

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

System zaměstnaneckých benefitů ve vybrané organizaci

Bc. Veronika Šetinová

**Diplomová práce
2018**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Šetinová**
Osobní číslo: **E16631**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Systém zaměstnaneckých benefitů ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce bude analýza systémů benefitů ve vybrané organizaci a příprava návrhů na zlepšení současného stavu.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů, odměňování a zaměstnaneckých výhod
- Charakteristika vybraného podniku
- Systém zaměstnaneckých benefitů ve vybraném podniku
- Vyhodnocení, doporučení

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2015, ISBN 978-80-247-1407-3

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012, ISBN 80-740 0347-7

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

MACHÁČEK, I.: Zaměstnanecké benefity a daně. Praha: Wolters Kluwer, 2013, ISBN 978-80-7478-000-4

ŠIKÝŘ, M.: Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2012, ISBN: 978-80-247-4151-2


Vedoucí diplomové práce:


Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2018**


doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.
děkanka

L.S.


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

V Pardubicích dne 1. září 2017

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 5. 4. 2018

Bc. Veronika Šetinová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce panu Ing. Zdeňku Brodskému Ph.D. za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále děkuji společnosti XY za poskytnuté informace a materiály.

ANOTACE

Diplomová práce je věnována řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci se zaměřením na zaměstnanecké benefity. Pojednává o základní teorii z oblasti zaměstnaneckých výhod a analyzuje systém benefitů konkrétní společnosti. Na základě zjištěných poznatků poté navrhuje možné změny, které by mohly vést ke zlepšení stávajícího systému.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, řízení lidských zdrojů, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké benefity, zaměstnanecké výhody, motivace

TITLE

Employee benefits system in a particular organization

ANNOTATION

Diploma thesis is devoted to Human Resources Management in an organization focusing on employee benefits. It discusses the basic theory of employee benefits and analyzes the benefits system of organization. According to the results, it suggests changes that could lead to an improvement of the existing system.

KEYWORDS

Management, Human Resource Management, Employees Remuneration, Employee Benefits, Motivation

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	11
1.1 CÍLE A ÚKOLY ŘLZ.....	12
1.2 PERSONÁLNÍ POLITIKA A STRATEGIE.....	14
1.3 MOTIVACE.....	15
1.3.1 <i>Motivační faktory</i>	17
1.4 ODMĚŇOVÁNÍ.....	21
1.4.1 <i>Prvky systému odměňování</i>	22
1.4.2 <i>Formy finančního odměňování</i>	24
1.4.3 <i>Výkonové odměňování</i>	25
1.5 SHRNUTÍ.....	26
2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	27
2.1 DEFINICE ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	27
2.2 DRUHY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	28
2.2.1 <i>Plošný systém zaměstnaneckých výhod</i>	29
2.2.2 <i>Flexibilní systém zaměstnaneckých výhod</i>	30
2.3 TYPY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	32
2.4 EFEKTIVITA ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	34
2.5 DAŇOVÉ ASPEKTY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	35
2.5.1 <i>Daňové řešení konkrétních výhod</i>	37
2.6 ZAMĚSTNANECKÉ PENZIJNÍ SYSTÉMY.....	39
2.7 SHRNUTÍ.....	41
3 SYSTÉM ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ VE VYBRANÉM PODNIKU.....	42
3.1 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	42
3.2 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY VE VYBRANÉM PODNIKU.....	42
3.3 SHRNUTÍ.....	51
4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	52
4.1 RESPONDENTI DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	52
4.2 TVORBA A DISTRIBUCE DOTAZNÍKU	53
4.3 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU.....	54
4.3.1 <i>Interpretace výsledků</i>	55
4.3.2 <i>Vnímání zaměstnaneckých benefitů z hlediska uchazeče o zaměstnání</i>	57
4.3.3 <i>Spokojenost se stávajícím benefitním systémem a informovaností</i>	58
4.3.4 <i>Celkové vnímání zaměstnaneckých benefitů</i>	71
4.3.5 <i>Testování závislosti</i>	73
5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ.....	77
5.1 PRŮZKUMY ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ V ČR.....	81
6 DOPORUČENÍ.....	85
ZÁVĚR.....	89
POUŽITÁ LITERATURA	91
SEZNAM PŘÍLOH.....	95

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Životní cyklus benefitů	31
Tabulka 2: Porovnání systému definované dávky a systému definovaného příspěvku	40
Tabulka 3: Sazby příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění podle délky pracovního poměru	46
Tabulka 4: Oslovení a získání zaměstnanci z jednotlivých skupin divizí	53
Tabulka 5: Zastoupení respondentů v jednotlivých věkových skupinách.....	55
Tabulka 6: Nejpřínosnější zaměstnanecké benefity	64
Tabulka 7: Respondenty nejčastěji uváděné důvody nevyhovujícího systému Cafeteria	68
Tabulka 8: Názor respondentů na zaměstnanecké benefity ve srovnání s konkurencí	71
Tabulka 9: Vnímání zaměstnaneckých benefitů	73
Tabulka 10: Pozorované a očekávané četnosti – závislost mezi skupinou divizí, ve které zaměstnanci pracují a celkovou spokojeností s benefity	74
Tabulka 11: Výsledné hodnoty ze statistického softwaru – 1. hypotéza.....	74
Tabulka 12: Pozorované a očekávané četnosti – závislost mezi délkou zaměstnání a motivací k odchodu ze společnosti	75
Tabulka 13: Výsledné hodnoty ze statistického softwaru – 2. hypotéza.....	76

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů.....	13
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb.....	18
Obrázek 3: Herzbergova motivační teorie	19
Obrázek 4: Proces motivace	20
Obrázek 5: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy	22
Obrázek 6: Pracovní zaměření respondentů	56
Obrázek 7: Délka pracovního poměru respondentů.....	56
Obrázek 8: Rozložení respondentů z jednotlivých divizí/společností	57
Obrázek 9: Rozdělení respondentů podle rozhodování o zaměstnání na základě zaměstnaneckých benefitů	57
Obrázek 10: Názor respondentů na poskytování dostateku informací uchazečům o zaměstnání	58
Obrázek 11: Celková spokojenost respondentů se zaměstnaneckými benefity.....	58
Obrázek 12: Hodnocení benefitů podle spokojenosti respondentů ze skupiny A	61
Obrázek 13: Hodnocení benefitů podle spokojenosti respondentů ze skupiny B.....	62
Obrázek 14: Hodnocení benefitů podle spokojenosti respondentů ze skupiny C.....	63
Obrázek 15: Odpověď respondentů na otázku „Chybí Vám nějaký zaměstnanecký benefit?“	65
Obrázek 16: Vítané zaměstnanecké benefity respondenty ze skupiny A (v % z počtu respondentů ze skupiny A, kterým dle předchozí otázky některý benefit chybí)	66
Obrázek 17: Spokojenost respondentů s nově zavedeným systémem benefitů Cafeteria.....	67
Obrázek 18: Odpověď respondentů na otázku „Domníváte se, že jste o zaměstnaneckých benefitech dostatečně informován/a?“	69
Obrázek 19: Konkrétní návrhy na zlepšení informovanosti o zaměstnaneckých benefitech (v % z celkového počtu respondentů, kteří v předchozí otázce uvedli nedostatečnou informovanost)	70
Obrázek 20: Názory respondentů na odchod ze společnosti z důvodu lepší nabídky zaměstnaneckých benefitů u konkurence.....	72

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
ČR	Česká republika
OKEČ	Odvětvová klasifikace ekonomických činností
IT	Informační technologie
s.	strana
tzv.	takzvaně
Sb.	Sbírka zákonů
Kč	Koruna česká
ZDP	Zákon o daních z příjmů
HR	Human resources
USA	Spojené státy americké
DC	Systém definovaného příspěvku
DB	Systém definované dávky
TH	Technicko-hospodářský

ÚVOD

„Spokojený zaměstnanec, základ úspěchu.“

Dnešní doba vysoké zaměstnanosti a nedostatku kvalifikované pracovní síly na trhu práce se často nese v duchu zaměstnaneckých benefitů. Mimo zvyšování mezd jsou jedním z nejdůležitějších faktorů získávání a udržení dostatečného množství kvalitních zaměstnanců. Na trhu práce se mohou zaměstnanecké benefity stát konkurenční výhodou společnosti a upevnit dobré jméno coby zaměstnavatele. V samotné společnosti jsou poté benefity prvkem zvyšování spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace k lepšímu pracovnímu výkonu. Motivovaný a spokojený zaměstnanec se stává základem úspěchu, prosperity společnosti a šíření dobrého jména organizace.

Společnosti jsou si ve většině případů důležitosti těchto výhod pro zaměstnance vědomy a zaměstnanecké benefity se stávají výraznou otázkou všech personálních útvarů. V posledních letech bývá pro mnohé zaměstnance největší prioritou vhodné propojení práce a volného času, z tohoto důvodu se společnosti již více než na klasickou nabídku benefitů snaží zaměřit na uspokojení nově vznikajících potřeb vlastních či potencionálních zaměstnanců. Výhody tohoto typu jsou zaměstnanci čím dál více pozitivně vnímány a velkou silou přitahují kvalitní pracovní sílu. Na základě těchto skutečností byl stanoven cíl práce.

Cílem diplomové práce je analýza systému zaměstnaneckých benefitů ve zvolené společnosti, vyhodnocení současné situace a na základě zjištěných výsledků navržení případných změn a doporučení pro danou společnost.

Teoretická část práce se bude zabývat základními pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, motivací a procesem odměňování pracovníků v organizaci, což je základem zaměstnaneckých výhod. Největší část bude pojednávat o samotných zaměstnaneckých benefitech. Tato část práce vymezí definici zaměstnaneckých výhod, jednotlivé druhy a typy benefitů a jejich efektivnost. Práce se taktéž zaměří na daňové aspekty výhod a částečně se dotkne penzijních systémů, které jsou běžnou praxí v zahraničí.

Praktická část práce se bude vztahovat k vybrané společnosti. Bude věnována především analýze systému zaměstnaneckých benefitů, který je ve společnosti zaveden. Následně vyhodnotí výsledky dotazníkového šetření, které proběhne mezi zaměstnanci společnosti. Výsledky šetření budou graficky i statisticky zpracovány a na základě zjištěných poznatků budou navržena doporučení pro společnost.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Termín „řízení lidských zdrojů“ označuje jeden z nejdůležitějších procesů, který v organizaci probíhá, a to řízení zdroje považovaného v posledních letech za zdroj nejcennější – lidí. [2]

Přesná definice podle Armstronga zní: „*Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický, integrovaný a koherentní přístup k zaměstnanosti, rozvoji a blahobytu lidí pracujících v organizaci.*“ [3, s. 5]

Přístup k řízení lidí prošel určitým vývojem, kdy na začátku stála pouze samotná správa personální agendy, poté se začal přikládat lidskému zdroji stále větší význam, až se došlo k závěru, že pracovníci jsou pro organizaci klíčovým zdrojem a jejich znalosti, dovednosti, zkušenosti jsou důležitým prvkem ve zvyšování konkurenceschopnosti podniku na trhu. [9]

Hlavním důvodem pro označení lidí jako nejcennějšího zdroje je fakt, že zdroje finanční a materiální jsou neživé, tedy samy o sobě nevytvářející hodnotu. Je potřeba člověka, schopného využít zdroje informační, které jsou tvořeny jeho znalostmi a dovednostmi, aby ostatní oživil a uvedl organizaci do chodu. [18]

Řízení lidských zdrojů je oblast, která zastřešuje jednotlivé **personální činnosti** [18]:

- vytváření a analýza pracovních míst;
- personální plánování;
- získávání, výběr a přijímání pracovníků;
- hodnocení pracovního výkonu;
- rozmisťování, propuštění a penzionování pracovníků;
- odměňování pracovníků;
- vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Mezi personální činnosti je řazeno také odměňování a zaměstnanecké výhody, které jsou úzce spjaty s motivací a stimulací pracovníků a budou v této práci dále rozebrány.

