

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**System zaměstnaneckých benefitů ve vybrané firmě**

**Daniel Hladík**

**Bakalářská práce**

**2016**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Daniel Hladík**  
Osobní číslo: **E13329**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **System zaměstnaneckých benefitů ve vybrané firmě**  
Zadávací katedra: **Ústav matematiky a kvantitativních metod**

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

Cílem bakalářské práce bude analýza systému benefitů pro zaměstnance ve vybrané firmě nebo firmách. Pomocí dotazníkového šetření bude zjišťována spokojenost zaměstnanců s benefity a následně bude toto šetření statisticky vyhodnoceno.

Osnova:

- Rešerše odborné literatury vztahující se k tématu práce.
- Realizace dotazníkového šetření.
- Vyhodnocení získaných dat použitím vhodných metod.

Rozsah grafických prací: –  
Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 146 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.

ŘEZANKOVÁ, H. Analýza dat z dotazníkových šetření. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. 217 s. ISBN 978-80-7431-019-5.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Kateřina Seinerová



Ústav matematiky a kvantitativních metod

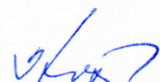
Datum zadání bakalářské práce: 29. září 2015

Termín odevzdání bakalářské práce: 29. dubna 2016



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2015

## PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 29. 4. 2016

.....

Daniel Hladík

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych rád poděkoval své vedoucí práce paní Ing. Kateřině Seinerové za její cenné rady, které mi při konzultacích poskytla a dopomohla mi tak ke zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěl především poděkovat paní personální ředitelce Mgr. Bronislavě Kovářové, působící ve společnosti Ammann Czech Republic a.s., za její vstřícný přístup, poskytnuté materiály nutné k dokončení této práce a zejména čas, který mi věnovala. V poslední řadě patří velký dík mé rodině a přátelům, protože bez jejich podpory a trpělivosti by bylo značně obtížnější to zvládnout.

## **ANOTACE**

*Tato bakalářská práce se zabývá analýzou systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Ammann Czech Republic, a. s. V teoretické části jsou nejprve stručně vymezeny základní pojmy z řízení lidských zdrojů a teoretická východiska vztahující se k problematice zaměstnaneckých benefitů v oblasti odměňování, motivace, stimulace a spokojenosti pracovníků. Poté jsou blíže charakterizovány zaměstnanecké benefity, kde je také zohledněn daňový a odvodový režim a současné trendy. V praktické části je prvotně představena vybraná společnost. Dále je na základě dostupných zdrojů a pomocí dotazníkového šetření provedena analýza stávajícího systému zaměstnaneckých benefitů. V poslední části jsou ze zjištěných výsledků analýzy navržena vhodná opatření.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*řízení lidských zdrojů, odměňování, motivace, zaměstnanecké benefity, průzkum spokojenosti*

## **TITLE**

*The System of Employee Benefits in Chosen Company*

## **ANNOTATION**

*This bachelor thesis deals with an analysis of the system of employee benefits in Ammann Czech Republic a. s. In the theoretical part, basic terms, related to the issue of employee benefits, in the area of human resource management, remuneration, motivation, stimulation and employee satisfaction, are briefly defined. Then the employee benefits are specified in detail, tax system and current trends are taken in the account as well. In the practical part the chosen company is introduced. Then the analysis of the current system of employee benefits is made, on the basis of available resources and through a questionnaire survey. In the last part, there are made the suitable suggestions based on the results of the analysis.*

## **KEYWORDS**

*human resource management, remuneration, motivation, employee benefits, satisfaction survey*

# OBSAH

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ÚVOD .....</b>   | <b>11</b> |
| <b>I. TEORETICKÁ ČÁST</b>   |           |
| <b>1 ZÁKLADNÍ POJMY Z ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>                          | <b>13</b> |
| <b>2 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....</b>  | <b>15</b> |
| 2.1 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ.....  | 15        |
| <b>3 MOTIVACE, STIMULACE A SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ.....</b>                      | <b>17</b> |
| 3.1 MOTIVACE.....   | 17        |
| 3.2 STIMULACE.....  | 19        |
| 3.3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST .....  | 20        |
| <b>4 ZAMĚŠTNANECKÉ BENEFITY .....</b>   | <b>22</b> |
| 4.1 CÍLE A PROBLÉMY V POSKYTOVÁNÍ ZAMĚŠTNANECKÝCH BENEFITŮ.....                 | 24        |
| 4.2 KLASIFIKACE ZAMĚŠTNANECKÝCH BENEFITŮ .....                                  | 25        |
| 4.3 SYSTÉM ZAMĚŠTNANECKÝCH BENEFITŮ .....                                       | 27        |
| 4.3.1 <i>Strategie a politika zaměstnaneckých benefitů</i> .....                | 28        |
| 4.3.2 <i>Efektivita zaměstnaneckých benefitů</i> .....                          | 29        |
| 4.4 DAŇOVÝ A ODVODOVÝ REŽIM .....   | 32        |
| 4.4.1 <i>Daňový režim</i> .....   | 32        |
| 4.4.2 <i>Odvodový režim</i> .....   | 33        |
| 4.4.3 <i>Názorný příklad zvýhodnění u daného zaměstnaneckého benefitu</i> ..... | 34        |
| 4.5 SOUČASNÉ TRENDY V ČR.....   | 35        |
| 4.5.1 <i>Průzkum společnosti NN a Svazu průmyslu a dopravy ČR</i> .....         | 37        |
| 4.5.2 <i>Průzkum společnosti Hays Czech Republic</i> .....                      | 38        |
| 4.5.3 <i>Sick days</i> .....  | 39        |

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>5</b> | <b>AMMANN CZECH REPUBLIC A.S.</b>  | <b>42</b> |
| 5.1      | ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI   | 42        |
| 5.2      | ORGANIZAČNÍ STRUKTURA  | 43        |
| 5.3      | SOUČASNÝ SYSTÉM ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ                                 | 44        |
| 5.3.1    | <i>Fixně (plošně) poskytované zaměstnanecké benefity</i>                 | 44        |
| 5.3.2    | <i>Flexibilně (individualizovaně) poskytované zaměstnanecké benefity</i> | 51        |
| <b>6</b> | <b>PRŮZKUM SPOKOJENOSTI SE ZAMĚSTNANECKÝMI BENEFITY</b>                  | <b>53</b> |
| 6.1      | VYHODNOCENÍ  | 54        |
| 6.1.1    | <i>Identifikace respondentů</i>  | 54        |
| 6.1.2    | <i>Postoj k systému a nabídce zaměstnaneckých benefity</i>               | 55        |
| 6.1.3    | <i>Informovanost</i>   | 60        |
| 6.1.4    | <i>Daňový a odvodový režim</i>   | 60        |
| 6.1.5    | <i>Dodatečné subjektivní zhodnocení zaměstnaneckých benefity</i>         | 61        |
| 6.2      | ANALÝZA ZÁVISLOSTI   | 62        |
| <b>7</b> | <b>SHRNUTÍ A NÁVRH OPATŘENÍ</b>  | <b>66</b> |
| 7.1      | CAFETERIA SYSTÉM GALLERY BETA  | 68        |
|          | <b>ZÁVĚR</b>   | <b>71</b> |
|          | <b>POUŽITÁ LITERATURA</b>  | <b>73</b> |
|          | <b>SEZNAM PŘÍLOH</b>   | <b>77</b> |



## SEZNAM TABULEK

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1: Procentuální sazby pojistného na zdravotní pojištění a na sociální zabezpečení... 34 | 34 |
| Tabulka 2: Výše úspor při komparaci odměny jdoucí do mzdy a do zvoleného benefitu ..... 35      | 35 |
| Tabulka 3: Přehled ukazatelů společnosti ACZ za 3 účetní období (2011-2013)..... 42             | 42 |
| Tabulka 4: Výše poskytnuté odměny v závislosti na délce trvání pracovního poměru ..... 49       | 49 |
| Tabulka 5: Věkové rozložení respondentů ..... 54  | 54 |
| Tabulka 6: Rozložení respondentů podle délky pracovního poměru ..... 55                         | 55 |
| Tabulka 7: Pozorované a očekávané četnosti vybraných proměnných ..... 63                        | 63 |
| Tabulka 8: Vypočtené hodnoty pro $\chi^2$ test nezávislosti..... 63                             | 63 |
| Tabulka 9: Pozorované a očekávané četnosti vybraných proměnných ..... 64                        | 64 |
| Tabulka 10: Vypočtené hodnoty pro $\chi^2$ test nezávislosti..... 65                            | 65 |

## SEZNAM ILUSTRACÍ

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1: Vývoj nezaměstnanosti a počtu uchazečů na 1 pracovní místo (2002 - 2015)..... 36 | 36 |
| Obrázek 2: Graf znázorňující poskytované zaměstnanecké benefity v ČR v roce 2015..... 37    | 37 |
| Obrázek 3: Prostředí aplikace cafeteria systému pro chytré telefony ..... 52                | 52 |
| Obrázek 4: Postoj zaměstnanců vůči současnému systému zaměstnaneckých benefitů ..... 56     | 56 |
| Obrázek 5: Postoj zaměstnanců vůči současné nabídce zaměstnaneckých benefitů..... 57        | 57 |
| Obrázek 6: Žádané zaměstnanecké benefity ..... 59   | 59 |
| Obrázek 7: Sledování daňového a odvodového režimu zaměstnaneckých benefitů ..... 61         | 61 |

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

|     |                                 |
|-----|---------------------------------|
| ACZ | Ammann Czech Republic a.s.      |
| ČR  | Česká republika                 |
| Kč  | koruna česká                    |
| ŘLZ | řízení lidských zdrojů          |
| Sb. | Sbírka zákonů                   |
| THP | technicko-hospodářský pracovník |

# ÚVOD

Zaměstnanecké benefity obecně začaly být v České republice vnímány ve větší míře od roku 2001, kdy došlo u některých finančních produktů k daňovému zvýhodnění. Pro zaměstnavatele se tak naskytla vhodná alternativa, jak výhodně poskytnout svým zaměstnancům nestandardní odměny, z nichž některé se zároveň staly i atraktivním prvkem na trhu práce.

V konkurenčním boji o kvalitní lidské zdroje se společnosti předháněly a stále předhánějí v tom, která nabídne svým novým potenciálním i stávajícím zaměstnancům lepší podmínky, proto se postupem času z některých dříve výjimečně poskytovaných benefitů staly dnes zcela běžné. Dalo by se říci, že to dosáhlo takové úrovně, že například týden dovolené navíc nad rámec zákona, příspěvek na stravování nebo penzijní připojištění jsou brány téměř jako samozřejmost, kdy v tom zaměstnanci nevidí nic neobvyklého. Společnost, která by ve svém portfoliu benefitů neměla takovéto standardní benefity, by se mohla setkat s nízkou přitažlivostí v očích uchazečů o zaměstnání nebo by mohli někteří stávající zaměstnanci odejít pracovat ke konkurenci. Přesto je ale stále hlavním faktorem určujícím setrvání v dané organizaci především výše sjednané mzdy a další okolnosti, přičemž zaměstnanecké benefity budou vždy plněním poskytovaným nad rámec mzdy.

Benefity nemusejí tedy být pouze lákadlem pro uchazeče o zaměstnání, ale v případě, že podniky chtějí, aby záporná fluktuace byla co nejnižší, mohou právě prostřednictvím různých benefitů docílit toho, aby si zajistily loajalitu svých zaměstnanců a také, aby byli zaměstnanci ve svém pracovním procesu spokojeni. Důležité je, aby zaměstnavatelé naslouchali potřebám a požadavkům svých zaměstnanců, protože jedině pak může systém benefitů pozitivně ovlivňovat motivaci nebo loajalitu k zaměstnavateli. Spokojenost pracovníků plynoucí nejen ze systému zaměstnaneckých benefitů, ale i z vhodně nastaveného systému odměňování a celkově příznivých podmínek, tak může nepřímo vést až ke zvýšení výkonnosti, produktivity práce nebo šíření dobrého jména společnosti.

**Cílem této bakalářské práce je analýza systému benefitů pro zaměstnance ve vybrané firmě. Pomocí dotazníkového šetření je zjištěna spokojenost zaměstnanců s benefity a následně je toto šetření statisticky vyhodnoceno.**

Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části jsou nejprve vymezeny základní pojmy z řízení lidských zdrojů a dále jsou určena teoretická východiska vztahující se k problematice zaměstnaneckých benefitů

v oblasti odměňování, motivace, stimulace a spokojenosti pracovníků. Teprve poté jsou blíže charakterizovány zaměstnanecké benefity, kde je také zohledněn daňový a odvodový režim a současné trendy u českých podniků.

V praktické části je nejdříve představena vybraná společnost. Dále je na základě materiálů poskytnutých společností a pomocí dotazníkového šetření provedena analýza stávajícího systému zaměstnaneckých benefitů. Výsledky z dotazníkového šetření jsou statisticky vyhodnoceny. Na základě výsledné analýzy jsou navržena vhodná opatření.

# 1 ZÁKLADNÍ POJMY Z ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Ještě než bude přiblížena samotná problematika zaměstnaneckých benefitů, je shledáno za vhodné vysvětlit některé pojmy dotýkající se řízení lidských zdrojů (dále i pod zkratkou ŘLZ), s nimiž následný obsah této práce úzce souvisí.

I v oblasti řízení lidských zdrojů se pro dosažení stanovených podnikových cílů využívají **manažerské funkce**. Jsou to činnosti, které opakovaně vykonávají manažeři. Rozlišují se funkce postupné a průběžné.

**Postupné (sekvenční) funkce řízení** jsou takto nazývány právě proto, že navazují jedna na druhou a bez jejich vzájemného souladu by nedocházelo k efektivnímu řízení. V současné době se nejčastěji uvádí následující klasifikace podle H. Koontze a H. Weihricha [33, s. 31]:

1. plánování,
2. organizování,
3. výběr a rozmíst'ování spolupracovníků (personální zajištění neboli personalistika),
4. vedení,
5. kontrola.

V první fázi řídicího procesu musejí být stanoveny cíle, kterých chce být dosaženo a určí se, jakým způsobem k jejich dosažení dojde. Poté se na základě stanovených cílů vybuduje potřebná organizační struktura díky, které bude vše efektivně fungovat. Následně se zajistí pracovníci, kteří budou danou předem naplánovanou činnost vykonávat. A aby nedocházelo k oddalování a odbočení od cílů, někdo musí pracovníky řídit a vést. V průběhu a na konci celého procesu je potom vše kontrolováno a při zjištění jakýchkoli nesrovnalostí a pochybností jsou provedena případná korektivní opatření.

Každou z postupných funkcí řízení prostupují **průběžné (paralelní) funkce řízení**, jejímž základem je rozhodovací proces. Patří sem [30, s. 68]:

1. analýza řešených problémů, tj. získání podkladů nutných pro rozhodování,
2. rozhodování, tj. vědomý proces výběru vhodné varianty řešení za účelem dosažení určeného cíle,
3. implementace, tj. realizace rozhodnutí.

Pro přiblížení struktury a vzájemných vazeb postupných a průběžných manažerských funkcí se používá maticové zobrazení, kdy jsou většinou v horizontálním směru znázorněny jednotlivé postupné funkce a k nim vertikálně přísluší každá z průběžných funkcí.

Dalším důležitým pojmem je **personální práce** (personalistika), která obecně vyjadřuje filosofii a přístup organizace k řízení a vedení lidí. Běžně se však lze setkat s použitím tohoto pojmu jako k označení výkonu personálních činností zajišťovaných personálním útvarem (personalistou) a z části to může být chápáno i jako náplň práce vedoucích zaměstnanců. [11]

Za výkonnou část personální práce jsou označovány **personální činnosti**, mezi které podle Koubka [18, s. 20-21] patří např.: vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmísťování (zařazování) pracovníků, odměňování pracovníků, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém aj.

Z historického hlediska se během 20. století vyvinuly rozdílné koncepce personální práce. S každou koncepcí se mění význam a určité hierarchické postavení, které personální práce zaujímá v organizaci. Prvním pojetím byla **personální administrativa**, která převládala do počátku 60. let 20. století. Personální práce v tomto pojetí měla pasivní či podpůrnou roli. Od druhé poloviny 60. let 20. století se do většiny podniků rozšířila působnost koncepce **personálního řízení**, kdy se začala prosazovat aktivní role personální práce, ale v tomto případě byla věnována malá pozornost dlouhodobé strategii. Od počátku 80. let 20. století se v souvislosti s celkovou změnou manažerského chování a myšlení začalo hovořit o nové koncepci personální práce, o **řízení lidských zdrojů**. [11], [18], [6]

Armstrong [6, s. 27] definuje řízení lidských zdrojů jako *„strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají, tj. lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně a i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“*

Hlavním obecným úkolem řízení lidských zdrojů v organizaci je zajistit, aby byla výkonná a aby neustále docházelo ke zlepšování jejího výkonu. K zabezpečení tohoto úkolu může dojít pouze při efektivním využití všech dostupných zdrojů, nejenom těch lidských. V tomto případě musí být brány v ohled také zdroje informační, materiální a finanční. [18]

V souvislosti s ŘLZ se objevují další novější koncepce a pojmy vztahující se k řízení lidí v organizaci, kdy se v důsledku mění význam a úhel pohledu na člověka v pracovním procesu. Jde např. o **řízení lidského kapitálu**, které oproti ŘLZ klade ještě větší důraz na rozvoj znalostí a dovedností. Lidé nejsou bráni jako nákladová položka, ale jako bohatství a aktivum, které poskytuje organizaci konkurenční výhodu. [18]

## 2 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Odměňování je jednou z nejstarších a nejvýznamnějších personálních činností. Je důležitým aspektem jak pro zaměstnavatele, tak pro pracovníky. Na jedné straně zaměstnavatel potřebuje vytvářet a rozvíjet takový personál, který je ochoten za úplatu pro něj pracovat a realizovat cíle organizace, které v konečném důsledku vedou k ziskovosti organizace. A na straně druhé pracovníci potřebují ve svém životě zabezpečit uspokojování svých potřeb prostřednictvím různých forem odměn a jiných dalších zdrojů, které mohou ovlivňovat jejich motivaci. Dochází tak ke sladování vzájemných potřeb a cílů.

*„Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace.“ [5, s. 20]*

V moderním pojetí neznamena odměňování pouze peněžní ocenění (např. mzda, plat) za vykonanou práci, ale i poskytování dalších odměn jako jsou např. povýšení, formální uznání nebo zaměstnanecké výhody. Odměny tedy nemusejí mít čistě peněžní nebo hmotný charakter, ale mohou obsahovat i tzv. vnitřní odměny, které souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, růstem pravomocí a odpovědnosti, s dosahováním pracovních cílů a kariéry apod. Mezi vnější nepeněžní odměny je dále zahrnuto uznání, ocenění (pochvala) a zpětná vazba. Souhrn všech těchto odměn je nazýván jako celková odměna. [5], [18]

Peněžní i nepeněžní formy odměn mohou být vázány na výkon pracovníka, na jeho postavení v organizaci, na jeho zásluhy, na jeho schopnosti, dovednosti a znalosti jakožto konkurenceschopné prvky, nebo mohou být odměny poskytovány pouze proto, že pro organizaci daný člověk pracuje (např. zaměstnanecké benefity) apod.

Dlouhodobý přístup k odměňování je charakteristický pro strategické odměňování, které je podle Dvořákové [11, s. 319] zaměřeno na to, že zaměstnavatel nabízí příležitosti učit se a rozvíjet, umožňuje získání různých forem uznání, které jsou kladně přijímány (např. dary, rekreace), snaží se vytvářet pracovní úkoly, které jsou co nejvíce komplexní a autonomní, nabízí flexibilní formy zaměstnání a režimy práce a pečuje o kvalitní pracovní podmínky.

### 2.1 Systém odměňování

Systém odměňování by měl být nastaven na míru konkrétní organizaci, neboť každá je specifická svými materiálními, finančními, lidskými a informačními zdroji, které jsou vzájemně propojeny do jednoho unikátního celku.

Ještě než je vytvořen samotný systém odměňování, je důležité, aby si organizace stanovila filosofii a strategii odměňování. **Filosofie odměňování** obecně udává, jakou mzdovou pozici chce organizace zaujmout ve srovnání s konkurencí v oboru činnosti a na trhu práce, a jaké postupy k tomu bude chtít uplatnit. Na filosofii odměňování je založena **strategie odměňování**, která vychází ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů. Jednoduše lze strategii odměňování vyjádřit otázkami za co, komu, kolik a jak platit. [11]

Pro vytvoření strategie odměňování je vhodné si na začátku položit 3 otázky týkající se následovného. Čeho potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn, dále, jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn (šíře nabídky, typy odměn) a konečně, které vnější faktory (faktory sociodemografické, politické, legislativní, konkurenční apod.) ovlivňují odměňování v organizaci. [18]

Součástí systému odměňování je také **politika odměňování**, která poskytuje návod pro rozhodování a následné kroky. Od filosofie odměňování je odlišná její vyšší mírou konkretizace volených zásad. Zabývá se např. úrovní odměn, používáním hodnocení práce, transparentností, přístupem k celkové odměně, zabezpečení rovného a spravedlivého odměňování aj. [5]

Z hlediska řízení lidských zdrojů se vyskytuje přístup k odměňování, který má na strategii odměňování značný vliv. Tento koncept se nazývá jako tzv. **celková odměna** a spočívá zjednodušeně v tom, že obsahuje všechny typy odměn, které jsou vzájemně provázány a tvoří jeden logický celek. „*Cílem je maximalizovat souhrnný dopad širokého okruhu různých podob odměňování na motivaci, oddanost a angažovanost v práci.*“ [5, s. 42]

V celkové odměně jsou zahrnuty dvě kategorie odměn, kterými jsou transakční a relační odměny. **Transakční odměny** jsou hmotné odměny, které plynou z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky (peněžní odměny a zaměstnanecké benefity), kdežto **relační (vztahové) odměny** jsou nehmotné odměny týkající se vzdělávání a rozvoje a zkušeností, zážitků z práce. [5]

Výhoda koncepce celkové odměny spočívá zejména ve větším vlivu na motivaci a oddanost lidí, zlepšení zaměstnaneckých vztahů a flexibilitě v uspokojování individuálních potřeb. Dále může celková odměna hrát významnou roli při získávání a udržení si talentovaných lidí za předpokladu, že společnost využívá takové relační odměny, které jsou vůči jiným společnostem pro pracovníky atraktivní. [5]

V příloze (viz Příloha A) jsou vyznačeny jednotlivé prvky v systému odměňování a jejich vzájemné vazby, které nakonec vedou k celkové odměně.



### 3 MOTIVACE, STIMULACE A SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ

V oblasti poskytování zaměstnaneckých výhod se lze často setkat s tím, že benefity mohou ovlivňovat motivaci pracovníků, s čímž také souvisejí pojmy stimulace a spokojenost pracovníků. V této kapitole jsou tyto pojmy nejprve obecně vysvětleny a poté jsou vztaženy na problematiku týkající se pracovní činnosti.

#### 3.1 Motivace

Slovo motivace je původně odvozeno z latinského slovesa „moveo“ (hýbám, pohybuji), v infinitivu movēre. Tímto slovem je obecně myšleno označení pro vnitřní podněty, určité hybné síly nazývané jako motivy, které vedou k určité činnosti nebo k určitému jednání. [8]

Aby byla činnost člověka motivovaná, musí vycházet z jeho duševního nitra skrze tzv. vnitřní hybné síly. Něco uvnitř nás nutí chovat se a jednat určitým způsobem. V případě, že je na člověka působeno z vnějšku, aby vykonal nějakou činnost, neznamená to, že se ta daná činnost zároveň stane motivovanou. V průběhu života daného jedince dochází k vytváření jedinečné motivační struktury. Čili pro každého je motivem něco jiného. [8]

Obecným cílem každého motivu je dosáhnout stavu rovnováhy nebo nasycení, kdy zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení. Rozlišují se motivy cílové (terminální), jejichž cíle lze dosáhnout (např. motiv jídla při pocitu hladu) a motivy instrumentální, ke kterým nelze jednoznačně přiřadit cílový stav (zájem člověka o určitou oblast např. o sport). V psychice člověka působí většinou několik motivů najednou a každý z nich může mít různý směr i intenzitu, takže dochází ke vzájemnému ovlivňování, dokud nedojde ke konečné motivované činnosti. [8]

Motivace vždy probíhá v nějakém čase, proto se jedná o proces. V motivačním procesu působí současně tři roviny, kterými jsou dle Arnolda a kol. [7, s. 219]:

- směr – co se lidé pokouší dělat,
- úsilí – s jakou pílí se o to pokouší,
- vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší.

Skutečnosti, které se podílejí na vytváření motivace daného člověka, jsou označeny jako motivační zdroj. Mezi zdroje motivace se řadí především potřeby, dále pak návyky, zájmy, hodnoty a ideály. [8]

Je nutné dodat, že mimo vědomé motivace, existuje také motivace nevědomá, při které si daný jedinec plně neuvědomuje motivy svého chování. Chování vycházející z nevědomé motivace je tak řízeno na instinktivní a emoční úrovni, kdy je skutečný důvod toho, proč daný člověk reagoval právě daným způsobem, neznámý nebo velmi těžce rozpoznatelný. [21]

Příkladem nevědomé motivace může být následující situace. Při neustálém kontaktu s reklamou na konkrétní výrobek je tato reklamní informace podprahově ukládána do paměti člověka a takovýto člověk může být při rozhodování nevědomě motivován ke koupi daného výrobku.

