

# **Projekt optimalizace zaměstnaneckých benefitů a jejich dopad do zdanění ve vybrané společnosti**

Bc. Marta Lanšperková

---

Diplomová práce  
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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

Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Marta Lanšperková  
Osobní číslo: M22164  
Studijní program: N0412A050011 Finance  
Specializace: Finanční kontrola  
Forma studia: Kombinovaná  
Téma práce: Projekt optimalizace zaměstnaneckých benefitů a jejich dopad do zdanění ve vybrané společnosti

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti zaměstnaneckých benefitů a jejich dopadů do daní.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte vybraný podnik a analyzujte aktuální stav poskytovaných zaměstnaneckých benefitů a jejich vlivu na daně.
- Na základě provedené analýzy zpracujte projekt optimálního poskytování zaměstnaneckých benefitů a jejich dopadu do zdanění, jak z hlediska zaměstnanců, tak společnosti.
- Vyhodnotte přínosy, náklady a rizika navrhované implementace.

### Závěr

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

**Seznam doporučené literatury:**

- BERÁNEK, Petr. *Zaměstnanecké benefity a obdobná plnění z hlediska daňové výhodnosti*. Olomouc: ANAG, 2021. ISBN 978-80-7554-342-4.
- DEIHL, Howard. *Employee benefits*. Howard E. Deihl, RHU, 2023. ISBN 1088270166.
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2021. ISBN 978-80-7676-193-3.
- MARKOVÁ, Hana. *Daňové zákony: Úplná platná znění v roce 2023*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-0023-1.
- PAWAR, Badrinarayan Shankar. *Employee performance and well-being: leadership, justice, support, and workplace spirituality*. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2020. ISBN 978-1-138-08270-0.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marie Paseková, Ph.D.**  
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**  
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

---

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

---

**prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

**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 s přípuštění-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

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

Ve Zlíně 22.3.2024

Jméno a příjmení: Bc. Marta Lanšperková

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Práce se zabývá optimalizací zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti a analýzou jejich dopadu na zdanění jak z pohledu zaměstnance, tak zaměstnavatele. Cílem je identifikovat možnosti, jak efektivně upravit stávající systém benefitů, tak, aby byl finančně výhodný pro obě strany a zároveň aby zachoval nebo zvýšil motivaci a spokojenost zaměstnanců. Vyhodnocení dopadů změn na zaměstnance a společnost je provedeno prostřednictvím analýzy daňových úspor, změn ve spokojenosti zaměstnanců a dalších dopadů. Práce přináší ucelený pohled na problematiku zaměstnaneckých benefitů a poskytuje praktické doporučení pro jejich efektivní správu a využití. Na základě analýzy jsou v práci navrženy konkrétní změny a doporučení pro optimalizaci benefitního programu ve vybrané firmě s důrazem na finanční efektivitu a zachování nebo zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců.

**Klíčová slova:** Benefity, daňové úspory, implementace, optimalizace, spokojenost zaměstnanců, strategie, zaměstnanecké benefity, zdanění, zdravotní péče, životní pojištění.

## **ABSTRACT**

The work deals with the optimization of employee benefits in a selected company and the analysis of their impact on taxation from both the employee and employer perspectives. The aim is to identify ways to efficiently modify the existing benefits system so that it is financially advantageous for both parties while maintaining or increasing employee motivation and satisfaction. The evaluation of the impacts of changes on employees and the company is conducted through an analysis of tax savings, changes in employee satisfaction, and other impacts. The work provides a comprehensive view of the issue of employee benefits and offers practical recommendations for their effective management and utilization. Based on the analysis, specific changes and recommendations for optimizing the benefit program in the selected company are proposed, with an emphasis on financial efficiency and maintaining or increasing employee motivation and satisfaction.

**Keywords:** Benefits, tax savings, implementation, optimization, employee satisfaction, strategy, employee benefits, taxation, health care, life insurance.

Ráda bych touto cestou poděkovala paní doc. Ing. Marii Pasekové, Ph.D. za odborné vedení mé práce, cenné rady a věnovaný čas. Rovněž děkuji vybrané společnosti za možnost zpracování diplomové práce, poskytnutí informací a rychlé odpovídání na mé dotazy.

Děkuji mé rodině a přátelům, kteří mě podporovali a měli velkou trpělivost během celé doby studia.

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>13</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>14</b>
<b>1 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY A JEJICH VÝZNAM.....</b>	<b>15</b>
1.1 DEFINICE ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ .....	17
1.2 DŮVODY PRO PSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ .....	18
1.3 TYPY ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ .....	19
1.3.1 Peněžní benefity .....	20
1.3.2 Nepeněžní benefity.....	21
1.3.3 (In)tangibilní benefity .....	23
1.3.4 Tradiční a netradiční benefity .....	23
1.3.5 Atypické a výjimečné benefity.....	24
<b>2 DAŇOVÉ ASPEKTY A ZDANĚNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ.....</b>	<b>26</b>
2.1 PRÁVNÍ RÁMEC ZDANĚNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ DO KONCE ROKU 2023 .....	27
2.2 PRÁVNÍ RÁMEC ZDANĚNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ OD ROKU 2024.....	28
2.3 RŮZNÉ FORMY ZDANĚNÍ BENEFITŮ .....	32
<b>3 TEORIE A PRAXE OPTIMALIZACE BENEFITŮ.....</b>	<b>35</b>
3.1 STRATEGIE PRO MAXIMALIZACI HODNOTY BENEFITŮ PŘI MINIMALIZACI NÁKLADŮ .....	37
3.2 PŘÍSTUPY K ANALÝZE EFEKTIVITY BENEFITNÍCH PROGRAMŮ .....	39
<b>4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>41</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>43</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>44</b>
5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE .....	44
5.2 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ .....	45
5.3 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	46
<b>6 INTERVIEW S HR MANAŽEREM.....</b>	<b>49</b>
6.1 STRAVOVÁNÍ .....	49
6.2 DOVOLENÁ NAD RÁMEC ZÁKONA .....	50
6.3 DARY K PRACOVNÍMU VÝROČÍ.....	52
6.4 PRUŽNÁ PRACOVNÍ DOBA .....	53
6.5 SICK DAYS .....	54
6.6 HOME OFFICE .....	55
6.7 MĚSÍČNÍ PRÉMIE .....	56



6.8	PŘÍSPĚVEK NA PENZIJNÍ A ŽIVOTNÍ POJIŠTĚNÍ .....	57
6.9	SHRNUTÍ POSKYTOVANÝCH BENEFITŮ .....	59
<b>7</b>	<b>DAŇOVÉ DŮSLEDKY SOUČASNÝCH BENEFITŮ .....</b>	<b>61</b>
7.1	DAŇOVÉ DOPADY U ZAMĚSTNAVATELE .....	61
7.2	DAŇOVÉ DOPADY U ZAMĚSTNANCE .....	62
<b>8</b>	<b>SWOT ANALÝZA BENEFITŮ .....</b>	<b>64</b>
8.1	SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS) .....	64
8.2	SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES).....	64
8.3	PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES) .....	64
8.4	HROZBY (THREATS) .....	65
<b>9</b>	<b>NÁVRH OPTIMALIZACE BENEFITŮ .....</b>	<b>66</b>
9.1	VÝBĚR VHODNÝCH BENEFITŮ PRO OPTIMALIZACI .....	66
9.2	NÁVRH ZMĚN V BENEFITNÍM PROGRAMU .....	68
9.3	PRÁVNÍ A DAŇOVÉ ASPEKTY NÁVRHU .....	73
<b>10</b>	<b>IMPLEMENTACE PROJEKTU.....</b>	<b>75</b>
10.1	PLÁN IMPLEMENTACE.....	75
10.2	SLEDOVÁNÍ POKROKU A VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ .....	76
10.3	RIZIKA NÁVRHU .....	77
<b>11</b>	<b>ZHODNOCENÍ DOPADU PROJEKTU .....</b>	<b>79</b>
11.1	DAŇOVÉ ÚSPORY A FINANČNÍ EFEKTIVITA .....	80
11.2	ZMĚNY VE SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	83
11.3	OSTATNÍ DOPADY .....	84
11.4	ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	85
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>93</b>

## ÚVOD

Projekt optimalizace zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti představuje komplexní úkol, který si klade za cíl nejen přepracovat a zefektivnit systém benefitů poskytovaných zaměstnancům, ale také analyzovat a minimalizovat jejich daňové dopady. Zaměstnanecké benefity, jako jsou doplňkové penzijní připojištění, zdravotní pojištění, stravenky, firemní automobily nebo flexibilní pracovní doba, představují důležitou součást odměňovacích systémů, které slouží nejen ke zvýšení spokojenosti a motivaci zaměstnanců, ale také k posílení loajality vůči společnosti. V současné době se společnosti stále více snaží své benefity nejen diverzifikovat, ale také optimalizovat z hlediska nákladů a daňových dopadů. Optimální nastavení benefitů by mělo reflektovat potřeby a preference zaměstnanců, zároveň však musí být finančně udržitelné a v souladu s platnou legislativou, aby nedošlo k nepříznivým daňovým důsledkům pro zaměstnance nebo zaměstnavatele.

Analýza stávajícího systému zaměstnaneckých benefitů a jeho daňových dopadů je prvním krokem projektu. Tento proces zahrnuje podrobné posouzení všech poskytovaných benefitů, jejich využití zaměstnanci, a také hodnocení efektivity z hlediska nákladů a přínosů pro obě strany. Daňové dopady jednotlivých benefitů jsou důležité, jelikož některé benefity mohou být z pohledu daní pro zaměstnance výhodnější než jiné. Správné porozumění daňové legislativě a možnostem daňové optimalizace je pro navržení efektivního a motivujícího balíčku benefitů nezbytné. Přizpůsobení benefitů aktuálním trendům a potřebám zaměstnanců může výrazně zvýšit jejich atraktivitu a využití, což přispěje k lepší spokojenosti a větší angažovanosti zaměstnanců.

Návrh nového systému zaměstnaneckých benefitů vyžaduje strategické plánování a inovativní přístup. Je třeba zvážit nejen daňové aspekty a finanční udržitelnost, ale také aktuální potřeby a očekávání zaměstnanců, trendů na trhu práce a specifika podnikatelského sektoru, ve kterém společnost působí. Implementace flexibilních pracovních aranžmá, vzdělávacích programů, programů na podporu zdraví, pohodu zaměstnanců v práci, nebo moderních technologických benefitů může přinést společnosti konkurenční výhodu. Pohoda zaměstnance přispívá ke kvalitě života člověka. Jde o hodnocení toho, jak si člověk vede nejen jako jednotlivec, ale také jako národ. Synonymem tohoto slova je termín blahobyť. Současně je důležité zajistit, aby byly benefity nabízeny v souladu s platnou legislativou a aby byly správně začleněny do daňových priznání. Efektivní komunikace změn zaměstnancům a jejich zapojení do procesu výběru benefitů může zvýšit hodnotu

optimalizovaného balíčku benefitů a může přispět k pozitivnímu vnímání změn v rámci organizace.

Teoretická část se zaměřuje na význam zaměstnaneckých benefitů, jejich typy, daňové aspekty a strategie optimalizace.

Praktická část práce zkoumá současný stav v konkrétní společnosti, identifikuje slabá místa a navrhuje konkrétní kroky pro implementaci optimalizovaného systému benefitů. Vyhodnocení dopadů změn na zaměstnance a společnost je provedeno prostřednictvím analýzy daňových úspor, změn ve spokojenosti zaměstnanců a dalších dopadů. Práce přináší ucelený pohled na problematiku zaměstnaneckých benefitů a poskytuje praktické doporučení pro jejich efektivní správu a využití.

V práci je uvedena definice zaměstnaneckých benefitů, jsou popsány důvody, proč jsou tyto benefity zaměstnavateli poskytovány. Dále jsou v práci rozebrány jednotlivé typy benefitů. Jsou prozkoumány daňové aspekty, včetně příslušného právního rámce. Práce rovněž popisuje daňové výhody a nevýhody pro zaměstnance i zaměstnavatele. V textu je analyzována teorie i praxe optimalizace benefitů a její principy a je popsána vhodná strategie maximalizace hodnoty benefitů při minimalizaci nákladů. V závěru teoretické části je téma benefitů shrnuto.

V praktické části je prezentována vybraná společnost, je popsána struktura zaměstnanců a systém odměňování zaměstnanců. Jsou popsány stávající firemní zaměstnanecké benefity jako je stravování, dovolená nad rámec zákona, dary k životnímu výročí, pružná pracovní doba, sick days, home office, měsíční prémie, příspěvky na penzijní a životní pojištění apod. V práci jsou rovněž prozkoumány daňové důsledky současných benefitů z hlediska dopadů na zaměstnavatele i na zaměstnance.

Součástí práce je návrh projektu optimalizace firemních benefitů, který zahrnuje výběr vhodných benefitů včetně daňových dopadů. Dopady projektu na zaměstnance a společnost jsou vyhodnoceny, včetně daňových úspor, finanční efektivity, změn ve spokojenosti zaměstnanců apod.

Výzkumnými otázkami práce jsou:

**VO1:** „Jaké zaměstnanecké benefity mají nejvyšší hodnotu pro zaměstnance společnosti?“

Tato otázka zkoumá preference zaměstnanců ve vztahu k různým druhům benefitů, které jim firma nabízí. Cílem je zjistit, které benefity jsou zaměstnanci považovány za nejvýznamnější a nejužitečnější, což může pomoci při prioritizaci a případné restrukturalizaci balíčku benefitů. Zjištění mohou odhalit rozdíly v percepce hodnoty mezi různými skupinami zaměstnanců, například podle oddělení, věku, nebo pozice.

**VO2:** „Jaký je vnímaný dopad stávajících zaměstnaneckých benefitů na spokojenost a motivaci v práci?“

Otázka se zaměřuje na posouzení, jak zaměstnanci vnímají dopad poskytovaných benefitů na jejich celkovou spokojenost v práci a míru jejich motivace. Prostřednictvím odpovědi bude možné hodnotit, zda a jak benefity přispívají k pracovnímu nasazení, loajalitě vůči společnosti a obecnému pracovnímu prostředí.

**VO3:** „Jaké jsou preference zaměstnanců ohledně potenciálních nových benefitů nebo změn v existujícím systému benefitů?“

Tato otázka se snaží zjistit, po jakých nových benefitech nebo změnách v systému existujících benefitů je mezi zaměstnanci poptávka.

Metodami použitými v práci jsou analýza, komparace, syntéza a rešerše odborné literatury. Analýza, komparace a syntéza jsou klíčové intelektuální procesy používané ve vědeckém výzkumu, literární kritice, a v širokém spektru dalších disciplín k porozumění, interpretaci a vytváření nových znalostí nebo poznatků. Tyto procesy pomáhají organizovat a hodnotit informace a jsou základem pro kritické myšlení.

Analýza je proces rozkladu celku na jeho jednotlivé části nebo komponenty s cílem porozumět jejich funkcím, vztahům a organizaci. Cílem analýzy je prozkoumat a identifikovat vnitřní strukturu objektu studie, což může být text, systém, proces nebo jakýkoli jiný komplexní celek.

Komparace, nebo také srovnávací analýza, je metoda, při které se dva nebo více objektů porovnávají s cílem identifikovat jejich podobnosti a rozdíly. Komparace je užitečná pro získání hlubšího porozumění charakteristikám porovnávaných objektů a pro objasnění unikátních nebo sdílených rysů.

Syntéza je proces kombinování různých částí nebo myšlenek do nového celku. V kontextu kritického myšlení to znamená schopnost vzít informace z různých zdrojů a integrovat je do koherentního a komplexního porozumění nebo argumentu.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem práce je prozkoumat a navrhnout optimalizaci zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti a analyzovat jejich dopad na zdanění jak z pohledu zaměstnance, tak zaměstnavatele. Práce si klade za úkol identifikovat možnosti, jak efektivně upravit stávající systém benefitů, aby byl finančně výhodný pro obě strany a zároveň aby zachoval nebo zvýšil motivaci a spokojenost zaměstnanců.

V práci budou použity dvě hlavní metody: rešerše literatury a interview. Každá z těchto metod má své specifické postupy a cíle, které dohromady přispějí k dosažení objektivů práce. Rešerše literatury poslouží k poskytnutí teoretického základu pro výzkum tím, že identifikuje a syntetizuje stávající poznatky o zaměstnaneckých benefitech, jejich zdanění a optimalizačních strategiích. Interview s HR manažerem firmy umožní získat přehled firemním benefitním programem a potřebě jeho potenciální optimalizace. Data získaná z interview budou analyzována za účelem identifikace trendů, potřeb a možností pro zlepšení benefitního programu. Výsledky rozhovoru s manažerem poskytnou praktický pohled na situaci ve firmě a umožní formulovat doporučení pro optimalizaci zaměstnaneckých benefitů na základě potřeb a preferencí firmy.

Kombinace těchto dvou metod poskytne komplexní přehled o tématu a umožní formulaci informovaných závěrů a doporučení pro zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti.

Dalšími použitými metodami jsou analýza, komparace a syntéza. Analýza poskytne informace o jednotlivých benefitech a jejich přínosech. Cílem analýzy je lépe pochopit složitost celku a identifikovat jeho klíčové komponenty. Komparací budeme porovnávat různé možnosti využívání benefitů a hodnotit jejich daňové možnosti. Tato metoda umožňuje hlubší pochopení zkoumaných jevů a může odhalit nové perspektivy nebo vzorce. Použitím syntézy zjistíme celkové hodnoty navržených a již používaných benefitů a můžeme takto zhodnotit daný projekt optimalizace. Cílem je vytvořit nové porozumění nebo strukturu spojením odlišných prvků.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY A JEJICH VÝZNAM

„Zaměstnanecké benefity hrají klíčovou roli při v přilákání a udržování špičkových talentů na dnešním konkurenčním trhu práce. Uchazeči o práci a zaměstnanci dávají přednost určitým výhodám, které zlepšují jejich celkový blahobyt a rovnováhu mezi prací a životem“. (Deihl, 2023, s. 15)<sup>1</sup>

Benefity představují různé formy odměn poskytovaných zaměstnavatelem zaměstnancům nad rámec jejich standardního platu. Od zdravotního pojištění, přes příspěvky na penzijní spoření, flexibilní pracovní dobu, možnosti práce z domova, až po vzdělávací kurzy a firemní slevy – škála zaměstnaneckých benefitů je široká a různorodá. Jejich hlavním účelem je podpořit spokojenost a loajalitu zaměstnanců, zvýšit jejich produktivitu a celkovou pohodu. Benefity tak představují důležitý nástroj pro budování pozitivní firemní kultury a zvyšování konkurenceschopnosti organizace na trhu práce, kde kvalifikovaní pracovníci často rozhodují o svém zaměstnavateli na základě celkového balíčku benefitů, který jim je nabízen (Bobek et al., 2007).

Význam zaměstnaneckých benefitů v moderním pracovním prostředí neustále roste, což souvisí s měnícími se očekáváními zaměstnanců a dynamickým vývojem trhu práce. V dnešní době už zaměstnanci nehledají jen konkurenceschopné finanční ohodnocení, ale také pracovní místa, která nabízejí vyvážený pracovní a osobní život, zdravotní péči, možnosti osobního a profesního rozvoje a pocit bezpečí. Z toho důvodu se organizace stále více zaměřují na rozvoj svých benefičních programů, aby vyhověly těmto potřebám a odlišily se od konkurence (Dvořáková, 2012).

„Organizace by měly budovat kulturu zaměřenou na lidi, kde by mentální, emocionální a sociální zdraví bylo skutečnou prioritou. Různorodé potřeby lidí by měly být ve firmě respektovány a mělo by být podporováno myšlení, které zohledňuje perspektivu každého jednotlivce v práci způsobem, který je prospěšný pro všechny. Lidé by měli vnímat jeden druhého především jako jednotlivce a měli by být schopni vytvářet upřímnější vazby, které jdou pod povrch, aby se někdy obtížné pracovní vztahy staly jednoduššími“. (Mackin, 2024, s. 18)<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Employee benefits play a crucial role in attracting and retaining top talent in today's competitive job market. Job seekers and employees prioritize certain benefits that enhance their overall well-being and work-life balance (Deihl, 2023, s. 15).

<sup>2</sup> Organizations would have people-first cultures where employees' mental, emotional, and social health were true priorities. The diversity of people's needs would be respected and a mindset cultivated that elevated everyone's perspective on how they show up at work in a way that benefits everyone. There would be a shared framework and vocabulary to talk about stressors, concerns, and what we need to be well and perform well in a way everyone easily understands. People would see one another as human first and be able to create more

Benefitní programy jsou navrhovány tak, aby reflektovaly hodnoty a cíle organizace, zároveň však musí být flexibilní, aby vyhovovaly různorodým potřebám rozmanité pracovní síly. Efektivně spravované a komunikované benefitní programy mohou významně přispět k budování silné zaměstnanecké značky a přitahování top talentů (Dvořáková, 2012).

Dalším aspektem, který zdůrazňuje význam zaměstnaneckých benefitů, je jejich dopad na zdraví a pohodu zaměstnanců. Benefity, jako jsou programy pro duševní zdraví, wellness programy, sportovní aktivity nebo podpora zdravého stravování, přispívají k fyzickému a psychickému zdraví zaměstnanců. V neposlední řadě mohou sloužit jako nástroj pro řízení pracovního výkonu a motivaci zaměstnanců k dosahování firemních cílů. Motivovaní a zdraví zaměstnanci jsou základem úspěšného a prosperujícího podniku. V tomto kontextu se zaměstnanecké benefity stávají nejen odrazem firemní kultury a hodnot, ale také strategickým nástrojem pro dosažení dlouhodobé udržitelnosti a úspěchu organizace (Macháček, 2019).

„Když firmy poskytují mzdy na úrovni průmyslových norem a efektivních mezd, zaměstnanecké benefity také překračují průmyslové standardy, protože platy a některé zaměstnanecké výhody jsou úzce propojeny“ (Balkin a Werner, 2023, s.1)<sup>3</sup>

Integrace zaměstnaneckých benefitů do celkové strategie řízení lidských zdrojů je pro moderní organizace, které chtějí efektivně reagovat na výzvy současného trhu práce, nezbytná. Správně navržený a implementovaný benefitní program může výrazně přispět k pozitivnímu vnímání společnosti veřejností a potenciálními zaměstnanci, což je zásadní pro budování silné značky zaměstnavatele. Vzhledem k tomu, že zaměstnanecké benefity jsou často vnímány jako odraz firemní kultury a hodnot, mohou mít značný vliv na to, jak jsou organizace vnímány na trhu práce. To je důležité obzvláště v době, kdy se mnoho odvětví potýká s nedostatkem kvalifikované pracovní síly. Firmy, které nabízejí širokou škálu atraktivních benefitů, jsou často považovány za preferované zaměstnavatele, což jim umožňuje přitahovat a udržet si talentované pracovníky, kteří jsou pro jejich úspěch a růst klíčoví (Urban, 2017).

V důsledku globalizace a internacionalizace pracovního prostředí se zaměstnanecké benefity staly důležitým faktorem při přizpůsobování se rozmanitosti pracovní síly. Různé kultury a demografické skupiny mohou mít odlišné preference co se týče zaměstnaneckých benefitů,

---

genuine connections below the surface to make the sometimes difficult work relationships easier (Mackin, 2024, s. 18).

<sup>3</sup> Furthermore, it is interesting to observe that when firms provide salaries at levels above industry norms with efficiency wages, employee benefits will exceed industry standards as well since salaries and some employee benefits are closely linked (Balkin a Werner, 2023, s. 1).



a tak adaptabilita a personalizace benefičních programů je klíčová pro splnění těchto rozmanitých potřeb. Flexibilní pracovní aranžmá, vzdělávací možnosti, podpora rodičovství a zdravotní benefity jsou jen některé z příkladů, jak mohou firmy reagovat na tyto rozdílné požadavky a zároveň podporovat inkluzivní pracovní prostředí, kde se všichni zaměstnanci cítí cenní a podporováni (Koubek, 2015).

Analýza nákladů a návratnosti investic do zaměstnaneckých benefitů je zásadní pro zajištění, že tyto programy jsou nejen atraktivní pro zaměstnance, ale také finančně udržitelné pro organizaci. Efektivní správa zaměstnaneckých benefitů vyžaduje neustálé hodnocení jejich vlivu na spokojenost a produktivitu zaměstnanců, stejně jako jejich dopad na finanční výkonnost společnosti. V tomto kontextu se stává důležitým, aby firmy vyvíjely strategie pro měření efektivity svých benefičních programů, aby mohly provádět informovaná rozhodnutí o tom, které benefity zachovat, upravit nebo zavést nové. Výsledkem je dynamický proces, v rámci kterého, se zaměstnanecké benefity neustále vyvíjejí a přizpůsobují se měnícím se potřebám zaměstnanců a cílům organizace, což z nich činí klíčový prvek strategického řízení lidských zdrojů v každé moderní společnosti (Bělohlávek, 2016).

## 1.1 Definice zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity představují širokou škálu kompenzací poskytovaných zaměstnavateli nad rámec běžného platu nebo mzdy. Tyto benefity jsou navrženy tak, aby poskytovaly zaměstnancům dodatečné výhody, které přispívají k jejich celkovému uspokojení a pohodě v práci. Definice zaměstnaneckých benefitů je tedy poměrně široká a zahrnuje různé formy odměn, které mohou být přizpůsobeny specifickým potřebám a preferencím zaměstnanců. Tyto benefity mohou zahrnovat zdravotní pojištění, penzijní plány, vzdělávací příspěvky, flexibilní pracovní doby, možnosti práce z domova, firemní automobily, stravovací poukázky, a další. Klíčovým aspektem zaměstnaneckých benefitů je jejich role jako faktoru motivace a způsobu, jakým zaměstnavatelé vyjadřují ocenění svých zaměstnanců a investují do jejich pohody (Lochmannová, 2016).

Zaměstnanecké výhody, často označované jako vedlejší výhody, benefity nebo naturální plnění, představují formu odměny poskytovanou zaměstnancům navíc k pravidelnému platu nebo mzdě. Povaha a rozsah těchto výhod se může značně lišit v závislosti na velikosti organizace, odvětví, ve kterém působí, její obchodní strategii a demografii zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody hrají klíčovou roli při přitahování a udržování zaměstnanců.