1.1 Cíle a úkoly ŘLZ

V případě velmi obecného pojetí **cíle řízení lidských zdrojů** lze říci, že se jedná o dosahování cílů stanovených organizací prostřednictvím lidí, kteří jsou s organizací v určitém vztahu.

Cíl řízení lidských zdrojů je také možné charakterizovat jako zabezpečení dostatečného a požadovaného množství zaměstnanců s potřebnou kvalifikací tak, aby to bylo v souladu s potřebami a cíli celé společnosti. S ohledem na lidský zdroj jako na zdroj klíčový je důležité, aby se organizace snažila dále své pracovníky rozvíjet, vzdělávat a motivovat je k co nejlepším výkonům, které se odráží ve výkonnosti celého podniku.

Podle autora Armstronga se **řízení lidských zdrojů konkrétně týká plnění cílů v různých oblastech** [2]:

- Efektivnost organizace – cílem je podporovat konkrétní programy vedoucí ke zvyšování efektivnosti organizace především zlepšováním postupů v řízení znalostí, talentů a snaha o vytvoření co nejvhodnějšího pracovního prostředí.
- Řízení lidského kapitálu – cílem podniků je udržet si dobrou pozici a konkurenceschopnost, proto je nutné, aby investovaly do jejich největšího bohatství – lidí. Jedná se zejména o získání a udržení potřebného množství kvalitní pracovní síly, která je dostatečně motivována a oddána organizaci.
- Řízení znalostí – velice důležitým cílem je využívání a zlepšování znalostí a dovedností lidského kapitálu a tím i zlepšování celé organizace, což následně vede k jejímu úspěchu a dalšímu růstu.
- Řízení odměňování – aby organizace dosahovala požadovaných výsledků, je nutné pracovní sílu dostatečně motivovat k co nejlepším výkonům, odměňovat ji za dosažené výsledky a pomoci jí ve zvyšování kvalifikace.
- Zaměstnanecké vztahy – cílem daného bodu je udržovat pozitivní klima pro pracovní soužití mezi managementem a zaměstnanci a zaměstnanci navzájem.
- Uspokojování rozdílných potřeb – jedním z dalších cílů je přistupovat k jednotlivým pracovníkům individuálně podle jejich rozdílných potřeb za předpokladu poskytování stejných příležitostí.

- Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou – cílem řízení lidských zdrojů je překlenout propast mezi tím, co manažeři zamýšlejí a chtějí dělat a následnou realitou. Důležité je, aby manažeři uměli nové inovativní postupy nejen zavést, ale především udržet.

S cíli řízení lidských zdrojů jsou úzce spojeny jeho úkoly. Obecně lze hlavní **úkol řízení lidských zdrojů** považovat za zvyšování výkonnosti podniku, a to prostřednictvím lidí, tedy pracovníků. Lidský zdroj je zdrojem nejdůležitějším z důvodu toho, že využívá ostatní zdroje, kterými organizace disponuje – informace, materiál, finance. Zlepšováním výkonu pracovních sil bude docházet ke zlepšování využití i zdrojů jimi ovládaných. [18]

Obecný úkol řízení lidských zdrojů je znázorněn na následujícím Obrázku 1.



Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Zdroj: [18]

Konkrétněji lze úkoly řízení lidských zdrojů rozdělit na několik hlavních. Jako první se uvádí vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst, která jsou tvořena jednotlivými pracovními úkoly a počtem a strukturou pracovníků. Jedná se tedy o soulad mezi požadavky na dané pracovní místo a schopnostmi pracovníka, který je na místo obsazen. Dalším úkolem je optimálně využívat pracovních sil v organizaci. Využívat pracovníkovi dovednosti a schopnosti a dále je rozvíjet. Dále je kladen důraz na zdravé mezilidské vztahy na pracovišti a budování kvalitního týmu. Samostatným úkolem je taktéž rozvíjení lidského kapitálu, rozvíjení pracovní kariéry a tím zvyšování motivace jednotlivců v organizaci. Je zde

možné zahrnout také vytváření odpovídajících pracovních podmínek a zlepšování kvality pracovního života. V neposlední řadě je nutné při všech činnostech dodržovat zákony v oblasti zaměstnávání lidí, dodržování lidských práv a zajišťování dobrého jména celé společnosti. [18]

1.2 Personální politika a strategie

„Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby, i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.“ [18, s. 23]

Personální strategie vychází ze strategických cílů, jelikož cíle personální jsou s cíli celé organizace nutně provázané. Personální strategie tedy znamená určování postupů v oblasti personalistiky a řízení lidských zdrojů za účelem dosažení strategických cílů organizace. I přesto, že personální strategie je součástí komplexní strategie organizace, tvoří její jádro, neboť na pracovníky je nahlíženo jako na klíčový zdroj. [18]

Personální strategie se řadí mezi střednědobé. Je tvořena zpravidla na výhled tří až pěti let. Před stanovením personální strategie je žádoucí zpracovat analýzu současného stavu zaměstnanců, zaměřit se také na vnější vlivy, zejména na posouzení současného a předpokládaného stavu na trhu práce. Samotný obsah personální strategie je koncipován na řešení otázek ohledně změn v počtu a struktuře zaměstnanců, jestli je potřeba přijímat nové zaměstnance či nutnost zaměstnance propouštět. Dále se řešené otázky týkají změn v odborné a kvalifikační struktuře, změn v oblasti osobního rozvoje pracovníků, změn pracovních podmínek, systému odměňování, různých zaměstnaneckých výhod a jak lze požadovaných změn dosáhnout. Personální strategie zahrnuje také otázky předpokládaného vývoje mzdových nákladů, finanční náročnosti na případné změny a v neposlední řadě změny v řízení personálních záležitostí v organizaci. Následně přijatá personální strategie je spolu s komplexní strategií podniku východiskem pro zpracování personálního plánu. [34]

Personální politika se významně odlišuje od personální strategie svou nadčasovostí. Není tvořena na určité období, ale na jejím základě jsou personální činnosti realizovány. Na personální politiku lze ve firemní praxi nahlížet ze dvou hledisek.

První z nich je personální politika jako stanovení dlouhodobých zásad a pravidel sloužících k zapojování lidí do podnikových aktivit. Jde především o stanovení přístupů, jak zabezpečovat pracovní místa uvnitř organizace. Primárně se stanovuje, která pracovní místa budou obsazována zaměstnanci do hlavního pracovního poměru, která budou realizována ve formě dohod o provedení práce, a které aktivity budou vykonávat externí subjekty. [34]

Dále lze určovat, jak budou odměňováni loajální a spolehliví pracovníci, jak získávat pro firmu klíčové zaměstnance, jaké procento peněžních prostředků vyhranit na osobní rozvoj pracovníka, průběh a pravidla kariérního růstu zaměstnanců a také možné návrhy postupů při nezbytném snižování stavu zaměstnanců. Druhé hledisko je samotný dokument označený jako personální politika, který organizace vytvářejí. V tomto dokumentu jsou uvedeny základní a personální principy – systém odměňování, vzdělávání, možnosti kariérního rozvoje. [34]

Při stanovování personální politiky je třeba zohlednit vnější a vnitřní vlivy ovlivňující personální řízení. Vnější vlivy jako je situace na trhu práce, rozvoj nové techniky a měnící se technologie, ekonomické podmínky, demografické vlivy. Dále také legislativu, jmenovitě politiku zaměstnanosti, úroveň minimální mzdy, odbory. Mezi vlivy vnitřní řadíme stávající organizační strukturu podniku, požadavky managementu a majitelů, podnikové hodnoty, kulturu a strategii organizace.

1.3 Motivace

Pojem motivace vychází ze slova motiv neboli důvod pro to, abychom něco udělali. Zjednodušeně řečeno motivace ovlivňuje člověka, aby se choval určitým způsobem. Mezi hlavní složky motivace patří [2]:

- směr – co se pokoušíme dělat;
- úsilí – s jakou pílí se o to pokoušíme;
- vytrvalost – jak dlouho se o to pokoušíme, považuje se za nejdůležitější a nejtěžší část motivace.

Motivace je výrazně spjata se zaměstnaneckými benefity, proto je důležité se právě touto oblastí zabývat. Každá organizace se snaží o co nejvyšší motivovanost svých zaměstnanců z důvodu snahy o neustálé zvyšování jejich výkonu a jeho udržení na vysoké úrovni. Snaží se najít co nejvhodnější nástroje k tomu, aby se pracovníci snažili svůj výkon zlepšovat, byli vůči organizaci loajálnější a měli zájem na dosahování jejich cílů a stali se tak jejím přínosem. Dobře motivovaní zaměstnanci pracují spolehlivěji, usilovněji, jsou ochotnější přistoupit ke změnám a dopouštějí se méně chyb.

Mezi nejvhodnější způsoby motivování lidí je především využití určitých nástrojů, kterými mohou být různé stimuly, odměny, ale také práce a pracovní úkoly, které vykonávají. Cílem managementu je vytvářet motivující pracovní prostředí a rozvíjet motivační procesy, které vedou k tomu, aby jednotlivci v organizaci dosahovali takových výsledků, jaké jsou společností očekávány. [2]

Za východisko pro motivaci je možné považovat její základní pravidla [33]:

1) Motivace zaměstnanců je úkolem manažera

Někteří vedoucí pracovníci se mylně domnívají, že motivace pracovníků závisí především na jejich vztahu k práci. V mnoha výzkumech se ale došlo k výsledku, že nejvyšší podíl na motivaci pracovníků má právě manažer, jmenovitě jeho přístup ke svým podřízeným, spravedlivost odměňování, umění vyslovit pochvalu, vytváření pozitivního pracovního klima a týmové atmosféry, přispívání k pocitu smysluplnosti práce a oceňování za dobrý výkon zaměstnanců.

2) Vyšší výkonnosti pracovníků lze z dlouhodobého hlediska dosáhnout využíváním přednostně pozitivních motivačních nástrojů před negativními

K motivaci se přistupuje jako k teorii cukru a biče, kdy jsou považovány za základní nástroje motivace právě odměny nebo tresty. V případě, že pracovník vykonává práci dobře, tak jak se to od něj očekává, využívá se odměn – prémie, zvýšení platu, možnosti kariérního postupu, pochvaly, uznání. Na druhou stranu v případě, kdy pracovníci svou práci nevykonávají dobře, přichází na řadu využití trestů – snížení platu, napomenutí či jako poslední možnost propuštění. Toto základní pravidlo hovoří o tom, aby se k trestům jako motivaci přistupovalo až v případě nevyhnutelnosti, kdy manažer vyčerpal veškeré možnosti pozitivní motivace.

