

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Zaměstnanecké výhody a daně v leasingové společnosti

Employee benefits and taxes in a leasing company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Jurková, Jitka, RNDr., M.A.

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Havlová</u>	Jméno:	<u>Adriana</u>	Osobní číslo:	<u>437511</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Oddělení ekonomických studií</u>				
Studijní program:	<u>Ekonomika a management</u>				
Studijní obor:	<u>Personální management v průmyslových podnicích</u>				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Zaměstnanecké výhody a daně v leasingové společnosti

Název bakalářské práce anglicky:
Employee benefits and taxes in a leasing company



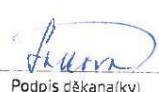
Pokyny pro vypracování:
CÍL: Cílem BP je za pomoci dat z vybraného podniku analyzovat nabízené benefity, dále benefity, které jsou mezi zaměstnanci nejpreferovanější a jejich porovnání z hlediska daní v ČR a v dočasně spol. v SR. PŘÍNOS: Přínosem práce je poskytnout firmě analýzu zaměstnaneckých benefitů a na jejím základě navrhnout doporučení pro společnost. OSNOVA: Úvod, 1. Teoretická část - definice, cíle, zařazení, znaky, členění, výhody a nevýhody, daňové aspekty, charakteristika vybraných výhod.; 2. Praktická část - představení spol., složení zaměstnanců, analýza benefitů ČR a SK, analýza katederie, návrh na změnu; 3. Závěr.

Seznam doporučené literatury:
Macháček Ivan - Zaměstnanecké benefity a daně; Armstrong Michael - Řízení lidských zdrojů; Koubek Josef - Personální práce v malých a středních firmách; Šikýř Martin - Personalistika pro manažery a personalisty; Dvořáková Zuzana a kol. - Řízení lidských zdrojů; Šikýř Martin - Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů; Urban Jan - Řízení lidí v organizaci....

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Jurková, Jitka, RNDr., M.A., MÚVS ČVUT v Praze - oddělení ekonomických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2017
Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2018

 Podpis vedoucí(ho) práce
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry
 Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

11-04-2017
Datum převzetí zadání


Podpis studenta(ky)

HAVLOVÁ, Adriana. *Zaměstnanecké výhody a daně v leasingové společnosti*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

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: 02. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní RNDr. Jitce Jurkové, M.A. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji paní Bc. Veronice Janekové, Dis., specialistovi personálního oddělení společnosti UniCredit Leasing CZ, a.s., za poskytnuté informace a postřehy.

Zvláštní poděkování patří mé rodině a mým blízkým za podporu, kterou mi během přípravy této bakalářské práce poskytovali.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá zaměstnaneckými benefity a jejich daňovými aspekty. Zaměstnanecké benefity jsou vymezeny v teoretické rovině, je definováno jejich zařazení, efektivita a možnosti jejich členění, jejich výhody a nevýhody. Druhá polovina teoretické části se věnuje popisu a dopadům, z hlediska daní nejčastěji poskytovaných benefitů v České republice. Praktická část popisuje poskytované zaměstnanecké benefity ve společnosti UniCredit Leasing v České a Slovenské Republice, jak z hlediska podmínek pro jejich poskytování, tak z pohledu legislativního. Porovnání preferencí zaměstnaneckých výhod v České a Slovenské republice sleduje analýza kafetéria systému, provedená na základě analýzy dat za celý rok 2016.

Klíčová slova

Zaměstnanecké výhody, benefity, daňový režim, kafetéria systém

Abstract

The Bachelor thesis discusses employee benefits and their tax aspects. The employee benefits are described from a theoretical perspective concentrating on the definition itself, effectivity, segmentation and benefits cons and pros. Further on, the theoretical discussion of the employee benefits is dedicated to impact descriptions from the tax legislature present in the Czech Republic. The practical aspect of the thesis concentrates on the employee benefits in UniCredit Leasing Czech Republic and Slovakia from conditions of providing the benefits and their legal point of view. The comparison of the employee benefits in Czech Republic and Slovakia is analyzing the cafeteria system based on the data from the entire year of 2016.

Key words

Employee benefits, benefits, tax treatment, cafeteria plan

Obsah

Úvod	5
1 ZAŘAZENÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ DO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	8
2 ZÁSADY ZAVÁDĚNÍ SYTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	10
3 DEFINICE ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	11
4 CÍLE ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	12
5 FUNKCE ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	13
6 TYPICKÉ ZNAKY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	14
7 ČLENĚNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	15
7.1 Členění z hlediska geografie	15
7.2 Členění z hlediska cílové skupiny	17
7.3 Členění z hlediska věcného třídění	17
7.4 Členění z hlediska poskytovaného katalogu služeb	18
7.5 Členění z hlediska působnosti	18
8 ZVYŠOVÁNÍ EFEKTIVITY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	19
9 VÝHODY A NEVÝHODY ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	20
10 DAŇOVÉ ASPEKTY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	21
11 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	22
12 PRAKTICKÁ ČÁST	30
12.1 Metodologie praktické části	30
12.2 Představení společnosti	30
12.3 Charakteristika zaměstnaneckých výhod a daňových odlišností v České republice a na Slovensku.....	31
13 ANALÝZA KAFETÉRIA SYSTÉMU V ČR A SK	40
Závěr	57
Seznam použité literatury	59
Seznam použitých obrázků	61
Seznam tabulek	62

Úvod

S vývojem zaměstnávání a udržování si zaměstnanců se současně mění trendy v poskytování zaměstnaneckých výhod. Služební automobil, mobilní telefon, který zaměstnanec může využít k soukromým účelům, nebo týden dovolené navíc, jsou dnes již standardní služby, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům. Stravenky jsou již samozřejmostí, kterou každý nově nastupující zaměstnanec každý měsíc očekává. Zaměstnanecké výhody (benefity) jsou v dnešní době často diskutované téma. A to hned z několika důvodů – personální management nabírá nových rozměrů, jeho možnosti, postavení a důležitost v organizační struktuře se stupňuje. Benefity jsou poskytovány zaměstnancům pouze za to, že pracují v dané firmě a zaměstnavatel jim prostřednictvím benefitů dává najevo, že si jejich spolupráce a loajality váží. Dalším pádným důvodem je, že si zaměstnavatelé uvědomují, co znamená lidský kapitál a jak důležité je, udržet si ty nejkvalitnější zaměstnance. Lidské zdroje jsou velkým zdrojem jejich zisku, a pokud o ně bude dobře postaráno, firma se může těšit z úspěšnosti na trhu. Rozhodně je třeba zmínit fakt, že zaměstnanecké výhody většinou nemají za úkol zvýšit výkon zaměstnance, ale zvyšují atraktivitu a pověst zaměstnavatele, motivují a stimulují stávající pracovníky a snižují fluktuaci.

Odměňování obecně je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů ve firmě a je to kompenzace za vykonanou práci. *„Zaměstnanecké výhody (benefity) se řadí mezi dodatečné peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty.“* (Šikýř, 2014, s. 123). Zároveň je ale systém odměňování velmi složitá záležitost, protože je zapotřebí sladit cíle organizace s cíli zaměstnanců, které jsou za potřebí k dosažení produktivity a prosperity firmy. Koubek tvrdí, že *„v současné době se však prosazují tendence poskytovat zaměstnanecké výhody i pracovníkům mimo běžný pracovní poměr“*. (Koubek, 2011, s. 185)

Svou bakalářskou práci zaměřím na konkrétní firmu UniCredit Leasing CZ, a.s. Tato společnost je v rámci skupiny UniCredit rozšířena na Slovensko. Obě společnosti mají společný management a úzce spolupracují. Systém zaměstnaneckých výhod se odlišuje tamní kulturou a potřebami zaměstnanců. Slovenský národ má samozřejmě jiné očekávání a své benefity potřebuje přizpůsobit. Odlišnost můžeme pozorovat i v systému daní. Při porovnání budu vycházet z dat ze systému kafetérie, kterou využívají zaměstnanci jak z České re-

publiky, tak ze Slovenska. Systém zaměstnaneckých výhod budu analyzovat z poskytnutých vnitřních předpisů obou společností.

Cílem mé bakalářské práce je v teoretické části seznámit čtenáře s pojmem zaměstnanecké výhody obecně, jejich zařazení do systému odměňování a toho, jaký mají přínos pro společnost poskytující benefity svým zaměstnancům. Dále u vybraných zaměstnaneckých výhod popíši jejich systém z hlediska daní. V praktické části analyzuji vnitřní předpisy Společnosti UniCredit Leasing CZ, a.s. a UniCredit Leasing Slovakia, a.s., a odkryji daňové aspekty zaměstnaneckých výhod na Slovensku v porovnání s Českou republikou. Dále se budu věnovat analýze dat z kafetérie, které se mi dostaly k dispozici za rok 2016.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZAŘAZENÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENE- FITŮ DO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování zaměstnanců za vykonanou práci je pravděpodobně nejstarší personální činností vůbec. „Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí je mnohem širší. Zahrnjuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody poskytované organizací nezávisle na pracovním výkonu.“ (Koubek, 2007, s. 283). Zjednodušeně řečeno je odměňování širokospektrá kompenzace zaměstnanci za jeho odvedený pracovní výkon. Koubek odměňování rozdělil na dva typy, a to na odměny vnitřní a odměny vnější. Vnitřní odměny jsou takové druhy odměn, které nemají hmatatelnou povahu, jsou individuální a souvisejí s osobnostními rysy pracovníka. Vnitřní odměny plynou ze spokojenosti pracovníka s prací, jak s pracovním prostředím, tak s radostí, kterou mu odvedená práce přináší. Vnitřní odměnou může být i pocit důležitosti pracovníka na určité pracovní pozici, hierarchické postavení v organizační struktuře nebo úspěšné dosahování předem stanovených cílů. Koubek zdůrazňuje, že významným zdrojem vnitřní odměny je autonomie práce. Vnější odměny jsou již odměny hmatatelné a jsou striktně řízeny organizací. Oba typy odměn jsou úzce provázány a vzájemně se doplňují. Například z vnější odměny může plynout spokojenost, což je odměna vnitřní.

Zaměstnanecké benefity se podle Koubkova třídění řadí mezi oba typy odměn, protože mohou mít hmotnou i nehmotnou povahu. Naproti tomu Armstrong vytvořil model celkové odměny, ve kterém můžeme najít zaměstnanecké benefity jako samostatnou kapitolu, dále celkovou odměnu tvoří vzdělání a rozvoj, pracovní prostředí a peněžní odměny, viz tabulka č. 1.

Tabulka 1 Model celkové odměny dle Armstronga

Individuální	Transakční (hmatatelné, hmotné)		Společné
	Peněžní odměny Základní mzda/plat Zásluhová odměna Peněžní bonusy Dlouhodobé pobídky Akcie Podíly na zisku	Zaměstnanecké výhody Důchody Dovolená Zdravotní péče Jiné funkční výhody flexibilita	
	Vzdělání a rozvoj Vzdělávání a rozvoj na pracovišti Vzdělávání a výcvik Řízení pracovního výkonu Rozvoj kariéry	Pracovní prostředí Základní hodnoty organizace Styl a kvalita vedení Právo pracovníků se vyjádřit Uznání Úspěch Vytváření pracovních míst a rolí Kvalita pracovního života Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem Řízení talentů	
Relační / vztahové (nehmotné)			

zdroj: Armstrong, 2014, s. 522

Transakční odměny (peněžní odměny a zaměstnanecké benefity) mají peněžní povahu a plní důležitou funkci pro udržení, získávání a stabilizaci zaměstnanců. Transakční odměny tvoří takzvanou celkovou hmotnou odměnu. Nepeněžní/Vnitřní odměnu tvoří pracovní prostředí a vzdělání, což jsou podle tabulky č. 2 odměny relační a jsou důležité pro zvyšování hodnoty transakčních odměn. Nejsilnější společnost bude, pokud dokáže tyto dva typy správně zkombinovat.

Tabulka 2 Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní / Vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Zdroj: Armstrong, 2014, s. 521

2 ZÁSADY ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

Zásady při vytváření systému odměňování jsou podle Koubka jednoduché. Vytvořil seznam obecných zásad při zavádění systému odměňování, čeho chce firma prostřednictvím odměňování dosáhnout, o co stojí, a co zaměstnanec potřebuje. Tyto zásady, ač hovoří o odměňování obecně, jsou přenositelné na systém odměňování prostřednictvím benefitů. Viz tabulka č. 3.

Tabulka 3 Cíle zaměstnavatelů a potřeby zaměstnanců

Firma	Zaměstnanci
<p>„Vytvořit si konkurenční výhodu pro získávání pracovníků Udržet si pracovníky Dosáhnout konkurenceschopné produktivity a žádoucího zisku Dosáhnout žádoucí kvality a technické úrovně produkce Dosáhnout potřebné úrovně flexibility a kreativity Formovat a rozvíjet takový pracovní kolektiv, který by byl schopen realizovat cíle firmy Formovat a rozvíjet zdravé pracovní a mezilidské vztahy ve firmě</p>	<p>Zabezpečit uspokojování potřeb svých i rodiny Určitou jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu, včetně možnosti budoucích výsledků Možnost seberealizace Spravedlnost a srovnatelnost odměňování Dobré vztahy na pracovišti Uznání za práci Práci, která by je uspokojovala“</p>

Zdroj: Koubek, 2011, s. 159

K tomu, aby byl zavedený systém správně nastavený, efektivní a splňoval požadavky obou stran, je zapotřebí zohlednit a dokonale sladit zájmy společnosti a zaměstnance. Během nastavování je nutné zachovat rovnováhu a nezvýhodňovat ani jednu stranu.

3 DEFINICE ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

Zaměstnanecké výhody jsou důležitou součástí celkové odměny zaměstnance. Mají formu hmotnou a nehmotnou. Každý zaměstnavatel by měl investovat do zaměstnaneckých výhod hned z několika důvodů. Každá firma má zájem o zisk a výkonnost svého podnikání. K tomu, aby uspěla, je zapotřebí využít veškerý potenciál a kapacitu svých podřízených. Zaměstnanecké výhody jsou dobrým prostředkem k vytvoření sounáležitosti prostřednictvím sladění profesního života s životem osobním, za předpokladu, že jsou benefity nastaveny správně a s ohledem na každého pracovníka, tato snaha povede k větší motivaci a spokojenosti. Což může být odrazový můstek právě pro rozvoj podnikání. Přítomnost benefitů samozřejmě značí vyspělost firmy a mohou přilákat nové, kvalitní uchazeče o zaměstnání.

Definice benefitů nejsou jednotné. Armstrong zaměstnanecké výhody definuje jako *„Složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímou odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou.“* (Armstrong, 2007, s. 595). Z definice je jasné, že benefity nejsou nárokováné - zákon je nestanovuje a stát je finančně nepodporuje. *„Jsou totiž nepovinné, fakultativní, protože existují na základě rozhodnutí zaměstnavatele formou vnitřních předpisů“* (Pelc, 2011, s. 7) Je to forma odměny, která zaměstnanci náleží jen za to, že ve firmě pracuje. Až na výjimky je to výhoda, která se neváže na pracovní výkon zaměstnance. Koubek definuje benefity jako *„zaměstnanecké výhody poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu jeho pracovního poměru či jiného typu pracovního zapojení ve firmě.“* (Koubek, 2011, s. 156).

Benefity mohou mít jednorázový nebo pravidelně se opakující charakter. To znamená, že se výše / typ benefitu odvíjí nejen z toho, že zaměstnanec pracuje pod určitým zaměstnavatelem, ale i z toho, že pracovník splnil úkol nad rámec jeho možností a kompetencí. Důvodem k odměnění tímto způsobem může být například vnuknutí nového nápadu nebo mimořádně vynaložené úsilí.

Zaměstnavatel benefity poskytuje i jako určitou formu péče o zaměstnance. A to zejména proto, že by si je zaměstnanci pravděpo-

dobně na svůj vlastní účet nepořídili. Jedná se například o formy odměn, které jsou za běžných okolností pro zaměstnance zbytečné nebo nejsou primární. „Jde však o služby, které přispívají k vyššímu výkonu, případně vyšší pracovní a životní spokojenosti zaměstnanců, ať již z důvodu lepších pracovních, zdravotních nebo rodinných podmínek, relaxačních možností apod.“ (Urban, 2013, s. 144). V případě vzdělávání a stravování můžeme říci, že benefit je takzvaná sociální odpovědnost zaměstnavatele.

Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou škálu možností, za které by pracovník musel sám platit. Existuje nespočet druhů a typů těchto výhod, kterým se budu podrobněji věnovat dále.

4 CÍLE ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

Tato forma odměňování stojí zaměstnavatele velké úsilí, ale především velkou finanční zátěž. Proto je třeba tento způsob ocenění důkladně promyslet. Zaměstnavatel si musí uvědomit, podle jakých kritérií bude své pracovníky odměňovat. Největší důležitost přikládám vyhodnocování situace, ve které se společnost nachází. A to především zaměřením se na konkurenční firmy a jejich zaměstnanecké výhody, za využití benchmarkingu¹ vnějšího prostředí. Oblasti, na které by se měla firma při vytváření systému odměňování formou zaměstnaneckých výhod zaměřit, jsou následující. Jejich efektivitu můžeme vysledovat na snížení míry odchodů zaměstnanců a posílení jejich loajality ke společnosti, spokojení zaměstnanci nebudou mít potřebu měnit nebo hanit zaměstnavatele. Získání a udržení si vysoce výkonných a kvalifikovaných zaměstnanců probíhá prostřednictvím nastavení zaměstnaneckých výhod na míru. Vysoce postavení zaměstnanci budou mít větší výhody než jejich podřízení. Zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců souvisí s tím, že zaměstnanci, kteří budou čerpat výhody, mezi které patří odpočinkové, či sportovní aktivity a mohou si tak zlepšit duševní zdraví a tím i soustředění se a lepší motivaci. Zlepšení kvality odvedené práce a výkonnosti organizace, zvýšení produktivity práce a zvýšení úrovně motivace zaměstnanců můžeme očekávat jako důsledek nastavených benefitů ve smyslu motivátoru, to znamená odměny zaměřené na výkon a kvalitu. Do této oblasti řadíme například roční nebo kvartální vý-

¹ Benchmarking je tzv. vnitřní poměrování které „znamená porovnávání sledované práce s jakoukoliv modelovou prací existující v podniku, která je uznávána za správně zařazenou a odměňovanou, a zařazení sledované práce do stejného stupně, jako je práce sloužící za vzor.“ (Armstrong, 2007, s. 546)

konnostní bonusy. Největší úskalí tohoto cíle vidím v tom, že ne každá pracovní pozice je adaptabilní pro takto nastavený bonus. Zlepšení zaměstnaneckých vztahů v organizaci zaměstnavatel dosáhne poskytováním benefitů formou společenských akcí, večírků, team-buildingů. Mezi další strategické cíle poskytování zaměstnaneckých výhod řadíme zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce, daňové výhody pro zaměstnance i podnik a v neposlední řadě uspokojení osobních potřeb zaměstnanců.

