



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií  
Katedra inženýrské pedagogiky**

**Hodnocení systému zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti**

**Evaluation of the Employee Benefits System in the Selected Company**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích  
Vedoucí práce: RNDr. Jitka Jurková, M. A.

**Klára Stočesová**

---

**Praha 2015**



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**studijní program:** Ekonomika a management  
**studijní obor:** Personální management v průmyslových podnicích  
**akademický rok:** 2014/2015

**Jméno a příjmení studenta:** Klára Stočesová

**Zadávající katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky

**Téma bakalářské práce:** Hodnocení systému zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti

**Téma bakalářské práce v anglickém jazyce:** Evaluation of the Employee Benefits System in the Selected Company

### Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte současný stav problematiky odměňování zaměstnanců a zaměstnaneckých výhod a jejich daňových řešení.
- Proveďte dotazníkové šetření využívaných zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti.
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná dotazníkovým šetřením provedeným ve vybrané společnosti.
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky šetření.
- Navrhněte konkrétní doporučení možného zlepšení v oblasti využití zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti.

**Rozsah grafických prací:** Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

**Rozsah práce bez příloh:** Dle předpokladu cca 30-50 stran

**Základní odborná literatura:**

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

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*:10. vydání. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

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

PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. 1. vyd. Praha: Leges, 2011, 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.

**Vedoucí bakalářské práce:** RNDr. Jitka Jurková, M.A.

**Podpis vedoucího  
bakalářské práce:**



.....

**Termín zadání práce:** 5. prosince 2014

**Termín odevzdání práce:** 5. května 2015



.....

**Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.**  
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.



.....

**Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.**  
ředitel ústavu

**V Praze dne 5. prosince 2014**

**Podpis studenta stvrzující  
přijetí zadání práce:**



.....

## Vzor citačního záznamu

STOČESOVÁ, Klára. *Hodnocení systému zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne .....

podpis: .....

## **Poděkování**

Tímto děkuji vedoucí své bakalářské práce, RNDr. Jitce Jurkové, M. A., za metodickou pomoc a cenné rady, které mi poskytla.

Dále děkuji personální manažerce vybrané společnosti za informace, které mi sdělila a také všem zaměstnancům společnosti, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá volitelnou částí odměňování zaměstnanců, konkrétně problematikou zaměstnaneckých výhod. První část bakalářské práce je zaměřena na deskripci zaměstnaneckých benefitů, které jsou uvedeny v kontextu systému odměňování. Druhá část práce je zaměřena na vybranou společnost, kde analyzuje aktuálně poskytované benefity, sleduje informovanost, využívanost a spokojenost zaměstnanců s těmito benefity. Na základě zhodnocení výsledků získaných dotazníkovým šetřením navrhuje vhodné změny systému zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti.

## **Klíčová slova**

Systém odměňování, mzda, zaměstnanecké benefity, zaměstnanec, zaměstnavatel

## **Abstract**

Bachelor thesis is focused on optional part of the remuneration of employees, specifically the issue of employee benefits. The first part of this thesis focuses on the description of employee benefits, which are set in the context of the remuneration system. The second part focuses on a selected company, which analyzes the current benefits, monitors awareness, utilization and employee satisfaction with those benefits. Based on the evaluation of the results of questionnaire survey suggests appropriate changes in employee benefit system in selected company.

## **Key words**

System of remuneration, wage, employee benefits, employee, employer

## Obsah

Úvod .....	3
1. Řízení lidských zdrojů .....	4
1.1. Vztah odměňování k jiným personálním činnostem .....	5
2. Systém odměňování zaměstnanců .....	9
2.1. Složky odměňování .....	10
2.2. Základní mzdové formy .....	13
2.3. Dodatkové mzdové formy .....	15
3. Zaměstnanecké výhody.....	17
3.1. Členění zaměstnaneckých výhod .....	18
3.2. Flexibilní způsob poskytování zaměstnaneckých benefitů .....	21
4. Konkrétní zaměstnanecké benefity, daňový a pojistný režim .....	23
4.1. Zaměstnanecké výhody sociální povahy .....	25
4.2. Zaměstnanecké výhody mající vztah k práci .....	26
4.3. Zaměstnanecké výhody spojené s postavením v organizaci .....	28
5. Systém zaměstnaneckých benefitů ve společnosti SYSTÉM.....	31
5.1. Systém hodnocení zaměstnanců.....	32
5.2. Popis zaměstnaneckých benefitů poskytovaných společností SYSTÉM.....	33
6. Dotazníkové šetření .....	38
6.1. Informovanost zaměstnanců o systému zaměstnaneckých výhod .....	42
6.2. Využívanost poskytovaných benefitů .....	43
6.3. Spokojenost s aktuálním systémem zaměstnaneckých výhod .....	46
6.4. Upřednostnění flexibilního systému zaměstnaneckých benefitů .....	47
7. Závěrečné shrnutí a návrh řešení .....	48
Závěr.....	51
Seznam použité literatury .....	53
Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	55
Seznam příloh.....	56

# Úvod

Bakalářská práce se zabývá problematikou zaměstnaneckých výhod uvedených v kontextu celkového odměňování zaměstnanců v rámci systému řízení lidských zdrojů.

Téma bakalářské práce jsem si vybrala zejména z důvodu jeho aktuálnosti a důležitosti v podnikovém prostředí. V dnešní době, kdy je o kvalitní zaměstnance veden konkurenční boj, je systém zaměstnaneckých benefitů právě ten faktor, který může přispět k udržení těch nejlepších pracovníků.

Cílem bakalářské práce je teoreticky zpracovat současný stav problematiky odměňování zaměstnanců a zaměstnaneckých výhod, včetně jejich daňových řešení. Dále provést dotazníkové šetření využívaných zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti. Poté zpracovat a vyhodnotit data získaná dotazníkovým šetřením provedeným ve vybrané společnosti. Na závěr navrhnout konkrétní doporučení možného zlepšení v oblasti zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti.

První část práce definuje a uvádí vývoj řízení lidských zdrojů, který je výchozím bodem pro systém odměňování pracovníků. Dále je uveden vztah odměňování k jiným personálním činnostem, bez kterých by odměňování nebylo vůbec možné. Následně práce uvádí náhled na celkový systém odměňování pracovníků, přičemž zdůrazňuje jednotlivé složky odměňování.

Všechny složky odměňování jsou podrobněji analyzovány. Největší důraz je kladen na deskripci jednotlivých zaměstnaneckých benefitů, jejich členění, daňové a pojistné odvody.

V druhé části bakalářské práce je uveden konkrétní systém zaměstnaneckých benefitů, které společnost SYSTÉM nabízí svým zaměstnancům. Jednotlivé výhody jsou detailně analyzovány a členěny.

Druhá část práce dále uvádí dotazníkové šetření, pomocí kterého jsou analyzovány a následně potvrzeny či zamítnuty stanovené výzkumné předpoklady:

1. Zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o benefitech, které mohou využívat.
2. Benefity, které společnost SYSTÉM svým zaměstnancům poskytuje, nejsou dostatečně využívány.



3. Zaměstnanci nejsou s aktuálním systémem zaměstnaneckých benefitů zcela spokojeni.
4. Zaměstnanci by upřednostnili flexibilní systém zaměstnaneckých benefitů před aktuálním fixním systémem.

Na základě potvrzení či zamítnutí těchto předpokladů je společnost navrženo několik zlepšujících návrhů, které mají za cíl zatraktivnit aktuálně poskytovaný systém fixních zaměstnaneckých výhod ve společnosti SYSTÉM.

## 1. Řízení lidských zdrojů

Správně fungující organizace shromažďuje, propojuje, uvádí do pohybu a využívá materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Materiální ani finanční zdroje nemohou fungovat bez zdrojů lidských. Lidské zdroje zase potřebují informační zdroje, aby mohly získávat nové znalosti a prohlubovat své dovednosti. Právě proto, že bez lidských zdrojů nemohou správně fungovat ostatní zdroje, představují lidé pro organizaci ten nejcennější a ve vyspělých ekonomikách i ten nejdražší zdroj. Zdroj, který organizaci přináší obrovskou konkurenční výhodu (za předpokladu správných lidí na správných místech), a díky kterému může firma dosahovat svých cílů, naplňovat svou vizi a misi. (Koubek, 2012, s. 13)

Správní lidé na správných místech, to je úloha nikoliv náhody, ale správného fungování personální práce v podniku, tedy nejlépe přímo řízení lidských zdrojů. To je totiž jádrem správného fungování organizace. Ve firmách najdeme mnoho oddělení. Nejde ale tak ani o to správně řídit danou oblast, jako o správné řízení lidí v dané oblasti. V dnešní společnosti si již firmy uvědomují, že právě lidský kapitál a jeho řízení je to pravé bohatství. Ne vždy tomu tak ale bylo. Historicky nejstarší pojetí personální práce, které nazýváme personální administrativa, zajišťovalo jen a právě administrativní práce či procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním a aktualizováním dokumentů o zaměstnancích a zprostředkování těchto dokumentů vedoucím pracovníkům. Další koncepcí je personální řízení, které se začalo využívat před druhou světovou válkou. Firmy, které chtěly expandovat, si uvědomovaly, že je potřeba eliminovat konkurenci. Aby tohoto cíle dosáhly, zvolily konkurenční výhodu – správně vybrané, zformované a motivované lidské zdroje, které tvořily správný pracovní kolektiv. Koncepce personálního řízení již začíná správně pracovat s lidmi, ale zůstává na úrovni operativního řízení. Až nejnovější koncepce řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace. Řízení lidských zdrojů

se již dostává na strategickou úroveň řízení, orientuje se kromě vnitřních podmínek formování pracovní síly i na podmínky vnější, a navíc se personální práce stává každodenní součástí řízení všech vedoucích pracovníků. (Koubek, 2012, s. 14-15)

Každodenním úkolem řízení lidských zdrojů v té nejobecnější rovině je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná, a aby se její výkonnost neustále zvyšovala. Logicky, tento úkol je možné splnit prostřednictvím již uvedených zdrojů (materiálních, finančních, lidských a informačních), a to díky jejich neustálému a lepšímu využívání. (Koubek, 2012, s. 16)

### **1.1. Vztah odměňování k jiným personálním činnostem**

Bakalářská práce se zabývá tématem zaměstnaneckých benefitů v rámci systému odměňování pracovníků. Definice odměňování dle různých autorů jsou následující. *„Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizace, tak pracovníků. Jedná se zároveň o činnost s široce propracovanou, a tedy i značně rozsáhlou teorií a metodologií.“* (Koubek, 2012, s. 283).

Kociánová (2010) říká, že odměňování neboli náhrada, popř. kompenzace tvoří velice významnou oblast personální práce, která je důležitá jak pro pracovníky, tak organizaci. Odměňujeme pomocí mzdy, platu nebo jiné peněžní, ale i nepeněžní odměny. Tyto odměny jsou zaměstnancům kompenzací za vykonanou práci. Tyto odměny velice ovlivňují kvalitu či množství budoucí vykonané práce. Z toho vyplývá, že odměňování je jedním z těch nejefektivnějších nástrojů pro motivaci pracovníků, kterých může organizace a její vedoucí pracovníci využívat. (Kociánová, 2010, s. 160)

Dále Koubek (2007) tvrdí, že odměňování pracovníků je činnost komplikovaná a navíc ne vždy zcela jasná. Proto tento motivační nástroj může vyvolávat spory. Z tohoto důvodu je důležitý efektivní, a jak ze strany organizace, tak pracovníků, přijatelný systém odměňování. Takový systém pak napomáhá dosáhnout požadované produktivity. Je také spravedlivý ke všem zúčastněným subjektům. Efektivní a spravedlivý systém odměňování je podkladem pro vytváření harmonických vztahů na pracovišti. (Koubek, 2007, s. 158)

*„Odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se*

*vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování, jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.“ (Armstrong, 2007, s. 515)*

Jak uvádí Koubek, odměňování pracovníků má zcela zásadní vazby a je významně propojeno s ostatními personálními činnostmi, bez kterých by odměňování nebylo možné a vůbec myslitelné (Koubek, 2012, s. 322).

### **Analýza pracovních míst**

Mezi zásadní personální činnosti patří v souvislosti s odměňováním vytváření a analýza pracovních míst. Tato činnost poskytuje nutné údaje, které jsou třeba k vytváření systémů odměňování. Je kladen důraz na kvalitní zpracování analýzy pracovních míst, z čehož může vyplynout potřeba upravení pracovních míst nebo rolí. (Koubek, 2012, s. 322)

### **Plánování počtu pracovníků**

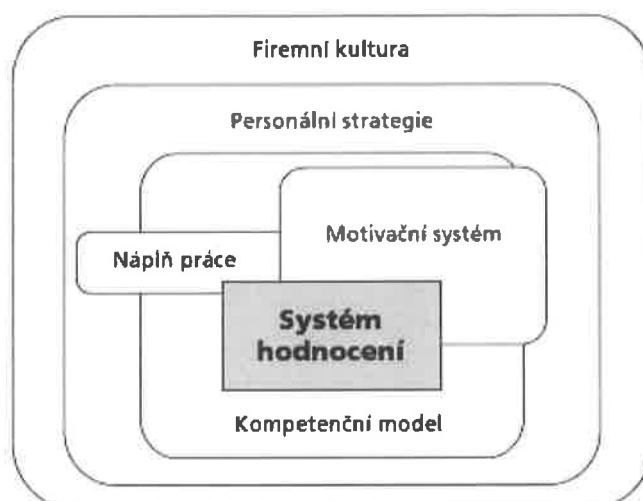
Další činností, kterou je potřeba brát v úvahu, je plánování (potřeby) počtu pracovníků. Odměňování může být pro tuto činnost limitující, neboť finanční zdroje nejsou bezedné. Je potřeba nejprve si zanalyzovat vnitřní rezervy současných pracovníků, abychom se přesvědčili, zda jsou dostatečně motivováni a odvádějí kvalitní práci. (Koubek, 2012, s. 322)

### **Získávání a výběr pracovních sil**

Třetí činnost, kterou odměňování značně ovlivňuje, je získávání a výběr pracovních sil. Odměňování může získávání pracovníků buďto značně usnadnit, ale také významně znesnadnit. Hodnocení pracovníků, jakožto další činnost, kterou ovlivňuje proces odměňování či naopak, je podle většiny autorů tím nejdůležitějším podkladem pro odměňování pracovníků (jelikož kritéria hodnocení jsou i kritéria pro odměňování). (Koubek, 2012, s. 322)

### **Hodnocení pracovníků**

*„Hodnocení pracovníků je velmi často nástrojem ve službách odměňování (Hroník, 2006, s. 16.)“* Mimo odměňování je potřeba proces hodnocení pracovníků provázat s náplní jejich práce, motivačním systémem, kompetenčním modelem, personální strategií a firemní kulturou. Tento kontext systému hodnocení zobrazuje následující obrázek.



**Obr. 1** Kontext systému hodnocení (Zdroj: podle Hroníka, 2006, s. 16)

Hodnocení pracovníků zahrnuje zpravidla tři oblasti hodnocení, které obsahují:

1. Vstup (tzv. předpoklady, které zahrnují potenciál pracovníka, jeho způsobilosti a praxi)
2. Proces (pracovní chování a přístup pracovníka)
3. Výstup (výkony a výsledky pracovníka)

Jako vstup lze charakterizovat vše, co pracovník vloží nebo může vložit do své práce, jaké k tomu má předpoklady. Oproti tomu výstup charakterizují jasně měřitelné parametry, jako například tržby, náklady, množství, kvalita apod. Proces představuje pracovníkovu „cestu“ od vstupu k výstupu. (Hroník, 2006, s. 20-21)

Hodnocení pracovníků lze členit na hodnocení formální a neformální. Neformální hodnocení je nestrukturalizované, často vyplývající ze situace a proto neplánované. Jako příklad lze uvést pochvalu, či naopak výtku od nadřízeného pracovníka. Formální hodnocení je plánované a strukturované. K formálnímu hodnocení pracovníků využíváme několik metod hodnocení. (Hroník, 2006, s. 54)

Na základě časového horizontu známe metody zaměřené na minulost, metody zaměřené na současnost a metody zaměřené na budoucnost. U všech tří metod lze hodnotit vstupy, proces i výstupy. Důležité je při žádné z metod nezapomínat na sebehodnocení pracovníka. (Hroník, 2006, s. 54)

Mezi další metody hodnocení patří hodnocení výkonu a hodnocení kompetencí. Hodnocení výkonu má návaznost na odměňování pracovníků, tedy i na zaměstnanecké

benefity. Hodnocení kompetencí je spíše vázáno na rozvoj zaměstnanců. (Hroník, 2006, s. 55)

### **Rozmíst'ování pracovníků**

Co se týče rozmíst'ování pracovníků, je též spojeno s odměňováním. Je to dáno tím, že různé způsoby rozmíst'ování, jakožto například povýšení, přeřazení či propuštění, již představují jistou formu nepeněžní odměny ať už v kladném nebo záporném smyslu. Pokud je systém odměňování spravedlivý a efektivní, pracovníci mají snahu o udržení si svého pracovního místa, ti silně motivovaní jedinci o povýšení na vyšší pozici. Pokud je ale systém odměňování nekvalitní, nebo pokud je odměňování nedostatečné, může mít za následek fluktuaci pracovníků. (Koubek, 2012, s. 323)

### **Vzdělávání a rozvoj**

Další činnost spjatá s odměňováním je vzdělávání a rozvoj pracovníků. Tato činnost je velice silně propojena s politikou odměňování, jelikož snaha o získání vyšší mzdy může pracovníky motivovat k využití programů vzdělávání a rozvoje. Naopak, vzdělávání a rozvoj ovlivňuje odměňování, a to tak, že existuje-li ve firmě vzdělávací systém, tak právě ten ovlivňuje výkon či zařazení pracovníka na pracovní pozici, vzniká tak otázka úrovně odměňování. (Koubek, 2012, s. 322).

