

# Projekt řízení zaměstnaneckých benefitů v podniku XY

Bc. Monika Slovaková

---

Diplomová práce  
2015

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví  
akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Monika Slovaková**  
Osobní číslo: **M12810**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt řízení zaměstnaneckých benefitů v podniku XY**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte problematiku **personálního odměňování se zaměřením na zaměstnanecké benefity** a stanovte teoretická východiska pro praktickou část.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte podnik a analyzujte stav řízení zaměstnaneckých benefitů ve vybraném podniku.
- Vytvořte projekt pro zlepšení využití zaměstnaneckých benefitů.
- Zhodnoťte přínosy, náklady a rizika pro vybraný podnik.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

**BEAM, Burton a John MCFADDEN. Employee Benefits. Hardcover, 2000. 693 s. ISBN-13: 978-0793139606.**

**DLABAČOVÁ, Jana. a kol. Zaměstnanecké benefity. Praha: Svaz účetních, 2012. 64 s. ISBN 978-80-87367-28-5.**

**KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.**

**MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 199 s. ISBN 978-80-7478-000-4.**

**STOREY, John. New Perspectives on Human Resource Management. London: Routledge, 1992. 205 s. ISBN 0-415-01041-1.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: **16. února 2015**  
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 24. 9. 2015

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem diplomové práce je analyzovat současné nastavení zaměstnaneckých benefitů v podniku XY a navrhnout doporučení, vedoucí ke zlepšení využití zaměstnaneckých výhod jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele, z hlediska daňového zvýhodnění. Teoretická část je zaměřena na odměňování zaměstnanců, možnosti poskytování zaměstnaneckých benefitů, jejich členění, a to zda jsou či nejsou daňově zvýhodněny. Analytická část je orientována především na podnik, jeho charakteristiku, současný stav zaměstnaneckých výhod, spokojenost a preference zaměstnanců, a to jak nabízené výhody ovlivňují zdanění. Projektová část je zaměřena na projekt, který na základě výsledků předchozí analýzy, nastaví doporučení pro zlepšení systému zaměstnaneckých výhod. Projekt bude podroben rizikové, časové, nákladové a odpovědnostní analýze.

Klíčová slova: systém odměňování, motivace, zaměstnanecké benefity, zaměstnanec, zaměstnavatel

## **ABSTRACT**

The aim of the thesis is to analyze the current setting of employee benefits in XY company and propose recommendations for improving the use of employee benefits for both employees and employers from the point of view of the tax advantage. The theoretical part is focused on the remuneration of employees, the possibility of providing employee benefits, their classification, and whether or not they are tax advantaged. The analytical part is oriented mainly on the company, its characteristics, the current state of employee benefits satisfaction and preferences of the employees, and both offered benefits affect taxation. The project part is focused on the project that based on the results of the previous analysis, sets of recommendations for improving the system of employee benefits. The project will be subjected to the risk, time, cost and liability analysis.

Keywords: the remuneration system, motivation, employee benefits, employee, employer

Tímto bych chtěla poděkovat panu Ing. Petrovi Novákovi, Ph.D. za vedení diplomové práce, za jeho čas, ochotu a cenné rady, které mi během zpracování věnoval. Poděkování patří také podniku XY, personálnímu oddělení a zaměstnancům, kteří mi umožnili získat veškeré potřebné informace pro vypracování praktické části diplomové práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 VÝZNAM LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>14</b>
1.1 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	15
1.1.1 Cíle odměňování .....	15
1.1.2 Nástroje odměňování .....	16
1.2 POJEM MOTIVACE.....	16
<b>2 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY</b> .....	<b>18</b>
2.1 VÝZNAM BENEFITŮ .....	18
2.2 ČLENĚNÍ BENEFITŮ.....	19
2.3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD A JEJICH DAŇOVÉ DOPADY.....	22
2.3.1 Stravování zaměstnanců.....	22
2.3.2 Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a životní pojištění zaměstnance .....	24
2.3.3 Odborný rozvoj zaměstnanců.....	25
2.3.4 Dovolená na zotavenou a zdravotní volno .....	27
2.3.5 Motorové vozidlo používané pro soukromé i služební účely .....	28
2.3.6 Doprava do zaměstnání .....	28
2.3.7 Odběr zboží či služeb zaměstnavatele se slevou.....	29
2.3.8 Věrnostní a stabilizační plnění .....	30
2.3.9 Dary zaměstnancům .....	31
2.4 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY A SOUČASNOST .....	32
2.5 MODERNÍ TRENDY V POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ.....	35
2.6 CHÍ-KVADRÁT TEST V KONTINGENČNÍ TABULCE .....	37
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>39</b>
<b>3 PROFIL PODNIKU XY, A.S.</b> .....	<b>40</b>
3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE .....	40
3.2 CHARAKTERISTIKA A PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ.....	40
3.3 HISTORIE A POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI.....	41
3.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU .....	41
3.5 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU XY.....	43
3.5.1 Vývoj zaměstnanců .....	43
3.5.2 Zaměstnanci dle věku a pohlaví.....	44
3.5.3 Kvalifikační struktura zaměstnanců.....	45
3.5.4 Délka pracovního poměru u zaměstnanců .....	46
3.6 SYSTÉM HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	47
3.6.1 Nástupní hodnocení.....	48
3.6.2 Vyhodnocení zkušebního období .....	48
3.6.3 Mimořádné hodnocení .....	49
3.6.4 Měsíční hodnocení .....	49
3.6.5 Roční hodnocení.....	49

3.6.6	Výstupní hodnocení .....	49
3.7	SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	50
<b>4</b>	<b>ANALÝZA ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ .....</b>	<b>52</b>
4.1	SYSTÉM ZAMĚSTNANECKÝ BENEFITŮ V PODNIKU XY, A.S. ....	52
4.1.1	Benefity cílové .....	52
4.1.2	Benefity základní .....	53
4.1.3	Benefity nadstandardní.....	56
4.1.4	Bezáročná půjčka na bytové účely.....	58
4.1.5	Plánovaná práce z domova.....	58
4.2	STANOVENÍ HYPOTÉZ .....	59
4.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	59
4.3.1	Sestavení dotazníku.....	60
4.4	CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ .....	60
4.4.1	Pohlaví respondentů .....	61
4.4.2	Věk respondentů.....	61
4.4.3	Délka pracovního poměru respondentů .....	62
4.4.4	Vzdělání respondentů.....	63
4.4.5	Kategorie zaměstnanců .....	64
4.5	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	65
4.6	VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ.....	72
4.7	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	74
4.8	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SITUACE V PODNIKU .....	77
<b>5</b>	<b>PROJEKT ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ V PODNIKU XY A. S. ....</b>	<b>82</b>
5.1	CÍLE PROJEKTU .....	82
5.2	DAŇOVÉ ŘEŠENÍ BENEFITŮ UVNITŘ PODNIKU .....	83
5.2.1	Mimořádně zvýhodněné benefity.....	83
5.2.2	Benefity poskytované ze sociálního fondu zaměstnavatele .....	86
5.2.3	Částečně zvýhodněné benefity .....	88
5.2.1	Benefit zajištěný externím dodavatelem .....	90
5.2.2	Nejvíce žádané benefity .....	91
5.3	NÁVRH NA ZAVEDENÍ SYSTÉMU CAFETERIE .....	92
5.4	KLÍČOVÉ KROKY PROJEKTU.....	94
5.5	VÝBĚR VHODNÉHO DODAVATELE.....	94
5.5.1	Personální a mzdový systém od dodavatele KS - program, s.r.o. ....	95
5.5.2	Využití řešení od dodavatele Cafeteria Systems s.r.o. ....	96
5.5.3	Využití řešení od dodavatele Benefit Management s.r.o. ....	97
5.5.4	Výběr konečného dodavatele .....	98
5.6	ZAINTERESOVANÉ OSOBY.....	100
5.7	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	103
5.8	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	105
5.8.1	Náklady související se zavedením systému caterie.....	105
5.8.2	Náklady obětované příležitosti.....	107
5.8.3	Náklady na volitelný systém zaměstnaneckých benefitů.....	108
5.8.4	Roční náklady na pevnou část zaměstnaneckých benefitů .....	109



5.8.5	Porovnání nákladů stávajícího systému benefitů s nově navrženým systémem caterie .....	111
5.9	PŘÍNOSY PROJEKTU .....	114
5.10	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	115
5.11	VYHODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI PROJEKTU DLE PŘEDEM STANOVĚNÝCH KRITÉRIÍ ...	118
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>120</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>		<b>122</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>		<b>125</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>126</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>127</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>129</b>

## ÚVOD

Problematika odměňování prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů je stále častěji diskutována a neustále se vyvíjí. Zaměstnavatelé i zaměstnanci si uvědomují, že se jedná o prostředek, se kterým je možné dosáhnout určitého daňového zvýhodnění a získat tak něco navíc. V dnešní době si již většina zaměstnavatelů uvědomuje důležitost dokonce i nezbytnost zaměstnaneckých benefitů, neboť se jedná o motivační prostředek, jakým si podnik může udržet kvalitní zaměstnance, motivovat je a zvyšovat tak celkovou produktivitu, výkon a v neposlední řadě i konkurenční postavení na trhu. Právě vývoj v zaměstnaneckých benefitech je to, proč podniky musí sledovat nové trendy a jít vstříc novým příležitostem, jak vystoupit z řady a nabídnout svým zaměstnancům co nejlepší podmínky, tak aby byla spokojenost jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnanců a tam kde to legislativa umožňuje, bylo využito daňové zvýhodnění.

Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat současné nastavení firemních benefitů v podniku XY, a.s. a navrhnout doporučení, vedoucí ke zlepšení využití zaměstnaneckých výhod jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele z hlediska daňového zvýhodnění.

Ke splnění cíle bude využita metoda analýzy, která prostřednictvím dotazníkového šetření a rozhovorů s vedením či personálním oddělením, umožní přiblížit současnou situaci v podniku. Na základě těchto metod budou zjištěny potřeby zaměstnavatele i zaměstnanců. Před samotným sestavením dotazníkového řešení budou použity statistické hypotézy, k jejichž vyhodnocení bude použita metoda chí kvadrát testu nezávislosti, která potvrdí či vyvrátí závislost mezi předem definovanými proměnnými.

V teoretické části bude popsán význam lidských zdrojů, které jsou chápány jako stěžejní prvek, bez kterého by žádný podnik nedosáhl úspěchu a nebyl by tam, kde je. Na tuto myšlenku navazuje důležitost odměňování zaměstnanců, a to nejen formou mzdy, ale i jinými možnostmi peněžních, nepeněžních či nehmotných odměn. Stěžejní pozornost bude věnována zaměstnaneckým benefitům, jejich členění a charakteristice. Současně bude zdůrazněno daňové řešení na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance a také to, jaký vliv mají benefity na odvody sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Na závěr této části budou popsány moderní trendy v poskytování zaměstnaneckých benefitů, které se opírají zejména o různé průzkumy sledující trendy v podnikatelském prostředí i mimo něj. Na závěr teoretické části bude popsáno statistické hodnocení závislosti prostřednictvím chí kvadrát testu v kontingenční tabulce.

Následující praktická část bude zejména čerpat z poznatků předchozích teoretických východisek. Tato část bude zaměřena na představení podniku XY, analýzu zaměstnaneckých benefitů a využití statistických hypotéz, s cílem ověření závislosti zkoumaných proměnných. Pro získání vstupních dat bude zvolen kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření, které současně umožní lépe posoudit poskytované zaměstnanecké výhody, především z pohledu zaměstnanců. Bude zjištěno, na které benefity mají pracovníci nárok, které využívají a naopak, které benefity jim v současné nabídce chybí. Na základě tohoto výzkumu bude možné zjistit celkovou spokojenost se systémem zaměstnaneckých benefitů a určit, zda je zde prostor pro zlepšení. Výsledky z dotazníku budou současně využity k vyhodnocení hypotéz definovaných v předchozí části. Závěr analytické části bude věnován konkrétním doporučením vedoucím ke zlepšení využití zaměstnaneckých výhod.

Na základě těchto doporučení bude navržen projekt zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů v podniku XY a.s. Součástí tohoto projektu budou stanoveny cíle, návrhy ke zlepšení, podrobné řešení benefitů uvnitř podniku z hlediska daňového dopadu a návrh na zavedení nového systému poskytování zaměstnaneckých výhod. U tohoto nového systému bude řešeno to, zda podnik využije služeb nového externího dodavatele či využije stávajících služeb poskytovatelů, budou určeni jednotliví členové projektového týmu a bude vytvořena časová, nákladová a riziková analýza. Závěrem bude určení měřitelných kritérií a rozhodnutí, zda je projekt pro podnik přijatelný.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Diplomová práce na téma Projekt řízení zaměstnaneckých benefitů byla zvolena zejména proto, že je téma aktuální, důležité jak pro zaměstnavatele z hlediska daňového zvýhodnění, tak pro zaměstnance, jejich motivaci a potřeby. Dalším důvodem proč bylo téma vybráno, je zejména blízkost tématu pro mě samotnou, neboť sama s podnikem již delší dobu spolupracuji a mám zájem na tom, aby v případě zjištěných nedostatků, byly navrženy možnosti, jak podmínky zlepšit ke spokojenosti obou stran.

Cílem této práce bylo analyzovat současné nastavení firemních benefitů v podniku XY, a.s. a navrhnout doporučení, vedoucí ke zlepšení využití zaměstnaneckých výhod jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele z hlediska daňového zvýhodnění.

Analýza byla zaměřena na vybraný podnik, který se zaměřuje na oblast informačních technologií, především na jejich vývoj, výrobu a implementaci. V poslední době podnik narostl o velký počet nových zaměstnanců, a proto systém zaměstnaneckých benefitů nastavený v minulosti nemusí přímo odpovídat aktuálním potřebám stávajících i nových zaměstnanců.

Kvantitativní výzkum byl proveden v období od 23. 2. 2015 prostřednictvím elektronického dotazníku vytvořeného přes firemní intranet. Tento dotazník byl zaslán e-mailovou poštou na všechny zaměstnance, kteří se mohli vyjádřit do 4. 3. 2015. Po tomto datu byly výsledky vyhodnoceny.

Ke splnění cíle byla v praktické části využita metoda analýzy, která prostřednictvím dotazníkového šetření a rozhovorů s vedením a personálním oddělením umožnila přiblížit současnou situaci v podniku. Analýza byla zaměřena na kvantitativní výzkum prostřednictvím elektronického dotazníku a v návaznosti na jeho vyhodnocení bylo zjištěno, zda stávající nabídka vyhovuje jak aktuálním potřebám zaměstnanců, tak zaměstnavateli z hlediska daňového zvýhodnění. Součástí dotazníkového šetření byla i statistická metoda Chí kvadrát test nezávislosti, která byla zaměřena na posouzení závislosti mezi předem stanovenými proměnnými. Z výsledků bylo možné určit nedostatky a nastavit vhodné řešení na obou stranách.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VÝZNAM LIDSKÝCH ZDROJŮ

V současné době je pro každý podnik důležité zamyslet se nad stěžejními prvky, které ovlivňují postavení a sílu organizace v boji proti konkurenčnímu prostředí. Mezi tyto prvky lze zařadit jak zdroje materiální, finanční, informační, tak v neposlední řadě i lidské zdroje. Podnikům nestačí jen tyto části vlastnit, stěžejním cílem je využít je do poslední kapky, zajistit propojenost a vazby mezi nimi (Sakslová a Šimková, 2013, s. 30 - 31).

Lidské zdroje jsou spolu s informačním tokem pro organizaci klíčovým impulzem, který ovlivňuje směr a sílu využívání ostatních materiálních i finančních zdrojů. Odtud vyplývá nutnost uvědomit si klíčový význam tohoto prvku pro organizaci a správně s ním hospodařit. Právě z tohoto důvodu je v současném moderním světě význam lidských zdrojů chápán jako rozhodující faktor o tom, zda v boji s konkurencí podnik zvítězí či naopak prohraje (Sakslová a Šimková, 2013, s. 30 - 31).

V souvislosti s touto skutečností se ve vyspělých zahraničních zemích v průběhu 50. a 60. let minulého století začala formovat problematika řízení lidských zdrojů a člověk začal být v organizacích vnímán *jako nejcennější zdroj efektivity, který rozhoduje o budoucnosti a konkurenceschopnosti organizace. Prostředky do něj vložené jsou chápány jako návratné investice, nikoliv jen jako vynaložené náklady*. Celkový význam lidských zdrojů je posunut na úroveň nejdůležitějšího výrobního faktoru (Sakslová a Šimková, 2013, s. 32). Podle autora Storey (1992, s. 23) se model řízení lidských zdrojů se skládá z politiky, která podporuje vzájemnost společných cílů, vzájemné ovlivňování, vzájemný respekt, vzájemné odměny a vzájemnou odpovědnost. Cílem této teorie je, aby vzájemnost vyvolávala závazek, který sebou přinese lepší hospodářskou souhru a růst lidského rozvoje. Mezi základní předpoklady rozvoje řízení lidských zdrojů jsou řazeny především Storey (1992, s. 23):

- propojenost strategických plánů a změn v kultuře,
- pochopení lidského kapitálu, který je schopný se rozvíjet,
- vývoj a souhra v zájmech zúčastněných stran,
- dosažení důvěry a spolupráce prostřednictvím otevřených komunikačních kanálů,
- orientace na cíl.

## 1.1 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je proces, jehož úkolem je zajistit, aby všichni, kdo se podílí svou činností na fungování podniku, byli uznáni a odměněni ať už peněžní či nepeněžní formou. Tyto procesy, metody a postupy odměňování by měly být nastaveny optimálním způsobem, tak aby docházelo k uspokojení obou stran, jak potřeb organizace, tak osob a pracovníků v podniku zainteresovaných (Armstrong, 2009, s. 20).

Odměňování je významnou součástí personální činnosti v organizacích. V současné době jsou již upřednostněny moderní přístupy zabývající se touto problematikou, které berou v potaz i nepeněžní formy odměn a výhod, na rozdíl od tradičních systémů, které se orientovaly převážně na odměny finanční formou prostřednictvím mezd a platů. Mezi hlavní problémy patří podle Sakslové a Šimkové (2013, s. 105) zejména optimální nastavení tak, aby systém plnil jak potřeby zaměstnanců, tak podniku, a to zejména v těchto kritériích:

- vyvážené hranice mezi finančními zdroji organizace a požadavky zaměstnanců,
- dosažení motivačního charakteru pro příjemce,
- získání konkurenceschopnosti odměn vůči vnějšímu okolí.

### 1.1.1 Cíle odměňování

Dle Sakslové a Šimkové (2013, s. 105) lze definovat hlavní cíle sledující proces odměňování následovně:

- odměňovat za dosažený výkon a přínos pro organizaci,
- získat kvalifikované zaměstnance,
- udržet si současné zaměstnance,
- zajistit konkurenceschopnost odměn,
- motivovat k vyššímu výkonu,
- posilovat žádoucí chování a morálku zaměstnanců,
- podněcovat zájem o zvyšování kvalifikace,
- zajistit rovnováhu mezi mzdou a hodnotou práce.

V neposlední řadě by se měl podnik snažit hospodárně řídit své finanční prostředky a postupovat vždy podle platných zákonů a předpisů.

### 1.1.2 Nástroje odměňování

Nástroje odměňování lze rozdělit do několika kategorií např. podle Sakslové a Šimkové (2013, s. 105):

- *odměny peněžní* neboli *mzdové* (mzda nebo plat, prémie, příplatky, podíl na zisku atd.),
- *odměny nepeněžní (hmotné)* – forma naturální mzdy (§ 119 ZP),
- *odměny nehmotné* – jsou kvantitativně nevyčíslitelné, avšak přináší motivující a uspokojující prvky například ve formě seberealizace, zajímavé práce, osobního rozvoje a kariéry.

Otázka rozhodování o výši či možnostech poskytnuté odměny za odvedenou práci není jen na základě posouzení vedoucího či personalisty, ale je nutné brát ohledy na celou škálu vnějších i vnitřních faktorů, které jsou s touto problematikou spojeny. Mezi vnější faktory podle Sakslové a Šimkové (2013, s. 106) je možné zařadit například legislativní předpisy, aktuální stav na trhu práce, státní regulaci, působení odborů v nadpodnikové sféře a úroveň životních nákladů. Mezi vnitřní faktory jsou řazeny ekonomické podmínky organizace, její cíle, strategie a odměňování, vykonávaná práce, a nebo působení odborů v organizaci.

## 1.2 Pojem motivace

V této podkapitole bude vysvětlen pojem motivace, který úzce souvisí s poskytováním zaměstnaneckých benefitů, jejichž cílem je motivovat pracovníky k vyšší spokojenosti a výkonnosti při plnění pracovních úkolů. Pojem motivace byl popsán již mnoha autory, pro účely této práce budou vybrány jen některé definice zejména ty, které je možno považovat za srozumitelné a zajímavé.

Podle Plamínka (2010, s. 14) je *smyslem motivace nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování*. Teorie motivace objasňuje skutečnosti, vedoucí k vyššímu úsilí vkládanému lidmi do své práce, rostoucí úrovni angažovanosti, zvyšování spontánnosti a dobrovolnosti.

Podle Armstronga (2009, s. 109) *motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem*. Lidé jsou motivováni, ve chvíli, kdy věří, že jejich činnost umožní dosažení určitého cíle neboli odměny, která zajistí uspokojení jejich konkrétní potřeby.



Motivace je podle Dědiny a Cejthamra (2010, s. 142) *chápána jako důvod proč se lidé chovají určitým způsobem*. Tento určitý způsob jednání je ovlivněn vnitřními i vnějšími faktory motivace. V publikaci jsou také zmíněny čtyři charakteristiky, na kterých stojí definice motivace:

- motivace je individuální záležitost, založená na teorii, že každý jedinec je osobnost,
- motivace je většinou záměrná, je pod kontrolou příslušného pracovníka a jeho chování je jí ovlivněno,
- dva nejdůležitější faktory motivace jsou to, co lidské zdroje povzbuzuje a síla jedince zapojit se do určitého jednání,
- účelem motivačních teorií je předpovídání chování.

Zajímavá definice je také podle Mayerové (2003, s. 110), která popisuje motivaci jako integrující a organizující *celou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytčenému cíli*.

## 2 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Samotné slovo benefit si v historii prošlo různou škálou významů. V této práci bude pozornost zaměřena převážně na aktuální význam slova, především z oblasti personalistiky sledující prvky zaměřené na optimalizaci pracovní síly na pracovišti.

Obecně je možné význam slova benefit přirovnat k nějaké výhodě či prospěchu někoho z něčeho. S tímto úzce souvisí i označení benefitů jako zaměstnaneckých výhod, které patří k nepřímým formám odměňování. Podle definice Pelce je možno označit za *zaměstnanecké benefity plnění plynoucí od zaměstnavatele k zaměstnanci kromě mzdy*. Pro zaměstnavatele mají nepovinný charakter a jejich existence je ošetřena formou vnitřního předpisu nebo dohodou v individuální, kolektivní či obdobné smlouvě mezi zaměstnavatelem, zaměstnancem, popřípadě odborovou organizací (Pelc, 2011, s. 7).

Pro zaměstnavatele je důležité, aby si uvědomil a sledoval, že se v případě benefitů nejedná jen o možnost udržení si kvalitního zaměstnance, ale také o způsob jak získat zvýhodněný daňový a odvodový režim pro stanovené kategorie výhod, které jsou přímo vymezeny v legislativě upravující daňové zvýhodnění. Právě z tohoto důvodu jsou tato plnění zaměstnavateli ve velké míře využívána a zaměstnanci požadována (Pelc, 2011, s. 16).

Šikýř (2014, s. 123) definuje zaměstnanecké výhody jako *dodatečná peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty, která zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním*.

Podle autorů Burton a McFadden (1997, s. 4 - 5) zahrnují zaměstnanecké benefity všechny výhody a služby, které jsou poskytnuty za odpracovanou dobu, nejsou součástí mzdy a jsou poskytovány zaměstnancům zcela nebo z části od jejich zaměstnavatele.

### 2.1 Význam benefitů

Cílem využívání zaměstnaneckých benefitů je nejen zvýšit motivaci zaměstnanců, ale také zvýšit pozitivní vztah k vykonávané práci, zvýšit spokojenost a úsilí v rámci plněného pracovního úkolu, což se projeví i na vyšším pracovním výkonu. Benefity hrají také důležitou roli při získávání nových pracovníků jako určitá forma konkurenční výhody. Často se jejich nastavení může odvíjet od vykonávané funkce, odpovědnosti či souvislosti s délkou odpracované doby a získaných zásluh (Sakslová a Šimková, 2013, s. 106).

Snahou zaměstnavatele je nejen vyvolat u pracovníků pocit sounáležitosti a co nejlépe odvedenou práci, současně sleduje i ekonomické hledisko, zaměřující se na úspory mzdových nákladů spočívající v daňovém a odvodovém zvýhodnění. Právě poskytování žádoucích zaměstnaneckých benefitů je možné chápat jako efektivní investice do zaměstnanců, kdy přidanou hodnotou pro podnik může být rostoucí image a atraktivita zaměstnavatele. Co také úzce souvisí s poskytováním zaměstnaneckých výhod a na co by si každý podnik měl dát pozor, je nastavení stejných podmínek pro všechny zaměstnance a uplatnění rovnosti při poskytování (Pelc, 2011, s. 16-17).

## 2.2 Členění benefitů

Členění zaměstnaneckých benefitů je velmi rozmanité, neboť autoři popisující tuto problematiku člení benefity z různých hledisek a z různých úhlů pohledu. Z tohoto důvodu budou vybrány jen některé druhy členění.

Podle Koubka (2007, s. 320) lze zaměstnanecké benefity dělit do těchto tří kategorií:

- **sociální povaha** (pojištění, půjčky, dovolená, sport, kultura, rekreace apod.),
- **související s prací** (stravování, nápoje, doprava, ubytování, vzdělávání apod.),
- **spojené s postavením v organizaci** (služební automobil, podnikový byt, nadstandardní vybavení kanceláře, příspěvek na reprezentaci, mobilní telefon, notebook apod.).

Z hlediska daňové a odvodové výhodnosti se zaměstnanecké výhody člení na dvě kategorie (Pelc, 2011, s. 17-18):

- **mimořádně zvýhodněné benefity** - jsou daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob a nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění (neplatí se z nich pojistné),
- **benefity s dílčí výhodností** – částečně výhodné ze strany zaměstnance či ze strany zaměstnavatele.

Z hlediska charakteru výdajů zaměstnavatele se benefity člení na (Pelc, 2011, s. 19):

- **finanční** – například příspěvek na dovolenou, kdy zaměstnavatel poskytuje určitou finanční částku,
- **nefinanční** – výhoda je poskytnuta bez finančních prostředků například nabídnutí firemních výrobků či služeb za přijatelnější ceny než jsou ceny pro běžné spotřebitele.

Z hlediska formy příjmu na straně zaměstnance je možné využít členění na benefity (Pelc, 2011, s. 19):

- **peněžní** – finanční částka je přímo poskytnuta zaměstnanci,
- **nepeněžní** – zaměstnanec neobdrží přímo peněžní prostředky, ale má možnost získat bezplatné či zlevněné služby například v oblasti kultury, zdraví, sportu apod.

Benefity lze členit také z hlediska času na (Pelc, 2011, s. 22):

- **jednorázové** – neboli okamžité, např. sociální výpomoc,
- **krátkodobé** – např. příspěvek na nápoje či stravování,
- **dlouhodobé** – např. příspěvky na životní pojištění či penzijní spoření.

Podle Macháčka (2013, s. 15) lze poskytovat zaměstnanecké benefity těmito formami:

- **fixní způsob poskytování** – tento způsob je charakteristický zejména tím, že jsou benefity určeny pro všechny zaměstnance a je pouze na nich, zda je vyčerpají či nikoliv. Například do této kategorie spadají stravenky, zdravotní péče, příspěvky na rekreaci či vzdělání. Takto nastavené výhody se promítnou v kolektivní smlouvě či vnitřním předpise u zaměstnavatele,
- **flexibilní způsob poskytování** – neboli **cafeteria systém**, označovaný také jako bufetový systém s pružným poskytováním zaměstnaneckých výhod. Tento systém spočívá v nastavení nabídky benefitů dle možností zaměstnavatele a v souladu se zákonným předpisy. Dalším požadavkem je nastavení počtu bodů neboli maximálního limitu čerpání pro jednotlivé zaměstnance. Podnik při nastavení odměn může zohlednit různé faktory jako je například pracovní pozice nebo počet odpracovaných let. Výsledkem je svobodný výběr benefitů dle preferencí zaměstnanců, kteří

čerpají ty výhody, které jsou pro ně atraktivní a žádoucí, až do výše jejich limitu. Systém caterie je v poslední době velmi populární a je vidět stále častější využití u zaměstnavatelů. To je jedním z hlavních důvodů, proč je tento systém řazen a často označován jako moderní trend v poskytování zaměstnaneckých benefitů. Zejména pro svůj volitelný charakter a svobodnou volbu zaměstnanců při výběru výhod. Mezi hlavní přednosti lze řadit dle Koubka (2007, s. 105) výhody členěné z pohledu zaměstnavatele i zaměstnance.

**Výhody caterie pro zaměstnavatele (KOUBEK, 2007, s. 105):**

- klasifikaci benefitů dle volitelných kritérií (např. zdanitelné/nezdanitelné),
- možnost nastavení nabídky benefitů dle možností zaměstnavatele,
- nastavení individuálního finančního limitu pro jednotlivé zaměstnance,
- možnost úprav a zlepšování systému,
- snížení administrativní zátěže spojené s poskytováním benefitů,
- vyšší kontrola čerpání benefitů,
- posílení kontroly nákladů na jednotlivé benefity.

**Výhody caterie pro zaměstnance (KOUBEK, 2007, s. 105):**

- výběr na základě vlastního uvážení a individuálních potřeb,
- zvýšení komfortu při čerpání benefitů,
- široká nabídka benefitů pro všechny zaměstnance,
- přístup přes internet odkudkoli a kdykoli (počítač, tablet, mobilní telefon),
- volitelný systém zvýší informovanost zaměstnanců o zaměstnaneckých výhodách

Dle Sakslové a Šimkové (2013, s. 108) je *nevýhodou tohoto systému poměrně vysoká administrativní náročnost při zpracování dokladů.*

Z hlediska diferenciací mohou být benefity poskytovány (Macháček 2013, s. 16-17):

- **všem zaměstnancům firmy** – např. příspěvky na sportovní a kulturní akce, zvýhodněné půjčky, dary k životním a jiným výročím apod.,
- **pouze vybrané skupině zaměstnanců** – např. využívání služebního automobilu i pro soukromé účely, příspěvek na dopravu do zaměstnání, nabídnutí zaměstnaneckých akcií,

- **individuálně** – jedná se o příspěvky poskytované pro případ nepříznivých událostí např. dlouhodobá nemoc, živelná pohroma, finanční problémy apod.

Dle autorů Burton a McFadden (1997, s. 4 - 5) lze zaměstnanecké výhody zařadit do těchto pěti kategorií:

- zákonná povinnost plateb sociálního pojištění (např. příspěvky na sociální zabezpečení, zdravotní péče),
- platby za soukromé pojištění a penzijní spoření,
- náhrada mzdy za čas, kdy zaměstnanec není v práci (např. dovolená, nemoc, mateřská dovolená),
- peněžní platby navíc (např. spoření, vánoční bonusy),
- náklady za služby pro zaměstnance (např. dotované jídelny, rekreace, wellness či příspěvky na dopravu).