*„Někdy člověk dokáže předstírat motivy, které nemá, nebo skrývat motivy morálně nežádoucí.“* [17, s. 94]

Motivaci související s vykonáváním pracovní činnosti je nazývána pracovní motivací nebo motivací k práci. Zabývá se tím, co vede člověka k tomu, aby pracoval a vykonával právě danou pracovní činnost.

Na tom, jak je pracovní motivace úspěšná, neboli jestli a v jaké míře je výkon práce uskutečněn, závisí nejen na motivovanosti, ale i na schopnostech, vědomostech a dovednostech daného člověka. Mimo jiné se na pracovním výkonu člověka mohou podílet různé pracovní podmínky a prostředí, v němž osoba pracuje.

**Dobře motivovaný pracovník** *„často pracuje více, než je jeho povinností, nedá se odradit snesitelnými těžkostmi a překážkami, má lepší systém vlastní kontroly práce i pracovní výsledky, práce jej těší.“* **Nedostatečně motivovaný (demotivovaný) pracovník** *„pracuje často pouze pod přímým dohledem nadřízených, je nesvědomitý, povrchní, nestálý. Příčina nedostatečné motivace může být v nesprávné volbě povolání (odtud plyne důležitost poradenství pro volbu povolání), v různých konfliktních situacích, v málo objektivním hodnocení pracovníků a ve mzdové nivelizaci.“* [17, s. 213]

Přístupy motivace k práci jsou založeny na **teoriích motivace**. Pomocí motivačních teorií je ukazován návod pro praktické kroky potřebné k vytvoření efektivních systémů odměňování. Každá z teorií má své nedostatky a pohlíží na problematiku z odlišného úhlu pohledu.

V odborné literatuře se vyskytují různé teorie zaměřené na motivaci, v jejichž členění se někteří autoři vzájemně neshodují. Podle Armstronga [6, s. 221] se motivační teorie rozlišují na 3 základní druhy. Jsou to **teorie instrumentality**, která je založena na principu příčiny a následku, **teorie zaměřené na obsah**, které se zaměřují na obsah (potřeby) motivace a **teorie**

**zaměřené na proces**, které jsou zaměřeny na psychologické procesy ovlivňující motivaci. Mezi teorie zaměřené na obsah se řadí např. Maslowova teorie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie nebo McGregorova teorie X a Y. K teoriím zaměřených na proces patří např. expektační teorie, teorie cíle a teorie spravedlnosti. V této práci není bohužel prostor pro vymezení jednotlivých teorií.

Na konec je nutno říci, že motivace je nositelkou značné výhody, ale pouze v případech, kdy jsou motivy člověka správně nastaveny a vedou tak i bez pobídky zvenčí (stimulace) k ochotě daného člověka pracovat. Jednoduše je to způsobeno tím, že ho to baví nebo tomu přisuzuje vyšší důležitost. Nevýhodou je velmi nesnadné vyvolání příslušné cílené motivace u daného pracovníka. Když motivace nepůsobí na ochotu k práci, pak už nastupuje na řadu jednodušší stimulace skrze vnější podněty. Bohužel při nedostatečných výsledcích může dojít až k násilí, klamání, nebo manipulaci. [23]

### **3.2 Stimulace**

Název stimulace je latinského původu ze slova stimulus znamenající pobídku, bodec nebo osten. Dříve se holí zakončenou bodcem pobízela hospodářská zvířata k pohybu vedoucího k určitému výkonu a právě tak, jak tento bodec působil na zvíře, působí v přenesené formě i na člověka. [1]

Stimulace je často zaměňovaným pojmem s motivací. Odlišností stimulace od motivace je vnější působení různých podnětů (stimulů) na psychiku člověka, které mohou vést ke změně jeho motivace, kdežto motivace působí zevnitř a nutí člověka chovat se a jednat určitým způsobem.

Definicí stimulace se rozumí *„vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny jeho motivace.“* [8, s. 223]

Ke stimulaci pracovníků k práci se využívají nejrůznější nástroje, které mohou mít hmotný i nehmotný charakter. Mezi pracovními stimuly jsou dle Dvořákové [11, s. 165-166] nejčastěji uváděny hmotné hodnocení individuálního pracovního výkonu (mzda, prémie, odměna, bonus, jednorázové zvýhodnění apod.), dále pak účast na rozvoji organizace a možnost spoluúčasti na řízení, financování rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, zaměstnanecké výhody, budování profesní kariéry, vytváření pocitu sociálních jistot zaměstnance a jeho rodiny, různé formy morálního ocenění (např. veřejné uznání výsledku práce nejlepších zaměstnanců), systém oceňování věrnosti organizace a různé prvky uplatňování principu

seniority, obohacování obsahu práce o kreativní prvky, větší samostatnost, právo samokontroly, cílevědomé utváření pozitivních mezilidských a pracovních vztahů.

Na každého zaměstnance působí jednotlivé nástroje stimulace k práci odlišně, proto se musí brát v ohledu individualita každého z nich, jinak by stimulační efekt těchto nástrojů neměl významný pozitivní dopad. Účinnost stimulace je pak závislá na struktuře a intenzitě potřeb pracovníka.

Závěrem lze za výhodu stimulace považovat její jednoduchost. Dokud je poskytována odměna, lze očekávat, že práce bude probíhat. Nevýhodou je ale její závislost na působení stimulů, tzn. když se odměna přestane poskytovat, práce se zastaví a člověka nic nevede k tomu, aby v té činnosti dále pokračoval. [23]

### **3.3 Pracovní spokojenost**

Pracovní spokojenost je jedním z významných faktorů určující pozitivní postoj k práci i k organizaci a může mít zásadní vliv na pracovní výkon, kvalitu, fluktuaci a loajalitu pracovníků. Skládá se z řady zdrojů, souvisí však především se způsobem odměňování, stylem řízení, mezilidskými vztahy na pracovišti, s výběrem zaměstnanců, způsobem zadávání pracovních úkolů i vymezením pracovních míst a jejich pravomocí. [28]

Podle odborné literatury má spokojenost pracovníků tři různé interpretace. První interpretací je považování pracovní spokojenosti jako popisu stavu neboli za kritérium hodnocení personální politiky podniku, z čehož vyplývá, že čím větší je spokojenost pracovníků, tím lepší je péče ze strany zaměstnavatele. Podle jiného výkladu se spokojeností chápe uspokojení z práce jakožto pocitu naplnění nebo radosti z vlastního uplatnění, kdy jde v tomto případě o jakousi hnací sílu. V třetím případě je pracovní spokojenost vnímána jako uspokojení člověka vycházející z dosahování nízkých pracovních cílů, kdy je daný pracovník smířen s aktuálním stavem a nic ho nenutí se více namáhat, což může být značnou překážkou v dosahování žádoucího pracovního výkonu. [8]

Nespokojené pracovníky lze jen velmi obtížně motivovat k vyššímu výkonu, a proto je předpokladem účinné motivace, která by mohla vést k výkonu a jeho růstu u pracovníků, často jejich pracovní spokojenost. Je nutné si však uvědomit, že ne vždy existuje vzájemně propojený pozitivní vztah mezi spokojeností s prací a výkonem. „*Spokojený pracovník nemusí být nutně vysoce výkonným pracovníkem a vysoce výkonný pracovník nemusí být nutně spokojeným pracovníkem.*“ [5, s. 117]

Dá se říci, že vždy bude platit, že všichni zaměstnanci nebudou v jednom okamžiku úplně spokojeni. Nespokojenost je ale něčím, co by se měla organizace u svých zaměstnanců řešit a následně nějakým způsobem průběžně odstraňovat.

Mezi časté příčiny pracovní nespokojenosti patří [28]:

- zaměstnancem negativně vnímaný systém odměňování z hlediska transparentnosti, objektivity či spravedlivosti,
- nejednoznačnost pracovních úkolů,
- konfliktní charakter pozice (tzn. na zaměstnance jsou kladeny vzájemně si odporující nebo neslučitelné požadavky),
- přílišná zátěž spojená s pracovním místem,
- různé formy neprofesionálního manažerského chování, což může být už v prvopočátku jako důsledek špatně provedeného výběru zaměstnanců,
- nevyhovující sociální prostředí pracoviště,
- přílišná centralizace rozhodování,
- vydávání směrnic a pokynů neodrážejících skutečný stav věcí,
- nevyužívání znalostí a zkušeností zaměstnanců,
- nezájem o komunikaci,
- zanedbávání zpětné vazby a další jiné podobné příčiny.

Pracovní nespokojenost je závažná zejména při jejím dlouhodobém působení, kdy se může stát chronickou. Dlouhodobě se projevuje nejen úpadkem pracovního úsilí, výkonu, pracovní motivace nebo vynášením informací, ale může také vést prostřednictvím nespokojeného pracovníka i ke zhoršení vnímání dané organizace veřejností. Aby se zamezilo nespokojenosti, měla by se u pracovníků provádět pravidelná analýza zaměřená právě na aspekty pracovní spokojenosti. Následně by mělo dojít k nalezení případných příčin nespokojenosti a jejímu řešení. [28]

Oproti peněžnímu systému odměňování bývá úroveň systému zaměstnaneckých výhod většinou vnímána jako uspokojivá. K posílení spokojenosti zaměstnanců se systémem zaměstnaneckých výhod lze doporučit, aby se rozdělil do dvou částí. Na fixní systém, který obsahuje pevně dané společné zaměstnanecké benefity, a flexibilní systém (tzv. cafeteria systém), kdy si zaměstnanci mohou vybrat z příslušného balíčku zaměstnaneckých benefitů takové benefity, které sami preferují. [28]

## 4 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Slovo benefit vychází prapůvodně z latinského benefactum, jehož významem je dobrý skutek. Později se toto slovo přetvořilo ve 14. století v Anglii v období tzv. middle english (střední angličtina) na benefytt nebo benefett [9]. Obecně je benefitem označována nějaká výhoda nebo prospěch z něčeho ve srovnání s jiným. Význam slova benefit se v této práci vztahuje na benefity plynoucí zaměstnanci z pracovního vztahu se zaměstnavatelem, tedy zaměstnanecké benefity (zaměstnanecké výhody nebo krátce benefity).

Podle Koubka [18, s. 319] se zaměstnaneckými benefity rozumí: *„Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují.“*

Dvořáková [11, s. 338] charakterizuje zaměstnanecké výhody následovně: *„Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec musel jinak platit. Zaměstnavatel je poskytuje ke mzdě za vykonanou práci. Mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance.“*

Zaměstnanecké výhody jsou podle Armstronga [6, s. 595] definovány takto: *„Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou.“*

Ve srovnání výše zmíněných definicí je nejvýstižnějším shrnutím zaměstnaneckých benefitů považována definice podle Macháčka [20, s. 1], která zní takto: *„Zaměstnanecké benefity lze charakterizovat jako peněžité nebo nepeněžité plnění poskytované zaměstnancům jejich zaměstnavatelem nad rámec sjednané mzdy.“*

Zaměstnavatel přistupuje k vytváření a poskytování benefitů zcela dobrovolně, protože zákon v tomto směru neukládá právní povinnost, která by určovala, že zaměstnavatel je povinen benefity svým zaměstnancům poskytovat. Zaměstnavatel tak činí ze své vlastní vůle, ale především je pro něj poskytování některých benefitů výhodné z hlediska daňové optimalizace a také proto, že vhodně vytvořený systém benefitů může přispět k vyšší motivaci a loajalitě svých zaměstnanců, což může vést ke snížení fluktuace a zvýšení výkonu a produktivity práce v organizaci. Někteří lidé se při volbě nového zaměstnání rozhodují i podle poskytovaných benefitů, takže nabídka zaměstnaneckých výhod může mít velký vliv při získávání nových pracovníků. Atraktivita a image podniku vycházející z jedinečného systému

benefitů se tak stává zásadní konkurenční výhodou z hlediska příznivého postavení na trhu práce.

Právně je jejich poskytování zakotveno ve vnitropodnikových předpisech, v kolektivní smlouvě (dohoda mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací) nebo v pracovní či jiné smlouvě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Obvykle není poskytování benefitů přímo vázáno na výkon pracovníka, ale někdy je přihlíženo k postavení pracovníka v organizaci (tzv. statusové benefity) nebo k době jeho působnosti v organizaci. V tomto ohledu by benefity nemělo mít diskriminační podstatu, kdy by docházelo k znevýhodňování některých zaměstnanců oproti jiným se srovnatelným pracovním zařazením nebo charakterem práce. Nemluvě o diskriminaci pohlaví, národnosti, náboženství apod. Diferenciace v poskytování benefitů může být dána obtížností práce, pracovního prostředí nebo charakteru činnosti. Přístup k benefitům někdy bývá omezen v případě výkonu práce na částečný úvazek nebo jiný úvazek než pracovní poměr. [22]

V návaznosti na odstavec výše by podle zákoníku práce měla být v pracovněprávních vztazích dodržena **zásada rovného zacházení a zákaz diskriminace**, což se týká samozřejmě i poskytování zaměstnaneckých benefitů. Zásadou rovnosti je míněno to, že *„zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.“*<sup>1</sup> V pracovněprávních vztazích platí rovněž zákaz jakékoliv diskriminace, kterou upravuje antidiskriminační zákon. O diskriminaci se nejedná, pokud jde o oprávněný a nezbytný požadavek nezbytný pro výkon dané práce nebo se jedná o tzv. pozitivní diskriminaci, při které dochází k vyrovnávacímu opatření vycházejícího z antidiskriminačního zákona. [35]

---

<sup>1</sup> § 16 odst. 1 zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

## 4.1 Cíle a problémy v poskytování zaměstnaneckých benefitů

Hlavními důvody, proč organizace přistupují k odměňování svých zaměstnanců také formou zaměstnaneckých benefitů mohou být [29]:

- zvýhodněný daňový a odvodový režim z pohledu zaměstnavatele a zaměstnanců,
- zlepšení atraktivity a konkurenceschopnosti organizace na trhu práce,
- omezení nespokojenosti a fluktuace zaměstnanců,
- uspokojení potřeb zaměstnanců, tzn. podpora relaxace, rozvoje a sociálního zázemí zaměstnanců, které může nepřímo vést ke zvýšení výkonnosti,
- zlepšení pracovních vztahů, podpora loajality a ztotožnění s organizací,
- ve srovnání s finančním odměňováním benefity natolik nepodléhají inflaci,
- snížení nákladů spojených s pořízením a s tím související nabídka benefitů za ceny nižší než je na trhu,
- po určitou dobu je umožněno podnikům disponovat se zdroji investovanými do výplaty benefitů.

Přesto, že už ze samotného slovního spojení „zaměstnanecké benefity“ vyplývá, že toto plnění zaměstnavatelem svým zaměstnancům je něčím výhodné, lze se při jejich poskytování setkat s některými nevýhodami, problémy či nedostatky. V následujících tvrzeních se tyto problémy mohou formulovat tak, že zaměstnanecké benefity [11, s. 339]:

- zpravidla nestimulují ke krátkodobému výkonu,
- nebývají poskytovány v závislosti na zásluhách daného zaměstnance (benefity bývají poskytovány většinou jen proto, že pro organizaci daný člověk pracuje, ale jejich rozsah a struktura se často zlepšuje s postavením zaměstnance v organizaci nebo s délkou trvání pracovního poměru),
- nemusejí všichni zaměstnanci vnímat jako výhodu, protože každý z nich má vzhledem ke svému věku, pohlaví, hodnotám atd. jiné priority a zaměstnanecký benefit nemusí pro něj být přínosem,
- mohou být některými zaměstnanci vnímány spíše jako přirozená součást pracovního vztahu než jako nadstandardní péče,
- nelze po jejich zavedení jednoduše zrušit (je důležité si ještě před jejich zavedením provést analýzu toho, jestli budou mezi zaměstnanci využívány),



- vždy podněcují k pracovní nespokojenosti, pokud jsou přiznávány nesystémovým a ledabylým způsobem tak, že to vyvolává pocity nespravedlnosti nebo určitého favorizování či nadřzování,
- v některých případech nevycházejí z aktuálních potřeb zaměstnanců, ale kopírují trend nebo morální závazky.

## 4.2 Klasifikace zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity můžeme členit z několika hledisek na určité kategorie. Za nejdůležitější lze považovat členění z hlediska daňové a odvodové výhodnosti (blíže v kapitole „4.4 Daňový a odvodový režim“), protože např. z pohledu zaměstnavatele je možné u některých benefitů odečíst s tím spojený výdaj (náklad) od základu daně, což může ušetřit nemalé finanční prostředky. Dále mohou být benefity rozděleny podle dalších různých hledisek (věcné, podle výdajů a příjmů, podle účelu, podle časové působnosti atd.)

- **Z hlediska daňové a odvodové výhodnosti** se benefity rozlišují na [22]:
  - a) **mimořádně výhodné**, tj. benefity, které jsou daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti na straně zaměstnance a nejsou součástí základu pojistného (vyměřovacích základů, dříve před 1. 1. 2015) pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, kdy se z nich neplatí pojistné;
  - b) **částečně výhodné**, tj. benefity, které jsou výhodné v nějaké míře pouze pro zaměstnance, zaměstnavatele nebo omezeně pro zaměstnance i pro zaměstnavatele. Jde o kombinaci jednotlivých zvýhodnění z kategorie mimořádně výhodných zaměstnaneckých benefitů popsaných výše. Zvýhodnění může být zákonem limitováno finanční hodnotou příspěvku.
- **Z věcného hlediska** se zaměstnanecké výhody seskupují do následujících níže uvedených skupin [29]:
  - a) **zaměstnanecké benefity mající vztah k práci** a poskytované často na pracovišti. Jsou jimi např. příspěvek na stravování (ve formě stravenek nebo závodního stravování), občerstvení na pracovišti, nadstandardní pracovní volno, vzdělávání a rozvoj pracovníků, příspěvek na dopravu do zaměstnání nebo její zajištění;

- b) **hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance**, které slouží i pro osobní potřebu daného zaměstnance. Poskytování těchto benefitů se často váže nejen na pracovní potřebu, ale i postavení zaměstnance v organizaci. Jsou jimi např. notebook, mobilní telefon a služby telefonních operátorů, osobní automobil k soukromému použití, benzínové karty, příspěvek na odívání, bezplatné nebo zvýhodněné bydlení;
  - c) **zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy** (včetně osobních finančních služeb). Patří k nim především zdravotní péče o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, jesle či školky pro děti, pořádání dětských letních táborů, příspěvek na dovolenou, na sportovní, rekreační a kulturní aktivity, finanční výpomoc, různé formy pojištění a připojištění, zvýhodněné hypoteční nebo spotřebitelské úvěry, platové dorovnání v případě nemoci, poradenství, dárky a dárkové poukázky při speciálních událostech, členství v klubech a prodej podnikových produktů za zvýhodněné ceny.
- **Z hlediska charakteru výdajů a příjmů** lze zaměstnanecké benefity z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance dělit na následující druhy.

Z pohledu výdajů zaměstnavatele se benefity dělí na [22]:

- a) **finanční**, tj. benefity za které zaměstnavatel vydává finanční prostředky (např. příspěvek na dovolenou),
- b) **nefinanční**, tj. benefity, které jsou poskytovány bez finančního výdaje zaměstnavatele (např. služební automobil i pro soukromé potřeby zaměstnance, vlastní výrobky a služby poskytované zaměstnancům za nižší cenu než je na trhu).

Z pohledu příjmů zaměstnance lze benefity rozlišit na [22]:

- a) **peněžní**, kdy zaměstnanec přímo obdrží peněžní prostředky na benefit (např. příspěvek na stravování, příspěvek na dojíždění, penzijní připojištění, životní pojištění aj.),
- b) **nepeněžní**, kdy je zaměstnanci poskytnut benefit v podobě různých bezplatných či zvýhodněných služeb (pružná pracovní doba, home office - práce z domova, automobil i pro soukromé účely, mobilní telefon, notebook, aj.).

- **Z hlediska časové působnosti** daného benefitu lze benefity členit na [22]:

- a) **jednorázové** (okamžité), např. poskytnutí bezúročné půjčky nebo sociální výpomoci,
- b) **krátkodobé**, např. stravenky,
- c) **dlouhodobé**, např. příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění.

### 4.3 Systém zaměstnaneckých benefitů

Ideální systém zaměstnaneckých benefitů by měl respektovat potřeby zaměstnanců, protože jedině pak mají nabízené benefity příznivý dopad na motivaci, spokojenost a loajalitu zaměstnance k zaměstnavateli. Z tohoto důvodu by se mělo pravidelně zjišťovat, jaké potřeby a požadavky v tomto směru zaměstnanci mají. Podnik by si měl zjistit, jestli se vyplatí takové benefity poskytovat ať už na základě daňového a odvodového režimu, nebo na základě toho, že o ně jednoduše zaměstnanci mají zájem a nepřímo by pak mohla vzrůst produktivita práce a další související nejen pracovní činitelé.

Organizace má na výběr, jakým způsobem budou benefity poskytovány. Systémy zaměstnaneckých benefitů se rozlišují na fixní a flexibilní systém. Může i nastat situace, kdy jsou tyto dva systémy zkombinovány do jednoho fungujícího celku, což dnes není ničím neobvyklým. Stručná charakteristika těchto systémů je uvedena níže.

#### a) Fixní (plošný) systém

V tomto případě zaměstnavatel stanoví v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu základní zaměstnanecké benefity s určením pro všechny zaměstnance a je na zaměstnanci, zda tyto benefity využije nebo ne. Nevýhodou tohoto systému je, že zaměstnavatel může investovat do určitého programu zaměstnaneckých výhod, ale zaměstnanci nemusí mít o tyto formy zájem. [20]

#### b) Flexibilní (individualizovaný) systém tzv. „cafeteria systém“

V tomto případě zaměstnavatel stanoví firemní balíček zaměstnaneckých benefitů a stanoví rovněž pro každého zaměstnance roční nebo měsíční limit peněžních prostředků převedených na body. U některých zaměstnavatelů je limit bodů a výběr benefitů různě diferencován v závislosti na důležitosti přínosu zaměstnance, například podle délky pracovního poměru nebo podle hierarchického postavení ve firmě (tzv. statusové benefity). Každý zaměstnanec si z balíčku zvolí takové benefity, které mu budou nejvíce vyhovovat. Při výběru benefitů vychází zaměstnanec z bodově ohodnocené příslušné zaměstnanecké výhody a z celkové výše přidělených bodů zaměstnanci k čerpání benefitů. Zaměstnanec tak může v rámci stanoveného bodového limitu optimalizovat čerpání benefitů podle vlastních preferencí. [20]

Cílem poskytování benefitů flexibilním způsobem je snížení fluktuace, zvýšení atraktivity organizace, snížení pracovní neschopnosti, zvýšení pracovní spokojenosti a ochoty k pracovnímu výkonu. [11]

### c) **Kombinace fixního a flexibilního systému**

Prvky fixního a flexibilního systému jsou v určitém poměru využívány tak, aby byla zajištěna optimální struktura v poskytování zaměstnaneckých benefitů, která by byla prospěšná jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Např.: Zaměstnavatel může zmírnit nárok na administrativu spojenou s kafetérií u benefitů, o které je mezi zaměstnanci všeobecný zájem. [20]

#### **4.3.1 Strategie a politika zaměstnaneckých benefitů**

Strategie zaměstnaneckých benefitů se týká směrů, jimiž se chce organizace ubírat, jaký rozsah a škálu benefitů má společnost poskytovat a nákladů, které na to chce vynaložit. Strategie je formulována ještě před politikou zaměstnaneckých benefitů, protože politika vychází ze stanovené strategie. [5]

Podle Armstronga a Murlisové by strategie měla být sestavena nejlépe tak, aby sledovala následující doporučení, kdy by měla [4, s. 467]:

- být součástí celkové strategie odměňování a současně by měla podporovat dosahování cílů organizace,
- být v souladu s kulturou a hodnotami organizace,
- být v souladu s potřebami organizace, jež usiluje o zvýšení oddanosti svých zaměstnanců a rozvíjení jejich ztotožnění s dosahováním cílů organizace,
- zohledňovat skutečné potřeby svých zaměstnanců a nepřihlížet k názorům manažerů, kteří mohou mít o potřebách zaměstnanců rozdílné představy,
- být nápomocna organizaci k získání a udržení kvalitních a dobře motivovaných zaměstnanců tím, že strategie benefitů bude konkurenceschopná na trhu práce,
- brát v úvahu daňová zvýhodnění ve struktuře jednotlivých zaměstnaneckých benefitů,
- zvážit přijatelnou míru flexibility v rámci balíčku benefitů,
- vyhnout se diskriminaci a striktního rozdělování zaměstnanců na ty, kteří mají nárok a ty, kteří nemají nárok na určité benefity,
- zohlednit a nabízet i nehmotné benefity, benefity poskytující zvláštní odměnu nebo finanční výpomoc,
- být kreativní a odlišit se od konkurence, což vede ke zvýšení atraktivnosti na trhu práce (samozřejmě se ale nesmí zapomenout na to, aby benefity byly v souladu s image podniku a ne na úkor opravdových aktuálních potřeb zaměstnanců).

