

# Motivace a odměňování zaměstnanců

Dominika Dostálová

---

Bakalářská práce  
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2022/2023

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Dominika Dostálová**  
Osobní číslo: **M20231**  
Studijní program: **B0411P050002 Účetnictví a daně**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Motivace a odměňování zaměstnanců**

### Zásady pro vypracování

#### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Prostudujte dostupné odborné literární zdroje a zpracujte informace k tématu motivace, odměňování zaměstnanců a daňových dopadů na zaměstnanecké benefity.

#### II. Praktická část

- Představte vybranou společnost a proveďte analýzu zaměstnaneckých benefitů v této společnosti.
- Proveďte dotazníkové šetření mezi zaměstnanci této společnosti na téma zaměstnanecké benefity.
- Navrhněte konkrétní doporučení pro zvýšení motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti, včetně daňové souvislosti na straně zaměstnavatele i na straně zaměstnance.

#### Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Naučte se správně vést lidi: získajte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. Brno: Lingea, 2020, 202 s. ISBN 978-80-7508-621-1.
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2021, 257 s. ISBN 978-80-7676-193-3.
- SALE, James. *Mapping motivation: unlocking the key to employee energy and engagement*. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2016, 206 s. ISBN 978-1-4724-5927-5.
- ŠUBRT, Bořivoj. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: ANAG, 2018, 575 s. ISBN 978-80-7554-138-3.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavlína Kirschnerová, Ph.D.  
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání bakalářské práce: 10. února 2023  
Termín odevzdání bakalářské práce: 19. května 2023

L.S.

---

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan

---

Ing. Milana Otrusínová, Ph.D.  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

## 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, 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/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: Domimka Dostálová

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá zaměstnaneckými benefity v analyzované společnosti z hlediska daňového dopadu na straně zaměstnance a zaměstnavatele a jejich kalkulací. V teoretické části jsou představeny pojmy motivace a typy motivace a odměňování zaměstnanců. Hlavní část teoretické práce jsou zaměstnanecké benefity a jejich daňová výhodnost. V praktické části bakalářské práci je představena společnost a jejich aktuálně nabízené benefity. V závěru práce je dotazníkové šetření a podle výsledku jsou představeny benefity, které by zaměstnanci uvítali a jejich daňové zatížení na straně zaměstnavatele.

Klíčová slova: motivace, odměňování, zaměstnanecké benefity, zaměstnanec, daně, dotazníkové šetření.

## **ABSTRACT**

The bachelor's thesis deals with employee benefits in the analysed company from the point of view of the tax impact on the employee, the employer, and their calculation. The theoretical part introduces the concepts of motivation and types of motivation and remuneration of employees. The main part of the theoretical work is employee benefits and their tax advantages. The practical part of the bachelor thesis presents the company and its currently offered benefits. At the end of the thesis, there is a questionnaire survey and according to the result, the benefits that the employees would welcome and their tax burden on the employer's side.

Keywords: motivation, remuneration, employee fringe benefits, employee, taxation, questionnaires.

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Pavlíně Kirschnerové, Ph.D. za cenné rady a věnovaný čas. Následně děkuji vybrané společnosti za poskytnutí informací.

Děkuji mým rodičům a blízkým, kteří mě podporovali během celého studia na vysoké škole.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 MOTIVACE</b> .....	<b>13</b>
1.1 TEORIE MOTIVACE.....	13
1.1.1 Maslowova teorie potřeb.....	14
1.1.2 Mcgregotova teorie XY.....	14
1.2 TYPY MOTIVACE.....	15
1.2.1 Vnitřní motivace.....	15
1.2.2 Vnější motivace.....	15
1.3 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	15
1.4 DEMOTIVACE .....	16
<b>2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>18</b>
2.1 PENĚŽNÍ ODMĚNY.....	18
2.1.1 Mzda.....	18
2.1.2 Funkce mzdy .....	19
2.1.3 Plat.....	20
2.1.4 Prémie .....	20
2.2 NEPENĚŽNÍ ODMĚNY .....	20
2.3 PŘÍPLATKY A NÁHRADY MZDY .....	21
<b>3 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY</b> .....	<b>24</b>
3.1 TYPY ROZDĚLENÍ BENEFITŮ .....	24
3.1.1 Způsob poskytování benefitů .....	24
3.1.2 Rozdělení zaměstnaneckých benefitů podle výhod .....	25
3.2 EFEKTIVITA ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ .....	25
<b>4 KATEGORIE DAŇOVÉ VÝHODNOSTI</b> .....	<b>27</b>
4.1 DAŇOVĚ VÝHODNÉ BENEFITY PRO ZAMĚSTNAVATELE I PRO ZAMĚSTNANCE .....	28
4.1.1 Ochranné nápoje.....	28
4.1.2 Poskytování stravování zaměstnancům.....	29
4.1.3 Pojištění.....	30
4.1.4 Kultura a knihy.....	31
4.1.5 Rekreaace .....	31
4.1.6 Vzdělání .....	32
4.1.7 Předškolní péče pro děti zaměstnanců .....	33
4.2 DAŇOVĚ NEUTRÁLNÍ BENEFITY PRO ZAMĚSTNAVATELE.....	33
4.2.1 Slevy na vlastní výrobky a služby.....	34
4.2.2 Dentální hygiena a masáže.....	34
4.2.3 Sick day .....	34

4.3	NEVÝHODNÉ BENEFITY .....	34
4.3.1	Věcné dary .....	35
4.3.2	Peněžní dary .....	35
4.3.3	Akcie .....	35
4.4	DAŇOVĚ NEZAŘAZENÉ BENEFITY .....	36
4.4.1	Vozidlo pro osobní využití .....	36
4.5	BENEFITY NEOVLIVŇUJÍCÍ DAŇOVOU POVINNOST ZAMĚSTNAVATELE ANI ZAMĚSTNANCE .....	37
4.5.1	Home office .....	37
4.5.2	Pružná pracovní doba .....	37
<b>5</b>	<b>FINANCOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ.....</b>	<b>38</b>
5.1	FOND KULTURNÍCH A SOCIÁLNÍCH POTŘEB (FKSP) .....	38
5.2	SOCIÁLNÍ FOND .....	38
5.3	ZÚČTOVÁNÍ NA VRUB NÁKLADŮ .....	39
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>40</b>
<b>6</b>	<b>ANALYZOVANÁ S. R. O. ....</b>	<b>41</b>
6.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	41
6.2	ZAMĚSTNANCI.....	41
6.3	PRODEJNY SPOLEČNOSTI .....	41
<b>7</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÝCH BENEFITŮ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>42</b>
7.1	STRAVENKY .....	42
7.2	NÁPOJE NA PRACOVÍŠTI.....	43
7.3	PRAVIDELNÉ ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	43
7.4	ZVÝHODNĚNÝ TARIF .....	43
7.5	ZUBNÍ PÉČE .....	44
7.6	ŽIVOTNÍ POJIŠTĚNÍ .....	44
7.7	PENZIJNÍ PŘIPOJIŠTĚNÍ.....	45
7.8	SLEVY NA ZBOŽÍ A SLUŽBY SPOLEČNOSTI.....	45
7.9	NÁHRADNÍ DNY .....	46
7.10	SHRNUTÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITU ANALYZOVANÉ S. R. O.....	46
<b>8</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>50</b>
8.1	IDENTIFIKACE RESPONDENTŮ .....	50
8.2	SPOKOJENOST S DOSAVADNÍMI ZAMĚSTNANECKÝMI BENEFITY .....	51
8.3	JAKÉ ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY ZAMĚSTNANCI VYUŽÍVAJÍ A S JAKÝMI JSOU NEJVÍCE SPOKOJENI .....	52
8.4	KTERÉ ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY BY UVÍTALI ZAMĚSTNANCI .....	53
8.5	CO MOTIVUJE ZAMĚSTNANCE V ZAMĚSTNANÍ .....	54



8.6	DOSTATEČNÉ INFORMACE O NABÍZENÝCH BENEFITECH .....	55
8.7	SHRnutí DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	55
<b>9</b>	<b>NÁVRH ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ .....</b>	<b>57</b>
9.1	PENĚŽNÍ ODMĚNY.....	57
9.1.1	Alternativy.....	57
9.2	VYŠŠÍ SLEVY NA PRODUKTECH A SLUŽBÁCH SPOLEČNOSTI .....	61
9.3	NAVÝŠENÍ DNŮ DOVOLENÉ .....	62
9.4	PŘEDŠKOLNÍ ZAŘÍZENÍ .....	64
9.5	SHRnutí NAVRŽENÝCH BENEFITŮ .....	64
<b>10</b>	<b>NAVRŽENÝ BENEFITNÍ PROGRAM .....</b>	<b>66</b>
10.1	KALKULACE BENEFITNÍHO PROGRAMU ZAMĚSTNAVATELE .....	66
10.2	KALKULACE BENEFITNÍHO PROGRAMU U ZAMĚSTNANCE .....	67
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>70</b>
	<b>ONLINE ZDROJE .....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>74</b>

## ÚVOD

Důležitým úkolem každého subjektu na trhu práce je vytvoření motivačního a odměňovacího programu. Zaměstnanecké benefity mohou zaměstnance více motivovat v zaměstnání a také tyto benefity mohou pomoci k větší spokojenosti zaměstnanců. Zaměstnanecké benefity mohou být velká konkurenční výhoda na trhu práce. Zaměstnanecké benefiční programy se u každé společnosti musí časem optimalizovat, jelikož zaměstnanci se ve společnosti mění a také se mění jejich přání na benefity.

Tématem bakalářské práce je motivace a odměňování zaměstnanců. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část se zaměřuje na to, co samotná motivace je a na typy motivace. Dále se zabývá odměňování zaměstnanců a zaměstnaneckými benefity, které jsou rozděleny na daňově výhodné, daňově neutrální a daňově nevýhodné.

V praktické části je krátce představena společnost zaměstnavatele, dále zde najdeme představení zaměstnaneckých benefitů, které aktuálně společnost svým zaměstnancům nabízí a jejich kalkulace a daňový aspekt těchto zaměstnaneckých benefitů.

Další část praktické části je zaměřena na dotazníkové šetření, které probíhalo mezi zaměstnanci společnosti a jeho primární cíl bylo zjištění, zda jsou zaměstnanci s aktuálními benefity spokojeni, zda jsou o těchto benefitech dostatečně informováni a o jaké benefity by měli dále zájem. U benefitů, které by zaměstnanci nejvíce uvítali, je zjištěno jejich finanční a daňové zatížení společnosti a jejich finanční a daňový dopad u zaměstnance.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem bakalářské práce je návrh benefitního odměňování zaměstnanců vybrané společnosti s ohledem na výsledky dotazníkového šetření a zjištění jeho daňové zátěže pro zaměstnavatele i pro zaměstnance.

Podkladem pro zpracování teoretické části bakalářské práce je odborná literatura a platné legislativní dokumenty, která je využita k bližšímu seznámení s problematikou motivace, odměňování a zaměstnaneckých benefitů.

V praktické části bakalářské práce je krátce představena společnost, dále současné zaměstnanecké benefity dané společností, které jsou analyzovány. Pro analýzu současných zaměstnaneckých benefitů jsou použity interní dokumenty a směrnice společnosti a zjištěny náklady společnosti za tyto zaměstnanecké benefity. Je provedeno dotazníkové šetření, které proběhlo online formou a bylo prováděno na prodejnách společnosti ve Zlínském kraji. Výsledky byly vyhodnoceny pomocí MS Excel, kde je využita popisná statistika, ke zjištění relativních a absolutních četností. U vybraných otázek jsou použity výsečové a sloupcové grafy pro lepší přehlednost.

V závěru praktické části jsou uvedeny zaměstnanecké benefity, které by zaměstnanci ocenili, které byly zjištěny dotazníkovým šetřením. Jsou zjištěny daňové dopady těchto benefitů na straně zaměstnance i zaměstnavatele a jejich kalkulace.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MOTIVACE

Motivace je podle Armstronga proces, kterým můžeme přimět lidi, aby se vydali právě tím směrem, kterým se vydat mají a jedná se zároveň o jistou část procesu vedení a řízení.

Motivace je také důvod, proč něco děláme. Mezi faktory motivace řadíme cíl (to, o co lidé usilují), úsilí (jak moc se o to snaží) a vytrvalost (doba, jak dlouho se o to snaží)

Motivaci můžeme popsat jako jistý impuls k chování, které směřujeme k určitému dosažení cíle. Motivovaní lidé mají definované cíle a dělají kroky, aby mohli dosáhnout těchto cílů (Armstrong, 2020 s. 39-40). Podle Maehra a Meyera „*motivace je slovo, které je součástí populární kultury jako málokterý jiný psychologický koncept je*“ (Sale, 2016, s. 9).

### 1.1 Teorie motivace

Motivační teorie se neustále rozrůstají. Jedna z nejznámějších, metoda cukru a biče, která je založena na principu operantního podmiňování, která se pojí na odměny, tyto odměny mohou mít různou podobu, od reklamního předmětu společnosti až po finanční bonusy, přesto se jedná o to, že jsou zaměstnanci motivováni tzv. „cukříkem“. Autor tvrdí, že by bylo chybné tvrdit, že tato metoda není účinná, ale tato metoda nefunguje v podnikatelském kontextu, kde je potřeba zapojit lidskou mysl (Marciano, 2013, s 31–33).

Podle Armstronga (2020, s. 45) jsou dvě nejužitečnější motivační teorie, teorie cíle a teorie očekávání.

Teorie cíle říká, že motivace i výkonnost je vyšší, když jsou splněny tyto předpoklady:

- jsou stanoveny konkrétní cíle;
- cíle jsou obtížné, ale splnitelné;
- je přímá zpětná vazba týkající se výkonnosti;
- zpětná vazba využíváme zejména k dosažení ještě vyšších cílů.

Teorie očekávání vychází z předpokladu, že lidé mají motivaci, když:

- mají stanovené cíle
- věří, že těchto cílů dosáhnou
- vědí o možných odměnách, které při splnění cílů dosáhnou
- vědí, že tyto odměny stojí za vynaloženou námahu.

### 1.1.1 Maslowova teorie potřeb

Abraham Harold Maslow, který byl americký humanistický psycholog se dostal do podvědomí díky teorii hierarchie potřeb, která nás motivuje v našem chování a jednání. Podle Maslowa, má každý člověk předpoklady k dosažení životního naplnění, pokud překoná pár překážek v podobně naplnění nejnižších potřeb. V době vzniku této teorie (1943), byla tato teorie změna, jelikož se v tuto dobu psychologové zabývali tím „negativním“ v nás (Teorie motivace podle Maslowa, 2018).

Když uspokojíme fyziologické potřeby člověka a tím se vyčerpá energie, kterou měl momentálně k dispozici, začíná uspokojovat další potřebu, bezpečí, požadovat jistotu a orientaci na své životní situace, jak současné, tak i budoucí, postoupil na další patro hierarchie potřeb.

Pokud uspokojíme i tyto potřeby, má-li ještě energii, požene nás potřeba náležitosti a lásky. Výše v hierarchii potřeb je potřeba citu, uspokojována ze dvou zdrojů – sebeúcta a úcta od jiných. Nejvýše v pyramidě potřeb najdeme sebeaktualizaci, která je nejdiskutabilnější, ale také nejspecifičtější, na této úrovni člověk primárně realizuje osobní rozvoj, ale také určité chování, kterými uspokojuje bezprostřední zájmy (Plamínek, 2015, s. 88-89 s).

Maslow (2021, s. 73-74) při svém zkoumání zjistil, že existují výjimky, které mají tyto potřeby rozděleny jinak, například existují lidé, pro které je důležitější tvořivost než jakýkoliv jiný determinující faktor, jelikož jsou vrozeně tvůrčí, nebo takzvaně psychopatičtí lidé, kteří trvale ztratili potřebu lásky, podle nejnovějších dostupných dat je to důsledkem nedostatku lásky v prvních měsících života.

### 1.1.2 Mcgregotova teorie XY

Mcgregotova teorie XY vychází z typologie Douglase McGregora.

Tato teorie má rozdělení na typy X a Y:

- Typ X do tohoto typu zařazuje McGregor většinu zaměstnanců, jejichž charakteristikou je, že práci berou jako povinnost, nezbytnou součást života, která zajišťuje životní potřeby. Nemají pozitivní vztah ke společnosti, kde vykonávají práci ani k práci samotné. Pro tento typ zaměstnanců je vhodné využít pozitivní a negativní motivaci (tzv. odměna nebo trest), jelikož je pravděpodobné, že se práci budou vyhýbat.

- Typ Y podle Douglase McGregora je pro tyto zaměstnance práce přirozenou součástí života, ne pouze prostředek k obživě. Úspěšnost v práci jim přináší radost a uspokojení a je to i prostředek seberealizace. Tyto zaměstnance není nutné neustále kontrolovat, lze využít participativního přístupu řízení a demokratického přístupu k těmto zaměstnancům (Barták, 2023, s. 23-24).