## 2.3 Charakteristika vybraných zaměstnaneckých výhod a jejich daňové dopady

### 2.3.1 Stravování zaměstnanců

Za nejčastěji poskytovaný zaměstnanecký benefit je možné považovat příspěvky na stravování zaměstnanců. Podle Pelce (2011, s. 37 - 38) do této kategorie jsou zahrnuty různé možnosti spojené se stravováním, jako je provoz vlastního stravovacího zařízení, příspěvek zaměstnavatele na stravování poskytovaného prostřednictvím jiných subjektů (zejména formou stravenek) a příspěvek na stravování ze sociálního fondu. Jinými subjekty jsou myšlena stravovací zařízení např. restaurace, bufety a podobné subjekty.

Z těchto možností je v současné době nejvyužívanějším způsobem poskytování stravenek, proto bude největší pozornost věnována právě této kategorii. Zaměstnavatel má možnost volby, jakou výši nominální hodnoty u stravenky nastaví a současně může ovlivnit i to, jakou částkou budou zaměstnanci na stravenky doplácet. Zákonná opatření v tomto ohledu zaměstnavatele příliš neomezují, dokonce mohou zaměstnanci získat stravenky i bezplatně, to znamená, že jim na celou částku přispěje zaměstnavatel. Na druhou stranu i zaměstnanci mají v případě stravenek možnost volby, a to zda ji využijí na oběd

v restauracích či na nákup v obchodních řetězcích, které jsou vůči tomuto systému platby otevřené (Macháček, 2013, s. 43).

Stravování zaměstnanců je ošetřeno v zákoníku práce konkrétně ustanovení § 236 ZP, který říká: „zaměstnavatel je povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování, přičemž tuto povinnost nemá vůči zaměstnancům vyslaným na pracovní cestu.“ (Neščáková, 2014, s. 71).

Možnosti financování na straně zaměstnavatele (Macháček, 2013, s. 44):

- z části na vrub daňově uznatelných výdajů (nákladů),
- z prostředků fondu kulturních a sociálních potřeb,
- ze sociálního či obdobného fondu,
- ze zisku po zdanění, jako nedaňový výdaj (náklad) zaměstnavatele.

### **Daňové řešení stravování u zaměstnavatele**

*Daňově účinné jsou příspěvky zaměstnavatele poskytované až do výše 55% ceny jednoho jídla za jednu směnu, maximálně však do výše 70% stravného vymezeného pro zaměstnance v § 6 odst. 7 písm. a) zákona o daních z příjmů při trvání pracovní cesty 5 až 12 hod.* (Macháček, 2013, s. 46). Podmínkou pro uplatnění příspěvku na stravování jako výdaje (nákladu) je, aby byl zaměstnanec přítomný v práci během jedné směny alespoň 3 hodiny. *Příspěvek nelze uplatnit na stravování za zaměstnance, kterému v průběhu směny vznikl nárok na stravné podle zvláštního právního předpisu.* (Krbečková a Plesníková, 2011, s. 34)

Zákoník práce v § 176 odst. 1 stanovuje stravné pro rok 2014 u státní a veřejné správy v rozmezí 67 Kč až 80 Kč pro pracovní cestu trvající 5 až 12 hod. Pro podnikatelskou sféru je upraveno stravné pro rok 2014 v § 163 odst. 1, a to 67 Kč pro pracovní cestu trvající 5 až 12 hod. (Fetter, © 2014). Zásadním rozdílem pro státní a soukromou sférou je u podnikatelských subjektů v nastavení pouze maximální hodnoty stravného za každý kalendářní den, kdežto u rozpočtového sektoru je částka nastavená v rozmezí dvou hodnot určených zákoníkem práce. Z toho vyplývá možnost volby pro veřejný sektor, jakou částku budou v daném kalendářním roce využívat, a ta bude upravena formou vnitřního předpisu. (Kučerová, © 2014).

### **Daňové řešení stravování u zaměstnance**

Příspěvek na stravování poskytnutý zaměstnavatelem zaměstnancům ke spotřebě na pracovišti nebo v rámci stravování zajištěného prostřednictvím jiných subjektů jako nepeněžní plnění nepodléhá dani z příjmů fyzických osob. Podle § 6 odst. 9 písm. b) ZDP je od daně z příjmů osvobozen. (Dlabačová, 2012, s. 11). Pokud by hodnota stravování byla poskytnuta v rámci peněžních příspěvků, nejsou od daně z příjmů fyzických osob osvobozeny a jsou součástí vyměřovacích základů (Pelc, 2011, s. 41).

**Pojistné** se neplatí, neboť je příjem osvobozený od daně z příjmů fyzických osob a není součástí vyměřovacích základů pro pojistné (Pelc, 2011, s. 40).

### **Výhody stravenek pro zaměstnavatele (Stravenka Gastro Pass, © 2014):**

- úspora na daních a odvodech na pojistném,
- vyšší motivace a loajalita zaměstnanců,
- snadný způsob objednání stravenek,
- investice do zaměstnanců je díky daňovému zvýhodnění o polovinu (48 %) výhodnější než investice do mzdy.

### **Výhody stravenek pro zaměstnance (Ticket Restaurant, © 2014):**

- úspora na daních z příjmů fyzických osob,
- úspora na odvodech pojistného,
- velké množství provozoven,
- vyšší příjem pro zaměstnance.

### **2.3.2 Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a životní pojištění zaměstnance**

Příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění se řadí mezi velmi často poskytované zaměstnanecké výhody. Nově se od roku 2013 k těmto příspěvkům řadí i příspěvky na doplňkové penzijní spoření, které je upraveno zákonem č. 428/2011 Sb. a č. 403/2012 Sb. Tato úprava má souvislost s nastavením důchodové reformy, realizované od roku 2013 v rámci tří pilířů (Macháček, 2013, s. 53).



Zaměstnavatel může v rámci zaměstnaneckých benefitů přispívat zaměstnancům na tyto kategorie spoření či pojištění (Macháček, 2013, s. 57-58):

- penzijní připojištění se stáním příspěvkem,
- doplňkové penzijní spoření,
- penzijní pojištění,
- soukromé životní pojištění.

### **Daňové řešení příspěvků u zaměstnavatele**

Podle znění § 24 odst. 2 písm. j) bodu 5 zákona o daních z příjmu, který definuje *obecný režim daňově uznatelných nákladů na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců* jsou příspěvky zaměstnancům na výše uvedené kategorie penzijního spoření a životního pojištění *u zaměstnavatele daňově uznatelné bez ohledu na jejich výši*. Musí být však tato skutečnost upravena u zaměstnavatele v kolektivní smlouvě, vnitřním předpise nebo pracovní či jiné smlouvě (Macháček, 2013, s. 60).

### **Daňové řešení příspěvků u zaměstnance**

Podle zákona o daních z příjmů v § 6 odst. 9 písm. p) je u zaměstnance od daně z příjmů ze závislé činnosti osvobozena platba zaměstnavatele v celkovém úhrnu nejvýše 30 000 Kč ročně. Limitní částka je nastavena souhrnně pro všechny výše uvedené druhy pojištění či spoření a vztahuje se na příspěvky nabízené zaměstnanci od stejného zaměstnavatele (Macháček, 2013, s. 57 – 58).

**Pojistné** se neplatí, neboť je příjem osvobozený od daně z příjmů fyzických osob a není součástí vyměřovacích základů pro pojistné (Pelc, 2011, s. 35).

Pro **Fyzické osoby**, které si hradí penzijní připojištění či doplňkové penzijní spoření pouze z vlastních prostředků jsou podmínky nastaveny, tak že si od základu daně z příjmu mohou odečíst ve zdaňovacím období částku až 12 000 Kč (Macháček, 2013, s. 63).

### **2.3.3 Odborný rozvoj zaměstnanců**

V současné době jsou benefity, které zajišťují odborný rozvoj zaměstnancům, zvyšování a prohlubování kvalifikace velmi významné a žádoucí. Právě z tohoto důvodu patří tyto vý-

hody k nejvíce oblíbeným a počet zaměstnavatelů, kteří je svým zaměstnancům nabízí, je vysoce rostoucí. Uvědomují si zejména význam a důležitost kvalifikovaných lidských zdrojů v dnešním dynamickém prostředí (Macháček, 2013, s. 70).

Zákoník práce upravuje odborný rozvoj zaměstnanců v několika oblastech zejména (Macháček, 2013, s. 70).:

- zaškolení a zaučení,
- odborná praxe absolventů,
- prohlubování kvalifikace,
- zvyšování kvalifikace.

**Zaškolení, zaučení i odborná praxe absolventů škol** jsou vymezeny jako výkon práce a tudíž má zaměstnanec nárok na mzdu nebo plat. Pokud vzniknou náklady vyvolané těmito činnostmi, hradí je zaměstnavatel (Macháček, 2013, s. 70 - 71).

**Prohlubování kvalifikace** je podle Macháčka (2013, s. 71) myšleno jako:

- *průběžné doplňování kvalifikace zaměstnance, kterým se nemění její podstata a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce,*
- *udržování a obnovování této kvalifikace zaměstnance.*

K prohloubení kvalifikace je možné využít různá školení či jiné formy přípravy, které jsou považovány opět za výkon práce a náleží zaměstnanci mzda. Náklady opět financuje zaměstnavatel.

**Zvýšení kvalifikace** je upraveno v zákoníku práce v ustanovení § 231, který zvýšení kvalifikace definuje následovně (Macháček, 2013, s. 72).:

- *změna hodnoty kvalifikace (spočívá v získání nové úrovně kvalifikace),*
- *získání nebo rozšíření kvalifikace.*

Prohlubování a zvyšování kvalifikace se na první pohled mohou zdát velmi totožné, avšak zásadní rozdíl je při stanovení, zda se jedná o výkon práce či nikoliv. Prohlubování kvalifikace zákoník práce definuje jako výkon práce, kdežto zvyšování kvalifikace za výkon práce považován není, jedná se o překážku v práci (Macháček, 2013, s. 72).

### **Daňové řešení vzdělání u zaměstnavatele**

Zákon o dani z příjmů definuje daňové náklady odborného rozvoje na straně zaměstnavatele dle § 24 odst. 2 písm. j) bodu 5 jako výdaje (Macháček, 2013, s. 77):

- na provoz vlastních vzdělávacích zařízení,
- nebo výdaje související s předmětem činnosti zaměstnavatele poskytnuté na odborný rozvoj nebo rekvalifikaci zaměstnanců podle zákona o zaměstnanosti a zákoníku práce.

### **Daňové řešení vzdělání u zaměstnance**

Odborný rozvoj je na straně zaměstnance osvobozen od daně z příjmů ze závislé činnosti, pokud jsou splněny tyto podmínky (Macháček, 2013, s. 75 - 76):

- *jedná se o nepeněžní plnění vynaložené zaměstnavatelem na odborný rozvoj zaměstnanců související s předmětem činnosti zaměstnavatele,*
- *nebo nepeněžní plnění vynaložené zaměstnavatelem na rekvalifikaci zaměstnanců podle zákona o zaměstnanosti.*

**Pojistné** se neplatí, neboť je příjem osvobozený od daně z příjmů fyzických osob a není součástí vyměřovacích základů pro pojistné (Pelc, 2011, s. 50).

#### **2.3.4 Dovolená na zotavenou a zdravotní volno**

Někteří zaměstnavatelé poskytují v rámci zaměstnaneckých benefitů dovolenou navíc či placené zdravotní dny volna. Prodloužení dovolené je možné nastavit u zaměstnavatelů v podnikatelské sféře a tuto skutečnost je nutné zanést do vnitřního předpisu či kolektivní smlouvy. Dle zákoníku práce ve znění § 213 činí dovolená nejméně 4 týdny v kalendářním roce, výjimku tvoří podmínky nastavené ve státní sféře, kde mají zákonem předepsaných 5 týdnů dovolené a u pedagogických a akademických pracovníků je dovolená 8 týdnů v kalendářním roce (Neščáková, 2014, s.68).

### **Daňové řešení na straně zaměstnavatele**

Na straně zaměstnavatele je plnění v souladu s § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 zákona o daních z příjmů uznatelným výdajem, a to v rozsahu v jakém jsou nastaveny podmínky a práva

pro zaměstnance ve vnitřním předpise, kolektivní, pracovní či jiné smlouvě (Krbečková a Plesníková, 2011, s. 50).

#### **Daňové řešení na straně zaměstnance**

U zaměstnance je tento příjem zdaňován (Krbečková a Plesníková, 2011, s. 51).

**Pojistné** – při čerpání dovolené se náhrada mzdy zahrnuje do vyměřovacího základu a odvádí se z ní pojistné (Krbečková a Plesníková, 2011, s. 51).

### **2.3.5 Motorové vozidlo používané pro soukromé i služební účely**

Tento benefit je častý u středních a větších firem poskytovaný zejména manažerům a pracovníkům na vyšších pozicích. Cílem je bezplatné poskytnutí vozidla pro služební i soukromé potřeby (Macháček, 2013, s. 89).

#### **Daňové řešení na straně zaměstnavatele**

Náklady na využívání motorového vozidla, jak pro služební, tak pro soukromé potřeby zaměstnanců, jsou u zaměstnavatele daňově uznatelné v plné výši a nemají vliv na daňový základ (Macháček, 2013, s. 89).

#### **Daňové řešení na straně zaměstnance**

Daňové řešení u vozidla používaného zaměstnancem pro služební i soukromé účely je upraveno § 6 odst. 6 zákonem o daních z příjmů a u zaměstnance představuje *nepeněžní příjem, který je dílčím základem daně z příjmů fyzických osob v zákonem předepsané výši 1 % měsíčně ze vstupní ceny vozidla - minimálně 1 000 Kč* (Pelc, 2011, s. 70).

**Pojistné** – příjem v nepeněžní formě je součástí vyměřovacích základů a odvádí se z něj pojistné (Pelc, 2011, s. 70).

### **2.3.6 Doprava do zaměstnání**

Zaměstnavatelé mohou přispívat zaměstnancům na dopravu do zaměstnání a ze zaměstnání formou peněžních i nepeněžních příspěvků. Existuje zde několik variant využití, jako jsou

příspěvky na dopravu, zajištění dopravy ve vlastní režii anebo poskytnutí zlevněných či bezplatných jízdenek (Pelc, 2011, s. 59).

### **Daňové řešení na straně zaměstnavatele**

Zaměstnavatel může peněžní i nepeněžní plnění, která poskytuje jako výdaje na dopravu zaměstnancům do a ze zaměstnání, dle zákona uplatnit jako daňově uznatelné výdaje. Avšak podmínkou daňové uznatelnosti nákladů je upravit podmínky plnění vnitřním předpisem, kolektivní, pracovní či jinou smlouvou (Macháček, 2013, s. 135).

### **Daňové řešení na straně zaměstnance**

U zaměstnance je peněžní i nepeněžní plnění zdanitelným příjmem ze závislé činnosti, neboť podle zákona o daních z příjmů *jde o příjem plynoucí v souvislosti se současným výkonem závislé činnosti* (Pelc, 2011, s. 60).

**Pojistné** – příjem je zahrnován do dílčího základu daně z příjmů fyzických osob a podléhá zdanění (Pelc, 2011, s. 60).

#### **2.3.7 Odběr zboží či služeb zaměstnavatele se slevou**

Mezi zaměstnanecké výhody, které mohou firmy nabízet svým zaměstnancům, patří také možnost odebírat či nakupovat zaměstnavatelem nabízené zboží, výrobky či služby za nižší cenu, než je cena obvyklá či cena běžně nabízená jiným zákazníkům. Podstatou tohoto benefitu je nepeněžní plnění, které získá zaměstnanec a je stanoveno jako rozdíl mezi cenou obvyklou neboli tržní a cenou se slevou (Pelc, 2011, s. 67).

### **Daňové řešení na straně zaměstnavatele**

U zaměstnavatele plnění z tohoto benefitu neovlivňuje daňový základ, neboť jsou náklady spojené s poskytováním zboží, výrobků či služeb zaměstnancům za výhodnější cenu daňově uznatelné (Pelc, 2011, s. 67 – 68).

### **Daňové řešení na straně zaměstnance**

U zaměstnance je situace odlišná, nepeněžní příjem neboli rozdíl mezi cenou obvyklou a cenou poskytnutou zaměstnanci je zdanitelným příjmem a je součástí dílčího základu daně z příjmů fyzických osob (Macháček, 2013, s. 148).

**Pojistné** - nepeněžní plnění je rovněž zahrnuto do vyměřovacího základu pro pojistné na sociální a zdravotní pojištění (Macháček, 2013, s. 148).

### **2.3.8 Věrnostní a stabilizační plnění**

Věrnostní a stabilizační plnění má peněžní formu a u podniků jsou tato plnění upravena formou vnitřního předpisu, kolektivní smlouvy či jiné individuální smlouvy. Tyto benefity jsou velmi různorodé, zaměstnavatelé je poskytují zejména v souvislosti s trváním zaměstnání, odpracováním stanoveného počtu let či k pracovnímu výročí nebo životnímu jubilei. Tato plnění nejsou závislá na pracovním výkonu. Věrnostní charakter mají odměny, které jsou vázány například na dobu trvání pracovního poměru či stanovený věk zaměstnance. Stabilizační plnění může být poskytováno formou příspěvků na energii, bydlení, či doplatek do průměrné mzdy v době nemoci. Také se jedná o finanční podporu při narození dítěte, sňatku apod. (Pelc, 2011, s. 64 – 65).

### **Daňové řešení na straně zaměstnavatele**

U zaměstnavatele se bude jednat o daňový výdaj bez limitu za podmínky, že bude upraven ve vnitřním předpisu, kolektivní či jiné smlouvě neboli půjde o pracovněprávní nárok. Pokud by nebyl takto upraven, jednalo by se o výdaj nedaňový. Výdaj bez limitu je výdaj, který je nastaven do výše definované vnitřním předpisem či smlouvou u zaměstnavatele (Pelc, 2011, s. 65 – 66).

### **Daňové řešení na straně zaměstnance**

U zaměstnance jde o peněžní příjem, který je dílčím základem daně z příjmů fyzických osob, a proto podléhá zdanění (Pelc, 2011, s. 66).

**Pojistné** – příjem je součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného (Pelc, 2011, s. 66).

### 2.3.9 Dary zaměstnancům

Dary může zaměstnavatel zaměstnanci poskytnout z různých zdrojů a z různých důvodů například při životních a pracovních jubileích nebo darem odměnit dárce krve. Prostředky mohou být poskytnuty na tyto příležitosti *pouze z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění nebo na vrub nedaňových nákladů*. Věcné a peněžní dary se z fondu kulturních a sociálních potřeb poskytují za:

- *mimořádnou aktivitu, aktivitu humanitárního a sociálního charakteru, péči o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky,*
- *pracovní výročí 20 let a každých dalších 5 let trvání pracovního poměru,*
- *při životních výročích 50 let a každých dalších 5 let věku,*
- *při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu.*

Pro poskytování darů ze sociálního fondu je využito podobných podmínek jako pro fond kulturních a sociálních potřeb s jediným rozdílem, a to v nastavených limitech, kterými sociální fond není vázán, neboť má limity ukotveny ve vnitřních předpisech nebo kolektivních a jiných smlouvách (Krbečková a Plesníková, 2011, s. 44 - 45).

#### **Daňové řešení na straně zaměstnavatele**

U zaměstnavatele nejsou náklady na peněžní i nepeněžní dary zahrnuty do daňových nákladů (Krbečková a Plesníková, 2011, s. 46).

#### **Daňové řešení na straně zaměstnance**

U zaměstnance je podle zákona o daních z příjmů § 6 odst. 9 písm. g) *osvobozena hodnota nepeněžních darů poskytovaných buď z fondu kulturních a sociálních potřeb, a u zaměstnavatelů, na které se tento předpis nevztahuje, hodnota nepeněžních darů poskytovaných za obdobných podmínek ze sociálního fondu nebo ze zisku (příjmu) po jeho zdanění, anebo na vrub nedaňových výdajů (nákladů), a to až do úhrnné výše 2 000 Kč ročně u každého zaměstnance* (Macháček, 2013, s. 120).

**Pojistné** – nepeněžní dary se nezahrnují do vyměřovacího základu pro odvod pojistného, pokud jsou od daně z příjmů osvobozeny (Krbečková a Plesníková, 2011, s. 46).

## 2.4 Zaměstnanecké výhody a současnost

Problematika zaměstnaneckých benefitů byla již několikrát zpracována v rámci různých průzkumů, sledujících především atraktivitu a vývoj poskytovaných druhů benefitů. Pro účely této práce budou zmíněny zejména tři průzkumy, jejichž výsledky lze považovat za současné a odpovídající aktuální situaci v poskytování benefitů.

V roce 2012 provedla ING Pojišťovna průzkum, jehož cílem bylo zjistit nejčastěji poskytované zaměstnanecké výhody. Průzkumu se zúčastnilo 120 společností z České republiky a výsledky jsou zachyceny v tabulce (Tab. 1).

*Tab. 1. Nejčastěji poskytované benefity v roce 2012 (Kučera, 2012)*

Typ benefitu	Firmy poskytující benefit v %
Vzdělávání	82%
Stravenky, příspěvek na stravování	81%
Příspěvek na penzijní připojištění	74%
Příspěvek na životní pojištění	43%
Příspěvek na dovolenou	28%
Příspěvek na očkování proti chřipce	25%
Příspěvek na cestování do zaměstnání	15%

Z průzkumu je patrné, že nejčastěji nabízeným benefitem je příspěvek zaměstnavatelů na vzdělávání. To je nabízeno u 82 % společností v České republice. Na druhém místě mezi benefity jsou stravenky, které byly poskytnuty v roce 2012 u 81% firem. Třetím nejčastěji poskytovaným benefitem je příspěvek na penzijní připojištění, který v roce 2012 nabízelo celkem 74% firem. Na dalších příčkách se umístily příspěvky na životní pojištění 43 %, příspěvky na dovolenou 28 %, příspěvky na očkování proti chřipce 25 % a příspěvky na cestování do zaměstnání 15 % (Kučera, 2012).

Dle výše zmíněného průzkumu se v průměru příspěvek na penzijní připojištění pohybuje okolo 600 Kč měsíčně. U životního pojištění je průměrná částka nižší, a to 550 Kč. Další zkoumanou oblastí bylo zjištění ekonomické situace u dotazovaného vzorku společností. Výsledky ukazují, že se v roce 2012 u 30 % společností ekonomická situace zhoršila, naopak u 27 % došlo ke zlepšení. Podle vyjádření společností tato situace na poskytování zaměstnaneckých výhod neměla zásadní dopad. Další skutečností, kterou lze z průzkumu zjistit je poskytování daňově nezvýhodněných benefitů, které jsou mezi sledovanými pod-



niky také využíváné. Konkrétně 97% dotazovaných společností využívá alespoň jeden daňově nezvýhodněný benefit. V průměru je poskytováno šest daňově nezvýhodněných benefitů ze sledovaného počtu 120 společností (Sakslová a Šimková, 2013, s. 111).

Průzkum také uvádí nejčastěji poskytované benefity bez daňového zvýhodnění a procento firem, které je nabízí (Sakslová a Šimková, 2013, s. 111):

- služební automobil a mobilní telefon i k soukromým účelům (75 %),
- podpora pitného režimu (71 %),
- daňově neuznatelné formy vzdělávání (65%),
- věcné dary nebo jednorázové odměny (64%),
- benefity v oblasti sportu (39%),
- třináctý plat (37%),
- zaměstnanecké půjčky (36%).

O rok později v červenci 2013 došlo k dalšímu pravidelnému průzkumu, který prováděla opět ING Pojišťovna a Svaz průmyslu a dopravy ČR. V tomto roce byla účast vyšší, zahrnovala 155 českých firem. Výsledky jsou zobrazeny v tabulce (Tab. 2), která zahrnuje celkový vývoj využitých benefitů od roku 2010 do roku 2013.

Tab. 2. Nejčastěji poskytované benefity v letech 2010 - 2013 (Tiskové centrum, © 2013)

Zaměstnanecké benefity	2010	2011	2012	2013
Mobilní telefon	80%	84%	75%	87%
Vzdělávání	70%	78%	82%	85%
Pitný režim	71%	79%	81%	82%
Stravenky	75%	68%	81%	82%
Služební automobil	75%	80%	75%	76%
Lékařské prohlídky	-	-	-	75%
Věcné dary/jednorázové odměny	57%	64%	64%	71%
Příspěvek na penzijní připojištění	60%	71%	74%	68%
Příspěvek na životní pojištění	39%	54%	43%	53%
Kultura	29%	28%	33%	41%
Sport	33%	32%	39%	40%
13. plat	32%	37%	37%	39%
Zaměstnanecké půjčky	31%	32%	36%	38%
Zdraví (vitamíny, rehabilitace)	24%	31%	35%	36%
Očkování proti chřipce	24%	28%	25%	35%
Příspěvek na dovolenou	20%	24%	28%	32%
Dny volna tzv. sick day	-	-	-	30%
Flexi - poukázky	14%	13%	12%	24%
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14%	20%	15%	22%

Rok 2013 přináší rostoucí hodnoty u všech poskytovaných kategorií benefitů až na jednu a tou je příspěvek na penzijní připojištění. Je to způsobeno především novou penzijní reformou, která si v tomto roce zatím nevybudovala moc velkou důvěru u uživatelů. Růst zaměstnaneckých benefitů byl podrobněji popsán v publikaci autorů Burton a McFadden (1997, s. 9), podle kterých je ovlivňován kombinací mnoha faktorů především se jedná o tyto: rozvoj průmyslu, vliv organizované práce, mzdové kontroly, nákladové zvýhodnění, daňové výhody, inflace a legislativa.

Co se týče nejvíce poskytovaných neboli top benefitů pořadí se od roku 2012 příliš nemění. První místo patří mobilním telefonům 87%, na druhém místě je vzdělávání 85% a třetí místo obsadily pitný režim a stravenky 82%. Podle průzkumu v roce 2013 firmy nabízí

průměrně 10 benefitů, ty v lepší ekonomické situaci či s větším počtem zaměstnanců dokonce 11 (Tiskové centrum, © 2013).

Poslední studie, která bude zmíněna je průzkum Salary & Benefits Guide 2009-2010 společnosti Robert Half, která ukazuje opačný úhel pohledu, a to benefity, kterých si naopak nejvíce cení zaměstnanci a jsou pro ně nejvíce žádoucí. Výsledkem průzkumu bylo zjištěno 5 nejžádanějších benefitů, a těmi jsou (Drmotová, 2010):

- 5 týdnů dovolené,
- služební automobil k soukromým účelům,
- jazykové kurzy,
- odborné vzdělávání,
- stravenky.

## 2.5 Moderní trendy v poskytování zaměstnaneckých benefitů

Tato podkapitola je zaměřena zejména na vývoj ve vnímání poskytovaných benefitů jejich konečnými uživateli a současně měnící se a neustále se vyvíjející trendy, které souvisí s dnešním dynamickým prostředím.

V minulosti byly tradiční benefity jako jsou stravenky a občerstvení poskytované od zaměstnavatelů vrcholem luxusu. Podniky, které tyto benefity poskytovaly, byly vysoce oceňovány a v očích zaměstnanců byly výhody chápány jako něco výjimečného a poskytovaného navíc. Dnes je stravenka běžným benefitem, a pokud podnik tuto výhodu neposkytuje, je to považováno u pracovníků či uchazečů o práci za přinejmenším zvláštní. Moderní trendy ukazují na skutečnost, že jsou tradiční bonusy jako občerstvení, stravenky, u specializovanějších funkcí dokonce mobilní telefon či notebook, standardně očekávány a již se nepovažují za výhodu, ale za samozřejmost (Janovská, 2006).

V posledních letech se za novinky v oblasti benefitů považuje velké rozšíření tematicky zaměřených poukázek, které jsou zaměřeny více na zážitky a spotřebu, nežli na nadstandardní podmínky v pracovním prostředí. Tyto nové možnosti dávají zaměstnanci volnou ruku při výběru aktivity či služby dle vlastních preferencí a přání. Na druhou stranu jsou určitou mírou i zaměstnavatelem regulovány, a to rozhodnutím, ve které oblasti budou poukázky použity (Janovská, 2006).

Další snahou, která je v zájmu jak zaměstnavatele, tak zaměstnance, je důležité finanční hledisko, neboť není benefit jako benefit, a proto je žádoucí zaměřit spíše pozornost na výhody, které jsou osvobozeny od daně z příjmu a nepodléhají tedy zdanění. Podmínkou je nepeněžní forma benefitu. Výsledkem je spokojenost na obou stranách a dosažení finančních úspor jak u zaměstnance, tak u zaměstnavatele (Janovská, 2006).

Dle průzkumů se mezi tradiční benefity dostávají i méně obvyklé výhody, zejména se jedná o rostoucí trend v poskytování benefitu sick days, *neboli dny volna, které si zaměstnanci neodečítají z dovolené a zároveň jim umožní nevybírat si nemocenskou*. Tento benefit vykazuje rostoucí oblíbenost u zaměstnavatelů a v současné době ho již využívá třetina firem v České republice (Tiskové centrum, © 2013). K dalším méně tradičním benefitům je možno řadit růst nabízených příspěvků na kulturu a zařazení i benefitů souvisejících s legislativními změnami, například lékařské prohlídky (Tiskové centrum, © 2013).

Velmi moderním trendem jsou v současné době investice do vzdělávání, důkazem toho jsou průzkumy provedené ING Pojišťovnou z roku 2012 i 2013. Výsledky vykazují u vzdělávání největší dynamiku růstu a 14 % firem jej plánuje rozšiřovat. Z toho vyplývá, že si podniky uvědomují důležitost vzdělávání a zvyšování kvalifikace, jako nástroje, jak se bránit konkurenci a jak zvyšovat prosperitu a růst. Zaměstnanci si díky tomuto prvku mohou uvědomit, že s nimi zaměstnavatel počítá i do budoucna a získat tak větší jistotu ve svém pracovním postavení (Tiskové centrum, © 2013).

Za další trendy podle Pelce (2011, s. 23 - 25) lze považovat vývoj benefitů, které se budou lišit zejména podle jednotlivých oborů a odvětví. Poptávka po zaměstnaneckých výhodách se bude lišit podle profesní orientace, což je logické, neboť v různých odvětvích jsou různé pracovní podmínky a požadavky. Dalším aspektem, který je v této publikaci zmiňován je orientace a charakter benefitů v České republice zejména na krátkodobé a hmotné benefity jako jsou například stravenky, služební auto i pro soukromé účely apod. Porovnáním tohoto systému s nastavením v zemích EU, je možno vidět odlišnost, týkající se charakteru výhod, zaměřeného zejména na benefity dlouhodobé, orientované na budoucnost tedy zdravotní péče, penzijní fondy, životní pojištění apod. S touto skutečností souvisí názor autora, který přepokládá budoucí vývoj benefitů v České republice, který se bude postupně měnit a přibližovat se systému nastavenému v zemích EU. Současně budou poskytovány benefity zaměřené na rozsáhlejší nabídku výhod pro volný čas. Dalším předpokladem je rostoucí nabídka volitelných benefitů, tak aby si každý zaměstnanec čerpal výhody dle vlastních preferencí a svobodné vůle. U zaměstnavatele bude sílit zájem o snižování nákladů na ob-

sluhu benefitů a vyšší využití komplexního outsourcingového nastavení. Posledním a velmi podstatným faktorem je snaha o růst informovanosti zaměstnavatelů a zaměstnanců o benefitech, možnostech a různých změnách v daňových a odvodových pravidlech.

