

# Daňové dopady zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti

Eliška Dřevěná

---

Bakalářská práce  
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Eliška Dřevěná  
Osobní číslo: M170145  
Studijní program: B6202 Hospodářská politika a správa  
Studijní obor: Účetnictví a daně  
Forma studia: Kombinovaná  
Téma práce: Daňové dopady zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti

### Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte vymezení pojmů a shrňte problematiku zaměstnaneckých benefitů na základě studia odborné literatury.

II. Praktická část

- Představte vybranou společnost a analyzujte dostupná data.
- Proveďte dotazníkové šetření spokojenosti mezi zaměstnanci vybrané společnosti a na základě zjištěných výsledků navrhněte optimalizaci systému.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: Tiskovaná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- HJI PANAYI, Christiana. *European Union corporate tax law*. Cambridge: Cambridge University Press, 2013, 394 s. Cambridge tax law series. ISBN 9781107018990.
- KOUT, Petr a Tomáš LÍBAL. *Komplikované účetní případy a jejich daňové dopady*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: VOX, 2017, 360 s. ISBN 9788087480557.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 9788072612888.
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019, 249 s. ISBN 9788075983619.
- SPENGL, Christoph a Andreas OESTREICHER. *Common corporate tax base in the EU: impact on the size of tax bases and effective tax burdens*. Berlin: Physica-Verlag, a Springer Company, 2012, 175 s. ISBN 9783790827552.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Eva Kolářová, Ph.D.**  
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání bakalářské práce: **15. ledna 2021**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2021**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková**  
ředitelka ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské 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/bakalářskou 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 užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně 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/bakalářské 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/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují 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/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá analýzou různých typů benefitů ve společnosti AHORN CZ, s.r.o. Je složena z teoretické a praktické části. V první části jsou shrnuty poznatky odměňování zaměstnanců, zaměstnaneckých výhod a jejich daňových dopadů. Praktická část je zaměřena na konkrétní typy benefitů ve vybrané společnosti. V závěru práce je analýza uskutečněného dotazníkového šetření na téma zaměstnaneckých benefitů.

Klíčová slova: lidské zdroje, odměňování, mzda, benefity, daně.

## **ABSTRACT**

The dissertation analyses various types of benefits in AHORN CZ, s.r.o. It consists of the theoretical and the practical part. The first part summarizes the general principles regarding employees' salary, benefits and their tax implications. The practical part is focused on benefits specifically own for the selected company. An analysis of carried out questionnaire about the offered benefits for employees of AHORN CZ, s.r.o. is included at the end of the thesis.

Keywords: Human resources, Salary, Wages, Employee Benefits, Taxes.

## **Poděkování**

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí bakalářské práce Mgr. Evě Kolářové, Ph.D. za cenné rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat Janě Poulíkové, ředitelce personální a komunikační divize společnosti AHORN, která mi poskytla potřebné informace o vybrané společnosti a pomohla mi s realizací dotazníkového šetření. A konečně musím zmínit mého manžela Stanislava, sestru Jitku a všechny ostatní členy rodiny, bez kterých by tato práce nikdy nemohla vzniknout. Přijměte, prosím, mé upřímné poděkování.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>12</b>
1.1 ÚKOLY A CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	12
<b>2 MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>13</b>
2.1 MOTIVACE A JEJÍ ROLE PRO VÝKON PRACOVNÍKŮ .....	13
2.2 MOTIVAČNÍ PROGRAM.....	13
2.3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	13
2.3.1 Peněžní odměny .....	14
2.3.2 Nepeněžní odměny .....	15
2.3.3 Odvody ze mzdy .....	15
2.3.4 Srovnání peněžních a nepeněžních odměn .....	15
<b>3 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY</b> .....	<b>16</b>
3.1 ROZDĚLENÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ .....	16
3.2 DAŇOVÉ HLEDISKO ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ .....	18
3.3 SYSTÉM POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ .....	18
3.3.1 Plošné poskytování zaměstnaneckých benefitů .....	19
3.3.2 Individuální poskytování zaměstnaneckých benefitů .....	19
3.4 KAFETERIA SYSTÉM .....	19
3.4.1 Výhody kafeteria systému.....	19
3.4.2 Nevýhody Kafeteria systému .....	20
<b>4 DAŇOVÝ ASPEKT ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ</b> .....	<b>21</b>
4.1 DAŇOVÉ ŘEŠENÍ U ZAMĚSTNAVATELE.....	21
4.1.1 Výdaje na pracovní a sociální podmínky zaměstnance.....	21
4.1.2 Výdaje v zařízeních k uspokojování potřeb zaměstnanců .....	22
4.1.3 Výdaje na reprezentaci .....	22
4.1.4 Výdaje na nealkoholické nápoje .....	22
4.1.5 Pojistné.....	22
4.2 DAŇOVÉ ŘEŠENÍ U ZAMĚSTNANCE.....	23
4.3 VYBRANÉ PŘÍKLADY DAŇOVÉHO ŘEŠENÍ PŘÍSPĚVKŮ ZAMĚSTNAVATELE ZAMĚSTNANCI .....	23
4.3.1 Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění .....	23
4.3.2 Příspěvek na stravování zaměstnanců .....	24
4.3.3 Dary poskytnuté zaměstnanci .....	25
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>27</b>

<b>5</b>	<b>AHORN CZ, S.R.O.</b> .....	<b>28</b>
5.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	28
5.2	INFORMACE O ZAMĚSTNANCÍCH .....	28
<b>6</b>	<b>SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>32</b>
6.1	MZDOVÝ SYSTÉM .....	32
6.1.1	Příplatky .....	33
<b>7</b>	<b>BENEFITY VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>34</b>
7.1	STRATEGIE ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ .....	34
7.2	POSKYTOVANÉ BENEFITY .....	34
7.2.1	Příspěvek na stravování .....	34
7.2.2	Mineralizované vody a ochranné nápoje .....	35
7.2.3	Placené volno nad rámec zákona .....	35
7.2.4	Náborový příspěvek .....	35
7.2.5	Odměna za doporučení zaměstnance .....	35
7.2.6	Zvýhodněné tarify na mobilní telefony .....	35
7.2.7	Odměna při významném jubileu a při odchodu do starobního důchodu .....	35
7.2.8	Příspěvek na masáže .....	36
7.2.9	Výuka cizího jazyka .....	36
7.2.10	Semináře a školení v rámci dalšího vzdělávání zaměstnanců .....	36
7.2.11	Pružná pracovní doba THP .....	37
<b>8</b>	<b>VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ</b> .....	<b>38</b>
8.1	IDENTIFIKACE RESPONDENTŮ .....	38
8.2	POSTAVENÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD PŘI VÝBĚRU ZAMĚSTNÁNÍ .....	40
8.3	SPOKOJENOST S POSKYTOVANÝMI BENEFITY .....	41
8.4	DOPLŇUJÍCÍ OTÁZKY K POSKYTOVANÝM BENEFITŮM .....	43
<b>9</b>	<b>DOPORUČENÍ PRO POSKYTOVÁNÍ BENEFITŮ</b> .....	<b>45</b>
	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>47</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>48</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>50</b>
	<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>51</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>52</b>



## ÚVOD

Tématem této bakalářské práce jsou Daňové dopady zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti. Téma zaměstnaneckých benefitů spadá do oblasti řízení lidských zdrojů a úzce souvisí s odměňováním zaměstnanců. Systém poskytovaných benefitů je v každé společnosti jiný, aktivně řeší oblasti, které samotná mzda nedokáže pokrýt a často má přímý vliv na rozhodování o výběru povolání.

Žádná společnost nemůže mít systém zaměstnaneckých benefitů dlouhodobě neměnný. Nabídku benefitů je potřeba aktualizovat v závislosti na aktuální situaci na trhu, v regionu i v odvětví, ale třeba i na základě potřeb současných zaměstnanců nebo finančních možností zaměstnavatele.

Existují benefity, které se poskytují plošně a ocení je zaměstnanci napříč zaměstnaneckým spektrem, stejně tak existují benefity, které se zavděčí jen určité skupině zaměstnanců. Nad škálou poskytovaných benefitů je tedy potřeba přemýšlet strategicky tak, aby poskytované benefity přinášely svůj užitek zaměstnancům, ale i zaměstnavateli. Správně nastavený systém poskytování benefitů přináší společnosti spokojené, loajální a k dobrému výkonu motivované pracovníky, z jejichž práce těží celá společnost.

Teoretická část bakalářské práce zpracovává poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů a odměňování pracovníků. Je zaměřena na zaměstnanecké benefity a jejich daňové dopady, které často hrají značnou roli při volbě zaměstnavatelů o jejich poskytování.

S poznatky teoretické části pak dále pracuje část praktická, která se zabývá konkrétním stavem zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti. Na základě interních materiálů společnosti a rozhovoru s personální ředitelkou je analyzován systém poskytování zaměstnaneckých benefitů. Tato analýza je doplněna o dotazníkové šetření, které je v závěru práce vyhodnoceno a doplněno o jednotlivá doporučení k dalšímu poskytování zaměstnaneckých benefitů.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je zpracování teoretické roviny problematiky zaměstnaneckých benefitů, na jehož základě bude v praktické části analyzován současný stav systému poskytovaných benefitů ve vybrané společnosti. V závěru této práce budou navržena doporučení pro další postup, na jejichž základě bude moci vybraná společnost aktualizovat svůj systém poskytovaných benefitů.

Podkladem pro zpracování této bakalářské práce bude odborná literatura a články související s danou problematikou. V teoretické části je využita deskriptivní metoda k bližšímu seznámení se s vymezenou problematikou. Informace budou také čerpány z interních materiálů vybrané společnosti, dále bude realizováno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci vybrané společnosti.

Praktická část bakalářské práce je vypracována pomocí kvantitativního výzkumu. Kvantitativní výzkum je založen na sestavení dotazníkového šetření na základě rozhovoru s personalistou a potřeb společnosti. Sběr dat proběhne pomocí tištěného dotazníkového šetření, výsledná data budou poté digitalizována a vyhodnocena v MS Excel. Pro bližší vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými benefity je využito statistických metod, zejména analýzy závislosti. Dotazníkové šetření je uvedeno v příloze 1.

V závěrečné části jsou na základě zjištěných výsledků dotazníkového šetření uvedena doporučení pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými benefity.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Samotné řízení lidských zdrojů podle Koubka (2015, str. 15) představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. – 60. let. Řízení lidských zdrojů se stalo jádrem a nejdůležitější složkou řízení organizace a zároveň nejdůležitější úlohou všech vedoucích pracovníků. V tomto postavení personální práce je kladen důraz na lidskou pracovní sílu jako nejdůležitější výrobní vstup a motor činnosti organizace.

Od pouhé administrativní činnosti, jak byla v dřívějších letech personální práce chápána, se koncepce řízení lidských zdrojů odlišuje především následujícími znaky:

- strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem,
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace,
- personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.

### 1.1 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů

Obecným úkolem řízení lidských zdrojů je podle Koubka (2015, str. 16) vést organizaci k výkonnosti a neustálému zlepšování samotného výkonu. Dosáhnout tohoto úkolu lze neustálým zlepšováním všech zdrojů, tedy materiálních, finančních, informačních a především lidských, protože jsou to právě lidské zdroje, které rozhodují o využívání a zlepšení zbývajících zdrojů organizace.

Koubek (2015, str. 29-30) dále zdůrazňuje význam personální činnosti všech vedoucích pracovníků, protože právě oni se podílí na převážné části praktického řízení lidských zdrojů. Mají výraznou roli při získávání a výběru nových pracovníků, podílí se na odměňování svých podřízených a obvykle úzce spolupracují s personálním oddělením.

Cíl řízení lidských zdrojů lze definovat také podle Armstronga (2009, str. 31) jako „získání a udržení potřebně kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Je nutné podnikat kroky směřující k předvídání budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí tím, že se jim budou nabízet příležitosti k učení a soustavnému rozvoji.“

## 2 MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

### 2.1 Motivace a její role pro výkon pracovníků

Motivaci lze podle Kocianové (2010, str. 22–23) chápat jako „soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání.“ Jednotlivé motivy můžeme rozdělit na potřeby, zájmy, postoje a hodnoty. Pro úspěšný výsledek je nutná také přiměřená motivace – v případě přílišného motivování může dojít k limitování schopností pracovníka a tím i k horšímu pracovnímu výsledku, stejně tak při nízké motivaci pravděpodobně nebude výsledek uspokojující.

Mezi motivační prostředky bývá zařazována především finanční odměna, ta však zdaleka není jediným motivačním stimulem. K dobrým pracovním výkonům může vést pocit jistoty zaměstnání, dobře mířená pochvala, skvělý osobní příklad vedoucího pracovníka i hrdost na firmu. Jakkoliv dobrá motivace však musí být také správně použita, v případě jejího neefektivního použití postrádá motivace výsledek. Příkladem může být snaha motivovat morálně slabšího jedince finanční odměnou. Peněžní obnos sám o sobě je v tomto případě nedostačující, bez důsledného kontrolování jednání pracovníka může přístě vést ke snaze obelstít vedoucího a zjednodušit si práci nepoctivým jednáním (Bělohávek, 2003, str. 24).

