

Projekt daňových dopadů benefitů pro zaměstnance ve vybrané obchodní společnosti

Bc. Karolína Šebíková

Diplomová práce
2019

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Karolína Šebíková**

Osobní číslo: **M160080**

Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Finance**

Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt daňových dopadů benefitů pro zaměstnance ve vybrané obchodní společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši o vymezení zaměstnaneckých benefitů.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu zaměstnaneckých benefitů na vybraném subjektu.
- Vypracujte projektové řešení daňového dopadu poskytování zaměstnaneckých benefitů pro zaměstnance pomocí vícekritériální analýzy.
- Navrhněte doporučení pro změny a zhodnoťte provedená doporučení.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh: 40 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. Human Resource Management. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. 225 s. ISBN 978-80-248-4103-8.
MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2017, 256 s. ISBN 978-80-7552-514-7.
MARKOVÁ, Hana. Daňové zákony 2018: Úplná znění platná k 1. 1. 2018. 28. vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. 286 s. 978-80-271-0766-7.
PELECH, Petr a Vladimír PELC. Daně z příjmů s komentářem 2018. 17. vyd. Olomouc: ANAG, 2018. 832 s. ISBN 978-80-7554-144-4.
WILTON, Nick. An Introduction to Human Resource Management. 3rd edition. Los Angeles: SAGE, 2016. ISBN 978-1-4739-5419-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michal Krajňák, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **14. prosince 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 18. července 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 12. 4. 2019

Jméno a příjmení: KAROLÍNA ŠEBÍKOVÁ

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je provést analýzu současného stavu zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti. Dalším cílem je vypracování projektového řešení daňového dopadu benefitů na zaměstnance společnosti i zaměstnavatele a návrh doporučení pro změny systému benefitů. V teoretické části je charakterizován systém odměňování, členění zaměstnaneckých benefitů a daňový dopad benefitů na zaměstnance a zaměstnavatele (společnost). V praktické části jsou uvedeny základní informace o společnosti, SWOT analýza a analýza současného stavu benefitů ve společnosti. V projektové části jsou provedeny kalkulace a vícekritériální analýza. Na základě výsledků je zformulováno doporučení pro změny.

Klíčová slova: zaměstnanecké benefity, zaměstnanec, motivace

ABSTRACT

This thesis is focused on the analyze the current status of employee benefits in a selected company. Another part of thesis is to elaborate a project solution of the tax impact of benefits on company and employer employees and draft recommendations for changes to the benefits system.

The theoretical part describes the system of remuneration, the division of employee benefits and the tax impact of benefits on employees and employers (the company).

The practical part contains basic information about the company, SWOT analysis and analysis of the current state of benefits in the company.

Calculation and multi-criteria analysis are performed in the project part. Recommendations for changes are based on the results.

Keywords: employee benefits, employee, motivation

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce panu Ing. Michalovi Krajňákovi, Ph.D. za jeho ochotu, odborné rady a cenné připomínky, které mi během psaní diplomové práce pomohly. Dále děkuji společnosti XY s.r.o. za poskytnuté informace.

Děkuji také rodičům, sestře, partnerovi a dalším blízkým za jejich podporu a trpělivost během celé doby mého studia.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ASPEKTY ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	12
1.1 CÍLE ODMĚŇOVÁNÍ.....	13
1.2 FORMY ODMĚNY	14
1.2.1 Funkce mzdy	16
1.3 PŘÍPLATKY ZA PRÁCI.....	16
1.4 STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ.....	17
2 CHARAKTERISTIKA ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	19
2.1 ČLENĚNÍ BENEFITŮ.....	20
2.2 LEGISLATIVNÍ ÚPRAVA BENEFITŮ.....	23
2.2.1 Zákon o dani z příjmů	23
2.2.2 Zákoník práce	23
2.3 TRH PRÁCE	24
2.3.1 Motivace.....	25
3 DAŇOVÝ DOPAD ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ NA ZAMĚSTNANCE A ZAMĚSTNAVATELE	28
3.1 PŘÍSPĚVEK NA STRAVOVÁNÍ.....	29
3.2 PŘÍSPĚVEK NA PENZIJNÍ A SOUKROMÉ POJIŠTĚNÍ.....	30
3.3 PŘÍSPĚVEK NA KULTURU, SPORT A REKREACI.....	31
3.3.1 Nepeněžní plnění.....	31
3.3.2 Peněžní plnění	32
3.4 VZDĚLÁVÁNÍ A ODBORNÝ ROZVOJ	33
3.5 DARY ZAMĚSTNANCŮM.....	35
3.6 JINÉ ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	41
4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ VE SPOLEČNOSTI XY S.R.O.	42
4.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI XY S.R.O.	42
4.1.1 SWOT analýza společnosti	42
4.1.2 Organizační struktura	44
4.2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ VE SPOLEČNOSTI XY S.R.O.	44
4.2.1 Mzdový systém společnosti XY s.r.o.....	45
4.2.2 Zaměstnanécké benefity společnosti XY s.r.o.	46
4.2.3 Srovnání s konkurencí na trhu.....	46
4.2.4 Doporučené benefity na základě benchmarkingu	49
5 PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ	51

5.1	ZHODNOCENÍ AKTUÁLNÍHO STAVU.....	51
5.2	ZPRACOVÁNÍ PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ.....	55
5.2.1	Rozpis odpracovaných hodin zaměstnanců	55
5.2.2	Výpočet hrubé mzdy	56
5.3	KALKULACE	59
5.3.1	Varianta 1	59
5.3.2	Varianta 2	62
5.3.3	Varianta 3	66
5.3.4	Varianta 4	72
5.4	VÍCEKRITERIÁLNÍ ANALÝZA.....	76
5.5	NÁVRH DOPORUČENÍ.....	79
	ZÁVĚR	82
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	84
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	87
	SEZNAM OBRÁZKŮ	88
	SEZNAM TABULEK.....	89
	SEZNAM PŘÍLOH.....	91

ÚVOD

Při výběru pracovního místa hraje velmi výraznou roli i nabídka benefitů, které zaměstnavatelé nabízejí. Oblast péče o zaměstnance vede k motivaci a spokojenosti zaměstnanců a poskytování benefitů přináší daňové úspory jak u zaměstnavatele, tak u zaměstnance.

Důvodem vzniku této diplomové práce je zájem o personální služby, ve kterých autorka pracuje již pět let. Pohybuje se tedy mezi potencionálními zaměstnanci a zaměstnavateli a v poslední době si budoucí zaměstnanci vybírají práci jak na základě mzdy, tak aktuálně především na základě benefitů.

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení aktuálního stavu zaměstnaneckých benefitů společnosti XY s.r.o. a vypracování projektového řešení daňového dopadu benefitů na zaměstnance a také společnost. Dalším cílem je navržení doporučení pro změny systému benefitů.

V teoretické části práce budou vymezeny druhy odměňování, dále se bude práce zabývat zaměstnaneckými benefity a především daňovým dopadem benefitů na zaměstnance a zaměstnavatele.

Praktická část bude analyzovat současný stav benefitů ve společnosti, srovnávat systém benefitů na základě provedených kvalifikovaných rozhovorů. Budou provedeny kalkulace, na základě kterých bude vyhodnocen daňový dopad na zaměstnance i zaměstnavatele - společnost XY s.r.o. Poté bude provedena analýza na základě kritérií, z pohledu společnosti co nejnižších nákladů na jednoho zaměstnance, a z pohledu zaměstnanců s co nejvyšší likviditou, kterou budou mít zaměstnanci k dispozici k uspokojování svých potřeb.

Následně bude navrženo doporučení pro změny systému benefitů ve společnosti XY s.r.o.

Společnost, která poskytla údaje pro diplomovou práci, si přála zůstat v anonymitě, a proto je v diplomové práci jmenována jako společnost XY s.r.o.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Diplomová práce na téma Projekt daňových dopadů benefitů pro zaměstnance je autorkou zvolena zejména proto, že současná situace na trhu práce je velmi diskutovaným tématem z důvodu nízké nezaměstnanosti v České republice. Z pohledu uchazečů o práci je důležitý aspekt při výběru pracovního místa právě to, jaké benefity společnost nabízí, v čem se odlišuje od konkurence, a jaký daňový dopad na zaměstnance tento benefit bude mít.

Dalším důvod pro zvolené téma je to, že autorka práce má blízko k personální činnosti a tedy téma zaměstnaneckých benefitů je s ohledem na aktuálnost tématu přirozeným výběrem.

V diplomové práci je hlavním cílem práce zhodnocení aktuálního stavu zaměstnaneckých benefitů ve společnosti XY s.r.o., vypracování projektového řešení daňového dopadu benefitů na zaměstnance. Dalším cílem je navržení doporučení pro změny systému benefitů.

V praktické části bude použita metoda analýzy a kvalifikovaného výzkumu. Analyzovaná data budou získána od vedení společnosti XY s.r.o. a z kvalifikovaných rozhovorů. Kvalifikovaný výzkum v práci představují rozhovory s HR manažery, které budou provedeny na základě toho, že autorka práce se v oblasti HR pracuje.

Kvalifikované rozhovory proběhnou během období 14. 2. – 15. 3. 2019 a jednotlivým manažerům budou pokládány otázky týkající se poskytování benefitů a příplatků. Ze získaných informací bude vypracován projekt.