Armstrong definuje cíle jednodušeji a to jako snahu o to, „poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn“, které by umožnily jak získat, tak i „udržet vysoce kvalitní pracovníky. Dále jako snahu o to uspokojovat osobní potřeby pracovníků“ a zároveň tím „posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci“. Posledním cílem je snaha o to, „poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny“. (Armstrong, 2014, s. 595)

5 FUNKCE ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

Benefity „slouží k osobním potřebám zaměstnanců, jsou nástrojem získání a udržení si vysoce kvalitních zaměstnanců a také zvyšování jejich oddanosti“. (Bláha a kol., 2013, s. 110). Výhody také dodatečně zvýhodňují zaměstnance, proto odměna musí hodnotit přínos zaměstnance pro firmu. Zaměstnanec musí cítit, že si ho firma váží a potřebuje ho ke svému podnikání. Mezi další důležitou funkci benefitů bez pochyby patří konkurenční výhoda při nábore zaměstnanců. Právě druhy poskytovaných benefitů mohou hrát důležitou roli při výběru potenciálního zaměstnavatele. Uchazeč o zaměstnání snadno odhadne, jaký přístup ke svým zaměstnancům firma má a jestli je ochotná do jejich spokojnosti investovat. I když některé definice tvrdí, že zaměstnanecké výhody nemají motivační funkci, dovolují si oponovat. Některé zaměstnanecké výhody, jako je například roční výkonnostní bonus, zaměstnance do určité míry motivují. Tomuto tématu se budu věnovat v praktické části své práce, ale je důležité osvětlit, že někteří zaměstnavatelé, jako jeden z benefitů poskytují svým zaměstnancům roční bonus, založený na bázi předem definovaných cílů, které pokud zaměstnanec splní a bude správně vyhodnocen, může očekávat roční bonus. Zaměstnavatel může benefity svým zaměstnancům poskytovat i z důvodu daňově zvýhodněného způsobu odměny, zároveň to při pořizování výhod ve velkém přináší společnosti možnost úspory nákladů a tím pádem i možnost nabídnout tyto benefity zaměstnancům za nižší tržní cenu. Da-

libor Chvátal na internetovém serveru www.měsec.cz tvrdí, že pokud zaměstnavatel poskytuje jako benefit pravidelný příspěvek formou ročního, či čtvrtletního bonusu, může to vést ke snížení nemocnosti a absence na pracovišti. Ve stejném článku potvrzuje ředitel ING Employee Benefits Jan Šíbal, že benefity se dají shrnout jako sociální odpovědnost vůči svým zaměstnancům.

Společnost FACTUM Invenio ve své studii oslovila celkem 611 firem po celém světě, 80 % z nich poskytuje vedle mzdy i benefity, z čehož lze usoudit, že benefity poskytuje téměř každý zaměstnavatel a rozhodně se nejedná o nic neobvyklého. Americká společnost Gallup na základě výzkumu z roku 2012 zveřejnila výsledky toho, jaký přínos pro firmu mají motivovaní zaměstnanci. Motivovaní zaměstnanci firmě mohou snížit absenci o 37 %, fluktuaci sníží až o 65 %, zvýšení výkonu o 21 %, 10% zvýšení spokojenosti zákazníků a 22% vyšší profitabilitu. Výzkumu se účastnilo 1,4 mil. zaměstnanců ze 192 organizací ve 34 zemích světa (1,4 mil. zaměstnanců ze 192 organizací ve 34 zemích světa). Z těchto výsledků je patrné, že benefity mají smysl a zaměstnavatel se bez nich neobejde. Přehledný souhrn ukazuje tabulka č. 4.

Tabulka 4 Co přináší svým zaměstnavatelům motivovaní zaměstnanci

37%	Nižší absence
65%	Nižší fluktuace
10%	Vyšší spokojenost zákazníků
21%	Vyšší produktivita
22%	Vyšší profiabilita

Zdroj: Gallup, 2012

6 TYPICKÉ ZNAKY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

Zaměstnanecké výhody mají své typické znaky, které můžeme sledovat napříč všemi organizacemi. Ať se jedná o malé firmy nebo nadnárodní korporace. Tyto znaky popsala Dvořáková ve své knize. Podle ní benefity nejsou závislé na individuálních zásluhách každého zaměstnance, ale jejich složení se lineárně zlepšuje podle postavení zaměstnance v organizaci nebo podle délky trvání pracovního poměru. Benefity mohou pozitivně působit na pracovní spokojenost, ale je třeba dbát na to, aby poskytování benefitů nevyvolalo mezi zaměstnanci nespokojenost z jejich nespravedlivého rozložení.

Dále benefity zpravidla nestimulují ke krátkodobému pracovnímu výkonu a neznamenaají, že všichni zaměstnanci je považují za něco výhodného. Dvořáková dále tvrdí, že u velkých a velmi silných společností sledujeme větší škálu jejich poskytování než v menších společnostech, kde je jejich nabídka mnohem více omezena. Benefity bývají zaváděni proto, že sledují trendy v odměňování zaměstnanců nebo se zaměstnavatel snaží plnit své morální závazky. Velmi typickým znakem u benefitů je ten, že pokud je již systém zaměstnaneckých výhod zaveden, není jednoduché tento systém rušit. Zaměstnanci jsou na něj zvyklí a vnímají ho jako automatickou součást jejich pracovního vztahu. (Dvořáková, 2012, s. 325)

7 ČLENĚNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

V personálním managementu se můžeme setkat s nespočtem teorií, které se snaží benefity rozdělit do několika skupin.

7.1 Členění z hlediska geografie

Americké dělení

V Americkém dělení rozdělil Koubek zaměstnanecké výhody do pěti skupin. Jako první jsou výhody, které požaduje zákon a vnější (celostátní) předpisy, což jsou například příspěvky na sociální zabezpečení, zabezpečení v nezaměstnanosti, nemocenské zabezpečení. Druhé jsou výhody týkající se důchodů pracovníků (podnikové důchody, důchodové připojištění). Třetí skupina se týká pojištění zaměstnanců, jsou to výhody typu různých druhů pojištění. Například životní a úrazové pojištění, pojištění věcí odložených na místě k tomu určeném aj. Čtvrté jsou výhody týkající se placení neodpracované doby - placená dovolená, placené svátky a dny pracovního klidu, placené přestávky v práci atd. Jako poslední - pátou skupinu Koubek vytvořil kategorii pojmenovanou „ostatní“ - jedná se například o zaměstnanecké slevy na výrobky a služby produkované organizací, dotované či bezplatné stravování, úhrada stěhovacích nákladů, odlučné, úhrada nákladů vzdělávání, poskytování zvýhodněných nebo bezúročných půjček, služební automobil, který může být využíván k osobním účelům, rekreační služby, právní a jiné rady pracovníkům, jesle a mateřské školky. (Koubek, 2009, s. 319)

Evropské dělení

Z amerického dělení vycházel Koubek a rozdělil zaměstnanecké výhody do tří evropských skupin.

Výhody sociální povahy jsou takové výhody, mezi které řadíme sociální a zdravotní pojištění, důchody, životní pojištění a jako jedno z nejdůležitějších považují firemní jesle a mateřské školy. V dnešní době se mateřská/rodičovská dovolená dobrovolně zkracuje - rodina potřebuje peníze na živobytí a finanční výpomoc v období rodičovství na pokrytí všech nákladů nestačí.

Výhody, které mají vztah k práci, jsou nejvyužívanější výhodou. Je to například dotovaná strava formou stravenek. Zaměstnanci ke svému platu obdrží stravenky v určité hodnotě, která se základem mzdy tvoří celkovou mzdu. Může to být pouze výhoda, která se nijak neodráží na zaměstnancově platu. To ovšem záleží na organizaci, která si výdej stravenek zařídí podle svých potřeb.

Zaměstnanci mohou také čerpat z výhodnějšího nákupu služeb nebo výrobků společnosti. Tato výhoda je také hojně využívána. Jedná se o slevy na nákup pro sebe a své blízké nebo dárkové balíčky s produkty, které zaměstnanci obvykle obdrží k vánočním svátkům nebo každému roku ve firmě jako poděkování za „věrnost“.

Další výhodou je samozřejmě finanční odměna, podíl ze zisku, třináctý plat, více dnů dovolené nebo flexibilnější pracovní doba. Některé firmy jako odměnu poskytují méně obvyklé a viditelné prostředky jako může být lepší kancelář, lépe vybavené vozidlo atd.

Výhody spojené s postavením v organizaci - v tomto případě tedy záleží na pozici. Výhody spojené s postavením v organizaci bych rozdělila na výhody pro zaměstnance a výhody pro firmy. Vedoucí pracovník bude mít nárok na luxusní vůz s osobním řidičem, aby měl pohodlí a cítil se spokojeně, také musí reprezentovat organizaci. To je výhoda pro něj z hlediska pohodlí a kvůli reprezentaci zároveň i pro firmu. Například manažer bude mít k dispozici mobilní telefon, aby byl na dosah všem svým podřízeným i nadřízeným, dostane automobil, aby byl mobilní mezi jednotlivými pracovišti. Zde můžeme vidět, že je to výhodné spíše pro firmu. Pokud však bude moci zaměstnanec využívat vozidlo k osobním potřebám, spokojenost se rapidně zvýší. Avšak je potřeba si uvědomit, jestli si firma v dohledné době bude moci dovolit tuto výhodu financovat, protože jakmile změní názor, zaměstnancova spokojenost a důvěra okamžitě klesá a hrozí, že podá výpověď a odejde za firmou, která mu tuto výhodu bude umožňovat dále. Do výhod spojených s postavením v organizaci souvisí i dress code. Tedy oblečení, které je zaměstnanci předepsáno a bude mu ho financovat. Dále formální pochvala, větší rozhodovací pravomoci nebo povýšení jsou pro

mnohé zaměstnance mnohem atraktivnější a proto by se jich zaměstnavatelé neměli bát. Některé organizace nabízejí vysoce postaveným manažerům nebo pracovníkům v top managementu nadstandardní zdravotní péči. (Koubek, 2009, s. 320).

Koubek ve své další publikaci z roku 2011 rozdělení zaměstnaneckých výhod doplnil o další skupinu, která se v současnosti stává stále častějším trendem ve větších, nadnárodních společnostech, budujících svojí image v oblasti péče o zaměstnance. Jedná se o výhody zkvalitňující využívání volného času. Jsou to výhody, mezi které řadíme například aktivity kulturního nebo sportovního typu, dotované zájezdy pro zaměstnance ale i jejich rodinné příslušníky. (Koubek, 2011, s. 186.)

7.2 Členění z hlediska cílové skupiny

Urban ve svém článku, publikovaném v roce 2005 v časopise *Mzdy & Personalistika* v praxi vytvořil rozdělení benefitů podle orientace na cílovou skupinu. Jedná se o benefity individuální a skupinové.

- 1) Individuální benefity jsou benefity, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci individuálně s ohledem na jeho současnou životní situaci. Toto poskytování závisí na rozhodnutí nadřízeného manažera, nejčastěji bývá zapříčiněno smrtí v rodině, těžkou nemocí, rodinnými problémy. Nemusí být poskytnut pouze pracovníkovi, ale v případě úmrtí i jeho pozůstalým. Dále se může jednat o poskytnutí volna v případě nějaké živelné pohromy.
- 2) Skupinové benefity jsou určeny pro určité skupiny pracovníkům nebo všem zaměstnancům. Při jejich nastavování hraje hlavní roli personální útvar.

7.3 Členění z hlediska věcného třídění

Přehlednější rozdělení vytvořil Armstrong, rozdělil zaměstnanecké výhody do těchto kategorií:

- 1) Penzijní systémy, které bývají mnohdy považovány za ty nejdůležitější výhody. Zaměstnanci se již v raném stádiu kariéry spoří peníze na důchodový věk. Zaměstnanec tak získává jistotu zabezpečení.
- 2) Do kategorie osobní jistoty řadíme jistoty, které se zaměstnanci dostávají prostřednictvím připojištění. Jedná se například o nemocenské, zdravotní, úrazové nebo životní pojištění.
- 3) Finanční výpomoc ve smyslu zaměstnaneckých výhod zahrnuje zvýhodněné podmínky využití produktů nebo služeb v oblasti,

ve které firma působí. Patří sem také půjčky nebo výpomoc při koupi domu.

- 4) Osobní potřeby - oprávnění, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi, například dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, přerušování kariéry v souvislosti se studiem nebo mateřstvím, poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v období krizí, posilovny a rekreační zařízení.
- 5) Podnikové automobily a pohonné hmoty
- 6) Jiné výhody jsou výhody zvyšující životní úroveň pracovníků, jako jsou dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony a kreditní karty
- 7) Nehmotné výhody jsou výhody, které přispívají ke zvýšení kvality pracovního života a činí je atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán

(Armstrong, 2007, s. 595)

7.4 Členění z hlediska poskytovaného katalogu služeb

Dvořáková vytvořila nejčastěji používaný katalog služeb, do něho se řadí například „výplata přiznané částky v hotovosti (ročně nebo kumulativně za několik let), pojištění (životní, penzijní připojištění), kumulovaný volný čas (dřívější odchod do důchodu, delší dovolená, delší pracovní volno na vzdělávání, kratší pracovní týden nebo rok), příspěvek na oddych a aktivity ve volném čase (rekreaci, rehabilitaci, sportovní a kulturní aktivity), věcné požitky (služební byt nebo dům, služební vůz, produkty zaměstnance, zvýhodněné půjčky od zaměstnavatele, poradenství (právní, daňové, psychologické), účast na zisku a podíl na akcích.“ (Dvořáková, 2012, s. 327)

7.5 Členění z hlediska působnosti

Z hlediska působnosti rozdělil Urban výhody následovně:

- 1) Plošné benefity jsou benefity, které zaměstnavatel nabízí všem svým zaměstnancům bez ohledu na jejich potřeby nebo jejich zájem.

- 2) Pružné / Volitelné benefity. Pro tento typ benefitu je charakteristické, že se zaměřuje na individualitu každého pracovníka a sleduje jeho aktuální potřeby
- 3) Kombinace plošných a volitelných benefitů. Zaměstnanec využívá část plošných a část individuálních výhod
(Urban, 2013, s. 145)

Plošné benefity jsou pro personální útvar nebo vedení firmy samozřejmě nejjednodušší řešení, jak své zaměstnance odměnit. Tento způsob odměňování znamená, že každý zaměstnanec může využívat všechny benefity poskytované zaměstnavatelem. To je ovšem problém, protože je třeba své pracovníky vnímat jako osobnosti s odlišnými preferencemi. Je důležité zohlednit jejich věk, pohlaví, sociální situaci, záliby aj. Tomuto přístupu oponuje Koubek: „Jestliže organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a i na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody zaměstnanci preferují“ (Koubek, 2007, s. 320). V posledních letech si proto většina středních a větších firem uvědomila, že zaměstnanci mnohem více ocení systém odměňování, který jim bude vytvořen na míru s ohledem na jejich potřeby. Navíc se zaměstnavatelé začali zaměřovat na efektivitu, účelnost a daňové zvýhodnění při poskytování odměn svým zaměstnancům.

8 ZVYŠOVÁNÍ EFEKTIVITY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

Zásady zvyšování efektivity zaměstnaneckých výhod shrnul Jan Urban v měsíčníku *Mzdy a personalistika v praxi* z roku 2005 do několika bodů. Prvním bodem je stanovení si podnikových cílů v oblasti motivace, stabilizace případně dalších aspektů řízení lidských zdrojů, to znamená, že pokud chce své podnikové cíle zlepšit, musí se zaměřit na pracovníky a na to, co dosažení těmto cílům brání. Může to být například zvýšená nemocnost způsobená prostředím, ve kterém je prováděn výkon práce. Řešení bude v poskytnutí očkování nebo rehabilitace formou zaměstnaneckých výhod. Pokud se chce zaměstnavatel zaměřit na týmovou práci, ideálně ji podpoří teambuildingem nebo společenskou akcí, kde se vztahy mezi pracovníky prováží.

Pravidelně se opakující zjišťování úrovně zaměstnaneckých benefitů u konkurenčních organizací je zásada, která souvisí se zá-

sadou sledování nových trendů ve způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod. Kvalitní systém poskytování benefitů musí být konkurenceschopný a musí kopírovat současné trendy, které se odrážejí jak z ekonomické, tak sociální situace ve společnosti. Potřeby pracovníků se mění s ohledem na jejich věk, sezónní potřeby a fázi života, ve které se právě nacházejí.

K tomu, aby byly poskytované benefity efektivně využity, je zapotřebí zajistit účinnou interní a externí komunikaci poskytovaných výhod. V praxi se velmi často stává, že zaměstnavatel má pocit, že není třeba zaměstnance informovat a nabízené výhody „prodávat“. Podle Urbana by společnost měla své zaměstnance pravidelně informovat a připomínat jim, jaké všechny benefity jsou v nabídce. Pro zvýšení efektivity by společnost měla zaměstnancům komunikovat i skutečné náklady výhod a jejich daňový dopad.

Další zásadou je občasný nezávislý audit zaměstnaneckých výhod, obvykle se skládá ze dvou složek – audit rozsahu a struktury poskytovaných benefitů, včetně srovnání s podobnými organizacemi a audit vnitřní organizační efektivnosti benefitů. Audit sleduje legislativu a vhodné podmínky pro poskytování zaměstnaneckých výhod. Dále sleduje jejich efektivitu a finanční náročnost. Zjednodušeně řečeno prověřuje všechny výše zmíněné předpoklady pro zvýšení efektivity. Audit poskytuje společnosti nezávislý pohled na současný stav poskytování a spokojenost zaměstnanců.

Ke zvýšení efektivity pružného systému odměňování může postačit i delegování administrativy prostřednictvím outsourcingu. Hlavní důvod, proč outsourcing zvyšuje efektivitu je prostý. Veškerá administrativa, výběr a komunikace se přesouvá na odborníky a personálnímu útvaru okamžitě ubývá starosti.

