

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí



Diplomová práce

**Optimalizace systému benefitů u konkrétního
podnikatelského subjektu**

Bc. Lucie Kalivodová

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lucie Kalivodová

Podnikání a administrativa

Název práce

Optimalizace systému benefitů u konkrétního podnikatelského subjektu

Název anglicky

The Optimization the Benefits System for a Particular Organization

Cíle práce

Cílem práce bude navrhnout benefitní systém u konkrétního podnikatelského subjektu, který bude odpovídat nejen požadavkům zaměstnanců, ale i možnostem zaměstnavatele.

Metodika

Na základě prostudované literatury a právních předpisů bude sestavena literární rešerše, ve které budou popsány jednotlivé benefity poskytované v České republice. V praktické části práce budou stanoveny požadavky zaměstnavatele na nový benefitní systém a na základě ankety budou zobrazeny také požadavky zaměstnanců. Na základě zobrazených informací bude navržen nový systém benefitů, který bude reflektovat požadavky zaměstnanců i možnosti zaměstnavatele.

Doporučený rozsah práce

60 až 80 stran

Klíčová slova

Optimalizace, zaměstnanecký benefit, zaměstnanec, zaměstnavatel, motivace, odměny zaměstnanců, daňové zvýhodnění.

Doporučené zdroje informací

- D'AMBROSOVÁ, H. *Abeceda personalisty 2011 : řízení lidských zdrojů, personální informace – plánování a optimalizace pracovníků ve firmě, řízení pracovního výkonu a firemní výkonnosti, odměňování zaměstnanců pro personalisty, zaměstnanecké výhody (benefity), bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní péče, vedení personální agendy, ochrana osobních údajů, vztahy k orgánům a institucím, zaměstnavatel a odborová organizace, rada zaměstnanců a zástupce pro oblast BOZP, odlišnosti v personální práci v nepodnikatelské sféře*. Olomouc: Anag, 2011. ISBN 978-80-7263-646-4.
- CHALUPA, R. *Abeceda účetnictví pro podnikatele 2014*. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-862-8.
- KRBEČKOVÁ, M. – PLESNÍKOVÁ, J. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění*. Olomouc: ANAG, 2012. ISBN 978-80-7263-722-5.
- MARTIN, D M. *Personalistika od A do Z : [výkladový slovník důležitých pojmů : příklady z praxe]*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1496-4.
- PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008 : jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance : podle právního stavu účinného pro rok 2008*. Praha: Linde, 2008. ISBN 978-80-7201-701-0.
- PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-7201-754-6.
- RYNEŠ, P. *Podvojný účetnictví a účetní závěrka : průvodce podvojným účetnictvím I 1.1.2013*. Praha: ANAG, 2013. ISBN 978-80-7263-793-5.
- ŽUFAN, J. – VYSOKÁ ŠKOLA HOTELOVÁ V PRAZE. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.
-

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Štáfek, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 13. 7. 2022

prof. Ing. Luboš Smutka, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Optimalizace systému benefitů u konkrétního podnikatelského subjektu" 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 31.3.2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlu Štáfkovi, PhD., za odborné vedení a užitečné rady při vypracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti READON s. r. o., za spolupráci a umožnění výzkumu ve společnosti.

Optimalizace systému benefitů u konkrétního podnikatelského subjektu

Abstrakt

Cílem práce je zhodnotit současný systém benefitů a navrhnout účelnější benefitní systém u konkrétního podnikatelského subjektu, který bude odpovídat nejen požadavkům zaměstnanců, ale i možnostem zaměstnavatele. Metodou zpracování závěrečné práce je analýza a syntéza. Pro zhodnocení současného stavu benefitů ve firmě READON s. r. o. je využita anonymní anketa pro zaměstnance a řízený rozhovor se zaměstnavatelem a zaměstnanci.

V praktické části jsou představeny a zhodnoceny veškeré aktuálně využívané odměny zaměstnanců ve společnosti READON s. r. o., stejně tak jsou zmapovány současné požadavky zaměstnanců a vedení podniku na nový benefitní systém. Výsledky naznačují, že systém benefitů je nespravedlivý, netransparentní a zaměstnanci jsou velmi nespokojení. Požadují zlepšení současných benefitů a zavedení příspěvků na penzijní připojištění, bezplatných pracovních oděvů, dovolené navíc a další. Na základě výsledků výzkumu je zpracován nový systém benefitů, který reflektuje zjištěné požadavky zaměstnanců a zároveň je daňově výhodný pro zaměstnavatele.

Nově navržený benefitní systém obsahuje navýšený bonus za včasnou expedici, stanovení jednotné částky za vánoční prémie pro všechny zaměstnance, nově zavedené stravenkové karty, penzijní připojištění, 5 dní dovolené navíc a poskytnutí pracovního oblečení.

Klíčová slova: benefit, daňové zvýhodnění, odměňování, motivace, optimalizace, řízení lidských zdrojů, stravenky, systém benefitů, zaměstnanec, zaměstnavatel

The Optimization the Benefits System for a Particular Organization

Abstract

The aim of the thesis is to evaluate the current system of benefits and to propose a more effective benefit system for a specific business entity that will meet not only the requirements of employees but also the employer's capabilities. The method of the thesis is analysis and synthesis. An anonymous employee survey and a guided interview with the employer and employees are used to evaluate the current state of benefits in READON s.r.o.

In the practical part, all currently used employee rewards in READON s. r. o. are presented and evaluated, as well as the current requirements of employees and management for a new benefit system are mapped. The results indicate that the benefits system is unfair, non-transparent and employees are very dissatisfied. They are demanding improvements to the current benefits and the introduction of pension contributions, free work clothes, extra holidays and more. Based on the results of the research, a new system of benefits is being developed that reflects the identified employee demands and is also tax-efficient for employers.

The newly designed benefit system includes an increased bonus for on-time delivery, setting a uniform amount for Christmas bonuses for all employees, newly introduced meal cards, pension insurance, 5 extra vacation days and provision of work clothes.

Keywords: benefit, tax advantage, remuneration, motivation, optimization, human resource management, meal vouchers, benefit system, employee, employer

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika.....	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Motivace zaměstnanců	14
3.1.1 Mzda a její složky	15
3.2 Zaměstnanecké benefity	17
3.2.1 Význam zaměstnaneckých benefitů	17
3.2.2 Členění zaměstnaneckých benefitů	18
3.3 Moderní trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů.....	21
3.3.1 Práce z domova (home office)	21
3.3.2 Rozdělování akcí v rámci odměn.....	22
3.3.3 Budování kolektivu	23
3.3.4 Slevy z ceny produktů pro zaměstnance	23
3.4 Účetní a daňové aspekty.....	23
3.4.1 Poskytování stravování zaměstnancům.....	23
3.4.2 Sport, kultura, rekreace	26
3.4.3 Rozvoj zaměstnanců.....	30
3.4.4 Doprava	35
3.4.5 Příspěvky na penzijní připojištění, penzijní spoření a životní pojištění.....	37
3.4.6 Provoz firemního předškolního zařízení	39
3.4.7 Dary a odměny	40
3.4.8 Dovolená – dny zdravotního volna	40
3.4.9 Oděv poskytnutý zaměstnancům	42
3.4.10 Daňová uznatelnost vybraných benefitů	43
4 Vlastní práce	48
4.1 Charakteristika podnikatelského subjektu.....	48
4.1.1 Výzkumný vzorek	49
4.2 Současný benefiční systém	49
4.2.1 Odměna za včasnou produkci a expedici	50
4.2.2 Příspěvek na stravování.....	50
4.2.3 Vánoční prémie	51
4.2.4 Poskytnutí pracovního oděvu	51
4.3 Interpretace výsledků ankety a rozhovorů.....	51
4.3.1 Příspěvek na stravování.....	52

4.3.2	Odměna za včasnou produkci	53
4.3.3	Vánoční prémie	56
4.3.4	Význam poskytování benefitů ve společnosti	58
4.3.5	Požadavky zaměstnanců na nové benefity	60
4.3.6	Odmítnuté benefity ze strany zaměstnanců	62
4.3.7	Oboustranná komunikace týkající se benefitů	63
4.3.8	Další zdroje nespokojenosti a požadavky na zlepšení	65
4.4	Návrh nového systému benefitů	67
4.4.1	Navýšení bonusu za včasnou expedici	70
4.4.2	Přechod na stravenkové karty	71
4.4.3	Penzijní připojištění	72
4.4.3	5 dní dovolené navíc	73
4.4.4	Bezplatné pracovní oblečení	74
4.4.5	Celkové zhodnocení	75
5	Výsledky a diskuse	78
6	Závěr	84
7	Seznam použitých zdrojů	86
7.1	Seznam tištěných zdrojů	86
7.2	Seznam internetových zdrojů	87
7.3	Seznam zákonů, nařízení a vyhlášek	89
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	90
8.1	Seznam obrázků	90
8.2	Seznam tabulek	90
8.3	Seznam grafů	90
8.4	Seznam použitých zkratk	91
	Přílohy	92

1 Úvod

Proto, aby byla v současné době firma úspěšná, je jedním z klíčových faktorů výběr, a především udržení si vhodných, kvalifikovaných a schopných zaměstnanců – podnik tak získá konkurenční výhodu. Jelikož je na trhu práce nedostatek kvalifikovaných sil, snaží se firmy potencionální i současné zaměstnance navnadit, udržet a motivovat. Tento fakt klade důraz na volbu správných firemních benefitů, a to jak v peněžité, tak v nepeněžité formě. Zaměstnanci se nezajímají pouze o výši mzdy, prestiž a dostupnost podniku, ale také o dodatečné bonusy, které si kladou za cíl je zaujmout a naklonit na svou stranu. Zaměstnavatel ale přitom nebere pouze ohled na potřeby svých zaměstnanců, ale také na daňová zatížení. U daňově uznatelných nákladů lze zaměstnanci nabídnout i mnohem vyšší hodnotu narozdíl od částky ze mzdy, která by prošla zdaněním a odvodovou povinností.

Je vhodné nepodceňovat problematiku a nastavení příslušných zaměstnaneckých benefitů. Jedná se o nedílnou složku ve firmách nejrůznějšího druhu a typu. Může se jednat o klíčový faktor pro zaměstnance v jejich setrvání či v jejich volbě nové firmy. Mají silný motivační charakter a v případě nesprávného nastavení systému může dojít k odchodu klíčových a významných zaměstnanců i z vedoucích pozic podniku. Vznikla by rovněž nepříznivá situace, která by se musela operativně řešit.

Škála firemních benefitů je velice široká a rozmanitá. Může se jednat například o stravenky, které patří mezi velice oblíbené a také nejčastěji využívané. Dále zde lze zařadit nejrůznější příspěvky. Může se jednat o příspěvek na dopravu, na vzdělání, rozšíření si znalostí v daném oboru, příspěvky na stáří nebo na zpríjemnění si volného času. Stejně tak různorodá bude i forma jejich čerpání. V poslední době zažívají úpadek klasické papírové stravenky, které dominovaly firemním benefitům v předešlých letech. Jejich místo zabírají univerzálnější benefiční platební karty, které lze nahrát do elektronických zařízení jako je mobil či hodinky. Uživatel je tedy nemusí mít fyzicky u sebe, což zvyšuje komfort jejich užívání (Fang a kol. 2019).

Z hlediska využívání konkrétních poskytovatelů stojí na vrcholu webová rozhraní velkých společností. Patří sem např. společnosti Edenred, Multisport, Sodexo či Benefits a.s., které se specializují na zaměstnanecké benefity a v jejichž portfoliu jsou stovky provozovatelů, u nichž lze benefity využít.

Atraktivnost výhod a minimalizace nákladů je základním cílem personálního oddělení při sestavování vhodného systému benefitů ve firmě. Odměna je kombinována nejen mzdou,

ale také nejruznějšími benefity, které berou v potaz optimalizaci zatížení daní. Při volbě správného poměru odměn je možné dokonce ušetřit. Zaměstnavatel tak není nucen rapidně navyšovat mzdy, ale lze snížit základ pro výpočet daně z příjmu. Pokud podnik zařadí firemní benefity, které se nachází mezi daňově uznávanými náklady, celková hodnota příjmu pro zaměstnance může být vyšší, než kdyby se navyšovala pouze jeho hrubá mzda. Tuto úsporu lze také pozorovat na sociálním a zdravotním pojištění jak z pohledu zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance.

Za předpokladu že firemní benefity hrají významnou roli pro nábor a udržení stávajících zaměstnanců, je v zájmu vedení firmy nastavit je co nejvýhodněji. Problém nastává, když struktura zaměstnanců a jejich nároky na praxi, vzdělání, kompetence, prostředí, ve kterém pracují a celková pracovní zátěž, je velmi heterogenní napříč jednotlivými sektory vymezeného hospodářství a nároky jsou vysoké. Tedy co funguje v jedné firmě, nemusí být zákonitě přijato pozitivně ve firmě druhé. Nejvhodnější cestou, jak zjistit preferenci benefitů v dané firmě, se jeví nezávislé anonymní šetření formou ankety, kterým může vedení firmy ozřejmit konkrétní požadavky zaměstnanců. Nově nastavené benefity tak mohou přispět k vyšší efektivitě provozu a celkové spokojenosti zaměstnance. Tyto závěry lze následně aplikovat i na zaměstnance budoucí a v případné náborové kampaně tyto informace rovněž využít. Lze předpokládat, že skladba potenciálních a stávajících zaměstnanců je shodná.

Výhodou této práce je to, že podnikatelské subjekty jsou oproti státním organizacím ve volbě svých benefitů vázány pouze svým rozhodnutím (vnitřními směnicemi, rozhodnutím společníků, nejvyšších orgánů atd.). Proto lze reálně přispět k řešení daného problému, což se projevuje spokojeností obou stran.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je zhodnotit současný a navrhnout účelnější benefitní systém u konkrétního podnikatelského subjektu (READON s. r. o.), který bude odpovídat nejen požadavkům zaměstnanců, ale i možnostem zaměstnavatele.

Dílčí cíle diplomové práce jsou stanoveny následovně:

- a) shrnout teoretická východiska k tématu systému benefitů,
- b) na základě teoretických poznatků zhodnotit a popsat současný model benefitů ve vybraném provozu dle informací od vedení firmy,
- c) vytvořit anketu pro zaměstnance v rámci zjištění jejich individuálního názoru na současné firemní benefity,
- d) kvalitativně a kvantitativně zpracovat získaná data,
- e) na základě získaných poznatků sestavit nový plán optimalizace benefitů s přihlédnutím k uplatnění daňových úlev podniku.

2.2 Metodika

Teoretická část vychází z dostupné odborné české i cizojazyčné literatury a právních předpisů České republiky. Celá problematika je velice široká a výrazně ovlivněna druhem firmy – podnikatelský subjekt/státní organizace. V rámci teoretických poznatků jsou popsány předpoklady k odměňování zaměstnanců. Důraz je také kladen na daňovou efektivitu. Zaměstnavatelé často řeší problém, jak minimalizovat náklady na odměňování svých zaměstnanců, aniž by se tím snížil jejich čistý příjem. Často dospívají k řešením, která jsou na hranici nebo i za hranicích těchto legálních, popř. přechází zcela do šedé ekonomiky a vyplácejí zaměstnance neoficiálně. V této teoretické části jsou proto jednotlivé benefity klasifikovány podle povinnosti zdanění a odvodů sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Zároveň je zde charakterizována skupina vybraných benefitů, které připadají v úvahu ve zvoleném provozu a jejich evidenci.

V praktické části je v úvodu představena historie a současná působnost společnosti READON s. r. o. K vypracování jsou použita volně dostupná a interní data, která byla poskytnuta vedením společnosti. Dále jsou zde představeny a zhodnoceny veškeré aktuálně

využívané odměny zaměstnanců, stejně tak jsou zmapovány současné požadavky od zaměstnanců a vedení podniku na nový benefitní systém.

Metodou zpracování závěrečné práce je analýza a syntéza. Pro zhodnocení současného stavu benefitů ve firmě READON s. r. o., je využita anonymní anketa pro zaměstnance a řízený rozhovor se zaměstnavatelem a zaměstnanci. Informace z ankety byly doplněny na základě individuálních rozhovorů s vybranými 5 zaměstnanci podniku.

Cílem ankety je zjištění celkové informovanosti o veškerých aktuálně nabízených benefitech zaměstnancům společnosti a jejich spokojenosti s nimi. Zpracované anketové šetření je distribuováno všem zaměstnancům společnosti. Anketa dále popíše aktuální spokojenost či nespokojenost se stávajícími benefity. Zaměstnanci mají také možnost navrhnout vlastní nápady a preference na zlepšení a rozšíření škály firemních odměn. V neposlední řadě je zjištěno, zda si jsou zaměstnanci vědomi všech možností a typů odměn, které jim podnik nabízí a zda jsou o nich dostatečně informováni.

Cílem řízeného rozhovoru je zjistit stanovisko vedení, tzn., jak pohlíží na aktuální situaci, k čemu je vedení přístupné a jak velký budget je firma ochotna na benefity uvolnit. Tyto metody vedou k získání primárních dat. Následně je provedena komparace získaných informací a na jejím základě je sestaven nový plán optimalizace benefitů s přihlédnutím k uplatnění daňových úlev podniku. Snahou je dojít ke kompromisu, který by byl přijatelný pro obě strany.

Na základě výsledků výzkumu je zpracován nový systém benefitů, který reflektuje zjištěné požadavky zaměstnanců a zároveň je daňově výhodný pro zaměstnavatele. U jednotlivých benefitů je také zpracována daňová uznatelnost nákladů u zaměstnavatele tak, aby si mohl zaměstnavatel z dané nabídky vybrat přímo a následně ji realizovat.

3 Teoretická východiska

V rámci teoretické části se práce zabývá problematikou odměňování zaměstnanců. Vhodný výběr zaměstnaneckých benefitů, jak peněžních, tak i nepeněžních nad rámec sjednané mzdy, napomáhá zlepšení celkové motivace zaměstnanců (Macháček, 2021, s. 1).

Práce se věnuje charakteristice motivace, tedy vnitřních motivů, ale hlavně vnějších stimulů (mzdy a benefity). Tyto stimuly jsou podrobněji popsány v kapitolách 3.1 a 3.2. Dále jsou zobrazeny moderní trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Následně jsou vybrané benefity popsány a určeny jejich daňové výhody.

3.1 Motivace zaměstnanců

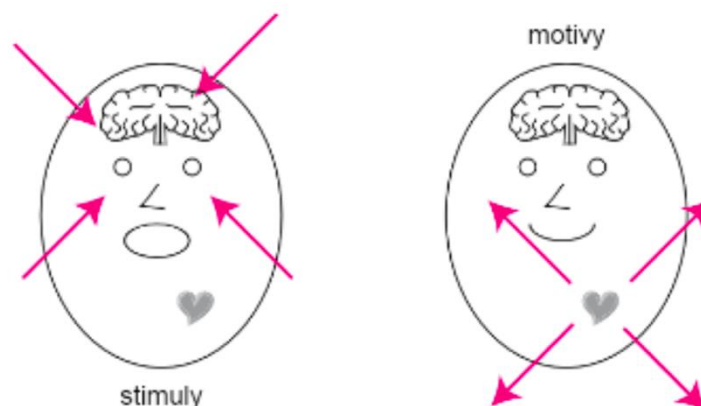
Pod pojmem motivace si lze představit určitou hnací sílu, která žene člověka kupředu. Znakem úspěšné motivace je energie, pracovní nasazení, odhodlanost a cílevědomost (Adair, 2004, s. 28). Aby byl člověk správně motivovaný a měl vůli něčeho dosáhnout, je zapotřebí aktivovat skupinu hnacích sil. Ty určují jedincovu aktivitu a chování, které vedou k naplnění potřeb a dosažení jeho cílů (Armstrong, 2015, s. 49).

Dle Bělohlávka (2005, s. 15) jsou typy motivů následující:

- finance,
- osobní postavení,
- pracovní výsledky,
- přátelství,
- jistota,
- odbornost,
- samostatnost,
- tvořivost.

Různé typy úkolů jsou plněny pod vlivem vnitřních motivů nebo vnějších stimulů. Jestliže vedoucí zaměstnanec zhodnotí motivy zaměstnance efektivně, vykonávaná práce může být dále efektivně vykonávána i za nepříznivých podmínek a bez obdržení vnějších podnětů. V této vykonávané práci tedy vidí sám zaměstnanec smysl a je do ní zainteresovaný (Plamínek, 2015, s. 16–17).

Obrázek 1: Rozdíl mezi stimulací a motivací



Zdroj: Plamínek, 2015, s. 14

Stimulace probíhá v případě, kdy je veškeré nepohodlí spojené s výkonem dané činnosti kompenzováno. Musí se jednat z pohledu stimulovaného o atraktivní hodnotu, kvůli které je ochoten pokračovat v úkolu nebo práci. Jedná se tak zároveň o nevýhodu stimulace. Po dobu působnosti stimulů probíhá i práce, ale ve chvíli, kdy stimuly působit přestanou, práce je ukončena, viz Obrázek 1 (levá strana obrázku) (Plamínek, 2015, s. 15).

S motivací se pojí velká výhoda, jestliže je totiž člověk správně motivován, vykonávaná práce může pokračovat i s absencí vnějších podnětů. Odváděná činnost má tak pro člověka hlubší význam a považuje ji za důležitou nebo jej baví či naplňuje. Motivace má tu nevýhodu, že ji není jednoduché správně zregulovat, viz Obrázek 1 (pravá strana obrázku) (Plamínek, 2015, s. 15).

3.1.1 Mzda a její složky

Mzda je nedílnou součástí sjednané odměny za vykonanou práci, a proto je jí a jejím náležitostem věnována následující kapitola.

Mzda

Z pohledu zaměstnavatelů by měla být konkurenceschopná mzda hlavním nástrojem ke stimulaci zaměstnanců k co nejlepším pracovním výkonům (Bršťáková a kol., 2022, s. 130). Jedná se o plnění peněžité hodnoty, která je poskytována zaměstnavatelem za odvedenou práci. Mzda je stanovena na základě složitosti pracovního úkonu, namáhavosti

práce, pracovních podmínek a odpovědnosti za ni. Dále také podle výsledků práce a pracovní výkonnosti zaměstnance (Vybíhal a kol., 2022, s. 88).

Je nutné, aby byla mzda stanovena nebo sjednána bezprostředně před výkonem práce, a to písemnou formou. Pokud není mzda předem stanovena kolektivní smlouvou nebo mzdovým předpisem, musí být stanovena ve mzdovém výměru. Mzdový výměr se vydává zaměstnanci ke dni nástupu do práce (Šubrt, 2018, s. 55).

Mzda má několik forem, např. forma úkolová, podílová, časová a smíšená z různých forem. Zaměstnavatel může zavést nejrůznější části mzdy. Jedná se např. o odměny, prémie, příplatek nebo také o 13. a 14. mzdu (Šubrt, 2018, s. 55).

Následující výčet představuje mzdové náležitosti, které musí být poskytovány zaměstnavatelem v rámci zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění (Šubrt, 2018, s. 55–60):

- Kompenzace práce přesčas (§ 114 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce),
- Kompenzace práce ve svátek (§ 115 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce),
- Příplatek za práci v noci (§ 116 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce),
- Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí (§ 117 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce),
- Příplatek za práci v sobotu a v neděli (§ 118 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce),
- Naturální mzda (§ 119 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce),
- Mzda v kontu pracovní doby (§ 120 a § 121 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

Koncová odměna zaměstnance se skládá z několika částí – pevná složka, pohyblivá složka mzdy s příplatky a benefity pro zaměstnance (Koubek, 2003).