Ke splnění cíle bude společnost XY s.r.o. srovnávána a hodnocena na základě zjištěných informací v rámci benchmarkingu od HR manažerů. Po provedení kalkulací a vícekritériální analýzy bude vyhodnoceno, jaký daňový dopad na zaměstnance určitý benefit má, a jaký benefit je z daňového hlediska pro zaměstnance optimální.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ASPEKTY ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Odměňování je jednou z nejstarších a nejvýznamnějších činností v personalistice, které věnuje pozornost, jak vedení společnosti, tak samotní zaměstnanci (Koubek, 2007, s. 283). Odměňování zaměstnanců patří k nejefektivnějším nástrojům motivace a zároveň je také nástrojem ovlivňování jejich pracovní výkonnosti. K nejtěžším výzvám, které musejí manažeři společností zvládnout, je vytvořit efektivní, spravedlivý a motivující systém odměňování. Výsledný systém by měl být takový, aby vyhovoval jak zaměstnancům, tak zaměstnavateli a aby rozvíjel přátelské vztahy uvnitř společnosti. Nastolený systém by měl rozlišovat zaměstnance výkonné od těch nevýkonných a měl by rozlišit zaměstnance podle stupně požadovaných kompetencí a zaměstnance s odlišnou tržní hodnotou (Bláha a kol., 2013, s. 108). Podle Sakslové (2013, s. 105) existují dva druhy odměňovacích systémů, tradiční a moderní. Tradiční odměňovací přístupy se soustřeďují na platy a mzdy, moderní systémy zahrnují peněžní i nepeněžní formy odměňování. Mezi peněžní, někdy nazývané také jako mzdové, zahrnujeme mzdy, platy, prémie či příplatky. Odměňování se týká i nepeněžních odměn a výhod jako je pochvala, uznání, rozvoj vzdělávání a klasifikace či rozsah odpovědnosti vykonávání práce (Armstrong, 2009, s. 20).

Systém odměňování podle Koubka (2011, s. 158) musí plnit funkce:

- přilákat potřebný počet kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání,
- udržet zaměstnance, které společnost potřebuje,
- odměňovat zaměstnance za vykonanou práci a dosažené výsledky, schopnosti a zkušenosti,
- měl by zajistit konkurenceschopnost společnosti na trhu práce,
- být racionální a měl by se shodovat s možnostmi společnosti,
- být akceptován zaměstnanci a motivovat je, aby pracovali nejlépe, jak umějí,
- být motivem pro vylepšování klasifikace zaměstnanců,
- zajistit kontrolovatelnost nákladů a příjmů společnosti,
- odpovídat platným právním předpisům.

Zavedením tohoto systému se ve společnosti očekává nárůst transparentnosti odměňování zaměstnanců. Systém hodnocení by měl rozlišovat výkonné a nevýkonné zaměstnance s různými kompetencemi, a to by se poté mělo projevit v jejich odměně (Bláha, 2013, s. 63). Společnost by měla sledovat a hodnotit efektivitu nastaveného systému vzhledem k tomu, že

náklady na odměňování mohou tvořit až 70 % celkových nákladů společnosti. Pro hodnocení efektivnosti je možné použít například kritéria, jako jsou (Bláha a kol., 2013, s. 108):

- fluktuace zaměstnanců,
- zlepšení výkonu zaměstnanců,
- návratnost investovaného lidského kapitálu,
- zvýšení kvality odvedené práce,
- náklady na zaměstnance.

Mezi hlavní problémy odměňování patří dosažení souladu mezi ekonomickými možnostmi společnosti a požadavky zaměstnanců a zajištění motivace a konkurenceschopnosti odměny vzhledem k trhu. Tvorba a vyměňování musí korespondovat se zákonnými předpisy a příslušnou legislativou (Sakslová, 2013, s. 105 – 110).

1.1 Cíle odměňování

Hlavní cíle v oblasti odměňování jsou (Armstrong, 2009, s. 20):

- odměňovat zaměstnance podle toho, jakou hodnotu vytváří,
- propojit cíle společnosti s postupy v oblasti odměňování, s hodnotami a s potřebami zaměstnanců,
- odměňovat správné věci, aby bylo patrné, co je z hlediska chování a výsledků důležité,
- získat a udržet kvalifikované zaměstnance,
- získat si oddanost zaměstnanců a motivovat je,
- vytvářet podmínky pro vysoký výkon.

Výše zmíněných cílů společnost dosahuje tvorbou a následně realizací strategií, politiky, postupů a procesů, které se inspiřují filozofií odměňování a jsou v souladu s přirozeným právem, fungují spravedlivě, slušně a logicky (Armstrong, 2009, s. 20).

Faktory a kritéria odměňování

Odměňování není jen rozhodnutím managementu společnosti, ale je ovlivňováno mnoha vnějšími a vnitřními faktory. Dle Sakslové (2013, s. 106) dělíme faktory na:

Faktory vnější:

- právní předpisy,
- situace na trhu práce,
- regulace státu,
- výše životních nákladů,
- působení odborů.

Faktory vnitřní:

- ekonomické podmínky společnosti,
- strategické cíle,
- forma odměňování,
- typ vykonávané práce, tarify, normy.

Kritéria hodnocení zaměstnanců zaleží na více faktorech, které mají vliv na výkon zaměstnance v práci. Jsou to podle Šikýře (2014, s. 113) tyto:

- výsledky – kam patří kvalita odvedené práce, množství práce a rychlost jejího provedení,
- chování – způsob, jakým je práce provedena, přístup k práci,
- schopnosti – získané schopnosti a kvalifikace zaměstnance k práci,
- motivace – vstřícnost k práci,
- podmínky – jaké je prostředí pro práci, atmosféra na pracovišti a délka pracovní doby.

Způsoby odměňování, vyplácení a určení mzdy jsou uvedeny v kolektivní smlouvě, která je uzavřena mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací. Kolektivní smlouva upravuje práva a povinnosti obou stran. Možnosti ujednání o mzdě jsou rozsáhlé, protože zaměstnavatel je oprávněn volit systém odměňování sám (Šubrt, 2018, s. 83 – 85).

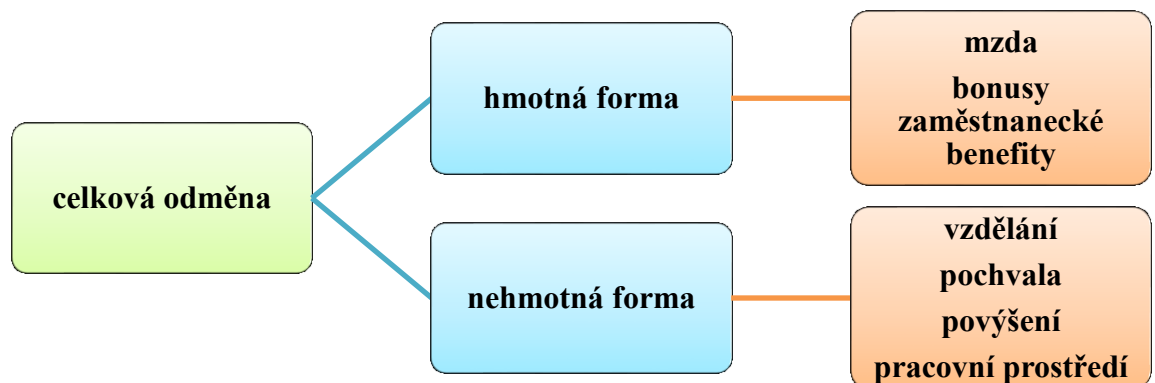
1.2 Formy odměny

Finanční odměna má různé formy, které se odlišují s ohledem na typ a náročnost vykonané práce. Také je určována na základě schopností a zkušeností zaměstnance v dané oblasti (Urban, 2017, s. 116). Úkolem je finančně ohodnotit výsledky práce zaměstnance. Podle toho je pak zvolena vhodná forma odměny (Koubek, 2011, s. 169).

Mezi primární formy odměn podle Urbana (2017, s. 116) patří:

- **základní či pevná mzda, tarifní nebo smluvní** – zastupuje část zaručené individuální mzdy zaměstnance, oceňuje náročnost práce a motivuje zaměstnance,
- **časová mzda** - používá se při odměňování zaměstnanců hlavních, řídicích i pomocných procesů. Většinou se udává hodinová nebo měsíční mzda. Je jednoduchá a nenáročná na přípravu a zaručuje jistotu výdělku, nemotivuje však k vykonávání dohodnuté práce, doplňuje se často o jiný druh mzdy (Šikýř, 2012, s. 132 - 133),
- **úkolová mzda** – používá se převážně u dělnických pozic. Mzda je závislá na výkonu práce. Zaměstnanec je odměněn určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede (Koubek, 2011, s. 175),
- **odměna vztažená k osobním schopnostem zaměstnanců** – jejím úkolem je udržet motivaci pro dlouhodobé výkony zaměstnanců, umět zaměstnance ocenit. Motivuje ke zvyšování jejich kvalifikace. Nejčastěji je součástí osobního ohodnocení nebo jako součást nadtarifní složky v základní mzdě,
- **pohyblivá či výkonová složka mzdy** – cílem této mzdy je motivovat k vyšší výkonnosti nebo k určitému chování v práci, je vyplacena až po splnění daného výkonu,
- **provize** - používá se v obchodní činnosti a ve službách. Odměna je zcela nebo zčásti vázaná na prodaném množství nebo poskytnutých službách (Koubek, 2011, s. 176),
- **prémie** – doplňuje časovou nebo úkolovou mzdu. Vyplácí se zaměstnanci jednorázově nebo pravidelně (Koubek, 2011, s. 183),
- **mzdové příplatky** – jsou uplatňovány, pokud jsou na zaměstnance kladeny vyšší a mimořádné nároky, než je běžné,
- **zaměstnanecké výhody** - souvisí se vztahem vůči společnosti. Zahrnují různé finanční příspěvky, relaxaci, sportovní vyžití nebo cenové zvýhodnění. Mají za úkol zvýšit spokojenost zaměstnanců.

Celkovou odměnu tvoří všechny nástroje, které má společnost k dispozici. Tvoří ji vše, čeho si zaměstnanci v práci váží (Kociánová, 2010, s. 161). V obrázku níže (Obr. 1.) jsou uvedeny všechny typy odměn. Celková odměna propojuje hmotné odměny, které se týkají peněžních forem, s nehmotnými formami, vzdělání, rozvoje a zkušeností (Armstrong, 2009, s. 42).