## 2.6 Chí-kvadrát test v kontingenční tabulce

Test chí-kvadrát nezávislosti v kontingenční tabulce umožňuje zjistit, zda mezi proměnnými existuje závislost. Jedná se o základní test, který zjišťuje shodu zjištěných a očekávaných četností. Pro správné nastavení chí-kvadrát testu je nutné dodržet tyto podmínky (Skalská, 2013, s. 101) :

- Alespoň 80% očekávaných četností nesmí být nižší než hodnota 5.
- Zbývajících 20 % očekávaných četností nesmí být nižší než hodnota 2.

Kontingenční tabulka je tvořena předem definovanými proměnnými rozděleními na  $r$  (řádky) a  $s$  (sloupce). Cílem testu je rozhodnout, zda je mezi proměnnými závislost či nezávislost.

Pro vytvoření chí-kvadrát testu nezávislosti je nutné na základě zjištěných skutečných četností dopočítat očekávané četnosti, které jsou stanoveny prostřednictvím vzorce (VALENTOVÁ, 2012, s. 1):

$$n_{ij}' = \frac{n_i \cdot n_j}{n} \quad (1)$$

$n$  – rozsah výběru

$n_i$  – suma četností v řádku  $i$

$n_j$  – suma četností ve sloupci  $j$

$n_{ij}'$  – očekávaná četnost v řádku  $i$  a sloupci  $j$

Pro výpočet chí-kvadrát testu se využije čtvercová kontingence, využívající rozdělení s  $(r - 1) * (s - 1)$  stupni volnosti (KARPIŠEK, 2014, s. 124):

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

$n_{ij}$  – zjištěná četnost v řádku  $i$  a sloupci  $j$

$n_{ij}'$  – očekávaná četnost v řádku  $i$  a sloupci  $j$

$r$  – počet řádků

$s$  – počet sloupců

Pokud je zjištěna závislost, je možné použít Pearsonův koeficient kontingence určující velikost závislosti dvou definovaných proměnných (KARPÍŠEK, 2014, s. 124):

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n..}} \quad 0 \leq P < 1 \quad (3)$$

$\chi^2$  – testová charakteristika

$n$  – rozsah výběru

#### **Rozhodnutí:**

Pokud je testové kritérium menší než kritická hodnota, pak hypotézu  $H_0$  o nezávislosti proměnných je možno přijmout.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 PROFIL PODNIKU XY, A.S.

V této kapitole bude představen podnik XY, a.s., zejména budou vymezeny základní údaje, předmět podnikání, stručná historie a poslání podniku. Současně bude představena organizační struktura podniku a systém nastavených zaměstnaneckých benefitů. Podklady pro analytickou část budou čerpány zejména z interních materiálů podniku XY a.s.

#### 3.1 Základní údaje

Obchodní jméno:	XY, a.s.
Rok založení:	1991
Sídlo:	Olomouc
Právní forma:	akciová společnost
Počet zaměstnanců:	241
Základní kapitál:	54 000 000,- Kč

#### 3.2 Charakteristika a předmět podnikání

Podnik XY, a.s. se řadí mezi velmi významné podniky zaměřující se na oblast informačních technologií. Svou činností se zaměřuje především na:

- vývoj, výrobu a implementaci software,
- poskytování komplexních služeb v oblasti IT,
- rozvoj a podporu vlastních i partnerských řešení,
- podpora malých a středních podniků v regionu,
- podpora projektů souvisejících s regionem, vzděláváním a osobnostním rozvojem.

Podnik se podílí především na tvorbě informačních systémů veřejné správy, e-governmentu, národního elektronického nástroje a systémů pro řízení krajských či městských úřadů. Jeho pozornost je také zaměřena na vývoj softwaru pro energetický management budov a technologicko-provozní systémy pro zdravotnická zařízení, kterými jsou fakultní či krajské nemocnice.



Mezi produkty a oblasti řešení patří zejména:

- monitorování strukturálních fondů – zejména informační systém **Monit2014+**,
- procesní a datová integrace - informační systém **FaMa+ EAI**,
- systémová integrace – služby zaměřené na sjednocení různých typů systémů, subsystémů a softwarových komponent v jeden fungující celek,
- řízení energií - informační systém **FaMa+ EM**,
- správa majetku ve veřejné správě - informační systém **FaMa+ AM**,
- facility management - informační systém **FaMa+ CAFM**,
- e-sloužby pro malé a střední podniky - systém **FaMa Services Revize**,
- plánování a řízení údržby - informační systém **Korund+**,
- systémy na míru - informační systém **IS UOOU**,
- řízení IT služeb - modulární řešení **FaMa+ ITSM**,
- technicko-provozní řízení pro zdravotnické zařízení – informační systém **FaMa+ TPIS**.

### 3.3 Historie a poslání společnosti

Podnik má již více než dvacetiletou tradici, jejíž počátky sahají až do roku 1991, kdy z malé živnosti, postupně vyrostla silná akciová společnost.

V současné době je hlavním cílem a posláním této firmy poskytovat přidanou hodnotu svým partnerům a zákazníkům formou specializovaných IT řešení s velkou mírou věcného know-how. Podnik si především zakládá na vysokého kvalitě a nízkých nákladech u poskytovaných produktů, tak aby byla zajištěna spokojenost na obou stranách a využita oboustranně výhodná spolupráce s partnery.

Při své činnosti podnik také dbá na společenskou odpovědnost firem a důsledné uplatňování Integrovaného systému řízení dle norem ISO 9001, ISO 10006, ISO 14001, ISO 20000 a ISO 27001.

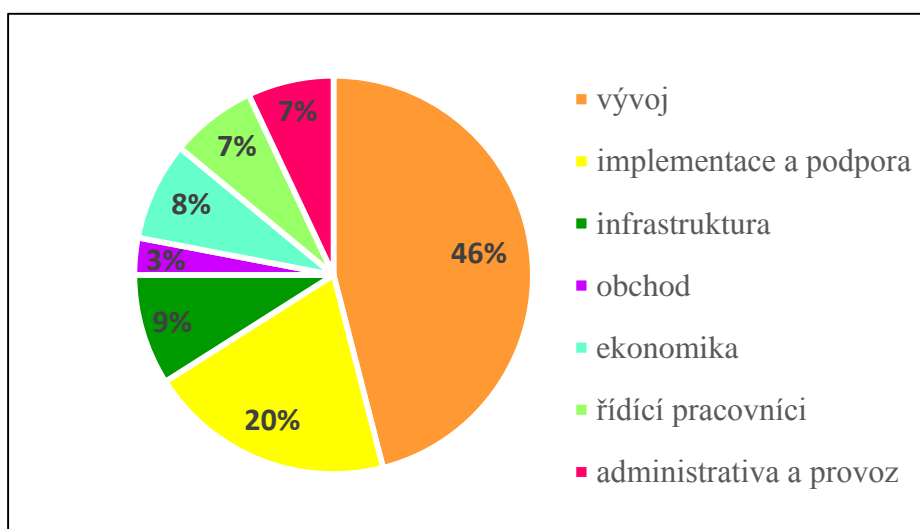
### 3.4 Organizační struktura podniku

V poslední době se podnik XY, a.s. velmi rozrostl o velký počet nových pracovníků, a to zejména z důvodu úspěšného získání velkých zakázek, které pro podnik znamenaly

nové dlouhodobé pracovní příležitosti. Tyto zakázky sebou nesly požadavky na vyšší zajištění pracovních kapacit a z tohoto důvodu byl trend v počtu zaměstnanců rostoucí. Současný stav je 241 pracovníků na hlavní pracovní poměr. Podnik zaměstnává nejen stálé pracovníky, ale také brigádníky na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti. Umožňuje i částečné úvazky pro ženy na mateřské dovolené a v neposlední řadě nabízí studentům získání zkušeností a praxe formou stáží.

Struktura zaměstnanců v podniku je různorodá, i přes skutečnost věkového průměru, který činí 25 let, je v podniku jak mnoho mladých absolventů, kteří se pro podnik velmi osvědčili, tak je kladen důraz na získávání zkušených odborníků nejrůznějších profesí. Pro hlubší pohled je na obrázku (Obr. 1) vyjádřeno procentuální zastoupení pracovníků pro jednotlivé profese:

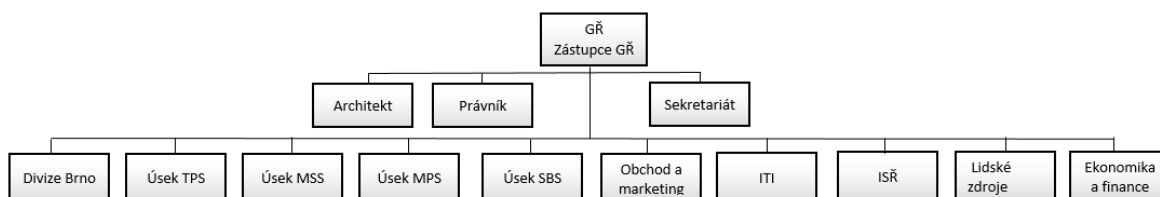
- vývoj (programátor, designér, projektant, analytik,...) 46%,
- implementace a podpora (konzultant, implementátor, vedoucí projektu,...) 20%,
- infrastruktura (technik, administrátor, architekt,...) 9%,
- obchod (obchodník, pracovník marketingu,...) 3%,
- ekonomika (ekonom, účetní, personalista,...) 8%,
- řídicí pracovníci 7%,
- administrativa a provoz 7 %.



Obr. 1. Profesní složení pracovníků (vlastní zpracování)

Organizační struktura podniku je znázorněna na obrázku (Obr. 2). Je zde možno vidět hlavní představitele vrcholového vedení, kterým je generální ředitel, jeho zástupce a ředitelé jednotlivých úseků. Podnik je členěn na 10 úseků a 3 samostatná oddělení. Každý úsek

je dále členěn přibližně na 3 až 4 oddělení, jejichž názvy se především odvíjí od projektů a konečných zákazníků, na které se jednotlivá oddělení zaměřují.



Obr. 2. Organizační struktura podniku XY (vlastní zpracování)

Úseky jsou rozděleny na dvě oblasti, a to vývojovou a podpůrnou. Pod vývojové úseky spadají Divize Brno, úsek Technicko-provozní systémy, úsek Monitorovací a soutěžní systémy, úsek Majetkové a portálové systémy a úsek Speciální a bezpečnostní systémy. Ostatní úseky jsou podpůrné, do nichž jsou řazeny úseky Obchod a marketing, Informačně-technologická infrastruktura, Integrovaný systém řízení, Lidské zdroje a Ekonomika a finance.

### 3.5 Struktura zaměstnanců v podniku XY

Tato podkapitola popisuje strukturu zaměstnanců z pohledu počtu zaměstnanců a jejich vývoje, věku, kvalifikace a délky trvání pracovního poměru. Údaje jsou čerpány z interních materiálů firmy.

#### 3.5.1 Vývoj zaměstnanců

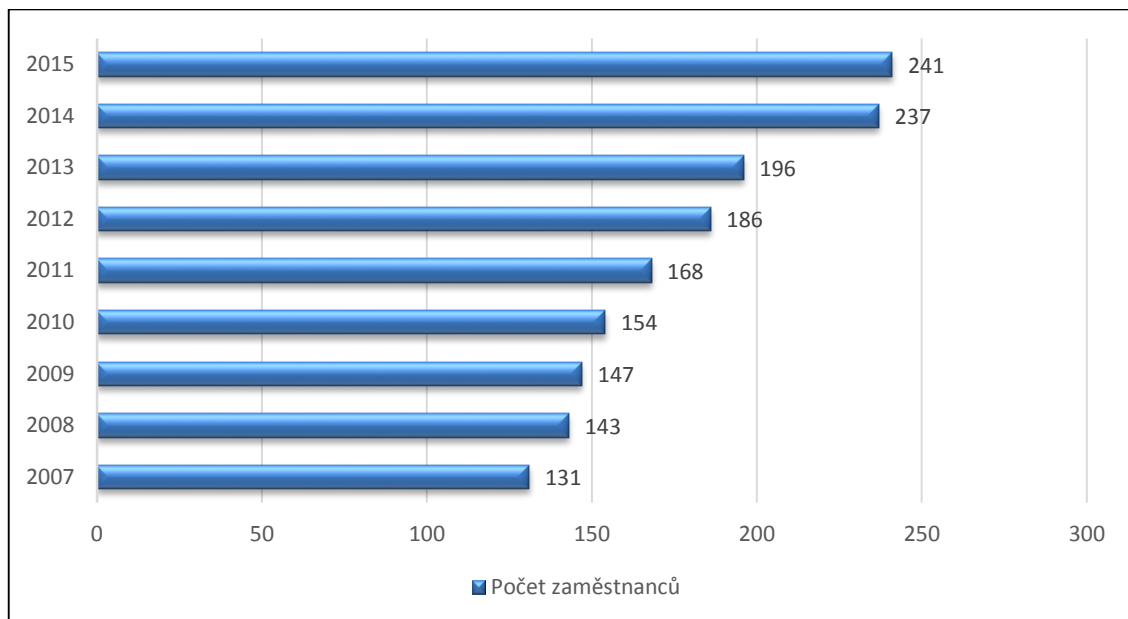
Aktuální stav zaměstnanců k 16.2.2015, kteří pracují jak na hlavní pracovní poměr, tak na dohody o provedení práce či dohody o provedení činnosti, je 279 pracovníků. Celkový vývoj od roku 2007 do roku 2015 zobrazuje tabulka (Tab. 3).

Tab. 3. Vývoj zaměstnanců v letech 2005 – 2015 (vlastní zpracování)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Počet zaměstnanců	131	143	147	154	168	186	196	237	241

Na základě tabulky (Tab. 3) je vypracován i obrázek (Obr. 3) umožňující lepší grafické znázornění vývoje zaměstnanců. Lze vidět rostoucí trend ve vývoji zaměstnanců. Největší nárůst byl v roce 2015, právě v tomto roce podnik získal významné zakázky, a proto došlo k výraznému navýšení výrobních kapacit. Nejnižší počet pracovníků byl v době, kdy byl

podnik založen a poté docházelo k jeho růstu. Nejnižší počet pracovníků ve sledovaném vývoji je možno vidět v roce 2007, a to 131 zaměstnanců.



Obr. 3. Vývoj zaměstnanců v letech 2007 – 2015 (vlastní zpracování)

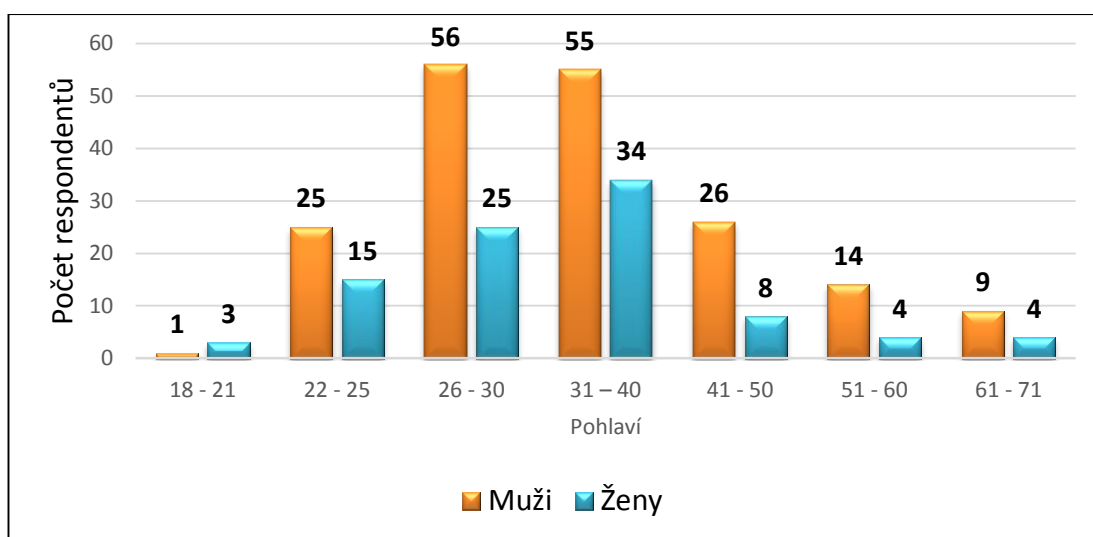
### 3.5.2 Zaměstnanci dle věku a pohlaví

Struktura zaměstnanců dle věku a pohlaví umožňuje přiblížit složení pracovníků, kteří jsou tvořeni jak zkušenými odborníky, tak mladými absolventy získávajícími potřebné zkušenosti a praxi. Tato struktura je znázorněna v tabulce (Tab. 4), kde je možné vidět počty zaměstnanců u jednotlivých věkových skupin. Pro lepší znázornění jsou tyto počty rozděleny na muže, ženy a celkový počet, který je vyjádřen jak absolutním číslem, tak procentuálně. Nejvyšší počet zaměstnanců je u věkové skupiny 31 – 40 let, kterou zastává 89 zaměstnanců neboli 31,9 % z celkového počtu pracovníků. Druhou nejpočetnější věkovou skupinou je 26 – 30 let, která je nižší o pouhých 8 zaměstnanců a je zastoupena 29,04 % zaměstnanců.

Tab. 4. Zaměstnanci dle věku a pohlaví (vlastní zpracování)

Věk	Muži	Ženy	Celkem	Podíl zaměstnanců
18 - 21	1	3	4	1,44 %
22 - 25	25	15	40	14,34 %
26 - 30	56	25	81	29,04 %
31 - 40	55	34	89	31,90 %
41 - 50	26	8	34	12,19 %
51 - 60	14	4	18	6,46 %
61 - 71	9	4	13	4,66 %
<b>Celkem</b>	<b>186</b>	<b>93</b>	<b>279</b>	<b>100%</b>

Pro lepší znázornění je věková struktura uvedena i na obrázku (Obr. 4), na kterém je možno vidět nejmenší zastoupení pracovníků, a to u věkové skupiny 18 – 21 let, která je tvořena pouze 4 zaměstnanci. Druhou nejméně početnou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 61 – 71 let, kteří jsou zastoupeni 13 zaměstnanci. Průměrný věk zaměstnanců je 34 let, pokud by byl průměrný věk rozčleněn z hlediska pohlaví, ženy mají v průměru 33 let a muži 35 let.



Obr. 4. Věková struktura zaměstnanců (vlastní zpracování)

### 3.5.3 Kvalifikační struktura zaměstnanců

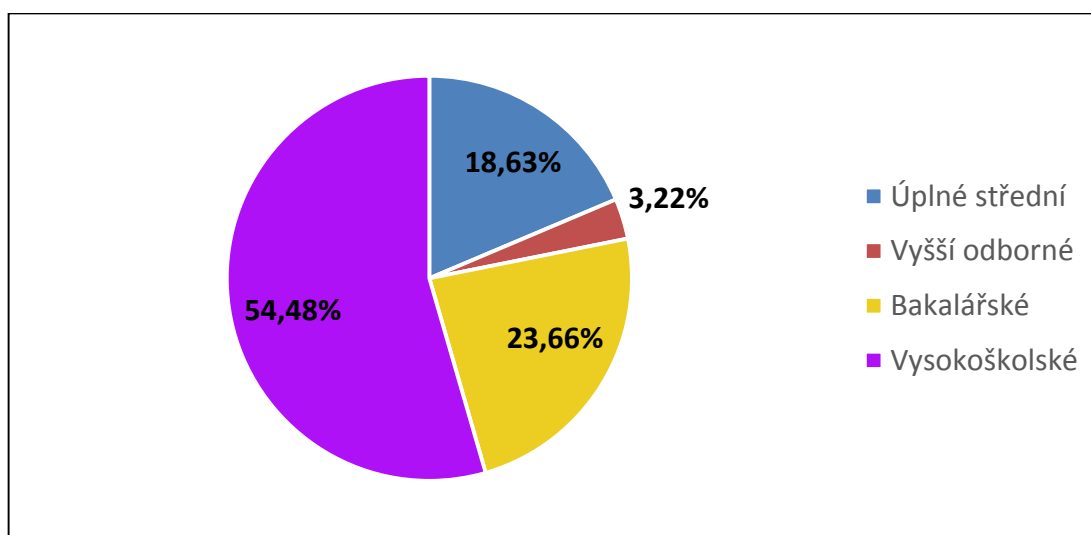
Kvalifikační struktura zaměstnanců je zobrazena v tabulce (Tab. 5), z které je patrné, že nejvyšší zastoupení mají zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, konkrétně tuto ka-

tegorii tvoří 152 zaměstnanců, což je 54,48 % z celkového počtu pracovníků. Nejnižší zastoupení je u zaměstnanců, jejichž vzdělání je vyšší odborné.

Tab. 5. Kvalifikační struktura zaměstnanců (vlastní zpracování)

Stupeň vzdělání	Ženy	Muži	Celkem	Podíl zaměstnanců
Úplné střední	22	30	52	18,63 %
Vyšší odborné	2	7	9	3,22 %
Bakalářské	22	44	66	23,66 %
Vysokoškolské	50	102	152	54,48 %
<b>Celkem</b>	96	183	279	100 %

Pro lepší znázornění je kvalifikační struktura zaměstnanců znázorněna i v grafické podobě na obrázku (Obr. 5).



Obr. 5. Kvalifikační struktura zaměstnanců (vlastní zpracování)

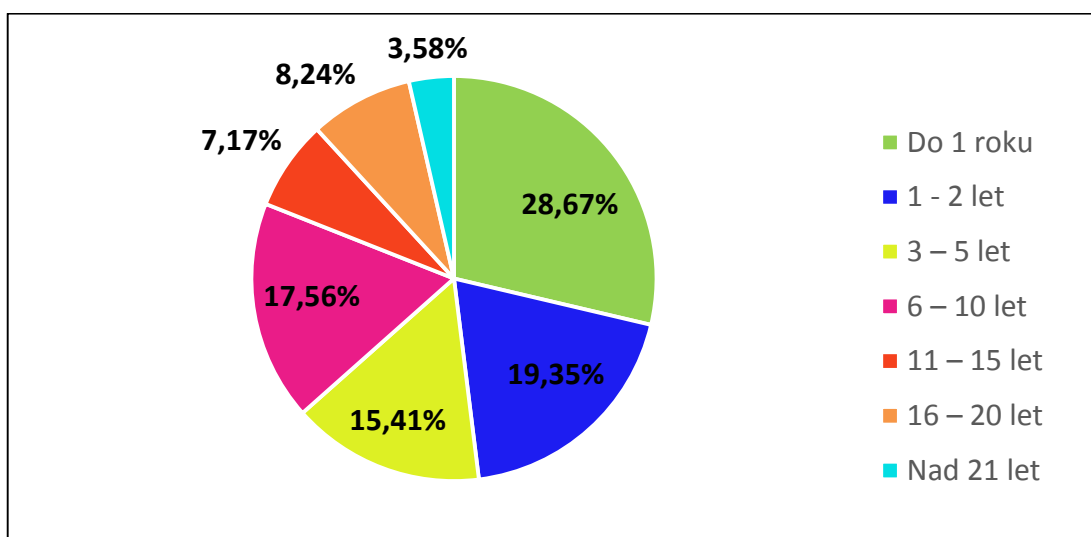
### 3.5.4 Délka pracovního poměru u zaměstnanců

Délka pracovního poměru u jednotlivých zaměstnanců je rozčleněna na 5 kategorií podle odpracovaných roků a je zobrazena v tabulce (Tab. 6) a na obrázku (Obr. 6). Jak je z tabulky i obrázku patrné největší počet pracovníků je v podniku zaměstnán do 1 roku. Konkrétně se jedná o 28,67 % neboli 80 zaměstnanců. Tato skutečnost je ovlivněna zejména rostoucí potřebou nových kapacit v posledním sledovaném roce. Na dalším místě jsou pracovníci pracující ve firmě do 2 let a mezi třetí nejpočetnější kategorii lze řadit pracovníky, kteří jsou ve firmě 6 až 10 let.

Tab. 6. Délka pracovního poměru zaměstnanců (vlastní zpracování)

Délka zaměstnání	Počet zaměstnanců	Podíl zaměstnanců
Do 1 roku	80	28,67 %
1 - 2 let	54	19,35 %
3 – 5 let	43	15,41 %
6 – 10 let	49	17,56 %
11 – 15 let	20	7,17 %
16 – 20 let	23	8,24 %
Nad 21 let	10	3,58 %
<b>Celkem</b>	<b>279</b>	<b>100 %</b>

Jak je z obrázku (Obr. 6) i tabulky (Tab. 6) patrné nejméně početnou kategorií jsou zaměstnanci pracující ve firmě více než 21 let, konkrétně tvoří 3,58 % z celkového počtu zaměstnanců.



Obr. 6. Délka pracovního poměru zaměstnanců (vlastní zpracování)

### 3.6 Systém hodnocení pracovníků

Podnik v oblasti hodnocení rozeznává tyto druhy:

- nástupní hodnocení,
- vyhodnocení zkušebního období,
- mimořádné hodnocení,

- měsíční hodnocení,
- roční hodnocení,
- výstupní hodnocení.

Cílem hodnocení je v podniku především:

- posoudit pracovníka z hlediska nároků na pracovní místo,
- stanovit úroveň plnění pracovních činností,
- zhodnotit míru nasazení,
- doporučení do budoucna – převedení na jinou lehčí či těžší práci,
- navržení na odchod, apod.

### **3.6.1 Nástupní hodnocení**

Cílem nástupního hodnocení je porovnání předpokladů pro konkrétní pracovní místo, se skutečnými znalostmi a dovednostmi zaměstnance, zjištěnými při výběrovém řízení. Na základě tohoto srovnání ředitel úseku popř. vedoucí oddělení vyplní do formuláře Program zaškolení znalosti a dovednosti, které musí zaměstnanec během zkušebního období získat. Ředitel úseku nebo vedoucí oddělení při nástupu nového zaměstnance do pracovního poměru na základě zařazení do profese a na základě předcházející praxe navrhuje mzdové zařazení.

### **3.6.2 Vyhodnocení zkušebního období**

Před skončením zkušebního období se vyhodnotí splnění úkolů zkušebního období vyplývajících z programu zaškolení. Hodnocení doplní zodpovědné osoby do formuláře program zaškolení pracovníka. Dále se provede hodnocení vhodnosti zaměstnance po stránce odborné a osobnostní. Hodnotící pohovor na konci zkušebního období provádí ředitel úseku nebo jím pověřený vedoucí oddělení. Na základě tohoto hodnocení se rozhoduje o ukončení nebo pokračování pracovního poměru. Paralelně probíhá pohovor zaměstnance s personálním manažerem. O výsledcích pohovoru informuje personální manažer osobně nebo e-mailem ředitele příslušného úseku. Pokud zaměstnanec po vyhodnocení zkušebního období zůstává v pracovním poměru, může ředitel úseku resp. vedoucí oddělení navrhnout změnu profesního a mzdového zařazení zaměstnance.



### 3.6.3 Mimořádné hodnocení

Mimořádné hodnocení probíhá při změně pracovní smlouvy, přeřazení zaměstnance, na základě rozhodnutí generálního ředitele nebo ředitele úseku nebo na žádost zaměstnance. Hodnotící pohovor provádí ředitel úseku nebo jím pověřený vedoucí oddělení.

### 3.6.4 Měsíční hodnocení

Cílem pravidelného měsíčního hodnocení je stanovení výše pohyblivé složky mzdy – prémie, eventuálně mimořádných odměn v závislosti na vyhodnocení plnění pracovních úkolů a fakturaci. Ředitel úseku nebo vedoucí oddělení probírá po zvážení na konci každého měsíce s jednotlivými zaměstnanci úseku výši pohyblivých složek mzdy a důvody jejich stanovení.

### 3.6.5 Roční hodnocení

Cílem ročního hodnocení je provést hodnocení všech zaměstnanců firmy v termínu stanoveném vedením firmy. Ředitel úseku nebo jím pověřený vedoucí oddělení hodnotí každého zaměstnance úseku zvlášť formou hodnotícího pohovoru. Zaměstnanec má právo se k hodnocení vyjádřit. Na základě hodnocení může ředitel úseku resp. vedoucí oddělení navrhnout změnu profesního a mzdového zařazení zaměstnance.

#### **Standardní průběh ročního hodnocení zaměstnanců:**

- informování všech zaměstnanců,
- příprava hodnotitelů,
- příprava na hodnotící rozhovor,
- provedení hodnotícího rozhovoru,
- potvrzení a uchování výsledků hodnocení,
- vyhodnocení a využití výsledků hodnocení.

### 3.6.6 Výstupní hodnocení

Cílem procesu výstupního hodnocení je vypracování pracovního posudku pro odcházejícího zaměstnance. Pracovní posudek vypracovává, pouze na základě žádosti odcházejícího zaměstnance, příslušný ředitel úseku společně s personálním manažerem.

### 3.7 Systém odměňování pracovníků

Proces odměňování pracovníků úzce souvisí s hodnocením pracovníků, neboť na základě této činnosti lze zjistit, jak moc je pracovník pro podnik přínosem a také mu poskytnout zpětnou vazbu, aby si uvědomil, v čem vyniká a co naopak může ještě zlepšit. Čím více potenciál pracovníka roste a je pro podnik užitečný, tím více se podnik snaží si takového zaměstnance udržet, motivovat ho a odměňovat. Podnik XY, a.s. nabízí tyto možnosti odměn:

**Mzda** – podnik využívá časovou mzdu, která je stanovená za určitou časovou jednotku zejména měsíc či hodinu. Hodinová sazba je využívána zejména u dohod o provedení práce či dohod o pracovní činnosti. Ostatní zaměstnanci, kteří jsou v hlavním pracovním poměru, jsou ohodnoceni hrubou měsíční mzdou. Výše mzdy je závislá na znalostech a zkušenostech souvisejících s pracovní pozicí, na kterou je pracovník zařazen. Růst mzdy se odvíjí zejména na základě vyhodnocení zkušební doby či ročního hodnocení, kde se zohledňuje především kvalita odvedené práce či délka odpracované doby.

**Prémie** – neboli pohyblivá složka mzdy. Výše prémie u výrobních úseků je přímo závislá na fakturaci těchto úseků. U ostatních úseků jsou prémie vypláceny podle předem stanovených měřitelných kritérií. Podmínky vyplácení prémie jsou všem zaměstnancům sdělovány prostřednictvím vnitřních předpisů firmy.

**Mimořádné odměny** - jsou nástrojem pro mimořádné ocenění pracovníků v případě splnění mimořádného úkolu nebo při dosažení mimořádného úspěchu. Tyto odměny musí být dostatečně konkretizovány v návrhu na přiznání mimořádné odměny, tak aby zaměstnanec věděl, za jaký pracovní úkol odměnu získal. Zaměstnanci mohou být takto odměněni například při dokončení náročné zakázky, při úspěšném zvládnutí externího auditu v různých oblastech či podílení se na organizaci celofiremních akcí apod.

**Roční odměny** – do této kategorie se řadí vánoční prémie, proplácené všem zaměstnancům v různé výši. Výše této odměny se stanovuje na základě pracovního zařazení a délky odpracovaných let.

**Zaměstnanecké benefity** – je možné chápat také jako určitý druh odměny, která má motivační charakter a na základě zákonných opatření je u některých zaměstnaneckých výhod umožněno využití daňového zvýhodnění. V podniku je systém přidělování zaměstnaneckých benefitů upraven vnitřním předpisem.