### **Pracovní vztahy**

Předposlední oblastí jsou pracovní vztahy. Vazba pracovních vztahů a odměňování je následující: pokud jsou mzdy nízké, jsou pracovníci nespokojení, a navíc do této problematiky m vstupovat odbory. Pokud jsou mzdy odpovídající, dostatečně vysoké, pracovníci jsou spíše spokojeni a motivováni. Na kvalitu pracovních vztahů má též vliv následující aspekt, a to zdali je systém odměňování spravedlivý, zdali má jasně daná pravidla a je pro pracovníky otevřený. (Koubek, 2012, s. 322).

### **Péče o pracovníky**

Poslední činností je péče o pracovníky, na kterou je brán zřetel jednak už při vytváření systémů mezd, ale hlavně při vytváření a realizaci zaměstnaneckých výhod. Pokud je péče o pracovníky na vysoké úrovni, může do určité míry vykompenzovat peněžní nedostatky v odměňování. Pokud je péče nedostatečná, pracovníci, popř. odbory vytváří větší tlak na peněžní odměňování. (Koubek, 2012, s. 322).

## 2. Systém odměňování zaměstnanců

V systémech odměňování zaměstnanců hrají hlavní role dva hráči – vedoucí pracovníci a personální útvar. Vedoucí pracovníci hrají v systémech odměňování a vůbec politice odměňování velmi význačnou, až rozhodující roli. Jsou to totiž oni, kdo nejlépe zná jednak pracovní místo jako takové, ale i jeho náplň, práva a povinnosti, pracovní podmínky a výkon pracovníka. (Koubek, 2012, s. 323)

Koubek (2012) dále tvrdí: „*Vedoucí pracovníci jsou odpovědní za tvorbu zdrojů organizace i jejich rozdělování a využívání. Mají významné slovo při vytváření politiky i systému odměňování a jsou odpovědní za jejich realizaci, za dodržování pravidel. Jsou také těmi, kdo první zjistí nedostatky v odměňování a měli by iniciovat nápravu.*“ (Koubek, 2012, s. 323)

Personální útvar má spíše roli odborných specialistů na problematiku odměňování, tedy při vytváření, zlepšování a aplikaci systémů. Personální útvar je velice důležitý, pokud jde o legislativní stránku věci, kterou musí znát a neustále svoje znalosti aktualizovat. Personální útvar je také správcem těchto systémů, což znamená úkol zajištění objektivity těchto systémů ke všem pracovníkům. Dále má za úkol archivovat všechny dokumenty, které s odměňováním souvisí. V neposlední řadě zajišťuje zdrojový tok informací, ať už přímo v organizaci nebo ve vztahu s jinými institucemi, zejména těmi státními. Jedná se o například o státní správu sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovny a pracovní či finanční úřady. (Koubek, 2012, s. 323)

Systémy odměňování tvoří následující faktory a složky:

### **Faktory odměňování**

Podobu a velikost odměny tvoří mzdovorné faktory, které dělíme na vnitřní a vnější faktory. Vnější faktory zahrnují situaci na trhu práce (přebytek nebo naopak nedostatek pracovní síly, kvalifikace a úroveň lidských zdrojů, odměňování v jiných organizacích apod.) a platné zákony a předpisy, výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování (výše minimální mzdy, povinné a nepovinné příplatky apod.). Vnitřní mzdovorné faktory organizace zahrnují faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v hierarchii funkcí organizace, dále výsledky práce a pracovní chování pracovníka či pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě nebo v organizaci jako celku. (Kociánová, 2010, s. 166)

## 2.1. Složky odměňování

Jako základní peněžní odměnu lze definovat mzdu či plat pracovníka. Zákoník práce (viz § 109 odst. 2 zák. práce) jako mzdu definuje peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Oproti tomu plat vymezuje jako peněžité plnění poskytované za práci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba zřízená ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.

Pro potřebu této bakalářské práce bude dále jako základní peněžité odměna uváděna pouze mzda, jakožto peněžité plnění poskytované za práci zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.

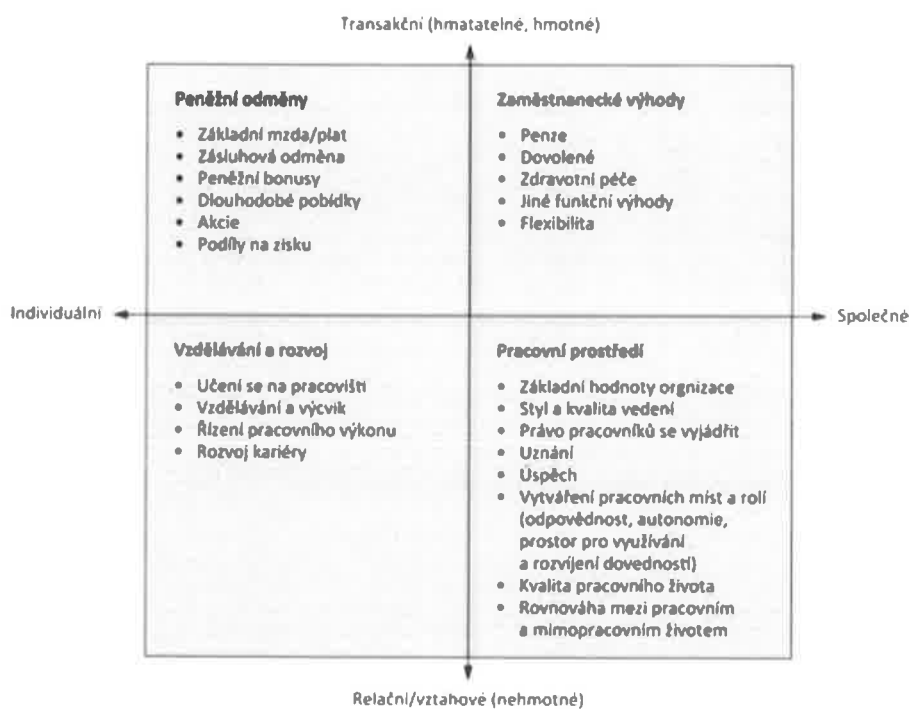
Armstrong (2007) uvádí, že odměňování v sobě zahrnuje základní peněžní odměnu, dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy), zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny. Autor dále doplňuje, že veškeré stránky odměny tvoří společně logický celek, díky kterému jsou všechny stránky odměny vzájemně provázány. Celkovou odměnu tvoří jednak transakční odměny a také relační neboli vztahové odměny. Ty na sebe vzájemně působí a ovlivňují se. Transakční odměny jsou takové odměny, které jsou hmotné, čili hmatatelné a vyplývají ze vztahu zaměstnavatelů a zaměstnanců a týkají se peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Druhou oblast tvoří relační odměny, což jsou nehmotné benefity. Do této kategorie odměn lze zařadit například vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nebo příznivé pracovní prostředí. Pojetí celkové odměny má za úkol nejen odměňovat zaměstnance za vykonanou práci, ale také to, aby zaměstnanci našli ve své práci uspokojení. To má v nejlepším případě pozitivní vliv na angažovanost a oddanost pracovníků. (Armstrong, 2007, s. 519)

Koncepce celkového odměňování má samozřejmě mnoho výhod jak pro organizaci, tak její zaměstnance. První výhodou je, že díky této koncepci, která uvádí více typů odměn, má celkové odměňování větší vliv na motivaci a oddanost pracovníků. Dále napomáhá ke zlepšení zaměstnaneckých vztahů, jelikož celkové odměňování ovlivňuje pracovníky v pozitivním směru. Výhodou číslo tři je flexibilita v uspokojování individuálních potřeb zaměstnanců, jelikož právě relační odměny mohou odpovídat individuálním potřebám pracovníků. Poslední uvedenou výhodou je, že díky propracovanému konceptu celkového

odměňování se organizace může stát atraktivním zaměstnavatelem, a přitahovat schopné a talentované lidi, kteří jsou pro organizaci tak důležití. (Armstrong, 2007, s. 520-521)

Moderní personalistika chápe odměňování poněkud rozsáhleji a zahrnuje do něj také zaměstnanecké výhody, povýšení pracovníka, vzdělávání pracovníka, formální uznání (pochvaly), pozvání na slavnostní oběd nebo večeři, pověřování významnými pracovními úkoly, pověřování vedením lidí, pověřování úkoly školitele nových pracovníků, rozmanitou a zajímavou práci, dobré a přátelské vztahy na pracovišti, příjemný styl vedení v podniku a vytváření příznivějších pracovních podmínek, zejména podmínek prestižního charakteru (např. přidělení samostatné kanceláře, počítače atd.). (Koubek, 2007, s. 158)

Jak je vidět, ne všechny formy odměny mají hmotnou povahu. Mají však za úkol přispět ke spokojenosti pracovníka, pocitu jeho užitečnosti či důležitosti, a navíc mu ještě mohou přinášet radost. Vytváření těchto odměn je primárně snadnější pro menší organizaci, kdy majitel či vedoucí pracovník zná své podřízené, rozumí jejich přáním a potřebám a dokáže lépe nastolit atmosféru přátelského, až rodinného prostředí, čemuž někteří lidé mohou dát přednost před nabídkou práce ve velké firmě, i přes to, že ta může nabízet lepší finanční ohodnocení. Je proto potřeba brát v úvahu všechny uvedené benefity. (Armstrong, 2007, s. 521). Celkový přehled odměn nalezneme na následujícím obrázku.



**Obr. 2** Model celkové odměny (Zdroj: podle Armstronga, 2007, s. 521)



Tento model bude základem pro další část práce, kdy bakalářská práce podrobněji uvede rozbor peněžní odměny (základních a dodatkových mzdových forem) a zaměstnaneckých výhod. Nejprve ale uvede, jak je možné mzdu sjednat a poukáže na cíle tvorby mzdového systému.

### **Sjednání mzdy**

Mzda může být sjednána v pracovní, manažerské, kolektivní nebo jiné smlouvě. Pokud tomu tak není, zaměstnavatel je povinen projednat poskytování mzdy s odborovým orgánem. Ke splnění této povinnosti zaměstnavatel vydává vnitřní mzdový předpis, do kterého umožní zaměstnancům nahlížet. Pokud není mzda sjednána v pracovní smlouvě, zaměstnavatel většinou vydává mzdový výměr. Mzda musí být sjednána (stanovena) písemně a to před začátkem výkonu práce, jak říká zákon o mzdě. Stává se, že tomu tak není, a zaměstnanec se dozvídá výši své mzdy až po skončení měsíce. To však podle platných zákonů v České republice není přípustné. (Kahle, 2004, s. 132)

Mzdu lze tedy jednak sjednat, a to v pracovní nebo jiné smlouvě či kolektivní smlouvě. Také ji lze určit, a to na základě vnitřního mzdového předpisu nebo mzdovým výměrem. Podstatný rozdíl je v tom, že je-li mzda určena mzdovým dekretem, lze ji kdykoliv změnit bez souhlasu zaměstnance. To u sjednané mzdy ve smlouvě není přípustné, se změnou podmínek musí nejprve souhlasit zaměstnanec. (Kahle, 2004, s. 132)

### **Tvorba mzdového systému**

Dědina (2005) říká, že cílem tvorby mzdového systému je stanovení mzdy za práci, kterou pracovník vykonal. Mzdový systém pomáhá organizaci naplnit následující cíle: získat dostatečně kvalifikované pracovníky, motivovat a stimulovat je k žádoucímu výkonu a chování, nastavit a udržet přiměřené mzdové náklady tak, aby firma byla konkurenceschopná. Některé z těchto cílů se mohou dostat do rozporu, jelikož není možné plnit všechny současně. Některé z uvedených cílů se dokonce mohou vzájemně vylučovat. Je proto na manažerovi či vedoucím pracovníkovi, aby rozhodl o prioritách. (Dědina, 2005, s. 232)

Důležité je nastavit mzdový systém tak, aby byl spravedlivý a transparentní. K zajištění objektivity nám pomáhá tzv. mzdová diferenciacce. *„Mzdová diferenciacce je odstupňování mezd podle objektivních rozdílů mezi jednotlivými pracovními činnostmi a*

*dále podle rozdílů mezi pracovními výkony pracovníka a pracovní skupiny. Míra diferenciací je důležitou informací o stimulační účinnosti mzdy.*“ (Dědina, 2005, s. 232)

Je tedy důležité věnovat pozornost tomu, že motivační není pouze vysoká mzda, ale i faktor, zdali je mzda spravedlivá. Pracovník má totiž potřebu a tendenci srovnávat svůj výdělek s ostatními pracovníky jak v organizaci, tak celkově na trhu práce. Docílit tak spravedlivé odměny z pohledu pracovníka není lehká záležitost. Nejde totiž jen o ekonomické faktory, ale také o sociální či psychologické. Mezi tyto faktory patří např. výše uvedené srovnávání svého výdělku s výdělkem ostatních, srovnání své výkonnosti s výkonností jiných pracovníků, srovnání intenzity či náročnosti práce, i situace na trhu práce. Pokud pracovníci ze svého pohledu shledají mzdový systém jako nespravedlivý, může to mít vliv na mezilidské vztahy v podniku v negativním smyslu. Spravedlivost totiž chtějí všichni, a to i ti, pro které není hmotná peněžní odměna tím nejdůležitějším faktorem pro setrvání v zaměstnání. (Dědina, 2005, s. 232)

## **2.2. Základní mzdové formy**

Koubek (2007) uvádí následující základní mzdové formy:

- Časová neboli základní mzda
- Úkolová mzda
- Podílová neboli provizní mzda
- Mzda za očekávané výsledky práce
- Mzda za znalosti a dovednosti (schopnosti)
- Mzda za přínos (Koubek, 2007, s. 167)

### **Časová neboli základní mzda**

Jedná se o hodinovou, týdenní nebo měsíční částku, kterou pracovník dostane za vykonanou práci. Pokud se jedná o dělníky, ti zpravidla mají mzdu hodinovou, nedělničtí pracovníci měsíční mzdu. Dle § 109 odst. 4 zákoníku práce se mzda poskytuje podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Podle Kociánové (2010) nemá časová mzda dostačující pobídkový účinek (Kociánová, 2010, s. 163)

### **Úkolová mzda**

Úkolová mzda je nejjednodušším a zároveň i nejpoužívanějším typem pobídkové formy. Je vhodná zejména pro dělnické profese. Úkolová mzda znamená, že je pracovník placen za každou jednotku práce, kterou odvede, určitou částkou. Z toho vyplývá, že mzda pracovníka je násobkem počtu odvedených jednotek práce krát sazbou za jednotku práce. Vychází ze spravedlivé odměny pro průměrného pracovníka. Pro lepší přiblížení následuje příklad. Dělník má odměnu 300 Kč za hodinu, přičemž by za hodinu měl stihnout obdělat 60 m plochy. Z toho plyne, že odměna za obdělání 1 m plochy bude 5 Kč. V tomto případě se jedná o úkolovou mzdu s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu. To je nejčastější a nejpoužívanější forma úkolové mzdy. (Koubek, 2012, s. 311)

Dalším druhem úkolové mzdy je úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu. Pro tento druh mzdy existuje jedna sazba za kus pro všechny přijatelné kusy až do určité normy stanoveného množství. Jestliže množství práce, které dělník vyrobí, přesáhne určitou výkonovou normu nebo stanovenou mez, dostane vyšší sazbu za vyrobený kus. Na druhou stranu, pokud dělník nebude normu naplňovat dlouhodobě dostatečně, lze penalizovat i tento nedostatek. (Koubek, 2012, s. 311)

### **Podílová (provizní mzda)**

Tento typ mzdy je uplatňován zpravidla při provozování obchodních činností či ve službách. Podstatou je, že buďto celá, nebo alespoň část výše odměny je závislá na prodaném množství. Pokud je na prodaném množství závislá celá výše odměny pracovníka, jedná se o přímou podílovou mzdu. Další variantou je, že pracovník má garantovanou základní mzdu a k němu navíc dostává provizi za prodané množství. Třetí variantou je tzv. zálohová podílová mzda. Ta funguje tak, že pracovník dostane měsíční zálohu, která je mu následně odečtena od provize za prodané množství. Tato varianta se používá u pracovníků, kteří mají výrazné sezónní výkyvy prodejů. (Koubek, 2012, s. 312)

### **Mzda za očekávané výsledky práce**

Tato forma mzdy patří mezi ty méně známé, může být též pojmenována jako penzumová mzda. Pro přiblížení, penzumová od slova penzum, což znamená uložená práce. Jedná se tedy o odměnu za předem stanovený soubor prací, stanovený výkon. Pracovník se organizaci zaváže k jeho splnění v určitém časovém období za stanovené kvality a v dohodnutém množství. Tento způsob odměňování pracovníků vychází z toho, že organizace věří (na základě toho, že zná schopnosti pracovníka), že pracovník úkoly

splní a proto mu průběžně vyplácí určitou odměnu. To pro pracovníka znamená jistotu příjmu po určité období a možnost vykonávání práce dle svého rozvrhu. Po určitých obdobích a dokončení projektu musí následovat vyhodnocení, které je podkladem pro další spolupráci. (Koubek, 2012, s. 312)