Obr. 1. Složky celkové odměny, vlastní zpracování.

1.2.1 Funkce mzdy

Podle Šubrtů (2014, s. 38) má mzda následující funkce:

- motivační (stimulační) – tato funkce vyjadřuje, že mzda je nástrojem při plnění cílů společnosti a pro zaměstnance je odměnou za pracovní výkon,
- regulační – na trhu práce způsobuje výše mezd konkurenci a projevuje se alokováním zájemců o práci ke konkrétním zaměstnavatelům. U jednoho zaměstnavatele musí existovat stejné stupně ohodnocení za stejnou práci,
- diferenciační – tato funkce ukazuje, že mzda je cenou práce. Mzda musí odpovídat náročnosti a složitosti vykonávané práce,
- sociální - vyjadřuje fakt, že prostřednictvím vyplacené mzdy je zajišťována životní úroveň lidí a mzda je základním zdrojem obživy,
- kompenzační - v podstatě říká, že mzda zaměstnanci nahrazuje nevýhody za čas strávený v práci např. při práci v noci, přesčas.

Při stanovování výše mezd je potřeba brát do úvahy jednotlivé funkce.

1.3 Příplatky za práci

Za práci přesčas musí zaměstnavatel zaměstnanci zaplatit. Je to v podstatě náhrada za „práci navíc“. Podle ZP § 114 „za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo a příplatek nejméně 25 % průměrného výdělku“.

Druhy příplatků dělíme podle Ministerstva práce a sociálních věcí (dále MPSV) podle toho, jestli zaměstnavatel zaměstnanci vyplácí plat nebo mzdu. Rozdělují se na mzdové příplatky a příplatky k platu.

Mzdové příplatky dělíme:

- za práci přesčas – zaměstnanci náleží dosažená mzda a příplatek minimálně ve výši 25 % průměrného výdělku (Nesčáková, 2013),
- za práci v noci – zaměstnanci náleží dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku (ZP § 116),
- za práci ve svátek – zaměstnanci náleží dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce vykonané ve svátek a příplatek ve výši nejméně 100 % průměrného výdělku (Nesčáková, 2013, ZP § 115),
- za práci o víkendu - zaměstnanci náleží dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku (ZP § 118),
- za práci ve ztíženém stavu – zaměstnanci náleží mzda a příplatek ve výši minimálně 10 % částky základní sazby minimální mzdy (ZP § 117).

Další příplatky jsou například za směnnost, odpolední práci nebo práci ve výškách.

1.4 Strategie odměňování

Strategie odměňování by měla být vypracována s ohledem na existující strategii ve společnosti. Soulad těchto strategií umožní dosažení a naplnění cílů společnosti (Armstrong, 2009, s. 22). Strategický systém odměňování by měl být **motivační**, tzn. porovnatelný s odměnami, které nabízí jiné společnosti, a se snahou zaměstnanců, kterou dávají do své práce. **Spravedlivý**, tzn., měl by zaměstnanci dávat jistotu, že není ve finanční nevýhodě vůči jiným zaměstnancům a je oceňován podle svých činností, a **transparentní**, tzn., že systém musí být jednoduchý a srozumitelný pro všechny zaměstnance, aby se přecházelo nedorozuměním (Bláha a kol., 2013, s. 109).

Podle Šikýře (2012, s. 124) spravedlivé odměňování umožňuje:

- najít a udržet výkonné zaměstnance,
- odměnit zaměstnance odpovídající náhradou za vykonanou práci, ocenit jejich skutečný výkon a motivovat je k lepším výsledkům,
- využívat zákonné a konkurenceschopné rozdíly v odměňování zaměstnanců,
- zabezpečit efektivní řízení nákladů a peněžní prostředky na systém odměňování.

Využíváním přiměřeného systému odměňování docílí společnost toho, že zaměstnanci budou pracovat pro společnost co nejlépe. Odměňování lze rozdělit podle Bláha a kol. (2013, s. 109 - 112) na základě kompetencí, přínosu a na základě výkonu.

Méně známým, ale zajímavým způsobem odměňování je tzn. gainsharing (podíl na výnosu). Znamená možnost týmu podílet se na zvýšení výnosu, který plyne z vyšší produktivity práce (Sakslová, 2013, s. 111 - 112). Dalším typem je tzv. profit sharing (podíl na zisku), kdy jsou zaměstnancům vypláceny příplatky k jejich obvyklým odměnám a bonusům. Výška odměny je stanovena buď na základě vzorce, nebo rozhodnutí managementu společnosti (Bláha a kol., 2013, s. 115).

Spokojenost s prací

Pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti. Pro většinu lidí je práce významnou součástí jejich života. Spokojenost ovlivňuje cíle a očekávání. Je definována v závislosti na uspokojování potřeb zaměstnanců nebo v souvislosti s postoji k práci. Spokojenost představuje reakci člověka, kterou prožívá ve vztahu k pracovnímu procesu (Kociánová, 2010, s. 34 - 35). Za základní požadavky, týkající se spokojenosti s prací, můžeme zařadit vyšší plat (mzdu), spravedlivý odměňovací systém, příležitosti k postupu na vyšší pracovní místo, sociální soulad při práci, zajímavé úlohy a kontrolu nad rychlostí a použitými metodami práce. Stupeň spokojenosti s prací ovlivňují vnitřní i vnější faktory, kvalita řízení a společenské vztahy na pracovišti (Horváthová, 2016, s. 20).

Spokojenost práce souvisí s motivací. Neplatí však vždy, že spokojenost aktivuje motivaci. Liší se především v hledisku aktivace, do kterého patří nadšení, zapálení, ochota vložit do práce více vlastní energii a nápady (Horváthová, 2017, s. 20 - 21).

2 CHARAKTERISTIKA ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

Benefity slouží k osobním potřebám zaměstnanců. Jsou prostředkem ke zvyšování oddanosti zaměstnanců ke společnosti a ukazují, že se zaměstnavatelé o své zaměstnance starají. Všem zaměstnavatelům nejde o spokojenost svých zaměstnanců, ale podobně jako ti, kterým o blaho zaměstnanců jde, poskytují zaměstnanecké benefity, aby zajistili konkurenceschopnost. Jiné zaměstnanecké benefity, jako například mateřská dovolená, jsou ze zákona povinné (Armstrong, 2009, s. 382).

Benefit je forma peněžního nebo nepeněžního plnění, která není určena zákonem. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a znamená dodatečná zvýhodnění pro zaměstnance. Jsou to například služební automobil či výhodnější nákup výrobků od zaměstnavatele (Dvořáková a kol., 2012, s. 325). Význam zaměstnaneckých benefitů v dnešním konkurenčním prostředí roste. Poskytování peněžního nebo nepeněžního plnění nad rámec sjednané mzdy je běžné kritérium při výběru zaměstnání. Nabízené benefity jsou důležitým faktorem při rozhodování o přijetí pracovní nabídky.

Typické znaky zaměstnaneckých benefitů jsou podle Dvořákové a kol. (2012, s. 325) tyto:

- nejsou závislé na zásluhách, jejich výše a struktura se odvíjí od postavení a délky trvání pracovního poměru,
- nevedou ke krátkodobému pracovnímu výkonu,
- ne každý zaměstnanec je vnímá jako výhodu,
- jsou mnohdy nabízeny v závislosti na trendu na trhu práce a nejsou racionálně podloženy,
- velikost společnosti má vliv na počet nabízených benefitů,
- zavedené benefity je těžké rušit, protože jsou vnímány jako automatické,
- pokud jsou vnímány jako spravedlivé a férové, mají pozitivní vliv,
- jsou poskytovány na základě pracovní smlouvy, vnitřní směrnice či jiné smlouvy.

Je důležité mít pod kontrolou náklady na poskytování benefitů a porovnávat náklady a užitek z nich v souvislosti s pokračováním v jejich aktuálním objemu. Společnost by měla pravidelně provádět průzkumy spokojenosti zaměstnanců s nabízenými benefity a odhalit potřeby zaměstnanců a následně zvolit vhodný způsob poskytování benefitů (Armstrong, 2009, s. 386).

2.1 Členění benefitů

Zaměstnanecké benefity jsou děleny z více uhlů a pohledů. Jsou součástí odměny za práci, která nemá přímý vztah k výsledkům práce. Podle Macháčka (2017, s. 1) zaměstnanecké benefity můžeme dělit do skupin:

- zdravotní benefity,
- důchodové benefity,
- benefity poskytované na pracovišti,
- zaměřené na využití pracovního výkonu,
- benefity sloužící ke vzdělávání,
- finanční a platové benefity,
- benefity, které slouží k vybavení zaměstnance.

Armstrong uvádí za hlavní typy zaměstnaneckých benefitů (2009, s. 383):

- osobní bezpečnost – například zdravotní péče, pojištění, dodatečné odstupné,
- peněžní pomoc – podnikové půjčky, pomoc při splácení hypoték,
- osobní potřeby – volno z osobních důvodů, péče o děti ve firemních prostorech nebo poukázky s příspěvky na tuto péči, poradenské služby,
- dovolená,
- podnikové automobily,
- jiné benefity,
- dobrovolné zaměstnanecké benefity, kde patří oblasti:
 - zdraví – pojištění péče o zubní chrup, zdravotní prohlídky,
 - ochrana – životní pojištění, osobní úrazové pojištění,
 - volný čas – volné dny, zapůjčení počítače, cestovní pojištění,
 - domácnost – zboží pro domácnost, on-line nakupování.

Hlavními typy benefitů podle Urbana (2017, s. 145 - 146) jsou:

- výhody vztahující se k práci – jsou součástí pracovních podmínek, jako jsou příspěvek na stravování, vzdělávání nebo příspěvek na dopravu,
- pracovní pomůcky – které mohou být použity i pro osobní potřebu jako jsou osobní automobil, notebook nebo mobilní telefon,
- výhody osobní a sociální povahy – zahrnuje například nadstandardní zdravotní péči, lázeňské pobyty, sportovní a kulturní aktivity.