Na konkurenčním trhu práce může nabídka bohatého balíčku výhod představovat významnou výhodu, která firmám pomáhá lákat nejlepší talenty (Deibl, 2005).

Význam a struktura zaměstnaneckých benefitů se v průběhu času vyvíjely a adaptovaly na změny v pracovním prostředí a na trhu práce. Historicky byly zaměstnanecké benefity vnímány jako doplňkové výhody, dnes jsou však často považovány za integrální součást celkového odměňovacího balíčku. Tento posun odráží rostoucí uznání významu pracovního a osobního života, zdraví a pohody zaměstnanců pro jejich celkovou produktivitu a spokojenost. V moderním pracovním prostředí se zaměstnanecké benefity staly důležitým nástrojem pro zaměstnavatele, jak přilákat a udržet talentované pracovníky, zvláště v odvětvích, kde je konkurence o kvalifikovanou pracovní sílu vysoká. V tomto kontextu se zaměstnanecké benefity stávají klíčovou součástí firemní strategie, čímž se zaměstnavatelé snaží odlišit na trhu a představit se jako atraktivní místo pro práci (Rindová et al., 2017).

## 1.2 Důvody pro poskytování zaměstnaneckých benefitů

Důvody pro poskytování zaměstnaneckých benefitů odráží jak strategické cíle organizace, tak i očekávání a potřeby zaměstnanců. Jedním z hlavních motivů pro poskytování těchto výhod je přilákání a udržení talentovaných pracovníků v konkurenčním trhu práce. V dnešní době, kdy kvalifikovaní zaměstnanci mají často možnost vybírat mezi více pracovními nabídkami, se zaměstnanecké benefity stávají klíčovým faktorem, který může rozhodnout o jejich finálním výběru zaměstnavatele. Organizace, které nabízejí bohatý a přitažlivý balíček benefitů, jsou často vnímány jako zaměstnavatelé volby, kteří si váží svých zaměstnanců a jsou ochotni investovat do jejich pohody a spokojenosti. Tento přístup pomáhá firmám nejen získat nejlepší talenty na trhu, ale podporuje také větší loajalitu a snižuje fluktuaci zaměstnanců, což přináší stabilní a motivovanou pracovní sílu (Macháček, 2021).

Dalším důvodem pro poskytování zaměstnaneckých benefitů je zlepšení produktivity a spokojenosti zaměstnanců. Výzkumy ukázaly, že zaměstnanci, kteří mají přístup k široké škále benefitů, jsou obecně šťastnější, zdravější a více angažovaní ve své práci. Benefity jako flexibilní pracovní doby, možnosti práce z domova, podpora wellness a zdravotní péče mohou výrazně přispět k lepší rovnováze mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců. Tato rovnováha je klíčová pro udržení vysoké úrovně morálky a motivace mezi pracovníky, což vede k vyšší produktivitě a celkové efektivitě organizace. Zaměstnanecké benefity také posilují pocit sounáležitosti a angažovanosti u zaměstnanců, jelikož jsou vnímány jako důkaz, že se zaměstnavatel zajímá o jejich dobro a pohodu (Beránek, 2021).

Poskytování zaměstnaneckých benefitů slouží také jako nástroj pro budování silné firemní kultury a značky zaměstnavatele. Benefity odráží hodnoty a priority organizace a mohou přispět k vytvoření pozitivního pracovního prostředí, kde se zaměstnanci cítí oceňováni a podporováni. Společnosti, které jsou vnímány jako sociálně odpovědné a které investují do wellness a pohody svých zaměstnanců, mají často vyšší reputaci nejen mezi svými zaměstnanci, ale i u veřejnosti. To může přilákat zákazníky, kteří preferují společnosti s pozitivními sociálními hodnotami, a zároveň to může zlepšit loajalitu zaměstnanců, kteří chtějí být součástí organizace, jež odráží jejich vlastní hodnoty a přesvědčení. Tímto způsobem zaměstnanecké benefity přispívají nejen k okamžitým cílům zvýšení produktivity a udržení talentů, ale také k dlouhodobým cílům budování silné a udržitelné organizace (Deibl, 2005).

„Odměňování přímo či nepřímo ovlivňuje efektivitu a konkurenceschopnost podniku i blaho zaměstnanců. Pro zaměstnavatele je významným nástrojem, který ovlivňuje postoje zaměstnanců, jako je vnímání spravedlnosti a chování zaměstnanců, včetně toho, zda je zaměstnanec pro zaměstnavatele přitažlivý a zda u něj zůstává a jak efektivně zaměstnanci využívají svůj pracovní čas. Má významný vliv na životní hodnoty zaměstnanců a sděluje jim, do jaké míry si zaměstnavatel cení jejich přínosu“. (Ahmed, 2014, s. 1)<sup>4</sup>

### 1.3 Typy zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity lze kategorizovat do několika základních typů, včetně peněžních, nepeněžních, tangibilních, intangibilních, tradičních a netradičních benefitů. Každá z těchto kategorií zahrnuje širokou škálu specifických benefitů, které mohou být poskytovány zaměstnancům v závislosti na jejich potřebách a preferencích, stejně jako na možnostech a strategii organizace (Bednář, 2018).

Zaměstnanecké benefity lze rozdělit do několika kategorií (Šikýř, 2016):

- peněžní benefity (představují přímé finanční výhody poskytované zaměstnancům nad rámec jejich základního platu),
- nepeněžní benefity (poskytují zaměstnancům výhody, které přímo nezvyšují jejich finanční situaci, ale zlepšují jejich kvalitu života nebo pracovní podmínky),

---

<sup>4</sup> Compensation is an important matter which needs to be considered because it directly or indirectly impact effectiveness and competitiveness of a business as well as the well-being of employees. It is a significant instrument for employers in affecting employee attitudes such as perceptions of fairness and employee behavior including whether an employee is attracted to and remains with the employer and how employees effectively utilize their time at work. It has a major effect on employees' values of living and communicates to them the degree to which the employer values their contribution (Ahmed, 2014, s. 1)

- tangibilní a intangibilní benefity (tangibilní jsou hmatatelné výhody, jako například produkty nebo služby poskytované zaměstnancům. Intangibilní benefity zahrnují nemateriální aspekty, jako je pracovní kultura, uznání a kariérní rozvoj),
- tradiční a netradiční benefity (tradiční benefity jsou dlouhodobě zavedené a běžně nabízené výhody, jako je zdravotní pojištění nebo penzijní plány. Netradiční benefity zahrnují inovativní a kreativní výhody, jako jsou flexibilní pracovní prostředí, odpočinkové zóny v kanceláři, pet-friendly kanceláře nebo možnost "duševních zdravotních dnů" pro regeneraci psychické pohody).

Různorodost zaměstnaneckých benefitů umožňuje organizacím přizpůsobit své odměňovací strategie specifickým potřebám a preferencím jejich zaměstnanců, čímž podporují jejich spokojenost, motivaci a celkovou produktivitu (Šikýř, 2016).

### 1.3.1 Peněžní benefity

Peněžní benefity jsou přímé finanční výhody poskytované zaměstnancům nad rámec jejich standardního platu nebo mzdy. Tyto benefity mají za cíl zvýšit motivaci, loajalitu a celkovou spokojenost zaměstnanců, stejně jako posílit konkurenceschopnost zaměstnavatele na trhu práce (Urban, 2017).

#### Bonusy

- **výkonnostní bonusy:** finanční odměny udělované zaměstnancům na základě dosažení nebo překročení stanovených pracovních cílů nebo výkonových metrik. Tyto bonusy jsou navrženy tak, aby odměňovaly individuální nebo týmové úsilí a podporovaly vysokou produktivitu,
- **podíl na zisku:** odměny založené na celkové výkonnosti společnosti, kde zaměstnanci obdrží část zisku firmy. Tento typ bonusu podporuje pocit sounáležitosti zaměstnanců s firmou a motivuje k příspěvku k jejímu úspěchu,
- **bonusy za doporučení:** finanční odměny poskytované zaměstnancům, kteří úspěšně doporučí nového zaměstnance do firmy. Tento benefit motivuje stávající zaměstnance k zapojení do procesu náboru a podporuje budování silného pracovního týmu (Pelc, 2020).

#### Příspěvky na penzijní spoření

- **penzijní plány:** zaměstnavatel přispívá na penzijní účet zaměstnance, což pomáhá budovat finanční zabezpečení pro období po ukončení pracovní kariéry. Tyto příspěvky mohou být pevně stanovené částky nebo procento z platu a mohou podléhat určitým podmínkám, jako je délka služby ve firmě (Šubrt, 2018).

## Odchodné

- **odchodné při odchodu do důchodu nebo ukončení pracovního poměru:** jednorázové finanční vyrovnání poskytované zaměstnancům při odchodu z firmy, které může být založeno na délce služby nebo konkrétních okolnostech odchodu. Odchodné může sloužit jako podpora v přechodném období mezi zaměstnáními nebo jako poděkování za dlouholetou službu (Pelc, 2011).

## Příplatky

- příplatky jsou dodatečné finanční odměny za práci v neobvyklých nebo náročných podmínkách, jako jsou přesčasy, práce o víkendech, svátcích nebo v nočních směnách (Šubrt, 2018).

## Příspěvek na dopravu nebo cestovní náhrady

Někteří zaměstnavatelé nabízejí příspěvky na dopravu nebo cestovní náhrady pro zaměstnance, kteří dojíždějí na pracoviště z větší vzdálenosti. Tyto benefity snižují finanční zátěž spojenou s dojížděním a mohou zvýšit přitažlivost pracovní pozice (Bršťáková et al., 2020).

## Životní pojištění a pojištění nezaměstnanosti

Ačkoliv to může být vnímáno spíše jako nepeněžní benefit, příspěvky zaměstnavatele na životní nebo nezaměstnanostní pojištění mají přímý finanční dopad na zaměstnance v případě nastalých životních událostí, poskytují jim finanční bezpečí a ochranu (Havelková, 2007).

### 1.3.2 Nepeněžní benefity

Nepeněžní benefity představují širokou škálu výhod a služeb, které zaměstnavatelé nabízejí svým zaměstnancům ke zlepšení jejich pracovního a osobního života, aniž by přímo zvyšovali jejich finanční příjem. Tyto benefity jsou klíčové pro podporu spokojenosti, motivace a loajality zaměstnanců (Hnátek a Zámek, 2022).

- zdravotní pojištění (poskytuje pokrytí nákladů na lékařskou péči pro zaměstnance a často i pro jejich rodinné příslušníky. Zahrnuje širokou škálu služeb, od preventivní péče až po komplexní léčbu)
- flexibilní pracovní doba (umožňuje zaměstnancům přizpůsobit si svůj pracovní čas podle osobních potřeb a preferencí, což podporuje lepší rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem)

- možnosti práce z domova (nabízí zaměstnancům flexibilitu v místě výkonu práce, což je zejména výhodné pro ty, kteří cestují na dlouhé vzdálenosti, nebo pro rodiče malých dětí)
- vzdělávací a rozvojové programy (školení, workshopy, kurzy a studium, které podporují profesní růst a rozvoj dovedností zaměstnanců)
- dovolená nad rámec zákonné normy (poskytuje zaměstnancům více volných dní pro odpočinek a regeneraci, než je minimální zákonná povinnost). (Barták, 2023)
- stravovací poukázky nebo kantýna (nabízí zaměstnancům zdarma nebo dotované stravování během pracovní doby, což přispívá k jejich pohodlí a zdraví),
- firemní automobil (poskytovaný pro osobní i pracovní účely, což je atraktivní benefit zejména pro zaměstnance, kteří potřebují cestovat za prací),
- wellness programy (zahrnují aktivity a služby zaměřené na podporu fyzického a mentálního zdraví, jako jsou fitness programy, kurzy jógy nebo poradenství v oblasti zdraví),
- důchodové plány (i když to může být částečně považováno za peněžní benefit, příspěvky zaměstnavatele do důchodových fondů nebo penzijního spoření podporují dlouhodobé finanční zabezpečení zaměstnanců),
- péče o děti (nabízí podporu pro rodiče, například prostřednictvím firemních jeslí nebo příspěvků na externí péči o děti),
- firemní akce (společenské, teambuildingové a rekreační akce organizované zaměstnavatelem pro zaměstnance, které posilují týmového ducha a firemní kulturu),
- odborné členství, z něž se hradí členské poplatky pro profesní asociace nebo kluby, což podporuje rozvoj kariéry a sítě kontaktů zaměstnanců (Barták, 2023).
- „Sick days jsou pracovním volnem poskytovaným zaměstnavatelem v době krátkodobé nebo méně závažné zdravotní indispozice zaměstnance, bez nutnosti dokladovat zdravotní stav zaměstnance potvrzením lékaře. Uvedené pracovní volno není v zákoníku práce ani v prováděcích předpisech na žádném místě upraveno. Sick days jsou jinou důležitou osobní překážkou v práci na straně zaměstnance“. (Benešová, 2018)

Nepeněžní benefity jsou stále důležitější pro zvyšování atraktivity pracovních míst, jelikož reflektují měnící se očekávání zaměstnanců a trend směrem k vyváženějšímu pracovnímu a osobnímu životu. Tyto benefity pomáhají organizacím vybudovat silnou firemní kulturu,

zvýšit spokojenost a loajalitu zaměstnanců a posílit jejich konkurenceschopnost na trhu práce (Armstrong, 2009).

### **1.3.3 Nehmotné a hmotné benefity ((In)tangibilní)**

Tyto benefity hrají klíčovou roli v motivaci, spokojenosti a celkové pohodě pracovníků, přičemž každý typ má své specifické charakteristiky a přínosy (Beránek, 2021).

#### **Hmotné (Tangibilní) benefity**

Tangibilní benefity jsou hmatatelné, měřitelné výhody, které mají obvykle přímou finanční hodnotu nebo jsou vnímány jako materiální zboží nebo služby. Hmotné benefity jsou často snadno kvantifikovatelné a mají přímý vliv na finanční situaci nebo životní styl zaměstnance (Macháček, 2021).

#### **Nehmotné (Intangibilní) benefity**

Intangibilní benefity jsou nemateriální výhody, které přispívají k pracovní spokojenosti, motivaci a osobnímu rozvoji zaměstnanců, ale nemají přímou finanční hodnotu (Macháček, 2021). Nehmotné benefity jsou často vnímány subjektivně a mohou mít hluboký dopad na celkovou spokojenost zaměstnance s pracovním místem. Přestože je jejich přímý finanční dopad těžší kvantifikovat, mohou výrazně přispět k loajalitě, produktivitě a celkovému pocitu pohody zaměstnanců. Hmotné a nehmotné benefity tvoří komplexní balíček, který pomáhá organizacím přilákat a udržet si talentované pracovníky tím, že nabízí atraktivní a podporující pracovní prostředí (Maslow, 2021).

### **1.3.4 Tradiční a netradiční benefity**

Tradiční benefity jsou ty výhody a služby, které se v rámci pracovního světa poskytují již dlouhodobě a jsou považovány za standardní součást odměňovacího balíčku. Tyto benefity často zahrnují zdravotní pojištění, důchodové příspěvky, placenou dovolenou a nemocenské dny. Hlavním cílem tradičních benefitů je poskytnout zaměstnancům základní finanční a sociální zabezpečení, které přispívá k jejich celkové pohodě a spokojenosti. Zdravotní pojištění chrání zaměstnance před vysokými náklady na lékařskou péči, zatímco důchodové příspěvky podporují jejich finanční stabilitu v pozdějším věku. Placená dovolená a nemocenské dny umožňují zaměstnancům odpočinout si a zotavit se bez obavy z finanční ztráty. Tradiční benefity tedy vytvářejí základní rámec pro stabilní pracovní prostředí, kde se zaměstnanci cítí v bezpečí a oceňováni (Dvořáková, 2012).

Netradiční benefity jsou ty výhody, které začaly být nabízeny relativně nedávno a často reflektují měnící se pracovní kulturu a očekávání zaměstnanců, zejména mladší generace

hledající flexibilitu a vyváženost mezi pracovním a osobním životem. Tyto benefity zahrnují flexibilní pracovní dobu, možnosti práce z domova, neomezenou dovolenou, wellness programy, firemní akce a další. Netradiční benefity jsou navrženy tak, aby podporovaly pohodu, zdraví a osobní rozvoj zaměstnanců, a zároveň zvyšovaly jejich angažovanost a produktivitu. Například flexibilní pracovní doba a práce z domova umožňují zaměstnancům lepší sladění pracovních úkolů s osobními závazky, což vede k větší spokojenosti a efektivitě. Wellness programy a firemní akce posilují fyzické a mentální zdraví, stejně jako týmového ducha a firemní kulturu. Tyto benefity odrážejí moderní přístup k řízení lidských zdrojů, kde je důraz kladen na individuální potřeby zaměstnanců a budování pozitivního a podporujícího pracovního prostředí (Lochmanová, 2016).

### 1.3.5 Atypické a výjimečné benefity

Atypické a výjimečné benefity jsou ty výhody, které se vymykají běžnému rámci tradičních nebo i netradičních benefitů a nabízejí jedinečné, často velmi kreativní formy odměn a podpory pro zaměstnance. Tyto benefity jsou navrženy tak, aby zaujaly, podpořily specifické potřeby zaměstnanců nebo reflektovaly jedinečnou firemní kulturu a hodnoty (Bršťáková et al., 2020).

„Když zaměstnanec získává nové dovednosti související s prací, funguje pozitivně. Takové pozitivní fungování přispívá ke zlepšení jeho/nebo jejího blahobytu na pracovišti. Zaměstnancovy zkušenosti s pozitivními pocity (jako je nadšení nebo pohodlí na pracovišti) přispívají ke zlepšení jeho/nebo jejího blahobytu v práci“. (Pawar, 2020, s. 26)<sup>5</sup>

Patří mezi ně například (Krbečková a Plesníková, 2023):

- pet-friendly pracoviště,
- dny na regeneraci,
- firemní zájezdy,
- podpora osobního rozvoje,
- kancelářský spánek nebo odpočinkové zóny,
- příspěvky na dobrovolnickou činnost,
- firemní produkty nebo služby zdarma nebo se slevou,
- sponzorované členství v klubech a zařízeních,

---

<sup>5</sup> When an employee functions competently at work and acquires new work-related skills, he/she is functioning positively. Such positive functioning of an employee is likely to contribute to the enhancement of his/her well-being in the workplace. Further, an employee's experiences of positive feelings (such as enthusiasm or comfort in the workplace) are likely to contribute to the enhancement of his/her well-being at work (Pawar, 2020, s. 26).



- firemní knihovna nebo přístup k online vzdělávacím zdrojům,
- podpora udržitelné dopravy,
- podpora work-life balance,
- inovativní zdravotní a wellness programy,
- kreativní a umělecké příležitosti,
- globální programy rotace a mobility,
- podpora duševního zdraví.

Atypické a výjimečné benefity ukazují na kreativní přístup organizací k motivaci a podpoře svých zaměstnanců. Reflektují pokrok a inovace v oblasti řízení lidských zdrojů, kde firmy neustále hledají nové způsoby, jak podporovat a motivovat své zaměstnance. Implementací těchto benefitů mohou organizace zvýšit spokojenost a pohodu svých pracovníků a posílit svůj image jako progresivního a zaměstnanecky orientovaného zaměstnavatele. Tyto inovativní přístupy k benefitům mohou být rozhodujícím faktorem pro talentované jedince při výběru svého budoucího pracovního místa a zároveň podporují udržitelný rozvoj a konkurenceschopnost společnosti v dynamickém pracovním prostředí (Rindová et al., 2017).

## 2 DAŇOVÉ ASPEKTY A ZDANĚNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

Daňové aspekty a zdanění zaměstnaneckých benefitů představují klíčovou oblast zájmu jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance, jelikož mají významný dopad na finanční efektivitu a výhodnost poskytovaných benefitů. Z pohledu zaměstnavatele je důležité pochopit, jaké benefity jsou považovány za zdanitelné příjmy zaměstnanců a jaké mohou být od daní osvobozeny nebo se na ně vztahuje zvýhodněné daňové zacházení. To může zahrnovat širokou škálu benefitů, od tradičních zdravotních pojištění a penzijních příspěvků až po netradiční benefity, jako jsou flexibilní pracovní doby nebo příspěvky na osobní rozvoj. Správné zařazení a zdanění těchto benefitů je nezbytné nejen pro dodržení daňových předpisů, ale také pro minimalizaci daňové zátěže pro obě strany a maximalizaci hodnoty poskytovaných výhod (Hnátek a Zámek, 2022).

Z pohledu zaměstnance je důležité mít přehled o tom, jak jsou jednotlivé benefity zdaňovány, aby mohl využít nabízené výhody co nejefektivněji. Některé benefity mohou být zcela osvobozeny od daně, zatímco jiné mohou podléhat zdanění jako součást příjmu zaměstnance. Například příspěvky na dopravu nebo stravovací poukázky mohou podléhat určitým daňovým limitům nebo podmínkám, aby byly považovány za nezdanitelné. Porozumění těmto nuancím je pro optimalizaci vlastního daňového zatížení a plné využití poskytovaných benefitů klíčové. Zaměstnanci by měli být proaktivní ve vyhledávání informací o daňových aspektech svých benefitů a v případě potřeby konzultovat s daňovými poradci nebo účetními, aby si zajistili, že jejich výhody jsou správně hlášeny a zdaněny (Krbečková a Plesníková, 2023).

Daňové předpisy se v různých jurisdikcích liší, a proto je pro mezinárodně působící společnosti důležité korektně navigovat v komplexním prostředí různých daňových režimů a zákonných požadavků. Tato situace vyžaduje pečlivé plánování a strategický přístup k benefičnímu programu, aby bylo zajištěno, že benefity jsou poskytovány a zdaněny v souladu s místními předpisy a zákony. Efektivní správa daňových aspektů zaměstnaneckých benefitů tak vyžaduje nejen aktuální znalost daňové legislativy, ale také schopnost přizpůsobit benefiční programy tak, aby reflektovaly změny v zákonech a pravidlech, což v konečném důsledku pomáhá společnostem udržet konkurenceschopnost na trhu práce, přilákat a udržet si talentované zaměstnance a zároveň zajistit, že jejich benefiční programy jsou udržitelné a v souladu s daňovými předpisy (Macháček, 2019).

## 2.1 Právní rámec zdanění zaměstnaneckých benefitů do konce roku 2023

Právní rámec pro zdanění zaměstnaneckých benefitů v České republice je primárně definován zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon stanovuje pravidla pro zdanění příjmů fyzických i právnických osob a specifikuje, jaké typy příjmů a benefitů podléhají zdanění, jaké jsou výjimky a jak se vypočítává daňová povinnost. Od svého původního schválení v roce 1992 prošel zákon o daních z příjmů řadou novelizací, které reflektují změny v ekonomickém prostředí a legislativě. Tyto změny často ovlivňují i způsob zdanění zaměstnaneckých benefitů. Dalším důležitým pramenem je zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, který mimo jiné určuje, jaké příjmy podléhají pojistnému na sociální zabezpečení, a tedy nepřímo ovlivňuje i oblast benefitů z hlediska jejich sociálního a zdravotního pojištění (Bršťáková et al., 2020).

V kontextu zdravotního pojištění je klíčovým předpisem zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejné zdravotní pojištění, který společně s výše uvedenými zákony tvoří komplexní rámec pro zdanění a odvody z příjmů, včetně těch, které jsou poskytovány v rámci zaměstnaneckých benefitů. Tyto zákony jsou doplněny řadou prováděcích předpisů, vyhlášek a metodických pokynů, které upřesňují aplikaci zákona v praxi, včetně konkrétních situací týkajících se zaměstnaneckých benefitů. Mezi důležité dokumenty patří také rozhodnutí a stanoviska Finanční správy ČR, která poskytují výklad a praktické návody k řešení specifických daňových situací. Právní rámec pro zdanění benefitů v ČR je složitý a vyžaduje od zaměstnavatelů i zaměstnanců důkladné porozumění a průběžné sledování změn legislativy. Pro správnou aplikaci těchto pravidel a optimalizaci daňové povinnosti je často nezbytná konzultace s odborníky na daňové poradenství. Změny v legislativě jsou běžné a mohou mít významný dopad na způsob, jakým jsou zaměstnanecké benefity poskytovány a zdaňovány (Hnátek a Zámek, 2022).

V České republice je zdanění zaměstnaneckých benefitů řízeno daňovými zákony, zejména zákonem o daních z příjmů. Daňové předpisy definují, které benefity jsou považovány za součást zdanitelného příjmu zaměstnance a které mohou být osvobozeny od daně nebo se na ně vztahuje zvýhodněné daňové zacházení. Porozumění těmto pravidlům je klíčové pro zaměstnavatele i zaměstnance, aby mohli benefity efektivně využívat a zároveň dodržovat daňové předpisy (Rindová et al., 2017).

### Zdanitelné a nezdanitelné benefity

V ČR jsou některé benefity považovány za nezdanitelné do určité výše nebo za určitých podmínek, což znamená, že nezvyšují daňovou povinnost zaměstnance. Patří sem například (Marková, 2023):

- **stravovací poukázky:** do určité denní hodnoty jsou osvobozeny od daně z příjmu,
- **příspěvky na životní pojištění nebo penzijní připojištění:** můžou být do určité výše ročně odečteny z daně, pokud splňují podmínky stanovené zákonem,
- **příspěvky na dopravu:** zaměstnavatel může přispívat na měsíční jízdenky pro veřejnou dopravu bez toho, aby byly tyto příspěvky zdaněny jako příjem zaměstnance, pokud jsou splněny určité podmínky.

Na druhé straně, některé benefity mohou být zdaněny jako součást příjmu zaměstnance, pokud překročí určité výše nebo nesplňují podmínky pro osvobození od daně. To zahrnuje například firemní automobily poskytované k soukromému použití nebo bydlení poskytované zaměstnavatelem (Marková, 2023).