## 1.2 Typy motivace

Oproti Maslowovy teorie potřeb se vnější a vnitřní motivace zaměřuje na rozlišení motivace jako na proces. K vnitřním motivačním faktorům patří ty, které souvisejí s prací jako takovou, jde o ty potřeby, které lidé uspokojí u výkonu práce. Vnější motivační faktory jsou tím, co za splnění své práce získávají (Urban, 2017, s. 14).

### 1.2.1 Vnitřní motivace

Tento typ motivace uplatňujeme, v okamžiku, když někdo dělá činnost, která je přínosná pro jeho samotného. V tomto případě se práce stává motivací a je dokonce vykonávána pro vlastní potěšení. Když je práce zajímavá a přiměřeně náročná, přináší nám vnitřní obohacení. Mezi další faktory můžou být prostor pro využití a rozvoj vlastních dovedností a schopností, pocit odpovědnosti a jisté autonomie (Armstrong, 2020, s. 42).

### 1.2.2 Vnější motivace

Jedná se o to, co je lidem nabídnuto „zvenčí“. Mezi tuto motivaci můžeme řadit finanční odměny, uznání (například pochvaly) anebo také povýšení na vyšší pozici. Tento typ motivace může být i negativní, tresty, disciplinární řízení, ostrá kritika nebo také snížení mzdy, tato motivace je v dlouhodobém horizontu mnohem méně účinná než pozitivní motivace (Armstrong, 2020, s. 42).

## 1.3 Pracovní motivace

Všechny společnosti se zajímají o to, co by měly udělat pro nejvyšší výkon zaměstnanců, jedná se především o různé stimuly, odměny, a především o práci a podmínky za kterých tuto práci vykonávají (Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 21).

Hlavní pravidlo pracovní motivace je, že pracovníci jednají podle toho, jak jsou svými nadřízenými odměňováni nebo naopak trestáni, využívají své zkušenosti nebo čeho byli svědkem. Vedoucí může používat odměny záměrně nebo dokonce si toto jednání ani neuvědomuje, tento fakt posiluje pravidlo pracovní motivace, s nadsázkou se dá říct, že

podle toho, jak se pracovníci chovají, se dá poznat, jak tyto pracovníky motivujete. Pracovníci vědomě i nevědomě napodobují své nadřízené. Proto je důležitý i vzor, který je pro zaměstnance jejich nadřízený, představu, jak mají zaměstnanci jednat, aby získali odměny odvozují od toho, jak právě jedná jejich vedoucí (Urban, 2017, s. 26).

Podle Marciano (2013, s. 37) když si lidé snaží udržet dosavadní zaměstnání méně se zaměřují na týmovou práci, je to z důvodu toho, že se bojí, že ostatní budou vypadat lépe a že nezískají plné uznání.

## 1.4 Demotivace

Podle Davida Langdona, pokud jste motivováni, máte jasný smysl pro vytrvalost, energii a odolnost. Demotivace není jasně definovaná a často si ji ani neuvědomujeme. Demotivace může způsobit škody, jako například zhroucení motivace, které může způsobit až vážné psychické problémy, pokud máme pocit, že se tento pocit v budoucnu nezlepší (Sale, 2016, s. 2).

Vedoucí pracovník by měl motivovat zaměstnance k nejlepším výsledkům, pokud zaměstnavatel i zaměstnanec nemá zájem být motivován, dochází ke klesání pracovního výkonu. Na začátku musíme zjistit proč naši pracovníci ztrácí motivaci, jedna z hlavních příčin může být přemýšlení zaměstnance o odchodu ze společnosti, myšlenky zaměstnanců, co konkurence nabízí navíc.

Je několik důvodů, proč zaměstnanci ztrácí motivaci:

- Ztráta flexibility – Pokud zaměstnanec svému zaměstnavateli věří a zároveň si zaměstnavatel váží svých zaměstnanců, tento vztah vede k vyvážení pracovního a osobního života zaměstnance. Pokud zaměstnavatel nenabízí žádnou flexibilitu, důsledkem je nevyvážený osobní a pracovní život, zaměstnanec je nespokojený a klesá jeho pracovní výkon.
- Nedostatečné naslouchání – Zaměstnanec potřebuje sdělit své názory někomu, kdo ho vyslechne a dostane zpětnou vazbu (pozitivní nebo i negativní). Toto je nejčastější výčitka zaměstnanců na současné nebo minulé zaměstnání.



- Hodnocení na základě ovlivnitelných výsledků – V mnoha firmách nenajdeme správně nastavený model hodnocení zaměstnanců. Zaměstnanci jsou často hodnoceni podle výsledků celé společnosti, nikoliv samostatně.
- Nefunkční, nebo nevhodné technologie – Mezi demotivační faktory v zaměstnání patří situace, kdy k práci nemáme vhodnou technologii, která by nám usnadnila splnění úkolu (Motivace a demotivace zaměstnanců: Jen tenká hranice mezi úspěchem a neúspěchem, 2020).

## 2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Pokud zaměstnance oceníte, za to, čeho dosáhli budou se více snažit a lépe spolupracovat a budou mít také pocit, že byli spravedlivě odměňováni. Odměňovací systém je většinou řízený personálním oddělením, úsekový manažer má však vysoký vliv o tom, jak jsou lidé odměňováni a ohodnoceni (Armstrong, 2020, s. 13).

Odměňování zaměstnanců je důležité chápat v širších parametrech, než je pouze odměňování za odvedenou práci, jde o rozšířený systém různých plnění ze strany zaměstnavatele, mezi které řadíme zaměstnanecké benefity, pracovní podmínky a další, prostřednictvím, kterých je zaměstnanec uspokojován ve svých potřebách (Šubrt, 2018, s. 18).

### 2.1 Peněžní odměny

Mezi peněžní odměny řadíme především mzdu či plat a jiná peněžítá plnění, jedná se o náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost, ale i např. příspěvky na soukromé životní pojištění a penzijní připojištění, příspěvky na stravné, příspěvky na dopravu do zaměstnání a podobně (Šubrt, 2018, s. 18).

Finanční odměňování plní několik úkolů, jako získat a udržet kvalitní zaměstnance, motivovat je k lepším výkonům, ale i zajistit „vnitřní spravedlnost“ v odměňování. Vytváří strukturu mezd, která odráží přínosy, odpovědnost a náročnost jednotlivých pracovních pozic i výsledků jednotlivých zaměstnanců (Urban, 2017, s. 116).

Herzberg zpochybňuje účinnost peněz jako motivační nástroj. Dostatek peněz nevede k dlouhodobé spokojenosti, ale jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost. Lidé, kteří mají pevný plat nebo platový tarif, nemají přímý prospěch z prémie. Tito lidé dokážou mít dobrý pocit, když se jim mzda zvýší, jelikož je to i hmatatelná forma uznání a způsob, jak naznačit, že si jejich práce vážíme, ale tento pocit může velmi rychle odeznít. Lidé musí mít zároveň potěšení z práce samotné, pokud to tak není, více přemýšlí nad negativními faktory (špatné pracovní podmínky, nízká kvalita řízení...) (Armstrong, 2020, s. 48).

#### 2.1.1 Mzda

Dle zákoníku práce je mzda definována jako „peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci“ (Zákon č. 262/2006 Sb., § 109 odst. 2).

Mzda se sjedná v pracovní smlouvě nebo v jiné smlouvě. Mzda nesmí být nižší než minimální mzda (tj. 17 300 Kč pro rok 2023).

Za mzdu můžeme považovat například základní mzdu, prémie, příplatky, osobní ohodnocení.

Podnikatelské subjekty uplatňují různé formy základní mzdy, především:

- časovou (hodinová, měsíční) tuto formu mzdy používáme u zaměstnání, kde nelze měřit objektivně výsledky práce nebo pokud by jiné mzdové formy byly příliš administrativně náročné nebo nákladné;
- úkolovou, tato forma mzdy je závislá na výkonu zaměstnance, její výhoda je větší motivace u zaměstnance oproti časové mzdě;
- podílovou, podílová forma mzdy se stanoví jako podíl v procentech z jednotky vyjádřené v korunách, jedná se většinou o tržby;
- provozní je výsledkem podílu v procentech z realizovaných obchodů nebo množství získaných klientů;
- osobní se uplatňuje u zaměstnanců, kteří mají požadovanou kvalitu práce a také pracovní tempo (Vybíhal a kolektiv, 2022, s. 93).

Podmínky pro poskytování mzdy je možné upravit ujednáním (kolektivní smlouvou nebo v pracovní smlouvě) nebo jednostranným opatřením zaměstnavatele (například určí mzdový poměr sám), oba způsoby jsou právně rovnocenné, zákoník práce nestanovuje prioritní způsob utváření mezd (Brůha a kolektiv, 2022, s 130).

### 2.1.2 Funkce mzdy

Šubrt (2018, s 38–39) definuje několik funkcí mzdy:

- **stimulační** tato funkce vyjadřuje, že nástrojem mzdy je zainteresovanost pracovníků na pracovní výkon a plnění cílů firmy, je důležité, aby zaměstnanec byl informován o rozdělení těchto mzdových složek, které jsou oceňovány podle výkonů,
- **regulační** se projevuje jako výše mzdy k vytvoření konkurence na trhu práce a projevuje se umístěním zájemců o práci, zejména se jedná o působení v jednotlivých regionech. Podle zásady o stejné mzdě nemůže zaměstnavatel za srovnatelnou práci nabízet rozdílnou mzdu (např. odlišné regiony),

- **difenciační** znamená, že mzda musí být definovaná podle obtížnosti, složitosti, odpovědnosti a pracovních podmínek. Je povinnost zaměstnavatele definovat mzdu podle výše uvedených podmínek,
- **alimentační** vyjadřuje, že mzda je základním zdrojem živobytí, také je prostřednictvím mzdy zjišťována životní úroveň,
- **kompensační** tento význam je druhořadý, zaměstnanci mzda kompenzuje určité nevýhody (např. práce v noci, ve svátek atd.), tato funkce není hlavním důvodem pro vstup do zaměstnání, ale je důležitá pro stanovení správných složek mzdy.

### 2.1.3 Plat

Plat je definován jako „peněžní plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je:

- *stát;*
- *územní samosprávný celek;*
- *státní fond;*
- *příspěvková organizace nebo*
- *školská právnická osoba*

*s výjimkou peněžního plnění poskytované občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.“ (Zákon č. 262/2006 Sb., § 109 odst. 2).*

Mzda i plat se vyplácí podle náročnosti, odpovědnosti práce, podle pracovních podmínek, dosažených pracovních výsledků a pracovních výkonů (Vybíhal a kolektiv, 2022, s. 93).

### 2.1.4 Prémie

Prémie jsou vypláceny většinou za úkol či za optimální pracovní výkon, jedná se o dohodu zaměstnance se zaměstnavatelem, která je nenárokovatelná.

## 2.2 Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny se vyznačují tím, že se nejedná o finanční obnos a hodnotu těchto odměn nejde přesně stanovit, jedná se nejčastěji o flexibilní pracovní dobu, home office, sick days anebo pochvala či uznání. (Jak na peněžní a nepeněžní benefity, 2016).

Marciano (2013, s. 105) tvrdí, že lidé touží po pochvale a uznání, chceme vědět, že co děláme má smysl a je doceněno. Projevením uznání od zaměstnavatele představuje příležitost zvýšení osobní úsilí zaměstnance. Zaměstnanci, jejichž pracovnímu úsilí si nikdo nevšimne se cítí nerespektováni a přestávají se angažovat.

### 2.3 Příplatky a náhrady mzdy

Výši příplatků a náhrad mzdy nalezneme v zákoníku práce. Minimální výše příplatků musí dodržovat každý zaměstnavatel. Může se jednat například o:

#### **Příplatek za svátek**

*„Podle zákoníku práce §115 přísluší za dobu práce ve svátek zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, za čerpání náhradního volna zaměstnanci přísluší mzda ve výši průměrného výdělku.“* (Vybíral a kolektiv, 2022, s. 97).

#### **Příplatky za ztížené pracovní prostředí**

Za práci ve ztíženém prostředí náleží zaměstnanci podle zákoníku práce §117 odpracovaná mzda a příplatek ve výši 10 % minimální mzdy, pokud v kolektivní smlouvě není uvedeno jinak (Vybíral a kolektiv, 2022, s. 101).

#### **Příplatky za noční práci**

Za dobu noční práce náleží zaměstnanci k dosažené mzdě příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku. Je však možné určit jinou minimální výši nebo i jiný způsob určení příplatku. Příplatek náleží na jakoukoliv část doby mezi 22 hodinou a 6 hodinou (Šubrt, 2018, s. 58).

#### **Příplatky za práci v sobotu a v neděli**

*„Za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně 10 % průměrného výdělku. Je však možné sjednat jinou minimální výši a způsob určení příplatku.“* (Zákoník práce, § 118 odst. 1)

#### **Příplatek za vedení**

Příplatek pro vedoucí pracovníky je stanovený podle náročnosti. Vedoucí pracovník je pracovník, který organizuje, řídí a kontroluje práci ostatních zaměstnanců. Příplatek také náleží zástupci vedoucího pracovníka, jestliže je zastupování vedoucího pracovníka podmíněno zvláštním předpisem. Výše příplatku se odvíjí podle rozsahu a náročnosti řízení, existují 4 řídicí stupně (11 příplatků, na které můžete mít v práci nárok, 2022).

### **Příplatek za přesčas**

*„Podle zákoníku práce přísluší zaměstnanci za dobu práce přesčas mzda, za kterou mu vzniklo za tuto dobu právo, a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku.“* (Vybíral a kolektiv, 2022, s 96).

### **Náhrada mzdy**

*„Zaměstnanci, který byl uznán dočasně práce neschopným nebo kterému byla nařízena karanténa, přísluší v době prvních 14 kalendářních dnů trvání dočasné pracovní neschopnosti nebo karantény náhrada mzdy nebo platu, a to ve výši 60 % průměrného výdělku, pokud ke dni vzniku dočasné pracovní neschopnosti nebo karantény zaměstnanec splňuje podmínky nároku na nemocenské podle předpisů o nemocenském pojištění.“* (Zákoník práce, §192 odst. 1 a odst. 2).

### **Překážky v práci na straně zaměstnavatele**

Nejčastější překážkou na straně zaměstnavatele jsou přechodné závady způsobené poruchou strojního zařízení, které nezavinil zaměstnanec a při této překážce přísluší zaměstnanci náhrada mzdy nebo platu ve výši nejméně 80 % průměrného výdělku.

*„Nemůže-li zaměstnanec konat práci v důsledku přerušení práce způsobenou nepříznivými povětrnostními vlivy nebo živelnou událostí a nebyl-l převeden na jinou práci, přísluší mu náhrada mzdy nebo platu ve výši nejméně 60 % průměrného výdělku.“* (Zákoník práce, § 207).

V případě jiné překážky na straně zaměstnavatele, přísluší zaměstnanci náhrada mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku. (Zákoník práce, § 208).

### **Překážky v práci na straně zaměstnance**

Překážky v práci na straně zaměstnance jsou:

- důležité osobní překážky,
- překážky v práci z důvodu obecného zájmu.

Důležité osobní překážky jsou dočasná pracovní neschopnost zaměstnance, karanténa, mateřská dovolená, otcovská dovolená, rodičovská dovolená. (Zákoník práce, §191)

Mezi překážky v práci z důvodu obecného zájmu patří výkon veřejných funkcí, výkon občanské povinnosti, jiné úkony v obecném zájmu, zaměstnanec musí včas oznámit žádost

o volno a zaměstnanci náleží pracovní volno podle zákoníku práce (Zákoník práce, §206 odst. 1).

### **Odměna za pracovní pohotovost**

Odměna náleží zaměstnanci za dobu, kdy zaměstnanec tuto pracovní pohotovost drží na místě mimo pracovní dobu, tedy v době pracovního odpočinku. Pracovní pohotovost není výkonem práce, a proto odměna nemá povahu mzdy ani platu, pouze kompenzuje zaměstnanci omezení, která má v době svého volna. Výše odměny za pracovní pohotovost je nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku, což platí pro zaměstnance odměňované platem i mzdou (Šubrt, 2018, s. 101).

### 3 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Zaměstnanecké benefity jsou různé formy peněžního či nepeněžního plnění od zaměstnavatele nad rámec mzdy, tyto benefity by měly motivovat zaměstnance a také posílit vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Správně zvolený systém benefitů a systém odměňování vedou ke zlepšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce. Tyto benefity jsou často zaměstnanci hodnoceny více než motivace výhradně mzdovou motivací. Nabízené benefity jsou jedním z významných faktorů pro budoucí zaměstnance, pokud uvažují nad více nabídkami (Macháček, 2021, s. 1).