### 2.2 Motivační program

Dalším nástrojem, kterým organizace disponuje ke zlepšování výkonnosti pracovníků je motivační program. Jedná se o koncepční nástroj, určuje základní pravidla pro uplatňování stimulačních prostředků; který může v praxi představovat soubor pravidel, opatření a postupů.

### 2.3 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců za vykonanou práci je jednou z nejvýznamnějších složek personální činnosti a v praxi je také nejefektivnějším nástrojem k motivaci pracovníků. Nejběžnější formou odměny je mzda a plat, případně jiná peněžní či nepeněžní odměna. Každá organizace si na základě svých možností, potřeb a podmínek vytváří vlastní jedinečný systém odměňování, který se obvykle skládá ze základní a dodatečné peněžní odměny a může být doplněn o zaměstnanecké výhody, nepeněžní odměny a procesy řízení pracovního výkonu (Kocianová, 2010, str. 160-161). Pokud bychom chtěli systém odměn rozdělit na dvě základní složky, dostaneme se k dělení na peněžní a nepeněžní odměny, které

nám dávají dohromady celkovou odměnu. Samotné odměňování zaměstnanců je právně vymezeno v zákoníku práce, jedná se o zákon č. 262/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů.

Koubek (2007, str. 163) uvádí několik zásad pro fungující systém odměňování:

- systém musí být stabilní a musí zajišťovat spravedlivé rozdělení odměn v rámci rozdílných pracovních požadavků a podmínek,
- výše mzdy by měla odpovídat obdobným pozicím v odvětví,
- pracovníci odvádějící stejný výkon by měli být stejně ohodnoceni,
- pracovníci by měli mít přiměřené informace o systému odměňování.

### 2.3.1 Peněžní odměny

Kleibl a kol. (2001, s. 68) peněžní formu odměňování definuje jako mzdu a veškeré její složky, včetně příplatků, podílů na výsledcích hospodaření a peněžitých zaměstnaneckých výhod.

Koubek (2015, str. 291) rozlišuje tyto mzdové formy peněžních odměn:

- základní mzdové formy:
  - časová mzda a plat,
  - úkolová mzda,
  - podílová mzda,
  - mzdy za očekávané výsledky práce (smluvní mzda s měřeným denním výkonem, programová mzda),
  - mzda/plat za znalosti a dovednosti,
  - mzda/plat za přínos,
- dodatkové mzdové formy:
  - prémie,
  - odměny,
  - osobní ohodnocení,
  - odměna za úsporu času,
  - podíly na výsledcích hospodaření,

- odměňování zlepšovacích návrhů,
- zaměstnanecké akcie.

### 2.3.2 Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny Šubrt (2018, s. 18) dělí na hmotné a nehmotné odměny. Hmotné odměny představují naturální požitky, jejichž hodnotu můžeme vyčíslit, příkladem může být firemní automobil k soukromým účelům. Nehmotné odměny nemůžeme vyjádřit penězi, příkladem může být dobrý pocit z odvedené práce. Armstrong (2015, s. 423) navíc rozlišuje u nepeněžních odměn vnější (pochvala) a vnitřní odměny (pocit uspokojení).

### 2.3.3 Odvody ze mzdy

V České republice jsou poměrně vysokými procenty odváděny daňové a pojistné odvody jak na straně zaměstnance, tak zaměstnavatele.

Tabulka 1 Přehled pojistných odvodů zaměstnance a zaměstnavatele

Pojistné	Zaměstnanec	Zaměstnavatel	Celkem
Zdravotní pojištění	4,5 %	9 %	13,5 %
Sociální pojištění	6,5 %	24,8 %	31,3 %
<b>Celkem</b>	<b>11 %</b>	<b>33,8 %</b>	<b>44,8</b>

*Zdroj: vlastní.*

### 2.3.4 Srovnání peněžních a nepeněžních odměn

Mnoho zaměstnanců preferuje vyšší mzdu nad kombinací peněžní a nepeněžní odměny. Neuvědomují si však, že při zohlednění pojistných a daňových odvodů vychází kombinovaná odměna výhodněji jak pro ně samotné, tak pro zaměstnavatele. Ti právě z tohoto důvodu často preferují nižší výši mzdy, která se daní, doplněnou o nedaněné nepeněžní odměny.

### 3 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Zaměstnanecké benefity jsou součástí systému odměňování zaměstnanců, ale narozdíl od mezd a platů jsou poskytovány zaměstnancům plošně díky tomu, že pro firmu pracují. Poskytují se navíc k odměně za práci. Při získávání nových pracovníků personalisté často zmiňují firemní benefity, protože právě ty mohou pozitivně ovlivnit rozhodování uchazeče mezi jednotlivými pracovními nabídkami (Koubek, 2007, str. 186).

Dvořáková (2001, str. 168) definuje zaměstnanecké benefity jako rozmanité požitky, služby, zboží a sociální péči, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci ke mzdě za vykonanou práci a za které by pracovník musel jinak platit. Mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance.

Některé zaměstnanecké benefity jsou podle mezinárodních úmluv pro jednotlivé organizace povinné, jiné jsou dobrovolné, část benefitů je pro zaměstnance zdarma, část hodnoty jiných benefitů musí zaměstnanec doplácet. Do poskytování zaměstnaneckých benefitů se také často vkládají firemní odbory, v takových případech bývají zaměstnanecké benefity často také předmětem kolektivních smluv.

O zaměstnaneckých benefitech lze dále prohlásit také to, že nejsou závislé na zásluhách, ale jejich rozsah se může zlepšit s délkou trvání pracovního poměru; obvykle motivují k dlouhodobému výkonu. Zaměstnanci je nevnímají stejně, co jeden oceňuje, druhému může připadat nepodstatné. Škála zaměstnaneckých benefitů se obvykle rozšiřuje s velikostí organizace, malé firmy zpravidla nabízí jen omezený počet výhod a zaměstnanci výhody často vnímají jako samozřejmost, proto není jednoduché zrušit již jednou nabízené výhody (Dvořáková, 2001, str. 168).

#### 3.1 Rozdělení zaměstnaneckých benefitů

Koubek (2007, str. 187) dále rozděluje zaměstnanecké benefity běžně se vyskytující ve středních podnicích do následujících skupin:

- výhody sociální povahy (např. důchodové pojištění, životní pojištění, půjčky a ručení za půjčky, příspěvky na rekreaci apod.),
- výhody zkvalitňující využívání volného času (např. kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů),



- výhody mající vztah k práci (např. stravování, výhodnější prodej firemních produktů),
- výhody spojené s postavením ve firmě (např. firemní automobily pro vedoucí pracovníky, přidělení mobilního telefonu, náklady reprezentace firmy).

Armstrong (2009, str. 383) dělí zaměstnanecké výhody podobně do těchto skupin:

- výhody zaměřené na osobní bezpečnost (např. pojištění pro případ úrazů, úmrtí v zaměstnání, nemocenské dávky, zvláštní odstupné, poradenství týkající se kariéry),
- peněžní pomoc (např. podnikové půjčky, pomoc při splácení hypoték),
- osobní potřeba (mateřská a otcovská dovolená nad zákonné minimum, volno z osobních důvodů, péče o děti v podnikových zařízeních, podnikové slevy, poukázky na nákup v obchodních řetězcích),
- dovolená (nad rámec zákonného minima),
- podnikové automobily,
- jiné zaměstnanecké výhody (bezplatné parkování, firemní večírky, občerstvení na pracovišti).

### **Dělení benefitů podle formy výdajů zaměstnavatele**

Na straně zaměstnavatele můžeme zaměstnanecké benefity členit dle jejich formy na

- finanční (zaměstnavatel vydal na daný benefit finanční prostředky),
- nefinanční (může jít např. o poskytnutí vlastních výrobků či služeb).

### **Dělení benefitů podle formy příjmů zaměstnance**

Na straně zaměstnance můžeme zaměstnanecké benefity členit dle formy příjmu na

- peněžní (benefit obdrží přímo ve formě finanční částky),
- nepeněžní (benefit obdrží ve formě naturálního plnění či jiné výhody).

Do benefitů přijímaných v nepeněžní formě řadí Pelc (2009, str. 15) např. bezplatné či zvýhodněné služby, ať už v zdravotní, rekreační, kulturní či jiné oblasti, poskytnutí služebního auta a další.

V rámci formy výdajů zaměstnavatele a formy příjmů zaměstnance dochází k různým kombinacím zaměstnaneckých výhod, viz Tabulka 2.

Tabulka 2 Formy výdajů zaměstnavatele a formy příjmů zaměstnance

Benefit	finanční plnění	nefinanční plnění	peněžní plnění	nepeněžní plnění
příspěvek zaměstnavatele na kulturní představení ve formě peněžního příspěvku zaměstnanci	•		•	
příspěvek zaměstnavatele na kulturní představení ve formě možnosti zhlédnout konkrétní představení	•			•

*Zdroj: vlastní.*

### 3.2 Daňové hledisko zaměstnaneckých benefitů

Podle Kocianové (2007, str. 165) je významným faktorem poskytování benefitů v jaké míře jsou podle daňového režimu účinného pro zaměstnavatele, daňového režimu účinného pro zaměstnance a pojistného režimu zvýhodněny. Benefity člení dle daňové výhodnosti na

- mimořádně zvýhodněné benefity pro zaměstnavatele i zaměstnance (např. příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění, příspěvky a příplatky na stravování a nápoje, poskytnutí pracovního oblečení, školení, doškolování, vzdělávání a prodej bytu zaměstnanci),
- benefity s dílčí daňovou a pojistně odvodovou výhodou (doprava do zaměstnání, přechodné ubytování pro zaměstnance, prodloužená dovolená, dny zdravotního volna, věrnostní a stabilizační plnění, odběr zboží a služeb zaměstnavatele za nižší cenu, používání majetku zaměstnavatele i pro soukromé účely),
- benefity, které nejsou pro zaměstnavatele daňovým výdajem, ale jsou daňově a odvodově zvýhodněné na straně zaměstnance. Jde o plnění ze sociálního fondu zaměstnavatele (např. sociální výpomoc nejbližším pozůstalým, zdravotnická zařízení, kultura, sport, rekreace, dary zaměstnancům, půjčky zaměstnancům, sociální výpomoc zaměstnancům).

### 3.3 Systém poskytování zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity jsou v České republice poskytovány především dvěma způsoby, buďto plošně anebo individuálně, přičemž u nás stále převládá první zmíněný způsob.

### 3.3.1 Plošné poskytování zaměstnaneckých benefitů

Plošně poskytované zaměstnanecké benefity jsou „výhody, které čerpají v úhrnu všichni zaměstnanci či většina z nich” (Pelc, 2009, str. 17). Plošné benefity jsou v principu stabilní, často poskytovány po několik let. Základní zaměstnanecké benefity jsou zpravidla ošetřeny kolektivní smlouvou, případně vnitřními předpisy. Jde například o příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění, příspěvek na jazykové kurzy zaměstnanců.

### 3.3.2 Individuální poskytování zaměstnaneckých benefitů

Individuální poskytování zaměstnaneckých benefitů je založeno na principu široké nabídky zaměstnaneckých benefitů, ze kterých si zaměstnanec v rámci stanovených podmínek sám vybírá a vytváří tak jedinečnou kombinaci benefitů dle svých preferencí a potřeb. Zaměstnanec má zpravidla svůj osobní účet zaměstnaneckých výhod, na kterém má zaměstnavatelem stanovený finanční limit, ten může být závislý např. na pracovní pozici či na ve firmě odpracovaných letech. Volitelné systémy benefitů jsou poměrně pružné, umožňují výběr výhod dle uvážení zaměstnance. Příkladem individuálního poskytování zaměstnaneckých benefitů může být tzv. kafeteria (cafeteria) systém.

## 3.4 Kafeteria systém

Trend, který evropské firmy převzaly ze Spojených států amerických se nazývá Kafeteria systém. Jde o systém volitelné nabídky benefitů v rámci interních firemních pravidel, zpravidla bývají poskytovány podle skupin zaměstnanců. Specifikem kafeteria systému je ponechání výběrů výhod na každém pracovníkovi dle jeho potřeb v rámci předem daného rozpočtu, takový systém narozdíl od plošného rozvržení výhod mnohem více vyhovuje individuálním potřebám zaměstnanců. Plošné poskytování výhod bývá často zaměstnanci přijímáno jako samozřejmost, a tudíž tato forma rozdělení výhod postrádá motivační efekt.

### 3.4.1 Výhody kafeteria systému

Výhodou kafeteria systému pro zaměstnavatele je skutečnost, že jde o automatizovaný systém spravovaný externě, kafeteria systém tak neklade zvýšené nároky na zaměstnance, kteří jeho chod ve firmě zabezpečují.