Pevná složka mzdy

Jde o fixní složku, která se nemění bez změny smlouvy. Uděluje se na základě odpracovaného času nebo dosaženého pracovního výkonu. Nesmí dosahovat nižší hodnoty, než je v pracovní nabídce. V případě, že se mzda skládá pouze ze základní složky, musí dosahovat nejméně výše minimální mzdy (Profesia, 2018).

Pohyblivá složka mzdy

Variabilní složka mzdy se může měnit v závislosti na splnění kvalitativních nebo kvantitativních faktorů stanovených zaměstnavatelem. Pohyblivá složka by měla být definována v pracovní smlouvě – jedná se např. o osobní ohodnocení, prémie nebo odměny (Profesia, 2018).

3.2 Zaměstnanecké benefity

Jedním ze základních stavebních kamenů personální strategie každé úspěšné společnosti je poskytování firemních benefitů. Dle platné legislativy však není žádná společnost povinná je poskytovat (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce). Jedná se tedy čistě o dobrovolné rozhodnutí firmy, zda této možnosti využije a nabídne odměny navíc svým zaměstnancům, či nikoliv. Jde zkrátka o snahu, jak svou nabídkou konkurovat trhu práce a udržet si spokojenost zaměstnanců (Bršťáková a kol., 2022, s. 180–183).

Zaměstnanecké benefity jsou obvykle součástí kompenzačního souboru, který se liší od platu nabízeného zaměstnancům jednorázově nebo po částech v různém časovém období. Jedná se tedy o dodatečné odměny a kompenzace vedle zaměstnaneckých mezd, které nejsou nutně ve formě hotovosti. Mohou zahrnovat pojištění (např. skupinové, zdravotní, rodinné, úrazové), dávky po odchodu do důchodu, nemocenskou, dovolenou nebo fondy na vzdělávání (Farazmand, 2018, s. 1–2).

3.2.1 Význam zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity mohou mít daleko hlubší význam, než se na první pohled může zdát. Fakt že jsou firmami poskytovány v několika formách, svědčí o jejich důležitosti nejen pro zaměstnance, ale i pro samotné zaměstnavatele. Jsou rovněž formou motivace v dosahování lepších pracovních výkonů. Také napomáhají ke spokojenosti zaměstnance s pracovními podmínkami v podniku a vedou k posílení vřelého vztahu se zaměstnavatelem (Macháček, 2021, s. 1–4).

Ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce a získání kvalifikovaných a vhodných zaměstnanců je důležité, aby firma správně zvolila firemní systém výhod. V případě, že se uchazeč o práci rozhoduje mezi více nabídkami u různých společností, je velmi pravděpodobné, že balíček poskytovaných benefitů se stane jedním

z hlavních kriteriálních faktorů. Mzdová motivace hraje často stejnou, ba dokonce i nižší roli než zaměstnanecké výhody (Macháček, 2021, s. 1–4).

Benefity dále přispívají ke sladění pracovního a soukromého života pomocí různých výhod. Umožňují např. využít efektivněji volný čas k odpočinku či relaxaci (Bršťáková a kol., 2022, s. 180-183). Je totiž velice důležité udržovat zdravou rovnováhu mezi životem a prací, čímž se u zaměstnanců zvyšuje jejich motivace k práci a odvedená kvalita, ale také se zlepšuje jejich přístup k zákazníkům. Nabídka zmíněných odměn je u firem stále více oblíbená, a to i z toho důvodu, že je pro zdraví zaměstnanců přínosná, a snižuje se tím tak jejich nemocnost (Macháček, 2021, s. 1–4).

Častý problém zaměstnavatelů je zajištění minimalizace nákladů, které jsou vynakládány na odměny zaměstnanců v podniku. Často nechtějí snižovat jejich čistý příjem, a dostávají se tak na rozhraní legálních a ilegálních činností. Poté totiž často vyplácení zaměstnanců probíhá neoficiálně, kdy je jim dáváno k měsíčnímu příjmu tzv. „něco bokem“, čímž zcela přecházejí do šedé ekonomiky (Beránek, 2022, s. 7–10).

3.2.2 Členění zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity mohou být pak poskytnuty fixním nebo flexibilním způsobem. Další typ dělení firemních benefitů je dělen na peněžní a nepeněžní.

Benefity poskytnuté fixním způsobem

Tento způsob poskytování benefitů je tzv. poukázkový systém. Zaměstnavatelem je ve vnitřním předpisu nebo v kolektivní smlouvě předem stanoveno, jaké benefity jsou poskytovány. Záleží tedy na samotném zaměstnanci, zda tyto odměny využije, či nikoliv. Mezi benefity poskytované fixním způsobem spadají např. stravenky, zdravotní péče, poskytování stravy, firemní telefon, manažerské vozidlo, příspěvky na rekreaci, příspěvek na vzdělávání, dovolená nad rámec zákona, možnost slev na firemní výrobky či nejrůznější příspěvky na životní pojištění nebo penzijní připojištění (Macháček, 2021, s. 2–3).

Benefity poskytnuté flexibilním způsobem

V tomto typu poskytování benefitů zaměstnavatel stanovuje konkrétní balíček odměn a roční bodový limit k jeho čerpání pro určité zaměstnance. Je tedy plně na nich, jaké benefity si na základě přidělených bodů zvolí. Mohou si vybrat ty, které jim budou nejvíce vyhovovat a vystihovat jejich preference – jedná se o tzv. cafeteria systém. Zaměstnavatel

může také nabídnout tzv. předplacenou benefiční kartu, která je vhodná pro čerpání zejména volnočasových aktivit zaměstnance a k poskytování poukazů Flexi Pass (Macháček, 2021, s. 2-3).

Peněžité benefity

V případě, že zaměstnavatel poskytne určitý finanční obnos svému zaměstnanci, jedná se o peněžní benefit. Lze tedy určit a vyčíslit jeho hodnotu. Mezi nejčastější příklady lze řadit příspěvky na rekreaci, sport, kulturu nebo také příplatky na dopravu. K peněžitým benefitům spadají např. vzdělávací kurzy a dary k životním výročím. Nejedná se o vstupenky nebo poukazy, ale pouze o finanční obnos a je na samotném uvážení zaměstnance, kde konkrétně jej využije – tedy není konkrétně stanoveno jeho uplatnění (Kahounová, 2016).

Peněžítá plnění ze strany zaměstnavatele je ve většině případech daňově uznatelný náklad. Pro zaměstnance se tedy jedná o zdanitelný příjem, ze kterého se odvádí pojistné (Kahounová, 2016).

Nepeněžité benefity

U nepeněžitých benefitů nelze přesně stanovit jejich finanční hodnotu, nejedná se tedy o finanční obnos. Nejčastějším příkladem nepeněžitých odměn jsou stravenky. Dále se může jednat o pružnou pracovní dobu, sickdays nebo home office (Kahounová, 2016).

Dalším rozdílem mezi peněžitými a nepeněžitými benefity je v zahrnutí do daňových nákladů. Nepeněžité odměny jsou často zahrnovány do daňových nákladů a pro zaměstnance nejsou zdanitelným příjmem, a proto nepodléhají pojistným odvodům (Kahounová, 2016). Firemní benefity se dále člení dle jejich daňové výhodnosti.

Daňová výhodnost benefitů

Firemní benefity lze rozčlenit do kategorií daňové výhodnosti dle Beránka (2022) následovně:

- nejvýhodnější benefity (123 %),
- výhodné benefity (100 %),
- neutrální benefity (68 %),
- nevýhodné benefity (58 %).

Nejvýhodnější benefity (123 %)

Z pohledu zaměstnance se jedná o daňově osvobozený příjem, ale pro zaměstnavatele tyto benefity znamenají daňový náklad. Mezi tyto benefity spadá (Beránek, 2022, s. 27-28):

- poskytnutí pitné vody a ochranných nápojů (nejedná se o benefit, ale o zákonnou povinnost vyplývající z nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci),
- stravenkový paušál,
- přechodné ubytování do hodnoty 3 500 Kč měsíčně,
- penzijní připojištění a životní pojištění do 50 000 Kč ročně,
- vzdělání potřebné k výkonu zaměstnání.

Výhodné benefity (100 %)

Z pohledu zaměstnance se jedná o daňově osvobozený příjem. Pro zaměstnavatele se jedná o nedaňový náklad, a zároveň z něj neplatí sociální zabezpečení ani zdravotní pojištění. Mezi tyto benefity patří (Beránek, 2022, s. 30-31):

- nealkoholické nápoje na pracovišti a pracovních cestách,
- občerstvení na pracovišti a pracovních cestách,
- sportovní a kulturní služby,
- rekreace do 20 000 Kč ročně,
- zdravotní služby, zdravotní a hygienický materiál.

Neutrální benefity (68 %)

Z pohledu zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelný náklad. Na straně zaměstnance podléhá příjem zdanění a rovněž odvodům na sociálním zabezpečení a zdravotním pojištění. Jedná se tedy o stejný typ zdanění jako v případě mzdy. Mezi tyto odměny lze řadit (Beránek, 2022, s. 28-30):

- slevy na vlastní výrobky a služby,
- pojištění odpovědnosti zaměstnanců,
- jídlo a pití pro osobní spotřebu.

Nevýhodné benefity (58 %)

Z pohledu zaměstnance se jedná o nedaňově uznatelný náklad, u zaměstnance podléhá tento benefit zdanění a odvodům jak sociálního zabezpečení, tak zdravotního pojištění. Mezi benefity lze uvést (Beránek, 2022, s. 31-32):

- alkoholické nápoje,
- rekreace přesahující hodnotu 20 000 Kč ročně,
- příspěvky v peněžní formě na kulturu, sport a rekreaci.

3.3 Moderní trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů

Svět se neustále vyvíjí a čelí novým situacím a poznatkům, kterým se přizpůsobuje. Ani problematice zaměstnaneckých benefitů se moderní trendy nevyhýbají. Příkladem toho může být virová pandemie Covid-19. Mnoho zaměstnavatelů se v tomto období ocitlo ve složité a ekonomicky nestabilní situaci. Pro zaměstnance bylo v tuto dobu přijatelnější zmrazení firemních benefitů než snižování mzdy. Pro zaměstnavatele byla rovněž tato varianta snazší (Bršťáková a kol., 2022, s.181).

Společnost TREXIMA, s. r. o., provedla na jaře 2021 šetření, kterého se zúčastnilo 280 respondentů a neslo název Svět práce nejen pod vlivem covid-19. Z výzkumu vyplývá, že k částečnému omezení benefitů přistoupilo 14,1 % dotázaných. Dalších 5,7 % bylo nuceno k výraznému omezení benefitů. Pro 9,3 % respondentů byla nejčastějším důvodem nemožnost využití benefitů. V tomto případě se jednalo o sport, relaxaci nebo dovolenou. Dalším důvodem k omezení benefitů byla nepřítomnost zaměstnanců na pracovišti, což postihlo například benefit spojený se vzděláváním. Ekonomické důvody donutily 6,7 % dotázaných k omezení jejich odměn (TREXIMA, 2021).

3.3.1 Práce z domova (home office)

V posledních letech se neustále rozšiřuje trend práce z domova (home office). Největší vzestup zažil benefit v koronavirové krizi, kde většina zaměstnanců a zaměstnavatelů neměla jinou možnost. V současné době se tak práce z domova stává významným firemním benefitem a nadále přibývá profesí, kde je možná práce z domova částečně, tedy pouze na určitý počet dní, nebo zcela vykonávat práci z pohodlí domova (Nordin a kol., 2016, s. 110–111).

Vykonává-li zaměstnanec práci z domova, určuje si sám rozvrh pracovní doby a má možnost tak ovlivnit svůj pracovní a osobní režim. Musí však i nadále pracovat dle pokynů zaměstnavatele. Zde jsou uvedeny primární nevýhody práce z domova (Macháček, 2021, s. 57):

- nutnost sebekázně,
- náročnost na kontrolu své práce,
- ztráta kontaktu s kolegy na pracovišti,
- nutnost vhodného vybavení domácího pracoviště dle druhu a výkonu práce.

Daňové řešení u zaměstnance

Na straně zaměstnance nevzniká zdanitelný příjem, je-li práce vykonávána v souladu se zákoníkem práce a jsou-li splněny podmínky § 6 odst. 7 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů v platném znění (poskytování náhrady vynaložených nákladů na zaměstnance).

V rámci práce z domova se daňové řešení u zaměstnance týká těchto kritérií (Macháček, 2021, s. 59-62):

- náhrady za opotřebení vlastního náradí, zařízení a předmětů potřebných pro výkon práce,
- povinná plnění zaměstnavatele na vytváření a dodržování pracovních podmínek pro výkon práce,
- výdaje na spotřebu elektrické energie, vody, plynu a vytápění,
- výdaje zaměstnance na telekomunikační služby,
- náklady vynaložené zaměstnancem na připojení k internetu.

Daňové řešení u zaměstnavatele

Z pohledu zaměstnavatele jde o daňově uznatelné náklady. Jedná se o veškeré poskytované výdeje v rámci kompenzace zaměstnanci, které souvisejí s jeho vykonávanou prací z domova (Macháček, 2021, s. 62).

3.3.2 Rozdělování akcií v rámci odměn

Oblíbený druh benefitu k udržení si vedoucích a klíčových zaměstnanců v podniku je poskytování vlastních firemních akcií. Nejedná se však o příliš výhodný benefit. V případě

darování akcie přichází majitel o případný zisk, který mohl být realizován při jejich prodeji (Beránek, 2022, s. 98).

3.3.3 Budování kolektivu

Dobré vztahy na pracovišti jsou jedním z klíčových faktorů k vykonávání kvalitní a efektivní práce. Toho si je vědoma řada zaměstnavatelů, a tak dbají na to, aby měli zaměstnanci dobrý pracovní kolektiv, a zároveň přátelské vztahy mezi sebou. K tomu mohou napomoci rodinné výlety, společenské akce, vánoční večírky a sportovní turnaje, které zaměstnavatelé pořádají. K utužení pracovního kolektivu také slouží tzv. teambuildingy (Kubíčková, Patáková, 2018).

Výkon zaměstnanců se rovněž zvyšuje, když vedoucí veřejně oceňují ty, kteří vynikají a jsou příkladem pro ostatní (Kouzes, Posner, 2017, s. 301-304).

3.3.4 Slevy z ceny produktů pro zaměstnance

Zaměstnavatel může poskytnout zaměstnanci slevu z ceny jeho produktů. Jedná se o cenu, která je pro zaměstnance přirozeně nižší, než za kterou danou věc či službu prodává zaměstnavatel zákazníkům. Lze tak rovněž poskytovat část mzdy formou zaměstnaneckých slev, jako jsou ty již zmíněné (Daňové tipy, 2023).

Dle § 6 odst. 3 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění, je příjmem také částka, o kterou je nižší úhrada zaměstnance zaměstnavateli za poskytnutá práva, věci nebo služby, než je běžná cena, účtovaná jiným osobám a subjektům. Zdanitelný příjem zaměstnance je tedy rozdílný oproti běžné ceně. Z hlediska daně z příjmů tato skutečnost pro zaměstnavatele nemá dopad na základ daně (Daňové tipy, 2023).

3.4 Účetní a daňové aspekty

Tato kapitola se věnuje firemním benefitům, které jsou podrobněji rozebírány a popsány v následujících podkapitolách.

3.4.1 Poskytování stravování zaměstnancům

Zaměstnavatel je povinen dle ustanovení v zákonu č. 262/2006 Sb., zákoník práce, umožnit zaměstnancům stravování ve všech směnách. Tato povinnost se netýká zaměstnanců vyslaných na pracovní cestu. Stravování zaměstnanců lze zabezpečit ve

vlastním zařízením nebo externí firmou. Poskytnout příspěvek na stravování lze peněžitou, ale i nepeněžitou formou (Krbečková, Plesníková, 2020, s. 35).

Organizace může od 1. 1. 2021 poskytovat následně zvýhodněné formy stravování (Bršťáková a kol., 2022, s. 200):

- ve vlastním stravovacím zařízení,
- prostřednictvím jiných subjektů,
- formou peněžitého příspěvku (stravenkový paušál).

Vlastní stravovací zařízení

Benefitem ve formě stravování lze považovat stravování ve vlastním zařízení, které je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem. Za něj se považuje i takové stravování, které zajišťuje zaměstnavatel ve vlastních prostorách prostřednictvím jiných subjektů (Beránek, 2022, s. 47).

Ve zmíněném typu stravování není podstatné, zda jej zaměstnavatel zajišťuje prostřednictvím vlastních prostředků či jej outsourcuje externí firmou. Může se jednat o dovážené jídlo, ale podstatou je, že zaměstnavatel vytváří prostředí vhodné ke konzumaci potravin. Nejčastěji se jedná o konzumaci obědů. V situaci, kdy si zaměstnanec odnáší stravu na své pracovní místo a nekonzumuje ji v prostorách jídelny, jedná se o mimozávodní stravování (zajištění potravin), což je pro zaměstnavatele méně výhodné v rámci daní. Služby, které souvisejí s přípravou jídla (energie, odměna kuchaře), jsou daňově uznatelné. Do daňově neuznatelných nákladů pro zaměstnavatele při zajištění závodního stravování spadají potraviny (Beránek, 2022, s. 47).

Stravování prostřednictvím jiných subjektů

Za stravování, které je zajištěno prostřednictvím jiných subjektů lze považovat (Bršťáková a kol., 2022, s. 201):

- smluvně zabezpečené stravování v jiném než ve vlastním zařízení (daňově uznatelné u zaměstnavatele, u zaměstnance nepodléhá zdanění),
- na základě smlouvy o pronájmu ve vlastním zařízení (daňově uznatelné u zaměstnavatele, u zaměstnance nepodléhá zdanění),
- dovážení jídel do firemních výdejen (daňově uznatelné u zaměstnavatele, u zaměstnance nepodléhá zdanění).

Stravenky a stravenkový paušál

V případě, že zaměstnavatel neposkytuje zaměstnancům závodní stravování, lze jim poskytnout alespoň příspěvky na stravování – peněžní příspěvek je poskytován od roku 2021. Stravování je pak zajišťováno jinými subjekty v nepeněžitě formě. (Beránek, 2022, s. 40).

Má-li být stravenkový paušál daňově výhodný, je omezen 70 % horní sazby stravného. Pro rok 2022 byla částka vyhrazena na 82,6 Kč. Aby benefit patřil mezi nejvýhodnější, je zapotřebí dodržování daného limitu. Pokud je zaměstnanci vyplacena vyšší částka, je zapotřebí přesahující částku (nad 70 % horní hranice stravného) dodat zaměstnanci. Tzn. vyplácí-li zaměstnavatel vyšší částku, tak ta, jež přesahuje 70 %, je daňově neuznatelná pro zaměstnance. Pro zaměstnavatele je nadlimitní částka výdajem, který je daňově uznatelný (Beránek, 2022, s. 40).

Maximální výše stravenek není omezena a zaměstnanci není dodaněna. Nelze daňově uznat celou hodnotu stravenky. Lze uznat pouze 55 % z pořizovací ceny stravenky. Ta se skládá z nominální hodnoty a poplatku za zprostředkování. U stravenek s vyšší hodnotou lze daňově uznat maximálně 70 % z pořizovací ceny (Beránek, 2022, s. 40). Účtování stravenek přehledně zobrazuje následující Tabulka 1.

Tabulka 1: Účtování stravenek

Účetní operace	MD	DAL
FAP – nákup stravenek	213 Ceniny	321 Dodavatelé
FAP – provize dodavateli	518 Ostatní služby	321 Dodavatelé
FAP – DPH na vstupu	343 DPH	321 Dodavatelé
VÚD – příspěvek zaměstnavatele (do 55 %)	527 Zákonné sociální náklady	213 Ceniny
VÚD – příspěvek zaměstnavatele (nad 55 %)	528 Ostatní sociální náklady	213 Ceniny
VÚD – zbývající hodnota stravenek požadována po zaměstnancích	335 Pohledávky za zaměstnanci	213 Ceniny
VÚD – úhrada stravenek srážkou ze mzdy	331 Zaměstnanci	335 Pohledávky za zaměstnanci

Zdroj: vlastní zpracování dle Kuchařové, 2019, s. 38

3.4.2 Sport, kultura, rekreace

Zaměstnavatelé v této kategorii firemních benefitů poskytují svým zaměstnancům různé poukazy na masáže či saunu a také benefity, které souvisejí s kulturními a sportovními aktivitami (Macháček, 2021, s. 129).

V této oblasti je daňové řešení rozdílné, a to z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele. S tím souvisí i skutečnost, zda jsou příspěvky poskytovány peněžitou nebo nepeněžitou formou (Macháček, 2021, s. 129).

Sport a tělovýchova

V rámci poskytování benefitů tohoto typu, je zapotřebí rozlišit, zda se jedná o bezúplatné nepeněžní plnění v podobě poskytnutí služby, nebo o bezúplatné nepeněžní plnění v podobě darování věci. Výhodným benefitem (100 %) je příjem v podobě služby. Uvedený benefit je osvobozen od dodanění (Beránek, 2022, s. 68).

V případě darování věci se jedná o nevýhodný benefit (58 %), který se musí dát k dodanění zaměstnanci. Příkladem může být darování sportovního vybavení zaměstnanci (např. tenisové míčky, sportovní dres, golfové hole) (Beránek, 2022, s. 68).

Dle § 6 odst. 9 písm. d) bod 2. a 3. zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění, je od daně osvobozeno nepeněžní plnění, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci. Je plně na zaměstnavateli, v jaké výši bude toto plnění poskytovat. Forma příspěvků na sportovní akce je následující (Beránek, 2022, s. 69):

- úhrada tréninku,
- vstupné na sportoviště (účelem je sportovní aktivita),
- startovné,
- pronájem sportovního vybavení,
- vstupné na sportovní akce (účelem je sledování),
- služby úzce spojené s výkonem sportovní soutěže atd.

Kultura

Kultura je jako benefit v obdobném režimu jako sport. Rozdílem je složitost posouzení, co vše lze řadit do kultury. Kulturou se rozumí veškeré jednání člověka, které je považováno za protiklad chování k přírodě, jedná se tedy o veškerou tvůrčí lidskou činnost. Do oblasti kultury se nezpochybnitelně řadí (Beránek, 2022, s. 71):

- tanec,
- hudba,
- divadlo,
- TV, rozhlas a tisk,
- výtvarné umění,
- muzea a galerie,
- historické památky,
- literatura,
- náboženství,
- kinematografie,
- zoologické zahrady.

Spornou otázkou, zda se je jedná o kulturu, může být (Beránek, 2022, s. 72):

- společenské hry,
- sběratelství,
- sociální sítě,
- autoturistika,
- virtuální (počítačové) hry.

Výhodným benefitem od zaměstnavatele může být poskytnutí vstupného na konkrétní kulturní akci. Je významné, že se jedná o nepeněžitý benefit, v rámci kterého se zajišťuje určitá služba – nejedná se o hmotnou věc (Beránek, 2022, s. 72).

Rekreace

Firemním bonusem, který má velkou tradici je rekreace. Ta je poskytována v tuzemsku i zahraničí formou příspěvku. Může se jednat o rodinné dovolené, tuzemské a zahraniční zájezdy nebo také o dětské tábory. Dalším příkladem tohoto benefitu mohou být relaxační a ozdravné víkendové pobyty pro všechny zaměstnance, nebo jen pro vybranou skupinu zaměstnanců (Bršťáková a kol., 2022, s. 208).