Podle Brůhy a kolektivu (2022, s. 180) jsou benefity pro zaměstnance zajímavé tím, že pokud splní legislativně dané podmínky jsou zcela či částečně osvobozené od daně z příjmu a odvodů na sociálním a zdravotním pojištění, tedy zaměstnanec dostane benefit v celé výši na rozdíl od mzdy.

#### 3.1 Typy rozdělení benefitů

Zaměstnanecké benefity můžeme rozdělit podle několika typů, například podle způsobu poskytování nebo podle výhod, které sebou benefity přináší.

##### 3.1.1 Způsob poskytování benefitů

Realizace zaměstnaneckých benefitů je možná dvěma způsoby, a sice fixním způsobem poskytování benefitů a flexibilním způsobem poskytování benefitů. V praxi nalezneme i kombinaci těchto dvou způsobů.

##### **Fixní způsob poskytování benefitů**

V případě toho způsobu stanoví zaměstnavatel v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpise základní zaměstnanecké benefity a je na zaměstnancích, jestli těchto benefitů využijí či nikoliv, jde vlastně o poukázkový systém. V této kategorii najdeme poskytnutí občerstvení, stravenky, mobilní telefon, příspěvky na rekreaci, příspěvky na vzdělání, příspěvky na životní a penzijní připojištění, slevy na výrobky (Macháček, 2021, s. 2).

##### **Flexibilní způsob poskytování benefitů (cafeteria systém)**

V tomto případě zaměstnavatel stanoví balíček benefitů, které nabízí a rovněž stanoví limit na tyto benefity (limit může být rozdílný podle pozice, odpracovaných let apod.).



Zaměstnanec si může vybrat ty benefity, které mu nejvíce vyhovují a čerpá tyto benefity do limitu stanoveného zaměstnavatelem (Macháček, 2021, s. 2).

V současné době by nabízené benefity měly být nejen atraktivní výběrem služeb a volnočasových aktivit, ale měli by být na svobodném výběru zaměstnance. V budoucnu můžeme očekávat, že z výběru dosavadních spíše krátkodobých benefitů (stravenky, vozidlo, notebook apod.) se přesuneme spíše na dlouhodobé benefity (penzijní pojištění, životní pojištění apod.), jak je tomu již v jiných zemích EU (Macháček, 2021, s. 3).

### **3.1.2 Rozdělení zaměstnaneckých benefitů podle výhod**

Se zaměstnaneckými benefity souvisí určitá výhoda v zaměstnání nebo v osobním životě.

#### **Výhody vztahující se k práci**

Tyto benefity se vztahují nejen k práci, ale také tvoří pracovní podmínky, jsou to například příspěvky na stravování (stravenky nebo zvýhodněné stravné ve vlastním stravovacím zařízení), nadstandardní dny dovolené, vzdělávání a další rozvoj (zde můžeme najít jazykové kurzy), dopravu do zaměstnání nebo příspěvek na dopravu do místa zaměstnání (Urban, 2017, s. 146).

#### **Pracovní pomůcky**

Pracovní pomůcky, které slouží i pro osobní potřebu, jedná se především o osobní automobil i k soukromému použití, notebook, telefon, bezplatné nebo zvýhodněné ubytování v blízkosti pracoviště apod. (Urban, 2017, s. 146).

#### **Výhody osobní a sociální povahy**

Mezi tyto výhody patří péče o dítě (školka, dětské tábory), finanční výpomoc (půjčky na bydlení), životní pojištění a penzijní připojištění, nadstandardní zdravotní péče (očkování, příspěvky na dentální hygienu, vitamíny, masáže apod.), příspěvky na stavební spoření, nabídka vlastního zboží se zvýhodněnou cenou, poradenství, dárky při speciálních příležitostech apod. (Urban, 2017, s. 146).

## **3.2 Efektivita zaměstnaneckých benefitů**

Tento typ odměňování má také své úskalí, i přes značné náklady totiž často:

**Nemají přímý motivační význam**, zaměstnanci často chápou tyto benefity jako nárok, nikoliv jako nadstandardní péči. Zaměstnanecké benefity mají proto význam jen v případě,

kdy by si tyto produkty koupili i sami. Benefity je velmi obtížné rušit, pokud se ve společnosti již zavedou.

**Nevyhovují všem zaměstnancům stejně**, pokud jsou benefity poskytovány plošně (všem zaměstnancům jsou nabízené stejné bez ohledu, jestli mají o tyto benefity zájem), například mladí zaměstnanci nepocítují stejnou potřebu nadstandardní zdravotní péče jako starší zaměstnanci, jsou proto tyto benefity méně efektivní a mohou vyvolat pocit nespravedlnosti.

**Bývají poskytovány mechanicky, na základě srovnání s jinými společnostmi**, nejsou nástrojem odměňování vycházejícím z potřeb zaměstnanců společnosti.

Důsledkem daňového zvýhodnění benefitů mnoho společností je vnímá jako možnost svým zaměstnancům přilepšit, ti tuto formu odměňování berou jako možnost něco získat zdarma, i když by dali přednost výplatě v hotovosti (Urban, 2017, s. 149).

Podle Urbana (2017, s. 149-150) pokud se má zvýšit efektivita zaměstnaneckých benefitů, měla by se společnost zaměřit na to, aby benefity byly přizpůsobeny cílům podniku, musí být stanoveny cíle v oblasti motivace a rozvoje, které se mají pomocí benefitů dosáhnout. Zjistit zájmy a potřeby zaměstnanců a také je pravidelně ověřovat, jak aktuální benefity hodnotí. Zvýšit komunikaci o benefitech, které firma nabízí, aby zaměstnanci věděli, jaké benefity společnost nabízí a jak je mohou využít.

#### 4 KATEGORIE DAŇOVÉ VÝHODNOSTI

Dle Beránka (2021, s. 25) „Z hlediska odvodů daně z příjmu a sociálního a zdravotního pojištění lze daňovou výhodnost benefitů vyjádřit poměrem mezi hodnotou příjmu, který obdrží zaměstnanec, a nákladem, který v souvislosti s benefitem musí vynaložit zaměstnavatel.“ Pokud zaměstnavatel s pořízením benefitu nemá žádné další výdaje a zaměstnanec obdrží celou částku benefitu, je poměr 1:1 (100 %) a hovoříme o výhodném benefitu.

Pokud zaměstnavatel díky poskytnutí benefitu ušetří na daních z příjmu, tedy zaměstnanec dostane větší hodnotu, než vydal zaměstnavatel jedná se o nejvýhodnější benefit.

Někdy se však odvádí z benefitu daň, sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance, tehdy zaměstnavatel hodnotu benefitu podělí mezi zaměstnance a stát, v porovnání můžeme využít odměny za práci, pokud zaměstnanec má povinnost odvádět ze svého příjmů zdravotní a sociální pojištění a daň z příjmu a dostane odměnu 2 000 Kč, jak tato odměna bude vypadat je vypočteno v tabulce č. 1.

Tabulka 1 Ukázka výhodnosti odměny (Zdroj: Beránek, 2021, s. 25)

Odměna	2 000
SP a ZP za zaměstnavatele (24,8 % + 9 %)	676
celkové náklady zaměstnavatele	2 676
ušetřená daň z příjmu právnické osoby (19 %)	508
ekonomická zátěž zaměstnavatele	2 168
SP a ZP za zaměstnance (6,5 % a 4,5 %)	220
daň zaměstnance (15 %)	300
čistá odměna	1 480
poměr (1 480:2 168)	68 %

Hnátek (2022, s. 271) píše ve své knize, nejlepší je zaměstnancům nabízet takové benefity, které:

- jsou na straně zaměstnance osvobozené od daně z příjmu fyzické osoby a také od sociálního a zdravotního pojištění,

- a jsou zároveň uznatelným nákladem zaměstnavatele.

V bakalářské práci jsou zaměstnanecké benefity rozděleny do čtyř kategorií daňové výhodnosti:

- Daňově výhodné benefity pro zaměstnavatele i pro zaměstnance – tyto zaměstnanecké benefity jsou pro zaměstnavatele většinou daňově uznatelným nákladem a zaměstnanec z nich neplatí daň z příjmu ani odvody na sociální a zdravotní pojištění.
- Daňově neutrální benefity – tyto zaměstnanecké benefity jsou většinou daňově uznatelným nákladem pro zaměstnavatele, ale zaměstnanec z nich musí platit daň z příjmu a odvody na sociálním a zdravotním pojištění.
- Nevýhodné benefity – tyto zaměstnanecké benefity nejsou daňově uznatelným nákladem pro zaměstnavatele a zaměstnanec z nich odvádí daň z příjmu a odvody na sociální a zdravotní pojištění.
- Daňově nezařazené benefity – daňová výhodnost těchto zaměstnaneckých benefitů je závislá na různých faktorech.

#### **4.1 Daňově výhodné benefity pro zaměstnavatele i pro zaměstnance**

Jsou to především benefity limitované zákonem o daních z příjmů v § 24–25. Benefity jsou daňově uznatelné náklady a zaměstnanec má tyto benefity osvobozené od daně z příjmu nebo osvobozené za určitých podmínek.

##### **4.1.1 Ochranné nápoje**

Nejedná se o zaměstnanecké benefity v „pravém slova smyslu“, jedná se o povinnost ze zákoníku práce, ale mnoho zaměstnanců může nápoje brát jako benefit, obzvláště pokud zaměstnavatel nabízí i jiné možnosti než pouze pitnou vodu, i když jiný nápoj, než pitná voda není uznatelný náklad u zaměstnavatele. Uznatelný náklad u zaměstnavatele je pouze pitná voda, která může být na pracovišti v různé podobě (v láhvi nebo v automatu na vodu) (Beránek, 2021, s. 37).

#### 4.1.2 Poskytování stravování zaměstnancům

Zaměstnavatel má povinnost umožnit svým zaměstnancům stravování. Zaměstnavatel si také může zvolit, jakou formu stravování zvolí (Stravenky zůstávají i v roce 2023 nejvýhodnějším zaměstnaneckým benefitem, 2023).

##### 4.1.2.1 Vlastní stravovací zařízení

Daňový výdaj u zaměstnavatele jsou náklady spojené s provozem kuchyně a jídelny, a to i tehdy pokud přípravu a výdej jídel zajišťuje jiný subjekt. Tyto náklady mohou být například spotřeba energií, odpisy dlouhodobého majetku používané k výrobě a spotřebě jídla, mzdy, sociální a zdravotní pojištění zaměstnanců kuchyně, jídelny nebo i kantýny. Avšak výdaje na spotřebované potraviny jsou daňově neuznatelné (Macháček, 2021, s. 43-44).

V České republice se podle údajů z roku 2021 stravuje v závodních jídelnách 1,8 milionů lidí. Zaměstnavatel může také využít dovoz hotových jídel, které jsou více populární zvláště pokud zaměstnavatel nemá vlastní jídelnu. Ze statistik vychází, že lidé si nejčastěji do práce objednávají pizzu (Stravování a pitný režim zaměstnanců: povinnosti zaměstnavatele v kostce, 2022).

##### 4.1.2.2 Stravenky

Zaměstnavatel, který svým zaměstnancům nenabízí vlastní stravovací zařízení jim může poskytnout příspěvek na stravování zajištěný jiným subjektem. Stravenky jsou nejvýhodnější pro zaměstnavatele i pro zaměstnance, pokud je příspěvek poskytován nepeněžitelně do výše 55 % ceny jednoho jídla za směnu podle rozsahu práce, maximálně však do výše 70 % horní sazby stravného, které lze poskytnout zaměstnancům odměňovaným platem při pracovní cestě trvající 5 do 12 hodin, což je pro rok 2023 107,70 Kč, toto nepeněžitelné plnění bude u zaměstnance osvobozeno od daně z příjmu, podle §6 odst. 9 písm. b) zákona o dani z příjmu a u zaměstnavatele bude daňovým výdajem podle §24 odst. 2 písm. j) čísl. 4 zákona o dani z příjmu. Pokud zaměstnavatel přispívá více je tato částka nad limit pro zaměstnavatele daňově neuznatelný výdajem, tedy se jedná o neutrální benefit podle daňové výhodnosti (Beránek, 2021, s. 40).

V současné době je velmi populární stravenková karta. Zaměstnanec používá stravenkovou kartu podobně, jak papírové stravenky, může s ní zaplatit v restauraci nebo v obchodech s potravinami.

Zaměstnanci, kteří mají celodenní dovolenou nebo jsou v pracovní neschopnosti nemají nárok na příspěvek na stravování v tento den, pokud jim zaměstnavatel poskytne stravenky za neodpracovanou směnu, bude se jednat u zaměstnavatele o **nedaňový výdaj**. U zaměstnanců jsou nepeněžní příspěvky na stravování osvobozeny od daně i v době čerpání dovolené nebo v době pracovní neschopnosti (Hnátek, 2022 s. 286).

#### 4.1.2.3 *Stravenkový paušál*

Stravenkový paušál znamená, že zaměstnavatel pošle zaměstnanci částku na stravování přímo na účet se mzdou. Tato forma poskytování příspěvku na stravování je možná od ledna 2021.

Pro zaměstnavatele je hlavní výhodou snížení administrativy a pro zaměstnance může být velkou výhodou, že nemusí řešit, jestli ve vybrané restauraci berou tento typ stravenek a také, že tyto peníze může utratit prakticky za cokoliv. Daňové a pojistné zatížení je podobné jak u stravenek (Jak funguje stravenkový paušál a kdy se vyplatí + kalkulačka, 2023).

#### 4.1.3 **Pojištění**

Brůha a kolektiv (2022, s. 211-212) ve své knize uvádí, že u benefitu v podobě penzijního připojištění a životního pojištění, se obliba u zaměstnanců přímo odvíjí zejména od věku, největší oblibu má tento benefit u zaměstnanců 45 let a výše. Zájem o benefity v podobě penzijního připojištění a životního pojištění u zaměstnanců rok o roku stoupá.

U zaměstnanců je od daně z příjmu ze závislé činnosti osvobozena platba zaměstnavatele v celkovém úhrnu nejvýše 50 000 Kč ročně, a to v podobě:

- příspěvku na penzijní připojištění se státním příspěvkem a na doplňkové penzijní spoření,
- příspěvku na penzijní pojištění (podmínkou je, aby výplata plnění byla až po 60 kalendářních měsících a nejdříve v roce dosažení 60 let zaměstnance a dále že právo na plnění z penzijního pojištění má zaměstnanec a v případě smrti jiná osoba, kromě zaměstnavatele, který toto pojištění hradil),
- příspěvku na soukromé životní pojištění (podmínkou je, že výplata plnění zaměstnanci je umožněna až po 60 kalendářních měsících od uzavření smlouvy a současně nejdříve v kalendářním roce, kdy zaměstnanec dosáhne 60 let, podmínkou dále musí být, že není umožněna výplata jiného příjmu, které není pojistným plněním a nezakládá zánik pojistné smlouvy) (Macháček, 2021, s. 59–60).

Příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem, na doplňkové penzijní spoření, na penzijní pojištění a na soukromé životní pojištění jsou u zaměstnavatele daňově uznatelné bez ohledu na jejich výši (Macháček, 2021, s. 68).

#### 4.1.4 Kultura a knihy

Kulturní benefity jsou často poskytovány formou vstupenek do kina nebo do divadla, lístků na koncert. Zaměstnavatel typicky pořádá kulturní akce jako firemní večírky, novoroční setkání zaměstnanců nebo vánoční večírky, kterých se můžou zúčastnit jak bývalí zaměstnanci i rodinný příslušníci současných zaměstnanců (Brůha a kolektiv, 2022, s. 208).

Beránek (2021, s. 71) ve své knize uvádí, že je složité posoudit co ještě kultura je a co ne, legislativně se jako kultura berou ty typy aktivit, které chceme nějakým způsobem podpořit.

Pro zaměstnance je podle §6 odst. 9 písm. d bodu 3–4 zákona o dani z příjmu od daně osvobozeno *nepeněžní plnění ve formě příspěvku na kulturní a sportovní akce a příspěvek na knihy, včetně obrázkových knih pro děti, mimo knihy, ve kterých reklama přesahuje 50 % plochy.*

Daňově neuznatelný výdaj pro zaměstnavatele je podle §25 odst. 1 písm. h zákona o dani z příjmu *nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci ve formě příspěvku na kulturní pořady, sportovní akce a tištěné knihy, včetně obrázkových knih pro děti, mimo knih, ve kterých reklama přesahuje 50 % plochy* (Marková, 2023, s. 13).