Jestliže se organizace dohodla na strategii zaměstnaneckých výhod, pak by měla učinit už konkrétnější kroky vedoucí ke stanoveným cílům. Právě toho se týká politika zaměstnaneckých výhod, která zohledňuje [5, s. 383]:

- druhy zaměstnaneckých výhod, které mají být poskytovány (s ohledem na užitnou hodnotu pro pracovníky, na daňové a nedaňové náklady a na potřebu konkurenceschopnosti),
- velikost, rozsah, škálu zaměstnaneckých výhod,
- potřebu harmonizovat zaměstnanecké výhody,
- celkové náklady související s poskytováním zaměstnaneckých výhod v poměru k nákladům na základní mzdy a platy,
- uplatnění flexibilního systému zaměstnaneckých výhod.

V politice a strategii zaměstnaneckých výhod nesmí být opomenuty i vztahy s odborovou organizací, pokud je zřízena. Podnik by měl udržovat vzájemný vztah s odbory na takové úrovni, aby nedocházelo k neshodám. Mělo by se myslet i na to, že čím je země, v níž lidé pracují, rozvinutější, tím se také mění potřeby a požadavky zaměstnanců.

#### 4.3.2 Efektivita zaměstnaneckých benefitů

Abby mohly být zaměstnanecké benefity efektivním plněním, měly by splňovat určité předpoklady, které doprovází zvýšení motivace i celkové efektivity. Hlavním předpokladem by mělo být **stanovení podnikových cílů** v oblasti motivace, stabilizace a jiných aspektů řízení lidských zdrojů. Z těchto cílů by pak mělo poskytování benefitů vycházet. Chce-li společnost například zlepšit jazykovou vybavenost svých zaměstnanců, měla by nabídnout jazykové kurzy. Pokud je důležité, aby zaměstnanci vzájemně bezproblémově spolupracovali v jednom týmu, mohla by se společnost zaměřit na podpoření společných aktivit zaměstnanců, ať už se jedná o nějaké společné výjezdy či týmové sporty. [29]

K efektivitě zaměstnaneckých výhod přispívá také **neustálé zjišťování požadavků a potřeb zaměstnanců**. K tomuto účelu se nejčastěji využívá anonymního dotazníkového šetření, které se soustředí na to, jakých benefitů si zaměstnanci nejvíce cení, které by uvítali a o kterých si myslí, že jsou zcela zbytečné a pro ně nevyužitelné. [29]

Při zjišťování potřeb zaměstnanců je také vhodné zjistit, pro jakou cílovou skupinu jsou jednotlivé benefity využitelné. Mělo by se přihlížet na strukturu zaměstnanců v daném podniku, aby se docílilo vyšší spokojenosti se zaměstnaneckými benefity.

Mezi následujícími níže vyjmenovanými skupinami zaměstnanců je naznačeno, čeho si lidé z dané skupiny mohou obecně vážit. Jednoznačně to nejde vztáhnout na všechny pracovníky z dané skupiny, protože každý člověk má své vlastní jedinečné potřeby.

**Studenty a absolventy** nemusejí běžné benefity tolik oslovit. Nejlepším řešením je jim poskytovat výhody v oblasti vzdělávání a osobního rozvoje jako např. stáž v zahraničí. **Výrobní zaměstnanci** si váží především finančních a materiálních benefitů (13. plat, poukázky na kulturu a sport, různé dárky apod.). V některých případech je pro ně spíše výhodnější, když se finance, které by jinak šly na benefity, převedou do jejich mzdy. **Kancelářští pracovníci** obecně ocení nehmotné benefity jako jsou home office (práce z domu), flexibilní pracovní doba, sick days (krátkodobé zdravotní volno na zotavení) nebo nějaké společné firemní akce. Pro **management podniku** jsou běžné benefity většinou nevyužívané. Je vhodné poskytovat těmto zaměstnancům individuálně dohodnuté benefity. To, co chtějí, si sami koupí, takže většinou nemá velký význam poskytovat nějaké materiální nebo peněžní benefity, pokud to nechtějí. [26]

Dalším neméně důležitým aspektem by se měla stát pravidelná **analýza úrovně zaměstnaneckých výhod u konkurence**, především ve stejném odvětví, ve stejném regionu apod., a **sledování nových trendů v oblasti zaměstnaneckých výhod**. [29]

Efektivita systému zaměstnaneckých benefitů by nemohla být zajištěna bez kvalitní **interní a externí komunikace poskytovaných benefitů**. Zaměstnanci by měli být informováni o stávající nabídce, struktuře, podmínkách a dalších okolnostech týkajících se stávajících i nově zavedených benefitů. Často se totiž stává, že někteří zaměstnanci neznají jejich plný rozsah a nevědí, co vše mohou využívat. Chybou v komunikaci může být nevhodně zvolený komunikační prostředek (např. informace na nástěnce, brožura k vyzvednutí) nebo nesrozumitelný výklad benefitů. [29]

Za nejlepší řešení je považováno adresní zasílání informací o novinkách v oblasti zaměstnaneckých výhod v dané organizaci. Zamezí se tak tomu, že by se informace nedostala ke každému zaměstnanci. Informace mohou být předány např. prostřednictvím mailu nebo jako příloha s výplatní páskou.

Příležitostně je vhodné vykonat **nezávislý audit zaměstnaneckých benefitů**. Vnější audit může vést ke zjištění některých nedostatků, které nejsou jednoduše zjištělné, což může přispět k vyšší efektivnosti zaměstnaneckých benefitů. Obvykle se audit skládá ze dvou složek, kterými jsou audit rozsahu a struktury poskytovaných benefitů včetně srovnání s podobnými organizacemi a audit vnitřní organizační efektivnosti včetně vztahu s třetími

stranami. Zaměstnavateli to umožňuje ověřit si zákonné požadavky a podmínky, které se vztahují k poskytování benefitů. Dále může být posouzena možnost finančních a lidských úspor, informovanost a spokojenost zaměstnanců nebo kvalita služeb poskytovaných vnějšími dodavateli. [29]

V neposlední řadě by zaměstnavatelem měla být **zvážena možnost převedení poskytování zaměstnaneckých benefitů na outsourcingovou společnost**. Zejména u flexibilně poskytovaných benefitů může převedení administrace na outsourcingovou společnost vést ke snížení nákladů a zvýšení efektivity poskytovaných benefitů. [29]

Jestliže společnost uvažuje o řešení spočívajícím v převedení některých, především flexibilních, benefitů na outsourcingovou společnost, měla by při rozhodování posoudit následující okolnosti [29]:

- porovnání nákladů outsourcingu proti vlastním nákladům administrace benefitů (počáteční investice, náklady na údržbu, správu a rozvoj systému apod.),
- skutečnost, zda specializovaná dodavatelská společnost nabízí spolu se správou zaměstnaneckých výhod i poradenství při nastavení systému benefitů, zda provádí a poskytuje benchmarking či průzkum trhu v této oblasti,
- skutečnost, zda tato společnost nabízí spolu se správou systému i síť dodavatelů a správu smluv s nimi,
- daňovou optimalizaci benefitů či spolupráci s daňovými poradci a jejich pojištění,
- zda je při outsourcingu zaměstnaneckých výhod zajištěna ochrana osobních údajů a bezpečnost systému,
- zda outsourcing umožňuje rozšiřování nabídky a sítě poskytovatelů,
- zda je garantována doba od objednání zaměstnaneckých výhod po jejich dodání (čerpání),
- zda existuje možnost výměny části mzdy za body do systému kafetérie včetně daňového ošetření tohoto kroku,
- jakým způsobem je řešen způsob čerpání benefitů (poukázky, čipové karty, distribuce cenin, apod.),
- nakolik je pro zaměstnance i zaměstnavatele zajištěna snadná obsluha celého systému,
- zda je součástí outsourcingu benefitů i poskytování poradenských služeb zaměstnancům (hotline, e-mail, poradenství),
- jaká je potřebná doba k implementaci systému,

- jaké jsou daňové dopady tohoto řešení (např. u životního či penzijního při/pojištění musí příspěvky platit přímo zaměstnavatel, jinak se výdaj stává daňově neuznatelným nákladem).

Konečně z hlediska daňového a odvodového zatížení lze efektivně poskytovat takové benefity, které jsou nějakým způsobem **zákonem zvýhodněny**. Zvýhodnění může spočívat na straně zaměstnavatele v daňově uznatelném výdaji a na straně zaměstnance v osvobození od daně z příjmů ze závislé činnosti a také v tom, zda se z daného benefičního plnění platí pojistné na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení.

#### 4.4 Daňový a odvodový režim

Při poskytování zaměstnaneckých benefitů je důležitým kritériem, zda jsou jednotlivé benefity legislativou nějakým způsobem zvýhodněny. Zaměstnavatelé tak zcela očekávaně nejčastěji přistupují k těm zaměstnaneckým benefitům, které jim přinesou co nejvyšší nákladové úspory kvůli daňovým a odvodovým zvýhodněním.

Zákony, kterými by se mimo jiné měl zaměstnavatel řídit, a které vstupují do daňového a odvodového režimu v souhrnu jsou:

- **zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů** (sleduje se, zda je benefit u zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem, a zda je u zaměstnance podle § 6 tohoto zákona osvobozen z daně z příjmů ze závislé činnosti),
- **§ 5 zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení,**
- **§ 3 zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejné zdravotní pojištění.**

Daňový a odvodový režim vybraných zaměstnaneckých benefitů je znázorněn v tabulce v příloze této práce (viz Příloha B).

##### 4.4.1 Daňový režim

V případě, že je sledován **daňový režim** u daného benefitu **ze strany zaměstnavatele** (poplatníka), tak náklad související s poskytováním benefitů může nebo nemusí být nákladem daňově uznatelným podle daně z příjmů právnických osob nebo fyzických osob, pokud je zaměstnavatel fyzickou osobou. Výhodou daňově uznatelného nákladu je to, že dochází ke snížení základu daně neboli k prohlubování daňové ztráty.



Na zaměstnavatele jako právnickou osobu se vztahuje sazba daně z právnických osob podle § 21 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Sazba daně činí 19 % ze základu daně (zaokrouhleného na celé tisíce Kč dolů), který je snížen o položky snižující základ daně a o odčitatelné položky od základu daně.

Daňově uznatelným nákladem mimo jiné mohou být např. „výdaje (náklady) na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců vynaložené na práva zaměstnanců vyplývající z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvy“. [36]

**Daňový režim ze strany zaměstnance** (poplatníka) se týká příjmu z benefitního plnění, který může nebo nemusí být osvobozen od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti. Zaměstnavatel má za zaměstnance povinnost plátce daně, takže je povinen k peněžnímu příjmu zaměstnance přičíst částku, která přísluší hodnotě daného benefitního plnění.

Na zaměstnance se vztahuje sazba daně z příjmů fyzických osob podle § 16 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Sazba daně činí 15 % ze základu daně (zaokrouhleného na celá sta Kč dolů), který je snížen o nezdanitelnou část daně (§ 15) a o odčitatelné položky (§ 34).

Z daňového hlediska mohou nastat u benefitního plnění tyto 3 situace:

1. benefit je daňově uznatelným nákladem a současně je osvobozen od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti,
2. benefit není daňově uznatelným nákladem, ale je osvobozen od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti,
3. benefit není daňově uznatelným nákladem a není osvobozen od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti.

#### 4.4.2 Odvodový režim

Nutné je sledovat také **odvodový režim** daného zaměstnaneckého benefitu. Tedy zda příjem je či není součástí základu pojistného (vyměřovacích základů dříve před 1. 1. 2015) pro odvod pojištění na sociální zabezpečení a zdravotního pojištění. Na pojistné se ze základu pojistného odvádí určitá část podle stanovených procentuálních sazeb platných od 1. 1. 2016 (viz níže Tabulka 1).

**Tabulka 1:** Procentuální sazby pojistného na zdravotní pojištění a na sociální zabezpečení

| Pojistné                    | Zaměstnanec               | Zaměstnavatel  | Celkem |
|-----------------------------|---------------------------|--|--------|
| <b>Zdravotní pojištění</b>  | 4,5 % (1/3 z 13,5 %)      | 9 % (2/3 z 13,5 %)   | 13,5 % |
| <b>Sociální zabezpečení</b> | 6,5 % důchodové pojištění | 25 %<br>(z toho 21,5 % důchodové pojištění, 2,3 % nemocenské pojištění a 1,2 % na státní politiku zaměstnanosti) | 31,5 % |
| <b>Celkem</b>               | 11 %                      | 34 %   | 45 %   |

Zdroj: vlastní zpracování podle [37], [38]

Plnění, které nejsou předmětem daně nebo jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob, nejsou zahrnuty do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a neodvádí se z nich pojistné. Za zaměstnance je plátcem pojistného zaměstnavatel, který srazí zálohu na pojistné zaměstnanci z jeho mzdy nebo platu, kdy tak musí učinit i bez souhlasu zaměstnance. [38]

#### 4.4.3 Názorný příklad zvýhodnění u daného zaměstnaneckého benefitu

Na následujícím názorném příkladu (viz níže Tabulka 2) lze ukázat, jaké úspory může být dosaženo v případě, že finanční prostředky nepůjdou přímo do hrubé mzdy zaměstnance, ale půjdou do zaměstnaneckého benefitu, který je zvýhodněn na straně zaměstnance tím, že není zdaňovaným příjmem a současně se neodvádí pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Ze strany zaměstnavatele jde u tohoto benefitního plnění o daňově neuznatelný náklad. V tomto případě se může jednat např. o poukázky na sport, kulturu, relaxaci apod. podle §6 odst. 9 písm. d) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

V příkladu níže je použita částka 6 000 Kč, kterou by mohl zaměstnavatel na daný benefit ročně přispívat každému svému zaměstnanci v podobě měsíčního benefitního nepeněžního plnění v hodnotě 500 Kč. Tento zaměstnanecký benefit by zaměstnavatel poskytoval svým šest seti zaměstnancům.

**Tabulka 2:** Výše úspor při komparaci odměny jdoucí do mzdy a do zvoleného benefitu

| <b>Na straně zaměstnavatele</b>   | <b>Odměna do mzdy</b> | <b>Odměna do benefitu</b>                               |
|---|-----------------------|---|
| Výše částky na odměnu   | 6 000 Kč              | 6 000 Kč  |
| Sociální a zdravotní pojištění zaměstnavatele (34 %)                                      | 2 040 Kč              | Není součástí základu pojistného                        |
| Daň z příjmu právnických osob (19 %)  | -                     | 1 140 Kč  |
| Celkové náklady na 1 zaměstnance  | 8 040 Kč              | 7 140 Kč  |
| Úspora nákladů na 1 zaměstnance   | -                     | 900 Kč  |
| Úspora nákladů na všechny zaměstnance (600)   | -                     | 540 000 Kč  |
| <b>Na straně zaměstnance</b>  | <b>Odměna do mzdy</b> | <b>Odměna do benefitu</b>                               |
| Výše částky na odměnu   | 6 000 Kč              | 6 000 Kč  |
| Sociální a zdravotní pojištění zaměstnance (11 %)   | 660 Kč                | Není součástí základu pojistného                        |
| Základ daně z příjmu ze závislé činnosti zaměstnance (superhrubá mzda – 134 % hrubé mzdy) | 8 040 Kč              | Není zdaňovaným příjmem ze závislé činnosti zaměstnance |
| Zaokrouhloeno na celá sta nahoru  | 8 100 Kč              |   |
| 15 % daň z příjmu ze závislé činnosti   | 1 215 Kč              |   |
| Čistý příjem zaměstnance  | 4 125 Kč              | 6 000 Kč  |
| Navýšení čistého příjmu zaměstnance   | -                     | 1 875 Kč  |

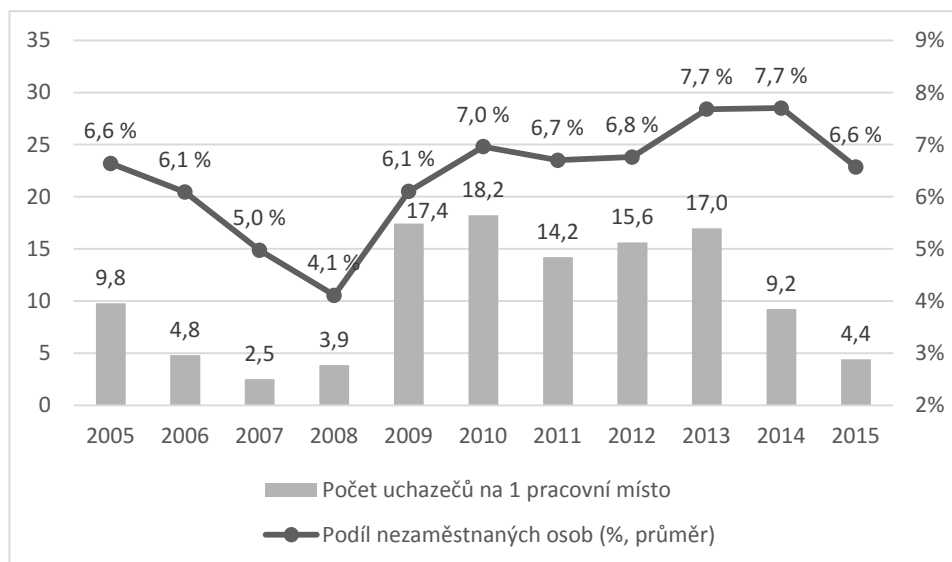
*Zdroj: vlastní zpracování*

V případě, že by zaměstnavatel vložil odměnu v hodnotě 6 000 Kč ročně na jednoho zaměstnance do výše zmíněného benefitu místo do mzdy, tak by dosáhl úspory 900 Kč na jednoho zaměstnance, což by v celkovém součtu při 600 zaměstnancích znamenalo úsporu nákladů 540 000 Kč ročně. Pro zaměstnance by se čistý příjem při využití benefitu zvýšil o 1 875 Kč oproti zvýšení mzdy o stejnou hodnotu.

#### **4.5 Současné trendy v ČR**

Po uplynutí několika let od světové finanční krize z roku 2008 se ekonomická situace neustále zlepšuje, takže firmy mohou růst, což se odráží i v oblasti poskytování zaměstnaneckých benefitů. Hlavní starostí podniků už není pouze přežít, ale investovat do dalšího rozvoje. V českém prostředí firmy dále nepotřebují snižovat počty zaměstnanců, ale chtějí si je udržet nebo i jejich počet zvýšit. Ke zvýšení počtu kvalitních zaměstnanců může pomoci právě lákavá nabídka zaměstnaneckých benefitů.

Ukazatelem pozitivního vývoje na trhu práce může být např. podíl nezaměstnaných osob<sup>2</sup> nebo ukazatel počtu uchazečů na 1 pracovní místo. Podle těchto ukazatelů se situace na trhu práce začíná přibližovat k hodnotám před příchodem krize v roce 2008, kdy ČR byla ekonomicky na velmi dobré úrovni (viz níže Obrázek 1).



**Obrázek 1:** Vývoj nezaměstnanosti a počtu uchazečů na 1 pracovní místo (2002 - 2015)

Zdroj: [10], [25]

Zaměstnaneckými benefity v České republice a jejich trendy se každoročně zabývá NN pojišťovna a penzijní společnost společně se Svazem průmyslu a dopravy ČR. Výsledky jejich průzkumu pro rok 2015 jsou uvedeny v samostatné podkapitole pod názvem „4.5.1 Průzkum společnosti NN a Svazu průmyslu a dopravy ČR“. Další průzkum zaměřený na zaměstnanecké benefity a uvedený v této práci je vypracovaný společností Hays Czech Republic. Zjištěné informace z průzkumu jsou popsány v podkapitole „4.5.2 Průzkum společnosti Hays Czech Republic“.

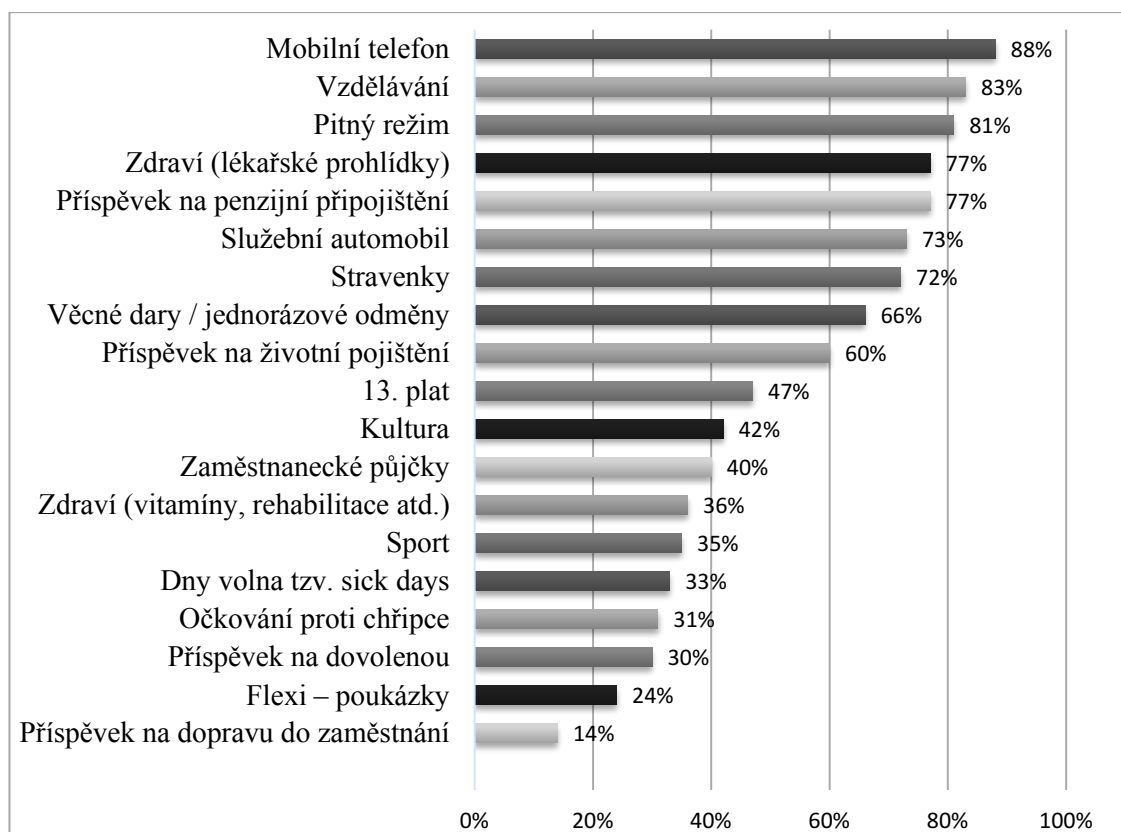
<sup>2</sup> Podíl nezaměstnaných osob vyjadřuje v procentech podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15–64 let ze všech obyvatel ve stejném věku. Ukazatel nahrazuje míru registrované nezaměstnanosti, která poměří všechny dosažitelné uchazeče o zaměstnání pouze k ekonomicky aktivním osobám. Od ledna 2013 jsou zveřejňovány údaje pouze podle nového výpočtu.

#### 4.5.1 Průzkum společnosti NN a Svazu průmyslu a dopravy ČR

Společnost NN pojišťovna a penzijní společnost ve spolupráci se Svazem průmyslu a dopravy ČR pořádá pravidelný každoroční anketní výzkum zaměřující se na zaměstnanecké benefity. Pro rok 2015 byla sesbíraná data vyhodnocena 25. 8. 2015 s konečným počtem 110 respondentů čili společností z České republiky z různých odvětví, různé velikosti a z různého regionu.

Podle tohoto průzkumu vyplývá, že všechny jimi oslovené společnosti nabízejí v průměru 12 benefitů. Byla prokázána tendence, že s vyšším počtem zaměstnanců také roste počet poskytovaných benefitů (společnosti do 50 zaměstnanců v průměru 9 benefitů, s 250 a více zaměstnanci 13 benefitů). [13]

Firmami nejvíce poskytovanými benefity byly v roce 2015 (viz níže Obrázek 2) mobilní telefon (88%), vzdělávání (83%), pitný režim (81%), příspěvek na spoření na penzi (77%) a další. Vzdělávání je současně nejdynamičtěji se vyvíjejícím benefitem. Z 91 společností nabízejících jazykové kurzy byla nejvíce nabízena angličtina (84%), dále pak němčina (44%), ruština (25%), francouzština (12%) a španělština (10%). [13]



Obrázek 2: Graf znázorňující poskytované zaměstnanecké benefity v ČR v roce 2015 (n = 110)

Zdroj: [13]

Ostatní nejčastěji nabízené zaměstnanecké benefity od roku 2010 až po rok 2015 jsou znázorněny v souhrnné tabulce v příloze této práce (Příloha C), kde jsou vidět trendy jednotlivých zaměstnaneckých benefitů.

Ekonomická situace se zlepšila u 39 % firem a už druhým rokem panovala mezi firmami optimističtější nálada týkající se ekonomické situace. Oproti předchozímu roku se tento optimismus projevil nejen zvyšováním rozsahu nabízených benefitů (zejména u služebního automobilu, příspěvku na spoření na penzi a jednorázových darů), ale i zvyšováním mezd a náborem nových zaměstnanců. Zhoršená ekonomická situace nastala u 28 % dotazovaných společností a u ostatních firem (34 %) se nic zásadního nezměnilo. Za benefity firmy utratily 10 až 15 tisíc Kč ročně (medián) na řadové zaměstnance a nižší management, na střední management průměrně až 20 tisíc Kč a na top management až 30 tisíc Kč. [13]

Nevýhodou tohoto průzkumu je to, že není zjištěno, zda poskytované benefity jsou také v souladu s potřebami zaměstnanců. Neznamená totiž, že pokud firma poskytuje nějaký benefit, že zároveň musí být zaměstnanci s touto výhodou spokojeni, nebo naopak už to berou jako samozřejmost.