### Daňové úlevy a optimalizace

Zaměstnavatelé i zaměstnanci mohou využívat různé strategie pro optimalizaci daňového zatížení spojeného s benefičními programy formou využívání daňových úlev a benefitů tak, aby maximálně využívaly možností osvobození od daně a současně využívali benefity, které nejvíce vyhovují potřebám zaměstnanců a zároveň jsou daňově efektivní. Zaměstnavatelé by měli zajistit, že jsou jejich benefiční programy navrženy a spravovány v souladu s aktuálními daňovými předpisy a zároveň reflektují potřeby a preference jejich zaměstnanců, což vyžaduje neustálé sledování změn v legislativě a pružné přizpůsobování benefičních programů, aby byly zachovány jejich atraktivita a daňová efektivita. V České republice, stejně jako v mnoha jiných zemích, představují daňové aspekty zaměstnaneckých benefitů složitou oblast, která vyžaduje důkladné porozumění a pečlivou správu. Efektivní využívání zaměstnaneckých benefitů může přinést významné výhody jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance, ale vyžaduje si to dobrou orientaci v platných předpisech a strategický přístup k plánování a poskytování těchto benefitů (Hnátek a Zámek, 2022).

## 2.2 Právní rámec zdanění zaměstnaneckých benefitů od roku 2024

Konsolidační balíček, který vyšel ve Sbírce zákonů pod číslem 349/2023 Sb., změnil od 1. 1. 2024 pravidla poskytování některých zaměstnaneckých benefitů. Klíčové změny v oblasti

zdanění se dotýkají způsobu poskytování stravování zaměstnancům, a to jak prostřednictvím firemních jídelen, tak i vydávání stravenek. Nyní budou na tyto benefity aplikována stejná pravidla a limity jako na peněžní příspěvky na stravování, známé jako stravenkový paušál. Dalším významným krokem je zavedení limitu na osvobození od daně pro zaměstnance, stanoveného na polovinu průměrné mzdy, což pro rok 2024 představuje částku 21.983,50 Kč. Tento limit se vztahuje na specifické benefity definované v § 6 odst. 9 písm. d) zákona o daních z příjmů. Novinkou je také zavedení daňového osvobození pro účast zaměstnance nebo jeho rodinných příslušníků na sportovních nebo kulturních akcích organizovaných zaměstnavatelem pro omezený počet účastníků, v souladu s § 6 odst. 9 písm. g) zákona o daních z příjmů. Mezi takové akce mohou patřit například firemní vánoční večírky nebo dětské dny. Na druhé straně dochází k zrušení osvobození pro věcné dary zaměstnancům do výše 2 000 Kč ročně, které nyní podléhají zdanění (Beránek, 2024).

### **Co se nemění**

Změny se netýkají všech zaměstnaneckých benefitů. Některé z nich, jako je například investice do odborného vzdělávání zaměstnanců, poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti nebo příspěvky na životní či penzijní pojištění, zůstávají i nadále osvobozeny od daně pod stejnými podmínkami jako před změnou (Průvodce podnikáním, 2024).

### **Stravování**

Pravidla týkající se nezdanitelných benefitů v podobě stravování pro zaměstnance prochází změnou. Dříve neomezené osvobození stravování na pracovišti je nyní omezeno limitem 70 % z maximálního možného stravného pro pracovní cesty trvající 5–12 hodin. Tato horní hranice stravného je stanovena na 166 Kč, což znamená, že nový limit pro osvobození od daně činí 116,2 Kč pro každého zaměstnance. To se vztahuje na všechny formy stravování poskytované na pracovišti, včetně stravenek, stravenkového paušálu nebo závodního stravování. Zaměstnanci mají nárok na tento benefit, pokud pracují minimálně 3 hodiny a nevznikl jim nárok na stravné z důvodu pracovní cesty. Je možné poskytnout i druhý příspěvek v jednom dni, pokud zaměstnanec odpracuje minimálně 11 hodin, s možností poskytnutí dvojitého stravenkového paušálu od 1.1.2024. Tyto příspěvky jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelné bez jakýchkoli omezení, avšak musí být písemně zaznamenány v interních předpisech nebo například v kolektivní smlouvě. Další typy stravovacích benefitů, jako jsou pracovní snídaně, obědy, večere, či jídlo a nápoje k dispozici na pracovišti, jsou detailně popsány v metodických informacích Generálního finančního ředitelství (Golář, 2024).

### **Jídlo na pracovišti**

Metodická informace Finanční správy (Finanční správa, 2023) podrobněji specifikuje pravidla týkající se poskytování jídla na pracovišti, které se neklasifikuje jako běžné stravování. U zaměstnanců nebudou zdaněny pracovní snídane, obědy a večeře, pokud jsou součástí pracovního výkonu, jako jsou obchodní obědy se zákazníky, a nejsou primárně určeny k zajištění stravy. Podmínky pro osvobození těchto pokrmů od daně zahrnují:

- jídlo musí být poskytnuto v souvislosti s prací,
- nesmí nahrazovat stravování, které je zaměstnavatel povinen zajistit dle zákoníku práce,
- množství a typ jídla musí odpovídat běžným firemním standardům.

Důležité je také posoudit hodnotu pracovního oběda s ohledem na frekvenci těchto obědů, podnikovou kulturu a místo konání, aby odpovídala obvyklým zvyklostem pohoštění obchodních partnerů.

Další kategorie nezdanitelného občerstvení zahrnuje drobné pochutiny poskytované během pracovních porad, seminářů či workshopů, které nejsou hlavním jídlem. Sem patří například jogurty, ovoce, müsli, malé občerstvení jako chlebíčky nebo saláty, které jsou dostupné během pracovních setkání. Aby bylo takové občerstvení u zaměstnance osvobozeno od daně, musí splňovat následující kritéria (Průvodce podnikáním, 2024):

- druh a množství dostupných potravin musí být v souladu s cílem podpory spokojenosti a produktivity na pracovišti, budování dobré atmosféry, mezilidských vztahů a vztahu k zaměstnavateli,
- nabízené potraviny by neměly nahrazovat hlavní denní jídla a měly by být v souladu s cílem a charakterem podnikání zaměstnavatele,
- poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti zůstává osvobozeno od daně bez jakýchkoli změn podle příslušného paragrafu zákona o daních z příjmů.

### **Sportovní vybavení na pracovišti**

Pokud je sportovní vybavení určeno k podpoře pracovní efektivity nebo k odreagování zaměstnanců, nebude se na něj vztahovat daňová povinnost. Do této kategorie spadají například rotopedy, činky, stolní fotbal, šipky a podobné předměty. Aby sportovní vybavení nebylo zdaněno u zaměstnance, musí být splněny následující podmínky (Golář, 2024):

- vybavení se využívá v souvislosti s prací, buď během, před nebo po pracovní době,
- jeho účelem je poskytnout odpočinek, snížit stres, nebo zvýšit efektivitu práce, nikoli primárně zlepšovat fyzickou kondici,

- musí být umístěno přímo na pracovišti, nikoli v externích komerčních prostorách.

Jiný přístup je k vybavení nebo službám s charakterem komerčních služeb. Tyto mohou být u zaměstnance osvobozeny od daně do výše poloviny průměrné mzdy. Jakékoli překročení této hodnoty by bylo zdanitelným příjmem. Průměrná mzda pro rok 2024 je nastavena na 43 967 Kč, takže polovina této částky je 21 983 Kč. Týká se služeb jako například jóga, masáže nebo využívání sportovišť. Pro zaměstnavatele jsou benefity poskytované do výše poloviny průměrné mzdy daňově neuznatelným nákladem, zatímco nad tuto částku se jedná o daňově uznatelný náklad, za předpokladu, že je právo na tyto benefity zakotveno v kolektivní smlouvě, interní směrnici, nebo pracovní smlouvě (Golář, 2024).

### **Ostatní benefity**

Do konce roku 2023 byly určité nepeněžní zaměstnanecké benefity, jako jsou zdravotní a léčebné služby, rekreační akce a zájezdy do výše 20 000 Kč, předškolní zařízení, sportovní zařízení, vstupenky na kulturní a sportovní události, nebo poskytnutí tištěných knih, osvobozeny od daně. S nástupem zdaňovacího období roku 2024 však nastává změna, kdy celková výše takových nepeněžních benefitů bude osvobozena od daně pouze do limitu odpovídajícího polovině průměrné měsíční mzdy, což představuje částku 21 983 Kč. Překročení této hranice znamená, že příslušná částka podléhá zdanění příjmu a také odvodům na sociální a zdravotní pojištění (Golář, 2024).

Pro zaměstnavatele to má za následek, že (Golář, 2024):

- benefity poskytnuté zaměstnanci do výše zmíněného limitu nebudou považovány za daňově uznatelný náklad,
- jejichž hodnota přesahuje tento limit, budou pro zaměstnavatele představovat daňově uznatelný náklad.

### **Sportovní a kulturní akce pořádané zaměstnavatelem**

Novinka v rámci konsolidačního balíčku představuje zavedení osvobození daně pro zaměstnance z příjmů získaných účastí na sportovních nebo kulturních akcích, které organizuje zaměstnavatel pro specificky vybranou skupinu lidí. Je důležité, aby tyto akce byly skutečně organizovány přímo zaměstnavatelem. Mezi takové akce mohou patřit například firemní vánoční večírky nebo teambuildingové akce. Tyto příležitosti budou vyčleněny jako samostatná kategorie a nebudou se počítat do celkového limitu pro osvobození od daně z nepeněžních benefitů poskytovaných zaměstnanci (Macháček, 2019).

## 2.3 Různé formy zdanění benefitů

V rámci Zákona o daních z příjmů, konkrétně v § 6 odst. 9 písm. d), nedošlo ke změně ve vymezení osvobozených benefitů. Od 1. ledna 2024 byl zaveden jednotný limit pro všechny benefity uvedené v této části zákona, odpovídající polovině průměrného měsíčního příjmu. Pro rok 2024 je tento limit stanoven na 21 983,50 Kč, což představuje polovinu průměrné mzdy 43 967 Kč. Do konce roku 2023 existoval specifický limit 20 000 Kč ročně pouze pro rekreaci nebo zájezdy, zatímco ostatní benefity nebyly limitovány. Od nového roku jsou osvobozeny od daně nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnancům nebo jejich rodinným příslušníkům, pokud jsou financovány z nedaňových zdrojů nebo fondů a nepřesahují výše uvedený limit. Je důležité, aby zaměstnavatelé vedli přesnou evidenci o poskytovaných benefitech pro každého zaměstnance, aby bylo možné správně monitorovat a aplikovat uvedený limit (Průvodce podnikáním, 2024).

### Ocenění nepeněžního příjmu

Podle § 6 odst. 3 Zákona o daních z příjmů se hodnota nepeněžního příjmu určuje jako rozdíl mezi tím, co zaměstnanec za zboží či službu zaplatil, a její tržní hodnotou určenou dle zákona o oceňování majetku, nebo běžnou prodejní cenou k jiným osobám (Průvodce podnikáním, 2024).

### Pro stanovení hodnoty nepeněžního příjmu:

Pokud zaměstnavatel nabízí určité zboží nebo služby i ostatním zákazníkům, vychází se z běžné prodejní ceny tohoto zboží či služby. V případě, že zaměstnavatel obstarává služby či zboží od externích dodavatelů, může jako hodnotu nepeněžního příjmu použít nákupní cenu od těchto dodavatelů. Jestliže zaměstnavatel dané zboží nebo služby neprodává ani nekupuje, je možné určit hodnotu na základě běžné tržní ceny, přičemž musí být schopen tento způsob ocenění doložit. Hodnota nepeněžního příjmu v podobě stravování poskytovaného v podnikové jídelně se odvozuje od nákladů na její výrobu s připočtením přiměřené marže. Cílem těchto pravidel je zajistit spravedlivé a transparentní oceňování nepeněžních příjmů, aby bylo možné správně aplikovat daňové předpisy a sledovat případné zdanění nadlimitních benefitů (Průvodce podnikáním, 2024).

### Daňové výhody a nevýhody pro zaměstnance a zaměstnavatele

Daňové výhody a nevýhody pro zaměstnance a zaměstnavatele mohou být značně rozmanité a závisí na konkrétních daňových předpisech platných v dané jurisdikci. Mezi obecné daňové výhody a nevýhody spojené s poskytováním a přijímáním zaměstnaneckých benefitů a odměn patří například (Econsulting, 2024):



Daňové výhody pro zaměstnance:

- **osvobození od daně:** řada benefitů poskytovaných zaměstnavatelem, jako jsou stravenky, doprava, příspěvky na penzijní nebo zdravotní pojištění, může být osvobozeno od daně, což znamená, že zaměstnanec získává vyšší hodnotu, než kdyby obdržel stejnou částku v hotovosti,
- **zvýšení celkové hodnoty odměn:** nepeněžní benefity často představují významnou hodnotu pro zaměstnance, aniž by to pro ně znamenalo daňové zatížení, což efektivně zvyšuje jejich celkové odměny,
- **přístup ke službám:** zaměstnanci mohou mít přístup k službám a produktům, které by si možná nemohli dovolit, pokud by museli platit z vlastní kapsy a následně z daněné částky.

Daňové nevýhody pro zaměstnance:

- **limitace osvobození:** pro některé benefity platí daňová osvobození jen do určité výše a překročení této hranice vede k daňové povinnosti,
- **komplikace při daňovém přiznání:** některé benefity mohou komplikovat proces vyplňování daňového přiznání, zejména pokud je třeba určit přesnou hodnotu příjmu nebo vypočítat daně z benefitů přesahujících osvobozené limity.

Daňové výhody pro zaměstnavatele:

- **daňově uznatelné náklady:** řada benefitů poskytovaných zaměstnancům mohou být pro zaměstnavatele daňově uznatelnými výdaji, což snižuje základ daně z příjmu,
- **zvýšení loajality a produktivity:** poskytování atraktivních benefitů může zvýšit loajalitu a produktivitu zaměstnanců, což má dlouhodobě pozitivní dopad na podnikání.

Daňové nevýhody pro zaměstnavatele:

- **administrativní náročnost:** správa a evidování benefičních programů může být časově náročná a vyžaduje dodržování specifických daňových pravidel a předpisů,
- **omezení na daňově uznatelné výdaje:** některé typy benefitů nemusí být plně daňově uznatelné výdaje, což může omezit možnosti jejich využití ze strany zaměstnavatele.

Daňové výhody a nevýhody spojené s poskytováním zaměstnaneckých benefitů se mohou lišit pro zaměstnance a zaměstnavatele, a to v závislosti na konkrétních daňových předpisech a regulacích platných v dané zemi. Pro zaměstnance jsou klíčovými výhodami osvobození některých benefitů od daně, což znamená, že mohou obdržet větší hodnotu ve formě

benefitů, než by dostali, kdyby byla stejná hodnota vyplacena jako hotovostní příjem. Tato osvobození jim také umožňují získat přístup k produktům a službám, které by si možná sami nemohli dovolit. Na druhé straně mohou mít nevýhody v podobě komplikací při daňovém přiznání, zejména pokud je třeba určit přesnou hodnotu příjmu z benefitů přesahujících osvobozené limity, což může vést k dodatečné daňové povinnosti (Průvodce podnikáním, 2024).

I když poskytování zaměstnaneckých benefitů může přinést daňové výhody jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele, je důležité brát v úvahu potenciální nevýhody a komplexitu, která s tím může být spojena. Vždy je vhodné se obrátit na daňového poradce nebo účetního, aby bylo možné správně navigovat složitým daňovým systémem a optimalizovat daňové důsledky pro obě strany (Průvodce podnikáním, 2024).

### 3 TEORIE A PRAXE OPTIMALIZACE BENEFITŮ

Optimalizace zaměstnaneckých benefitů představuje klíčovou strategii pro firmy zaměřenou na zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců, zatímco zároveň sleduje efektivní využití firemních zdrojů a minimalizaci daňového zatížení. V praxi to znamená pečlivý výběr a strukturování benefitních programů tak, aby byly atraktivní pro zaměstnance, zároveň v souladu s právními předpisy a co nejefektivnější z pohledu nákladů. Jedním z klíčových aspektů je pochopení potřeb a preferencí zaměstnanců, které se mohou lišit podle věku, životního stylu nebo rodinného stavu. Aktivní komunikace a průzkumy spokojenosti mohou pomoci identifikovat, které benefity jsou pro zaměstnance nejvíce ceněné. Následně je možné přizpůsobit nabídku benefitů tak, aby co nejvíce refletovala tyto potřeby, což může vést ke zvýšení celkové spokojenosti v pracovním kolektivu, aniž by došlo k nadměrnému zvýšení nákladů pro zaměstnavatele (Beránek, 2021).

Dalším důležitým faktorem optimalizace je využití daňových úlev a výhod, které mohou zaměstnanecké benefity nabízet, což vyžaduje důkladnou znalost daňových zákonů a předpisů, které se mohou v jednotlivých jurisdikcích lišit. Zaměstnavatelé by měli pravidelně revidovat své benefitní programy s cílem maximalizovat daňové úspory a zároveň dodržovat všechny relevantní právní požadavky. Například, v některých zemích mohou být některé formy benefitů, jako jsou příspěvky na penzijní spoření nebo zdravotní pojištění, zcela osvobozeny od daně do určité výše. Využitím těchto možností mohou firmy poskytnout zaměstnancům vysokou hodnotu benefitů při relativně nízkých nákladech pro sebe. Současně je důležité zajistit, aby byly benefity správně administrativně zpracovány a zaznamenány, což může vyžadovat investice do interních systémů nebo spolupráci s externími poskytovateli (Botek, 2018).

Strategická optimalizace zaměstnaneckých benefitů také zahrnuje průběžné monitorování a hodnocení efektivity a přijetí jednotlivých programů. To znamená nejen sledování nákladů a daňových úspor, ale také měření dopadu na zaměstnaneckou spokojenost, zadržení talentů a produktivitu. V dnešním konkurenčním prostředí se zaměstnanecké benefity staly klíčovým faktorem při přitahování a udržení kvalifikovaných pracovníků. Efektivní benefitní programy, které jsou dobře promyšlené a správně cílené, mohou významně přispět k budování pozitivní firemní kultury a zvyšování celkové konkurenceschopnosti firmy na trhu. V tomto kontextu je neustálá optimalizace zaměstnaneckých benefitů nejen otázkou finanční efektivity, ale stává se strategickou investicí do budoucnosti podniku. (Koubek, 2015).

### **Principy optimalizace zaměstnaneckých benefitů**

Optimalizace zaměstnaneckých benefitů vyžaduje strategický přístup, který zohledňuje nejen současné potřeby a očekávání zaměstnanců, ale také budoucí trendy a vývoj na trhu práce. V první řadě je zásadní, aby se zaměstnavatelé zaměřili na flexibilitu svých benefitních programů. Dynamické pracovní prostředí a rychle se měnící životní situace zaměstnanců vyžadují, aby benefity byly dostatečně variabilní a umožňovaly individuální přizpůsobení. Flexibilní benefitní systémy, které umožňují zaměstnancům vybrat si z širokého spektra možností nebo upravit svůj benefitní balíček podle osobních potřeb a životního cyklu, jsou stále žádanější. Tento přístup nejenže zvyšuje vnímanou hodnotu benefitů pro zaměstnance, ale také pomáhá zaměstnavatelům efektivněji řídit náklady a zároveň podporovat diverzitu a inkluzi v pracovním prostředí (Lochmannová, 2016).

Dalším důležitým prvkem optimalizace je technologická integrace a digitalizace správy benefitů. Využití moderních technologických řešení a platforem pro správu zaměstnaneckých benefitů může výrazně zefektivnit administrativní procesy, snížit chybovost a zjednodušit přístup zaměstnanců k informacím o jejich benefitech. Digitální platformy umožňují zaměstnancům snadný přístup k jejich benefitním balíčkům, online výběr nebo změnu benefitů a transparentní sledování využívání jednotlivých benefitů. Pro zaměstnavatele znamená digitalizace možnost lepšího sledování nákladů, analýzu využívání benefitů a efektivnější plánování rozpočtu na benefity. Technologie také umožňuje sběr a analýzu dat, která mohou pomoci identifikovat trendy, preferované benefity a oblasti pro další zlepšování. V dnešní době, kdy se společnost stále více zaměřuje na otázky udržitelného rozvoje a sociální spravedlnosti, se tyto aspekty stávají nejen součástí korporátní identity, ale i důležitým faktorem při přitahování a udržování talentů, kteří sdílejí podobné hodnoty (Rindová et al., 2017).

Integrace principů udržitelného rozvoje a sociální odpovědnosti do zaměstnaneckých benefitů se stává nejen etickou volbou, ale také strategickou investicí do budoucnosti organizace. Firmy, které se zavazují k pozitivnímu sociálnímu a environmentálnímu dopadu prostřednictvím svých benefitních programů, si budují reputaci jako zaměstnavatelé volby pro nové generace pracovníků, kteří hledají smysluplnou práci v souladu s jejich hodnotami. Zaměření na udržitelnost a sociální odpovědnost může zahrnovat také podporu dobrovolnictví a společenských projektů, kde zaměstnanci mohou věnovat pracovní čas na podporu lokálních komunit nebo globálních iniciativ. V kontextu globalizace a mezinárodní konkurence se optimalizace zaměstnaneckých benefitů stává nezbytnou součástí strategie řízení lidských zdrojů. Přizpůsobení benefitních programů

multikulturnímu a diverzifikovanému pracovnímu prostředí vyžaduje od zaměstnavatelů hluboké porozumění kulturním rozdílům a specifikům jednotlivých trhů práce. Vytváření inkluzivních benefičních balíčků, které respektují a oslavují diverzitu pracovní síly, může podstatně zvýšit atraktivitu firmy jako pracoviště a posílit její konkurenční výhodu na mezinárodním trhu. V tomto směru se stává klíčovým nejen pružné a inovativní navrhování benefitů, ale také jejich efektivní komunikace a adaptace na potřeby zaměstnanců z různých kulturních a sociálních prostředí. Optimalizace zaměstnaneckých benefitů tak představuje komplexní výzvu, která vyžaduje strategické plánování a flexibilitu (Macháček, 2021).

### **3.1 Strategie pro maximalizaci hodnoty benefitů při minimalizaci nákladů**

Strategie pro maximalizaci hodnoty zaměstnaneckých benefitů při současné minimalizaci nákladů vyžaduje sofistikovaný přístup, který kombinuje finanční úspory s udržení nebo zlepšením spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců. Jedním z klíčových kroků je analýza stávajícího balíčku benefitů s cílem identifikovat a eliminovat benefity s nízkým využitím nebo benefity, které nepřinášejí zaměstnancům odpovídající hodnotu. Často se může stát, že zdroje vynakládané na některé benefity neodpovídají jejich skutečné hodnotě pro zaměstnance. Zaměstnavatelé by měli pravidelně shromažďovat zpětnou vazbu od zaměstnanců, aby zjistili, které benefity jsou pro ně nejcennější, a přizpůsobit nabídku tak, aby lépe odrážela tyto preference. Takové přizpůsobení může zahrnovat přesun finančních prostředků od méně využívaných benefitů k těm, které zaměstnanci vysoce hodnotí, což může vést k vyšší celkové spokojenosti bez nutnosti zvyšovat celkové náklady (Hnátek a Zámek, 2022).

Dalším efektivním přístupem je využití skupinových slev a vyjednávání s poskytovateli benefitů. Zaměstnavatelé, kteří nabízejí benefiční programy, jako jsou zdravotní pojištění, fitness členství nebo služby osobního rozvoje, mohou často dosáhnout výrazných slev prostřednictvím hromadného nákupu nebo dlouhodobých partnerství s poskytovateli. Skupinové slevy snižují nejen náklady pro zaměstnavatele, ale zvyšují také hodnotu nabízených benefitů pro zaměstnance. Vyjednávání o lepších podmínkách a tarifech může zahrnovat i další výhody, jako jsou flexibilní platby nebo exkluzivní služby, což zvyšuje atraktivitu benefičního programu. Využitím ekonomie rozsahu a pečlivým vyjednáváním

mohou firmy získat lepší podmínky, které pomáhají snižovat náklady a současně zlepšují nabídku benefitů pro zaměstnance (Pelc, 2020).

Inovace a kreativita v návrhu benefitních programů hrají klíčovou roli při maximalizaci hodnoty benefitů při minimalizaci nákladů. Zaměstnavatelé mohou zvážit zavedení alternativních, nízkonákladových benefitů, které přinášejí vysokou hodnotu, jako jsou flexibilní pracovní doby, možnost práce z domova, profesní rozvojové příležitosti, nebo programy zaměřené na zdraví a wellness. Tyto typy benefitů často vyžadují menší finanční investice, ale mohou významně přispět ke zlepšení spokojenosti a loajality zaměstnanců. Kreativní přístupy, jako je nabídka dnů dobrovolnictví, přístup k online vzdělávacím kurzům nebo programy mentorství, mohou rovněž posílit firemní kulturu a podpořit osobní i profesní růst zaměstnanců. Integrací inovativních a cenově efektivních řešení do svého balíčku benefitů mohou zaměstnavatelé vytvořit konkurenceschopnou a atraktivní nabídku, která podporuje angažovanost zaměstnanců bez zbytečného navyšování nákladů (Šikýř, 2016).

Další klíčový prvek efektivní strategie je využívání dat a analytických nástrojů pro měření efektivity a návratnosti investic do zaměstnaneckých benefitů. Systémové shromáždění a analýza dat o využívání benefitů umožňuje zaměstnavatelům lépe porozumět, jaké benefity jsou pro zaměstnance nejatraktivnější a jaký mají dopad na jejich spokojenost a výkon. Tento přístup umožňuje nejen optimalizovat a přizpůsobit nabídku benefitů reálným potřebám a preferencím zaměstnanců, ale také identifikovat oblasti, kde je možné dosáhnout úspor bez snižování celkové hodnoty poskytovaných benefitů. Efektivní využití analytiky a feedbacku od zaměstnanců tak představuje základ pro dynamické řízení benefitního programu, který je současně nákladově efektivní a vysoce ceněný jeho uživateli (Urban, 2017).