#### 4.1.5 Rekrece

Mezi tuto kategorii benefitů můžeme zařadit poskytování příspěvků na tuzemské a zahraniční dovolené, dětské tábory, zájezdy, organizační relaxační a ozdravné pobyty pro všechny zaměstnance (Brůha a kolektiv, 2022, s. 208).

Aby tento benefit zůstal daňově výhodný musí být do částky 20 000 Kč za rok a v nepeněžní formě, do této částky započítáváme rekreaci poskytnutou zaměstnanci, tak i jeho rodinným příslušníkům. Pokud chce zaměstnavatel zaplatit jen část hodnoty, nesmí si zaměstnanec pořídit rekreaci sám, postup je, že zaměstnavatel pořídí rekreaci a zaměstnanec mu hodnotu rekreace doplatí. Zaměstnavatel nemusí zaplatit veškeré služby ze kterých se rekreace skládá (doprava na místo, ubytování apod.), může uhradit pouze její část (Beránek, 2021, s. 73-74).

Nepeněžní plnění je u zaměstnavatele neuznatelný daňový výdaj bez ohledu na limit a to podle §25 odst. 1 písm. h zákona o dani z příjmu. V případě peněžitého plnění se bude jednat

o daňově uznatelný náklad, pokud toto právo zaměstnanců vychází z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu, pracovní nebo jiné smlouvy, a to bez ohledu na limit. (Macháček, 2021, s. 132 a 138)

#### 4.1.6 Vzdělání

Odborný rozvoj a zvyšování kvalifikace zaměstnance můžeme počítat k významným motivačním prvkům. Odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje dle § 227 až 235 zákoníku práce především:

- zaškolení a zaučení: zaměstnavatel je povinný zaškolit a zaučit nové zaměstnance, zaměstnanci za zaškolování náleží mzda,
- odbornou praxi absolventů škol: zaměstnavatelé jsou povinni absolventům škol zabezpečit přiměřenou odbornou praxi, za kterou absolventům náleží mzda,
- prohlubování kvalifikace: za kvalifikaci považujeme schopnost zaměstnance vykonávat různé složité a namáhavé práce, prohlubováním kvalifikace rozumíme průběžné doplňování kvalifikace zaměstnance a udržování a obnovování této kvalifikace,
- zvyšování kvalifikace: podle § 231 zákoníku práce je zvyšování kvalifikace:
  - změna hodnoty kvalifikace (dosažení nového stupně kvalifikace: pro vyšší pozici nebo pokud zaměstnanec dosavadní stupeň nedosahuje)
  - získání nebo rozšíření kvalifikace (Macháček, 2021, s. 89-90).

##### 4.1.6.1 Vzdělávání potřebné k výkonu práce

Vzdělání, které je potřebné k výkonu práce, je pro zaměstnavatele vždy daňovým výdajem a pro zaměstnance není předmětem daně. Ačkoliv se nejedná o benefit v pravém slova smyslu z daňového hlediska je vhodnější zaměstnanci kvalifikaci zajisti, než aby zaměstnanec dostal odměny a zajistil si kvalifikaci sám (Beránek, 2021, s. 82).

##### 4.1.6.2 Vzdělávání nesouvisející s předmětem činnosti zaměstnavatele

Nepeněžní plnění poskytované zaměstnanci prostřednictvím knížek, využívání rekreačního zařízení, knihovny, vzdělávacího zařízení nemůže zaměstnavatel uplatnit jako daňový výdaj, a to ani v případě, kdy uskutečňování stanovuje kolektivní smlouva nebo vnitřní předpisy.



Zaměstnanci mají od daně z příjmu osvobozeny pouze nepeněžní příspěvky (Brůha a kolektiv, 2022, s. 218).

Pokud by zaměstnavatel poskytoval vzdělávání společně zaměstnancům, kteří jej potřebují k výkonu práce, tak zaměstnancům, který jej nepotřebují, musí náklady pro daňové účely rozdělit poměrově (Beránek, 2021, s. 85).

#### **4.1.7 Předškolní péče pro děti zaměstnanců**

Zaměstnavatel může svým zaměstnancům nabízet výhody v souvislosti s předškolním zařízením dětí, například provozovat vlastní mateřskou školku nebo přispívat na pobyt dětí v předškolním zařízení jiného provozovatele (Macháček, 2021, s. 175).

##### **4.1.7.1 Nepeněžní plnění**

Pokud zaměstnavatel vlastní předškolní zařízení a zaměstnanci mohou využít předškolní péče o své děti, může si do svých daňově uznatelných nákladů uplatnit veškeré související náklady (spotřeba energií, mzdy, odpisy atd.). Daňovým výdajem zaměstnavatele je i příspěvek na provoz předškolního zařízení jiného subjektu, který pečuje o děti předškolního věku jeho zaměstnanců. Pokud tato služba je poskytována zaměstnancům za výhodnější cenu nebo bezplatně a zaměstnavatel si uplatňuje daňové výdaje, u zaměstnance se nebude vztahovat osvobození od daně podle §6 odst. 9) písm. d) bod 2 zákona o dani z příjmu. (Macháček, 2021, s. 177).

##### **4.1.7.2 Peněžité plnění**

Výdaje na hlídání dětí peněžitou formou jsou vždy zdanitelný příjem zaměstnance, zaměstnavatel tyto výdaje může zahrnout do daňových výdajů, a to pouze pokud právo na hlídání dětí vyplývá z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele nebo pracovní či jiné smlouvy (Brůha a kolektiv, 2022, s. 229).

## **4.2 Daňově neutrální benefity pro zaměstnavatele**

Benefity daňově uznatelné pro zaměstnavatele nemusí být daňově výhodné, pokud je musí zaměstnanec dodanit. Zaměstnavatel ušetří 19 % ze základu daně, ale na sociálním a zdravotním za zaměstnance (33,8 %) vynaloží více. Zaměstnanec může proto preferovat spíše finanční odměnu než tyto benefity, jelikož z obojího odvádí, jak daň z příjmu, tak sociální a zdravotní pojištění (Beránek, 2021, s. 30-31).

#### 4.2.1 Slevy na vlastní výrobky a služby

Brůha a kolektiv (2022, s. 232) považují tento benefit za hodně rozšířený v praxi, jedná se například, kdy mlékárna nabízí svým zaměstnancům výhodnější cenu mléka a mléčných výrobků.

Náklady na prodej výrobků a služeb jsou v rámci podnikatelské činnosti daňovým výdajem. Při nákupu za zvýhodněnou cenu výrobků a služeb je zdanitelným nepeněžním příjmem u zaměstnance rozdíl mezi cenou, kterou zaměstnavatel účtuje odběratelům a nižší cenou za kterou tento výrobek/službu nakoupil zaměstnanec. Pokud zaměstnavatel poskytl zaměstnanci výrobek nebo službu bezplatně je zdanitelným příjmem obvyklá cena tohoto výrobku/služby. Tento rozdíl se také zahrne do vyměřovacího základu pro odvod zdravotního a sociálního pojištění (Brůha a kolektiv, 2022, s. 232).

#### 4.2.2 Dentální hygiena a masáže

Oblíbeným benefitem je poskytnutí masáže nepeněžní formou, pro posouzení je jedno, jestli se jedná o uhrazení vstupu do masážního studia nebo poukázku na masáž nebo pozvání maséra přímo do společnosti, kde masáž provede. Toto plnění je u zaměstnanců osvobozeno od daně z příjmu a u zaměstnavatele daňově uznatelným výdajem, pokud je prováděno zdravotnickým zařízením (Beránek, 2021, s. 90-91).

#### 4.2.3 Sick day

Sick day je v posledních letech velmi oblíbený zaměstnanecký benefit, jelikož pokud zaměstnanec krátkodobě onemocní nemusí jezdit k doktorovi pro neschopenku a pro zaměstnavatele je velká výhoda tohoto benefitu v tom, že pokud by si zaměstnanec vzal neschopenku nepracoval by pravděpodobně delší dobu. Počet dnů si může zvolit každý zaměstnavatel podle svého uvážení.

Náhrada je pro zaměstnavatele daňově uznatelný výdaj a zaměstnanci stejně jako náhrada za dovolenou se z tohoto příjmu odvádí daň z příjmu a vstupuje do odvodů na sociální a zdravotní pojištění (Beránek, 2021, s. 107).

### 4.3 Nevýhodné benefity

Do této kategorie řadíme benefity, které nejsou pro zaměstnavatele daňově uznatelné a zároveň většinou nejsou u zaměstnance osvobozeny od daně z příjmu.

### 4.3.1 Věcné dary

Dar je převod vlastnického práva k věci, která může být movitá (dárkový koš), nemovitá (bytová jednotka) nebo nehmotná (virtuální měna). Dar zaměstnanci nelze zahrnout do daňových výdajů (Beránek, 2021, s. 91-92).

U zaměstnance je dar osvobozen, pokud splní tyto podmínky a zaměstnavatel povinně tvoří fond kulturních a sociálních potřeb:

- při mimořádné pomoci při pomoci při požáru, živelných událostí nebo jiných mimořádných událostí,
- při pracovních výročí 20 a dále každých 5 let trvání pracovního poměru,
- při životních výročí 50 let a dále každých 5 let věku,
- při prvním přiznání starobního a invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně,
- tento dar musí být poskytnutý z FKSP a v souladu s § 14 vyhláškou č. 114/2002 Sb. (Brůha a kolektiv, 2022, s. 234-235).

*U zaměstnavatelů, na které se tento předpis nevztahuje, hodnota nepeněžních darů poskytovaných za obdobných podmínek ze sociálních fondů nebo ze zisku po zdanění, anebo na vrub výdajů, které nejsou výdaji na dosažení, zajištění a udržení příjmů, a to až do úhrnné výše 2 000 ročně u každého zaměstnance. (Marková, 2023, s. 13)*

Při splnění těchto podmínek je tento dar osvobozen u dodanění u zaměstnance a také se z něj neodvádí sociální a zdravotní pojistné (Brůha a kolektiv, 2022, s. 235).

### 4.3.2 Peněžní dary

Peněžitý dar je vždy součástí mzdy, a tedy z něj vždy odvádí zaměstnanec daň z příjmu a také jsou součástí odvodů na zdravotní a sociální pojištění. U zaměstnavatele, jelikož se jedná o dar, je tento výdaj daňově neuznatelný.

### 4.3.3 Akcie

Tento benefit mohou zaměstnancům nabízet pouze akciové společnosti, které mají základní kapitál v podobě počtu akcií nebo akcie společnosti spojené s touto společností. Pojem zaměstnanecké akcie již neexistuje, to ale neznamená, že zaměstnavatel nemůže svým zaměstnancům poskytnout akcie společnosti.

Zaměstnavatel může svým zaměstnancům nabídnout akcie za výhodnější cenu. Zaměstnanec, stejně jako u slev na výrobky, musí rozdíl dodat, rozdíl mezi cenou akcie, kterou hradil zaměstnanec a aktuální cenou akcií se stává nepeněžním příjmem, který se přičte ke zdanitelným příjmům zaměstnance v měsíci, kdy došlo k nákupu. V případě, že zaměstnanec nabyté akcie prodá, bude se na něj stahovat daňové řešení podle § 4 odst. 1 písm. w) a písm. x) zákona o dani z příjmu (Macháček, 2021, s. 187-188).

V § 4 odst. 1 písm. w) se uvádí: *od daně se osvobozují příjmy z úplatného převodu cenných papírů a příjmy z podílů připadajících na podílové listy při zrušení podílového fondu, pokud jejich úhrn u poplatníka nepřesáhne ve zdaňovacím období částku 100 000 Kč* (Marková, 2023, s. 9).

V § 4 odst. 1 písm. x) se uvádí: *od daně se osvobozuje příjem z úplatného převodu cenného papíru, přesáhne-li doba mezi nabytím a úplatným převodem tohoto cenného papíru při jeho úplatném převodu dobu 3 let* (Marková, 2023, s. 10).

#### 4.4 Daňově nezařazené benefity

V této kategorii zaměstnaneckých benefitů jsou ty, jejichž daňovou výhodnost zjistíme pomocí využívání tohoto benefitu, například vozidlo pro osobní využití podle jeho využívání v soukromém životě a vstupní ceny automobilu.

##### 4.4.1 Vozidlo pro osobní využití

V případě, kdy zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci motorové vozidlo i pro soukromé účely, vzniká na straně zaměstnance zdanitelný příjem, a to ve výši 1 % vstupní ceny vozidla za každý kalendářní měsíc, v případě nízkoemisních vozidel ve výši 0,5 % vstupní ceny, kdy tohoto benefitu využívá, z této částky se odvádí sociální a zdravotní pojištění a také daň z příjmu zaměstnance. (Hnátek, 2023, s. 249).

Přestože je vozidlo z části využíváno i k účelům nesouvisejícím s podnikáním, zaměstnavatel odpisy nekrátí ani jiné související náklady, výjimkou jsou pohonné hmoty. Pohonné hmoty se přepočítají na hodnotu služebně ujetým kilometrům. Pohonné hmoty spotřebované soukromě si zaměstnanec hradí sám, nebo zaměstnavatel může pohonné hmoty hradit a pokud tato povinnost vyplývá z kolektivní smlouvy, vnitřních předpisů, pracovní smlouvy nebo jiné smlouvy jedná se o náklad vynaložený na sociální podmínky podle § 24 odst. 2 písm. j) bodu 5. zákona o dani z příjmu (Hnátek, 2022, s. 30).

Daňová výhodnost tohoto benefitu závisí na využívání tohoto vozidla zaměstnancem a také na vstupní ceně tohoto vozidla.

#### **4.5 Benefity neovlivňující daňovou povinnost zaměstnavatele ani zaměstnance**

Do této kategorie zaměstnaneckých benefitů jsou zařazeny ty, které nemají vliv na daňové zatížení zaměstnavatele a ani zaměstnanec neodvádí daň z příjmu z těchto benefitů. Většinou u těchto benefitů ani nedostáváme hmotnou věc.

##### **4.5.1 Home office**

Práce z domu se stala postupně populární hlavně v souvislosti Covidu-19 a je to poměrně oblíbený benefit, není ale možný u všech povolání.

Při práci z domu zaměstnanec musí dodržovat pokyny zaměstnavatele, ale může si sám ovlivnit svůj pracovní režim. Hlavním výhodou u zaměstnance je ušetření času a cestovních nákladů. Nevýhodou mohou být nutná sebekázeň nebo ztráta kontaktu s kolegy. Zaměstnanci náleží mzda, protože vykonává závislou práci, ale také náhrada výdajů, které mu vznikly v souvislosti výkonu práce (Macháček, 2021, s. 59-60).

##### **4.5.2 Pružná pracovní doba**

Pružná pracovní doba je velmi oblíbený benefit, zaměstnanec si v mezích může sám zvolit začátek i konec pracovní doby a sladit ho s osobním životem. Tento benefit nenese žádnou finanční zátěž a tam kde je to možné mnoho zaměstnavatelů tento benefit zavádí (Beránek, 2021, s. 107).

## 5 FINANCOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

Zaměstnanecké benefity mohou využít několik zdrojů financování:

- fond kulturní a sociálních potřeb,
- sociální fond,
- zisk po zdanění,
- na vrub nákladů, které nejsou náklady na dosažení, zajištění a udržení příjmů (Brůha a kolektiv, 2022, s. 190).

### 5.1 Fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP)

Zákon přikazuje tvořit FKSP:

- organizačním složkám státu, státním příspěvkovým organizacím a příspěvkové organizaci zřízené územně samosprávným celkem,
- školským právníckým osobám,
- státním podnikům.

Dále FKSP tvoří:

- státní fond kinematografie,
- státní fond podpory investic (Brůha a kolektiv, 2022, s. 193-194).

Základní přiděl do fondu kulturních a sociálních potřeb je stanovený na 2 % z ročního objemu nákladů zúčtovaný na platy a náhrady platů. (Krbečková a Plesníková, 2020, s. 10) Obchodní korporace a nestátní neziskové organizace FKSP tvořit ze zákona nemusí, pokud je dobrovolně tvoří jedná se o daňově neuznatelný výdaj (Beránek, 2021, s. 7).

### 5.2 Sociální fond

Organizace, které mají povinnost tvořit sociální fond:

- Zdravotní pojišťovny
- akciová společnost České dráhy
- veřejné vysoké školy
- veřejné výzkumné instituce (Brůha a kolektiv, 2022, s. 196-197).

Pokud sociální fond tvoří podnikatelská sféra nejsou stanoveny žádné podmínky, pouze to, že sociální fond může být vytvářen ze zisku po zdanění, a proto nelze být tvořen na vrub daňově uznatelných nákladů. Je nutné, aby tvorba sociálního fondu byla zakotvena v zakladatelských listinách u obchodních společností, u akciové společnosti, aby o tvoření fondu rozhodla valná hromada nebo jiný orgán (Krbečková a Plesníková, 2020, s. 25).