Zákoník práce dále definuje situace, za které je nutné pracovníkům vyplácet příplatky, a současně určuje minimální částky u jednotlivých kategorií. Jedná se především o práci přesčas, ve svátek, práci v noci, ve ztíženém pracovním prostředí a práci v sobotu a v neděli. V podniku nejsou tyto situace běžné, pokud by však nastaly, mzdové oddělení by postupovalo dle konkrétních zákonných opatření.

## 4 ANALÝZA ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

Tato kapitola popisuje řízení systému zaměstnaneckých benefitů v podniku XY, a.s. Zejména jsou popsány výhody, které podnik svým zaměstnancům poskytuje, jak se tyto výhody člení a jaká jsou pravidla a postup pro jejich přiznávání.

### 4.1 Systém zaměstnanecký benefitů v podniku XY, a.s.

Stávající systém zaměstnaneckých benefitů je členěn do tří kategorií, a to:

- benefity cílové,
- benefity základní,
- benefity nadstandardní.

#### 4.1.1 Benefity cílové

Jsou to benefity poskytované ze sociálního fondu všem zaměstnancům v závislosti na délce odpracovaných let.

Mezi cílové benefity lze řadit tyto události:

- svatba,
- narození dítěte,
- výročí 50, 60 let,
- odchod do důchodu,
- úmrtí blízkého rodinného příslušníka.

Výše benefitu je stanovena dle těchto pravidel:

- |                                            |            |
|--------------------------------------------|------------|
| • zaměstnanec pracující ve firmě do 1 roku | 1 000,- Kč |
| • zaměstnanec pracující ve firmě do 5 let  | 1 500,- Kč |
| • zaměstnanec pracující ve firmě nad 5 let | 2 000,- Kč |

Postup pro přiznávání:

1. Dle pracovního řádu podniku mají zaměstnanci povinnost hlásit důležité změny jako je změnu stavu, narození dítěte nebo úmrtí blízkého rodinného příslušníka personálnímu manažerovi. Co se týče výročí 50 a 60 let a odchodu do důchodu, zde situaci sleduje personální manažer.
2. Pokud personální manažer zjistí nárok na tento benefit oznámí danému pracovníkovi výši přiznané částky a domluví se s ním na podmínkách vyplacení. Pracovník musí

doložit daňový doklad v minimální hodnotě na přiznanou částku, a to nejpozději do 14 dní od data události.

3. Daňový doklad, který zaměstnanec dodá je schválen personálním manažerem a proplacen.

#### **4.1.2 Benefity základní**

Tyto benefity jsou nabízeny všem zaměstnancům a každý zaměstnanec má možnost volby, zda je využije nebo ne.

Mezi základní benefity se řadí:

##### **Stravování**

Zaměstnanci mají celkem tři možnosti, jak se mohou v podniku stravovat. V první řadě jsou poskytovány stravenky, které jsou u zaměstnanců velmi oblíbené. Druhou možností je využití restaurace uvnitř budovy, jejíž předností je především časová nenáročnost a možnost výběru z několika druhů jídel. Poslední možností je využití relaxační zóny, která slouží především jako větší kuchyň, kde si zaměstnanci mohou v klidu sníst oběd či jiné jídlo připravené z domova.

##### **1. Stravenky**

Zaměstnancům jsou nabízeny dva typy stravenek a to:

- Stravenky Sodexo Pass, na které zaměstnavatel přispívá 50 % a zbylých 50 % si zaměstnanec doplácí sám, formou srážky ze mzdy. Tyto stravenky jsou ve výši 70,- Kč, zaměstnavatel přispívá ve výši 35,- Kč a zbývající částku 35,- Kč si hradí zaměstnanec sám.
- Stravenky Tesco Gastro, které jsou nahrávány na čipové karty zaměstnanců a využít je lze pouze v jídelně sídlící v budově. Příspěvek od zaměstnavatele je ve výši 55 % a zbývajících 45 % si opět hradí samy zaměstnanci. Částka stravenky je ve výši 80,- Kč, tzn. příspěvek od zaměstnavatele je 44,- Kč a doplatek zaměstnanců je 36,- Kč.

##### **2. Stravování pro zaměstnance v restauraci uvnitř budovy**

- V roce 2013 byla otevřena nová restaurace, která sídlí uvnitř budovy podniku a jejímž předmětem činnosti je příprava a prodej jídel. Díky této restauraci se otevřela nová možnost stravování pro zaměstnance.

- Vedení podniku preferuje možnost stravování v této restauraci, neboť sídlí ve stejné budově a tím je podpořeno snížení ztrátových časů v rámci polední přestávky, neboť je stravování v restauracích v okolí podstatně časově náročnější.
- Pro pozitivní motivaci zaměstnanců k nákupu jídel v restauraci v budově jsou stravenky v nominální hodnotě 80 Kč s příspěvkem ve výši 55 %.

### **3. Kuchyň a jídelna**

- V budově je vyčleněný prostor pro přípravu a konzumaci jídla připraveného z domova.

### **Regenerační služby HELP**

- Pracovníkům zaměstnaným na hlavní pracovní poměr je přispíváno 300,- Kč za měsíc do fitcetru HELP.
- Pracovníci, kteří vykonávají svou činnost na základě dohody o pracovní činnosti, mají nárok na 200,- Kč za měsíc.
- Ženy na mateřské či rodičovské dovolené mají nárok na 200,- Kč za měsíc.

### **Sportovní a společenské firemní akce**

Podnik každoročně pořádá 5 firemních akcí, které slouží především jako poděkování zaměstnancům za dobře odvedenou práci v průběhu roku a současně k posílení zaměstnaneckých vztahů napříč celou firmou. Zaměstnanci se mohou díky těmto akcím odreagovat a poznat své kolegy i jinak než jen po pracovní stránce. Mezi tyto firemní akce patří oslava dne MDŽ, Dětský den, Sportovní den, Mikulášská besídka a Vánoční večírek.

### **Firemní vzdělávání**

Do tohoto vzdělávání jsou řazena veškerá odborná certifikovaná školení, která umožňují zaměstnancům udržovat, obnovovat a prohlubovat svou kvalifikaci potřebnou k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě. Vzdělávání se uskutečňuje prostřednictvím interních a externích, individuálních či skupinových vzdělávacích akcí. Vzdělávání je zaměřeno zejména na prohlubování odborných znalostí, ale součástí těchto programů jsou i oblasti

osobnostní, projektové, obchodní a jazykové. Jazykové vzdělávání je zajištěno pro zaměstnance formou jazykových kurzů angličtiny, do kterých se zaměstnanci mohou přihlásit. Tyto kurzy se konají v prostorách podniku a jsou členěny na 3 úrovně od začátečnicků až po pokročilé. Firemní vzdělávání je hrazeno firmou v plné výši, až na zmiňovanou výuku angličtiny, která je poskytována za zvýhodněnou cenu.

### **Outdoor**

Každý úsek má možnost jednou ročně jet na outdoor. Místo konání a program si volí především zaměstnanci či vedoucí pracovníci a tuto volbu schvaluje ředitel úseku. Outdoor trvá většinou dva dny a jeho cílem je posílit vztahy mezi pracovníky, odpočinout si od pracovních povinností či získat zajímavý společný zážitek.

### **Doplňková zdravotní péče**

Tato zdravotní péče zahrnuje především dobrovolné očkování proti chřipce, které se koná vždy jednou ročně, tak aby byli zaměstnanci více odolní vůči chřipce. Očkování je hrazeno firmou v plné výši.

### **Zvýhodněné telefonování**

Zaměstnanci mají možnost sjednat si zvýhodněné telefonování pro sebe či rodinné příslušníky. Veškeré informace mají k dispozici ve vnitřních předpisech firmy včetně ceníku či poskytovatele těchto služeb.

### **Mimořádná finanční odměna za doporučeného uchazeče o práci**

Mimořádná finanční odměna je poskytována za doporučení pracovníka na všechny IT pracovní pozice, které jsou v podniku poptávány.

### **Podmínky jsou nastaveny následujícím způsobem:**

Pokud zaměstnanec doporučí svého známého na jednu z IT pozic a ten následně ve výběrovém řízení uspěje a bude s ním uzavřena pracovní smlouva na hlavní pracovní poměr, získá zaměstnanec mimořádnou odměnu ve výši 3 000,- Kč.

Pokud se uchazeč osvědčí a zůstane i po ukončení zkušební doby, získá zaměstnanec další mimořádnou odměnu ve výši 7 000,- Kč.

**Možnosti, jak známého doporučit:**

1. zaměstnanec zašle na e-mail personální manažerky životopis (příp. i průvodní dopis) uchazeče, který má zájem o jednu z poptávaných pracovních pozic,
2. uchazeč o jednu z pracovních pozic zašle životopis (příp. i průvodní dopis) na e-mail personální manažerky a v obsahu zprávy uvede jméno pracovníka, který jej pro tuto pozici doporučuje.

Benefit není možné uplatnit na uchazeče, jehož životopis je již na personálním oddělení z jiného zdroje.

**Základní benefity jsou poskytovány dle těchto pravidel:**

- nabízené výhody jsou pro všechny zaměstnance,
- zaměstnanec má právo se rozhodnout, zda benefit využije nebo ne,
- při nevyčerpání benefitu nebude poskytnuta žádná náhrada.

**Postup pro přiznávání:**

- již při nástupu jsou zaměstnanci seznámeni s benefity, na které mají nárok. Jedná se zejména o stravenky, regenerační služby HELP nebo zvýhodněné telefonování. Zaměstnanci se mohou vyjádřit, zda mají zájem nebo požádat o benefit kdykoli později,
- ostatní benefity jsou jednorázové a nabízené zaměstnancům formou e-mailové zprávy k určitému datu.

#### **4.1.3 Benefity nadstandardní**

Nadstandardní benefity jsou využívány jako určitá forma motivace důležitých zaměstnanců. Přehled těchto benefitů je zobrazen v tabulce (Tab. 7) a je možné je charakterizovat těmito vlastnostmi:

- jsou poskytovány jako balíček benefitů,
- částka je nabízena pouze vybrané skupině,



- jsou nabízeny v rámci ročního hodnocení.

Tab. 7. Benefity nadstandardní (vlastní zpracování)

Nárok na benefit	Nabízené benefity	Příspěvek
<b>Pracovník zaměstnaný déle než 5 let</b>	penzijní připojištění	200,- Kč / měsíc
<b>Vedoucí oddělení</b>	jazykové kurzy sportovní aktivity kulturní aktivity firemní půjčka příspěvek na dovolenou	300,- Kč / měsíc
<b>Klíčový zaměstnanci</b>	jazykové kurzy sportovní aktivity kulturní aktivity firemní půjčka příspěvek na dovolenou	500,- Kč / měsíc
<b>Ředitelé úseků</b>	jazykové kurzy sportovní aktivity kulturní aktivity firemní půjčka příspěvek na dovolenou nadstandardní zdravotní péče pobyty	800,- Kč / měsíc

**Osoby, které mohou čerpat nadstandardní benefity:**

- zaměstnanci pracující ve firmě nad 5 let,
- klíčoví zaměstnanci,
- vedoucí oddělení,
- ředitelé úseků.

**Postup pro přiznávání:**

- pokud zaměstnanec splňuje předem nastavené podmínky je u ročního hodnocení seznámen s balíčkem benefitů a částkou, na kterou mu vznikl nárok,
- nárok na benefit je přiznán vždy jednou za rok v návaznosti na roční hodnocení,

- zaměstnanec informuje své nadřízené o benefitech a částce, kterou si vybral,
- benefity jsou propláceny na základě odevzdaného daňového dokladu,
- odvody na penzijní a životní pojištění se sráží ze mzdy.

#### 4.1.4 Bezúročná půjčka na bytové účely

Tento benefit nespadá do žádné z předešlých tří kategorií a je uváděn samostatně.

Půjčku lze použít na:

- vybavení domácnosti maximálně do 50 000,- Kč,
- na bydlení, rekonstrukci či stavbu maximálně do 100 000,- Kč.

#### Osoby, které mohou čerpat tento benefit:

- pracovníci na hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou.

Postup pro přiznávání:

- a) písemná žádost o půjčku od zaměstnance směřovaná k řediteli úseku,
- b) žádost musí obsahovat výši, důvod a termín půjčky,
- c) ředitel úseku vyjádří souhlas či nesouhlas,
- d) generální ředitel na základě doporučení potvrdí poskytnutí půjčky,
- e) zaměstnanec musí splácet v minimální výši 25 % své průměrné čisté mzdy.

#### 4.1.5 Plánovaná práce z domova

Ve výjimečných případech může být se zaměstnancem sjednána v pracovní smlouvě možnost výkonu práce mimo sídlo podniku, tzv. práce z domova (Homeoffice). Možnost výkonu práce z domova navrhuje ředitel úseku a schvaluje generální ředitel.

Ředitel úseku se může u pracovníků, kteří mají možnost výkonu práce z domova sjednanou v pracovní smlouvě, dohodnout na výkonu práce z domova v maximálním rozsahu 10 pracovních dní za měsíc.

Zaměstnanec se musí se svým nadřízeným dopředu před čerpáním dohodnout na termínech práce z domova.

## 4.2 Stanovení hypotéz

V této práci bude využito chí kvadrát testu nezávislosti, který vyjadřuje jaká je statistická závislost mezi předem stanovenými proměnnými. Pro tento test budou stanoveny 2 hypotézy. Hypotéza číslo 1 bude znázorňovat závislost mezi dodatečnými informacemi a změnami o nabízených zaměstnaneckých výhodách a vzděláním zaměstnanců. Hypotéza číslo 2 je zaměřena na otázku, zda existuje závislost mezi pohlavím zaměstnanců a spokojeností zaměstnanců s nabízenými benefity.

Sledované znaky, u kterých bude testována závislost, budou určeny prostřednictvím dotazníkového šetření. Pro zpracování těchto dvou hypotéz bude využito statistických metod kvantitativního výzkumu a stanovena hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ . U každé hypotézy je nutné stanovit nulovou hypotézu  $H_0$ , definující nezávislost sledovaných znaků a alternativní hypotézu, která se určuje jako závislost sledovaných znaků.

### Hypotéza číslo 1

$H_0$  dodatečná informovanost o nabízených zaměstnaneckých výhodách a jejich změnách nezávisí na vzdělání zaměstnanců.

$H_1$  dodatečná informovanost o nabízených zaměstnaneckých výhodách a jejich změnách závisí na vzdělání zaměstnanců.

### Hypotéza číslo 2

$H_0$  spokojenost zaměstnanců s nabízenými benefity nezávisí na pohlaví zaměstnanců.

$H_1$  spokojenost zaměstnanců s nabízenými benefity závisí na pohlaví zaměstnanců.

## 4.3 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření je provést průzkum sledující, jak zaměstnanci hodnotí současné nastavení zaměstnaneckých benefitů v podniku XY, a.s. Výsledky tohoto šetření budou použity jako podklady pro Projekt zlepšení využití zaměstnaneckých benefitů v podniku.

Mezi dílčí cíle kvantitativního výzkumu patří zjištění těchto skutečností:

- jaká je spokojenost a využití poskytovaných benefitů,

- zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o současném nastavení zaměstnanec-  
kých benefitů,
- jaké jsou aktuální potřeby zaměstnanců,
- jaké jsou žádoucí benefity, o které by rádi zaměstnanci rozšířili stávající nabídku  
výhod.

#### **4.3.1 Sestavení dotazníku**

Dotazník byl sestaven po konzultaci s personální manažerkou a byli vybráni 2 zaměstnanci, kteří si vyzkoušeli vyplnit dotazník nanečisto. Tento předvýběr byl proveden zejména z důvodu, aby se ještě před zasláním respondentům odhalily případné nesrovnalosti ve formulaci jednotlivých otázek. Zpětná vazba od těchto dvou pracovníků umožnila upřesnění otázek a správné pochopení ze strany vybraných pracovníků. Tato zkouška umožnila také zjistit čas potřebný na vyplnění dotazníku, a to přibližně 7 minut.

#### **Struktura dotazníku**

Dotazník je složen z 16 otázek, které tvoří 13 uzavřených otázek a 3 otevřené. V závěru dotazníku je zahrnuto i 5 identifikačních otázek. Kompletní dotazník je uveden v příloze (Příloha P I).

#### **Distribuce a vyhodnocení dotazníku**

Podnik zaměstnává 241 zaměstnanců, kteří jsou v hlavním pracovním poměru. Na všechny tyto zaměstnance byl poslán elektronický dotazník prostřednictvím firemního intranetu. Zaslání proběhlo v termínu 23. 2. 2015. Na vyplnění bylo stanoveno časové rozpětí jeden a půl týdne. Poté byly výsledky zkompletovány a vyhodnoceny prostřednictvím programu Microsoft Excel. Pro lepší přehlednost byly komentáře k jednotlivým zkoumaným otázkám doplněny o tabulky a grafy.

### **4.4 Charakteristika respondentů**

Z celkového počtu 241 zaměstnanců se vrátilo 166 dotazníků, z toho vyplývá 69 % návratnost. Do dotazníku bylo zahrnuto i 5 identifikačních otázek umožňující lépe charakterizovat respondenty. Tyto otázky jsou zaměřené na pohlaví, věk, délku odpracované doby, vzdělání a zařazení mezi 4 kategorie zaměstnanců, na základě kterých jsou podrobněji členěny benefity uvnitř podniku. Zaměstnanci jsou dle této identifikační otázky členěni na řadové zaměstnance, vedoucí oddělení, klíčové zaměstnance a ředitele úseků.

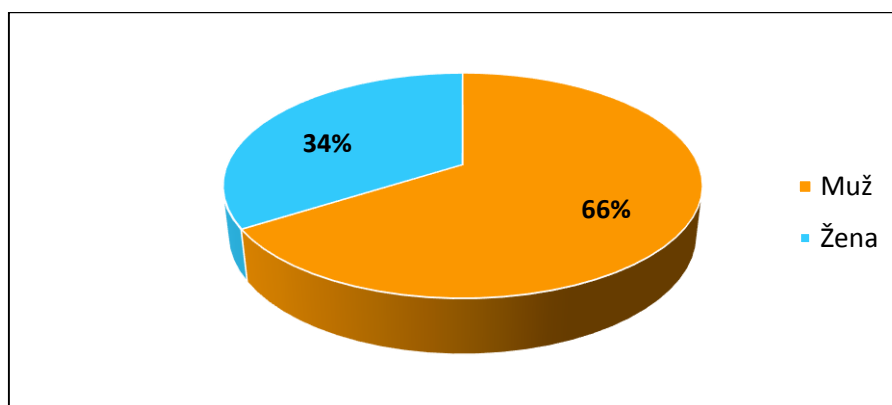
#### 4.4.1 Pohlaví respondentů

Tabulka (Tab. 8) zobrazuje celkový počet zúčastněných, kteří jsou rozděleni podle mužů a žen. Průzkumu se zúčastnilo více mužů nežli žen, což je pochopitelné, neboť muži jsou v podniku zastoupeni dvakrát vyšším počtem než ženy.

Tab. 8. Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	109	66 %
Žena	57	34 %
Celkem	166	100 %

Dotazník vyplnilo 66 % mužů a 34 % žen, což je zobrazeno i na obrázku (Obr. 7).



Obr. 7. Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

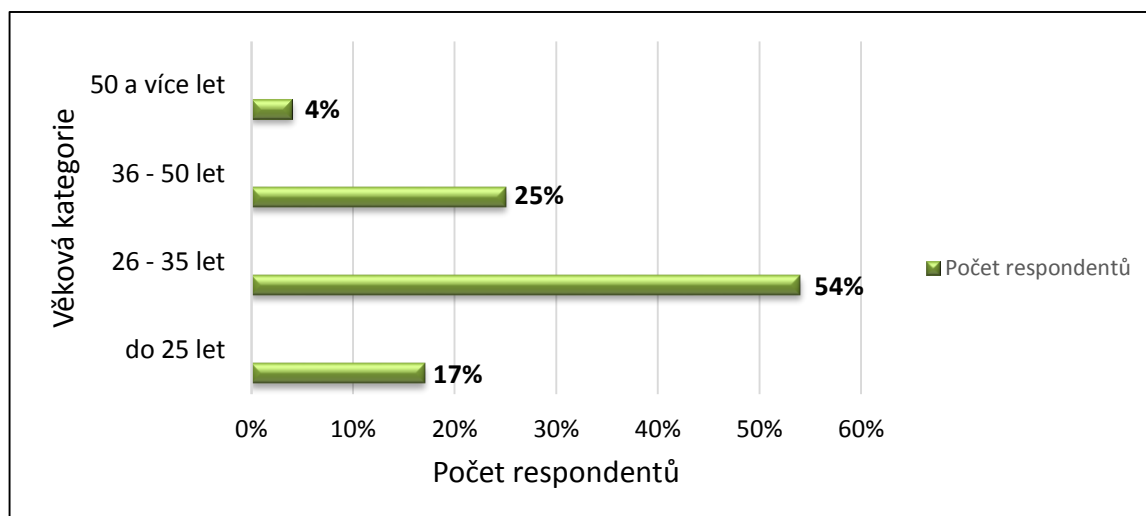
#### 4.4.2 Věk respondentů

Jak je vidět z tabulky (Tab. 9) nejvyšší počet respondentů byl zastoupen věkovou skupinou 26 – 35 let. Druhou nejpočetnější skupinou je věková kategorie 36 – 50 let, kterou zastupuje celkem 25 % respondentů.

Tab. 9. Věk respondentů (vlastní zpracování)

Věk respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 25 let	28	17 %
26-35 let	89	54 %
36-50 let	42	25 %
50 a více let	7	4 %
Celkem	166	100 %

Tabulka zobrazuje i procentuální vyjádření, které je graficky doplněno obrázkem (Obr. 8).



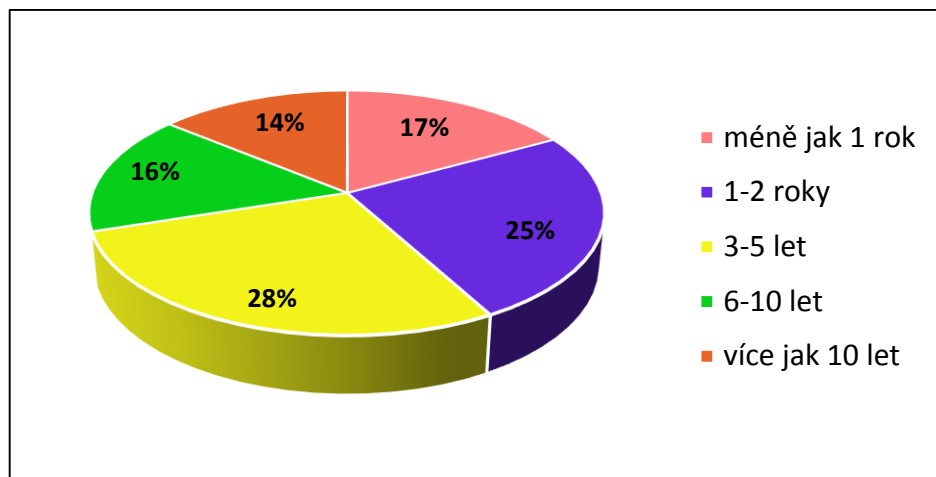
Obr. 8. Věková struktura respondentů (vlastní zpracování)

#### 4.4.3 Délka pracovního poměru respondentů

Odpovědi na průzkum byly nejčastější od pracovníků zaměstnaných v podniku 3 - 5 let, kteří tvoří 28 %. Druhou nejčastější skupinou jsou zaměstnanci pracující v podniku 1 až 2 roky, kteří tvoří 25 % respondentů. Tato oblast je vyjádřena jak absolutní, tak relativní četností, kterou zobrazuje tabulka (Tab. 10). Pro lepší grafické znázornění je doplněn i obrázek (Obr. 9).

Tab. 10. Délka pracovního poměru u respondentů (vlastní zpracování)

Délka pracovního poměru	Absolutní četnost	Relativní četnost
méně jak 1 rok	29	17 %
1-2 roky	41	25 %
3-5 let	46	28 %
6-10 let	26	16 %
více jak 10 let	24	14 %
Celkem	166	100 %



Obr. 9. Délka pracovního poměru respondentů (vlastní zpracování)

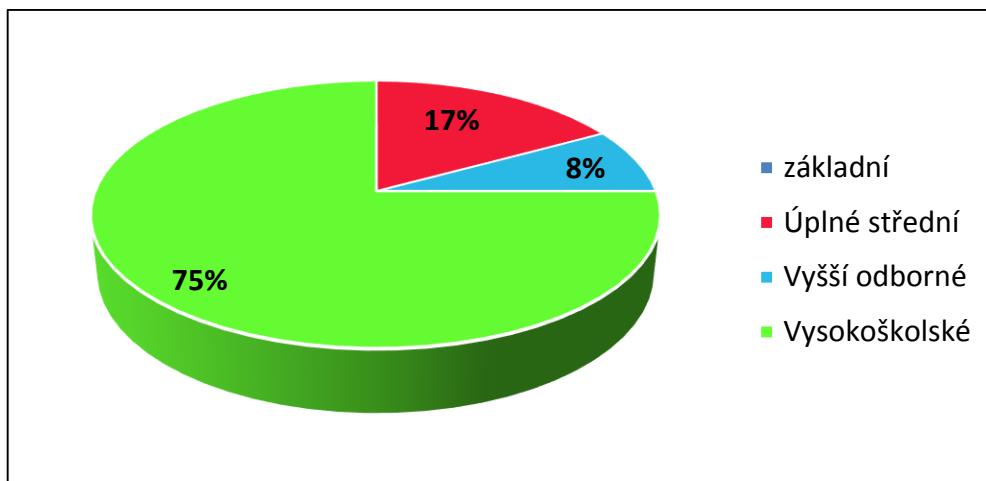
#### 4.4.4 Vzdělání respondentů

Nejvyšší počet odpovědí byl získán od respondentů majících vysokoškolské vzdělání, což je zapříčiněno zejména tím, že tato skupina je ve sledovaném podniku nejvíce zastoupena a to 54 % z celkového počtu zaměstnanců.

Tab. 11. Vzdělání respondentů (vlastní zpracování)

Vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost
základní	0	0 %
Úplné střední	28	17 %
Vyšší odborné	13	8 %
Vysokoškolské	124	75 %

V dotazníkovém šetření byli respondenti s vysokoškolským vzděláním zastoupeni dokonce 75 %, což je možné vidět jak z tabulky (Tab. 11), tak na obrázku (Obr. 10).



Obr. 10. Vzdělání respondentů (vlastní zpracování)

#### 4.4.5 Kategorie zaměstnanců

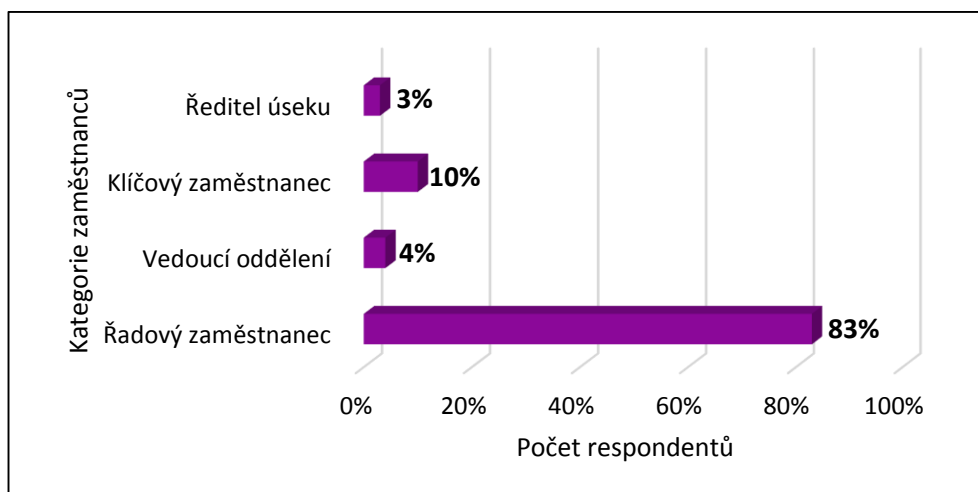
Poslední charakteristikou respondentů je kategorie zaměstnance, podle které se řídí vnitřní směrnice Benefity, která určuje podle těchto kategorií, na které benefity mají jednotliví zaměstnanci nárok. Tuto kategorizaci zobrazuje tabulka (Tab. 12), a díky ní je možné vidět nejvyšší zastoupení u řadových zaměstnanců, a to 83 %.

Tab. 12. Kategorie zaměstnance, do které se respondent řadí (vlastní zpracování)

Kategorie zaměstnance	Absolutní četnost	Relativní četnost
Řadový zaměstnanec	138	83 %
Vedoucí oddělení	7	4%
Klíčový zaměstnanec	16	10%
Ředitel úseku	5	3 %

Jednotlivé kategorie respondentů jsou také graficky znázorněny na obrázku (Obr. 11), kde je uvedeno procentuální vyjádření.





Obr. 11. Kategorie respondentů (vlastní zpracování)

Dle výše uvedených kritérií lze určit nejvíce zastoupeného respondenta, kterým je muž spadající do věkové kategorie 26 - 35 let, pracující ve firmě 3 – 5 let, má získané vysokoškolské vzdělání a patří do kategorie řadového zaměstnance.

#### 4.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V této části budou vyhodnoceny jednotlivé otázky získané od zaměstnanců prostřednictvím dotazníkového šetření.

První otázka sledovala, zda byly zaměstnanci s nabídkou benefitů seznámeni již při nástupu do zaměstnání. Cílem této otázky bylo především zjistit informovanost nových zaměstnanců s benefity, na které mají nárok, a které mohou využívat. Absolutní i relativní četnosti odpovědí jsou zobrazeny v tabulce (Tab. 13).

Tab. 13. Seznámení s benefity při nástupu (vlastní zpracování)

Seznámení s benefity při nástupu	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	154	93 %
ne	12	7 %

Druhá otázka v tabulce (Tab. 14) zjišťovala informovanost zaměstnanců o nabízených zaměstnaneckých benefitech a jejich změnách. Opět jsou výsledky vyjádřeny v absolutní i relativní četnosti.

Tab. 14. Informovanost zaměstnanců (vlastní zpracování)

Informovanost zaměstnanců	Absolutní četnost	Relativní četnost
určitě ano	41	25 %
spíše ano	94	57 %
spíše ne	31	19 %
určitě ne	0	0%

Třetí otázka analyzovala všechny zaměstnanecké benefity, které podnik nabízí s cílem zjistit, které jsou nejvíce využívané výhody mezi zaměstnanci. Díky této otázce je možné také zjistit, o jaké benefity je nejmenší zájem. Již zde je možné vidět, prostřednictvím tabulek (Tab. 15 – 18), členění benefitů dle jednotlivých kategorií, na základě kterých podnik benefity poskytuje.