Z hlediska způsobu poskytování můžeme podle Urbana (2017, s. 146 - 147) výhody třídit na:

- plošné – to znamená, že je zaměstnavatel poskytne všem pracovníkům bez ohledu na to, zda o něj mají zájem,
- pružné - zaměstnanec si může benefit zvolit podle své potřeby a volbu může opakovat pravidelně, je omezen finančním limitem, který nesmí překročit, a může si sestavit svůj balíček výhod,
- kombinace plošných a pružných – šetří administrativní náročnost, která je spojena s pružným systémem při používání plošného systému, který je všeobecně pro zaměstnance zajímavý.

Pelc rozděluje benefity podle daňové a odvodové výhodnosti (2011, s. 17 – 18) na:

- mimořádně výhodné – tyto benefity jsou daňovým nákladem na straně zaměstnavatele a na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmů,
- částečně výhodné - mohou být buď na straně zaměstnavatele daňovým nákladem a u zaměstnance příjmem ze závislé činnosti, nebo u zaměstnavatele nejsou daňovým nákladem a naopak u zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmů.

Poskytovat benefity lze také těmito způsoby Macháček (2017, s. 2):

- fixní způsob - pro všechny zaměstnance je určitý benefit stanoven v kolektivní smlouvě a je pouze na zaměstnanci, zda nabízený benefit použije. Zahrnuje například stravenky, mobilní telefony, slevy na výrobky či kulturní nebo sportovní akce. Jedná se o poukázkový systém,
- flexibilní způsob – funguje na základě vytvoření balíčku benefitů zaměstnavatelem, a určení ročního limitu bodů, které může zaměstnanec čerpat na benefity, které sám preferuje. Jedná se o tzv. cafeteria systém.

Flexibilní benefity mají dva cíle - snížit náklady na benefity a zvýšit spokojenost zaměstnanců s benefity. Společnost může ušetřit náklady na benefity tím, že optimalizuje rozdělení potřeb zaměstnanců místo toho, že nevynakládá více finančních prostředků na objem benefitů. Zaměstnavatel vychází z představy, že spokojení zaměstnanci jsou kreativnější, produktivnější a oddanější a právě pro zvýšení spokojenosti nabízí různé druhy benefitů (Dvořáková a kol., 2012, s. 326). Trendem je posílení benefitů „ušitých zaměstnanci na míru“.

Nalezení rovnováhy, mezi nároky na práci a mimopracovními aktivitami, umožňuje zaměstnavatelům udržení jejich zaměstnanců (Urban, 2017, s. 145).

Zaměstnanecké benefity mohou být zaměstnavatelem poskytovány odlišným způsobem (Macháček, 2017, s. 3) a to:

- všem pracovníkům společnosti - zahrnuje příspěvky na pojištění, vzdělávací programy a školení, kulturní a sportovní vyžití, úhradu rehabilitací a masáží nebo zdravotních prohlídek,
- určité skupině zaměstnanců - patří sem například používání firemního automobilu i pro soukromé účely nebo poskytování akcií,
- individuálně – v případě, pokud se jedná např. o živelnou pohromu, dlouhodobou zdravotní indispozici nebo nepříznivou sociální situaci.

Z daňového hlediska jsou zaměstnanecké benefity poskytovány zaměstnavatelem podle Macháčka (2017, s. 2):

- U zaměstnance:
 - osvobozeny od daně z příjmu ze závislé činnosti,
 - zahrnutý nebo nezahrnutý do vyměřovacího základu pracovníka pro stanovení odvodu na sociální, zdravotní a pojistné pojištění,
 - zdaněny daní z příjmů ze závislé činnosti ze tzv. super hrubé mzdy.
- U zaměstnavatele:
 - poskytovány na vrub daňově uznatelných nákladů,
 - poskytovány na vrub nedaňově uznatelných nákladů,
 - poskytovány z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního nebo podobného fondu tvořeného ze zisku po zdanění.

Podle Urbana (2017) mají zaměstnanecké výhody i slabé stránky. Především to, že nemusejí mít přímý motivační vliv, neboť jsou ze strany zaměstnanců brány jako automatická součást. Vliv na zaměstnance mají benefity jen tehdy, pokud o ně jeví zájem a existuje možnost, že by si takový benefit pořídili či zakoupili i sami.

Co se týká plošných benefitů, nevyhovují všem zaměstnancům stejně – například mladého člověka nezajímá penzijní připojištění či jiné druhy pojištění, naopak je pro něj důležitý příspěvek například na sportovní aktivity. Takové situace mohou vyvolat určitou míru nespra-

vedlivosti a mohou vyústit v konflikty na pracovišti. Je nutné poskytovat benefity podle konkrétních potřeb společnosti a osob. V rámci konkurence na trhu práce často dochází k tomu, že jsou zaměstnanecké benefity nabízeny mechanicky, na základě konkurenčních společností, a nesplňují požadavky a potřeby dané společnosti. Dochází k soutěžení na trhu práce a tím ke zvyšování nabídky výhod, ovšem bez růstu motivačního působení.

Ke zvýšení efektivity by měly být přizpůsobeny cíle v oblasti motivace, rozvoje zaměstnanců a stabilizace, kterých chce společnost docílit, a nebude je nabízet jen proto, že je nabízí i „všichni ostatní“. Důležité je hodnocení efektivity vložených prostředků na poskytování benefitů a porovnání očekávaných přínosů s náklady na poskytování. Společnost by měla zjišťovat pomocí anonymních dotazníků, jak benefity hodnotí sami zaměstnanci a informovat je o všech nabízených benefitech.

2.2 Legislativní úprava benefitů

Mezi právní předpisy, které upravují oblast zaměstnaneckých benefitů, patří:

- zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon o pojistném na sociálním zabezpečení a zákon o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění (č. 589/1992 Sb. a č. 592/1992 Sb.)

2.2.1 Zákon o dani z příjmů

Pokud poskytuje společnost svému zaměstnanci benefit, je pro ni podstatné, zda se jedná o příjem, který je u zaměstnance předmětem daně z příjmů za závislé činnosti a pokud ano, dále musí zjistit, zda se jedná o příjem, který je osvobozen od daně z příjmů podle § 6 od. 9. Zákon také vymezuje, jaké benefity může zaměstnavatel uplatnit jako daňový výdaj, a které musí hradit ze sociálního fondu nebo jako nedaňové výdaje. Společnostem tedy záleží nejvíce na tom, aby benefity, které poskytují svým zaměstnancům, byly daňově uznatelným nákladem a daly se odečíst od základu daně (Macháček, 2017, s. 8 – 9).

2.2.2 Zákoník práce

Upravuje právní vztahy, které vznikají při výkonu závislé práce mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Zákoník práce (dále jen ZP) ponechává subjektům pracovněprávních vztahů nezávislost, ale stanovuje širokou škálu omezení, která mají chránit slabší stranu pracovně-

právních vztahů, tedy zaměstnance. V rámci těchto vztahů může dojít od odchýlení od zákona, ale musí to být uvedeno ve smlouvě nebo vnitřním předpisu (Nesčáková, 2013, s. 15). ZP umožňuje zaměstnavateli poskytovat nadlimitní plnění zaměstnancům a různá plnění ve formě zaměstnaneckých benefitů. Ve vztahu k benefitům upravuje výši odstupného, cestovních náhrad, odborného rozvoje zaměstnanců. Ve mzdové oblasti se týká příplatků, ať už za práci přesčas, za pracovní pohotovost, za práci v sobotu a neděli, dále příplatky za práci ve ztíženém pracovním prostředí či za noční práci (Macháček, 2017, s. 7 – 8).

2.3 Trh práce

Trh práce je místo, kde se setkává nabídka práce s poptávkou po práci. Nabídku práce představují zaměstnanci a poptávku po práci tvoří společnosti. Smyslem trhu práce je alokace práce mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Společnosti zde získávají zaměstnance, které potřebují pro naplnění jejich cílů a zaměstnanci hledají práci z důvodu uspokojení svých potřeb (Šikýř, 2012, s. 27). Důležitá je etapa získávání zaměstnanců jako pracovní síly do společnosti. Tato fáze ukazuje, jak bude společnost úspěšná a konkurenceschopná, a zda je formulování cílů zajištěno potřebnými zaměstnanci, kteří jsou motivovaní a jejich zájmy jsou v souladu se zájmy společnosti. Současně se společnost snaží o zvyšování produktivity práce. V rámci celého průběhu získávání zaměstnanců by měl být zajištěn dostatek informací, aby eventuální zájemci mohli na pracovní nabídku zareagovat včas (Koubek, 2007, s. 126 – 127).

Trh práce můžeme rozdělit na vnitřní a vnější trh. Vnější trh práce definujeme jako místo mimo pracovní prostředí společnosti, vnitřní trh práce je prostředí v dané společnosti, kde se zaměstnanci nacházejí. Rozdělení trhu práce přináší dva zdroje, kde může společnost požadované zaměstnance hledat.

K vnějším zdrojům zaměstnanců podle Šikýře (2012, s. 27 - 28) patří:

- zájemci o práci na vnějším trhu práce,
- zaměstnanci jiných společností,
- absolventi vysokých a jiných škol,
- důchodci, studenti, ženy v domácnosti apod.