Rekreace je benefitem, který je omezen částkou 20 000 Kč za rok, a to z toho důvodu, aby zůstal daňově výhodný. Suma zahrnuje částku, za kterou je poskytnuta rekreace jak zaměstnanci, tak jeho rodinným příslušníkům. Nastane-li situace, že jsou dva rodinní příslušníci zaměstnání ve stejném podniku, počítá se částka každému na rekreaci zvlášť (Beránek, 2022, s. 72).

Příspěvek ve formě nepeněžního plnění zaměstnavatele

Jedním z často používaných a oblíbených benefitů u zaměstnanců je nepeněžní příspěvek na sport, kulturu a rekreaci. Ve většině případech se jedná o benefit v kategorii 100 % (výhodný benefit). Aby byl benefit výhodný, je zapotřebí, aby splňoval následující 2 požadavky (Beránek, 2022, s. 68):

- nepeněžní forma poskytnutí,
- poskytnutí formou služby (mimo hmotné věci).

Daňové řešení u zaměstnance

Z § 6 odst. 9 písm. d) zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, v platném znění, vyplývá daňové řešení u zaměstnance. Nepeněžní plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci je osvobozeno od daně z příjmů ze závislé činnosti. To je poskytnuto z kulturních a sociálních fondů, sociálních potřeb, z příjmů po jeho zdanění, na vrub nákladů, které jsou náklady na zajištění, či dosažení a udržení příjmů formou (Macháček, 2021, s. 130):

- lékařského předpisu, využití rekreačních a vzdělávacích zařízení, pořízení služeb či zboží od zdravotnických zařízení,
- mateřské školky, knihovny zaměstnavatele, sportovního zařízení,
- příspěvku na akce sportovního nebo kulturního charakteru,
- příspěvku na tištěné knihy.

Daňové řešení u zaměstnavatele

Dle § 25 odst. 1 písm. h) bod 1. a 2. zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění, je upraveno daňové řešení zaměstnavatele. Forma daňově neuznatelných výdajů nepeněžního plnění, které je poskytováno zaměstnavatelem zaměstnanci, je podle této právní úpravy následující (Macháček, 2021, s. 132):

- příspěvek na zájezdy, kulturní pořady, sportovní akce a tištěné knihy,
- možnost využívání vzdělávacích, rekreačních a zdravotnických zařízení, dále také závodní knihovny, sportovní a tělovýchovná zařízení.

Příspěvek ve formě peněžního plnění zaměstnavatele

Daňové řešení u zaměstnance

Na peněžní plnění, které je vyplacené zaměstnavatelem přímo zaměstnanci se nevztahuje osvobození od daně z příjmů ze závislé činnosti. Při poskytnutí peněžního příspěvku se jedná o zdanitelný příjem na zaměstnancově straně. Tato suma se zahrnuje do vyměřovacího základu, ze kterého je vypočteno pojistné na sociálním zabezpečení a zdravotním pojištění. Příkladem peněžního příspěvku je úhrada předložených vstupenek na sportovní nebo kulturní akce a také peněžní příspěvek na zájezd či rekreaci (Macháček, 2021, s. 138).

Daňové řešení u zaměstnavatele

Daňové řešení zaměstnavatele je upraveno v § 24 odst. 2 písm. j) bod 5. zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění. Daňovými náklady jsou ty výdaje, které jsou vynaložené na práva zaměstnanců. Vyplyvají z vnitřního předpisu a pracovní nebo kolektivní smlouvy podniku. U zaměstnavatele se jedná o jeho daňový výdaj, jestliže uhradí zaměstnanci předložené vstupenky na sportovní a kulturní akce, či poskytne peněžní příspěvek na zahraniční nebo tuzemský zájezd (Macháček, 2021, s. 138).

3.4.3 Rozvoj zaměstnanců

Rozšíření vzdělání či odborný rozvoj lze považovat za benefit, který je přínosný pro zaměstnance, ale i pro podnik. Zaměstnavatel by se tak měl podílet na odborném vzdělání a rozvoji zaměstnanců. Jedná se o významný motivační prvek, který je nabídnut všem nebo pouze zvoleným zaměstnancům (Macháček, 2021, s. 89). Rozšíření vzdělání by se mělo týkat pracovního zařazení zaměstnance a souviset s předmětem činnosti zaměstnavatele (Krbečková, Plesníková, 2020, s. 32.).

Právní úprava je stanovena dle § 227 až § 235 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění, pro péči zaměstnavatele o odborný rozvoj zaměstnanců (Macháček, 2021, s. 89). Zahrnuje zejména (Macháček, 2021, s. 89):

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

Zaškolení a zaučení

V případě, že vstupuje zaměstnanec do pracovního poměru bez patřičné kvalifikace, je povinností zaměstnavatele jej zaučit či zaškolit. Povinnost zaškolení se týká zaměstnanců, kteří budou vykonávat nový druh práce, nebo přešli z jiné pozice po dohodě se zaměstnavatelem a je nutností je zaškolit pro danou pozici. Všem zaměstnancům náleží za zmíněné vzdělávání v rámci pracovní doby mzda. Vynaložené náklady jsou hrazeny zaměstnavatelem (Business Center, 2022).

Odborná praxe absolventů škol

Zaměstnavatel je povinen zprostředkovat přiměřenou odbornou praxi k nabití potřebných dovedností a zkušeností, které jsou potřebné pro výkon práce. Do skupiny spadají absolventi nejen středních škol a konzervatoří, ale i vyšších odborných a vysokých škol. Na straně zaměstnance je odborná praxe vnímána jako výkon práce a náleží za ni patřičná mzda. Veškeré náklady, které jsou vynaloženy pro zajištění praxe, jsou hrazeny zaměstnavatelem. Za absolventa je považována osoba, která vstupuje do zaměstnání s odpovídající kvalifikací a po ukončení studia její odborná praxe nepřesahuje 2 roky – do doby se nezapočítává mateřská nebo rodičovská dovolená (Macháček, 2021, s. 89).

Prohlubování kvalifikace

Za kvalifikaci je považována schopnost zaměstnance vykonávat v profesi namáhavé a složité práce. Kvalifikace zaměstnance je tvořena teoretickými a praktickými zkušenostmi a lze je získat studiem, rekvalifikací, zaškolením nebo účastí na kurzech a školeních (Macháček, 2021, s. 90).

Prohlubování kvalifikace je upraveno dle § 230 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění. Jedná se o průběžné doplňování, obnovování a udržování zaměstnancovy kvalifikace. Úkon je vnímán zaměstnancem jako výkon práce a má tedy nárok na zmíněnou mzdu. Dle § 230 odst. 4 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění, je zaměstnavatel povinen hradit veškeré vynaložené náklady na prohlubování kvalifikace zaměstnance (Macháček, 2021, s. 90).

Zvyšování kvalifikace

Rozdíl ve zvyšování kvalifikace oproti jejímu prohloubení spočívá v tom, že se jedná o změnu hodnoty kvalifikace, v níž dochází k jejímu získání nebo rozšíření. Za zvyšování kvalifikace se považuje studium, vzdělání, školení či jakákoliv jiná forma přípravy vedoucí k získání vyššího vzdělání (Tkadlec, 2021).

Z hlediska zaměstnavatele není zvyšování kvalifikace považováno za výkon práce. Dle § 232 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění, jsou stanoveny zaměstnavateli limity, dle kterých musí být zaměstnanci poskytnuto volno. Volno musí být poskytnuto také s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku, jelikož se jedná o překážku na straně zaměstnance ve výkonu práce (Tkadlec, 2021).

Rekvalifikace

Další formou vzdělání vzdělávání zaměstnance je rekvalifikace. Jedná se o jeden z nástrojů pro realizaci aktivní politiky zaměstnanosti. Rekvalifikaci lze definovat jako získání nové kvalifikace a prohloubení, rozšíření či navýšení stávající kvalifikace. Kompletní definici lze nalézt u § 108 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, v platném znění (Macháček, 2021, s. 93). Formy rekvalifikace dle zákona o zaměstnanosti (Macháček, 2021, s. 93):

- rekvalifikace uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání,
- rekvalifikace zaměstnanců.

Následující Tabulka 2 představuje přehled situací peněžního a nepeněžního plnění na vzdělávání a rekvalifikaci. Ukazuje, zda se jedná v konkrétním případě o osvobození od daně u zaměstnance či se jedná o daňový výdaj u zaměstnavatele.

Tabulka 2: Daňové řešení odborného vzdělání zaměstnance

Situace	Osvobození od daně u zaměstnance	Daňové výdaje u zaměstnavatele
Nepeněžní plnění na vzdělávání související s předmětem činnosti zaměstnavatele	ANO – § 6 odst. 9 písm. d) bod 1. zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění	ANO – § 24 odst. 2 písm. j) bod 3. zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění
Nepeněžní plnění na vzdělávání nesouvisející s předmětem činnosti zaměstnavatele	ANO – § 6 odst. 9 písm. a) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění	NE – § 25 odst. 1 písm. h) bod 2. zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění
Peněžní plnění na vzdělávání související s předmětem činnosti zaměstnavatele	NE – § 6 odst. 3 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění	ANO – § 24 odst. 2 písm. j) bod 3. zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění
Peněžní plnění na vzdělávání nesouvisející s předmětem činnosti zaměstnavatele	NE – § 6 odst. 3 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění	ANO – § 24 odst. 2 písm. j) bod 5. zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění
Nepeněžní plnění na rekvalifikaci zaměstnance související s činností zaměstnavatele	ANO – § 6 odst. 9 písm. d) bod 1. zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění	ANO – § 24 odst. 2 písm. j) bod 3. zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění
Nepeněžní plnění na rekvalifikaci zaměstnance nesouvisející s činností zaměstnavatele	ANO – § 6 odst. 9 písm. a) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění	NE – § 25 odst. 1 písm. h) bod 2. zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění
Peněžní plnění na rekvalifikaci zaměstnance související s činností zaměstnavatele	NE – § 6 odst. 3 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění	ANO – § 24 odst. 2 písm. j) bod 3. zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění
Peněžní plnění na rekvalifikaci zaměstnance nesouvisející s činností zaměstnavatele	NE – § 6 odst. 3 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění	ANO – § 24 odst. 2 písm. j) bod 5. zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění

Zdroj: vlastní zpracování dle Macháčka, 2021, s. 97–98

Tabulka 3 představuje ukázkou účtování odborného semináře, který souvisí s výkonem pracovní činnosti zaměstnance.

Tabulka 3: Účtování odborného rozvoje zaměstnanců

Účetní operace	MD	DAL
Faktura – odborný seminář související s výkonem práce zaměstnance	527 Zákonné sociální náklady	325 Ostatní závazky
VPD – úhrada odborného semináře	325 Ostatní závazky	211 Pokladna

Zdroj: vlastní zpracování dle Kuchařové, 2019, s. 56

Vzdělání a odborný rozvoj z pohledu zaměstnavatele

Do daňově uznatelných nákladů z pohledu zaměstnavatele spadají náklady, které souvisejí s předmětem jeho činnosti. Jedná se o se prohlubování a zvyšování kvalifikace a rekvalifikace v rámci vykonávané práce zaměstnance (KleFer, 2019).

Je nutné rozlišit, zda se jedná o peněžní či nepeněžní příspěvek v případě, že poskytnuté vzdělávání nesouvisí s předmětem činnosti. Daňově neuznatelným nákladem je zde nepeněžní příspěvek. Peněžní příspěvek lze uznat jako daňový, ale za určitých podmínek. Musí být sjednán ve vnitřním předpisu zaměstnavatele, a to v kolektivní, pracovní, či jiné smlouvě, která je uzavřena se zaměstnancem (KleFer, 2019).

Vzdělání a odborný rozvoj z pohledu zaměstnance

Z pohledu daňového režimu je důležité, zda se jedná o benefit poskytovaný v nepeněžní či peněžní podobě (KleFer, 2019).

První možností je nepeněžní příspěvek související s danou činností. Může se také jednat o formu rekvalifikace. Příspěvek se díky osvobození od daně z příjmu ze závislé činnosti nestává součástí vyměřovacího základu při odvodu pojistné částky jak na sociální zabezpečení, tak i na zdravotní pojištění (KleFer, 2019).

Druhou možností je peněžní příspěvek, který je hrazen samotným zaměstnancům podniku. Je součástí zdanitelných příjmů jednotlivých zaměstnanců a vlivem toho vstupuje i do vyměřovacího základu (odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění).

Souvislost mezi příspěvkem a předmětem činnosti zaměstnavatele v uvedeném případě nehraje roli (KleFer, 2019).

Jazykové kurzy

Příkladem benefitů na vzdělání a odborný rozvoj zaměstnanců mohou být jazykové kurzy. Zaměstnavatel je může hradit v plné výši nebo je poskytnout zaměstnancům za zvýhodněnou cenu (KleFer, 2019).

Z pohledu zaměstnavatele se jedná o daňově neuznatelný náklad, jedná-li se o nepeněžní příspěvek pro zaměstnance na jazykový kurz, který nebude využit při pracovní náplni. V případě, že je jazykový kurz vhodný pro současný výkon u pracovního zařazení zaměstnance, jedná se o daňově uznatelné náklady (KleFer, 2019).

Z pohledu zaměstnance nevstupuje nepeněžní příspěvek na jazykový kurz do základu daně, ani do vyměřovacího základu pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. V případě, že se jedná o peněžité plnění, vstupuje jeho výše do základu daně a také do vyměřovacího základu pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění (KleFer, 2019).

3.4.4 Doprava

Většina potencionálních uchazečů o práci a současných zaměstnanců si klade otázku, jak se dopravit na místo výkonu práce. Při hledání pracovních příležitostí se často klade důraz na dostupnost a časovou náročnost. Zaměstnavatel může své zaměstnance namotivovat formou benefitu spojeného s dopravou, kterou zajišťuje zaměstnavatel (Krbečková, Plesníková, 2020, s. 37).

Doprava zajištěná zaměstnavatelem

Příkladem dopravy zaměstnanců do/ze zaměstnání zajištěnou zaměstnavatelem je doprava formou svozu. Jedná se o daňový výdaj v rozsahu uvedeném v kolektivní smlouvě nebo vnitřním předpisu zaměstnavatele či v pracovní nebo jiné smlouvě (Bršťáková a kol. 2022, s. 225).

Daňové řešení u zaměstnance

Dle § 6 odst. 9 písm. e) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění, je osvobozeno od daně z příjmů ze závislé činnosti zvýhodnění poskytované zaměstnavatelem, který provozuje veřejnou dopravu jak svým zaměstnancům, tak jejich rodinným příslušníkům formou zlevněných či bezplatných jízdenek (Macháček, 2021, s. 153).

V případě poskytování bezplatné dopravy ze/do zaměstnání zaměstnavatelem se jedná na straně zaměstnance o nepeněžitý příjem. Tento příjem, který je v obvyklé cenové výši, podléhá zdanění daní z příjmů ze závislé činnosti (Macháček, 2021, s. 153).

Jestliže zaměstnanec jezdí ze/do zaměstnání soukromým automobilem, zaměstnavatel mu může proplácet PHM při předložení paragonu – zaměstnancův peněžní příjem je tedy předmětem zdanění a proplacená částka je připočtena ke zdanitelné mzdě zaměstnance. Tvoří tak součást vyměřovacího základu, ze kterého se odečítá pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění (Macháček, 2021, s. 153).

Daňové řešení na straně zaměstnavatele

Zaměstnavatel může veškeré výdaje související s hrazením dopravy zaměstnancům do/ze zaměstnání dle § 24 odst. 2 písm. j) bod 5. zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění, uplatnit jako daňově uznatelné náklady. Aby byly výdaje daňově uznatelné, je podmínkou, aby peněžitá a nepeněžitá plnění byla dohodnuta v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu zaměstnavatele. Daná smlouva musí být uzavřena s podnikovým zaměstnancem (Macháček, 2021, s. 154).

Firemní automobil

Výhodou firemního benefitu v podobě poskytnutí firemního automobilu je to, že si zaměstnanec nemusí opotřebovávat vlastní vozidlo, popř. si nemusí sám pronajímat automobil. Vozidlo lze poskytnout formou (Beránek, 2021, s. 62-67):

- referentského vozidla,
- vypůjčením vozidla,
- poskytnutím vozidla za úplatu,
- poskytnutím vozidla při hotovosti.

Je zapotřebí rozlišovat dvě následující situace (Beránek, 2021, s. 62):

- zaměstnanec má přidělené vozidlo pro služební účely,
- zaměstnanci není vozidlo svěřeno výhradně (dělí se o něj) nebo je vypůjčené (stěhování, dovolená).

V prvním případě, kdy má zaměstnanec přidělené vozidlo pro služební účely, se tento benefit oceňuje jinak než obvyklou tržní cenou. Oceňuje se zde právo na použití vozidla. I kdyby zaměstnanec nevyužil benefitu, je potřeba jej zdanit. Výše částky ke zdanění je rovna 1 % z pořizovací ceny vozidla (Beránek, 2021, s. 62).

Druhý případ, ve kterém nemá zaměstnanec výhradní právo na vozidlo, ale dělí se o něj s ostatními zaměstnanci, se neoceňuje totožně jako první případ (1 % z pořizovací ceny vozidla). Pokud zaměstnanec využívá auto v určitých časových úsecích, nebo i pro jízdu soukromého charakteru, oceňuje se benefit cenou půjčovacího. Je-li zaměstnavatel plátcem DPH, pak je bezplatné vypůjčení vozidla zaměstnanci plnění, ze kterého musí odvést DPH z obvyklé ceny služby pronájmu vozidla (Beránek, 2021, s. 66).

3.4.5 Příspěvky na penzijní připojištění, penzijní spoření a životní pojištění

Zaměstnavatel může nabídnout firemní benefit v podobě příspěvků na připojištění a pojištění zaměstnance. Vhodným sjednáním příspěvku na zabezpečení zaměstnance na stáří může zaměstnavatel vytvořit velmi výhodný typ benefitu, a to z důvodu, že mu umožňují získat daňové úlevy. Mezi vhodné formy zabezpečení se řadí (Beránek, 2021, s. 75):

- penzijní připojištění (možné uzavřít do 30. 11. 2012),
- doplňkové penzijní spoření (náhrada penzijního připojištění),
- penzijní pojištění,
- soukromé životní pojištění,
- důchodové pojištění.

Důchodové pojištění

V současné době se důchodový systém realizuje v rámci dvou pilířů – pilíř I. a III. Důchodové pojištění spravované státem představuje I. pilíř a je financován ze sociálního zabezpečení – jedná se o tzv. průběžný systém. Ze sociálního zabezpečení se pak vyplácejí starobní důchody (Macháček, 2021, s. 65).

Doplňkové penzijní spoření je III. pilíř. Účastníci mohou od 1. 1. 2013 vstupovat pouze do účastnických fondů, kde si vybírají mezi různými investičními profily (Macháček, 2021, s. 65).

Tabulka 4 zobrazuje přehled výše státního příspěvku doplňujícího penzijního spoření a penzijního připojištění z roku 2021. Dále je zde zobrazeno zhodnocení vloženého vkladu.

Tabulka 4: *Výše státního příspěvku doplňkového spoření a penzijního připojištění*

Měsíční vklad v Kč	Měsíční státní příspěvek v roce 2021 v Kč	Zhodnocení vkladu v % (p. a.)
100	0	0
200	0	0
300	90	30
400	110	28
500	130	26
600	150	25
700	170	24
800	190	24
900	210	23
1000	230	23
1500	230	15
2000	230	12
3000	230	8

Zdroj: vlastní zpracování dle Petra N., 2022, *Příspěvky.cz*

Daňové řešení příspěvků u zaměstnance

Zaměstnanec se nemusí podílet sám na placení pojištění, ale v rámci firemních benefitů mu může přispívat zaměstnavatel. Konkrétně se jedná o příspěvky na penzijní pojištění, doplňující penzijní spoření, penzijní připojištění se státním příspěvkem, ale také soukromé životní pojištění. U zaměstnance je osvobozena od daně z příjmu ze závislé činnosti platba od zaměstnavatele. Platba může být dle § 6 odst. 9 písm. p) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění, nejvýše 50 000 Kč ročně v celkovém úhrnu. Jedná se o (Macháček, 2021, s. 66-67):

- příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem, příspěvek na doplňující penzijní spoření,
- příspěvek na penzijní pojištění,

- příspěvek na pojistné, které je zaměstnavatelem hrazeno za zaměstnance pojišťovně na jeho soukromé životní pojištění.

Daňové řešení příspěvků u zaměstnavatele

Příspěvky zaměstnavatele zaměstnancům jsou vždy daňově uznatelné a nezáleží na jejich výši ani zda se jedná dle § 6 odst. 9 písm. p) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění, u zaměstnance o osvobození od daně z příjmů ze závislé činnosti, a to ani v případě, že tak vyplývá z vnitřního předpisu zaměstnavatele, kolektivní, pracovní nebo jiné smlouvy. Jedná se o příspěvky na penzijní připojištění, penzijní pojištění, doplňující penzijní spoření a soukromé životní pojištění. Tyto příspěvky jsou tedy vždy daňově uznatelné (Macháček, 2021, s. 68).

3.4.6 Provoz firemního předškolního zařízení

Podnik může nabízet zaměstnancům benefit v souvislosti s návštěvou jejich dětí do předškolního zařízení. Zaměstnavatel tak poskytuje zaměstnancům příspěvky na úhradu pobytu jejich dítěte v předškolním zařízení nebo disponuje vlastní firemní mateřskou školou (Macháček, 2021, s. 175).

Umístění dítěte do předškolního zařízení je nepeněžním příjmem a v případě poskytnutí uvedeného benefitu je zaměstnavatel povinen neúčtovat do daňově uznatelných nákladů související výdaje dle § 6 odst. 9 písm. d) bod 2. zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, v platném znění (Beránek, 2021, s. 86).

Následující náklady na předškolní zařízení jsou daňově uznatelné dle § 24 odst. 2 písm. zs) bod 2. zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění (Beránek, 2021, s. 86):

- výdaj na provoz vlastního předškolního zařízení,
- příspěvek na provoz předškolního zařízení, které je zajišťováno jinými subjekty pro zaměstnancovy děti.

Firemní benefit lze vnímat dvěma směry. Je na zaměstnavateli, jaký směr si zvolí. Jestliže zaměstnavatel účtuje výdaje na předškolní zařízení zaměstnanců do nákladů, může si vybrat zda (Beránek, 2021, s. 86):

- náklady uplatní ke snížení svého základu daně (zaměstnavatel zahrne výdaje do daňových nákladů),

- vyloučí náklady z daňově uznatelných nákladů.

První varianta je daňově uznatelným nákladem a jedná se o neutrální benefit (68 %). Hodnota nepeněžního příspěvku pro zaměstnance je zdanitelným příjmem. Tento benefit tak podléhá sociálnímu zabezpečení i zdravotnímu pojištění (Beránek, 2021, s. 86).

Druhý případ je výhodným benefitem (100 %). Jedná se o nedaňový výnos, ze kterého se neodvádí odvody na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení, a je tedy výhodným benefitem pro zaměstnance (Beránek, 2021, s. 86).

3.4.7 Dary a odměny

Zaměstnavatel může poskytovat zaměstnancům benefit formou darů. Dary lze poskytovat z několika důvodů a z různých zdrojů (Krbečková, Plesníková, 2020, s. 47). Dar lze definovat jako převod vlastnického práva k věci, při kterém neobdrží předávající žádné protichůdné plnění (Beránek, 2022, s. 91).