Pokud firma využívá kafeteria systém, je to jistě znakem jejího zájmu o zaměstnance. Personalisté a manažeři sice mohou mít dobrou vůli při vybírání benefitů, které budou

zaměstnancům plošně nabízet, potřeby vysoce postavených a běžných pracovníků se však v mnohém liší, a tak je velmi pravděpodobné, že se plošná nabídka benefitů prostě netrefí do preferencí všech zaměstnanců. Do hry také vstupují faktory jako věk, pohlaví, rodinné zázemí, životní styl, zdravotní stav a mnohé další, které ze zaměstnanců nečiní jednotvárnou skupinu, nýbrž specifikují potřeby každého jednotlivého pracovníka. V rámci těchto úvah vychází kafeteria systém v porovnání s plošným přidělením zaměstnaneckých benefitů výhodněji, Duda (2005, str. 52-53) uvádí další výhody využití kafeteria systému:

- Obecným trendem ve společnosti je rozšiřování nabídky zaměstnaneckých benefitů, což představuje stále větší nákladovou položku. Volitelný systém oproti plošnému představuje větší úsporu a větší možnost kontroly nákladů.
- Společnost prochází vývojem a některé dříve poskytované výhody dnes už nemusí naplno uspokojovat zaměstnance jako dříve. Náklady na poskytnutí těchto výhod nejsou vynaloženy tak efektivně, jak by mohly být při vynaložení stejných částek na výhody přinášející zaměstnancům větší užitek. V kafeteria systému k tomuto problému nedochází, protože pracovníci přirozeně volí ty výhody, které jim přinesou největší užitek.
- Systém je hospodárnější, prostředky se vynakládají efektivněji, tím je možno nabídnout pracovníkům pestřejší a přitažlivější nabídku výhod.
- V kafeteria systému je na zaměstnanci, aby si zvolil, které výhody využije. To s sebou přináší větší informovanost pracovníků o jednotlivých výhodách.
- Kafeteria systém staví zaměstnance do pozice partnera, kterému je dána důvěra a také svoboda volit mezi nabízenými výhodami, čímž je pozitivně ovlivněn vztah pracovníka k firmě.

### 3.4.2 Nevýhody Kafeteria systému

Nevýhodou se paradoxně může stát vyzdvihovaná výhoda kafeteria systému, a to ponechání volby výhod na pracovníkovi. Pokud špatně zhodnotí nabídku výhod (např. na základě nedostatečných informací o nabízených výhodách či nesprávného úsudku o svých potřebách), ponese si nějakou dobu následky svého rozhodnutí. Kafeteria systém je samozřejmě také administrativně náročnější než plošné rozdělení zaměstnaneckých benefitů.

## 4 DAŇOVÝ ASPEKT ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

Daňové hledisko u zaměstnaneckých benefitů významně ovlivňuje jejich využívání jak u zaměstnavatele, tak u zaměstnance. Pro účely financování zaměstnaneckých benefitů se v České republice mohou zřizovat zvláštní fondy. Ze zákona je dokonce daná povinnost tyto fondy vytvářet, tato povinnost se týká např. organizačních složek státu, státních podniků, státních příspěvkových organizací, veřejných vysokých škol a institucí.

Část zaměstnavatelů tvoří podobné fondy dobrovolně a existují i výjimky, které je nemohou tvořit vůbec (např. společnosti poskytující obecně prospěšné služby).

Optimálními zaměstnaneckými benefity jsou takové benefity, které jsou

- na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění,
- na straně zaměstnavatele jsou daňově účinným výdajem, který snižuje základ daně z příjmů (Macháček, 2010, str. 3).

### 4.1 Daňové řešení u zaměstnavatele

Daňově uznatelnými výdaji jsou výdaje na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšení rozsah doby odpočinku zaměstnanců vynaložené na práva zaměstnanců vyplývající z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvy. Tento režim daňového řešení vychází z ustanovení §24 odst. 2 písm. j) bod 5 Zákona o daních z příjmů (ZDP), které zároveň stanovuje některé specifické situace jinak.

#### 4.1.1 Výdaje na pracovní a sociální podmínky zaměstnance

Daňově uznatelnými výdaji jsou výdaje na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah odpočinku zaměstnanců, konkrétně může jít o výdaje na BOZP, výdaje na závodní preventivní péči, na lékařské prohlídky, výdaje na provoz vlastních vzdělávacích zařízení nebo výdaje spojené s odborným rozvojem zaměstnanců, výdaje na rekvalifikaci zaměstnanců, výdaje na provoz vlastního stravovacího zařízení kromě hodnoty potravin nebo příspěvky na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů.

#### **4.1.1.1 Nepeněžní plnění zaměstnavatele**

Daňově uznatelným není

- nepeněžní plnění poskytované ve formě příspěvku na kulturní pořady, zájezdy a sportovní akce,
- nepeněžní plnění poskytované formou možnosti používat rekreační, zdravotnická a vzdělávací zařízení, předškolní zařízení, závodní knihovny a další.

#### **4.1.1.2 Nadlimitní výdaje**

Daňově uznatelnými nejsou výdaje nad limity stanovené ZDP nebo zvláštními předpisy.

#### **4.1.2 Výdaje v zařízeních k uspokojování potřeb zaměstnanců**

Daňově uznatelnými nejsou podle § 25 odst. 1 písm. k) ZDP výdaje převyšující příjmy v zařízeních k uspokojování potřeb zaměstnanců nebo jiných osob s výjimkou výdajů na přechodné ubytování zaměstnanců (nejde-li o pracovní cestu) poskytované jako nepeněžní plnění zaměstnanci v souvislosti s výkonem práce, pokud obec přechodného ubytování není shodná s obcí, kde má zaměstnanec bydliště.

#### **4.1.3 Výdaje na reprezentaci**

Daňově uznatelnými nejsou podle § 25 odst. 1 písm. t) ZDP výdaje na reprezentaci (pohoštění, občerstvení, dary), přičemž za dar se nepovažuje reklamní nebo propagační předmět, jehož hodnota bez DPH nepřesahuje 500 Kč a který není s výjimkou tichého vína předmětem spotřebním.

#### **4.1.4 Výdaje na nealkoholické nápoje**

Hodnota nealkoholických nápojů poskytovaných jako nepeněžní plnění ke spotřebě na pracovišti je podle § 25 odst. 1 písm. zm) ZDP daňově neuznatelná.

#### **4.1.5 Pojistné**

Daňově neuznatelné je podle § 25 odst. 1 písm. zn) ZDP pojistné ve výši určené ke krytí budoucích závazků pojišťovny vyplývajících z pojistné smlouvy uzavřené zaměstnavatelem pro případ dožití se stanoveného věku jeho zaměstnancem nebo dožití se jeho zaměstnancem dohodnuté doby nebo setrvání tohoto zaměstnance v pracovně-právním vztahu po dohodnutou dobu.

## 4.2 Daňové řešení u zaměstnance

Zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnavatelem mohou být u zaměstnance:

- osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti,
- nezahrnovány nebo zahrnovány do vyměřovacího základu zaměstnance pro stanovení odvodu pojistného na sociální a zdravotní pojištění,
- zdaňovány daní z příjmů ze závislé činnosti.

Daňové osvobození se při splnění zákonných podmínek může týkat následujících benefitů poskytovaných zaměstnancům jako nepeněžní plnění zaměstnavatele:

- příspěvek na odborný rozvoj zaměstnanců,
- příspěvek na stravování zaměstnanců,
- příspěvek na nealkoholické nápoje,
- příspěvek na rekreaci, sport a kulturu,
- dary,
- přechodné ubytování zaměstnanců,
- půjčky zaměstnancům,
- sociální výpomoc zaměstnancům,
- příspěvky na penzijní a životní pojištění.

U benefitů vyplácených formou peněžního plnění vždy dochází na straně zaměstnance ke zdanění.

## 4.3 Vybrané příklady daňového řešení příspěvků zaměstnavatele zaměstnanci

### 4.3.1 Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění

#### 4.3.1.1 Daňové řešení příspěvku u zaměstnance

Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění je u zaměstnance osvobozen od daně z příjmů ze závislé činnosti, pokud jde o příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem poukázaný na účet zaměstnance u penzijního fondu. Osvobozena je také částka pojistného, které hradí zaměstnavatel pojišťovně

za zaměstnance na soukromé životní pojištění na základě pojistné smlouvy, kde zaměstnanec je pojistníkem, a to za podmínky, že ve smlouvě byla sjednána výplata pojistného plnění až po 60 kalendářních měsících a současně nejdříve v roce dosažení věku 60 let. V úhrnu za oba druhy pojištění je osvobozen příspěvek zaměstnavatele maximálně do výše 24 000 Kč ročně.

Daňové výhody na straně zaměstnance nelze uplatnit v případě, že příspěvek na penzijní připojištění anebo na soukromé životní pojištění je poskytnut zaměstnavatelem ve finanční podobě přímo zaměstnanci. V tomto případě by byl finanční příspěvek v plné výši zdaňován současně s jeho mzdou a byl by zahrnut do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění.

#### ***4.3.1.2 Daňové řešení příspěvku u zaměstnavatele***

Příspěvky zaměstnancům na penzijní připojištění a na soukromé životní pojištění budou podle § 6 odst. 9 písm. p) ZDP u zaměstnavatele daňově uznatelné bez ohledu na jejich výši, pokud jejich poskytování vyplývá z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu, pracovní nebo jiné smlouvy. Daňovým výdajem bude i příspěvek uhrazený za zaměstnance, který pracuje na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce.

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

Stravování zaměstnanců patří mezi nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity, obvykle jde o poskytnutí stravenek. Nominální hodnota stravenku závisí pouze na rozhodnutí zaměstnavatele, stejně tak je čistě na něm, za jakou částku bude tato stravenka prodávána zaměstnancům. Zaměstnanec může obdrženou stravenku využít jednak k zakoupení oběda, jednak k nákupu všude tam, kde je platba touto stravenkou akceptována. Příspěvek na stravování zaměstnanců se řídí § 6 odst. 9 písm. b) ZDP.

##### ***4.3.2.1 Daňové řešení u zaměstnance***

Příspěvek zaměstnavatele na úhradu nákladů stravování je obvykle ve formě nepeněžního příjmu (stravenky). V případě, že zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům stravenky za úplatu (nižší než je nominální hodnota stravenky) nebo zdarma, pak je celá nominální hodnota stravenky na straně zaměstnance od daně osvobozena. V rámci osvobození od daně by nastala jiná situace, pokud by zaměstnavatel poskytoval místo stravenky peněžní příspěvek zahrnutý do mzdy zaměstnance. Takový peněžní příjem by podléhal zdanění a vstupoval do vyměřovacího základu pro zdravotní a sociální pojištění.



#### 4.3.2.2 *Daňové řešení u zaměstnavatele*

Pro daňové řešení příspěvku na úhradu stravování existují u zaměstnavatele dva odlišné režimy dle forem stravování.

##### 1. stravování zaměstnanců zajišťované ve vlastním zařízení

Za stravování ve vlastním zařízení považujeme provoz vlastní kuchyně s jídelnou, popř. kantýnu provozovanou zaměstnavatelem a také přípravu a výdej jídel zabezpečenou externím subjektem v zařízení zaměstnavatele. Daňovými výdaji jsou výdaje spojené s provozem zařízení, kuchyně, jídelny..., např. spotřeba energie, opravy a údržba zařízení, daňové odpisy hmotného majetku, výdaje na vytištění stravenek, mzdy pracovníků zabezpečujících provoz (kuchaři, personál).

Výdaje vynaložené na nákup potravin jsou však daňově neuznatelné, protože jejich úhrada je zajištěna buď zaměstnancem nebo z fondů.

##### 2. stravování zaměstnanců zajišťované prostřednictvím jiných subjektů

Za stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů se považuje stravování v jiném než ve vlastním stravovacím zařízení nebo ve vlastním stravovacím zařízení, které je pronajaté na základě smlouvy o pronájmu. Za stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů se považuje jak stravování v jiném subjektu, přičemž tato forma je se zaměstnavatelem smluvně zabezpečena, tak i stravování ve veřejných provozovnách na základě poskytnutých stravenek.

Daňově účinné jsou příspěvky zaměstnavatele poskytované až do výše 55 % ceny jídla, maximálně však do výše 70 % stravného. Nákup stravovacích poukázek (stravenek) ve vybrané síti stravovacích zařízení nepodléhá při nákupu ani prodeji dani z přidané hodnoty, jedná se totiž o peníze nahrazující platební prostředek.