Proaktivní přístup k průběžné revizi a inovaci v oblasti zaměstnaneckých benefitů je nezbytný pro udržení jejich atraktivity a relevance v rychle se měnícím pracovním prostředí. Adaptabilita a otevřenost k experimentování s novými formami benefitů může firmám umožnit zůstat v popředí ve svém odvětví jako preferovaný zaměstnavatel. To zahrnuje nejen sledování aktuálních trendů a očekávání na trhu práce, ale také anticipaci budoucích vývojových trendů a jejich integraci do firemní strategie. Optimalizace zaměstnaneckých benefitů s důrazem na maximalizaci hodnoty a minimalizaci nákladů vyžaduje multidisciplinární přístup, který spojuje finanční řízení, HR strategii, technologické inovace a závazek k udržitelnosti a sociální odpovědnosti (Barták, 2023).

### 3.2 Přístupy k analýze efektivity benefitních programů

Analýza efektivity benefitních programů je zásadní pro zaměstnavatele, kteří se snaží optimalizovat své investice do zaměstnaneckých výhod a zároveň zajistit vysokou míru spokojenosti a loajality mezi svými pracovníky. Tento proces vyžaduje komplexní přístup, který zahrnuje kvantitativní i kvalitativní metody hodnocení, aby bylo možné získat ucelený pohled na výkonnost a vnímanou hodnotu poskytovaných benefitů. Jedním z klíčových kroků je shromažďování dat o využívání jednotlivých benefitů, což umožňuje identifikovat, které benefity jsou zaměstnanci nejvíce využívány a které naopak zůstávají opomíjeny. Tato data mohou být doplněna o finanční analýzu nákladů spojených s každým benefitem, což poskytuje ucelený pohled na návratnost investic do benefitních programů. Tímto způsobem mohou zaměstnavatelé identifikovat oblasti, kde je možné dosáhnout úspor bez snížení kvality nebo rozsahu nabízených benefitů (Bednář, 2018).

V neposlední řadě je důležité průběžně sledovat a hodnotit vnější trendy a vývoj na trhu benefitů, například formou sledování novinek a inovací v oblasti zaměstnaneckých benefitů, ale také porozumění širším ekonomickým, sociálním a legislativním trendům, které mohou ovlivnit efektivitu a přitažlivost benefitních programů. Porovnání vlastních benefitních programů s konkurencí nebo s průmyslovými standardy může rovněž poskytnout cenné informace o tom, kde se nachází silné a slabé stránky, a umožnit tak zaměstnavatelům lépe se umístit na trhu práce. Tento dynamický přístup k analýze a hodnocení umožňuje firmám udržet své benefitní programy aktuální, konkurenceschopné a v souladu s měnícími se potřebami a očekáváními zaměstnanců, což je základem pro dlouhodobý úspěch a udržitelný rozvoj organizace (Botek, 2018).

Analýza efektivity benefitních programů je klíčovým nástrojem pro organizace, které se snaží optimalizovat své investice do zaměstnaneckých benefitů a zároveň maximalizovat jejich pozitivní dopad na zaměstnance. Prvním krokem v tomto procesu je shromáždění a analýza dat, která poskytují ucelený pohled na současné využívání a vnímání benefitů zaměstnanci, jako například kvantitativní údaje, jako jsou statistiky využívání jednotlivých benefitů, náklady spojené s každým benefitem, a také kvalitativní informace získané z průzkumů spokojenosti, zaměřených skupinových diskuzí nebo individuálních pohovorů. Tato data umožňují zaměstnavatelům identifikovat nejvíce a nejméně populární benefity, odhalit potenciální mezery v nabídce a posoudit, jak jednotlivé benefity přispívají k celkové spokojenosti a angažovanosti v práci. Efektivní analýza tak poskytuje základ

pro informované rozhodování o tom, které benefity by měly být zvýšeny, upraveny, nebo možná i zrušeny (Bršťáková et al., 2020).

Dalším přístupem je využití benchmarkingu, což znamená porovnávání benefitního programu organizace s programy jiných podniků ve stejném odvětví nebo regionu. Benchmarking pomáhá zaměstnavatelům pochopit, jak se jejich nabídka benefitů měří vůči konkurenci, a identifikovat trendy a osvědčené postupy v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Tato metoda je zvláště cenná v dynamickém pracovním prostředí, kde schopnost přitahovat a udržet talentované pracovníky může být zásadně ovlivněna kvalitou a rozsahem poskytovaných benefitů. Benchmarking může odhalit příležitosti pro inovace v benefitních programech a poskytnout cenné vhledy do toho, jaké benefity mohou být atraktivní pro současné i potenciální zaměstnance. Kromě toho, tato analýza může pomoci zajistit, že investice do benefitů jsou v souladu s tržními standardy a nepředstavují zbytečné náklady (Hnátek a Zámek, 2022).

Pro hloubkové porozumění efektivitě benefitních programů je důležitá pravidelná zpětná vazba od zaměstnanců. Průzkumy zaměstnanecké spokojenosti je efektivní nástroj pro získávání přímé zpětné vazby od těch, kteří benefity využívají. Tato zpětná vazba umožňuje zaměstnavatelům porozumět nejen tomu, jak jsou jednotlivé benefity ceněny, ale také jak přispívají k pracovnímu angažmá, lojalitě a celkovému pracovnímu zážitku. Integrace těchto postupů do pravidelného hodnocení a plánování benefitních programů umožňuje organizacím neustále vylepšovat své nabídky, reagovat na měnící se potřeby a očekávání zaměstnanců a zajišťovat, že investice do benefitů přinášejí maximální možnou hodnotu jak pro zaměstnance, tak pro organizaci (Koubek, 2015).



## 4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část práce se podrobně věnovala zaměstnaneckým benefitům, jejich významu, daňovým aspektům a metodám jejich optimalizace. Na počátku byly definovány zaměstnanecké benefity jako dodatečné odměny poskytované zaměstnavateli nad rámec běžného platu, které mají za cíl zvýšit spokojenost a motivaci zaměstnanců. Diskuze pokračovala prozkoumáním různých důvodů, proč zaměstnavatelé tyto benefity nabízejí, včetně snahy o zvýšení loajality, produktivity a celkové spokojenosti zaměstnanců. Různé typy benefitů byly rozděleny do kategorií, jako jsou peněžní, nepeněžní, (in)tangibilní, tradiční, netradiční, atypické a výjimečné, přičemž každá z těchto kategorií byla podrobně rozebrána.

V další části byly zkoumány daňové aspekty zaměstnaneckých benefitů, včetně právního rámce pro jejich zdanění. Byly představeny změny v legislativě do konce roku 2023 a nový právní rámec platný od roku 2024, který zavádí nové formy zdanění benefitů. Diskuze o daňových aspektech také zahrnovala konkrétní daňové výhody a nevýhody pro zaměstnance i zaměstnavatele, s důrazem na to, jak mohou tyto aspekty ovlivnit rozhodování o poskytování a výběru konkrétních benefitů.

Poslední část práce se zaměřila na teorii a praxi optimalizace benefitních programů. Byly představeny základní principy optimalizace, které pomáhají firmám maximalizovat hodnotu poskytovaných benefitů při současném minimalizování nákladů. Dále byly diskutovány strategie, které umožňují efektivněji spravovat benefitní programy a zvyšovat jejich atraktivitu pro zaměstnance, zatímco se zachovává kontrola nad výdaji. Zvláštní pozornost byla věnována různým přístupům k analýze efektivity těchto programů, včetně využití datové analýzy, benchmarkingu a zpětné vazby od zaměstnanců, aby se zajistilo, že nabízené benefity skutečně odpovídají potřebám a preferencím zaměstnanců a přinášejí očekávanou hodnotu.

Shrnutí teoretické části poskytlo pevný základ pro pochopení různých aspektů zaměstnaneckých benefitů a jejich role v rámci organizační strategie. Důraz byl kladen na důležitost těchto benefitů nejen jako nástroje pro zvýšení spokojenosti a zavázání zaměstnanců, ale také jako významného faktoru při přilákání nových talentů v konkurenčním pracovním prostředí. Analýza daňových aspektů a zdanění benefitů odhalila složitost této problematiky a nutnost důkladného porozumění legislativnímu rámci, aby organizace mohly efektivně navigovat mezi výhodami a povinnostmi, které s poskytováním benefitů souvisejí. Právní úpravy a daňové režimy se mohou výrazně lišit a mají přímý dopad

na celkovou efektivitu a atraktivitu benefičních programů, což vyžaduje neustálé sledování a přizpůsobování se změnám v legislativě.

V kontextu optimalizace benefitů práce zdůraznila význam strategického plánování a inovativního přístupu k návrhu benefičních programů. Zavedení flexibilních benefičních plánů, které reflektují rozmanitost a individuální potřeby zaměstnanců, se ukázalo jako klíčové pro zvýšení hodnoty těchto programů. Využití technologií a digitalizace procesů představuje další rozměr, který může výrazně zlepšit správu benefitů, zjednodušit přístup zaměstnanců k informacím a zefektivnit administrativu. Průběžná analýza a hodnocení efektivit benefitních programů je zásadní pro udržení jejich relevance a hodnoty pro zaměstnance, což vyžaduje kombinaci kvantitativního hodnocení a kvalitativní zpětné vazby od zaměstnanců.

Teoretická část práce nabídla ucelený pohled na komplexní téma zaměstnaneckých benefitů, jejich daňových implikací a strategií pro jejich optimalizaci. Tímto poskytla solidní teoretický základ pro další praktické zkoumání a aplikaci v rámci specifických organizačních kontextů. Důraz na potřebu flexibilního, inovativního a strategického přístupu k benefitům odhaluje, že jejich správa je dynamickým procesem, který vyžaduje nejen porozumění aktuálním trendům a legislativě, ale také schopnost anticipovat budoucí vývoj v oblasti lidských zdrojů a pracovního prostředí.

Teoretická část práce poskytla tedy komplexní přehled o zaměstnaneckých benefitech, zdůrazňující jejich význam pro moderní pracovní prostředí a vysvětlující, jak mohou být efektivně spravovány a optimalizovány pro prospěch jak zaměstnanců, tak zaměstnavatelů.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Klíčovým krokem v rámci přípravné fáze praktické části práce byl výběr vhodného kandidáta pro analýzu zaměstnaneckých benefitů a návrh optimalizace benefitního programu byl. Po důkladném zvážení byla pro tento účel vybrána středně velká potravinářská firma ze Zlínského kraje. Její souhlas s účastí na výzkumu byl získán pod podmínkou zachování anonymity, což umožnilo otevřenou a upřímnou komunikaci o stávajících benefitních programech a jejich efektivitě.

Anonymita firmy hraje ve výzkumném procesu zásadní roli, neboť umožňuje získat detailní a citlivé informace, které by jinak mohly být z důvodu obav o konkurenční výhodu či pověst firmy zatajovány. Tato otevřenost zvyšuje porozumění stávajícím strukturám a procesům řízení zaměstnaneckých benefitů ve firmě, což je nezbytné pro formulaci relevantních a efektivních návrhů na jejich optimalizaci. Respektování požadavku na anonymitu zvyšuje důvěru mezi všemi zúčastněnými stranami a podporuje kvalitu a objektivitu získaných dat. Proces výběru firmy reflektoval potřebu detailního pohledu na daňové aspekty zaměstnaneckých benefitů. Středně velká firma poskytla ideální základnu pro analýzu, jelikož její velikost a struktura odpovídají běžným podnikatelským realitám v České republice, což zajišťuje relevantnost a aplikovatelnost zjištění a doporučení. Tento přístup představuje základ pro komplexní zhodnocení benefitního programu a jeho potenciální optimalizaci s ohledem na efektivitu nákladů a daňové zvýhodnění.

### 5.1 Základní údaje

Firma, která se stala předmětem analýzy, byla založena v roce 2000 a od svého vzniku se etablovala nejprve jako malý, ale poté významný hráč na trhu maloobchodního prodeje potravin nejprve ve Zlínském kraji, následně v celé České republice. Její historie je charakterizována postupným růstem a rozvojem, přičemž firma prošla několika fázemi expanze, během kterých rozšiřovala svůj obchodní sortiment. Firma byla původně zaměřená na výrobu a prodej zdravých potravin, postupně diverzifikovala své portfolio o další produkty, čímž reagovala na měnící se potřeby trhu a příležitosti pro růst v oblasti specifického potravinářského zboží v celém rozsahu, který je na trhu dostupný.

Areál firmy se nachází na strategicky výhodném místě, což umožňuje efektivní logistiku a distribuci jejích výrobků. Sestává z několika výrobních a skladovacích hal, a také administrativních budov, které jsou vybaveny moderními technologiemi a zařízeními odpovídajícími současným standardům. Díky této infrastruktuře a nepřetržitému

zdokonalování výrobních procesů dokáže firma efektivně reagovat na poptávku svých zákazníků, jejichž počet se postupně zvyšuje.

Ve snaze udržet konkurenceschopnost a zároveň reagovat na měnící se požadavky trhu, firma investuje do výzkumu a vývoje v oblasti výroby, skladování a logistiky. Tímto přístupem se jí daří inovovat své služby, čímž nejen upevňuje svou pozici na trhu, ale také přináší hodnotu zákazníkům prostřednictvím vyšší kvality a lepších řešení.

Firma klade také velký důraz na udržitelnost a ekologickou odpovědnost. Implementovala řadu opatření k minimalizaci dopadu své činnosti na životní prostředí, včetně efektivního využívání zdrojů, snižování odpadů a emisí, a podpory recyklace. Tyto kroky přispívají k ochraně životního prostředí, zvyšují efektivitu a snižují náklady, což má pozitivní dopad na celkovou udržitelnost podnikání.

Zaměstnanci firmy jsou považováni za klíčový zdroj jejího úspěchu. Firma proto věnuje značné úsilí rozvoji svých lidí, nabízí konkurenceschopné zaměstnanecké benefity a podporuje pracovní prostředí, které je založeno na vzájemné důvěře, respektu a otevřené komunikaci. Investice do vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců zvyšuje nejen jejich angažovanost a produktivitu, ale umožňuje také lépe reagovat na nové výzvy a technologické změny v potravinářském průmyslu. Tento přístup k řízení lidských zdrojů, spolu s pevným závazkem k inovacím a udržitelnosti, tvoří základní pilíře strategie firmy pro dosažení dlouhodobého růstu a úspěchu.

## 5.2 Struktura zaměstnanců

Organizační struktura firmy je navržena tak, aby podporovala efektivní řízení, flexibilitu a inovace ve všech aspektech jejího podnikání. Struktura je hierarchická s průhlednými liniemi odpovědnosti a komunikace, což umožňuje rychlé rozhodování a efektivní řešení problémů. Celkově firma zaměstnává přibližně 250 lidí, rozdělených do několika klíčových oddělení, které spolu úzce spolupracují. Na vrcholu organizační struktury stojí výkonný ředitel (CEO), který je zároveň majitelem a který má celkovou zodpovědnost za strategické řízení firmy. Pod ním působí několik vedoucích pracovníků, kteří řídí specifické funkční oblasti, jako jsou výroba, finance, nákup, prodej, správa budov, marketing, výzkum a vývoj, lidské zdroje a oddělení jakosti. Oddělení IT je řešeno externími pracovníky.

Oddělení výroby zaměstnává 180 pracovníků, kteří jsou základem firmy a pracují ve třísměnném provozu. V oddělení nákupu pracuje 10 zaměstnanců, obchodní oddělení, které zahrnuje prodej, marketing a zákaznický servis, má přibližně 20 zaměstnanců a je klíčové pro rozvoj trhu, komunikaci s klienty a podporu prodeje.

Finanční oddělení, s týmem asi 10 lidí, zajišťuje správu finančních zdrojů firmy, účetnictví, kontrolu a finanční plánování. Oddělení výzkumu, vývoje a udržení kvality potravin, které tvoří přibližně 20 specialistů, je zodpovědné za inovace služeb, technologický pokrok a jakost potravin. Lidské zdroje, s týmem okolo 10 pracovníků, se soustředí na nábor, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, stejně jako na správu benefitů a pracovních vztahů.

Tato struktura podporuje specializaci a expertizu v jednotlivých oblastech, zatímco zároveň umožňuje oddělením efektivně spolupracovat na dosahování společných cílů. Díky tomuto uspořádání může firma rychle reagovat na měnící se tržní podmínky a udržovat si vysokou úroveň inovací a zákaznického servisu.

### **5.3 Systém odměňování zaměstnanců**

Systém odměňování zaměstnanců ve vybrané firmě je navržen tak, aby motivoval pracovníky, podporoval jejich výkon a zároveň odrážel hodnoty a cíle společnosti. Tento systém kombinuje pevné mzdové složky s proměnnými odměnami a rozsáhlým balíčkem zaměstnaneckých benefitů, což vytváří komplexní a konkurenceschopnou strukturu odměňování.

#### **Pevná mzdová složka**

Základem odměňování je pevná mzdová složka, která je stanovena na základě pozice, odborných znalostí a zkušeností zaměstnance. Firma pravidelně sleduje mzdové trhy a provádí benchmarking, aby zajistila, že její mzdy jsou konkurenceschopné v porovnání s podobnými pozicemi v regionu a průmyslu. Toto je doplněno pravidelnými hodnoceními výkonu, na jejichž základě mohou být zaměstnanci odměněni zvýšením mzdy. Tradiční koncepce výkonu zaměstnance se zaměřuje na kvalitu a množství výstupů, které zaměstnanec produkuje při práci. Tradiční pohled na výkon zaměstnanců se zaměřuje na měřitelné výsledky a kvalitu práce při vykonávání konkrétních pracovních úkolů.

#### **Proměnné odměny**

Kromě pevné mzdové složky firma nabízí systém proměnných odměn, který je vázán na individuální výkon, výkon týmu a celkové výsledky společnosti. Tyto odměny mohou zahrnovat bonusy za dosažení nebo překročení cílů, speciální odměny za mimořádné projekty nebo inovace a dále také za řádné plnění docházky dle předem stanovených kritérií. Proměnné odměny jsou navrženy tak, aby odměňovaly nejen krátkodobé úspěchy, ale také dlouhodobý přínos pro firmu.

### Zaměstnanecké benefity

Balíček zaměstnaneckých benefitů zahrnuje širokou škálu mzdových a nemzdových výhod, které přispívají k celkové spokojenosti a loajalitě zaměstnanců. Mezi tyto benefity patří:

- **penzijní připojištění a životní pojištění:** podpora dlouhodobé finanční bezpečnosti zaměstnanců,
- **flexibilní pracovní doba a možnost práce z domova (home office):** firma nabízí zaměstnancům vyváženější pracovní a osobní život,
- **vzdělávací a rozvojové programy:** investice do profesního a osobního rozvoje zaměstnanců (v současném systému benefitů značně omezeno),
- **dary k pracovnímu výročí:** ocenění zaměstnanců za dlouhodobý přínos pro firmu,
- **stravování:** spokojenost zaměstnanců v rámci stravování díky stravenkovému paušálu,
- **dovolená nad rámec zákona:** podpora odpočinku a regenerace zaměstnanců mimo pracovní dobu,
- **sick days:** firma umožňuje využívání tohoto benefitu k ochraně zdraví zaměstnanců nebo členů rodiny,
- **slevy na firemní produkty:** zvýhodněné nabídky pro zaměstnance.

Tento komplexní přístup k odměňování a zaměstnaneckým benefitům podporuje angažovanost, motivaci a spokojenost zaměstnanců, což má pozitivní vliv na produktivitu, kvalitu práce a celkový úspěch firmy. Současně firma pravidelně reviduje a aktualizuje svůj systém odměňování, aby reflektovala měnící se tržní podmínky a potřeby zaměstnanců.

### Daňové aspekty odměňování a optimalizace

Firma také pečlivě zvažuje daňové aspekty svého systému odměňování, aby optimalizovala náklady a zároveň dodržovala platné právní předpisy. Využívá daňově efektivních nástrojů a benefitů, jako jsou stravenkový paušál, penzijní připojištění a další benefity, které jsou částečně nebo zcela osvobozeny od daní a sociálních a zdravotních odvodů. Tímto způsobem firma nejenže zvyšuje hodnotu poskytovaných benefitů pro zaměstnance, ale také snižuje vlastní náklady na odměňování.

### Průběžné hodnocení a zpětná vazba

Systém odměňování je doplněn průběžným procesem hodnocení výkonu, který umožňuje manažerům a zaměstnancům diskutovat o výkonech, stanovovat cíle a identifikovat příležitosti pro další rozvoj. Tento proces zahrnuje pravidelná hodnotící setkání a

poskytování konstruktivní zpětné vazby, což podporuje osobní rozvoj zaměstnanců a jejich pocit začlenění a ocenění.

### **Flexibilita a individualizace**

Firma si je vědoma, že potřeby a očekávání zaměstnanců se mohou lišit v závislosti na jejich osobní situaci, kariérní fázi a životních prioritách. Proto se snaží nabízet určitou míru flexibility a individualizace v balíčku benefitů. Flexibilní pracovní aranžmá umožňuje zaměstnancům přizpůsobit si své pracovní podmínky a benefity svým individuálním potřebám a preferencím.

### **Zapojení zaměstnanců a feedback**

Firma dále klade důraz na zapojení zaměstnanců do rozhodovacího procesu týkajícího se systému odměňování. Pravidelně provádí průzkumy spokojenosti, aby získala zpětnou vazbu od zaměstnanců na stávající benefity a odměny. Tato zpětná vazba je poté využívána k dalším vylepšením a přizpůsobení odměňovacího systému, což pomáhá udržet jeho relevanci a atraktivitu.

System odměňování ve vybrané firmě představuje vyváženou kombinaci pevných a proměnných složek mzdy, doplněnou o rozsáhlý balíček zaměstnaneckých benefitů a daňových optimalizací. Tento systém je navržen tak, aby byl spravedlivý, transparentní a konkurenceschopný, s cílem motivovat zaměstnance k výkonu, podporovat jejich rozvoj a zároveň přispívat k celkovému úspěchu firmy. Díky průběžnému hodnocení, flexibilitě a zapojení zaměstnanců do procesu firma udržuje svůj odměňovací systém aktuální a přitažlivý, což je zásadní pro udržení a přilákání talentů v konkurenčním prostředí.



## 6 INTERVIEW S HR MANAŽEREM

Rozhovor s HR manažerem firmy byl organizován s cílem získat podrobné informace o systému odměňování a zaměstnaneckých benefitech. Iniciativa pro tento rozhovor vzešla z potřeby hlouběji porozumět, jak jsou tyto aspekty řízeny a jak přispívají k motivaci a spokojenosti zaměstnanců. Bylo rozhodnuto, že setkání se uskuteční ve firemních prostorách, aby bylo možné lépe pochopit pracovní prostředí a kulturu firmy. HR manažer byl kontaktován prostřednictvím e-mailu, ve kterém byly specifikovány cíle rozhovoru a navržen termín setkání. Po vzájemné dohodě na vhodném termínu byly připraveny a zaslány předběžné otázky, aby měl HR manažer možnost se na rozhovor řádně připravit.

Na základě dohody byl rozhovor proveden v klidné a formálně připravené místnosti. HR manažer byl během celého setkání velmi vstřícný a poskytl bohaté informace nejen o aktuálních odměňovacích strategiích a benefitech, ale také o plánech na jejich budoucí rozvoj a možné výzvy, které s tím souvisí. Diskuse byla strukturována tak, aby pokryla všechny klíčové aspekty odměňování a zaměstnaneckých benefitů, včetně daňových implikací, flexibilních pracovních aranžmá, vzdělávacích programů a wellness iniciativ. Po skončení rozhovoru byly získané informace pečlivě zdokumentovány a analyzovány s cílem integrace do finální analýzy a návrhu optimalizace benefitního programu firmy.

### 6.1 Stravování

**Otázka 1:** Jaké možnosti stravování firma nabízí svým zaměstnancům?

**Odpověď manažera:** Zaměstnanci si obvykle objednávají hotová zalisovaná jídla nebo si objednávají jídla z blízké restaurace. V rámci benefitů máme nastaven stravenkový paušál, který se v letošním roce 2024 zvýšil ze 100 Kč na 115 Kč za 1 odpracovaný den.

**Otázka 2:** Jaký je přínos stravenek pro zaměstnance?

**Odpověď manažera:** Díky dotovanému stravování a flexibilitě stravenek mohou zaměstnanci ušetřit finanční prostředky.

#### Vyhodnocení poskytování benefitu stravování

Poskytování stravenkového paušálu je typickým příkladem, jak může společnost přispět k denní spokojenosti svých zaměstnanců. Systém stravenek nabízí pohodlné a ekonomicky výhodné řešení pro stravování. Tato benefitní politika ukazuje, že firma klade důraz na pohodu svých zaměstnanců a je ochotna investovat do jejich komfortu a spokojenosti. Zároveň tato forma benefitu, kromě finančních výdajů, nijak nezatěžuje společnost administrativně. Příspěvek na stravování má společnost upraven ve mzdovém

předpisu, ve kterém je stanoveno, že zaměstnavatel poskytne zaměstnancům v pracovním poměru příspěvek na stravování ve formě peněžního příspěvku, vyjma zaměstnanců vyslaných na pracovní cestu, a bude poskytován dle zákona č.586/92 Sb., a to ve výši odpovídající maximální nákladově uznatelné výši. Hodnota příspěvku na stravování bude každoročně vyhlášena příkazem ředitele.

Tabulka 1 Firemní benefit – stravenkový paušál (vlastní zpracování)

Hodnota benefitu (Kč)	Počet pracovníků	Počet pracovních dnů v roce	Náklad firmy celkem (Kč)
115 Kč	250	227	6526250,00

Počet pracovních dnů za rok 2024 činí 252 dnů a byl snížen o odhad dovolené a sick days ve výši 25 dnů.

## 6.2 Dovolená nad rámec zákona

**Otázka 4:** Jak firma přistupuje k poskytování dovolené nad rámec zákonných požadavků?

**Odpověď manažera:** Naše firma si uvědomuje důležitost work-life balance pro naše zaměstnance, a proto poskytujeme dovolenou nad rámec zákonných požadavků. Každý zaměstnanec má možnost využít dodatečné dny dovolené, které jsou navrženy tak, aby podpořily odpočinek a regeneraci mimo pracovní zátěž. Tyto dodatečné dny jsou přístupné pro všechny zaměstnance po odpracování jednoho roku práce ve firmě. Tento benefit je uveden v pracovním řádu, ze kterého je patrné, že dovolená na zotavenou činí u všech zaměstnanců společnosti 4 týdny v kalendářním roce. Zaměstnavatel může rozhodnout, že zaměstnancům bude v příslušném kalendářním roce poskytnut nad rámec dovolené stanovený ve větě první tohoto odstavce 2 až 5 dnů dovolené navíc, a to především za účelem regenerace zaměstnanců.