Veškeré nepeněžní či peněžní dary jsou pro zaměstnavatele nedaňovým nákladem. Existují však výjimky. Za dar se nepovažují reklamní nebo propagační materiály, které mají ochrannou známku a jsou opatřeny logem firmy. Hodnota daru bez daně z přidané hodnoty nepřesahuje 500 Kč a není předmětem spotřební daně. Výjimkou je tiché víno (Krbečková, Plesníková, 2020, s. 47). Pojem tiché víno je definováno dle § 93 zákona č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních, v platném znění (Šulc, 2010, s. 51).

Dary (bezúplatné příjmy) přijaté zaměstnancem podléhají zdanění z příjmů dle § 6 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění. Jedná se o dary, které souvisejí s výkonem. Dary jsou daňově nevýhodné pro obě strany.

3.4.8 Dovolená – dny zdravotního volna

Zaměstnanci mají právo na uspokojivé pracovní podmínky, což vyplývá z Listiny základních práv a svobod (Čl. 28 usnesení č. 2/1993 Sb., listina základních práv a svobod, v platném znění). Zaměstnanec má také dle zákona garantované právo na odpočinek po vykonané práci. Jedná se o jedno ze základních sociálních práv. Za formu odpočinku se považuje dovolená (Košnar, Schmied, 2022, s. 9).

Dovolenou lze definovat jako „*soustředěnou dobu placeného pracovního volna poskytovaného v kalendářním roce zaměstnanci v pracovním poměru za účelem regenerace jeho pracovní síly*“ (Košnar, Schmied, 2022, s. 9).

Častým benefitem ve středních a velkých podnicích je dle § 213 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění, volno nad rámec základní výměry dovolené. Dovolenu lze poskytnout ve dvou formách. Jedná se o formu dovolené nad rámec základní výměry nebo volných dnů (sick days). Rozdílem mezi formami je pojetí z pohledu zákoníku práce (Bršťáková a kol. 2022, s. 206).

Dovolená nad rámec základní výměry

Zaměstnavatel je oprávněn prodloužit délku trvání dovolené v řádu dnů i týdnů, a to jak podle provozních možností, tak i dle dohody v kolektivní smlouvě. Dovolena nad rámec základní výměry je upravena, jako je tomu u dovolené dle § 213 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění. Vztahují se na ni pravidla, která souvisejí s čerpáním, schvalováním, určením a proplácením. Zmíněnou dovolenu je možno převést do dalšího období a to od 1. ledna 2021 (zákon č. 285/2020 Sb., kterým se mění zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů) (Bršťáková a kol. 2022, s. 206).

Sick days, free days

Poskytování dovolené ve formě sick days je v posledních letech u zaměstnavatelů populárnější než dovolena nad rámec základní výměry. Případně jsou kombinovány oba dva přístupy (Bršťáková a kol. 2022, s. 206).

Sick days je zdravotní volno, které nemusí být doložené potvrzením od lékaře. Slouží jako prevence, aby nechodil zaměstnanec nemocný do práce a neinfikoval ostatní kolegy. Firma mu zároveň dává prostor k vyléčení krátkodobého onemocnění (Bršťáková a kol. 2022, s. 206).

Free days jsou dny, které může zaměstnanec využít libovolně dle svého uvážení. Nejčastěji se využívají k zařizení nezbytných záležitostí, jako je například návštěva úřadů a institucí. Obvykle jsou poskytována na konkrétní období – např. vánoční volno (Bršťáková a kol. 2022, s. 206).

Daňové řešení sick days u zaměstnance

Dle § 6 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění, je náhrada mzdy za dny poskytnutého volna zdaněna současně se mzdou zaměstnance jako příjem ze závislé činnosti a také podléhá odvodům na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění (Macháček, 2021, s. 142).

Daňové řešení sick days u zaměstnavatele

V případě zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelný náklad dle § 24 odst. 2 písm. j) bod 5. zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění (Macháček, 2021, s. 142).

3.4.9 Oděv poskytnutý zaměstnancům

Jedním z dalších firemních benefitů je poskytování jednotného pracovního oděvu (stejnokrojů) zaměstnancům. Nejčastěji se oblečení poskytuje zaměstnancům v odvětví pohostinských služeb, ubytovacích zařízení nebo prodejních organizacích. Oděv by měl plnit hlavně reklamní, propagační a organizační účely (Lampová, 2017 in DU).

V případě, že je oblečení poskytováno jako osobní ochranný pracovní prostředek dle zákoníku práce, není sporu o jeho daňové uznatelnosti na pořízení a údržbu. Musí být splněn předpoklad že (Lampová, 2017 in DU):

- oděv plní ochrannou funkci a je vystaven mimořádnému opotřebení,
- jsou stanovena pravidla a používání oděvu ve vnitřní směrnici či kolektivní smlouvě,
- nákup oděvu je doložen fakturou, jiným dokladem nebo je doloženo pořízení v rámci vlastní režie,
- doloženo předání oděvu zaměstnanci.

Dle § 104 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění, vyplývá povinnost poskytnout oblečení a jedná se o daňově uznatelný výdaj podle § 24 odst. 2 písm. p) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění (Lampová, 2017 in DU).

Daňové řešení u zaměstnance

Z pohledu zaměstnance se jedná o nepeněžitý příjem a daňově uznatelný výdaj. Hodnota poskytnutých pracovních oděvů a obuvi není součástí vyměřovacího základu pro výpočet sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění (Lampová, 2017 in DU).

Daňové řešení u zaměstnavatele

Pro zaměstnavatele je daňově uznatelným výdajem hodnota pracovního oděvu a obuvi poskytnutých zaměstnanci. Povinnost poskytnout tento typ oblečení vyplývá ze zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce) (Lampová, 2017 in DU).

3.4.10 Daňová uznatelnost vybraných benefitů

Tabulka 5 představuje benefity a jejich daňovou uznatelnost u zaměstnance a zaměstnavatele, jejich procento výhodnosti a možnost odpočtu DPH (Beránek, 2022., s. 34). Pro benefity 123 % a 100 % je výpočet procenta výhodnosti dán poměrem hodnoty benefitu a ekonomickou zátěží zaměstnavatele. U benefitů s výhodností 68 % a 58 % je poměr vyjádření následující – jedná se o benefit snížený o povinné odvody v poměru k ekonomické zátěži zaměstnavatele (Beránek, 2022., s. 27-30).

Tabulka 5: Daňová uznatelnost vybraných benefitů

Benefit	Zdanění u zaměstnance	Daňově uznatelný u zaměstnavatele	Procento výhodnosti	Možnost odpočtu DPH
Pitná voda a ochranné nápoje	NE	ANO	123 %	ANO
Pracovní oděvy	NE	ANO	123 %	ANO
Příspěvek na údržbu pracovních oděvů	NE	ANO	123 %	ANO, pokud je v naturální formě
Rekvalifikace	NE	ANO	123 %	bez DPH
Stravenkový paušál	NE, do limitu	ANO	123 %	bez DPH
Vzdělání v oboru	NE	ANO	123 %	ANO
Zvýšení náhrady úrazů	NE	ANO	123 %	bez DPH
Životní pojištění a penzijní pojištění	NE, do limitu	ANO	123 %	bez DPH
Stravenky poskytnuté zdarma	NE	ANO, část	cca110 %	NE

Závodní jídelna poskytnutá zdarma	NE	ANO, část	cca 110 %	NE
Zvýšené odstupné	ANO, ale jen daň	ANO	105 %	bez DPH
Peněžní půjčky do 300 000 Kč	NE	NE	100 % až 230 %	bez DPH
Občerstvení na pracovišti	NE	NE	100 %	NE
Ochucené a perlivé nealkoholické nápoje	NE	NE	100 %	NE
Příspěvek na kulturu, sport a knihy	NE	NE	100 %	NE
Vzdělání mimo obor	NE	NE	100 %	NE
Zdravotní a hygienické pomůcky	NE	NE	100 %	NE
Zdravotní služby	NE	NE, s výjimkou povinných prohlídek	100 %	bez DPH
Rekreace	NE, do limitu	NE	100 % popř. méně	NE
Školka pro děti	Ne, s výhradou	NE, s výhradou	100 % (68 %)	NE
Stravenky prodané za 45% hodnoty	NE	ANO	97 %	NE

Závodní jídelna za zvýhodněné ceny	NE	ANO	90 až 110 %	ANO
Přechodné ubytování	NE, do limitu	ANO	70 až 100 %	NE s nejistotou
Doprava do zaměstnání	ANO, s výjimkou	ANO, je-li závazek	68 %, výjimka 123 %	NE
Dentální hygiena	ANO, s výjimkou	ANO, je-li závazek	68 %, VÝJIMKA 100 %	NE
Masáže	ANO, s výjimkou	ANO, je-li závazek	68 %, VÝJIMKA 100 %	PO
Časová jízdenka	ANO, s výjimkou	ANO, je-li závazek	68 %	NE
Jídlo a pití k odnesení domů	ANO	ANO, je-li závazek	68 %	NE
Pojištění odpovědnosti zaměstnanců	ANO, s výhradou	ANO	68 %	bez DPH
Slevy na vlastní výrobky a služby	ANO	ANO	68 %	ANO
Pojištění odpovědnosti statutárních orgánů	ANO	podle smlouvy	68 % nebo 58 %	bez DPH
Trvalé ubytování	ANO	ANO, je-li závazek	68 % nebo 58 %	NE
Peněžní půjčky nad 300 000 Kč	ANO	NE	60 % až 230 %	bez DPH

Výpůjčky ostatních věcí	ANO	NE	58 % až 230 %	NE
Vozidlo pro soukromé účely	ANO	ANO	0 až 90 %	NE
Věcné dary	ANO, s výjimkou	NE	58 % (100 %)	NE
Akcie	ANO	NE	58 %	bez DPH
Alkoholické nápoje	ANO	NE	58 %	NE
Tokeny a kryptoměny	ANO	NE	58 %	bez DPH

Zdroj: vlastní zpracování dle Beránka, 2022, s. 34–36

4 Vlastní práce

Vlastní práce se zabývá benefiálním systémem u společnosti READON s. r. o., dále je uvedena její podnikatelská činnost a popis jednotlivých zaměstnaneckých benefitů. U sledované společnosti je v praktické části vypracována případová studie, jejímž cílem je zhodnotit dosavadní benefiální systém. Na základě vyplněné ankety zaměstnanci je následně navržena optimalizace dosavadního benefiálního systému i s ohledem na daňovou výhodnost. Vzhledem k nedostatečným informacím, které zaměstnanci uvedli v písemné formě, byl realizován kvalitativní průzkum formou individuálních rozhovorů, kde zaměstnanci hovořili o nedostatcích současného benefiálního systému a požadavcích na změny.

4.1 Charakteristika podnikatelského subjektu

Hlavním zaměřením společnosti READON s. r. o., je obrábění kovů a zámečnická výroba. Na českém trhu působí již od roku 1995. Za tuto dobu získala mnoho zkušeností v oboru a působí ve vlastních výrobních a administrativních prostorách na okraji Prahy, které neustále rozšiřuje. Společnost zpracovává jak jednorázové zakázky na míru, tak i sériovou malovýrobu.

Nejdůležitějším faktorem pro společnost je kvalita zpracování všech použitých materiálů a výstupní kontrola. Také má velmi dobré znalosti v oboru, letité zkušenosti a svědomité zaměstnance, kteří odvádí kvalitní práci. Díky tomu sklízí firma velké úspěchy jak na domácím, tak i na zahraničním trhu.

Většina produkce směřuje na trh v České republice. Pro vývoz výroby do zahraničí je nejčastějším exportérem na německý nebo nizozemský trh. Firma produkuje svařence (svařený výrobek) pro strojírenství a zdravotnictví. Tyto výrobky po osazení elektronikou expedují do zahraničí k zákazníkům, a to do USA, Číny nebo Japonska.

Výrobní možnosti společnosti jsou:

- dělení – řezání laserem, plazmou nebo vodním sloupcem,
- ohraňování – proces změny tvaru,
- svařování – ručně i pomocí robotů,
- obrábění – proces, kterým se získá požadovaný tvar obráběného předmětu,
- lakování – kataforézní, mokré a práškové lakování,
- montáž – odborné montážní a servisní práce dodaných zařízení.

Dle interních zdrojů společnosti je její vizí budovat neustále se rozvíjející firmu, která je vybavena moderními technologiemi a cílí na širší pokrytí domácího i zahraničního trhu. Zároveň si společnost uvědomuje, že k dosažení své vize a cílů je zapotřebí mít loajální a spolehlivý tým zaměstnanců. K vytvoření a udržení kvalitního pracovního týmu mohou přispět i zaměstnanecké benefity. Společnost si je také vědoma stálosti a zastaralosti benefitního systému, a proto chce připravit pro své zaměstnance stimulující a motivační benefitní systém, který bude vyhovovat jak společnosti, tak požadavkům zaměstnanců.

4.1.1 Výzkumný vzorek

Ankety pro zjištění současného vnímání firemních benefitů ve společnosti se zúčastnili všichni zaměstnanci. Průzkumu se zúčastnilo 20 zaměstnanců, z nichž bylo 19 mužů a 1 žena.

Většina (11 zaměstnanců) spadá do věkové kategorie 31–40 let, popř. jsou starší (7 zaměstnanců) ve věkovém rozmezí 51–60 let a 61 let a více je. Pouze 2 zaměstnanci mají 21–30 let.

Jedenáct zaměstnanců ve firmě působí více než 10 let, jedná se tedy o velmi loajální zaměstnance. Pouze 1 zaměstnanec zde působí jen 1–2 roky, 3 zaměstnanci 3–5 let a ostatní (5 zaměstnanců) pak 6–10 let. Lze prohlásit, že se jedná o poměrně stálý pracovní kolektiv. Většina zaměstnanců má středoškolské vzdělávání s maturitou, pouze jeden základní školu a jeden výuční list. Rovněž pouze jeden zaměstnanec má vysokoškolské vzdělání. Zaměstnanci pracují ve výrobě, v expedici, zásobování a na obdobných pozicích, převážně dělnických a manuálních. Jedna pracovnice vede chod kanceláře a připravuje podklady pro účetnictví, které firma outsourcuje a zpracovávají jej 3 externí účetní.

4.2 Současný benefitní systém

V následující kapitole jsou podrobně zhodnoceny současně poskytované zaměstnanecké benefity. Jelikož se jedná o malou společnost o 20 zaměstnancích, je třeba volit nový benefitní systém uváženě a cílit na zaměstnance převážně manuálního pracovního zaměření. Společnost nabízí svým zaměstnancům 3 typy benefitů. Jedná se o benefit v podobě odměny za včasnou produkci a expedici, příspěvek na stravování a vánoční prémie.

Na základě řízeného rozhovoru s vedením společnosti READON s. r. o., bylo zjištěno současné fungování odměňování zaměstnanců na základě aktuálního benefitního systému

firmy a byly stanoveny alternativy pro zaměstnavatele v rámci navržení optimalizace systému benefitů.

Za současným benefitním systémem stojí majitel společnosti. Tento systém se vyvíjel a rozvíjel současně s růstem firmy a úspěšností na trhu, nicméně v současné době je delší doba bez změny a mírně zastaralý. Proto žádá společnost návrh na jeho zlepšení.

Z důvodu absence interní směrnice společnosti není momentálně možné určit přesnou částku vynakládanou na současný systém benefitů. Pro vytvoření přehledné interní směrnice benefitního systému si nově společnost READON s.r.o. stanovila alokovat částku 1 400 000 Kč.

4.2.1 Odměna za včasnou produkci a expedici

Podnik má mnoho zakázek a některé z nich mohou mít větší časovou urgentnost, rozsah produkce nebo je jejich včasná výroba a následná expedice pro podnik velmi významná a důležitá. Nejčastěji se jedná o zahraniční zakázky v pravidelnosti 1x měsíčně. Na zakázce se většinou podílí 3 zaměstnanci.

V tomto případě je zaměstnancům poskytnut motivační peněžní příspěvek v hodnotě 1 500 Kč. U zaměstnance se tato odměna připočítává k výši hrubé mzdy a podléhá tak zdanění. Pro zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelný náklad, kdežto zaměstnanec z tohoto benefitu odvede daň z příjmů a současně i sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

4.2.2 Příspěvek na stravování

Zvolený podnik poskytuje zaměstnancům pracujícím na hlavní pracovní poměr peněžní příspěvek na stravování. Na konzumaci oběda mají vyhrazeno 30 minut. Výhodou je, že nemusí v pracovní době opouštět místo výkonu práce a jídlo mohou konzumovat v podnikové jídelně. V okolní prodejně vzdálené do 3 minut chůze lze zakoupit polotovary k ohřátí, pochutiny, popř. si zaměstnanci nosí oběd z domova. V jídelně jej mohou ohřát v mikrovlnné troubě. Nedaleko podniku se také nachází bistro a restaurace, kde přijímají i stravenkové karty. Zaměstnanci je však momentálně nevlastní.

Vychází se z předpokladu vedení, že jeden oběd stojí zaměstnance 136 Kč. Od zaměstnavatele tedy dostávají peněžní příspěvek na každý pracovní den v hodnotě 68 Kč (tj. 50 % z předpokládané ceny oběda). Zaměstnanec musí tuto částku zdanit jako peněžní

příjem, tedy hodnota se započítává do mzdy. Pro zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelný náklad (hodnota je do 70 % horní hranice stravného dle stravenkového paušálu, viz kapitola 3.4.1).

4.2.3 Vánoční prémie

Dle předešlých zkušeností z minulých let došla firma k závěru, že zaměstnanci více ocení peněžní prémii než vánoční večírek. Večírek stojí firmu zbytečné náklady, čas na organizaci a zaměstnanci si raději rozdělí ekvivalent nákladů ve formě příspěvku na dárky pro své blízké.

Jedná se o firemní benefit formou peněžního plnění, který je připsán zaměstnancům k výši hrubé mzdy. U zaměstnance podléhá zdanění z příjmů a u zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelný náklad. Je ovšem nutné přičíst odvody na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění zaměstnanci i zaměstnavateli. Výše vánočního příspěvku není stanovena, neboť podniku chybí vnitřní směrnice, která by reflektovala výši firemních bonusů. Vánoční prémie činí přibližně 10 000 Kč pro každého zaměstnance, celkově tedy 200 000 Kč ročně.

4.2.4 Poskytnutí pracovního oděvu

Tento benefit je zaměstnavatel povinen poskytovat dle pracovního zákoníku. Zaměstnancům je pro výkon práce poskytnuta svářečská přilba a rukavice, které představují minimální nutnost v rámci řešení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. V rámci možného rozšíření portfolia benefitů by bylo možné poskytovat nad rámec zákona zaměstnancům pracovní oděv v podobě montérek. K tomu je vhodné vymezit vnitřní předpisy týkající se počtu montérek, na které mají zaměstnanci nárok za určitou časovou jednotku. Rozdělení pracovního oblečení tak bude spravedlivé.

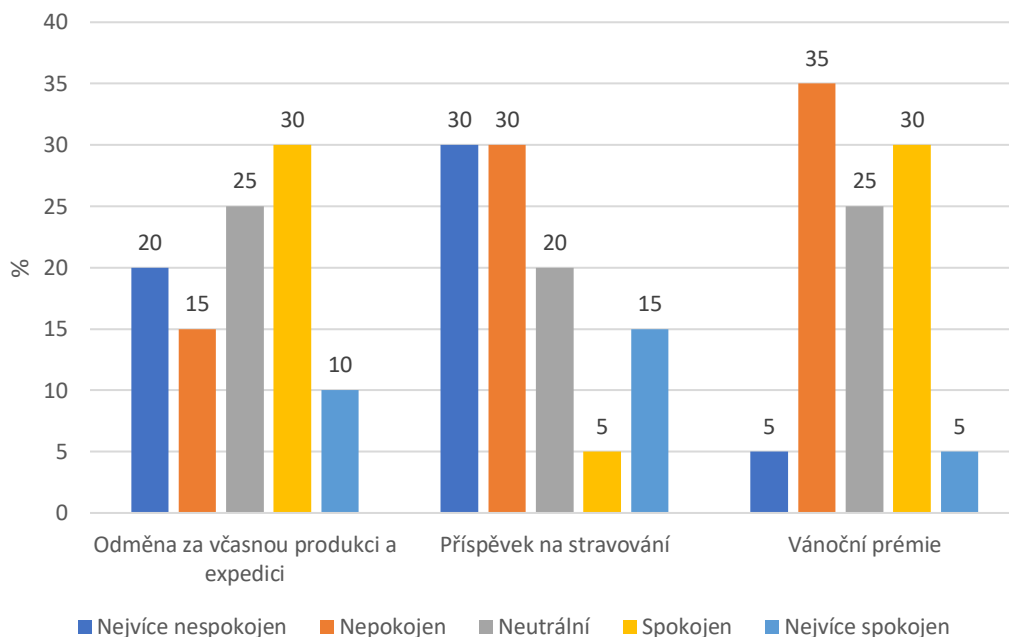
4.3 Interpretace výsledků ankety a rozhovorů

Stěžejní kapitola práce přináší interpretaci výsledků, které byly získány z ankety a z kvalitativního průzkumu v podobě řízených individuálních rozhovorů. Důvodem pro zařazení rozhovorů byly nedostatečné odpovědi v otevřených otázkách ankety.

Ve firmě byl zřízen speciální box na odevzdávání vyplněných anket, aby byla zaručena anonymita zaměstnanců. Zaměstnanci komentovali stávající benefity a definovali požadavky na nové benefity. Zároveň se vyjádřili ke komunikaci a transparentnosti

současného systému odměn a uvedli i jiné zdroje nespokojenosti a požadavky na zlepšení v domnění, že se stále jedná o benefity. Kvantitativní hodnocení spokojenosti s firemními benefity pak prezentuje následující Graf 1.

Graf 1: Spokojenost zaměstnanců s firemními benefity



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z grafu je zřejmé, že spokojenost nedosahuje vysokých hodnot, naopak jsou zaměstnanci mnohdy nespokojení. Slovní interpretaci zjištění z rozhovorů, které navazovaly na anketu, prezentují následující podkapitoly.

4.3.1 Příspěvek na stravování

Ve společnosti READON s. r. o. dostávají zaměstnanci v rámci komplexního balíčku benefitů příspěvek na oběd. Jedná se o atraktivní benefit, který zaměstnanci oceňují, ale pro zaměstnavatele může představovat i určité potíže. Vzhledem k tomu, že jsou příspěvky vypláceny převodem na účet v rámci mzdy, není možné sledovat, jak a kde jsou peníze utraceny. Tento fakt může vést k případnému zneužití prostředků. Zaměstnavatel může využít stravenky v podobě stravenkové karty, která je běžně využívaným daňově výhodným benefitem.

Ve společnosti READON s. r. o., jak již bylo zmíněno, je zaměstnancům poskytován příspěvek na oběd, což je zároveň motivuje k tomu, aby si udělali polední přestávku a najedli

se v podnikové jídelně. Tento přístup sice pomáhá zaměstnancům zajistit potřebnou výživu a energii během pracovního dne, ale má i své nevýhody. Zaměstnanci si většinou oběd z domova nenesí. V bezprostředním okolí podniku se ale nachází dostatek míst, kde je možné stravu zakoupit. Často dochází k nekvalitnímu a nezdravému stravování, protože jídlo z rychlého občerstvení je levnější než strava z místní restaurace, kde je možnost zakoupení jídla s sebou. Restaurace je vzdálena necelé 2 minuty od pracoviště. Levnější alternativou je místní bistro, které neposkytuje příliš výživné a syté jídlo. Navíc vzhledem k tomu, že příspěvek nepokrývá veškeré náklady na stravování, ale pouze 50 %, zaměstnanci místo výživnějších alternativ volí levnější, ale zato méně zdravé varianty. Nevhodné stravování může mít dopady na aspekty pracovní morálky jako dostatek energie či nálada zaměstnanců.