### 4.3.3 **Dary poskytnuté zaměstnanci**

#### 4.3.3.1 *Daňové řešení u zaměstnance*

Příjmy získané darováním nemovitosti nebo movité věci, majetkového práva nejsou předmětem daně. Dary podléhají dani z příjmů, zároveň nikdy nepodléhají dani darovací. Pokud zaměstnanec v souvislosti s jeho příjmy získal od zaměstnavatele dar, tento dar podléhá zdanění spolu s příjmy ze závislé činnosti při respektování osvobození těchto darů. V praxi je podle § 6 odst. 9 písm. g) ZDP od daně osvobozena hodnota nepeněžních darů

poskytovaných z fondu kulturních a sociálních potřeb, a to až do výše 2 000 Kč ročně, avšak zákon o daních z příjmů omezuje osvobození od daně z příjmů pouze dary nepeněžní.

#### ***4.3.3.2 Daňové řešení u zaměstnavatele***

Dary nelze uznat jako daňově uznatelné výdaje.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 AHORN CZ, S.R.O.

Společnost AHORN CZ, s.r.o. je předním českým výrobcem lamelových roštů, postelí, matrací a polštářů a byla vůbec první společností na tuzemském trhu, která začala vyrábět lamelové rošty. Společnost je od počátku spjata s osobou Ing. Pavla Koňarika, který začal s montáží roštů v roce 1995 a který je majitelem firmy do dnešních dnů. V roce 1998 se rozrůstající výroba přesunula do Vlkoše u Kyjova, kde firma sídlí dodnes a v roce 2000 byla zapsána do obchodního rejstříku pod stávajícím názvem AHORN CZ, s.r.o.

Firma nabízí široké i specializované portfolio výrobků, v jejím sortimentu nalezneme rošty, matrace, postele a polštáře různých velikostí, materiálů, provedení a funkcí. Ročně vyrobí na 180 000 kusů roštů a veškerý sortiment dodává do specializovaných prodejen nábytku, obchodních řetězců a výrobcům nábytku v zemích střední Evropy.

### 5.1 Organizační struktura vybrané společnosti

Zakladatelem a majitelem společnosti je pan Ing. Pavel Koňarik. Zaměstnanci AHORNu jsou organizačně rozdělení do sedmi divizí, které tvoří:

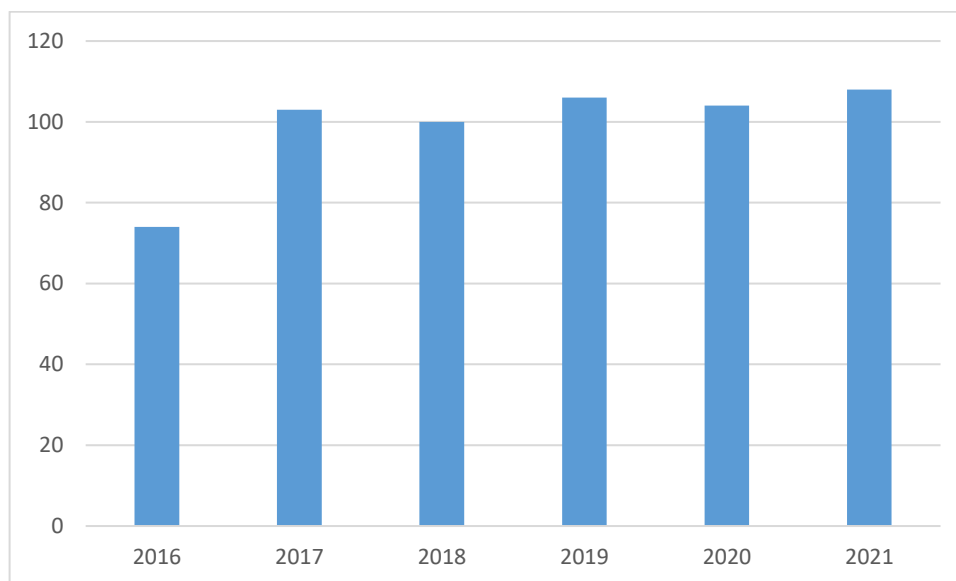
- vedení,
- komunikace,
- výroba,
- finance,
- kvalifikace,
- veřejnost,
- prodej.

Vedení firmy tvoří majitel, ředitelka divize Komunikace a výkonný ředitel.

### 5.2 Informace o zaměstnancích

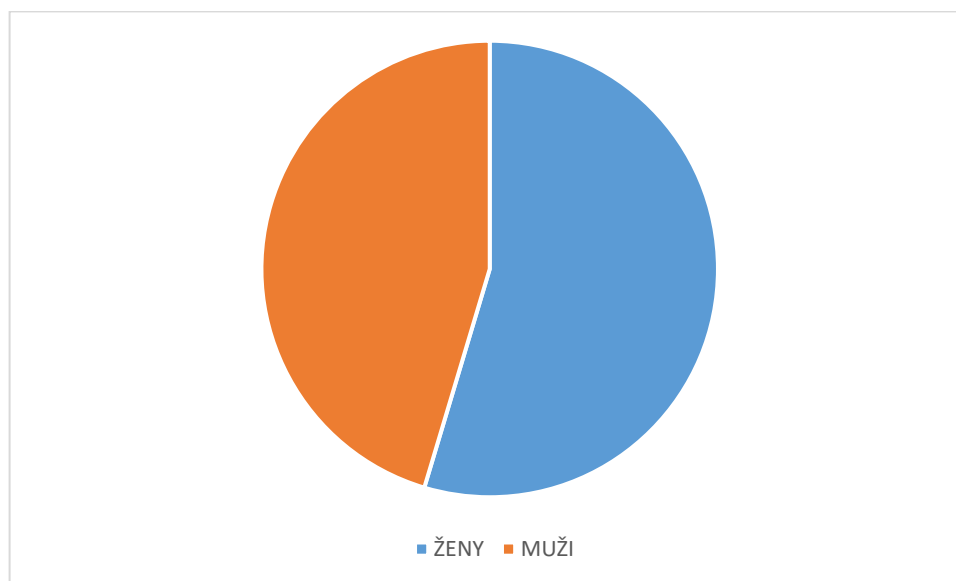
V březnu 2021 firma AHORN zaměstnávala 108 zaměstnanců, z nich bylo 59 žen a 49 mužů. V roce 2016 ve firmě pracovalo 74 zaměstnanců, v následujícím roce se počet zaměstnanců významně zvýšil a od té doby se pohybuje v podobných číslech. Vývoj počtu zaměstnanců a poměr mužů a žen zachycují následující grafy.

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v průběhu let 2016-2021



*Zdroj: vlastní.*

Graf 2 Poměr mužů a žen mezi zaměstnanci



*Zdroj: vlastní.*

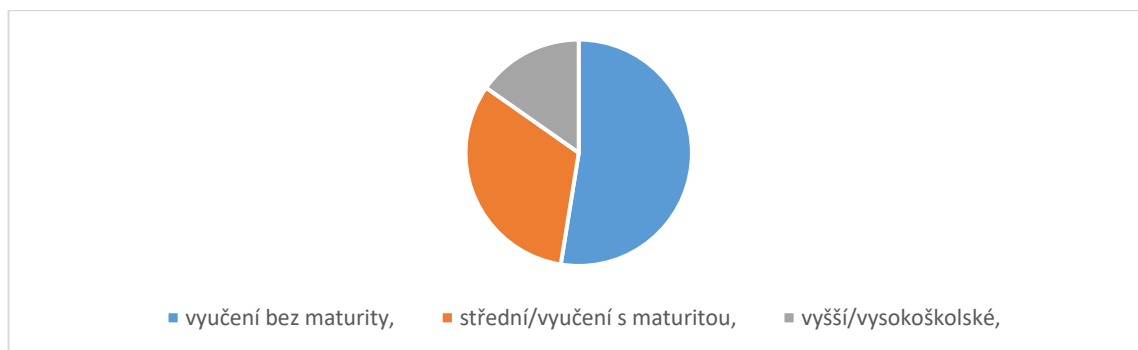
Zajímavá je také věková struktura zaměstnanců. Jak už bylo zmíněno, v březnu 2021 ve firmě pracovalo 108 zaměstnanců, z nich téměř polovina (47) byla ve věku 40 až 49 let. Okolo 20 zaměstnanců bylo jak ve věku 30-39 let, tak ve věku 50-59 let. Pouze 11 zaměstnanců bylo mladších 30 let a jen 8 mělo více než 60 let.

Z hlediska dosaženého vzdělání je nejvyšší počet žen ve firmě (31) vyučen bez maturity, 19 žen dokončilo vzdělávání maturitní zkouškou a 9 žen je vzděláno vysokoškolsky.

17 mužů ve firmě je vyučeno bez maturity, se základním vzděláním nebo bez vzdělání, 26 mužů dokončilo vzdělávání maturitní zkouškou a 6 mužů dokončilo vyšší odbornou nebo vysokou školu.

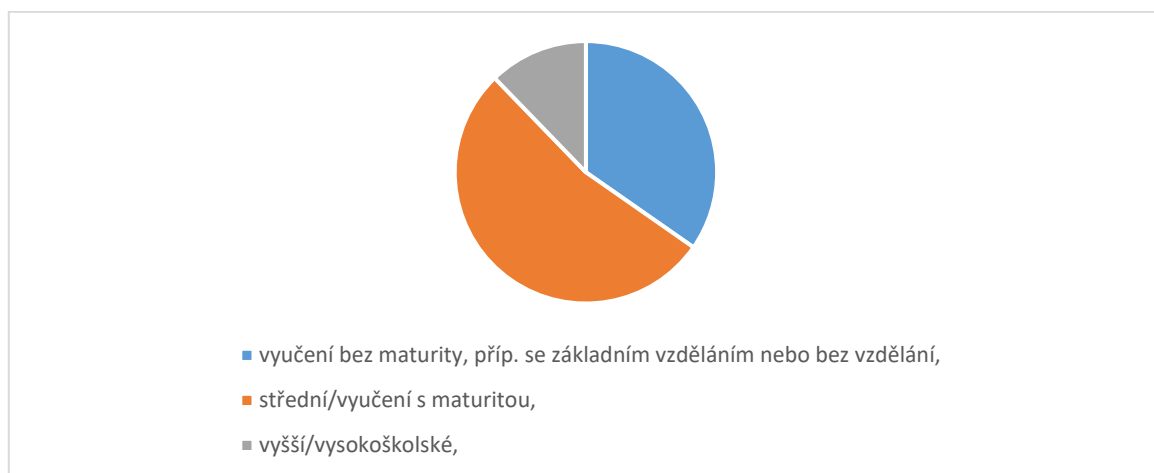
Strukturu pracovníků AHORNU podle nejvyššího stupně vzdělání zachycují následující grafy.

Graf 3 Nejvyšší dosažené vzdělání u žen



*Zdroj: vlastní.*

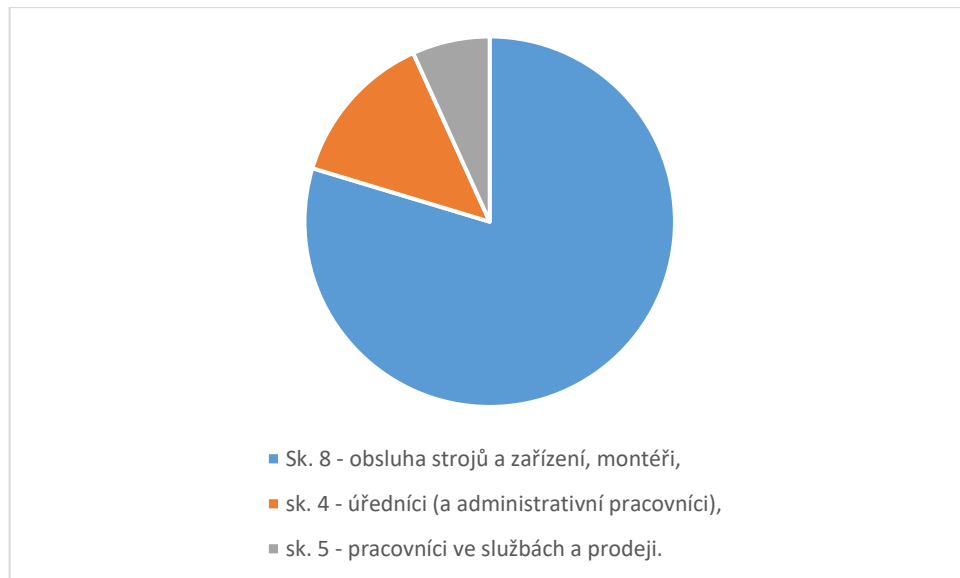
Graf 4 Nejvyšší dosažené vzdělání u mužů



*Zdroj: vlastní.*

Pro potřeby Úřadu práce má firma AHORN zpracovanou také strukturu pracovníků dle klasifikace zaměstnání CZ-ISCO. Většina žen pracuje ve firmě ve skupině 8 - Obsluha strojů a zařízení, montéři, 8 žen je zařazeno do skupiny 4 - Úředníci (a administrativní pracovníci), pozice 4 žen jsou zařazeny do skupiny 5 - Pracovníci ve službách a prodeji. Strukturu pracovníků dle kategorií CZ-ISCO zachycuje následující graf.