- 3) Zaměstnanec se chová takovým způsobem, jakým je manažery a celou organizací motivován a odměňován

V případě, že se pracovníci ani přes využití určitých motivačních faktorů nechovají tak, jak by od nich vedoucí očekával, je mylně přisuzováno tomu, že na ně motivační faktory nepůsobí.

Pravdou ale je, že motivační faktory na zaměstnance působit mohou, ale pokud nejsou využívány správně, jejich účinek se neprojeví. Manažeri se mohou domnívat, že své podřízené vedou správným směrem, nemusí tomu ale tak být. Příkladem může být pozdě odevzdaná práce podřízeného, kdy ji manažer za pracovníka dokončí. V tomto příkladu jde o to, že podřízený s průměrným výkonem, který práci neodevzdal včas je za ni odměněn, naopak kdyby práci odevzdal v termínu je potrestán, jelikož manažer za něj práci nedokončí. Pokud takto bude vedoucí pracovník pokračovat, výkonnější pracovníci přijdou na to, že vysoký výkon není to, co manažer požaduje a stanou se méně výkonnými. Vždy je tedy nutné odměňovat podle výkonu, za stejný výkon náleží stejná odměna, za rozdílný výkon náleží odlišná odměna.

- 4) Co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat jiného

V literatuře existuje mnoho motivačních teorií, které jsou v rámci obecného pohledu správné. V manažerské praxi ale dochází k rozdílům v motivačních faktorech, které na jednotlivé pracovníky působí. Hlavním cílem manažera v oblasti motivování je tyto jedinečné faktory najít. Nejjednodušší cestou k nalezení motivačních faktorů u jednotlivců je zeptat se jich na ně, v mnoha případech je sám manažer překvapen, že ne vždy jsou hlavním motivačním faktorem peníze.

1.3.1 Motivační faktory

Motivace patří k hlavním úkolům manažerů, vede také k tomu, že pracovníci vyžadují menší míru dohledu a kontroly. Důležité je, aby si vedoucí pracovníci uvědomovali okolnosti, které k motivaci přispívají a také okolnosti, které jí mohou bránit. Tyto okolnosti jsou nazývány **motivační faktory**. Motivačních faktorů je celá řada, lze je určitým způsobem třídit do skupin. Mezi nejznámější třídění se řadí Maslowovo třídění a motivační faktory podle Herzberga. [32]

Třídění motivačních faktorů podle Abrahama. H. Maslowa vychází z Maslowovy hierarchie potřeb, která je znázorněna na Obrázku 2.



Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: [22]

Maslowova pyramida potřeb předpokládá pět skupin potřeb člověka, kdy prvním stupněm jsou potřeby základní, ty jsou uspokojovány mzdou či platem a sahají až po potřeby seberealizace, na které bývá zaměřeno především možností vzdělávání a dalšího rozvoje zaměstnance či možností samostatného rozhodování. [31]

Potřeby, které jsou uspokojovány prací a tedy faktory, které vedou k motivaci mají hierarchickou podobu proto, že pokud byla uspokojena potřeba nižší, přechází se na uspokojování potřeby v hierarchii výše. [32]

V rámci první úrovně by se měli manažeři postarat o naplnění základních potřeb svých pracovníků, mezi které patří jídlo, voda, teplo, odpočinek a přístřeší. Ty odpovídají bezpečnému pracovnímu prostředí bez fyzického a psychického poškození. Vytápění, osvětlení a větrání musí splňovat požadované standardy a manažeři by měli také pravidelně porovnávat platy a podmínky s tím, co nabízí konkurenční podniky. Když jsou splněny základní potřeby, mělo by dojít k uspokojování potřeb vyšší úrovně, podpořit společenskou interakci a týmového ducha. Některé organizace mají tzv. neformální pátky, což podporuje vzájemnou interakci. Poté jsou pracovníci spokojeni, jsou dobře placenými členy týmu s dobrým smyslem pro bezpečnost a sounáležitost. [22]

Po dosažení předchozí úrovně by mělo dojít k budování a posilování sebevědomí pracovníků vytvořením náročných pracovních míst s pravidelnou pozitivní zpětnou vazbou, delegování pravomocí a možnosti vzdělávání. Lidé jsou spokojeni, když se cítí hodnotní. Pro dokončení pyramidy je důležité vytvořit podmínky pro seberealizaci, zejména vytvořením výzev pro pracovníky, podpoření kreativity a odstranění překážek, které by mohly pokroku zabránit. [22]

Další dělení motivačních faktorů je založeno na **Herzbergově motivační teorii**. Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace vymezuje dvě skupiny faktorů, které negativně či pozitivně ovlivňují motivaci lidí. Teorie vychází ze zkoumání důvodů, které vedou ke spokojenosti nebo nespokojenosti pracovníka a tím ovlivňují jeho pracovní výkon. Na Obrázku 3 jsou uvedeny dva faktory, které Herzberg ve své teorii vymezil. Prvním z nich jsou hygienické faktory, které slouží jako prevence pracovní nespokojenosti a na druhé straně motivátory, které jsou důležité k zajištění pracovní spokojenosti. [31]

Hygienické faktory <i>prevence pracovní nespokojenosti</i>	Motivátory <i>zajištění pracovní spokojenosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> -firemní politika -kompetentnost nadřízených pracovníků -vztahy s nadřízeným, spolupracovníky a podřízenými -pracovní podmínky -mzda -jistota pracovního místa -bezpečnost a ochrana zdraví při práci 	<ul style="list-style-type: none"> -pracovní úspěchy -možnost odborného a kariérního růstu -uznání -odpovědnost -osobní rozvoj
Vysoká	Vysoká

Obrázek 3: Herzbergova motivační teorie

Zdroj: [31]

Mnoho lidí považuje peníze za nejdůležitější a klíčovou odměnu, peníze se zdají být tím, co každý člověk chce a umějí ho motivovat. Herzberg naopak ve svém výzkumu zdůrazňuje, že zatímco nedostatek peněz způsobuje pracovní nespokojenost, jejich poskytování nevede k trvalé spokojenosti. Pro pracovníky s fixními platy je jeho zvýšení velmi hmatatelná forma uznání a efektivní prostředek k tomu, aby se zaměstnanci cítili v organizaci cenní, ale tento pocit podle Herzberga brzy vymizí. [3]

Záleží na tom, jak na každého jedince motivační faktor ve formě peněz působí, nedá se tedy předpokládat, že peníze motivují všechny ve stejném rozsahu. Organizace si musí tuto skutečnost uvědomovat a zaměřit se i na motivační faktory ostatní. [3]

Kromě předchozích motivačních teorií dochází k třídění motivačních faktorů na **vnitřní a vnější faktory**. V tomto případě nedochází k zaměřování se na povahu potřeb, ale na motivaci je nahlíženo jako na proces. Model procesu je znázorněn na Obrázku 4.



Obrázek 4: Proces motivace

Zdroj: [2]

Proces motivace je iniciován uvědoměním si určité potřeby, která není uspokojená. Poté si člověk za účelem uspokojení potřeby stanovuje cíle neboli čeho chce dosáhnout a jakými způsoby toho dosáhne. Následná fáze implementace zahrnuje podniknutí kroků, které byly stanoveny. V případě dosažení vytýčených cílů dochází k uspokojení potřeby a proces se při zjištění nové potřeby opakuje.

K pracovní motivaci je možné dojít dvěma cestami, a to právě využitím vnitřních a vnějších faktorů motivace. Vnitřní motivací se rozumí faktory, kterými pracovníci motivují sami sebe, jedná se především o vykovávání takové práce, která uspokojuje jejich potřeby. **Vnitřní faktory** navazují na čtvrtý a pátý stupeň Maslowovy hierarchie potřeb a tvoří ji zejména zajímavá a přínosná práce, odpovědnost, tedy pocit že práce je důležitá, autonomie, kdy pracovník může sám rozhodovat a má kontrolu nad svými vlastními možnostmi, dále také příležitost k dalšímu osobnímu rozvoji a možnosti celoživotního vzdělávání, důležitost pracovních úkolů, viditelné výsledky, společenský význam práce nebo možnost kariérního postupu. Ve druhém případě, v případě **vnějších faktorů** motivace se jedná o to, jaké vnější podněty využít, aby to vedlo k motivování lidí. Za vnější motivační faktory se považují podněty od managementu, které se uskutečňují prostřednictvím odměn, nejčastěji finančních odměn nebo zvýšení platu, pochval či povýšení. Řadí se sem ale také tresty či kritika. [2]

Faktory lze taktéž podle hmatatelnosti rozdělit na hmotné a nehmotné, kdy u hmotných faktorů motivace dominují peníze, u nehmotných se jedná o motivační faktory vnitřní, ale také část vnějších. I když se peníze považují za přední motivační faktor, pro mnohé je důležitá právě nehmotná složka, ve formě pochvaly, uznání. Zejména pak když se pracovník nachází v takové fázi, že jeho potřeby penězi uspokojit nelze, ale jeho snaha je zaměřena na seberealizaci. [32]

1.4 Odměňování

Odměňování je považováno za jednu z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která vyžaduje velkou pozornost jak ze strany organizace, tak ze strany pracovníků. V moderním pojetí se odměňování nevztahuje pouze na mzdu či plat, odměny a prémie, ale zahrnuje širší spektrum činností včetně poskytování zaměstnaneckých výhod. Z důvodu konkurenčního tlaku na organizace jsou často do oblasti odměňování řazeny také příležitosti k dalšímu vzdělávání a osobnímu rozvoji pracovníků. Dále se oblast odměňování týká věcí, které nejsou běžnou součástí pracovního výkonu jako nadstandardní vybavení kanceláře, zaštiťuje také odměny nehmotné povahy neboli vnitřní odměny, zejména pocit důležitosti práce, možnost účastnit se důležitých úkolů a přenesení odpovědnosti, spokojenost z vykonávané práce či postavení ve společnosti a uznání okolí. Tyto formy odměn korespondují s osobností a zájmy jednotlivce. [18]

S odměňováním pracovníků jsou spjaty veškeré personální činnosti, převážně však vytváření a analýza pracovních úkolů a pracovních míst, hodnocení výkonu pracovníků a motivace, která byla již blíže popsána v Kapitole 1.3. Hodnocení pracovního výkonu je pro odměňování východiskem, na základě kterého se o odměňování jednotlivých pracovníků rozhoduje, zatímco vytváření a analýza pracovních míst je důležitou součástí odměn nehmotné povahy, které jsou založeny na pečlivém vytvoření pracovních úkolů, pro pracovníka přitažlivých a vhodných vzhledem k jeho znalostem a dovednostem.