**Otázka 5:** Jakým způsobem firma rozhoduje o počtu dodatečných dnů dovolené?

**Odpověď manažera:** Počet dodatečných dnů dovolené je určen na základě interního hodnocení a potřeb zaměstnanců. Zohledňujeme doporučení z průzkumů zaměstnanecké spokojenosti a snažíme se být co nejvíce flexibilní, aby tyto dny odpovídaly individuálním potřebám našich zaměstnanců. Máme stanovený minimální počet dodatečných dnů, ale v některých případech může být tento počet zvýšen v závislosti na specifických okolnostech nebo vynikajícím výkonu.

**Otázka 6:** Jaká opatření firma přijímá, aby zabezpečila, že dodatečná dovolená nebude mít negativní dopad na pracovní procesy?

**Odpověď manažera:** Plánování dovolené je klíčové pro minimalizaci jejího dopadu na pracovní procesy. Využíváme systém předběžného plánování a koordinace mezi týmy, abychom zajistili, že všechny pracovní úkoly budou pokryty během absence zaměstnanců. Navíc podporujeme kulturu vzájemné pomoci a flexibility v týmu, což nám umožňuje efektivně řešit jakékoli výzvy spojené s plánováním dovolených.

### Vyhodnocení poskytování dodatečné dovolené

Poskytování dodatečné dovolené nad rámec zákonných požadavků je významným benefitem, který firma nabízí svým zaměstnancům. Tento přístup demonstruje nejen závazek firmy k podpoře pohody zaměstnanců, ale posiluje také jejich loajalitu a zvyšuje celkovou spokojenost v práci. Dodatečná dovolená umožňuje zaměstnancům věnovat více času osobnímu životu, regeneraci a zájmovým aktivitám, což má pozitivní vliv na jejich psychické a fyzické zdraví. Tento benefit tak přispívá k vytvoření pozitivní firemní kultury, ve které jsou zaměstnanci motivováni a angažováni.

Přestože dodatečná dovolená přináší mnoho výhod, je klíčové, aby byla správně řízena a aby nedocházelo k negativním dopadům na pracovní procesy. Efektivní plánování a komunikace jsou nezbytné pro zajištění plynulého chodu firmy a minimalizaci případných výzev spojených s absencí zaměstnanců. Firma úspěšně zvládá tyto výzvy prostřednictvím systému předběžného plánování a podporou týmové spolupráce, což ukazuje na dobře promyšlený a udržitelný přístup k poskytování tohoto benefitu. Dodatečná dovolená představuje významný prvek benefičního programu firmy, který přispívá k její atraktivitě jako zaměstnavatele.

Tabulka 2 Firemní benefit – Dovolená nad rámec zákona ve dnech (vlastní zpracování)

Dovolená nad rámec zákona	Odpracovaná doba – více jak 1 rok	Odpracovaná doba – více jak 3 roky	Odpracovaná doba – více jak 5 let
Zaměstnanec	2 dny	3 dny	5 dnů

Tabulka 3 Počet zaměstnanců dle délky práce pro společnost (vlastní zpracování)

Zaměstnanci	Odpracováno méně než 1 rok	Odpracováno více než 1 rok	Odpracováno více než 3 roky	Odpracováno více než 5 let
Zaměstnanec	25	40	90	95

Tabulka 4 Firemní benefit – Dovolená nad rámec zákona v Kč (vlastní zpracování)

Dovolená nad rámec zákona	Odpracovaná doba – více jak 1 rok	Odpracovaná doba – více jak 3 roky	Odpracovaná doba – více jak 5 let
Zaměstnanec	147.200,00	496.800,00	874.000,00

Celkové náklady na dovolenou nad rámec zákona činí 1.518.000,00 Kč.

### 6.3 Dary k pracovnímu výročí

**Otázka 7:** Jak firma přistupuje k udělování darů k pracovnímu jubileu svým zaměstnancům?

**Odpověď manažera:** Udělování darů k pracovnímu jubileu je pro nás důležitým způsobem uznání dlouhodobého přispění a loajality našich zaměstnanců. Každý zaměstnanec, který oslavuje významné pracovní jubileum (například 10, 20, 30 let ve firmě), obdrží finanční prémii ve výši 10 tisíc Kč a osobní dar od firmy jako projev našeho uznání a vděčnosti za jeho či její přínos ve výši 4000Kč.

**Otázka 8:** Jaké typy darů firma obvykle zaměstnancům k pracovnímu jubileu nabízí?

**Odpověď manažera:** Naše nabídka darů zahrnuje různorodé možnosti, aby bylo možné vybrat dar, který nejlépe odpovídá přání a zájmům oslavence. Patří sem například dárkové poukazy do obchodů, wellness pobyty, kulturní akce nebo cestovní balíčky. Snažíme se vybírat dary, které mají vysokou hodnotu pro zaměstnance a představují pro ně skutečný přínos.

**Otázka 9:** Jak firma zajišťuje, aby udělování darů k pracovnímu jubileu bylo spravedlivé a transparentní pro všechny zaměstnance?

**Odpověď manažera:** Udělování darů k pracovnímu jubileu je řízeno stanovenými kritérii a postupy, které jsou důkladně komunikovány se všemi zaměstnanci. Zároveň se snažíme zajistit, aby bylo udělování darů transparentní a vyvážené, aby každý zaměstnanec měl stejnou příležitost dostat uznání za svou dlouhodobou práci.

#### Vyhodnocení udělování darů k pracovnímu jubileu

Udělování darů k pracovnímu jubileu je důležitým aspektem firemní kultury, který přispívá k budování loajality a uznání mezi zaměstnanci. Tento přístup ukazuje, že firma si váží dlouhodobého přínosu svých zaměstnanců a je ochotna investovat do jejich uznání a motivace. Nabídka různorodých darů umožňuje zaměstnancům vybrat si dárek, který je pro ně nejrelevantnější a nejcennější, což zvyšuje jejich spokojenost a ocenění.

Nicméně je důležité, aby bylo udělování darů k pracovnímu jubileu spravedlivé a transparentní pro všechny zaměstnance. Firma by měla mít jasně definovaná kritéria pro udělování darů a zajistit, aby tyto kritéria byla uplatňována konzistentně a vyváženě. Transparentní komunikace o procesu udělování darů je klíčová pro zachování důvěry a loajality zaměstnanců vůči firmě.

Udělování darů k pracovnímu jubileu představuje pozitivní prvek firemní kultury, který přispívá k budování silného pracovního týmu a upevňuje vztahy mezi zaměstnanci a firmou.

Správné řízení tohoto procesu je však klíčové pro jeho úspěšnost a efektivitu jako nástroje pro motivaci a uznání zaměstnanců.

Tabulka 5 Firemní benefit – Dary k pracovnímu výročí v Kč (vlastní zpracování)

Počet oceněných zaměstnanců	Hodnota finanční prémie celkem	Hodnota nepeněžního daru celkem	Náklad firmy celkem
6 zaměstnanců	60.000,00	24.000,00	84.000,00

## 6.4 Pružná pracovní doba

**Otázka 10:** Jakým způsobem firma přistupuje k implementaci pružné pracovní doby pro své zaměstnance?

**Odpověď manažera:** Pružná pracovní doba se týká jen zaměstnanců na ústředí. Je pro nás důležitým nástrojem pro podporu rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců. Nabízíme různé modely flexibilní pracovní doby, včetně možnosti přizpůsobit si začátek a konec pracovní doby. Zaměstnanci mají také možnost využít pružnou pracovní dobu pro péči o rodinu nebo osobní záležitosti.

**Otázka 11:** Jak firma zajišťuje, aby implementace pružné pracovní doby nepřinesla negativní dopady na pracovní procesy a týmovou spolupráci?

**Odpověď manažera:** Přestože nabízíme pružnou pracovní dobu, důraz klademe na transparentní komunikaci a koordinaci mezi týmy. Pravidelná setkání, online komunikační nástroje a stanovení jasných cílů jsou klíčová pro udržení efektivitu a týmové spolupráce. Zároveň věříme, že důvěra a odpovědnost zaměstnanců jsou klíčové pro úspěch pružné pracovní doby.

**Otázka 12:** Jak firma hodnotí úspěšnost implementace pružné pracovní doby a zajišťuje, že tento benefit přináší skutečnou hodnotu pro zaměstnance i firmu?

**Odpověď manažera:** Průběžně monitorujeme a vyhodnocujeme úspěšnost implementace pružné pracovní doby prostřednictvím průzkumů spokojenosti zaměstnanců, analýzy pracovních výsledků a zpětné vazby od manažerů a týmů. Snažíme se identifikovat příležitosti k vylepšení a přizpůsobení našich praxí tak, aby co nejlépe odpovídaly potřebám zaměstnanců a cílům firmy.

### Vyhodnocení pružné pracovní doby

Pružná pracovní doba je důležitým aspektem firemní kultury, který může přinést mnoho výhod pro zaměstnance i firmu. Tento přístup umožňuje zaměstnancům lépe vyvážit pracovní a osobní život, což má pozitivní vliv na jejich spokojenost, produktivitu a loajalitu.

Nabídka pružné pracovní doby může také přispět k atraktivitě firmy jako zaměstnavatele a pomoci přilákat a udržet talentované zaměstnance.

Důležité je, aby implementace pružné pracovní doby byla provedena tak, aby nepřinesla negativní dopady na pracovní procesy a týmovou spolupráci. Zajištění transparentní komunikace, stanovení jasných očekávání a cílů a pravidelné monitorování výsledků jsou nezbytné pro udržení efektivity a úspěchu tohoto modelu práce. Kromě toho je důležité, aby pružná pracovní doba nevytvářela rozdíly mezi zaměstnanci nebo nepřinášela zvýšený stres v důsledku nejasností v pracovních rolích a odpovědnostech.

Pružná pracovní doba je cenným nástrojem pro podporu work-life balance a zlepšení pracovního prostředí. Správná implementace a řízení tohoto modelu práce jsou klíčové pro dosažení jeho plného potenciálu a maximalizaci přínosů pro zaměstnance i firmu.

## 6.5 Sick days

**Otázka 13:** Jaká je politika firmy ohledně sick days a jakým způsobem jsou tyto dny poskytovány zaměstnancům?

**Odpověď manažera:** Naše firma přistupuje k tomuto benefitu s ohledem na potřeby zaměstnanců a ochranu jejich zdraví. Poskytujeme stanovený počet sick days ročně a to výši 3 dnů, které mohou zaměstnanci využít v případě nemoci nebo péče o nemocného člena rodiny. Zaměstnanci jsou vyzváni k tomu, aby je využívali odpovědně. Toto je ustanoveno v pracovním řádu, kde je uvedeno, že sick days činí u všech zaměstnanců společnosti 3 dny v kalendářním roce. Každého zaměstnance, který čerpá sick days, musí někdo zastupovat tak, aby byl schopen plnit jeho hlavní úkoly i úkoly, které nesnesou odkladu.

**Otázka 14:** Jak firma zajišťuje, aby využívání zdravotního volna neohrožovalo pracovní procesy a nepřinášelo negativní dopady na pracovní tým?

**Odpověď manažera:** Přestože si vážíme zdraví našich zaměstnanců a podporujeme jejich právo na sick days, snažíme se minimalizovat negativní dopady na pracovní procesy. Pracujeme s flexibilními plány práce a pokoušíme se zajistit, aby absence zaměstnanců nezpůsobila významné přerušení či zpoždění projektů. Zároveň nabízíme alternativy, jako je práce na dálku, když je to možné, aby zaměstnanci mohli být produktivní i v době, kdy nejsou schopni pracovat z kanceláře.

**Otázka 15:** Jak firma hodnotí efektivitu svého systému sick days a zajišťuje, že zaměstnanci mají dostatečnou podporu při nemoci?

**Odpověď manažera:** Průběžně vyhodnocujeme efektivitu našeho systému sick days prostřednictvím průzkumů zaměstnanecké spokojenosti a analýzy absencí z důvodu nemoci.

Snažíme se zlepšovat komunikaci a poskytovat zaměstnancům podporu v obtížných časech, včetně poskytnutí informací o zdravotních službách a programů pro prevenci nemocí.

### Vyhodnocení sick days

Sick days jsou důležitým prvkem benefitního programu firmy, který poskytuje zaměstnancům možnost vyrovnat se s nemocí a péčí o nemocného člena rodiny. Tento přístup ukazuje na závazek firmy k ochraně zdraví a podpoře pohody zaměstnanců. Poskytování sick days také pomáhá prevenci šíření nemocí v pracovním prostředí a zvyšuje pracovní bezpečnost.

Důležité je, aby firma zajistila, že využívání sick days nenarušuje pracovní procesy a nepřináší negativní dopady na pracovní tým. Efektivní komunikace a flexibilní plány práce jsou klíčové pro minimalizaci případných přerušení či zpoždění projektů v důsledku absencí zaměstnanců z důvodu nemoci.

Zajištění dostatečné podpory zaměstnancům při nemoci je také klíčové pro úspěch systému sick days. Firma by měla zajistit, že zaměstnanci mají přístup k potřebným zdravotním službám a informacím o prevenci nemocí. Dále je důležité podporovat kulturu péče o zdraví a prevenci nemocí v rámci pracovního prostředí.

Tabulka 6 Firemní benefit – Sick days – náklad společnosti v Kč (vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců	Průměrná hodnota 1 dne Sick day v Kč	Počet dnů Sick days celkem	Náklad firmy celkem v Kč
250 zaměstnanců	1.840,00	3	1.380.000,00

## 6.6 Home office

**Otázka 16:** Jaká je politika firmy ohledně home office a jakým způsobem je tento pracovní model implementován pro zaměstnance?

**Odpověď manažera:** Naše firma přistupuje k home office jako k důležitému nástroji pro flexibilitu a podporu rovnováhy mezi prací a osobním životem našich zaměstnanců. Poskytujeme možnost práce na dálku pro zaměstnance, kteří splňují stanovené podmínky a mají adekvátní pracovní prostředí doma (opět se to netýká zaměstnanců ve výrobě). Implementace home office je založena na transparentních pravidlech a směrnicích, které jsou zaměstnancům řádně komunikovány.

**Otázka 17:** Jak firma zajišťuje, aby zaměstnanci pracující z home office měli dostatečnou podporu a možnost komunikace se svými kolegy a nadřízenými?

**Odpověď manažera:** Zajišťujeme, aby zaměstnanci pracující z home office měli přístup k potřebným technologiím a komunikačním nástrojům pro efektivní práci a komunikaci se

svými kolegy a nadřízenými. Pravidelné online setkání, chatovací aplikace a sdílené dokumenty jsou používány pro udržení spojení a týmovou spolupráci.

**Otázka 18:** Jak firma hodnotí efektivitu pracovního modelu home office a jakým způsobem reaguje na případné výzvy spojené s tímto pracovním stylem?

**Odpověď manažera:** Průběžně vyhodnocujeme efektivitu pracovního modelu home office prostřednictvím průzkumů zaměstnanecké spokojenosti, analýzy pracovních výsledků a zpětné vazby od manažerů a týmů. Snažíme se identifikovat příležitosti k vylepšení a přizpůsobit naše praxe tak, aby co nejlépe odpovídaly potřebám zaměstnanců a cílům firmy.

### **Vyhodnocení pracovního modelu home office**

Home-office je důležitým aspektem moderního pracovního života, který umožňuje zaměstnancům využívat flexibilní pracovní modely a lépe vyvažovat pracovní a osobní život. Tento pracovní model přináší mnoho výhod, jako je možnost eliminace časové a finanční náročnosti cestování do práce, zvýšení produktivity a zlepšení pracovního uspokojení.

Firma by měla zajistit, že zaměstnanci pracující z home office mají dostatečnou podporu a možnost komunikace se svými kolegy a nadřízenými. Efektivní komunikační nástroje a pravidelná online setkání jsou klíčové pro udržení spojení a týmové spolupráce. Kromě toho je důležité, aby firma průběžně vyhodnocovala efektivitu pracovního modelu home office a reagovala na případné výzvy spojené s tímto pracovním stylem, jako jsou izolace zaměstnanců nebo problémy se správou času.

## **6.7 Měsíční prémie**

**Otázka 19:** Jaká je politika firmy ohledně udělování měsíčních prémie a jakým způsobem jsou tyto prémie poskytovány zaměstnancům?

**Odpověď manažera:** Firma přistupuje k udělování měsíčních prémie jako k nástroji motivace a uznání vynikajícího výkonu zaměstnanců. Prémie jsou poskytovány na základě individuálního i týmového výkonu, který je hodnocen na základě stanovených kritérií a cílů a také bezproblémové docházky. Zaměstnanci, kteří dosahují výborných výsledků nebo přispívají k dosažení firemních cílů, jsou odměněni finančním bonusem ve formě měsíční prémie minimálně ve výši 2000Kč.

**Otázka 20:** Jak firma zajistí, aby udělování měsíčních prémie bylo spravedlivé a transparentní pro všechny zaměstnance?



**Odpověď manažera:** Udělování měsíčních prémie je založeno na objektivních kritériích a hodnocení výkonu, které jsou transparentně komunikovány se zaměstnanci. Každý zaměstnanec má jasně stanovené cíle a očekávání, na základě, kterých je jejich výkon hodnocen. Pravidelné zpětné vazby a hodnocení zajišťují, že prémie jsou udělovány spravedlivě a zaslouženě.

**Otázka 21:** Jak firma hodnotí účinnost systému udělování měsíčních prémie a jaké jsou případné plány na jeho vylepšení?

**Odpověď manažera:** Průběžně vyhodnocujeme účinnost systému udělování měsíčních prémie prostřednictvím průzkumů zaměstnanecké spokojenosti a analýzy pracovních výsledků. Snažíme se identifikovat oblasti, ve kterých může být systém vylepšen, a přizpůsobit naše postupy tak, aby co nejlépe odpovídaly potřebám zaměstnanců a cílům firmy.

### Vyhodnocení systému udělování měsíčních prémie

Udělování měsíčních prémie je důležitým prvkem motivace a uznání zaměstnanců za jejich výkon a přínos k dosahování firemních cílů. Tento systém poskytuje zaměstnancům přímou odměnu za jejich úsilí a přispívá k posílení jejich angažovanosti a loajality vůči firmě. Důležité je, aby udělování měsíčních prémie bylo založeno na objektivních kritériích a transparentním hodnocení výkonu zaměstnanců. Spravedlivé rozdělování prémie zvyšuje důvěru zaměstnanců v systém odměňování a motivuje je k dosahování lepších výsledků. Firma by měla průběžně monitorovat účinnost systému udělování měsíčních prémie a reagovat na případné nedostatky či vylepšení. Poskytování pravidelných zpětných vazeb a možnost zapojení zaměstnanců do procesu hodnocení může přispět k efektivnějšímu a spravedlivějšímu systému odměňování.

Tabulka 7 Firemní benefit – Měsíční prémie v Kč (vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců	Hodnota měsíční prémie na pracovníka v Kč	Počet měsíců prémie	Náklad firmy celkem v Kč
250 zaměstnanců	2.000,00	12	6.000.000,00

## 6.8 Příspěvek na penzijní a životní pojištění

**Otázka 22:** Jaká je politika firmy ohledně poskytování příspěvku na penzijní a životní pojištění pro zaměstnance?

**Odpověď manažera:** Naše firma má zavedenou politiku poskytování příspěvku na penzijní a životní pojištění jako součást našeho benefitního programu pro zaměstnance. Zaměstnancům je poskytován finanční příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění,

který je často spojen s možností dobrovolného příspěvku ze strany zaměstnance. Příspěvky poskytujeme v několika výších podle doby zaměstnání zaměstnance v naší společnosti, a to od 500Kč do 1500 Kč měsíčně.

**Otázka 23:** Jakým způsobem firma zajistí, aby zaměstnanci měli dostatečné informace a podporu při využívání příspěvku na penzijní a životní pojištění?

**Odpověď manažera:** Zaměstnanci jsou pravidelně informováni o možnostech využití příspěvku na penzijní a životní pojištění prostřednictvím interních komunikačních kanálů a školení. Zároveň máme k dispozici specialisty nebo externí poradce, kteří mohou zaměstnancům poskytnout další informace a konzultace týkající se penzijního a životního pojištění.

**Otázka 24:** Jak firma hodnotí efektivitu poskytování příspěvku na penzijní a životní pojištění pro zaměstnance a jaké jsou případné plány na jeho rozšíření či úpravu?

**Odpověď manažera:** Průběžně vyhodnocujeme efektivitu poskytování příspěvku na penzijní a životní pojištění prostřednictvím průzkumů zaměstnanecké spokojenosti a analýzy využívání benefitů. Snažíme se identifikovat oblasti, ve kterých může být tento benefit rozšířen či upraven, aby co nejlépe odpovídal potřebám zaměstnanců a jejich dlouhodobým finančním cílům.

### **Vyhodnocení poskytování příspěvku na penzijní a životní pojištění**

Poskytování příspěvku na penzijní a životní pojištění je důležitým prvkem benefitního programu firmy, který pomáhá zaměstnancům budovat finanční stabilitu a zabezpečení do budoucna. Tento benefit může být pro zaměstnance velmi atraktivní, zejména pokud je spojen s možností dobrovolného příspěvku ze strany zaměstnance, což umožňuje další zhodnocení jejich investic. Poskytnutí přístupu k odbornému poradenství a školením týkajících se penzijního a životního pojištění může pomoci zaměstnancům lépe porozumět jejich možnostem a rozhodovat se ve prospěch jejich dlouhodobé finanční stability. Firma by měla průběžně monitorovat efektivitu poskytování příspěvku na penzijní a životní pojištění a reagovat na potřeby zaměstnanců. Identifikace oblastí, ve kterých může být tento benefit rozšířen nebo upraven, může přispět ke zlepšení finančního zabezpečení zaměstnanců a k jejich větší spokojenosti a loajalitě vůči firmě.

Tabulka 8 Firemní benefit – Měsíční příspěvek na penzijní a životní pojištění v Kč (vlastní zpracování)

<b>Penzijní a životní pojištění</b>	<b>Odpracovaná doba – více jak 1 rok v Kč</b>	<b>Odpracovaná doba – více jak 3 roky v Kč</b>	<b>Odpracovaná doba – více jak 5 let v Kč</b>
Zaměstnanec	500,00	1.000,00	1.500,00

Tabulka 3 Počet zaměstnanců dle délky práce pro společnost (vlastní zpracování)

<b>Zaměstnanci</b>	<b>Odpracováno méně než 1 rok</b>	<b>Odpracováno více než 1 rok</b>	<b>Odpracováno více než 3 roky</b>	<b>Odpracováno více než 5 let</b>
Zaměstnanec	25	40	90	95

Tabulka 9 Firemní benefit – Příspěvek na penzijní a životní pojištění - roční náklad firmy celkem v Kč (vlastní zpracování)

<b>Penzijní a životní pojištění</b>	<b>Odpracovaná doba – více jak 1 rok v Kč</b>	<b>Odpracovaná doba – více jak 3 roky</b>	<b>Odpracovaná doba – více jak 5 let</b>
Zaměstnanec	240.000,00	1.080.000,00	1.710.000,00

Celkové náklady na penzijní a životní pojištění činí 3.030.000,00 Kč.

## 6.9 Shrnutí poskytovaných benefitů

Firma se rozhodla poskytovat zaměstnancům příspěvek na penzijní a životní pojištění jako součást svého benefitního programu. Tento krok může být vnímán jako významná výhoda pro zaměstnance, protože příspěvek na penzijní pojištění může pomoci k budování finanční stability a zajištění na stáří. Stejně tak příspěvek na životní pojištění může poskytnout ochranu rodině zaměstnance v případě nečekaných událostí. Nicméně je důležité zkoumat, zda je výše poskytovaných příspěvků dostatečná a zda odpovídá potřebám zaměstnanců. Pokud jsou příspěvky nižší než průměrné tržní standardy, mohou zaměstnanci pociťovat nedostatek motivace nebo ztrátu zájmu o tento benefit. Dále je třeba zohlednit, zda jsou podmínky pro získání tohoto příspěvku dostatečně flexibilní a zda jsou zaměstnanci informováni o všech dostupných možnostech a výhodách spojených s penzijním a životním pojištěním. Kromě toho je důležité, aby firma nezapomínala na další aspekty benefitního programu a zvažovala jejich komplexní strukturu. Mezi další poskytované benefity patří například stravenkový paušál, dovolená nad rámec zákona, sick days, dary k pracovnímu výročí, pružná pracovní doba, home office či měsíční prémie. Důkladné zohlednění různých potřeb a preferencí zaměstnanců vede k vytvoření vyváženého a atraktivního benefitního

programu, který přispívá ke zvýšení spokojenosti a loajalitu zaměstnanců k firmě. Firma by měla pravidelně vyhodnocovat svůj benefiční program a zohledňovat zpětnou vazbu od zaměstnanců. Pouze tak může zajistit, že benefiční program odpovídá aktuálním potřebám a očekáváním zaměstnanců, a tak přispívá k jejich celkovému blahobytu a motivaci.

Tabulka 10 Roční náklady firmy za poskytované zaměstnanecké benefity v Kč  
(vlastní zpracování)

Typ zaměstnaneckého benefitu	Hodnota benefitu v Kč	Zaúčtování-zdroj financování
Stravenkový paušál	6.526.250,00	527
Dovolená nad rámec zákona	874.000,00	521
Dary k pracovnímu jubileu	84.000,00	427
Sick days	1.380.000,00	521
Měsíční prémie	6.000.000,00	521
Příspěvek na penzijní a životní pojištění	3.030.000,00	527
<b>Celkové náklady firmy za poskytované zaměstnanecké benefity</b>	<b>17.894.250,00</b>	

Vysvětlivky k účtům použitým jako zdroj financování: účet 427 – sociální fond tvořený ze zisku po zdanění, účet 521 – mzdové náklady přímé, účet 527 – ostatní sociální náklady.