Tab. 15. Využití benefitů pro všechny zaměstnance (vlastní zpracování)

Benefity pro všechny zaměstnance (počet respondentů 166)	Absolutní četnost	Podíl na celkovém počtu respondentů
stravenky Sodexo	123	74 %
společenské a sportovní firemní akce	108	65 %
outdoory	99	60 %
stravenky Tesco Gastro	98	59 %
odborné firemní vzdělávání	95	57 %
regenerační služby HELP	52	31 %
příspěvky při: narození dítěte, svatbě, výročí 50 a 60 let, odchodu do důchodu, úmrtí blízkého rodinného příslušníka	38	23 %
zvýhodněné telefonování pro rodinné příslušníky	32	19 %
očkování	27	16 %
odměna za doporučení nového zaměstnance	7	4 %

Tab. 16. Využití benefitů pro zaměstnance splňující předem stanovené podmínky (vlastní zpracování)

<b>Benefity pro pracovníky – splňující předem stanovené podmínky (počet respondentů 28)</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Podíl na celkovém počtu respondentů</b>
práce z domova (homeoffice)	26	93 %
příspěvek na penzijní připojištění	39	78 %
bezúročná půjčka na bytové účely	8	29 %

Tab. 17. Využití benefitů pro zaměstnance dle postavení ve firmě (vlastní zpracování)

<b>Benefity pro vedoucí oddělení (počet respondentů 7) - příspěvek na:</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Podíl na celkovém počtu respondentů</b>
firemní půjčka	3	43 %
specifické sportovní aktivity	2	29 %
jazykové kurzy	0	0 %
specifické kulturní aktivity	0	0 %
příspěvek na dovolenou	0	0 %
<b>Benefity pro klíčové zaměstnance (počet respondentů 16) – příspěvek na:</b>		
jazykové kurzy	3	19 %
firemní půjčka	2	13 %
příspěvek na dovolenou	2	13 %
specifické sportovní aktivity	0	0 %
specifické kulturní aktivity	0	0 %
<b>Benefity pro ředitele úseků (počet respondentů 5) – příspěvek na:</b>		
jazykové kurzy	2	40 %
firemní půjčka	1	20 %
pobyty	1	20 %
specifické sportovní aktivity	0	0 %
specifické kulturní aktivity	0	0 %
příspěvek na dovolenou	0	0 %
nadstandardní zdravotní péče	0	0 %

Čtvrtá otázka byla zaměřena na preference zaměstnanců ve využívání výhod nabízených od zaměstnavatele. Zaměstnanci měli možnost vybrat pouze 5 těchto benefitů a očíslovat je dle priority. Benefity, které získaly nejvyšší počet bodů je možno považovat za nejvíce

preferované. Bodové ohodnocení u jednotlivých benefitů je zobrazeno v tabulce (Tab. 18), která zohledňuje preference u výhod, na které mají nárok všichni zaměstnanci.

*Tab. 18. Preference u benefitů pro všechny zaměstnance (vlastní zpracování)*

<b>Benefity pro všechny zaměstnance</b>	<b>Bodové ohodnocení</b>
stravenky Sodexo	514
odborné firemní vzdělávání	446
stravenky Tesco Gastro	282
outdoory	241
společenské a sportovní firemní akce	227
regenerační služby HELP	143
zvýhodněné telefonování pro rodinné příslušníky	105
příspěvky při: narození dítěte, svatbě, výročí 50 a 60 let, odchodu do důchodu, úmrtí blízkého rodinného příslušníka	77
očkování	48
odměna za doporučení nového zaměstnance	45

Preference jednotlivých výhod zachycuje i tabulka (Tab. 19), která je zaměřena na nadstandardní benefity, které jsou určeny pouze pro vybrané kategorie zaměstnanců.

*Tab. 19. Preference u benefitů dle ostatních kategorií (vlastní zpracování)*

<b>Benefity pro zaměstnance pracující ve firmě nad 5 let</b>	<b>Bodové ohodnocení</b>
příspěvek na penzijní připojištění	95
<b>Benefity pro klíčové zaměstnance – příspěvek na:</b>	
jazykové kurzy	11
příspěvek na dovolenou	4
<b>Benefity pro ředitele úseků – příspěvek na:</b>	
jazykové kurzy	6
příspěvek na dovolenou	6
nadstandardní zdravotní péče	2
<b>Benefity pro pracovníky – splňující předem stanovené podmínky</b>	
práce z domova (homeoffice)	43
bezúročná půjčka na bytové účely	19

Pátá otázka byla zaměřena na určení benefítu, který zaměstnanci nejméně využívají, a tudíž by se ho vzdali. Cílem této otázky bylo zjištění prostoru pro změnu ve formě výměny nepoužívaného benefítu za ten, který by naopak zaměstnanci chtěli, ale nemají ho zařazen v nabídce či na něj nemají nárok. Výsledky jsou zobrazeny v tabulce (Tab. 20). Nejvíce respondentů by se vzdalo očkování, a to 31 %. Mezi další benefity, které by zaměstnanci vyčlenili z nabídky, jsou stravenky Tesco Gastro a zvýhodněné telefonování, avšak zde lze vidět nižší shodu v odpovědích.

*Tab. 20. Nejméně využívané benefity (vlastní zpracování)*

<b>Nejméně využívané benefity</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
očkování	44	26 %
stravenky Tesco Gastro	23	14 %
zvýhodněné telefonování	19	11 %
fitness centrum HELP	17	10 %
odměna za doporučení nového pracovníka	13	8 %

Šestá otázka zobrazená v tabulce (Tab. 21) zjišťovala zaměstnanecké výhody, které by si zaměstnanci přáli využívat, ale v současné nabídce zaměstnavatele nejsou nebo na ně zaměstnanci nemají nárok. Zaměstnanci měli vybrat 3 tyto výhody a přiřadit jim odpovídající počet bodů dle svých preferencí. Benefity, které získaly nejvíce bodů, jsou ty, o které je nejvyšší zájem.

Tab. 21. Zájem o benefity mimo nabídku zaměstnavatele (vlastní zpracování)

<b>Benefity, které nejsou v nabídce zaměstnavatele</b>	<b>Bodové ohodnocení</b>
5 týdnů dovolené	367
zdravotní volno (sick days)	206
firemní školka	53
příspěvek do lékárny	38
poukázky (kultura, rekreace)	21
pitný režim	16
příspěvek na mobilní služby	2
<b>Benefity, na které nemáte nárok</b>	<b>Bodové ohodnocení</b>
práce z domova (homeoffice)	70
příspěvek na dovolenou	42
příspěvek na jazykové kurzy	28
příspěvek na nadstandardní zdravotní péči	21
příspěvek na pobyty	13
bezúčelná půjčka na bytové účely	7
příspěvek na firemní půjčku	6
příspěvek na sportovní či kulturní aktivity	5

Sedmá otázka byla zaměřena na volitelný systém zaměstnaneckých výhod, označovaný jako flexibilní způsob poskytování – neboli systém *cafeterie*. Tento systém umožňuje čerpat předem stanovené výhody, které si zaměstnanci sami zvolí v rámci předem stanoveného finančního limitu nastaveného zaměstnavatelem. Tento systém je vhodný zejména pro firmy, které si uvědomují individuální potřeby a zájmy svých pracovníků, které nejsou při plošně nastaveném poskytování benefitů zcela optimálně uspokojené. Zájem o systém *cafeterie* zobrazuje tabulka (Tab. 22).

Tab. 22. Zájem o systém *cafeterie* (vlastní zpracování)

<b>Zájem o cafeteria systém</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
určitě ano	108	65 %
spíše ano	45	27 %
spíše ne	13	8 %
určitě ne	0	0 %

Osmá otázka byla do dotazníku zařazena především proto, aby byl zjištěn prostor pro zlepšení. Jejím cílem bylo stanovit, v jaké míře jsou zaměstnanci spokojeni se současnou nabídkou benefitů, kterou podnik poskytuje. Výsledky jsou v tabulce (Tab. 23).

*Tab. 23. Spokojenost s nabízenými benefity (vlastní zpracování)*

<b>Spokojenost s benefity</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
spokojen/a	25	15 %
spíše spokojen/a	99	60 %
spíše nespokojen/a	37	22 %
nespokojen/a	5	3 %

Cílem deváté otázky bylo zjistit, zda by zaměstnanci měli zájem o využití firemní školky, neboť je tento benefit řazen k moderním trendům a označován jako benefit budoucnosti, který má především za cíl sladění pracovního a soukromého života zaměstnanců. Podnik dokonce již před nějakou dobou uvažoval o zřízení takového firemního zařízení, jen ještě neproběhl žádný průzkum, který by zjišťoval, zda zaměstnanci o tento benefit opravdu stojí. Podle Jandy (© 2008) jsou pro firemní školky značnou nevýhodou nepružné české zákony a velmi přísné hygienické předpisy. Výsledky jsou obsaženy v tabulce (Tab. 24).

*Tab. 24. Zájem o firemní školku (vlastní zpracování)*

<b>Zájem o firemní školku</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
určitě ano	23	14 %
spíše ano	30	18 %
spíše ne	56	34 %
určitě ne	57	34 %

Předposlední desátá otázka úzce navazuje na otázku zájmu o firemní školku. Vztahuje se pouze na zaměstnance, kteří v předchozí otázce odpověděli, že by měli, určitě ano či spíše ano, zájem o využití firemní školky. Cílem je tedy zjistit počet dětí, které by rodiče chtěli umístit do firemní školky. Tato otázka je pro podnik důležitá zejména z důvodu, aby do budoucna věděl, zda o benefit tohoto typu je opravdový zájem, neboť by tím mohl být ulehčen návrat žen po mateřské dovolené do práce a lepší skloubení pracovního a osobního života. Aktuálně zjištěný počet těchto dětí je 7, což je velmi nízké číslo, způso-

bené zejména tím, že většina kladně vyjádřených respondentů, má zájem o firemní školku spíše do budoucna, ale v současné chvíli ještě děti nemají.

Poslední jedenáctou otázkou měli zaměstnanci možnost otevřeně se vyjádřit k doplnění či zlepšení nabídky benefitů. Tuto možnost využilo 47 zaměstnanců. Převažovaly názory na doplnění benefitů, které by si zaměstnanci přáli využívat. Tyto odpovědi úzce navazovaly na otázku č. 7 a mezi nejčastější odpovědi je možno řadit 5 týdnů dovolené, sick days, firemní školku, zlepšení informovanosti či penzijní připojištění již od 1 roku ve firmě.

## 4.6 Vyhodnocení hypotéz

### Hypotéza číslo 1

H0 dodatečná informovanost o nabízených zaměstnaneckých výhodách a jejich změnách nezávisí na vzdělání zaměstnanců.

H1 dodatečná informovanost o nabízených zaměstnaneckých výhodách a jejich změnách závisí na vzdělání zaměstnanců.

Pro výpočet chí kvadrát testu nezávislosti je nutné získat vstupní data neboli skutečné a očekávané četnosti obou sledovaných proměnných, které zobrazuje tabulka (Tab. 25).

Tab. 25. Vstupní data pro chí kvadrát test nezávislosti (vlastní zpracování)

Vzdělání zaměstnanců	Odpověď			
	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	$\Sigma (n_i)$
Středoškolské	7 (6,91)	16 (15,86)	5 (5,23)	28
Vyšší odborné	3 (3,70)	8 (8,49)	4 (2,80)	15
Vysokoškolské	31 (30,38)	70 (69,65)	22 (22,97)	123
$\Sigma (n_j)$	41	94	31	166

Skutečné četnosti jsou získány z dotazníkového šetření a za nimi v závorce jsou dopočítány četnosti očekávané dle vztahu podrobněji popsaného v teoretické části práce.

Chí kvadrát test nezávislosti je určen rozdělením se 4 stupni volnosti, vypočítaným dle vzorce  $(r-1) \cdot (s-1)$ . Hladina významnosti je stanovena jako  $\alpha = 0,05$  z čehož vyplývá, použití kvantilu  $\chi^2_{0,95(4)}$ . Pro určení závislosti je nutné porovnat vypočítané testové kritérium s kritickou hodnotou ve statistických tabulkách, viz příloha (Příloha PII). Z tabulky



(Tab. 26) je patrné, že vypočítaná hodnota koeficientu čtvercové kontingence je  $\chi^2 = 0,623225$  a je nižší než hodnota uvedená ve statistických tabulkách, která činí **9,48**. Na základě tohoto výsledku se **přijímá hypotéza H0, vypovídající o nezávislosti proměnných**.

Tab. 26. Výpočet chí kvadrát testu nezávislosti (vlastní zpracování)

Kategorie zaměstnanců	Odpověď			
	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	$\Sigma$
Řadový zaměstnanec	0,001157	0,001225	0,010580	0,012960
Vedoucí oddělení	0,163333	0,030012	0,360000	0,553350
Klíčový zaměstnanec	0,012400	0,001750	0,042768	0,056920
$\Sigma$	0,176890	0,032990	0,413350	<b>0,623225 = <math>\chi^2</math></b>

## Hypotéza číslo 2

H0 spokojenost zaměstnanců s nabízenými benefity nezávisí na pohlaví zaměstnanců.

H1 spokojenost zaměstnanců s nabízenými benefity závisí na pohlaví zaměstnanců.

Tab. 27. Vstupní data pro chí kvadrát test nezávislosti (vlastní zpracování)

Pohlaví	Odpověď				
	Spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Nespokojen/a	Celkem
Muž	16 (16,42)	65 (65)	24 (24,30)	3 (3,28)	109
Žena	9 (8,58)	34 (33,99)	13 (12,71)	2 (1,72)	57
Celkem	25	99	37	5	166

Postup je totožný jako u předchozí hypotézy, opět je stanovena tabulka (Tab. 27) zahrnující skutečnou četnost u jednotlivých odpovědích a v závorce je jejich dopočítaná očekávaná četnost. Na základě těchto údajů je v tabulce (Tab. 28) vypočten chí kvadrát test nezávislosti.

Tab. 28. Výpočet chí kvadrát testu nezávislosti (vlastní zpracování)

Pohlaví	Odpověď				
	Spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Nespokojen/a	$\Sigma$
Muž	0,010743	0,0000006	0,003704	0,023902	0,03835
Žena	0,020559	0,000003	0,006617	0,045581	0,07276
$\Sigma$	0,031302	0,0000036	0,010321	0,069483	<b>0,111109</b> = $\chi^2$

Stupeň volnosti bude opět určen dle vztahu  $(r-1) \cdot (s-1)$ , ze kterého vyplývá, že se jedná o rozdělení se 3 stupni volnosti. Hladina významnosti je stanovena opět jako  $\alpha = 0,05$ . Při porovnání vypočítané hodnoty  $\chi^2 = 0,111109$  s hodnotou ve statistických tabulkách **7,815** je vypočítaná hodnota nižší, a proto je **přijata hypotéza H0** vyjadřující **nezávislost mezi pohlavím respondentů a mírou jejich spokojenosti s nabídkou benefitů**.

#### 4.7 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Dotazníkovým šetřením byly zjištěny zejména výsledky týkající se informovanosti zaměstnanců uvnitř podniku, to jaké jsou nejvíce a naopak nejméně využívané benefity, a to jaké jsou nejvíce preferované výhody. Současně zaměstnanci měli možnost vyjádřit jaké benefity si nejvíce přejí využívat, které nejsou v současné nabídce zaměstnavatele nebo na které nemají nárok.

##### Informovanost a seznámení s nabídkou zaměstnaneckých benefitů

Při nástupu do pracovního poměru bylo s nabídkou zaměstnaneckých benefitů seznámeno 93 % zaměstnanců. Zbývajících 7 % seznámeno nebylo. Tato skutečnost může být způsobena tím, že někteří zaměstnanci jsou v podniku zaměstnáni od jejího samotného počátku, a tudíž nemohli být s benefity seznámeni, neboť systém zaměstnaneckých výhod v té době ještě neexistoval. Nedostatek je spatřován v průběžné informovanosti s aktuální nabídkou benefitů. Převážná většina zaměstnanců si přála zavedení sick days, konkrétně se jedná o druhý nejžádanější benefit, který zaměstnanci postrádají, ale to že jim zaměstnavatel nabízí krátkodobou operativní práci z domova právě při viróze či nachlazení, to už většina zaměstnanců nebere v potaz. Ze strany personálního oddělení je spatřována nedostatečná informovanost zaměstnanců právě v situacích, kdy dojde k narození dítěte či svatbě. Právě

tyto události mají zaměstnanci povinnost hlásit a současně mají nárok na příspěvek ze sociálního fondu, na který velmi často zapomínají a personální oddělení musí tuto skutečnost velmi obezřetně hlídat. Proto v této oblasti bude doporučena větší důslednost a apel při seznamování zaměstnanců s nabídkou benefitů. Doporučením je zavést povinné seznamování prostřednictvím hlasovacích tlačítek v rámci e-mailové pošty, s cílem posílení povědomí o tom, jaké výhody mohou zaměstnanci čerpat, na jaké prozatím nemají nárok, ale v budoucnu mohou mít, a to jaká jsou pravidla pro jejich získání.

### **Nejvyužívanější benefity**

Mezi nejvyužívanější benefity u všech zaměstnanců jsou dle výsledků dotazníkového šetření řazeny:

1. Stravenky Sodexo
2. Společenské a sportovní firemní akce
3. Outdoory
4. Stravenky Tesco Gastro
5. Odborné firemní vzdělávání

Mezi nejvyužívanější benefity, které jsou poskytovány, vymezeným kategoriím zaměstnanců jsou:

1. Homeoffice
2. Příspěvek na penzijní připojištění
3. Příspěvek na jazykové kurzy
4. Příspěvek na sportovní aktivity

### **Nejméně využívané benefity**

Mezi nejméně využívané benefity pro všechny zaměstnance se řadí:

1. Odměna za doporučení nového zaměstnance
2. Očkování
3. Zvýhodněné telefonování pro rodinné příslušníky

Pro vybrané kategorie zaměstnanců je nejméně využíván příspěvek na:

1. Kulturní aktivity

2. Příspěvek na dovolenou
3. Nadstandardní zdravotní péče

### **Nejvíce preferované benefity**

Zaměstnanci měli možnost v průzkumu bodově ohodnotit využívané benefity dle svých osobních preferencí. V kategorii pro všechny zaměstnance získaly nejvyšší počet bodů tyto výhody:

1. Stravenky Sodexo
2. Odborné firemní vzdělávání
3. Stravenky Tesco Gastro
4. Outdoory
5. Společenské a sportovní firemní akce

Bodovým ohodnocením byly označeny i ostatní benefity, na které mají nárok jen vybrané skupiny zaměstnanců. Mezi nejlépe ohodnocené benefity pro vybrané pracovníky patří:

1. Příspěvek na penzijní připojištění
2. Homeoffice
3. Bezúročná půjčka na bytové účely

### **Benefit, kterého by se zaměstnanci vzdali**

Na prvním místě je očkování, které jednoznačně převyšuje ostatní uváděné benefity. Další výhody, pro které zaměstnanci nejvíce hlasovali, byly překvapivě Stravenky Tesco Gastro a zvýhodněné telefonování. U této otázky lze vidět velmi individuální preference, neboť zmíněné stravenky byly zvoleny jako 4. nejpoužívanější benefit, a přesto výrazný počet zaměstnanců by se právě této výhody vzdal.

1. Očkování
2. Stravenky Tesco Gastro
3. Zvýhodněné telefonování

### **Zájem o využití firemní školky**

Otázka byla zaměřena zejména ze strany zaměstnavatele, neboť se snažil zjistit, jaký je zájem o tento druh benefitu zejména z důvodu ulehčení návratu žen z mateřských dovolených. Dle výsledků by o firemní školku mělo zájem 53 osob, přesněji 14 % respondentů odpovědělo určitě ano a 18 % spíše ano. Tato otázka byla rozšířena pro ty, kteří odpověděli kladně, s cílem zjistit počet dětí, které by do firemní školky umístili. Celkový počet byl 7 dětí, neboť většina z respondentů uvedla, že mají zájem spíše do budoucna, v současné chvíli se jich firemní školka netýká. Proto není doporučeno zakládat firemní školku, ale naopak zvážit jiné možnosti, jak rodinám s dětmi vyjít vstříc. Mezi tyto možnosti patří například zavedení příspěvku na školkovné, což jsou poplatky hrazené předškolním zařízením, jako jsou školky, jesle apod. Zaměstnavatel zde má dvě možnosti, jak tento benefit poskytovat. Za prvé může uplatnit platby za školkovné jako daňový náklad. V tomto případě by příspěvek byl pro zaměstnance příjmem, který by podléhal zdanění a odvodům na pojistné. Druhou možností pro zaměstnavatele je úhrada tohoto příspěvku ze zisku po zdanění a tím pádem by se jednalo o osvobozený příjem na straně zaměstnance, čímž by ušetřil 31 % oproti běžné mzdě. (Tiskové zprávy, 2014). Je pouze na podniku, která možnost by pro něj byla přijatelnější. Součástí podpory návratu žen z mateřských dovolených je také doporučení nabízet práci formou zkrácených úvazků.

#### **4.8 Návrhy na zlepšení situace v podniku**

Na základě provedené analýzy je možné ohodnotit systém poskytování zaměstnaneckých benefitů jako propracovaný, který má již vytvořenou určitou logickou strukturu. Tato struktura je založena především na rozdělení benefitů na 3 kategorie, a to:

- benefity cílové - poskytované ze sociálního fondu,
- benefity základní – poskytované všem zaměstnancům,
- benefity nadstandardní – poskytované vybraným kategoriím zaměstnanců.

Na základě komplexní analýzy byly zjištěny silné i slabé stránky v současném nastavení zaměstnaneckých benefitů.

##### **Mezi silné stránky patří:**

- Podnik využívá daňově zvýhodněné benefity do výše daňového zvýhodnění stanoveného dle zákona o daních z příjmů, nepřekračuje takto definované limity, a proto je zachována daňová uznatelnost.

- Podnik si uvědomuje, že stávající systém poskytování benefitů není pružný a zejména řadový zaměstnanci mají příliš omezenou možnost volby benefitů, na které mají nárok.
- Zavedení sociálního fondu, vytvářeného ze zisku po zdanění, který zahrnuje prostředky především na výplatu předem stanovených kulturních a sociálních potřeb. Vytváření tohoto fondu je u zaměstnavatele nedaňovým výdajem a na straně zaměstnance je takto vyplacený příjem osvobozen od daně z příjmů a není součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného.

#### **Slabé stránky jsou tvořeny:**

- Systém zaměstnaneckých benefitů není opřen o kvalitní informační systém, proto hned na první pohled není zřejmé, o jaké benefity je či není zájem.
- Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni se současnou nabídkou zaměstnaneckých benefitů 22 % zaměstnanců odpovědělo spíše nespokojen a dokonce 3 % zaměstnanců jsou nespokojeni se stávajícím systémem benefitů uvnitř podniku. Pro zaměstnavatele z tohoto výsledku vyplývá dostatečný prostor pro zlepšení.
- Celkem 92 % respondentů, vyjádřilo zájem o zavedení volitelného systému poskytování zaměstnaneckých benefitů tzv. systém caterie. Konkrétně 65 % respondentů odpovědělo určitě ano a 27 % spíše ano.
- Široká nabídka benefitů je pouze pro vybrané zaměstnance, pro ostatní řadové zaměstnance je nabídka velmi omezená, což bylo vyjádřeno i v dotazníkovém šetření na základě možnosti volně vyjádřit svůj názor na současný systém zaměstnaneckých benefitů.
- Nedostatečná snaha zaměstnanců seznamovat se s vnitřním předpisem, kde jsou podrobně popsány zaměstnanecké benefity a jejich čerpání.

Mezi doporučení patří ponechání benefitů, které jsou dobře nastaveny z hlediska daňového zvýhodnění. Dalším návrhem je ponechat oba typy stravenek, odborné firemní vzdělávání, společenské a sportovní firemní akce, outdoor, odměny za doporučení nového zaměstnance, příspěvky za narození dítěte, svatbu, výročí 50 a 60 let a odchod do důchodu, které mají věrnostní a stabilizační charakter.

Mezi doporučení patří také předat zaměstnancům zpětnou vazbu s odůvodněním, proč není možné v podniku XY zavedení některých nejvíce žádaných benefitů, o které mají zaměst-

nanci největší zájem. Většinou zaměstnanců nejsou tyto důvody známy, a proto by došlo nejen k odůvodnění, ale současně i k posílení komunikace napříč firmou.

Podnik by měl vycházet vstříc ženám, které jsou po mateřské dovolené a chtějí zpět do práce, a to nabídkou zkrácených či částečných úvazků nebo příspěvků na školkovné, které je možné poskytovat jako daňový náklad na straně zaměstnavatele, zdaněný na straně zaměstnance, nebo jako příspěvek vyplácený zaměstnavatelem ze zisku po zdanění a na straně zaměstnance osvobozený od daně z příjmů a odvodů na pojistném.

Jelikož zaměstnavatel, který se snaží vycházet vstříc zaměstnancům a umožnit jim co nejvíce sladit soukromý život s pracovním, roste v očích zaměstnanců, proto je doporučeno, zaměřit pozornost na klíčové a osvědčené zaměstnance a pokud je ta možnost, nabídnout jim homeoffice neboli práci z domova za předem stanovených podmínek. Dojde k posílení a udržení vztahů mezi klíčovými zaměstnanci a podnikem.

Dalším doporučením je důraz na zlepšení komunikace mezi zaměstnanci v oblasti zaměstnaneckých benefitů, o kterých nejsou zaměstnanci dostatečně informováni. Tato situace se děje i přes skutečnost, že jsou veškeré informace k zaměstnaneckým výhodám zveřejněny na podnikovém intranetu a o veškerých změnách jsou zasílány upozornění ve formě e-mailových zpráv. I samy zaměstnanci v rámci dotazníkového šetření vyjádřili, že jsou dostatečně informováni, avšak praxe mluví jinak. Proto u veškerých změn v nabídce benefitů je doporučeno zavedení povinného seznámení všech zaměstnanců formou hlasovacích tlačítek e-mailovou poštou.

Za stěžejní část doporučení, je možné považovat zavedení systému caterie, který je řazen mezi moderní trendy v poskytování benefitů a je mezi zaměstnavateli stále častějším řešením zaměstnaneckých výhod. Již ze strany zaměstnavatele byla tato varianta, v poskytování zaměstnaneckých benefitů, zvažována. K pevnému rozhodnutí chyběla podrobnější analýza nákladů či rizik se systémem spojených. Druhou neznámou oblastí bylo vnímání tohoto systému mezi zaměstnanci a zjištění jejich aktuálních potřeb a přání. Zájem o zavedení tohoto systému mělo celkem 92 % dotazovaných respondentů. Právě z tohoto důvodu bude zavedení systému caterie stěžejním úkolem projektové části, tak aby byl naplněn cíl, kterým je vytvoření projektu zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů v podniku XY. V tomto projektu budou benefity, které jsou hojně využívány všemi zaměstnanci nastaveny jako pevná složka benefitů. Ostatní benefity, které jsou čerpány indi-

viduálněji, ale stále je o ně zájem, budou převedeny na volitelnou složku poskytovaných výhod.

Benefity, které byly zaměstnanci zvoleny jako nejvíce žádoucí, ale nebudou zahrnuty do nabídky benefitů u zaměstnavatele jsou tyto:

**Týden dovolené navíc** – ačkoliv tento benefit byl na prvním místě mezi nejvíce žádanými benefity, ze strany podniku není možné týden dovolené navíc akceptovat, neboť musí nést odpovědnost za včasné dodání projektů a SW řešení pro své zákazníky. Právě v těchto chvílích by docházelo vlivem zvýšení počtu dovolené k nedostatku personálních kapacit a mohly by být zásadně ohroženy významné zakázky, které podnik během 2 let pracně získal. Navíc v současné době je situace v podniku spíše opačná, přibližně 60 % zaměstnanců si svou dovolenou během roku nestihne vybrat a na základě zpřísněných legislativních podmínek již není možné dovolenou převádět, aniž by zaměstnanec neměl dostatečný písemně uvedený důvod, proč si dovolenou nevyčerpal.

**Zdravotní volno (sick days)** – jedná se o druhý nejvíce žádaný benefit ze strany zaměstnanců tento benefit by byl podniku doporučen pouze v případě, kdy by nebyla možnost využít krátkodobou operativní práci z domova. Ta je umožněna na základě povolení od nadřízeného, a to v případech, kdy zaměstnanec začíná být nemocný, ale je současně ještě schopný vzdáleně pracovat z domova. Cílem je, aby zaměstnanec nemusel čerpat dovolenou, nenakazil kolegy a vyléčil tak počáteční příznaky nemoci. Tato výhoda je podrobněji popsána ve vnitřním předpise zaměstnavatele a je zmiňována na nástupním personálním školení. Pokud by však s touto možností byli seznámeni všichni zaměstnanci, nebyl by odhlasován benefit sick days jako druhá nejčastější potřeba zaměstnanců. Návrhem je zvýšení povědomí o této výhodě i u stávajících zaměstnanců, kteří o této možnosti neví či ji neberou v úvahu.

**Firemní školka** – cílem dotazníkového šetření bylo mimo jiné také zjistit, jak velký je v současné chvíli zájem o zavedení firemní školky. Podnik o této možnosti již dříve uvažoval právě v souvislosti se sladěním soukromého života s pracovní dobou a zejména k usnadnění návratu žen z mateřských či rodičovských dovolených. Zájem o tento benefit byl přibližně u 32 % respondentů, avšak u většiny takto vyjádřených se nejednalo o aktuální potřebu, spíše o pohled do budoucna, až budou časem potřebovat. Aktuální stav je 7 dětí, které by takto zaměstnanci měli zájem umístit. Proto v současné chvíli založení firemní školky nebude doporučeno. Pokud by však přece jen měl zaměstnavatel snahu pod-



pořit rodinné potřeby zaměstnanců, bude doporučeno zavést příspěvek na školkovné, který je možné poskytovat jako daňový náklad na straně zaměstnavatele, zdaněný na straně zaměstnance, nebo jako příspěvek vyplácený zaměstnavatelem ze zisku po zdanění a na straně zaměstnance osvobozený od daně z příjmů a odvodů na pojistném.

**Práce z domova (homeoffice)** – byla třetím nejčastějším benefitem, o který zaměstnanci žádali. Tento benefit bude doporučen nechat nastavený, tak jak je v současné chvíli. To znamená poskytovat ho nadále pouze osvědčených a klíčovým zaměstnancům, tak aby došlo k posílení a upevnění pozitivních vztahů mezi těmito pracovníky a podnikem.

## **5 PROJEKT ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ V PODNIKU XY A. S.**

Projekt zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů se bude opírat zejména o výsledky dosažené v předchozí analytické části, která se zabývala podrobnou analýzou současného stavu zaměstnaneckých výhod v podniku. Na základě této analýzy byly zjištěny veškeré benefity, které zaměstnavatel poskytuje. Způsob poskytování benefitů je stanoven fixně pro všechny zaměstnance či pro vybrané kategorie zaměstnanců dle předem stanovených kritérií. Druhou podstatnou součástí bude využití výsledků z dotazníkového šetření, které je zaměřené zejména na spokojenost a preference zaměstnanců.

### **5.1 Cíle projektu**

V rámci zlepšení systému zaměstnaneckých výhod vedení podniku vyjádřilo zájem o zavedení systému cafeterie. Právě z tohoto důvodu bude zavedení volitelného způsobu poskytování benefitů považováno za hlavní cíl projektu zlepšení systému zaměstnaneckých výhod. Mezi důvody, které management podniku vedly k myšlence zavedení cafeterie, byla především snaha v rámci systému zlepšování vycházet vstříc moderním trendům a jít kupředu, tak aby mohl podnik poskytovat zaměstnancům flexibilní systém s možností svobodné volby. Tak jak je tomu stále častěji v ostatních konkurenčních podnicích. Také z pohledu zaměstnanců je tento moderní trend žádoucí, neboť z dotazníkového šetření vyplynulo, že 92 % zaměstnanců má o tento systém zájem.