9 VÝHODY A NEVÝHODY ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

V České republice většina poskytovaných zaměstnaneckých výhod nepodléhá zdanění daní z příjmu, ani sociálnímu a zdravotnímu pojištění. Společnost Benefits je společnost, která se zabývá poskytováním služeb v oblasti benefitů pro zaměstnavatele a jejich zaměstnance, provozuje různé programy výhod a kafetérie systémů. Na jejich internetových stránkách www.benefity.cz uvádí, že úspora na daních je až 26 %. Další výhody popisuje jako nalákání klíčových zaměstnanců na obsazované pozice a zvýšení loajality stávajících zaměstnanců. V případě, že si firma uvědomuje rozdílnost pre-

ferencí pracovníků, a zvolí volitelný systém odměňování (kafetérii), může očekávat snížení a větší kontrolu nad náklady. Urban tvrdí, že benefity nemají přímý motivační význam. To znamená, že je zaměstnanci mohou vnímat jako standardní součást jejich pracovního poměru. Zaměstnanci si na dané výhody mohou velmi rychle zvyknout, což může mít velký dopad na onu motivaci. Naopak, zrušení zavedených benefitů okamžitě povede k vlně nepokojů mezi zaměstnanci. Správný zaměstnavatel si musí umět spravedlivě benefity rozdělovat a umět s nimi pracovat. Pro někoho mohou být benefity méně, než je kariérní růst, to může vést k vyšší fluktuaci. Lidé budou hledat novou práci, kde nezáleží na benefitech nýbrž na kariérním postupu. V tomto případě benefity naprosto ztrácí výše zmíněný motivační efekt. Pokud budou výhody nedostatečně prezentovány, zaměstnanci nemusí pochopit, o co se jedná a veškerá snaha zaměstnavatele přijde vniveč. Další a největší nevýhoda ze strany zaměstnance je ta, že se některé odměny daní.

10 DAŇOVÉ ASPEKTY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

V roce 2008 nastala takzvaná daňová revoluce v oblasti zaměstnaneckých výhod a daní z příjmu. Došlo k rozšíření vyměřovacího základu pro odvod pojistného o okruh některých výhod, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům. Do vyměřovacího základu pro výpočet daně z příjmu zahrnujeme součet všech příjmů, které jsou předmětem daně z příjmu fyzických osob. Tento vyměřovací základ se tedy vedle hrubého příjmu rozšiřuje o plnění formou výhod. (Pelc, 2008, s. 60)

V poskytování zaměstnaneckých výhod může nastat situace, kdy benefit není tolik výhodný, jak se na první pohled zdá. Podle Urbana by každý zaměstnanecký benefit měl zaměstnavatel posuzovat ve vzájemných souvislostech, a to ze tří následujících hledisek. „Výhoda je daňově uznatelným nákladem a je osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti. Do této kategorie patří stravenky, penzijní připojištění, životní pojištění. Výhoda je daňově neuznatelným nákladem, je však osvobozena od daně z příjmu fyzických osob. Tato kategorie zahrnuj například příspěvky na kulturní pořady, sportovní akce, nápoje na pracovišti, půjčky a další. Výhoda je daňově neuznatelným nákladem a není osvobozena od daně z příjmu fyzických osob. Patří sem například benzínové karty, slevy na zboží apod.“ (Urban, 2013, s. 146)

11 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

V červenci roku 2014 realizovala společnost NN pojišťovna (dříve ING pojišťovna), již po osmé anketní výzkum zaměřený na zaměstnanecké benefity. NN pojišťovna oslovila na českém trhu celkem 171 společností v různých odvětvích podnikání. Ze všech oslovených společností poskytuje svým zaměstnancům benefity 99 % z nich. Je tomu hlavně proto, že se zlepšila ekonomická situace ve společnosti a firmy mají více prostředků na jejich poskytování. Každá z oslovených společností poskytuje v průměru 10 druhů benefitů. V tabulce č. 5 nalezneme ty nejčastěji poskytované.

Tabulka 5 Nejčastěji poskytované benefity v ČR

Zaměstnanecké výhoda	Procento firem, poskytující benefit
Mobilní telefon	89 %
Vzdělávání	81 %
Zdraví (lékařské prohlídky)	78 %
Pitný režim	75 %
Stravenky	74 %
Služební automobil	74 %
Věcné dary / jednorázové odměny	68 %
Příspěvek na spoření na penzi	68 %
Příspěvek na životní pojištění	49 %

Zdroj: anketní výzkum NN pojišťovny, 2014

NN pojišťovna dále ve svém výzkumu zmiňuje fakt, že se nejčastěji poskytované zaměstnanecké výhody, oproti minulým výzkumům, příliš nezměnily. V čele tabulky stále zůstává mobilní telefon a vzdělávání. Na třetím místě se letos poprvé objevila nadstandardní lékařská péče.

Poskytnutí mobilního telefonu

Z tabulky č. 5 je patrné, že mobilní telefon je nejčastěji poskytnutý benefit pro zaměstnance. Většina zaměstnanců vlastní svůj firemní mobilní telefon. Je tomu tak proto, že je třeba ze svých klíčových zaměstnanců udělat mobilní v jakékoliv situaci. Jedná se o nepostradatelné vybavení, které má své opodstatnění i ze strany společnosti

V případě, že je služební mobilní telefon využíván pouze pro služební účely, jedná se o na straně zaměstnavatele o daňově uznatelný náklad. Na straně zaměstnance tato částka není zahrnuta do vyměřovacího základu pro jinak zákonné pojištění.

V případě používání mobilního telefonu i k soukromým účelům, se z hlediska daní, na straně zaměstnance jedná o zdanitelný příjem a řeší se srážkou ze mzdy, jako úhrada pohledávky za zaměstnance.

Poskytnutí služebního vozidla

Tento typ benefitu není tak plošný jako například poskytování mobilního telefonu. Služební vůz je nejčastěji poskytován pouze výše postaveným zaměstnancům. Použití služebního vozidla je navíc ošetřeno vnitřními předpisy a samozřejmě nutností absolvování školení, které je pro použití povinné.

„Při poskytnutí motorového vozidla zaměstnavatelem jeho zaměstnancům k používání pro služební i soukromé účely je nutno postupovat z hlediska daňového podle znění § 6 odst. 6 ZDP na straně zaměstnance a podle ustanovení § 24 odst. 2 ZDP na straně zaměstnavatele.“ (Macháček, 2014, s. 86). Pokud je vozidlo zaměstnanci bezplatně poskytnuto k používání pro soukromé i služební účely, *„považuje se za nepeněžní příjem zaměstnance částka ve výši 1 % vstupní ceny vozidla za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla, a to bez ohledu na míru využití služebního vozidla pro soukromé účely zaměstnance v příslušném měsíci.“* (Macháček, 2014, s. 87). Tento nepeněžní příjem se započítává jako částka, která bude v daném měsíci zahrnuta do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet odvodu pojistného na sociální a zdravotní pojištění. Dále se provádí i srážky ze mzdy za soukromé kilometry.

Stravování zaměstnanců

Stravování zaměstnanců formou stravenek nebo ve vlastní závodní jídelně patří mezi nejrozšířenější a nejčastější formy poskytovaných benefitů v České republice.

Příspěvek na stravování formou stravenek je velmi daňově výhodné pro obě strany. Zaměstnanec může získat dotované stravenky až do výše 55 % z nominální hodnoty stravenky. V praxi to znamená,

že 55% hodnota stravenky je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem. Zbylých 45 % hodnoty stravenky jsou u zaměstnance řešeny srážkou ze mzdy. Srážka je provedena z čisté mzdy zaměstnance. Tento příjem není předmětem vyměřovacího základu pro účely sociálního a zdravotního pojištění. V případě vyššího příspěvku se rozdíl nad 55 % hodnoty stravenky stává pro zaměstnavatele daňově neuznatelným.

„V případě zaměstnance poskytnutím příspěvku na stravování zaměstnavatelem vzniká nepeněžní příjem, který je dle § 3 odst. 2 ZDP předmětem daně z příjmu fyzických osob. Je však dle § 6 odst. 9 písm. B) ZDP od daně z příjmu osvobozen. Podle znění tohoto ustanovení ZDP je od daně z příjmu ze závislé činnosti osvobozena hodnota stravování poskytovaného jako nepeněžní plnění zaměstnavatelem zaměstnancům ke spotřebě na pracovišti, nebo v rámci závodního stravování zajišťovaného prostřednictvím jiných subjektů.“ (Macháček, 2014, s. 44).

Kafetérie

„Systém kafetérie je plošný systém odměňování. Umožňuje všem zaměstnancům využívat všechny zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatel poskytuje“ (Šikýř, 2014, s. 123). Důležité je, že kafetérie dává zaměstnanci možnost volby s ohledem na jeho současnou situaci a jeho preference. Firmy tedy dávají zaměstnancům širokou škálu, ze které si mohou vybírat. Toto portfolio výhod je samozřejmě omezeno jak rozpočtem zaměstnavatele, tak rozpočtem zaměstnance. Rozpočet zaměstnance se může diferencovat například hierarchickým postavením ve firmě, dobou trvání pracovního poměru nebo důležitostí jeho funkce. Jedná se o rozpočet, který zaměstnanci zaměstnavatel přiznává.

Volitelný systém výhod vedle velkých výhod představuje i určité nevýhody, jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele. Zaměstnanci mají možnost volit dle svých preferencí a současných potřeb a rozhodují se svobodně. Tento způsob odměňování můžou zaměstnanci vnímat jako zacházení s rovnocennými partnery. V České republice některé firmy nabízejí možnost převedení části z částky ročního bonusu do kreditů v kafetérii. Díky daňovým úlevám je reálná hodnota benefitů mnohem vyšší.

Zaměstnanec si v kafetérii může nevhodně zvolit svůj benefit. *„A protože přece nelze měnit výběr průběžně, ale spíše v delších intervalech, při hromadné akci, ponesou po nějakou dobu důsledky svého nevhodného výběru. To se může odrazit v jejich spokojenosti. Obvykle nebude obviňovat sebe, ale neochotu organizace k pružné změně jejich volby.“* (Koubek, 2009, s. 322). Zaměstnanec je ovšem

omezen určitou částkou, kterou nemůže přesáhnout. Další nevýhodou je to, že kredity, za které zaměstnanec nakupuje, mají omezenou platnost a nejsou převeditelné do dalšího období, tudíž propadají.

Pružný systém odměňování formou kafetérie je úspornější a zároveň poskytuje větší možnost kontroly nákladů." V důsledku vývoje společnosti i v hodnotových orientacích lidí se potřeba některých tradičních výhod snížila a lze na nich ušetřit. Naopak se objevily nové potřeby a zaměstnanecké výhody, které je pomohou uspokojovat, mohou mít silný motivační náboj a náklady na ně jsou vynakládány poněkud efektivněji." (Koubek, 2009, s. 321). Pokud firma nabízí tuto formu odměňování, stává se atraktivnější pro stávající i potenciální zaměstnance. Společnost má možnost zavděčit se široké škále zaměstnanců s odlišnými preferencemi. Tím se zvyšuje její atraktivita, snižuje se fluktuace, zvyšuje se pracovní spokojenost, může také pružněji reagovat na změny v poptávce po zaměstnaneckých výhodách. Správa kafetérie patří mezi náročnější způsoby odměňování. Veškeré správní procesy podléhají velké časové rezervě. Proto mnohé společnosti využívají možnosti outsourcovat externího dodavatele, který má veškerou správu a organizaci kafetérie na starost. Zaměstnavatel musí také pravidelně analyzovat současnou situaci ve firmě. Jedná se o měnící se trendy v preferencích zaměstnanců. A proto je třeba pravidelně aktualizovat nabídku výhod, které poskytuje. Zároveň je zapotřebí sledovat vývoj u konkurenčních podniků.

Dovolené navíc

Podle zákoníku práce má každý zaměstnanec v podnikatelské sféře nárok na minimálně 4 týdny dovolené každý rok. To je příležitost pro zavedení týdne dovolené navíc a zároveň tím zvýšit atraktivitu zaměstnavatele tím, že svým zaměstnancům poskytne právě týden dovolené navíc nebo proplacené zdravotní volno, tzv. „sick days“. Poskytnutí dovolené navíc může mít blahodárný vliv na výkony všech pracovníků v organizaci. Více dnů volna může mít za důsledek větší odpočinek, relaxaci zaměstnanců a zároveň vede ke snížení pracovní neschopnosti. Zjednodušeně řečeno, větší možnost využití volného času vede v přímé úměře ke spokojenosti.

Pitný režim

Většina zaměstnavatelů poskytuje svým zaměstnancům občerstvení na pracovišti formou kávovaru, tekoucí vody, filtru vody nebo rychlovarné konvice a zásoby balených čajů. Z pohledu daní je důležité tuto formu zaměstnanecké výhody definovat jako peněžní plnění zaměstnavatele nebo nepeněžní plnění zaměstnavatele. Pokud se

jedná o nepeněžní plnění a zaměstnavatel nápoje, které jsou zaměstnanci poskytovány k užití na pracovišti, jsou pro zaměstnance benefity osvobozené od daně z příjmu na základě ustanovení § 6 odst. 9 písm. c) ZDP. V případě, že bude zaměstnavatel poskytovat zaměstnancům finanční příspěvek na nealkoholické nápoje, jedná se o zdanitelný peněžní příjem na straně zaměstnance. Na straně zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelný náklad. (Macháček, 2014, s. 143)

Nadstandardní zdravotní péče

Nadstandardní zdravotní péče je velmi oblíbeným benefitem, zaměstnanci mají pocit, že je o ně pečováno a jejich zaměstnavateli na nich záleží. Při nástupu zaměstnance do zaměstnání je za potřeby projít tzv. vstupní lékařskou prohlídkou, bez ní je zaměstnanec nezpůsobilý k výkonu práce a pracovní poměr tak nemůže vzniknout.

„Pokud půjde o zdravotní péči poskytnutou zaměstnavatelem nad rámec jeho zákonné povinnosti ve formě možnosti využití zdravotnického zařízení zaměstnance (nadstandardní zdravotní péče), půjde na straně zaměstnance o příjem ze závislé činnosti, který je však dle § 6 odst. 9 písm. D) ZDP osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti.“ (Macháček, 2014, s. 159). Na straně zaměstnavatele se podle § 25 odst. 1 písm. h) bodu 2 ZDP nejedná o daňově uznatelný náklad.

Do nadstandardní zdravotní péče patří například pravidelné očkování (proti klíšťové encefalitidě, chřipce aj.), vitamíny a jiné doplňky stravy, zdravotní masáže a lázeňské procedury, příspěvky na optiku nebo ortopedické pomůcky, speciální zdravotní vyšetření, vyšetření rodinných příslušníků, lékař na telefonu atd.

Vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců může pobíhat několika formami. Jedná se o různé typy školení, workshopy, e-learningové kurzy, příručky pro zaměstnance atd. Nejoblíbenější jsou však kurzy jazykové a kurzy, které prohlubují kvalifikaci zaměstnanců. Pro jakoukoliv společnost je mnohem příjemnější a efektivnější zajistit potřeby firmy interně.

V případě, že se jedná o prohlubování nebo zvyšování kvalifikace, náleží zaměstnanci za jeho účast mzda/plat. Veškeré náklady plynoucí z prohlubování kvalifikace jdou za zaměstnavatelem, a to proto, že s více kvalifikovaným zaměstnancem poroste zisk z provozující činnosti. U zaměstnance jsou náklady na prohlubování kvalifikace osvobozeny od daně z příjmu ze závislé činnosti a

to podle § odst. 9 písm. a) ZDP. U zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelný náklad.

Pokud se jedná o vzdělávání, které nesouvisí s předmětem vykonávané práce, tento náklad není daňově uznatelný, to ale pouze v případě, že jde o nepeněžní plnění. Pokud jde o peněžní příspěvek na vzdělávání, může zaměstnavatel využít znění § 24 odst. 2 písm. j) bodu 5 ZDP a to tak, že pokud je toto peněžní plnění sjednáno v pracovní, kolektivní nebo ve vnitřních předpisech, bude se jednat o daňově uznatelný náklad. (Macháček, s. 78, 2014).

Teambuildingové a jiné společenské akce

Ke vzájemné interakci mezi zaměstnanci ve společnosti hraje důležitou roli to, jaké vztahy mezi sebou zaměstnanci mají. K jejich zlepšení většina větších firem pořádá každoroční teambuildingové akce nebo večírky. Na těchto akcích se mezi sebou zaměstnanci seznámí a mají příležitost poznat kolegy, se kterými spolupracují a komunikují pouze přes email nebo telefon. Budovat dobrý pracovní kolektiv se rozhodně vyplatí. Zaměstnavatel tím snižuje riziko konfliktů a jiných sporů na pracovišti. Zaměstnanci zároveň ocení neformální akci, která pro ně může mít i odpočinkový efekt. Podle daňového poradce Karla Vejchodského se vynaložené náklady na takové akce mohou považovat za daňové uznatelné v případě, že společnost bude schopna v případě potřeby předložit důkaz, že pořádání akce mělo za cíl dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů společnosti ve smyslu § 24 odst. 1 zákona ZDP. Tomuto důsledku rozumíme například prohloubení vzájemné komunikace, zlepšení výkonnosti, sblížení pracovníků.

Home office

Práce z domova, neboli home office se stává trendem v zaměstnaneckých výhodách. Právě home office může pomoci překlenout těžkou životní situaci nebo dlouhodobou nemoc v případě neschopnosti dostavit se do zaměstnání. Samozřejmě, že tento způsob práce má i své nevýhody. Existují pozice, u kterých práce z domova jednoduše není možná. V případě, že má zaměstnanec možnost pracovat z domova, může se jeho pracovní tempo snížit a jeho práce nebude tak efektivní jako by byla, pokud by byl fyzicky přítomen na pracovišti. Některým pracovníkům ale tento typ práce nebude vyhovovat, zaměstnanci potřebují kontakt s kolegy a také potřebují mít „své“ místo v kanceláři o kterém budou vědět a za dobu svého působení si své pracovní prostředí budovali. Další problém je v tom, že poskytování práce z domova je zatím právně ošetřeno pouze okrajově a to v zákoníku práce. Největším úskalím je legislativa týka-

jící se BOZP nebo výkladu problematiky cestovních náhrad. Vše je tedy nutné velmi pečlivě ošetřit vnitřním předpisem zaměstnavatele, protože dalším velkým rizikem je únik obchodních informací. Zaměstnanci tedy často bývá přidělen firemní počítač s přístupy k datům a do mailu.