### **5.3 Zúčtování na vrub nákladů**

Nejčastější účtování zaměstnaneckých benefitů u nestátních subjektů je přímo do nákladů, výhoda tohoto postupu je, že není potřeba vyčleňovat prostředky na zaměstnanecké benefity předem a následně bude každý benefit samostatně posouzen, zda se jedná o daňový či nedaňový výdaj (Beránek, 2021, s. 7).

Benefity, které jsou daňově uznatelným nákladem se budou účtovat na účet 527 - Zákonné sociální náklady, ostatní budou účtovány na účet 528 - Ostatní sociální náklady. Některé benefity mohou být účtovány i na jiné účty (Beránek, 2021, s. 8).

## **II. Z PRAKTICKÁ ČÁST**



## **6 ANALYZOVANÁ S. R. O.**

Společnost si přála zůstat anonymní v bakalářské práci, proto tato kapitola obsahuje pouze stručné informace o této společnosti.

### **6.1 Představení společnosti**

Společnost vznikla v roce 1990 a první prodejnu otevřela ve Zlíně téhož roku. Společnost vlastní několik firem, bakalářská práce je zaměřena přímo na jednu z nich, kterou společnost odkoupila před pár lety.

Právně se jedná o společnost s ručením omezeným, která má jednoho jednatele společnosti, který je zároveň i generálním ředitelem společnosti.

Hlavní předmět podnikání je koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, další předměty podnikání, která má společnost uvedené v obchodním rejstříku jsou ubytovací služby, hostinská činnost, poskytování služeb pro rodinu a domácnost, kosmetické služby, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, silniční motorová doprava osobní, silniční motorová doprava – vnitrostátní příležitostná osobní.

### **6.2 Zaměstnanci**

Většina zaměstnanců se nachází na prodejnách společnosti, kde se většina specializuje na prodej zboží, dále nalezneme zaměstnance na centrálách společnosti, kde se nachází hlavně administrativní pracovníci a vedoucí pracovníci, hlavní centrála společnosti se nachází ve Zlíně. Společnost má aktuálně přes 3 000 zaměstnanců. Bakalářská práce se zabývá zaměstnanci na prodejnách Zlínského kraje.

### **6.3 Prodejny společnosti**

Společnost má několik prodejen na území České republiky a také několik prodejen na území Slovenska. Na prodejně se ve větších prodejnách nachází vedoucí pracovník příslušné prodejny, několik prodejců, pokladník a skladník. Na menších prodejnách se nachází pouze prodavači a vedoucí pracovníci prodejny.

## 7 ANALÝZA SOUČASNÝCH BENEFITŮ SPOLEČNOSTI

Zaměstnanci, kteří pracují na hlavní pracovní poměr mají nárok na všechny zaměstnanecké benefity společnosti, při částečném pracovním poměru mají zaměstnanci nárok jen na určité benefity. Při kalkulaci aktuálních benefitů je využitý počet zaměstnanců na prodejnách ve Zlínském kraji, což je 95 pracovníků.

### 7.1 Stravenky

Na stravenky má nárok zaměstnanec, který pracuje na hlavním pracovním poměru, jehož pracovní týdenní fond činí minimálně 20 hodin za týden. Zaměstnanec získává nárok na stravenky při vzniku pracovněprávního poměru a náleží mu za každý odpracovaný den ve kterém odpracuje minimálně 4 hodiny za den. Stravenky zaměstnanec nedostává za dny, kdy vznikly překážky v práci u zaměstnance (čerpání řádné dovolené, „sick days“, čerpání nemocenských dávek).

Zaměstnavatel přispívá 55 % z hodnoty stravenek a zbylých 45 % hodnoty ze stravenek zaměstnavatel sráží přímo ze mzdy. Za jednu odpracovanou směnu zaměstnanci náleží stravenka v hodnotě 150 Kč. Tedy zaměstnavatel přispívá 82,5 Kč a zaměstnanci je sráženo 67,5 Kč ve formě srážek ze mzdy za jeden odpracovaný den.

Zaměstnavatel zvolil stravenky ve formě stravenkové karty, kterou zaměstnanec dostane v prvním měsíci v zaměstnání. Stravenkovou kartu mohou zaměstnanci využít v mnoha supermarketech, restauracích, ve vybraných čerpacích stanicích a drogeriích.

Dle tabulky 2 náklady zaměstnavatele za 95 zaměstnanců za jeden pracovní den jsou 7 837,5 Kč a za měsíc výdaje činí 164 587,5 Kč za 95 zaměstnanců, tyto náklady jsou daňově uznatelným nákladem v celém rozsahu.

Tabulka 2 Kalkulace stravenek (Vlastní zpracování)

	Na jednoho zaměstnance za 1 pracovní den (v Kč)	Na všechny zaměstnance za 1 pracovní den (v Kč)	Na všechny zaměstnance za 1 měsíc (v Kč)
Přispívá zaměstnavatel	82,5	7 837,5	164 587,5
Přispívá zaměstnanec	67,5	6 412,5	134 662,5
Celková cena stravenek	150	14 250	299 250

## 7.2 Nápoje na pracovišti

Na každém pracovišti společnosti mají zaměstnanci k dispozici pitnou neperlivou vodu a také kávu, kterou si mohou připravit v kávovaru. Na jedné prodejně společnosti se vypije průměrně jeden větší balíček kávy a jedná se o 200 Kč za měsíc na jedné prodejně. Ve Zlínském kraji se nachází 9 prodejen a jedná se proto o 1 800 Kč za měsíc a nejedná se o daňově uznatelné náklady zaměstnavatele. Jelikož se u kávy nejedná o daňově uznatelný náklad společnosti, je nutno připočíst daň z příjmu právnické osoby.

## 7.3 Pravidelné školení zaměstnanců

Zaměstnanci jsou pravidelně školeni na zboží, které prodávají a také jsou online pravidelně školení kurzy na anglický jazyk. Tyto kurzy jsou určeny pro zaměstnance na hlavní pracovní poměr a na dílčí pracovní poměr. Školení probíhá na prodejnách a při několikadenním školením zaměstnanci odjíždí na pracovní cestu. Školení jsou pravidelně všichni zaměstnanci společnosti. Průměrně školení zaměstnanců vychází na 50 635 Kč za měsíc na 95 zaměstnanců.

## 7.4 Zvýhodněný tarif

Zaměstnanec si může zažádat po zkušební době o SIM kartu s výhodným tarifem. Zaměstnavatel platí částku do 259 Kč za měsíc, částku nad limit sráží zaměstnanci ve mzdě k určitému měsíci. Zaměstnanec může zažádat o tarify i pro své rodinné příslušníky. Zaměstnavatel hradí zaměstnanci a jeho rodinným příslušníkům výdaje na volání po České republice, posílání SMS po České republice a internet v mobilním telefonu, a to do stanoveného limitu.

V tabulce 3 je vyčíslen výdaj za 42 zaměstnanců, kteří tento benefit využívají. Náklady za měsíc jsou v hodnotě 10 878 Kč, tento výdaj je uznatelný daňový náklad zaměstnavatele.

Tabulka 3 *Kalkulace tarifu (Vlastní zpracování)*

Tarif placený zaměstnavatelem za 1 zaměstnance za jeden měsíc (v Kč)	259
Tarif placený zaměstnavatelem za všechny zaměstnance, kteří tento benefit využívají za jeden měsíc (v Kč)	10 878

## 7.5 Zubní péče

Společnost nabízí svým zaměstnancům příspěvek na dentální hygienu nebo na běžné zubní zákroky. Zaměstnanci mohou využít příspěvku po zkušební době, a to v hodnotě 1 000 Kč ročně. Příspěvku na zubní péči využívá 31 zaměstnanců a zaměstnavatele tento výdaj vychází na 31 000 Kč ročně a jedná se o uznatelný daňový náklad.

## 7.6 Životní pojištění

Analyzovaná společnost nabízí zaměstnancům příspěvek na životní pojištění, příspěvek se liší v závislosti od odpracovaných let ve společnosti a také v průměrné hrubé měsíční mzdě za předchozí rok. Zaměstnanci, kteří chtějí využít tohoto benefitu si pojištění musí sjednat u konkrétní české pojišťovny. Aby zaměstnanec měl nárok na příspěvek na životní pojištění musí pracovat u společnosti nepřetržitě 12 měsíců, a dále nemá souběžně sjednaný příspěvek zaměstnavatele na penzijním připojištění a také musí přispívat alespoň totožnou částku jako zaměstnavatel na životní pojištění.

Tabulka 4 Kalkulace životního pojištění (Vlastní zpracování)

	Maximální výše příspěvku na životní připojištění v závislosti na délce pracovního poměru			Celkem
	1–3 roky	3–5 let	5 a více let	
Počet zaměstnanců v této délce PP	10	4	5	19
Příspěvek v případě průměrné mzdy (v Kč)	300	500	700	x
Výpočet příspěvků na 1 měsíc (v Kč)	3 000	2 000	3 500	8 500

V tabulce (tab. 4) je uvedeno kolik zaměstnanců využívá příspěvku na životní pojištění a jak dlouho ve společnosti pracují. Zaměstnavatel si měsíčně do uznatelných daňových nákladů uplatňuje 8 500 Kč. Průměrně na jednoho zaměstnance zaměstnavatel přispívá 447 Kč měsíčně.

## 7.7 Penzijní připojištění

Zaměstnanci, kteří vnímají důležitost zajistit se finančně na penzi, mohou využít příspěvku na penzijní připojištění uzavřením smlouvy o penzijním připojištění nebo doplňkovém penzijním spoření. Zaměstnavatel nemůže nařídit u kterého penzijního fondu si zaměstnanec penzijní připojištění uzavře. O příspěvek od zaměstnavatele může žádat pouze pokud nevyužívá příspěvku na životní pojištění.

Nárok na příspěvek na penzijní připojištění mají zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti nepřetržitě 12 měsíců. Výše příspěvku od zaměstnavatele se stejně jako u životního pojištění liší v závislosti na odpracovaných letech ve společnosti a jeho průměrné hrubé měsíční mzdě za předchozí rok, také je nutné, aby zaměstnanec přispíval alespoň stejnou částku jako zaměstnavatel.

Tabulka 5 Kalkulace penzijního připojištění (Vlastní zpracování)

	Maximální výše příspěvku na penzijní připojištění v závislosti na délce pracovního poměru			Celkem
	1–3 roky	3–5 let	5 a více let	
Počet zaměstnanců v této délce PP	5	3	5	13
Příspěvek v případě průměrné mzdy (v Kč)	300	500	700	x
Výpočet příspěvků na 1 měsíc (v Kč)	1 500	1 500	3 500	6 500

V tabulce (tab. 5) je uvedeno počet zaměstnanců, kteří využívají penzijní připojištění a počet let odpracovaných ve společnosti těchto zaměstnanců. Za penzijní připojištění zaměstnavatel zaplatí 6 500 Kč měsíčně a jedná se o daňově uznatelné náklady.

## 7.8 Slevy na zboží a služby společnosti

Mezi oblíbené benefity zaměstnanců společnosti patří slevy na zboží společnosti a také na služby této společnosti, jelikož společnost vlastní i hotely nebo restaurace, mohou tyto slevy

využít i zde. Sleva na zboží se liší u každého kusu zvlášť podle marže společnosti, zaměstnanec má nastavený limit za kolik si může pořídit zboží za rok a je na něm za co ho vyčerpá.

Všichni zaměstnanci mají nárok na tyto slevy po zkušební době a pokud pracují na hlavní pracovní poměr nebo na částečný pracovní poměr.

Slevy na zboží společnosti jsou různorodé, většinou se jedná o slevu o 25 % oproti ceně pro odběratele. Rozdíl mezi cenou pro odběratele a cenou pro zaměstnance je pro zaměstnance zdanitelný příjem, ze kterého musí zaměstnanec odvést daň z příjmu a sociální a zdravotní pojištění. Zaměstnavateli tato částka nevstupuje do základu daně, ale musí odvést sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance.

## **7.9 Náhradní dny**

Nejnovější zaměstnanecký benefit, který společnost zavedla jsou náhradní dny. Zaměstnanec, který má pracovní fond 40 hodin týdně má podle zákoníku práce nárok na 4 týdny volna za rok, pokud nastoupil v průběhu roku má nárok na poměrnou část.

Na náhradní dny má nárok zaměstnanec po zkušební době, pokud pracuje na hlavní pracovní poměr. Zaměstnanec má možnost vyčerpat 5 dní volna navíc k zákonné dovolené, ale toto volno může využít pouze k včasnému intenzivnímu léčení přicházející nemoci, k účelům ošetřování člena rodiny, k účelům dobrovolnictví anebo pokud bylo vyhlášeno ředitelské volno. Zaměstnanec má nárok na 75 % průměrného výdělku za náhradní volno, průměrná měsíční mzda je aktuálně ve společnosti 34 510 Kč.

## **7.10 Shrnutí zaměstnaneckých benefitů analyzované s. r. o.**

Dle tabulky (tabulka 6) společnost nabízí převážně zaměstnanecké benefity, které jsou u zaměstnavatele daňově uznatelné náklady a u zaměstnance osvobozené od daně z příjmu.

Tabulka 6 *Shrnutí benefitů společnosti (Vlastní zpracování)*

Benefit	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Stravenky	Osvobozeno	Daňově uznatelný náklad
Nápoje na pracovišti (pitná voda)	Osvobozeno	Daňově uznatelný náklad
Nápoje na pracovišti (káva)	Osvobozeno	Daňově neuznatelný náklad
Školení zaměstnanců	Osvobozeno	Daňově uznatelný náklad
Zvýhodněný tarif	Zdanitelný příjem	Daňově uznatelný náklad
Zubní péče	Osvobozeno	Daňově uznatelný náklad
Životní pojištění	Osvobozeno	Daňově uznatelný náklad
Penzijní připojištění	Osvobozeno	Daňově uznatelný náklad
Slevy na výrobky a služby	Zdanitelný příjem	Daňově uznatelný náklad
Volno navíc	Zdanitelný příjem	Daňově uznatelný náklad

Dle tabulky 7 je nejvíce finančně nákladný benefit stravenková karta. Společnost si odečte ze základu daně 5 357 146 Kč za rok za aktuální zaměstnanecké benefity nabízené zaměstnancům včetně sociálního a zdravotního pojištění placeného za zaměstnance. Při výpočtu stravenek je využit průměrný počet pracovních dní v měsíci, který je 21 dní. Při výpočtu volna navíc je využita průměrná mzda společnosti, která aktuálně činí 34 510 Kč za měsíc. Částky jsou vypočteny podle tabulek z analyzovaných zaměstnaneckých benefitů.

Tabulka 7 Kalkulace zaměstnaneckých benefitů společnosti (Vlastní zpracování)

Benefit	Náklady společnosti za měsíc (v Kč)	Náklady společnosti za rok (v Kč)	Daňově uznatelné náklady společnosti (v Kč)
Stravenky	164 587,5	1 975 050	1 975 050
Předpokládané nápoje na pracovišti (káva)	2 142	25 704	0
Předpokládané školení zaměstnanců	50 635	607 620	607 620
Zvýhodněný tarif	14 555	174 660	174 660
Zubní péče	-	31 000	31 000
Životní pojištění Penzijní připojištění	15 000	180 000	180 000
Volno navíc	-	783 316	783 316
<b>Celkem náklady</b>	<b>246 919,5</b>	<b>5 382 850</b>	<b>5 357 146</b>

### Kalkulace zaměstnaneckých benefitů u zaměstnanců

Dle tabulky 8 zaplatí zaměstnanci za rok za příspěvky na stravenky 17 010 Kč, jelikož za stravenky zaplatí 67,5 Kč za jeden pracovní den. Za zvýhodněný tarif odvedou 342 Kč za rok na sociálním a zdravotním pojištění a 480 Kč za daň z příjmu, při tarifu 259 Kč za měsíc placeném zaměstnancem. Při celkové slevě na zboží 50 000 Kč ročně, odvedou zaměstnanci 5 500 Kč za rok na sociálním a zdravotním pojištění a 7 500 Kč za rok za daň z příjmu. Za 5 dní volna navíc, při kterém dostávají 75% průměrné mzdy, odvedou na sociálním a zdravotním pojištěním 678 Kč ročně a 930 Kč ročně odvedou na dani z příjmu. Za všechny zaměstnanecké benefity celkově odvedou na sociálním a zdravotním pojištění za rok 6 520 Kč a odvedou daň z příjmu celkem za rok v hodnotě 8 910 Kč.