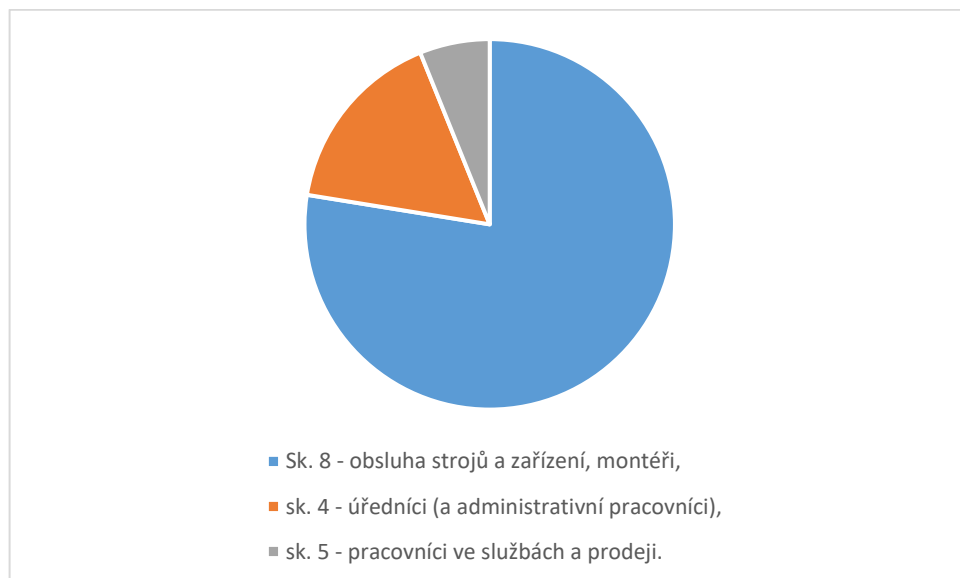
Graf 5 Struktura pracovníků – žen dle kategorií CZ-ISCO



*Zdroj: vlastní.*

Nejvíce mužů je zařazeno do skupiny 8 - Obsluha strojů a zařízení, montéři, 8 je ve skupině 4 - Úředníci (a administrativní pracovníci), 3 jsou ve skupině 5 - Pracovníci ve službách a prodeji. Strukturu pracovníků dle kategorií CZ-ISCO zachycuje následující graf.

Graf 6 Struktura pracovníků – mužů dle CZ-ISCO



*Zdroj: vlastní.*

## 6 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

### 6.1 Mzdový systém

Mzdový systém funguje na bázi seniority, jejíž specifické podmínky si upravuje firma dle svých potřeb a zároveň tento svůj jedinečný systém stále zdokonaluje. Každá pracovní pozice ve firmě má 5 stupňů - trainee, junior, senior, profesionál a expert. Každý zaměstnanec nastupuje v rámci zkušební doby jako trainee, po úspěšném zapracování (obvykle po 3 měsících ukončením zkušební doby) se stává juniorem.

Se zvyšující se samostatností a zdokonalujícím se zvládnutím svých povinností se může zaměstnanec vypracovat až na pozici experta, která se dá porovnat s pozicí zástupce vedoucího tak jak ji známe z jiných firem. S přestupem do vyššího stupně seniorního systému jsou na zaměstnance kladeny vyšší nároky, zároveň se s přestupem pojí vyšší finanční ohodnocení a lepší postavení ve firmě.

Odměnu pracovníků výroby tvoří nejčastěji úkolová mzda doplněná o 10% prémie ze základu mzdy a také „docházkovná.“ Jde o odměnu ve výši 1000 Kč, která je zaměstnanci vyplacena, jestliže odpracoval celý fond pracovní doby, měl dovolenou anebo placené volno. Tato forma osobního ohodnocení má za cíl zaměstnance motivovat k poctivé pracovní docházce a v praxi se osvědčila.

Odměna pracovníků skladu je taktéž tvořena 10 % prémie a osobním ohodnocením za docházku, mzda je však počítána na základě hodinové mzdy.

Odměna technicko-hospodářských pracovníků (THP) je tvořena základní mzdou a prémie, které se liší v závislosti na pozici zaměstnance. Prémie se pohybují od 10 % do 40 %, přičemž 10 % prémie jsou vázány na obrat firmy. Obrat firmy vyhodnocuje na základě plánu obratu výkonný ředitel, prémie jsou vypláceny kumulativně.

U 40 % prémie tvoří až 20 % obrat firmy, 10 % obrat matrací a 10 % plnění individuálních úkolů na základě nastavených statistik. Dříve byly prémie zaměstnanců vázány na efektivnost podniku, s nástupem pandemie koronaviru na jaře 2020 však bylo nutno přizpůsobit systém odměňování aktuální situaci a jako značně motivující se ukázala cesta odměňování s důrazem na podíl na hospodaření firmy.



### 6.1.1 Příplatky

V rámci příplatků firma poskytuje zákonem stanovené odměny, nad rámec zákona se pohybuje příplatek za práci v sobotu. Přestože zákon stanovuje příplatek za sobotu 10 %, od roku 2020 činí nařízením ředitele příplatek za práci v sobotu 100 %.

## **7 BENEFITY VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

Jedním z hlavních cílů firmy jsou spokojení a spravedlivě ohodnocení zaměstnanci, což se projevuje jak na systému odměňování, tak konkrétně na benefitech a firemní kultuře. Firma nabízí řadu zajímavých benefitů, které zaměstnanci mohou obdržet a které mají vliv na jejich spokojenost. V této kapitole jsou podrobně rozepsány zaměstnanecké výhody, podkladem pro tuto kapitolu je zpracování předpisů v kolektivní smlouvě, interní materiály společnosti a rozhovor s personalistkou společnosti.

### **7.1 Strategie zaměstnaneckých benefitů**

Společnost AHORN poskytuje benefity zaměstnancům v rámci výsledků hospodaření a na základě jednostranného rozhodnutí. Poskytovanými benefity jsou příspěvky na stravování formou stravenek, tři dny placeného volna navíc, náborový příspěvek, odměna za doporučení zaměstnance, firemní tarify, finanční odměna při jubileu, příspěvek na masáže, příspěvek na výuku cizího jazyka, uhrazená školení a semináře v rámci dalšího vzdělávání zaměstnanců, zaměstnanecká sleva ve firemní prodejně, sleva na pohonné hmoty i pružná pracovní doba u THP. Část zaměstnanců také může po dohodě s vedoucím pracovníkem pracovat formou home office.

Část benefitů je poskytována všem zaměstnancům plošně, příkladem může být příspěvek na stravování, část benefitů je poskytována pouze některým zaměstnancům. Příkladem může být ocenění jubilantů společnosti či příspěvek na masáže, který se týká převážně žen na manuálních pozicích.

Společnost poskytuje různorodé typy benefitů, kterými se snaží zaujmout celé spektrum zaměstnanců. Tyto výhody jsou zaměřené na osobní život zaměstnanců, volnočasové aktivity, společensky prospěšné aktivity a výhody spojené se zaměstnáním ve vybrané společnosti. V této části bakalářské práce jsou blíže popsány jednotlivé zaměstnanecké výhody, které vybraná společnost poskytuje.

### **7.2 Poskytované benefity**

#### **7.2.1 Příspěvek na stravování**

Příspěvek na stravování realizuje společnost pomocí stravenkového systému. Každý zaměstnanec má po uplynutí tříměsíční zkušební doby nárok na jednu stravenku denně, a to

při minimálním počtu pěti ten den odpracovaných hodin. Zaměstnanci, kteří odpracovali minimální počet hodin v sobotu mají také nárok na stravenku.

Stravenky jsou v hodnotě 90 Kč, přičemž 45 Kč hradí zaměstnavatel a dalších 45 Kč doplácí zaměstnanec.

Z daňového hlediska jde o maximálně výhodný benefit, jelikož pro zaměstnavatele znamená daňový náklad a pro zaměstnance daňově osvobozený příjem.

### **7.2.2 Mineralizované vody a ochranné nápoje**

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům celoročně mineralizované nebo sodové vody.

### **7.2.3 Placené volno nad rámec zákona**

Zákoník práce stanovuje nárok na dovolenou v minimální výměře čtyř týdnů. Nad rámec této stanovené doby poskytuje zaměstnavatel 3 dny placeného volna navíc.

Z daňového hlediska jde o neutrální benefit. Režim zdanění je stejný jako u mzdy. Jedná se tedy o daňově uznatelný náklad na straně zaměstnavatele, příjem ale podléhá zdanění na straně zaměstnance a odvodům sociální a zdravotního pojištění.

### **7.2.4 Náborový příspěvek**

Společnost poskytuje náborový příspěvek zaměstnanci po uplynutí prvního odpracovaného roku. Příspěvek činí 10 000 Kč.

### **7.2.5 Odměna za doporučení zaměstnance**

Společnost poskytuje odměnu za doporučení zaměstnance. Pokud stávající zaměstnanec doporučí na poptávanou pozici nového zaměstnance, přísluší mu odměna ve výši 10 000 Kč. Tato částka je vyplácena ve dvou etapách, po prvním odpracovaném půlroce nového zaměstnance mu přísluší 5 000 Kč, dalších 5 000 Kč obdrží za další půlrok.

### **7.2.6 Zvýhodněné tarify na mobilní telefony**

Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům možnost využít nabídky zvýhodněných tarifů pro mobilní telefony. Nabídka platí pro zaměstnance AHORNu a jejich rodinné příslušníky

### **7.2.7 Odměna při významném jubileu a při odchodu do starobního důchodu**

Společnost oceňuje zaměstnance při jejich významném životním jubileu a také při odchodu do starobního důchodu. V případě, že zaměstnanec slaví životní jubileum padesáti nebo

šedesáti let obdrží odměnu ve výši 3 000 Kč. Tato odměna může být vyplacena jak ve formě peněz, tak ve formě multipoukázek Edenred. Tyto poukázky lze využít u smluvních partnerů Edenredu: v lékárnách, na sportovní aktivity, na zaplacení dovolené a další. Příspěvek 3 000 Kč bývá doplněn ještě o dárkový balíček či kytici. Stejně podmínky platí při odchodu do starobního důchodu.

Při příležitosti nižšího jubilea, např. třiceti nebo čtyřiceti let, bývají zaměstnanci také odměněni, nicméně jde o nižší částky.

### **7.2.8 Příspěvek na masáže**

Společnost Ahorn poskytuje příspěvek na masáže ve výši 600 Kč především pro ženy pracující na manuálních pozicích. Podmínkou pro vyplacení příspěvku je poskytnutí dokladu o poskytnutí masáže, která je pak v následujícím měsíci proplacena. Z daňového pohledu jde u zaměstnavatele o nedaňový náklad a zaměstnanec z přijatého příspěvku musí odvádět daň a sociální a zdravotní pojištění, jedná se tedy o daňově nevýhodný benefit.

### **7.2.9 Výuka cizího jazyka**

Společnost Ahorn podporuje další vzdělávání pracovníků a jednou z konkrétních forem této podpory je dotovaná výuka cizího jazyka. Po uplynutí zkušební doby může zájemce o výuku kontaktovat svého vedoucího pracovníka, v případě schválení se účastní výuky, kterou realizuje jazyková škola přímo v prostorách společnosti.

Náklady na výuku hradí z poloviny zaměstnavatel a z druhé poloviny zaměstnanec sám.

### **7.2.10 Semináře a školení v rámci dalšího vzdělávání zaměstnanců**

Jak už bylo zmíněno, společnost klade důraz na další vzdělávání zaměstnanců, které je realizováno prostřednictvím školení a vzdělávacích kurzů. Účastnit se jich může každý zaměstnanec, který využije nabyté znalosti v rámci výkonu své profese. Kurzy a školení probíhají nepravidelně na různá témata, ať už z oblasti IT, personalistiky, prodeje, výroby či osobnostního růstu.

Společnost spolupracuje na školeních a kurzech s externími dodavateli, např. se společností Paul Advisory, která vzdělává zaměstnance v technických oblastech, na téma standardů ve výrobě či efektivního skladování. Společnost Business Success formuje prodejní dovednosti obchodních zástupců, školí vedoucí pracovníky, např. absolvováním motivačního či komunikačního semináře.

Všechna školení a vzdělávací kurzy zaměstnancům plně hradí zaměstnavatel. Jedná se o daňově maximálně výhodné benefity, protože jde o daňově účinný náklad na straně zaměstnavatele a na straně zaměstnance jde o nepeněžní příjem osvobozený od daní a odvodů.