Někteří zaměstnavatelé uvažují o automatickém umožnění práce z domova matkám na mateřské či rodičovské dovolené. To však může vyvolat vlnu nevole mezi zaměstnanci, zejména muži. To by znamenalo, že je tento způsob zvýhodnění maminek lehce diskriminační k mužskému pohlaví.

Příspěvek na penzijní připojištění

Trend přispívání na důchod se čím dál více zvyšuje, může za to současná situace, kdy je průměrný měsíční důchod na hranici minimální hrubé měsíční mzdy. V České republice může zaměstnavatel svému zaměstnanci přispívat na penzijní připojištění do neomezené výše. Dle ustanovení zákona č. 261/2007 Sb., o stabilizaci veřejných rozpočtů je příjem pro zaměstnance osvobozen o daň z příjmu. Celkový příspěvek zaměstnavatele však za celý rok nesmí překročit hranici 50 000 Kč (do roku 2016 to byla hranice 30 000 Kč). Pokud je tato hranice překročena, musí se rozdíl nad 50 000 Kč dodat zaměstnanci v jeho mzdě. U zaměstnavatele jsou tyto náklady daňové uznatelné bez ohledu na jejich výši. (Macháček, 2014, s. 60)

PRAKTICKÁ ČÁST

12 PRAKTICKÁ ČÁST

Cílem praktické části mé bakalářské práce je seznámit čtenáře se systémem zaměstnaneckých výhod ve společnosti UniCredit Leasing CZ, a.s. a ve společnosti UniCredit Leasing Slovakia, a.s.. Obě země mají jednotný management a snaží se o sjednocení výhod do souladu a takovým způsobem, aby ani jedna strana nebyla poškozena, poté porovnáím rozdíly v oblasti danění zaměstnaneckých výhod v obou zemích. Bohužel odlišná legislativa nedovoluje, aby byly podmínky pro českou a slovenskou společnost stejné. Další porovnání budu provádět v oblasti preference benefitů českých a slovenských zaměstnanců. Budu analyzovat výstup z kafetérie za celý rok v České a Slovenské republice. Vzhledem k odlišným podmínkám při využívání služeb prostřednictvím kafetérie, co se oblastí týče, budou preference zaměstnanců odlišné. Zajímají mě výsledky v oblasti preferencí podle pohlaví v České a Slovenské republice. Obecně budou více nakupovat ženy než muži, zároveň budou utrácet větší sumy. Myslím si, že nejvíce transakcí budou mít na svém kontě Češi, tuto hypotézu tedy také ověřím.

12.1 Metodologie praktické části

Praktická část mé práce bude tvořena analýzou vnitřních předpisů společnosti UniCredit Leasing CZ, a.s. a UniCredit Leasing Slovakia, a.s. a analýzou výsledných dat z kafetérie za rok 2016 v České republice i na Slovensku. Data z kafetérie obsahují celkovou utracenou částku a počty transakcí. Pro lepší porovnání budou slovenské částky převedeny na koruny, a to podle aktuálního kurzu dle ČNB. Vzhledem k odlišnému počtu zaměstnanců v každé zemi se budou porovnávat procentuální zastoupení podle celkového počtu. Tento postup volím i při porovnávání preferencí ženského a mužského pohlaví.

12.2 Představení společnosti

UniCredit Leasing CZ, a.s. je členem skupiny UniCredit Group, což je přední dynamická evropská finanční skupina se silným kapitálovým základem a špičkovým know-how. Skupina vznikla v roce 1998 v italském Milánu, kde je i sídlo mateřské společnosti. Skupina UniCredit se vyskytuje v 17 zemích v Evropě a zaměstnává zhruba 147 000 osob.

Společnost UniCredit Leasing, a.s. vznikla již v roce 1991 a to pod jménem CAC LEASING. V roce 2007 se CAC LEASING rozhodl při-

pojit ke skupině UniCredit. V té chvíli tedy vzniká společnost UniCredit Leasing CZ, a.s, která v současné době poskytuje financování osobních a užitkových automobilů, financování nákladních automobilů, financování ostatní transportní techniky, financování zemědělské techniky, financování zdravotnické techniky, financování strojů a technologií, operativní leasing prostřednictvím dceřiné společnosti UniCredit Fleet Management, s. r. o., zprostředkování pojištění prostřednictvím dceřiné společnosti UniCredit pojišťovací makléřská, spol. s r. o. S takto širokým portfoliem se UniCredit Leasing CZ, a.s. v České republice řadí mezi nejpřednější leasingové společnosti.

UniCredit Leasing CZ, a.s. je rozšířen o další dceřiné společnosti jak v České republice, tak na Slovensku. Na Slovensku působí společnost UniCredit Leasing Slovakia, a. s., s dceřinými společnostmi UniCredit Broker, s.r.o. a UniCredit Fleet Management, s.r.o. Celá společnost celkově zaměstnává přes 500 zaměstnanců, včetně přidělených zaměstnanců personální agenturou, živnostníků a brigádníků. Její sídlo se nachází v Praze 4 v kancelářském komplexu BB centrum. V České republice nalezneme 4 pobočky v Čechách, 3 pobočky na Moravě a další 2 franšízy. Na Slovensku je celkem 5 poboček a 9 obchodních zastoupení.

12.3 Charakteristika zaměstnaneckých výhod a daňových odlišností v České republice a na Slovensku

UniCredit Leasing má v České republice a na Slovensku velmi zajímavě nastavený systém zaměstnaneckých výhod. Společnost se snaží o to, aby byl systém zaměstnaneckých výhod v obou zemích rovný nebo alespoň částečně podobný. Většina všech poskytovaných benefitů tedy opravdu figuruje jak v České republice, tak na Slovensku. Některé výhody, které společnost poskytuje, jsou ale ovlivněny legislativou v dané zemi, proto nemůžeme hovořit o totožném systému. V praktické části se tedy pokusím o rozbor systému odměňování z pohledu každé země zvlášť.

Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod v organizaci UniCredit Leasing

Zaměstnanecké výhody se ve společnosti poskytují jak plošným, tak flexibilním způsobem odměňování. To znamená, že jsou výhody, na které má nárok každý, bez ohledu na výběr. Toto takzvané plošné poskytování je vázáno na všechny a fixně. Nikdo s nimi nemůže hý-

bat nebo využívat některé na úkor jiných. Na druhá straně společnost poskytuje také benefity flexibilním způsobem, to znamená, že si zaměstnanec skladbu benefitů volí sám podle sebe. Tento systém výhod se nazývá kafetérie.

Podmínky poskytování zaměstnaneckých výhod v organizaci UniCredit Leasing

Ze základní definice benefitů je jasné, že zaměstnanecké výhody nemohou být poskytovány všem bez pravidel. Pokud by poskytování benefitů nemělo žádný řád, zaměstnanecké výhody by okamžitě ztratily na motivační funkci, každý by je vnímal jako samozřejmost. Ve společnosti UniCredit Leasing se poskytování rozděluje do tří kategorií. Jedná se o výhody, které jsou pro všechny zaměstnance bez výjimky, zaměstnanecké výhody poskytovány na základě délky pracovního poměru ve společnosti a výhody, které jsou poskytovány zaměstnancům na základě jejich postavení ve společnosti. Poskytování těchto výhod je upraveno zvláštním vnitřním předpisem.

Nejčastěji se setkáváme s kombinací první a druhé kategorie, tedy výhody poskytovány všem bez výjimky a výhody související s délkou pracovního poměru. Některé benefity jsou tedy poskytnuty v alikvotní výši. Pro jednotlivé benefity poskytované zaměstnavatelem jsou jasné a předem definovaná pravidla, které jsou ošetřena vnitřním předpisem zaměstnavatele.

Příspěvek na stravování

V České republice se poskytování stravenek za sníženou cenu řídí vyhláškou 430/2001 Sb., Ministerstva financí v aktuálním znění. Dle této vyhlášky má zaměstnanec nárok na jednu stravenku na hlavní jídlo v průběhu jedné pracovní směny. Ve společnosti UniCredit Leasing CZ, a.s. jsou stravenky poskytovány při úvazku 20-40 hodin týdně (hodnota stravenky se nemění). Poskytování stravenek se netýká zaměstnanců zaměstnaných mimo rámec pracovního poměru. Těmto zaměstnancům se rozumí spolupráce na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti včetně agenturních zaměstnanců. Agenturní zaměstnanci přidělení zaměstnanci v pracovním poměru mají nárok na stravenky ve stejné výši také, ale prostřednictvím oné personální agentury.

V České republice i na Slovensku je možné odpočítat si až 55 % z daňového základu zaměstnavatele. Zbylých 45 % si hradí zaměstnanec sám, formou měsíčních srážek ze mzdy.

V UniCredit Leasing CZ, a.s. má zaměstnanec, který je na pracovní cestě, nárok na stravné, které má přednost před poskytnutím

stravenky. Pokud je zaměstnanec nepřítomen na pracovišti celý den nebo alespoň půl dne, jeho nárok na stravenku zaniká. Nárok zaměstnanci zaniká i v případě, že se účastní školení, na kterém je zajištěn oběd. Hodnota stravenky poskytovaná společností UniCredit Leasing CZ, a.s. je v současné době 90 Kč. Zároveň se ale projednává možnost jejího navýšení na 95 Kč.

UniCredit Leasing Slovakia, a.s. příspěvek na stravování poskytuje formou takzvaných stravných lístků. Zaměstnanec na ně má nárok, pokud doba výkonu jeho práce přesáhla 4 hodiny. Oproti České republice mají slovenští kolegové nárok na stravenku zákonem danou. Jak již bylo zmíněno výše, zaměstnavatel přispívá zaměstnanci ve výši 55 %. Tento příspěvek však může být po dohodě Zaměstnanecké rady a představenstva společnosti případně navýšen. Hodnota stravného lístku je v současné době 3,38 EUR. Od 1. prosince roku 2016 se totiž minimální hodnota stravného lístku musela zvednout z 3,15 EUR na 3,38 EUR. Z důvodu změny v legislativě stravenka v některých případech náleží i brigádníkům. Zajímavostí je, že na Slovensku se nejedná o benefit jako u nás v České republice. Každému zaměstnanci na Slovensku, jak jsem již uvedla výše, ze zákona upraveno slovenským zákoníkem práce, náleží stravenka. Dále je stravování zaměstnanců na Slovensku řešeno zákonem č. 595/2003 Z.z. o dani z příjmů, v zákoně č. 152/1994 Z.z o sociálním fondu a v zákoně č. 283/2002 Z.z. o cestovních náhradách. Zaměstnavatel přispívá zaměstnanci na stravování ze tří zdrojů - z daňových nákladů, ze sociálního fondu a ze zisku po zdanění. Do daňově uznatelných nákladů zahrnujeme příspěvky ve výši, kterou dovoluje daňový zákon, a ze sociálního fondu podle možností zaměstnavatele.

Zdravotní volno

Zdravotní volno je v současnosti velmi oblíbeným benefitem napříč většinou společností v České republice i na Slovensku. Někdy se s pojmem zdravotní volno můžeme setkat pod názvem Sick Days / indispoziční volno. Zaměstnanci je totiž proplacena absence, jako kdyby byl den odpracován. Zdravotní volno je výhradně určeno k zdravotním účelům zaměstnance.

Ve společnosti UniCredit Leasing CZ, a.s. mohou zaměstnanci čerpat zdravotní volno po dohodě s nadřazeným pracovníkem za předpokladu, že ve společnosti odpracovali minimálně 3 měsíce. Pokud je zaměstnanec ve výpovědní době, okamžitě ztrácí nárok na tento benefit, to však neplatí v případě, že je se zaměstnancem ukončen pracovní poměr z organizačních důvodů. Počet dnů zdravotního volna je nastaven na 5 dnů. Při vzniku nebo konci pracovního poměru

v průběhu roku je nárok na počet dnů zdravotního volna vypočten poměrnou částí za daný kalendářní rok. Počet dnů se zaokrouhluje směrem nahoru k nejbližší polovině. Pokud je zdravotní volno přečerpáno, bude zaměstnanci jednorázově pokrácena mzda, o právě tyto neodpracované dny. Zdravotní volno se považuje za odpracovaný den (je proplaceno), zároveň zaměstnanci náleží stravenka. Pokud zaměstnanec pokryje první tři dny pracovní neschopnosti v délce alespoň 5 dnů, vzniká mu nárok na šestý den zdravotního volna do dalšího roku. V případě, že si zaměstnanec čerpá zdravotní volno, zaměstnavatel považuje tento den jako odpracovaný a stravenka za tento den zaměstnanci náleží. Nicméně se benefit stane daňově neznatelným pro zaměstnavatele, protože podle ZDP stravenka zaměstnanci náleží až po třech odpracovaných hodinách. Zaměstnavatel je tedy za celé dny zdravotního volna dodánuje.

V UniCredit Leasing Slovakia, a.s. jsou pravidla pro poskytování stejná. Každý zaměstnanec má nárok na 5 dnů zdravotního volna ročně. Případný šestý den mu může být poskytnut za předpokladu, že první tři dny pracovní neschopnosti pokryje právě zdravotním volnem. V obou zemích se nevyčerpané zdravotní volno ke konci roku neproplácí ani nepřevádí do dalšího roku.

Týden dovolené navíc

Zaměstnanci v České republice i na Slovensku využívají týden dovolené navíc oproti zákoníku práce. To znamená, že během roku čerpají místo čtyř týdnů pět týdnů dovolené. Tento týden navíc je samozřejmě během jeho čerpání proplácen a společně se zákonně danou dovolenou se může převést do dalšího roku. Zajímavostí je, že pokud je zaměstnanec na Slovensku starší 30 let, má dle legislativy nárok na 5 týdnů dovolené. Dále mají slovenští zaměstnanci nárok celkem na 7 dní volna jako návštěvy lékaře a 7 dní volna jako doprovod k lékaři. V České republice je návštěva lékaře neomezena, denní absence však nesmí přesáhnout polovinu pracovní doby zaměstnance.

Příspěvek na penzijní spoření

UniCredit Leasing CZ, a.s. poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na penzijní spoření ve výši 3 % z měsíční hrubé mzdy zaměstnanci (což není podmínkou, je to pouze maximální výše, do které může zaměstnavatel přispívat). K tomu, aby bylo zaměstnanci přispíváno, je zapotřebí, aby si sám zaměstnanec spořil alespoň 1 % z jeho měsíční hrubé mzdy. Nárok na příspěvek má každý zaměstnanec v hlavním pracovním poměru a musí mít odpracován alespoň jeden rok. Nárok na příspěvek zaměstnanci zaniká v následujících přípa-

dech: po dobu mateřské dovolené a po dobu navazující rodičovské dovolené; pokud zaměstnanec čerpá volno, za které mu nenáleží mzda (v tomto případě není z čeho platit vlastní příspěvek); příspěvek na penzijní spoření také zaniká v případě, že byl se zaměstnancem rozvázáán pracovní poměr z důvodu hrubého porušení kázně nebo pro neplnění pracovních povinností.

V souvislosti s ustanoveními zákona č. 261/2007 Sb., o stabilizaci veřejných rozpočtů je tento příjem pro zaměstnance osvobozen o daň z příjmu, ale pouze pokud nepřesáhne limit 30 000 Kč za rok. Pokud bude tato částka přečerpána, suma nad limitem bude dodaněna.

Slovenští zaměstnanci mají pravidla pro příspěvek na penzijní spoření stejná. Zaměstnanec, který chce této výhody, musí mít odpracovaný alespoň jeden rok ve společnosti UniCredit Leasing Slovakia, a.s. Důvody pro ukončení přispívání na penzijní spoření jsou také stejné jako v České republice - odchod na mateřskou dovolenou nebo návazání na rodičovskou dovolenou; čerpání volna bez nároku na náhradu mzdy; ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele z důvodu porušení pracovní kázně. Příspěvek na penzijní pojištění je na Slovensku po legislativní stránce řešen naprosto odlišným způsobem než v České republice. Zaměstnavatel přispívá zaměstnanci takovou sumou, jako přispívá zaměstnanec sám, avšak maximálně do výšky 23,24 EUR. V praxi to znamená, že pokud si zaměstnanec bude spořit částku 15 EUR, zaměstnavatel mu přispěje dalších 15 EUR. Pokud by si zaměstnanec spořil 50 EUR, zaměstnavatel mu tedy přispěje pouze částkou 23,24 EUR.

V tom spočívá ten největší rozdíl mezi zaměstnanci společností UniCredit Leasing CZ, a.s. a UniCredit Leasing Slovakia, a.s. V České republice si zaměstnanec může částku vybrat sám, za předpokladu, že dodrží pravidlo 1 % z měsíční hrubé mzdy. Částku si může navyšovat dle své vůle a o příspěvek nepřijde. Pokud vezmeme v potaz fakt, že průměrný hrubý měsíční příjem v České republice je 27 220 Kč (údaj k 3. kvartálu roku 2016), tak průměrný příspěvek zaměstnavatele je 816 Kč. Tato suma se však bude výrazně lišit, pokud přesahuje částku průměru. Na Slovensku je výška maximálního měsíčního příspěvku omezena do výšky 23,24 EUR. Podle aktuálního kurzu ČNB ke dni 4. 3. 2017 převede kurzem 27,02 Kč = 1 EUR celkovou výši příspěvku na 628 Kč. Celkový roční příspěvek zaměstnavatele v maximální možné výši je 7 536 Kč. Ve srovnání se Slovenskem je tedy vidět, že je na tom Česká republika, co se týká přispívání na důchodové spoření, mnohem lépe než Slovenská republika.

Nápoje na pracovišti

Všichni zaměstnanci mají možnost využít kávovarů a perlivé či neperlivé vody z automatu. Dále je k dispozici rychlovarná konvice a výběr sáčkových čajů. To vše, včetně lednice a mikrovlnné trouby mají zaměstnanci k dispozici v kuchyňce, která je součástí každého patra sídla společnosti, a to jak v České republice, tak na Slovensku.

Home Office

Home office je benefit, který bych si dovolila nepřeceňovat. Jak již jsem zmínila v teoretické části své práce, ne pro každého může být práce v izolovaném prostředí výhodou.