Jelikož všichni zaměstnanci dostávají stejný příspěvek bez ohledu na výši příjmu nebo stravovací potřeby mohou mít zaměstnanci, kteří vyžadují specializované stravovací návyky, problém s nalezením vhodných potravin za přijatelnou cenu. Dle vedení se však žádný ze zaměstnanců s takovým problémem nepotýká a problémem je tedy zejména výše a forma poskytnutého příspěvku.

Lze konstatovat, že poskytování příspěvku na obědy je užitečným benefitem pro většinu zaměstnanců společnosti READON s. r. o. V aktuální formě ovšem není dostačující a férové pro zaměstnavatele ani pro zaměstnance. Vzhledem ke spokojenosti zaměstnanců s příspěvky na oběd se s jejich využitím dále počítá.

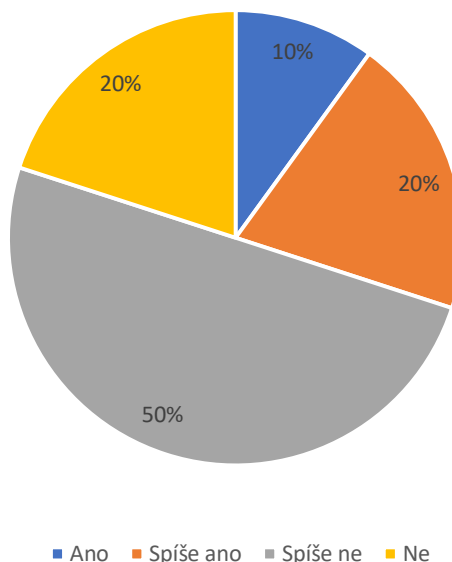
4.3.2 Odměna za včasnou produkci

Ve společnosti READON s. r. o., je zaměstnancům nepravidelně, ale přesto v opakovaných intervalech poskytován benefit v podobě odměny za včasné vyprodukování a expedici zásilek, což má za cíl motivovat je k lepším výkonům. Tento systém odměňování však způsobil několik problémů, které vedly k nespokojenosti zaměstnanců. Jedním z hlavních problémů je, že odměny jsou dle názoru zaměstnanců příliš nízké v porovnání s pracovním zatížením a úsilím, které je nutné vynaložit na včasnou realizaci. Jedná se pouze o 1500 Kč hrubého. Požadované motivovanosti proto zpravidla nebývá dosaženo.

Vzhledem k tomu, že tato odměna je vyplácena pouze v případě, že jsou zásilky doručeny včas, nedochází k žádné kompenzaci dodatečného úsilí, které zaměstnanci vynakládají při komplikované realizaci zakázek. Odměna přichází, pokud je realizace rychlá a bezproblémová. V praxi však dochází k situacím, kdy se zaměstnanci potýkají s

komplikovanou situací, která není nijak kompenzována. Naopak vede k odepření dodatečné odměny. Potíže s motivovaností zaměstnanců prezentuje následující Graf 2.

Graf 2: Motivace zaměstnanců firemními benefity



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z výsledků vyplývá, že pouze 30 % zaměstnanců (6 osob) jsou aktuálními benefity motivováni k lepším výkonům. Pouze 10 % uvádí maximální míru motivovanosti, což indikuje potřeby realizovat změny v podniku.

Nedostatek uznání spojený s větším množstvím namáhavé práce při komplikacích dále snižuje motivaci zaměstnanců a ztěžuje jejich schopnost udržet si odhodlání a produktivitu v rámci svých výkonů. Navíc tyto benefity nejsou adekvátně vázány na výkon, což znamená, že zaměstnanci nejsou odměňováni na základě zásluh. V důsledku toho může být pro pracovitě zaměstnance, kteří trvale pracují nad výkon, odrazující, zatímco ostatní zaměstnanci jsou odměňováni, aniž by vynakládali podobné konstantní úsilí. Všechny tyto problémy způsobují napětí mezi zaměstnanci i vedením, protože zaměstnanci mají pocit, že za svou práci nebývají dostatečně motivováni ani oceněni. Je tedy zřejmé, že společnost READON s. r. o. by měla změnit svůj přístup k poskytování benefitů, aby se zvýšila spokojenost a morálka zaměstnanců. Nutno podotknout, že nepříjemnosti a napětí v oblasti odměňování způsobuje také fakt, že zaměstnanci získávají celkově nižší mzdy, než by očekávali.

V mnoha případech rovněž nejsou zaměstnanci řádně informováni o výši odměny a parametrech jejího přidělení. Tato nejasnost může zaměstnavateli i zaměstnancům způsobit řadu problémů. Pro začátek může nedostatek komunikace vést k nespokojenosti zaměstnanců stejně jako předchozí popisované problémy. Pokud zaměstnanci neví, jaké jsou jejich odměny nebo jak je mohou získat, mohou mít pocit, že jejich úsilí není spravedlivě odměněno.

V neposlední řadě může nejasnost způsobit také zmatek a nejistotu ohledně plánování zaměstnaneckých výhod. Bez řádné komunikace o pobídkách a odměnách nemusí zaměstnanci tyto možnosti plně využívat, nebo se dokonce rozhodnou se jich vůbec neúčastnit z důvodu nepochopení či nejistoty. Nedostatečná transparentnost benefitů společnosti READON s. r. o. může způsobit řadu problémů jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Je důležité, aby byly stanoveny jasné pokyny pro správné informování o výši a parametrech spojených s odměnami, aby všechny strany zůstaly s dohodou spokojeny.

V rámci evaluace aktuálního stavu firmy lze poukázat na další nedostatek. Zatímco někteří zaměstnanci odměny dostávají, jiní se za poslední tři roky žádného benefitu téměř nedočkali. Neexistuje totiž efektivní způsob zaznamenávání výkonů a parametrů, které je nutno splnit k získání benefitu. Udělení závisí na subjektivním posouzení vedoucího, které mohou ovlivnit osobní sympatie vůči zaměstnancům. Tento rozdílný způsob poskytování odměn vyvolává mezi zaměstnanci napětí a má negativní vliv na morálku. Navíc podkopává důvěru mezi zaměstnanci a vedením a vytváří pocit nespravedlnosti na pracovišti. Zaměstnanci totiž spolu o svých prémiech komunikují.

V několika případech vede toto pojetí k atmosféře, kdy zaměstnanci dělají jen nezbytné minimum práce. Poskytování nekonzistentních odměn za včasnou expedici a výrobu vyvolává mnoho negativních efektů. Snižuje morálku, narušuje důvěru mezi zaměstnanci a vedením, zaměstnanci se cítí nedoceněni, snižuje se motivace a úroveň produktivity, brání kreativitě a iniciativám. Zaměstnanci se uchylují k plnění minimálního množství nezbytných úkolů, místo aby se snažili o nadprůměrný pracovní výkon. Proto je důležité, aby organizace zvážily nové přístupy, pokud jde o odměňování výkonu zaměstnanců, aby se všem členům ve společnosti dostalo stejného zacházení a uznání podle jejich přínosu.

Aby společnost READON s. r. o. mohla i nadále úspěšně pokračovat ve své činnosti, je nezbytné, aby zavedla spravedlivý systém benefitů, který spravedlivě a důsledně odměňuje všechny členy týmu. Na základě jejich úsilí a přínosu pak tento systém povede k

úspěchu společnosti. Nové pojetí by vytvořilo atmosféru uznání a týmové spolupráce mezi zaměstnanci. Podpořilo by lepší spolupráci a produktivitu v týmech, což by v konečném důsledku vedlo k vyšší úrovni výkonnosti celé organizace. Z těchto zjištění pramení nutnost nejen k zavedení interní směrnice, která bude podrobně popisovat nový benefitní systém, výši bonusů a podmínky k jejich získání, ale je i nutné navrhnout změnu u tohoto typu benefitu. Návrh na změnu je popisován v dalších kapitolách.

4.3.3 Vánoční prémie

Ve společnosti READON s. r. o. je zaměstnancům poskytován vánoční bonus v rámci ročního vyhodnocení. Nejedná se tak o benefit, který by zaměstnance motivoval každý měsíc, ale jen 1x ročně. Bonus často nestačí k uspokojení finančních potřeb mnoha zaměstnanců. Většina respondentů vyjádřila nespokojenost s obdrženou částkou a uvedla, že je příliš nízká v porovnání s náročností jejich práce a v poměru k měsíčnímu platu.

Nedostatečná kompenzace vedla k nárůstu nespokojenosti zaměstnanců, kde současný přístup k odměňování nedokáže náležitě ocenit výkonnější zaměstnance a zanechává v nich pocit nedocení a podhodnocení ze strany společnosti. Tento nedostatek benefitů má navíc negativní dopad na morálku zaměstnanců. Mnozí z nich uvádějí, že se cítí frustrovaní a nemotivovaní kvůli nedostatečnému odměňování jejich úsilí. To může vést ke snížené úrovni produktivity a angažovanosti zaměstnanců, stejně jako ke zvýšené míře vyhoření.

Přístup společnosti READON s. r. o. k poskytování zaměstnaneckých benefitů vede ke zklamání zaměstnanců jak z hlediska finanční stability, tak z hlediska uznání. Bez zlepšení v oblasti odměňování a poskytovaných benefitů není pravděpodobné, že by se tyto obtíže v dohledné době vyřešily. V nejhorším případě mohou vést k jejich úplnému odchodu ze společnosti.

Celkem 12 z 20 zaměstnanců uvádí, že rozdělování vánočních odměn je nespravedlivé a nejednotné. Někteří zaměstnanci uvedli, že bonusy nedostali vůbec. Zaměstnanci, kteří bonusy dostávají, navíc často dostávají rozdílné částky v důsledku zvýhodňování nebo nerovného přístupu k informacím o dostupných bonusech. Tyto nesrovnalosti však mezi sebou ústně komunikují. Nedostatek spravedlnosti ve způsobu poskytování benefitů tak vytvořil mezi zaměstnanci atmosféru nedůvěry, protože někteří mají pocit, že s nimi není zacházeno stejně a spravedlivě.

Problémy spojené s přístupem společnosti READON s. r. o. k poskytování benefitů se nevztahují pouze na rozdělování prémie, protože podobnou zaujatostí nebo zvýhodňováním

mohou být ovlivněny i další typy benefitů, jako je zvýšení platu nebo povýšení. To zase může vyvolat další nedůvěru mezi zaměstnanci s ohledem na jejich postavení ve společnosti a může vytvořit toxické pracovní prostředí, pokud zůstane příliš dlouho nekontrolováno.

Postoj společnosti READON s. r. o. způsobil zaměstnancům mnoho nelibostí a je třeba se jimi zabývat, aby se opět cítili v rámci firemní kultury uznávání. Měla by být zajištěna spravedlnost, pokud jde o všechny formy rozdělování benefitů. Všichni by měli mít pocit, že je jejich práce náležitě oceněna.

Vánoční odměny nezískávají všichni zaměstnanci a nejsou vázány na výkon, proto má tento přístup několik nevýhod, pokud jde o zajištění motivace a spokojenosti zaměstnanců.

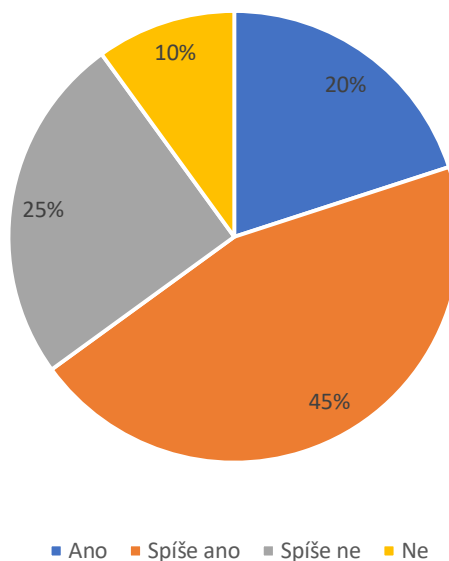
Souvislost prémie pouze s vánočními svátky navíc znamená, že zaměstnanci nejsou motivováni k dobrým výkonům po celý rok, protože neexistuje žádný systém odměňování vázaný na jejich úsilí a výsledky. Pokud zaměstnanci skutečně obdrží vánoční prémie, jsou připisovány k jejich listopadové mzdě.

Společnost READON s. r. o. poskytuje benefity pouze ve finanční podobě. Opomíjí další důležité faktory, jako je balanc mezi pracovním a osobním životem, které jsou pro dlouhodobou motivaci zaměstnanců zásadní. Absence těchto opatření naznačuje, že společnost READON s. r. o., neklade důraz na blaho zaměstnanců a nedokáže podporovat pozitivní pracovní prostředí.

4.3.4 Význam poskytování benefitů ve společnosti

Poskytování benefitů je pro společnost READON s. r. o. nesmírně důležité, jak demonstrují výsledky v Grafu 3.

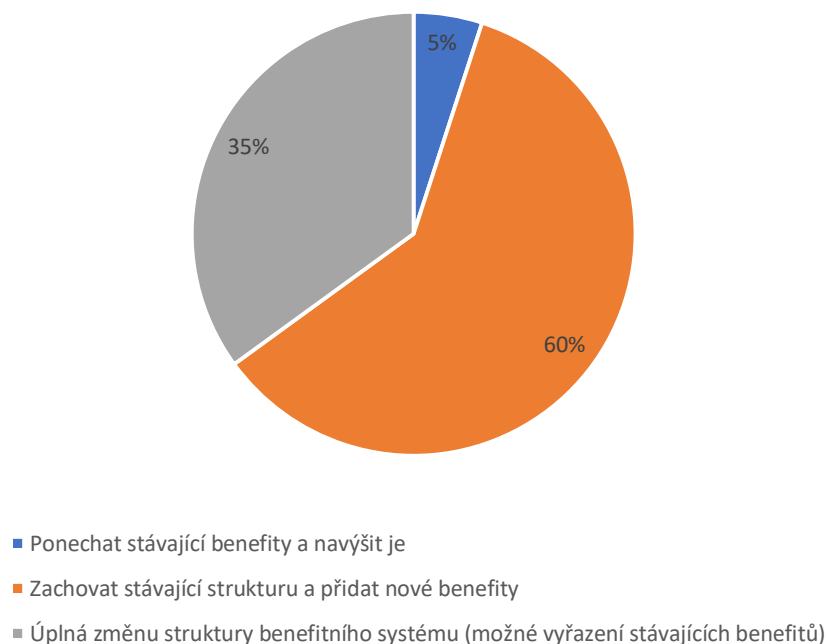
Graf 3: *Fluktuace zaměstnanců v rámci zrušení benefitů firmy*



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Skutečnost, že téměř dvě třetiny zaměstnanců by se rozhodly změnit zaměstnání, pokud by firma neposkytovala žádné benefity, vypovídá o tom, jak zásadní význam mají benefity pro úspěch organizace. Přestože současné benefity nejsou optimální, jejich význam je nesporný. Další Graf 4 poukazuje na požadavky na změnu.

Graf 4: Pohled zaměstnanců na restrukturalizaci benefitního systému



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

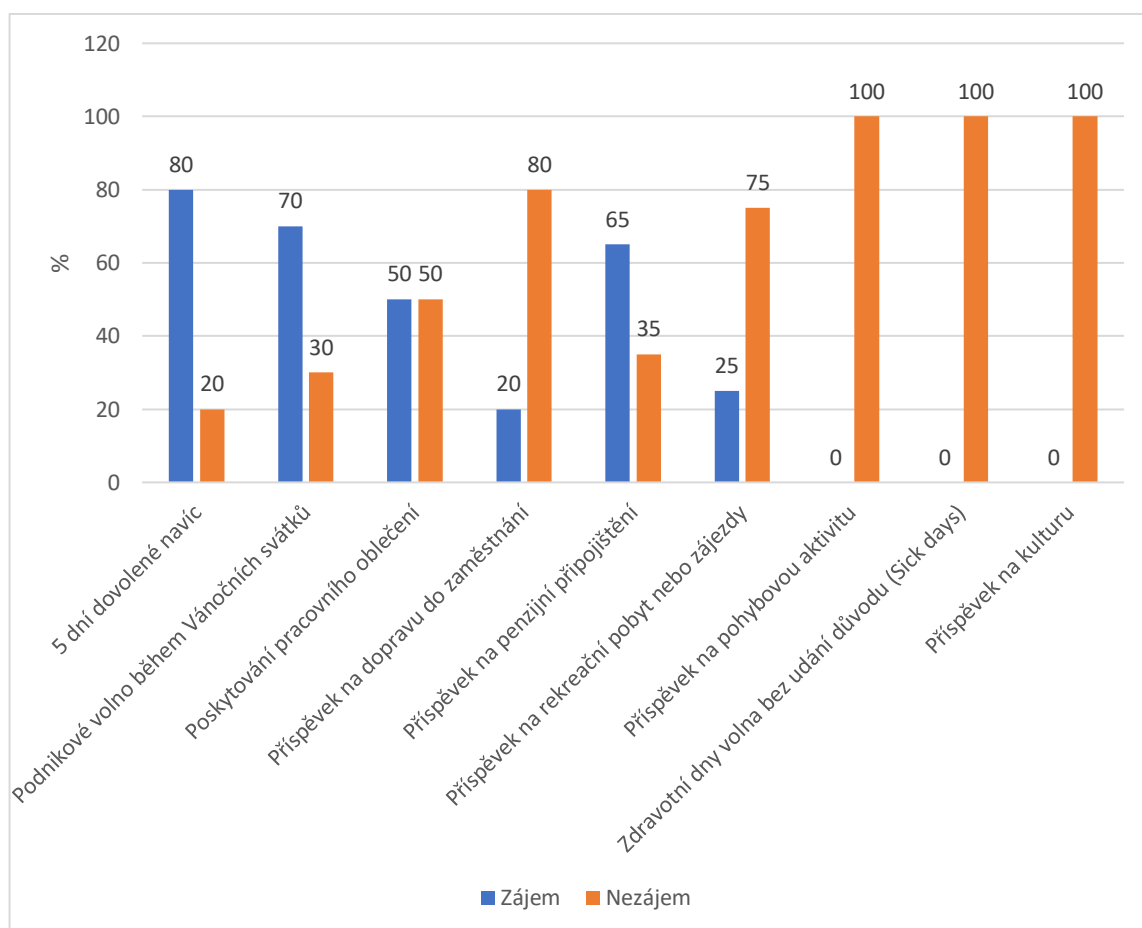
Z vyhodnocení průzkumu mezi zaměstnanci společnosti READON s. r. o., vyplynulo, že naprostá většina zaměstnanců vyjádřila nespokojenost se stávajícím systémem benefitů. Většinou však chtějí aktuální benefity ponechat a pouze je rozšířit. Řada respondentů (35 %) si přeje zásadní změnu balíčku benefitů, včetně možného zrušení některých výhod. To svědčí o tom, že mezi zaměstnanci společnosti READON. s. r. o. převládá pocit, že současný systém je nedostatečný a neodpovídá jejich potřebám ani očekáváním, pokud jde o odměnu za jejich práci a profesní přínos.

Kromě nespokojenosti se stávajícím systémem benefitů vyjádřili zaměstnanci také svůj názor na to, jak by bylo možné systém zlepšit. Mnozí z nich uvedli, že by uvítali změny, které by učinily některé benefity dostupnějšími, například snazší čerpání dovolené. Jiní navrhovali zvýšení úrovně hrubých mezd nebo zavedení bonusového programu, který by odměňoval výjimečné výkony, zatímco další volali po lepší interní komunikaci ohledně flexibility a transparentnosti poskytování bonusů. Výsledky ukazují jasnou nespokojenost se současným systémem, ale také konstruktivní návrhy na zlepšení do budoucna.

4.3.5 Požadavky zaměstnanců na nové benefity

Zaměstnanci v dané společnosti mají zájem o zavedení nových benefitů, které by zlepšily jejich odměňování. Ze stávajících benefitů, jako jsou prémie za včasnou produkci, vánoční prémie a příspěvek na stravování, požadují lepší strukturu rozdělování benefitů a větší transparentnost ze strany vedení. Přestože bylo poukázáno na mnoho nevýhod těchto benefitů, zaměstnancům vyhovují a chtějí je v novém systému benefitů ponechat. Mělo by pak dojít zejména ke zvýšení jejich hodnoty. Poskytnutím těchto dodatečných pobídek a odměn je pravděpodobné, že se u zaměstnanců alespoň částečně zvýší motivace. Následující Graf 5 prezentuje zjištěné požadavky zaměstnanců.

Graf 5: *Zájem zaměstnanců o konkrétní benefity v rámci firmy*



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z grafu vyplývá převážný zájem zaměstnanců o volno navíc (80 %), v menší míře také o pracovní oblečení (50 %) a příspěvek na dopravu (20 %). Poměrně vysoký zájem byl

zaznamenán také u penzijního připojištění (65 %). Naopak příspěvky na pohyb, kulturu a sick days zůstávají bez zájmu.

Zaměstnanci společnosti mají také zájem o zavedení nových benefitů, které by jim poskytly více dnů dovolené a volna během svátků. Usilují zejména o **pět dní placeného volna navíc a podnikové volno v období vánočních svátků**, což jim podle jejich názoru umožní odpočívat a trávit více času s rodinou. Kromě toho doufají zejména ve **zvýšení a rovnoměrné rozdělování vánočních bonusů**.

Zaměstnanci věří, že tyto výhody jim zajistí větší spokojenost v zaměstnání, protože jim umožní si dovolenou více užít. Navíc by mohly pomoci snížit úroveň stresu způsobenou pracovními činnostmi, protože budou mít během svátečního období více příležitostí k volnému času a odpočinku. Dodatečné dny volna by také mohly zaměstnance motivovat k usilovnější práci v týdnech předcházejících prázdninám, aby mohli maximálně využít čas na odpočinek. Tyto preference se týkají zejména zaměstnanců starších 50 let. Tito zaměstnanci oceňují více možnost odpočinku než finančních prémie.

Další výhodou, o kterou mají zaměstnanci zájem, je **přístup k bezplatnému pracovnímu oblečení**. Pro mnoho zaměstnanců je obtížné financovat si vlastní pracovní oděvy pro manuální práce, takže přístup k těmto věcem prostřednictvím zaměstnavatele by velmi ocenili. Poskytnutím těchto věcí zdarma nebo za zvýhodněnou cenu by zaměstnavatelé mohli pomoci snížit finanční zátěž svých zaměstnanců a zároveň zlepšit morálku a uplatnit daňové zvýhodnění nákladů na oděvy.

Příspěvkový bonus na **penzijní připojištění** je pro zaměstnance nesmírně cenným benefitem. Zejména proto, že je řada zaměstnanců v pokročilejším věku a během 10–15 let odcházejí do důchodu. Díky příspěvkům na penzijní připojištění si zaměstnanci mohou zabezpečit svůj důchod tím, že budou mít k dispozici finance nad rámec disponibilního důchodu od státu. Příspěvkový bonus jim také umožňuje rychlejší růst úspor a větší finanční zabezpečení pro odchod do důchodu. Tento bonus navíc může pomoci udržet zaměstnance ve firmě déle, protože se jedná o dlouhodobou odměnu, jejíž hodnota se v průběhu času zvyšuje poskytnutím státního příspěvku.