Benefity poskytované zaměstnancům mají významný dopad na celkové náklady firmy, a to i přesně při pohledu na mzdové náklady. V roce 2024 dle rozpočtu činí mzdové a osobní náklady včetně fondu tvořeného ze zisku firmy částku 132 milionů Kč a celkové náklady firmy za poskytované zaměstnanecké benefity 17.894.250,00 Kč, což představuje zhruba 13,5 % celkových mzdových nákladů. Tato čísla naznačují, že benefity tvoří významnou část nákladů spojených se zaměstnanci. Pro firmu je důležité vyhodnotit, zda hodnota těchto benefičtů odpovídá očekávanému zvýšení motivace, loajality a produktivity zaměstnanců a zda jsou v souladu s obchodními cíli a strategií firmy (což je úkol nad rámec této práce).

## 7 DAŇOVÉ DŮSLEDKY SOUČASNÝCH BENEFITŮ

Daňové důsledky firemních benefitů jsou důležitým hlediskem, které firmy musí zohlednit při poskytování různých zaměstnaneckých výhod. Jedním z klíčových faktorů je to, zda je benefit považován za zdanitelný nebo nezdanitelný příjem pro zaměstnance. Nezdanitelné benefity, jako jsou stravenky či příspěvky na penzijní a životní pojištění, mohou být pro zaměstnance výhodné, protože nezvyšují jejich základ daně z příjmů. Na druhou stranu, některé benefity, které jsou považovány za zdanitelný příjem, mohou zvýšit daňovou zátěž zaměstnanců, což může vést k menší atraktivitě těchto benefitů.

Dalším důležitým aspektem jsou daňové úlevy a výjimky, které mohou být aplikovány na určité benefity. Například některé země mohou poskytovat daňové úlevy na stravenky nebo na příspěvky do penzijního plánu. Tyto daňové úlevy mohou zvýšit atraktivitu těchto benefitů pro zaměstnance a zároveň snížit daňovou zátěž pro zaměstnavatele. Správné pochopení a využití těchto daňových úlev může být pro firmy klíčové při navrhování a implementaci benefitních programů.

Kromě toho je důležité mít na paměti, že daňové předpisy se mohou lišit v závislosti na právním systému dané země a mohou podléhat změnám v průběhu času. Proto je nutné, aby firmy pravidelně aktualizovaly své znalosti a poradily se s odborníky v oblasti daní, aby zajistily, že jejich benefitní programy jsou v souladu s platnými právními předpisy a maximálně využívají daňových výhod pro zaměstnance i samotnou firmu.

### 7.1 Daňové dopady u zaměstnavatele

Daňové dopady benefitního programu na zaměstnavatele jsou důležitým aspektem finančního plánování a řízení nákladů firmy. Jedním z hlavních faktorů, které ovlivňují daňové dopady, je to, zda jsou benefity považovány za zdanitelné nebo nezdanitelné náklady pro firmu. Nezdanitelné benefity, jako jsou příspěvky na zdravotní pojištění nebo rekreační programy pro zaměstnance, mohou být pro firmu výhodné, protože nepodléhají zdanění a mohou být plně odečteny jako náklady na podnikání. Naopak, některé benefity, které jsou považovány za zdanitelné náklady, mohou zvýšit daňovou zátěž firmy a snížit její ziskovost. Dalším důležitým aspektem jsou daňové úlevy a výjimky, které mohou být aplikovány na určité benefity. Například některé země mohou poskytovat daňové úlevy na příspěvky do zaměstnaneckých penzijních plánů nebo na rekreační aktivity zaměstnanců. Využívání těchto daňových úlev může být pro firmu výhodné, protože snižují daňovou zátěž a zároveň zvyšují atraktivitu benefitních programů pro zaměstnance. Správné využití daňových úlev a

optimalizace benefitních programů může být klíčové pro efektivní řízení nákladů a zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Je nutné, aby firma pravidelně aktualizovala své znalosti a radila se s odborníky v oblasti daní, aby zajistila, že její benefitní programy jsou v souladu s platnými právními předpisy a maximálně využívají daňových výhod pro firmu. Správné plánování a řízení daňových dopadů benefitního programu může přispět k dlouhodobé finanční udržitelnosti a úspěchu firmy.

Tabulka 11 Daňová uznatelnost nákladů firmy za poskytované zaměstnanecké benefity v Kč (vlastní zpracování)

Typ zaměstnaneckého benefitu	Hodnota ročního benefitu v Kč	Daňový náklad	Povinnost odvodů, daně
Stravenkový paušál	6.526.250,00	ANO	NE
Dovolená nad rámec zákona	874.000,00	ANO	ANO
Dary k pracovnímu jubileu- finanční prémie	60.000,00	NE	ANO
Dary k pracovnímu jubileu- osobní dar	24.000,00	NE	ANO
Sick days	1.380.000,00	ANO	ANO
Měsíční prémie	6.000.000,00	ANO	ANO
Příspěvek na penzijní a životní pojištění	3.030.000,00	ANO	NE

## 7.2 Daňové dopady u zaměstnance

Daňové dopady benefitního programu na zaměstnance mohou mít významný vliv na jejich celkový finanční status a vnímání hodnoty poskytovaných benefitů. Jedním z klíčových faktorů, který ovlivňuje daňové dopady pro zaměstnance, je to, zda jsou benefity považovány za zdanitelné nebo nezdanitelné příjmy. Nezdanitelné benefity, jako jsou stravenky nebo příspěvky na zdravotní pojištění, mohou být pro zaměstnance výhodné, protože nezvyšují jejich základ daně z příjmů. Naopak, benefity, které jsou považovány za zdanitelné příjmy, mohou zvýšit daňovou zátěž zaměstnance a snížit tak jejich celkový příjem.

Dalším faktorem jsou daňové úlevy a výjimky, které mohou být aplikovány na určité benefity. Například některé země poskytují daňové úlevy na příspěvky do penzijního plánu nebo na náklady spojené s péčí o dítě. Využívání těchto daňových úlev může být

pro zaměstnance výhodné, protože snižují jejich daňovou zátěž a zvyšují tak celkovou hodnotu poskytovaných benefitů. Důkladné porozumění daňovým důsledkům benefitů může pomoci zaměstnancům lépe plánovat své finance a maximalizovat využití dostupných daňových výhod.

Zaměstnanci by měli být informováni o daňových dopadech svých benefitů, aby mohli správně plánovat své finance a využívat dostupné daňové úlevy. Důkladné porozumění daňovým dopadům benefitního programu je klíčové pro to, aby zaměstnanci mohli plně využít poskytovaných výhod a maximalizovat svůj celkový příjem a finanční stabilitu.

Tabulka 12 Daňové dopady poskytovaných zaměstnaneckých benefitů na straně zaměstnance v Kč (vlastní zpracování)

<b>Typ zaměstnaneckého benefitu</b>	<b>Hodnota ročního benefitu v Kč</b>	<b>Povinnost odvodů, daně</b>
Stravenkový paušál	6.526.250,00	NE
Dovolená nad rámec zákona	874.000,00	ANO
Dary k pracovnímu jubileu-finanční prémie	60.000,00	ANO
Dary k pracovnímu jubileu- osobní dar	24.000,00	ANO
Sick days	1.380.000,00	ANO
Měsíční prémie	6.000.000,00	ANO
Příspěvek na penzijní a životní pojištění	3.030.000,00	NE

## 8 SWOT ANALÝZA BENEFITŮ

SWOT analýza zahrnuje identifikaci silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), které souvisejí s nabízenými zaměstnaneckými benefity.

### 8.1 Silné stránky (Strengths)

**Komplexní balíček benefitů:** Nabídka široké škály benefitů, včetně stravování, dovolené nad rámec zákona, dárků k životním výročí, flexibilní pracovní doby, sick days, možnosti home office, měsíčních prémie a příspěvků na penzijní a životní pojištění, zvyšuje spokojenost a loajalitu zaměstnanců.

- **podpora work-life balance:** flexibilní pracovní doba a možnost práce z domova přispívají k lepší vyváženosti mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců,
- **investice do rozvoje zaměstnanců:** vzdělávací a rozvojové programy posilují odbornost týmu a podporují kariérní postup,
- **podpora zdraví v rámci sick days a dovolené nad rámec zákona:** zlepšuje celkovou pohodu zaměstnanců.

### 8.2 Slabé stránky (Weaknesses)

- **nákladovost:** rozsáhlý balíček benefitů představuje významné náklady pro firmu, což ovlivňuje její finanční flexibilitu.
- **složitost správy:** správa komplexního systému benefitů vyžaduje efektivní administrativu a může vést k zátěži pro oddělení lidských zdrojů,
- **riziko nevyužití:** některé benefity mohou být zaměstnanci nedostatečně využívány, což snižuje jejich efektivitu a hodnotu pro zaměstnance.

### 8.3 Příležitosti (Opportunities)

- **získávání a udržení talentů:** atraktivní balíček benefitů může pomoci přilákat a udržet kvalifikované zaměstnance v konkurenčním trhu práce,
- **adaptabilita a inovace:** flexibilita a individualizace benefitů umožňuje firmě rychle reagovat na měnící se potřeby a preference zaměstnanců, což může podporovat inovace v řízení lidských zdrojů,
- **posílení firemní kultury:** firemní akce a teambuildingové aktivity podporují týmového ducha a posilují vazby mezi zaměstnanci.



## 8.4 Hrozby (Threats)

- **legislativní změny:** změny v legislativě týkající se zdanění benefitů mohou zvýšit náklady na jejich poskytování nebo omezit možnosti jejich optimalizace,
- **ekonomické tlaky:** ekonomická nestabilita nebo recese mohou omezit schopnost firmy udržet nebo rozšířit balíček benefitů,
- **vysoká očekávání zaměstnanců:** rostoucí očekávání zaměstnanců v oblasti benefitů mohou vést k tlaku na zvyšování jejich hodnoty a rozsahu, což může být pro firmu finančně náročné.

SWOT analýza poskytuje přehled o silných a slabých stránkách systému odměňování a zaměstnaneckých benefitů ve vybrané firmě, stejně jako o příležitostech a hrozbách, které s tím souvisejí. Z analýzy firemních benefitů vyplývá, že firma má silnou pozici díky svému komplexnímu a atraktivnímu balíčku benefitů, který zvyšuje spokojenost a loajalitu zaměstnanců. Podpora work-life balance, investice do rozvoje a zdraví zaměstnanců nejen posilují odbornost týmu, ale také zlepšují celkovou pohodu a produktivitu. Přesto však existují výzvy v podobě nákladovosti a složitosti správy tohoto systému, což může firmu finančně zatěžovat a způsobit administrativní zátěž. Další potenciální slabina spočívá v riziku nevyužití některých benefitů zaměstnanci, což by snižovalo efektivitu těchto výhod. Firma stojí před příležitostmi v podobě získávání a udržení talentů díky atraktivnímu balíčku benefitů, což je klíčové v konkurenčním trhu práce. Hrozby v podobě legislativních změn a ekonomických tlaků mohou omezit schopnost firmy udržet nebo rozšířit nabídku benefitů. Vysoká očekávání zaměstnanců v oblasti benefitů také mohou vyvíjet tlak na zvyšování hodnoty a rozsahu těchto výhod, což může být pro firmu finančně náročné. Analýza ukazuje, že firma má v oblasti zaměstnaneckých benefitů silnou základnu, ale zároveň čelí výzvám, které vyžadují pružný přístup a neustálou aktualizaci a inovaci systému odměňování, aby byl nadále atraktivní a efektivní. Adaptabilita, zapojení zaměstnanců a strategické plánování jsou klíčové pro udržení konkurenční výhody a zvládnutí potenciálních hrozeb

## 9 NÁVRH OPTIMALIZACE BENEFITŮ

Cílem návrhu optimalizace firemních benefitů je zvýšit spokojenost a motivaci zaměstnanců na straně jedné, a zefektivnit firemní náklady spojené s těmito benefity na straně druhé. Jedním z dalších důvodů pro optimalizaci je i snížení fluktuace zaměstnanců, neboť neúměrně zatěžuje společnost jak administrativně, tak ekonomicky. V rámci tohoto procesu je klíčové najít rovnováhu mezi nabízením atraktivních benefitů, které jsou v souladu s očekáváními zaměstnanců a tržními trendy, a zajištěním, že systém odměňování zůstane udržitelný a finančně výhodný pro firmu. Optimální sada benefitů by měla nejen odpovídat potřebám zaměstnanců, ale také podporovat firemní cíle a strategii.

Jedním z hlavních aspektů, který by měl být zlepšen, je flexibilita a individualizace nabízených benefitů. Dnešní pracovní síla je velmi různorodá, a to jak z hlediska demografie, tak i osobních a profesních potřeb. Přístup "jedna velikost pro všechny" již není dostatečně efektivní. Individualizace a možnost volby umožní zaměstnancům vybrat si benefity, které nejvíce vyhovují jejich osobním situacím a preferencím, což zvyšuje vnímanou hodnotu těchto benefitů.

Dalším klíčovým aspektem je zlepšení komunikace a povědomí o dostupných benefitech. Mnoho zaměstnanců nemusí být plně informováno o všech benefitech, které jim jejich zaměstnavatel nabízí, nebo o tom, jak je mohou využít. Efektivní komunikační strategie a průběžné vzdělávání zaměstnanců o benefitním programu může zvýšit využívání těchto výhod a posílit celkovou spokojenost a angažovanost. Zároveň je důležité pravidelně vyhodnocovat a přizpůsobovat nabídku benefitů, aby reflektovala měnící se potřeby zaměstnanců a tržní podmínky, což firmě umožní udržet si konkurenční výhodu a přilákat top talenty.

### 9.1 Výběr vhodných benefitů pro optimalizaci

Cílem návrhu optimalizace je zvýšit spokojenost a motivaci zaměstnanců, zlepšit konkurenceschopnost firmy na trhu práce a zajistit finanční udržitelnost a efektivitu systému odměňování. Klíčem k dosažení těchto cílů je pečlivý výběr benefitů, které nejvíce odpovídají potřebám a preferencím zaměstnanců, a zároveň jsou finančně efektivní pro firmu. Je důležité zaměřit se na flexibilitu a individualizaci nabídky, aby bylo možné reagovat na měnící se požadavky a životní situace zaměstnanců. Tímto přístupem může firma posílit loajalitu a produktivitu svých zaměstnanců a zároveň optimalizovat náklady spojené s poskytováním benefitů.

Optimalizace by měla zahrnovat revizi stávajících benefitů s ohledem na jejich využívání, vnímanou hodnotu zaměstnanci a daňové dopady. Je nutné identifikovat benefity s nízkým využitím nebo s nízkým vnímáním hodnoty zaměstnanci a zvážit jejich úpravu nebo nahrazení benefity, které lépe odpovídají aktuálním potřebám a trendům na trhu práce. Současně by firma měla hledat možnosti, jak zvýšit daňovou efektivitu nabízených benefitů, čímž může dosáhnout úspor a zároveň poskytnout zaměstnancům vyšší čistou hodnotu.

Zároveň je klíčové posílit komunikaci o benefitním programu a zvýšit povědomí mezi zaměstnanci o nabízených výhodách a jejich hodnotě. Efektivní komunikace a zapojení zaměstnanců do rozhodovacího procesu mohou významně přispět k lepšímu pochopení a ocenění benefitního programu. Tento přístup také podporuje pocit zapojení a spokojenosti zaměstnanců, což má pozitivní dopad na jejich angažovanost a výkonnost.

Mezi benefity, které firma momentálně nabízí, a které by mohly být předmětem optimalizace, patří stravování, dovolená nad rámec zákona, pružná pracovní doba, sick-days, home-office, měsíční prémie a příspěvek na penzijní a životní pojištění. Tyto benefity jsou obecně velmi ceněny zaměstnanci a představují základ pro konkurenceschopný benefitní balíček. Optimalizace by se měla zaměřit na zvýšení flexibility a individualizace těchto benefitů, aby co nejvíce vyhovovaly rozmanitým potřebám a situacím zaměstnanců. Například zavedení více možností v rámci systému stravování, jako je možnost volby mezi několika restauracemi nebo cateringovými službami, by mohlo zvýšit atraktivitu tohoto benefitu.

Jedním z klíčových benefitů, který by mohl být optimalizován, jsou vzdělávací a rozvojové programy. Investice do profesního a osobního rozvoje zaměstnanců zvyšuje nejen jejich odbornost a angažovanost, ale přispívá také k inovacím a konkurenceschopnosti firmy. Zlepšení tohoto benefitu může mít podobu rozšíření nabídky školení a kurzů v souladu s potřebami a trendy v rámci podnikání firmy a také kurzů vybraných zaměstnanci, které nejsou daňově uznatelné, ale přispívají k rozvoji zájmů zaměstnance. Dále také poskytování mentorství a rozvojových programů pro rozvoj vedoucích pracovníků a identifikaci talentů v rámci organizace.

Dalším důležitým prvkem, který lze v rámci firemních benefitů optimalizovat, jsou zdravotní a wellness programy. Zvyšování povědomí o zdraví a podpora fyzického a mentálního blaha zaměstnanců má pozitivní vliv nejen na jejich produktivitu, ale také na celkovou atmosféru v pracovním prostředí. Rozšíření těchto programů může zahrnovat organizaci pravidelných sportovních aktivit, wellness workshopů, poradenství v oblasti životního stylu a poskytování přístupu k zdravotním službám za zvýhodněných podmínek.

Třetím potenciálním bodem pro optimalizaci jsou firemní akce a teambuildingy. Posilování firemní kultury a týmového ducha je klíčové pro efektivní spolupráci a dosahování firemních cílů. Rozšíření těchto aktivit může zahrnovat organizaci firemních výletů, týmových sportovních akcí, dobrovolnických aktivit nebo týmových projektů mimo pracovní prostředí. Posledním prvkem, který by mohl být optimalizován, jsou penzijní a životní pojištění. Poskytování této formy zabezpečení zaměstnancům přispívá k jejich finanční stabilitě a pocitu bezpečí. Optimalizace tohoto benefitu může zahrnovat vyhodnocení aktuálních podmínek a nabídek na trhu a případně sjednání výhodnějších podmínek pro zaměstnance, nebo rozšíření možností investování do těchto fondů s cílem zvýšit jejich dlouhodobou efektivitu pro zaměstnance.

## 9.2 Návrh změn v benefičním programu

Návrh změn ve vybraných benefitech je popsán v následující tabulce.

Tabulka 13 Návrh změn benefičního programu firmy (vlastní zpracování)

Benefit	Současný stav	Navrhovaná změna
Vzdělávací rozvojové programy	Omezená nabídka školení a kurzů v rámci oboru podnikání	Rozšíření nabídky o aktuální trendy a dovednosti v oboru
	Žádná nabídka zájmových kurzů pro zaměstnance	Zavedení zájmových kurzů pro zaměstnance
	Málo podpory pro rozvoj vedoucích pracovníků	Implementace programů mentorství pro nové zaměstnance
	Není systémový proces identifikace talentů.	Vytvoření systému identifikace a podpory talentů.
Zdravotní wellness programy	Omezené možnosti sportovních aktivit v práci.	Organizace pravidelných sportovních aktivit v práci.
	Nízká dostupnost wellness workshopů.	Poskytování individuálního poradenství v oblasti zdraví.
	Omezené možnosti zdravotního poradenství.	Partnerství se zdravotními institucemi pro zvýhodněné služby.
Firemní akce a teambuildingy	Málo firemních výletů nebo outdoorových aktivit.	Organizace firemních výletů pro posílení týmového ducha.
	Žádné dobrovolnické aktivity.	Zavedení dobrovolnických aktivit pro zaměstnance.
	Málo týmových projektů mimo pracovní prostředí.	Uskutečňování týmových projektů mimo pracovní prostředí.
Penzijní a životní pojištění	Omezené možnosti investování do fondů.	Vyhodnocení podmínek na trhu a sjednání výhodnějších podmínek a zvýšení příspěvku.

	Málo odborného poradenství pro zaměstnance.	Poskytnutí odborného poradenství zaměstnancům.
--	---	--

Tabulka poskytuje přehledný srovnávací pohled mezi současným stavem a navrhovanými změnami v jednotlivých bodech benefitů. Navrhované změny v benefitech se zaměřují na rozšíření a zlepšení stávající nabídky, aby lépe odpovídala potřebám zaměstnanců a přispívala k jejich celkovému blahu a rozvoji. V oblasti vzdělávacích a rozvojových programů je navrženo rozšíření nabídky o aktuální trendy a dovednosti v oboru, což by zaměstnancům umožnilo lépe se přizpůsobit dynamickému prostředí a rozvíjet své profesní schopnosti. Mimo vzdělávací programy v oboru společnost podporuje i vzdělávání a rozvoj zaměstnanců mimo obor podnikání. Zaměstnanci si tím vytváří určité návyky a zvyšují tím svoji životní spokojenost. Implementace programů mentorství pro nové zaměstnance by podpořila rychlejší adaptaci nových členů týmu a zlepšila jejich pracovní výkon. Zavedení systému identifikace a podpory talentů by firmě umožnilo lépe využít potenciál svých zaměstnanců a rozvíjet klíčové kompetence ve prospěch společnosti. V oblasti zdravotních a wellness programů jsou navrženy změny zaměřené na zvýšení dostupnosti sportovních aktivit v práci a wellness workshopů, aby zaměstnanci měli lepší přístup k prostředkům pro zlepšení svého zdraví a pohody. Poskytování individuálního poradenství v oblasti zdraví a partnerství se zdravotními institucemi by posílilo péči o zdraví zaměstnanců a pomohlo jim lépe řešit jejich individuální potřeby v této oblasti. V rámci firemních akcí a teambuildingů jsou navrženy změny směřující k posílení týmového ducha a firemní kultury. Organizace firemních výletů, dobrovolnických aktivit a týmových projektů mimo pracovní prostředí by zaměstnance lépe propojila a podpořila spolupráci a soudržnost v týmu. V oblasti penzijního a životního pojištění jsou navrženy změny s cílem zlepšit možnosti investování zaměstnanců do fondů, zvýšit příspěvek na penzijní a životní pojištění a poskytnout jim lepší odborné poradenství v této oblasti. Vyhodnocení podmínek na trhu a sjednání výhodnějších podmínek by zvýšilo finanční stabilitu zaměstnanců a poskytlo jim větší jistotu ohledně jejich budoucího zabezpečení.

Následující tabulka ukazuje konkrétní náklady související s navrhovanými změnami firemního benefitního programu. Ekonomické vyhodnocení navrhovaných změn je kalkulováno pro 250 zaměstnanců s průměrným měsíčním platem zaměstnance ve výši 40.000 Kč.

Tabulka 14 Roční finanční náklady na firemní benefity (vlastní zpracování)

Benefit	Předpoklady	Roční náklad (Kč)	Daňová uznatelnost
Vzdělávací programy	2 500 Kč na zaměstnance ročně pro školení a kurzy oborové	625 000	ANO
	2 500 Kč na zaměstnance ročně pro školení a kurzy zájmové	625 000	NE
	10 000 Kč na vedoucího pracovníka pro programy mentorství	500 000 (pro 50 vedoucích)	ANO
	2 000 Kč na zaměstnance pro systém identifikace talentů	500 000	ANO
Zdravotní a wellness programy	1 000 Kč na zaměstnance ročně pro sportovní aktivity	250 000	NE
	1 500 Kč na zaměstnance ročně pro wellness workshopy	375 000	NE
	20 000 Kč měsíčně za partnerství se zdravotními institucemi	240 000	NE
Firemní akce a teambuildingy	50 000 Kč za akci, 4 akce ročně	200 000	NE
	20 000 Kč za dobrovolnickou aktivitu, 2 aktivity ročně	40 000	NE
	30 000 Kč za týmový projekt, 2 projekty ročně	60 000	NE
Penzijní a životní pojištění	Zvýšení příspěvků o 2 % základního platu	2 400 000	ANO
	500 Kč na zaměstnance ročně pro odborné poradenství	125 000	NE
<b>Celkově</b>		<b>5 940 000</b>	

Celková hodnota daňově uznatelných benefitů je 4.025.000,00 Kč. Žádný z navržených benefitů nepodléhá odvodům a daním ze mzdy.

#### Poznámky:

- **vzdělávací programy:** rozšíření nabídky školení a kurzů vyžaduje investici pro pokrytí nákladů na školné, materiály a lektory. Programy mentorství a identifikace talentů budou vyžadovat zdroje pro správu a rozvoj,
- **zdravotní a wellness programy:** zahrnuje náklady na organizaci sportovních aktivit, wellness workshopů a partnerství s externími poskytovateli,
- **firemní akce a teambuildingy:** odhad nákladů na organizaci různých firemních akcí, dobrovolnických aktivit a týmových projektů,
- **penzijní a životní pojištění:** zvýšení příspěvků o 2 % základního platu znamená významnou investici do dlouhodobého zabezpečení zaměstnanců. Poskytnutí odborného poradenství zaměstnancům představuje další investici do jejich finančního vzdělání.

Celkové roční náklady na implementaci navrhovaných změn v benefičním systému dosahují podle návrhu přibližně 5 940 000 Kč. Tato investice představuje významné zvýšení firemních výdajů na zaměstnanecké benefity, ale může mít pozitivní dopad na motivaci, loajalitu a produktivitu zaměstnanců, což může vést k lepším výsledkům firmy v dlouhodobém horizontu.

Důležité je také poznamenat, že zatímco některé z navrhovaných změn, jako jsou vzdělávací programy a zdravotní a wellness programy, představují přímé náklady, jiné, jako jsou firemní akce a zvýšení příspěvků na penzijní a životní pojištění, mohou být vnímány jako investice do budoucnosti a do budování silné firemní kultury. Tyto investice nejenže zlepšují pracovní prostředí a spokojenost zaměstnanců, ale také pomáhají firmě přilákat a udržet talentované pracovníky z konkurenčního trhu práce.

Při implementaci těchto změn je důležité provádět pravidelné hodnocení jejich efektivity a přínosů pro firmu a zaměstnance. To může zahrnovat analýzu návratnosti investice (ROI), průzkumy zaměstnanecké spokojenosti a měření produktivity a fluktuace pracovní síly. Tímto způsobem může firma udržet svůj benefiční program aktuální, konkurenceschopný a v souladu s potřebami a očekáváními jejích zaměstnanců.