### **7.2.11 Pružná pracovní doba THP**

Zaměstnavatel umožňuje technicko-hospodářským pracovníkům využít pružnou pracovní dobu. Podmínky pružné pracovní doby upravuje zaměstnavatel vnitřním předpisem v rámci § 85 Zákoníku práce. V souladu s ustanovením § 85 je stanovena základní pracovní doba od 9,00 do 14,00 hodin v pracovní dny. Volitelná pracovní doba je stanovena od 6,00 do 9,00 a od 14,00 do 20,00 hodin. V základní pracovní době, tj. v pracovní dny od 9,00 do 14,00 hodin je zaměstnanec povinen být na pracovišti. Délka pracovní doby činí je stanovena v pracovní smlouvě, v případě pružné pracovní doby se jedná nejčastěji o 40hodinovou týdenní pracovní dobu. K případnému výkonu práce přesahujícímu při uplatnění čtyřtýdenního období čtyřtýdenní pracovní dobu se nepřihlíží, pokud nejde o zaměstnavatelem nařízenou nebo předem odsouhlasenou práci přesčas nebo o napracování neodpracované části pracovní doby.

## 8 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Pro analýzu spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými benefity ve vybrané společnosti byl sestaven dotazník spokojenosti, který je uveden v příloze č. 1. Dotazník byl sestaven na základě požadavků společnosti a po schválení personalistkou a ve spolupráci s ní byla realizována distribuce mezi zaměstnance. Dotazník obsahoval 10 otázek zaměřených na identifikaci zaměstnanců, jejich názor, spokojenost a hodnocení poskytovaných benefitů.

V květnu 2021 pracovalo ve společnosti 108 zaměstnanců, o vyplnění byl požádán vybraný vzorek 85 zaměstnanců. Samotný sběr dat probíhal od 10. do 13.5., sběr vyplněných dotazníků zajišťovali vybraní pracovníci, kteří dotazníky předali personalistce.

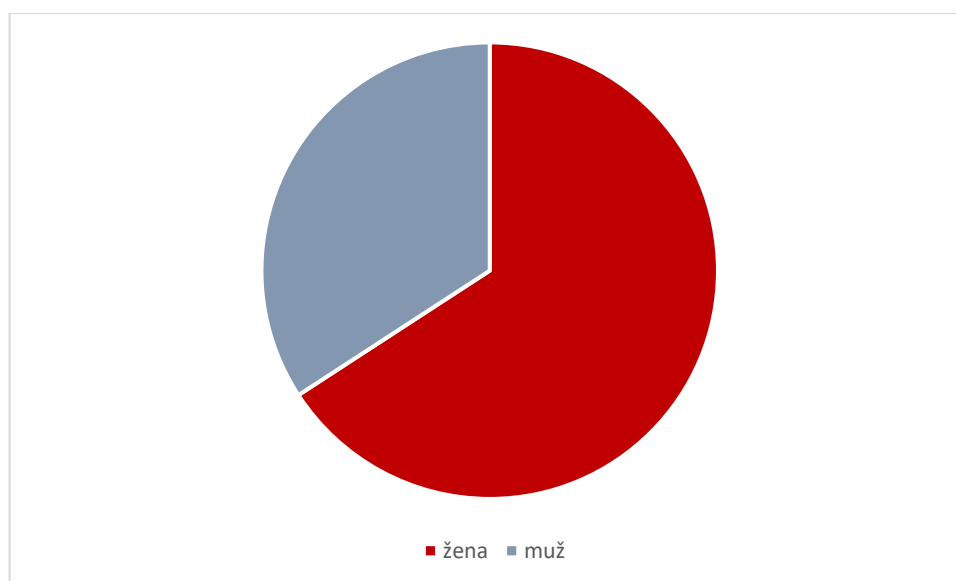
Vráceno bylo 80 dotazníků, což odpovídá návratnosti 94 %. Všechny vrácené dotazníky byly vyplněny, u části z nich se objevily nezodpovězené otázky nebo naopak připsané poznámky zaměstnanců, kteří využili tuto možnost ke sdělení svého podrobnějšího názoru.

Data byla následně analyzována prostřednictvím MS Excel.

### 8.1 Identifikace respondentů

Identifikaci respondentů zajišťovaly první tři otázky zaměřené na pohlaví, věk a nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 53 žen a 27 mužů, odpovědi sepsaly z 66 % ženy a z 44 % muži. Poměr mužů a žen v rámci dotazníkového šetření odpovídá následujícímu grafu.

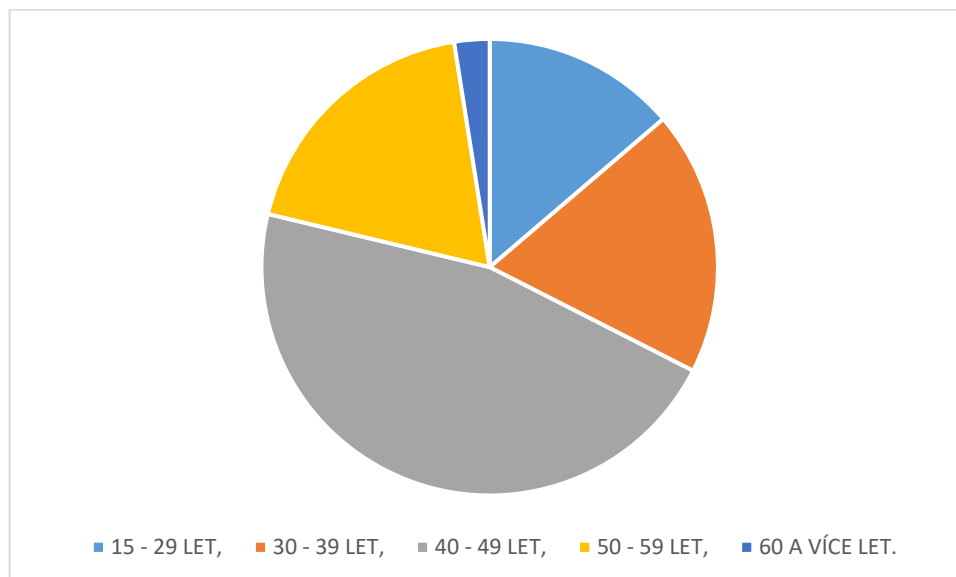
Graf 7 Poměr mužů a žen v rámci dotazníkového šetření



*Zdroj: vlastní.*

Největší počet respondentů 47 patří do věkové kategorie 40–49 let, shodně 15 odpovědí bylo od respondentů z věkových kategorií 30–39 let a 50–59 let, 11 respondentů bylo ve věku 15–29 let a pouze 2 respondenti byli starší 60 let. Věkovou strukturu respondentů ilustruje následující graf.

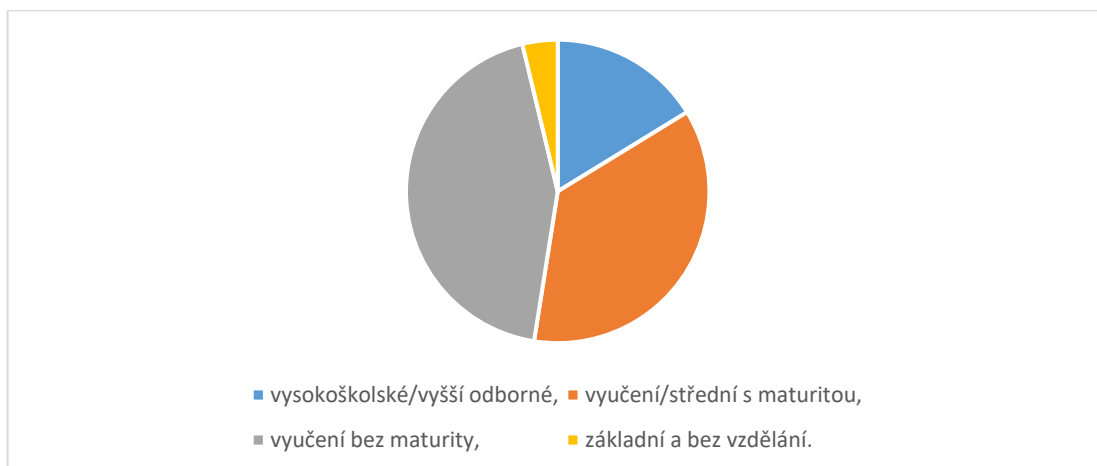
Graf 8 Věková struktura respondentů



*Zdroj: vlastní.*

Co se týče třetí otázky, vyšší nebo vysokoškolské vzdělání uvedlo jako nejvyšší dosažené vzdělání 13 respondentů. 29 respondentů dokončilo vzdělání maturitní zkouškou, nejvíce respondentů, tj. 35, bylo vyučeno a 3 respondenti uvedli jako odpovídající možnost základního vzdělání/úplně bez vzdělání. Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů zachycuje následující graf.

Graf 9 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



*Zdroj: vlastní.*

Poměrně zajímavé je také srovnání odpovědí v závislosti na pohlaví respondentů. Muži i ženy totiž odpovídali v rámci dotazníku stejně, u každé otázky vybralo nejvíce mužů stejnou odpověď jako nejvíce žen. Dotazníkové šetření tedy nepřineslo zjištění, že by muži nebo ženy preferovali některou odpověď více v porovnání s druhou skupinou.

## 8.2 Postavení zaměstnaneckých výhod při výběru zaměstnání

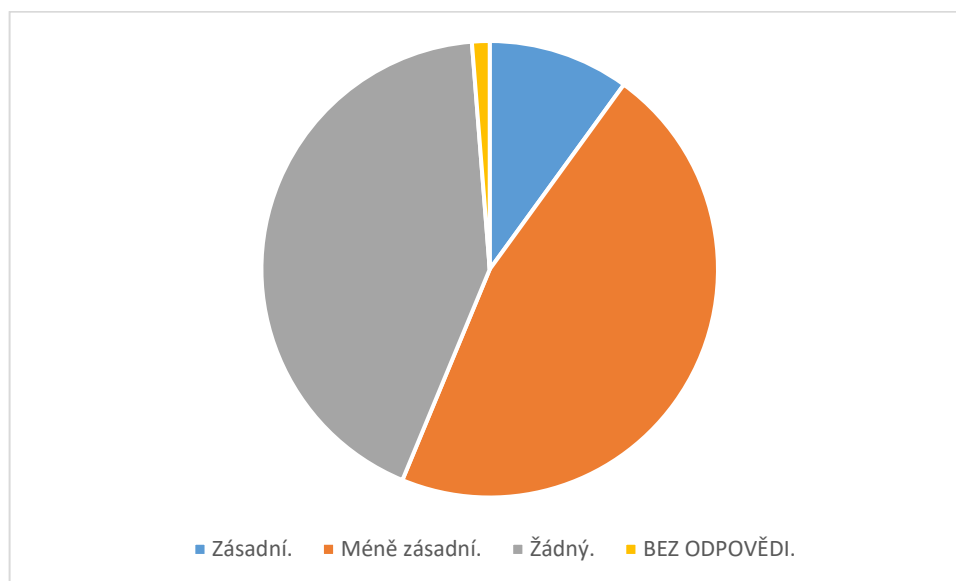
Čtvrtá otázka v dotazníku se zaměřovala na postavení zaměstnaneckých výhod při výběru zaměstnání. Respondenti měli vyjádřit, jaký vliv měla na jejich rozhodování při výběru zaměstnání nabídka poskytovaných benefitů. Vybírat mohli z možností

- Zásadní.
- Méně zásadní.
- Žádný.

34 respondentů vybralo možnost žádného vlivu, 37 respondentů méně zásadního a 8 respondentů vybralo možnost zásadního vlivu zaměstnaneckých benefitů na výběr zaměstnání. Přestože nebyl jednoznačně potvrzen zásadní vliv benefitů při výběru zaměstnání, nelze otázku benefitů podceňovat, protože více jak polovina respondentů označila vliv za zásadní nebo méně zásadní.

Odpovědi respondentů zachycuje následující graf.