Ze strany společnosti se jedná o podporu rovnováhy osobního a pracovního života. Proto se v poslední době čím dál více firem rozhodlo umožnit svým zaměstnancům efektivněji využít volný čas, cestu, kterou zaměstnanec potřebuje na cestu do práce. Samozřejmě se jedná o určitou pomoc v těžkém období života zaměstnance, kdy zaměstnavatel vychází vstříc a umožní tuto krizovou situaci zaměstnanci překlenout. V jiných společnostech se může jednat o právo nebo dokonce povinnost zaměstnance, ve společnosti UniCredit Leasing CZ, a.s. a ve společnosti UniCredit Leasing SK, a.s. má možnost pracovat z domova určitá pravidla. Vzhledem k ochraně citlivých údajů může zaměstnanec vykonávat práci z domova pouze za předpokladu, že mu bude přidělen firemní počítač. V případě, že firemní počítač nebude k dispozici, jedná se o zásadní překážku, proč zaměstnanci práci z domova neumožnit. Dále zaměstnanec nesmí vykonávat práci na veřejných místech, jako jsou kavárny, restaurace atd.

Sám zákoník práce (262/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění, zejména § 317 pro Českou republiku; 311/2001 Z. z. zákoník práce v platném znění, zejména § 52 - pro Slovenskou republiku) definuje podmínky práce z domova jako práci, kterou zaměstnanec nevykonává na pracovišti zaměstnavatele. K tomu, aby mohl zaměstnanec vykonávat práci z domova, předchází předložení žádosti nadřízenému manažerovi, kterou musí manažer schválit. Práce sama o sobě musí mít takový obsah a charakter, aby bylo možné ji vykonávat z domova. Maximální rozsah práce z domova jsou ve společnosti UniCredit Leasing CZ, a UniCredit Leasing Slovakia, a.s. 3 dny v týdnu po limitovanou dobu trvání, maximálně však 1 rok. V obou zemích mají zaměstnanci, kteří pracují z domova nárok na stravenku. V současné době se připravuje novela zákona o práci z domova, protože práce z domova doposud není rozsáhle upravena. Ve společnosti

UniCredit Leasing CZ, a.s. a UniCredit Leasing Slovakia, a.s. je práce z domova ošetřena vnitřním předpisem.

Vzdělávání

Zaměstnanci společnosti UniCredit Leasing CZ, a.s. a UniCredit Leasing Slovakia, a.s. mají možnost účastnit se v průběhu celého roku různých školení, miniworkshopů a jazykových kurzů. Některé kurzy a školení jsou plně hrazeny zaměstnavatelem, jiné jsou hrazeny alespoň částečně. Organizovány jsou jak z interních, tak z externích zdrojů. Školení, které je realizováno za pomoci interních zdrojů (například odborníka na danou problematiku nebo v případě potřeby výuky počítačových programů pracovníka z oddělení informačních technologií), je samozřejmě levnější variantou pro zaměstnavatele. Pro zaměstnance může mít pozitivní efekt v tom, že kolega, který bude danou problematiku rozebírat je člověk, kterého dobře zná a atmosféra tak bude uvolněnější, v případě budoucích nejasností si o pomoc řekne mnohem jednodušším způsobem pomocí rychlé schůzky nebo emailu. Efektivnost výuky se tedy může zvyšovat.

Externí zdroje výuky mohou být kvalitnější, ale s kvalitou roste cena. Náklady porostou již při realizaci školení, HR oddělení se s poskytovatelem služeb musí spojit, domluvit se na termínu školení, zajistit místnosti, informovat účastníky a zaplatit vyúčtovanou fakturu.

Většina školení se ve společnosti organizují na základě požadavků zaměstnanců nebo jejich nadřízených manažerů. Jedná se o doplnění potřeby nějaké znalosti nebo dovednosti. V případě odborných, nebo-li povinných školeních, je zaměstnanec povinen se účastnit. To platí hlavně v případě povinných E-learningových kurzů, které jsou v rámci skupiny UniCredit povinné pro všechny zaměstnance, nebo jejich povinnost absolvování vyplývá z obecně platných zákonů a předpisů. Jedná se například o kurzy: První pomoc, Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, Požární ochrana, Školení řidičů, Střet zájmů atd. V případě nesplnění některého z povinných kurzů bude zaměstnanec informován společně se svým nadřízeným manažerem emailem a bude vyzván k okamžitému splnění školení. Pokud kurz nesplní ani do jednoho měsíce po stanoveném termínu, o tomto faktu bude informován některý z členů představenstva.

Zaměstnanci společnosti UniCredit Leasing CZ, a.s. a UniCredit Leasing Slovakia, a.s. mají možnost účastnit se pravidelné skupinové výuky angličtiny. Výuka probíhá od září do června, jako školní rok. Zaměstnanec se na kurz předem přihlásí, a pokud se kurzu doposud nezúčastňoval, musí podstoupit vstupní test úrovně

znalosti anglického jazyka. V tomto případě je největším benefitem pro zaměstnance, kteří by si rádi zlepšili svojí angličtinu to, že zaměstnavatel přispívá na výuku 50 % z celkové částky na skupinu na výuku. V praxi to znamená, že pokud lektor za 45 minut výuky účtuje 500 Kč, jeho výuky se účastní 5 zaměstnanců, zaměstnavatel lektorovi zaplatí 250 Kč a zbylá polovina, tedy 250 Kč se rozpočítá mezi 5 účastníků kurzu. Tento proces má samozřejmě i nějaká pravidla. Zaměstnanec je v průběhu kurzu testován. Na závěr celé výuky musí zaměstnanec úspěšně složit výstupní test tak, aby bylo patrné, že se jeho úroveň angličtiny oproti roku předtím o stupeň zlepšila. V případě, že kurz nebyl úspěšně absolvován, zaměstnanec se příští rok nemůže účastnit kurzu s příspěvkem zaměstnavatele.

Odměna pro dárce krve

Vedení společnosti UniCredit Leasing a.s. motivuje své zaměstnance k tomu, aby udělali dobrou věc a darovali krev nebo některou její součást (krevní plazma), prostřednictvím možnosti navýšení bodů v kafetérii o 5 000 Kč. Zaměstnanec, který by tuto možnost chtěl využít, musí darovat krev alespoň dvakrát ročně a oddělní Lidské zdroje doložit originál potvrzení o darování krve. Vedle možnosti navýšení virtuálního konta má darování krve další výhody pro zaměstnance. Darování krve je dobrý skutek a může zaměstnanci přinést dobrý pocit. Pokud zaměstnanec daruje krev, bude informován o svém zdravotním stavu a navíc mu dle § 203 zákoníku práce náleží den volna s náhradou mzdy. Podle § 206 zákoníku práce však tuto skutečnost musí doložit potvrzením ze zařízení, kde mu krev byla odebrána. Podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu se dárcovství krve považuje za dar na zdravotnické potřeby a tak se hodnota tohoto daru podle § 15 oceňuje na 2 000 Kč. Tato částka může být daňovým odpočtem každého dárce. Od roku 2017 se hodnota daru zvedla na 3 000 Kč. Lidé na Slovensku krev darují bezplatně, tudíž pro ně výhody jako u nás neplatí.

Vánoční volno

Vedení společnosti může schválit den volna pro UniCredit Leasing CZ, a UniCredit Leasing Slovakia, a.s. navíc, jedná se o takzvané Vánoční volno. Je to jeden den v období vánočních svátků nebo v období Nového roku. Nárok na čerpání je v obou zemích stejný. Limit na čerpání je limitován zůstatkem nevyčerpané dovolené každého zaměstnance ke konci kalendářního roku. Nárok mají pouze za-

městnanci, kteří do pracovního poměru nastoupili nejpozději do konce září roku, ve kterém by mělo být vánoční volno poskytnuto. Tento benefit se nevztahuje na zaměstnance, kteří jsou ve výpovědní době. Výjimku tvoří zaměstnanci, kteří končí svůj pracovní poměr z organizačních důvodů.

Návrh představenstvu společnosti předkládá útvar Lidské zdroje. V případě, že je návrh schválen, budou zaměstnanci o čerpání vánočního volna žádat prostřednictvím formuláře v docházkovém systému, kde je nutné zdůraznit, že se jedná o vánoční volno. V roce 2016 vánoční volno schváleno nebylo, což způsobilo vlnu nevole napříč celou společností.

Roční bonus

Každý zaměstnanec společnosti UniCredit Leasing CZ, a.s. a UniCredit Leasing Slovakia, a.s. má za určitých podmínek nárok na výplatu ročního bonusu. Podmínky pro jeho získání jsou takové, že zaměstnanec musí být v pracovním poměru alespoň půl roku v období, za které mu má být bonus přiznán. Pravidla odpracovaného půl roku platí pro matky na mateřské či rodičovské dovolené. Pokud zaměstnanec ze společnosti odchází z organizačních důvodů, bonus mu přiznán bude, ovšem jako alikvotní část, kterou ve společnosti za daný rok odpracoval. Dále zaměstnanec do výplaty ročního bonusu nesmí být ve výpovědní době nebo nesmí hrubým způsobem porušit pracovní kázeň, to znamená, že nesmí obdržet vytýkáací dopis.

Na začátku roku manažeři nastavují cíle svým podřízeným zaměstnancům, kteří se s cíli seznámí a celý rok pracují na tom, aby je plnili, jak nejlépe mohou. Cíle jsou zapsány do takzvaných ScoreCards. Na konci roku přichází na řadu vyhodnocování cílů a hodnotící pohovory manažerů s jejich podřízenými zaměstnanci. Každý zaměstnanec má nastavený bonusový základ dle své pracovní pozice. Roční bonus se vypočítává z celkového počtu výsledných bodů ve ScoreCards, které se pomocí bonusového základu a celkové roční mzdy přenesou do konečné částky ročního bonusu.

Roční bonus se daní jako běžný peněžní příjem, tedy o sociální a zdravotní pojištění + daň z příjmu. Zaměstnanci v České republice mají oproti Slovensku výhodu, že si mohou část svého ročního bonusu převést do aplikace Benefit Plus, a tato část do maximální výše 20 000 Kč bude osvobozena o jinak povinné zdanění.

13 ANALÝZA KAFETÉRIA SYSTÉMU V ČR A SK

Ve společnosti UniCredit Leasing CZ i SK je kafetéria systém poskytován společností BENEFIT MANAGEMENT a to prostřednictvím internetové aplikace Benefit Plus. Podmínky pro využívání v České republice a ve Slovenské republice jsou stejné. Zaměstnanec má na čerpání této výhody nárok, pokud je v pracovním poměru minimálně 6 měsíců a není ve výpovědní době (jak ze své strany, tak z výpovědi ze strany zaměstnavatele - nejedná se o výpověď z organizačních důvodů). V České republice každý zaměstnanec při pracovním úvazku 21 - 40 hodin týdně obdrží 15 000 bodů, přičemž 1 bod = 1 Kč. Pokud se jedná o zkrácený úvazek, náleží zaměstnanci alikvotní část bodů. V případě, že je zaměstnanec v pracovním poměru na dobu určitou, bude mu vypočítána alikvotní část částky připsané na jeho virtuální účet. Pokud se jeho pracovní poměr z doby určité prodlouží, bude mu zbytek částky, na kterou by měl v případě doby neurčitě nárok, dodotován. Zaměstnanci společnosti UniCredit Leasing Slovakia, a.s. mají k dispozici při úvazku 21 - 40 hodin týdně 500 EUR (bodů), v případě úvazku kratšího než 21 hodin týdně mají nárok na 250 EUR.

Jak již bylo zmíněno výše v kapitole Odměna pro dárce krve, zaměstnanci společnosti UniCredit Leasing CZ, a.s. mají vedle vlastního dobrého pocitu z darování krve další výhodu, tou je právě připsání 5 000 bodů do kafetérie, za podmínky, že krev v daném roce darovali alespoň dvakrát. V roce 2016 se díky darování krve do kafetérie připsalo 120 000 Kč, to znamená, že krev alespoň dvakrát za rok darovalo 24 zaměstnanců UniCredit Leasing CZ, a. s. Toto číslo tvoří celkem 11 % z celkového vzorku 227 českých zaměstnanců. Na Slovensku tato možnost zatím bohužel nefunguje.

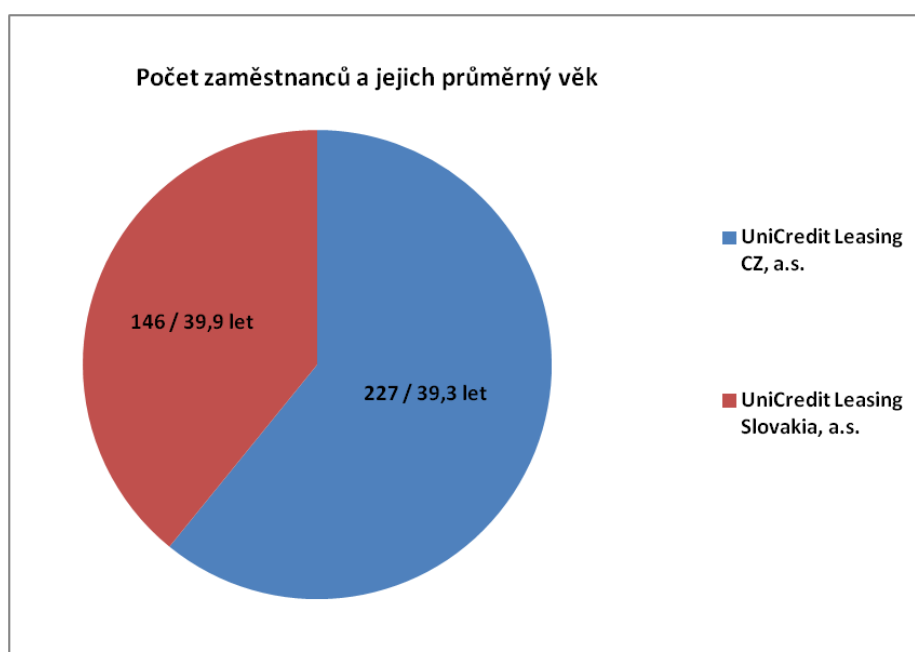
Složení analyzovaného vzorku zaměstnanců.

Během roku 2016 bylo celkem za obě země 373 uživatelů kafetérie, z toho v České republice 227 zaměstnanců, na Slovensku 146 zaměstnanců. Počet mužů a žen v každé zemi můžeme vidět v tabulce č. 6 a graficky na obrázku č. 1.

Tabulka 6 Složení společnosti

Pohlaví	UniCredit Leasing CZ, a.s.	UniCredit Leasing Slovakia, a.s.
Ženy	133	94
Muži	99	47
Celkový počet zaměstnanců	227	146

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 1 Počet zaměstnanců společnosti a jejich průměrný věk

Zdroj: Vlastní zpracování

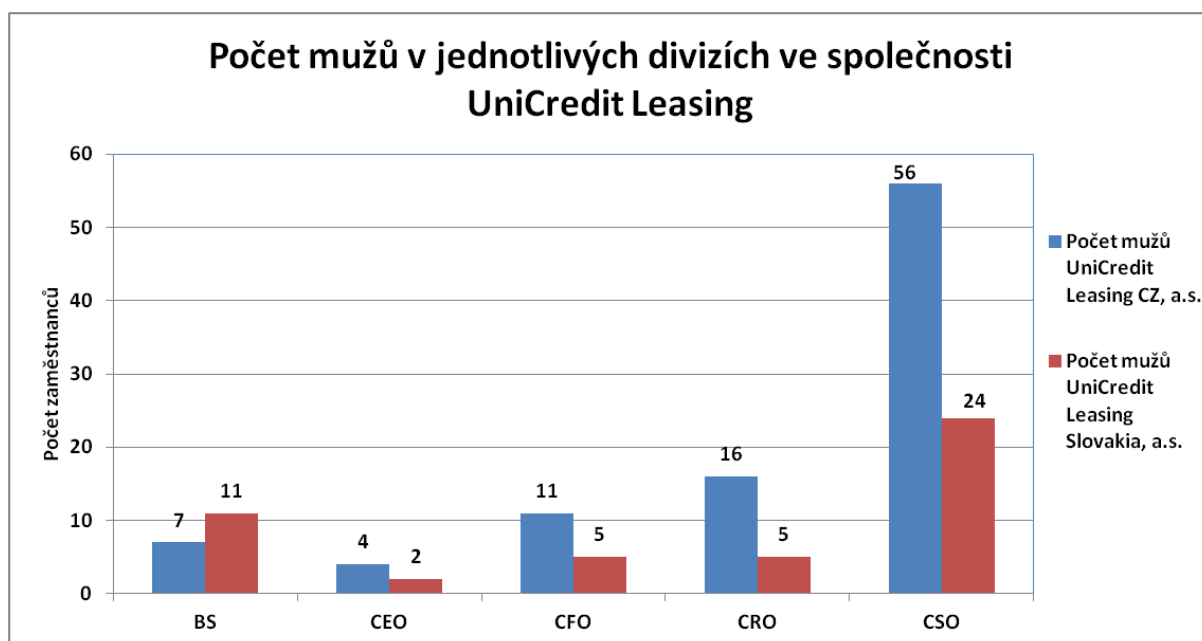
Společnost UniCredit Leasing CZ, a.s. a společnost UniCredit Leasing Slovakia, a.s. je rozdělena do pěti divizí. Jedná se o divize BS (Business services - divize, která je podpůrná pro ostatní divize. Jedná se o IT služby, Všeobecné služby, archivace, správa smluv atd.). Divize CEO je divize přímo podřízena generálnímu řediteli společnosti, spadá sem oddělení Lidských zdrojů, Právní oddělení a oddělení Internal Controls & Monitoring. Divize CFO je divize financí, patří sem oddělení Účetnictví a oddělení Controllingu. Divize CRO je takzvaný risk management. Do této divize patří oddělení Retail Underwriting, Corporate Underwriting, Správa předmětů financování, Správa rizik a portfolia, oddělení Workout (vymáhání pohledávek). Poslední divize je divize CSO. Zde se jedná o obchodní divizi, do které řadíme jak pobočkovou síť, tak odděle-

ni Kooperace a Řízení produktů. Divize CSO je zároveň divizí s největším počtem zaměstnanců, a to jak v České republice, tak na Slovensku. V tabulce č. 7 je celkové rozložení počtů žen a mužů v jednotlivých divizích.