#### **4.5.2 Průzkum společnosti Hays Czech Republic**

Společnost Hays Czech Republic, působící v oboru lidských zdrojů a získávání specialistů, zveřejnila platový průzkum pro rok 2016, kterého se zúčastnilo 400 společností a 1500 potenciálních uchazečů o zaměstnání. V tomto průzkumu se právě jedna z jeho částí zabývala zaměstnaneckými benefity, a to jak z pohledu poskytujících firem, tak i z pohledu potenciálních uchazečů o zaměstnání (viz Příloha D). Data byla kontinuálně sbírána během roku 2015.

Rozšířit stávající nabídku o nové benefity plánovalo méně než 1/5 firem (18 %). Zhruba 2/5 firem (42 %) se chystalo upravit stávající nabídku benefitů podle potřeb svých zaměstnanců a zbylé 2/5 podniků (40 %) žádnou změnu ve struktuře benefitů nechystalo. V průzkumu nebyla oslovena ani jedna společnost, která by neposkytovala žádný benefit. [24]

Nejčastěji firmami poskytovanými (popř. v blízké době plánovanými) benefity se staly dlouhodobě tradiční benefity jako jsou stravenky (96 %), mobilní telefon (79 %), dovolená navíc (75 %), firemní akce (73 %), flexibilní pracovní doba (73 %) a jazykové kurzy (73 %). [24]

Mezi uchazeči o zaměstnání byly nejvíce žádanými benefity takové, které souvisely s flexibilitou. V pořadí na prvním až druhém místě vítězila flexibilní pracovní doba (73%) a

dovolená navíc (73 %), dále pak home office (66 %) a sick days (61 %). Naopak nízký zájem byl projeven např. o firemní akce a příspěvek na kulturu, dovolenou nebo MHD. [24]

Novým zaměstnaneckým benefitem se v roce 2016 stává tzv. pet friendly office (do kanceláře mohou i domácí mazlíčci zaměstnanců), který zavedlo nebo plánovalo zavést 7 % firem a 11 % potenciálních uchazečů ho uvedlo jako ceněný benefit. [24]

V nabídce zaměstnaneckých benefitů českých firem je firemní školka relativně málo poskytovaným benefitem (3 %), ale 21 % lidí uvedlo, že by takový benefit uvítalo. Společnost, která by nabízela možnost firemní školky, by pak mohla být kvůli tomuto benefitu atraktivnějším zaměstnavatelem vůči konkurenci. Navíc výdaje (náklady) spojené s provozováním firemní školky nebo při poskytnutí nepeněžního příspěvku na školku zajišťovanou jiným subjektem si může zaměstnavatel odečíst od základu daně z příjmů.

### 4.5.3 Sick days

V České republice je dnes sick days hodně diskutovaným zaměstnaneckým benefitem, o kterém dokonce vláda přemýšlí jako o povinném zavedení do soukromých firem ve formě 5 dnů placeného zdravotního volna ročně. Od ledna 2016 už mají dokonce na tento benefit nárok zaměstnanci státní služby. Dobrovolně nabízí tento benefit odhadem asi 2/5 českých podniků (na základě průzkumů uvedených v této práci). Z těchto důvodů je problematika sick days blíže charakterizována.

Sick days (doslovně z překladu „nemocné dny“) jako forma zaměstnaneckého benefitu není žádnou novinkou a v zahraničí se s ním lze běžně setkat. Znamená poskytnutí několika dnů placeného volna na zotavení v době předpokládané krátkodobé nemoci nebo zranění, aniž by si zaměstnanec musel dojet k lékaři pro neschopenku. Obvykle zaměstnavatelé poskytují toto zdravotní volno na dobu 2 až 3 dnů v kalendářním roce, ale lze se setkat i s 5 dny. V některých organizacích je tento benefit spojen v rámci tzv. free days (v překladu „volné dny“), kdy mohou zaměstnanci využít volné dny nejen pro účely zotavení v nemoci, ale také i na vyřízení osobních věcí (např. vyřízení úřední nebo bankovní záležitosti apod.). [19]

V případě, že je zaměstnanec nemocný a nejde do práce, je podle **platné legislativy**<sup>3</sup> určeno, že první tři dny dočasné pracovní neschopnosti probíhá karenční doba, ve které nemá zaměstnanec nárok na náhradu mzdy. Po uplynutí karenční doby až do 14. kalendářního dne nemoci vyplácí zaměstnavatel zaměstnanci za **každý pracovní den náhradu mzdy**.

---

<sup>3</sup> § 192 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

V případě nemoci delší než 14 dní, vyplácí **nemocenské dávky** stát z nemocenského pojištění za **každý kalendářní den**.

Výše náhrady mzdy je 60 % redukováného průměrného výdělku v předcházejícím čtvrtletí na jednu hodinu. Podobně výše nemocenské činí 60 % z redukováného denního vyměřovacího základu na jednu hodinu, přičemž vyměřovacím základem je hrubý příjem v 12 předcházejících kalendářních měsících. Ve srovnání je průměrná denní výše náhrady mzdy vyšší než výše nemocenských dávek. [34]

**Z daňového a odvodového hlediska** je sick days daňově uznatelným nákladem zaměstnavatele, ale musí být vymezen buď v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu nebo v pracovní či jiné smlouvě <sup>4</sup>. Pro zaměstnance je zdanitelným příjmem a také se z něj platí pojistné na sociální a zdravotní pojištění.

Dá se říci, že sick days je benefitem, který je výhodný pro obě strany. Zaměstnanec nepotřebuje na mírnější nemoci či zranění potvrzení od lékaře, kdy má tak možnost se doléčit, aniž by si musel na to vzít dovolenou a nepřišel tak o část příjmů. Pro zaměstnavatele to nese výhodu v tom, že nedoléčený zaměstnanec nejde do práce a nedochází tak k přenosu infekce na ostatní spolupracovníky. Mimo jiné si může zaměstnavatel výdaje spojené s tímto plněním odečíst od základu daně z příjmů.

Poskytování a čerpání sick days by se mělo řídit jasně určenými pravidly, aby nedocházelo ze strany zaměstnanců ke zneužívání. Bohužel i přesto, že jsou stanovena určitá pravidla, nedá se nijak kontrolovat, zda zaměstnanec čerpal výhodu oprávněně, protože nemá žádný doklad od lékaře. Otázkou tedy je, co a jak kontrolovat. V případě zneužití k jiným účelům než těch zdravotních by mohly být nastaveny i nějaké sankce v podobě např. nepříznání náhrady mzdy, ukončení pracovního poměru apod. Zaměstnavatel by se měl tedy řídit následujícími pravidly [16]:

- 1) jasná specifikace podmínek na nárok plnění (např. zákaz čerpání na začátku a na konci řádné dovolené, možnost kumulace, připojování ke státním svátkům aj.),
- 2) počet dnů, o které může zaměstnanec požádat,
- 3) výše mzdy v době čerpání (průměrná mzda nebo její část),
- 4) vymezení pro zaměstnance s pracovním poměrem nebo i na dohodu (důležitá je velká opatrnost a jasná specifikace, protože by nemělo dojít k diskriminaci),
- 5) stanovení postupu při nevyčerpání zdravotního volna (zánik, převedení do dalšího roku, proplacení aj.).

---

<sup>4</sup> § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů



Na začátku roku 2016 přišla ČSSD s návrhem zákona, který by zaměstnavatelům ukládal povinnost poskytnout ročně pět dní zdravotního volna s plně placenou náhradou mzdy. Důvodem k tomu, aby bylo placené zdravotní volno zákonem povinné, je to, že sick days se v praxi týká spíše kancelářských profesí a naopak dělníci takové výhody většinou nemají. Co se týče zaměstnanců ve státní službě, tak u nich byl nově sick days zaveden od ledna 2016 v podobě 5 dní placeného volna. [14]

Dřívější původní varianta návrhu spočívala ve zrušení karenční doby, takže zaměstnancům by náležela i první tři dny pracovní neschopnosti náhrada mzdy placená zaměstnavatelem ve výši 60 % průměrného výdělku, ale odvod na nemocenské pojištění by byl v tomto případě snížený. [14]

Některé firmy se k nové variantě návrhu staví rozporuplně, protože by tak došlo ke zvýšení jejich nákladů. Není ale vyloučeno, že by firmy požadovali nějaké úlevy. Pokud by došlo ke schválení tohoto návrhu parlamentem, mohl by platit od začátku příštího roku, tj. 2017. Je ale málo pravděpodobné, že by k tomu české podniky přistoupily, protože se nedá zaručit, že zaměstnanci nebudou sick days zneužívat k osobním, a ne zdravotním, účelům. [14]

## 5 AMMANN CZECH REPUBLIC A.S.

Společnost Ammann Czech Republic a. s. (dále pod zkr. ACZ) je výrobcem nabízejícím kompletní řadu výrobků pro stavbu silnic na globálních trzích. V České republice se výroba soustředí zejména na těžkou hutní techniku. Mezi hlavní zákazníky ACZ patří stavební firmy všech velikostí, příp. půjčovny.

Skupina Ammann Group, do níž ACZ patří, je rozšířena po celém světě. Tradičně dobré výsledky jsou dosahovány v Austrálii, Jižní Americe, Kanadě, Africe a nadále je upevňována pozice v Evropě, Asii a Severní Americe.

### 5.1 Základní informace o společnosti

Společnost Ammann Czech Republic a. s. je akciovou společností s jediným akcionářem (Ammann Bau Austrüstung AG), která do 6. 12. 2005 vystupovala a podnikala pod obchodní firmou STAVOSTROJ, a. s. Mateřskou společností celé skupiny, do níž ACZ patří, je Ammann Group Holding AG. ACZ nemá uzavřenou ovládací smlouvu ani smlouvu o rozdělení zisku s mateřskou společností. [32]

Firma ACZ byla zapsána do Obchodního rejstříku 29. prosince 1990 a je v něm vedena u Krajského soudu v Hradci Králové pod spisovou značkou oddílu B, vložky 80. Identifikační číslo firmy je 00008753. Sídlo firmy se nachází v Novém Městě nad Metují, Náchodská 145, PSČ 54901. Základní kapitál je 978 000 050,- Kč, který je splacený v plné výši. Hlavním předmětem podnikání je vývoj, montáž, prodej a obchodní činnost, opravy a servis zemních, silničních a jednoúčelových strojů, dále dle živnostenských oprávnění uvedených v kapitole II. 1. [32]

Pro představu o velikosti společnosti jsou v tabulce níže (viz Tabulka 3) uvedeny vybrané ukazatele z poslední dostupné výroční zprávy.

**Tabulka 3:** Přehled ukazatelů společnosti ACZ za 3 účetní období (2011-2013)

|   | 2011              | 2012              | 2013              |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| Tržby za prodej vlastních výrobků, služeb a zboží | 1 533 998 tis. Kč | 1 987 123 tis. Kč | 1 805 651 tis. Kč |
| Bilanční suma roční rozvahy                       | 1 658 019 tis. Kč | 1 925 294 tis. Kč | 1 621 781 tis. Kč |
| Průměrný počet zaměstnanců                        | 562               | 585               | 581               |

Zdroj: [32]

Výrobní program společnosti ACZ se skládá z kompletního sortimentu hutní techniky. Výroba je soustředěna na zeminářské a asfaltové válce o hmotnosti 3,5 až 25 tun, které nacházejí uplatnění všude tam, kde je třeba zhutnit nějaký materiál, zejm. při zakládání různých staveb a budování nových i opravování stávajících komunikací. Základem výrobního programu jsou tři skupiny válců, a to tahačové vibrační válce, tandemové vibrační válce a univerzální pneumatikové (kolové) válce. Výrobní program pak doplňují kompakторы komunálního odpadu. [31]

Společnost ACZ má také několik ocenění. V soutěži „Sodexo Zaměstnavatel roku“ se v roce 2011, 2013 a 2014 umístila na prvním místě v kategorii „Zaměstnavatel regionu“ v Královéhradeckém kraji do 5000 zaměstnanců. V roce 2012 se ve stejné kategorii umístila na 3. místě.

ACZ je členem profesní neziskové organizace (sdružení právnických osob) People Management Forum, která má za cíl sdružit odborníky a zvýšit povědomí české veřejnosti o procesním řízení podniků v personální oblasti. Mezi jejich členy patří v současnosti téměř 300 organizací.

## **5.2 Organizační struktura**

V rámci vnější organizační struktury patří ACZ do skupiny firmy Ammann, která je rozdělena do dvou divizí – divize Asfaltové systémy a divize Stroje. ACZ je od vstupu do této skupiny součástí divize Stroje. K této divizi patří další společnosti v Německu, Francii, Velké Británii, Itálii, Rusku, Polsku a Švýcarsku. V rámci základních hospodářských činností rozhoduje společnost samostatně bez vlivu ovládající osoby, takže sama určuje s kým a do jakých právních vztahů vstoupí. [32]

Vnitřní organizační struktura ACZ je tvořena jednotlivými úseky podle druhu jejich činnosti. Všechny tyto úseky jsou podřízeny generálnímu řediteli společnosti. Organizační struktura je dále tvořena odbory, v nichž se seskupuje větší rozsah úzce souvisejících a odborně náročných skupin činností. Odbory se zpravidla člení na oddělení a referáty, příp. dílenská pracoviště nevýrobního charakteru. Základním místem pro vznik a evidenci nákladů je nákladové středisko. Společnost nemá organizační složku v zahraničí. [27]

K 29. 2. 2016 bylo ve společnosti ACZ zaměstnáno celkem 599 zaměstnanců. Z toho 261 jednicových (výrobních) dělníků, 105 režijních dělníků a 233 technicko-hospodářských pracovníků.

### **5.3 Současný systém zaměstnaneckých benefitů**

Většina zaměstnaneckých benefitů je poskytována plošně všem zaměstnancům firmy. Pouze u zvláštního benefitu, který je zaměřen na podporu zdraví, je zaměstnancům umožněno čerpat výhody flexibilním způsobem prostřednictvím tzv. cafeteria systému. Současný systém zaměstnaneckých benefitů je tedy charakteristický kombinovanou formou fixního a flexibilního systému.

Poskytování jednotlivých benefitů je upraveno kolektivní smlouvou, vnitropodnikovým předpisem nebo jinou smlouvou. O některé benefity si zaměstnanci musí zažádat sami, kdy prostřednictvím firemní smlouvy je daný benefit poskytnut konkrétnímu zaměstnanci. V tomto případě se jedná např. o zvýhodněný mobilní tarif. U některých benefitů přísluší zaměstnanci nárok na jejich čerpání pouze v případě splnění požadovaných podmínek nebo v závislosti příslušné pracovní pozice.

Některým manažerským pozicím je navíc poskytnut mobilní telefon, notebook nebo osobní automobil pro služební účely. Po dohodě s personální ředitelkou společnosti ACZ byly z analýzy tyto benefity vyčleněny, takže jsou zkoumány pouze takové benefity, které jsou nabízeny všem zaměstnancům a nemají přímou návaznost na pracovní pozici (výjimkou je příspěvek na kurz anglického jazyka, který je poskytován pouze zaměstnancům na vybraných pracovních místech).

Nabídka zaměstnaneckých benefitů, jejich parametry a podmínky nároku zaměstnancem na jejich čerpání jsou uvedeny v následujících dvou podkapitolách, které jsou rozlišeny podle způsobu poskytování daných benefitů, a to na fixní a flexibilní způsob. Pro větší přehlednost je součástí přílohy (viz Příloha F) celkový souhrn jednotlivých benefitů ve formě tabulky. V tabulce je také zohledněn daňový a odvodový režim z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance.

#### **5.3.1 Fixně (plošně) poskytované zaměstnanecké benefity**

Zaměstnanecké benefity poskytované fixním způsobem jsou dostupné všem zaměstnancům podniku s výjimkou příspěvku na jazykový kurz, který je vázán na konkrétní pracovní místa, kde je součástí náplně práce využívání anglického jazyka.

Ve výčtu ACZ plošně poskytuje celkem 10 benefitů (mimo tzv. manažerské benefity). Jedná se o závodní stravování s příspěvkem zaměstnavatele, příspěvek na dojíždění, týden dovolené navíc nad zákonem stanovenou základní výměru, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na soukromé životní pojištění, zvýhodněný mobilní tarif, odměna za příslušnou

délku zaměstnání, odměna u příležitosti prvního odchodu do důchodu, roční výkonnostní odměna a příspěvek na kurz anglického jazyka.

Jednotlivé zaměstnanecké benefity jsou dále blíže charakterizovány v takovém pořadí, v jakém byly vyjmenovány v odstavci výše.

- **Závodní stravování s příspěvkem zaměstnavatele**

V areálu podniku slouží pro účely stravování zaměstnanců závodní jídelna provozovaná jiným subjektem. Strávníkem této jídelny může být pouze stávající nebo bývalý zaměstnanec společnosti. Jednotná částka, kterou zaměstnavatel přispívá na stravu, je stanovena na 35 Kč na jedno jídlo denně. Od ceny, kterou si stanoví provozovatel jídelny za jednotlivá připravená jídla, se tento příspěvek odečte a vznikne tak konečná částka, kterou musí zaměstnanec zaplatit za jím vybrané jídlo. Žádné poukázky na stravování typu stravenky společnost svým zaměstnancům neposkytuje.

Tento benefit je upraven v kolektivní smlouvě. Pro zaměstnavatele je daňově uznatelným výdajem (nákladem) pouze do limitu 55 % příspěvku na jedno jídlo denně maximálně však do 70 % zákonem vymezeného stravného.<sup>5</sup> Pro zaměstnance je nepeněžní plnění bez limitu osvobozeno od daně ze závislé činnosti<sup>6</sup>, takže je zároveň vyjmuto z vyměřovacích základů pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a na zdravotní pojištění.

- **Příspěvek na dojíždění**

Společnost poskytuje příspěvek na dojíždění těm zaměstnancům, kteří dojíždějí do zaměstnání a využívají k cestě do zaměstnání veřejných dopravních prostředků. Pokud zaměstnanec neodpracuje plánovaný časový fond v daném měsíci z důvodu nemoci nebo čerpání neplaceného volna, snižuje se úměrně výše poskytovaného příspěvku, případně nárok vůbec nevznikne. [3]

Příspěvek se poskytuje zaměstnancům, jejichž denní náklady na dojíždění přesahují částku 15,- Kč a jejichž trvalé bydliště je mimo sídlo společnosti. Příspěvek je poskytován ve výši 20 % z celkových denních nákladů zaměstnance na dojíždění, přičemž výše uvedený 15,- Kč limit stanovený na 1 den musí být zachován i při poskytnutí příspěvku. [3]

Personální úsek 1 krát ročně předloží zaměstnancům sestavy, na kterých zaměstnanci doplní výši denních nákladů na dojíždění, způsob dopravy (autobus nebo vlak) do zaměstnání

---

<sup>5</sup> 24 § odst. 2 písm. j) bod 4. zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů

<sup>6</sup> 6 § odst. 9 písm. b) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů

a sestavu podepíše. Tyto podklady předají příslušní vedoucí zpět personálnímu útvaru ke zpracování. [3]

Pro priznání příspěvku musí být zaměstnanec v řádném pracovním poměru ve společnosti. Nárok na firemní příspěvek nemají zaměstnanci v mimoevidenčním stavu (ZVS, mateřská dovolená apod.). Zaměstnanci jsou povinni hlásit personálnímu útvaru veškeré změny trvalého bydliště. Neoprávněně vyplacený příspěvek je zaměstnanec povinen vrátit a to ve lhůtě do 1 měsíce ode dne zjištění této skutečnosti. [3]

Příspěvek na dojíždění je zaměstnancům poskytován jednou měsíčně společně se mzdou, podle zákona č.586/1992 Sb. musí být daněn se mzdou, jeho měsíční výše je zaokrouhlena na celé koruny. [3]

Výpočet příspěvku na dojíždění může vypadat následovně. Denní náklady na dojíždění představují např. částku 18,- Kč, z toho je zaměstnanci vypočten příspěvek na dojíždění ve výši 20 % = 3,60 Kč, musí být zachován 15,- Kč denní limit, tzn. že zaměstnanci náleží za každý odpracovaný den příspěvek ve výši 3,- Kč. [3]

Příspěvek na dojíždění je upraven vnitřním předpisem. Pro zaměstnavatele je v případě pracovníprávního nároku tento výdaj daňově účinným bez limitu. Jelikož je příspěvek vyplácen do mzdy zaměstnance, je toto plnění zdanitelným příjmem ze závislé činnosti zaměstnance a odvádí se i pojistné na sociální zabezpečení a veřejné zdravotní pojištění.

- **1 týden dovolené nad rámec zákona**

Zaměstnavatel poskytuje dobrovolně svým zaměstnancům jeden týden dovolené navíc nad zákonnou povinnost. Zákonem<sup>7</sup> je výměra dovolené stanovena na nejméně 4 týdny v kalendářním roce. Celkem tedy mohou zaměstnanci čerpat 5 týdnů dovolené, protože spadají do kategorie, podle které mají zákonem danou základní výměru 4 týdny. Vyšší výměru dovolené mají např. pracovníci pobírající plat (5 týdnů dovolené) a pedagogičtí pracovníci a akademičtí pracovníci vysokých škol (8 týdnů dovolené). Nárok na dovolenou a její čerpání se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Dovolená navíc je dohodnuta na základě kolektivní smlouvy, a proto je pro zaměstnavatele daňovým výdajem bez limitu (jde o pracovníprávní nárok). Příjem pro zaměstnance je dílčím základem daně z příjmů fyzických osob a je součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného.

---

<sup>7</sup> § 213 odst. 1 zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

- **Příspěvek na penzijní připojištění**

Zaměstnavatel poskytuje všem zaměstnancům příspěvek na dobrovolné penzijní připojištění se státním příspěvkem. Od 1. 1. 2013 společnost poskytuje se souhlasem zaměstnance také příspěvek na doplňkové penzijní spoření, tzv. „příspěvek zaměstnavatele“. K příspěvku zaměstnavatele se neposkytuje státní příspěvek. Příspěvek na dobrovolné penzijní připojištění se státním příspěvkem i na doplňkové penzijní spoření je poskytován ve výši 3 % z vyměřovacího základu pro sociální pojištění zaměstnance v příslušném kalendářním měsíci, maximálně však do výše 700,- Kč za měsíc. Pokud zaměstnanec neodpracuje plánovaný časový fond v daném měsíci z důvodu nemoci nebo čerpání neplaceného volna, snižuje se úměrně vyměřovací základ a tím i příspěvek, případě vůbec nevznikne. [3]

Zaměstnanec musí mít platnou smlouvu o penzijním připojištění nebo o doplňkovém penzijním spoření uzavřenou s penzijním fondem, penzijní společností. Měsíční příspěvek zaměstnance musí činit minimálně 100,- Kč. Smlouvu předloží na mzdové účtárně a splňuje-li potřebné náležitosti, je mu od nejbližšího zúčtovacího období firemní příspěvek přiznán a vyplácen. [3]

Pro přiznání firemního příspěvku musí pracovní poměr zaměstnance ve společnosti trvat bez přerušení minimálně jeden rok. Nárok na firemní příspěvek nemají zaměstnanci v mimoevidenčním stavu (ZVS, mateřská dovolená apod.). [3]

Při skončení pracovního poměru ve společnosti, zrušení smlouvy nebo po uplynutí doby, na kterou byla smlouva uzavřena, poskytování firemního příspěvku automaticky končí. V případě pozdního oznámení nebo neoznámení zrušení nebo ukončení doby platnosti smlouvy, je zaměstnanec povinen vrátit neoprávněně vyplacený přeplatek, a to ve lhůtě do 1 měsíce ode dne zjištění této skutečnosti a je povinen nahradit případnou škodu, která tímto jeho zaviněním vznikla. Oznámení o zrušení nebo ukončení platnosti smlouvy je zaměstnanec povinen předat do mzdové účtárny písemně. [3]

Zaměstnanci, kteří se v průběhu pracovního poměru stanou účastníky důchodového spoření, jsou povinni to písemně oznámit zaměstnavateli. Stejná povinnost písemného oznámení platí i pro zaměstnance, kteří do společnosti nastupují s již uzavřeným důchodovým spořením. Oznámení se předává do mzdové účtárny společnosti. [3]

Příspěvek na penzijní připojištění je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem. V úhrnu za penzijní připojištění a soukromé životní pojištění je příspěvek zaměstnavatele

osvobozen od daně z příjmů ze závislé činnosti do celkové roční výše 30 000 Kč. Do této výše se neplatí ani pojistné na sociální a zdravotní pojištění.

- **Příspěvek na soukromé životní pojištění**

ACZ dobrovolně poskytuje příspěvek na soukromé životní pojištění těm zaměstnancům, kteří o to mají zájem. Výše příspěvku je dána zaměstnancem. Podmínky nároku se řídí interním předpisem, který vychází ze státem dané legislativy.

Pro zaměstnance je tento příspěvek výhodný z důvodu daňové optimalizace. Daňový a odvodový režim je totožný jako u penzijního připojištění, kdy je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem. V úhrnu za obě pojištění je příspěvek zaměstnavatele osvobozen od daně z příjmů ze závislé činnosti do celkové roční výše 30 000 Kč, tudíž se do stanovené částky z příspěvku neplatí pojistné na sociální a zdravotní pojištění.