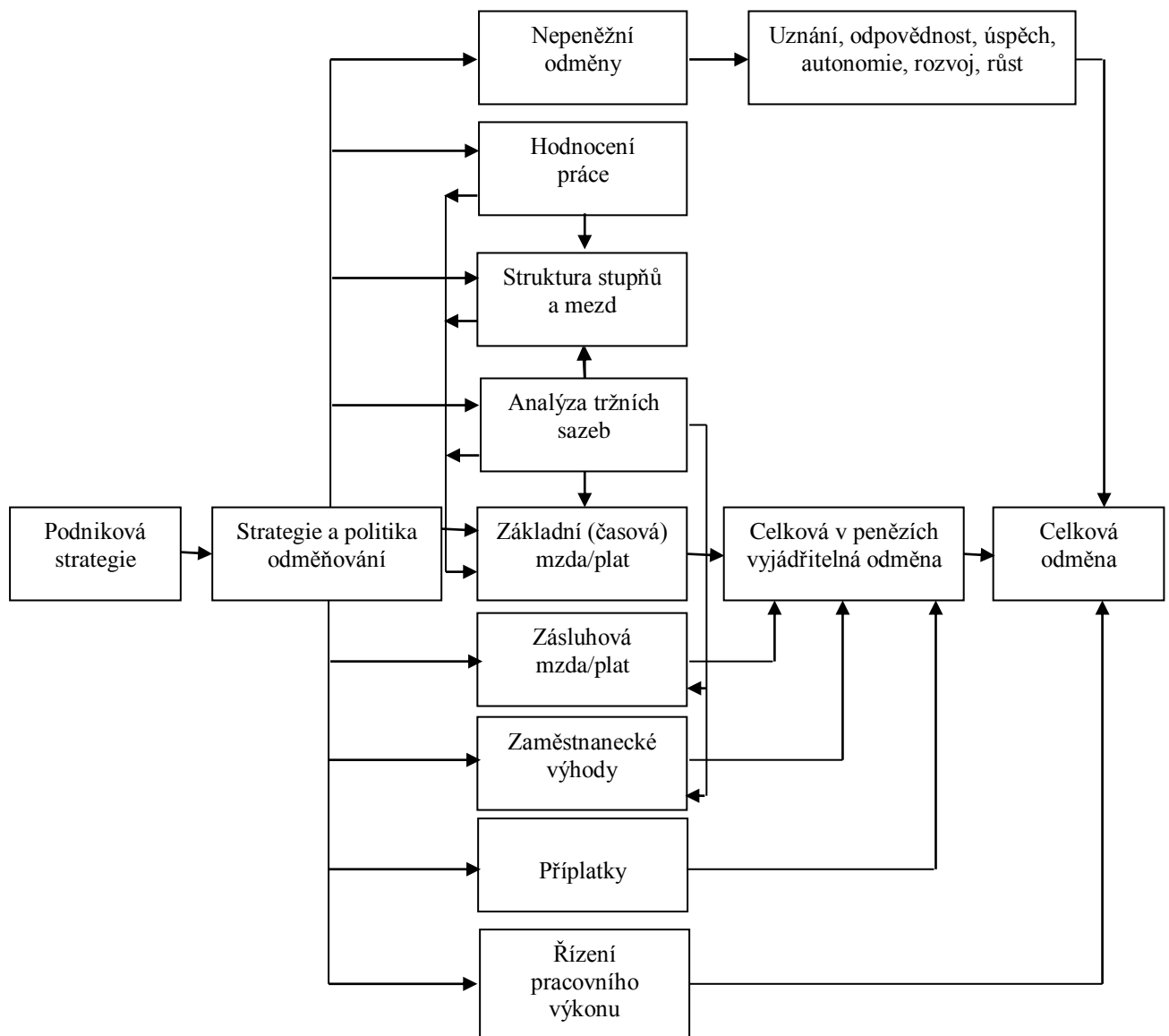
Každá dobře fungující společnost musí mít vhodně definovanou strategii a politiku odměňování, postupy a procesy, které povedou ke splnění cílů odměňování a tím i cílů celé organizace. Mezi **hlavní cíle řízení odměňování** se řadí [1]:

- odměňování lidí podle hodnoty, kterou vytvářejí;
- propojování postupů v odměňování s cíli organizace a potřebami pracovníků;

- odměňování správných věcí, ať je jasné dané, jakého chování a výsledků má být dosahováno;
- získávání a udržování vysoce kvalitních zaměstnanců;
- motivování pracovníků;
- vytváření kultury vysokého výkonu.

1.4.1 Prvky systému odměňování

Systém odměňování má kořeny v podnikové strategii a záleží na každé organizaci, jak si daný systém nastaví, obecné schéma systému odměňování znázorňuje Obrázek 5.



Obrázek 5: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy

Zdroj: [1]

Východiskem systému je jako u všech činností podniku podniková strategie, na základě které dochází k formulování politiky a strategie odměňování a je tvořena několika činnostmi a složkami. Politika a strategie odměňování se zabývá tím, jak lze dosahovat podnikových cílů prostřednictvím odměn, přesněji řečeno, jak formou odměňování posílit činnosti vedoucí k jejich dosažení. [1]

Základní peněžní odměnou se rozumí objem peněz tvořených tarifem za určitý druh práce, především podle sazeb na trhu práce. Kromě pevné mzdy je formou odměny mzda zásluhová, která se vyplácí za pracovní výkon, dovednosti, zkušenosti. Zaměstnanecké výhody jsou blíže popsány v Kapitole 2. Mezi příplatky řadíme odměny za nestandardní pracovní podmínky (práce v noci, ztížené pracovní prostředí) či odměny za zvláštní okolnosti (bydliště na území s vysokými životními náklady). Součet základní mzdy, zásluhové mzdy a příplatků se nazývá celkový výdělek, v případě, že se k celkovému výdělku připojí hodnota poskytovaných zaměstnaneckých výhod, získá se celková odměna vyjádřená v penězích. [1]

Důležitou činností systému odměňování je hodnocení práce, které se využívá pro definování vytvořené hodnoty jednotlivými pracovníky, slouží pro potřeby vytváření mzdové struktury a jako podklad pro odměňování. Samostatným krokem je analýza tržních sazeb, při které dochází ke zjišťování mzdových sazeb srovnatelných prací na trhu práce a na základě daného podkladu k určování sazeb v podniku, aby organizace byla na trhu konkurenceschopná. Jednotlivá pracovní místa jsou zařazována z hlediska mzdových stupňů a struktur, kterým je následně přiřazena mzdová sazba a rozpětí pro účely zvyšování mzdy. Řízení pracovního výkonu, jehož cílem je zlepšit výsledky všech pracovníků a celé organizace, se zaměřuje na vytváření všeobecného sdělení, čeho má být dosaženo, zpětnou vazbu k jednotlivým výkonům pracovníků a definování cílů, jak výkony zlepšit, motivaci pracovníků a jejich vzdělávání a osobní rozvoj. Nepeněžní odměny, jak již bylo zmíněno, jsou pro mnoho zaměstnanců významnou a nenahraditelnou složkou celkové odměny, jedná se především o dobrý pocit z práce, úspěch, uznání, prostor pro rozvoj dovedností či příležitost ke kariérnímu růstu. Celková odměna je poté kombinace peněžních i nepeněžních odměn, které zaměstnanci mohou náležet. [1]

1.4.2 Formy finančního odměňování

Hlavním úkolem finančního odměňování je získat a udržet kvalitní pracovníky, motivovat je a zvyšovat jejich výkon a zajistit spravedlivost v odměňování. Cílem je vytvořit strukturu mezd odpovídající přínosu jednotlivých pracovníků a jejich pozic, odpovědnosti a náročnosti pracovních úkolů za předpokladu transparentnosti a jednoduchosti. [32]

Forem hmotného odměňování je celá řada a závisí na každé organizaci, čeho chce systémem odměn dosáhnout. Mezi **formy hmotného odměňování** patří zejména [32]:

- **Základní (pevná) mzda** – jedná se o zaručenou část mzdy, která zohledňuje ekonomický přínos profese, požadavky na její výkon, zkušenosti a dovednosti a dlouhodobý výkon pracovníků. Pojí se s cenou dané profese na trhu a je určována nabídkou a poptávkou po konkrétní práci. Cílem je právě získat a udržet kvalitní pracovní sílu a zajistit jejich pracovní spokojenost. Zvýšení základní mzdy má spíše krátkodobější motivační účinek a mělo by k ní docházet pouze v případě, kdy zaměstnanec přejde na vyšší pracovní místo nebo v rámci celopodnikového zvyšování základních mezd.
- **Odměna vázaná na osobní schopnosti** – cílem je pracovníky motivovat či je odměnit za dlouhodobý vysoký výkon. Bývá vyplácena v rámci nadtarifní složky základní mzdy nebo ve formě osobního hodnocení, zpravidla na delší časové období, po případě může být i odebrána.
- **Pohyblivá (výkonová) složka mzdy** – má podobu odměny za pracovní výkon neboli prémie, úkolové mzdy, podílu na zisku organizace, odměny za zlepšovací návrhy, ale také například ve formě zaměstnaneckých akcií. Pro účinnost této složky mzdy jako motivačního faktoru je důležité přesné vymezení předem stanovených výsledků, za které odměna náleží. Může se týkat výkonu jednotlivce, skupiny i celého podniku. Používá se především v případech, kdy výsledky práce závisí na výkonu a schopnostech pracovníků, jejich rozhodnutí a úsilí.
- **Mzdové příplatky** – v této složce mzdy dochází k odrážení mimořádných podmínek pro výkon práce či odlišných nároků na pracovní sílu.
- **Zaměstnanecké výhody** – vyplývají ze vztahu pracovníka k organizaci, ale také k jeho hierarchickému postavení. Blíže popsáno v Kapitole 2.

1.4.3 Výkonové odměňování

V důsledku konkurenčního tlaku jsou organizace stále více vedeny k odměnám za výkon, a proto je v oblasti odměňování toto téma v současné době velice významné. Zaměstnanci společností jsou tak stále častěji odměňováni za vyprodukovaný přínos pro společnost a tím dochází ke stimulování jejich výkonu a zvyšování produktivity. [33]

Zahraniční průzkumy ukazují, že **výkonové odměňování** je ve vyspělých ekonomikách používáno v případě všech vrcholových manažerů, u 70-80 % středního managementu, 40-60 % managementu první linie a u více než 30 % výkonných zaměstnanců. Jelikož výkonové odměňování dosahuje vysokého procenta využitelnosti, není otázkou pro společnosti, jestli výkonové odměňování používat, ale jak tuto složku platu pojmut pro potřeby obou zúčastněných stran – organizace a zaměstnanců. [33]

Výzkumy také dokázaly, že využíváním výkonového odměňování dochází ke zvyšování produktivity práce o 20–25 % pokud dojde ke srovnání s pevnou mzdou. Aby tento druh odměňování správně a efektivně fungoval, je důležité dodržovat určité zásady. Klíčovým prvkem je, aby zaměstnanec mohl svým úsilím ovlivnit výsledky práce, a dosáhnou tak lepšího ohodnocení a odměnění. Dále se předpokládá, že neexistuje složitý vztah mezi odměnou a výkonem a zaměstnanci si mohou jednoduše spočítat, jaká odměna jim za daný výkon náleží. Pokud tomu tak není, pracovník ztrácí motivaci a výkonové odměňování nemá požadované výsledky. Aby bylo výkonové odměňování užitečné, je také nutné hodnotit plnění pracovních úkolů a pracovníky o jejich průběžných výsledcích práce informovat. Pokud chce společnost odměňovat na základě výkonu je potřeba, aby si stanovila výkonové ukazatele, které množstevně či finančně kvantifikují dosažený výkon. Mezi další zásady patří vyplácení odměn ihned po zhodnocení výsledků práce, srozumitelné vysvětlení rozdílů mezi odměnami různých zaměstnanců, určení cílové mzdy při splnění všech stanovených cílů nebo motivační působení odměny. Organizace by měla mít také na paměti, že ke změnám v systému výkonového odměňování nesmí docházet příliš často, ale i přesto by k jeho zdokonalování docházet mělo. [32]

Typy výkonového odměňování se liší [33]:

- individuální výkonové odměňování;
- výkonové odměňování malých skupin;
- výkonové odměňování velkých skupin.