### **Mzdy za znalosti a dovednosti**

Mzdy za znalosti a dovednosti patří mezi novější způsoby odměňování. Tento způsob odměňování ve své podstatě patří mezi pobídkové mzdové formy. Koubek (2012) definuje odměňování za znalosti a dovednosti následovně: „*Způsob odměňování váže odměnu na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací. Princip spočívá v tom, že se vytvoří jakási inventura žádaných znalostí a dovedností v určitém dosti široce pojatém zaměstnání a ty se pak uspořádají do jakési matice řad znalostí a dovedností odlišujících se různou úrovní. Pro každou podskupinu zaměstnání se stanoví základní požadavek na znalosti a dovednosti a těm odpovídá výchozí mzda. Znalosti a dovednosti se dají následně rozšiřovat, a to na stejné úrovni, nebo prohlubovat na vyšší úrovni.*“ (Koubek, 2012, s. 313)

### **Mzdy za přínos**

U tohoto způsobu odměňování je důležité nejprve definovat, co to vlastně přínos je. Dle Koubka (2012) lze přínos pozorovat na základě výsledků nebo schopností pracovníka. Tedy tvrdí, že mzdy za přínos zahrnují odměňování za schopnosti a odměňování za výsledky. Jinými slovy je to vlastně spojení odměn za dosavadní výkon a odměn za budoucí úspěšnost. Tento způsob odměňování je využíván hlavně při koncepci řízení pracovního výkonu. (Koubek, 2012, s. 314)

## **2.3. Dodatkové mzdové formy**

Kromě základních mzdových forem existují také dodatkové formy mzdy. Mezi dodatkové formy patří prémie, odměny, osobní ohodnocení, podíly na výsledcích hospodaření, odměňování zlepšovacích návrhů. Tyto formy běžně odměňují výkon, zásluhy, popř. jsou kombinací obou. Většinou jsou vázány na individuální nebo i kolektivní výkon, mohou být jednorázově nebo i periodicky se opakující. Některé z výše uvedených dodatkových forem jsou určeny pro manažery, některé pro dělníky. Reálně existuje velké množství těchto dodatkových forem, mezi něž patří níže uvedené formy. (Koubek, 2012, s. 315)

## **Prémie**

Tato pobídková forma je typická a hojně využívaná. Používá se v kombinaci s časovou nebo úkolovou mzdou. Rozlišujeme dva druhy prémie. Prémie se opakující za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu a jednorázové prémie (bonusy, mimořádné odměny). (Koubek, 2012, s. 315-316)

## **Osobní ohodnocení**

Osobní příplatek se používá k ohodnocení náročnosti práce či dosahování výsledků z dlouhodobého hlediska. Je vyjádřen v procentech ze základní mzdy. Ve většině případů je dáno maximum, jehož pracovník může dosáhnout. Jedná se, stejně jako u jednorázových prémie, o individuální formu odměny. (Koubek, 2012, s. 316)

## **Odměňování zlepšovacích návrhů**

Tato forma odměňování je odvozena od přírůstků zisku, nebo od poklesu nákladů společnosti, kde je zaměstnanec zaměstnán. Oba tyto ukazatele musí prokazatelně souviset se zlepšovacím návrhem. Tato odměna je jednorázová, nebo opakovaně vyplácená po určitou dobu, která je předem jasně stanovená. (Koubek, 2012, s. 316)

## **Podíly na výsledcích hospodaření organizace**

Podíly na výsledcích hospodaření organizace obsahují tyto formy: podíl na zisku, podíl na výkonu (obratu) a podíl na výkonu (úspora nákladů, přírůstek produktivity). Co se týče podílu na zisku, jedná se o nejčastější formu. Pro tuto formu je typické, že pracovníci dostávají určité procento ze zisku. To je buďto pro všechny pracovníky stejné, nebo diferencované podle určitých předpokladů – např. principu seniority nebo pracovního místa. (Koubek, 2012, s. 316)

## **Zaměstnanecké akcie**

Zaměstnanecké akcie znamenají odměnu ve formě, kdy zaměstnancům jsou v určitou dobu ke koupi nabízeny akcie za určitou cenu. Tato cena je formována v závislosti na době zaměstnání v organizaci, výši mzdy či zisku organizace. Některé akcie jsou určeny jen pro vedoucí pracovníky, některé pro všechny zaměstnance. (Koubek, 2012, s. 317)

### **Příplatky**

Příplatky dělíme na dvě podskupiny, a to povinné a nepovinné. Povinné příplatky stanovuje zákoník práce následovně: mzda nebo náhradní volno za práci přesčas; mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek; mzda za noční práci; mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí; mzda za práci v sobotu a neděli. Nepovinné příplatky stanoví dobrovolně zaměstnavatel, příkladem může být příspěvek na dopravu či ošacení. (Koubek, 2012, s. 317)

### **Ostatní výplaty**

Ostatní výplaty zahrnují například 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek k jubileu apod. Koubek (2012) dále uvádí, že do této skupiny patří i náborový příspěvek. Ten organizace využívá, aby přilákala nového pracovníka, zejména pokud se jedná o specialistu či opravdu vynikajícího pracovníka. Do skupiny ostatních výplat lze dále zařadit i odstupné. Odstupné je částka, kterou zaměstnavatel vyplácí propouštěným pracovníkům. Mezi další formy ostatních výplat dále patří tzv. zlatá pouta (částka, kterou zaměstnavatel vyplácí zaměstnanci, aby jej udržel v organizaci) či odměna za úsilí vyvinuté pracovníkem k získání určité kvalifikace či vzdělání nebo také lokální příplatky. (Koubek, 2012, s. 317-318)

## **3. Zaměstnanecké výhody**

Odměňování pracovníků v sobě zahrnuje základní peněžní odměnu, tedy základní mzdu pracovníků, dále dodatečnou peněžní odměnu, tedy pohyblivou a pevnou složku mzdy, a v neposlední řadě zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny. První dvě složky odměňování již byly popsány v předchozí kapitole. Zaměstnanecké benefity neboli zaměstnanecké výhody budou podrobně definovány v této kapitole.

Armstrong (2007) definuje zaměstnanecké výhody následovně: „*Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou.*“ (Armstrong, 2007, s. 595)

Oproti tomu Koubek (2012) říká: „*Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují.*“ (Koubek, 2012, s. 319)

## **Význam zaměstnaneckých výhod**

Proč ale organizace zaměstnanecké výhody poskytuje, jaké jsou tedy cíle zaměstnaneckých výhod? Armstrong (2007) uvádí následující cíle těchto výhod, a to například, že jsou atraktivním a konkurenceschopným souborem celkové odměny a umožňují tak získat a udržet kvalitní pracovníky. Dále, že umějí uspokojit osobní potřeby pracovníků a prohlubují či udržují oddanost pracovníků, též některé výhody umožňují daňové zvýhodnění odměny. (Armstrong, 2007, s. 595)

Zaměstnanecké výhody přispívají i k motivaci zaměstnanců. Dále přispívají ke spokojenosti pracovníků, díky které se posiluje pozitivní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Správně nastavený systém odměňování zahrnující zaměstnanecké benefity pomáhá zaměstnavateli ke zvýšení konkurenceschopnosti, jelikož dokáže lépe získat a udržet kvalitní pracovníky, kteří jsou na trhu práce nedostatkovou položkou. A právě pro ně jsou zaměstnanecké benefity velice významnou oblastí, která může a často doopravdy ovlivňuje jejich rozhodnutí, jakého zaměstnavatele si vybrat. Zaměstnanecké benefity mohou být zaměřeny i na work-life balance, což je poměrně nový trend v personální oblasti. Díky rovnováze pracovního a osobního života totiž dokáží zaměstnanci podat vyšší a kvalitnější výkon. A to z prostého a prokázaného důvodu, a to, že spokojení, odpočatí a vyrovnaní pracovníci (za předpokladu, že jsou správně motivováni) jsou více produktivní. Zaměstnanci, kteří mají možnost využívat zaměstnaneckých benefitů, též utváří ve svém okolí dobré jméno a image firmy, přirozeně tak posilují personální marketing daného podniku. (Macháček, 2013, s. 15)

Zaměstnanecké benefity, které zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytuje, jsou stále hojně využívaným motivačním faktorem. Jelikož dochází k vývoji legislativy, mění se i možnost daňového řešení zaměstnaneckých výhod. Rok 2013 je z legislativního pohledu velice důležitý, jelikož dochází k největším změnám, a to z důvodu důchodové reformy se třemi pilíři důchodového systému. Dále v důsledku přijetí nových daňových opatření zákonem 500/2012 Sb., o změně daňových, pojistných a dalších zákonů, v souvislosti se snižováním schodků veřejných rozpočtů. (Macháček, 2013, s. 13)

### **3.1. Členění zaměstnaneckých výhod**

Členění zaměstnaneckých benefitů vychází z politiky zaměstnaneckých výhod. Ta vychází ze strategie zaměstnaneckých výhod, která je pro politiku základním pilířem. Strategie nám zhruba určuje směry, které organizace následuje, pokud jde o rozsah či škálu

těchto výhod a dále náklady, které je organizace schopna vynaložit. Politika se týká typů zaměstnaneckých výhod, které mají být poskytovány pracovníkům, dále velikosti, rozsahu a škály výhod. Dále se také týká potřeby harmonizace těchto benefitů, též se zabývá celkovými náklady vynaloženými na zaměstnanecké výhody v poměru nákladů na mzdy a v poslední řadě má za cíl uplatnit pružné a flexibilní zaměstnanecké výhody. (Armstrong, 2009, s. 383)

Jako první bod, kterým se politika zaměstnaneckých výhod zabývá, jsou jednotlivé druhy zaměstnaneckých výhod. Koubek (2012) člení zaměstnanecké výhody v Evropě na výhody sociální povahy – např. důchody, životní pojištění, mateřské školky. Dále na výhody, které mají vztah k práci – stravování, vzdělávání a rozvoj, a v poslední řadě uvádí výhody spojené s postavením v organizaci – např. firemní automobily. (Koubek, 2012, s. 320)

Oproti tomu Armstrong (2007), který ovšem nevyhází z českého prostředí, člení zaměstnanecké benefity na penzijní systémy (penzijní připojištění), osobní jistoty (úrazové pojištění), finanční výpomoc (půjčky), osobní potřeby (dovolená na zotavenou), podnikové automobily a pohonné hmoty (služební automobily pro soukromé účely) a jiné výhody (stravování, mobilní telefony). (Armstrong, 2007, s. 525)

Dále Armstrong (2009) uvádí ve své další knize i jiné rozdělení, a to členění zaměstnaneckých výhod na osobní bezpečnost, peněžní pomoc, osobní potřeby, podnikové automobily a dobrovolné výhody. Zaměstnanecké výhody zaměřené na osobní bezpečnost zahrnují zdravotní péči, pojištění, dodatečné odstupné a poradenství týkající se kariéry. Do složky peněžní pomoci zahrnuje podnikové půjčky, pomoc na splácení hypoték, příspěvek na dopravu či členské příspěvky v profesních organizacích. Třetí oblastí jsou osobní potřeby, kam spadají výhody, které uspokojují osobní potřeby, a to například volno z osobních důvodů, péče o děti v podnikových zařízeních, poradenské služby před odchodem do důchodu, osobní poradenské služby, sportovní a společenské zařízení, podnikové slevy a maloobchodní poukázky na nákup zboží. Další kapitolu výhod jsou podnikové automobily, jejichž oblíbenost jakožto benefitů stále vzrůstá. Poslední výhody tvoří jiné zaměstnanecké výhody, mezi něž lze zařadit například bezplatné parkování, bezplatné nápoje na pracovišti či vánoční a jiné večírky. (Armstrong, 2009, s. 383-385)

Členění zaměstnaneckých výhod je u Koubka a Armstronga rozlišné. Osobně se více přiklání k rozdělení, které uvedl Koubek, jelikož vychází z českého prostředí a celkově



mi přijde přehlednější. I proto budu dále toto téma definovat spíše podle Koubka (2012). Ten dále uvádí, že u některých výhod je potřeba si připlatit ze své kapsy, jiné jsou pro zaměstnance zcela bezplatné. Do této kapitoly značně zasahuje vliv odborů. Ty se zpravidla snaží vytvářet na zaměstnavatele určitý tlak, aby byly zaměstnanecké výhody pro zaměstnance co nejvýhodnější. Zaměstnanecké výhody jsou proto často předmětem kolektivních smluv.

Zaměstnanecké benefity lze také členit z hlediska toho, komu mohou být tyto benefity poskytovány. Jako první možnost autor uvádí poskytování všem zaměstnancům firmy, jako druhé pouze určité skupině pracovníků a jako poslední možnost Macháček (2013) uvádí individuální benefity. Do první skupiny lze zařadit příspěvky na různá pojištění a připojištění, spoření apod. Druhá skupina je typická pro benefity jako je automobil pro manažerské pozice, příspěvek na dopravu nebo ubytování pro dojíždějící zaměstnance či nabídku akcií pro vyšší pozice. Individuální benefity jsou většinou poskytovány při tragédii v rodině, různých přírodních zkázech či dlouhodobé nemoci individuálního pracovníka. (Macháček, 2013, s. 16)

### **Členění dle daňové výhodnosti, odvodů sociálního a zdravotního pojištění**

Zaměstnanecké benefity, které poskytuje zaměstnavatel lze dělit také následovně, a to dle daňové výhodnosti a odvodů sociálního a zdravotního pojištění vybraného benefitu:

- U zaměstnance
  - Osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti
  - Nezahrnovány nebo zahrnovány do vyměřovacího základu zaměstnance pro stanovení odvodu pojistného na sociální a zdravotní pojištění
  - Zdaňovány daní z příjmů ze závislé činnosti z tzv. superhrubé mzdy
- U zaměstnavatele
  - Poskytovány na vrub daňově uznatelných výdajů (nákladů)
  - Poskytovány na vrub daňově neuznatelných výdajů (nákladů)
  - Poskytovány z FKSP, ze sociálního nebo obdobného fondu tvořeného ze zisku po jeho zdanění (Macháček, 2013, s. 16)

Aby byl zaměstnanecký benefit optimální, je třeba, aby byl na straně zaměstnance osvobozen od daně z příjmů ze závislé činnosti a dále, aby se nezahrnoval do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na zdravotní a sociální

pojištění. Z pohledu zaměstnavatele je to takový benefit, který je daňově účinným výdajem (nákladem), díky kterému se sníží základ daně z příjmu. (Macháček, 2013, s. 16)

### **3.2. Flexibilní způsob poskytování zaměstnaneckých benefitů**

Praxe ukazuje, že zaměstnanci nevyužívají výhod tak, jak by mohli. To je většinou způsobeno jejich neinformovaností, která může být ze strany zaměstnavatele i záměrná. Je tedy vhodné, aby se sám pracovník o tyto výhody zajímal. Ze strany zaměstnavatele se doporučuje využívání lepších informačních kanálů. Pokud tak zaměstnavatel učiní, měl by se zaměřit na výzkum preferencí, aby byly tyto výhody pro pracovníky dostatečně motivující a naplňovaly tak svůj účel. Organizace často nabízí uniformní systém zaměstnaneckých výhod, což není nejlepším řešením. V současné době si však organizace postupně uvědomují rozdílnost preferencí jednotlivých pracovníků a proto začínají nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod. (Koubek, 2012, s. 320-321)

Zaměstnanecké výhody lze poskytovat buďto fixním způsobem, aneb flexibilním způsobem (neboli cafeteria systémem). U fixního způsobu poskytování zaměstnaneckých benefitů zaměstnavatel stanoví v kolektivní smlouvě či vnitřním předpisu základní benefity. Tyto benefity jsou určeny pro všechny pracovníky a je právě na nich, zda jich chtějí využít a využijí. Jedná se o určitý poukázkový systém. Příkladem tohoto benefitu mohou být automobily, mobilní telefony, stravenky, příspěvky na pojištění či spoření apod. (Koubek, 2012, s. 320-321)

Druhou oblast tvoří flexibilní benefity, tzv. kafetéria systém. Tento systém spočívá v tom, že pracovník má možnost výběru určitých výhod, nebo určitého balíčku výhod. Pracovník si tak vybere pro něj tu nejzajímavější oblast benefitů s tím, že tuto preferenci může v budoucnosti upravit. Podle Kresslera (2003) je podstatou cafeteria systému, že si zaměstnanec může vybrat z dostupných, zaplacených balíčků co a kolik chce dle přidělených kreditů. Všechny tyto prvky odměny mají přesně specifikovanou peněžní hodnotu. Možností je vytvořit limity, za které si každý zaměstnanec může individuálně „nakoupit“ odměny. Cílem tohoto systému je maximalizovat benefity pro zaměstnance. Autor ale tvrdí, že tyto systémy nejsou hojně využívány, jelikož jsou velmi náročné na implementaci. (Kressler, 2003, s. 120)