Tabulka 8 Kalkulace zaměstnaneckých benefitů u zaměstnance (Vlastní zpracování)

Benefit	Výdaje zaměstnance za měsíc (v Kč)	Výdaje zaměstnance za rok (v Kč)	Sociální a zdravotní pojištění za rok (v Kč)	Daň z příjmu za rok (v Kč)
Stravenky	1 417,5	17 010	0	0
Zvýhodněný tarif	0	0	342	480
Předpokládané slevy na výrobky a služby	-	-	5 500	7 500
Volno navíc	0	0	678	930
<b>Celkem výdaje zaměstnanců</b>	<b>1 417,5</b>	<b>170 010</b>	<b>6 520</b>	<b>8 910</b>

## 8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

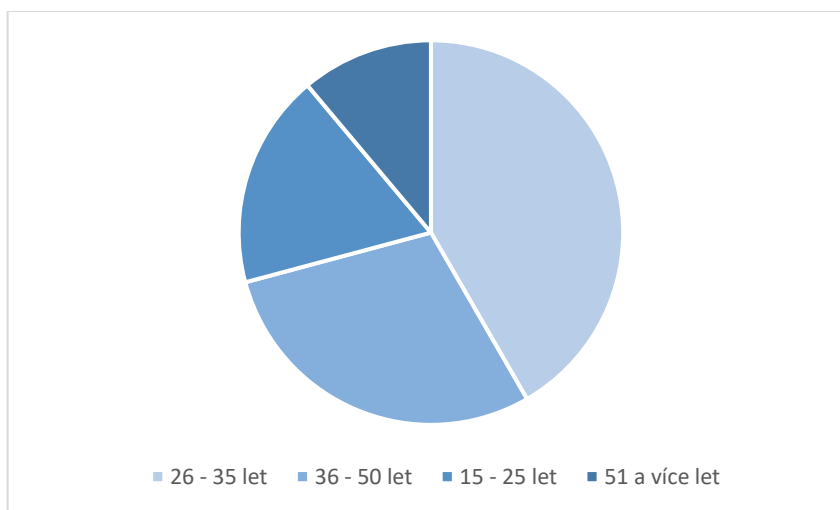
Dotazník byl rozeslán mezi zaměstnance prodejen společnosti ve Zlínském kraji. Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jaké benefity zaměstnanci nejčastěji využívají, jak jsou s nimi spokojeni a které by preferovali v budoucnosti.

Dotazník obsahoval 9 odpovědí a z 80 oslovených zaměstnanců dotazník vyplnilo 72 z nich, úspěšnost vyplnění byla 90 %. Sběr odpovědí probíhal od března po duben. Dotazníkové šetření probíhalo online formou, jelikož tuto formu uvítala většina zaměstnanců společnosti.

### 8.1 Identifikace respondentů

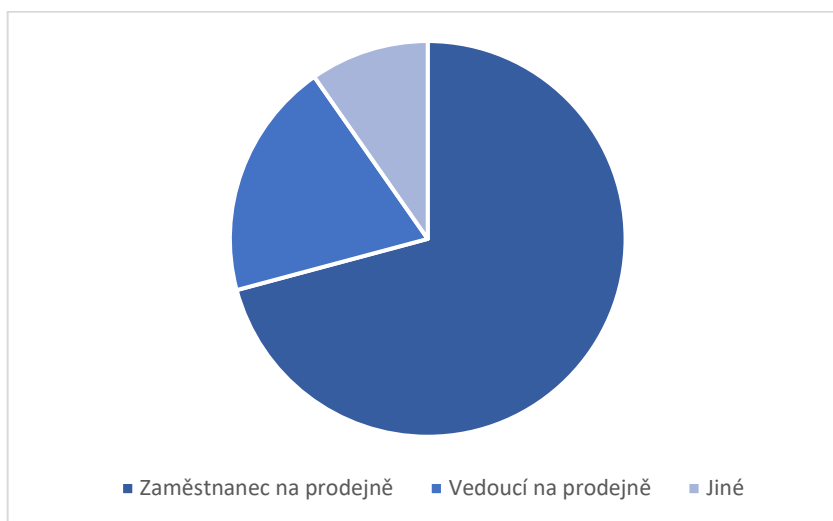
Otázky na identifikaci respondentů zajišťovaly poslední 3 otázky dotazníku. Tyto otázky byly na pohlaví, věk a zaměstnání respondentů. Dotazníkového šetření se účastnilo 43 mužů, 26 žen a 3 zvolili odpověď jiné. Věkově se nejvíce zúčastnilo respondentů ve věku 26-35 let, kterých bylo 30, dále následoval věk 36-50 let, kterých odpovědělo 21, 13 respondentů bylo ve věku 15-25 let a 8 respondentů bylo ve věku 51 a více let.

Obrázek 1 Věk respondentů (vlastní zpracování)



Jelikož dotazníkové šetření bylo prováděno pouze na prodejnách analyzované společnosti, do dotazníku jsem uvedla tedy pouze 3 možnosti pracovní pozice, 51 respondentů bylo zaměstnanců na prodejně, 14 respondentů bylo vedoucí na prodejně a 7 respondentů uvedli zaměstnání jiné, v odpovědi jiné se nejčastěji objevovalo brigádník nebo skladník.

Obrázek 2 Zaměstnání respondentů (Vlastní zpracování)



## 8.2 Spokojenost s dosavadními zaměstnaneckými benefity

První otázka dotazníku byla, jak jsou zaměstnanci analyzované společnosti spokojeni s dosavadními zaměstnaneckými benefity, respondenti měli možnost výběru ze čtyř variant, ve škále od velmi spokojeni po velmi nespokojeni. Nejvíce respondentů dali možnost, že jsou spíše spokojeni, tuto možnost označilo 56,94 % respondentů, 26,39 % respondentů označilo, že jsou velmi spokojeni, 9,72 % respondentů označilo spíše nespokojeni a 6,95 % respondentů označilo, že jsou velmi nespokojeni. Podle této otázky zjistíme, že více než  $\frac{3}{4}$  zaměstnanců jsou spokojeni nebo spíše spokojeni.

Při detailnější analýze odpovědí zjistíme, že nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci ve věku 36-50 let, naopak respondenti 15-25 let jsou s dosavadními benefity nejvíce nespokojeni.

Tabulka 9 Spokojenost s dosavadními benefity (Vlastní zpracování)

	Velmi spokojeni	Spíše spokojeni	Spíše nespojeni	Velmi nespokojeni	Celkem
Četnost	19	41	7	5	72
Relativní četnost	26,39 %	56,94 %	9,72 %	6,95 %	100 %

### 8.3 Jaké zaměstnanecké benefity zaměstnanci využívají a s jakými jsou nejvíce spokojeni

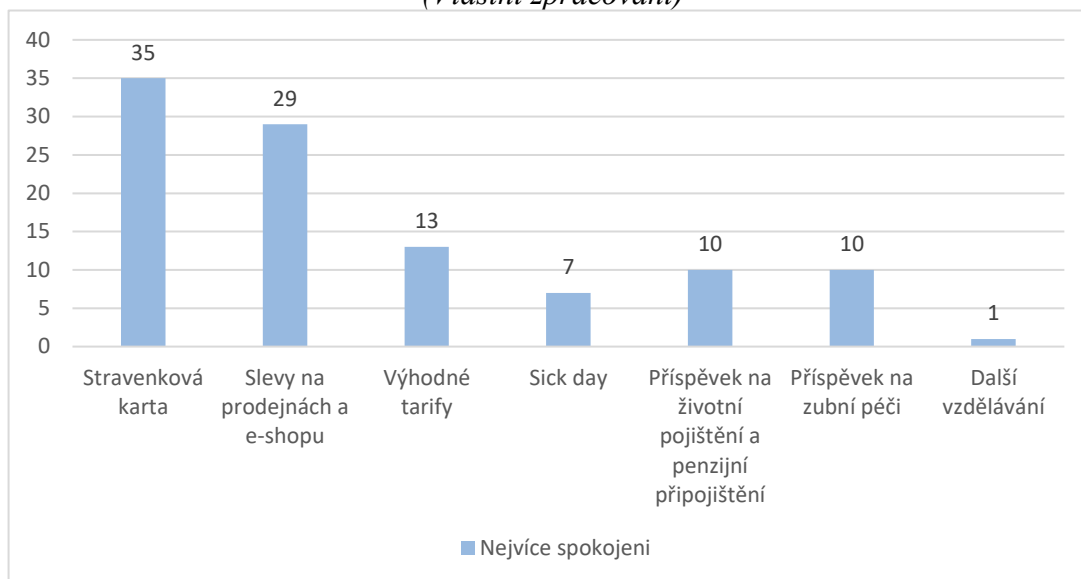
Druhá otázka dotazníku byla jaké zaměstnanecké benefity nejvíce respondentů využívá. Stravenkovou kartu označilo 20,67 % respondentů a 20,19 % respondentů označilo slevy na prodejnách a na e-shopu společnosti. Naopak nejméně zaměstnanci využívají zaměstnaneckého benefitu v podobě dalšího vzdělávání, které zvolilo jen 3,86 % respondentů.

Tabulka 10 *Které zaměstnanecké benefity zaměstnanci využívají (vlastní zpracování)*

Pořadí benefitů	Benefit	Četnost	Relativní četnost
1.	Stravenková karta	43	20,67 %
2.	Slevy na prodejnách a na e-shopu	42	20,19 %
3	Výhodné tarify	32	15,38 %
4.	Sick day	29	13,94 %
5.	Příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění	27	12,98 %
6.	Příspěvky na zubní péči	27	12,98 %
7.	Další vzdělávání	8	3,86 %

U otázek číslo 2 a 3 mohli respondenti zaznačit i více než jednu odpověď. U třetí otázky respondenti označili zaměstnanecké benefity, se kterými jsou nejvíce spokojeni. Největší počet respondentů označili spokojenost se stravenkovými kartami a to 33,33 %, přes 20 % respondentů označilo slevy na prodejnách a e-shopech. Naopak jen necelé 1 % respondentů označilo další vzdělávání.

Obrázek 3 S jakými zaměstnanecké benefity jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni  
(Vlastní zpracování)



Při detailnějším zkoumání bylo zjištěno, že nejvíce spokojeni se sick day (dnem dovolené navíc), jsou respondenti ve věku 15–25 let, naopak respondenti ve věku 51 let a více tuto možnost v otázce číslo 3 nezvolili ani jednou a například výhodné tarify zvolilo více než 11x více mužů než žen.

#### 8.4 Které zaměstnanecké benefity by uvítali zaměstnanci

Čtvrtá otázka dotazníkového šetření byla zaměřena na výběr zaměstnaneckých benefitů, které by nejvíce respondenti uvítali v analyzované společnosti, respondenti mohli zvolit i více odpovědí. Více než polovina odpovědí byla peněžité odměny, 26,04 % odpovědí byla větší slevy na produktech a službách firmy, 14,58 % odpovědí bylo navýšení dnů volna a 3,13 % odpovědí byla firemní školka. V této otázce byla možnost odpovědi i jiné možnosti, kde se objevilo například větší podíl zaměstnavatele na stravenkách anebo možnost využívání služeb společnosti bezplatně, několik respondentů uvedlo, že neví.

Tabulka 11 *Jaké zaměstnanecké benefity by zaměstnanci nejvíce uvítali (Vlastní zpracování)*

Pořadí benefitů	Benefit	Četnost	Relativní četnost
1.	Peněžní odměny	48	50,00 %
2.	Větší slevy na produktech a službách společnosti	25	26,04 %
3	Navýšení dnů volna	14	14,58 %
4.	Firemní školka	3	3,13 %
5.	Služby společnosti bezplatně	2	2,08 %
6.	Větší podíl zaměstnavatele na stravenkách	1	1,04 %
7.	Neví	3	3,13 %

### 8.5 Co motivuje zaměstnance v zaměstnání

Pátá otázka dotazníkového šetření byla zaměřena na to, co motivuje pracovníky v analyzované společnosti, tato otázka byla otevřená a byla povinná na vyplnění. Většina odpovědí byla různá formulace slova mzdy, takto odpovědělo 63,89 % respondentů, v odpovědích se objevovalo i kolektiv, jistota práce nebo kariérní růst. Několik respondentů napsalo i více odpovědí a 11,1 % respondentů odpovědělo, že neví.

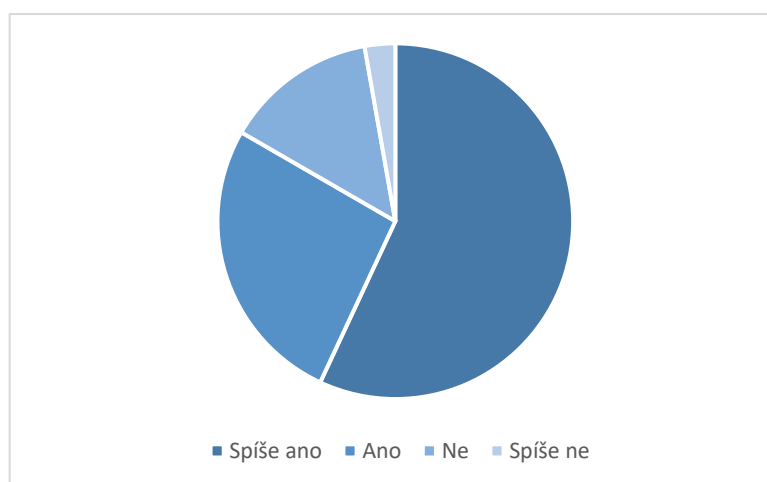
Tabulka 12 *Co motivuje zaměstnance v zaměstnání (Vlastní zpracování)*

Odpověď	Četnost	Relativní četnost
Peníze, plat, mzda	46	63,89 %
Kolektiv	7	9,72 %
Práce mě baví	3	4,17 %
Jistota zaměstnání	2	2,78 %
Vedoucí	2	2,78 %
Slevy na zboží společnosti	2	2,78 %
Kariérní růst	1	1,39 %
Dobře odvedená práce	1	1,39 %
Neví	8	11,10 %

## 8.6 Dostatečné informace o nabízených benefitech

Šestá otázka dotazníkového šetření se zabývala, jestli zaměstnanci analyzované společnosti mají dostatečné informace o nabízených zaměstnaneckých benefitech společnosti. Více než polovina respondentů odpověděla, že spíše mají a 19 respondentů odpovědělo, že ano. Jen 12 respondentů odpověděli, že ne nebo spíše ne, tento výsledek ukazuje, že společnost dobře informuje zaměstnance o nabízených benefitech.

Obrázek 4 *Mají zaměstnanci dostatečné informace o zaměstnaneckých benefitech? (Vlastní zpracování)*



## 8.7 Shrnutí dotazníkového šetření

Z odpovědí respondentů vyplývá, že zaměstnanci společnosti jsou se stávajícími zaměstnaneckými benefity spíše spokojeni nebo spokojeni. Takto odpovědělo 83,33 % respondentů. Z otázky č. 2 bylo zjištěno, že většina zaměstnanců využívá nejvíce stravenky ve formě stravenkové karty (20,67 %) a slev na prodejnách a e-shopu společnosti (20,19 %). Dle otázky č. 3 se stravenkovou kartou je spokojeno 33,33 % zaměstnanců a 27,62 % zaměstnanců jsou nejvíce spokojeni se slevami na zboží a služby společnosti.

Zaměstnanci mají také dostatečné množství informací o zaměstnaneckých benefitech (viz otázka č. 6), jelikož takto odpovědělo 83,33 % respondentů. Toto poukazuje na dobrý informační systém společnosti. Společnost využívá k informování zaměstnanců o nových možnostech zaměstnaneckých benefitů převážně firemní portál a nástěnky na pracovištích.

V otázce č. 5 respondenti odpovídali na otázku, co zaměstnance motivuje v zaměstnání. Většina (63,89 %) respondentů uváděli peníze nebo mzdu, 9,72 % respondentů uvádělo kolektiv a 4,17 % odpovědí bylo, že zaměstnance práce baví.

Při navrhování nových zaměstnaneckých benefitů je využita otázka č. 4, kde zaměstnanci označili benefity, které by nejvíce uvítali ve společnosti. Jedná se o peněžní odměny, které označilo 50 % zaměstnanců, vyšší slevy na zboží a služby společnosti, které označilo 26,04 % zaměstnanců, 14,58 % zaměstnanců označilo navýšení dnů dovolené a 3,13 % respondentů by uvítalo firemní školku.



## 9 NÁVRH ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

Kapitola obsahuje návrh zaměstnaneckých benefitů s ohledem na odpovědi respondentů v dotazníkovém šetření a jejich daňový aspekt na straně zaměstnance a zaměstnavatele. Pro potřeby výpočtů je využitý počet pracovníků na prodejnách společnosti Zlínského kraje, což je 95 zaměstnanců.

### 9.1 Peněžní odměny

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že největší počet zaměstnanců by nejvíce uvítalo zaměstnanecké benefity v podobě peněžních odměn. Pokud by společnost zvýšila mzdy o 1 000 Kč za měsíc, zaměstnanci by z této odměny dostali 740 Kč ve mzdě a celkové náklady za jednoho zaměstnance by byly 1 338 Kč. Náklady na tento benefit jsou daňově uznatelné výdaje.