Pracovní síla z vnějšího trhu přináší společnosti „novou krev“ - jiný pohled na věc, jiné přístupy k práci a k řešení problémů, a to může společnost využít jako novou inspiraci a pro uskutečňování změn. Na druhou stranu zaměstnavatel musí investovat do jejich pracovní

a sociální adaptace, aby zaměstnanci mohli podávat pracovní výkony, jaké společnost očekává (Dvořáková a kol., 2012, s. 146). Z metody získávání zaměstnanců zde přichází v úvahu například (Dvořáková a kol., 2012, s. 147):

- nabídka práce na vývěsce,
- on-line nabídka na pracovních portálech,
- nabídka práce prostřednictvím úřadu práce,
- veletrhy,
- přihlášení kandidáta na nabízenou pozici

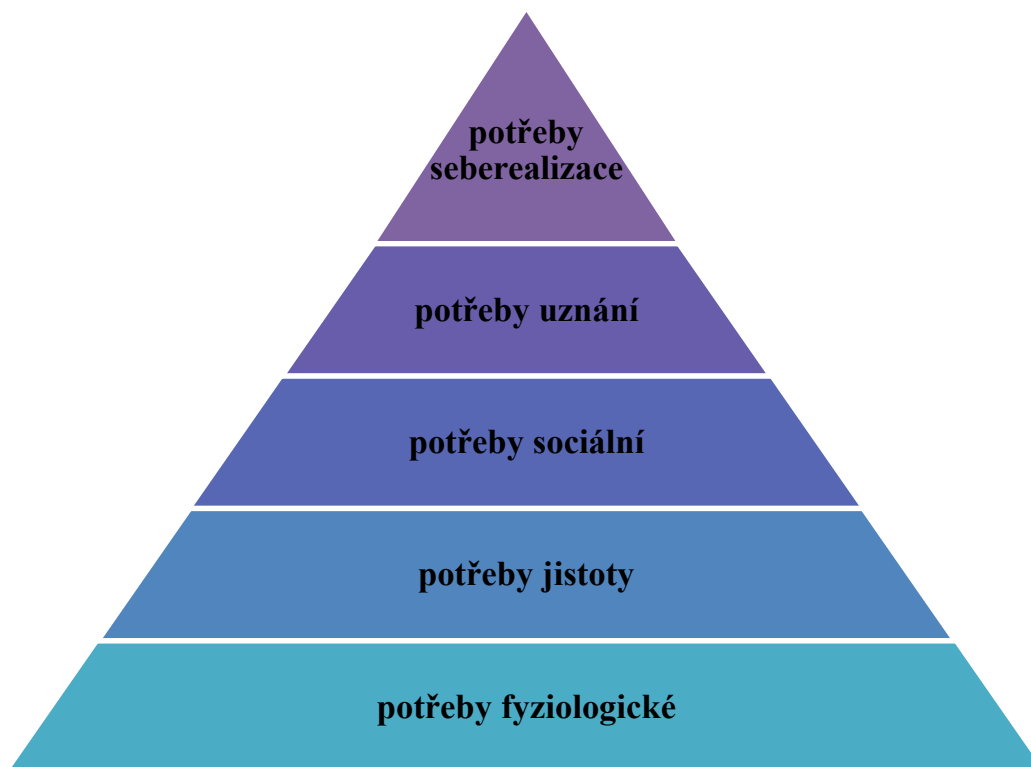
Vnitřní zdroje tvoří (Šikýř, 2012, s. 27 – 28):

- zaměstnanci, kteří byli ušetřeni z důvodu technického vývoje,
- uvolnění zaměstnanci z důvodu organizačních změn,
- zaměstnanci schopni vykonávat náročnější úkoly,
- zaměstnanci vstřícní provozovat jinou činnost.

Získávání zaměstnanců z vlastní společnosti je výhodné, protože zaměstnavatel zná kandidáty a může tak spolehlivěji rozhodnout o jejich přesunu. Tím se zvyšuje spokojenost zaměstnanců a jejich oddanost ke společnosti, zlepšuje se pracovní morálka, protože zaměstnanci mají možnost růst a příležitost učit se novým věcem. Zaměstnavatel musí investovat do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, aby byli schopni plnit jeho budoucí úkoly (Dvořáková a kol., 2012, s. 149 – 150).

2.3.1 Motivace

Motivace zaměstnanců je jeden z důležitých úkolů managementu společnosti, protože motivovaní zaměstnanci jsou ochotnější, pracují usilovněji a mají lepší výsledky. Jejich kontrola pak není tak nutná, jsou vstřícní jak k zákazníkovi, tak k ostatním zaměstnancům. Motivovat zaměstnance znamená pochopit také okolnosti, které v jejich motivaci brání. Souhrn motivačních okolností je označován jako motivační faktory (Urban, 2017, s. 12). Motivační faktory lze třídit z několika hledisek. Napomáhá tomu tzv. **Maslowovo třídění**, zahrnuje pět skupin lidských potřeb. Je založeno na tom, že potřeby jsou uspokojovány od nejdůležitějších po ty nejméně důležité. Nelze tedy dosáhnout potřeby seberealizace, aniž by byly uspokojeny potřeby předešlé. Zobrazuje se jako pyramida.



Obr. 2. Pyramida Marslowových potřeb, vlastní zpracování.

Skupiny Marslowových potřeb se dělí na:

- **potřeby fyziologické** – uspokojení potřeb je podmínkou pro přežití, jako například mzda za vykonanou práci,
- **potřeby jistoty** – pro uspokojení této potřeby je rozhodující pracovní prostředí a podmínky v práci,
- **potřeby sociální** – naplňuje ji přátelská atmosféra na pracovišti, součást pracovního kolektivu a sociální přijetí,
- **potřeby uznání** – pokud je pracovník oceněn či pochválen, je uspokojena jeho potřeba uznání a zvyšuje se tím jeho sebevědomí,
- **potřeby seberealizace** – potřeba neustále se vzdělávat, zlepšovat své schopnosti a získávat nové zkušenosti.

Všechny společnosti se zajímají o to, jaký způsobem dosáhnout trvale vysokého výkonu zaměstnanců. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují zaměstnance, aby jednali určitým způ-

sobem. Třemi složkami motivace jsou směr, úsilí a vytrvalost. Cílem motivování zaměstnanců je dosažení výsledků, které společnost potřebuje (Horváthová, 2017, s. 21 – 22.) Důležitou roli v porozumění hraje rozpoznání individuálního profilu zaměstnance. Napomáhá ho lépe ocenit, pochválit a odkryje jeho rezervy. Pokud u zaměstnance převládá určitá potřeba, mluvíme o pracovní motivaci. K hlavním typům motivace podle Urbana patří například finanční nebo materiální motivace (2017, s. 36).

Při rozdělení na vnitřní a vnější pracovní motivaci jsou používány pojmy intrinsická a extrinsická motivace. Extrinsická motivace znamená, že společnost vytváří například příjemnou a přátelskou atmosféru v pracovním týmu, kvalitní pracovní prostředí či poskytuje různá privilegia (Horváthová, s. 22 – 23). Můžeme ji pojmenovat jako motivaci „zvenčí“. Tato motivace musí být neustále obnovována, jinak se vytrácí (Daigeler, 2008, s. 64). Pro intrinsickou motivaci je důležité zjistit potřeby zaměstnance. Propojení jeho očekávání s cíli společnosti poté vede ke vzniku dlouhodobé motivace. Faktory motivace zde jsou například poskytování různé kvalifikace, zlepšování schopností nebo uznání a odpovědnost (Daigeler, s. 64.) Je to tedy forma motivace, která motivuje jedince díky pozitivním pocitům, které mu práce přináší. Důsledkem je vyšší spokojenost, oddanost zaměstnanců a duševní rovnováha (Horváthová, 2017, s. 22 – 23).

Některé z motivačních faktorů zvyšují pracovní motivaci i spokojenost s prací. Odstranění nespokojenosti s prací vede ke zvýšení motivace zaměstnanců (Urban, 2017, s. 18). Tyto motivační faktory se dělí podle **Herzbergovy teorie** na **motivátory vnitřních pracovních potřeb** a **hygienické faktory**. Faktory hygieny zahrnují mzdu, personální a organizační řízení, podmínky na pracovišti, Jestliže chybí nebo je jich nedostatek, vedou zaměstnance k nespokojenosti. Pokud jsou vyhovující, nepromítají se do motivace a nevzbuzují pracovní nespokojenost. Jejich nedostatky vzbuzují pracovní nespokojenost a mohou být nahrazeny v pozitivním směru silnějším působením motivátorů (Dvořáková a kol., 2012, s. 228 – 229). Motivátory představují větší nasazení a zapálení zaměstnanců, zahrnují to, o co mohou zaměstnanci usilovat, jako například finanční prémie, kariéerní růst či rozvíjení znalostí (Urban, 2017, s. 18).

3 DAŇOVÝ DOPAD ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ NA ZAMĚSTNANCE A ZAMĚSTNAVATELE

Důležité pro nabídku zaměstnaneckých benefitů jsou jejich daňové aspekty. Náklady na poskytování benefitů pro společnosti mohou, ale nemusí, být nákladem daňově uznatelným a stejně tak benefit může a nemusí být osvobozen od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti (Urban, 2017, s. 147 – 148).

Daňový režim benefitů na straně zaměstnance

Mezi druhy nepeněžního plnění, která jsou u zaměstnavatele osvobozena od daně z příjmů, jsou například:

- odborný rozvoj zaměstnanců,
- stravování zaměstnanců,
- poskytování nealko nápojů,
- příspěvek na sport, vzdělávání a rekreaci,
- poskytování bezplatných jízdenek,
- poskytnutí darů,
- poskytnutí přechodné ubytování,
- sociální výpomoc,
- příspěvky na penzijní a životní pojištění,
- bezúročná zápůjčka zaměstnanci.

Daňový režim benefitů na straně zaměstnavatele

Zaměstnavatel při poskytování benefitů vychází ze ZDP z § 24 odst. 2 písmeno j), kde jsou uvedeny daňově uznatelné náklady, které zaměstnavatel vynaloží na pracovní a sociální podmínky, na péči o zdraví a na zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců, pokud jejich práva vyplývají z:

- kolektivní smlouvy,
- vnitřního předpisu zaměstnavatele,
- pracovní smlouvy uzavřené mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem,
- jiné smlouvy.