Graf 10 Vliv benefitů na rozhodování při výběru zaměstnání



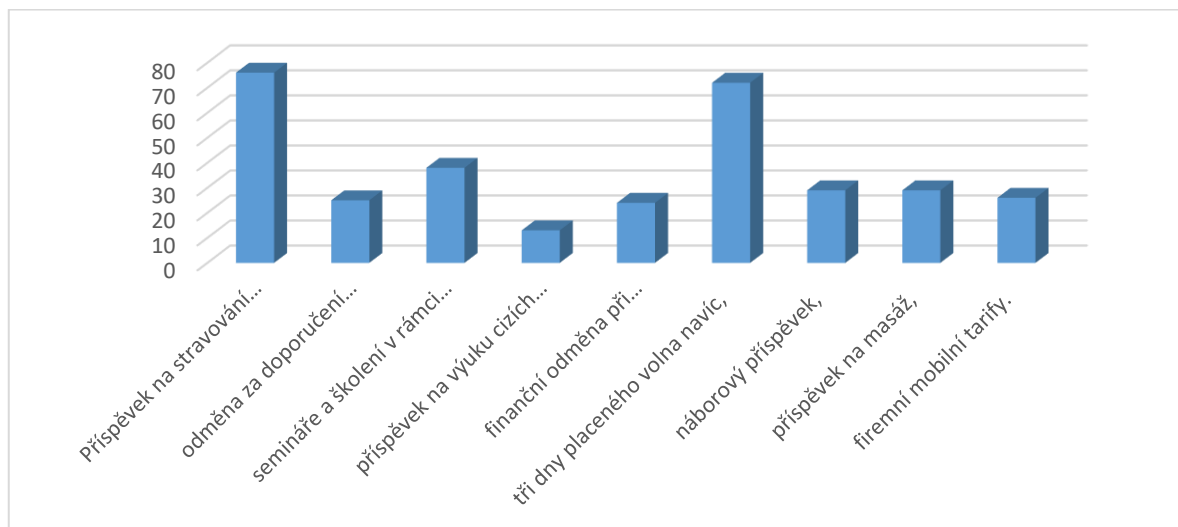
*Zdroj: vlastní.*



### 8.3 Spokojenost s poskytovanými benefity

Hlavní a největší část dotazníku byla zaměřena na spokojenost s poskytovanými benefity. V páté části dotazníkového šetření měli respondenti označit všechny benefity, které doposud využili. Jednoznačně nejvyužívanějším benefitem je příspěvek na stravování, který využívá 76 respondentů, v závěsu za ním se nachází tři dny placeného volna, které využilo 72 respondentů. Třetím nejvyužívanějším benefitem jsou hrazené semináře a školení v rámci vzdělávání, které doposud využilo 38 respondentů. Náborový příspěvek využilo 29 respondentů, příspěvek na masáž 29 respondentek, firemní mobilní tarify 26 respondentů, odměnu za doporučení zaměstnance 25 respondentů, finanční odměnu při příležitosti jubilea nebo odchodu do starobního důchodu 24 respondentů a nejméně respondentů, tj. 13 využilo příspěvek na výuku cizích jazyků. Četnost využití poskytovaných benefitů je zachycena v následujícím grafu.

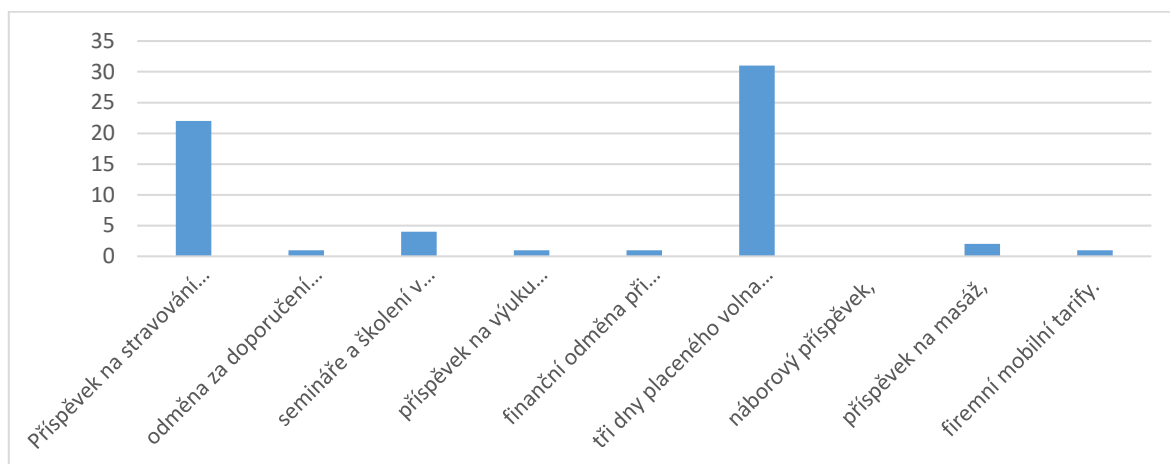
Graf 11 Četnost využití poskytovaných benefitů



*Zdroj: vlastní.*

Šestá otázka požadovala po respondentech subjektivní vybrání toho nejlepšího mezi benefity. U této otázky se poprvé někteří respondenti zdrželi odpovědi, konkrétně šlo o 17 zaměstnanců. Suverénně nejvíce byl mezi respondenty oceněn benefit tří dnů placeného volna navíc, který označilo hned 31 respondentů. 22 respondenty byl jako nejlepší benefit oceněn příspěvek na stravování. Ostatní benefity se pohybovaly na škále 0-2 označení, kromě benefitu hrazených seminářů a školení v rámci vzdělávání, který označili 4 respondenti. Rozložení respondentů u šesté otázky ilustruje následující graf.

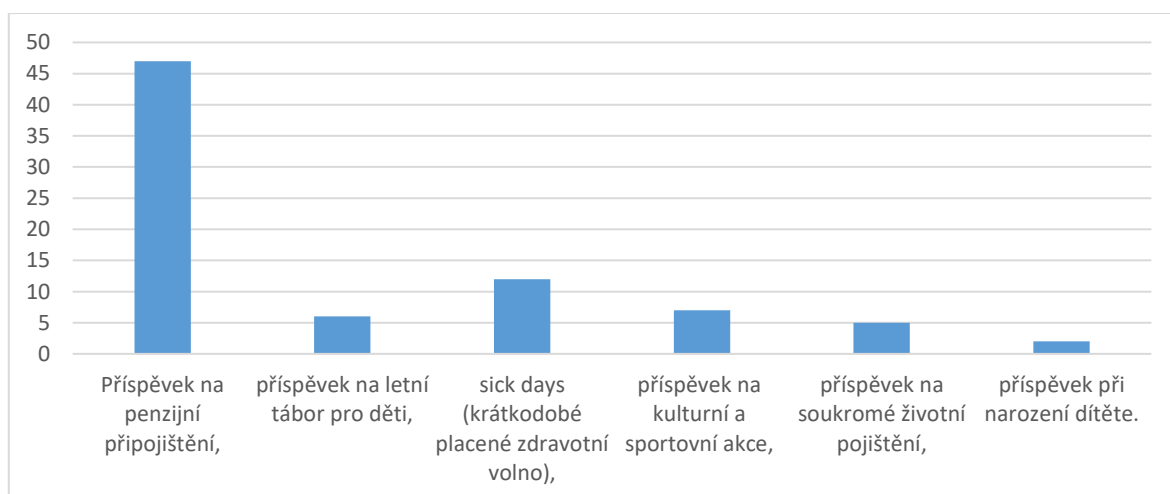
Graf 12 Výběr nejlepšího benefitu



*Zdroj: vlastní.*

V sedmé otázce měli respondenti vybrat jeden z nabízených benefitů, u kterého by nejvíce ocenili, kdyby jej jejich zaměstnavatel poskytoval. Pouze 1 respondent nezvolil u této otázky žádnou odpověď, 4 respondenti navíc vypsali možnost příspěvku na dopravu, který ve výčtu možností nebyl uveden. Suverénně nejvyšší počet respondentů – 47 by uvítal příspěvek na penzijní připojištění, četnost této odpovědi může být dána také vlivem zaměstnanců. 12 respondentů by uvítalo možnost využívání sick days, 7 příspěvek na kulturní a sportovní akce, 6 příspěvek na letní tábor pro děti, 5 příspěvek na soukromé životní pojištění a 2 příspěvek při narození dítěte.

Graf 13 Benefity, které by respondenti uvítali navíc



*Zdroj: vlastní.*

## 8.4 Doplnující otázky k poskytovaným benefitům

Závěrečná část dotazníkového šetření byla věnována doplňujícím otázkám k poskytovaným benefitům, jejich celkové úrovni a také úrovni informovanosti zaměstnanců. Osmá otázka byla zaměřena na vnímání firemních aktivit, které dotváří nabídku benefitů. Respondenti odpovídali na otázku: „Jak hodnotíte společné firemní aktivity?“ a vybírat mohli z odpovědí:

- Velmi kladně, vítám je (57 odpovědí).
- Nevadí mi (21 odpovědí).
- Nestojím o ně (1 odpověď).

1 respondent se u této otázky zdržel odpovědi. Naprostá většina respondentů hodnotí společné firemní aktivity kladně.

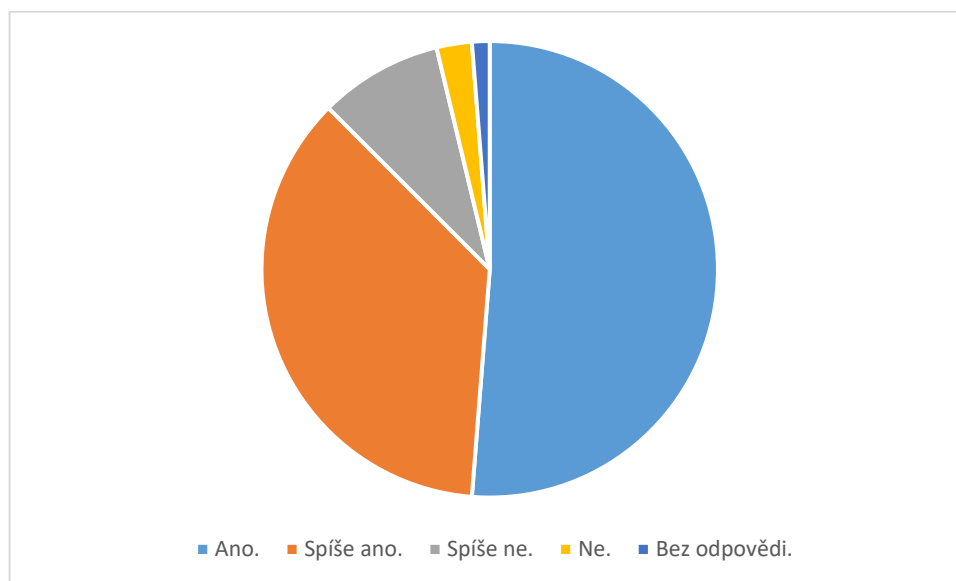
Graf 14 Hodnocení společných firemních aktivit



*Zdroj: vlastní.*

Následující otázka byla zaměřená na informovanost zaměstnanců o poskytovaných benefitech. Ta se ukázala jako dobrá, protože celkem 70 respondentů zvolilo možnost „ano“ nebo „spíše ano“ a pouze 9 respondentů zvolilo „ne“ nebo „spíše ne“. 1 respondent se zdržel odpovědi.

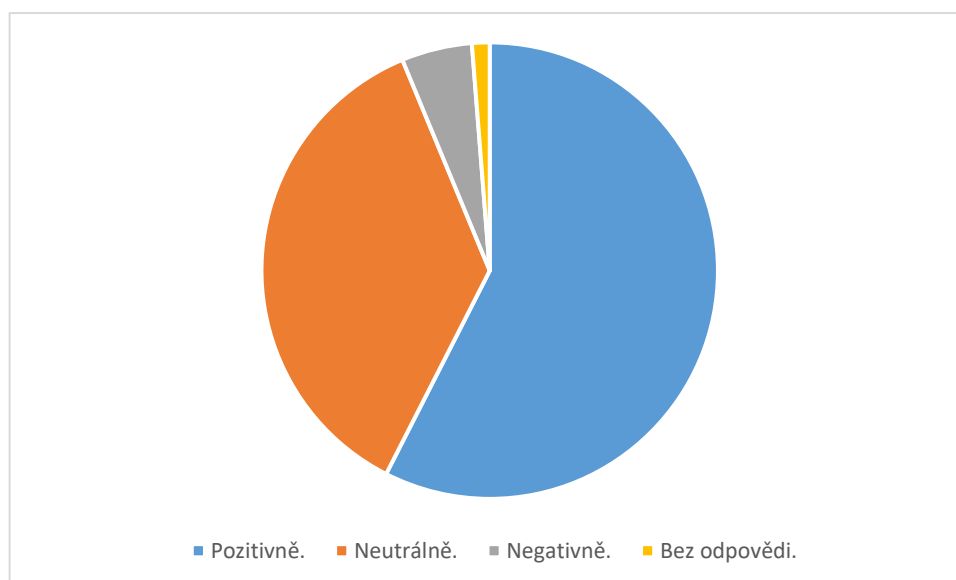
Graf 15 Informovanost respondentů o poskytovaných benefitech



*Zdroj: vlastní.*

Poslední otázka dotazovala respondenty na celkovou úroveň nabídky poskytovaných benefitů. 46 respondentů hodnotí celkovou úroveň pozitivně, 29 respondentů neutrálně a 4 respondenti negativně. 1 respondent se zdržel.

Graf 16 Hodnocení celkové úrovně poskytovaných benefitů



*Zdroj: vlastní.*

## 9 DOPORUČENÍ PRO POSKYTOVÁNÍ BENEFITŮ

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti jsou až na výjimky spokojeni s celkovou úrovní poskytovaných benefitů a v zásadě mají dostatek informací o jednotlivých benefitech. Škála poskytovaných benefitů je poměrně široká a dotýká se různých oblastí. Ať už jde o zdravotní benefit v podobě příspěvku na masáž pro ženy pracující na manuálních pozicích, sociální benefity v podobě odměn při jubileu či odchodu do důchodu anebo flexibilní benefity typu pružné pracovní doby, home office či vzdělávacích aktivit. I přes variabilitu současného systému benefitů je stále vhodné pracovat na zlepšení poskytovaných výhod. Společnost by měla zvážit rozšíření nabídky benefitů, a to dle svých finančních možností a preferencí.