Změna se projeví zejména v jiném způsobu čerpání zaměstnaneckých benefitů, které budou nastaveny jako volitelný systém, který bude pro každého zaměstnance definován předem stanovenou finanční částkou a zaměstnanci si budou moci volit benefity, o které mají skutečný zájem dle jejich vlastního uvážení. V rámci tohoto systému budou benefity členěny na pevnou a volitelnou část. Pevná část bude tvořena benefity, které jsou dle dotazníkového šetření využívány u všech zaměstnanců. Naopak volitelná část výhod bude stanovena podle individuálních preferencí zaměstnanců.

## 5.2 Daňové řešení benefitů uvnitř podniku

Pro to, aby mohl být kvalitně nastavený volitelný systém zaměstnaneckých benefitů a mohlo být rozhodnuto o konečné podobě nabízených výhod, je v první řadě nutné, provést srovnání daňového zvýhodnění jednotlivých výhod uvnitř podniku.

Benefity jsou v podniku členěny na čtyři kategorie a u těchto kategorií bude vyjádřen dopad do daní:

- **Mimořádně zvýhodněné benefity** – jsou benefity řadící se do daňových výdajů na straně zaměstnavatele a osvobozené od daně z příjmu fyzických osob na straně zaměstnance. Současně nejsou součástí vyměřovacího základu a neodvádí se z tohoto plnění pojistné.
- **Benefity poskytované ze sociálního fondu zaměstnavatele**, které pro něj nejsou daňovým výdajem, ale na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob a nezahrnují se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného.
- **Částečně zvýhodněné benefity** – zvýhodněné buď na straně zaměstnavatele či na straně zaměstnance.
- **Benefity zajištěné externím dodavatelem** – u zaměstnavatele i u zaměstnance irrelevantní.

### 5.2.1 Mimořádně zvýhodněné benefity

V této části jsou popsány mimořádně zvýhodněné benefity, které podnik XY nabízí svým zaměstnancům. Přehled těchto benefitů je zobrazen v tabulce (Tab. 29).

Tab. 29. Mimořádně zvýhodněné benefity (vlastní zpracování)

Benefity	Daňový výdaj zaměstnavatele	Zdanění u zaměstnance	Zahrnutí příjmu do vyměřovacího základu
Stravenky Sodexo	Daňový výdaj do limitu.	Příjem osvobozen bez limitu.	Není součástí vyměřovacího základu, pojistné se neplatí.
Stravenky Tesco Gastro	Daňový výdaj do limitu.	Příjem osvobozen bez limitu.	Není součástí vyměřovacího základu, pojistné se neplatí.
Odborný rozvoj zaměstnanců	Daňový výdaj bez limitu.	Nepeněžní příjem osvobozen bez limitu.	Není součástí vyměřovacího základu, pojistné se neplatí.
Příspěvek na penzijní připojištění	Daňový výdaj bez limitu, pokud je určen jako pracovní právní nárok.	Nepeněžní příjem osvobozen do limitu 30 000 Kč za rok.	Není součástí vyměřovacího základu, pojistné se neplatí.
Příspěvek na jazykové kurzy	Daňový výdaj bez limitu.	Příjem není součástí daňového základu, je osvobozen od daně z příjmů fyzických osob.	Není součástí vyměřovacího základu, pojistné se neplatí.

### Stravenky

Stravenky je možné zařadit do kategorie mimořádně zvýhodněných benefitů. U zaměstnavatele jsou daňovým výdajem do limitu, který je stanoven dle zákona až do výše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu. Podnik XY poskytuje stravenky dvojího typu s příspěvkem 55 % u stravenek Tesco Gastro a 50 % u stravenek Sodexo. Pro zaměstnance jsou stravenky osvobozeny od daně z příjmu bez limitu, avšak musí být zachována podmínka nepeněžního příjmu, což je v podniku dodrženo. Příjem ze stravenek je osvobozený od daně z příjmu fyzických osob, není zahrnut do vyměřovacího základu a neodvádí se z něj pojistné.

### Odborný rozvoj zaměstnanců

Dle zákona o daních z příjmu je odborné firemní vzdělávání u zaměstnavatele řazeno do daňově uznatelných nákladů při splnění předem stanovených podmínek. Tyto podmínky určuje § 6 odst. 9, písm. a). Nezbytnou podmínkou pro daňovou uznatelnost je souvislost odborného vzdělání s předmětem činnosti zaměstnavatele. Do daňových výdajů je řazeno

jak peněžní, tak i nepeněžní plnění. U zaměstnance se jedná o příjem osvobozený od daně z příjmu fyzických osob, a tudíž není zahrnut do vyměřovacího základu a nepodléhá odvodům sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Tato skutečnost platí pouze u nepeněžního plnění. V případě peněžního plnění je u zaměstnance příjem zdaňován. V podniku je přibližně 90 % certifikovaných školení zaměřených na oblast, která úzce souvisí s odbornou prací, kterou zaměstnanci vykonávají v rámci jejich pracovní náplně, a proto jsou tato školení také v souladu s předmětem činnosti zaměstnavatele. Vždy na začátku roku je vytvořen plán školení, kde si vedoucí pracovníci či zaměstnanci zvolí školení, zaměřená na posun odborných znalostí, běžně na dané pozici využívaných. Takto navržená školení musí být odsouhlasena příslušnými řediteli úseků.

### **Příspěvek na penzijní připojištění**

Jedná se o mimořádně zvýhodněný benefit. Na straně zaměstnavatele jde o daňový výdaj bez limitu, neboť je upraven vnitřním předpisem jako pracovněprávní nárok. U zaměstnance je nepeněžní příjem osvobozen od daně z příjmu fyzických osob v úhrnu do 30 000,- Kč za rok. Pojistné se neplatí, neboť příjem osvobozený od daně z příjmu fyzických osob se nezahrnuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Podnik tento benefit nabízí všem zaměstnancům, kteří ve firmě pracují déle než 5 let a záleží na zaměstnancích, zda této možnosti využijí či ne. Příspěvek je ve výši 200 Kč za měsíc, u významných pracovních pozic se pohybuje od 300 do 800 Kč.

### **Příspěvek na jazykové kurzy**

Zaměstnanci mohou využít interních jazykových kurzů, které pro ně zaměstnavatel zajišťuje. Tyto kurzy jsou dobrovolné, avšak zpoplatněné vždy na začátku semestru ve výši 2 500 Kč. Právě na tento poplatek mohou zaměstnanci získat slevu ve výši 25 % či 50 % na základě předchozího dosaženého pokroku. Tyto příspěvky jsou na straně zaměstnavatele daňovým výdajem a na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob, a proto nejsou součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného.

### 5.2.2 Benefity poskytované ze sociálního fondu zaměstnavatele

Mezi benefity poskytované ze sociálního fondu patří příspěvky na regenerační služby, sportovní a kulturní aktivity, příspěvek na dovolenou, pobyty, zdravotní péče, očkování, outdoorovy a bezúročnou půjčku. Veškeré výhody poskytované ze sociálního fondu podniku XY jsou uvedeny v tabulce (Tab. 30.). Všechny takto poskytované výhody jsou blíže popsány v textu níže.

Tab. 30. Benefity poskytované ze sociálního fondu vlastní zpracování

Benefity	Daňový výdaj zaměstnavatele	Zdanění u zaměstnance	Zahrnutí do vyměrovacího základu
Příspěvky při: narození dítěte, svatbě, výročí 50 a 60 let, odchodu do důchodu, úmrtí blízkého rodinného příslušníka	Výdaj ze sociálního fondu – ze zisku po zdanění.	Nepeněžní příjem je do 2 000 Kč osvobozen.	Není součástí vyměrovacího základu, pojistné se neplatí.
Regenerační služby HELP	Výdaj ze sociálního fondu – ze zisku po zdanění.	Příjem osvobozen bez limitu.	Není součástí vyměrovacího základu, pojistné se neplatí.
Příspěvek na specifické sportovní aktivity	Výdaj ze sociálního fondu – ze zisku po zdanění.	Příjem osvobozen bez limitu.	Není součástí vyměrovacího základu, pojistné se neplatí.
Příspěvek na specifické kulturní aktivity	Výdaj ze sociálního fondu – ze zisku po zdanění.	Příjem osvobozen bez limitu.	Není součástí vyměrovacího základu, pojistné se neplatí.
Příspěvek na dovolenou	Výdaj ze sociálního fondu – ze zisku po zdanění.	Příjem je do limitu 20 000 Kč ročně osvobozen od daně z příjmů fyzických osob.	Není součástí vyměrovacího základu, pojistné se neplatí.
Příspěvek na pobyty	Výdaj ze sociálního fondu – ze zisku po zdanění.	Příjem je do limitu 20 000 Kč ročně osvobozen od daně z příjmů fyzických osob.	Pokud je příjem osvobozen pojistné se neplatí.
Příspěvek na nadstandardní zdravotní péči	Výdaj ze sociálního fondu – ze zisku po zdanění.	Příjem osvobozen bez limitu.	Není součástí vyměrovacího základu, pojistné se neplatí.
Očkování	Výdaj ze sociálního fondu – ze zisku po zdanění.	Příjem osvobozen bez limitu.	Není součástí vyměrovacího základu, pojistné se neplatí.
Outdoorovy	Výdaj ze sociálního fondu – ze zisku po zdanění.	Příjem osvobozen bez limitu.	Není součástí vyměrovacího základu, pojistné se neplatí.
Bezúročná půjčka na bytové účely do 100 000 Kč	Výdaj ze sociálního fondu – ze zisku po zdanění.	Příjem osvobozen, pokud je půjčka do 100 000 Kč.	Pokud je příjem osvobozen, pojistné se neplatí.

**Příspěvky při: narození dítěte, svatbě, výročí 50 a 60 let, odchodu do důchodu, úmrtí blízkého rodinného příslušníka.** Tyto příspěvky jsou vypláceny ze sociálního fondu, kde se tvoří prostředky ze zisku po zdanění. Jedná se o nedaňové výdaje na straně zaměstnavatele. Příspěvky jsou poskytovány jako nepeněžní plnění ve 3 různých částkách podle délky odpracované doby. Do 1 roku ve výši 1 000 Kč, nad 1 rok 1 500 Kč a nad 5 let 2 000 Kč. Jelikož výše tohoto příspěvku nepřesahuje 2 000 Kč je příjem na straně zaměstnance osvobozen od daně z příjmů fyzických osob a neodvádí se pojistné.

### **Příspěvky na kulturu, sport, rekreace a zájezdy**

Do této kategorie je možné zařadit regenerační služby HELP, které jsou k dispozici pro všechny zaměstnance ve výši 300 Kč za měsíc. Další možností, kterou mají k dispozici jen určité kategorie zaměstnanců, jsou nepeněžní příspěvky na sportovní a kulturní aktivity, příspěvky na dovolenou a různé pobyty. Zaměstnavatel tyto příspěvky poskytuje ze sociálního fondu, kde jsou odložené prostředky ze zisku po zdanění pro předem stanovené případy. U zaměstnance se jedná o příjem osvobozený od daně z příjmu, který se nezahrnuje do vyměřovacího základu na odvod pojistného. Výjimkou je nepeněžní plnění poskytnuté na rekreaci včetně zájezdu, kde je určeno osvobození od daně z příjmu u zaměstnance do výše 20 000 Kč. Nad tuto částku je příjem zdanitelný.

### **Nadstandardní zdravotní péče**

Za nadstandardní zdravotní péči je možné považovat příspěvky na zdravotní péči pro předem definovanou kategorii zaměstnanců. Příspěvky jsou ve výši 800 Kč za měsíc a jsou poskytovány jako nepeněžní plnění. Do zdravotní péče je možné zahrnout i očkování proti chřipce, které probíhá jednou za rok a mají na něj nárok všichni zaměstnanci. U obou těchto kategorií se jedná o nedaňový výdaj ze sociálního fondu, u zaměstnance je příjem osvobozen od daně z příjmu fyzických osob a není součástí vyměřovacího základu pro odvody pojistného.

### **Outdoory**

Každý úsek v podniku XY má možnost jednou za rok jet na úsekový outdoor v místě, které si samy zvolí. Současně musí být odsouhlaseno ředitelem úseku. Jedná se většinou o dvou-

denní pobyty, jejichž cílem je zejména stmelení kolektivu, poznání se navzájem i v mimopracovní úrovni a odpočinek či jinak zajímavé aktivity dle výběru zúčastněných. Prostředky na tyto akce jsou čerpány ze sociálního fondu a na straně zaměstnanců jsou osvobozeny od daně z příjmů a od odvodů na pojistném.

### Bezúročná půjčka na bytové účely do 100 000 Kč

Zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům, kteří již mají pracovní smlouvu na dobu neurčitou, v případě potřeby využít možnosti bezúročné půjčky na bytové účely. Současně je k této půjčce nutný souhlas odpovědných osob. U zaměstnavatele se jedná o výdaj ze sociálního fondu a na straně zaměstnance jde o příjem osvobozený od daní z příjmu do výše 100 000 Kč. Pokud by částka převýšila stanovenou hranici 100 000 Kč, musel by být stanoven obvyklý úrok z hodnoty přesahující tuto hranici, který by byl nepeněžním příjmem a zahrnut do základu daně z příjmu fyzických osob. Tuto situaci si podnik XY dobře uvědomuje, proto nabízí půjčky pouze do tohoto limitu, a tudíž zaměstnanec nejenže neplatí daň z příjmu, ale současně z tohoto benefitu neodvádí pojistné.

### 5.2.3 Částečně zvýhodněné benefity

Částečně zvýhodněné benefity jsou zobrazeny v tabulce (Tab. 31). Jejich podstatou je dílčí daňová a odvodová výhodnost neboli zvýhodnění jen na straně zaměstnavatele nebo na straně zaměstnance.

Tab. 31. Částečně zvýhodněné benefity (vlastní zpracování)

Benefity	Daňový výdaj zaměstnavatele	Zdanění u zaměstnance	Zahrnutí do vyměřovacího základu
Odměna za doporučení nového zaměstnance	Daňový výdaj.	Příjem není osvobozen od daně z příjmu fyzických osob.	Příjem je součástí vyměřovacího základu, pojistné se platí.
Společenské a sportovní firemní akce	Nedaňový výdaj.	Příjem je osvobozen bez limitu.	Není součástí vyměřovacího základu, pojistné se neplatí.
Práce z domova (homeoffice)	Daňový výdaj	Příjem není osvobozen od daně z příjmu fyzických osob.	Příjem je součástí vyměřovacího základu, pojistné se platí.



### **Odměna za doporučení nového zaměstnance**

V případě, že zaměstnanec doporučí svého známého na nějakou volnou IT pracovní pozici a tento známý uspěje ve výběrovém řízení, zaměstnanec dostane vyplacenou finanční odměnu. Tato odměna je vyplacena ve výši 3 000 Kč při nástupu nového pracovníka, a pokud se nový zaměstnanec osvědčí i po zkušební době a bude mu prodloužena pracovní smlouva, bude vyplacena další částka, a to ve výši 7 000 Kč. Tato odměna je přičtena ke mzdě a zaměstnanec ji obdrží ve výplatním termínu na účet. Z toho vyplývá, že je tento příjem na straně zaměstnance zdaňován a je součástí vyměřovacího základu pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Na straně zaměstnavatele se jedná o daňový výdaj. Výhodou tohoto benefitu pro zaměstnavatele je nejen snížení daňového základu, ale především snížení nákladů na získávání pracovníků. Z tohoto důvodu se zaměstnavateli vyplatí tento benefit ve své nabídce ponechat.

### Společenské a sportovní firemní akce

Podnik pořádá za rok 5 firemních akcí, mezi které patří MDŽ, dětský den, sportovní den, mikulášská besídka a vánoční večírek. Cílem těchto firemních akcí je zejména poděkování za dobře odvedenou práci v průběhu roku, tak aby se zaměstnanci pobavili, vytvořili a prohlubovali dobré vztahy mezi kolegy a pracovníky napříč celou firmou. Prostředky na tyto akce jsou na straně zaměstnavatele nedaňovým výdajem a na straně zaměstnanců jsou příjmy osvobozeny bez limitu.

### Práce z domova (homeoffice)

Tento benefit je nabízen pouze vybraným a osvědčeným pracovníkům za předem stanovených podmínek. Na straně zaměstnavatele se jedná o daňový výdaj. U zaměstnance se jedná o příjem, který není osvobozený od daně z příjmu fyzických osob, a tudíž je součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

#### 5.2.1 Benefit zajištěný externím dodavatelem

Jedná se o benefit **zvýhodněné telefonování**, který je podrobněji popsán v tabulce (Tab. 32) a nelze ho zařadit do žádné z předchozích kategorií, neboť neovlivňuje daňové řešení ani na straně zaměstnavatele, ani u zaměstnance.

Tab. 32. Benefit zajištěný externím dodavatelem

Benefity	Daňový výdaj zaměstnavatele	Zdanění u zaměstnance	Zahrnutí do vyměřovacího základu
Zvýhodněné telefonování	Zajišťuje externí firma, u podniku XY není tento benefit řešen.	Z hlediska daně z příjmu u zaměstnance není řešeno.	Není součástí vyměřovacího základu, pojistné se neplatí.

### Zvýhodněné telefonování

Zvýhodněný tarif je nabízen všem zaměstnancům v podniku i jejich rodinným příslušníkům na základě externího dodavatele mobilních služeb. Tento benefit na straně zaměstnavatele neovlivňuje daňový základ a současně ani na straně zaměstnance, není z hlediska daně z příjmu řešen, a proto není součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného.

### 5.2.2 Nejvíce žádané benefity

V této části budou analyzovány benefity, které jsou u zaměstnanců nejvíce žádané, avšak v současné nabídce zaměstnavatele nejsou či zaměstnanci na ně nemají nárok. Tyto výsledky jsou použity z dotazníkového šetření a jsou vybrány 3 nejlépe bodově ohodnocené kategorie z obou sekcí. Tyto výstupy jsou zobrazeny v tabulkách (Tab. 33 a 34). V obou případech je nastíněno daňové řešení jak z pohledu zaměstnavatele, tak z pohledu zaměstnance.

Tab. 33. Nejvíce žádané benefity, které nejsou v nabídce zaměstnavatele (vlastní zpracování)

<b>Benefity, které nejsou v současné nabídce zaměstnavatele</b>			
<b>Benefity</b>	<b>Daňový výdaj zaměstnavatele</b>	<b>Zdanění u zaměstnance</b>	<b>Zahrnutí do vyměřovacího základu</b>
5 týdnů dovolené	Pokud je upraveno jako pracovní právní nárok, jde o daňový výdaj bez limitu.	Příjem je zahrnut do základu daně, podléhá dani z příjmů fyzických osob.	Z příjmu se platí pojistné, neboť je součástí vyměřovacího základu.
Zdravotní volno (sick days)	Pokud je upraveno jako pracovní právní nárok, jde o daňový výdaj bez limitu.	Příjem je zahrnut do základu daně, podléhá dani z příjmů fyzických osob.	Z příjmu se platí pojistné, neboť je součástí vyměřovacího základu.
Firemní školka	Výdaj ze sociálního fondu. Pokud je stanoven jako pracovní právní nárok, je daňovým výdajem.	Pokud je placeno ze sociálního fondu, je příjem osvobozen. Pokud je daňovým příjmem, je zdaňován.	Pokud je příjem osvobozený u zaměstnance neodvádí se z něj pojistné. V opačném případě se pojistné odvádí.

Tab. 34. Nejvíce žádané benefity, které jsou v nabídce zaměstnavatele, ale zaměstnanci na ně nemají nárok (vlastní zpracování)

<b>Benefity, na které zaměstnanci nemají nárok</b>			
<b>Benefity</b>	<b>Daňový výdaj zaměstnavatele</b>	<b>Zdanění u zaměstnance</b>	<b>Zahrnutí do vyměrovacího základu</b>
Práce z domova (homeoffice)	Daňový výdaj.	Příjem není osvobozen od daně z příjmu fyzických osob.	Příjem je součástí vyměrovacího základu, pojistné se platí.
Příspěvek na dovolenou	Výdaj ze sociálního fondu – ze zisku po zdanění.	Příjem je do limitu 20 000 Kč ročně osvobozen od daně z příjmů fyzických osob.	Není součástí vyměrovacího základu, pojistné se neplatí.
Příspěvek na penzijní připojištění	Daňový výdaj bez limitu, pokud je určen jako pracovněprávní nárok.	Nepeňěžní příjem osvobozen do limitu 30 000 Kč za rok.	Není součástí vyměrovacího základu, pojistné se neplatí.

### 5.3 Návrh na zavedení systému cafeterie

V této kapitole je vytvořen projekt na zavedení systému cafeterie. Nový systém poskytování výhod bude vyplývat zejména z výsledků dotazníkového šetření a nabídka bude doplněna o benefity, které jsou nejvíce preferované a současně jsou přijatelné i z pohledu zaměstnavatele.

Prvním krokem je rozdělení současné nabídky na benefity, které jsou hojně využívány všemi zaměstnanci, a proto budou součástí pevné složky. Budou určeny pro všechny pracovníky. Druhou kategorií budou benefity, o které je zájem, avšak ne všichni zaměstnanci je využívají. Tato kategorie bude nastavena jako volitelná složka, u které budou moci zaměstnanci uplatnit každý své individuální zájmy, potřeby či priority.

Nové kategorie benefitů:

#### 1. Pevná složka zaměstnaneckých benefitů:

- stravenky Sodexo Pass a Tesco Gastro,
- odborné firemní vzdělávání,
- outdoory,
- společenské a sportovní firemní akce,

- příspěvky při: narození dítěte, svatbě, výročí 50 a 60 let, odchodu do důchodu, úmrtí blízkého rodinného příslušníka,
- odměna za doporučení nového zaměstnance,
- bezúročná půjčka na bytové účely do 100 000 Kč,
- regenerační služby HELP.

## 2. Volitelná složka zaměstnaneckých benefitů:

- očkování,
- příspěvek do lékárny,
- poukázky kultura, rekreace,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- příspěvek na školkové,
- příspěvek na dovolenou, pobyty,
- příspěvek na jazykové kurzy,
- zvýhodněné telefonování.

V pevné složce nedošlo k zásadním změnám či nově zavedeným výhodám. U volitelné složky byly zachovány benefity, které byly ohodnoceny jako velmi preferované. Benefity, které byly nejvíce žádané u zaměstnanců a z pohledu zaměstnavatele přijatelné byly nově zavedeny. Současně byly upraveny podmínky poskytování, tak aby na ně měli nárok i řadoví zaměstnanci. Mezi nově zavedené benefity patří:

- poukázky do lékárny,
- příspěvek na školkové.

U volitelných benefitů bude nastaven systém odměňování na základě délky odpracované doby, a to tímto způsobem:

- zaměstnanci do 1 roku      500 Kč / rok
- zaměstnanci do 5 let      1 000 Kč / rok
- zaměstnanci nad 5 let      1 500 Kč / rok

Současně bude zohledněna i kategorizace pracovníků, která je v podniku využívána doposud a zohledňuje důležitost klíčových zaměstnanců a některých pracovních pozic:

- klíčový zaměstnanec      200 Kč / měsíc
- vedoucí oddělení      300 Kč / měsíc

- ředitel úseku 500 Kč / měsíc

Požadavkem na nový systém čerpání zaměstnaneckých benefitů je, aby každý zaměstnanec měl k dispozici svůj vlastní účet, mohl v průběhu roku čerpat libovolnou částku ze svého nároku a měl neustálý přehled o vyčerpaných prostředcích. Cílem je udržet transparentnost nejen z pohledu zaměstnance, ale i zaměstnavatele, tak aby mohl vyhodnotit stav vyčerpaných prostředků a vyhodnotil, o které benefity je zájem větší či menší.

## 5.4 Klíčové kroky projektu

Aby byl projekt úspěšný, je nutné definovat klíčové kroky vedoucí k naplnění předem stanoveného cíle. V rámci tohoto projektu se jedná především o tyto činnosti:

- definování zainteresovaných stran do projektu,
- sestavení ročního rozpočtu zahrnujícího veškeré náklady na projekt,
- navrhnutí možností zlepšení systému zaměstnaneckých výhod prostřednictvím cafeterie,
- výběr vhodného dodavatele systému cafeterie,
- implementace a nastavení odsouhlasené podoby systému zaměstnaneckých výhod,
- realizace školení klíčových uživatelů a předání informací na všechny uživatele včetně zaměstnanců.

## 5.5 Výběr vhodného dodavatele

V současné době na trhu existuje několik různých dodavatelů, kteří nabízejí možnost zavedení systému cafeterie dle individuálních potřeb zaměstnavatelů. Tito dodavatelé umí nejen systém implementovat, ale mezi jejich další služby patří i poskytnutí cenných rad při nastavování nabídky zaměstnaneckých výhod, tak aby co nejvíce vyhovovala jak podniku, tak uživatelům. Podstatou implementace je nasazení informačního systému do prostředí zaměstnavatele, definování uživatelských práv a finančních limitů pro konkrétní zaměstnance.

Podnik bude zvažovat 2 možnosti a to:

- využití současného personálního a mzdového systému a implementace nového modulu na správu a řízení zaměstnaneckých benefitů.

- využití externího dodavatele poskytujícího outsourcing při zavádění zaměstnaneckých výhod formou cafeterie. Z těchto nových externích dodavatelů budou vybrány 2 společnosti, které se na zavedení systému cafeterie specializují.

Dohromady bude tedy podnik zvažovat 3 možné dodavatele, přičemž se dvěma z nich podnik zatím nespolupracoval a se třetím poskytovatelem již podnik delší dobu spolupracuje. Všechny tři společnosti budou stručně představeny a na základě váhového ohodnocení bude vybrán nejvhodnější dodavatel.

Podnik bude zvažovat následující dodavatele:

1. implementace nového modulu do současného personálního a mzdového systému od dodavatele KS - program, s.r.o.,
2. využití řešení od dodavatele Benefit Management s.r.o.,
3. využití řešení od dodavatele Cafeteria Systems s.r.o.

#### **5.5.1 Personální a mzdový systém od dodavatele KS - program, s.r.o.**

V podniku XY je implementován informační systém KS program, který zajišťuje společnost KS - program, s.r.o. Tento program je určen především pro mzdové a personální potřeby. Dodavatel působí na trhu již 23 let a své služby se snaží neustále vyvíjet a zdokonalovat. Právě z tohoto důvodu je pro případ potřeby možné doplňovat jednotlivé moduly dle potřeb a přání firmy, tak aby docházelo k usnadnění práce a kvalitním výstupům. Tento program umožňuje na základě modulu Sociální program, který v současné chvíli podnik nemá k dispozici, správu a řízení oblasti zaměstnaneckých benefitů.

Tento modul sleduje a eviduje výhody poskytované zaměstnavatelem, které si sám podnik může nadefinovat. Princip spočívá v tom, že má každý zaměstnanec individuální účet, ze kterého může čerpat finanční prostředky na vybrané druhy výhod. Určení benefitů, na které mají zaměstnanci nárok lze nastavit individuálně či hromadně pro zvolené skupiny zaměstnanců (Sociální program, © 2015).

**Výhody** (Sociální program, © 2015):

- získání reportů zobrazujících čerpání benefitů za jednotlivce i skupiny zaměstnanců,
- průběžné sledování nákladů na jednotlivé benefity,

- získání sestav s přehledným čerpáním a stavy účtů,
- zajištění provázanosti na mzdy.

**Nevýhody:**

- není zajištěna uživatelsky přívětivá práce s programem zejména z pohledu osob, které již s programem delší dobu pracují,
- časté potíže při tvorbě sestav u personalistiky či mzdových operací.

Celkové náklady, které souvisí především s doplněním nového modulu, jsou vyčísleny na 10 000 až 20 000 Kč.

### 5.5.2 Využití řešení od dodavatele Cafeteria Systems s.r.o.

Dalším poskytovatelem systému cafeterie je společnost Cafeteria Systems s.r.o., která se zaměřuje na kompletní outsourcing systému zaměstnaneckých benefitů prostřednictvím internetové aplikace. Systém je zaměřen na efektivní realizaci a řízení nepeněžního odměňování zaměstnanců. Aplikace je zaměřená na jednoduchost při ovládání, bezpečnost a vytváření přehledných reportů pro personalisty (cafeteriasystems, © 2015).

**Výhody (cafeteriasystems, © 2015):**

- uživatelsky příznivé ovládání vytvořené na míru,
- přehledné reporty a statistiky čerpání benefitů,
- snížení administrativní zátěže pro zaměstnavatele,
- neustálé rozšiřování nabídky ve spolupráci s externími dodavateli,
- vytlačení skrytých nákladů spojených s tvorbou a správou interního systému,
- poradenství v oblasti personalistiky, informačního systému, legislativy a daňové problematiky.

**Další služby, které jsou v souvislosti s tímto portálem nabízeny:**

- návody k registraci a čerpání benefitů,
- pravidelné přičítání finančních prostředků na účty jednotlivých zaměstnanců, dle požadavků podniku,
- provedení školení klíčových pracovníků v podniku XY, kteří budou za systém cafeterie zodpovědní,



- zpřístupnění reportů, statistik a sestav odpovědným osobám, které budou sledovat, kolik prostředků zaměstnanci vyčerpali a na jaké benefity.

Implementace softwarového řešení je bezplatné, pokud na straně zaměstnavatele nejsou speciální požadavky na grafické rozhraní a jednotlivé funkcionality.

#### **Platby za nastavení a úpravy aplikace**

Aplikaci je možné upravovat dle požadavků zaměstnavatele, a to konkrétně přizpůsobení grafického zobrazení, tak aby odpovídalo barvám a logu firmy. Současně je možné implementovat logo firmy v rámci aplikace, tak aby zaměstnanci cítili co nejvyšší propojenost s firmou. Dle požadavků je také možné nastavit rozšířenou funkčnost aplikace, kdykoli dodatečně, nikoliv mít jednotné nastavení co celou dobu využití. Veškeré tyto úpravy systému caterie jsou zpoplatněny ve výši 1 500 Kč / hodinu práce. Zpoplatnění se současně vztahuje na vedení jednotlivých zaměstnaneckých účtů v rámci internetové aplikace, tento poplatek je 17 Kč za osobu a jeho výše je závislá na celkovém počtu zaměstnanců respektive zaměstnaneckých účtů.

#### **5.5.3 Využití řešení od dodavatele Benefit Management s.r.o.**

Společnost Benefit Management s.r.o. působí na českém trhu již od roku 2003 a je zaměřena na programy řízení a správy benefitů pro více než 120 společností v ČR. Společnost získala své uživatele i v zahraničí. Svou pozornost zaměřuje zejména na vytváření programů na míru. Z široké nabídky od tohoto dodavatele je pro podnik XY stěžejní modul programu Cafeteria Benefit Plus.

V rámci caterie Benefit Plus mají zaměstnanci možnost svobodné volby benefitů podle svých osobních preferencí. Jsou omezeni pouze rozpočtem a nabídkou benefitů, kterou jim zaměstnavatel umožní čerpat. Společnost Benefit Management s.r.o. nabízí širokou smluvní síť, kde mohou zaměstnanci benefity čerpat. Aplikace umožňuje velmi široké možnosti v nastavení dle individuálních potřeb zaměstnavatele (cafeteria benefit plus, © 2015).

**Výhody** (cafeteria benefit plus, © 2015):

- snížení administrativní náročnosti (1 faktura měsíčně),
- získání reportů a propracovaných přehledů zobrazujících čerpání benefitů,

- nastavení systému cafeterie na míru, dle požadavků zaměstnavatele,
- uživatelsky příjemné využití – pro všechny zaměstnance, zohledňující jednoduchost čerpání a připojení na všech zařízeních přes počítač, tablet či jako mobilní aplikace.

**Nevýhody:**

- vyšší náklady na pořízení.