Za optimální zaměstnanecké benefity lze považovat takové, které jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu

zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění a zároveň na straně zaměstnavatele jsou daňově účinným nákladem, který snižuje základ daně z příjmů (Macháček, 2010, s. 3).

3.1 Příspěvek na stravování

Nejvíce používaným benefitem je příspěvek na stravování. Je historicky prvním a nejstarším benefitem. Stravenky jsou daňově výhodné jak pro zaměstnavatele tak i zaměstnance. Stanovení výše ceny stravenky záleží pouze na zaměstnavateli, protože zákon nestanovuje minimální výši stravenky. Další podmínky ohledně poskytnutí finančního příspěvku na stravování může zaměstnavatel stanovit v kolektivní smlouvě nebo vnitřním předpisu (Pelikánová, 2016, s. 210).

Zákoník práce v § 236 uvádí, že „zaměstnavatel je povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování, přičemž tuto povinnost nemá vůči zaměstnancům vyslaným na pracovní cestu.“ Z toho plyne, že zaměstnavatel není povinen stravování zajistit, ale pouze ho umožnit. Ve zmíněném paragrafu je dále uvedeno i to, že pokud bylo v kolektivní nebo jiné smlouvě ujednáno, poskytuje se zaměstnancům stravování a musí být určeny další podmínky pro vznik práva na stravování a výše finančního příspěvku zaměstnavatele (Nesčáková, Marelová, 2013, s. 89; Zákoník práce, § 236, odst. 1 - 3).

Umožnit stravování znamená poskytnout pracovní volno a zajistit vhodný prostor, jako například kuchyňku, jídelnu pro stravování zaměstnanců (Pelikánová, 2016, s. 210 - 212).

Jestliže zaměstnavatel poskytne zaměstnanci stravenku, za kterou si zaměstnanec může koupit jídlo v restauraci nebo za ni může nakoupit potraviny, tak se v tomto případě nejedná o poskytnutí stravování, stravenka má v tomto případě povahu finančního bonusu ke mzdě. Záleží pouze na zaměstnavateli, zda bude zaměstnanci takové stravenky poskytovat (Nesčáková, Marelová, 2013, s. 90).

Stravování může být zajištěno buď ve vlastním zařízení zaměstnavatele, nebo prostřednictvím jiných subjektů, jako jsou stravování u jiného provozovatele, dovoz jídla nebo restaurace (Pelikánová, 2016, s. 210).

Daňové řešení pro zaměstnance

Na základě poskytnutého příspěvku na stravování u zaměstnance vznikne příjem, který je předmětem daně podle § 3 odst. 2 ZDP. Jde o příjem nepeněžní, který je osvobozen od daně z příjmů ze závislé činnosti podle § 6 odst. 9. ZDP. Je osvobozena (Vybíhal, 2018, s. 288):

- hodnota stravování poskytovaného jako nepeněžní plnění zaměstnavatelem zaměstnancům ke spotřebě na pracovišti,
- zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům stravování ve vlastní jídelně nebo v rámci závodního stravování zajištěného prostřednictvím jiných subjektů,
- zaměstnavatel zaměstnancům poskytuje stravenky na odběr jídla ve veřejných provozovnách podle jejich výběru.

U zaměstnanců příspěvek na stravování nepodléhá dani z příjmů. U zaměstnavatelů i zaměstnanců se jedná o příspěvek, který je osvobozen od odvodů sociálního a zdravotního pojištění (Pelikánová, 2016, s. 211).

Daňové řešení u zaměstnavatele

Zaměstnavatel přispívá svým zaměstnancům většinou 55 % jmenovité hodnoty stravenky, protože tato část je daňově uznatelným nákladem podle ZDP § 24 odst. 2. Velikost příspěvku je omezena maximálně do výše 70 % stravného pro zaměstnance při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin. Daňově neuznatelné příspěvky zaměstnavatel může (Pelikánová, 2016, s. 211):

- uhradit za zaměstnance jako příspěvek daňově neuznatelný ze zisku po zdanění,
- dát jako benefit ze sociálního fondu,
- strhnout ze mzdy zaměstnance.

Příspěvek je daňově uznatelný, jestliže je přítomnost zaměstnance v práci během směny alespoň 3 hodiny, a zároveň nesmí během směny zaměstnanci vzniknout nárok na stravné v souvislosti s pracovní cestou (Otrusínová, Šteker, 2016, s. 112).

3.2 Příspěvek na penzijní a soukromé pojištění

Příspěvek na penzijní a soukromé pojištění patří k nejčastějším benefitům, které jsou nabízeny. Zaměstnavatel poskytuje příspěvek na pojištění (Macháček, 2017, s. 57):

- penzijní připojištění se stáním příspěvkem,
- doplňkové penzijní,
- penzijní,
- soukromé životní.

Daňové řešení u zaměstnance

Zaměstnanec si nemusí sám hradit výše zmíněná pojištění, může využít nabízených benefitů a v rámci nich využít příspěvek zaměstnavatele na tyto druhy pojištění. Pro zaměstnance

platí, a to podle § 6 ZDP, že je osvobozena platba za rok 2018 v celkové výši 50 000 Kč (Pelech a kol., 2019, s. 194).

Daňové řešení u zaměstnavatele

Příspěvky zaměstnavatele na výše zmíněná pojištění jsou podle ZDP § 24 odst. 2 písm. j) bodu 5 jsou daňově uznatelné bez ohledu na jejich výši. Tyto příspěvky na pojištění musí vyplývat z kolektivní smlouvy nebo jiného vnitřního předpisu (Plesníková, Krbečková, 2018, s. 171).

Pokud si zaměstnanec hradí sám své penzijní připojištění, penzijní pojištění a doplňkové penzijní spoření, může si za zdaňovací období odečíst od základu daně částku maximálně 24 000 Kč (Vybíhal, 2018, s. 300).

Poskytování příspěvku na výše zmíněná pojištění představuje pro zaměstnance účinnou motivaci, která je jak pro zaměstnavatele, tak zaměstnance výhodnější než zvyšování mzdy. Nepočítá se do vyměřovacího základu pro odvody pojistného. U zaměstnavatele je poskytnutý příspěvek daňovým nákladem, pokud je splněna podmínka dle § 24 odst. 2 písm. j) bod 5, tedy práva zaměstnanců vyplývá z kolektivní nebo jiné smlouvy (Macháček, 2017, s. 67).

3.3 Příspěvek na kulturu, sport a rekreaci

Daňový dopad příspěvku na kulturu, sport a rekreaci se odlišuje podle toho, zda se jedná o peněžní nebo nepeněžní formu plnění.

3.3.1 Nepeněžní plnění

Daňové řešení u zaměstnance

Z ZDP § 6 odst. 9 písm. d) vyplývá, že je osvobozeno nepeněžní plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci z fondu FKSP ve formě například (Pelc, 2018, s. 86):

- pořízení zboží nebo služby zdravotní, léčebné nebo jiné podoby, pořízení zdravotnických prostředků na lékařský předpis a použití vzdělávacích nebo rekreačních zařízení,
- platba tuzemské nebo zahraniční dovolené u cestovní kanceláře, nebo poskytnutí rekreace a zájezdu u zaměstnance, je od daně osvobozeno nejvýše 20 000 Kč za daňové období,
- příspěvek na kulturní a sportovní akce,

- příspěvek na tištěné knihy a to i na obrázkové knihy pro děti, není poskytnut na knihy, ve kterých reklama přesahuje 50 % plochy,
- nákup permanentek do sportovních zařízení, jako jsou fitness centra, bazény, sportovní haly, nebo do divadla,
- nákup vstupenek na sportovní události,
- poskytnutí poukázek na služby nebo zboží.

Daňové řešení u zaměstnavatele

Zaměstnavatel zde dodržuje § 25 ZDP. Náklady, které zaměstnavatel vynaloží na dosažení, zajištění a udržení příjmů z daňového hlediska, není možné uznat jako nepeněžní plnění, které poskytuje svým zaměstnancům, a to ve formě (Plesníková, Krbečková, 2018, s. 45):

- příspěvku na kulturní pořady, zájezdy, sportovní akce, tištěné knihy kromě knih, kde reklama zabírá více jako 50 % plochy,
- použití rekreačních, zdravotnických nebo vzdělávacích zařízení, závodních knihoven a sportovních zařízení.

Pokud zaměstnavatel poskytne zaměstnanci touto formou zájezd nebo mu zaplatí vstupenky na nějakou kulturní nebo sportovní akci, bude toto plnění nedaňovým nákladem.

3.3.2 Peněžní plnění

Daňové řešení u zaměstnance

Osvobození od daně z příjmů ze závislé činnosti se u zaměstnance nevztahuje na peněžní plnění, které je vyplaceno zaměstnavatelem přímo zaměstnanci. Jestliže zaměstnavatel zaměstnanci poskytne příspěvek na zájezd, nebo mu zaplatí vstupenky na nějakou kulturní nebo sportovní akci, bude se bez ohledu na výši platby jednat o zdanitelný příjem na straně zaměstnance a zahrne se do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění (Macháček, 2017, s. 129).

Daňové řešení u zaměstnavatele

Nepeněžního plnění se týká § 25 odst. 1 písm. h) ZDP. Pro peněžní plnění platí § 24 odst. 2 písm. j) s odkazem na kolektivní smlouvu (Marková, 2018, s. 40). Dále je osvobozena platba zaměstnavatele, v celkové výši maximálně 50 000 Kč za rok, na příspěvek na druhy pojištění – penzijní připojištění se státním příspěvkem, penzijní pojištění, doplňkové penzijní spoření (Pelc, 2018, s. 86).