Individuálního výkonového odměňování se využívá v případě, kdy je jednatel schopen ovlivnit výsledek určité činnosti a lze přínos změřit. Příkladem se uvádí plat obchodního zástupce, který je zcela závislý na jeho osobním výkonu.

V současné době převládá trend vytváření a spolupráce týmu lidí, kteří pracují na určitém cíli a společným úsilím se snaží cíle dosáhnout. Z tohoto hlediska dochází k výkonovému odměňování malé skupiny pracovníků neboli týmu a tento typ odměňování se považuje za nejrychleji se rozšiřující.

Co se týče výkonového odměňování velkých skupin, mluví se o odměňování a motivaci všech zaměstnanců společnosti, kdy se využívá širokých ukazatelů výkonu – zisk, dosažení plánovaného rozpočtu. Tento systém umožňuje, aby se jednotliví zaměstnanci mohli podílet na dosahování cílů celé organizace, jednak tím dochází ke zvyšování jejich motivace z důvodu pocitu důležitosti, ale také k budování pozitivní image společnosti. [33]

1.5 Shrnutí

Kapitola první byla věnována základním pojmům z oblasti řízení lidských zdrojů, motivace a odměňování. Řízení lidských zdrojů jakožto jeden z klíčových procesů probíhajících v podniku je základem pro kapitoly ostatní, a proto byly vymezeny jeho cíle a úkoly a definována personální strategie a politika.

Motivace a odměňování tvoří určitý rámec pro zaměstnanecké výhody. Hlavním cílem a úkolem poskytování zaměstnaneckých výhod je zvýšení motivace pracovníků, která vede ke zvýšení jejich produktivity, pracovní spokojenosti a zvýšení výkonnosti celé organizace. Motivace je tedy významným prvkem podporujícím úsilí podniku o dosažení konkurenceschopnosti na trhu a neustálé zlepšování.

Zaměstnanecké výhody jsou vzhledem ke své povaze považovány za formu odměny a zastřešuje je personální činnost – odměňování. Odměňování je jednou z nejstarších a zároveň nejdůležitějších personálních činností, jelikož jí bývá věnována velká pozornost ze strany organizace i zaměstnanců. Odměňování a s tím spojené zaměstnanecké výhody mohou výrazně ovlivnit již zmíněnou motivaci pracovníků, jejich výkon, konkurenceschopnost organizace na trhu finálních výrobků a také konkurenceschopnost na trhu práce, která je v dnešní době, při nedostatku pracovní síly, nezbytná pro získání kvalitních a loajálních pracovníků a zabezpečení chodu podniku z hlediska personálního.

2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Jednou ze složek odměňování a také významným faktorem motivace jsou **zaměstnanecké benefity**. Tato oblast se zabývá poskytováním výhod zaměstnancům zpravidla bez ohledu na výsledky jejich práce, výhody jsou poskytovány navíc k peněžní odměně v různých formách. Zaměstnanecké benefity jsou poskytovány všem pracovníkům v organizaci za to, že se rozhodli pracovat právě v dané společnosti. Poskytováním zaměstnaneckých benefitů dochází k budování image společnosti jako místa, kde pečují o blahobyt pracovníka. Kromě významného motivačního faktoru jsou zaměstnanecké výhody považovány za nástroj, jak může organizace přilákat větší množství kvalitní pracovní síly. V dnešní době je toto téma probíráno v důsledku nedostatečné nabídky na trhu práce a společnosti se snaží i za pomoci zaměstnaneckých výhod zvýšit svoji konkurenceschopnost a nalákat pracovníky k sobě na úkor ostatních. Zaměstnanecké výhody zvyšují spokojenost zaměstnanců a z tohoto důvodu jsou také často předmětem kolektivního vyjednávání.

Podle informací ze zahraničních článků mnoho odborníků zaznamenalo v oblasti řízení lidských zdrojů nedostatek výzkumů o zaměstnaneckých benefitech. Je to překvapivé z důvodu velkého zájmu ze strany zaměstnanců a manažerů o tuto oblast. Z článku „*Employee benefits: Literature review and emerging issues*“ jasně vyplývá, že důsledky rozhodování o zaměstnaneckých výhodách patří mezi nejdůležitější složky zachování konkurenceschopnosti na trhu práce a výhody slouží jako příležitost k přilákání a udržení zaměstnanců. V případě spokojenosti zaměstnance s benefity, které mu zaměstnavatel poskytuje, je pracovník svému zaměstnavateli zavázán, zůstává u něj déle a svou práci vykonává dobře, což vede k posílení celé organizace. [8]

2.1 Definice zaměstnaneckých výhod

„Zaměstnanecké výhody zahrnují různé druhy mimo mzdových odměn, poskytovaných zaměstnancům kromě jejich obvyklé mzdy.“ [6, s. 4]

Pojetí definice zaměstnaneckých výhod je různé, ale podstata zůstává stejná. Podle Dvořákové lze benefity definovat jako: *„výhody, které nejsou stanovené zákonem nebo nejsou produktem podporovaným státem.“* či jako: *„určitou formu příjmu ze závislé činnosti, která není mzdou.“* [9, s. 325]

Zaměstnanecké výhody neboli požitky jsou tedy takové druhy odměn, které jsou zaměstnanci poskytovány za to, že pro danou společnost pracuje a neváží se na pracovní výkon jedinců. V některých případech mohou být spojeny s hierarchickým postavením ve společnosti, funkcí, kterou zaměstnanec vykonává a délce odpracované doby u zaměstnavatele. [18]

Některé zahraniční definice nahlízejí na benefity více obecně a seskupují je do pěti kategorií [4]:

- výhody stanovené zákonem (podpora v nezaměstnanosti, sociální pojištění a jiné);
- platby na soukromé pojištění a penzijní plány;
- platby vztahující se k době mimo práci (příspěvky na dovolenou, mateřská či nemocenská dovolená a jiné);
- finanční výhody poskytované mimo mzdu (příspěvky na vzdělávání, stěhování, vánoční bonusy a jiné);
- služby zaměstnancům (příspěvky na oděvy, relaxace, rekreační programy).

Zaměstnanecké výhody mohou být poskytovány jak všem zaměstnancům společnosti, tak pouze určité skupině nebo jednotlivcům. Závisí na tom, o jaké typy zaměstnaneckých benefitů se jedná, jestli jsou poskytovány všem bez výjimky nebo se váží k určitému postavení v organizaci.

2.2 Druhy zaměstnaneckých výhod

Druhů zaměstnaneckých výhod je celá řada. V zahraniční literatuře dochází k dělení například do následujících skupin, z nichž každá odráží základní cíle jejich poskytování [24]:

- zdraví;
- volný čas a flexibilní práce;
- bezpečnost pro rodinu;
- finance a úspory.

Podle autora Šikýře mezi základní dělení patří [27]:

- výhody vztahující se k práci;
- výhody spojené s postavením v organizaci;
- výhody sociální povahy.

Výhodami vztahujícími se k práci se rozumí příspěvky na stravování ve formě stravenek či zvýhodněné stravování v podnikové jídelně, možnost vzdělávání a osobního rozvoje, možnost odkoupení produktu společnosti za výhodnější cenu, doprava do zaměstnání či získání nadstandardního volna, například studijního. Mezi **výhody spojené s postavením v organizaci** se řadí například možnost získání podnikového bydlení, mobilní telefon či notebook a služby telefonních operátorů, služební automobil a jeho využívání pro osobní účely, příspěvek na reprezentaci a odívání, nadstandardní vybavení kanceláře. Tyto výhody se obvykle pojí s postavením pracovníka v organizaci. **Výhody sociální povahy** zahrnují nadstandardní zdravotní péči o zaměstnance a jejich rodiny, příkladem mohou být lázeňské pobyty, očkování, masáže, vitamíny, také nadstandardní péče při hospitalizaci. Dále se tento druh výhod týká příspěvků na penzijní připojištění, hrazení životního pojištění, podnikových půjček, příspěvků na dětské tábory, dovolenou, sportovní a jiné volnočasové aktivity. Oblibě se v posledních letech těší finanční výpomoc při přestěhování do blízkosti zaměstnavatele, právě z důvodu chybějících zaměstnanců na trhu práce. V neposlední řadě do této skupiny patří dárky ke zvláštním příležitostem, jako jsou narozeniny, jubileum, narození dítěte, Vánoce či svatba. [32]

Z hlediska způsobu poskytování se výhody dělí na plošné a flexibilní a jejich kombinaci.

2.2.1 Plošný systém zaměstnaneckých výhod

Plošnými zaměstnaneckými výhodami se rozumí jejich poskytování všem zaměstnancům v organizaci. V České republice tento druh přiznávání výhod v současné době převládá i přesto, že sílí trend přechodu na zaměstnanecké výhody flexibilní. [9]

Hlavní nevýhodou plošného poskytování je, že nevyhovují všem zaměstnancům stejně. Rozdíly mohou být u zaměstnanců jiné národnosti, věku, pohlaví i u zaměstnanců, kteří prochází odlišnou fází života. Nejčastějším příkladem, který se uvádí je kontrast mezi mladým a starším pracovníkem, kdy mladý zaměstnanec nemá stejně velkou potřebu příspěvků na penzijní připojištění a nadstandardní zdravotní péče jako starší. [32]

Využívání zaměstnaneckých výhod plošně může vést k vyvolání pocitů nespravedlnosti mezi zaměstnanci a k opačnému efektu výhod – nespokojenosti. Touto problematikou se zabývá článek „*Employee benefits as context for intergenerational conflict*“. Výstupem studie je tvrzení o mezigeneračním konfliktu z důvodu nesrovnalostí mezi zaměstnaneckými výhodami a potřebami zaměstnanců. Proto je důležité, aby HR odborníci lépe porozuměli tomu, co různé generační skupiny chtějí, zda jim to společnosti mohou nabídnout a jak minimalizovat napětí a konflikty mezi těmito věkovými skupinami. Zejména je pak potřeba transformovat zjištěné informace do předpokladů, jak systémy výhod motivují různé skupiny a zohlednit to v dynamice zaměstnaneckých výhod. [7]

2.2.2 Flexibilní systém zaměstnaneckých výhod

S postupem času rostl význam flexibility v odměňování a tím i flexibility v oblasti zaměstnaneckých výhod. Některé společnosti začaly upouštět od plošného poskytování zaměstnaneckých výhod, ke standardním výhodám přibývaly výhody nové a podniky se zaměřily více na flexibilní systém.