- **Zvýhodněný mobilní tarif**

Zaměstnavatel má podepsanou smlouvu s telekomunikační společností a na jejím základě může poskytovat zvýhodněný mobilní tarif všem svým zaměstnancům, kteří o to mají zájem. Aby mohl zaměstnanec využívat této výhody, musí vznést požadavek a podepsat s firmou smlouvu. Tento benefit je možno rozšířit a uplatnit i na rodinné příslušníky zaměstnance, který tuto službu využívá.

Nabízený mobilní tarif je mnohem výhodnější než běžné tarify pro všední zákazníky telekomunikačních společností, takže zaměstnanci využívající těchto služeb mají výrazně levnější volání, psaní SMS, mobilní připojení k internetu atd.

- **Odměny v závislosti na délce pracovního poměru**

Společnost poskytuje svým zaměstnancům odměny, jejichž výše se odvíjí dle doby pracovního poměru v této společnosti. Je tím dáno najevo, že společnost si svých zaměstnanců váží a chce se za jejich loajalitu nějakým způsobem odvděčit.

Nejprve je nutné uvést, jak se stanovuje délka pracovního poměru. Trváním pracovního poměru se rozumí „*pracovní poměr bez přerušení v celé jeho délce nebo s přerušením, kdy společnost ukončila se zaměstnancem pracovní poměr výpovědí nebo dohodou z organizačních důvodů a po určité době byl se společností znovu navázán nový pracovní poměr. V tomto případě se délka předchozího a nového pracovního poměru ve společnosti sečte.*“ [2]



Z daňového a odvodového hlediska se jedná o daňově uznatelné náklady zaměstnavatele, protože je pracovně právním nárokem a současně zakotven v kolektivní smlouvě. Pro zaměstnance je zdanitelným příjmem, tudíž se odvádí i pojistné na sociální a zdravotní pojištění.

V návaznosti na trvání pracovního poměru společnost poskytuje následující odměny [2]:

**a) Odměna za délku trvání zaměstnání 10, 20, 30 a 40 let**

U příležitosti pracovního výročí je zaměstnancům poskytována odměna za 10, 20, 30 a 40 let trvání pracovního poměru ve společnosti ve výši 15 000,- Kč.

**b) Odměna u příležitosti prvního odchodu do důchodu**

U příležitosti prvního odchodu do důchodu (starobního, předčasného starobního, plného invalidního) náleží zaměstnancům jako odměna za trvání pracovního poměru ve společnosti částka v příslušné hodnotě (viz níže Tabulka 4). Zaměstnanci zároveň při prvním odchodu do důchodu při splnění podmínky trvání pracovního poměru ve společnosti déle než 25 let náleží nepeněžní dar až do výše 5 000,- Kč.

**c) Odměna při ukončení pracovního poměru z organizačních důvodů**

Bude-li zaměstnanci ukončen pracovní poměr z organizačních důvodů (výpovědí nebo dohodou), náleží mu jako odměna za trvání pracovního poměru ve společnosti příslušná částka (viz níže Tabulka 4).

**Tabulka 4:** Výše poskytnuté odměny v závislosti na délce trvání pracovního poměru

| <b>Pásmo</b>           | <b>Výše odměny</b> |
|------------------------|--------------------|
| od 15 do 20 let včetně | 10 000,- Kč        |
| od 21 do 25 let včetně | 12 500,- Kč        |
| od 26 do 30 let včetně | 15 000,- Kč        |
| od 31 do 35 let včetně | 20 000,- Kč        |
| od 36 do 40 let včetně | 25 000,- Kč        |
| nad 40 let             | 30 000,- Kč        |

*Zdroj: [2]*

V legislativě je dokonce zmíněna možnost poskytnutí těchto odměn v rámci péče o zaměstnance. Je to ustanoveno v § 224 odst. 2 písm. a) zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, kdy zaměstnavatel může poskytnout odměnu „*při životním nebo pracovním jubileu a při prvním skončení pracovního poměru po přiznání invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně nebo po nabytí nároku na starobní důchod.*“

- **Roční výkonnostní odměna**

Roční výkonnostní odměna se s každým rokem mění v závislosti na výsledku hospodaření. Podmínky uvedené níže platí pro rok 2015. Nejpozději ve výplatním období měsíce března 2016 bude zaměstnancům společnosti vyplacena roční výkonnostní odměna za účelem zhodnocení jejich mimořádných pracovních aktivit v daném období. [2]

Výše roční výkonnostní odměny je vázána na vývoj skutečně dosaženého provozního hospodářského výsledku společnosti za rok 2015. Výplata roční výkonnostní prémie bude podmíněna kladnou hodnotou EBITu (čistý zisk před zdaněním a úroky) ve výši minimálně 5 000 000,- Kč na konci roku 2015, který bude stanoven podle pravidel IFRS (finanční manuál skupiny společnosti). Výše částky k rozdělení bude 5% z dosaženého kladného EBITu. [2]

Z daňového a odvodového hlediska se jedná o daňově uznatelný náklad zaměstnavatele, protože je pracovní právním nárokem a současně zakotven v kolektivní smlouvě. Pro zaměstnance je zdanitelným příjmem, tudíž se odvádí i pojistné na sociální a zdravotní pojištění. [2]

- **Příspěvek na kurz anglického jazyka**

Společnost podporuje jazykovou vybavenost svých zaměstnanců, u kterých se předpokládá v rámci jejich pracovního místa dobrá znalost cizího jazyka. Příspěvek se uplatňuje ve výši 50 % částky vynaložené zaměstnancem na kurz anglického jazyka. Tento benefit není dostupný pro všechny zaměstnance, ale pouze pro nevýrobní zaměstnance, kteří při výkonu své práce používají anglický jazyk. Pro společnost je tento benefit nemalým finančním nákladem.

Aby si mohl zaměstnavatel odečíst tento příspěvek ze základu daně, musí být tento výdaj výdajem (nákladem) na dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů a musí souviset s předmětem podnikatelské činnosti. Zaměstnanci jsou peněžní prostředky na tento benefit vypláceny do mzdy, takže přichází o možnost daňového zvýhodnění. Pokud by bylo plnění nepeněžního charakteru, tak by daň ze závislé činnosti byla u tohoto příspěvku osvobozena.

Pod pojmem nepeněžní plnění je chápáno např. plnění formou toho, že by zaměstnavatel zasílal peníze přímo společnosti, která kurz pořádá.

### **5.3.2 Flexibilně (individualizovaně) poskytované zaměstnanecké benefity**

Z důvodu snížení nákladů a administrativní zátěže se společnost rozhodla převést fixně poskytovaný peněžní benefit na podporu zdraví do nepeněžní formy, a to s využitím cafeteria systému, který je zajištěn outsourcingovou společností.

#### **• Cafeteria systém na podporu zdraví**

Dříve se jednou měsíčně, za splnění podmínky v podobě 100 % docházky do práce, vyplácel peněžní benefit v hodnotě 350 Kč do mzdy zaměstnance, takže tento příjem spadal do základu daně a zaměstnanec z toho platil sociální a zdravotní pojištění. Tím, že se společnost rozhodla od 1. 1. 2016 přejít na cafeteria systém, ušetřila svoje náklady a příjmy na straně zaměstnance, které jsou podle § 6 odst. 9 písm. d) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, osvobozeny od daně z příjmu ze závislé činnosti, pokud se jedná o nepeněžní plnění, které je poskytováno k účelu a ve formě dané tímto zákonem. Z toho vyplývá, že zaměstnanci nebudou také platit sociální a zdravotní pojištění. Pro zaměstnavatele není tento náklad daňově uznatelným.

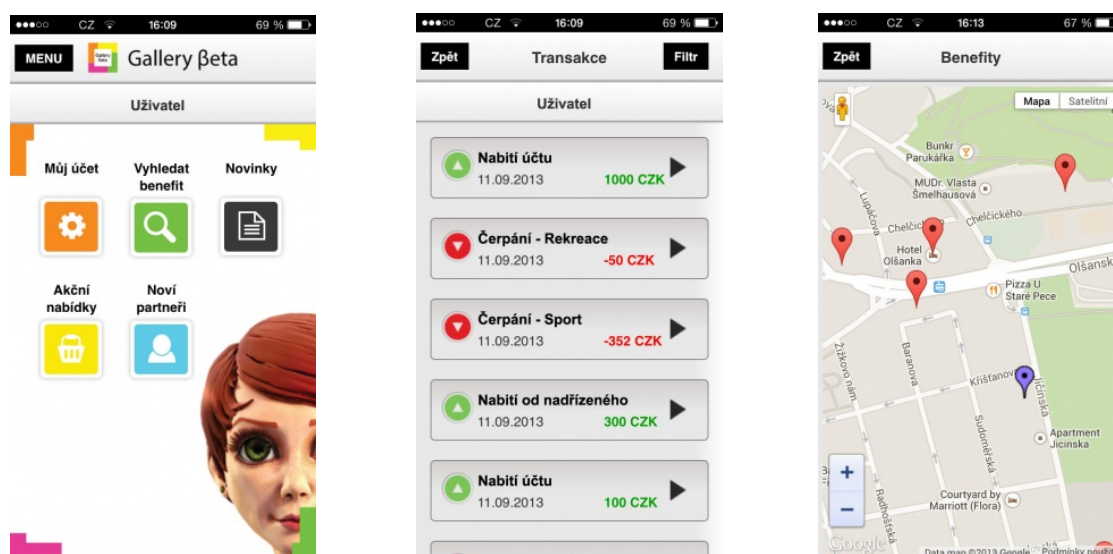
Nově od 1. ledna 2016 náleží každému zaměstnanci nepeněžní benefit v hodnotě 450 Kč měsíčně za předpokladu, že chodí celý měsíc do práce, čili aniž by mu byly vypláceny nemocenské dávky, měl propustky k lékaři aj. Pokud je tento příspěvek zaměstnanci přiznán, je částka 450 Kč převedena na speciální virtuální účet v rámci cafeteria systému, který zajišťuje a spravuje outsourcingová společnost. Převedené peněžní prostředky jsou přeměněny do podoby bodů, které lze uplatnit na produktech v síti obchodních partnerů, s nimiž má outsourcingová společnost sjednanou smlouvu. Svůj účet může zaměstnanec spravovat online, takže má přehled o aktuálním stavu svých bodů, které může vynaložit na benefiční plnění.

Na webové stránce, vytvořené pro účely tohoto cafeteria systému, je možno vyhledat, kde (resp. u jakých prodejců) lze dané body uplatnit. Město, v němž společnost sídlí, má pouze okolo 10 000 obyvatel, takže obchodních partnerů, u kterých by mohli zaměstnanci body uplatnit, není mnoho. Většinou jde o lékárny, oční optiky, fitness centra nebo různé masérské služby. Bohužel v případě, že by si zaměstnanec ze škály benefitů nevybral žádný a chtěl by si směnit body za hotovost, je tato možnost zcela vyloučena. Body může uplatnit pouze v síti

partnerů. Navíc by při směně přišel o výhodu tohoto plnění, kdy by musel z přijaté částky odvést daň z příjmů a také část na odvody zdravotního a sociálního pojištění.

Čerpání jednotlivých benefitů probíhá buď na základě přímé platby u obchodního partnera prostřednictvím přidělené autorizační karty (popř. identifikace podle čísla této karty), nebo lze benefity a služby zakoupit v e-shopech vybraných smluvních partnerů. Další možností je objednání vybraných benefitů přímo z webového prostředí cafeteria systému formou předobjednávky.

Zaměstnanec nemusí nutně využívat k čerpání benefitů počítač s internetem. Kromě přímé platby u prodejce lze nákup provést i pomocí chytrého telefonu skrze aplikaci speciálně vyvinutou pro potřeby tohoto systému. Aplikace je ke stažení zdarma na všechny zařízení s dnešními využívanými platformami (Android, iOS a Windows Phone). V prostředí aplikace (viz Obrázek 3) může uživatel po přihlášení sledovat disponibilní výši svých bodů, historii provedených transakcí, vyhledávat prodejce podle své aktuální pozice pomocí GPS lokalizace, sledovat akční nabídky a novinky u vybraných prodejců. Pro některé funkce je zapotřebí, aby mělo zařízení přístup k internetu.



**Obrázek 3:** Prostředí aplikace cafeteria systému pro chytré telefony

*Zdroj: [15]*

Poskytovatelem outsourcingové služby zajišťující chod tohoto systému je společnost Le Cheque Déjeuner s. r. o., která je spíše známá svými stravenkami. Jejich produkt, jenž je zaveden v ACZ, se nazývá Gallery Beta. V programu Gallery Beta lze také tvořit ankety a dotazníky, zasílat e-maily a SMS zaměstnancům nebo nastavit design a strukturu programu na přání klienta. Součástí je i jednoduché účtování a zároveň veškerá dokumentace s tím spojená je vyřízena za klienta. Ostatní informace jsou přístupné online na [www.gallerybeta.cz](http://www.gallerybeta.cz).

## 6 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI SE ZAMĚSTNANECKÝMI BENEFITY

Průzkum spokojenosti zaměstnanců společnosti ACZ se zaměstnaneckými benefity byl realizovaný prostřednictvím dotazníkového šetření. Do cílové skupiny byli zahrnuti všichni zaměstnanci podniku. Po domluvě s personální ředitelkou společnosti se z dotazníkového šetření vynechaly zaměstnanecké benefity manažerských pozic (např. mobil, notebook, automobil a další jiné benefity). Sledovány byly tedy pouze benefity poskytované všem zaměstnancům bez ohledu na pracovní pozici s výjimkou příspěvku na jazykový kurz, který je v dotazníku obsažen, ale není určen pro každého zaměstnance.

**Hlavním cílem** bylo získat zpětnou vazbu od zaměstnanců týkající se celkové spokojenosti se systémem a nabídkou zaměstnaneckých benefitů. Mimo jiné bylo cílem zjistit informovanost zaměstnanců o nabízených benefitech, zohlednění daňového a odvodového režimu a v poslední řadě subjektivní vnímání zaměstnaneckých benefitů jako takových.

Při **dekompozici tématu** bylo dotazníkové šetření rozděleno do následujících oblastí:

1. postoj k současnému systému a nabídce zaměstnaneckých benefitů,
2. informovanost zaměstnanců o nabízených zaměstnaneckých benefitech,
3. daňový a odvodový režim,
4. dodatečné subjektivní zhodnocení zaměstnaneckých benefitů.

Na základě výše zmíněných oblastí byly formulovány konkrétní otázky. Vytvořený dotazník sestával z celkem 16 otázek, z toho 4 se týkaly sociodemografických údajů.

**Distribuce dotazníků** k zaměstnancům byla zajištěna dvěma způsoby. Prvním způsobem byla distribuce pomocí e-mailové komunikace, kdy byly dotazníky respondentům zaslány v elektronické on-line formě. Touto cestou byly dotazníky rozeslány většinou technicko-hospodářským pracovníkům, na které byl v databázi kontaktů uveden e-mail. Druhým způsobem byla distribuce ostatním zaměstnancům ve formě vytištěných papírových dotazníků. K pracovníkům dělnických pozic se tyto dotazníky dostaly přes jejich přímé vedoucí, kteří měli na starost jim dotazníky předat a následně od nich i vybrat.

V příloze této práce (viz Příloha E) je možné nahlédnout na dotazník, který byl distribuován v papírové formě.

Průzkum proběhl v období od druhé poloviny února do druhé poloviny března roku 2016. Celkový počet zaměstnanců neboli i celkový počet potenciálních respondentů byl k 29. 2. 2016 v souhrnu 599.

## 6.1 Vyhodnocení

Při sběru dotazníků byla zjištěna absolutní návratnost v celkovém počtu 168 dotazníků. Procentuálně by se dalo vyjádřit, že ze základního souboru 599 potenciálních respondentů (zaměstnanců) dotazník vyplnilo 28 % respondentů. Nelze usoudit, že šlo o náhodný výběr, protože odpovídali pouze ti, kteří měli o danou problematiku zájem. Z vybraného souboru byla vyřazena data z 1 dotazníku distribuovaného elektronickou formou a 3 dotazníky v papírové formě. Důvodem vyřazení bylo zpravidla nedokončené vyplnění dotazníku nebo prokazatelné zkreslení některých dat. V konečném důsledku bylo tedy vyhodnoceno 164 dotazníků.

### 6.1.1 Identifikace respondentů

**Identifikace respondentů** byla zajištěna pomocí 4 sociodemografických otázek, které byly zařazeny na konec dotazníku. V tomto případě nebyla porušena zásada anonymity, protože zjišťované údaje nenesly u respondentů žádný unikátní znak. Bylo zjišťováno pohlaví, věk, pracovní pozice a délka pracovního poměru ve sledované organizaci.

Z celkového počtu 164 respondentů bylo **33 žen**, což činí **20 %** a **131 mužů**, což činí **80 %**. **Věk respondentů** byl zjišťován podle zvolených věkových skupin. Nejvíce zastoupeni byli respondenti ve věku 36 až 45 let (49; 30 %) a naopak nejméně věková skupina do 25 let včetně (14; 9 %). Ostatní věkové rozložení viz níže Tabulka 5.

Tabulka 5: Věkové rozložení respondentů

| Věk     | do 25 let | 26 až 35 let | 36 až 45 let | 46 až 55 let | 56 let a více |
|---------|-----------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Četnost | 14        | 45           | 49           | 39           | 17            |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Dalším zvoleným identifikátorem respondentů byly **pracovní pozice**, které jsou ve společnosti rozděleny do třech kategorií, a to na jednicové (výrobní) dělníky, režijní dělníky a technicko-hospodářské pracovníky (dále THP). Relativní zastoupení pracovníků ve společnosti je 43,5 % jednicových dělníků, 38 % THP a 17,5 % režijních dělníků. Mezi respondenty se nejvíce vyskytovaly **THP (94; 57 %)**, dále **jednicoví dělníci (62; 38 %)** a **režijní dělníci (8; 5 %)**. Důvodem vyššího počtu THP byla zřejmě forma distribuce pomocí on-line formuláře, který byl rozeslán na základě dostupných e-mailových adres. Z nižšího počtu dělnických pozic lze usoudit, že buď tito pracovníci mají vůči zaměstnaneckým benefitům lhostejný postoj, nebo jednoduše obecně neradi vyplňují jakýkoli dotazník.

Posledním identifikačním znakem byla určena **délka pracovního poměru v organizaci**. Nejpočetnější skupinou byli zaměstnanci s pracovním poměrem delším než 16 let (45; 27 %). S téměř shodnou četností (43; 26 %) byli zastoupeni zaměstnanci, jejichž působnost ve společnosti se pohybovala kolem šesti až deseti let. Nejméně odpověděli lidé s jedenácti až patnácti letým pracovním poměrem (8; 5 %). Ostatní odpovědi jsou zahrnuty v tabulce níže (viz Tabulka 6).

**Tabulka 6:** Rozložení respondentů podle délky pracovního poměru

| <b>Délka pracovního poměru</b> | 0 až 2 roky | 3 až 5 let | 6 až 10 let | 11 až 15 let | 16 let a více |
|--------------------------------|-------------|------------|-------------|--------------|---------------|
| <b>Četnost</b>                 | 37          | 31         | 43          | 8            | 45            |

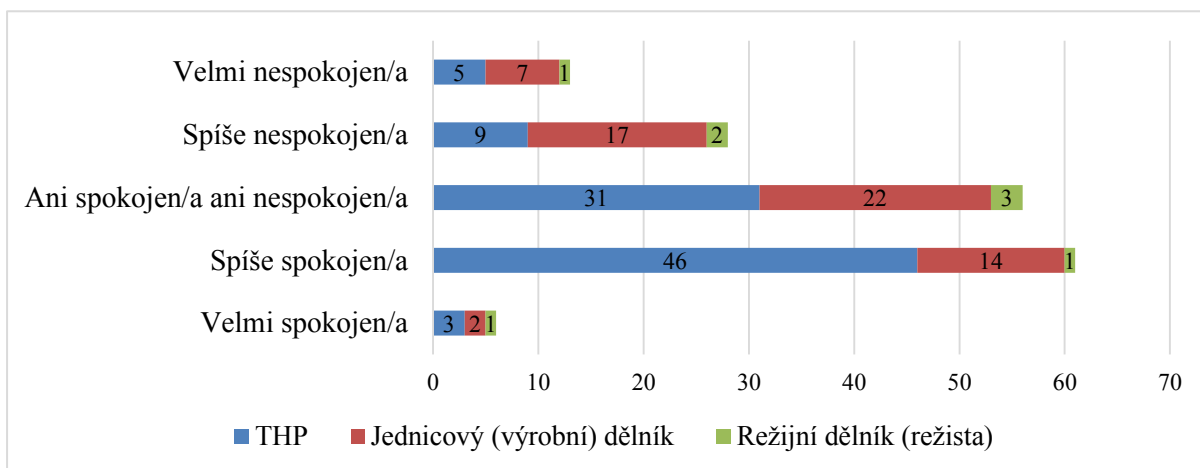
*Zdroj: vlastní zpracování*

### 6.1.2 Postoj k systému a nabídce zaměstnaneckých benefitů

Oblastí postoje k systému a nabídce zaměstnaneckých benefitů se zabývala převážná část dotazníkového šetření. Ve výčtu se v tomto případě jednalo v dotazníku o otázky č. 1. až č. 7.

První otázka se zabývala tím, jestli byli současní zaměstnanci ovlivněni nabídkou zaměstnaneckých benefitů společnosti ACZ při výběru zaměstnání. **Většina respondentů (132; 81 %) uvedla, že nebyla při výběru zaměstnání ovlivněna nabídkou benefitů** nebo se vůbec o zaměstnanecké benefity nezajímala. Nabídkou benefitů bylo ovlivněno při volbě zaměstnání pouze 20 (12 %) respondentů. Zbýlých 12 (7 %) respondentů nedokázalo posoudit, zda byli nebo nebyli ovlivněni.

V otázce č. 2 měli respondenti vyjádřit, v jaké míře jsou spokojeni/nespokojeni se současným systémem zaměstnaneckých benefitů. Podle sesbíraných dat byla nejčastěji zvolena možnost **spíše spokojen/a**, kterou zvolilo **61 (37 %) respondentů**. Dále **56 (34 %) respondentů zaujímalo neutrální postoj**. Pouze 6 (4 %) respondentů bylo velmi spokojeno. V grafu níže (viz Obrázek 4) jsou znázorněny ostatní četnosti odpovědí, které jsou dále odlišeny podle pracovní pozice.



**Obrázek 4:** Postoj zaměstnanců vůči současnému systému zaměstnaneckých benefitů (n=164)

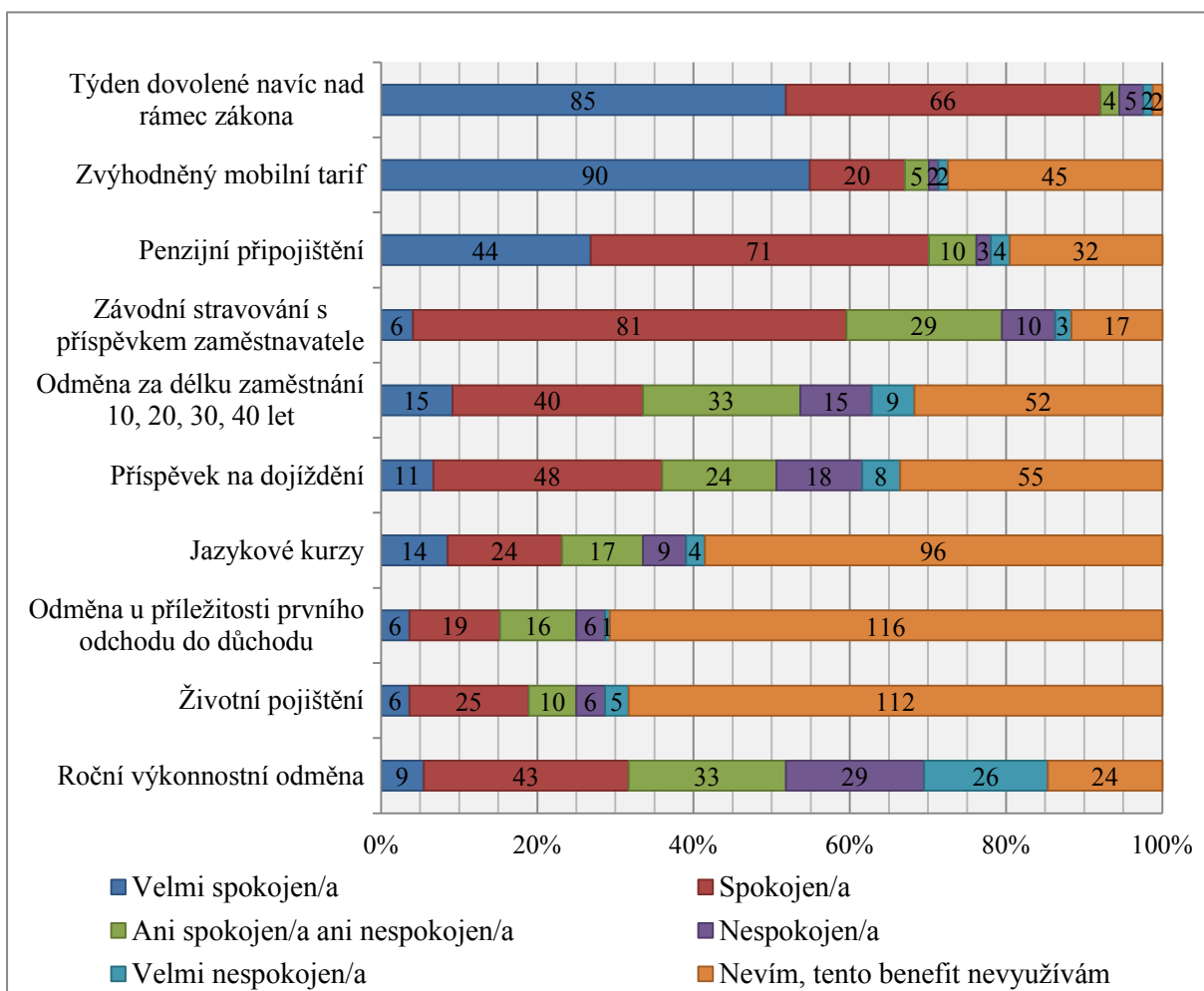
*Zdroj: vlastní zpracování*

Ve srovnání THP a pracovníků na dělnických pozicích je na výše uvedeném grafu možno pozorovat, že k pozitivnějšímu postoji k systému zaměstnaneckých benefitů se přiklání především THP, kdežto dělníci se spíše přiklání k negativnějšímu hodnocení.