V českém prostředí je cafeteria systém nástroj, pomocí kterého organizaci docílí jednoduchého a hlavně efektivního nepeněžního odměňování. Jelikož v tomto směru působí mnoho firem, které tyto systémy zprostředkovávají, nastává pro organizace možnost outsourcingu, kdy do určité míry odpadá nutnost správy benefitů personalistům. Kromě cafeteria systémů lze mezi flexibilní způsob poskytování benefitů zařadit i tzv. předplacenou benefiční kartu. Ta umožňuje čerpání výhod v prostředí volnočasových aktivit pracovníků. Můžeme též předpokládat, že v České republice nastane změna v poskytování benefitů, a to z oblasti krátkodobých benefitů k výhodám dlouhodobého charakteru, dle příkladu z vyspělejších zemí Evropské unie. (Macháček, 2013, s. 16)

Koubek (2012) následně dodává, že volitelný systém benefitů je oboustranně výhodný zejména z těchto důvodů:

1. Volitelný systém benefitů pozitivně ovlivňuje postoje a chování pracovníků, jelikož si takových systémů lidé více váží a mají pocit rovnoprávnějších partnerů.
2. Systémy přináší lepší možnost kontroly nad rozdělováním benefitů. Eliminují zvýhodňování jednotlivých pracovníků.
3. Zaměstnanecké výhody jsou stále vzrůstající složkou celkových odměn, s čímž souvisí stoupající náklady. Volitelný systém je z pohledu nákladnosti lépe kontrolovatelný a též i úspornější.
4. Jelikož se naše společnost stále vyvíjí a spolu s ní i potřeby lidí, lze ušetřit na nějakých tradičních výhodách, které společnost již nevyžaduje. Objevily se nové potřeby, které lze uspokojit právě zaměstnaneckými výhodami a lze tak náklady na odměny využít efektivněji.
5. Hospodárnější systém, ve kterém lze účinně vynakládat prostředky, se tak stává přitažlivým a pestrým.
6. Tím, že si v systému zaměstnaneckých výhod pracovník vybere výhody sám, se ztrácí problém spojený s informovaností pracovníků o těchto výhodách.
7. Zaměstnanecké výhody vedou k získávání stabilizaci pracovníků. Samozřejmě pouze v případě, jsou – li tyto výhody opravdu šité na míru pracovníkům. (Koubek, 2012, s. 321)

Existují samozřejmě i nevýhody těchto systémů zaměstnaneckých výhod. Hlavní nevýhodou bývá administrativní náročnost. Pokud si pracovníci zvolí v systému benefit nevhodně, mohou být nespokojení a tato nespokojenost se může promítnout do výkonu

práce či jejich chování v organizaci. Kressler (2003) uvádí jako další nevýhodu náročnost implementace těchto systémů. (Kressler, 2003, s. 120)

## 4. Konkrétní zaměstnanecké benefity, daňový a pojistný režim

Pro základní orientaci v prostředí druhů benefitů poslouží následující tabulka, která uvádí nejčastěji poskytované benefity v České republice. Macháček (2013) ve své knize Zaměstnanecké benefity a daně převzal tyto data za studie PwC-PayWell.

<i>Zaměstnanecký benefit</i>	<b>Procento společností</b>
<i>Mobilní telefony alespoň některým zaměstnancům</i>	<b>98</b>
<i>Služební automobil alespoň některým zaměstnancům</i>	<b>90</b>
<i>5 týdnů dovolené</i>	<b>84</b>
<i>Občerstvení na pracovišti</i>	<b>78</b>
<i>Stravenky</i>	<b>73</b>
<i>Penzijní připojištění</i>	<b>71</b>
<i>Dárky k životním a pracovním jubileím</i>	<b>64</b>
<i>Vánoční dárky</i>	<b>53</b>
<i>Životní pojištění</i>	<b>50</b>
<i>Sportovní akce</i>	<b>46</b>
<i>Společenské akce</i>	<b>40</b>
<i>Podpora při dopravě do a ze zaměstnání</i>	<b>39</b>
<i>Vlastní stravovací zařízení</i>	<b>39</b>
<i>Možnost zůstat doma i bez lékařského potvrzení</i>	<b>35</b>
<i>Nadstandardní zdravotní péče</i>	<b>30</b>
<i>Kulturní akce</i>	<b>28</b>
<i>Příspěvek na rekreaci</i>	<b>25</b>

**Tab. 1** Nejčastěji poskytované benefity v České republice (zdroj: Macháček, 2013, s. 17)

K porovnání českého a amerického prostředí, Armstrong uvádí šetření Survey of Reward Management, které zjistilo deset nejčastěji využívaných zaměstnaneckých výhod v USA, a to v pořadí následovně: nemocenské dávky u nemocí z povolání, 25 a více dní placené dovolené, podnikové parkoviště, poskytování nápojů na pracovišti, večírky/obědy,

životní pojištění, přidělení automobilů, soukromá zdravotní péče, rozšířená mateřská dovolená a pomoc při stěhování. Jelikož české a americké prostředí má rozdílné legislativní pozadí, jedná se pouze o informační porovnání. (Armstrong, 2009, s. 386)

Z výše uvedených šetření a dalších poznatků vyplývají nejčastější zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnavatelem, a to následující: příspěvek na stravování (stravenky); příspěvky na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců; příspěvky na rekreaci; příspěvky na sportovní či kulturní akce; příspěvky na připojištění a pojištění; zvýhodněné půjčky pro zaměstnance; dary k výročím; podpora při neštěstích či tragédiích; prodej výrobků firmy za nižší cenu než je cena obvyklá; občerstvení na pracovišti; poskytování firemního automobilu; příspěvek na dopravu do zaměstnání; příspěvek nebo poskytnutí ubytování; poskytování akcií zaměstnancům; firemní školky; úpravy pracovní doby; dovolená nad zákonný rámec; příspěvek na hlídání dětí či nadstandardní lékařská péče. (Macháček, 2013, s. 19)

#### **Přidružené zaměstnanecké výhody**

Lze ještě uvést dobrovolné, neboli přidružené zaměstnanecké výhody. Ty nabízejí pracovníkům možnost nakupovat levněji, a to zboží i služby. Podstatou je, že si zaměstnavatel vyjedná dohodu o slevě s poskytovatelem benefitu, přičemž tento systém nevyžaduje žádné náklady. Dobrovolné zaměstnanecké výhody lze dělit na okruh zdraví (soukromá léčebná péče, zdravotní prohlídky), ochrany (pojištění), volného času (dovolená) a domácnosti. (Armstrong, 2009, s. 385)

#### **Obstarávací služby**

Poměrně novou oblastí zaměstnaneckých benefitů, která je zatím spíše využívána v USA než v české prostředí, jsou obstarávací služby. Mají za cíl umožnit pracovníkům plně se soustředit na práci a to tím, že je osvobodí od každodenních úkolů, jakožto například nutností vyzvednout auto ze servisu či potřeby opravit televizi apod. Tyto obstarávací služby zahrnují jednání s opraváři, údržbáři, mechaniky, zaobírají se rezervacemi, koupí dárků, či obstaráváním letenek a jízdenek. Tyto benefity vznikly ve Spojených státech, kdy dlouhá pracovní doba omezovala osobní čas trávený mimo pracoviště. (Armstrong, 2009, s. 385)

Následně budou analyzovány jednotlivé zaměstnanecké benefity, a to z pohledu daně z příjmu zaměstnavatele, zaměstnance a pojistných odvodů. Popsány budou mimořádně i

částečně zvýhodněné benefity. Mimořádně zvýhodněné benefity jsou takové, které jsou pro obě strany (zaměstnavatele i zaměstnance) daňově i odvodově nejvýhodnější. Tudiž, jsou plně, popř. do určitého určeného limitu daňovým výdajem zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob a tedy nejsou součástí vyměřovacího základu pro odvod sociálního ani zdravotního pojištění. Oproti mimořádně výhodným benefitům existují také benefity s dílčí výhodností, kdy existují různé možnosti, pro kterou stranu jsou z jakého pohledu výhodné, avšak nikdy nejsou tak výhodné, jako mimořádně výhodné benefity. Dílčí výhodnost konkrétních benefitů bude uvedena v následujícím popisu jednotlivých zaměstnaneckých výhod, za předpokladu, že konkrétní benefit bude právě dílče výhodný. (Pelc, 2011, s. 35)

Pro potřebu bakalářské práce bude zohledněna pouze daň z příjmu zaměstnance a zaměstnavatele, včetně pojistných odvodů. Daň z přidané hodnoty nebude v následujících příkladech zaměstnaneckých benefitů uvedena, jelikož není tématem práce.

## **4.1. Zaměstnanecké výhody sociální povahy**

### **Příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění**

Příspěvek na penzijní připojištění či soukromé životní pojištění je benefitem velmi oblíbeným, jelikož spadá do bloku benefitů mimořádně výhodných. Proto je v českém prostředí velmi rozšířený. Z pohledu zaměstnavatele se jedná o daňový výdaj bez limitu. Oproti tomu u zaměstnance je tento benefit osvobozen od daně z příjmu fyzických osob do výše 30 000 Kč za rok, přičemž tento limit je společný pro penzijní připojištění a životní pojištění. Posledním ukazatelem (ne)výhodnosti benefitů je odvod pojistného. Zde se pojistné neplatí, jelikož příjem osvobozený od daně z příjmu fyzických osob není součástí vyměřovacího základu pro pojistné. (Pelc, 2011, s. 35-37)

### **Prodloužená dovolená, zdravotní dny volna**

V dnešní době je hojně využívaným benefitem také dovolená navíc. Nejobvyklejším případem je prodloužení dovolené o týden. Další možností jsou také zdravotní dny volna. Co se týče zaměstnavatele, jedná se o daňový výdej bez limitu, ale pouze za předpokladu, pokud jde o pracovní právní nárok. Pro zaměstnance tvoří peněžité plnění dovolené či dnů volna součást základu daně z příjmu, platí se tedy i pojistné. Z tohoto důvodu se jedná o částečně zvýhodněný benefit. (Pelc, 2011, s. 63-64)

## **4.2. Zaměstnanecké výhody mající vztah k práci**

### **Příspěvky a příplatky na stravování a nápoje**

Tuto zaměstnaneckou výhodu je nutné nejprve rozdělit na dvě možnosti její aplikace. Tou první je vlastní stravovací zařízení zaměstnavatele pro zaměstnance, druhou možností je stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů.

#### **a) Platba zaměstnavatele na provoz vlastního stravovacího zařízení**

V tomto případě se opět se jedná o benefit mimořádně výhodný – tedy ze strany zaměstnavatele se jedná o daňový výdaj bez limitu, na straně zaměstnance je nepeněžní příjem osvobozen od daně z příjmu též bez limitu, pojistné se tudíž neplatí.

#### **b) Příspěvek zaměstnavatele na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů**

V tomto případě zaměstnavatel přispívá svým zaměstnancům na stravování, které ale není realizované zaměstnavatelem v jeho stravovacím zařízení, nýbrž je zabezpečeno jiným subjektem. Jedná se o restaurace, bufety apod. Takto zabezpečované stravování je charakterizováno jako částečně zvýhodněný benefit. Daň z příjmu u zaměstnavatele je daňovým výdajem do limitu. Za zaměstnance je osvobozeno bez limitu, pojistné se neplatí. Pokud se podrobněji zaměříme na zaměstnavatele, zjistíme následující: daňovým výdajem je příspěvek na stravování, které zajišťuje jiný subjekt zpravidla prostřednictvím stravenek a to až do výše 55% z ceny jednoho jídla za jednu směnu, maximálně však do výše 70% stravného pro zaměstnance podle zákona o cestovních náhradách. (Pelc, 2011, s. 37-41)

### **Poskytnutí pracovního oblečení**

Do této podkapitoly nezahrnuji ochranné pracovní pomůcky. Jedná se tedy o jednotné pracovní oblečení zaměstnanců, které identifikuje zaměstnavatele, nebo ošatné.

#### **a) Jednotné pracovní oblečení**

Tento benefit přináší výhody nejen zaměstnancům, ale také zaměstnavatelům. Jednotné pracovní oblečení utváří a je součástí image celkové firmy. Pokud chceme benefit zařadit do této kategorie, je třeba, aby pracovní oblek byl nezaměnitelný s občanským ošacením (to již patří do kategorie ošatné). Pracovní oblečení je pro zaměstnavatele daňovým výdajem bez limitu. U zaměstnance rozlišujeme, zda se jedná o nepeněžní příjem – v tomto

případě je vyjmut z předmětu daně z příjmu. Pokud se jedná o peněžní prostředky použité k jednotnému ošacení – jsou též od předmětu daně vyjmuty, ale jen v přiměřené výši. Pojistné se u vyjmutého příjmu z předmětu daně z příjmu fyzických osob neplatí.

#### b) Ošatné

V dalším případě mohou zaměstnavatelé poskytovat svým zaměstnancům peněžité příplatky na občanské oblečení – jedná se o tzv. ošatné. Za předpokladu, že jde o rozhodnutý, sjednaný či dohodnutý pracovněprávní nárok, jedná se pro zaměstnavatele o daňový výdaj. U zaměstnance se ale již jedná o příjem, který je zdaňovaným předmětem daně, přičemž se tedy platí i pojistné. (Pelc, 2011, s. 46-47)

### **Odborný rozvoj zaměstnanců**

Podobně jako u stravování, je potřeba určit, zdali bude vzdělávání probíhat ve vzdělávacím zařízení zaměstnavatele, nebo bude zajištěno jiným subjektem.

#### a) Odborný rozvoj zaměstnanců ve vlastním vzdělávacím zařízení zaměstnavatele

Podstatou je, že zaměstnavatel vlastní vzdělávací zařízení, kde vzdělává svoje zaměstnance. Pokud jsou tyto podmínky splněny, jedná se o mimořádně zvýhodněný benefit. Tzn., že zaměstnavatel využije výdaje na provoz vlastních vzdělávacích zařízení a výdaje spojené se samotným vzděláváním jako daňový výdaj bez limitu, zaměstnanec je osvobozen od daně z příjmu a pojistné se neplatí.

#### b) Odborný rozvoj zaměstnanců zabezpečovaný jinými subjekty

Je využíván v situacích, kdy zaměstnavatel nevyužívá nebo nevlastní vzdělávací zařízení. Jedná se tedy o různé kurzy, školení, nebo jiné vzdělávání za úplatu jinému, většinou podnikatelskému subjektu. Daňově i pojistně se jedná o stejnou situaci, jako kdyby rozvoj prováděl sám zaměstnavatel. (Pelc, 2011, s. 50-52)



## **Doprava do zaměstnání**

### **a) Příspěvky zaměstnancům na dopravu do zaměstnání**

Tento benefit, řadíme mezi částečně zvýhodněné benefity. Pro zaměstnavatele se jedná o daňový výdaj za předpokladu, že výdaj na dopravu je sjednán v kolektivní smlouvě/rozhodnutí ve vnitřním předpise/dohodnut v individuální smlouvě. U zaměstnance se jedná o příjem, který je dílčím základem daně z příjmu fyzických osob a pojistné se platí.

### **b) Poskytování bezplatných nebo zlevněných jízdenek zaměstnancům provozovatelů veřejné dopravy osob**

V tomto případě se jedná o mimořádně zvýhodněný benefit. Co se týče daně z příjmu u zaměstnavatele, jedná se o benefit daňově irelevantní, tudíž nemá vliv na daňový základ. U zaměstnance je příjem osvobozen od daně z příjmů, pojistné se tedy neplatí. (Pelc, 2011, s. 60-61)

## **4.3. Zaměstnanecké výhody spojené s postavením v organizaci**

### **Používání majetku zaměstnavatele pro soukromé účely**

V českém prostředí je dnes již běžnou praxí, když zaměstnavatel dovoluje používat svým zaměstnancům svůj majetek pro soukromé účely. V úvahu připadají dvě základní varianty. Tou první je ta, kdy zaměstnavatel vlastní věci, které zaměstnanec běžně užívá k výkonu své práce, a tyto věci pak zaměstnavatel svému zaměstnanci dovolí využívat i pro soukromé účely. Druhou možností je, když zaměstnavatel jednorázově, či na vymezený čas, zaměstnanci umožní používat zaměstnanci takové věci, které běžně k výkonu své práce nepoužívá.