Tabulka 13 Peněžní odměna (Vlastní zpracování)

Odměna (v Kč)	1 000
Sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance (v Kč)	110
Daň z příjmu zaměstnance (v Kč)	150
Čistá odměna (v Kč)	740
Sociální a zdravotní pojištění zaměstnavatel (v Kč)	338
Celkové náklady zaměstnavatele (v Kč)	1 338

V tabulce (tab. 13) lze názorně vidět, že pokud by zaměstnanci byla zvýšena mzda o 1 000 Kč měsíčně, zaměstnanec by dostal čistou odměnu 740 Kč a náklady zaměstnavatele by byly 1 338 Kč měsíčně za jednoho zaměstnance.

#### 9.1.1 Alternativy

Jelikož zaměstnanec z peněžní odměny 1 000 Kč měsíčně získá do mzdy pouze 740 Kč čisté odměny, je tato odměna velmi nevýhodná. Můžeme peněžní odměny nahradit několika nepeněžními plněními, se kterými by mohli být zaměstnanci také spokojeni a zároveň by mohli dostávat větší podíl této částky než u peněžních odměn.

#### **Benefitní karta**

Alternativou k peněžním odměnám by mohla být benefiční karta. Toto nepeněžní plnění je u zaměstnance osvobozeno, a tedy zaměstnanec dostane i vyšší částku než u peněžní odměny.

Zaměstnavatel si může zvolit několik společností, které nabízí tyto karty nebo také je možnost tohoto benefitu ve formě poukázek. Zaměstnanec si může vybrat několik možností využití této karty, například ve formě sportování, nákupů v lékárně, využití na výlety s rodinou nebo v jiné volnočasové aktivitě.

Zaměstnavatel si toto plnění ve formě benefiční karty nemůže uznat do daňově uznatelných nákladů, ale jelikož je toto plnění osvobozeno u zaměstnance, zaměstnavatel ušetří na sociálním a zdravotním pojištění odváděné za zaměstnance.

### **Daňové řešení u zaměstnavatele**

Pokud by zaměstnavatel ponechal odměnu v hodnotě 1 000 Kč za měsíc a zvolil alternativu ve formě benefiční karty, nejednalo by se o daňově uznatelný náklad.

V tabulce (tab. 14) je vyčíslen rozdíl mezi benefiční kartou a peněžní odměnou. Odměna vyšla pro 95 zaměstnanců na celkové náklady 1 525 320 Kč ročně a celá částka je daňově uznatelná. Benefiční karta není daňově uznatelný náklad, a proto dojde ke zvýšení daňového základu o 1 140 000 Kč ročně za všechny zaměstnance prodejen společnosti ve Zlínském kraji. Proto je připočtena částka 216 600 Kč ročně, která odpovídá dani z příjmu právnické osoby. Rozdíl mezi peněžní odměnou a benefiční kartou činí 168 720 Kč ročně u 95 zaměstnanců.

### **Daňové řešení u zaměstnance**

Pokud by zaměstnavatel zvolil oproti peněžní odměně benefiční kartu, zaměstnanec by získal celou částku odměny na benefiční kartě nebo v benefičním poukazu a mohl by tuto odměnu využít na mnoho účelů podle vlastního výběru.

V tabulce (tab. 15) je vyčíslen rozdíl mezi odměnou do mzdy a benefiční kartou. Zaměstnanci u benefiční karty není srážena daň z příjmu a odvody na sociálním a zdravotním pojištěním, tudíž zaměstnanec dostane příjem v hodnotě 12 000 Kč ročně, rozdíl oproti peněžní odměně je 3 120 Kč.

### **Příspěvek na rekreaci**

Další možnou alternativou k peněžním odměnám je příspěvek na rekreaci. Zaměstnavatel by mohl zaměstnancům přispívat na rekreaci nepeněžním plněním a toto plnění by bylo u

zaměstnanec osvobozeno do úhrnu částky 20 000 Kč za rok. Příspěvek může být určený pro zaměstnanec tak pro jeho rodinné příslušníky. Využití tohoto benefitu uvítají rodiče, jelikož tento příspěvek mohou využít i na dětské tábory. Jelikož společnost vlastní i hotely, může nabídnout tento benefit ve formě poukázek na wellness pobyty společnosti.

### Nepeněžní plnění

Pokud by společnost zvolila nepeněžní plnění zaměstnaneckého benefitu, je toto plnění neuznatelný daňový náklad, ale společnost ušetří na sociálním a zdravotním pojištěním za zaměstnanec.

### Daňové řešení u zaměstnavatele

Pokud by společnost ponechala odměnu 1 000 Kč za měsíc, zaměstnanec by mohl využít příspěvku na rekreaci v hodnotě 12 000 Kč za rok. Daňové řešení je stejné jak u benefitní karty.

Tabulka 14 *Benefitní karta nebo příspěvek na rekreaci – daňové řešení u zaměstnavatele*

	Odměna do mzdy u 1 zaměstnanec za rok	Odměna do mzdy u všech zaměstnanců za rok	Benefitní karta nebo poskytnutí příspěvku na rekreaci u 1 zaměstnanec za rok	Benefitní karta nebo poskytnutí příspěvku na rekreaci u všech zaměstnanců za rok
Odměna (v Kč)	12 000	1 140 000	12 000	1 140 000
Sociální a zdravotní pojištění (33,8 %) (v Kč)	4 056	385 320	0	0
Daň z příjmu zaměstnavatele (19 %) (v Kč)	0	0	2 280	216 600
Celkové náklady (v Kč)	16 560	1 525 320	14 280	1 356 600

V tabulce (tab. 14) je znázorněný rozdíl mezi peněžní odměnou a nepeněžním plněním na rekreaci. Nepeněžní příspěvek na rekreaci je neuznatelný daňový náklad, tedy musíme brát v potaz zvýšení daňové povinnosti o 19 %, které u 95 zaměstnanců vychází 216 600 Kč ročně. U peněžní odměny je nutné připočítat odvody za zaměstnance na sociálním a zdravotním pojištění, které u 95 zaměstnanců činí 385 320 Kč za měsíc. Rozdíl v celkových nákladech je 168 720 Kč ročně.

### Daňové řešení u zaměstnance

Pokud by byla zvolena alternativa v podobě příspěvku na rekreaci oproti peněžní odměně zaměstnanec by měl navýšený čistý příjem o 3 120 Kč ročně, pokud by zaměstnavatel přispíval 12 000 Kč za rok na rekreaci.

Tabulka 15 *Benefitní karta nebo příspěvek na rekreaci – daňové řešení u zaměstnance*  
(Vlastní zpracování)

	Odměna do mzdy za rok	Benefitní karta nebo příspěvek na rekreaci za rok
Odměna (v Kč)	12 000	12 000
Sociální a zdravotní pojištění (11 %) (v Kč)	1 320	0
Daň z příjmu zaměstnance (15 %) (v Kč)	1 800	0
Čistý příjem zaměstnance (v Kč)	8 880	12 000
Navýšení čistého příjmu zaměstnance (v Kč)	x	<b>3 120</b>

Dle tabulky (tab. 15) pokud by zaměstnavatel místo peněžní odměny do mzdy zvolil nepeněžní příspěvek na rekreaci, zaměstnanci by byl navýšen čistý příjem o 3 120 Kč ročně, jelikož by z příspěvku neodváděl daň z příjmu ani odvody na sociální a zdravotní pojištění.

## 9.2 Vyšší slevy na produktech a službách společnosti

Druhá nejčastější odpověď v dotazníkovém šetření na otázku, které zaměstnanecké benefity by zaměstnanci nejvíce uvítali, byla větší slevy na produktech a službách společnosti. Tento benefit je u zaměstnance zdanitelný příjem, a to rozdíl mezi cenou za kterou nakoupí odběratel a cenou za kterou nakoupí zaměstnanec.

### Daňové řešení u zaměstnavatele

V případě, že by společnost zvýšila slevy na zboží ze současných 50 000 na 75 000 by se zvýšili náklady společnosti o 802 750 ročně za sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance.

Tabulka 16 *Vyšší slevy na zboží – daňové řešení u zaměstnavatele (Vlastní zpracování)*

	Slevy současné za všechny zaměstnance (v Kč)	Zvýšení slev u všech zaměstnanců (v Kč)	Rozdíl (v Kč)
Sleva na zboží a služby	4 750 000	7 125 000	2 375 000
Sociální a zdravotní pojištění (33,8 %)	1 605 500	2 408 250	802 750
Celkové náklady společnosti za benefit za rok	1 605 500	2 408 250	<b>802 750</b>

Dle tabulky (tab. 16) pokud by zaměstnavatel zvýšil limit na zboží a služby společnosti o 25 000 Kč ročně u jednoho zaměstnance, zaměstnavateli by se zvýšily náklady na odvody za zaměstnance za zdravotní a sociální pojištění o 802 750 Kč ročně, tyto náklady jsou daňově uznatelné v celé výši.

### Daňové řešení u zaměstnance

Pokud by zaměstnavatel zvýšil slevy o jednu polovinu z dosavadních, znamenalo by to pro zaměstnance zvýšení odvodů na sociální a zdravotní pojištění o 2 750 Kč ročně a plateb na daň z příjmu o 3 750 Kč ročně.

V tabulce (tab. 17) je vyčíslen rozdíl v případě, že zaměstnavatel zvýší limit na slevy na zboží a služby společnosti o 25 000 Kč ročně. Zaměstnanci by se zvýšili výdaje na daň z příjmu a sociální a zdravotní pojištění o 6 500 Kč ročně.

Tabulka 17 *Vyšší slevy na zboží – daňové řešení u zaměstnance*  
(*Vlastní zpracování*)

	Slevy současné (v Kč)	Zvýšení slev (v Kč)	Rozdíl (v Kč)
Sleva na zboží a služby	50 000	75 000	25 000
Sociální a zdravotní pojištění (11 %)	5 500	8 250	2 750
Daň z příjmu zaměstnance (15 %)	7 500	11 250	3 750
<b>Celkové náklady zaměstnance</b>	<b>13 000</b>	<b>19 500</b>	<b>6 500</b>

### 9.3 Navýšení dnů dovolené

Další nejvíce odpovídaný benefit v dotazníkovém šetření bylo navýšení dnů volna. Zaměstnanci aktuálně mohou využít pouze 20 dnů dovolené. Většina společností na trhu práce nabízí 25 dní dovolené a aktuálně je to standart u mnoha společností. Společnosti se nezvýší náklady, jelikož zaměstnanec by byl v těchto dnech v zaměstnání a dostával by mzdu.

#### Daňové řešení u zaměstnavatele

V případě, že by společnost rozšířila počet dovolené o 5 dní zvýšily by se celkové náklady na dovolenou na jednoho zaměstnance o 10 992 Kč za rok a u všech zaměstnanců o 1 044 240 Kč za rok. Tyto náklady jsou pro zaměstnavatele uznatelný daňový náklad.

V tabulce (tab. 18) je vyčíslena náhrada za dovolenou u zaměstnavatele při zvýšení dnů dovolené zaměstnanci. Náhrada mzdy za dovolenou je uznatelný daňový náklad i odvody za zaměstnance na sociálním a zdravotním pojištění za dny dovolené. Pro výpočet náhrady mzdy za dovolenou je použita průměrná mzda společnosti, což je 34 510 Kč měsíčně.

Tabulka 18 *Kalkulace náhrady za dovolenou – daňové řešení u zaměstnavatele (Vlastní zpracování)*

	Náhrada mzdy za 1 zaměstnance (v Kč)	Sociální a zdravotní pojištění (33,8 %) (v Kč)	Náhrada mzdy za všechny zaměstnance (v Kč)	Sociální a zdravotní pojištění (33,8 %) za všechny zaměstnance (v Kč)
Den dovolené navíc	1 643	556	156 085	52 820
3 dny dovolené navíc	4 929	1 667	468 255	158 365
5 dnů dovolené navíc	8 215	2 777	780 425	263 815
25 dnů dovolené	41 075	13 884	3 902 125	1 318 980

**Daňové řešení u zaměstnance**

Za podmínky, že by společnost zvýšila počet dnů dovolené o 5 dnů by byly platby za daň z příjmu a sociální a zdravotní pojištění za náhradu mzdy za dovolenou ve výši 10 684 Kč ročně za 25 dnů dovolené.

Tabulka 19 *Zvýšení dnů dovolené – daňové řešení u zaměstnanec (Vlastní zpracování)*

	Daň z příjmu (15 %) (v Kč)	Sociální a zdravotní pojištění (11 %) (v Kč)	Celkové výdaje zaměstnanec za rok (v Kč)
Den dovolené navíc	255	181	436
3 dny dovolené navíc	750	543	1 293
5 dnů dovolené navíc	1 245	904	2 149
25 dnů dovolené	6 165	4 519	10 684

Dle tabulky (tab. 19) při dovolené 25 dnů za rok, by zaměstnanec odvedl 6 165 Kč za daň z příjmu za rok a 4 519 Kč za sociální a zdravotní pojištění za rok za dny dovolené. Při výpočtu je využita průměrná mzda společnosti, která činí 34 510 Kč ročně.

#### **9.4 Předškolní zařízení**

O benefit v podobě předškolního zařízení byl velmi malý zájem. Společnost v současnosti neuvažuje o firemní školce. Společnost by se mohla domluvit s jiným subjektem na využívání předškolního zařízení dětmi zaměstnanců. Analyzovaná společnost by mohla nabízet toto předškolní zařízení dětem zaměstnancům bezplatně a platila by jinému subjektu za tyto služby. Nepeněžní plnění zaměstnancům je daňově uznatelný náklad, ale u zaměstnance zdanitelný příjem. Pokud by společnost hradila příspěvek ze zisku po zdanění jednalo by se u zaměstnance o osvobozený příjem. Na využívání předškolního zařízení by zaměstnanci mohli také použít benefiční kartu. S benefiční kartou je možnost platby několika předškolních zařízeních.

#### **9.5 Shrnutí navržených benefitů**

Pro společnost byly navrženy benefity, které zaměstnanci odpověděli v dotazníkovém šetření. U zmiňovaných benefitů je důležitá výhoda, že jsou osvobozeny od daně z příjmu a odvodů na sociálním a zdravotním pojištěním, poněvadž zaměstnanec dostane benefit v celé částce.

##### **Peněžní odměna**

Pro zaměstnance je dle tabulky (tab. 15) výhodnější alternativou oproti peněžní odměně benefiční karta, kterou lze využít na mnoho aktivit nebo zboží a oproti peněžní odměně přímo do mzdy, zaměstnanec dostane o 3 120 Kč vyšší hodnotu odměny ročně. U zaměstnavatele se jedná o nedaňový náklad, a tedy se zvýší jeho daň při 95 zaměstnanců o 216 600 Kč ročně. Zaměstnavatel může také nahradit peněžní odměnu nepeněžním příspěvkem na rekreaci, která má stejné daňové zatížení jako benefiční karta.

##### **Zvýšení slev na zboží a služeb společnosti**

Pokud by společnost zvýšila limit zaměstnanců na slevy, u zaměstnanců by se jednalo o zvýšení příjmů. Při slevě 75 000 Kč ročně by zaměstnanec odvedl daň z příjmu a odvody na sociální a zdravotní pojištění v celkové částce 19 500 Kč ročně. U zaměstnavatele toto plnění nevstupuje do základu daně, pouze odvody za zaměstnance z rozdílu ceny, za kterou nakoupí



odběratel a z ceny za kterou nakoupí zaměstnanec, odvádí sociální a zdravotní pojištění, za rok se jedná o 802 750 Kč za 95 zaměstnanců.

### **Navýšení dnů dovolené**

Pro zaměstnavatele je náhrada za dovolenou uznatelný daňový náklad a také sociální a zdravotní pojištění placené za zaměstnance. Při navýšení dovolené o 5 dnů se zvýší zaměstnavateli náklady na dovolenou o 1 044 240 Kč ročně za 95 zaměstnanců.

## 10 NAVRŽENÝ BENEFITNÍ PROGRAM

Nový benefitní program spočívá přidáním nových zaměstnaneckých benefitů, které zaměstnanci označili v dotazníkovém šetření. K peněžním odměnám jsem zvolila alternativu v podobě benefitní karty a nepeněžního plnění na rekreaci. Společnost by mohla ponechat obě varianty a nechat na zaměstnanci, kterou alternativu si vybere. Obě varianty jsou pro zaměstnance výhodné, protože u zaměstnanců se jedná o osvobozený příjem a mohou je využít na mnoho zboží a služeb. Při výpočtu bereme počet zaměstnanců na prodejnách společnosti ve Zlínském kraji, což je 95 zaměstnanců.