Respondenti, kteří odpověděli, že jsou spíše nespokojeni nebo velmi nespokojeni měli uvést, co je pro ně hlavní obecnou příčinou nespokojenosti. Případně měli respondenti sami uvést konkrétní důvod. Na výběr byly možnosti jako množství nabízených benefitů, způsob čerpání benefitního plnění, struktura nabídky benefitů, výše částky přispívané na benefity a informovanost. Z těchto odpovědí mohli respondenti zaškrtnout nejvýše 2 odpovědi. Ze 41 (25 % ze všech respondentů) nespokojených respondentů nejvíce z nich projevilo **nespokojenost se způsobem čerpání jednotlivých benefitů (25; 36 %) a se strukturou nabídky benefitů (16; 23 %)**. 12 (17 %) respondentů bylo nespokojeno s množstvím nabízených benefitů, 9 (13 %) s výší příspěvků na jednotlivé benefity a 8 (11 %) s informovaností. Ve 2 případech respondenti uvedli konkrétní nespokojenost s nově zavedeným cafeteria systémem Gallery Beta. V tomto případě byl důvodem nespokojenosti nedostatečný výběr míst, kde mohou v nejbližším okolí u konkrétních prodejců čerpat z benefitního účtu peněžní prostředky na jimi vybrané produkty. Omezený výběr je způsoben tím, že prodejce musí být smluvním partnerem poskytovatele služby zajišťujícího tento cafeteria systém. Jenže v blízkém okolí sídla společnosti je pouze několik málo takovýchto smluvních partnerů.



Otázka č. 4 se zabývala postojem zaměstnanců k současné nabídce zaměstnaneckých benefitů. Respondenti měli vyjádřit míru spokojenosti/nespokojenosti s jednotlivými benefity. V případě žádné zkušenosti s daným benefitem nebo nevyužívání daného benefitu měli respondenti uvést možnost „Nevím, tento benefit nevyužívám“. Souhrn odpovědí je znázorněn v grafu níže (Obrázek 5). V tomto grafu byly jednotlivé benefity seřazeny sestupně od shora dolů od benefitů s nejvyšší mírou kladného hodnocení až po benefity s nejvíce záporným hodnocením. Pro účely tohoto pořadí byly zvoleny váhy pro každou z odpovědí. Pro odpověď „Velmi spokojen/a“ váha o velikosti 2, pro „Spokojen/a“ váha o velikosti 1, pro „Ani spokojen/a ani nespokojen/a“ váha o velikosti 0, pro „Nespokojen/a“ váha o velikosti -1, pro „Velmi nespokojen/a“ váha o velikosti -2 a pro možnost „Nevím, tento benefit nevyužívám“ váha o velikosti 0. Nejvýše v grafu se tedy po roznásobení odpovědí s jednotlivými vahami umístily benefity, které měli v celkovém součtu nejvyšší číselnou hodnotu. Čísla znázorněná v grafu na každé kategorii odpovědí znamenají absolutní počet respondentů, kteří zvolili danou odpověď.



**Obrázek 5:** Postoj zaměstnanců vůči současné nabídce zaměstnaneckých benefitů (n=164)

Zdroj: vlastní zpracování

Benefitem s **nejpozitivnějším hodnocením** byl respondenty zvolen týden dovolené navíc nad rámec zákona, dále následoval zvýhodněný mobilní tarif a penzijní připojištění. Na benefitech s **nejvyšším počtem záporných odpovědí** se respondenti shodli na roční výkonnostní odměně a také na příspěvku na dojíždění a odměně za délku zaměstnání 10, 20, 30, 40 let.

K **roční výkonnostní odměně** se vyskytují nejrozporuplnější odpovědi, které jsou vyvážené mezi kladným a záporným hodnocením. Ti respondenti, kteří jsou nespokojení, uvedli, že by plnění z roční výkonnostní odměny mělo spadat do období před vánočními svátky (podle současných podmínek je plnění vypláceno nejpozději ve výplatním období měsíce března) nebo by se měla výše tohoto peněžního plnění zvýšit.

K **příspěvku na dojíždění** uvedl jeden nespokojený respondent, že by výše příspěvku měla pokrýt plnou výši ceny jízdenek. Dále bylo důvodem nespokojenosti podmínka toho, že příspěvek na dojíždění se vypočítává podle trvalého bydliště a nikoli podle skutečného bydliště. Dokazování oprávněného nároku na příspěvek by pak probíhalo na základě předložených jízdenek.

U **benefitu za délku odpracovaných let** někteří respondenti uvedli jako důvod nespokojenosti to, že se změnila podmínky výplaty u tohoto peněžního plnění. Dříve se odměna vyplácela každých 10 let od 5. roku délky pracovního poměru (tzn. 5., 15., 25., 35. rok). Současné podmínky jsou nastaveny tak, že sice interval výplaty zůstal stejný, čili každých 10 let, ale změnil se počáteční rok z 5. na 10. rok. Benefit se tedy vyplácí za délku zaměstnání 10, 20, 30 a 40 let. Například zaměstnanec, který pracuje ve firmě 14 let, uvedl, že nedosáhl ani na jeden z těchto benefitů z důvodu výše zmíněných změn podmínek nároku na tento benefit. Ten samý důvod uvádí více respondentů.

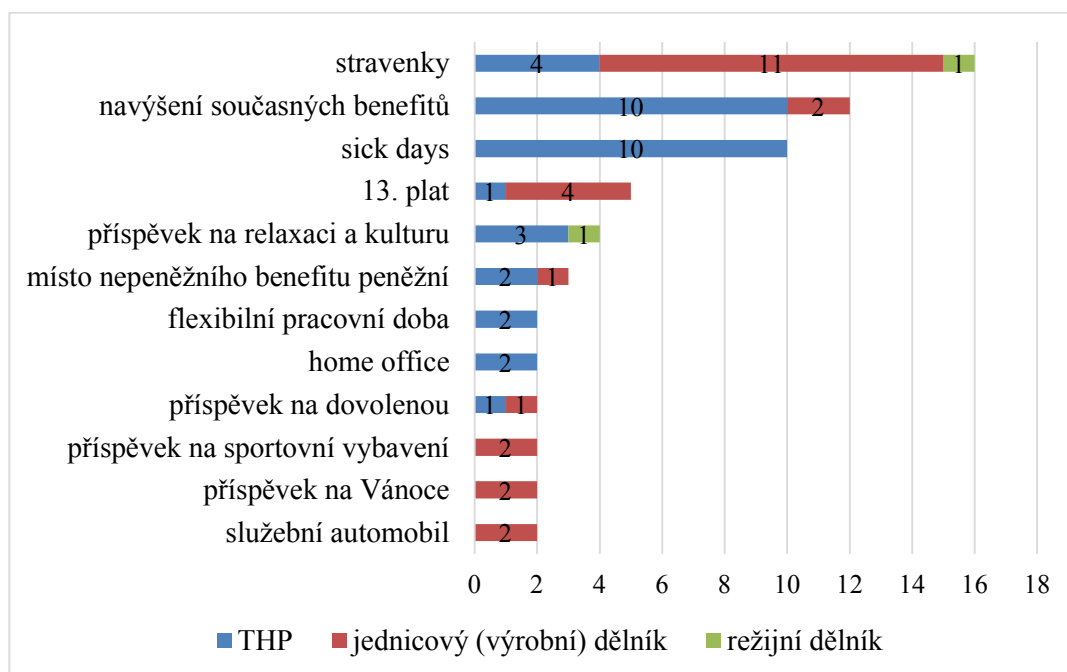
Otázky č. 5 a č. 6 směřovaly na nově zavedený cafeteria systém na podporu zdraví, který je zajišťován outsourcingovou společností, jejíž produkt je uváděn pod názvem Gallery Beta. Příspěvek v hodnotě 450 Kč na tento nepeněžní benefit náleží měsíčně každému zaměstnanci, který v daném měsíci nečerpal nemocenskou a neměl žádné propustky k lékaři.

V otázce č. 5 měli respondenti zodpovědět, jak vnímají to, že se z původně fixně poskytovaného peněžního benefitu stal flexibilně poskytovaný nepeněžní benefit. V souvislosti s touto změnou se také zvýšila hodnota příspěvku z 350 Kč na 450 Kč. Nejvíce respondentů (**83; 51 %**) uvedlo, že tuto změnu **nevnímají jako výhodu**, dále **50 (30 %) respondentů** uvedlo, že to **vnímají jako výhodu** a ostatní odpověděli, že **nemohou** danou změnu **posoudit (30; 18 %)** nebo se o to nezajímali (1; 1 %).

Otázka č. 6 byla zaměřena na to, jestli jsou zaměstnanci motivováni výší příspěvku v hodnotě 450 Kč k tomu, aby minimalizovali svoji nepřítomnost v práci. Většina (**101; 62 %**) respondentů odpověděla, že **není tímto příspěvkem motivována** k tomu, aby omezili svoji nepřítomnost v práci. Zbýlých 63 (38 %) respondentů považují tento příspěvek za motivující.

V poslední otázce (č. 7) směřující k oblasti nabídky zaměstnaneckých benefitů mohli respondenti uvést, o jaké zaměstnanecké benefity mají největší zájem. Nejvíce respondentů (celkem 16) uvedlo, že by chtěli, aby byly zavedeny **stravenky místo příspěvku na stravování** v podnikové jídelně. Nejčastějším důvodem pro zavedení stravenek byla zmíněna jejich vysoká variabilita uplatnění, špatné služby a drahá jídla současného provozovatele jídelny nebo vlastní jídlo z domu. Druhým respondenty nejčastěji žádaným benefitem bylo **navýšení některých současných benefitů** (12). Konkrétně se jednalo o roční výkonnostní odměnu (2), penzijní připojištění (2), týden dovolené navíc (2), zvýšená hodnota nefinančního benefitu (2) (pro vedoucí pracovníky zvýšit ještě o něco navíc) nebo 100 % hrazení jazykových kurzů místo současného 50 % hrazení. Třetím nejvíce zmiňovaným benefitem byl **sick days** (10).

V grafu níže (viz Obrázek 6) lze vidět ostatní žádané zaměstnanecké benefity rozlišené podle pracovní pozice respondentů. Mimo v grafu uvedených benefitů respondenti vyjádřili požadavek na bezúročnou půjčku, rozvoj vzdělávání, dětské tábory nebo poukázky na spotřební zboží.



**Obrázek 6:** Žádané zaměstnanecké benefity

*Zdroj: vlastní zpracování*

Podle výše vloženého grafu lze pozorovat, že **THP** inklinují k zavedení **sick days** a **navýšení hodnoty současných benefitů**. Mezi **dělnickými pozicemi** jsou nejžádanějším benefitem **stravenky a 13. plat**.

### 6.1.3 Informovanost

Informovaností zaměstnanců se zabývaly otázky č. 8 a č. 9.

V otázce č. 8 měli respondenti odpovědět na to, jestli si myslí, že jsou dostatečně informovaní o zaměstnaneckých benefitech. V případě, že respondenti uvedli, že si myslí, že nejsou dostatečně informovaní, mohli uvést důvod nebo navrhnout konkrétní zlepšení, které by informovanost zlepšilo. Asi 2/3 respondentů (**108; 66 %**) uvedlo, že **jsou dostatečně informovaní**. Ostatní (56; 34 %) si nemysleli, že jsou dostatečně informovaní. Jako důvod nedostatečné informovanosti někdo uvedl např. lhostejnost vedoucích nebo směs neuspořádaných, někdy i zavádějících, informací. Někteří navrhli, že by se informovanost mohla zlepšit pomocí pravidelného aktualizovaného výpisu zaměstnaneckých benefitů (např. informační letáky na dílny). Další návrh se týkal nově přichozích zaměstnanců, kteří by při nástupu do zaměstnání měli dostat výpis zaměstnaneckých benefitů v písemné formě.

Otázka č. 9 se soustředila na informovanost týkající se hodnoty příspěvků na jednotlivé benefity. Ze 164 respondentů nejvíce z nich (61; 37 %) zvolilo možnost, že znají hodnotu příspěvků u většiny nabízených zaměstnaneckých benefitů. Hodnotu příspěvků u všech benefitů si myslelo, že zná 34 (21 %) respondentů. Celkově tedy **více jak polovina (95; 58 %)** respondentů si myslí, že **zná hodnotu příspěvků alespoň u většiny poskytovaných zaměstnaneckých benefitů**. Hodnotu pouze u pár benefitů uvedlo, že zná 36 (22 %) respondentů. Celkem 23 (14 %) respondentů neznalo hodnotu benefitů, ale věděli, kde mohou tuto informaci vyhledat. Pouze 9 (5 %) respondentů vůbec nevědělo, jakou částku jim zaměstnavatel přispívá na benefity a 1 respondent se o to vůbec nezajímal.

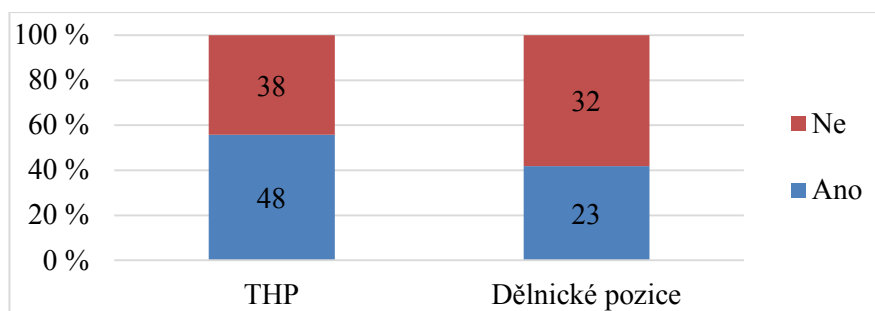
### 6.1.4 Daňový a odvodový režim

Další sledovanou oblastí v rámci zaměstnaneckých benefitů byl daňový a odvodový režim z pohledu zaměstnanců společnosti. V dotazníku se tímto zabývaly otázky č. 10 a č. 11.

V otázce č. 10 se měli respondenti vyjádřit k tomu, zda preferují zvýšení hrubé mzdy oproti rozšíření zaměstnaneckých benefitů o stejnou hodnotu. Celkově **105** respondentů, což činí **64 %**, **by dalo přednost zvýšení hrubé mzdy**. Navýšení hodnoty zaměstnaneckých benefitů oproti hrubé mzdě by uvítalo pouze 33 (20 %) respondentů. Ostatních 26 (16 %) respondentů nedokázalo na tuto otázku odpovědět.

Některé benefity mohou být daňově a odvodově zvýhodněny, proto se zaměstnancům spíše vyplatí, pokud by jim zaměstnavatel přidal na benefitem plnění než na hrubé mzdě, protože by tak došlo k navýšení jejich čistého příjmu. Respondenti přesto více preferují zvýšení hrubé mzdy, protože mohou peněžní prostředky uplatnit tam, kde sami chtějí, kdežto u benefitem plnění musejí být peněžní prostředky uplatněny pouze v rámci daného benefitu.

Tím, jestli zaměstnanci sledují daňové zvýhodnění u jednotlivých benefitem se zabývala otázka č. 11. Ve výsledku se v tomto případě o daňový a odvodový režim zaměstnaneckých benefitem **zajímalo 71 (43 %)** respondentů a zároveň téměř stejný počet lidí (**70; 43 %**) se o daňový a odvodový režim **nezajímali**. Nedokázalo se k tomu vyjádřit 23 (14 %) ostatních respondentů. V následujícím grafu níže (viz Obrázek 7) jsou znázorněny odpovědi dle pracovní pozice, aby bylo možné porovnat, která skupina zaměstnanců se více zajímá o daňový a odvodový režim zaměstnaneckých benefitem. Vynechány byly odpovědi těch, kteří se k tomu nedokázali vyjádřit a zvolili možnost „nevím“.



**Obrázek 7:** Sledování daňového a odvodového režimu zaměstnaneckých benefitem

*Zdroj: vlastní zpracování*

V grafu výše lze pozorovat, že u THP je vyšší podíl (o více jak 10 %) respondentů, kteří se zajímají o daňový a odvodový režim než u dělnických pozic. V tomto případě se nejedná o významnou odchylku.

### 6.1.5 Dodatečné subjektivní zhodnocení zaměstnaneckých benefitem

V poslední tematické oblasti dotazníkového šetření byly formulovány otázky týkající se toho, jak zaměstnanci vnímají zaměstnanecké benefity jako takové.

V otázce č. 12 bylo cílem zjistit, jestli jsou zaměstnanecké benefity natolik určujícím pracovním faktorem, že by jejich zrušení vedlo dané zaměstnance k tomu, aby změnili své zaměstnání. Očekávaně většina respondentů (**115; 70 %**), odpověděla, že **neposkytování zaměstnaneckých benefitem by nebylo důvodem ke změně jejich zaměstnání**. Ostatní respondenti (49; 30 %) by v takové situaci ve společnosti nezůstali. Potvrdilo se, že benefity

jsou pouze doplňujícím plněním. Lze z toho usoudit, že určujícím faktorem ovlivňujícím fluktuaci v podniku je něco jiného, a to převážně výše poskytované mzdy.

Otázka č. 13 se zabývala tím, jak zaměstnanci vnímají systém zaměstnaneckých benefitů této společnosti oproti ostatním podnikům působících v České republice. Respondenti měli na výběr z možností, v kterých hodnotili ACZ nadprůměrně, průměrně nebo podprůměrně. Případně měli zvolit možnost „nevím, nemohu posoudit“, pokud si nebyli jistí svojí odpovědí. Z odpovědí respondentů vyplývá, že v porovnání s jinými podniky je systém zaměstnaneckých benefitů v ACZ zaměstnanci vnímán jako **průměrný (76; 46 %) až podprůměrný (31; 19 %)**. Pouze 7 respondentů, což činí 4 % ze všech odpovědí, hodnotilo systém benefitů jako nadprůměrný. Ostatní (50; 31 %) se k tomu z různých důvodů nevyjádřili.

## 6.2 Analýza závislosti

Pomocí  $\chi^2$  testu nezávislosti v kontingenční tabulce je na základě zjištěných údajů uznáno za vhodné statisticky ověřit, zda:

- 1) existuje závislost mezi postojem respondentů vůči systému zaměstnaneckých benefitů a pracovní pozicí (v dotazníku otázka č. 2 a č. 14),
- 2) existuje závislost mezi změnou zaměstnání v případě zrušení zaměstnaneckých benefitů a délce pracovního poměru ve společnosti (v dotazníku otázka č. 12 a č. 15).

Výsledky z této analýzy jsou použity v poslední kapitole této práce (kap. č. 7).

### 1) Závislost mezi postojem respondentů k systému zaměstnaneckým benefitům a pracovní pozicí

Aby mohla být zjištěna případná závislost mezi sledovanými proměnnými, bylo nejprve nutné sestavit kontingenční tabulku s pozorovanými četnostmi, kde je v řádcích uveden postoj zaměstnanců vůči systému zaměstnaneckých benefitů a ve sloupcích je znázorněna pracovní pozice zaměstnanců. Z důvodu nízkého počtu odpovědí od režijních dělníků bylo nezbytné seskupit jednicové a režijní dělníky do jedné společné skupiny. Předpoklad, že očekávané četnosti v každém z políček kontingenční tabulky nesmí klesnout pod hodnotu 5, nebyl při původním rozložení splněn i u kategorie postoj, proto musely být sloučeny odpovědi „spíše spokojen“ a „velmi spokojen“ do skupiny spokojen a zároveň odpovědi „spíše nespokojen“ a „velmi nespokojen“ do skupiny nespokojen.

V dalším kroku tohoto statistického testu byly vypočteny očekávané četnosti z tabulkových pozorovaných hodnot. Výpočet u jednotlivých políček probíhá tak, že se

vynásobí součet hodnot v řádku a ve sloupci a to celé se vydělí součtem všech pozorovaných četností. Např. políčko v horním levém rohu se vypočítá jako  $(67 \cdot 94) / 164 = 38,4$ . Výsledné hodnoty jsou znázorněny v tabulce níže (viz Tabulka 7), kde jsou tučným písmem označeny očekávané četnosti.

**Tabulka 7:** Pozorované a očekávané četnosti vybraných proměnných

| postoj\pracovní pozice | THP               | dělnická          | celkem |
|------------------------|-------------------|-------------------|--------|
| <b>spokojen</b>        | 49<br><b>38,4</b> | 18<br><b>28,6</b> | 67     |
| <b>neutrální</b>       | 31<br><b>32,1</b> | 25<br><b>23,9</b> | 56     |
| <b>nespokojen</b>      | 14<br><b>23,5</b> | 27<br><b>17,5</b> | 41     |
| celkem                 | 94                | 70                | 164    |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Na základě pozorovaných a očekávaných četností bylo vypočteno zvolené testovací kritérium, v tomto případě Pearsonův chí-kvadrát, který se vypočte jako suma druhé mocniny rozdílu pozorovaných četností a očekávaných četností dělený očekávanými četnostmi. Výsledné hodnoty jsou znázorněny níže v tabulce (viz Tabulka 8), kde jsou také dodatečně přidány p-hodnota a koeficienty kontingence vypočtené pomocí softwaru STATISTICA.

**Tabulka 8:** Vypočtené hodnoty pro  $\chi^2$  test nezávislosti

| statistika                               | hodnoty   | stupně volnosti | p-hodnota |
|--|-----------|-----------------|-----------|
| <b>Pearsonův chí-kvadrát</b>             | 15,93721  | 2               | 0,00035   |
| $\phi$ (fí)                              | 0,3117340 |                 |           |
| <b>Pearsonův kontingenční koeficient</b> | 0,2976087 |                 |           |
| <b>Cramérov V</b>                        | 0,3117340 |                 |           |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z vypočtených hodnot už lze vyhodnotit, zda mezi sledovanými proměnnými existuje vzájemná závislost či nikoli.

### Chí kvadrát test nezávislosti

$H_0$ : Mezi postojem respondentů vůči systému zaměstnaneckých benefitů a pracovní pozicí neexistuje závislost.

$H_1$ : Mezi postojem respondentů vůči systému zaměstnaneckých benefitů a pracovní pozicí existuje závislost.

hladina významnosti  $\alpha = 0,05$

hodnota testovací statistiky:  $\chi^2_P = 15,93721$

kritická hodnota:  $\chi^2_{0,95}(2) = 5,99146$

$\chi^2_P \geq \chi^2_{0,95}(2) \Rightarrow$  nulovou hypotézu  $H_0$  o neexistenci závislosti zamítáme

jiný způsob ověření hypotézy:  $p$ -hodnota =  $0,00035 \Rightarrow p \leq \alpha \Rightarrow H_0$  zamítáme

Na základě provedené analýzy je možno říci, že **existuje závislost mezi celkovou spokojeností se systémem zaměstnaneckých benefitů a pracovní pozicí**. Síla závislosti mezi pozorovanými proměnnými je podle koeficientu Cramérovo  $V$  rovna hodnotě  $0,311734$ , takže mezi testovanými veličinami existuje středně silná závislost.

## 2) Závislost mezi rozhodnutím o změně zaměstnání v případě zrušení zaměstnaneckých benefitů a délkou pracovního poměru

Postup testování je stejný jako v předešlém statistickém testu. Z důvodu nedostačujícího počtu hodnot v kategorii délka pracovního poměru u 10 až 15 let byla vytvořena skupina 11 let a více. V tabulce níže (viz Tabulka 9) jsou uvedeny pozorované četnosti a vypočtené očekávané četnosti, které jsou v tabulce vyznačeny tučným písmem.

**Tabulka 9:** Pozorované a očekávané četnosti vybraných proměnných

| změna zaměstnání\<br>délka pracovního poměru | 0 až 2 roky       | 3 až 5 let        | 6 až 10 let       | 11 let a více     | celkový součet |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------|
| <b>ne</b>                                    | 21<br><b>25,9</b> | 22<br><b>21,7</b> | 30<br><b>30,2</b> | 42<br><b>37,2</b> | 115            |
| <b>ano</b>                                   | 16<br><b>11,1</b> | 9<br><b>9,3</b>   | 13<br><b>12,8</b> | 11<br><b>15,8</b> | 49             |
| celkový součet                               | 37                | 31                | 43                | 53                | 164            |

*Zdroj: vlastní zpracování*



Dále byla vypočtena hodnota testovací statistiky, kdy jde v tomto případě o Pearsonův chí kvadrát. Jako doplňkové hodnoty jsou uvedeny p-hodnota a koeficienty kontingence, které ukazují intenzitu závislosti mezi sledovanými proměnnými. Tyto hodnoty jsou znázorněny v tabulce níže (viz Tabulka 10).