Náklady zahrnují jednorázový poplatek za implementaci systému do prostředí zaměstnavatele a měsíční platbu za podporu systému. Na základě již proběhlých konzultací podniku XY s touto společností byly ze strany dodavatele stanoveny tyto náklady na zavedení (bez DPH):

Implementace 35 000 Kč

Měsíční poplatek 6 500 Kč

#### 5.5.4 Výběr konečného dodavatele

Pro důkladné posouzení a konečné rozhodnutí, který dodavatel je nejvhodnější pro zavedení systému cafeterie je pro podnik nezbytné definovat klíčová kritéria hodnocení dodavatele:

- celkové náklady spojené se zavedením nového informačního systému (zahrnující zejména implementaci a měsíční poplatek),
- časová náročnost na zavedení systému,
- snadná obsluha ze strany zaměstnavatele i zaměstnanců,
- vyšší transparentnost vyčerpaných benefitů,
- komplexní nabídka služeb poskytovaných od dodavatele,
- časová úspora pro zaměstnavatele,
- snížení administrativy spojené se současným systémem poskytování benefitů,
- dostupnost smluvních partnerů, u kterých lze čerpat benefity,
- kladné reference a počet uživatelů.

Pro konečné rozhodnutí výběru konečného dodavatele bude využito váhové ohodnocení, které zobrazuje tabulka (Tab. 35). Váhy jsou přiděleny na základě preferencí zaměstnavatele, získaných informací a očekávaných požadavků vedení na tento nový systém. Možnos-

ti dodavatelského řešení byly konzultovány převážně s ředitelkou lidských zdrojů podniku XY, která za tento projekt bude mít nejvyšší odpovědnost na základě provedené odpovědnostní analýzy, která je uvedena v kapitole 5.5.

Kritéria, která získala nejvyšší váhu, jsou zejména celkové náklady 30 %, snadná obsluha 20 % a současně dostupnost míst k čerpání benefitů 15 %. Zbýlých 45 % bylo rozvrženo na základě konzultace s ředitelkou lidských zdrojů v podniku XY. Na základě takto definovaných vah budou jednotlivým poskytovatelům přiřazeny body od 1 do 3, čím nižší celkovou hodnotu ohodnocení dodavatel získá, tím je u tohoto projektu více žádoucí. Z toho vyplývá bod 1 nejlépe ohodnocený dodavatel v dané kategorii, bod 3 nejhorší hodnocení pro dané kritérium.

Tab. 35. Váhové ohodnocení dodavatelů poskytující cafeteria systém (vlastní zpracování)

Kritérium	Váha %	Poskytovatel		
		KS - program, s.r.o.	Cafeteria Systems s.r.o.	Benefit Management s.r.o.
Celkové náklady	30 %	2	1	3
Časová náročnost implementace	8 %	3	2	1
Snadná obsluha	20 %	3	2	1
Vyšší transparentnost	4 %	3	2	1
Komplexní nabídka služeb	4 %	3	2	1
Časová úspora	8 %	3	2	1
Snížení administrativy	7 %	3	1	2
Dostupnost smluvních partnerů	15 %	3	2	1
Kladné reference	4 %	3	2	1
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>2,7</b>	<b>1,63</b>	<b>1,67</b>

Na základě váhového ohodnocení vychází nejlépe řešení systému cafeteria prostřednictvím společnosti **Cafeteria Systems s.r.o.**, neboť získal hodnocení 1,63 znamenající, že nejlépe vyhovuje kritériím podniku XY.

## 5.6 Zainterесované osoby

Tvorba a realizace projektu je závislá na osobách, které se budou svou činností podílet na úspěšném zavedení nového systému odměňování. Tyto osoby jsou pro účely projektu označovány jako zainterесované osoby, které mají v podniku své specifické postavení, jako jsou zaměstnanci, vlastníci či dodavatelé.

- **Generální ředitel** – rozhoduje o finální podobě projektu zejména z hlediska finanční náročnosti, tzn., schvaluje náklady na projekt či připomínkuje, a předává k přepracování.
- **Ekonomická ředitelka** – odpovědnost nese zejména za finanční náročnost projektu, hlavním úkolem je vytvoření předpokládaného ročního rozpočtu na jednotlivé zaměstnanecké výhody a pro jednotlivé zaměstnance.
- **Ředitelka lidských zdrojů** – právě lidské zdroje jsou oblastí, která je v rámci projektu upravována, proto tato zainterесovaná strana odpovídá za celý projekt, připravuje veškeré součásti projektu, stanovuje projektový tým, připravuje smluvní podmínky včetně finální smlouvy pro dodavatele a v konečné fázi rozhoduje o tom, jakým způsobem budou jednotliví zaměstnanci informováni o provedených změnách v systému odměňování formou zaměstnaneckých benefitů.
- **Vedoucí mzdového oddělení** – zajištění podpůrné činnosti při komunikaci s externím dodavatelem zejména v otázkách generování výkazů a sestav o čerpání zaměstnaneckých benefitů.
- **Vedoucí účetního oddělení** – zpracování, kontrola a včasné vyřízení faktur týkající se implementace a podpory informačního systému a čerpání benefitů.
- **Vedoucí IT technik** – zastřešující IT podporu projektu zejména při implementaci a běžném užití nasazeného informačního systému. Součástí implementace bude i nastavení přístupových práv či jednotlivých finančních limitů pro konkrétní pracovníky.
- **Ředitelé úseků** – odpovědnost za předání informací svým podřízeným týkajících se nového systému čerpání zaměstnaneckých benefitů.
- **Zaměstnanci** – využití volitelného systému zaměstnaneckých benefitů dle svých vlastních potřeb a preferencí.

- **Externí dodavatel** – ponese odpovědnost za správné fungování informačního systému caterie, zajištění podpory a konzultací, případně proškolení klíčových uživatelů.

Pro lepší znázornění činností a odpovědnosti zainteresovaných stran je vypracována matice odpovědnosti znázorněná v tabulce (Tab. 36), kde jsou uvedeny vztahy mezi odpovědnými osobami a jejich úkoly.

Tab. 36. Matice odpovědnosti zainteresovaných stran (vlastní zpracování)

Pořadí	Činnost	Zainteresaná osoba							
		GR	Ekonomická ředitelka	Ředitelka LZ	Vedoucí mzdového oddělení	Vedoucí účetního oddělení	Vedoucí IT technik	Ředitelé úseků	Externí dodavatel
Odpovědnost: S – schvalovací, R – realizační, K - koordinační									
1	Definování zainteresovaných stran			K R	R				
2	Sestavení ročního rozpočtu na projekt	S	R	K	K	K			
3	Vypracování kompletního projektu		K	R					
4	Připomínkování projektu GR	R							
5	Přepracování projektu		K	R					
6	Schválení projektu	S							
7	Komunikace s externím dodavatelem			R			R K		
8	Podpis smlouvy dodavatelem	S		R					R
9	Vytvoření informačního systému dle požadavků zadavatele			K S			K R		R
10	Nasazení systému do interního prostředí zaměstnavatele			K					R
11	Nahrání dat do ostré databáze			K	R	R	S		R
12	Testování informačního systému			K R	K	K	K		K
13	Vyškolení klíčových uživatelů			K					R
14	Provedení úprav na základě testování			K S					
15	Zaslání hromadné informace na zaměstnance			R				R	

## 5.7 Časová analýza projektu

Projekt zlepšení systému zaměstnaneckých výhod v podniku XY a.s. je podroben časové analýze prostřednictvím metody kritické cesty CPM. Tabulka (Tab. 37) zobrazuje veškeré činnosti nutné k realizaci projektu od jeho zahájení až po ukončení. Projekt zahrnuje celkem 15 činností a u každé z nich je nutné stanovit dobu trvání ve dnech a předcházející činnost. Takto definovaná posloupnost jednotlivých činností je zadána do programu WinQSB, odkud je získána celková délka trvání projektu, a to **97 dní** (Obr. 12).

Tab. 37. Činnosti projektu a jejich délka trvání (vlastní zpracování)

Pořadí	Činnost	Doba trvání činností (pracovní dny)	Činnost předcházející
Zahájení projektu			
A	Definování zainteresovaných stran	5	-
B	Sestavení ročního rozpočtu na projekt	12	A
C	Vypracování kompletního projektu	9	B
D	Připomínkování projektu GŘ	5	C
E	Přepracování projektu	5	D
F	Schválení projektu	1	E
G	Výběr externího dodavatele	14	B
H	Podpis smlouvy s dodavatelem	3	G
I	Vytvoření uživatelských účtů dle požadavků zadavatele	25	H
J	Nahrání dat do ostré databáze	8	I
K	Testování informačního systému	22	I
L	Vyškolení klíčových uživatelů	7	I
M	Provedení úprav na základě testování	15	L
N	Zaslání hromadné informace na zaměstnance	16	M
O	Zaplacení faktury dodavateli	3	M
Ukončení projektu			

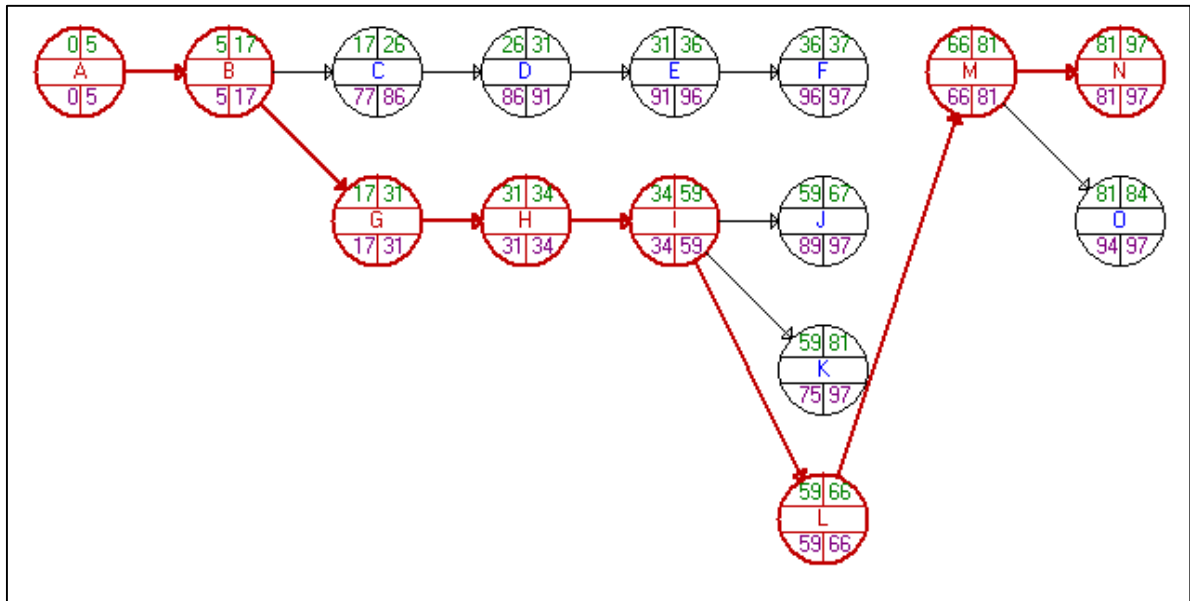
Program WinQSB, konkrétně modul PERT/CPM umožňuje zobrazení kritické cesty, která určuje nejdelší možnou cestu z počátečního bodu (vstupu) do koncového bodu (výstupu). Projekt může mít minimálně jednu kritickou cestu a je vhodné na tyto činnosti zaměřit pozornost, neboť ovlivňují včasné dokončení projektu. Tato situace je dána zejména z důvodu, že činnosti na kritické cestě mají celkovou rezervu rovnu nule (metoda cpm, © 2013). Obrázek (Obr. 12) znázorňuje celkovou dobu trvání kritické cesty, a to **97 dní**, což je nejkratší možná doba potřebná k realizaci projektu.

04-05-2015 13:08:04	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	5	0	5	0	5	0
2	B	Yes	12	5	17	5	17	0
3	C	no	9	17	26	77	86	60
4	D	no	5	26	31	86	91	60
5	E	no	5	31	36	91	96	60
6	F	no	1	36	37	96	97	60
7	G	Yes	14	17	31	17	31	0
8	H	Yes	3	31	34	31	34	0
9	I	Yes	25	34	59	34	59	0
10	J	no	8	59	67	89	97	30
11	K	no	22	59	81	75	97	16
12	L	Yes	7	59	66	59	66	0
13	M	Yes	15	66	81	66	81	0
14	N	Yes	16	81	97	81	97	0
15	O	no	3	81	84	94	97	13
	Project	Completion	Time	=	97	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Obr. 12. Časová analýza v programu WinQSB (vlastní zpracování)

Časová analýza projektu je doplněna také o uzlově ohodnocený síťový graf na obrázku (Obr. 13), který lépe znázorňuje červeně vyznačenou kritickou cestu a v příloze (Příloha P III) je uveden i Ganttův diagram. Prostřednictvím Ganttova diagramu a síťového grafu lze vidět, že některé činnosti lze realizovat současně s jinými činnostmi. Činnosti, které tvoří kritickou cestu, jsou tyto A, B, G, H, I, L, M a N. Pokud se některá z těchto činností opozdí, bude o tuto dobu prodloužen celý projekt.





Obr. 13. Uzlově ohodnocený síťový graf WinQSB (vlastní zpracování)

## 5.8 Nákladová analýza projektu

Podnik vyčlenil na zavedení systému cafeterie 650 000 Kč. Tyto finanční prostředky jsou podrobněji popsány prostřednictvím nákladové analýzy projektu, která zdroje člení na čtyři části:

1. Náklady související se zavedením systému cafeterie
2. Náklady obětované příležitosti
3. Roční náklady na volitelnou část zaměstnaneckých benefitů
4. Roční náklady na pevnou část zaměstnaneckých benefitů, která je určena pro všechny zaměstnance.

### 5.8.1 Náklady související se zavedením systému cafeterie

Náklady související se zavedením systému cafeterie zobrazuje tabulka (Tab. 38). Mezi tyto náklady patří především:

#### Vytvoření a vedení uživatelských účtů pro všechny zaměstnance

Společnost Benefit Management s.r.o. si účtuje měsíční poplatek za vytvoření a vedení uživatelských účtů. Tento poplatek se odvíjí od počtu zaměstnanců. Pro podnik XY, který zaměstnává 241 pracovníků, bude tento měsíční náklad ve výši 17 Kč za 1 pracovníka. Celková měsíční suma je  $241 \times 17 = 4\,097,-$  Kč

Celková roční suma je  $4\,097 \times 12 = 49\,164,-$  Kč

### **Náklady na dodatečné úpravy informačního systému**

Dodatečné úpravy jsou požadavky zejména na grafické zobrazení, barevné sladění s firemními stránkami a začlenění loga podniku na portál caterie. Ze strany podniku XY nejsou prozatím požadovány žádné specifické grafické úpravy, pouze vložení loga podniku na portál. Začlenění loga na portál vychází na **1 000 Kč**.

### **Rozšíření systému o další moduly**

Náklady související s realizací projektu se mohou v průběhu lehce upravit, na základě skutečných prací a nepředvídatelných situací. Například pokud bude podnik požadovat rozšíření systému o další moduly či funkcionality, budou náklady na realizaci o tuto položku zvýšeny. Dodavatel možnost rozšíření nabídky o další moduly běžně nabízí a účtuje si **1500 Kč / hod.** práce. Rozšíření systému je pouze informační a je uvedeno pouze jako možnost využití do budoucna. Nebude ze strany podniku v prvním roce využito, a proto ani nebudou tyto náklady zahrnuty do celkových ročních nákladů na realizaci projektu.

### **Příprava a tisk informačních podkladů**

Informační podklady budou sloužit zejména pro členy projektového týmu. Těchto členů je 9. Podklady mají 30 stran ve formátu A4. Cena za jednu stranu barevného tisku vychází na 1 Kč. Z toho vyplývá, že jsou celkové náklady na tisk 270 Kč.

Tab. 38. Roční náklady vynaložené na zavedení systému caterie (vlastní zpracování)

Nákladová položka	Náklady (Kč)	Popis
Náklady na implementaci informačního systému	0	Společnost Benefit Management s.r.o. nevyžaduje žádný poplatek na implementaci informačního systému, neboť využívá internetovou aplikaci.
Vytvoření uživatelských účtů pro jednotlivé pracovníky	49 164,- Kč	Počet zaměstnanců 241 x 17 Kč x 12 měsíců.
Dodatečné úpravy informačního systému – vložení loga podniku na portál	1 000,- Kč	Pouze použití loga, bez dalších úprav grafiky.
Příprava a tisk informačních podkladů	270,- Kč	30 str. x 1 Kč = 30 Kč x 9 osob = 270 Kč
<b>Celkem náklady</b>	<b>50 434,- Kč</b>	

Roční náklady související se zavedením systému caterie jsou vyčísleny na **50 434,- Kč**. Nejvyšší položkou je náklad ve výši 49 164,- Kč, který souvisí s vytvořením a správou uživatelských účtů jednotlivých zaměstnanců. V rozpočtu není zahrnut náklad na techniku, neboť je podnik XY zaměřen na poskytování IT služeb a tudíž všichni zaměstnanci mají přístup ke svému počítači v rámci pracovní doby či po pracovní době.

### 5.8.2 Náklady obětované příležitosti

Druhou nezbytnou částí nákladové analýzy jsou náklady obětované příležitosti, které se vyčíslí na základě jednotlivých činností prováděných členy projektového týmu. Tyto náklady jsou zobrazeny v tabulce (Tab. 39) a pro jejich vyčíslení bylo využito průměrné hrubé hodinové mzdy zainteresovaných pracovníků. Tyto průměrné hodinové částky pro jednotlivé zainteresované pracovníky byly čerpány z interních materiálů podniku. Pro vyjádření času, který tyto osoby strávily prací na projektu je využito časové jednotky počet hodin. Při součtu nákladů obětované příležitosti za všechny zainteresované pracovníky je celková suma vyčíslena na **21 980 Kč**. U těchto nákladů je nutné počítat s možnou

odchylkou, neboť některé činnosti na projektu mohou být prodlouženy a některé naopak zkráceny.

Tab. 39. Náklady obětované příležitosti (vlastní zpracování)

Projektový tým	Činnost na projektu (hod)	Náklady obětované příležitosti (Kč)
GŘ	4	1 520
Ekonomická ředitelka	25	6 000
Ředitelka LZ	60	13 800
Vedoucí mzdového oddělení	22	3 740
Vedoucí účetního oddělení	6	1 080
Vedoucí IT technik	10	2 100
Ředitelé úseků	6	1 260
<b>Celkem</b>	<b>145</b>	<b>29 500,- Kč</b>

### 5.8.3 Náklady na volitelný systém zaměstnaneckých benefitů

Třetí nezbytnou součástí nákladové analýzy jsou roční náklady na volitelný systém zaměstnaneckých benefitů. Tyto náklady se budou odvíjet od způsobu nového nastavení poskytování benefitů pro zaměstnance, který bude záviset především na rozhodnutí vedení podniku. Pro účely práce je po konzultaci s personální manažerkou navržen způsob, jak tyto benefity rozdělit mezi zaměstnance, a to na základě délky odpracované doby, což je zobrazeno v tabulce (Tab. 40). Současně budou ponechány příplatky pro významné pracovní pozice, které jsou takto zvýhodněny již v původním nastavení zaměstnaneckých benefitů. Takto nastavené benefity mají výrazný motivační vliv pro významné pracovníky a jejich udržení ve firmě. Benefity členěné dle pracovních pozic jsou zachyceny v tabulce (Tab. 41).

Tab. 40. Roční náklady na volitelný systém benefitů dle délky odpracované doby (vlastní zpracování)

Délka odpracované doby	Počet zaměstnanců	Roční limit na zaměstnance (Kč)	Celkové náklady (Kč)
Do 1 roku	73	500	36 500
Do 5 let	87	1 000	87 000
Nad 5 let	81	1 500	121 500
<b>Celkem</b>	<b>241</b>	<b>3 000</b>	<b>245 000</b>

Tab. 41. Roční náklady na volitelný systém benefitů dle pracovních pozic (vlastní zpracování)

Délka odpracované doby	Počet zaměstnanců	Roční limit na zaměstnance (Kč)	Celkové náklady (Kč)
Vedoucí oddělení	23	200 x 12 = 2 400	55 200
Klíčový zaměstnanec	22	300 x 12 = 3 600	79 200
Ředitel úseku	10	500 x 12 = 6 000	60 000
<b>Celkem</b>	<b>55</b>	<b>12 000</b>	<b>194 400</b>
<b>Celkové náklady na volitelnou část benefitů</b>	<b>439 400,- Kč</b>		

#### 5.8.4 Roční náklady na pevnou část zaměstnaneckých benefitů

Čtvrtá část nákladů je pouze informační, neboť tyto náklady jsou součástí stávajícího systému zaměstnaneckých benefitů a nespádají do volitelné složky caterie. Jsou stanoveny jako pevná část zaměstnaneckých benefitů, která je určena pro všechny zaměstnance. Tyto náklady budou v podniku jak za situace zavedení nového systému poskytování volitelných benefitů, tak i kdyby k realizaci tohoto projektu nedošlo. Proto tyto náklady nebudou započítány do celkových nákladů na projekt zavedení systému caterie. Náklady zobrazuje tabulka (Tab. 42). Celková výše nákladů se odvíjí od konečného počtu zaměstnanců, kteří tyto benefity využijí. Počty zaměstnanců jsou odvozené na základě počtu osob, které tyto benefity využívaly v roce 2014. Celkové náklady na konkrétní benefity jsou získány z interních materiálů podniku. Je možné předpokládat podobný vývoj těchto nákladů i pro rok 2015, neboť jsou do této kategorie zařazeny nejvyužívanější benefity pro všechny

zaměstnance, které se i při zavedení nového systému cafeterie nezmění a zůstanou součástí pevné části zaměstnaneckých benefitů.

Tab. 42. Roční náklady na fixní způsob poskytování benefitů (vlastní zpracování)

Pevná složka zaměstnaneckých benefitů	Počet zaměstnanců využívajících daný benefit v roce 2014	Celkové náklady (Kč)
Stravenky Sodexo Pass	241	1 853 759
Stravenky Tesco Gastro	152	1 248 120
Odborné firemní vzdělávání	138	828 264
Outdoory	154	168 723
Společenské a sportovní firemní akce	241	191 697
Příspěvky při: narození dítěte, svatbě, výročí 50 a 60 let, odchodu do důchodu, úmrtí blízkého rodinného příslušníka	18	26 000
Odměna za doporučení nového zaměstnance	15	150 000
Bezúročná půjčka na bytové účely do 100 000 Kč	2	125 000
Regenerační služby HELP	52	187 200
<b>Celkem</b>		<b>4 778 763 Kč</b>

Poslední částí nákladové analýzy budou vyjádřeny celkové náklady projektu, které se skládají pouze z nákladů, které s realizací projektu skutečně souvisí, a to náklady potřebné na zavedení systému cafeterie, náklady obětované příležitosti členů projektového týmu a náklady na výplatu volitelné části benefitů. Tyto náklady zobrazuje tabulka (Tab. 43).

Tab. 43. Celkové náklady projektu (vlastní zpracování)

Náklady	Rozpočet (Kč)
Náklady související se zavedením systému cafeterie	50 434
Náklady obětované příležitosti	21 980
Náklady na volitelnou část benefitů	439 400
<b>Celkem</b>	<b>511 814</b>

Náklady na volitelný systém poskytování zaměstnaneckých benefitů se zvýší oproti stávajícímu systému o **295 434 Kč**. Tato částka byla zjištěna po odečtení nákladů obětovaných příležitosti a nákladů na benefity vyplácené pro významné pracovní pozice, které byly po-

necháány na základě původního nastavení v podniku. Náklady, které by podnik zaplatil, i bez realizace projektu, jsou ve výši **216 380 Kč**.

### 5.8.5 Porovnání nákladů stávajícího systému benefitů s nově navrženým systémem caterie

Cílem této podkapitoly je vyčíslit náklady na benefity nabízené podnikem XY v roce 2014 ve srovnání s rokem, ve kterém bude systém caterie zaveden. U takto definovaných nákladů bude určen dopad na daňový základ. **Určení předpokládaných nákladů, na poskytování benefitů, prostřednictvím systému caterie, se bude opírat o preference zaměstnanců vyjádřené v dotazníkovém šetření.** Benefity budou vyčísleny a rozděleny na daňové výdaje, snižující základ daně, a výdaje poskytované ze sociálního fondu, ve kterém jsou prostředky ze zisku po zdanění. Obě tyto kategorie popisují tabulky (Tab. 44 a 45).

Tab. 44. Benefity 2014 – daňové výdaje (vlastní zpracování)

Benefity 2014	Výdaj u zaměstnavatele	Roční náklady (Kč)
Stravenky Sodexo Pass	Daňový výdaj do limitu.	1 853 759
Stravenky Tesco Gastro	Daňový výdaj do limitu.	1 248 120
Odborné firemní vzdělávání	Daňový výdaj bez limitu.	828 264
Příspěvek na penzijní připojištění	Daňový výdaj bez limitu.	211 200
Odměna za doporučení nového zaměstnance	Daňový výdaj bez limitu.	150 000
Příspěvek na jazykové kurzy	Daňový výdaj bez limitu.	30 000
<b>Celkem</b>		<b>4 321 343 Kč</b>

Tab. 45. Benefity 2014 – výdaje ze sociálního fondu (vlastní zpracování)

<b>Benefity</b>	<b>Výdaj u zaměstnavatele</b>	<b>Roční náklady (Kč)</b>
Příspěvky při: narození dítěte, svatbě, výročí 50 a 60 let, odchodu do důchodu, úmrtí blízkého rodinného příslušníka	Výdaj ze sociálního fondu.	26 000
Regenerační služby HELP	Výdaj ze sociálního fondu.	187 200
Příspěvek na specifické sportovní aktivity	Výdaj ze sociálního fondu.	4 800
Příspěvek na specifické kulturní aktivity	Výdaj ze sociálního fondu.	0
Příspěvek na dovolenou	Výdaj ze sociálního fondu.	7 200
Příspěvek na pobyty	Výdaj ze sociálního fondu.	9 600
Příspěvek na nadstandardní zdravotní péči	Výdaj ze sociálního fondu.	0
Očkování	Výdaj ze sociálního fondu.	8 556
Outdoory	Výdaj ze sociálního fondu.	168 723
Bezüročná půjčka na bytové účely do 100 000 Kč	Výdaj ze sociálního fondu.	125 000
Společenské a sportovní firemní akce	Výdaj ze sociálního fondu.	191 697
<b>Celkem</b>		<b>728 776 Kč</b>

Dalším cílem, který byl zmíněn v úvodu této podkapitoly je vyčíslení předpokládaných nákladů na poskytování benefitů prostřednictvím systému caterie. Tyto náklady jsou členěny na pevnou a volitelnou část zaměstnaneckých benefitů. Obě tyto části zobrazují, které náklady patří mezi daňové výdaje a naopak, které výdaje jsou poskytovány ze sociálního fondu. Tyto výdaje jsou zobrazeny v tabulkách (Tab. 46 a 47).



Tab. 46. Cafeterie – výdaje na pevnou část zaměstnaneckých benefitů (vlastní zpracování)

Pevná část zaměstnaneckých benefitů	Výdaj u zaměstnavatele	Roční náklady (Kč)
Stravenky Sodexo Pass	Daňový výdaj	1 853 759
Stravenky Tesco Gastro	Daňový výdaj	1 248 120
Odborné firemní vzdělávání	Daňový výdaj	828 264
Odměna za doporučení nového zaměstnance	Daňový výdaj	150 000
Outdoory	Výdaj ze sociálního fondu	168 723
Společenské a sportovní firemní akce	Výdaj ze sociálního fondu	191 697
Příspěvky při: narození dítěte, svatbě, výročí 50 a 60 let, odchodu do důchodu, úmrtí blízkého rodinného příslušníka	Výdaj ze sociálního fondu	26 000
Bezúročná půjčka na bytové účely do 100 000 Kč	Výdaj ze sociálního fondu	125 000
Regenerační služby HELP	Výdaj ze sociálního fondu	187 200
<b>Celkem daňové výdaje</b>	<b>4 080 143 Kč</b>	
<b>Celkem výdaje ze SF</b>	<b>698 620</b>	
<b>Celkové výdaje</b>	<b>4 778 763</b>	

Tab. 47. Cafeterie – výdaje za zavedení volitelné části benefitů prostřednictvím externího dodavatele (vlastní zpracování)

Volitelná složka zaměstnaneckých benefitů	Bodové ohodnocení	Podíl na celku (%)	Výdaj u zaměstnavatele	Roční náklady (Kč)
Příspěvek na penzijní připojištění	58	24,17	Daňový výdaj	104 120
Příspěvek na jazykové kurzy	28	11,67	Daňový výdaj	50 265
Příspěvek na školovné	53	22,08	Daňový výdaj	95 145
Příspěvek na dovolenou, pobyty	42	17,5	Výdaj ze SF	75 398
Příspěvek do lékárny	38	15,83	Výdaj ze SF	68 217
Příspěvky na kulturu, rekreaci	21	8,75	Výdaj ze SF	37 699
Očkování	-	-	Výdaj ze SF	8 556
<b>Celkem daňové výdaje</b>	<b>139</b>	<b>57,92</b>	<b>249 530</b>	
<b>Celkem výdaje z SF</b>	<b>101</b>	<b>42,08</b>	<b>189 870</b>	
<b>Celkové výdaje na volitelné benefity</b>	<b>240</b>	<b>100</b>	<b>439 400</b>	

Posledním důležitým krokem je porovnání celkových nákladů na poskytované benefity za rok 2014 a předpokládaných nákladů systému cafeterie, a to z pohledu daňového dopadu. Jak je z tabulky (Tab. 48) patrné, na základě systému cafeterie, došlo ke zvýšení daňových výdajů o **8 330 Kč**, což se projeví pozitivně na základu daně, který bude snížen o tuto částku a z toho vyplývá nižší daňová povinnost ze strany zaměstnavatele. Dále došlo ke zvýšení výdajů poskytovaných ze sociálního fondu o **159 714 Kč**, které se projeví pozitivně na spokojenosti ze strany zaměstnanců, kteří budou mít při výběru benefitů rozšířenou nabídku a možnost volby dle svých osobních preferencí. Z tohoto pohledu lze říci, že obě strany, jak zaměstnavatel, tak zaměstnanci, budou s novým systémem poskytování zaměstnaneckých benefitů spokojeni.

*Tab. 48. Porovnání výdajů na benefity za rok 2014 s předpokládanými výdaji systému cafeterie (vlastní zpracování)*

Výdaje u zaměstnavatele	2014	Cafeterie	Porovnání
Daňové výdaje celkem	4 321 343 Kč	4 080 143 + 249 530 = 4 329 673 Kč	↑ <b>8 330 Kč</b>
Výdaje ze sociálního fondu celkem	728 776 Kč	698 620 + 189 870 = 888 490 Kč	↑ <b>159 714 Kč</b>
<b>Celkem</b>	<b>5 050 119</b>	<b>5 218 163</b>	↑ <b>168 044 Kč</b>

## 5.9 Přínosy projektu

Pro to, aby se tímto projektem vedení podniku XY vůbec zabývalo, je nutné vymezit přínosy, které by realizací tohoto projektu vznikly. Tyto přínosy je možné členit jak z pohledu zaměstnavatele, tak z pohledu zaměstnance.