Začala převládat myšlenka, že jestli chce organizace, aby poskytované zaměstnanecké benefity měly příznivý vliv na motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost a také jejich dlouhé setrvání v podniku je důležité neustále zjišťovat, jaké konkrétní preference mají konkrétní pracovníci. [18]

Vzhledem k tomu, že pracovníci si nepovažují všechny zaměstnanecké výhody stejně a o některé zájem nemají, vznikl tzv. **cafeteria systém neboli systém flexibilních výhod**. Pružná nabídka výhod umožňuje zohlednit diverzitu zaměstnanců, odstranit pocit nespravedlnosti a tím zvýšit pracovní spokojenost, naopak pro společnost se jedná o úsporu nákladů na benefity, o které je menší zájem. [9]

Flexibilní systém zaměstnaneckých výhod lze popsat jako možnost si v rámci určitých stanovených limitů vybrat individuální soubor výhod. [2]

Proto, aby tento systém dobře fungoval, je nutné vykonávat určité činnosti spojené s pravidelným průzkumem motivační struktury pracovníků, sledování výhod u konkurence, aktualizování nabídky výhod a informování pracovníků o této nabídce. [9]

V Kapitole 2.2.1 byla zmíněna studie o mezigeneračním konfliktu v oblasti zaměstnaneckých výhod, podle které má pracovník v každé fázi svého života jiné požadavky na poskytování výhod.

V Tabulce 1 je znázorněn životní cyklus benefitů a různé druhy zaměstnaneckých výhod, které v dané životní fázi zaměstnanci očekávají.

Tabulka 1: Životní cyklus benefitů

Životní fáze	Požadované benefity
Mladí a svobodní pracovníci	Více dovolené Fitness programy
Novomanželé	Novomanželská dovolená
Zaměstnanci ve věku zakládání rodiny	Předporodní kurzy Rodičovská dovolená Adopční asistence
Pracovníci ve fázi výchovy dítěte	Flexibilní pracovní doba
Zaměstnanci zabývající se rozvodem	Asistence právníka
Starší zaměstnanci vyžadující větší péči	Pojištění dlouhodobé péče Skupiny podpory
Důchodci	Léčivé doplňky stravy Důchodové účty v bance Poradenství před odchodem do důchodu
Zaměstnanci čelící smrti člena rodiny	Psychologické poradenství Dovolená na pohřeb

Zdroj: [4]

Kafetéria systém, v rámci kterého si může zaměstnanec na základě zpravidla ročního přidělení bodů vybírat a využívat služby z různých oblastí a tak body distribuovat podle vlastních potřeb, se rozvinul později a v současné době je využíván spíše ve větších společnostech z důvodu administrativní náročnosti. Menší a střední společnosti stále spíše implementují systém poukázek. Poukázky jsou rozdány zaměstnancům, kteří je mohou čerpat na jasně stanovených místech a v obchodech. Různé druhy poukázek a konkrétní řešení flexibilního systému benefitů nabízí zaměstnavatelům akciová společnost Sodexo Pass Česká republika.

Nejznámějším druhem poukázek je stravenka Gastro Pass využívaná jako příspěvek zaměstnancům na stravování, kterou je možné uplatnit u více než 30 000 restaurací a provozoven na území České republiky a její nominální hodnota se pohybuje od 30 Kč do 109 Kč. [26]

Dále je možné zaměstnancům poskytnout poukázky na volný čas. V této oblasti je výběr z několika druhů – Flexi Pass, Relax Pass, Vital Pass, Holiday Pass, Smart Pass. Flexi Pass je mnohoúčelovou poukázkou, která zahrnuje oblast kultury, sportu, relaxace, cestování, podpory zdraví a prevenci i oblast osobního rozvoje. Ostatní poukázky jsou specificky zaměřené, Relax Pass se váže k oblasti kultury, sportu a relaxace, Vital Pass podporuje zaměstnance v oblasti péče o zdraví, zejména k využití v optikách, lékárnách a lázeňských a rehabilitačních zařízeních, Holiday Pass se vztahuje na rekreaci a cestování v rámci ČR i zahraničí a je možné poukázky využít u partnerských cestovních kanceláří i soukromých penzionů a poukázka Smart Pass je vhodná pro zaměstnavatele, kteří chtějí svým zaměstnancům poskytnout příležitost k rozvoji znalostí a dovedností. Dále je možnost využít univerzálních dárkových poukázek k různým událostem, kdy si zaměstnanec může zvolit dárek na základě svých preferencí výběrem z oblasti cestování, nakupování, oděvů, optiky, kosmetiky a podobně. Nominální hodnota poukázek bývá zpravidla od 50 Kč do hodnoty 5000 Kč. [26]

Kromě plošného a flexibilního poskytování zaměstnaneckých výhod se můžeme setkat s jejich kombinací. Tato kombinace je zaměřena na plošné poskytování výhod, o které je zájem a zároveň zjednodušení administrativy spojené s pružným poskytováním. V případě aplikování částečně flexibilního systému výhod se zaměstnancům poskytuje část výhod plošně, například příspěvek na stravování nebo penzijní připojištění a část volitelně, kdy si zaměstnanec část výhod vybírá podle svých preferencí, předem stanovené nabídky a rozpočtu na určité časové období, kdy nabídka může být diferencovaná podle hodnoty vykonávané práce či pracovních podmínek. [27]

2.3 Typy zaměstnaneckých výhod

Organizace se při zavádění systému zaměstnaneckých benefitů rozhodují v rámci širokého spektra výhod, které mohou svým zaměstnancům nabídnout a poskytovat. Konkrétní výhody lze podle jejich charakteru a typu začlenit do předem stanovených oblastí.

Mezi **hlavní typy** se podle Armstronga řadí [1]:

1) Osobní jistoty

Výhody tohoto typu se zaměřují na zdravotní péči, pojištění, nemocenské dávky, odstupné či poradenství týkající se kariéry. Nejdůležitější součástí osobních jistot je zajištění soukromé zdravotní péče prostřednictvím hrazeného zdravotního pojištění, které je možné využít k léčení v soukromých nemocnicích. Dále pojištění vztahující se na případ úmrtí nebo úrazů v zaměstnání či na pracovních cestách, nemocenské dávky zabezpečující určitou část mzdy v okamžiku onemocnění zaměstnance. Někteří zaměstnavatelé zahrnují mezi zaměstnanecké výhody dodatečné odstupné nad rámec zákona a poradenství zaměřené na hledání nového zaměstnání v situaci, kdy je pracovník propuštěn z důvodu nadbytečnosti.

2) Finanční výpomoc

Finanční výpomoc se váže zejména k poskytování podnikových půjček s nízkým úrokem, nejčastěji za účelem bytové přestavby. Organizace také mohou jako benefit svým zaměstnancům hradit členské poplatky v profesních organizacích nebo při získávání pracovníků z jiných lokalit, hradit náklady spojené se stěhováním do blízkosti podniku. Společnosti finančního sektoru v některých případech poskytují částečné hrazení úroků z přijatých úvěrů zaměstnanců.

3) Osobní potřeby

Do oblasti osobních potřeb se zahrnuje mnoho standardních zaměstnaneckých výhod jako možnost odkoupení produktu společnosti za zvýhodněnou cenu, možnost umístění dětí do podnikových jeslí a mateřských školek či obdržení příspěvků na školky soukromé, možnost využívání sportovních, společenských a rekreačních zařízení, získání pracovního volna z osobních důvodů, poukázky na nákup potravin a jiného zboží nebo také přijímání dávek v rámci mateřské dovolené nad jejich minimální zákonnou hranici.

4) Podnikové automobily

Poskytování podnikových automobilů pro soukromé účely je jednou z nejčastějších zaměstnaneckých výhod, které se váží k postavení pracovníka ve společnosti. Další možností výhod jsou příspěvky na pohonné hmoty zaměstnancům s vlastním vozidlem.

5) Ostatní výhody

Kromě již vyjmenovaných existuje ještě celá řada benefitů, které lze zaměstnancům poskytovat za to, že pro společnost pracují.

Mohou se týkat klasických příspěvků na stravování, bezplatného občerstvení na pracovišti – nápoje, káva, parkování u podniku, pořádání firemních večírků, poskytování lístků na kulturní akce a do divadel, dotovaná doprava do podniku.

Dále nadstandardního pojištění, například pro případ vážné nemoci či pojištění stomatologické péče, nakupování zboží na předem určených internetových stránkách a v obchodech za přidělené body, velmi oblíbenou výhodou jsou dny dovolené navíc. Mezi zaměstnanecké výhody týkající se postavení ve společnosti patří poskytnutí notebooku, mobilního telefonu, úhrada telefonních výloh, příspěvky na odívání.

2.4 Efektivita zaměstnaneckých výhod

Hlavním úkolem zaměstnaneckých výhod je zvýšit motivaci a pracovní spokojenost zaměstnanců, přilákání a udržení dostatečného množství kvalitního a oddaného pracovního personálu a vytvoření obrazu organizace jako dobrého zaměstnavatele starajícího se o potřeby svých zaměstnanců.

Jako i ostatní nástroje odměňování má poskytování těchto výhod svá úskalí. Zaměstnavatelé v mnoha případech vynakládají na jejich poskytování značné náklady, a i přesto výhody nemají přímý motivační význam a v důsledku toho nepůsobí na zvyšování pracovního výkonu. Zaměstnanci je často berou jako přirozenou součást jejich odměny, a ne jako nadstandardní přínosy od současného zaměstnavatele. Pouze v případě jejich poskytování podle individuálních potřeb pracovníků lze tento pohled na ně změnit. Dalším významným úskalím je, že ne všechny benefity vyhovují všem zaměstnancům stejně, tento problém se váže k plošnému poskytování zaměstnaneckých výhod, které bylo popsáno v Kapitole 2.2.1 a v krajních případech může mít i opačný účinek – pracovní nespokojenost. Chybně se chovají některé společnosti i v případě poskytování výhod podle konkurenčních podniků, kdy se snaží proti sobě v tomto ohledu bojovat a odhlízejí od skutečných potřeb organizace. Také v důsledku daňového zvýhodnění některých výhod se společnosti nesnaží definovat zájem o výhody u různých skupin pracovníků, ale poskytují je bez předchozího rozmyslu a přímého motivačního významu. [32]

Aby došlo k odstranění zmíněných problémů a ke **zvýšení efektivity poskytování výhod**, je důležité splnit určité předpoklady.