Tabulka 7 Rozložení počtu žen a mužů v jednotlivých divizích

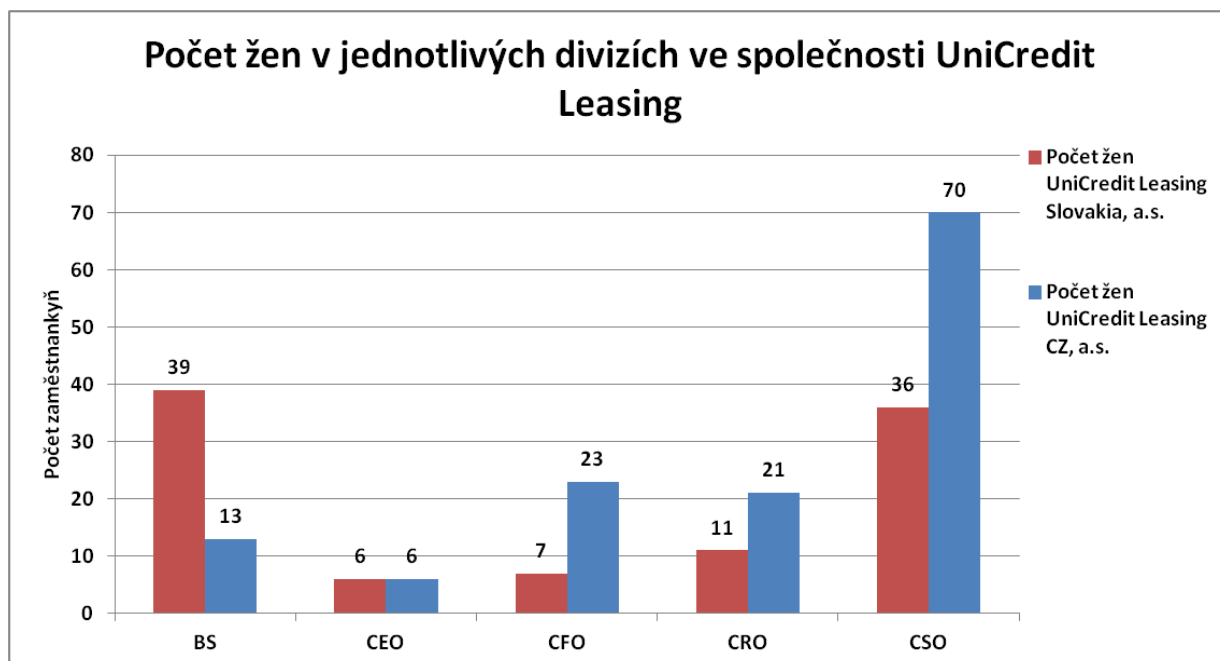
Divize	Počet žen		Počet mužů	
	UniCredit Leasing CZ, a.s.	UniCredit Leasing Slovakia, a.s.	UniCredit Leasing CZ, a.s.	UniCredit Leasing Slovakia, a.s.
BS	13	39	7	11
CEO	6	6	4	2
CFO	23	7	11	5
CRO	21	11	16	5
CSO	70	36	56	24

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 2 Počet mužů v jednotlivých divizích ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 3 Počet žen v jednotlivých divizích ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

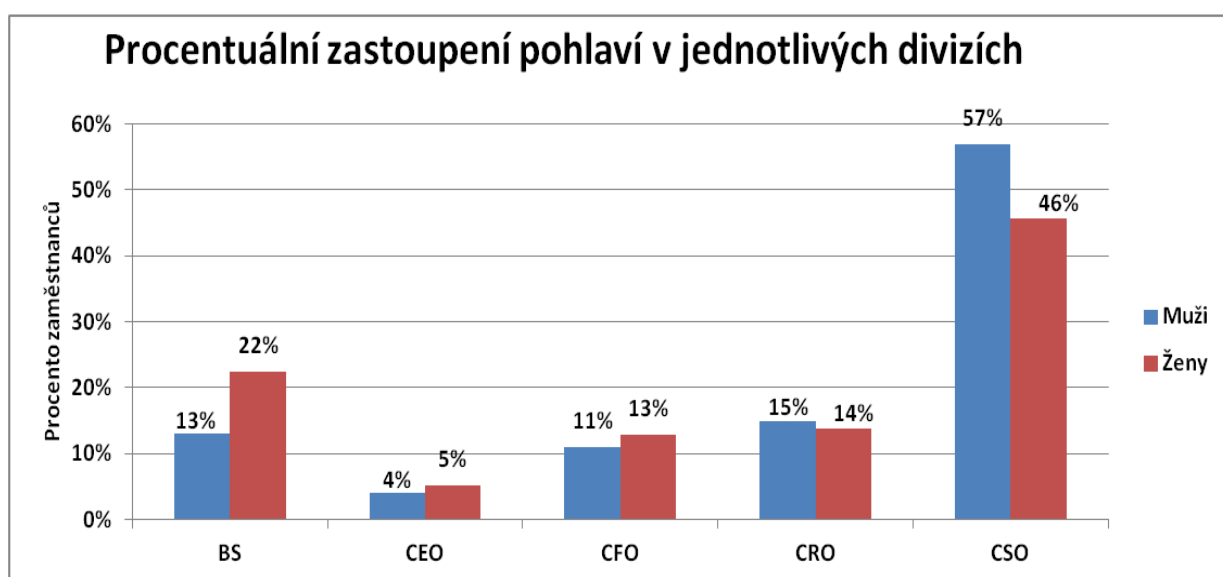
Na obrázku č. 3 je porovnání zastoupení žen v jednotlivých divizích, na obrázku č. 2 můžeme vidět porovnání zastoupení mužů v divizích. Celkově je ve společnosti více žen než mužů, proto není jednoduché porovnávat, která oblast je kterým pohlavím zastoupena nejvíce. Z tabulky lze vyčíst, že nejvíce zaměstnankyň je v oblasti správy a podpory ostatních divizí, tedy v divizi BS. Velkou převahu mají ženy v divizi financí, tento fakt může být způsoben tím, že účtárna má ve společnosti velmi důležitou funkci a v dnešní době se traduje, že účetnictví je spíše dámská záležitost. Největší počet žen je však v divizi CSO, stejně tak mužů, jedná se o divizi obchodu, která je největší a jejímu chodu je zapotřebí mnoho zaměstnanců. To znamená, že muži jsou často dobří v obchodování a nabízení produktů společnosti svým klientům.

Bohužel toto analyzování není tolik směrodatné a to pro to, že rozdíly v počtu mužů a žen jsou opravdu vysoké. Proto jsem vytvořila tabulku č. 8, kde jsem pro obě pohlaví vypočítala procentuální zastoupení žen a mužů z celkového počtu žen nebo mužů. Procentuální porovnání bude tedy přehlednější a relevantnější. Na obrázku č. 4 si můžeme ověřit výše zmíněná hypotéza, a to, že více žen pracuje v oblasti účetnictví a oblasti správy smluv nebo administrativy. Větší procento mužů pracuje v oblasti obchodu. Tím se potvrzuje, že muži jsou dravější než ženy a mnohem více jich je zapotřebí právě v oblasti obchodování.

Tabulka č. 8 Procentuální zastoupení pohlaví v jednotlivých divizích

Divize	Ženy	Muži
BS	22%	13%
CEO	5%	4%
CFO	13%	11%
CRO	14%	15%
CSO	46%	57%

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 4 Procentuální zastoupení pohlaví v jednotlivých divizích

Zdroj: Vlastní zpracování

Oblasti nákupů v kafetérii a kde se nejvíce utrácelo

Aplikace, ve které zaměstnanci nakupují, je rozdělena do několika oblastí nákupů. Celkem se jedná o 7 oblastí, patří mezi ně cestování, kultura, sport, vzdělávání, zdraví, karta Benefit plus a kategorie ostatní.

Cestování je oblast, kde si zaměstnanci mohou objednat dovolenou. Tento nákup je však omezen částkou 20 000 korun, na Slovensku je omezení pro nákup 750 EUR. Kultura zahrnuje různá divadelní představení, promítání v kině, vstupenky na společenské akce (koncerty, výstavy a další). Oblast sportu zahrnuje širokou škálu sportovních aktivit, zaměstnanci si mohou pořizovat permanentky nebo jednorázové vstupy do většiny sportovišť v České a Slovenské republice. Nákupy v oblasti zdraví bývají většinou služby lékáren nebo různých relaxačních zařízení (sauny, wellness). Na Slovensku se do této kategorie řadí i kadeřnické služby, ty u nás v České republice zaměstnanci prostřednictvím kafetérie platit nemohou.

Kategorie ostatní je složena z různých aktivit, které nebývají tak často využívány a proto bylo zbytečné vytvářet speciální oblast. Patří sem například nákupy přes slevové portály, platby dětských táborů, zájmových aktivit pro děti a další. Karta Benefit plus je novinka, vzhledem k tomu, že body v kafetérii mají platnost jednoho roku, zaměstnanci mají možnost převedení části svého virtuálního konta právě na kartu Benefit Plus. Takže v případě, že zaměstnanec ke konci roku ví, že už nestihne všechny své body uplatnit, převede si body na kartu a tím se mu prodlouží platnost bodů na další dva roky. Tato možnost platí v České republice i na Slovensku.

Tabulka č. 9 a č. 10 nese data za celý rok 2016, ukazuje nám, kolik transakcí a kolik peněz / virtuálních bodů zaměstnanci utratily. Částka slovenských zaměstnanců je pro lepší přehlednost přepočítána podle aktuálního kurzu k 4. 3. 2017 jako 1 EUR = 27,02 Kč. V České republice celkem utratilo 4 083 649 Kč, průměrná útrata na osobu činila 17 990 Kč, což je o 5 813Kč více než na Slovensku. Celková útrata na Slovensku totiž byla po přepočtu 1 777 770 Kč, průměrná útrata na osobu je 12 177 Kč. Nejvíce peněz obě země utracely v oblastech cestování a zdraví. Z daňového hlediska se více využíval převod bodů na kartu Benefit plus v České republice, a to proto, že v České republice se tato zaměstnanecká výhoda nijak nedaní, na Slovensku ano. Navíc na Slovensku byla karta Benefit plus zavedena mnohem později než v České republice. Celkový průměrný počet transakcí na osobu byl v České republice 6,2 a na Slovensku 5,03.

Tabulka 9 Transakce v kafetérii ve společnosti UniCredit Leasing CZ, a.s.

Oblasti	Utracená částka	Počet transakcí
Cestování	1 507 613 Kč	156
Karta BP	843 471 Kč	148
Kultura	136 378 Kč	112
Ostatní	98 832 Kč	73
Sport	378 341 Kč	89
Vzdělávání	225 639 Kč	55
Zdraví	893 376 Kč	756
Celkový součet	4 083 649 Kč	1389

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10 Transakce v kafetérii ve společnosti UniCredit Leasing Slovakia, a.s.

Oblast	Utracená částka	Počet transakcí
Cestování	596 711 Kč	72
Karta BP	135 554 Kč	25
Kultura	90 397 Kč	110
Ostatní	141 644 Kč	46
Sport	57 200 Kč	37
Vzdělávání	150 358 Kč	99
Zdraví	605 905 Kč	346
Celkový součet	1 777 770 Kč	735

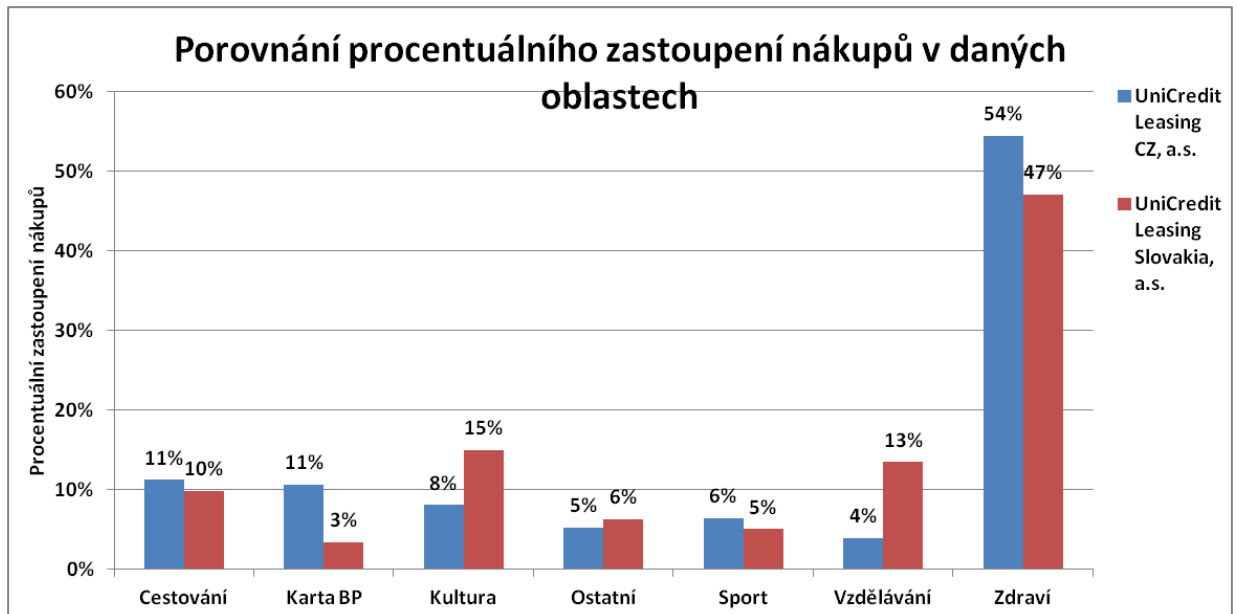
Zdroj: Vlastní zpracování

Zajímavé porovnání obou zemí v oblasti preferencí nám poskytne obrázek č. 5 porovnání procentuálního zastoupení nákupů v daných oblastech, křivky nákupů v České republice a na Slovensku se téměř kopírují. To samé ukazuje obrázek č. 6 průměrně utracená částka na osobu v daných oblastech. V tabulce č. 11 a v tabulce č. 12 jsou všechna zdrojová data.

Tabulka 11 Porovnání nákupů zaměstnanců v obou zemích

Oblast nákupu	UniCredit Leasing CZ, a.s.	UniCredit Leasing Slovakia, a.s.
Cestování	11%	10%
Karta BP	11%	3%
Kultura	8%	15%
Ostatní	5%	6%
Sport	6%	5%
Vzdělávání	4%	13%
Zdraví	54%	47%

Zdroj: Vlastní zpracování



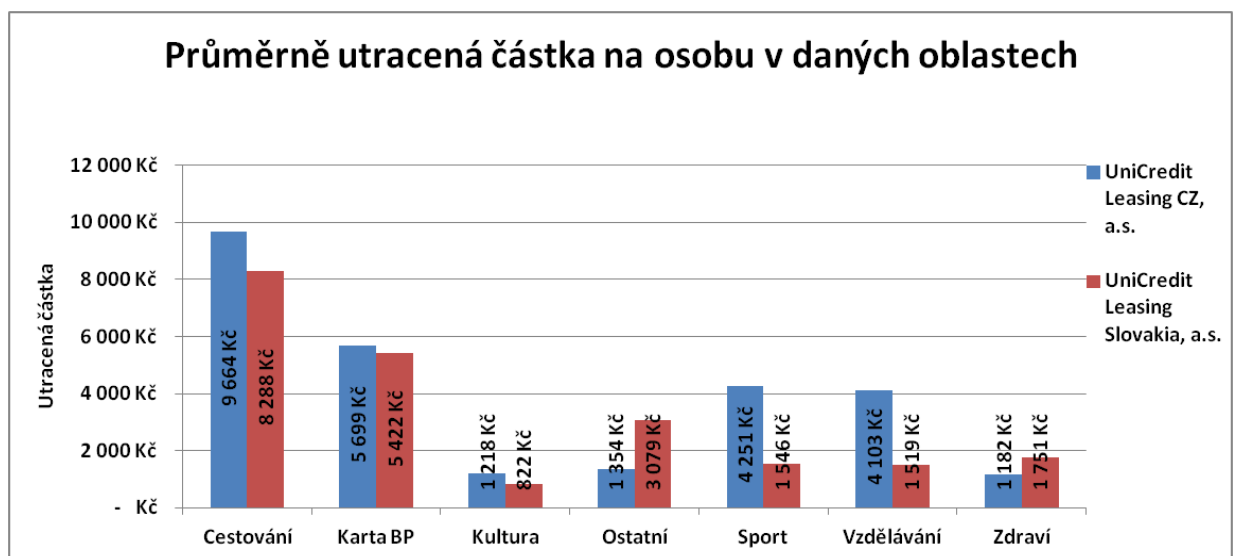
Obrázek 5 Porovnání procentuálního zastoupení nákupů v daných oblastech

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12 Porovnání průměrné utracené částky na osobu v daných oblastech

Oblast nákupu	UniCredit Leasing CZ, a.s.	UniCredit Leasing Slovakia, a.s.
Cestování	9 664 Kč	8 288 Kč
Karta BP	5 699 Kč	5 422 Kč
Kultura	1 218 Kč	822 Kč
Ostatní	1 354 Kč	3 079 Kč
Sport	4 251 Kč	1 546 Kč
Vzdělávání	4 103 Kč	1 519 Kč
Zdraví	1 182 Kč	1 751 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 6 Průměrně utracená částka na osobu v daných oblastech

Zdroj: Vlastní zpracování

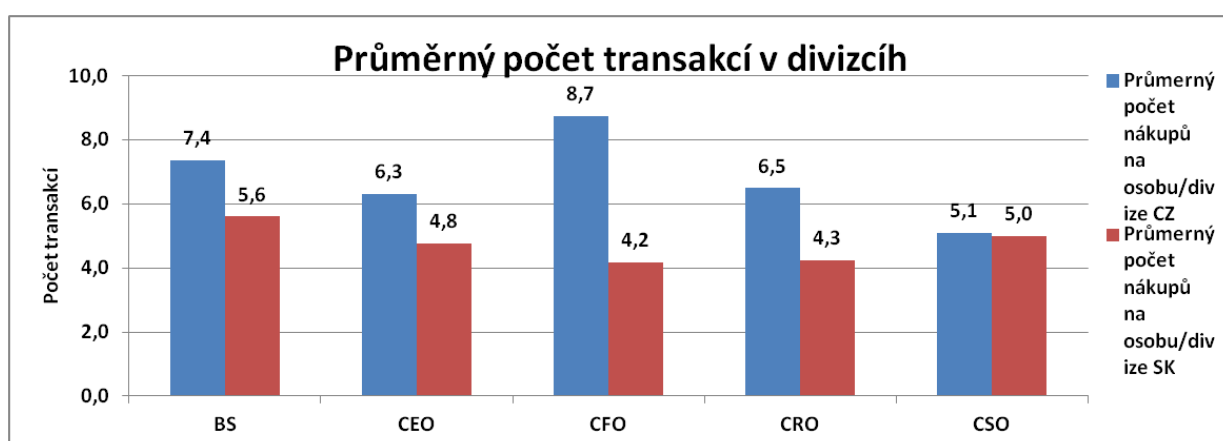
Preference nákupů podle divizí

Další porovnání nám nabízí tabulka č. 13 Průměrný počet nákupů a průměrně utracená částka v divizi. V této tabulce vidíme porovnání počtu nákupů na osobu v každé divizi společnosti UniCredit Leasing CZ, a.s. a UniCredit Leasing Slovakia, a.s. V České republice nejvíce nakupuje divize CFO a divize BS. Velmi zajímavé je, že divize CEO má v ČR poměrně nízký průměrný počet nákupů na osobu, oproti tomu bezkonkurenčně vede v průměrně utracené částce, a to napříč oběma zeměmi. Na Slovensku nejvíce transakcí proběhlo v divizích BS a CSO, průměrná utracená částka na divizi byla vesměs velmi podobná. Nejméně se utrácelo v divizi CFO, kde byl současně i nejmenší počet transakcí na osobu. Porovnání průměrného počtu transakcí v obou společnostech sleduje obrázek č. 7, porovnání průměrně utracené částky v divizích ukazuje obrázek č. 8.