### 10.1 Kalkulace benefitního programu zaměstnavatele

V případě zavedení nového benefitního programu by náklady společnosti odpovídaly hodnotě 7 783 690 Kč za rok včetně odvodů na zdravotní a sociální pojištění za zaměstnance a uznatelné náklady společnosti by byly v hodnotě 7 204 136 Kč za rok, které by mohly být použity na snížení daňového základu. Oproti benefitnímu programu doposud by byl rozdíl v celkových nákladech 2 400 840 Kč za rok.

Tabulka 20 Kalkulace nového benefitního programu u zaměstnavatele  
(Vlastní zpracování)

Benefit	Náklady společnosti za měsíc	Náklady společnosti za rok	Daňově uznatelné náklady společnosti
Celkové náklady dosavadních benefitů	246 919,5	5 382 850	5 357 146
Benefitní karta nebo rekreace	113 050	1 356 600	0
Zvýšení dnů dovolené	-	1 044 240	1 044 240
<b>Celkové náklady zaměstnaneckých benefitů</b>	<b>359 969,5</b>	<b>7 783 690</b>	<b>7 204 136</b>

V tabulce (tab. 20) jsou vyčísleny náklady nového benefitního programu, jsou využity hodnoty dosavadních benefitů z tabulky 7, kde jsou vyčísleny dosavadní náklady za zaměstnanecké benefity společnosti. Pro vyčíslení nákladů na benefity společnosti jsou využity hodnoty z tabulek 14, 20 a 22. Do daňově uznatelných nákladů můžeme zahrnout náklady pouze za zvýšení dnů dovolené a sociální a zdravotní pojištění placené za zaměstnance u slev na zboží a služby společnosti.

## 10.2 Kalkulace benefitního programu u zaměstnance

V případě přijetí nových zaměstnaneckých benefitů by zaměstnanec zaplatil za daň z příjmu 13 905 Kč ročně a za odvody na sociálním a zdravotním pojištění 10 174 Kč ročně. Oproti dosavadnímu benefitnímu programu by na dani z příjmu odvedl o 4 995 Kč více ročně a za odvody na sociálním a zdravotním pojištění o 3 654 Kč více ročně. Příjmy, které díky novým benefitům zaměstnanec obdrží, jsou benefitní karta nebo nepeněžní plnění na rekreaci v hodnotě 12 000 Kč za rok, zvýšení slev na zboží a služby o 25 000 Kč za rok a 5 dní dovolené navíc.

Tabulka 21 *Kalkulace nového benefitního programu u zaměstnance*  
(Vlastní zpracování)

Benefit	Výdaje zaměstnance za měsíc	Výdaje zaměstnance za rok	Sociální a zdravotní pojištění za rok	Daň z příjmu za rok
Celkem výdaje zaměstnanců za dosavadní zaměstnanecké benefity	1 417,5	170 010	6 520	8 910
Benefitní karta nebo rekreace	0	0	0	0
Vyšší slevy na zboží a služby	-	-	2 750	3 750
Zvýšení dnů dovolené	0	0	904	1 245
<b>Celkové náklady zaměstnance</b>	<b>1 417,5</b>	<b>170 010</b>	<b>10 174</b>	<b>13 905</b>

V tabulce (tab. 21) jsou vyčísleny výdaje zaměstnance na zaměstnanecké benefity, celkové výdaje dosavadních benefitů jsou z tabulky č. 8 a hodnoty výdajů jednotlivých benefitů jsou hodnoty z tabulek 15, 17 a 19. Součet daně a odvodů na sociální a zdravotní pojištění by za rok pro zaměstnance za nové zaměstnanecké benefity byl v hodnotě 24 079 Kč.

## ZÁVĚR

Zaměstnanecké benefity jsou významným doplňkem k mzdě zaměstnanců. Na trhu práce mají nabízené zaměstnanecké benefity velkou výhodu v konkurenci schopnosti mezi potenciálními zaměstnanci. Správně zvolený benefitní program může přispět k lepšímu vztahu mezi společností a zaměstnanci.

Cílem bakalářské práce bylo zanalyzovat a zjistit daňový aspekt aktuálních benefitů a navrhnout nového benefitního programu ke spokojenosti zaměstnanců a jeho daňový dopad na straně zaměstnance i zaměstnavatele.

V teoretické části je popsáno, co je motivace, jaké jsou typy motivace a různé teorie motivace. Dále byly představeny důležité pojmy k tématu odměňování, jak mohou být zaměstnanci odměňováni, včetně nepeněžního odměňování. V závěru teoretické práce jsou představeny zaměstnanecké benefity, proč jsou důležité a jak by měl vypadat benefitní program společnosti. Zaměstnanecké benefity jsou rozděleny podle daňové výhodnosti od nejvíce výhodných benefitů pro zaměstnavatele i zaměstnance až po nejvíce nevýhodné benefity.

Na začátku praktické části byla stručně představena analyzovaná společnost a její aktuální zaměstnanecké benefity. U zaměstnaneckých benefitů společnosti bylo analyzováno jejich daňový dopad na společnost, jejich kalkulace a jejich daňový a finanční dopad u zaměstnance.

Hlavním úkolem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci informováni o aktuálních benefitech, jak jsou spokojeni s dosavadními benefity a které zaměstnanecké benefity by nejvíce uvítali. Dále bylo z výsledků tohoto dotazníkového šetření vybrány nejvíce opakované odpovědi na otázku, které zaměstnanecké benefity by zaměstnanci analyzované společnosti nejvíce uvítali, u těchto benefitů bylo zjištěno jejich potenciální daňové zatížení společnosti a také daňový aspekt a finanční zatížení u zaměstnance.

V závěru bakalářské práce byla závěrečná finální kalkulace benefitního programu dle výsledků dotazníkového řešení jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ARMSTRONG, Michael. *Naučte se správně vést lidi: získajte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. V Brně: Lingea, 2020, 202 s. ISBN 978-80-7508-621-1.

BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023, 280 s. ISBN 978-80-271-3823-4.

BERÁNEK, Petr. *Zaměstnanecké benefity a obdobná plnění z hlediska daňové výhodnosti*. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2021, 134 s. ISBN 978-80-7554-342-4.

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2022, 556 s. ISBN 978-80-7554-357-8.

HNÁTEK, Miloslav. *Daňové a nedaňové náklady*. Praha: GRADA, 2022, 291 s. ISBN 978-80-907398-6-4.

HNÁTEK, Miloslav. *Zcela legální daňové triky 2023: pro podnikatele, svobodná povolání, pronajímatele, zaměstnance, studenty, seniory: více vědět, více získat*. 7. vyd. Praha: ESAP, 2023, 267 s. ISBN 978-80-907398-8-8.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

MACHÁČEK, Ivan. *Fyzické osoby a daň z příjmů*, 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2021, 376 s. ISBN 978-80-7676-075-2.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2021, 257 s. ISBN 978-80-7676-193-3.

MARCIANO, Paul L. *Cukr a bič nefungují: vybudujte si kulturu zapojení zaměstnanců na principech respektu*. Brno: Motiv Press, 2013, 232 s. ISBN 978-80-904133-9-9.

MARKOVÁ, Hana. *Daňové zákony 2023: úplná znění k 1. 1. 2023*. 34. vyd. Praha: Grada, 2023 312 s. ISBN 978-80-271-0023-1.

MASLOW, Abraham Harold. *Motivace a osobnost*. Praha: Portál, 2021, 375 s. ISBN 978-80-262-1728-2.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

SALE, James. *Mapping motivation: unlocking the key to employee energy and engagement*. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2016, 206 s. ISBN 978-1-4724-5927-5.

ŠUBRT, Bořivoj. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: ANAG, 2018, 575 s. ISBN 978-80-7554-138-3.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

VYBÍHAL, Václav. *Mzdové účetnictví 2022: praktický průvodce*. Grada, 2022, 480 s. ISBN 978-80-271-3592-9.

## ONLINE ZDROJE

HEŘMÁNEK, Jakub, 2023. *Jak funguje stravenkový paušál a kdy se vyplatí + kalkulačka*. Rexter [online]. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: [https://www.rexter.cz/rubriky/finance/jak-funguje-stravenkovy-pausal-a-kdy-se-vyplati-kalkulacka\\_922.html](https://www.rexter.cz/rubriky/finance/jak-funguje-stravenkovy-pausal-a-kdy-se-vyplati-kalkulacka_922.html)

*Jak na peněžní a nepeněžní benefity?*. 2016. Econsulting [online]. [cit. 2023-04-12]. Dostupné z: <https://www.e-cons.cz/post/jak-na-penezni-a-nepenezni-benefity>.

KRAIC, Filip, 2023. *Motivace a demotivace zaměstnanců: Jen tenká hranice mezi úspěchem a neúspěchem*. LinkedIn [online]. [cit. 2023-04-12]. Dostupné z: <https://cz.linkedin.com/pulse/motivace-demotivace-zamestnancu-jen-tenka-hranice-mezi-filip-kraic>.

MEČÍŘOVÁ, Lucie, 2022. *11 příplatků, na které můžete mít v práci nárok*. Finance.cz [online]. [cit. 2023-04-19]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/525034-priplatky-za-praci/>.

*Stravenky zůstávají i v roce 2023 nejvýhodnějším zaměstnaneckým benefitem*. 2023. Edenred [online]. [cit. 2023-04-12]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/stravenky-zustavaji-i-v-roce-2023-nejvyhodnejsim-zamestnaneckym-benefitem>.

*Stravování a pitný režim zaměstnanců: povinnosti zaměstnavatele v kostce*. 2022. Průvodce podnikáním: ČSOB [online]. [cit. 2023-04-12]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/stravovani-a-pitny-rezim-zamestnancu/>

*Teorie motivace podle Maslowa*. 2018 Mentem: trénujte svůj mozek [online]. [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, [zakonyprolidi.cz](http://zakonyprolidi.cz) [online]. [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 <i>Věk respondentů (vlastní zpracování)</i> .....	50
Obrázek 2 <i>Zaměstnání respondentů (Vlastní zpracování)</i> .....	51
Obrázek 3 <i>S jakými zaměstnanecké benefity jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni</i> .....	53
Obrázek 4 <i>Mají zaměstnanci dostatečné informace o zaměstnaneckých benefitech? (Vlastní zpracování)</i> .....	55



**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Ukázka výhodnosti odměny (Zdroj: Beránek, 2021, s. 25).....	27
Tabulka 2 Kalkulace stravenek (Vlastní zpracování) .....	42
Tabulka 3 Kalkulace tarifu (Vlastní zpracování) .....	43
Tabulka 4 Kalkulace životního pojištění (Vlastní zpracování) .....	44
Tabulka 5 Kalkulace penzijního připojištění (Vlastní zpracování) .....	45
Tabulka 6 Shrnutí benefitů společnosti (Vlastní zpracování) .....	47
Tabulka 7 Kalkulace zaměstnaneckých benefitů společnosti (Vlastní zpracování).....	48
Tabulka 8 Kalkulace zaměstnaneckých benefitů u zaměstnance (Vlastní zpracování) .....	49
Tabulka 9 Spokojenost s dosavadními benefity (Vlastní zpracování).....	51
Tabulka 10 Které zaměstnanecké benefity zaměstnanci využívají (vlastní zpracování).....	52
Tabulka 11 Jaké zaměstnanecké benefity by zaměstnanci nejvíce uvítali (Vlastní zpracování) .....	54
Tabulka 12 Co motivuje zaměstnance v zaměstnání (Vlastní zpracování) .....	54
Tabulka 13 Peněžní odměna (Vlastní zpracování) .....	57
Tabulka 14 Benefitní karta nebo příspěvek na rekreace – daňové řešení u zaměstnavatele .....	59
Tabulka 15 Benefitní karta nebo příspěvek na rekreace – daňové řešení u zaměstnance... ..	60
Tabulka 16 Vyšší slevy na zboží – daňové řešení u zaměstnavatele (Vlastní zpracování) ..	61
Tabulka 17 Vyšší slevy na zboží – daňové řešení u zaměstnance .....	62
Tabulka 18 Kalkulace náhrady za dovolenou – daňové řešení u zaměstnavatele (Vlastní zpracování) .....	63
Tabulka 19 Zvýšení dnů dovolené – daňové řešení u zaměstnanec .....	63
Tabulka 20 Kalkulace nového benefitního programu u zaměstnavatele .....	66
Tabulka 21 Kalkulace nového benefitního programu u zaměstnance .....	67

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Shrnutí zaměstnaneckých benefitů z daňového hlediska

Příloha P II: Dotazník zaměstnaneckých benefitů

## PŘÍLOHA P I: SHRUTÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ Z DAŇOVÉHO HLEDISKA

Benefit	Dodanění u zaměstnance	Daňově uznatelný náklad u zaměstnavatele
Ochranné nápoje	NE	ANO
Jídelna nebo kantýna	NE	ANO, kromě nákladů na spotřebované potraviny
Stravenky a stravenkový paušál	NE do výše 107,70 Kč za směnu	ANO do výše 107,70 Kč za směnu a pokud zaměstnanec odpracuje aspoň 3hodinovou směnu
Penzijní připojištění, penzijní pojištění, životní pojištění,	NE, do celkového úhrnu plateb 50 000 Kč za rok	ANO
Kultura	NE, ale pouze nepeněžní plnění	NE
Knihy	NE, ale pouze nepeněžní plnění a knihy, které nepřesahují 50 % reklamy	NE
Rekreace	NE, do částky 20 000 Kč za rok a nepeněžním plnění	NE nepeněžní ANO peněžní, pokud vyplývá ze smlouvy nebo vnitřních předpisů
Vzdělávání potřebné k výkonu práce	NE	ANO
Vzdělávání nesouvisející	NE, ale pouze nepeněžní	NE

s předmětem činnosti zaměstnavatele		
Předškolní péče pro děti nepeněžní plnění	ANO, pokud zaměstnavatel uplatňuje daňové výdaje	ANO
Předškolní péče pro děti peněžní plnění	ANO	ANO, pokud právo vyplývá z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu nebo jiné smlouvy
Slevy na vlastní výrobky a služby	ANO	NE
Dentální hygiena a masáže	NE, pokud se jedná o nepeněžní plnění a je prováděno zdravotnickým zařízením	ANO, pokud se jedná o nepeněžní plnění a je prováděno zdravotnickým zařízením
Věcné dary	ANO, pokud je k významným událostem, zaměstnavatel povinně tvoří FKSP a nejvýše do výše 2 000 Kč	NE
Peněžní dary	ANO	NE
Akcie	ANO	NE
Vozidlo	ANO	ANO

## PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

### Dotazník

Vážení zaměstnanci, jmenuji se Dominika Dostálová a jsem studentka 3. ročníku oboru Účetnictví a daně a chci Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který se zaměřuje na zaměstnanecké benefity.

Tento dotazník mi pomůže k vypracování bakalářské práce, jejím cílem je návrh benefitního odměňování zaměstnanců společnosti.

Dotazník je anonymní.

Předem děkuji za vyplnění.

1. Jak jste spokojeni s dosavadními zaměstnaneckými benefity, které v současné době společnost nabízí?
  - a) Velmi spokojeni
  - b) Spíše spokojeni
  - c) Spíše nespokojeni
  - d) Velmi nespokojeni
  
2. Jaké zaměstnanecké benefity využíváte?
  - a) Stravenková karta
  - b) Výhodné tarify
  - c) Sick days (pracovní volno)
  - d) Příspěvek na zubní ošetření
  - e) Příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění
  - f) Další vzdělávání
  - g) Slevy na prodejnách společnosti a e-shopu
  
3. S jakým benefitem jste nejvíce spokojeni?
  - a) Stravenková karta
  - b) Výhodné tarify
  - c) Sick days (pracovní volno)
  - d) Příspěvek na zubní ošetření
  - e) Příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění
  - f) Další vzdělávání
  - g) Slevy na prodejnách společnosti a e-shopu
  
4. Které benefity byste uvítal/a?
  - a) Navýšení dnů volna
  - b) Větší slevy na produktech a službách firmy
  - c) Jiné peněžní odměny (např. 13. plat, provize z prodeje zboží...)
  - d) Firemní školka
  - e) Jiné: .....
  
5. Co Vás nejvíce motivuje v zaměstnání? (otevřená odpověď)

6. Máte dostatečné množství informací o zaměstnaneckých benefitech společnosti?
  - a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
  
7. Jaké jste pohlaví:
  - a) Žena
  - b) Muž
  - c) Jiné
  
8. Kolik Vám je let?
  - a) 15-25 let
  - b) 26-35 let
  - c) 36-50 let
  - d) 51 a více let
  
9. Vaše zaměstnání?
  - a) Zaměstnanec na prodejně
  - b) Vedoucí na prodejně
  - c) Jiné

Děkuji za strávený čas při vyplňování dotazníku a přeji příjemný zbytek dne.