Naprostá většina dotazovaných respondentů by v nabídce poskytovaných benefitů ocenila příspěvek na penzijní pojištění. Přes padesát dotazovaných respondentů uvedlo svůj věk nad 40 let, dá se tedy předpokládat, že poptávka po penzijním připojištění je ovlivněna také tímto faktorem. Výsledek dotazníkového šetření však potvrdil zájem o tento benefit napříč věkovou škálou zaměstnanců.

Pokud bychom zvažovali plošné zavedení měsíčního příspěvku 500 Kč na penzijní připojištění pro každého zaměstnance společnosti, dostáváme se k ročním nákladům v hodnotě 648 000 Kč. Pro zaměstnance by se jednalo se o příjem osvobozený od daně z příjmů fyzických osob i od odvodů na sociální a zdravotní pojištění. Zároveň by šlo o daňově účinný náklad ze strany zaměstnavatele, protože by roční náklad u jednoho zaměstnance činil 6 000 Kč, což splňuje limit max. 50 000 Kč u jednoho zaměstnance ročně.

Mezi benefity, jejichž poskytování zaměstnanci významně ocenili patří příspěvek na stravování a tři dny placeného volna navíc. Co se týče příspěvku na stravování, podmínky hodnotím jako vhodně nastavené, výhodné jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Společnost by mohla případně zvýšit jmenovitou hodnotu stravenek v důsledku obecného růstu cen.

Co se týče tří dnů placeného volna navíc, na trhu nejsou výjimkou společnosti, které nabízí svým zaměstnancům pět dnů placeného volna navíc. Respondenti dotazníkového šetření navíc projeví vysoký zájem o benefit sick days, který by pro nabídku více dní placeného volna mohl být vhodnou alternativou. Je to právě nabídka placeného volna nad rámec zákonem stanovené dovolené, která významně ovlivňuje zaměstnance při výběru

zaměstnání. Rozšíření tohoto benefitu by tedy mohli ocenit jak stávající, tak noví zaměstnanci společnosti.

Dále by stálo za zvážení poskytování benefitu ve formě příspěvku na dopravu. Tato možnost sice k označení v otázce poptávaných benefitů nebyla, i tak o ni čtyři respondenti projeví zájem zvlášť. Otázkou je, jak by si tento benefit vedl, kdyby měli všichni respondenti řádnou možnost vybrat jej v dotazníkovém šetření. Z daňového hlediska jde o neutrální benefit, protože je režim danění stejný jako v případě zaměstnaneckých mezd. Na straně zaměstnavatele jde o daňově uznatelný výdaj, u zaměstnanců podléhá zdanění a odvodům. Poskytování tohoto benefitu by mohlo být individuální, diferencované podle dojezdové vzdálenosti zaměstnanců, závislé např. na týdenním fondu pracovní doby.

Mnoho stávajících benefitů potvrzuje, že zaměstnavatelé záleží na zaměstnancích společnosti. Jsou to především benefity poskytované na míru určité skupině zaměstnanců, příkladem může být příspěvek na masáž pro ženy pracující na manuálních pozicích. Zaměstnankyně často trpí bolestmi zad a páteře v důsledku jednotvárné manuální práce a právě příspěvek na masáže potvrzuje, že zaměstnavatel není vůči potřebám zaměstnanců lhostejný. Přestože se jedná o nedaňový benefit, z mého pohledu má v nabídce benefitů své pevné místo.

Z daňového hlediska jsou odlišným případem zaměstnavatelem hrazené kurzy a školení. Jedná se o daňově maximálně výhodné benefity, které mají opět v nabídce benefitů své pevné místo. Přestože z nich nemá zaměstnanec přímý finanční užitek, těší se značné zaměstnanecké oblibě, jsou často využívány a přispívají k vyšší loajalitě vůči zaměstnavateli. Navíc spolu s firemními aktivitami korigují prostředí a kulturu společnosti.

Celková úroveň nabídky benefitů, informovanost o poskytovaných benefitech i firemní aktivity se těší přízni zaměstnanců, kteří si uvědomují, že dobré firemní prostředí není v mnoha jiných firmách samozřejmostí.

## ZÁVĚR

Zaměstnanecké benefity doplňují mzdu zaměstnanců a společně vytváří odměnu za vykonanou práci. Jsou mocným nástrojem v rukou zaměstnavatelů, kteří s jejich pomocí dokážou významně ovlivnit vztah zaměstnanců nejen k vykonávané práci, ale i ke společnosti samotné. Nabídka benefitů má často přímý vliv na výběr zaměstnavatele, využívání poskytovaných benefitů vede u zaměstnanců k větší loajalitě vůči zaměstnavateli a motivuje je k dlouhodobému setrvání ve společnosti. Správně nastavený systém poskytování benefitů má tedy pro společnost značný význam, obzvlášť v době nedostatku kvalifikovaných pracovníků na pracovním trhu.

V teoretické části byla zpracována problematika odměňování zaměstnanců, dále byly uvedeny běžné typy poskytovaných benefitů, včetně jejich daňových dopadů.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit spokojenost zaměstnanců vybrané společnosti s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami. Byl analyzován současný stav zaměstnaneckých benefitů, zjištěny preference zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření, následně byla uvedena doporučení vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Výsledek dotazníkového šetření z velké části odpovídá očekávání vedení společnosti. Naprostá většina respondentů je spokojena s celkovou úrovní poskytovaných benefitů, systém poskytovaných benefitů je dlouhodobě stabilní a zároveň poměrně různorodý. Zároveň je zde také prostor pro optimalizaci poskytovaných benefitů a jak napověděl výsledek dotazníkového šetření, o některé změny v systému zaměstnaneckých výhod je mezi dotazovanými zaměstnanci zájem.

Respondenti nejvíce využívají příspěvek na stravování a tři dny placeného volna navíc a pokud by měli možnost vybrat další benefit, který jim bude poskytován, většina se shodla na příspěvku na penzijní připojištění. Pokud bude společnost chtít motivovat své zaměstnance a poskytnout jim další benefit, má jistotu, že zaměstnanci právě tento benefit opravdu ocení.

Bylo doporučeno i nadále poskytovat příspěvek na stravování a tři dny placeného volna navíc, přičemž oba zmíněné benefity je možno v závislosti na aktuální situaci cen na trhu a finanční situace společnosti rozšířit.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

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

ARMSTRONG, Michael., 2015. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František., 2003. Desatero manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press, vi, 90 s. ISBN 80-7226-873-2.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ., 2005. Personalistika pro malé a střední firmy. Vyd. 1. Brno: CP Books, 284 s. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.

Cafeteria systém | ABSOLUT-IN, 2015. [online]. [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://www.absolutin.cz/sluzby/benefity/cafeteria-system/>

DUDA, Jiří. Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců: Employee benefits in the system of employee motivation : monografie. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. Folia Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. ISBN 80-7157-895-9.

HJI PANAYI, Christiana. European Union corporate tax law. Cambridge: Cambridge University Press, 2013, xviii, 394 s. Cambridge tax law series. ISBN 9781107018990.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 264 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-636-0.

KOCIANOVÁ, Renata., 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada, 215 s. Psyche (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK., 2000. Psychologie práce a řízení. Brno: CERM, 223 s. ISBN 80-214-1552-5.

KOUBEK, Josef., 2011. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 9788072612888.

KOUT, Petr a Tomáš LÍBAL. Komplikované účetní případy a jejich daňové dopady. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: VOX, 2017, 360 s. Účetnictví a daně. ISBN 9788087480557.

KRBEČKOVÁ, Marie a Jindřiška PLESNÍKOVÁ. FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění. Olomouc: ANAG, 2010, ^^^svazků. Práce, mzdy, pojištění.

MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.



MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019, xii, 249 s. Daně. ISBN 9788075983619.

SPENGEL, Christoph a Andreas OESTREICHER. Common corporate tax base in the EU: impact on the size of tax bases and effective tax burdens. Berlin: Physica-Verlag, a Springer Company, [2012], xvi, 175 s. ZEW economic studies : publication series of the Centre for European Economic Research (ZEW), Mannheim, Germany. ISBN 9783790827552.

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v průběhu let 2016-2021 .....	29
Graf 2 Poměr mužů a žen mezi zaměstnanci .....	29
Graf 3 Nejvyšší dosažené vzdělání u žen .....	30
Graf 4 Nejvyšší dosažené vzdělání u mužů .....	30
Graf 5 Struktura pracovníků – žen dle kategorií CZ-ISCO .....	31
Graf 6 Struktura pracovníků – mužů dle CZ-ISCO .....	31
Graf 7 Poměr mužů a žen v rámci dotazníkového šetření .....	38
Graf 8 Věková struktura respondentů .....	39
Graf 9 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	39
Graf 10 Vliv benefitů na rozhodování při výběru zaměstnání.....	40
Graf 11 Četnost využití poskytovaných benefitů .....	41
Graf 12 Výběr nejlepšího benefitu.....	42
Graf 13 Benefity, které by respondenti uvítali navíc.....	42
Graf 14 Hodnocení společných firemních aktivit.....	43
Graf 15 Informovanost respondentů o poskytovaných benefitech .....	44
Graf 16 Hodnocení celkové úrovně poskytovaných benefitů.....	44

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Přehled pojistných odvodů zaměstnance a zaměstnavatele.....	15
Tabulka 2 Formy výdajů zaměstnavatele a formy příjmů zaměstnance.....	18

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců

# PŘÍLOHA P I: DOTAZÍKOVÉ ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

## Dotazník spokojenosti s poskytovanými benefity

Vážení zaměstnanci,

věnujte, prosím, pozornost dotazníku, který se vám právě dostal do rukou. Týká se průzkumu spokojenosti s poskytovanými benefity a jeho vyplnění poskytne vašemu zaměstnavateli přehled o tom, jak hodnotíte stávající nabídku zaměstnaneckých výhod.

Zjištěné poznatky budou navíc cennou součástí mé bakalářské práce, která se zabývá právě zaměstnaneckými benefity.

Děkuji za váš čas a úsilí věnované vyplnění dotazníku.

Eliška Dřevěná

[drevena.eliska@gmail.com](mailto:drevena.eliska@gmail.com)

Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky

---

1) Jste

žena,       muž.

2) Váš věk

15 – 29 let,       30 – 39 let,       40 – 49 let,

50 – 59 let,       60 a více let.

3) Nejvyšší dosažené vzdělání

vysokoškolské/vyšší odborné,       vyučení/střední s maturitou,

vyučení bez maturity,       základní a bez vzdělání.

4) Jaký vliv měla na vaše rozhodování o výběru zaměstnání nabídka benefitů?

Zásadní.       Méně zásadní.       Žádný.

5) Váš zaměstnavatel poskytuje následující benefity. Označte, prosím, všechny, které jste doposud využil/a.

- |                                                                                         |                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Příspěvek na stravování (formou stravenek),                    | <input type="checkbox"/> tři dny placeného volna navíc, |
| <input type="checkbox"/> odměna za doporučení zaměstnance,                              | <input type="checkbox"/> náborový příspěvek,            |
| <input type="checkbox"/> semináře a školení v rámci vzdělávání,                         | <input type="checkbox"/> příspěvek na masáž,            |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na výuku cizího jazyka,                              | <input type="checkbox"/> firemní mobilní tarify,        |
| <input type="checkbox"/> finanční odměna při příležitosti jubilea a odchodu do důchodu. |                                                         |

6) Předchozí otázka obsahovala výčet poskytovaných benefitů.  
Který z nich hodnotíte jako nejlepší?

---

7) Vyberte jeden benefit, u kterého byste ocenil/a, kdyby jej váš zaměstnavatel nabízel.

- |                                                                          |                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Příspěvek na penzijní připojištění,             | <input type="checkbox"/> příspěvek na soukromé životní pojištění, |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na letní tábor pro děti,              | <input type="checkbox"/> příspěvek při narození dítěte,           |
| <input type="checkbox"/> sick days (krátkodobé placené zdravotní volno), |                                                                   |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na kulturní a sportovní akce.         |                                                                   |

8) Jak hodnotíte společné firemní aktivity (bowling, večírky, cyklovýlety)?

- |                                                  |                                     |                                         |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Velmi kladně, vítám je. | <input type="checkbox"/> Nevadí mi. | <input type="checkbox"/> Nestojím o ně. |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------|

9) Máte dostatek informací ohledně nabídky benefitů?

- |                               |                                     |                                    |                              |
|-------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano. | <input type="checkbox"/> Spíše ano. | <input type="checkbox"/> Spíše ne. | <input type="checkbox"/> Ne. |
|-------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|

10) Jak hodnotíte celkovou úroveň nabídky benefitů?

- |                                     |                                     |                                     |
|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Pozitivně. | <input type="checkbox"/> Neutrálně. | <input type="checkbox"/> Negativně. |
|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|