**Tabulka 10:** Vypočtené hodnoty pro  $\chi^2$  test nezávislosti

| statistika                               | hodnoty   | stupně volnosti | p-hodnota |
|--|-----------|-----------------|-----------|
| <b>Pearsonův chí-kvadrát</b>             | 5,273380  | 3               | 0,15284   |
| $\phi$ (fi)                              | 0,1793175 |                 |           |
| <b>Pearsonův kontingenční koeficient</b> | 0,1765022 |                 |           |
| <b>Cramérov V</b>                        | 0,1793175 |                 |           |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Následně je vyhodnocen chí kvadrát test nezávislosti.

| <b>Chí kvadrát test nezávislosti</b>  |
|---|
| <b>H<sub>0</sub>:</b> Mezi rozhodnutím o změně zaměstnání při zrušení zaměstnaneckých benefitů a délkou pracovního poměru neexistuje závislost. |
| <b>H<sub>1</sub>:</b> Mezi rozhodnutím o změně zaměstnání při zrušení zaměstnaneckých benefitů a délkou pracovního poměru existuje závislost.   |
| hladina významnosti $\alpha = 0,05$   |
| hodnota testovací statistiky: $\chi^2_P = 5,273380$   |
| kritická hodnota: $\chi^2_{0,95}(3) = 7,814727903$  |
| $\chi^2_P < \chi^2_{0,95}(3) \Rightarrow$ nulovou hypotézu $H_0$ o neexistenci závislosti nezamítáme  |
| jiný způsob ověření hypotézy: p-hodnota = 0,15284 $\Rightarrow p > \alpha \Rightarrow H_0$ nezamítáme   |

Na základě provedené analýzy lze vyvodit, že **neexistuje závislost mezi rozhodnutím o změně zaměstnání při zrušení zaměstnaneckých benefitů a délkou pracovního poměru.**

## 7 SHRUTÍ A NÁVRH OPATŘENÍ

Na začátek je nutné podotknout, že v dotazníkovém šetření byly vyhodnoceny odpovědi od 164 respondentů, z nichž větší část (57 %) byli technicko-hospodářští pracovníci, což se odlišuje od relativní struktury zaměstnanců společnosti (zhruba o 19 % více). Také nelze jednoznačně říci, že šlo o náhodný výběr, protože odpovídali pouze ti, kteří o to měli zájem. Z těchto důvodů není možné tento vzorek považovat za reprezentativní v rámci celého základního souboru. Jinými slovy nelze některé výsledné hodnoty vztáhnout na všechny zaměstnance v podniku. Přesto ze sesbíraných odpovědí mohly být zjištěny některé nedostatky, které jsou zaměstnanci vnímány v souvislosti se systémem zaměstnaneckých benefitů.

Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina zaměstnanců zaujímá vůči systému zaměstnaneckých benefitů **neutrální až mírně kladný postoj** (viz Obrázek 4). Ve srovnání THP a pracovníků na dělnických pozicích se k pozitivnějšímu postoji přiklání především THP, kdežto dělníci se spíše přiklání k negativnějšímu hodnocení. Statisticky byla pomocí  $\chi^2$ -testu nezávislosti také zjišťována existence závislosti mezi postojem vůči systému zaměstnaneckých benefitů a pracovní pozicí. Na základě provedeného statistického testu byla potvrzena statisticky významná závislost mezi sledovanými proměnnými o středně silné závislosti. Z toho vyplývá, že pracovníci na dělnických pozicích mají opravdu sklon k nespokojenosti vůči systému zaměstnaneckých benefitů. Jasný konkrétní důvod nespokojenosti není znám, ale jednou z předpokládaných možností může být nově zavedený systém Gallery Beta.

Pracovníci ve sledované společnosti, kteří se vyjádřili v dotazníkovém šetření, hodnotili systém zaměstnaneckých benefitů jako **průměrný až podprůměrný** ve srovnání s jinými podniky v ČR. Vzhledem k relativně vysokému počtu zaměstnanců by se mohl tento systém hodnotit jako průměrný, ale bohužel v této práci není uvedeno žádné srovnání s jinými podobnými podniky, takže tento závěr není ničím podložen. Lze takto soudit pouze podle různých průzkumů sledujících zaměstnanecké benefity celkově (viz kapitola „4.5 Současné trendy v ČR“).

Za **nejpozitivněji hodnocené benefity** se respondenti shodli na **týdnu dovolené navíc, zvýhodněném mobilním tarifu a penzijním připojištění**. **Nejhůře** byly hodnoceny **roční výkonnostní odměna, příspěvek na dojíždění a odměna za délku zaměstnání 10, 20, 30, 40 let**. Důvodem nespokojenosti byla především nízká hodnota příspěvků. Další bližší informace jsou uvedeny v kapitole „6.1.2 Postoj k systému a nabídce zaměstnaneckých

*benefitů*“, kde je také možné nahlédnout do grafu znázorňujícího postoj vůči jednotlivým zaměstnaneckým benefitům.

Mezi **nejžádanějšími benefity** byly u THP tzv. **sick days** neboli placené krátkodobé volno na zotavení z nemoci či zranění, ke kterému nemusí být doložena neschopenka od lékaře. Dále bylo u THP zmíněno **navýšení hodnoty některých současně nabízených benefitů**. U **dělnických pozic** se nejvíce respondenti vyjádřili, že by požadovali příspěvek na stravování ve formě **stravenek**, protože současná podoba není vyhovující, především proto, že není natolik variabilně uplatnitelným plněním jako stravenky. Dále byl pracovníky na dělnických pozicích navrhován **13. plat**. Podrobnější informace jsou obsaženy v kapitole „6.1.2 Postoj k systému a nabídce zaměstnaneckých benefitů“.

**Zavedení sick days** by v kombinaci s cafeteria systémem Gallery Beta mohlo mít pozitivní vliv na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Sick days je bohužel založen na vzájemné důvěře mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, protože se nedá zaručit, že by ho zaměstnanec nezneužíval k jiným účelům než k těm na zotavení z krátkodobé nemoci. Nemusí být totiž předkládána neschopenka od lékaře. Proto by musely být jasně stanoveny takové podmínky, které by zaměstnance k těmto krokům nesváděly. Pro THP by mohl být tento benefit velmi užitečným plněním, protože 10 z nich se zmínilo, že by takový benefit uvítalo. Z právního hlediska může mít nabídnutí takových podmínek pouze THP pracovníkům diskriminační charakter, proto je nutná správná formulace podmínek. Pro zaměstnavatele by zavedení sick days přineslo nemalé náklady navíc, ale pokud by tento benefit fungoval tak, jak má, zaměstnanci by nechodili do práce nemocní a nepřenášeli by nemoc na ostatní pracovníky, s kterými přijdou do kontaktu. V důsledku by tak nedocházelo ke snížení efektivity pracovní činnosti, takže náklady vynaložené na sick days by se v tomto ohledu společnosti vyplatily. V teoretické části této práce je benefit sick days vymezen v kapitole „4.5.3 Sick days“.

Asi 2/3 respondentů vnímalo komunikaci zaměstnaneckých benefitů ze strany společnosti za dostatečnou. K ještě vyšší informovanosti by mohl pomoci pravidelně aktualizovaný výpis zaměstnaneckých benefitů, který by byl zaměstnancům zasílán buď formou elektronické komunikace prostřednictvím e-mailových adres, nebo by při jakékoliv změně mohl být tento výpis předáván společně s výplatní páskou. Jedním respondentem bylo navrhováno, že by nově příchozí zaměstnanci měli při nástupu do práce dostat celkový výpis zaměstnaneckých benefitů v písemné podobě.

Většina respondentů (64 %) by dala přednost zvýšení hrubé mzdy před rozšířením zaměstnaneckých benefitů o stejnou hodnotu. Z pohledu zaměstnance je to pochopitelné, protože peníze v tomto případě mohou jím být uplatněny na cokoli a není zde žádné omezení vztahující se pouze na onen konkrétní benefit. Otázkou zůstává, kolik respondentů si při odpovědi uvědomovalo, že převedení finančních prostředků do daňově zvýhodněného benefitního plnění místo do mzdy by mohlo vést ke zvýšení jejich čistého příjmu. Odpověď na tuto otázku byla částečně zodpovězena v dotazníkovém šetření, kdy měli respondenti uvést, jestli se zajímají o daňový a odvodový režim u zaměstnaneckých benefitů. Podle výsledků byli respondenti rozděleni na dvě téměř stejně početné skupiny, z nichž jedna se zajímala o daňový a odvodový režim a druhá naopak nezajímala.

Poslední část dotazníkového šetření se zabývala tím, jestli by zrušení veškerých benefitů vedlo u respondentů ke změně zaměstnání. Větší část (70 %) odpověděla, že by v takovém případě nezměnila zaměstnání. Z tohoto výsledku nelze jednoznačně určit, že by pro zaměstnance benefity nebyly něčím zcela nedůležitým, ale je z toho patrné, že zaměstnanecké benefity jsou pouze plněním, které je nabízeno nad rámec sjednané mzdy. Setrvání v pracovním poměru ovlivňují i jiné faktory.

## **7.1 Cafeteria systém Gallery Beta**

Zaměstnanci dostávají měsíčně příspěvek, který mohou uplatnit v rámci cafeteria systému Gallery Beta. Na měsíční příspěvek v hodnotě 450 Kč mají nárok pouze ti zaměstnanci, kteří mají 100 % docházku do práce bez propustek k lékaři apod. V některých případech může ale být poskytování tohoto příspěvku kontraproduktivní, protože zaměstnanci, kteří nejsou vážně nemocní (např. běžná chřipka aj.), mohou chodit do práce jen pro to, aby jim byl příspěvek uznán. Z tohoto důvodu by bylo vhodné, aby byl tento systém zkombinován s tzv. sick days, jak již bylo zmíněno v této práci výše.

Z výsledků dotazníkového šetření je zavedení nového systému zaměstnaneckých benefitů u zaměstnanců vnímáno spíše negativně (51 %). Pouze asi třetina respondentů (31 %) to vnímá jako výhodu a ostatní se k tomu nedokázali vyjádřit. V závislosti na výši poskytovaného příspěvku na nefinanční benefit je 450 Kč dostatečnou motivací k tomu, aby minimalizovali svoji nepřítomnost v práci jen pro 38 % respondentů. Pro zbylé respondenty (62 %) není tento příspěvek přiměřeným motivačním faktorem. Cafeteria systém Gallery Beta byl ve společnosti spuštěn teprve začátkem tohoto roku, což je krátká doba na to, aby se mohlo objektivně hodnotit, jestli jsou s tímto systémem zaměstnanci spokojeni.

Pomocí dotazníkového šetření byly také zjištěny některé nedostatky týkající se Gallery Beta. Respondenti uvedli, že měli problémy s čerpáním tohoto benefitního plnění u vybraných prodejců, konkrétně v lékárně nacházející se ve městě, kde společnost sídlí. V tomto případě si personál lékárny neuměl poradit s placením prostřednictvím speciální platební karty vystavené pro účely tohoto systému. Provozovatel tohoto systému by měl učinit kontrolu u svých obchodních partnerů v blízkém okolí společnosti a ujistit se, že jejich klienti zde mohou přidělené body bezproblémově uplatnit. Podnik ACZ patří mezi největší zaměstnavatele v regionu, takže by bylo vhodné si takového zákazníka udržet a dohlédnout na to, aby vše fungovalo tak, jak má.

Jako další nedostatek týkající se Gallery Beta je nízká variabilita využití benefitů v okolí sídla společnosti. Důvodem je zejména to, že je podnik lokalizován v menším městě (okolo 10 000 obyvatel) a není tu tolik obchodních partnerů, kteří by mohli nabídnout svoje služby v závislosti na individuálních potřebách pracovníků. Ve větších městech by nabídka benefitů byla rozmanitější. V následujícím odstavci jsou vyjmenovány obchodní partneři cafeteria systému Gallery Beta působící v okolí do 10 km od sídla společnosti. Číslo v závorce značí počet obchodních partnerů a tam, kde číslo chybí je pouze 1 obchodní partner daného zaměření. Nejsou zde uvedeni konkrétní obchodníci, takže si je každý musí podle svého zájmu vyhledat sám.

**Nové Město nad Metují** (sídlo společnosti) - lékárna (2), fitness centrum (2), oční optika, bowling. **Náchod** - lékárna (8), oční optika (6), fitness centrum, prodejna sportovních potřeb, solná jeskyně, masérské služby, očkování, bowling. **Dobruška** - oční optika (3), lékárna, masérské služby. **Opočno** - oční optika (2), lékárna. **Česká Skalice** - lékárna (2), oční optika.

Z výpisu výše je možné pozorovat, že obchodními partnery jsou ve většině lékárny a oční optiky. S lékárnami mohou být spokojeni spíše starší zaměstnanci, ale pro mladé lidi to nejsou příliš atraktivní místa, kde by mohly benefit čerpat. Někteří zaměstnanci v dotazníku uvedli, že by uvítali, kdyby bylo možné čerpat svoje body na návštěvu plaveckého bazénu. V okolí do 10 km se nacházejí 2 větší bazény, proto by bylo vhodné zjistit, jestli by nebyla možnost, aby se outsourcingová společnost dohodla s provozovateli těchto plaveckých bazénů na vzájemné spolupráci.

Využívání Gallery Beta může být problémové zejména u starších pracovníků, kteří nemají přílišné zkušenosti s prací s počítačem a internetem. Například internet je potřeba na vyhledání míst, kde lze získané body uplatnit nebo na kontrolu aktuálního stavu bodů na účtu. Bylo by vhodné těmto zaměstnancům vystavit seznam s obchodníky, u kterých mohou své body uplatnit.

Bude ještě nějakou dobu trvat, než si na tento systém zaměstnanci zvyknou. Důležité je také především to, aby si v blízkém okolí společnosti obchodní partneři systému Gallery Beta zvykli na placení pomocí speciálních platebních karet. Teprve pak bude systém zaměstnanci využíván ve své plné kapacitě.

## ZÁVĚR

V rámci odměňování pracovníků jsou mimo jiných složek zohledňovány také zaměstnanecké benefity, které lze charakterizovat jako plnění, které je poskytováno nad rámec sjednané mzdy. Zaměstnanecké benefity s sebou nesou výhody toho, že mohou působit jako atraktivní prvek na trhu práce, jako prvek konkurenceschopnosti oproti ostatním podnikům, jako prvek motivačního charakteru nebo jako vyjádření toho, že si zaměstnavatel svých zaměstnanců váží a chce si získat a následně i udržet jejich loajalitu.

Systém zaměstnaneckých benefitů by měl vycházet z určitých předpokladů, které pak vedou k jeho celkové efektivitě. Základním předpokladem je vycházet z podnikem sestavené strategie a z pravidelné analýzy požadavků a potřeb zaměstnanců. Zaměstnavatel může nabízet spoustu nevšedních nebo „trendových“ benefitů, ale pokud je zaměstnanci nebudou využívat, v důsledku to nepovede k žádnému cílenému efektu. Bez pravidelného informování zaměstnanců o aktuálně nabízených benefitech a změn v jejich struktuře by také nemohlo být dosaženo efektivit v oblasti poskytování benefitů.

Z hlediska daňového zvýhodnění se u každého benefitního plnění posuzuje, zda se jedná o daňově uznatelný náklad zaměstnavatele, zdaněný příjem zaměstnance, a zda spadá do základu pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. To, že zaměstnavatel přistoupí k poskytování benefitů, které nejsou daňově zvýhodněny, je na jeho vlastní dobré vůli. Zaměstnavatel tím dává najevo, že si svých zaměstnanců váží a chce si je ve své společnosti udržet.

**Cílem této bakalářské práce byla analýza systému benefitů pro zaměstnance ve vybrané firmě. Pomocí dotazníkového šetření měla být zjištěna spokojenost zaměstnanců s benefity. Výsledky získané z dotazníkového šetření měly být statisticky vyhodnoceny.**

Společnost Ammann Czech Republic a. s. svým zaměstnancům poskytuje 10 benefitů fixním způsobem a nově počátkem tohoto roku byl původně fixně poskytovaný benefit převeden na flexibilní způsob, na tzv. cafeteria systém. Pro větší přehlednost byla vypracována souhrnná tabulka, kde jsou u jednotlivých benefitů vypsány podmínky pro přiznání zaměstnanci, výše příspěvku, právní zakotvení nebo daňový a odvodový režim (viz Příloha F).

Podle výsledků dotazníkového šetření je postoj zaměstnanců společnosti k systému zaměstnaneckých benefitů neutrální až mírně kladný. Přesto byla na základě

výpovědí respondentů vyjádřena nespokojenost s některými benefity. V komparaci s jinými společnostmi byl systém zaměstnaneckých benefitů respondenty subjektivně zhodnocen jako průměrný až podprůměrný.

Zaměstnanci, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, vyjádřili největší spokojenost s týdnem dovolené nad rámec zákona, zvýhodněným mobilním tarifem a penzijním připojištěním. Nejhůře byly hodnoceny roční výkonnostní odměna, příspěvek na dojíždění a odměna za délku zaměstnání 10, 20, 30, 40 let. Nově zavedený cafeteria systém se nesetkal s mnoha kladnými ohlasy, protože se nachází teprve ve fázi, kdy si na něj zaměstnanci postupně zvykají. V tomto případě by bylo vhodné provést další analýzu spokojenosti až za několik měsíců. Důvody k nespokojenosti jsou uvedeny v kapitole zabývající se postojem zaměstnanců se systémem zaměstnaneckých benefitů (tj. *kapitola 6.1.2 Postoj k systému a nabídce zaměstnaneckých benefitů*).

Nejžádanějšími benefity byly u THP tzv. sick days a navýšení hodnoty některých současných benefitů, kdežto u dělnických pozic nejvíce požadovanými benefity byly stravenky a 13. plat.

Na základě analýzy systému zaměstnaneckých benefitů byly formulovány návrhy, které by mohly přispět k vyšší efektivitě a spokojenosti zaměstnanců. Návrhy se týkaly především zavedení sick days a nějakých aspektů v oblasti současného cafeteria systému (viz kapitola *7 Shrnutí a návrh opatření*).

Přínosem pro sledovanou společnost může být to, že zaměstnanci, kteří vyplnili dotazník, si alespoň připomněli strukturu benefitů, které jim zaměstnavatel nabízí. Výstup z dotazníkového šetření v grafické podobě byl umístěn na firemní nástěnku, kde se mohli všichni zaměstnanci podniku seznámit s jeho výsledky. Pro sledovanou společnost může být tato práce doplňujícím podkladem pro rozhodování v oblasti zaměstnaneckých benefitů.

V budoucnu by v diplomové práci bylo vhodné se hlouběji zaměřit na cafeteria systémy, protože obecně trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů se v posledních několika letech soustředí na flexibilní formy benefitního plnění.



## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ADAIR, J. E. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1. S. 19.
- [2] AMMANN CZECH REPUBLIC A. S. *Kolektivní smlouva: Mzdová dohoda*. 2015. Nové Město nad Metují 54901, Náchodská 145.
- [3] AMMANN CZECH REPUBLIC A. S. *Poskytování firemního příspěvku na penzijní připojištění a na dojíždění*. Nové Město nad Metují 54901, Náchodská 145. Datum revize leden 2014.
- [4] ARMSTRONG, M. a MURLIS H. *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. 5., přepr. vyd. London, Philadelphia: Kogan Page, 2007. 722 s. ISBN 0749449861.
- [5] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- [6] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [7] ARNOLD, J. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, xxxii, 629 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3.
- [8] BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- [9] Benefit (n.). In: Douglas Harper, *Online etymology dictionary* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.etymonline.com/index.php?term=benefit>
- [10] Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele. In: *Český statistický úřad* [online]. 1. 3. 2016 [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32961702/chmu030116.xlsx/d950abee-6851-43af-8854-394c16be6aee?version=1.0>
- [11] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

- [12] *Employee benefits 2013: Zaměstnanécké benefity v roce změn* [online]. NN pojišťovna a penzijní společnost a Svaz průmyslu a dopravy ČR, 6. 8. 2015 [cit. 2016-03-17]. Dostupné z:  
[http://www.spcr.cz/images/ING\\_Zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9\\_benifty\\_v\\_roce\\_velk%C3%BDch\\_zm%C4%9Bn.pdf](http://www.spcr.cz/images/ING_Zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9_benifty_v_roce_velk%C3%BDch_zm%C4%9Bn.pdf)
- [13] *Employee benefits 2015: Zaměstnanécké benefity v době ekonomického optimismu* [online]. NN pojišťovna a penzijní společnost a Svaz průmyslu a dopravy ČR, 25. 8. 2015 [cit. 2016-03-17]. Dostupné z:  
[http://www.spcr.cz/images/Prezentace\\_SP\\_%C4%8CR\\_a\\_NN\\_-\\_Benefity.pdf](http://www.spcr.cz/images/Prezentace_SP_%C4%8CR_a_NN_-_Benefity.pdf)
- [14] FILIPOVÁ, K. *Místo neschopenky zdravotní volno*. In: *Deloitte* [online]. 25. 2. 2016 [cit. 2016-03-23]. Dostupné z:  
<http://www.deloittelegal.cz/misto-neschopenky-zdravotni-volno.html>
- [15] Gallery Beta. In: *Google Play* [online]. © 2016 Google [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: [https://play.google.com/store/apps/details?id=com.phonegap.gallery\\_beta](https://play.google.com/store/apps/details?id=com.phonegap.gallery_beta)
- [16] CHLÁDKOVÁ, A. *Zdravotní volno a otázky související*. In: *Mzdová praxe* [online]. 7. 12. 2010 [cit. 2016-03-23]. Dostupné z:  
<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28590v35741-zdravotni-volno-a-otazky-souvisejici/>
- [17] KOHOUTEK, R. *Základy užité psychologie*. Brno: CERM, 2002, 544 s. ISBN 80-214-2203-3.
- [18] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [19] KUČEROVÁ, D. *Vyplatí se zaměstnavatelům poskytování takzvaných „sick days“?* In: *Podnikatel.cz: Průvodce vaším podnikáním* [online]. 20. 5. 2015 [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/vyplati-se-zamestnavatelum-poskytovani-takzvanych-sick-days/>
- [20] MACHÁČEK, I. *Zaměstnanécké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 146 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.
- [21] NAKONEČNÝ, M. *Úvod do psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 2003. ISBN 80-200-0993-0.