Východiskem pro zavedení systému benefitů je stanovení cílů motivace a stimulace, stabilizace a relaxace zaměstnanců, kterých chce podnik prostřednictvím výhod dosáhnout. Dalším předpokladem je hodnocení jejich efektivity, tedy porovnání na ně vynaložených nákladů a přínosů neboli míry splnění cílů, a zjišťování potřeb zaměstnanců. Organizace by měly zacílit na zájmy a potřeby svých zaměstnanců, na základě toho vybírat a aktualizovat poskytované výhody a snažit se zjistit, jak jednotlivé skupiny pracovníků, podle určitých znaků – profese, věk, pohlaví, konkrétní výhody hodnotí. Vhodné je také zajistit účelné čerpání výhod, co se týká zejména výhod z oblasti vzdělávání, a to tím, že dojde k uzavření dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem o kompenzaci nákladů v případě předčasného odchodu z podniku nebo při nesplnění očekávaných výsledků. [32]

Často se objevujícím a zároveň velkým problémem je nedostatečná informovanost pracovníků o nabízeném systému výhod. Zaměstnanci v některých případech nemají o benefitech a jejich čerpání dostatečné nebo dostatečně vysvětlující informace, proto jich nevyužívají v plném rozsahu a dochází ke snížení motivačního významu i přes vysoké náklady zaměstnavatele. Pro to, aby tomu bylo zamezeno, je nutné nabídku výhod vhodně zaměstnancům komunikovat a trvale připomínat. Organizace by měla také sledovat nabídku výhod u konkurence a srovnat se s její úrovní při zohlednění vlastních potřeb. Posledním důležitým předpokladem je zjišťování vhodnosti zvolených výhod a jejich rozsahu, spokojenosti zaměstnanců, možných úspor v dané oblasti a kvality služeb poskytovaných externími partnery. [32]

2.5 Daňové aspekty zaměstnaneckých výhod

Jako všechny ostatní příjmy ze zaměstnání jsou i zaměstnanecké výhody předmětem daně z příjmů. Při posuzování výhodnosti zaměstnaneckých benefitů z daňového hlediska se zjišťuje, jaký je daňový režim výhod na straně zaměstnance, na straně zaměstnavatele a také zda se příjem ve formě výhody započítává do vyměřovacího základu pro odvod sociálního a zdravotního pojištění zaměstnance. Nejvýhodnějšími benefity jsou ty, které jsou daňovým nákladem pro zaměstnavatele, nepodléhají dani z příjmů u zaměstnance a nepromítají se do vyměřovacího základu pro zdravotní a sociální pojištění. [21]

Na straně zaměstnance je důležité posoudit, zda jsou zaměstnanecké výhody příjmem, který je předmětem daně z hlediska zákona o daních z příjmů. V případě, že se jedná o příjem, který je předmětem daně se dále zkoumá jeho podléhání dani z příjmů či osvobození od daně.

Osvobození se podle zákona o daních z příjmů nejčastěji týká výhod poskytovaných z fondu kulturních a sociálních potřeb, pokud zaměstnavatel tento fond netvoří, z fondu sociálního, zisku po zdanění nebo z nákladů, které nejsou náklady pro dosažení, zajištění a udržení příjmů. [21]

Z tohoto hlediska mezi osvobozené příjmy patří například [37]:

- nepeněžní plnění vynaložená zaměstnavatelem na odborný rozvoj zaměstnanců související s předmětem činnosti zaměstnavatele nebo nepeněžní plnění vynaložená zaměstnavatelem na rekvalifikaci zaměstnanců;
- hodnota stravování poskytovaného jako nepeněžní plnění zaměstnavatelem zaměstnancům ke spotřebě na pracovišti;
- hodnota nealkoholických nápojů poskytovaných jako nepeněžní plnění ke spotřebě na pracovišti;
- nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci ve formě pořízení zboží nebo služeb od zdravotnických zařízení, pořízení zdravotnických prostředků na lékařský předpis a použití vzdělávacích nebo rekreačních zařízení; příspěvku na kulturní nebo sportovní akce; použití zařízení péče o děti předškolního věku včetně mateřské školy podle školského zákona, knihovny zaměstnavatele, tělovýchovných a sportovních zařízení;
- hodnota nepeněžního bezúplatného plnění do úhrnné výše 2000 Kč ročně u každého zaměstnavatele;
- platba zaměstnavatele v celkovém úhrnu 50 000 Kč ročně jako příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem poukázaný na účet jeho zaměstnance u penzijní společnosti a jiné.

V případě, že by zaměstnavatel chtěl výše uvedená plnění poskytovaná zaměstnancům hradit z daňově uznatelných nákladů, na straně zaměstnance se poté bude jednat o příjmy, které podléhají dani z příjmů ze závislé činnosti. Ustanovení § 6 odst. 9 ZDP určuje u některých plnění od zaměstnavatele limity, do kterých je plnění osvobozeno od daně z příjmů u zaměstnance. Váže se to například k limitům u penzijního připojištění se státním příspěvkem, životního pojištění nebo k výši náhrad cestovních výdajů. [21]

Na straně zaměstnavatele se zjišťuje, zda peněžní plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnancům je daňově uznatelným nákladem či nikoliv. Mezi daňově uznatelné náklady vzniklé poskytováním zaměstnaneckých výhod se řadí podle § 24 odst. 2 písm. j) bodu 5 ZDP výdaje na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců, pokud práva zaměstnanců vyplývají z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvy, pokud tento nebo zvláštní zákon nestanoví jinak. V případě, že se nejedná o plnění vyplývající z práv kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu, pracovní či jiné smlouvy považují se za daňově uznatelné náklady ty, které splňují podmínky § 24 odst. 1 ZDP. Podmínkou je tedy splnění charakteru výdajů na dosažení, zajištění a udržení příjmů. [21]

2.5.1 Daňové řešení konkrétních výhod

V této kapitole bude blíže popsáno daňové řešení vybraných konkrétních zaměstnaneckých výhod jak z pohledu zaměstnavatele, tak z pohledu zaměstnance.

Jednou ze základních zaměstnaneckých výhod je poskytování **stravování zaměstnancům**, kdy nejčastější formou poskytování této výhody jsou stravenky. Stravování je předmětem zákoníku práce a právo na stravování je možné zachytit v kolektivní smlouvě či vnitřním předpisu zaměstnavatele. Příspěvek na stravování poskytovaný zaměstnavatelem lze částečně považovat za daňově uznatelný náklad nebo může být poskytnut jako daňově neuznatelný z fondu kulturních a sociálních potřeb, sociálního fondu nebo zisku po zdanění. [21]

Vzhledem k daňovému řešení ze strany zaměstnavatele se náklady na stravování považují za náklady na dosažení, zajištění a udržení příjmů tehdy, když se jedná o výdaje na provoz vlastního stravovacího zařízení, kromě hodnoty potravin a příspěvky na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů a poskytované až do výše 55 % ceny jednoho jídla za směnu, maximálně však do výše 70 % stravného vymezeného pro zaměstnance v § 6 odst. 7 písm. a) ZDP při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin. Příspěvek na stravování lze uplatnit jako daňový náklad, pokud je zaměstnanec v práci přítomen alespoň 3 hodiny. Příspěvek na stravování jako daňový výdaj na další jedno jídlo lze také uplatnit, pokud délka směny je delší než 11 hodin. [37]

Z hlediska zaměstnance je příspěvek na stravování jeho nepeněžním příjmem a je předmětem daně z příjmů. Podle § 6 odst. 9 písm. b) ZDP je osvobozena hodnota stravování poskytovaného jako nepeněžní plnění zaměstnancům ke spotřebě na pracovišti nebo v rámci závodního stravování zajišťovaného prostřednictvím jiných subjektů.

Při poskytování stravenek je jejich celá nominální hodnota osvobozena od daně z příjmů ze závislé činnosti, ale při poskytování peněžního příspěvku na stravování jako součásti mzdy je příspěvek zdanitelný. [21]

Dalším velmi často využívaným benefitem je **příspěvek na penzijní připojištění zaměstnance a soukromé životní pojištění**. V tomto případě je daňové zvýhodnění na obou stranách tehdy, pokud se jedná o příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem, příspěvek na penzijní pojištění nebo soukromé životní pojištění, který je poukázán přímo na účet zaměstnance u penzijního fondu. Na straně zaměstnanců se osvobození příspěvku na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění vztahuje pouze na část maximálně 50 000 Kč ročně, kdy je částka sdílena v rámci všech pojištění. Pro zaměstnavatele jsou příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění daňově uznatelným nákladem bez určeného limitu. V případě dodržení stanoveného limitu 50 000 Kč je tento příspěvek osvobozen rovněž od odvodů na zdravotním a sociálním pojištění. [37]

Významnou zaměstnaneckou výhodou je **odborný rozvoj zaměstnanců** ať už z důvodu zvyšování jejich motivace nebo jako důležitý faktor pro konkurenceschopnost a zvýšení výkonnosti organizace.

Z hlediska zaměstnavatele jsou daňově uznatelným nákladem náklady vynaložené na provoz vlastních vzdělávacích zařízení nebo náklady spojené s odborným rozvojem zaměstnanců podle jiného právního předpisu a rekvalifikací zaměstnanců podle jiného právního předpisu upravujícího zaměstnanost, pokud souvisejí s předmětem činnosti zaměstnavatele. [37]

Daňovým nákladem jsou tedy náklady vynaložené na prohlubování kvalifikace, zvyšování kvalifikace a rekvalifikace, pokud souvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele. Jedná se především o školení, studijní kurzy, ale také náklady vztahující se k dosažení vyššího stupně vzdělání zaměstnance. [21]

Ze strany zaměstnance je daná zaměstnanecká výhoda osvobozena v případě nepeněžního plnění vynaloženého zaměstnavatelem na odborný rozvoj zaměstnanců související s předmětem činnosti zaměstnavatele nebo nepeněžní plnění vynaložená zaměstnavatelem na rekvalifikaci zaměstnanců podle jiného právního předpisu upravujícího zaměstnanost. [37]

2.6 Zaměstnanecké penzijní systémy

Následující kapitola se bude věnovat tématu penzijních systémů, které jsou běžnou praxí především ve Velké Británii a USA a mohou být určitou inspirací také pro praxi českou.

Organizace zabezpečují svým zaměstnancům jako zaměstnaneckou výhodu jistotu do budoucna, tedy jistý příjem v případě, že pracovník odejde do penze nebo určitý příjem pro pozůstalé v případě jeho úmrtí. Ve Velké Británii a USA je tato zaměstnanecká výhoda velmi dobře vnímána, přitahuje kvalitní pracovní sílu a upevňuje dobré jméno zaměstnavatele a jeho postavení na trhu práce.

Zaměstnavatelé, kteří působí jako zprostředkovatelé penzijního příjmu zaměstnanců, si vytvářejí možnost využívat penzijní systém jako dobrý faktor ke zvýšení produktivity práce. Zavedení penzijního systému jako zaměstnanecké výhody může ovlivnit typ pracovníka, který je do organizace přitahován, zejména jeho kvalitu a může také formovat jeho pracovní chování. [17]

Penzijní systémy podle autora Armstronga nabízejí [1]:

- požitky po odchodu na odpočinek – jsou spjaty s posledním platem pracovníka při odchodu do penze nebo s jeho vkládáním určitého množství peněz do příspěvkového systému;
- požitky v případě smrti – vztahují se k penzi vdov, vdovců či dětí;
- požitky při odchodu od zaměstnavatele – v případě odchodu od současného zaměstnavatele si pracovníci volí odloženou penzi od daného zaměstnavatele, převedení nároku k zaměstnavateli novému nebo refundaci příspěvků vložených do systému.