Někteří zaměstnanci (25 %) mají zájem o **příspěvek na zájezdy a rekreace**. Tyto bonusy mohou zaměstnancům přinést řadu dlouhodobých výhod. Zaměstnancům umožňují příjemněji strávit čerpanou dovolenou nebo víkendy. Kromě toho mohou tyto bonusy vést ke snížení úrovně stresu u zaměstnanců a ke zvýšení produktivity a kreativity v práci.

Celkem 4 z 20 zaměstnanců (20 %) mají zájem o **příspěvek na dopravu do zaměstnání**, což je smysluplné pouze pro zaměstnance, kteří za práci dojíždějí. Někteří z nich totiž bydlí v bezprostřední blízkosti od podniku. Jiní ovšem dojíždějí autem až 30 km, což představuje výraznou finanční a časovou zátěž na straně zaměstnance. Nabídka příspěvku na dopravu pomůže zaměstnancům ušetřit peníze za dojíždění, což vede k větší finanční stabilitě.

Dle rozhovorů vedených k doplnění ankety by řada zaměstnanců na konci roku ráda dostala kromě vánočního bonusu také **13. plat**. Vzhledem k finančním omezením však zaměstnavatel není schopen takový dodatečný bonus nabídnout. Dále průzkum odhaluje zajímavou dynamiku mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, pokud jde o jejich očekávání ohledně politiky podílu na zisku společnosti. Ukázal, že většina zaměstnanců je pro určitou formu **podílu na zisku**, zejména kdyby jako benefit dostávali podíl na zisku společnosti. Zaměstnavatel však neposkytl žádný druh rozpočtu na podporu takových bonusů.

Z odpovědí také vyplynulo, že většina zaměstnanců si sice myslí, že by měli být za svou práci odměněni, ale zároveň si uvědomují, že zdroje jsou omezené a zaměstnavatelé musí při rozhodování brát ohled na svůj výsledek hospodaření. Při pečlivém zvážení obou stran je rozhodně možné vytvořit oboustranně výhodné řešení, které ocení úsilí zaměstnanců a zároveň zohlední finanční omezení organizace.

Požadavky zaměstnanců by měly být podnětem k dalším krokům ze strany vedení, aby byl zajištěn přístup ke spravedlivému a uspokojivému balíčku benefitů, který by vyhovoval potřebám všech v rámci rozpočtových omezení společnosti do budoucna.

4.3.6 Odmítnuté benefity ze strany zaměstnanců

Zaměstnanci kromě preferencí vyjádřili i nezájem o některé často využívané formy odměňování. Je zřejmé, že zavedení příspěvku na fyzickou aktivitu ve formě **multisport karty by pro zaměstnance nebylo přínosné**. Vyžaduje totiž, aby se věnovali aktivitám, o které nemají zájem, a taková pobídka by byla pravděpodobně málo využívána. Poskytování benefitů, o které zaměstnanci nestojí, může vést k pocitu nespokojenosti. Navíc u tohoto typu benefitu zaměstnavatelé riskují plýtvání zdroji, protože je nepravděpodobné, že by se jim investice do takové pobídky vrátila.

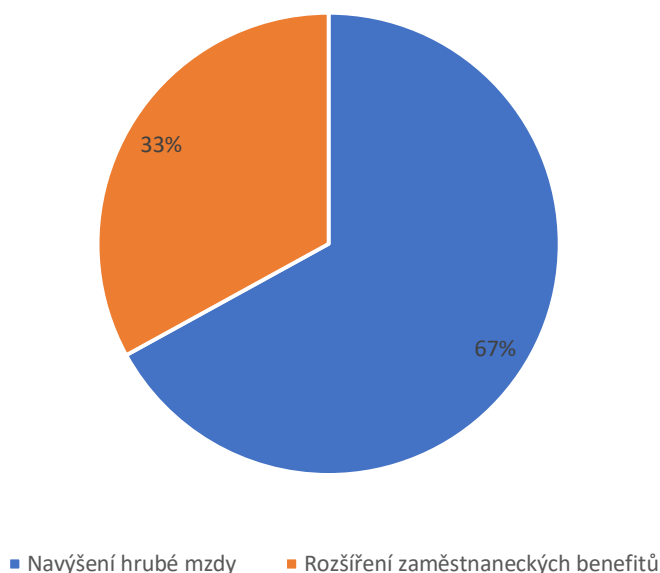
Zavádění benefitů, o které zaměstnanci nemají zájem, navíc může vyvolat pocit nelibosti u některých zaměstnanců. Tato skutečnost vytváří dojem, že jejich preference jsou

ignorovány zaměstnavatelem. Dalším z odmítnutých benefitů jsou příspěvky na kulturu, který zaměstnanec nemotivuje. Pravděpodobně by šlo o zbytečně vynaložené náklady.

4.3.7 Oboustranná komunikace týkající se benefitů

Bylo zjištěno, že řada respondentů nemá o benefitech optimální znalosti. Je paradoxem, že benefity jsou pro zaměstnance důležité, i přesto však upřednostňují zvýšení hrubé mzdy, jak uvádí Graf 6.

Graf 6: Preference zaměstnanců mezi benefity či navýšením hrubých mezd

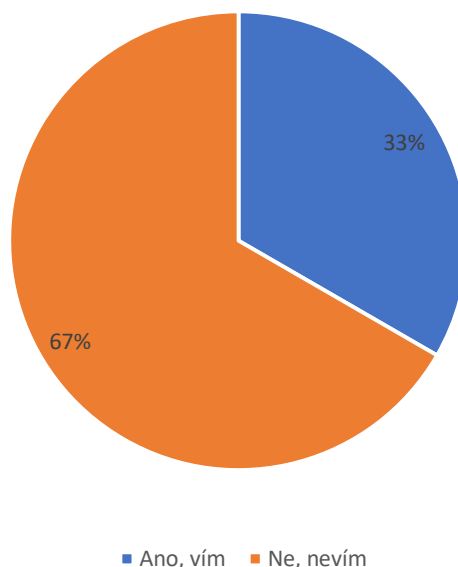


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z vyhodnocení ankety mezi zaměstnanci společnosti READON s. r. o. vyplývá, že naprostá většina zaměstnanců (67 %) dává přednost zvýšení hrubé mzdy před rozšířením systému benefitů. To poukazuje na důležitost finančních odměn pro zaměstnance, zejména kvůli inflaci v letech 2022 a 2023. Zaměstnanci totiž mají celkově nižší mzdu, která vznikla nedorovnáním poklesu životní úrovně. Jejich reálná mzda tedy klesla v souvislosti se zvyšující se inflací.

Tato preference je dále způsobena tím, že mnoho zaměstnanců nechápe celý rozsah komplexního balíčku benefitů. Neuvědomují si, o kolik výhodnější pro ně může být než pouhé vyšší finanční ohodnocení. Následující Graf 7 prezentuje výsledky ankety.

Graf 7: Informovanost zaměstnanců o výhodnosti benefitů



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Dvě třetiny respondentů (67 %) přiznává, že o výhodnosti čerpání benefitů nemá adekvátní přehled. Stále také existuje určitý zájem dozvědět se více o svých možnostech, pokud jde o zaměstnanecké výhody. To naznačuje, že je možná potřeba více vzdělávat a zvyšovat povědomí o významu a hodnotě zaměstnaneckých výhod ve firmě. Systém odměn by neměl být otázkou činnosti zaměstnavatele. Zaměstnanci by si měli umět říct, jaké odměny je motivují. V rámci rozhovorů byli vybraní zaměstnanci informováni, že rekonstrukce koupelen, hygienické prostředí a zajištěné vytápění nespadá pod zaměstnanecké benefity (viz níže).

Vyhodnocení průzkumu mezi zaměstnanci společnosti READON s. r. o. bylo provedeno s cílem získat lepší přehled o jejich potřebách a přáních v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Je zřejmé, že zde absentuje adekvátní úroveň komunikace mezi zaměstnanci a vedením, která by tvorbu takového systému umožnila. Anketa a navazující rozhovory však přinesly dostatečné množství výsledků a komunikaci mezi oběma stranami usnadnily.

Zdá se, že by mohl existovat další prostor pro zlepšení komunikačních kanálů mezi zaměstnanci a vedením ohledně změn stávajícího systému benefitů. Ten se týká zejména již zmiňované transparentnosti. READON s. r. o. je poměrně malá firma a zaměstnanci mezi

sebou nespravedlnost systému benefitů pravidelně komunikují. Přímá a transparentní komunikace tak napomůže firmě zlepšit vztahy se zaměstnanci a zlepšit atmosféru ve firmě.

Ze zpětné vazby získané z průzkumu jasně vyplynulo, že zaměstnanci společnosti READON s. r. o. mají zájem o širší balíčky benefitů. V souladu s cílem výzkumu by měly být zároveň finančně výhodné pro společnost. Je důležité, aby zaměstnavatel při rozhodování o programu zaměstnaneckých výhod bral tuto zpětnou vazbu v úvahu.

4.3.8 Další zdroje nespokojenosti a požadavky na zlepšení

V rámci komentování současného systému benefitů zaměstnanci poukázali i na další faktory, které způsobují jejich demotivaci. Uvedené oblasti zmiňovaly jakožto návrhy na zlepšení systému benefitů, z čehož je zřejmé, že nejsou adekvátně obeznámeni s obsahem a významem řešené problematiky. Z vyhodnocení průzkumu mezi zaměstnanci společnosti READON s. r. o. vyplývá, že morálka a motivace na pracovišti jsou nízké kvůli nedostatku základního vybavení, jako je například dostatečné vytápění v chladných prostorách. Někteří zaměstnanci uvedli, že v souvislosti s nedostatečným vytápěním pocítují nepohodlí. Problém byl zdůrazněn jako jeden z nejvýznamnějších demotivátorů, přičemž mnoho zaměstnanců tvrdí, že by byli spokojenější a motivovanější, kdyby se v pracovním prostředí cítili příjemně.

Z těchto výsledků je zřejmé, že prioritou společnosti READON s. r. o. by mělo být zajištění základního vybavení, jako je například odpovídající vytápění a také revize balíčků odměn, aby se zaměstnanci cítili náležitě oceněni za svou tvrdou práci a oddanost společnosti. Po provedení těchto změn by mělo být možné, aby společnost READON s. r. o. vytvořila spokojenější a produktivnější pracovní sílu.

Průzkum tak poukázal na několik klíčových problémů týkajících se morálky zaměstnanců. Mnoho respondentů vyjádřilo frustraci z toho, jak zastaralý a zanedbaný je současný stav koupelen a sprch, a uvedlo, že jejich používání v takovém stavu je esteticky a hygienicky nepříjemné. Někteří zaměstnanci se cítili znechuceni pracovním prostředím a jako faktory, které k tomuto pocitu přispěly, uváděli špatné osvětlení a nevyhovující klimatizační systémy. Mnozí z dotázaných navíc poznamenali, že by byli více motivováni, kdyby měli na svém pracovišti přístup k lepšímu vybavení, to se týkalo zejména mladších zaměstnanců, kteří si přáli modernější a pohodlnější pracovní prostředí. V anketě mezi návrhy na nové benefity uváděli zaměstnanci právě rekonstrukci koupelen, čistotu apod.

Jedná se o oblasti, které sice nespádají mezi zaměstnanecké benefity, ale zaměstnanci je chápou jako součást pracovního prostředí, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům. Výsledky ukazují, že nespokojenost nepramení pouze z nedostačujícího a nespravedlivého systému benefitů, ale také z hlubší nespokojenosti s pracovním prostředím. Zaměstnavatel ale na provedení odpovídajících úprav momentálně nemá dostatek finančních prostředků, přičemž vedení vyjadřuje snahu o napravení stávající situace a zabezpečení adekvátních finančních prostředků. Společnost dlouhodobě hodlá pracovat na spokojenosti svých zaměstnanců. Řešením tak může být zavedení fondu, který by byl určen na financování zkvalitnění pracovního prostředí zaměstnance. Závěrem se uvádí Tabulka 6, která popisuje **změny systému benefitů** v podniku.

Tabulka 6: Transformace benefitního systému v rámci firmy

Benefit	Měsíční náklady
Bonus za včasnou expedici	Navýšen
Stravenková karta	Nově zavedeny stravenkové kary s vyšší hodnotou (zrušen peněžní příspěvek)
Penzijní připojištění	Nově zavedeno
5 dní dovolené navíc	Nově zavedeno
Pracovní oblečení	Rozšířeno o legislativně nepovinnou položku
Příspěvek na rekreaci	Nezaveden, ale je doporučena podniková soutěž (v příštích letech na základě příjmu společnosti) mezi zaměstnanci o 3 nepeněžní příspěvky (daňově výhodné pro zaměstnance)
Vánoční prémie	Sjednocení výše příspěvku pro všechny zaměstnance
Příspěvek na kulturu	Nezavedeno pro nezájem zaměstnanců
Příspěvek na dopravu	Nezavedeno pro nezájem vedení
Příspěvek na sport	Nezavedeno pro nezájem zaměstnanců
13. plat	Nezavedeno pro finanční náročnost zaměstnavatele a daňovou nevýhodnost zaměstnanců
Podíl na zisku	Nezavedeno pro finanční náročnost zaměstnavatele a daňovou nevýhodnost zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

4.4 Návrh nového systému benefitů

Zaměstnanci mají rozdílné názory na to, jaké benefity by měli od svého zaměstnavatele dostávat. Někteří preferují zvýšení platu, zatímco jiní upřednostňují dny dovolené navíc či vyšší příspěvky na obědy. Díky těmto individuálním preferencím je pro

společnosti obtížné navrhnout jednotný balíček benefitů, který by vyhovoval potřebám a zájmům všech. Zavedení systému s výběrem možností umožňuje zaměstnancům přizpůsobit si vlastní balíček benefitů na základě jejich individuálních hodnot a preferencí. Díky systému s výběrem možností si mohou zaměstnanci vybrat typ a úroveň nabízeného benefitu (penzijní připojištění).

Systém výběru z možností je výhodný i pro zaměstnavatele, protože jim poskytuje větší flexibilitu při rozdělování zdrojů. Zaměstnanci zde volí mezi výší penzijního připojištění, zda chtějí využít daný benefit anebo přispět výší nevyužitého benefitu do nově vzniklého fondu na zlepšení pracovního prostředí pro zaměstnance.

Nově se mohou zaměstnanci těšit na navýšený bonus za včasnou expedici, stravenkové karty, penzijní připojištění, 5 dní dovolené navíc, poskytnutí bezplatného pracovního oblečení a také na rovnoměrnou výši vánočního příspěvku. Na základě nespokojenosti s pracovním prostředím je zaveden speciální fond na zlepšení pracovních podmínek v podniku. Do něj se bude odvádět částka z nevyužitého rozpočtu na firemní benefity a zaměstnanci, kteří by nejvíce preferovali zlepšení pracovních podmínek a prostředí, se mohou rozhodnout, že si nevyberou nějaký z nabízených benefitů a přispějí tak do fondu větší částkou.

Tabulka 7 uvádí stanovený rozpočet na benefity. Majitel je ochoten vynaložit maximálně 1,4 milionu korun. Tabulka 7 prezentuje navržený rozpočet pro firemní benefity na jeden rok.

Tabulka 7: Firemní rozpočet na benefity za rok

Položka	Částka v Kč/rok
Navržený roční rozpočet na benefity	1 208 000¹
Průběžně poskytované benefity	1 008 000 ²
Vánoční prémie	200 000 ³
Plánovaný výdaj na benefity v případě navýšení počtu zaměstnanců (o 2 zaměstnance)	100 800 ⁴
Plánovaný výdaj na vánoční prémie v případě navýšení počtu zaměstnanců (o 2 zaměstnance)	20 000 ⁵
Celkové plánované výdaje v případě navýšení počtu zaměstnanců (o 2 zaměstnance)	120 800⁶
Celkový rozpočet na benefity s rezervou	1 328 800⁷
Odvod do fondu určený na zkvalitnění pracovního prostředí	71 200 ⁸
Celkový rozpočet s rezervou stanovený společností	1 400 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V navrženém rozpočtu se vychází z předpokladu, že je vynaloženo 1 208 000 Kč ročně na benefity při 20 ti zaměstnancích. Kdyby se firma rozhodla přijmout nového zaměstnance, může tak učít a zároveň mu je schopna poskytnout veškeré benefity. Pro tento případ je počítáno s rezervou na přijetí dvou nových zaměstnanců ve výši 120 800 Kč. Celkové měsíční náklady na průběžné benefity pro jednoho zaměstnance činí 4 200 Kč. Pokud se zbývající rozpočet nespotřebuje, přebývající prostředky se odvedou do nově zavedeného

¹ 1 008 000 Kč + 200 000 Kč

² 84 000 Kč (celkové zaokrouhlené měsíční N na průběžné benefity) * 12 měsíců

³ 10 000 Kč * 20 zaměstnanců

⁴ 8 400 Kč (měsíční rezerva na 2 nové zaměstnance) * 12 měsíců

⁵ 10 000 Kč * 2 (počet nových zaměstnanců)

⁶ 100 800 Kč + 20 000 Kč

⁷ 1 208 000 Kč + 120 800 Kč

⁸ 1 400 000 Kč – 1 328 800 Kč

fondy, který je určen na zkvalitnění pracovního prostředí zaměstnanců. Firemní rozpočet na benefity je stanovený limitem, který je vedení společnosti ochotno poskytnout při realizaci nového systému bonusů.

4.4.1 Navýšení bonusu za včasnou expedici

Bonus se u vybraných zaměstnanců realizuje 1x měsíčně. Na zakázce se většinou podílí 3 zaměstnanci. V tomto případě je zaměstnancům v současnosti poskytnut motivační peněžní příspěvek v hodnotě 1 500 Kč. Zaměstnavatel souhlasí s jeho dalším navýšením na 2 500 Kč, což znamená náklad 7 500 Kč/měsíc bez odvodů zaměstnavatele na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Tato prémie se připočítává k hrubé mzdě. Následující Tabulka 8 uvádí skutečné mzdové náklady.

Tabulka 8: Mzdové náklady firmy

	1 zaměstnanec/měsíc (v Kč)	3 zaměstnanci/měsíc (v Kč)
Hrubá mzda bez bonusu	30 750	92 250
Hrubá mzda s bonusem	33 250 ⁹	99 750
Čistá mzda bez bonusu	25 317 ¹⁰	75 951
Čistá mzda s bonusem	27 166	81 489
Odvody zaměstnavatele bez bonusu	10 394 ¹¹	31 182
Odvody zaměstnavatele s bonusem	11 239	33 717
Čistý bonus zaměstnance	1 849¹²	5 547
Celkový náklad na bonusy	3 345¹³	10 035

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

⁹ 30 750 Kč + 2500 Kč

¹⁰ 30 750 Kč – 1999 Kč (SZ 6,5 %) – 1384 Kč (ZP 4,5 %) – 4620 Kč (záloha 15 %) + 2570 Kč (sleva na dani)

¹¹ 7 626 Kč (SZ → 24,8 % z hrubé mzdy bez bonusu) + 2 768 Kč (ZP → 9 % z hrubé mzdy bez bonusu)

¹² 27 116 Kč – 25 317 Kč

¹³ 44 489 Kč (33 250 Kč + 11 239 Kč) – 41 114 Kč (30 750 Kč + 10 394 Kč)

V modelovém příkladu zaměstnanci neuplatňují slevu na děti, pouze na poplatníka. Z výpočtu je zřejmé, že bonus je daňově nevýhodný. Přesto zaměstnancům vyhovuje a nechtějí jej rušit. Stejně tak vedení podniku je na něj zvyklé a má zájem jej ponechat. Jeho celková výše je poměrně nízká, a proto zaměstnavateli nebrání v realizaci. Roční náklady na tento bonus činí 120 420 Kč¹⁴. Kromě navýšení je důležité zajistit transparentní poskytování. Zaměstnanci by tedy měli mít přesně stanovený vnitřní předpis – zavedení interní směrnice. Ta by měla obsahovat podmínky poskytnutí bonusu a podrobné informace, jak budou zaměstnancům bonusy rozdělovány. Uvedené podmínky mohou být zaměstnancům zprostředkovány písemně (firemní nástěnka, informační tabule) nebo v rámci firemního intranetu.

4.4.2 Přejít na stravenkové karty

Zaměstnanci původně získávají 50 % hodnoty z obědu v rámci navýšení hrubé mzdy. Každému zaměstnanci je přispívána částka 68 Kč za každý pracovní den, tj. průměrně 1 360¹⁵ Kč měsíčně (hrubého). Společnost počítá s průměrně 20 ti pracovními dny v pracovním měsíci, jelikož řada zaměstnanců vyjádřila požadavek na více dostupného volna. V rámci svého rozpočtu a možností souhlasí zaměstnavatel se zakoupením stravenkové karty v hodnotě 194 Kč/pracovní den, která je dle Sodexa (2023) zároveň daňově nejvýhodnější pro rok 2023. Následující Tabulka 9 prezentuje základní výpočet.

Tabulka 9: *Stravenkový systém firmy*

Položka	Hodnota/den (v Kč)	Hodnota/20 prac. dní (v Kč)
Hodnota 1 stravenky	194	3 880
Částka placená zaměstnancem	87,30	1 746
Příspěvek zaměstnavatele	106,70	2 134

Zdroj: *vlastní zpracování, 2023*

¹⁴ 10 035 Kč * 12 měsíců

¹⁵ 240 pracovních dní v roce / 12 měsíců = 20 dnů za měsíc * 68 Kč = 1 360 Kč

Zlepšením je, že nyní zaměstnanci dostanou příspěvek 55 % z hodnoty oběda namísto předchozích 50 %. Celková hodnota příspěvku se rovněž zvyšuje. Následující Tabulka 10 pak počítá náklady podniku.

Tabulka 10: Náklady firmy v rámci stravenkového systému

Položka	Hodnota/měsíc/1 zaměstnanec v (Kč)	Hodnota/měsíc/20 zaměstnanců v (Kč)
Hodnota stravenek	3 880 ¹⁶	77 600
Částka placená zaměstnancem	1 746 ¹⁷	34 920
Příspěvek zaměstnavatele	2 134 ¹⁸	42 680

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Průměrný příspěvek zaměstnavatele bude měsíčně činit 42 680 Kč, což je pro rozpočet únosné. Dále bylo vypočítáno, že každý zaměstnanec má ročně nárok na 215 stravenek, tj. počet pracovních dní bez 5 týdnů dovolené.

4.4.3 Penzijní připojištění

V rámci konzultace s vedením podniku je možné alokovat zdroje pro příspěvky na penzijní připojištění. V závislosti na svých preferencích mohou zaměstnanci volit mezi příspěvkem v hodnotě 500 Kč nebo 1 000 Kč. Tabulka 11 naznačuje možnou výši příspěvků.

Tabulka 11: Možné varianty výše příspěvků na penzijní připojištění

	1 zaměstnanec/měsíc (v Kč)	20 zaměstnanců/měsíc (v Kč)
Varianta 1	500	10 000
Varianta 2	1 000	20 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

¹⁶ 194 Kč x 20 pracovních dnů

¹⁷ 3880 Kč – 2134 Kč

¹⁸ 55 % z 3880 Kč

V praxi se počítá s variantou, kdy si 100 % zaměstnanců zvolí příspěvek v hodnotě 1 000 korun. Měsíčně tedy vynakládá zaměstnavatel na tento benefit 20 000¹⁹ Kč. V případě, že si zaměstnanec zvolí částku příspěvku nižší, tedy 500 Kč měsíčně, přebytečná část peněz vyhrazena na tento benefit bude odvedena do nově vzniklého fondu určeného na zkvalitnění pracovního prostředí zaměstnanců.