- [22] PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů čili jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011. 240 s. Praktik. ISBN 978-80-87212-66-0.
- [23] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 128 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.
- [24] *Platový průzkum Hays: Pracovní trh v roce 2016* [online]. Hays Czech Republic, 2016 [cit. 2016-03-17]. Dostupné z:  
[https://www.hays.cz/poradime-vam-s-vasi-karierou/HAYS\\_1602080](https://www.hays.cz/poradime-vam-s-vasi-karierou/HAYS_1602080)
- [25] Počet uchazečů na 1 volné pracovní místo 2002-2015. In: *Český statistický úřad* [online]. posl. aktual. 12. 2. 2016 [cit. 2016-03-23]. Dostupné z:  
<https://www.czso.cz/documents/10180/23164307/nezam.data.xlsx/4853c2c5-7e6b-4e45-81bc-5bb4d82fecab?version=1.2>
- [26] THIELOVÁ, K. *Benefity - jaké jsou a jak fungují* [online]. 4. 10. 2015 [cit. 2016-03-17]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/248](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/248)
- [27] *Účetní závěrka a zpráva auditora k 31. prosinci 2014*. In: *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. Nové Město nad Metují: Ammann Czech Republic a. s., 9. 7. 2015 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z:  
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=40257619&subjektId=425498&spis=606769>
- [28] URBAN, J. *Pracovní spokojenost a její faktory*. In: Wolters Kluwer ČR, *Mzdová praxe* [online]. 9. 2. 2006 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z:  
<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d685v661-pracovni-spokojenost-a-jeji-factory/>
- [29] URBAN, J. *Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita*. In: Wolters Kluwer ČR, *Daňáři online: portál daňových poradců a profesionálů* [online]. 6. 10. 2005 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/>
- [30] VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.
- [31] *Výrobní portfolio* In: *Ammann Group: Ammann Česká republika* [online]. 2012 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.ammann-group.cz/>

- [32] *Výroční zpráva společnosti Ammann Czech Republic a.s. za rok 2013*. In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Nové Město nad Metují: Ammann Czech Republic a. s., 2014 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=40257618&subjektId=425498&spis=606769>
- [33] WEIHRICH, H. a KOONTZ, H. *Management*. Praha: East Publishing, 1998, 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
- [34] Zákon č. 187/2006 Sb. ze dne 14. 3. 2006, o nemocenském pojištění. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 12. 5. 2006, částka 64. Ve znění pozdějších předpisů.
- [35] Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 7. 6. 2006, částka 84. Ve znění pozdějších předpisů.
- [36] Zákon č. 586/1992 Sb. ze dne 20. 11. 1992, o daních z příjmů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Česká národní rada. 18. 12. 1992, částka 117. Ve znění pozdějších předpisů.
- [37] Zákon č. 589/1992 Sb. ze dne 20. 11. 1992, o pojistném na sociální zabezpečení, In: *Sbírka zákonů České republiky*. Česká národní rada. 17. 12. 1992, částka 118. Ve znění pozdějších předpisů.
- [38] Zákon č. 592/1992 Sb. ze dne 20. 11. 1992, o pojistném na veřejné zdravotní pojištění. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Česká národní rada. 21. 12. 1992, částka 119. Ve znění pozdějších předpisů.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vazby

Příloha B: Daňový a odvodový režim vybraných zaměstnaneckých benefitů

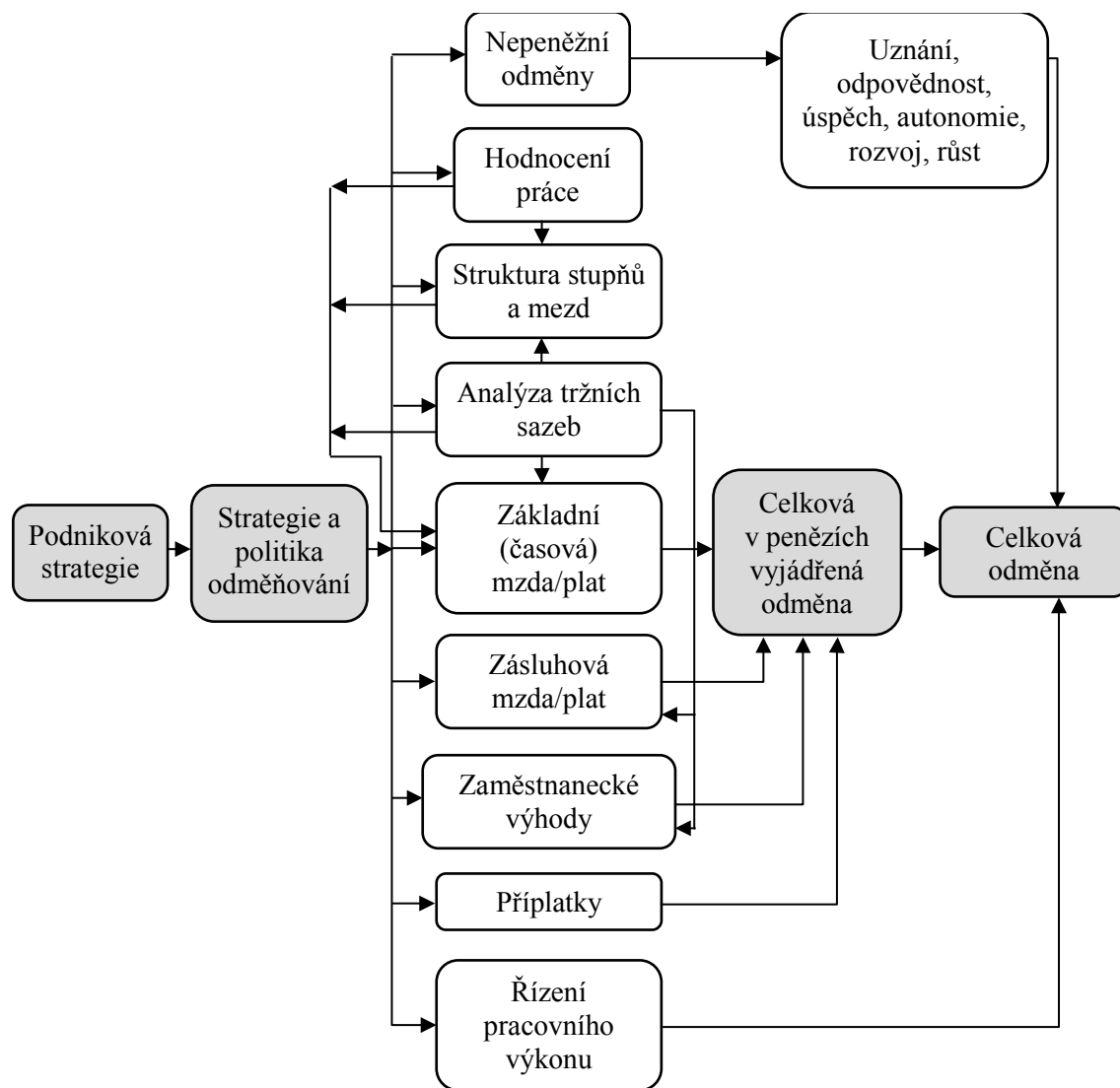
Příloha C: Nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity v ČR (průzkum)

Příloha D: Nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity a jejich atraktivnost

Příloha E: Papírová (tištěná) podoba dotazníku

Příloha F: Přehledová tabulka jednotlivých zaměstnaneckých benefitů ve společnosti ACZ

**Příloha A:** Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vazby



Zdroj:[5]

**Příloha B: Daňový a odvodový režim vybraných zaměstnaneckých benefitů**

| <b>Zaměstnanecký benefit</b>   | <b>Daňově uznatelný náklad zaměstnavatele</b>  | <b>Zdanitelný příjem zaměstnance</b>  | <b>Součást základu pojistného na sociální a zdravotní pojištění</b>      |
|--|--|---|--|
| Zajištění pitné vody   | ANO<br>[§ 24 odst. 2 písm. p)]   | Není předmětem daně<br>[§ 6 odst. 7 písm. e)]   | NE   |
| Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců související s předmětem činnosti (nepeněžní plnění)                            | ANO<br>[§ 24 odst. 2 písm. j) bod 3)]  | Osvobozeno<br>[§ 6 odst. 9 písm. a)]  | NE   |
| Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců související s předmětem činnosti (peněžní plnění)                              | ANO<br>[§ 24 odst. 2 písm. j) bod 3)]  | ANO   | ANO  |
| Provoz vlastního stravovacího zařízení nebo nepeněžní příspěvky na stravování zajištěné pomocí jiných subjektů | ANO, do limitu 55 % ceny jednoho jídla/směna max. do 70 % zákonem vymezeného stravného<br>[§ 6 odst. 9 písm. b)] | Osvobozeno<br>[§ 6 odst. 9 písm. b)]  | NE   |
| Peněžní příspěvek na stravování  | NE   | ANO   | ANO  |
| Stravování bývalých zaměstnanců (nepeněžní plnění)   | NE<br>[§ 24 odst. 2 písm. j) bod 4)]   | Osvobozeno  | NE   |
| Peněžní příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání  | ANO<br>[§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5)]  | ANO   | ANO  |
| Penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření, soukromé životní pojištění                                  | ANO<br>[§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5)]  | Osvobozeno, do limitu 30 000 Kč ročně celkem za všechny příspěvky zaměstnavatele                  | NE, do limitu 30 000 Kč ročně celkem za všechny příspěvky zaměstnavatele |
| Příspěvek na bydlení   | ANO<br>[§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5)]  | ANO   | ANO  |
| Nepeněžní plnění na kulturní, rekreační, sportovní a zájmové aktivity zaměstnanců                              | NE   | Osvobozeno, u rekreace a zájezdů je limit 20 000 Kč ročně<br>[§ 25 odst. 1 písm. h) body 1) a 2)] | NE   |
| Provoz firemní školky  | ANO<br>[§ 24 odst. 2 písm. zw) bod 1)]   | ANO   | ANO  |
| Příspěvek na školku zajišťovanou jinými subjekty (nepeněžní plnění)  | ANO<br>[§ 24 odst. 2 písm. zw) bod 2)]   | ANO   | ANO  |

| Zaměstnanecký benefit  | Daňově uznatelný náklad zaměstnavatele      | Zdanitelný příjem zaměstnance   | Součást základu pojistného na sociální a zdravotní pojištění |
|--|---|---|--|
| <b>Příspěvek na školku zajišťovanou jinými subjekty (peněžní plnění)</b>                 | ANO<br>[§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5)]       | ANO   | ANO  |
| <b>Dary zaměstnancům (nepeněžní plnění)</b>  | NE  | NE, do limitu 2 000 Kč ročně<br>[§ 6 odst. 9 písm. g)]                        | NE, do limitu 2 000 Kč ročně                                 |
| <b>Dovolená nad rámec zákona</b>   | ANO<br>[§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5)]       | ANO   | ANO  |
| <b>Sick days (placené volno na zotavení z nemoci)</b>                                    | ANO<br>[§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5)]       | ANO   | ANO  |
| <b>Různé odměny stabilizačního a věrnostního charakteru</b>                              | ANO<br>[§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5)]       | ANO   | ANO  |
| <b>Poskytnutí vitamínů a očkování</b>  | NE  | NE, pouze nepeněžní plnění<br>[§ 6 odst. 9 písm. d)]                          | NE, pouze nepeněžní plnění                                   |
| <b>Motorové vozidlo pro služební i soukromé účely</b>                                    | ANO, výdaj musí souviset s provozem vozidla | ANO, za příjem se považuje 1 % vstupní ceny vozidla měsíčně<br>[§ 6 odst. 6)] | ANO  |
| <b>Úhrada nákladů za pohonné hmoty u zaměstnavatelem poskytnutých motorových vozidel</b> | ANO<br>[§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5)]       | ANO   | ANO  |

Zdroj: vlastní zpracování podle [36], [37], [38]



Příloha C: Nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity v ČR (průzkum)

| Zaměstnanecký benefit                | Podíl poskytujících firem |                 |                 |                 |                 |                 | trend |
|--------------------------------------|---------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------|
|                                      | 2010<br>(n=173)           | 2011<br>(n=112) | 2012<br>(n=120) | 2013<br>(n=155) | 2014<br>(n=171) | 2015<br>(n=110) |       |
| Mobilní telefon                      | 80%                       | 84%             | 75%             | 87%             | 89%             | 88%             |       |
| Vzdělávání                           | 70%                       | 78%             | 82%             | 85%             | 81%             | 83%             |       |
| Pitný režim                          | 71%                       | 79%             | 71%             | 82%             | 75%             | 81%             |       |
| Lékařské prohlídky                   | /                         | /               | /               | 75%             | 78%             | 77%             |       |
| Příspěvek na penzijní připojištění   | 60%                       | 71%             | 74%             | 68%             | 68%             | 77%             |       |
| Služební automobil                   | 75%                       | 80%             | 75%             | 76%             | 74%             | 73%             |       |
| Stravenky                            | 75%                       | 68%             | 81%             | 82%             | 74%             | 72%             |       |
| Věcné dary / jednorázové odměny      | 57%                       | 64%             | 64%             | 71%             | 71%             | 66%             |       |
| Příspěvek na životní pojištění       | 39%                       | 54%             | 43%             | 53%             | 49%             | 60%             |       |
| 13. plat                             | 32%                       | 37%             | 37%             | 39%             | 39%             | 47%             |       |
| Kultura                              | 29%                       | 28%             | 33%             | 41%             | 35%             | 42%             |       |
| Zaměstnanecké půjčky                 | 31%                       | 32%             | 36%             | 38%             | 34%             | 40%             |       |
| Zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.) | 24%                       | 31%             | 35%             | 36%             | 39%             | 36%             |       |
| Sport                                | 33%                       | 32%             | 39%             | 40%             | 42%             | 35%             |       |
| Dny volna tzv. sick days             | /                         | /               | /               | 30%             | 25%             | 33%             |       |
| Očkování proti chřipce               | 24%                       | 28%             | 25%             | 35%             | 27%             | 31%             |       |
| Příspěvek na dovolenou               | 20%                       | 24%             | 28%             | 32%             | 27%             | 30%             |       |
| Flexi – poukázky                     | 14%                       | 13%             | 12%             | 24%             | 26%             | 24%             |       |
| Příspěvek na dopravu do zaměstnání   | 14%                       | 20%             | 15%             | 22%             | 20%             | 14%             |       |

Zdroj: vlastní zpracování podle [12], [13]

**Příloha D: Nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity a jejich atraktivnost**

| <b>Zaměstnanecký benefit</b>               | <b>Podíl firem <sup>8</sup></b> | <b>Atraktivnost u potenciálních uchazečů o zaměstnání <sup>9</sup></b> | <b>Pořadí v atraktivnosti</b> |
|--|---------------------------------|--|-------------------------------|
| Příspěvek na stravování                    | 96 %                            | 52 %   | 9.                            |
| Mobilní telefon                            | 79 %                            | 55 %   | 8.                            |
| Dovolená navíc                             | 75 %                            | 73 %   | 1. - 2.                       |
| Firemní akce                               | 73 %                            | 21 %   | 17. - 19.                     |
| Jazykové kurzy                             | 73 %                            | 58 %   | 6.                            |
| Flexibilní pracovní doba                   | 73 %                            | 73 %   | 1. - 2.                       |
| Příspěvek na penzijní/životní připojištění | 69 %                            | 42 %   | 10.                           |
| Další vzdělávání/odborné kurzy             | 64 %                            | 59 %   | 5.                            |
| Občerstvení na pracovišti                  | 60 %                            | 34 %   | 12.                           |
| Home Office (práce z domu)                 | 49 %                            | 66 %   | 3.                            |
| Sick days (zdravotní volno)                | 49 %                            | 61 %   | 4.                            |
| Služební automobil                         | 49 %                            | 56 %   | 7.                            |
| Příspěvek na sport                         | 33 %                            | 32 %   | 13.                           |
| Věrnostní program                          | 32 %                            | 35 %   | 11.                           |
| Nadstandardní lékařská péče                | 24 %                            | 26 %   | 14.                           |
| Příspěvek na kulturu                       | 24 %                            | 24 %   | 15. - 16.                     |
| Příspěvek na dovolenou                     | 15 %                            | 21 %   | 17. - 19.                     |
| Příspěvek na MHD                           | 12 %                            | 24 %   | 15. - 16.                     |
| Pet friendly Office                        | 7 %                             | 11 %   | 20.                           |
| Firemní školka                             | 3 %                             | 21 %   | 17. - 19.                     |

*Zdroj: [24]*

<sup>8</sup> Podíl zaměstnaneckých benefitů poskytovaných (nebo v blízké době plánovaných) firmami.

<sup>9</sup> Zaměstnanecké benefity označené u potenciálních uchazečů o zaměstnání, které by ocenily (možnost volby více možností).

## **Příloha E: Papírová (tištěná) podoba dotazníku**

# Anonymní dotazník

## Zaměstnanecké benefity v Ammann Czech Republic a.s.

Vážení zaměstnanci,

jsem studentem Univerzity Pardubice a pro svou bakalářskou práci jsem si zvolil téma týkající se zaměstnaneckých benefitů. Po dohodě s personálním oddělením společnosti Ammann CZ si Vás dovoluji požádat o zodpovězení několika otázek v dotazníku níže. Výstupy z Vašich odpovědí poskytnou vedení obraz o spokojenosti s poskytovanými zaměstnaneckými benefity ve společnosti, ve které pracujete a také pomůžete se zpracováním mé bakalářské práce. Dotazník je anonymní. Výstupy ve formě grafu budou zveřejněny na firemní nástěnce.

Děkuji za Váš čas, který věnujete dotazníku.

Daniel Hladík

---

Označte křížkem vždy jednu odpověď (pokud není uvedeno jinak): “  „

**1) Ovlivnila Vás nabídka zaměstnaneckých benefitů této společnosti při výběru zaměstnání?**

- Ano
- Ne
- Nezajímá/a jsem se o to
- Nevím, nemohu posoudit

**2) Jak jste celkově spokojen/a se současným systémem zaměstnaneckých benefitů?**

- Velmi spokojen/a .....(přejděte na otázku č. 4)
- Spíše spokojen/a .....(přejděte na otázku č. 4)
- Ani spokojen/a ani nespokojen/a ... (přejděte na otázku č. 4)
- Spíše nespokojen/a .....(přejděte na otázku č. 3)
- Velmi nespokojen/a .....(přejděte na otázku č. 3)

**3) S čím jste především nespokojen/a?**

Zaškrtněte maximálně 2 možnosti.

- Množství nabízených benefitů
- Nedostatečná informovanost ze strany společnosti
- Výše částky přispívané na jednotlivé benefity
- Způsob čerpání
- Struktura (tzn. mezi benefity si nevyberu žádný, který mi vyhovuje)
- Jiné: (uved'te).....

# Anonymní dotazník

## 4) Ohodnořte následující zaměstnanecké benefity poskytované Vaším zaměstnavatelem podle míry Vaší spokojenosti s nimi.

Zakroužkujte vždy jen jedno číslo na každém řádku.

|    |   | Nevím, tento benefit nevyužívám | Velmi spokojen/a | Spokojen/a | Ani spokojen/a ani nespokojen/a | Nespokojen/a | Velmi nespokojen/a |
|----|---|---------------------------------|------------------|------------|---------------------------------|--------------|--------------------|
| 1  | Závodní stravování s příspěvkem zaměstnavatele        | 0                               | 1                | 2          | 3                               | 4            | 5                  |
| 2  | Příspěvek na dojíždění                                | 0                               | 1                | 2          | 3                               | 4            | 5                  |
| 3  | Penzijní připojištění                                 | 0                               | 1                | 2          | 3                               | 4            | 5                  |
| 4  | Životní pojištění                                     | 0                               | 1                | 2          | 3                               | 4            | 5                  |
| 5  | Týden dovolené navíc nad rámec zákona                 | 0                               | 1                | 2          | 3                               | 4            | 5                  |
| 6  | Zvýhodněný mobilní tarif                              | 0                               | 1                | 2          | 3                               | 4            | 5                  |
| 7  | Roční výkonnostní odměna                              | 0                               | 1                | 2          | 3                               | 4            | 5                  |
| 8  | Odměna u příležitosti prvního odchodu do důchodu      | 0                               | 1                | 2          | 3                               | 4            | 5                  |
| 9  | Odměna za délku trvání zaměstnání 10, 20, 30 a 40 let | 0                               | 1                | 2          | 3                               | 4            | 5                  |
| 10 | Jazykové kurzy  | 0                               | 1                | 2          | 3                               | 4            | 5                  |

## 5) Jak vnímáte to, že společnost nově zavedla od 1.1.2016 flexibilní systém zaměstnaneckých benefitů zaměřený na podporu zdraví?

Pozn.: Finanční benefit v hodnotě 350,- Kč nahrazen nefinančním benefitem v hodnotě 450,- Kč na podporu zdraví dle vlastního výběru.

- Vnímám to jako výhodu  
 Nevnímám to jako výhodu  
 Nezajímám se o to  
 Nevím, nemohu posoudit

# Anonymní dotazník

**6) Motivuje Vás výše nefinančního benefitu (tj. 450,- Kč) k tomu, abyste minimalizoval/a svoji nepřítomnost v práci?**

- Ano  
 Ne

**7) O jaké zaměstnanecké benefity byste měl/a největší zájem?**

*Vypište zaměstnanecké benefity, které byste si přál/a, aby se ve společnosti zavedly. Pokud jste spokojen/a se současnou nabídkou benefitů nebo Vás žádný zaměstnanecký benefit nenapadá, nechejte řádky níže prázdné.*

.....  
.....  
.....  
.....

**8) Myslíte si, že jste dostatečně informován/a o zaměstnaneckých benefitech?**

*Pokud si myslíte, že jste nedostatečně informován/a a chcete uvést důvod proč nejste, zaškrtněte kolonku "Ne" a napište Váš názor nebo navrhněte případné konkrétní zlepšení v této oblasti.*

- Ano  
 Ne,

.....  
.....  
.....

**9) Víte, jakou částku Vám zaměstnavatel přispívá na jednotlivé zaměstnanecké benefity?**

- Ano, vím u všech benefitů  
 Ano, vím u většiny benefitů  
 Ano, vím pouze u pár benefitů  
 Ne, ale vím, kde mohu tuto informaci vyhledat  
 Ne, vůbec nevím  
 Ne, nezajímá mě to

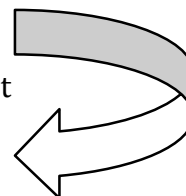
**10) Dáváte přednost zvýšení hrubé mzdy před rozšířením zaměstnaneckých benefitů o stejnou hodnotu?**

- Ano  
 Ne  
 Nevím

**11) Zajímáte se o to, jestli je pro Vás daný zaměstnanecký benefit výhodný z hlediska daňového zatížení a odvodů zdravotního a sociálního pojištění?**

- Ano  
 Ne  
 Nevím

Nezapomeňte otočit  
na další stranu!



# Anonymní dotazník

12) Bylo by pro Vás neposkytování zaměstnaneckých benefitů důvodem ke změně zaměstnání?

- Ano
- Ne

13) Kdybyste měl/a porovnat zaměstnanecké benefity této společnosti a u jiných společností v ČR, jak je na tom podle Vás tato společnost?

- Nadprůměrně
- Průměrně
- Podprůměrně
- Nevím, nemohu posoudit

## Sociodemografické údaje (anonymita je zajištěna)

14) Jaká je Vaše pracovní pozice v této společnosti?

- Jednicový (výrobní) dělník
- Režijní dělník (režista)
- Ostatní (technicko-hospodářský pracovník aj.)

15) Jak dlouho jste zaměstnán/a v této společnosti?

- 0 až 2 roky
- 3 až 5 let
- 6 až 10 let
- 11 až 15 let
- 16 a více let

16) Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

17) Do jaké věkové skupiny patříte?

- do 25 let
- 26 až 35 let
- 36 až 45 let
- 46 až 55 let
- 56 let a více

Pro Vaše případné poznámky a připomínky k dotazníku slouží řádky níže

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Děkuji za vyplnění.

**Příloha F:** Přehledová tabulka jednotlivých zaměstnaneckých benefitů ve společnosti ACZ

| Zaměstnanecký benefit                          | Právní zakotvení   | Způsob poskytování <sup>10</sup> | Výše příspěvku na jednoho zaměstnance                              | Podmínky pro přiznání zaměstnanci   | Daňově uznatelný výdaj (náklad) zaměstnavatele <sup>11</sup> | Zdaněný příjem u zaměstnance <sup>12</sup>   | Zahrnutí do základu pojistného pro odvod pojištění <sup>13</sup>                             |
|--|--------------------|----------------------------------|--|---|--|--|--|
| závodní stravování s příspěvkem zaměstnavatele | kolektivní smlouva | fixní                            | 35 Kč na jedno jídlo denně   |   | ANO, do limitu 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu        | NE   | NE   |
| příspěvek na dojíždění                         | vnitřní předpis    | fixní                            | 20 % celkových výdajů zaměstnance na dopravu                       | trvalé bydliště mimo sídlo společnosti, náklady na dojíždění min. 15 Kč na den            | ANO, pokud je pracovním nárokem                              | ANO  | ANO  |
| 1 týden dovolené nad rámec zákona              | kolektivní smlouva | fixní                            | 5 dnů placené dovolené navíc                                       |   | ANO  | ANO  | ANO  |
| příspěvek na penzijní připojištění             | vnitřní předpis    | fixní                            | dle daného zaměstnance, min. příspěvek 100 Kč měsíčně, max. 700 Kč | na zažádání po 1. roce pracovního poměru, platná smlouva s penzijním fondem (společnosti) | ANO, pokud je pracovním nárokem                              | NE, příspěvek zaměstnavatele do limitu 30 000 Kč ročně včetně soukromého životního pojištění | NE, příspěvek zaměstnavatele do limitu 30 000 Kč ročně včetně soukromého životního pojištění |

<sup>10</sup> Způsob poskytování může být fixní (zaměstnavatel plošně nabízí vybrané benefity, které můžou zaměstnanci využívat) nebo flexibilní (zaměstnanec si v limitu přidělených bodů/částky může z balíčku nabízených benefitů vybrat takové benefity, které jsou jím preferovány).

<sup>11</sup> Daňově uznatelný výdaj (náklad) snižující základ daně podle § 24 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

<sup>12</sup> Zdaněný příjem ze závislé činnosti podle 6 § zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

<sup>13</sup> Základ pojistného pro odvod sociálního pojištění (zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení) a zdravotního pojištění (zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění).



|   | vnitřní předpis    | fixní      | dle daného zaměstnance                             | na zažádání  | ANO, pokud je pracovní právní nárokem | NE, příspěvek zaměstnavatele do limitu 30 000 Kč ročně včetně penzijního připojištění | NE, příspěvek zaměstnavatele do limitu 30 000 Kč ročně včetně penzijního připojištění |
|---|--------------------|------------|--|--|---------------------------------------|---|---|
| příspěvek na soukromé životní pojištění               |                    |            |  |  |                                       |   |   |
| zvýhodněný mobilní tarif                              | firemní smlouva    | fixní      |  | na zažádání  |                                       |   |   |
| odměna za délku trvání zaměstnání 10, 20, 30 a 40 let | kolektivní smlouva | fixní      | dle délky pracovního poměru                        | příslušná délka pracovního poměru                                      | ANO                                   | ANO   | ANO   |
| odměna u příležitosti prvního odchodu do důchodu      | kolektivní smlouva | fixní      | dle délky pracovního poměru                        | příslušná délka pracovního poměru                                      | ANO                                   | ANO   | ANO   |
| roční výkonnostní odměna                              | kolektivní smlouva | fixní      | přerozdělená částka z 5% kladného EBITU            |  | ANO                                   | ANO   | ANO   |
| příspěvek na kurz anglického jazyka                   | vnitřní předpis    | fixní      | 50 % výdajů vynaložených zaměstnancem na daný kurz | pouze pro zaměstnance, kteří při výkonu práce používají anglický jazyk | ANO, pokud je pracovní právní nárokem | ANO   | ANO   |
| cafeteria systém na podporu zdraví                    | vnitřní předpis    | flexibilní | 450 Kč měsíčně                                     | 100% docházka do práce, nízká nemocnost                                | NE                                    | NE  | NE  |

Zdroj: vlastní zpracování

Poznámka: Barevně je vyznačena výhodnost daného zaměstnaneckého benefitu z daňového hlediska (zeleně = výhodné, oranžově = bez výhody).