Existují dva hlavní typy kvalifikovaných penzijních plánů nabízených zaměstnavateli, a to systém definované dávky (DB) a systém definovaného příspěvku (DC).

Z hlediska **systému definované dávky** (DB) je penze vypočítána na základě důchodového věku zaměstnance, konečné průměrné mzdy a počtu odpracovaných let. DB je založen na příspěvcích zaměstnance a zaměstnavatele, kdy je obvykle příspěvek zaměstnavatele určitým násobkem příspěvku zaměstnance. Tyto příspěvky jsou vloženy do fondu a investovány. Zaměstnavatel udržuje penzijní fond a drží riziko investic a výnosů z daného fondu. [8]

Je také vystaven riziku vyplacení vyšších dávek, než se očekávalo v případě dosažení vyššího věku pracovníka. Zaměstnanci naopak čelí nutnosti zachování zaměstnání u jednoho zaměstnavatele. [8]

Systémy definovaného příspěvku (DC) jsou podobné systému spoření a poskytují výhodu založenou na ročních příspěvcích. Velikost penze se vztahuje k velikosti fondu, který byl vytvořen z příspěvků zaměstnance a zaměstnavatele a k akumulovaným příjmům z investic na účtu zaměstnance. Povinnost zaměstnavatele je omezena na poskytnutí systému, který splňuje regulované podmínky a slib poskytování příspěvku zaměstnanci. Riziko ztráty investice nesou zaměstnanci jako účastníci systému, především riziko změny úrokových sazeb a kolísání finančních trhů. [8]

Na základě studie ale v posledních letech dochází k poklesu systému DB a současně došlo k růstu systému DC jak u soukromých, tak veřejných zaměstnavatelů. Někteří zaměstnavatelé také poskytují tzv. hybridní systémy, kombinující rysy obou popsaných systémů. [8]

Porovnání obou typů penzijních systémů znázorňuje Tabulka 2.

Tabulka 2: Porovnání systému definované dávky a systému definovaného příspěvku

Definovaná dávka (poslední plat)	Definovaný příspěvek („nakup“ peněz)
Dávky jsou definovány jako část posledního do penze započitatelného platu.	Dávky se „nakupují“ jako roční splátky shromážděných investovaných příspěvků.
Dávky nezávisí na návratnosti investic nebo na velikosti ročních splátek.	Dávky závisí na návratnosti investic, příspěvcích a míře, v jaké může být akumulovaná částka přeměněna na penzi.
Příspěvky zaměstnavatele nutně závisí na příspěvcích pracovníka. Zaměstnavatel podstupuje finanční riziko.	Příspěvky zaměstnavatele jsou fixní. Pracovník podstupuje finanční riziko.
Nesnadno přenositelný k jiným zaměstnavatelům.	Snadno přenositelný k jiným zaměstnavatelům.
Dávky jsou výhodné pro dlouhodobě zaměstnané pracovníky s progresivním růstem započitatelné peněžní odměny.	Dávky jsou výhodné pro krátce zaměstnané pracovníky nebo ty, jejichž započitatelné peněžní odměny kolísají.

Zdroj: [1]

2.7 Shrnutí

Kapitola druhá byla zaměřena na jednu ze složek celkové odměny – zaměstnanecké benefity. Byla vymezena jejich definice z pohledu různých autorů, popsány existující druhy výhod včetně plošného a flexibilního systému a charakterizovány konkrétní typy. Dále kapitola sledovala efektivitu těchto výhod a daňové aspekty, které hrají důležitou roli při rozhodování o jejich poskytování a v poslední části kapitoly byly řešeny zaměstnanecké penzijní systémy, které tvoří hlavní podstatu výhod v zahraničí.

Zaměstnanecké výhody se v posledních letech začaly pyšnit velkou oblibou jak u zaměstnanců, tak organizací. Zaměstnanci mohou využívat systém výhod poskytovaný zaměstnavatelem za to, že pracují právě pro něj a společnosti jeho vhodným nastavením mohou docílit zvýšení pracovní spokojenosti, motivace, oddanosti a loajálnosti pracovníků a také si vytvořit image dobrého zaměstnavatele.

Od dob, kdy se začali lidé považovat za klíčový zdroj podniku, prostřednictvím kterého je možné dosahovat prosperity, se podniky snažily o získání, a především udržení kvalitního pracovního personálu, který bude spolu s celou organizací usilovat o dosažení jejích cílů.

V okamžiku, kdy začaly být platové podmínky pro zajištění pracovní spokojenosti a zvyšování motivace nedostatečné, bylo nutné, aby si podniky zajistily udržení svých zaměstnanců a konkurenceschopnost na trhu práce jinak. Začaly se rozvíjet zaměstnanecké výhody nezahrnující pouze finanční odměny, ale zejména odměny nefinanční, které mohou zvýšit kvalitu pracovního i osobního života zaměstnanců konkrétní společnosti a také zajistit jejich uspokojení z práce.

V současnosti se systém zaměstnaneckých výhod nevztahuje jen na velké společnosti, ale je běžnou praxí i v podnicích menších. Všichni zaměstnavatelé si uvědomují jejich rostoucí význam a snaží se nalézt takový systém, který by vyhovoval potřebám organizace.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13. přepracované vydání. London: Kogan Page Publishers, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
- [4] BEAM, B. T., MCFADDEN, J. J. *Employee benefits*. Chicago: Dearborn Trade Publishing, 2001. ISBN 9780793139606.
- [5] BODIE, Z., MARCUS, A. J., MERTON, R. C. Pensions in the U.S. Economy: Defined Benefit versus Defined Contribution Pension Plans: What are the Real Trade-offs? *National Bureau of Economic Research* [online]. University of Chicago Press. 1988, 139-162 [cit. 2017-11-30]. Dostupné z: <http://www.nber.org/chapters/c6047>
- [6] CTI Reviews. *Employee benefits*. Textbook reviews, 2016. ISBN 9781497028593.
- [7] DENCKER, J. C., JOSHI, A., MARTOCCHIO, J. J. Employee benefits as context for intergenerational conflict. *Human Resource Management Review* [online]. Elsevier. 21 May 2007, 208-220 [cit. 2017-11-16]. Dostupné prostřednictvím Science Direct z: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.04.002>
- [8] DULEBOHN, J. H., MOLLOY, J. C., PICHLER, S. M., MURRAY, B. Employee benefits: Literature review and emerging issues. *Human Resource Management Review* [online]. Elsevier. June 2009, 86-103 [cit. 2017-11-15]. Dostupné prostřednictvím Science Direct z: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.001>
- [9] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 80-740 0347-7.
- [10] Firmám se daří, nabízejí zaměstnancům více benefitů než loni. *Nn pojišťovna a penzijní společnost* [online]. 2015 [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: <https://www.nn.cz/spolecnost-nn/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/firmam-se-dari-nabizeji-zamestnancum-vice-benefitu-nez-loni.html>

- [11] Firmy bojují o zaměstnance novými benefity. *Grafton Recruitment* [online]. © 2017 Grafton.cz [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/o-nas/medialni-zona/archiv-2016/firmy-bojuji-o-zamestnance-novymi-benefity>
- [12] Firmy sázejí na dlouhodobé benefity, zájem o stravenky stále klesá. *Nn pojišťovna a penzijní společnost* [online]. 2015 [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: <https://www.nn.cz/spolecnost-nn/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/firmy-sazeji-dlouhodobě-benefity-zajem-stravenky-stale-klesa.html>
- [13] HOVORKOVÁ, K. *Tradiční benefity netáhnou, lidé chtějí příspěvek na bydlení nebo relax.* In: *Finance.idnes.cz* [online]. 12. 10. 2017 [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: https://finance.idnes.cz/zamestnani-odmena-benefity-sport-vzdelavani-fn1-/podnikani.aspx?c=A171011_123524_podnikani_kho
- [14] Internetové stránky společnosti XY
- [15] Interní materiály společnosti XY
- [16] Interní pokyn HR společnosti XY – Cafeteria systém
- [17] IPPOLITO, A. R. *Pension Plans and Employee Performance: Evidence, Analysis, and Policy.* Chicago: University of Chicago Press, 1997. ISBN 9780226384559.
- [18] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Management Press, 2015. 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. 2018-02-13]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/vyplati-se-zamestnavatelum-poskytovani-takzvanych-sick-days/>
- [20] LINDA, B., KUBANOVÁ, J. *Statistické tabulky a vzorce.* Vyd. 3., dopl., Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. ISBN 80-7194-657-5.
- [21] MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně.* Praha: Wolters Kluwer, 2013, ISBN 978-80-7478-000-4.
- [22] MCGRATH, J., BATES, B. *The little book of big management theories and how to use them.* Harlow: Pearson Education Limited, 2013. ISBN 978-0-273-78526-2.

- [23] *Platový průzkum Hays: Pracovní trh v roce 2016* [online]. Hays Czech Republic, 2016 [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: https://www.hays.cz/poradime-vam-s-vasi-karierou/HAYS_1602080
- [24] ROSE, M. *Reward management*. London: Kogan Page Publishers, 2014. ISBN 9780749469818.
- [25] SINECKÝ, F. *Příspěvek zaměstnancům na dovolenou či rekreaci*. In: *portál.Pohoda.cz* [online]. 15. 7. 2015 [cit. 2018-02-13]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/prispevek-zamestnancum-na-dovolenou-ci-rekreaci/>
- [26] Sodexo benefits. *Sodexo: služby pro kvalitní život* [online][cit. 2017-10-25]. Dostupné z: <http://cz.sodexo.com/home/nase-sluzby/sodexo-benefity.html>
- [27] ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [28] ŠPAČKOVÁ, I. *Místo stravenek chceme víc volna a práci z domova, ukázal průzkum mezi zaměstnanci*. In: *Zprávy.aktuálně.cz* [online]. 11. 1. 2017 [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/zadne-prescasny-a-praci-blizko-domova-pruzkum-benefity/r~fcb1de96d73a11e694810025900fea04/>
- [29] Trexima: zaměřeno na člověka. BENEFITY [online]. Praha: ČMKOS, 2016 [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <https://www.cmkos.cz/obsah/754/vysledky-pruzkumu-benefity/17805>
- [30] Trendy zaměstnaneckých benefitů. *Hospodářské noviny* [online]. 20. 3. 2012 [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-55103970-trendy-zamestnaneckych-benefitu>
- [31] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada publishing, 2004. ISBN 978-80-2470-405-0.
- [32] URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [33] URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

- [34] VEBER, J. a kol. *Management*. Aktualizované vyd. 2. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [35] Vnitřní předpis společnosti XY – Pravidla pro příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření
- [36] Zaměstnanecské benefity v roce velkých změn. *Svaz průmyslu a dopravy České republiky* [online]. Praha: SPČR, 6. srpna 2013 [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: http://www.spcr.cz/images/ING_Zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9_benifty_v_roce_velk%C3%BDch_zm%C4%9Bn.pdf
- [37] Zákon č. 586/1992 Sb. ze dne 20. listopadu 1992, o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. In: Sběrka zákonů České republiky. 1992, částka 117.