### **a) Služební vozidlo k použití i pro soukromé účely zaměstnance**

Tento benefit je především u řídicích pozic velmi rozšířeným. Jedná se o případ, kdy zaměstnanec automobil používá k výkonu své práce, a jako benefit jej může využívat k soukromým cestám. Tento benefit je částečně zvýhodněný, a to následovně: pro zaměstnavatele je z hlediska daně z příjmu irelevantní. U zaměstnance je nepeněžní příjem dílčím základem daně z příjmu fyzických osob, a to v zákonem určené výši 1% ze vstupní

ceny vozidla. Tato částka musí však být minimálně 1 000 Kč. Tento nepeněžní příjem zaměstnance tvoří součást vyměřovacího základu pro pojistné.

b) Používání dalšího majetku zaměstnavatele i pro soukromé účely zaměstnance

V předchozí podkapitole byl uveden benefit služebního auta. Do této podkapitoly patří ostatní majetek zaměstnavatele, který zaměstnanci používají k soukromým účelům (mimo jiné, že jej používají k výkonu své práce). Příkladem může být mobilní telefon a z něj uskutečněné hovory, notebook apod. Tento benefit je také částečně zvýhodněn, avšak je daňově a odvodově obtížně spravovatelný. Podívejme se na daňové možnosti pro zaměstnavatele – existují dvě varianty. Zaprvé, pokud je tento benefit (pro názornost například soukromé hovory zaměstnance) dohodnut v individuální smlouvě jako pracovní právní nárok, pak jsou pro zaměstnavatele soukromé hovory daňovým výdajem. Zadruhé, pokud výdaje na soukromé hovory nebudou dohodnuty v individuální smlouvě, nebudou pro zaměstnavatele daňovým výdajem. U zaměstnance se jedná o dílčí základ daně z příjmu v prvním i druhém případě. Pojistné se platí.

c) Půjčování věcí zaměstnancům

Jde o majetek zaměstnavatele, který zaměstnanec běžně k výkonu své práce nepoužívá. Zaměstnavatel může svým zaměstnancům půjčovat například stroje, výrobní zařízení, dopravní prostředky apod. Většinou se jedná o půjčení jednorázové nebo jen na krátkou dobu, a to buďto zcela bezplatně nebo pouze za úhradu nezbytných přímých nákladů. Co se týče daňového režimu: pro zaměstnavatele se jedná o irelevantní daňový náklad, nemá tedy vliv na daňový základ. Pro zaměstnance se tento nepeněžní příjem stává dílčím základem daně z příjmu, tvoří tedy součást vyměřovacího základu pro pojistné.

d) Poskytnutí slevových karet

V České republice je též hojně využívaným benefitem půjčování slevových karet zaměstnancům. Zaměstnavatel nakoupí slevové karty na různé zboží a služby a ty pak volně poskytuje zaměstnancům, kteří je mohou využívat k osobní spotřebě. U zaměstnavatele lze jako daňový výdaj použít pouze poloviční výši skutečného výdaje na slevovou kartu. U zaměstnance je hodnota slevy příjmem, a stává se tak dílčím základem daně, přičemž i vyměřovacím základem pro pojistné. (Pelc, 2011, s. 69- 78)

## **Odběr zboží a služeb zaměstnavatele za nižší cenu**

Tento benefit nabízí zaměstnancům určitého zaměstnavatele možnost zvýhodněného nákupu výrobků nebo služeb zaměstnavatele. Cena výrobků či služeb je nižší, než za kterou je prodávána jiným zákazníkům, je tedy nižší než cena obvyklá. Rozdíl mezi sníženou cenou (za kterou zaměstnanec nakoupí výrobek nebo službu) a cenou obvyklou tvoří nepeněžní příjem, tedy onen benefit zaměstnance. Pro zaměstnavatele se jedná o irelevantní daň z příjmu, nemá tedy vliv na daňový základ. Opačně je to ale u zaměstnance, kdy tento benefit ve formě nepeněžního příjmu je součástí základu daně z příjmu, pojistné se opět platí. (Pelc, 2011, s. 67-68)

Tímto jsou vyčerpány mimořádně a částečně zvýhodněné benefity. Ostatní nepeněžní plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnancům (např. příspěvky na kulturní pořady či sportovní akce, rekreační a zdravotnická zařízení) mohou být též osvobozeny od daně z příjmu, přičemž tyto nepeněžní plnění nejsou zahrnuty do vyměřovacího základu pojistného. Podmínkou je poskytování plnění z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění anebo na vrub nedaňových výdajů (nákladů) zaměstnavatele. (§ 6 odst. 9 ZDP)

### **Fond kulturních a sociálních potřeb**

*„Fond kulturních a sociálních potřeb je tvořen % přídělem z ročního objemu nákladu na platy a mzdy, příjmem peněžních darů a náhrad od pojišťovny. FKSP je používán na nákup rekreačních poukazů, půjček zaměstnancům, na příspěvek na stravování, nákup materiálů, pořízení dlouhodobého majetku a na odpisy dlouhodobého majetku.“ (Máče, 2013, s. 246)*

### **Sociální fond**

*„Pojem sociální fond není legislativně definován. Je to označení daňového režimu. Jde o účelově vytvořený fond, účetně účelově vyčleněné finanční prostředky pro potřeby, které by jinak byly kryty z fondu kulturních a sociálních potřeb, tedy finanční prostředky k zabezpečování kulturních, sociálních a dalších obdobných potřeb zaměstnanců.“ (Pelc, 2011, s. 78)*

## 5. Systém zaměstnaneckých benefitů ve společnosti SYSTÉM

V další kapitole bakalářské práce budou poznatky z teoretické části práce aplikovány do praktického prostředí konkrétní společnosti. Vybraná společnost si nepřála, aby byl uveden její skutečný název, a proto zůstane anonymní. Pro potřeby bakalářské práce bude nazvána jako společnost SYSTÉM.

Společnost SYSTÉM lze charakterizovat jako velice významnou, českou firmu působící v oblasti podnikových informačních systémů. Hlavním cílem společnosti je maximální spokojenost uživatelů jak s možnostmi systému, tak i konzultační a metodickou podporou. Počet uživatelů informačního systému již vzrostl na více jak 1 500 zákazníků z České republiky a Slovenska. Společnost také podporuje kulturní a sportovní dění ve svém regionu, a také podporuje a nasazuje ekonomické informační systémy na středních a vysokých školách, a to z důvodu výchovy nových ekonomických odborníků.

Společnost SYSTÉM má centrálu ve Středočeském kraji, dále další dvě pobočky na území České republiky. Pro potřebu bakalářské práce jsem spolupracovala s centrální pobočkou, která sídlí v okresním městě Středočeského kraje. O úspěšnosti společnosti svědčí i to, že na českém trhu funguje již víc než 20 let. Byla založena jako česká firma bez zahraničního kapitálu a cizího know-how. Nyní je její roční obrat přes 100 milionů korun, přičemž počet zaměstnanců je poměrně nízký, zhruba sto zaměstnanců na všech třech pobočkách. Na centrální pobočce pracuje převážná většina zaměstnanců, současný stav je 75 pracovníků. Přes 90% všech zaměstnanců společnosti tvoří muži.

Společnost SYSTÉM si samozřejmě uvědomuje, že obhájení předního postavení na českém trhu v oblasti podnikových informačních systémů znamená zaměstnávat opravdové profesionály v daném oboru, na které se může spolehnout. Společnost od svých zaměstnanců vyžaduje proaktivní lidské vlastnosti. Proto již v předchozích letech zavedla vlastní vzdělávací program pro zaměstnance, a to interní akademii. Do tohoto systému vzdělávání jsou zahrnuti všichni pracovníci společnosti. Vzdělávací aktivity vytvářejí jak interní, tak externí profesionální lektori. Vzdělávání je zaměřeno na tři oblasti, a to měkké dovednosti, odborné znalosti IT technologií a odborné znalosti produktů. Společnost tento vzdělávací program neprezentuje jako zaměstnanecký benefit. (Zdroj: interní dokumenty společnosti)

## **Odměňování zaměstnanců ve společnosti SYSTÉM**

Z pohledu základních mzdových forem jsou zaměstnanci společnosti SYSTÉM odměňováni časovou mzdou, přičemž se jedná o měsíční částku, kterou pracovník dostane za práci, kterou vykoná. Zaměstnanci, kteří se podílejí na obchodní činnosti společnosti (jedná se o obchodníky a konzultanty), dostávají navíc ještě provizní mzdu. To znamená, že určitá část jejich odměny je závislá na prodaném množství. Konkrétně 20% odměny tvoří provize z prodeje.

Kromě základních mzdových forem společnost SYSTÉM poskytuje svým zaměstnancům i dodatkové mzdové formy. Každé tři měsíce dostávají zaměstnanci prémie. Jedná se o opakující se prémie za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu. Žádné ostatní výplaty společnost svým zaměstnancům nevyplácí. (Zdroj: interní dokumenty společnosti)

Další informace ohledně základní a dodatečné peněžní odměny zaměstnanců společnost SYSTÉM odmítla poskytnout. Co se týče zaměstnaneckých výhod a nepeněžních odměn, byla společnost vstřícná a poskytla mnoho důležitých informací.

### **5.1. Systém hodnocení zaměstnanců**

Zaměstnanecké benefity mohou být zaměstnancům přiděleny, ale také odebrány na základě formálního ročního hodnocení. Hodnocení ve vybrané společnosti tedy probíhá pouze jedenkrát za rok. Je zaměřeno na hodnocení výkonu i hodnocení kompetencí. Toto hodnocení bylo vytvořeno na míru vybrané společnosti, nebylo převzato z žádných teoretických zdrojů ani od jiné společnosti. Roční hodnocení pracovníka probíhá na základě dialogové a bodovací části.

Dialogová část je založena na dialogu hodnotitele a hodnoceného. Hodnotitel, tedy nadřízený pracovník hodnoceného pracovníka (za přítomnosti personalisty), pokládá hodnocenému pracovníkovi několik otázek a zaznamenává jeho odpovědi. Otázky jsou zaměřeny na zjištění postojů pracovníka ke společnosti, na prověření znalostí pracovníka o společnosti a také na kariérové vzhlížení hodnoceného. V této části hodnocení probíhá také sebehodnocení hodnoceného pracovníka. Hodnocený má v této části také prostor sdělit hodnotiteli cokoliv, na co v běžném pracovním režimu není čas, a vyjádřit tak svůj názor.

Bodovací část se skládá ze tří oblastí. První oblastí je odbornost pracovníka. Ta může být u různých pracovních pozic hodnocena různými kritérii. Například u technických

pracovníků, programátorů, je odbornost hodnocena na základě chybovosti kódu pracovníka. Oproti tomu u obchodního zástupce je odbornost hodnocena na základě prodejní znalosti daného produktu a vůbec schopnosti daný produkt prodat. Tuto schopnost lze snadno ověřit, a to dle prodaných kusů produktu.

Další oblastí hodnocení jsou tzv. soft skills, tedy měkké dovednosti pracovníka. Tato skupina dovedností je velmi složitě měřitelná. Zahrnuje například osobní přístup pracovníka, týmovost pracovníka, reakci pracovníka na věcnou kritiku, rétoriku ve vnitrofiremní komunikaci či orientaci na výsledek.

Poslední oblastí ročního hodnocení pracovníka je přínos firmě. Do této hodnotící skupiny firma řadí osobní iniciativu pracovníka, jeho samostatnost a kvalitu odvedené práce. Dále včasnost vypracování zadaných úkolů a růst potenciálu pracovníka.

Po ukončení hodnocení je pracovník hodnocen jednak bodově, přičemž může dosáhnout určitého maxima bodů, z nichž vychází výsledná známka hodnocení (škála je výborná – chvalitebná – dobrá – dostatečná – nedostatečná). Bodové ohodnocení je doplněno též slovním vyjádřením hodnotitele. Toto hodnocení má výstup jednak do nefinančních benefitů (jejich přidělení nebo odebrání), výstup do interní akademie firmy SYSTÉM (vlastní vzdělávací program pro zaměstnance společnosti) a výstup do mezd. Hodnocení ve firmě probíhá pouze jedenkrát ročně. Pokud pracovníkovi nejsou po ročním hodnocení přiděleny zaměstnanecké benefity, mohou mu zpravidla být přiděleny opět až po dalším ročním hodnocení. Výjimku lze vytvořit, přičemž může benefit v průběhu roku zaměstnanci přidělit nadřízený pracovník. (Zdroj: Interní dokumenty společnosti)

## **5.2. Popis zaměstnaneckých benefitů poskytovaných společností SYSTÉM**

Pro potřebu bakalářské práce je potřeba zdůraznit, že se jedná o ryze českou firmu. Společnost SYSTÉM je tedy schopna nabídnout pouze takové benefity, na které si sama vydělá.

Zaměstnanecké benefity jsou ve zvolené firmě členěny následovně, přičemž toto rozdělení bylo nadefinováno přímo firmou, nevychází tedy z teoretických zdrojů:

1. Pracovní benefity; půjčování služební automobilu a služebního mobilního telefonu pro soukromé účely zaměstnance

2. Obecné benefity; příspěvek na stravování - stravenky, vstupenky na kulturní akce a tzv. plavenky (vstupy zdarma pro návštěvu plaveckého stadionu)
3. Individuální benefity; příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní a úrazové pojištění, permanentky do sauny (popř. infra sauny), permanentky do fitness centra a permanentky pro kurzy rytmických cvičení.

(Zdroj: interní dokumenty společnosti)

Rozdělení zaměstnaneckých benefitů do tří skupin je cílené, a to pro případ čerpání. Zaměstnancům ve zkušební době a také zaměstnancům ve výpovědní lhůtě může být přidělen pouze benefit z první skupiny – tedy benefitů pracovních – tzn. služební automobil a služební mobilní telefon pro soukromé účely. Tento benefit je jim přidělen nebo ponechán na základě doporučení ředitele oddělení. Zaměstnancům v adaptačním období (tzn. pracujících ve firmě po dobu čtyř až devíti měsíců) může být přidělen benefit z první a druhé skupiny – tedy benefit pracovní a benefit obecný – tzn. služební automobil a služební mobilní telefon pro soukromé účely, příspěvek na stravování, vstupenky na kulturní akce a tzv. plavenky. Poslední skupinou jsou zaměstnanci, kteří ve firmě pracují již deset a více měsíců. Těm mohou být přiděleny benefity ze všech skupin. Jednak benefity pracovní, obecné, a také individuální. (Zdroj: interní dokumenty společnosti)

Dále je potřeba jednotlivé zaměstnanecké benefity je třeba konkretizovat, určit, zdali jsou pro zaměstnance zcela zdarma, nebo zdali je vyžadováno finanční přispění zaměstnance.

### **Benefity hrazené zaměstnavatelem v plné výši**

Benefity, které hradí v plné výši zaměstnavatel, jsou následující: vstupenky na kulturní akce (příčemž kulturní akcí je myšleno pražské divadelní představení), dále vstupenky na rytmická cvičení (zumba, aerobik) a také vstupenky do sauny, případně infra sauny a tzv. plavenky, tedy bezplatné vstupy pro návštěvu plaveckého bazénu v místě sídla centrální pobočky. (Zdroj: interní dokumenty společnosti)

Zákon o dani z příjmu umožňuje osvobození nepeněžního plnění zaměstnavatele od daně z příjmu ze závislé činnosti, a to v několika případech. Osvobozené nepeněžní plnění se rovněž nezahrnuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného (zdravotního a sociálního). Do této kategorie patří nepeněžní plnění, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům ve formě možnosti používat tělovýchovná a sportovní zařízení nebo ve formě příspěvku na kulturní pořady a sportovní akce podle §6 odst. 9 písm. d) ZDP.

Podmínkou je poskytování plnění z FKSP, ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění nebo na vrub nedaňových výdajů (nákladů) zaměstnavatele. U společnosti SYSTÉM se jedná o poskytování plnění ze zisku po zdanění.

### **Kulturní akce**

Možnost navštívit kulturní akci je pro zaměstnance zcela zdarma, alespoň tedy co se týče vstupného, které je v plné výši hrazeno zaměstnavatelem. Pod pojmem kulturní akce společnost prezentuje divadelní představení, které probíhá v různých divadlech v Praze. Vstupné společnost svým zaměstnancům hradí v plné výši, avšak dopravu si zajišťuje zaměstnanec sám.

Pokud se zaměstnanec rozhodne využít hromadnou dopravu, nejlevněji ho vyjde autobusová doprava. Jednosměrná jízdenka do Prahy stojí 80 Kč, cesta tam a zpět tedy 160 Kč. K tomu je ještě potřeba připočítat MHD v Praze, přičemž jeden lístek stojí 32 Kč, opět cestování k divadlu a nazpět vyjde zaměstnance na 64 Kč. Celková cena dopravy pro zaměstnance, který se rozhodne využít hromadnou dopravu, tak bude minimálně 224 Kč. Pokud uvážím možnost, že zaměstnanci mohou s sebou vzít ještě jednu volně zvolenou osobu, cena se zdvojnásobí, a večerní výlet, který se zpočátku jeví jako bezplatný, nyní zaměstnance vyjde minimálně na 448 Kč. Samozřejmě přichází v úvahu i další možnost, přičemž zaměstnanec může využít osobního nebo služebního automobilu, pokud mu byl přidělen. V tomto případě se cena za pohonné látky v případě obousměrné cesty vyšplhá až na 500 Kč, v závislosti na ceně pohonných hmot apod. V případě využití automobilu je třeba ještě započítat nutnost parkovného.

Pokud je možnost určitou kulturní akci navštívit, zaměstnanec je o této skutečnosti informován prostřednictvím firemního intranetu. Zde je po určité době „vyvěšena“ pozvánka s informacemi, do kdy se zaměstnanci můžou hlásit. Hlásí se pomocí e-mailu odpovědné osobě, ve většině případů personální manažerce.

Problém ale nastává, jestliže se představení bude chtít zúčastnit větší počet pracovníků, jelikož počet míst je omezen, a tak „vyhrává“ ten rychlejší. V tomto ohledu se systém výběru účastníků divadelního představení může jevit jako nepříliš spravedlivý.

### **Rytmická cvičení**

Zaměstnanci mají možnost navštívit zcela zdarma lekce rytmických cvičení. Společnost pod pojmem rytmičká cvičení rozumí lekce aerobiku či zumby. Výhodou je, že



tyto lekce probíhají v místě sídla firmy, tudíž odpadá nutnost platby vysokých částek za dopravu.

V případě, že se zaměstnanec rozhodne tyto kurzy navštívit, požádá HR manažerku, a ta mu zdarma poskytne volnou vstupenku. Volné vstupenky nejsou poskytovány automaticky z toho důvodu, aby nevypršela jejich platnost. Kolik volných vstupenek je měsíčně možno každému zaměstnanci poskytnout není přesně specifikováno.