### Přínosy pro zaměstnavatele:

- snížení administrativní zátěže pro personální a mzdové oddělení,
- využití poradenství v oblasti personalistiky, informačního systému, legislativy a daňové problematiky,
- nastavení internetové aplikace na míru podle aktuálních potřeb podniku,
- rozlišení daňových a nedaňových nákladů,
- pravidelné reporty o čerpání benefitů jednotlivými zaměstnanci,
- růst konkurenční výhody na trhu,

- možnost využít průzkumů v rámci aplikace k pravidelnému zjištění spokojenosti zaměstnanců a jejich potřeb,
- přizpůsobení grafické podoby internetové aplikace firemnímu designu.

**Přínosy pro zaměstnance:**

- možnost volby benefitů dle individuálních preferencí zaměstnanců,
- vyšší spokojenost,
- vyšší produktivita,
- vyšší informovanost o nabídce benefitů,
- vyšší loajalita zaměstnanců.

**5.10 Riziková analýza projektu**

Cílem rizikové analýzy projektu je odhalit rizika, která mohou nastat a ohrozit realizaci projektu či ji výrazně pozměnit např. z hlediska nákladů či časového navýšení. U zjištěných rizik bude určena pravděpodobnost jejich vzniku a závažnost dopadu.

Všechna rizika, která byla zjištěna při rozboru, a s kterými je nezbytné při realizaci projektu počítat, jsou uvedena v tabulce (Tab. 49).

Tab. 49. Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)

Riziko		Pravděpodobnost vzniku rizika			Dopad rizika		
		Nízká	Střední	Vysoká	Nízký	Střední	Vysoký
1	Nedostatek finančních prostředků pro realizaci projektu a udržení podpory systému.		X				X
2	Špatný výběr externího dodavatele caterie.	X					X
3	Nedostatek členů projektového týmu.	X				X	
4	Odchýlení od důležitých termínů definovaných v projektu.		X			X	
5	Odchýlení od plánovaného rozpočtu projektu dodatečnými náklady, které nebyly brány v potaz.	X					X
6	Nespokojenost zaměstnanců s novým systémem čerpání benefitů.	X				X	
7	Nedostatečné informace a školení nového systému pro zaměstnance.	X				X	

Z rizikové analýzy vyplynulo celkem 7 rizik, 3 z nich mají vysokou závažnost dopadu na celý projekt. Jedná se zejména o nedostatek finančních prostředků, špatný výběr externího dodavatele a odchýlení od plánovaného rozpočtu. Další pozornost je nutné věnovat rizikům, které mají střední pravděpodobnost vzniku, a to opět nedostatečné finanční prostředky a odchýlení od důležitých termínů stanovených v rámci časového harmonogramu.

U těchto zmíněných rizik by měla být zvýšena pozornost při sledování a nastavena opatření vedoucí k jejich eliminaci.

Aby se podnik vyvaroval nedostatku finančních prostředků pro realizaci projektu a udržení podpory systému, již na začátku je vyčleněna částka ve výši 650 000 Kč, která v sobě zahrnuje dostatečnou rezervu, pro případ nepříznivých okolností, které v průběhu projektu mohou nastat. Muselo by se jednat opravdu o velmi nečekanou situaci, na základě které

by nebylo možné projekt realizovat a umožnit zaměstnancům čerpání volitelného systému benefitů. I přes tohle opatření podnik nikdy dopředu neví, jaká nepříznivá událost může nastat, a proto bylo riziko ohodnoceno střední pravděpodobností výskytu s vysokou závažností dopadu.

Riziko špatného výběru externího dodavatele caterie je ohodnoceno nízkou pravděpodobností výskytu, neboť součástí příprav projektu byla provedena podrobná analýza a hodnocení potenciálních možných dodavatelů, přičemž byl vybrán ten, který získal nejlepší ohodnocení v rámci váhového systému bodování. Riziko závažnosti bylo ohodnoceno jako vysoké, neboť by znamenalo velmi nepříjemné komplikace při zavádění a realizaci projektu.

Další riziko, které může nastat, je nedostatek členů projektového týmu. Dopad tohoto rizika je ohodnocen jako střední, neboť lidské zdroje jsou při realizaci projektu nezbytnou či dokonce klíčovou součástí kvalitního výstupu a splnění cíle. Tohle riziko nesmí být opomenuto, neboť v projektu je zainteresováno mnoho členů a tito členové musí být seznámeni se svými úkoly a činnostmi ještě před schválením projektu, tak aby byly schopni poskytnout dostatečnou kapacitu na realizaci svěřených činností. Důležitou součástí je také zastupitelnost jednotlivých klíčových členů například v nemoci či jiných neplánovaných situacích.

Riziko zabývající se odchýlením od důležitých termínů definovaných v časovém harmonogramu projektu bylo ohodnoceno střední pravděpodobností vzniku a střední závažností dopadu. Pro eliminaci tohoto rizika byla vytvořena podrobná časová analýza všech činností nutných k realizaci projektu s ohodnocením délky trvání každé aktivity. Délky trvání byly posuzovány s ohledem na neočekávané situace, které v průběhu realizace mohou nastat. Proto je v rámci délky trvání započítána i časová rezerva právě pro tyto neočekávané případy, a tudíž se nepředpokládá zásadní odchylka od důležitých termínů.

Riziko odchýlení od plánovaného rozpočtu projektu dodatečnými náklady, které nebyly brány v potaz, je definováno nízkou pravděpodobností výskytu s vysokým dopadem na projekt. Riziko překročení rozpočtu je nižší o tolik, o kolik je důkladněji vypracována nákladová analýza projektu. Této analýze byla věnována v předchozí části vysoká pozornost a jednotlivé náklady byly vyčísleny na základě konzultací s ekonomickým i personálním oddělením a současně byla stanovena určitá míra rezervy.

Nespokojenost zaměstnanců s novým systémem čerpání benefitů je stanovena s nízkou pravděpodobností výskytu tohoto rizika a střední mírou dopadu na projekt. Při ohodnocení tohoto problému bylo vycházeno z dotazníkového šetření, kde 92 % zaměstnanců vyjádřilo zájem o tento způsob poskytování benefitů. Současně si zaměstnanci v průzkumu mohli zvolit oblasti, které jsou pro ně nejvíce žádoucí, a právě na základě těchto preferencí bylo při sestavování konkrétní nabídky volitelného systému z těchto výsledků čerpáno.

Poslední rizikem, které bylo stanoveno v rámci tohoto projektu, je nedostatečné informování a proškolení zaměstnanců v použití nového systému čerpání benefitů. Pravděpodobnost výskytu rizika byla ohodnocena jako nízká se střední závažností dopadu rizika. Za tuto situaci je zodpovědné zejména personální oddělení a ředitelé jednotlivých úseků, kteří mají dodatečnou povinnost objasnit veškeré nejasnosti při využívání. Všichni zaměstnanci budou o tomto systému informováni na základě celofiremní informace, publikované přes intranet a zasílané jako upozornění jednotlivým pracovníkům do e-mailové pošty. Na základě této informace budou také všichni zaměstnanci proškoleni v použití nového systému.

### **5.11 Vyhodnocení úspěšnosti projektu dle předem stanovených kritérií**

To zda je projekt úspěšný lze vyhodnotit na základě předem stanovených kritérií. Tato kritéria by měla být měřitelná, tak aby zaměstnavatel mohl ověřit a vyhodnotit úspěšnost projektu.

Úspěšnost projektu bude hodnocena na základě těchto kritérií:

- dotazníkové šetření,
- přehledy čerpání benefitů.

#### **Dotazníkové šetření**

Požadavkem ze strany vedení je růst informovanosti a spokojenosti zaměstnanců minimálně o 15%. Tyto ukazatele budou změřeny prostřednictvím dotazníkového šetření přibližně po roce užívání systému caterie. Na základě tohoto šetření je možné zjistit úspěšnost zavedení nového systému poskytování benefitů z pohledu zaměstnanců.

**Přehledy čerpání benefitů**

Bude zvýšena transparentnost neboli průhlednost v čerpání benefitů u jednotlivých zaměstnanců, neboť budou poskytovány od externího dodavatele měsíční a roční výpisy s aktuálním přehledem čerpání. Předpokladem je vyčerpání 90 % prostředků, na které budou mít zaměstnanci nárok. Tento cíl bude ovlivněn zejména tím, že stoupne informovanost o benefitech, které mohou pracovníci čerpat a také budou mít možnost výběru výhod dle vlastních preferencí.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat současné nastavení firemních benefitů v podniku XY, a.s. a navrhnout doporučení, vedoucí ke zlepšení využití zaměstnaneckých výhod jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele z hlediska daňového zvýhodnění.

V teoretické části byla zejména zdůrazněna důležitost zaměstnaneckých benefitů, jejich členění, a to zda ovlivňují základ daně na straně zaměstnavatele, jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob na straně zaměstnance, či zda vstupují do vyměřovacích základů pro odvody pojistného.

V praktické části byla nejvyšší pozornost věnována vybranému podniku XY, jeho představení a kompletní analýze poskytovaných benefitů. Tyto benefity byly podrobněji popsány na základě daňového řešení a bylo provedeno dotazníkové šetření pro zjištění čerpání benefitů a potřeb zaměstnanců. Z výsledků tohoto šetření byly vyhodnoceny předem stanovené hypotézy, zkoumající zda existuje závislost mezi definovanými proměnnými. Na základě výsledků provedené analýzy byla navrhována doporučení ke zlepšení využití zaměstnaneckých benefitů.

Mezi doporučení patřilo ponechání benefitů, které jsou dobře nastaveny z hlediska daňového zvýhodnění, zákonných limitů a jsou mezi zaměstnanci hojně využívány. U těchto benefitů bylo navrženo rozdělení na pevnou a volitelnou složku. Současně by podnik měl zaměřit pozornost na zpětnou vazbu pro zaměstnance, tak aby jim předal důvody, proč není možné zavedení některých nejvíce žádoucích benefitů jako je např. týden dovolené navíc, sick days či homeoffice pro všechny zaměstnance. Další doporučení směřovalo k ženám, které jsou po mateřské dovolené a chtějí zpět do práce. Zaměstnavatel by jim měl vycházet vstříc a nabízet zkrácené či částečné úvazky nebo nově zavést v rámci volitelné části benefitů příspěvek na školkovné, který je možné poskytovat jako daňový náklad na straně zaměstnavatele, zdaněný na straně zaměstnance, nebo jako příspěvek vyplácený zaměstnavatelem ze zisku po zdanění a na straně zaměstnance osvobozený od daně z příjmů a odvodů na pojistném. Naopak klíčovým a osvědčeným zaměstnancům, pokud je ta možnost, nabídnout homeoffice neboli práci z domova, za předem stanovených podmínek, tak aby byli více motivovaní a byla zdůrazněna jejich důležitost pro podnik.

Za stěžejní část doporučení, je možno považovat zavedení systému caterie, který rozdělil nabídku poskytovaných benefitů na pevnou a volitelnou část a současně stanovil podmínky pro čerpání volitelné složky benefitů. Tyto nově nastavené podmínky se odvíjí především



od délky odpracované doby a současně jsou ponechány příspěvky pro významné pracovní pozice, tak aby byla zachována motivace a udržení si těchto klíčových zaměstnanců. S touto částí úzce souvisí doporučení vedoucí ke zlepšení komunikace se zaměstnanci a podnikem, zejména s jejich seznámením s oblastí zaměstnaneckých benefitů. V rámci zavedení systému cafeterie by měl být kladen důraz na dostatečné informování a proškolení jednotlivých zaměstnanců, díky kterému budou mít přehled nejen o aktuální nabídce benefitů, které mohou čerpat, ale i o tom jaké jsou podmínky pro jejich získání.

Tyto návrhy byly na podnik aplikovány v rámci projektové části, jejímž cílem bylo vytvořit projekt zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů v podniku XY a.s. Pro dosažení tohoto cíle byl definován návrh nového systému poskytování firemních benefitů členěný na pevnou a volitelnou složku zaměstnaneckých výhod. Tyto části byly určeny na základě výsledků dotazníkového šetření. Dalším krokem bylo nutné stanovit klíčové činnosti projektu, mezi které patřil výběr nejvhodnějšího dodavatele, určení členů projektového týmu a definování činností, za které jednotliví členové nesou odpovědnost. Velmi podstatnou součástí projektu byla časová, nákladová a riziková analýza. Časovou analýzou byla zjištěna minimální celková délka trvání projektu, a to 96 dní. Na základě nákladové analýzy byly zjištěny celkové roční náklady na projekt ve výši 511 814 Kč, které v sobě zahrnovaly zejména náklady související se zavedením systému cafeterie, náklady obětované příležitosti a také roční rozpočet nákladů na volitelnou část benefitů. Rizikovou analýzou byla hodnocena veškerá rizika související s projektem. U této analýzy bylo zohledněno zejména to, jak vysoký dopad by mělo riziko na celkovou realizaci projektu a také jaká byla pravděpodobnost jeho vzniku. Vedle rizik byly určeny i přínosy, které sebou realizace projektu nese, a to jak z pohledu zaměstnavatele, tak z pohledu zaměstnance. Posledním krokem bylo doporučení k budoucímu vyhodnocení projektu, na základě předem stanovených kritérií, a to přibližně po roce užívání nového systému, prostřednictvím dotazníkového šetření a podrobnějším analyzováním reportů týkajících se čerpání prostředků z nového systému benefitů.

Projekt zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů v podniku XY, se na základě vyhodnocení výše uvedených analýz, jeví jako realizovatelný a pro podnik přijatelný. Proto je možné považovat cíl práce za splněný.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- BEAM, Beam. a MCFADDEN, John, 2000. *Employee Benefits*. Hardcover, 693 s. ISBN-13: 978-0793139606.
- CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří, 2010. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DLABAČOVÁ, Jana a kol., 2012. *Zaměstnanecké benefity*. Praha: Svaz účetních, 64 s. ISBN 978-80-87367-28-5.
- KARPÍŠEK, Zdeněk, 2014. *Matematika IV. Statistika a pravděpodobnost*. 4. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 171 s. ISBN 978-80-214-4858-2.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KRBEČKOVÁ, Marie a PLESNÍKOVÁ, Jindřiška, 2011. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění*. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 167 s. ISBN 978-80-7263-667-9.
- MACHÁČEK, Ivan, 2013. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 199 s. ISBN 978-80-7478-000-4.
- NEŠČÁKOVÁ, Libuše, 2014. *Zákoník práce 2014 s výkladem*. Praha: Grada, 104 s. ISBN 978-80-247—4628-9.
- PELC, Vladimír, 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- SAKSLOVÁ, Věra a ŠIMKOVÁ, Eva, 2013. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. 4. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- SKALSKÁ, Hana, 2013. *Aplikovaná statistika*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 233 s. ISBN 978-80-7435-320-8.

STOREY, John, 1992. *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge, 205 s. ISBN 0-415-01041-1.

### Internetové zdroje

Cafeteria benefit plus, © 2012. *Benefit plus* [online]. [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <http://www.benefit-plus.eu/program-benefit-plus/cafeteria-benefit-plus/>.

Cafeteria systems, © 2013. *Cafeteria systems* [online]. [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://www.cafeteriasystems.cz/>.

DRMOTOVÁ, Pavla, © 2010. *Zaměstnanecké benefity: stabilita firmy důležitější než poskytované výhody*. In: Personalista. [online]. 2.4.2010. [cit. 2014-12-22]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/zamestnanecke-benefity-stabilita-firmy-dulezitejsi-nez-poskytovane-vyhody.html>.

FETTER, Richard, © 2014. *Stravné 2014: Na dietách v tuzemsku a v zahraničí dostanete víc*. In: Měšec. [online]. 2.1.2014. [cit. 2014-12-21]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/stravne-2014-na-dietach-v-tuzemsku-a-v-zahranici-dostanete-vic/>.

JANDA, Josef, © 2008. *Zaměstnanecké benefity a jejich trendy*. In: Měšec. [online]. 25.9.2008. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/zamestnanecke-benefity-a-jejich-trendy/>.

JANOVSKÁ, Iva, © 2006. *Trendy zaměstnaneckých výhod*. In: Moderní řízení [online]. 12.9.2006. [cit. 2014-12-21]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-19281440-trendy-zamestnaneckych-vyhod>.

KUČERA, Petr, 2012. *Co dostávají Češi k platu: stravenky už nejsou jednička*. In: Aktuálně centrum [online]. 29.7.2012. [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/finance/prace/clanek.phtml?id=752876>.

KUČEROVÁ, Dagmar, © 2014. *Změny v cestovních náhradách od roku 2014*. In: Podnikatel. [online]. 6.1.2014. [cit. 2014-12-21]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-cestovnich-nahradach-od-roku-2014/>.

Metoda CPM. © 2013. *Management mania* [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metoda-cpm>.

- Sociální program, © 2015. *KS program* [online]. [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <http://www.ksprogram.cz/moduly/12-socialni-program.html>.
- Stravenka Gastro Pass, © 2014. *SODEXO benefit* [online]. [cit. 2014-12-28]. Dostupné z: <http://cz.benefit.sodexo.com/benefit/stravenka-gastro-pass>.
- Ticket Restaurant, © 2014. *EDENRED* [online]. [cit. 2014-12-28]. Dostupné z: <http://www.edenred.cz/content/klient/vse-o-nasich-produktech/stravenky/ticket-restaurant>.
- Tiskové centrum, © 2013. *ING Pojišťovna* [online]. Praha. [cit. 2014-12-28]. Dostupné z: <https://www.ingpojistovna.cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/penzijni-reforma-zahybala-nabidkou-zamestnaneckych-benefitu-klesa-zajem-penze-naopak-zivotni-pojisteni-posiluje.html>.
- Tiskové zprávy, © 2014. *Parlamentní listy* [online]. [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/tiskovezpravy/98-ceskych-rodicu-vita-vcera-schvalene-skolkovne-Sodexo-jim-nabidne-novy-benefit-Baby-Pass-336379>.
- VALENTOVA, Vladimíra, © 2012. *Chi2 test o nezávislosti* [online]. [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: [http://multiedu.tul.cz/~vladimira.valentova/multiedu/Statistika\\_II/Chi2\\_test\\_o\\_nezavislosti.pdf](http://multiedu.tul.cz/~vladimira.valentova/multiedu/Statistika_II/Chi2_test_o_nezavislosti.pdf).

### **Interní podnikové zdroje**

XY, 2014, *Interní informace podniku XY*.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

DPH	Daň z přidané hodnoty
IT	Informační technologie
PERT/CPM	Programme Evaluation Review Technique/ Critical Path Method
SF	Sociální fond
ZDP	Zákon o daních z příjmů
ZP	Zákoník práce

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Profesní složení pracovníků.....	42
Obr. 2. Organizační struktura podniku XY.....	43
Obr. 3. Vývoj zaměstnanců v letech 2007 – 2015 .....	44
Obr. 4. Věková struktura zaměstnanců .....	45
Obr. 5. Kvalifikační struktura zaměstnanců .....	46
Obr. 6. Délka pracovního poměru zaměstnanců .....	47
Obr. 7. Pohlaví respondentů .....	61
Obr. 8. Věková struktura respondentů .....	62
Obr. 9. Délka pracovního poměru respondentů .....	63
Obr. 10. Vzdělání respondentů .....	64
Obr. 11. Kategorie respondentů .....	65
Obr. 12. Časová analýza v programu WinQSB .....	104
Obr. 13. Uzlově ohodnocený síťový graf WinQSB.....	105

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Nejčastěji poskytované benefity v roce 2012 .....	32
Tab. 2. Nejčastěji poskytované benefity v letech 2010 - 2013 .....	34
Tab. 3. Vývoj zaměstnanců v letech 2005 – 2015 .....	43
Tab. 4. Zaměstnanci dle věku a pohlaví .....	45
Tab. 5. Kvalifikační struktura zaměstnanců .....	46
Tab. 6. Délka pracovního poměru zaměstnanců .....	47
Tab. 7. Benefity nadstandardní .....	57
Tab. 8. Pohlaví respondentů .....	61
Tab. 9. Věk respondentů .....	61
Tab. 10. Délka pracovního poměru u respondentů .....	62
Tab. 11. Vzdělání respondentů .....	63
Tab. 12. Kategorie zaměstnance, do které se respondent řadí .....	64
Tab. 13. Seznámení s benefity při nástupu .....	65
Tab. 14. Informovanost zaměstnanců .....	66
Tab. 15. Využití benefitů pro všechny zaměstnance .....	66
Tab. 16. Využití benefitů pro zaměstnance splňující předem stanovené podmínky .....	67
Tab. 17. Využití benefitů pro zaměstnance dle postavení ve firmě .....	67
Tab. 18. Preference u benefitů pro všechny zaměstnance .....	68
Tab. 19. Preference u benefitů dle ostatních kategorií .....	68
Tab. 20. Nejméně využívané benefity .....	69
Tab. 21. Zájem o benefity mimo nabídku zaměstnavatele .....	70
Tab. 22. Zájem o systém bufetu .....	70
Tab. 23. Spokojenost s nabízenými benefity .....	71
Tab. 24. Zájem o firemní školku .....	71
Tab. 25. Vstupní data pro chí kvadrát test nezávislosti .....	72
Tab. 26. Výpočet chí kvadrát testu nezávislosti .....	73
Tab. 27. Vstupní data pro chí kvadrát test nezávislosti .....	73
Tab. 28. Výpočet chí kvadrát testu nezávislosti .....	74
Tab. 29. Mimořádně zvýhodněné benefity .....	84
Tab. 30. Benefity poskytované ze sociálního fondu .....	86
Tab. 31. Částečně zvýhodněné benefity .....	88
Tab. 32. Benefit zajištěný externím dodavatelem .....	90

Tab. 33. Nejvíce žádané benefity, které nejsou v nabídce zaměstnavatele .....	91
Tab. 34. Nejvíce žádané benefity, které jsou v nabídce zaměstnavatele, ale zaměstnanci na ně nemají nárok.....	92
Tab. 35. Váhové ohodnocení dodavatelů poskytující cafeteria systém.....	99
Tab. 36. Matice odpovědnosti zainteresovaných stran .....	102
Tab. 37. Činnosti projektu a jejich délka trvání.....	103
Tab. 38. Roční náklady vynaložené na zavedení systému cafeterie .....	107
Tab. 39. Náklady obětované příležitosti .....	108
Tab. 40. Roční náklady na volitelný systém benefitů dle délky odpracované doby.....	109
Tab. 41. Roční náklady na volitelný systém benefitů dle pracovních pozic .....	109
Tab. 42. Roční náklady na fixní způsob poskytování benefitů.....	110
Tab. 43. Celkové náklady projektu .....	110
Tab. 44. Benefity 2014 – daňové výdaje .....	111
Tab. 45. Benefity 2014 – výdaje ze sociálního fondu .....	112
Tab. 46. Cafeterie – výdaje na pevnou část zaměstnaneckých benefitů.....	113
Tab. 47. Cafeterie – výdaje na zavedení volitelné části benefitů prostřednictvím externího dodavatele.....	113
Tab. 48. Porovnání výdajů na benefity za rok 2014 s předpokládanými výdaji systému cafeterie .....	114
Tab. 49. Riziková analýza projektu .....	116



## SEZNAM PŘÍLOH

- P I     Dotazník
- P II    Tabulka chí kvadrát - kritické hodnoty
- P III   Ganttův diagram z programu WinQSB

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážený pane, vážená paní,  
ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který je určen ke zjištění Vaší spokojenosti se zaměstnaneckými benefity v podniku XY.

Jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a výsledky tohoto průzkumu budou sloužit jako podklad pro zpracování mé diplomové práce, jejímž cílem je zlepšit využití zaměstnaneckých benefitů ve společnosti, ve které pracujete.

Dotazník je anonymní, proto Vás prosím o pravdivé odpovědi. Vyplnění Vám nezabere více jak 7 minut.

Předem děkuji za Vaši ochotu a spolupráci.

Bc. Monika Slovaková

1. Byl/a jste seznámen/a s nabídkou zaměstnaneckých benefitů při nástupu do pracovního poměru?  
 ano  
 ne
2. Jste dostatečně informován/a o nabízených zaměstnaneckých benefitech ve vaší firmě a o jejich změnách?  
 určitě ano  
 spíše ano  
 spíše ne  
 určitě ne
3. Vyberte, ze seznamu níže, všechny zaměstnanecké benefity, které využíváte. (zaškrtněte více odpovědí).

Benefity pro všechny zaměstnance	
příspěvky při: narození dítěte, svatbě, výročí 50 a 60 let, odchodu do důchodu, úmrtí blízkého rodinného příslušníka	
stravenky Sodexo	
stravenky Tesco Gastro	
regenerační služby HELP	
společenské a sportovní firemní akce	
odborné firemní vzdělávání	
outdoory	
očkování	
zvýhodněné telefonování pro rodinné příslušníky	
odměna za doporučení nového zaměstnance	

<b>Benefity pro zaměstnance pracující ve firmě nad 5 let</b>	
příspěvek na penzijní připojištění	
<b>Benefity pro vedoucí oddělení - příspěvek na:</b>	
jazykové kurzy	
specifické sportovní aktivity	
specifické kulturní aktivity	
firemní půjčka	
příspěvek na dovolenou	
<b>Benefity pro klíčové zaměstnance – příspěvek na:</b>	
jazykové kurzy	
specifické sportovní aktivity	
specifické kulturní aktivity	
firemní půjčka	
příspěvek na dovolenou	
<b>Benefity pro ředitele úseků – příspěvek na:</b>	
jazykové kurzy	
specifické sportovní aktivity	
specifické kulturní aktivity	
firemní půjčka	
příspěvek na dovolenou	
nadstandardní zdravotní péče	
pobyty	
<b>Benefity pro pracovníky – splňující předem stanovené podmínky</b>	
bezúročná půjčka na bytové účely	
práce z domova (homeoffice)	

4. Které zaměstnanecké benefity, na které máte nárok, nejvíce preferujete? Označte pouze 5 těchto výhod, s očíslováním 1, 2, 3, 4, 5. (5 nejdůležitější, 1 nejméně důležitý).

<b>Benefity pro všechny zaměstnance</b>	
příspěvky při: narození dítěte, svatbě, výročí 50 a 60 let, odchodu do důchodu, úmrtí blízkého rodinného příslušníka	
stravenky Sodexo	
stravenky Tesco Gastro	
regenerační služby HELP	
společenské a sportovní firemní akce	
odborné firemní vzdělávání	
outdoory	

očkování	
zvýhodněné telefonování pro rodinné příslušníky	
odměna za doporučení nového zaměstnance	
<b>Benefity pro zaměstnance pracující ve firmě nad 5 let</b>	
příspěvek na penzijní připojištění	
<b>Benefity pro vedoucí oddělení - příspěvek na:</b>	
jazykové kurzy	
specifické sportovní aktivity	
specifické kulturní aktivity	
firemní půjčka	
příspěvek na dovolenou	
<b>Benefity pro klíčové zaměstnance – příspěvek na:</b>	
jazykové kurzy	
specifické sportovní aktivity	
specifické kulturní aktivity	
firemní půjčku	
příspěvek na dovolenou	
<b>Benefity pro ředitele úseků – příspěvek na:</b>	
jazykové kurzy	
specifické sportovní aktivity	
specifické kulturní aktivity	
firemní půjčka	
příspěvek na dovolenou	
nadstandardní zdravotní péče	
pobyty	
<b>Benefity pro pracovníky – splňující předem stanovené podmínky</b>	
bezúročná půjčka na bytové účely	
práce z domova (homeoffice)	

5. Vyberte ze seznamu nabízených benefitů, na které máte nárok (otázka č. 5), jeden kterého byste se vzdal/a.

.....

6. Vyberte celkem 3 zaměstnanecké výhody, které nejsou v současné nabídce zaměstnavatele nebo na které nemáte nárok a chtěl/a byste je využívat. Označte známkou 1, 2, 3 (3 nejvíce preferované, 2 méně preferované, 1 nejméně preferované).

<b>Benefity, které nejsou v nabídce zaměstnavatele</b>	
zdravotní volno (sick days)	

firemní školka	
5 týdnů dovolené	
příspěvek na mobilní služby	
příspěvek do lékárny	
poukázky (kultura, rekreace)	
pitný režim	
<b>Benefity, na které nemáte nárok</b>	
příspěvek na penzijní připojištění	
příspěvek na jazykové kurzy	
příspěvek na sportovní či kulturní aktivity	
příspěvek na dovolenou	
příspěvek na firemní půjčku	
příspěvek na nadstandardní zdravotní péči	
příspěvek na pobyty	
bezúročná půjčka na bytové účely	
práce z domova (homeoffice)	

7. Měl/a byste zájem o volitelný systém poskytování zaměstnaneckých benefitů, umožňující čerpat předem stanovené výhody, které si sami zvolíte, v rámci stanoveného finančního limitu?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

8. Jak jste spokojen/a s benefity, které vám podnik nabízí?

- spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- nespokojen/a

9. Měl/a byste zájem o využití firemní školky?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

10. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a určitě ano, spíše ano, kolik dětí byste měl/a zájem umístit do firemní školky?

.....  
 ...

11. Pokud byste chtěl/a něco doplnit či zlepšit v nabídce benefitů, prosím napište co.

.....

**Vaše pohlaví:**

- Muž
- Žena

**Váš věk:**

- do 25 let
- 26-35 let
- 36-50 let
- 50 a více let

**Jak dlouho již pracujete ve společnosti?**

- méně jak 1 rok
- 1-2 roky
- 3-5 let
- 6-10 let
- více jak 10 let

**Vaše vzdělání:**

- základní
- středoškolské
- vyšší odborné
- vysokoškolské

**Kategorie zaměstnance, do které se řadíte:**

- Řadový zaměstnanec
- Vedoucí oddělení
- Klíčový zaměstnanec
- Ředitel úseku

## PŘÍLOHA P II: TABULKA CHÍ KVADRÁT – KRITICKÉ HODNOTY

	$p = 1 \%$	$p = 5 \%$	$p = 25 \%$	$p = 50 \%$	$p = 75 \%$	$p = 95 \%$	$p = 99 \%$
$v = 1$	0,00016	0,00393	0,1015	0,4559	1,323	3,841	6,635
$v = 2$	0,02010	0,1026	0,5754	1,386	2,773	5,991	9,210
$v = 3$	0,1148	0,3518	1,213	2,366	4,108	7,815	11,34
$v = 4$	0,2971	0,7107	1,923	3,357	5,385	9,488	13,28
$v = 5$	0,5543	1,1455	2,675	4,351	6,626	11,07	15,09
$v = 6$	0,8721	1,635	3,455	5,348	7,841	12,59	16,81
$v = 7$	1,239	2,167	4,255	6,346	9,037	14,07	18,48
$v = 8$	1,646	2,733	5,071	7,344	10,22	15,51	20,09
$v = 9$	2,088	3,325	5,899	8,343	11,39	16,92	21,67
$v = 10$	2,558	3,940	6,737	9,342	12,55	18,31	23,21
$v = 11$	3,053	4,575	7,584	10,34	13,70	19,68	24,72
$v = 12$	3,571	5,226	8,438	11,34	14,85	21,03	26,22
$v = 15$	5,229	7,261	11,04	14,34	18,25	25,00	30,58
$v = 20$	8,260	10,85	15,45	19,34	23,83	31,41	37,57
$v = 30$	14,95	18,49	24,48	29,34	34,80	43,77	50,89
$v = 50$	29,71	34,76	42,94	49,33	56,33	67,50	76,15
$x_p =$	-2,33	-1,64	-0,674	0,00	0,674	1,64	2,33

# PŘÍLOHA P III: GANTTŮV DIAGRAM Z PROGRAMU WINQSB