Konkrétní finanční dopady a výpočet ROI zavedením změn v benefičním programu pro firmu s 250 zaměstnanci, s předpokladem ročních nákladů 5 940 000 Kč na navrhované změny benefitů vypadá následovně (výpočet je zjednodušený a ilustrativní):

**Předpoklady:**

**Roční příjem firmy:** 935 000 000 Kč (3 740 000 Kč na zaměstnance).

**Úspory na fluktuaci:** 2 400 000 Kč

**Zvýšení příjmů z produktivity:** 46 750 000 Kč

**Daňové úspory:** 845 250 Kč

**Celkový příjem/úspora:** 49 995 250 Kč

Výpočet návratnosti investice (ROI):

$$ROI = \frac{\text{Celkový příjem/úspora} - \text{Náklady na benefity}}{\text{Náklady na benefity}} \times 100$$

$$ROI = ((49\,995\,250 - 5\,940\,000) / 5\,940\,000) \times 100$$

$$ROI = 7,42 \times 100$$

$$ROI = 741,7\%$$

To znamená, že za každou investovanou korunu do nových benefitů firma získává zpět 7,42 Kč, když se zohlední úspory na fluktuaci, zvýšená produktivita a daňové úspory.

Postup výpočtu:

### 1. Úspory na fluktuaci:

- **předpoklad:** náklady na fluktuaci zahrnují nábor, zaškolení a ztrátu produktivity, což je ekvivalentní přibližně 50 % ročního platu na zaměstnance. S průměrným platem 40 000 Kč/měsíc, roční náklady na zaměstnance jsou 480 000 Kč. Předpokládané náklady na fluktuaci jsou tedy 240 000 Kč na zaměstnance (50 % z 480 000 Kč).
- **výpočet před:** celkové náklady na fluktuaci pro 50 zaměstnanců (tato hodnota byla stanovena s ohledem na množství pracovníků, kteří pracují ve firmě do 1 roku a z části nad 1 rok) jsou 12 mil. Kč (50 \* 240 000 Kč).
- **předpoklad snížení fluktuace:** realizace změn v benefičním programu sníží fluktuaci o 20 %, což je v přepočtu 10 pracovníků.
- **výpočet po:** Snížení fluktuace o 20 % znamená, že náklady na fluktuaci budou 9 600 000 Kč (80 % z 12 000 000 Kč).
- **úspory:** rozdíl v nákladech před a po implementaci změn je 2 400 000 Kč (12 000 000 Kč - 9 600 000 Kč).

### 2. Zvýšení příjmu z produktivity:

**Předpoklad:** Zvýšení produktivity o 5 % jako důsledek lepších benefitů.

**Výpočet:** 5 % z celkového ročního příjmu 935 000 000 Kč je 46 750 000 Kč. Toto číslo představuje dodatečný příjem, který firma získá zvýšením produktivity zaměstnanců.

### 3. Daňové úspory:

**Předpoklad:** Hodnota předpokládaných daňově uznatelných benefitů snižujících základ daně.

**Výpočet:** Celkové roční náklady navržených benefitů jsou 5 940 000 Kč. Daňově uznatelná část benefitů je ve výši 4 025 000 Kč. S daňovou sazbou DPPO 21 % to znamená daňovou úsporu 845 250 Kč.

### 4. Celkový Příjem/Úspora:

**Sumarizace:** Kombinace úspor z fluktuace (2 400 000 Kč), zvýšení příjmu z produktivity (46 750 000 Kč), a daňových úspor (845 250 Kč) dává celkový příjem nebo úsporu 49 995 250,00 Kč.

### Celkové finanční dopady:

Firma získává zpět přibližně 7.42 Kč za každou investovanou korunu do nových benefitů, což je signifikantní návratnost investice. Tento výpočet ukazuje, že investice do zaměstnaneckých benefitů může mít výrazně pozitivní finanční dopad na firmu, nejen prostřednictvím přímých úspor a zvýšené produktivity, ale i díky daňovým úsporám.



Výpočet ilustruje, jak může být investice do zaměstnaneckých benefitů ekonomicky výhodná pro firmu, nejen zlepšením spokojenosti a motivace zaměstnanců, ale i přínosem v podobě finančních úspor a zvýšené produktivity. Je důležité, aby firmy pravidelně vyhodnocovaly efektivitu a návratnost svých benefičních programů, aby zajistily, že tyto programy splňují potřeby jejich zaměstnanců a zároveň podporují obchodní cíle.

Snížení nákladů na fluktuaci a zvýšení produktivity jsou hlavními faktory vedoucími k pozitivnímu finančnímu dopadu. Daňové zvýhodnění pak dodává dodatečnou finanční úsporu. Kromě kvantitativních finančních výhod je důležité zvážit i kvalitativní přínosy, jako je zlepšená pracovní morálka, atraktivita firmy pro talentované uchazeče a zvýšená loajalita stávajících zaměstnanců, které mohou mít dlouhodobý pozitivní dopad na firmu, avšak jsou obtížněji kvantifikovatelné. Důležité je také průběžné sledování a evaluace efektivity benefičního programu, aby bylo možné provádět úpravy a zlepšení na základě zpětné vazby od zaměstnanců a měnících se podmínek na trhu práce. Implementace a správa rozšířeného balíčku zaměstnaneckých benefitů vyžaduje pečlivé plánování a monitorování, ale jak ukazuje tento příklad, potenciální přínosy pro firmu mohou převážit počáteční náklady a přispět k jejímu dlouhodobému úspěchu a konkurenceschopnosti.

### 9.3 Právní a daňové aspekty návrhu

Navrhované změny v benefitech budou mít právní i daňové dopady, které ovlivní finanční situaci firmy. Firmy ušetří finanční prostředky díky možnosti využití daňově efektivních nástrojů a benefitů, jako jsou příspěvky na penzijní a životní pojištění či nákladů na školení zaměstnanců. Tímto způsobem může firma snížit své daňové zatížení a zároveň poskytnout zaměstnancům atraktivní finanční výhody.

Na druhou stranu firmě mohou vzrůst náklady na administrativu a provoz kvůli zavedení nových vzdělávacích a rozvojových programů. Tyto programy vyžadují investici do školení, materiálů a infrastruktury, což může zvýšit celkové náklady firmy.

Další náklady mohou vzniknout v důsledku organizace firemních akcí a teambuildingů. Tyto akce vyžadují financování, včetně nákladů na dopravu, ubytování, stravování a další služby. Navíc, pokud nejsou řádně zorganizovány a řízeny, mohou tyto akce představovat riziko pro zaměstnance a firmu, což může vést k dalším nákladům spojeným s právními nároky nebo lékařskou péčí. Důležité je, aby firma pečlivě zvážila právní a daňové aspekty navrhovaných změn v benefitech a zajistila, že jsou v souladu s platnými právními předpisy a strategií firmy. Pokud firma rozšíří nabídku vzdělávacích a rozvojových programů, může to vést k dodatečným nákladům na administrativu a školení. Tyto náklady by mohly být

zčásti kompenzovány daňovými výhodami, pokud jsou náklady na vzdělávání považovány za daňově uznatelné. Nicméně, je důležité, aby firma zajistila, že všechny školení a kurzy splňují požadavky pracovního práva a jsou v souladu s místními a státními předpisy týkajícími se vzdělávání zaměstnanců. Pokud firma zavádí wellness programy nebo firemní akce, může to mít také právní důsledky, zejména pokud se jedná o aktivity, které vyžadují fyzickou účast zaměstnanců mimo pracoviště. Firma by měla zajistit, že tyto aktivity jsou řádně pojištěny a že jsou splněny veškeré bezpečnostní a pracovní standardy. Co se týče daňových dopadů, náklady spojené s těmito programy mohou být částečně daňově uznatelné, což může snížit daňovou povinnost firmy.

V případě změn v penzijním a životním pojištění mohou být daňové dopady značné. Příspěvky zaměstnavatele na tyto pojištění mohou být v mnoha jurisdikcích daňově uznatelné, což znamená, že firma může snížit svou daňovou povinnost tím, že je započte jako náklady. Důležité dodržovat všechny daňové předpisy týkající se této problematiky a zjistit, zda jsou všechny benefity poskytované zaměstnancům v souladu s místními daňovými předpisy.

Z tohoto důvodu musí od roku 2024 společnost evidovat výši nedaňových benefitů na jednotlivé zaměstnance, neboť byla dle zákona o dani z příjmů nově stanovena hranice 21 983,50Kč za rok na každého pracovníka.

Tabulka 15 Navržené nedaňové zaměstnanecké benefity v Kč (vlastní zpracování)

Typ zaměstnaneckého benefitu	Hodnota ročního benefitu na zaměstnance v Kč
Zájmové školení a kurzy	2.500,00
Sportovní aktivity	1.000,00
Wellness workshopy	1.500,00
<b>Celkové náklady firmy za poskytované nedaňové zaměstnanecké benefity</b>	<b>5.000,00</b>

Na základě analýzy navržených nedaňových benefitů poskytovaných zaměstnanci by se společnost prozatím limitu 21983,50Kč neblížila.

## 10 IMPLEMENTACE PROJEKTU

Implementace navržených změn v benefitech vyžaduje pečlivé plánování a koordinaci v rámci firmy. Prvním krokem bude komunikace navrhovaných změn s vedením a zaměstnanci, aby byli informováni o nových výhodách a možnostech, které budou k dispozici. Je důležité, aby tato komunikace byla jasná, srozumitelná a odpovídala na případné otázky a obavy zaměstnanců.

Dalším krokem bude vypracování plánu implementace, který bude zahrnovat harmonogram zavedení jednotlivých změn, odpovědnosti jednotlivých oddělení a zdroje potřebné k realizaci. Manažeři a oddělení lidských zdrojů budou hrát klíčovou roli při řízení procesu implementace a zajištění toho, že změny budou provedeny efektivně a transparentně.

Během implementace bude důležité pravidelně monitorovat a vyhodnocovat úspěch změn a provádět případné úpravy a optimalizace podle potřeby, což zahrnuje sledování spokojenosti zaměstnanců, měření účinnosti nových programů a benefitů a poskytování průběžné zpětné vazby vedení a zaměstnancům. Tímto způsobem firma zajistí úspěšnou implementaci změn a maximální využití nových přínosů pro své zaměstnance.

### 10.1 Plán implementace

Organizační návrh plánu implementace změn je popsán v následující tabulce.

Tabulka 16 Implementační plán změn (vlastní zpracování)

<b>Krok implementace</b>	<b>Popis kroku</b>	<b>Časování</b>
1. Analýza současných benefitů	Zhodnocení stávajících benefitů, identifikace oblastí potenciálních zlepšení a stanovení cílů optimalizace.	Měsíc 1
2. Komunikace s vedením	Prezentace analýzy a návrhů vedení a diskuse o strategických cílech optimalizace.	Měsíc 2
3. Schválení plánu	Schválení plánu optimalizace a přidělení zdrojů a odpovědností pro jednotlivé kroky.	Měsíc 3
4. Vytvoření implementačního týmu	Sestavení týmu zastupujícího různá oddělení a kompetence nezbytné pro provedení změn.	Měsíc 3
5. Detailní plánování	Detailní plán pro každou fázi implementace, včetně termínů, zodpovědností a zdrojů.	Měsíc 4
6. Komunikace s zaměstnanci	Informování zaměstnanců o plánovaných změnách a poskytnutí prostoru pro dotazy a zpětnou vazbu.	Měsíc 5
7. Zavedení nových benefitů	Realizace plánovaných změn v rámci vzdělávacích programů, zdravotních a wellness aktivit a dalších benefitů.	Měsíc 6-8
8. Monitorování a hodnocení	Průběžné sledování účinnosti změn, sběr zpětné vazby od zaměstnanců a případné úpravy plánu.	Po celou dobu projektu

Předpokládané finanční náklady související se změnami firemního benefičního programu jsou uvedeny v následující tabulce. Náklady byly odhadnuty v rámci konzultace s HR manažerem firmy.

Tabulka 17 Finanční náklady změn v organizaci benefičního programu (vlastní zpracování)

<b>Benefit</b>	<b>Popis změny</b>	<b>Časování</b>	<b>Odpovědnost</b>	<b>Odhadované náklady</b>
Vzdělávací a rozvojové programy	Rozšíření nabídky školení a kurzů o aktuální trendy a dovednosti v oboru.	Měsíc 1-2	Oddělení lidských zdrojů, oddělení vzdělávání	50 000 Kč
	Implementace programů mentorství pro nové zaměstnance.	Měsíc 3-4	Oddělení lidských zdrojů	30 000 Kč
	Vytvoření systému identifikace a podpory talentů.	Měsíc 5-6	Oddělení lidských zdrojů	40 000 Kč
Zdravotní wellness programy	Organizace pravidelných sportovních aktivit v práci.	Měsíc 1-2	Oddělení lidských zdrojů, zdravotní odbor	20 000 Kč
	Poskytování individuálního poradenství v oblasti zdraví.	Měsíc 3-4	Zdravotní odbor	35 000 Kč
	Partnerství se zdravotními institucemi pro zvýhodněné služby.	Měsíc 5-6	Zdravotní odbor, oddělení financí	25 000 Kč
Firemní akce a teambuildingy	Organizace firemních výletů pro posílení týmového ducha.	Měsíc 1-2	Oddělení lidských zdrojů	40 000 Kč
	Zavedení dobrovolnických aktivit pro zaměstnance.	Měsíc 3-4	Oddělení lidských zdrojů	15 000 Kč
	Uskutečňování týmových projektů mimo pracovní prostředí.	Měsíc 5-6	Oddělení lidských zdrojů	30 000 Kč
Penzijní životní pojištění	Vyhodnocení podmínek na trhu a sjednání výhodnějších podmínek.	Měsíc 1-2	Oddělení financí	0 Kč
	Poskytnutí odborného poradenství zaměstnancům.	Měsíc 3-4	Oddělení financí, finanční poradce	45 000 Kč
<b>CELKEM</b>				<b>330 000 Kč</b>

## 10.2 Sledování pokroku a vyhodnocení výsledků

Firma bude sledovat realizaci navrhovaných změn prostřednictvím systematického monitorování a hodnocení implementace jednotlivých opatření. Tento proces bude zahrnovat pravidelné kontroly pokroku implementace a zhodnocení dosažených výsledků ve srovnání se stanovenými cíli a očekáváními. Pro sledování realizace návrhu budou zodpovědné odpovídající oddělení a manažeři, kteří budou pravidelně aktualizovat hlavní výsledky a případné problémy. Vyhodnocování výsledků bude probíhat průběžně a také na základě stanovených časových mezí. Po dokončení každé fáze implementace, která je

definována v implementačním plánu, bude provedeno zhodnocení dosažených výsledků a úspěchů. Tyto hodnotící fáze umožní firmě identifikovat případné nedostatky nebo oblasti, které vyžadují další zlepšení. Na základě této zpětné vazby budou navrhovány další kroky a úpravy v implementaci, aby byla zajištěna efektivní a úspěšná realizace navrhovaných změn. Důležitou součástí sledování realizace návrhu bude také sběr a analýza relevantních dat a informací, které budou sloužit k objektivnímu posouzení účinnosti a dopadů implementovaných opatření. Tyto informace budou získávány z různých zdrojů, včetně průzkumů spokojenosti zaměstnanců, analýzy výkonnosti a produktivity, a také zpětné vazby od manažerů a dalších zúčastněných stran. Na základě těchto dat bude firma schopna identifikovat klíčové trendy a oblasti, které vyžadují další pozornost nebo úpravy v implementaci změn. Sledování realizace návrhu bude probíhat systematicky a také průběžně, s důrazem na efektivní využití získaných informací k neustálému zlepšování procesu implementace a dosahování stanovených cílů. Komplexní hodnocení a analýza výsledků umožní firmě získat ucelený pohled na úspěšnost navrhovaných změn a poskytne jasný směr pro budoucí opatření a strategické rozhodnutí.

### 10.3 Rizika návrhu

Rizika související s implementací návrhu na optimalizaci firemních benefitů jsou různorodá a mají potenciál ovlivnit úspěch celého procesu. Následující seznam identifikuje, popisuje, klasifikuje a navrhuje způsoby, jak minimalizovat (mitigovat) tato rizika:

- **nedostatečná podpora vedení:** pokud vedení firmy nedá dostatečný důraz a podporu implementaci změn, může to vést k nedostatečné angažovanosti zaměstnanců a odporu vůči novým opatřením, což může snížit efektivitu změn nebo zmařit dosažení stanovených cílů.

**Minimalizace rizik:** zajištění aktivní účasti vedení ve všech fázích implementace a zdůraznění významu změn pro dlouhodobou udržitelnost firmy.

- **nedostatečné zapojení zaměstnanců:** pokud zaměstnanci nebudou aktivně zapojeni do procesu změn a nebudou dostatečně informováni o důvodech a cílech změn, může to vést k jejich neochotě a nedůvěře k novým opatřením.

**Minimalizace rizik:** zajištění transparentní komunikace a aktivního zapojení zaměstnanců prostřednictvím pravidelných briefingu, workshopů a diskuzí.

- **technologické a organizační komplikace:** při implementaci nových systémů nebo procesů mohou vzniknout technologické a organizační komplikace, které mohou

zpomalit nebo ztížit samotnou implementaci, což může způsobit ztrátu produktivity a nárůst nákladů.

**Minimalizace rizik:** důkladné plánování a testování nových technologií a procesů před jejich nasazením, a zajištění dostatečného školení zaměstnanců.

- **finanční rizika:** implementace nových benefitů může vyžadovat značné finanční prostředky. Pokud není správně naplánováno financování změn nebo pokud se náklady odhadují špatně, může to vést k překročení rozpočtu a finančním obtížím.

**Minimalizace rizik:** důkladné zhodnocení nákladů a případné rezervy v rozpočtu pro nepředvídané události.

- **nedostatečné zhodnocení dopadů změn:** pokud není provedeno adekvátní sledování a zhodnocení výsledků implementace změn, firma nemusí být schopna identifikovat neefektivní opatření nebo případné negativní důsledky, což může vést k opožděné korekci chyb a ztrátě důvěry zaměstnanců.

**Minimalizace rizik:** pravidelné hodnocení výsledků a efektivity změn a flexibilní přizpůsobení strategie na základě získaných poznatků.

Správná identifikace, analýza a minimalizace těchto rizik bude klíčová pro úspěšnou implementaci změn a dosažení stanovených cílů optimalizace firemních benefitů. Dalším důležitým rizikem může být nedostatečná komunikace mezi různými odděleními a úrovněmi v rámci firmy. Pokud nedojde k efektivní komunikaci a koordinaci mezi týmy a manažery, může to vést k nesouladům v implementaci změn a nedostatečnému porozumění cílům a požadavkům. Tato situace může snížit účinnost a rychlost implementace a vést k frustraci mezi zaměstnanci a vedením. Pro minimalizaci rizika je nezbytné zajištění pravidelné a transparentní komunikace mezi všemi úrovněmi firmy a zavedení jasných procesů a kanálů pro sdílení informací. Dalším rizikem může být nedostatečná připravenost zaměstnanců na nové změny. Pokud zaměstnanci nebudou mít dostatečný čas nebo zdroje k adaptaci na nové systémy, procesy nebo benefitní programy, může to vést k odporu, nízké akceptaci novinek a snížení efektivity změn. Pro minimalizaci tohoto rizika bude důležité poskytnout dostatečnou podporu, školení a prostor pro dotazy a diskuse zaměstnancům před a během implementace změn.

## 11 ZHODNOCENÍ DOPADU PROJEKTU

Zhodnocení dopadů projektu na zaměstnance a společnost je klíčovým krokem po dokončení implementace změn. Záměrem je analyzovat, jak nové benefity a opatření ovlivní zaměstnance i samotnou firmu. Jedním z prvních aspektů je zhodnocení reakcí zaměstnanců na nové benefity. Je důležité získat zpětnou vazbu a posoudit jejich názory, postřehy a úroveň spokojenosti, což může být provedeno prostřednictvím průzkumu spokojenosti, anonymních dotazníků nebo individuálních rozhovorů.

Dalším důležitým faktorem je zhodnocení dopadů projektu na pracovní prostředí a firemní kulturu. Nové benefity mohou mít vliv na atmosféru v práci, týmovou spolupráci a vztahy mezi zaměstnanci. Je třeba sledovat, zda se zlepšuje spolupráce a komunikace, zda se zvyšuje morálka zaměstnanců a zda dochází k posílení firemní identity a hodnot. Analyzovat lze také efektivitu zaměstnanců a jejich motivaci, což může být měřeno například prostřednictvím ukazatelů produktivity, absencí či fluktuace zaměstnanců.

Další důležitou oblastí zhodnocení jsou finanční dopady projektu na společnost. Měření návratnosti investic (ROI) je klíčovým ukazatelem, který umožňuje vyhodnotit, zda investice do nových benefitů a opatření byly efektivní a přinesly očekávané výsledky, což zahrnuje porovnání nákladů na implementaci s přínosy, jako je například zlepšení výkonu, snížení fluktuace zaměstnanců nebo zvýšení atraktivity firmy pro potenciální zaměstnance. Dále je důležité sledovat, zda nové benefity přispívají ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu práce a zda pomáhají přilákat a udržet talentované zaměstnance.

V neposlední řadě je klíčové zhodnotit, zda nové benefity a opatření splňují stanovené cíle a očekávání. To zahrnuje porovnání skutečných výsledků s předpokládanými cíli a identifikaci oblastí, ve kterých je možné provést další úpravy nebo zdokonalení. Průběžné zhodnocování a iterativní přístup k vylepšování benefitního systému jsou klíčové pro udržení jeho relevance a účinnosti v dlouhodobém horizontu.

Důležitým aspektem při zhodnocování dopadů projektu na zaměstnance a společnost je také sledování dlouhodobých trendů a vývoje. Změny v benefitech a opatřeních nemusí mít okamžité efekty, a proto je důležité provádět pravidelná a dlouhodobá sledování, abychom mohli identifikovat postupné změny a trendy v chování, náladě a výkonnosti zaměstnanců. Tímto způsobem lze lépe porozumět dlouhodobým dopadům a účinkům implementovaných změn na firemní kulturu, produktivitu a konkurenceschopnost společnosti. Dlouhodobé sledování také umožní včasné identifikovat potenciální problémy nebo nedostatky a přijmout opatření k jejich řešení.

## 11.1 Daňové úspory a finanční efektivita

Implementace navrhovaných změn v benefičním systému přinese firmě konkrétní daňové úspory a zvýší její finanční efektivitu. Jedním z příkladů je využití daňově efektivních benefitů, jako jsou stravenky, příspěvky na penzijní připojištění nebo životní pojištění. Tyto benefity budou částečně nebo zcela osvobozeny od daní a sociálních a zdravotních odvodů, což umožní firmě snížit své daňové povinnosti a zároveň zvýhodnit zaměstnance. Například, pokud firma poskytuje stravenky, částka určená na stravování zaměstnanců bude osvobozena od daně z příjmu. Stejně tak může příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění představovat daňově výhodnou formu odměňování zaměstnanců.

Dalším faktorem, který přispěje k finanční efektivitě návrhu, je možnost snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců a nábor nových pracovníků. Poskytování atraktivních benefitů a podpůrných programů umožní firmě přilákat a udržet talentované zaměstnance v organizaci, čímž sníží potřebu častého nábory a náklady spojené s odchodem zaměstnanců. Tímto způsobem firma ušetří na nákladech spojených s náborovými procesy, výcvikem nových zaměstnanců a ztrátou know-how.

Zlepšení pracovního prostředí a podpora zdraví a wellness zaměstnanců také přinesou pozitivní finanční dopady. Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni a mají vyvážený pracovní a osobní život, budou obvykle produktivnější a méně náchylní k absenci z práce z důvodu nemoci. Snížení absencí a zlepšení produktivity přinese firmě finanční úspory a zvýší její celkovou efektivitu. Lze očekávat, že implementace navrhovaných změn v benefičním systému přinese firmě konkrétní daňové úspory a zvýší její finanční efektivitu, což bude mít pozitivní vliv na celkovou konkurenceschopnost a dlouhodobý úspěch organizace.

Implementace navrhovaných změn v benefičním systému přinese firmě daňové úspory a zvýší její finanční efektivitu. Rozšíření nabídky vzdělávacích a rozvojových programů o aktuální trendy a dovednosti v oboru umožní firmě využít daňového zvýhodnění spojeného s investicemi do vzdělávání zaměstnanců. Podle platných daňových předpisů mohou být náklady na odborné vzdělávání zaměstnanců daňově uznatelné a mohou snížit daňové závazky firmy. Tímto způsobem firma ušetří finanční prostředky, které může dále investovat do rozvoje svých zaměstnanců a růstu podnikání.

Dalším příkladem je implementace programů mentorství pro nové zaměstnance. Tato iniciativa může snížit fluktuaci zaměstnanců a náklady spojené s jejich náhradou. Noví zaměstnanci, kteří jsou podporováni mentory a mají možnost se lépe integrovat do pracovního prostředí, budou pravděpodobněji, že zůstanou ve firmě delší dobu. Tím se



sníží náklady spojené s jejich náborovým procesem a zaškolením nových zaměstnanců, což přinese firmě finanční úspory.

Rozšíření programu o individuální poradenství v oblasti zdraví může také přinést daňové výhody. Některé formy zdravotních a wellness benefitů mohou být daňově uznatelné nebo osvobozené od daní a odvodů, což umožní firmě snížit své daňové závazky. Zároveň se očekává, že zlepšení zdraví zaměstnanců sníží absenci z práce a zvýší jejich produktivitu, což přinese další finanční úspory a zvýší celkovou efektivitu firmy. V důsledku těchto konkrétních změn v benefitním systému může firma očekávat zlepšení své finanční situace díky daňovým úsporám a zvýšené efektivitě nákladů.