### **Vstupenky do sauny, plavenky**

Vstupenky do sauny (infra sauny) jsou zaměstnancům, stejně jako plavenky, poskytovány ve formě permanentky. Tato permanentka má celoroční platnost a je platná pro celou společnost.

System je následující: permanentka je uchována u odpovědné osoby, o které vědí všichni zaměstnanci, kteří mohou tento benefit využívat. Pokud zaměstnanec chce, permanentku si půjčí a navštíví zdarma plavecký bazén nebo saunu. Po návštěvě zaměstnanec permanentku opět vrátí, aby ji mohl využít další zaměstnanec. Tento systém tedy vyžaduje odpovědné chování všech zaměstnanců a včasné navrácení permanentek zpět odpovědné osobě.

### **Benefity hrazené z části zaměstnavatelem a z části zaměstnancem**

Benefity, které z části hradí zaměstnavatel a z části zaměstnanec, jsou všechny zbývající. Konkrétně služební automobil pro soukromé účely, mobilní telefon pro soukromé účely, stravenky, příspěvky na penzijní připojištění, úrazové a životní pojištění a také vstupenky do fitness centra. (Zdroj: interní dokumenty společnosti)

### **Služební vozidlo**

Zaměstnanci může být služební automobil přidělen na základě doporučení ředitele oddělení za předpokladu, že jej potřebuje k výkonu své práce.

Pokud zaměstnanec využívá služební automobil pro soukromé účely, jedná se u něj o nepeněžní příjem, který je dílčím základem daně z příjmu fyzických osob, a to v zákonem určené výši 1% ze vstupní ceny vozidla. Minimální částka je v tomto případě určena na 1 000 Kč

## **Mobilní telefon**

Co se týče mobilního telefonu, společnost SYSTÉM přispívá svým zaměstnancům na soukromé využití mobilních zařízení (volání v rámci sítě firemních zaměstnanců je samozřejmě zdarma). Zaměstnanec může obdržet buďto 300 Kč nebo 500 Kč na soukromé hovory, SMS či MMS. Tzv. mobilním konzultantům (jedná se o pojem používaný ve vnitrofiremní komunikaci), tedy těm, kteří mobilní telefon hojně využívají ke své práci – např. obchodní zástupci, kteří mají komunikaci s obchodními partnery na denním pořádku – společnost přispěje 500 Kč. Tento kredit pak může pracovník využít libovolně, jak sám uzná za vhodné. Pokud tuto částku přesáhne, je povinen zbývající částku uhradit na svoje náklady. V tomto případě je jedna minuta nad rámec placený společností zpoplatněna 1 Kč. SMS nad rámec stojí 0,5 Kč. Ostatním zaměstnancům, kteří mobilní telefon ke své práci mnoho nevyužívají – jako například programátoři, vývojáři – přispěje společnost kreditem 300 Kč.

Tento benefit může být také částečně daňově zvýhodněn, avšak pouze za předpokladu, že byl tento benefit dohodnut v individuální smlouvě jako pracovněprávní nárok. Jelikož u společnosti SYSTÉM byly výdaje na soukromé hovory dohodnuty v individuální smlouvě, jsou proto pro zaměstnavatele daňovým výdajem. U zaměstnance se jedná o dílčí základ daně z příjmu. Pojistné se platí.

## **Příspěvek na stravování**

Zaměstnanec, který využívá stravenek, dostane od zaměstnavatele 36 Kč na jednu stravenku, přičemž hodnota stravenky je 80 Kč. Náklady zaměstnavatele na jednu stravenku činí 45% z ceny jednoho jídla (za předpokladu ceny jídla 80 Kč). Pro zaměstnavatele se tak jedná o daňový výdaj. Ten je možné realizovat až do výše 55 % z ceny jednoho jídla, kdy je stále daňově uznatelný.

V dřívější době společnost svým zaměstnancům přispívala na stravování 55 % z ceny jednoho jídla, tedy 44 Kč. Důvod, proč tato hodnota klesla na 45% z ceny jídla, tedy na 36 Kč, společnost neuvádí.

## **Příspěvek na pojištění**

U penzijního připojištění, úrazového a životního pojištění může příspěvek zaměstnavatele činit 300 Kč, 500 Kč nebo dokonce až 1 000 Kč. Výše příspěvku je

individuální a to vzhledem k tomu, jakou částku přispívá na svoje (při)pojištění sám zaměstnanec.

Po osobních rozhovorech se zaměstnanci jsem zjistila, že u tohoto benefitu nastává v případě čerpání značný problém. Pokud zaměstnanec chce tento benefit využít, je potřeba si o něj zažádat. Setkala jsem se však s názory zaměstnanců, kdy měli o tento benefit zájem, avšak zaměstnavatel jim odmítl na tento benefit přispívat, přičemž důvod neuvedl.

Toto chování ze strany zaměstnavatele mi není jasné, jelikož příspěvek na penzijní připojištění či soukromé životní pojištění je benefitem mimořádně výhodným, jelikož ze strany zaměstnavatele se jedná o daňový výdaj bez limitu, u zaměstnance je tento benefit osvobozen od daně z příjmu fyzických osob až do výše 30 000 Kč za rok a není základem pro odvod pojistného. Z tohoto důvodu si myslím, že je pro zaměstnavatele velice výhodné tento benefit poskytovat a proto mi není jasné, z jakého důvodu společnost svým zaměstnancům na pojištění nechce přispívat, a to i přesto, že pracovník patří do kategorie zaměstnanců, kterým tento benefit může být přidělen.

### **Příspěvek na sport**

Posledním benefitem z části hrazeným zaměstnavatelem a z části zaměstnancem jsou vstupenky do fitness centra, opět v místě sídla centrální pobočky společnosti SYSTÉM. Jedná se o měsíční permanentky, přičemž firma svým zaměstnancům přispívá 500 Kč na měsíc. Cena permanentky je 1 000 Kč za měsíc. Zaměstnavatel tak svým pracovníkům přispívá polovinu z celkové ceny permanentky. Pokud tedy chce zaměstnanec fitness centrum navštěvovat, je potřeba, aby druhou polovinu z ceny permanentky uhradil z vlastních zdrojů.

Příspěvek na sport je osvobozen od daně z příjmu, pojistné se neplatí. Tento benefit je poskytován plněním ze zisku po zdanění společnosti SYSTÉM.

## **6. Dotazníkové šetření**

Cílem bakalářské práce je teoreticky zpracovat současný stav problematiky odměňování zaměstnanců a zaměstnaneckých výhod, včetně jejich daňových řešení. Dále provést dotazníkové šetření využívaných zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti. Poté zpracovat a vyhodnotit data získaná dotazníkovým šetřením provedeným

ve vybrané společnosti. Na závěr navrhnout konkrétní doporučení možného zlepšení v oblasti zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti.

Dílčím cílem bakalářské práce je tedy provést dotazníkové šetření, které se zaměřuje na zjištění informovanosti, využitelnosti a spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými benefity, rozpoznání nedostatků v těchto oblastech a navržení opatření vedoucích k odstranění těchto nedostatků. Teoretické podklady jsou zpracované v teoretické části práce.

Jako vhodný nástroj pro zjištění názoru zaměstnanců na zaměstnanecké benefity, jejich využívání a celkovou spokojenost s nimi jsem využila kvantitativní metodu sběru dat, a sice dotazníkové šetření. Dotazník byl zcela anonymní, aby zaměstnanci mohli bez obav vyjádřit svůj názor na danou problematiku. Dotazník byl v období dubna roku 2015 elektronickou podobou rozeslán zaměstnancům firmy SYSTÉM, kteří pracují na centrální pobočce společnosti SYSTÉM. Konkrétně v interním konzultačním oddělení, kam mi byl pro potřebu bakalářské práce umožněn přístup. Jako respondenty jsem zvolila všechny zaměstnance interního konzultačního oddělení. Na tomto oddělení pracuje osmnáct zaměstnanců z celkového počtu 75 zaměstnanců.

Dotazník vyplnilo patnáct zaměstnanců. Návratnost dotazníků tedy byla 83 %. Dotazníkové šetření obsahovalo 13 otázek, z čehož dvě otázky byly otevřené, zbylých 11 otázek uzavřených. Kompletní znění dotazníkového šetření je součástí příloh bakalářské práce.

### **Výzkumné předpoklady**

Cílem dotazníkového šetření bylo potvrdit, popř. zamítnout následující výzkumné předpoklady:

1. Zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o benefitech, které mohou využívat.
2. Benefity, které společnost SYSTÉM svým zaměstnancům poskytuje, nejsou dostatečně využívány.
3. Zaměstnanci nejsou s aktuálním systémem zaměstnaneckých benefitů zcela spokojeni.
4. Zaměstnanci by upřednostnili flexibilní systém zaměstnaneckých benefitů před aktuálním fixním systémem.

### **Kritéria vyhodnocení výzkumných předpokladů**

Informovanost zaměstnanců o zaměstnaneckých benefitech bude hodnocena za základě čtyř stupňové škály v uzavřené otázce dotazníkového šetření. Jako dostatečně informovaní zaměstnanci budou označeni ti zaměstnanci, kteří odpoví na otázku informovanosti možnostmi rozhodně ano a spíše ano. Naopak dostatečně neinformovaní zaměstnanci budou ti, kteří na otázku informovanosti odpoví odpovědi spíše ne a rozhodně ne.

Otázka dostatečné využitelnosti zaměstnaneckých benefitů bude hodnocena následovně: zaměstnanecké benefity budou hodnoceny jako využívané za předpokladu, že každý z jednotlivých benefitů bude využívat alespoň polovina z respondentů. Jako doplňující bude uvedeno pořadí tří nejvyužívanějších benefitů.

Předpoklad, že zaměstnanci nejsou s aktuálními benefity zcela spokojeni bude vyhodnocen na základě odpovědi rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne. Pro potvrzení tohoto předpokladu předpokládám, že více jak polovina respondentů odpoví na otázku, zdali jsou spokojeni se současným systémem zaměstnaneckých benefitů odpovědí NE (příčemž do této skupiny zařadím odpovědi spíše ne a rozhodně ne). Tento předpoklad ještě doplní další otázka z dotazníkového šetření, která má za cíl zjistit, zda zaměstnancům v nabídce firmy chybí výhoda, kterou by rádi využívali.

Poslední výzkumný předpoklad, který říká, že by zaměstnanci upřednostnili flexibilní systém zaměstnaneckých výhod před aktuálním fixním systémem, bude vyhodnocen podobně jako předchozí předpoklad, a to odpovědi ANO (která sloučí odpovědi rozhodně ano a spíše ano) a odpovědi NE (která sloučí odpovědi rozhodně ne a spíše ne).

### **Vlastní dotazníkové šetření**

První otázky v dotazníkovém šetření byly identifikační. Týkaly se pohlaví respondentů, jejich věku a délky působení ve společnosti SYSTÉM. Rozdělení respondentů v závislosti na pohlaví však nemá na výsledky dotazníkového šetření rozhodující vliv, a to z toho důvodu, že ve společnosti pracuje více než 90% mužů. Na oddělení, kde jsem šetření prováděla, pracují tři ženy z celkového počtu osmnáct zaměstnanců. Jedná se tedy o oddělení, kde pracuje nejvíce žen z celé firmy (celkově na centrální pobočce pracuje 7 žen z celkového počtu 75 zaměstnanců). Dotazník vyplnilo čtrnáct mužů a jedna žena. Jedná se o nereprezentativní výběrový soubor.

Co se týče věkové struktury zaměstnanců, ukazuje se, že na interním konzultačním oddělení pracují zaměstnanci různých věkových skupin. Do každé věkové kategorie se zařadilo 5 respondentů, tedy vždy přesně 1/3 dotázaných, což je 33% respondentů. V důsledku zaokrouhlování bylo v následujícím grafu nutné jednu z hodnot upravit na výši 34%, aby bylo dosaženo celkové hodnoty 100%.



Graf č. 1: Věková struktura respondentů (Zdroj: Vlastí zpracování)

Při rozdělení respondentů na vedoucí a ostatní zaměstnance se ukázalo, že pouze jeden pracovník pracuje na manažerské pozici. Ostatní z respondentů zastávají ostatní, nevedoucí pozice.

Pro potřebu možného přidělení benefitů jsem zjišťovala, jak dlouho zaměstnanci ve firmě pracují. Absolutní většina, tedy 100% respondentů odpovědělo, že jsou ve standardním období (pracují ve firmě 10 a více měsíců). To je důležité zjištění, nyní vím, že všem respondentům teoreticky mohly být přiděleny všechny benefity (pracovní, obecné i individuální zaměstnanecké výhody).

Dále jsem zjišťovala, zda zaměstnanecké výhody měly pro pracovníky důležitý vliv při výběru zaměstnání. Odpovědi respondentů na tuto otázku byly následující: 60% respondentů uvedlo, že zaměstnanecké benefity spíše neměly vliv na výběr zaměstnání. Zbývající počet respondentů – tedy 40% - odpověděl následovně: pro polovinu zaměstnanců zaměstnanecké benefity při výběru zaměstnání byly spíše důležité, u druhé poloviny respondentů rozhodně při výběru zaměstnání nebyly zaměstnanecké benefity důležité. Žádný z respondentů neuvedl možnost rozhodně ano.

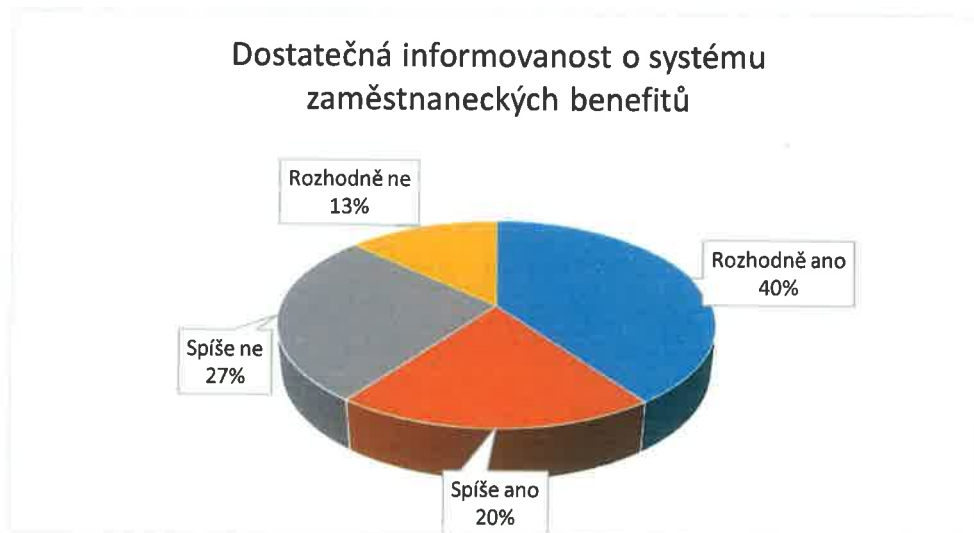


**Graf č. 2:** Důležitost zaměstnaneckých benefitů při výběru zaměstnání (Zdroj: Vlastí zpracování)

Tímto byl dokončen výčet identifikačních otázek včetně otázky zaměřené na důležitost zaměstnaneckých benefitů při výběru zaměstnání. Nyní budou vyhodnocovány jednotlivé výzkumné předpoklady, které budou na základě zpracování výsledků získaných dotazníkovým šetřením potvrzeny nebo zamítnuty.

## **6.1. Informovanost zaměstnanců o systému zaměstnaneckých výhod**

Předpoklad byl takový, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o benefitech, které mohou využívat. Dotazníkové šetření ukázalo následující: nejvyšší počet respondentů odpověděl, že se rozhodně cítí být dostatečně informován o aktuálním systému zaměstnaneckých benefitů. Oproti tomu 13% pracovníků uvedlo, že se rozhodně necítí dostatečně informovaně. Zastoupení měly i odpovědi spíše ano – takto odpovědělo 20% respondentů - a možnost spíše ne zvolilo 27% respondentů.



**Graf č. 3:** Informovanost pracovníků (Zdroj: Vlastí zpracování)

Na základě relativních četností vyjádřených v procentech byl můj předpoklad tedy zamítnut. Na otázku, zda se zaměstnanci cítí dostatečně informováni, odpověděla nadpoloviční většina - konkrétně 60% respondentů - ano (pokud uvažují odpovědi rozhodně ano a spíše ano). Zbývající počet respondentů (40%) se však necítí být ze strany společnosti dostatečně informován (opět uvažují obě možné odpovědi - spíše ne a rozhodně ne).

Dostatečná informovanost většiny respondentů mě překvapila. Čekala jsem, že větší část respondentů uvede, že se ze strany zaměstnavatele necítí být dostatečně informována o systému zaměstnaneckých benefitů. Avšak i menší polovina, tedy 40% respondentů, kteří odpověděli, že se necítí být dostatečně informováni, vyjadřují alarmující počet respondentů, poukazující na nedostatky ve firemní komunikaci. Dovolím si tvrdit, že informovat zaměstnance o benefitech, které jim mohou být přiděleny, patří mezi základní úkoly zaměstnavatele. Pokud budou zaměstnanci o benefitech dostatečně informováni, nabízí se předpoklad, že zaměstnanci budou benefity i více využívat a budou tak i celkově spokojenější, motivovanější či dokonce i loajálnější.