Pokud zaměstnavatel zaplatí zaměstnanci zájezd nebo vstupenky na nějakou kulturní nebo sportovní akci, bude se jednat bez ohledu na výši platby, o daňový výdaj, to je pokud se bude jednat o práva zaměstnanců vyplývající z kolektivní smlouvy nebo jiné smlouvy. V případě finančního plnění zaměstnavatele přímo zaměstnanci se bude u zaměstnance jednat o zdanitelný příjem (Macháček, 2017, s. 219 - 220).

3.4 Vzdělávání a odborný rozvoj

Zaměstnavatel vyžaduje dostatečný počet kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců. Pokud umějí a hlavně chtějí dělat lepší věci než zaměstnanci konkurence, vede to k zajištění dlouhodobé prosperity a konkurenční výhody pro zaměstnavatele (Šikýř, 2012, s. 146).

Podle § 227 ZP zahrnuje odborný rozvoj zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace.

Podle § 228 ZP se zaškolení nebo zaučení týká toho zaměstnance, který přestupuje na nové pracoviště nebo na nový druh práce, nebo je bez příslušné kvalifikace do zaměstnání. Za zaškolení nebo zaučení zaměstnanci přísluší mzda.

Prohlubováním kvalifikace se podle § 230 ZP průběžně doplňuje kvalifikace. Nemění se její podstata a umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce. Účast na školení nebo jiných formách studia za účelem prohloubení kvalifikace se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat.

§ 231 ZP udává, že zvyšováním kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace. Zvýšením kvalifikace je studium, vzdělávání, školení a další jiné formy k dosažení vyššího vzdělání.

Rekvalifikace znamená změnu dosavadní kvalifikace, dochází k nabytí nových znalostí a dovedností pomocí teoretické nebo praktické přípravy, která je následně používána v pracovním procesu. Uskutečňuje se během pracovní doby a je překážkou v práci ze strany zaměstnance. Zaměstnanci přísluší za tuto dobu náhrada mzdy ve výšce průměrného výdělku (Vybíhal, 2018, s. 81).

Daňové řešení u zaměstnance

Nepeněžní plnění

Aby bylo možné osvobodit od daně z příjmů nepeněžní plnění, odborný rozvoj musí souviset s předmětem činnosti zaměstnavatele. U zaměstnance je pro osvobození nutné, aby se jednalo o nepeněžní plnění, které vynaložil zaměstnavatel na odborný rozvoj svého zaměstnance, nesmí se jednat o přímou platbu zaměstnanci (Pelc, 2018, s. 105).

Osvobození se vztahuje jak na prohlubování, tak i na zvyšování kvalifikace. Pro uplatnění osvobození musejí být splněny podmínky (Macháček, 2017, s. 90):

- jde o poskytnutí nepeněžního plnění zaměstnavatele, zaměstnavatel tedy hradí sumy za prohlubování a zvyšování kvalifikace,
- a vzdělávání zaměstnance souvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele.

Peněžní plnění

Jestliže zaměstnavatel hradí náklady související s prohlubováním nebo zvyšováním kvalifikace, jako peněžní plnění, a které souvisí nebo nesouvisí s předmětem jeho činnosti, jedná se u zaměstnance o zdanitelný peněžní příjem. Tento příjem se zahrnuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění (Macháček, 2017, s. 91.) Peněžní plnění, které souvisí se zvyšováním kvalifikace, je pro zaměstnance zdanitelným příjmem (Pelc, 2018, s. 106).

Daňové řešení u zaměstnavatele

Daňovými náklady zaměstnavatele podle ZDP § 24 odst. 2 písm. j) bod 3 jsou náklady (Marková, 2018, s. 36) :

- na provoz vlastních vzdělávacích zařízení,
- které jsou spojené s odborným rozvojem zaměstnanců podle ZP,
- spojené s rekvalifikací zaměstnanců dle zákona o zaměstnanosti, jestliže souvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele.

Všechny výdaje zaměstnavatele související s prohlubováním nebo zvyšováním kvalifikace nebo rekvalifikace zaměstnanců, týkající se jak peněžního tak nepeněžního, jsou daňovými výdaji (Macháček, 2017, s. 92).

Podle § 25 odst. 1 písm. h) bod 2 ZDP nelze daňovým výdajem uznat **nepeněžní plnění**, které poskytuje zaměstnavatelem zaměstnanci ve formě možnosti používat rekreační, zdravotnická a vzdělávací zařízení, závodní knihovny a sportovní zařízení (Marková, 2018, s. 40). Pokud tedy zaměstnavatel bude jako **nepeněžní plnění** hradit zaměstnanci vzdělávání,

kteřé nesouvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele, potom tyto výdaje nejsou u zaměstnavatele daňově uznatelné. Pokud zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci **peněžní příspěvek** a ten nesouvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele, zaměstnavatel může využít § 24 odst. 2 písm. j) bod 5. Toto plnění musí být sjednáno v pracovní nebo jiné smlouvě se zaměstnancem a potom půjde o daňově uznatelný výdaj zaměstnavatele (Macháček, 2017, s. 93).

3.5 Dary zaměstnancům

Neboli bezúplatné plnění může zaměstnavatel zaměstnanci věnovat z různých důvodů, jako jsou například za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele při poskytnutí první pomoci při požáru, při pracovních výročí 20 let a každých 5 let ve firmě, při životních výročí, při odchodu do důchodu (Vybíhal, 2018, s. 289).

Daňové řešení u zaměstnance

Dle § 6 odst. 9 písm. g) ZDP je od daně z příjmů ze závislé činnosti osvobozena hodnota (Vybíhal, 2018, s. 288):

- nepeněžního bezúplatného plnění poskytované z fondu kulturních a sociálních potřeb podle Vyhlášky o FKSP,
- za podobných podmínek poskytovaných ze sociálního fondu nebo
- ze zisku po jeho zdanění,
- anebo na vrub nákladů, které nejsou výdaji na dosažení, zajištění a udržení příjmů, a to do úhrnné výše 2 000 Kč ročně u každého zaměstnance.

Dary jsou poskytovány zaměstnavatelem z FKSP. Vzhledem k tomu, že se v ZDP mluví o osvobození roční částky 2 000 Kč poskytnutých nepeněžních darů, které jsou vymezené vyhláškou o FKSP, je nutné všechny nepeněžní dary zaměstnance během kalendářního roku sečíst a ze součtu osvobodit částku pouze 2 000 Kč. Vyšší částka podléhá zdanění daní z příjmů ze závislé činnosti (Macháček, 2017, s. 119 - 120).

Daňové řešení u zaměstnavatele

Dle § 25 odst. 1 písm. t) ZDP nejsou daňovým nákladem výdaje na reprezentaci, kterými jsou hlavně pohoštění, občerstvení a dar. Za dar se nepovažuje reklamní nebo propagační předmět, který je opatřen jménem či ochrannou známkou poskytovatele, nebo názvem propagovaného zboží a jehož hodnota nepřesáhne bez DPH 500 Kč (Marková, 2018, s. 42).

V tabulce 1 je uvedeno jaký vliv má benefit na zaměstnance a na zaměstnavatele.

3.6 Jiné zaměstnanecké benefity

Podle průzkumu TREXIMA mezi atraktivní benefity na trhu práce patří firemní školka, náhrada mzdy za první 3 dny pracovní neschopnosti, příspěvky na nadstandardní zdravotní péči, 14. plat, příspěvek na dovolenou, sick days a zapůjčení pracovních prostředků a nástrojů. Atraktivitu benefitů je důležité externě i interně oznamovat, není dostačující pouze jejich poskytování, hlavní je, aby se o těchto benefitech zaměstnanci dozvěděli (HR MONITOR – Zaměstnanecké benefity, 2018).

V poslední době patří k žádaným benefitům flexibilní pracovní doba nebo sick days. **Sick days** nebo také placené zdravotní volno, které zaměstnanci mohou využít v době nemoci a zůstat pár dní doma. Podle LMC.cz má 29 % zaměstnanců nárok na sick days, a polovina z nich nepřijde o peníze, neboť jim zaměstnavatel vyplatí 100 % jejich denní mzdy. Tento benefit mají většinou zaměstnanci do 34 let a s vystudovanou vysokou školou. Běžné je, že si zaměstnanci mohou vzít 1 až 3 dny zdravotního volna za rok. Pokud nevyužijí své sick days v daném roce, mohou si je bez problémů přenést do dalšího roku a použít je v případě potřeby (Panszczyk, Turan, McDonnell-Kennedy, 2004, s. 410 – 411). Sick days v České republice nabízí více než 60 % zaměstnavatelů. Benefit je stále žádanější, počet společností, které sick days nabízejí, ročně vzrostl o 13 % (HRnews.cz, 2018).

Flexibilní pracovní doba je žádaným benefitem převážně u rodičů s malými dětmi, ale nejenom u nich. Flexibilní pracovní doba může mít různou podobu. Jejím znakem je rozdílná délka provozní a pracovní doby, provozní doba se prodlužuje a umožňuje tak zaměstnancům individuální pracovní režimy. Často je využívána zkrácená pracovní doba. Nejvíce je ale využívána flexibilní pracovní doba. Jde o organizaci pracovní doby tak, že si zaměstnanec sám v rámci daných pravidel stanovuje začátek nebo konec směn a mezi tímto časovým úsekem musí být povinná doba, kterou zaměstnanec stráví v práci (Dvořáková, 2012, s. 181 – 182). Zaměstnanec si tak může odejít z práce dřív, vyzvednout své děti nebo využít čas na jiné volnočasové aktivity.

Flexibilní pracovní doba přináší společnostem výhody, protože pomáhá stimulovat větší spokojenost zaměstnanců. Společnost také musí vzít v potaz, jak flexibilní pracovní dobu zakomponuje do systému odměňování, měla by zavést systém sledování a řízení výkonnosti podniku (Stredwick, Ellis, 2005, s. 3 – 4). Flexibilní práce umožňuje společnostem také efektivně reagovat a pomoci přilákat a udržet nové zaměstnance (Stredwick, Ellis, 2005).