Tabulka č. 13 Průměrný počet nákupů a průměrně utracená částka v divizi

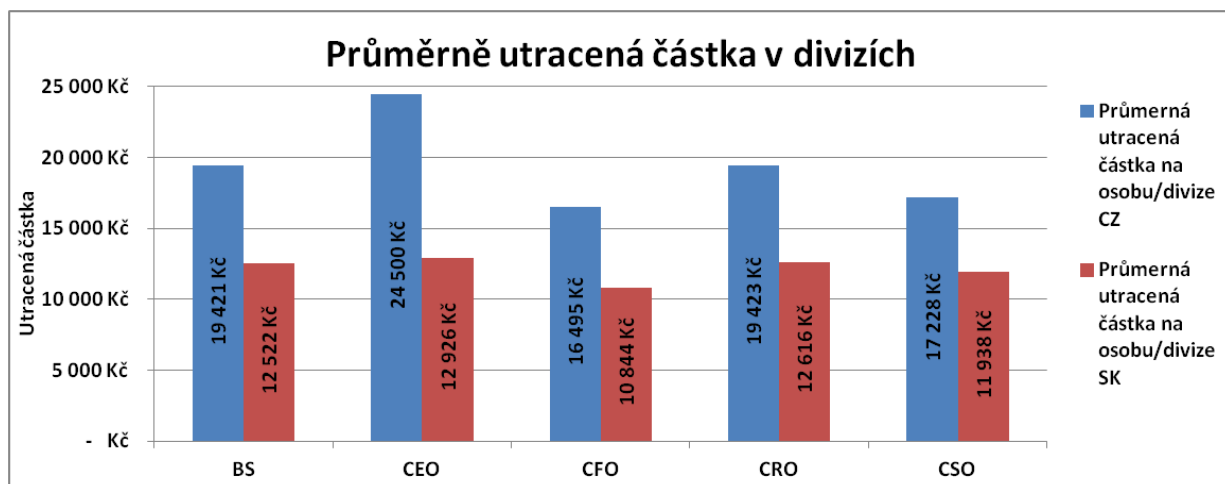
	Průměrný počet nákupů na osobu/divize		Průměrně utracená částka na osobu/divize	
	CZ	SK	CZ	SK
BS	7,4	5,6	19 421 Kč	12 522 Kč
CEO	6,3	4,8	24 500 Kč	12 926 Kč
CFO	8,7	4,2	16 495 Kč	10 844 Kč
CRO	6,5	4,3	19 423 Kč	12 616 Kč
CSO	5,1	5,0	17 228 Kč	11 938 Kč
			17 990 Kč	12 177 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 7 Průměrný počet transakcí v divizích

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 8 Průměrně utracená částka v divizích

Zdroj: Vlastní zpracování

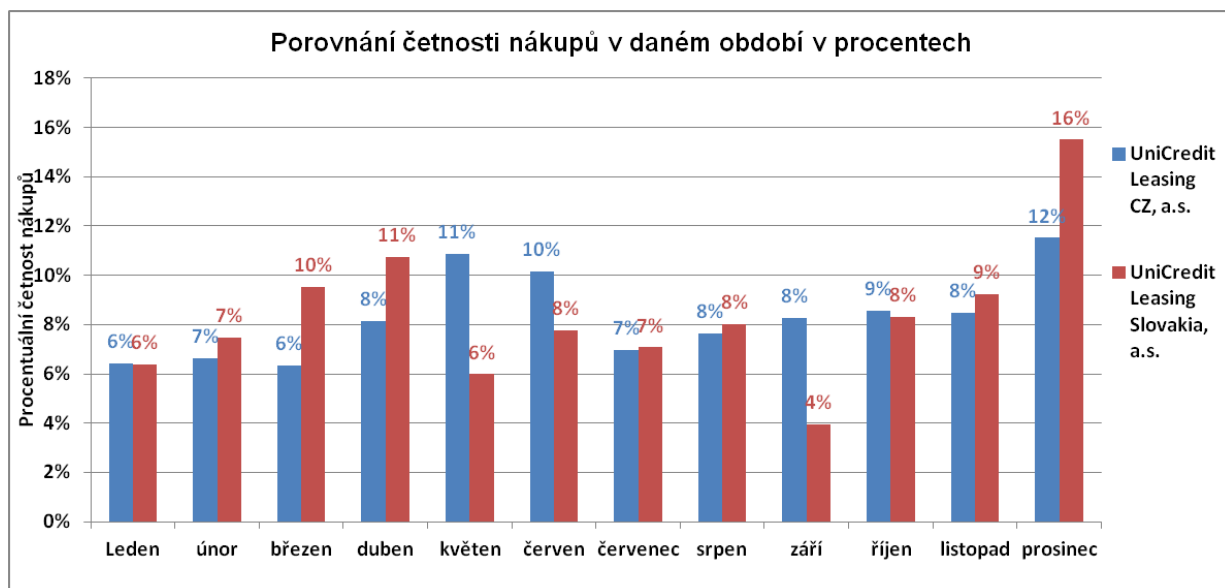
Období nákupů a jejich oblasti

S ročním obdobím se mění i četnost nákupů, v tabulce č. 14 procento nákupů jsou opět uvedeny data jako procenta z celkového počtu transakcí tak, abychom mohli porovnávat četnost nákupu v obou zemích s ohledem na velký rozdíl v počtu zaměstnanců. V České republice proběhlo nejvíce nákupů hned po Novém roce a v květnu. Slovensko nemá ustálený trend nákupů jako právě Česká republika, nákupy na Slovensku jsou v četnosti nepravidelné a to téměř pokaždé s měsíční přestávkou. Obě země shodně nejvíce nakupují na konci roku. Může to být způsobeno nákupem dárků pro své blízké k Vánocům nebo snaha o vyčerpání kreditů, které mají zaměstnanci k dispozici.

Tabulka 14 Procento nákupů

	UniCredit Leasing CZ, a.s.	UniCredit Leasing Slovakia, a.s.
Leden	9%	5%
únor	9%	10%
březen	9%	7%
duben	7%	14%
květen	13%	5%
červen	8%	9%
červenec	6%	8%
srpen	6%	9%
září	5%	4%
říjen	6%	4%
listopad	6%	9%
prosinec	16%	16%

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 9 Porovnání četnosti nákupů v daném období v procentech

Zdroj: Vlastní zpracování

Zajímavé porovnání sleduji v tabulce č. 15 za Českou republiku a v tabulce č. 16 za Slovenskou republiku. Žlutě vyznačené buňky značí největší počet transakcí v daném období a v konkrétní oblasti. V České republice se s přehledem nejčastěji nakupuje v oblasti cestování v květnu a březnu, na Slovensku během prázdnin, což je právě v České republice zajímavé a objasnitelné tím, že lidé nakupují dovolené s větším předstihem než slovenští kolegové. Kulturní akce si zaměstnanci spíše kupují v podzimním a zimním období. Právě proto, že ubývá možností venkovních aktivit a lidé se baví jiným způsobem než na jaře. To samé v oblasti zdraví, lidé v Česku i na Slovensku spíše nakupují v jarním a podzimním či zimním období. Jedná se o dobu, kdy jsou lidé mnohem náchylnější k běžným nemocem jako je chřipka, nachlazení nebo angína a proto mnohem častěji vyhledávají lékárny a zde lékárenské produkty. Po Novém roce mají lidé i různá předsevzetí, může to být více pohybu nebo vzdělávání se. V České republice je vidět, že nejvíce transakcí v oblasti sportu probíhalo právě po Novém roce, v lednu, březnu a dubnu. Na Slovensku to byl leden a únor, sice v nižší míře ale preference v tomto období je více než patrná. V porovnávání oblasti vzdělání zaměstnanci společnosti UniCredit Leasing Slovakia, a.s. mnohem více nakupují (celkový počet transakcí v oblasti vzdělávání na Slovensku je 99, v České republice to je pouze 55) než Češi. Rozdíl je markantní už jen proto, že v celkovém vzorku všech uživatelů kafetérie je na Slovensku mnohem méně lidí než v České republice. Kategorie Karta BP (Benefit Plus) se v České republice nejvíce projevila na konci roku s celkovým počtem 50 transakcí. Na Slovensku je to pouze 9 transakcí.

Tabulka 15 Nejvíce transakcí v oblasti v daném měsíci v UniCredit Leasing CZ, a.s.

Měsíc	Cestování	Karta BP	Kultura	Ostatní	Sport	Vzdělávání	Zdraví
Leden	12	18	7	3	13	3	33
únor	13	14	4	2	6	11	42
březen	20	8	5	7	10	2	36
duben	7	11	5	5	10	5	70
květen	28	10	9	9	10	4	81
červen	16	6	10	9	7	1	92
červenec	12	5	6	4	8	1	61
srpen	17	4	14	2	2	3	64
září	6	5	16	12	4	2	70
říjen	8	5	11	9	7	9	70
listopad	7	12	11	5	2	10	71
prosinec	10	50	14	6	10	4	66

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 16 Nejvíce transakcí v oblasti v daném měsíci v UniCredit Leasing Slovakia, a.s.

Měsíc	Cestování	Karta BP	Kultura	Ostatní	Sport	Vzdělávání	Zdraví
Leden	1		9	6	5	6	20
únor	9		8	6	3	4	25
březen	1	4	9	6	1	8	41
duben	11	10	9	3	3	6	37
květen	3		4	1	2	4	30
červen	7	2	13	4	2	7	22
červenec	13		6	1	4	5	23
srpen	15		4	1	2	7	30
září			5	2	2	6	14
říjen	3		19	2	4	6	25
listopad	5		7	3	3	16	34
prosinec	4	9	15	11	6	24	45

Zdroj: Vlastní zpracování

Nákupy podle pohlaví

Zajímavé porovnání nám přinese analýza nákupů podle pohlaví. Všeobecně se traduje, že ženy nakupují více než muži, pokusíme se tedy tuto hypotézu ověřit z dat z kafetérie společnosti UniCredit Leasing.

Tabulka 17 Průměrný počet nákupů a průměrně utracená částka za jeden nákup dle pohlaví ve společnosti UniCredit Leasing CZ, a.s.

Pohlaví	Průměrná utracená částka za 1 nákup	Průměrný počet nákupů na osobu
Muž	3 150 Kč	5,76
Žena	2 806 Kč	4,07
Celkový průměr	2 940 Kč	2,38

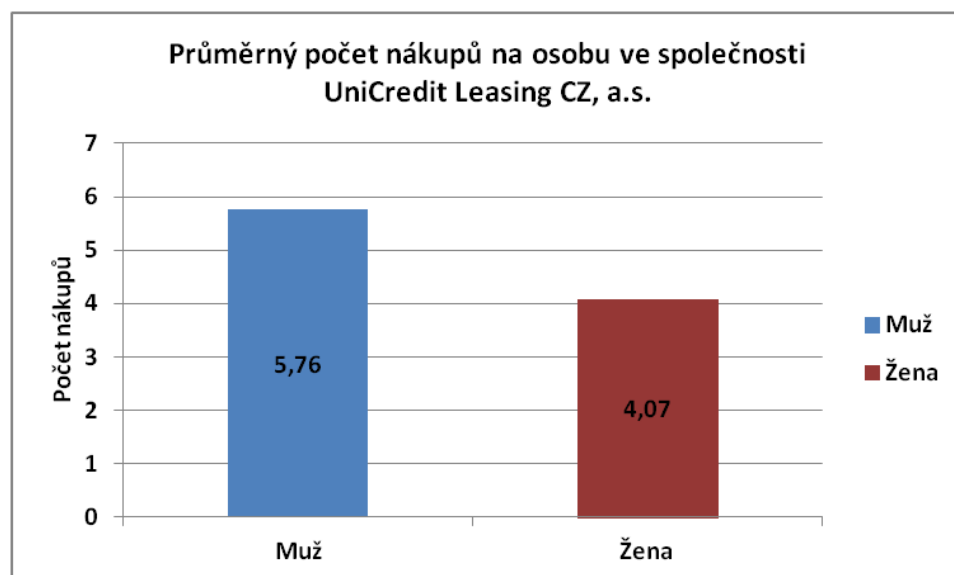
Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 18 Průměrný počet nákupů a průměrně utracená částka za jeden nákup dle pohlaví ve společnosti UniCredit Leasing Slovakia, a.s.

Pohlaví	Průměrná utracená částka za 1 nákup	Průměrný počet nákupů na osobu
Muž	3 491 Kč	11,51
Žena	2 112 Kč	5,46
Celkový průměr	2 421 Kč	3,71

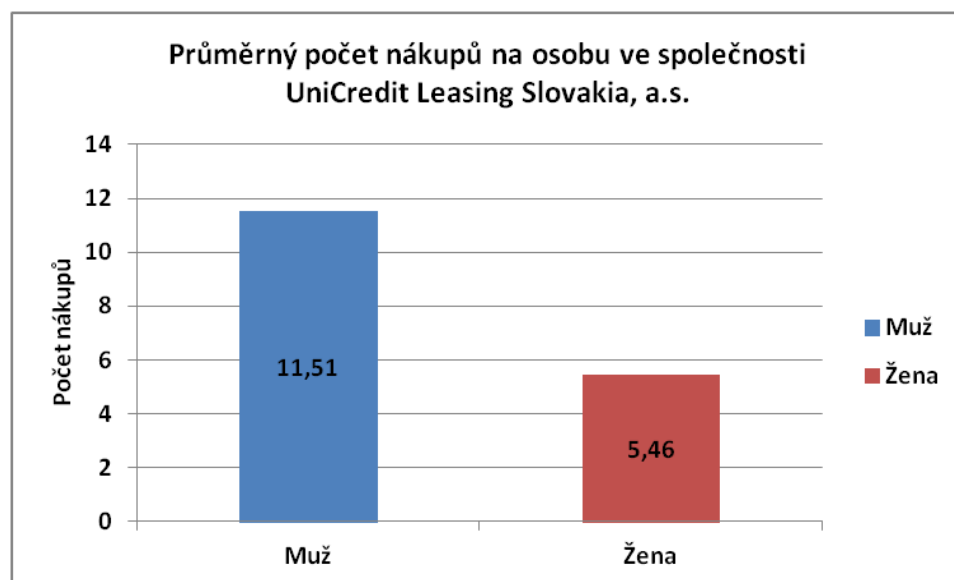
Zdroj: Vlastní zpracování

Podle mé analýzy rozhodně není pravda, že by ženy nakupovaly více než muži. V České republice tento rozdíl není tak velký jako na Slovensku, kde průměrný počet nákupu jednou tolik převyšuje průměrný nákup žen. Vysvětlení, proč muži nakupují více a mnohem dražší než ženy, není jednoduché. Může to být zapříčiněno tím, že se více nákupů realizuje po menších částkách, nebo ženy více šetří. Na obrázku č. 10 za Českou republiku a na obrázku č. 11 za Slovenskou republiku je graficky znázorněno, jak velké rozdíly jsou mezi muži a ženami v nakupování v kafetérii.



Obrázek 10 Průměrný počet nákupů na osobu ve společnosti UniCredit Leasing CZ, a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 11 Průměrný počet nákupů na osobu ve společnosti UniCredit Leasing Slovakia, a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování

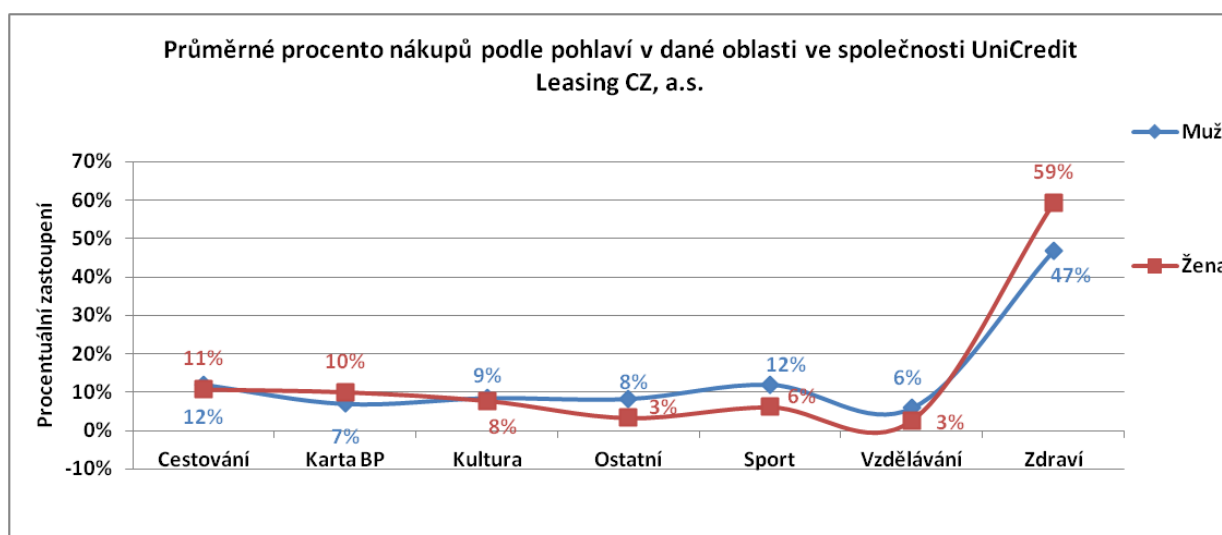
V tabulce č. 19 je procentuální zastoupení každého pohlaví podle toho, jak moc v oblasti nakupovali. Nejvíce transakcí bylo bezpodmínečně v oblasti zdraví a to v obou zemích. Slovenští kolegové se i viditelně více vzdělávají. Čeští muži nejvíce utrácejí za sportovní aktivity, a to dokonce jednou tolik než jejich slovenští kolegové a kolegyně. Na obrázcích č. 12 a č. 13 je graficky znázorněné procentuální zastoupení v oblastech preferencí podle preferencí za každou zemi. Na obrázku č. 15 pro muže a na obrázku č. 14 pro ženy za obě společnosti sledujeme opět podobnosti v preferencích jednotlivých oblastí. Oproti tomu, že každá země má mužské i ženské preference velmi podobné, ženské a mužské prefe-

rence se ve srovnání dle České republiky a Slovenské republiky velmi odlišují.