## **6.2. Využívanost poskytovaných benefitů**

Předpokládám, že benefity, které společnost SYSTÉM svým zaměstnancům poskytuje, nejsou dostatečně využívány, a to také vzhledem k tomu, že více jak 90% zaměstnanců společnosti tvoří muži. Nepředpokládala jsem, že nabízené benefity, které mají spíše charakter vyhovující ženám, budou muži příliš využívány. Konkrétně se jedná o permanentky na rytmická cvičení. Mezi rytmická cvičení patří například zumba a aerobic.

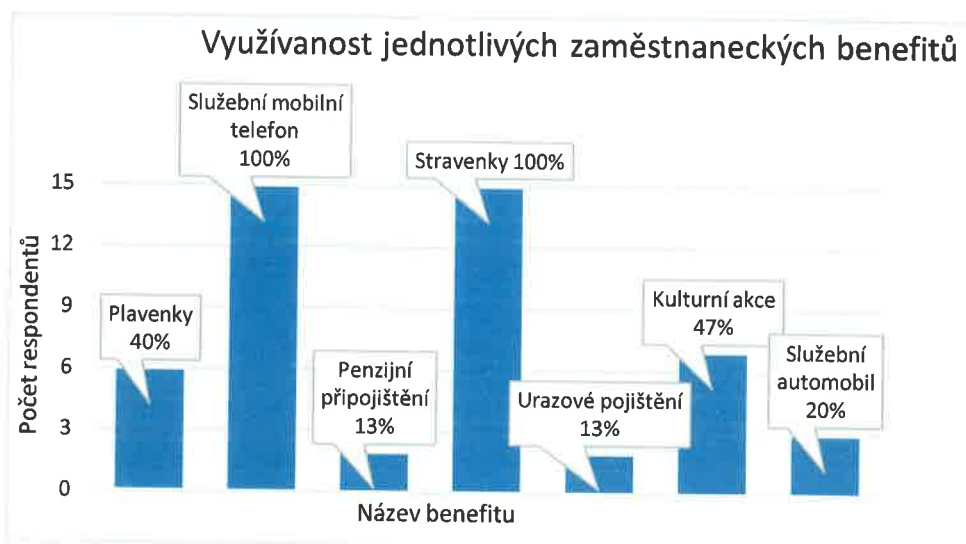


Z vlastní zkušenosti, když jsem sama navštěvovala kurzy rytmických cvičení, vím, že muži v sálu plném žen představovali spíše výjimku. Proto předpokládám, že tento benefit není ve firmě dostatečně využíván.

Dalším benefitem, který dle mého názoru není dostatečně využíván, jsou vstupenky na kulturní akce, které ovšem zahrnují pouze vstupenky na divadelní představení. Opět si z vlastní zkušenosti dovoluji tvrdit, že mužské pohlaví více upřednostňuje jiný typ kulturních akcí. Například vstupenky na sportovní utkání (fotbalové, hokejové či boxerské zápasy) nebo vstupenky do kina.

Ještě uvedu, že možnost využívat služební automobil pro soukromé účely nenáleží všem respondentům. Tento benefit může být poskytnut respondentům na základě doporučení vedoucího oddělení. Většinou je doporučen za předpokladu, že zaměstnanci automobil nutně potřebují k výkonu práce.

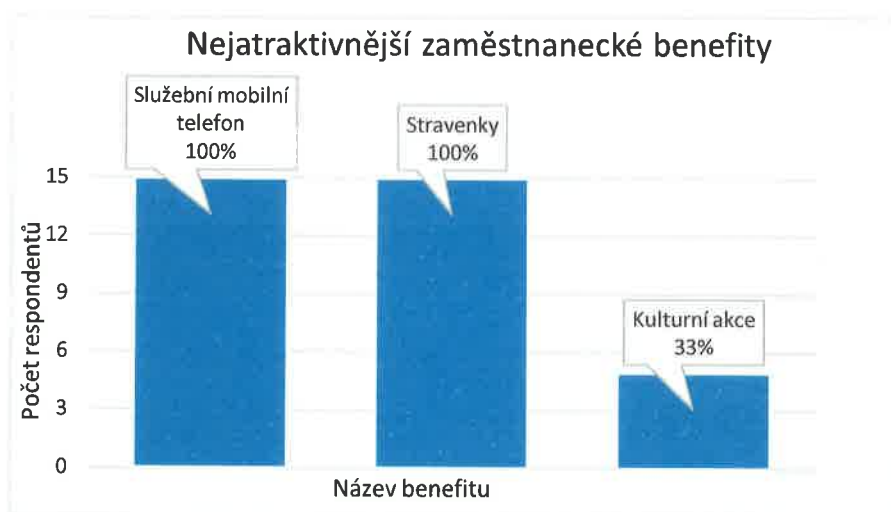
Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření se ukázalo, že služební mobilní telefon a stravenky využívá 100% respondentů. Dalším nejčastěji využívaným zaměstnaneckým benefitem jsou vstupenky na kulturní akce, které využívá 47% dotázaných respondentů. Dále je pořadí následující: 40% respondentů využívá plavenky, 20% služební automobil pro soukromé účely (zde je nutné zohlednit, že ne všichni zaměstnanci mohou služební automobil skutečně využívat), 13% penzijní a úrazové pojištění. Zbylé benefity, tedy permanentku do fitness centra, rytmická cvičení, životní pojištění a vstupenky do sauny, popř. infra sauny nevyužívá žádný z respondentů. Následující graf zobrazuje, kolik procent respondentů z celkové počtu 15, využívá jaké benefity:



Graf č. 4: Využívanost zaměstnaneckých výhod (Zdroj: Vlastní zpracování)

Můj předpoklad, že benefity, které společnost SYSTÉM svým zaměstnancům poskytuje, nejsou dostatečně využívány, se tedy na základě šetření potvrdil, jelikož každý z nabízených benefitů není využíván alespoň polovinou respondentů.

Dále jsem pomocí dotazníkového šetření zjišťovala, jaké benefity jsou pro zaměstnance nejatraktivnější. Respondenti měli možnost ze všech poskytovaných benefitů vybrat tři nejlákavější. 100% respondentů se shodlo, že mezi nejatraktivnější nabízené benefity patří služební mobilní telefon a stravenky. Tyto dva benefity tak obsadily první až druhé místo v kategorii oblíbenosti benefitů. Na třetí místo v pořadí atraktivity benefitů byly respondenty zvoleny vstupenky na kulturní akce. Benefit v podobě služebního automobilu využívaného pro soukromé účely byl z tohoto výběru odebrán, jelikož by mohl negativně zkreslit výsledky šetření, a to z toho důvodu, že ne všichni zaměstnanci jej mohou využívat.



Graf č. 5: Nejatraktivnější zaměstnanecké benefity (Zdroj: Vlastí zpracování)

V oblasti využívání zaměstnaneckých benefitů mi byl můj výzkumný předpoklad pomocí dotazníkového šetření potvrzen. Myslím si, že pokud HR manažer ve firmě zjistí, že některý z benefitů využívá jen malé procento zaměstnanců, či dokonce zaměstnanec žádný, měl by na tuto skutečnost umět pružně zareagovat. Pokud zaměstnanci nevyužívají ani benefity, které jsou v plné výši hrazeny zaměstnavatelem, je dle mého názoru aktuální systém poskytovaných benefitů v co možná nejkratší době nutno upravit, nahradit nevyužívané benefity novými výhodami.

Avšak na otázku, proč zaměstnanci nevyužívají všechny nabízené benefity se nabízí i další odpověď, která je propojena s informovaností pracovníků. I když nadpoloviční

většina respondentů uvedla, že se cítí být dostatečně informována o aktuálních zaměstnaneckých výhodách, 40% respondentů to tak necítí. A právě oni mohou být potenciální uživatelé nevyužívaných benefitů.

### 6.3. Spokojenost s aktuálním systémem zaměstnaneckých výhod

Další z mých předpokladů zněl následovně: zaměstnanci nejsou s aktuálním systémem zaměstnaneckých benefitů zcela spokojeni. Tento předpoklad mi byl zamítnut, a to z následujících důvodů: 40% respondentů odpovědělo, že jsou rozhodně spokojeni s aktuálním nastavením systému zaměstnaneckých výhod. Dále 33% respondentů uvedlo, že jsou spíše spokojeni. Avšak 27% respondentů je s aktuálními benefity spíše nespokojeno. Žádný z respondentů neuvedl, že by byl s nabízenými benefity rozhodně nespokojen.



Graf č. 6: Spokojenost respondentů se zaměstnaneckými benefity (Zdroj: Vlastní zpracování)

Spokojenost s aktuálním systémem zaměstnaneckých benefitů mi ale vyvrací odpovědi respondentů na další z otázek v dotazníkovém šetření. Zajímalo mě, zda zaměstnancům chybí v nabídce firmy nějaká výhoda, kterou by rádi využívali. Plných 100% odpovědí respondentů říká, ano, v aktuální nabídce společnosti mi chybí benefit, který bych rád využíval.

Pokud respondenti v předchozí otázce zvolili možnost ano, nějaká zaměstnanecká výhoda mi v aktuálním systému poskytovaných benefitů chybí, nabídla jsem jim možnost uvést, jakou výhodu by tedy uvítali. Odpovědi respondentů se většinou shodovaly. Plných 100% respondentů uvedlo týden dovolené navíc a tzv. sick days. Další odpovědi byly

následující: vstupenky na fotbalová utkání (40% respondentů) či vstupenky do kina (60% respondentů).

Můj výzkumný předpoklad předpokládající nespokojenost respondentů s nabízenými zaměstnaneckými výhodami mi byl zamítnut. Když jsem se zamýšlela nad faktem, jak mohou být respondenti spokojeni se systémem, který ale plně nevyužívají či se dokonce necítí o něm být na 100% informováni, uvědomila jsem si možný důvod této nelogické smyčky. Společnost se nachází v okresním městě, kde se počet nezaměstnaných nachází nad průměrnými hodnotami.

Obyvatelé města mají problém najít volná pracovní místa a jsou proto nuceni za práci dojíždět. Myslím si proto, že pro respondenty spokojenost se zaměstnaneckými benefity znamená vůbec spokojenost s tím, že mají práci, zaměstnavatel jim bez prodlení vyplácí mzdu a nejsou na ně kladeny nijak zvláštní pracovní povinnosti.

Na druhou stranu, pokud respondenti dostali možnost vyjádřit se, říkají, že jim určitá zaměstnanecká výhoda chybí. Jelikož zaměstnanci mají jen základní čtyři týdny dovolené, není překvapující, že by rádi uvítali týden dovolené navíc. Pokud prodloužení dovolené není z nějakého důvodu možné, navrhuji alespoň zavedení tzv. sick days.

#### **6.4. Upřednostnění flexibilního systému zaměstnaneckých benefitů**

Můj poslední předpoklad byl zaměřen na flexibilní systém zaměstnaneckých výhod. Předpokládám, že by zaměstnanci upřednostnili flexibilní systém zaměstnaneckých benefitů před aktuálním, fixním systémem.

Tento předpoklad byl správný, jelikož 100% respondentů uvedlo, že by rozhodně upřednostnili flexibilní systém zaměstnaneckých benefitů. Možnosti spíše ano, spíše ne a rozhodně ne nezvolil žádný z respondentů.

Potvrzení tohoto předpokladu mě nepřekvapuje. Myslím, že každý z nás by si cokoliv raději navolil sám, než aby to druhá osoba udělala za něj. Je ovšem potřeba hledat i jiné důvody, proč se respondenti takto rozhodli.

Po vyhodnocení předcházejících předpokladů a vůbec celkové analýze poskytovaných benefitů si myslím, že aktuální systém těchto benefitů není nastaven správně. Otázkou je, jak by se změnila odpovědi respondentů za předpokladu, kdyby byl aktuální fixní systém

dobře nastaven. Domnívám se, že pokud by tomu tak bylo, nemuseli by všichni respondenti odpovědět takto jednoznačně.

## 7. Závěrečné shrnutí a návrh řešení

Cílem dotazníkového šetření bylo zajistit potvrzení či zamítnutí výzkumných předpokladů, které se týkaly následujících oblastí: informovanosti pracovníků o poskytovaných zaměstnaneckých benefitech, využívání zaměstnaneckých benefitů, spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami a možností upřednostnění flexibilního systému zaměstnaneckých benefitů před aktuálním fixním systémem.

Předpoklad první, a sice že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o benefitech, které mohou využívat, byl na základě relativních četností zamítnut.

Druhý předpoklad, tedy že benefity, které společnost SYSTÉM svým zaměstnancům poskytuje, nejsou dostatečně využívány, byl potvrzen, jelikož každý z nabízených benefitů nevyužívá alespoň 50% respondentů.

Předpoklad třetí, a sice že zaměstnanci nejsou s aktuálním systémem zaměstnaneckých benefitů zcela spokojeni byl zamítnut, ačkoli doplňující otázky v dotazníkovém šetření zamítnutí tohoto předpokladu rozporují.

Předpoklad poslední, tedy že zaměstnanci by upřednostnili flexibilní systém zaměstnaneckých benefitů před aktuálním fixním systémem, byl potvrzen, jelikož 100% respondentů uvedlo, že by rozhodně upřednostnili flexibilní systém zaměstnaneckých benefitů.

Na základě dotazníkového šetření, z čehož vyplývá potvrzení, popř. zamítnutí výzkumného předpokladu, navrhuji následující opatření vedoucí k odstranění nedostatků v oblasti systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti SYSTÉM:

### **První návrh**

Pečlivěji informovat všechny zaměstnance společnosti SYSTÉM o tom, jaké benefity mohou čerpat, a to v návaznosti na roční hodnocení. Navrhuji, aby po skončení tohoto hodnocení byl každý z pracovníků informován o tom, jaké benefity může využívat.

## **Druhý návrh**

Odstranit z aktuálního systému zaměstnaneckých benefitů ty benefity, které jsou využívány jen omezeným počtem zaměstnanců. Konkrétně se jedná o permanentky do fitness centra, vstupenky do sauny a vstupenky na kurzy rytmických cvičení.

## **Třetí návrh**

Namísto odstraněných benefitů navrhuji přidat takové benefity, které svojí povahou budou atraktivní spíše pro muže, než pro ženy, jelikož mužů ve společnosti SYSTÉM pracuje více než 90% z celkového počtu zaměstnanců. Navrhuji místo vstupenek do sauny zařadit vstupenky na fotbalová utkání v místě sídla centrální pobočky. Místo vstupenek na kurzy rytmických cvičení navrhuji zařadit do systému zaměstnaneckých výhod vstupenky do kina, které jistě ocení jak muži, tak ženy. Z daňového hlediska se jedná o nepodstatnou změnu.

## **Čtvrtý návrh**

Namísto vstupenek do fitness centra, na které společnost přispívá zaměstnanci 500 Kč za měsíc, navrhuji zvýšit atraktivitu jednoho z nejoblíbenějších benefitů – stravenek, a to následovně: přispívat zaměstnanci 55% ceny z jednoho jídla, tedy 44 Kč namísto aktuálních 36 Kč. Rozdíl činí 8 Kč, náklady na měsíční příspěvky na stravování se tak zvýší o zhruba 168 Kč (při 21 pracovních dnech) na zaměstnance.

I z daňového hlediska je pro zaměstnavatele výhodnější přispívat zaměstnancům vyšší částkou na stravování, než na vstupenky do fitness centra. U příspěvku na stravování se jedná o daňový výdaj do limitu, a to až do výše 55% z ceny jednoho jídla. U vstupenek do fitness centra se jedná o osvobozené nepeněžní plnění, které je ovšem poskytováno ze zisku po zdanění.

## **Pátý návrh**

Dále navrhuji zavedení dnů zdravotního volna, tzv. sick days, a to na obvyklou dobu 3 – 5 dní za kalendářní rok. Tento benefit přináší výhody zaměstnanci i zaměstnavateli, a to z toho důvodu, že kratší léčba je jistě výhodnější, než dlouhodobá nemoc.

Pro zaměstnavatele se jedná o daňový výdaj bez limitu. Pro zaměstnance tvoří peněžité plnění dnů volna součást základu daně z příjmu, platí se tedy i pojistné.

## Šestý návrh

Aktuálně společnost SYSTÉM definuje zaměstnanecké benefity jako něco, co může být zaměstnancům přiděleno. Navrhuji změnit definici z aktuálního „může být přiděleno“ na takovou, která uvede, že zaměstnanec má na vybrané benefity „nárok“. Předejdeme tak netransparentnosti a možné nespravedlnosti ve využívání zaměstnaneckých benefitů.

### Další náměty ke zvážení

Dále doporučuji spravedlivější systém při výběru zaměstnanců, kteří se zúčastní kulturní akce. Aktuální systém „rychlejší vyhrává“ není objektivní a může být zaměstnanci vnímán jako nespravedlivý. Navrhuji tedy vytvořit seznam všech zaměstnanců a zaznamenávat, který z nich divadelní akci již navštívil. Pokud se příště přihlásí jiný zájemce, který ještě žádné představení nenavštívil, měl by nyní dostat přednost on. Doporučuji tento systém aplikovat dlouhodobě a transparentně.