Celá částka příspěvku se nezapočítává do hrubé mzdy a neplatí se z ní žádné odvody. Jelikož se na 1 zaměstnance vynaloží maximálně 20 tis. Kč, od odvodů je zaměstnavatel osvobozen.

4.4.3 5 dní dovolené navíc

Řada zaměstnanců, zejména pak starších 50 let, by nejvíce ocenila dny volna navíc. V podniku je ovšem nutné zaměstnávat stále stejný počet aktivních zaměstnanců. Proto se tento požadavek uspokojí tím, že práci zastanou příležitostní brigádníci za cenu 150 Kč/hod, v hrubém. Tuto částku si může vedení dovolit. Následující Tabulka 12 prezentuje roční výdaje na 5 dní dovolené navíc.

Tabulka 12: Roční výdaje firmy na 5 dní dovolené navíc

	1 zaměstnanec/rok	20 zaměstnanců/rok
Počet dní dovolené	5	100
Počet neodpracovaných hodin	40 ²⁰	800
Cena za brigádníka (hrubá mzda)	6 000²¹ Kč	120 000 Kč
Srážková daň 15 %	900 ²² Kč	18 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

¹⁹ 1 000 Kč * 20 zaměstnanců

²⁰ 5 dní dovolené * 8 hodin (pracovní. Doba)

²¹ 40 neodpracovaných hodin * 150 Kč/hod

²² 6 000 Kč * 0,15

U příležitostných brigádníků se počítá s DPP a výdělkem do 10 000 Kč. Neplatí tedy sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Mzda podléhá srážkové dani 15 %, kterou odvádí zaměstnavatel. Případně může zaměstnanec podepsat tzv. prohlášení o dani, a uplatnit tak výhodu, kdy mzdu pobírá bez odvodů zálohy na daně z příjmu. Požadavek na celopodnikové volno mezi vánočními svátky se realizovat nebude, 5 dní volna navíc ovšem mohou zaměstnanci vybrat právě v tomto čase. Nutností je však zabezpečit chod firmy i v průběhu vánočních svátků, jelikož výkon činnosti nelze zcela zastavit. Ve firmě nedochází k žádným zvláštním úlevám během Vánoc. Provoz zůstává stejný jako po celý rok.

4.4.4 Bezplatné pracovní oblečení

V souvislosti s dodržováním zákona mají zaměstnanci k dispozici svářečské přilby a ochranné pomůcky. Tabulka 13 předkládá, jaké finance se vynaloží na variantu, kdy každý zaměstnanec obdrží ročně 2 kusy montérek. Dle webových stránek Korus Safety & Industry (2023) se vychází z předpokladu, že za kus montérek je stanovena cena 380 Kč. Lze zvolit i levnější variantu pracovních kalhot s lacem za 374 Kč/ks. V budoucnu by se tento benefit mohl rozvinout o poskytování pracovní obuvi zaměstnancům.

Tabulka 13: Roční náklady firmy na přiděl 2 kusů montérek každému zaměstnanci

Montérky	Částka (v Kč)
Cena 1 ks	380 (velkoobchodní cena s DPH)
Cena za 20 ks	7 600
Cena za 40 ks (2 ks ročně/osobu)	15 200

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Pořízení pracovního oblečení je výhodné pro zaměstnavatele, který má přístup k velkoobchodním cenám, a navíc může uplatnit pracovní oblečení jako daňový náklad. Zaměstnanci pak ze svého disponibilního příjmu nemusí platit vyšší částky za vlastní pracovní oblečení. Pokud firma přijme nové zaměstnance, nárok na oblečení by jim měl připadnout prvním dnem nástupu do zaměstnání. V případě pracovnice v kanceláři lze tento benefit uplatnit i na ni, neboť navštěvuje provoz a komunikuje se zaměstnanci. Nově navržená směrnice na poskytování benefitů by měla obsahovat veškeré informace k tomuto

benefitu. Například by zde měly být upraveny podmínky toho benefitu pro kancelářské pracovníky. Pokud by o benefit neměli zájem, jeho hodnota propadne do fondu na zkvalitnění pracovního prostředí pro zaměstnance. Další alternativou je nákup např. košile.

4.4.5 Celkové zhodnocení

Závěrečné hodnocení uvádí celkové náklady na jednotlivé položky a soulad s rozpočtem vedení firmy (viz Tabulka 14).

Tabulka 14: Náklady na jednotlivé *průběžné* benefity v souvislosti s vymezeným rozpočtem firmy

Benefit	Měsíční náklady (Kč)
Bonus za včasnou expedici	10 035
Stravenková karta	42 680
Penzijní připojištění	20 000
5 dní dovolené navíc	10 000 ²³
Pracovní oblečení	1 267 ²⁴
Celkové náklady	83 982
Celkové náklady se zaokrouhlením na koruny na horu na jednoho zaměstnance	84 000²⁵
Vymezený rozpočet	92 400 ²⁶
Rezerva (na nové 2 zaměstnance)	8 400 ²⁷

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Určené návrhy jsou v souladu s vymezeným rozpočtem 92 400 Kč měsíčně na průběžně poskytované benefity. Z důvodu přehlednosti je zaokrouhlena částka, která

²³ 120 000 Kč (N na 20 brigádníků) / 12 měsíců

²⁴ 15 200 Kč / 12 měsíců

²⁵ 83 982 Kč / 20 zaměstnanců = 4 199,1 Kč ÷ 4 200 Kč * 20 zaměstnanců

²⁶ 84 000 Kč + 8 400 Kč

²⁷ 4 200 Kč * 2 zaměstnanci

představuje měsíční náklad na průběžně poskytované benefity na jednoho zaměstnance z hodnoty 4 199,1 Kč na 4 200 Kč viz Tabulka 15. Zbývající prostředky vymezené na firemní benefity na konci účetního období (prosinec) budou přerozděleny do nově vzniklého fondu na zkvalitnění pracovního prostředí po zaměstnance.

Tabulka 15: Náklady na benefity na určitý počet zaměstnanců

Počet zaměstnanců	1	2	20
Náklady na průběžné benefity (v Kč)	4 200 ²⁸	8 400	84 000
Náklady na vánoční bonus (v Kč)	10 000	20 000	200 000
Roční náklady na všechny benefity (v Kč)	60 400 ²⁹	120 800	1 208 000
Měsíční náklady na všechny vynaložené benefity (započtena vánoční prémie) (v Kč)	5 033,33 ³⁰	10 066,60	100 666,60

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Pro přehlednost je vytvořena Tabulka 15, která podrobně reflektuje náklady na benefity jak s vánočním bonusem, tak bez bonusu pro určitý počet zaměstnanců.

Jedním z hlavních doporučení je zavedení směrnice, která bude upravovat jednotlivé benefity a informovat tak zaměstnance o firemním benefičním systému. Dále se doporučuje založení fondu na zkvalitnění pracovního prostředí zaměstnanců, ze kterého se bude financovat rekonstrukce prostor pro zaměstnance (sociální zařízení, stravovací zařízení atd.) a zlepšování systému vytápění prostor, jelikož nespokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím je vysoká. Pro zlepšení motivace a výkonnosti je dále doporučeno vyhlášení soutěže, která podpoří výkonnost zaměstnanců, kdy nejvýkonnější zaměstnanci (systém bodování a určení nejvýkonnějších pracovníků musí být zahrnut v doporučené firemní směrnici) získají nepeněžní příspěvek na rekreaci v hodnotách 15 000 Kč, 10 000 Kč a 5 000 Kč. Tato částka (30 000 Kč) bude vynaložena z rozpočtu na firemní benefity nebo již ze zavedeného fondu na zkvalitnění pracovního prostředí pro zaměstnance, do kterého budou na konci účetního období zařazeny nevyužité finance z celkového rozpočtu na benefity

²⁸ 83 982 Kč / 20 zaměstnanců = 4 199,1 Kč ≈ 4 200 Kč

²⁹ (4 200 Kč * 12 měsíců) + 10 000 Kč

³⁰ 60 400 Kč / 12 měsíců

s rezervou stanovenou společností (1,4 milionu korun). Tento benefit je pro zaměstnance daňově výhodný.

Pokud se zaměstnanec rozhodne nevybírat si některý nebo žádný z nabízených benefitů, může tak učinit. V případě nevyužití možného benefitu se nezužitkovaná částka přesune do nově vzniklého fondu, který je určen výhradně pro financování zkvalitnění pracovního prostředí pro zaměstnance společnosti. Tento fond se v první řadě doporučuje použít v rámci doporučení získaných od jednotlivých zaměstnanců z osobních rozhovorů. Zde samotní zaměstnanci vyjádřili nespokojenost se stavem sociálních zařízení jako jsou sprchy a koupelny, nebo také jídelna a vytápění na pracovišti. Toto by měly být prioritní investice z nastrádaného fondu. Zajištěním lepších pracovních podmínek pro své zaměstnance společnosti READON s.r.o. zajistí vyšší motivovanost svých zaměstnanců, tím také vyšší efektivitu jejich práce, což v neposlední řadě zvýší efektivitu chodu celé společnosti.

V neposlední řadě se společností READON s.r.o. doporučuje zavedení komplexních vnitřních předpisů (interní směrnice), které zajistí transparentnost ve vyplácení benefitů a jejich celkový systém. Dále zajistí informace a podmínky pro poskytování a vyplácení benefitů. Příkladem může být poskytování příspěvku na penzijní připojištění. Jestliže zaměstnavatel přispívá zaměstnanci 500 Kč, zaměstnanec si musí přispívat alespoň 750 Kč. Když zaměstnavatel přispívá 1000 Kč na penzijní připojištění, zaměstnanec si musí přispívat minimálně 1000 Kč měsíčně ze své mzdy. Další definování a úprava ve směrnici by se měla týkat poskytování pracovního oblečení jak pro zaměstnance pracující ve výrobě, expedici atd., tak pro zaměstnance v kanceláři, kteří navštěvují provoz kvůli pracovním záležitostem. Zda je zahrnout do poskytování pracovního oblečení (při návštěvě provozu jej využijí) nebo pro ně stanovit jiný druh oblečení např. košile. Zde by bylo vhodné poskytnout zaměstnancům minimálně 2 kusy montérek na střídání a v nadcházejících letech nákup košile. Důvodem je to, že nemají tak rychlé opotřebení pracovního oblečení jako zaměstnanci na manuálních pozicích. V neposlední řadě je nutné, aby nově vytvořená směrnice obsahovala jasně stanovené pravidlo, že fond na zkvalitnění pracovního prostředí zaměstnanců bude využit pouze na specifické výdaje. Mezi tyto výdaje patří tedy úpravy sociálních a jiných zařízení viz výše. Tento fond může společnost využít v rámci jiných okolností pouze v krajním případě, kdy je společnost ekonomiky ohrožena.

5 Výsledky a diskuse

Poskytování benefitů je pro společnost READON s. r. o. velmi důležité. Více než polovina zaměstnanců by se rozhodla změnit zaměstnání, pokud by firma neposkytovala žádné benefity. Naprostá většina zaměstnanců vyjádřila nespokojenost se stávajícím systémem benefitů a přání radikálních změn včetně možného zvýšení některých výhod jako např. prémie za včasnou expedici. To svědčí o tom, že mezi zaměstnanci společnosti READON s. r. o. převládá pocit, že současný systém je nedostatečný a neodpovídá jejich potřebám ani očekáváním, pokud jde o odměnu za jejich práci a profesní přínos.

Kromě nespokojenosti se stávajícím systémem benefitů vyjádřili zaměstnanci také svůj názor na to, jak by bylo možné systém zlepšit. Mnozí z nich uvedli, že by uvítali změny, které by učinily některé benefity dostupnějšími. Například snazší čerpání dovolené. Jiní navrhovali zvýšení úrovně hrubých mezd nebo zavedení bonusového programu, který by odměňoval výjimečné výkony, zatímco další volali po lepší interní komunikaci ohledně flexibility a transparentnosti poskytování bonusů. Výsledky ukazují jasnou nespokojenost se současným systémem, ale také konstruktivní návrhy na zlepšení do budoucna.

Uzdařová (2019) došla k závěru, že systém benefitů je pro zaměstnance důležitý již při nástupu do firmy i při samotném výběru zaměstnavatele. Jde o nástroj, jak přilákat a udržet kvalitní zaměstnance a pomáhá také zaměstnavateli být na trhu práce konkurenceschopný.

Oboustranná komunikace a další zjištění

Většina zaměstnanců dává přednost zvýšení hrubé mzdy před rozšířením systému benefitů, jelikož jejich mzda nedorovnává inflaci v letech 2022 a 2023. Mnoho zaměstnanců nechápe celý rozsah benefitů a neuvědomují si jejich výhodnost. Systém odměn by neměl být otázkou činnosti zaměstnavatele. Zaměstnanci by se měli umět vyjádřit, jaké odměny je motivují. V podniku také absentuje adekvátní úroveň komunikace mezi zaměstnanci a vedením v rámci benefitů. Výrazně se doporučuje zvýšit transparentnost oboustranné komunikace. Společnost READON s. r. o. je poměrně malá firma a zaměstnanci mezi sebou nespravedlnost systému benefitů pravidelně komunikují. Futáková (2016) ovšem zjistila, že se zaměstnanci naopak domnívají, že benefity jsou zákonnou povinností zaměstnavatele a berou je jako samozřejmost.

Morálka a motivace na pracovišti jsou nízké kvůli nedostatku základního vybavení, jako je například dostatečné vytápění v chladných prostorách. Mezi zaměstnanci panuje všeobecná nespokojenost s jejich současným odměňováním, přičemž většina z nich se domnívá, že jejich mzda neodráží množství úsilí vložené do práce. Dále si stěžují na zastaralý a zanedbaný současný stav koupelen a sprch a uvádí, že jejich používání v takovém stavu je esteticky a hygienicky nepříjemné. Kromě toho se mnozí cítí celkově znechuceni pracovním prostředím a jako faktory, které k tomuto pocitu přispívají, uvádí špatné osvětlení a nevyhovující klimatizační systémy. Zlepšení výše uvedených oblastí je zmiňováno v rámci zavedení nového fondu, který je určen ke zkvalitnění pracovního prostředí zaměstnanců. Pokud zaměstnanci nevyužijí veškeré nabízené benefity společnosti, hodnota nevyužitých benefitů se převede do tohoto fondu i se zbytkem nevyužitých peněz z celkového rozpočtu na benefity.

Z toho vyplývá, že zaměstnanci o problematice benefitů nemají adekvátní povědomí. Nespokojenost nepramení pouze z nedostačujícího systému benefitů, ale také z hlubší nespokojenosti s pracovním prostředím. Zaměstnavatel bohužel nemá pro provedení odpovídajících komplexních úprav finanční prostředky. Na část nezbytných úprav se doporučuje využít výše zmíněný nově vytvořený fond. Závěrem lze dodat doporučení Uzdařové, které vychází z provedeného výzkumu v roce 2019. Není nutné jen zavedení optimálních benefitů, ale také pravidelné revize a aktualizace stávajícího systému. Zaměstnavatel se tak ujistí, že stále naplňuje potřeby svých zaměstnanců (Uzdařová, 2019).

Současný stav a úpravy stávajícího systému benefitů

Ve společnosti READON s. r. o. dostávají zaměstnanci příspěvek na oběd. Příspěvky jsou vypláceny převodem na účet a není možné sledovat, jak a kde jsou peníze utraceny. Z toho důvodu jsou nově pro zaměstnance zavedeny daňově výhodné stravenkové karty i s vyšší hodnotou (194 Kč/stravenka na den). S náhradou finančního příspěvku za nově zavedené daňově výhodné stravenkové karty od společnosti Sodexo vedení podniku souhlasí.

Zaměstnancům jsou příležitostně poskytovány odměny za včasné vyprodukování a expedici zásilek, což způsobuje několik problémů, které vedou k nespokojenosti zaměstnanců. Odměny jsou totiž příliš nízké v porovnání s pracovním zatížením a úsilím, které je nutné vynaložit na včasnou realizaci. Nedochozí ke kompenzaci dodatečného úsilí, které zaměstnanci vynakládají při komplikovanější realizaci zakázek. Tyto benefity tak

nejdou adekvátně vázány na výkon. I přesto však drobný příplatek, aktuálně 1 500 Kč, zaměstnancům vyhovuje a zcela zrušit jej nechtějí. Proto je navrženo zachování bonusu v systému poskytovaných benefitů a s ohledem na jeho výši je navrženo jeho zvýšení na 2 500 Kč z předchozích 1 500 Kč. Přestože se tento bonus připočítává k hrubé mzdě a je daňově nevýhodný, vedení podniku souhlasí se zachováním tohoto benefitu v navrženém benefitním systému.

V rámci evaluace aktuálního stavu firmy lze poukázat na další nedostatky. Často nejsou zaměstnanci řádně informováni o výši odměny a parametrech jejího přidělení. Tato nejasnost může zaměstnavateli i zaměstnancům způsobit řadu problémů. V rámci tohoto problému se doporučuje přesně stanovit vnitřní předpisy pro vyplácení benefitů, ke kterým budou mít přístup všichni zaměstnanci. Tento nedostatek si vedení uvědomuje a po podiskutování má v plánu zavést interní směrnici pro poskytování benefitů.

Ve společnosti je zaměstnancům poskytován vánoční bonus, který ovšem nestačí k uspokojení finančních potřeb mnoha z nich. Aktuální přístup mnoha zaměstnancům nevyhovuje a v nejhorším případě může vést k jejich úplnému odchodu.

Dle zaměstnanců je rozdělování vánočních odměn nespravedlivé a nejednotné. Někteří zaměstnanci nedostávají bonusy vůbec. Vánoční odměny nejsou vázány na výkon, proto má tento přístup několik nevýhod, pokud jde o zajištění motivace a spokojenosti zaměstnanců. Z tohoto důvodu je zavedena vánoční prémie pro všechny zaměstnance v hodnotě 10 000 Kč. S tímto návrhem majitel společnosti souhlasí a chce jej zavést.

Společnost READON s. r. o. poskytuje v současné době pouze benefity ve finanční podobě. Opomíjí tak daňovou výhodnost jednotlivých benefitů, a proto se vedení návrh na nový benefitní systém líbí a zavede ho.

Futáková (2016) při výzkumu v jiné firmě zjistila velmi podobné požadavky na benefity jaké nabízí společnost READON s. r. o, a to příspěvky na penzijní připojištění, příspěvky na oběd, kromě toho také příspěvky na kulturu, které však byly zaměstnanci odmítnuty.

Požadavky zaměstnanců a nový systém benefitů

U stávajících benefitů požadují zaměstnanci lepší strukturu rozdělování a větší transparentnost ze strany vedení. Přestože bylo poukázáno na mnoho nevýhod těchto benefitů, zaměstnancům vyhovují a chtějí je v novém systému benefitů ponechat. Mělo by dojít zejména ke zvýšení jejich hodnoty. U **odměny za včasnou produkci** se jedná o zvýšení

z 1 500 Kč na 2 500 Kč/zakázku. Odměny se počítají k hrubé mzdě. Vedení podniku bylo upozorněno, že je bonus daňově nevýhodný. Možné vysvětlení zde přináší Zajícová (2019), která ve svém výzkumu rovněž zjistila, že zaměstnanci na dělnických pozicích upřednostňují finanční odměny před benefity. To zdůvodňuje i další zjištění této práce co se týče nízkého povědomí o benefitech a celkové neznalosti dané problematiky. Vedení společnosti souhlasí s navýšením hodnoty u odměny za včasnou produkci o 1 000 Kč.

Zaměstnanci společnosti mají také zájem o zavedení nových benefitů. Usilují o **pět dní placeného volna navíc**, podnikové volno v období Vánoc a zvýšení vánočních bonusů. Preference se týkají zejména zaměstnanců starších 50 let, kteří oceňují více možnosti odpočinku než finančních prémie. Z výčtu vedení souhlasí se zavedením 5 dní volna, kdy zaměstnanec nahradí brigádníci.

Mudrák (2018) došel k podobnému závěru a ve zkoumané firmě zjistil, že zaměstnanci mají velký zájem o odměny zajišťující rovnováhu osobního a pracovního života. Dále poukazuje na výhodnou možnost zajištění občerstvení a nápojů na pracovišti, což by mohlo být potenciálně přínosné i v rámci podniku READON s. r. o. I Futáková (2016) uvádí, že čeští zaměstnanci jsou silně motivováni možností získat týden dovolené nad rámec pracovního zákoníku.

Pro zajištění spravedlnosti v rámci vyplácení **vánočních odměn** je nově stanovená výše bonusu v hodnotě 10 000 Kč na každého zaměstnance. S touto částkou vedení společnosti souhlasí a je ochotno ji poskytnout.

Další výhodou, o kterou mají zaměstnanci zájem, je **přístup k bezplatnému pracovnímu oblečení**. Poskytnutím těchto věcí zdarma nebo za zvýhodněnou cenu (sleva 15 %) by zaměstnavatelé mohli pomoci snížit finanční zátěž svých zaměstnanců, zároveň zlepšit morálku a uplatnit daňové zvýhodnění nákladů na oděvy. Jedná se o poměrně nízký náklad v hodnotě 12 920³¹ Kč/rok za 2 ks montérek na osobu, s čímž vedení souhlasí a benefit zavede.

Příspěvkový bonus na **penzijní připojištění** je pro zaměstnanec nesmírně cenným benefitem zejména proto, že řada zaměstnanců během 10–15 let bude odcházet do důchodu. Díky příspěvkům na penzijní připojištění si zaměstnanci mohou zabezpečit důchod tím, že budou mít k dispozici finance nad rámec disponibilního důchodu od státu. Zaměstnavatel dává na výběr mezi žádným příspěvkem, 500 Kč a 1 000 Kč, jak je uvedeno v navrženém

³¹ 15 200 Kč * 0,85

systemu benefitů. Pro zaměstnance se tedy jedná o nový benefit, který je zároveň daňově výhodný pro zaměstnavatele. Pokud zaměstnanec nemá o příspěvek zájem, hodnota ušlého příspěvku se přičte do celkového fondu na zkvalitnění pracovního prostředí pro zaměstnance společnosti. Majitel společnosti souhlasí jak se zavedením příspěvků na penzijní připojištění, tak se zavedením fondu pro zkvalitnění pracovního prostředí zaměstnanců.

Někteří zaměstnanci (25 %) mají zájem o **příspěvek na zájezdy a rekreace**, což jim umožní příjemněji strávit čerpanou dovolenou nebo víkendy. Tato forma benefitu se firmě doporučuje jako možná soutěž, kdy budou příspěvky uděleny nejvíce výkonným zaměstnancům. Systém bodování a určení nejvýkonnějších pracovníků musí být zahrnuto v doporučené firemní směrnici, se kterou podnik souhlasí. Tento příspěvek bude hrazen nepeněžní formou z celkového rozpočtu na benefity s rezervou (1,4 milionu Kč) nebo z fondu na zkvalitnění pracovního prostředí pro zaměstnance, kam se na konci účetního období odvádí nevyčerpaný obnos na benefity.