Tabulka 19 Srovnání procentuálního zastoupení nákupů v daných oblastech

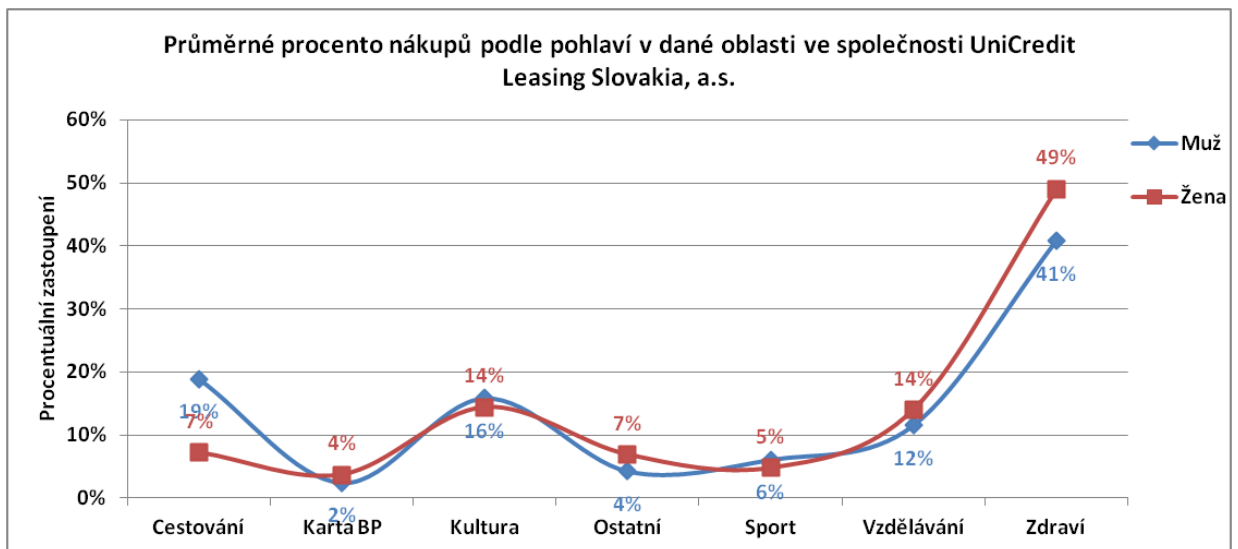
	Cestování	Karta BP	Kultura	Ostatní	Sport	Vzdělávání	Zdraví
Muž UniCredit Leasing CZ, a.s.	12%	7%	9%	8%	12%	6%	47%
Muž UniCredit Leasing Slovakia, a.s.	19%	2%	16%	4%	6%	12%	41%
Žena UniCredit Leasing CZ, a.s.	11%	10%	8%	3%	6%	3%	59%
Žena UniCredit Leasing Slovakia, a.s.	7%	4%	14%	7%	5%	14%	49%

Zdroj: Vlastní zpracování



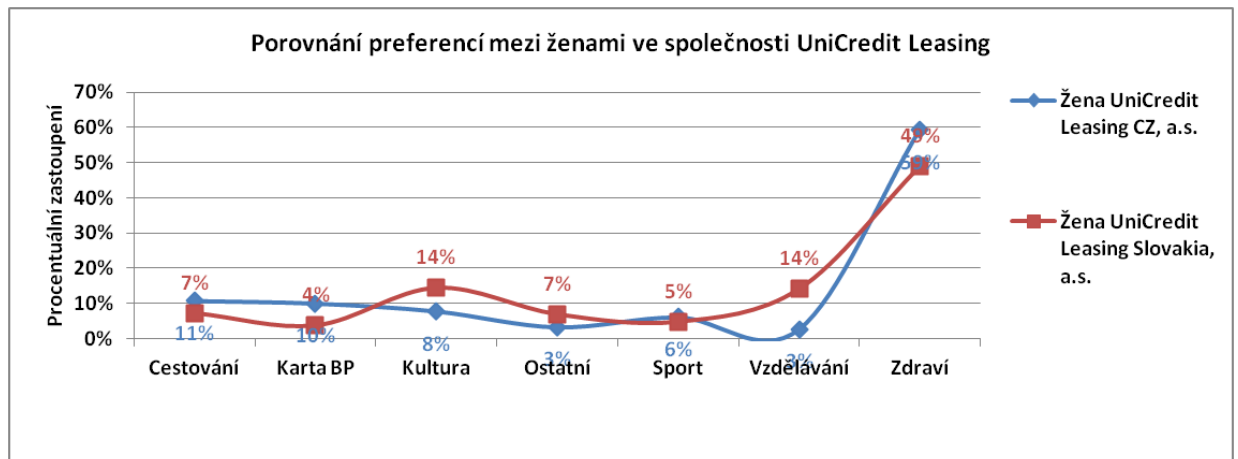
Obrázek 12 Průměrné procento nákupů podle pohlaví v dané oblasti ve společnosti UniCredit Leasing CZ, a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování



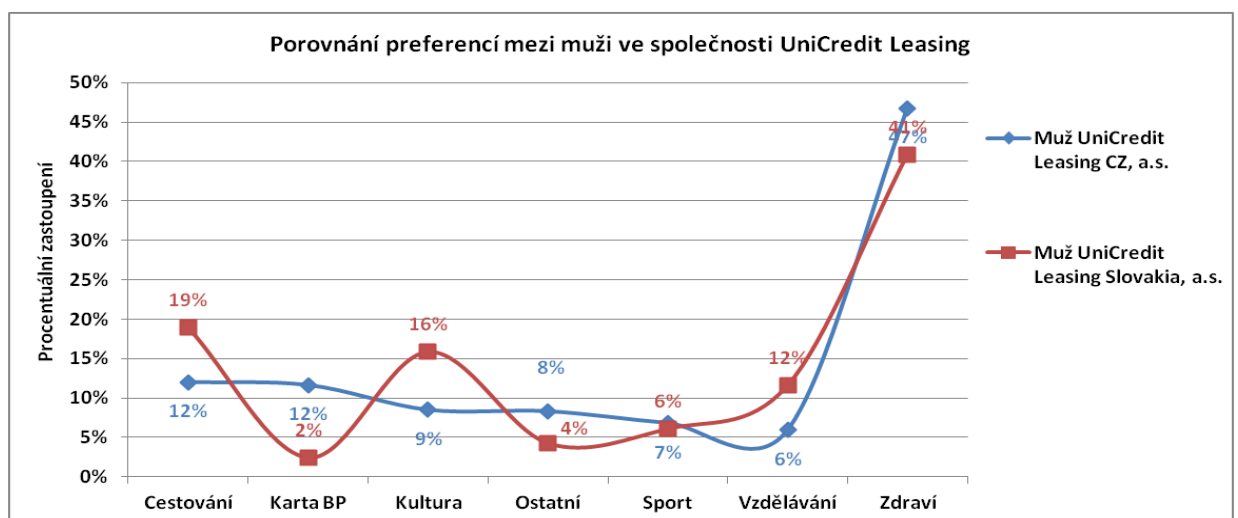
Obrázek 13 Průměrné procento nákupů podle pohlaví v dané oblasti ve společnosti UniCredit Leasing Slovakia, a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 14 Porovnání preferencí mezi ženami ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 15 Porovnání preferencí mezi muži ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Bonus Sacrifice

Od loňského roku mají zaměstnanci společnosti UniCredit Leasing CZ, a.s. novou možnost, a to převedení části ročního bonusu do aplikace, vyhnou se tím jinak povinnému zdanění a odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Tento převod pro zaměstnance znamená mnohem nižší náklady (takto převedená hrubá částka se stává jeho netto příjmem v kafetérii), nižší náklady jsou také na straně zaměstnavatele – převedená částka nepodléhá odvodům ani zdanění. Maximální částka, kterou si zaměstnanec může převést je 20 000 Kč. Tento převod se dle zákoníku práce řadí mezi nedaňové benefity (volnočasové aktivity). Na Slovensku tato možnost zavedena není, neměla by pro Slovenské zaměstnance smysl, veškeré příspěvky v kafetérii jsou totiž zdaněny. Toto řešení má své pro a proti, zaměstnanec ušetří na odvodech, čerpá vyšší částku, nicméně ji v kafetérii musí čerpat podle předem stanovených pravidel, převedená částka totiž na konci roku expiruje a propadá.

V tabulce č. 21 je statistika toho, kolik zaměstnanců UniCredit Leasing CZ, a.s. v roce 2016 využilo přesun části svého ročního bonusu do kafetérie. Celkem bylo převedeno 688 520 Kč. Nejvíce převáděly ženy a zaměstnanci v divizi CSO.

Tabulka č. 20 Převedení části ročního bonusu do kafetérie

	Převedená částka	Počet osob	Průměr/osob
ženy	359 720 Kč	28	12 847 Kč
muži	328 800 Kč	22	14 945 Kč
Celkem	688 520 Kč	50	13 770 Kč

BS	110 000 Kč	6	18 333 Kč
CEO	60 000 Kč	3	20 000 Kč
CFO	65 000 Kč	7	9 286 Kč
CRO	169 720 Kč	13	13 055 Kč
CSO	283 800 Kč	21	13 514 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Závěr

V teoretické části jsem rozebrala nejčastěji poskytované zaměstnanecké výhody v České republice. Podle pravidelného výzkumu poskytovaných benefitů mezi společnostmi v České republice se jedná o poskytování mobilního telefonu, služebního vozidla, příspěvku na stravování, kafetérii, dovolenou navíc, pitný režim na pracovištích, nadstandardní zdravotní péči pro zaměstnance, vzdělávání a o příspěvek na penzijní připojištění. Praktická část se zabývá vybranými benefity v konkrétní společnosti. Při tomto rozebírání jsem vycházela z interního systému odměňování a vnitřních předpisů společnosti. Při zpracování jsem spolupracovala s odborníky z HR oddělení společnosti UniCredit Leasing CZ, a.s. a zároveň s jejich slovenským protějškem, ve společnosti UniCredit Leasing Slovakia, a.s. Informace jsem ověřovala s daňovým specialistou společnosti UniCredit Leasing CZ, a.s.

Cílem bakalářské práce bylo poskytnutí čtenáři pohled na poskytované benefity v jedné společnosti, která působí v České a ve Slovenské republice. Dále jsem porovnávala rozdíly v obou společnostech z pohledu poskytování - podmínek pro poskytování a daňového hlediska jednotlivých benefitů. Z porovnání poskytovaných benefitů ve společnosti je patrné, že Slovenská republika má mnoho daňově neuznatelných benefitů, jedná se například o převedení částky ročního bonusu do kafetérie nebo o odměnu pro dárce krve. Oproti České republice jsou zaměstnanci na Slovensku mnohem více chráněni zákonem. To znamená, že to, co je u nás v České republice benefitem, je na Slovensku zákonem daná samozřejmost. Slovenští zaměstnanci mají zákonem stanovený přísun stravenek, nebo týden dovolené navíc po přesáhnutí věkové hranice. Analýzou kafetérie systému jsem potvrdila prvotní hypotézu, že zaměstnanci v České a v Slovenské republice budou mít odlišné preference. Dále se potvrdilo, že více transakcí mají na svědomí čeští zaměstnanci, než slovenští. Hypotéza, že budou ženy nakupovat a utrácet více peněz se překvapivě nepotvrdila ani v České republice ani na Slovensku. Muži mají větší zájem v nakupování i v utrácení peněz v kafetérii.

Přínosem mé bakalářské práce bude to, že pomůže společnosti UniCredit Leasing CZ, a.s. a společnosti UniCredit Leasing Slovakia, a.s. v porovnání potřeb svých zaměstnanců a v porozumění zaměstnaneckých preferencí. Výsledky analýzy kafetérie v mé praktické části budou využity k prezentaci na pravidelném setkání managementu společnosti, kde je vedení společnosti seznamováno s výsledky práce oddělení Lidských zdrojů.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
3. BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty ..* Olomouc: ANAG, 2007, 487 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-869-7.
4. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
5. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
6. 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.
7. MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 199 s. Téma (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-000-4.
8. PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008: jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance : podle právního stavu účinného pro rok 2008*. Praha: Linde, 2008, 141 s. Praktické ekonomické příručky. ISBN 978-807-2017-010.
9. PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2009, 233 s. Praktické ekonomické příručky. ISBN 978-80-7201-754-6.
10. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

11. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

12. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

13. URBAN, Jan. Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita. *Mzdy & personalistika v praxi*. Praha: Wolters Kluwer, 2005, 2005(10), 18-22. ISSN 1212-7140.

INTERNETOVÉ ZDROJE

14. 5 netradičních benefitů, které můžete nabídnout svým zaměstnancům. In: *Podnikatel.cz* [online]. 2013 [cit. 2016-11-06]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/5-netradicnich-benefitu-ktere-muzete-nabidnout-svym-zamestnancum/>

15. Cafeterie BENEFITY. In: *Benefity* [online]. [cit. 2016-11-06]. Dostupné z: <https://www.benefity.cz/cz/pro-zamestnavatele/cafeterie-benefity.html>

16. Firemní akce a teambuilding jako daňový náklad. In: *Z-Agency* [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://www.z-agency.cz/cs/tipy-na-teambuilding/firemni-akce-a-teambuilding-jako-danovy-naklad>

16. Mezi benefity v ČR dominuje vzdělávání. In: *Svaz průmyslu a dopravy České republiky* [online]. 2014 [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/pro-media/tiskove-zpravy/7612-mezi-benefity-v-r-dominuje>

17. Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work. In: *Gallup* [online]. 2012 [cit. 2016-12-16]. Dostupné z: <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>

18. Zákoník práce (účinný od 18.6.2016). In: *Slovenská živnostenská komora* [online]. 2016 [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://www.szk.sk/legislativa/zakonnik-prace/>

Zaměstnanecké výhody umí významně motivovat. In: *Měšec.cz* [online]. 2007 [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz>

Seznam použitých obrázků

Obrázek 1 Počet zaměstnanců společnosti a jejich průměrný věk .	41
Obrázek 2 Počet mužů v jednotlivých divizích ve společnosti ...	42
Obrázek 3 Počet žen v jednotlivých divizích ve společnosti	43
Obrázek 4 Procentuální zastoupení pohlaví v jednotlivých divizích	44
Obrázek 5 Porovnání procentuálního zastoupení nákupů v daných oblastech	47
Obrázek 6 Průměrně utracená částka na osobu v daných oblastech	47
Obrázek 7 Průměrný počet transakcí v divizích	48
Obrázek 8 Průměrně utracená částka v divizích	49
Obrázek 9 Porovnání četnosti nákupů v daném období v procentech	50
Obrázek 10 Průměrný počet nákupů na osobu ve společnosti UniCredit Leasing CZ, a.s.	53
Obrázek 11 Průměrný počet nákupů na osobu ve společnosti UniCredit Leasing Slovakia, a.s.	53
Obrázek 12 Průměrné procento nákupů podle pohlaví v dané oblasti ve společnosti UniCredit Leasing CZ, a.s.	54
Obrázek 13 Průměrné procento nákupů podle pohlaví v dané oblasti ve společnosti UniCredit Leasing Slovakia, a.s.	55
Obrázek 14 Porovnání preferencí mezi ženami ve společnosti	55
Obrázek 15 Porovnání preferencí mezi muži ve společnosti	56

Seznam tabulek

Tabulka 1 Model celkové odměny podle Armstronga	9
Tabulka 2 Složky celkové odměny	10
Tabulka 3 Cíle zaměstnavatelů a potřeby zaměstnanců	10
Tabulka 4 Co přináší svým zaměstnavatelům motivování zaměstnanci	14
Tabulka 5 Nejčastěji poskytované benefity v ČR	22
Tabulka 6 Složení společnosti	41
Tabulka 7 Rozložení počtu žen a mužů v jednotlivých divizích ...	42
Tabulka 8 Procentuální zastoupení pohlaví v jednotlivých divizích	44
Tabulka 9 Transakce v kafetérii ve společnosti UniCredit Leasing CZ, a.s.	45
Tabulka 10 Transakce v kafetérii ve společnosti UniCredit Leasing Slovakia, a.s.	46
Tabulka 11 Porovnání nákupů zaměstnanců v obou zemích	46
Tabulka 12 Porovnání průměrné utracené částky na osobu v daných oblastech	47
Tabulka 13 Průměrný počet nákupů a průměrně utracená částka v divizi	48
Tabulka 14 Procento nákupů	49
Tabulka 15 Nejvíce transakcí v oblasti v daném měsíci v UniCredit Leasing CZ, a.s.	51
Tabulka 16 Nejvíce transakcí v oblasti v daném měsíci v UniCredit Leasing Slovakia, a.s.	51
Tabulka 17 Průměrný počet nákupů a průměrně utracená částka za jeden nákup dle pohlaví ve společnosti UniCredit Leasing CZ, a.s.	52
Tabulka 18 Průměrný počet nákupů a průměrně utracená částka za jeden nákup dle pohlaví ve společnosti UniCredit Leasing Slovakia, a.s.	52
Tabulka 19 Srovnání procentuálního zastoupení nákupů v daných oblastech	54
Tabulka 20 Převedení části ročního bonusu do kafetérie	57