Posední doporučení vzniklo na základě méj pracovní praxe v oblasti bankovníctví. Jedná se o benefit, který v sobě nenesé žádné náklady pro zaměstnavatele a zároveň jej jistě ocení zaměstnanci, kteří si chtějí pořídit vlastní bydlení. Tento benefit nabízí pracovníkům možnost nakupovat levněji. Podstatou je, že si zaměstnavatel vyjedná dohodu o slevě s poskytovatelem benefitu, přičemž tento systém nevyžaduje žádné náklady. Zahrnuje v sobě možnost efektivně a s minimálními časovými nároky vyřešit proces související s vyřízením hypotečního úvěru a navíc za velmi výhodných podmínek.

Důležité je, aby si společnost SYSTÉM sjednala s bankovním ústavem výhodné podmínky pro financování vlastního bydlení svých zaměstnanců. Bankovní instituce mohou společnosti pro své zaměstnance nabídnout předschválený hypoteční úvěr za velmi výhodných podmínek, které spočívají především ve velmi výhodné úrokové sazbě. Z vlastní praxe vím, že úrok při využití 85 % hypotečního úvěru je aktuálně zhruba 1, 89% p. a. U firemních klientů lze úrokovou sazbu výrazně snížit, a to až na výši zhruba 1, 54% p. a.

Závěrem bych ráda dodala, z jakého důvodu jsem se rozhodla nenavrhopvat Cafeteria systém, tedy flexibilní systém zaměstnaneckých benefitů, ačkoli odpovědi respondentů potvrzují výzkumný předpoklad který tvrdí, že by jej uvítali raději, než aktuální fixní systém.

Myslím si, že zaměstnanecké benefity, které společnost SYSTÉM aktuálně svým zaměstnancům nabízí, jsou poměrně na vysoké úrovni. Pokud dojde k obměně, a nevyužívané benefity budou nahrazeny novými, atraktivnějšími benefity, a pokud tyto nové benefity budou více zaměřeny na mužské pohlaví, a také pokud společnost SYSTÉM bude své zaměstnance důkladněji informovat o tom, jaké benefity mohou využívat, jistě i tento fixní systém zaměstnaneckých benefitů bude pro zaměstnance atraktivní, dostatečně využívaný a přispěje tak k vyšší spokojenosti pracovníků společnosti SYSTÉM.

Společnosti SYSTÉM tedy navrhuji zavést upravený systém zaměstnaneckých výhod na základě mých návrhů a předejít tak nutnosti složité implementace Cafeteria systému.

Tyto návrhy pro zlepšení systému zaměstnaneckých výhod mohou být využity společností SYSTÉM.

## **Závěr**

Cílem bakalářské práce bylo teoreticky zpracovat současný stav problematiky odměňování zaměstnanců a zaměstnaneckých výhod, včetně jejich daňových řešení. Dále provést dotazníkové šetření využívaných zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti. Poté zpracovat a vyhodnotit data získaná dotazníkovým šetřením provedeným ve vybrané společnosti. Na závěr navrhnout konkrétní doporučení možného zlepšení v oblasti zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti.

Tyto cíle byly splněny následovně: teoreticky byl zpracován současný stav problematiky odměňování v kontextu oblasti řízení lidských zdrojů. Byly analyzovány jednotlivé složky odměňování, tedy základní mzdové formy, dodatečné peněžní odměny i zaměstnanecké výhody, které byly ústředním tématem této práce. Zaměstnanecké benefity byly teoreticky zpracovány jak z pohledu jejich členění, tak i analýzy jednotlivých benefitů, přičemž byl určen jejich daňový a pojistný režim, z čehož vyplývala mimořádná nebo dílčí výhodnost jednotlivých benefitů.

Dále byl analyzován systém zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti SYSTÉM, byly popsány jednotlivé zaměstnanecké výhody, které byly rozděleny na benefity hrazené v plné výši zaměstnavatelem a benefity z části hrazené zaměstnavatelem a z části zaměstnancem. Na základě znalostí o aktuálně poskytovaných benefitech zaměstnancům společnosti SYSTÉM, bylo provedeno dotazníkové šetření, které mělo za



cíl potvrdit, popřípadě zamítnout výzkumné předpoklady týkající se informovanosti, využívání a spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými benefity.

Výzkumné předpoklady byly definovány následovně:

1. Zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o benefitech, které mohou využívat.
2. Benefity, které společnost SYSTÉM svým zaměstnancům poskytuje, nejsou dostatečně využívány.
3. Zaměstnanci nejsou s aktuálním systémem zaměstnaneckých benefitů zcela spokojeni.
4. Zaměstnanci by upřednostnili flexibilní systém zaměstnaneckých benefitů před aktuálním fixním systémem.

Dílčím cílem bylo zpracovat a vyhodnotit data získaná dotazníkovým šetřením provedeným ve vybrané společnosti. Na základě tohoto zpracování a vyhodnocení dotazníkového šetření byly potvrzeny, popř. zamítnuty výzkumné předpoklady.

Dle vyhodnocení výzkumných předpokladů bylo předloženo šest návrhů vedoucích k odstranění nedostatků v oblasti systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti SYSTÉM, které jsou podrobněji popsány v předchozí kapitole.

Navrhuji zpracovat diplomovou práci, která zohlední původní systém zaměstnaneckých benefitů, který společnost SYSTÉM poskytovala svým zaměstnancům do doby zpracování této bakalářské práce a nově zanalyzovat, jak účinné byly nově navržená opatření a k tomuto zjištění použít stejné dotazníkové šetření, přičemž sledovat, jak se změni odpovědi respondentů a do jaké míry se změni vyhodnocení výzkumných předpokladů.

## Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- KAHLE, Bohuslav, 2004. *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 249 s. ISBN 80-731-0018-5.
- KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3..
- KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, Josef, 2012. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KRESSLER, Herwig, 2003. *Motivate and reward*. New York: Palgrave Macmillan, 164 p. ISBN 1-4039-0378-6.
- MÁČE, Miroslav, 2013. *Účetnictví a finanční řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 551 s. ISBN 978-80-247-4574-9.
- MACHÁČEK, Ivan, 2013. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 199 s. ISBN 978-80-7478-000-4.
- PELC, Vladimír, 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.

## **Seznam právních předpisů**

NAŘÍZENÍ VLÁDY č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, v platném znění.

VYHLÁŠKA č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, v platném znění

ZÁKON č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění.

ZÁKON č. 500/2012 Sb., o změně daňových, pojistných a dalších zákonů v souvislosti se snižováním schodků veřejných rozpočtů, v platném znění

ZÁKON č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění.

ZÁKON č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění

ZÁKON č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění.

ZÁKON č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, v platném znění. 49

ZÁKON č. 592/ 1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, v platném znění.

## **Ostatní zdroje**

INTERNÍ DOKUMENTY SPOLEČNOSTI SYSTÉM

# Seznam obrázků, tabulek a grafů

## Seznam obrázků

**Obr. 1** Kontext systému hodnocení

**Obr. 2** Model celkové odměny

## Seznam tabulek

**Tab. 1** Nejčastěji poskytované benefity v České republice

## Seznam grafů

**Graf č. 1:** Věková struktura respondentů

**Graf č. 2:** Důležitost zaměstnaneckých benefitů při výběru zaměstnání

**Graf č. 3:** Informovanost pracovníků

**Graf č. 4:** Využívanost zaměstnaneckých výhod

**Graf č. 5:** Nejatraktivnější zaměstnanecké benefity

**Graf č. 6:** Spokojenost respondentů se zaměstnaneckými benefity

# Seznam příloh

## Příloha č. 1 – vzor dotazníku

### Zaměstnanecké benefity

Vážení pracovníci,

prosím Vás o krátkou spolupráci formou vyplnění tohoto dotazníku na téma Zaměstnanecké benefity. Jsem studentka MÚVS ČVUT a tento dotazník slouží jako podklad pro praktickou část mé bakalářské práce. Dotazník je zcela anonymní, nebojte se proto pravdivě vyjádřit své názory a postoje k danému tématu. Odpovědi Vám zaberou maximálně pět minut Vašeho času.

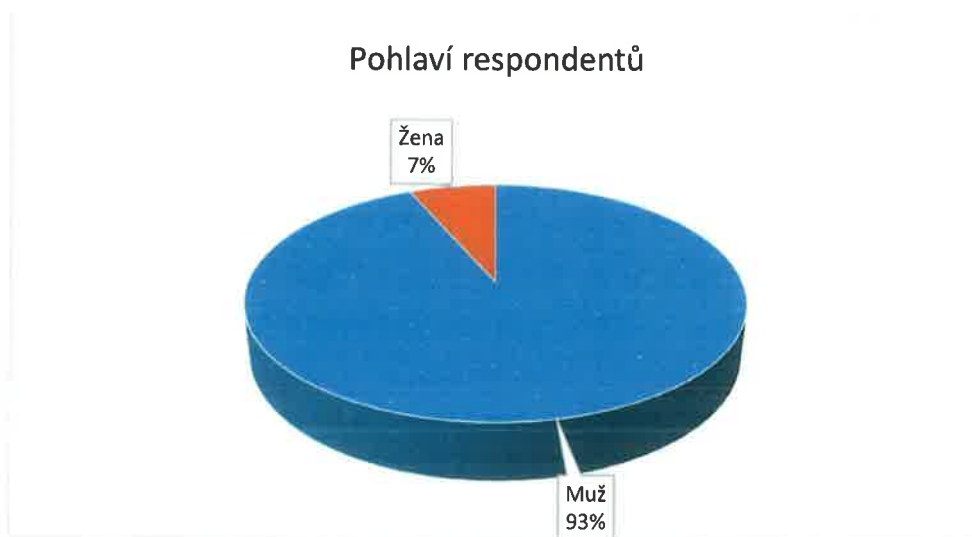
Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

Klára Stočesová

1. Jakého jste pohlaví?
  - Muž
  - Žena
2. V jakém věkovém rozhraní se nacházíte?
  - 18 – 25 let
  - 26 – 40 let
  - 41 let a více
2. Jaká je Vaše pracovní pozice ve firmě?
  - Manažerská (vedoucí)
  - Ostatní (nevedoucí)
3. Jak dlouho pracujete ve firmě?
  - Jsem ve zkušební lhůtě (0-3 měsíce)
  - Jsem v adaptačním období (3-9 měsíců)
  - Jsem ve standardním období (10 a více měsíců)
4. Byly pro Vás zaměstnanecké benefity důležité při výběru zaměstnání?
  - Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
5. Cítíte se ze strany firmy dostatečně informováni o systému zaměstnaneckých benefitů?
  - Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
6. Jaké ze zaměstnaneckých výhod, které Vám společnost nabízí, využíváte?
  - Služební automobil
  - Služební mobilní telefon
  - Stravenky
  - Kulturní akce

- Plavanky
  - Životní pojištění
  - Penzijní připojištění
  - Úrazové pojištění
  - Sauna (infra sauna)
  - Fitness centrum
  - Rytmické cvičení
7. Jaké z benefitů, které využíváte, jsou pro Vás nejatraktivnější? Vyberte, prosím, tři možnosti.
- Služební automobil
  - Služební mobilní telefon
  - Stravenky
  - Kulturní akce
  - Plavanky
  - Životní pojištění
  - Penzijní připojištění
  - Úrazové pojištění
  - Sauna (infra sauna)
  - Fitness centrum
  - Rytmické cvičení
8. Jste celkově spokojeni s poskytovanými benefity?
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
9. Chybí Vám v nabídce firmy zaměstnanecká výhoda, kterou byste rádi využívali?
- Ano
  - Ne
10. Pokud byla Vaše odpověď v předchozí otázce Ano, vypište benefit, který byste uvítali:
- 
11. Upřednostnili byste tzv. Cafeteria systém (volitelný systém benefitů) před aktuálně nastaveným systémem zaměstnaneckých výhod?
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
12. Pokud Vás na závěr napadají jakékoliv připomínky, zde prosím, vypište:
-

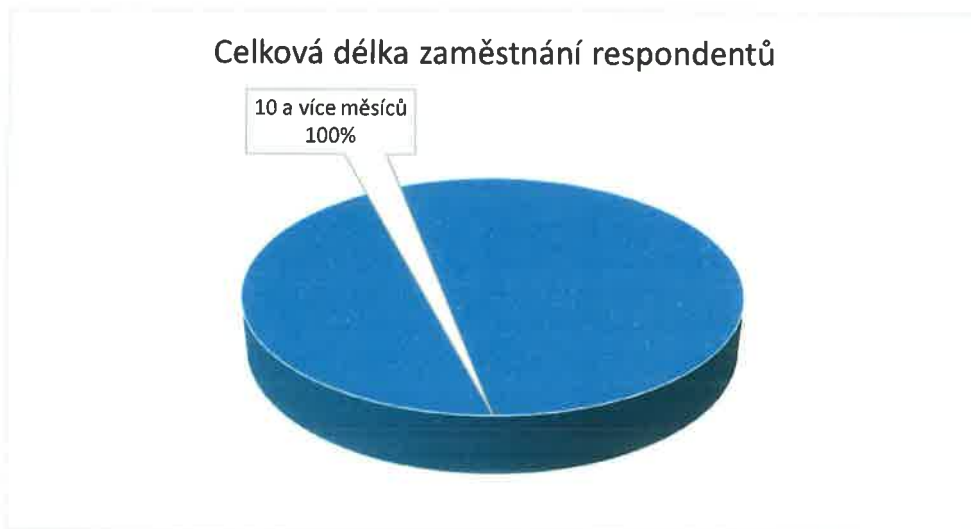
## Příloha č. 2 – podpůrné grafy



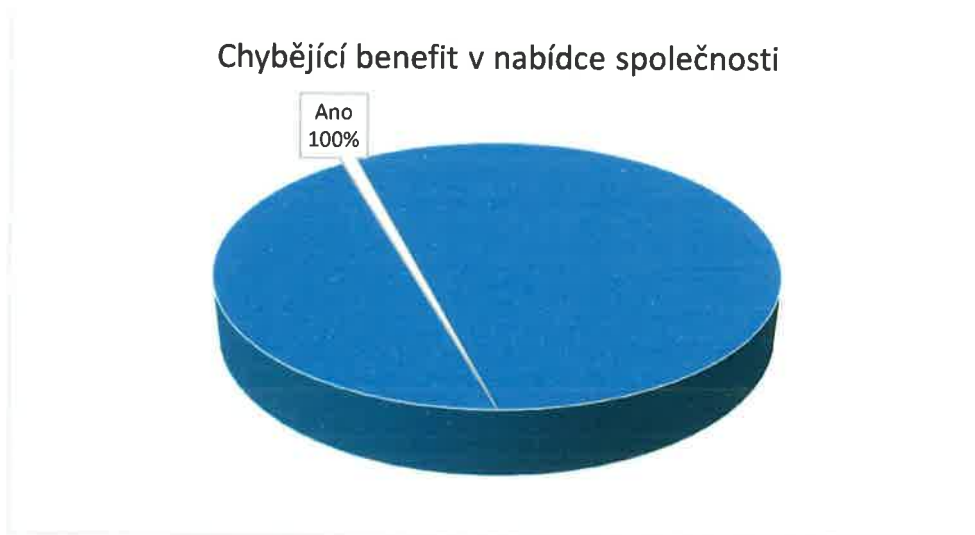
**Graf č. 1:** Pohlaví respondentů (Zdroj: Vlastí zpracování)



**Graf č. 2:** Pracovní pozice respondentů ve společnosti (Zdroj: Vlastí zpracování)

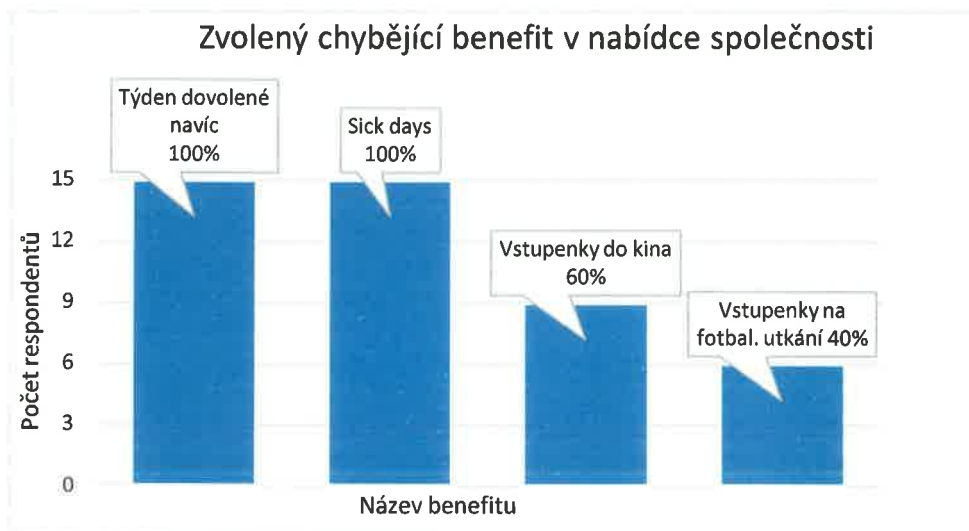


**Graf č. 3:** Celková doba zaměstnání respondentů (Zdroj: Vlastí zpracování)



**Graf č. 4:** Chybějící benefit v nabídce společnosti (Zdroj: Vlastí zpracování)





**Graf č. 5:** Zvolený chybějící benefit v nabídce společnosti (Zdroj: Vlastí zpracování)



**Graf č. 6:** Upřednostnění Cafeteria systému (Zdroj: Vlastí zpracování)