Další zaměstnanci (20 %) mají zájem o **příspěvek na dopravu** do zaměstnání. Někteří z nich dojíždějí autem až 30 km, což představuje výraznou finanční a časovou zátěž na straně zaměstnance. Tento bonus se nedoporučuje, protože může indikovat nerovný přístup k zaměstnancům, kdy jedni dostávají odměnu, která jiným nenáleží. Tento bonus bohužel vedení nemá zájem realizovat, což zdůvodňuje nedostatkem prostředků.

Celkem 7 z 20 zaměstnanců by na konci roku rádi dostali kromě vánočního bonusu také **13. plat**, což se vedení podniku nedoporučuje. Hlavním důvodem je vyjádření nesouhlasu vedení s tímto benefitem a jeho finanční neúnosností. Dalším důvodem je i daňová nevýhodnost tohoto benefitu. Většina zaměstnanců je pro určitou formu **podílu na zisku**, zde však vedení rovněž vyjádřilo nezájem o rozdělování zisku. Zaměstnanci vyjádřili nezájem o **příspěvky na fyzickou aktivitu a kulturu**. Tento nezájem je z pohledu zaměstnanců pochopitelný, neboť jejich pracovní zaměření je manuálně a fyzicky náročné. Zavádění benefitů, o které zaměstnanci nemají zájem, může být neefektivním a neúčinným využíváním zdrojů. Naproti tomu Futáková (2016) ve svém výzkumu zjistila, že zaměstnanci mají o tyto benefity velký zájem. To svědčí o skutečnosti, že je nutné s každým kolektivem pracovat individuálně a benefity přizpůsobovat.

Většina zaměstnanců si sice myslí, že by měli být za svou práci lépe odměněni, ale zároveň si uvědomují, že zdroje podniku jsou omezené. Požadavky zaměstnanců by měly být podnětem k dalším krokům ze strany vedení. Všichni zaměstnanci se na jednotném systému neshodnou, proto je vhodné v něm nastavit jistou flexibilitu v podobě výběru

z možností (zvolení si výše penzijního příspěvku nebo nezvolení si nějakého benefitu, a tedy následné přispění v této částce do fondu pro zkvalitnění pracovního prostředí zaměstnanců).

6 Závěr

Diplomová práce se zabývá problematikou poskytování benefitů v soukromých společnostech. Cílem práce bylo zhodnotit současný a navrhnout účelnější benefitní systém u konkrétního podnikatelského subjektu, který bude odpovídat nejen požadavkům zaměstnanců, ale i možnostem zaměstnavatele. Ke sběru dat byla využita metoda ankety a řízených individuálních rozhovorů s vedením firmy a zaměstnanci.

Poskytování benefitů je důležité, protože více než polovina zaměstnanců by se bez benefitů rozhodla změnit zaměstnání. Naprostá většina zaměstnanců vyjadřuje nespokojenost se stávajícím systémem benefitů a přeje si radikální změny. Příspěvky na oběd jsou vypláceny převodem na účet, proto je navržen přechod na stravenkové kary, které odpovídají současným cenám stravování. Zaměstnanci dostanou k dispozici na každý pracovní den daňově nejvýhodnější stravenku v hodnotě 194 Kč, na které se z 55 % podílí zaměstnavatel. Společnost Sodexo (2023) prezentuje stravenku v hodnotě 194 Kč jako nejvýhodnější pro rok 2023. READON s. r. o., od této společnosti bude na základě návrhu tyto stravenky odebírat.

Zaměstnancům jsou příležitostně poskytovány odměny za včasné vyprodukování a expedici zásilek, které nejsou adekvátně vázány na výkon. I přesto však tento drobný příplatek, aktuálně 1 500 Kč, zaměstnancům vyhovuje a zcela zrušit jej v novém benefitní systému nechtějí. Proto dojde k jeho zvýšení na 2 500 Kč, přičemž firma byla o daňové nevýhodnosti benefitu informována, ale s návrhem souhlasí.

Ve společnosti je zaměstnancům poskytován vánoční bonus. Částka je však příliš nízká v porovnání s náročností jejich práce a v poměru k měsíčnímu platu. Dle zaměstnanců je rozdělování vánočních odměn nespravedlivé a nejednotné. Někteří zaměstnanci nedostávají bonusy vůbec. Na základě tohoto zjištění je apelováno na zavedení interní směrnice, která ukotví pravidla nejen vánočních příspěvků, ale poskytování veškerých firemních benefitů a zajistí tak informovanost zaměstnanců a spravedlivost celého benefitního systému.

Dle požadavků je rovněž navrženo zavedení nových benefitů, které schválilo vedení podniku. Jedná se o bonus na penzijní připojištění, kdy zaměstnavatel dává možnost přispět částkou až 1 000 Kč. Dále mají zájem o příspěvek na rekreaci, kdy firma uvažuje nad udělováním odměn nejvýkonnějším zaměstnancům. Vedení firmy na základě doporučení zvažuje zařazení tohoto příspěvku formou soutěže do benefitního systému v nepeněžní

formě. Rozhodujícím faktorem je vývoj příjmů v následujících letech. Současný návrh na benefity tak neobsahuje příspěvek na rekreaci. Nedoporučují se bonusy jako příspěvky na dojíždění do práce, 13. plat či podíl na zisku, jelikož jsou pro rozpočet firmy příliš náročné nebo daňově nevýhodné. Zaměstnanci zase odmítají příspěvky na sport a kulturu. Z tohoto důvodu nebyly zahrnuty do návrhu.

V rámci této závěrečné práce je vytvořen návrh kompletního systému benefitů, který vychází přímo z identifikovaných nedostatků (chybějící směrnice k poskytování benefitů) firmy a požadavků zaměstnanců. Návrh je realizován včetně celkového rozpočtu a rozpisu jednotlivých položek. Počítá se rovněž s finanční rezervou na 2 zaměstnance. Zahrnuje navýšení stávajících bonusů, zavedení stravenkových karet, poskytování bezplatného pracovního oblečení a příspěvků na penzijní připojištění. Pracovníci dále získají 5 dní volna navíc, které se do nákladů zahrnuje stanovením hodnoty pro zaměstnání brigádníků jako náhrady. Tyto návrhy byly podnikem přijaty k realizaci.

Dále lze podotknout, že zaměstnanci nejsou řádně informováni o výši odměn a parametrech jejich přidělení. Jejich reálná mzda klesla, protože jim do mzdy nebyla promítnuta narůstající inflace. Mnoho zaměstnanců nechápe celý rozsah benefitů a neuvědomují si jejich výhodnost, přestože se tak domnívají. Negativně komentují stav pracoviště, nedostatečné vytápění, čistotu a zanedbaný stav koupelen. Zlepšení těchto oblastí definují jako benefit. Z tohoto důvodu je nově navrženo zavedení fondu určeného na zkvalitnění pracovního prostředí pro zaměstnance z nevyčerpaného rozpočtu na benefity. Tento fond je určen pro financování oprav a rekonstrukcí sociálních zařízení, jídelny a je také určen k zajištění lepšího vytápění prostor atd.

Vedení společnosti komplexně schválilo navrhovaný systém benefitů a hodlá jej převést do praxe i s návrhem na vytvoření interní směrnice podrobně popisující systém čerpání odměn. Dále je společnost nadšena z návrhu na zavedení fondu pro zkvalitnění pracovního prostředí zaměstnanců. Díky fondu se budou vedení společnosti lépe alokovat zdroje pro odstranění a zlepšení nedostatků v prostorách podniku.

Z ankety a řízených rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že o problematice benefitů nemají adekvátní povědomí. Proto je námětem na další výzkum zaměřit se na celkovou pracovní spokojenost ve firmě a identifikovat nejdůležitější oblasti ke zlepšení.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Seznam tištěných zdrojů

- ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera. ISBN 80-251-0505-9.
- BERÁNEK, Petr. *Zaměstnanecké benefity a obdobná plnění z hlediska daňové výhodnosti*. Olomouc: ANAG, 2021. ISBN 9788075543424.
- BRŠŤÁKOVÁ, Jana, BRŮHA, Dominik, BUKOVJAN, Petr, et al. *Abeceda personalisty*. 12. vydání. Olomouc: ANAG, 2022. ISBN 978-80-7554-357-8.
- ČERVINKA, Tomáš. *Zdravotní pojištění: zaměstnavatelů, zaměstnanců a OSVČ*. 11. vydání. Olomouc: ANAG, 2022. ISBN 978-80-7554-360-8.
- FARAZMAND, Ali. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, 2018. ISBN 978-3319209272.
- FUTÁKOVÁ, Ivana. *Zaměstnanecké odměny a benefity jako pracovní motivace zaměstnanců*. Znojmo, 2016. Bakalářská práce. Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, s. r. o.
- KOŠNAR, Michael a SCHMIED, Zdeněk. *Dovolená: a její aplikace v praxi s praktickými případy*. 4. vydání. Olomouc: ANAG, 2022. ISBN 978-80-7554-367-7.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN: 978-80-2470-602-4.
- KOUZES, M. James a POSNER, Z. Barry. *The leadership challenge: how to make extraordinary things happen in organizations*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2017. ISBN 978-1-119-27896-2.
- KRBEČKOVÁ, Marie a PLESNÍKOVÁ, Jindřiška. *FKSP sociální fondy, benefity a jiná plnění*. 7. vydání. Olomouc: ANAG, 2020. ISBN 978-80-7554-261-8.

- KUCHAROVÁ, Ivana. *Účetnictví pro podnikatele v účetních schématech*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2019. ISBN 978-80-213-2923-2.
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2021. ISBN 978-80-7676-193-3.
- MUDRÁK, Jaroslav. *Systém zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti*. Brno, 2018. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta.
- NORDIN, Nurul Nadia, BAIDZOWI, Fateha Mohd a RAZAK, Ruzanna Ab. Understanding the Work At Home Concept, Its Benefits, and Challenges Towards Employees. *Social Sciences Research*. 2016, 109–118.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
- ŠUBRT, Bořivoj. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: ANAG, 2018. ISBN 978-80-7554-138-3.
- ŠULC, Ivo. *Zákon o spotřebních daních s komentářem: k 1. 4. 2010: správa spotřební daně, plátcí daně, vznik daňové povinnosti, vznik povinnosti daň přiznat a zaplatit, změny v předmětu daně u tabákových výrobků*. 3. vydání. Olomouc: ANAG, 2010. Daně. ISBN 978-80-7263-608-2.
- TOMAKOVÁ, Denisa. *Benefity pro zaměstnance jako nástroj konkurenceschopnosti podniků na trhu práce*. Plzeň, 2019. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.
- UZDAŘOVÁ, Karolína. *Zaměstnanecké benefity a jejich využívání*. Praha, 2019. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze. Masarykův ústav vyšších studií.
- VYBÍHAL, Václav a PŘIB, Jan. *Mzdové účetnictví 2022: praktický průvodce*. 25. vydání. Praha: Grada Publishing, 2022. ISBN 978-80-271-3592-9.

7.2 Seznam internetových zdrojů

- BUSINESSCENTER. *Zaškolení a zaučení* [online]. 2022 [cit. 7.3.2023]. Dostupné z: <https://businesscenter.podnikatel.cz/slovnicek/zaskoleni-a-zauceni/>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace, spotřebitelské ceny* [online]. 2023 [cit. 7.3.2023]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

- DAŇOVÉ TIPY. *Zaměstnanecké slevy* [online]. 2023 [cit. 7.3.2023]. Dostupné z: <http://www.danovetipy.cz/clanky/detail/nezdanovane-prijmy-zamestnance-zamestnanecke-benefity-47>
- FANG, Tony, LEE, Byron, TIMMING, R. Andrew a FAN, Di. The Effects of Work-Life Benefits on Employment Outcomes in Canada: A Multivariate Analysis. In: *erudit.org* [online]. 2019 [cit. 7.3.2023]. Dostupné z: <https://www.erudit.org/en/journals/ri/2019-v74-n2-ri04759/1062086ar/>
- KAHOUNOVÁ, Veronika. Jak na peněžní a nepeněžní benefity? In: *e-cons.cz* [online]. 2016 [cit. 7.3.2023]. Dostupné z: <https://www.e-cons.cz/post/jak-na-penezni-a-nepenezni-benefity>
- KLEFER. *Zaměstnanecké benefity – Velký přehled benefitů a jaký mají dopad na daně, mzdy a odvody* [online]. 2019 [cit. 7.3.2023]. Dostupné z: <https://ucetnictvi-klefer.cz/zamestnanecke-benefity-velky-prehled/>
- Korus Safety and Industry [online]. Podbořany: Korus Safety and Industry, 2023 [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: https://www.korus-eshop.cz/pracovni-kalhoty-do-pasu-primo-product-1047?gclid=CjwKCAjwoIqhBhAGEiwArXT7K0jlCUvbgP9FfAYiVRaGzKYqeOSs4WF2pDM7M3iRgGNRvi5iXJIq2BoCi6YQAuD_BwE
- KUBÍČKOVÁ, Alice a PATÁKOVÁ, Veronika. Nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů. In: *praceamzda.cz* [online]. 2018 [cit. 7.3.2023]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/nove-trendy-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu>
- LAMPOVÁ, Daniela. Oblečení ve výdajích podnikatelů vedoucích daňovou evidenci. In: *du.cz* [online]. 2017 [cit. 7.3.2023]. Dostupné z: <https://www.du.cz/33/obleceni-ve-vydajich-podnikatelu-vedoucich-danovou-evidenci-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Ej0HaX88w8q7J8PhtZ3j7pA/>
- PETR, N. Příspěvek na penzijní připojištění od státu v roce 2022. In: *prispevky.cz* [online]. 2022 [cit. 7.3.2023]. Dostupné z: <https://www.prispevky.cz/ostatni/penzijni-pripojisteni>
- PROFESIA. *Aktuality* [online]. 2018 [cit. 7.3.2023]. Dostupné z: <https://firma.profesia.cz/aktuality/pripraveni-od-1-kvetna-musite-u-pracovni-nabidky-slovensku-zverejnit-i-zakladni-slozku-mzdy/>
- READON. *O společnosti* [online]. 2023 [cit. 7.3.2023]. Dostupné z: <https://readon.cz/>

- Stravenka – moderní benefit. Sodexo [online]. Praha: Sodexo, 2023 [cit. 2023-03-31]. Dostupné z: https://www.sodexo.cz/stravenky-zamestnavatel?gclid=Cj0KCQjwiZqhBhCJARIsACHHEH9YdiD8cmFU8cBD3LKIhXj12fXFqzZXV7AAEAvxbwJMpJt5FCARxKAaAqNQEALw_wcB
- TKADLEC, Matěj. Prohlubování a zvyšování kvalifikace a jejich rozdíly v praxi. In: *epravo.cz* [online]. 2021 [cit. 7.3.2023]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/prohlubovani-a-zvysovani-kvalifikace-a-jejich-rozdily-v-praxi-112717.html>
- TREXIMA. *6. vlna HR Monitoru®: Svět práce nejen pod vlivem covid-19* [online]. 2021 [cit. 7.3.2023]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/16-vlna-hr-monitoru/>

7.3 Seznam zákonů, nařízení a vyhlášek

- ČESKO. Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů.
- ČESKO. Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních.
- ČESKO. Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., nařízení vlády, kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci.
- ČESKO. Zákon č. 586/1992 Sb., České národní rady o daních z příjmů.
- ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
- ČESKO. Usnesení č. 2/1993 Sb., předsednictva České národní rady o vyhlášení LISTINY ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD jako součástí ústavního pořádku České republiky.
- ČESKO. Zákon č. 285/2020 Sb., kterým se mění zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a některé další související zákony.

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Rozdíl mezi stimulací a motivací	15
--	----

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Účtování stravenek	26
Tabulka 2: Daňové řešení odborného vzdělání zaměstnance.....	33
Tabulka 3: Účtování odborného rozvoje zaměstnanců	34
Tabulka 4: Výše státního příspěvku doplňkového spoření a penzijního připojištění	38
Tabulka 5: Daňová uznatelnost vybraných benefitů	44
Tabulka 6: Transformace benefitního systému v rámci firmy	67
Tabulka 7: Firemní rozpočet na benefity za rok.....	69
Tabulka 8: Mzdové náklady firmy	70
Tabulka 9: Stravenkový systém firmy	71
Tabulka 10: Náklady firmy v rámci stravenkového systému.....	72
Tabulka 11: Možné varianty výše příspěvků na penzijní připojištění	72
Tabulka 12: Roční výdaje firmy na 5 dní dovolené navíc	73
Tabulka 13: Roční náklady firmy na přiděl 2 kusů montérek každému zaměstnanci	74
Tabulka 14: Náklady na jednotlivé průběžné benefity v souvislosti s vymezeným rozpočtem firmy	75
Tabulka 15: Náklady na benefity na určitý počet zaměstnanců	76

8.3 Seznam grafů

Graf 1: Spokojenost zaměstnanců s firemními benefity	52
Graf 2: Motivace zaměstnanců firemními benefity	54
Graf 3: Fluktuace zaměstnanců v rámci zrušení benefitů firmy	58
Graf 4: Pohled zaměstnanců na restrukturalizaci benefitního systému.....	59
Graf 5: Zájem zaměstnanců o konkrétní benefity v rámci firmy.....	60
Graf 6: Preference zaměstnanců mezi benefity či navýšení hrubých mezd	63

8.4 Seznam použitých zkratk

- DPH – daň z přidané hodnoty
- N – náklady
- p. a. – jednou ročně
- PHM – pohonné hmoty
- SZ – sociální zabezpečení
- ZDP – Zákon o daních z příjmu
- ZP – Zákoník práce
- ZP – zdravotní pojištění (v textu uvedena hodnota v %)

Přílohy

Příloha 1: Anketa	93
--------------------------------	-----------

Příloha 1: Anketa

Anketa pro optimalizaci systému benefitů ve firmě READON s. r. o.

Prosím o vyplnění ankety, která se týká optimalizace systému benefitů ve Vaší firmě. Jmenuji se Lucie Kalivodová a jsem studentkou 5. ročníku ČZU v Praze Provozně Ekonomické fakulty. Anketa je zcela anonymní a její výsledky budou využity pro diplomovou práci. Cílem práce je popsat a zlepšit systém nabízených benefitů tak, aby lépe vyhovoval zaměstnancům i zaměstnavateli.

Vyplnění této ankety Vám zabere max. 10 minut. Velice děkuji za Vaši ochotu a Váš čas.

Dle informací zaměstnavatele jsou v současné době ve Vaší firmě poskytovány následující benefity ve formě příspěvku na stravování, finančních odměn za včasnou produkci a expedici větších zakázek a vánočních prémieí.

- 1) Jak jste spokojeni s firemními benefity, které firma nabízí?
Zakroužkujte na škále spokojenosti vždy jednu hodnotu u každého benefitu (1 – největší spokojenost, 5 – nejmenší spokojenost).

Benefit	Spokojenost				
Odměna za včasnou produkci a expedici	1	2	3	4	5
Příspěvek na stravování	1	2	3	4	5
Vánoční prémie	1	2	3	4	5

- 2) V návaznosti na otázku č. 1 zdůvodněte Vámi uvedenou míru spokojenosti.
(např. způsob vyplácení benefitů, jeho výše)

Odměna za včasnou produkci a expedici:

.....

.....

.....

Příspěvek na stravování:

.....

.....

.....

Vánoční prémie:

.....

.....

.....

3) Motivují Vás poskytnuté firemní benefity z otázky č. 1 k lepším pracovním výkonům?

Zaškrtněte jednu z možností.

- ANO
- Spíše ANO
- Spíše NE
- NE

4) Jaké další benefity nad rámec současných poskytovaných benefitů, byste ve firmě uvítali?

Zakroužkujte, zda máte o daný benefit zájem či nikoliv a jeho důležitost. Na škále spokojenosti zakroužkujte vždy jednu hodnotu u každého benefitu (1 – největší spokojenost, 5 – nejmenší spokojenost).

Benefit	Zájem/Nezájem	Důležitost				
5 dní dovolené navíc	ANO / NE	1	2	3	4	5
Podnikové volno během Vánočních svátků	ANO / NE	1	2	3	4	5
Poskytování pracovního oblečení	ANO / NE	1	2	3	4	5
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	ANO / NE	1	2	3	4	5
Příspěvek na kulturu	ANO / NE	1	2	3	4	5
Příspěvek na penzijní připojištění	ANO / NE	1	2	3	4	5
Příspěvek na rekreační pobyt nebo zájezdy	ANO / NE	1	2	3	4	5
Příspěvek na Vaši pohybovou aktivitu	ANO / NE	1	2	3	4	5
Zdravotní dny volna bez udání důvodu (Sick days)	ANO / NE	1	2	3	4	5

5) Jaké benefity by podle Vás v novém benefitním systému neměly chybět?

Zaškrtněte 3 možnosti.

- 5 dní dovolené navíc
- Odměna za včasnou produkci a expedici
- Podnikové volno během Vánočních svátků
- Poskytování pracovního oblečení
- Příspěvek na dopravu do zaměstnání
- Příspěvek na kulturu
- Příspěvek na penzijní připojištění

- Příspěvek na rekreační pobyt nebo zájezdy
- Příspěvek na stravování
- Příspěvek na Vaši pohybovou aktivitu
- Vánoční prémie
- Zdravotní dny volna bez udání důvodu (Sick days)

6) Bylo by pro Vás neposkytování současných zaměstnaneckých výhod důvodem ke změně zaměstnání?
Zaškrtněte jednu z možností.

- ANO
- Spíše ANO
- Spíše NE
- NE

7) Jakou variantu preferujete?
Zaškrtněte jednu z možností.

- Ponechat stávající benefity a navýšit je
- Zachovat stávající strukturu a přidat nové benefity
- Úplná změnu struktury benefitního systému (možné vyřazení stávajících benefitů)

8) Preferovali byste spíše navýšení hrubé mzdy nebo rozšíření zaměstnaneckých benefitů ve stejné peněžní výši?
Zaškrtněte jednu z možností.

- Navýšení hrubé mzdy
- Rozšíření zaměstnaneckých benefitů

9) Víte, že je pro zaměstnance výhodnější čerpat benefit, než navýšení hrubé mzdy ve stejné hodnotě? (Benefit poskytovaný nepeněžním plněním se nepřičítá k hrubé mzdě, a tedy nepodléhá zdanění mzdy – má stále stejnou hodnotu, ne nižší.)
Zaškrtněte jednu z možností.

- Ano, vím
- Ne, nevím

10) Máte nějaký vlastní návrh pro zavedení firemního benefitu, který by Vám vyhovoval více než již zavedené nebo dotázané v otázce č. 3?

.....

.....

.....

11) Je něco, co byste nám k tématu benefitů ve Vaší firmě chtěli sdělit? (nepovinná otázka – není třeba vyplňovat)

.....

.....

.....

.....

12) Jaké je Vaše pohlaví?

Zaškrtněte jednu z možností.

- Muž
- Žena

13) Jaký je Váš věk?

Zaškrtněte jednu z možností.

- do 19 let
- 20-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51-60 let
- 61 a více let

14) Kolik let jste odpracovali ve firmě?

Zaškrtněte jednu z možností.

- Méně než rok
- 1-2 roky
- 3-5 let
- 6-10 let
- 10 let a více

15) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Zaškrtněte jednu z možností.

- Základní
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- vysokoškolské

16) Jaké je vaše pracovní zařazení? (nepovinná otázka – není třeba vyplňovat)

Zaškrtněte jednu z možností.

- Administrativní zaměstnanec
- Zaměstnanec ve výrobě
- Řidič
- Vedoucí výroby
- Zásobovač

- Jiné

.....