Rozšíření nabídky vzdělávacích a rozvojových programů o aktuální trendy a dovednosti v oboru umožní firmě využít daňového zvýhodnění spojeného s investicemi do vzdělávání zaměstnanců. Předpokládejme, že roční náklady na vzdělávání jednoho vedoucího zaměstnance činí 10 000 Kč. Pokud je tato částka daňově uznatelná a firma má daňovou sazbu 21 %, může očekávat daňovou úsporu ve výši 2 100 Kč na zaměstnance. Pokud firma poskytne vzdělávací program pro 50 zaměstnanců, celková daňová úspora může dosáhnout 105 000 Kč ročně. Dalším příkladem jsou úspory spojené s implementací programů mentorství pro nové zaměstnance. Předpokládejme, že díky těmto programům firma sníží fluktuaci zaměstnanců o 20 %. Náklady spojené s náhradou a zaškolením nových zaměstnanců činí průměrně 240 000 Kč na zaměstnance. V současné chvíli činí fluktuace v průměru 50 pracovníků za rok. Snížení fluktuace o 20 % činí 10 pracovníků (50 pracovníků x 20 %). Pokud firma zaměstná v důsledku fluktuace o 10 nových zaměstnanců ročně méně, může očekávat úspory ve výši 2 400 000 Kč ročně díky snížení fluktuace.

Dodatečně, rozšíření wellness programů o individuální poradenství v oblasti zdraví může také přinést výhody, třebaže ne daňové, ale především z hlediska lepší informovanosti pracovníků o jejich možnostech z hlediska zdraví, což je do budoucna pro firmu také důležitý faktor.

Tabulka 18 Celková hodnota využívaných a navržených zaměstnaneckých benefitů v Kč (vlastní zpracování)

Typ zaměstnaneckého benefitu	Hodnota ročního benefitu v Kč	Daňový náklad	Zaúčtování/zdroj financování
Stravenkový paušál	6.526.250,00	ANO	527
Dovolená nad rámec	874.000,00	ANO	521
Dary k pracovnímu jubileu - finanční prémie	60.000,00	NE	427

Dary k pracovnímu jubileu – osobní dar	24.000,00	NE	427
Sick days	1.380.000,00	ANO	521
Měsíční prémie	6.000.000,00	ANO	521
Příspěvek na penzijní a životní pojištění – již využíváno	3.030.000,00	ANO	527
Příspěvek na penzijní a životní pojištění – nově navrženo – 2 % ze mzdy	2.400.000,00	ANO	527
500 Kč na zaměstnance ročně pro odborné poradenství	125.000,00	NE	427
2 500 Kč na zaměstnance ročně pro školení a kurzy oborové	625.000,00	ANO	518
2 500 Kč na zaměstnance ročně pro školení a kurzy zájmové	625.000,00	NE	427
10 000 Kč na vedoucího pracovníka pro programy mentorství při 50 vedoucích pracovnících	500.000,00	ANO	518
2 000 Kč na zaměstnance pro systém identifikace talentů	500.000,00	ANO	518
1 000 Kč na zaměstnance ročně pro sportovní aktivity	250.000,00	NE	427
1 500 Kč na zaměstnance ročně pro wellness workshopy	375.000,00	NE	427
20 000 Kč měsíčně za partnerství se zdravotními institucemi	240.000,00	NE	427
50 000 Kč za firemní akci, 4 akce ročně	200.000,00	NE	427
20 000 Kč za dobrovolnickou aktivitu, 2 aktivity ročně	40.000,00	NE	427
30 000 Kč za týmový projekt, 2 projekty ročně	60.000,00	NE	427

Vysvětlivky k účtům použitým jako zdroj financování: účet 427 – sociální fond tvořený ze zisku po zdanění, účet 518 – Služby, účet 521 – mzdové náklady přímé, účet 527 – ostatní sociální náklady.

Celkové náklady na zaměstnanecké benefity již využívané a projektem navržené činí 23.834.250,00Kč. Z toho činí benefity na školení pracovníků, programy mentorství či

system identifikace talentů 1.625.000,00 Kč. Tyto benefity budou řešeny externími společnostmi a hrazeny z jiných než mzdových zdrojů (účet 518). Z tohoto důvodu očistíme hodnotu celkových benefitů o benefity mimo mzdové a osobní náklady a také sociální fond, abychom mohli zhodnotit dopad změn v benefičním programu. Po úpravě rozpočtu pro rok 2024 činí mzdové a osobní náklady včetně fondu tvořeného ze zisku firmy částku 136.315.000,00 Kč (Původní rozpočet byl navýšen v rámci optimalizace o nové benefity a současně očištěn o benefity ve formě školení). Hodnota celkových benefitů po očištění o benefity na školení pracovníků činí 22.209.250,00Kč. Zapracování změn v benefičním programu představuje zhruba 16,3 % celkových mzdových nákladů. Tato čísla ukazují, že se zvýšil podíl zaměstnaneckých benefitů z 13,5 % na 16,3 %, což je významné zvýšení jak pro zaměstnance, tak pro firmu. Z hlediska zaměstnanců je tento faktor jistě pozitivní a dává zaměstnancům informaci o tom, že společnost dbá o své zaměstnance a má zájem o jejich setrvání ve společnosti. Z hlediska firmy jde o nárůst finanční a až v delším časovém období bude možné vyhodnotit, zda tyto náklady byly přínosem pro společnost. Náklady na školení pracovníků jsou zcela jistě také benefitem, který by neměl být opomenut.

Finanční náklady změn v organizaci benefičního programu ve výši 330 tisíc Kč nebyly do kalkulace benefitů zahrnuty, neboť se jedná o přímé náklady mezd, které budou řešeny formou mimořádných prémie zaměstnancům, kteří se na implementaci budou podílet a zdrojem financování bude původní rozpočet, ve kterém jsou rezervy na mimořádné mzdové náklady.

## 11.2 Změny ve spokojenosti zaměstnanců

Předpokládané reakce zaměstnanců na navrhované změny v benefitech budou pravděpodobně rozmanité, ale mohou být celkově pozitivní. Možnými reakcemi zaměstnanců jsou například:

- **přijetí s nadšením:** zaměstnanci mohou reagovat s nadšením na rozšíření nabídky vzdělávacích programů a mentorství. Vidění investice do jejich osobního a profesního rozvoje jako prioritu ze strany firmy může zvýšit jejich loajalitu, tak jako motivaci k práci. Tato reakce může vést ke zvýšení angažovanosti a produktivity,
- **ocenění osobní péče:** zaměstnanci mohou ocenit rozšíření wellness programů o individuální poradenství v oblasti zdraví. Možnost konzultovat odborníka ohledně svého zdravotního stavu a wellness cílů může poskytnout pocit péče a podpory ze strany firmy, což může vést k vyšší spokojenosti a zdravějšímu pracovnímu prostředí,

- **přijetí s opatrností:** někteří zaměstnanci mohou reagovat na změny s opatrností nebo nedůvěrou. Mohou mít obavy ohledně toho, jaký vliv budou mít změny na jejich pracovní prostředí, pracovní zátěž nebo sociální interakce v rámci firmy. Důležité je vysvětlit zaměstnancům důvody za změnami a poskytnout dostatečné informace a podporu, aby se snížila nejistota a obavy,
- **očekávání dalších změn:** pokud budou navrhované změny v benefitech vnímány pozitivně, zaměstnanci mohou začít očekávat další inovace a vylepšení ve firmě, což o může posílit jejich důvěru ve vedení a motivaci k dosažení společných cílů.

Reakce zaměstnanců na navrhované změny může být velmi individuální, ale důkladná komunikace, podpora a zohlednění potřeb zaměstnanců mohou vést k pozitivnímu přijetí a úspěšné implementaci změn.

### 11.3 Ostatní dopady

Ostatní dopady navrhovaných změn v benefitech mohou ovlivnit různé aspekty firmy a jejich zaměstnanců. Mezi další dopady patří například:

- **zlepšená pracovní morálka a spokojenost zaměstnanců:** rozšíření nabídky benefitů a zavedení nových programů může vést k lepší pracovní morálce a vyšší spokojenosti zaměstnanců. Kvalitní benefity a péče o zaměstnance mohou posílit pouto mezi firmou a zaměstnanci, což může snížit fluktuaci a zvýšit loajalitu,
- **zlepšení zdraví a wellbeing zaměstnanců:** nové wellness programy a individuální poradenství v oblasti zdraví mohou přinést zlepšení fyzického a duševního zdraví zaměstnanců. Zdravější zaměstnanci mohou být produktivnější, méně často nemocní a lépe zvládají stresové situace.
- **rozvoj a růst zaměstnanců:** větší dostupnost vzdělávacích programů a mentorství může podpořit osobní a profesní rozvoj zaměstnanců. Získání nových dovedností a znalostí může přinést dlouhodobé přínosy jak pro jednotlivce, tak pro firmu, zvyšuje schopnost inovace a konkurenceschopnost,
- **zlepšená firemní kultura a týmová spolupráce:** zavedení firemních akcí, teambuildingů a dobrovolnických aktivit mimo pracovní prostředí může posílit firemní kulturu a týmovou spolupráci. Zaměstnanci, kteří se cítí součástí silného a podpůrného týmu, jsou často více angažovaní a motivovaní,
- **posílení firemní identity a pověsti:** nabídka kvalitních benefitů a péče o zaměstnance může pozitivně ovlivnit vnímání firmy jak interně, tak externě.

Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s benefity a pracovními podmínkami, mohou být ochotnější propagovat firmu jako zaměstnavatele. To může přilákat talentované kandidáty a zlepšit pověst firmy na trhu práce.

Lze očekávat, že navrhované změny v benefitech budou mít pozitivní dopady na firmu a její zaměstnance, což může přispět k dlouhodobému úspěchu a udržitelnému růstu firmy.

#### 11.4 Odpovědi na výzkumné otázky

Podkladem pro odpovědi na výzkumné otázky se stala rešerše literatury a rozhovor s HR manažerem firmy.

**VO1:** „Jaké zaměstnanecké benefity mají nejvyšší hodnotu pro zaměstnance společnosti?“

Benefity, které mají nejvyšší hodnotu pro zaměstnance, se liší v závislosti na různých faktorech, jako jsou věk, rodinný stav a profesní úroveň, ale existují některé, které jsou konzistentně hodnoceny vysoko napříč různými studiemi průzkumy. Tyto zahrnují:

- **flexibilní pracovní doba a možnosti práce z domova:** v dnešní době digitální ekonomiky cení zaměstnanci flexibilitu, která jim umožňuje lepší sladění pracovního a osobního života. Toto je často uváděno jako jeden z nejhodnotnějších benefitů,
- **zdravotní a wellness programy:** programy zaměřené na fyzické a mentální zdraví jsou vysoce ceněné, protože zaměstnanci stále více vnímají zdraví jako prioritní. Zahrnutí wellness benefitů, jako jsou předplatné do fitness center, wellness dny, nebo přístup k psychologickým službám, má velký význam,
- **dovolená nad rámec zákonné normy a sick-days:** další volno a flexibilita v jeho využívání jsou významně ceněny zaměstnanci, kteří hledají vyváženější pracovní život,
- **vzdělávací a rozvojové příležitosti:** investice do profesního růstu a rozvoje kariéry, včetně školení, kurzů a konferencí, jsou klíčové pro zaměstnance, kteří chtějí růst a zlepšovat se ve své kariéře,
- **penzijní příspěvky a finanční benefity:** příspěvky na penzijní spoření a jiné finanční benefity, jako jsou prémie a podíly na zisku, jsou vysoce ceněné, zejména zaměstnanci ve středním věku a starší, kteří se připravují na finanční jistotu v důchodu.

**VO2:** „Jaký je vnímaný dopad stávajících zaměstnaneckých benefitů na spokojenost a motivaci v práci?“

Stávající zaměstnanecké benefity mají významný dopad na spokojenost a motivaci zaměstnanců v práci. Kvalitní benefiční program může výrazně zvýšit angažovanost zaměstnanců, jejich věrnost společnosti a snížit fluktuaci. Výzkumy ukazují, že zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s nabízenými benefity, jsou často více motivováni k výkonu a mají kladnější postoj k firmě. Benefity, jako je flexibilní pracovní doba, podpora zdraví a wellness, a investice do profesního rozvoje, jsou vnímány jako přímé projevy ocenění ze strany zaměstnavatele, což zvyšuje pocit zaměstnanecké pýchy a loajality.

**VO3:** „Jaké jsou preference zaměstnanců ohledně potenciálních nových benefitů nebo změn v existujícím systému benefitů?“

Preference zaměstnanců ohledně potenciálních nových benefitů nebo změn v existujícím systému se liší v závislosti na individuálních potřebách, věku, rodinném stavu, pracovní pozici sektoru apod. Přesto se ukazuje několik trendů, které odrážejí současné pracovní prostředí a společenské změny:

- flexibilita a práce z domova,
- zdravotní a wellness programy,
- vzdělávací a rozvojové příležitosti,
- finanční a důchodové benefity,
- firemní kultura a společenská odpovědnost.

Pro zjištění konkrétních preferencí a potřeb zaměstnanců je klíčové pravidelně provádět průzkumy a zpětnou vazbu. Tyto informace pomáhají firmám vytvářet a upravovat benefiční programy tak, aby co nejvíce vyhovovaly očekáváním a přáním svých zaměstnanců, zároveň zvyšovaly jejich spokojenost. Pozitivní změny se projevují ve výsledcích průzkumů spokojenosti zaměstnanců.

## ZÁVĚR

Optimalizace firemních benefitů a jejich dopad na zdanění představují důležitý aspekt strategie lidských zdrojů, který má vliv nejen na zaměstnance, ale i na samotnou firmu. Prvním krokem při optimalizaci benefitů je porozumění potřebám zaměstnanců a zaměření se na poskytování takových výhod, které budou pro ně atraktivní a motivující, což může zahrnovat široké spektrum výhod od finančních bonusů až po podporu v oblasti zdraví a vzdělávání.

Dopady optimalizace firemních benefitů na zdanění mohou být značné. Pokud jsou benefity poskytovány v naturálních nebo jiných formách mimo peněžní platbu, mohou být tyto výhody zdaněny jako příjem zaměstnance. To znamená, že zaměstnanci mohou být povinni platit daň z příjmů z těchto benefitů, což může vést k vyšším celkovým daňovým závazkům. Na druhé straně, některé benefity mohou být osvobozeny od daně nebo mohou být uplatněny daňové úlevy, což může snížit daňovou zátěž pro zaměstnance.

Důkladné plánování a správné strukturování benefitů může pomoci minimalizovat daňové dopady pro zaměstnance a zároveň maximalizovat jejich hodnotu, což může zahrnovat využití daňově efektivních nástrojů jako jsou stravenky, příspěvky na penzijní připojištění nebo vzdělávací benefity, které jsou částečně nebo zcela osvobozeny od daně. Správná komunikace a poradenství zaměstnancům ohledně jejich daňových povinností a výhod může pomoci minimalizovat nejasnosti a zajistit, že benefitní program přinese maximální hodnotu pro obě strany.

Cíl práce, kterým bylo prozkoumat a navrhnout optimalizaci zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti a analyzovat jejich dopad na zdanění, byl splněn. Práce poskytuje komplexní pohled na současný stav benefitního programu a jeho daňové dopady jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. V teoretické části práce jsou důkladně rozebrány koncepty zaměstnaneckých benefitů, včetně jejich definice, typů, důvodů poskytování a daňových aspektů. Praktická část se zaměřuje na konkrétní analýzu stávajícího stavu v dané společnosti, která je podpořena rozhovory s HR manažerem a detailním zhodnocením současných benefitů. Na základě této analýzy jsou v práci navrženy konkrétní změny a doporučení pro optimalizaci benefitního programu s důrazem na finanční efektivitu, zachování nebo zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců. Implementační plán, současně se zhodnocením dopadů navrhovaných změn na zaměstnance a společnost poskytují jasnou představu o realizaci návrhů a očekávaných výsledcích. Práce přináší cenné poznatky pro optimalizaci firemních benefitů a jejich daňového zdanění.

V předchozích kapitolách jsou vyčísleny různé typy úspor, kterých může firma dosáhnout optimalizací firemních benefitů. Zjednodušeně řečeno lze konstatovat, že firma získává zpět přibližně 7,42 Kč za každou investovanou korunu do nových benefitů.

Práce dále přináší několik významných přínosů v oblasti optimalizace zaměstnaneckých benefitů a jejich daňového zdanění. Za prvé, poskytuje komplexní přehled o současném stavu benefitních programů v podniku a zároveň analyzuje jejich daňové dopady jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Tento přehled umožňuje lepší porozumění struktury a efektivity stávajících benefitů a identifikaci oblastí, které vyžadují optimalizaci. Za druhé, práce nabízí konkrétní návrhy a doporučení pro optimalizaci stávajícího benefitního programu s cílem zvýšit jeho finanční efektivitu a zároveň udržet nebo zvýšit motivaci a spokojenost zaměstnanců. Tyto návrhy jsou podloženy analýzou současné situace a berou v úvahu jak potřeby zaměstnanců, tak daňové a právní aspekty. Za třetí, práce obsahuje implementační plán pro navrhované změny a stanovuje metriky pro sledování a vyhodnocování úspěšnosti provedených úprav. To umožňuje efektivní monitorování pokroku a adaptaci strategií v průběhu času. Práce poskytuje ucelený rámec pro optimalizaci zaměstnaneckých benefitů a přispívá ke zlepšení finanční efektivity, motivace zaměstnanců a celkového fungování organizace.

Další výzkum v oblasti zaměstnaneckých benefitů by mohl zkoumat vliv flexibilních benefitních programů na zaměstnaneckou produktivitu a loajalitu. Toto téma by se zaměřilo na analýzu toho, jak flexibilní přístup k benefitům ovlivňuje motivaci zaměstnanců k práci a jejich ochotu zůstat ve firmě. Studie by mohla poskytnout hlubší porozumění tomu, jak různé úrovně flexibility, jako je možnost výběru mezi různými benefity, ovlivňují chování zaměstnanců a jejich vztah k organizaci.

Další možností pro výzkum je sledování daňových a právních dopadů nových trendů ve firemních benefitech. Tento výzkum by se zabýval analýzou nejnovějších trendů ve světě zaměstnaneckých benefitů a jejich dopadu na zdanění a právní povinnosti zaměstnavatelů. Mohl by se zaměřit na to, jak nové benefity, jako je rozšířené home office nebo podpora mentálního zdraví, ovlivňují daňovou zátěž a právní povinnosti firem.

Další možný výzkum by mohl srovnávat efektivitu různých typů zaměstnaneckých benefitů v různých odvětvích. Toto téma by zkoumalo, které benefity jsou nejúčinnější pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich produktivity v odvětvích s různými charakteristikami pracovního prostředí a pracovní sil. Studie by mohla poskytnout užitečné poznatky pro firmy při optimalizaci svých benefitních programů v souladu s potřebami a očekáváními zaměstnanců.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

AHMED, Marshal, 2014. *The Impact of Indirect Compensation on Employee performance*. Online. Public Policy and Administration Research, ISSN 2225-0972(Online) Vol.4. Dostupné z: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/https://core.ac.uk/download/pdf/234669182.pdf>. [cit. 2024-03-31].

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.

BALKIN, David a WERNER, Steve, 2023. *Theorizing the relationship between discretionary employee benefits and individual performance*. Online. ScienceDirect. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482222000092>. [cit. 2024-03-31].

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

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-802-7106-486.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5768-1.

BENEŠOVÁ, Eva, 2018. *Výhody a nevýhody zdravotního volna, tzv. sick days*. Online. Dostupné z: [https://www.praceamzda.cz/clanky/4190/vyhody-a-nevyhody-zdravotniho-volna-tzv-sick-days?gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQjwq86wBhDiARIsAJhuphkfPBb4hwrM--Lwg9A6HBav0DH4ceh1\\_pL5qAOTIHW6Jc8Oa1il-HMaAq8BEALw\\_wcB](https://www.praceamzda.cz/clanky/4190/vyhody-a-nevyhody-zdravotniho-volna-tzv-sick-days?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwq86wBhDiARIsAJhuphkfPBb4hwrM--Lwg9A6HBav0DH4ceh1_pL5qAOTIHW6Jc8Oa1il-HMaAq8BEALw_wcB). [cit. 2024-04-09].

BERÁNEK, Petr, 2021. *Zaměstnanecké benefity a obdoba plnění z hlediska daňové výhodnosti*. Daně (ANAG). Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-342-4.

BERÁNEK, Petr, 2024. *Zaměstnanecké benefity a obdoba plnění z hlediska daňové výhodnosti, 2. aktualizované vydání*. Daně (ANAG). Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-402-5.

BOBEK, Michal; BOUČKOVÁ, Pavla a KÜHN, Zdeněk, 2007. *Rovnost a diskriminace*. Praha: C.H. Beck. ISBN 9788071795841.

BOTEK, Marek, 2018. *Spokojený pracovník, základ podnikatelského úspěchu*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-102-8.

BRŠŤÁKOVÁ, Jana; BRŮHA, Dominik; BUKOVJAN, Petr; CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, Iveta; ČORNEJOVÁ, Helena et al., 2020. *Abeceda personalisty 2020, 10. aktualizované vydání*. Práce, mzdy, pojištění. Olomouc: ANAG. ISBN 978-807-554-260-1.

DEIBL, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde. ISBN 80-902-1058-9.

DEIHL, Howard E. *Employee Benefits: Piecing It All together*. 2023. United States of America: Deihl, Howard E., RHU. ISBN 978-1-0882-7016-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Beckova edice ekonomie. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-807-400-3479.

ECONSULTING, 2023. *Zaměstnanecké benefity: co se změní od roku 2024?* Online. Dostupné z: <https://www.e-cons.cz/post/zamestnanecke-benefity-co-se-meni-od-roku-2024>. [cit. 2024-03-30].

GOLÁŇ TOMÁŠ, DAŇOVÁ KANCELÁŘ S.R.O., 2024. *Zaměstnanecké benefity 2024 - daňová (ne)uznatelnost, osvobození a kdy danit*. Online. Dostupné z: <https://www.golan.cz/zamestnanecke-benefity-2024-%E2%80%93-danova-neuznatelnost-osvobozeni-a-kdy-dodanit>. [cit. 2024-03-30].

HAVELKOVÁ, Barbara, 2007. *Rovnost v odměňování žen a mužů*. Praha: Auditorium. ISBN 978-80-903786-2-9.

HNÁTEK, Miloslav a ZÁMEK, David, 2022. *Daňové a nedaňové náklady ...* Praha: ESAP. ISBN 978-80-907398-6-4.

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

KRBEČKOVÁ, Marie a PLESNÍKOVÁ, Jindřiška, 2023. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění 2023, 8. vydání*. Práce, mzdy, pojištění. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-389-9.

LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-807-402-2821.

MACHÁČEK, Ivan, 2019. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Daně (Wolters Kluwer ČR). Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-36-19.

MACHÁČEK, Ivan, 2021. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vydání. Daně (Wolters Kluwer ČR). Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-193-3.

MARKOVÁ, Hana, 2023. *Daňové zákony 2023: úplná znění platná v roce ... 2023*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0023-1.

MACKIN, Kelly, 2024. *Work Life Well-Lived: The Motives Met Pathway to No-B.S. Well-Being at Work*. 2024. United States of America: River Groove Books. ISBN 9781632998095.

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

*Metodická informace k zaměstnaneckým benefitům od 1. ledna 2024*, 2023. Online. In: FINANČNÍ SPRÁVA. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/media-a-verejnost/tiskove-zpravy-gfr/tiskove-zpravy-2023/metodicka-informace-k-zamestnaneckym>. [cit. 2024-04-01].

PAWAR, Badrinarayan Shankar, 2020. *Employee performance and well-being*. ISBN 978-1-138-08270-0.

PELC, Vladimír, 2020. *Daně z příjmů s komentářem*. 18. aktualizované vydání. Daně (ANAG). Olomouc: ANAG. ISBN 978-807-5542-779.

PELC, Vladimír, 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praktik (Leges). Praha: Leges. ISBN 978-80-87212-66-0.

PRŮVODCE PODNIKÁNÍM, 2024. 49. díl: *Zaměstnanecké benefity: daňové změny a novinky pro rok 2024*. Online. Průvodce podnikáním. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/zamestnanecke-benefity-danove-zmeny-2024/>. [cit. 2024-03-30].

RINDOVÁ, Iva; PELECH, Petr; LOŠŤÁK, Milan a ROHLÍKOVÁ, Jana, 2017. *Zdanění mezd, platů a ostatních příjmů ze závislé činnosti v roce 2017*. Daně (ANAG). Olomouc: ANAG, Andragogos Agency. ISBN 978-807-5540-645.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠUBRT, Bořivoj, 2018. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Práce, mzdy, pojištění. Olomouc: ANAG. ISBN 978-807-5541-383.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-802-7102-273.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CEO	-	Chief Executive Officer
ČR	-	Česká republika
DPPO	-	Daň z příjmů právnických osob
HR	-	(Human resources) lidské zdroje
IT	-	(Information Technology) informační technologie
ROI	-	Return on Investment (návratnost investice)
SWOT	-	analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Firení benefit – stravenkový paušál .....	50
Tabulka 2 Firení benefit – dovolená nad rámec zákona ve dnech.....	51
Tabulka 3 Firení benefit – počet zaměstnanců dle délky práce pro společnost.....	51
Tabulka 4 Firení benefit – dovolená nad rámec zákona v Kč .....	51
Tabulka 5 Firení benefit – dary k pracovnímu výročí v Kč.....	53
Tabulka 6 Firení benefit – sick days – náklad společnosti v Kč.....	55
Tabulka 7 Firení benefit – měsíční prémie v Kč .....	57
Tabulka 8 Firení benefit – příspěvek na penzijní a životní pojištění v Kč .....	59
Tabulka 9 Firení benefit – příspěvek na penzijní a životní pojištění – náklad firmy celkem v Kč.....	59
Tabulka 10 Roční náklady firmy za poskytované zaměstnanecké benefity v Kč .....	60
Tabulka 11 Daňová uznatelnost nákladů firmy za poskytované zaměstnanecké benefity v Kč.....	62
Tabulka 12 Daňové dopady poskytovaných zaměstnaneckých benefitů na straně zaměstnance v Kč .....	63
Tabulka 13 Návrh změn benefitního programu firmy .....	68
Tabulka 14 Roční finanční náklady na firemní benefity .....	70
Tabulka 15 Navržené nedaňové zaměstnanecké benefity v Kč.....	74
Tabulka 16 Implementační plán změn .....	75
Tabulka 17 Finanční náklady změn v organizaci benefitního programu .....	76
Tabulka 18 Celková hodnota využívaných a navržených zaměstnaneckých benefitů v Kč .....	81