Další benefitem je **home office**. Rozvoj nových technologií vytváří výhody, které mění práci závislou na kancelářském prostředí na více mobilní, tím pádem vzniká více druhů pracovních možností, které se mohou provádět z domácího prostředí (Kizza, 2007).

Lidé mají možnost zůstat v kanceláři nebo mohou pracovat z domu, pokud si ovšem zvolí možnost pracovat z domu, musí mít zkušenosti s home office; společnost musí vědět, že pokud se dohodne se zaměstnancem na práci z domu, přinese jí to výsledky, které čekává. Podle Kizza (2007) hodnota benefitu závisí na individuálních okolnostech. Tento druh benefitu využívají často ženy v domácnosti, kvůli času stráveného hlídáním svých dětí. Také se v poskytování home office rozlišuje, o jakou pracovní pozici se jedná. Jiný přístup má úřednický typ pozice, kde je nutné na zaměstnance více dohlížet, zaměstnanci zde nemají tolik prostoru pro rozhodování a spíše se řídí zadanými pokyny. Na druhou stranu mají větší šanci využívat a mít více benefitů. Manažerské pozice mají více prostoru v rozhodování. Mohou pracovat z domu, ale jejich benefity jsou tím pádem dané; flexibilita, volnost a home office. Dalším důležitým faktorem pro home office je věk. Mladí lidé preferují práci z domu a jsou výkonnější než ti starší. Často je home office využíván u informatických pozic a zaměstnanců IT firem (Kizza, 2007, s. 177 – 181).

Dokonce v IT odvětví se začíná objevovat benefit ve formě **neomezené dovolené**. Pro společnosti je to administrativně nenáročný benefit a u zaměstnanců velmi oblíbený – zaměstnanec jednoduše zajde za svým nadřízeným a požádá o dovolenou navíc, pokud podle nařízení odvádí zaměstnanec svou práci dobře, dovolenou mu schválí. Ovšem poskytnutí takového benefitu s sebou nese velkou důvěru mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, protože se může lehce stát, že dojde ke zneužití benevolence zaměstnavatele (LMC.cz, 2019). Neomezenou dovolenou ovšem musí zaměstnanec nahlásit svému zaměstnavateli s časovým předstihem, aby se nijak nenarušil průběh práce a rozdělaných projektů. Tento benefit zvyšuje atraktivitu zaměstnavatele a zároveň také jeho úspěch při náboru nových uchazečů. Nabízejí ho personální i reklamní agentury nebo advokátní kanceláře (TREXIMA.cz, 2018).

Benefity v posledních letech mají stále větší význam. Zaměstnanci požadují, aby byly benefity využitelné, oblíbené jsou ve společnostech **sportovní benefity** – tělocvična, sportpass, karty do bazénů, nebo posilovna přímo v místě výkonu práce (LMC.cz) Přitom podle TREXIMA se málo společností zajímá o to, co by zaměstnance zaujalo a jaký benefit by jim udělal radost. Většinou nastavené systémy benefitů zaměstnance v individuálních zájmech nepodporují (TREXIMA, HR MONITOR – Zaměstnanecké benefity, 2018).

Jelikož se zdravý životní styl stále více rozšiřuje a lidé dbají na výběr stravy, navštěvují posilovny a další sportovní aktivity, byl vznik **Activepassu** jednoznačně dobrým tahem. Activepass platí na nejrůznější volnočasové aktivity, každý den umožňuje jeden vstup dle vlastního výběru do zařízení, které je smluvně domluveno. Podle Activepaas.cz je v České republice míst, které umožňují použití active pasu, přes tisíc. Zaměstnanec za použití activepassu platí měsíční poplatek, který se odvíjí od velikosti příspěvku, který hradí zaměstnavatel. Lidé mohou chodit cvičit, tančit, hrát bowling, jet na hory nebo vzít děti do zoo, vyzkoušet adrenalinové zážitky a další aktivity, a to za zlomek ceny, kterou by zaplatili bez activepassu. Je to lákavý benefit, který oživuje nabídku běžně poskytovaných. Je to benefit pro každého zaměstnance, protože každý si může zvolit aktivitu, jakou má rád a jakou chce využívat (Activepass.cz, 2018).

Zaměstnavatelé svým zaměstnancům dopřávají také benefity ve formě rehabilitací, preventivních či kondičních programů. **Zdravotní benefity** podle Hospodářské komory České republiky poskytuje 9 z 10 zaměstnavatelů.

Z šetření Komory vyplývá zjištění, že společnosti v roce 2019 plánují zdravotní benefity ještě rozšířit, motivovat tak zaměstnance a udržet si je, nebo přilákat potenciální uchazeče o práci (Hospodářská komora České republiky, 2018).

Dětské skupiny jsou stále oblíbenější službou. Jsou alternativou k mateřským školkám a jejich počet se navyšuje. Díky dotacím z Evropské unie je možné, aby se ženy mohly vracet dříve do práce, a své dítě mají kam dát. Zakládají je jak klasické školky nebo společnosti, tak i úřady. Na dětské skupiny se mění i firemní školky, jejichž počet narůstá a které navštěvují děti zaměstnanců. Jsou benefitem, který láká především rodiče, kteří sladění rodinného a pracovního života ocení. Potvrzuje to i fakt, že počet firemních dětských školek ročně roste (MPSV.cz).

Podle Wiltona (2016, s. 220 - 221) jsou vedle finančních odměn důležité motivační potřeby, které jsou řešeny prostřednictvím benefitů, někdy také označovány jako nepřímá mzda. Mezi ně patří například placená dovolená, zvýšená mateřská dovolená, členství ve zdravotních klubech, zubní ošetření, péče o děti zaměstnanců a další benefity, které slouží k obohacení závazku zaměstnanců vůči zaměstnavateli. Dalším benefitem, který společnosti nabízejí, je flexibilní pracovní doba nebo poloviční pracovní úvazek. Je to vyhledávaný benefit u lidí, kteří potřebují například vyzvednout děti ze školy nebo mají jiné volnočasové aktivity (Wilton, 2016, s. 102).

K dalším benefitům mohou patřit vánoční večírky, bezplatné parkování, soutěže v rámci týmu a následná odměna, bezplatné poskytování kávy, čaje nebo studených nápojů na pracovišti (Armstrong, 2009, s. 384). Nevšední benefit jako je playroom na pracovišti, volno při doprovázení dítěte do první třídy, dog friendly kanceláře, kde může zaměstnanec ponechat zvíře po dobu pracovní doby a nemusí za ním spěchat domů, nebo dotace na vánočního kapra (HRnews.cz, 2018).

Podle průzkumu portálu Jobs.cz mezi zaměstnanci jednoznačně vyhrává benefit dovolené navíc. Na dalších místech se seřadily prémie, sick days a příspěvek na stravování. Další nabízené benefity jsou odpočinkové místnosti a místnosti s hudebními nástroji, kam mohou zaměstnanci během pracovní doby zajít a odpočinout si, nebo si mohou zahrát na hudební nástroj a odpoutat se od stresu, firemní gril, kurzy zdravého sezení (LMC.cz, 2018).

Na základě dat z průzkumu TRESIMA jsou nejčastěji poskytovanými benefity příspěvek na stravování, na vzdělávání, dovolená nad rámec zákona (HR MONITOR – Zaměstnanecké benefity, 2018).

benefit	zdanění zaměstnanec (Ano X ne)	uznatelný náklad zaměstnavatel	vyměřovací základ
příspěvek na stravování	NE příjem osvobozen	uznatelný náklad do 55 % hodnoty stravenky	není součástí vyměřovacího základu
příspěvek penzijní pojistění	NE do 50 000 Kč za rok jako nepeněžní plnění osvobozeno	ANO do výše 50 000 Kč za rok	není součástí vyměřovacího základu
příspěvek na kulturu a sport	NE nepeněžní příjem, osvobozeno	ANO do 20 000 Kč uzna- telný náklad	není součástí vyměřovacího základu
rekreace jako nepeněžní plnění do 20 000 Kč	NE nepeněžní příjem, osvobozeno	ANO	není součástí vyměřovacího základu
vzdělání a odborný rozvoj	NE nepeněžní příjem, osvobozeno	ANO pokud souvisí s předmětem čin- nosti	není součástí vyměřovacího základu
dary	NE	ANO do 2 000 Kč za rok	není součástí vyměřovacího základu

Tab. 1. Daňový dopad na benefity, vlastní zpracování.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ VE SPOLEČNOSTI XY S.R.O.

Na následujících stranách bude představena společnost XY s.r.o. Společnost si z důvodu citlivosti dat nepřeje být jmenována a chce zůstat v anonymitě. V této části kapitoly budou uvedeny základní informace o společnosti, SWOT analýza společnosti, organizační struktura a mzdový systém společnosti s analýzou zaměstnaneckých benefitů, které společnost nabízí.

4.1 Základní informace o společnosti XY s.r.o.

Společnost XY s.r.o. vznikla v roce 1993 a postupně se vypracovala svou kvalitní prací na středně velkou společnost, která v současné době zaměstnává 200 zaměstnanců. Zákazníkům nabízí služby v oblasti vývoje výroby a dílů pro automobilový průmysl. Společnost se neustále zdokonaluje ve výrobních technologiích, investuje do rozvoje inovací a robotizace. Výroba se soustřeďuje na výrobu lisovacích forem. Společnost XY s.r.o má odběratele jak na tuzemské trhu tak i v západní Evropě.

Je stabilní a vytváří svým přístupem vhodné pracovní podmínky pro své zaměstnance. Administrativní a výrobní prostory má na svých pozemcích, kde mají zaměstnanci blízký přístup veřejnou hromadnou dopravou.

Společnost XY s.r.o. spolupracuje s personálními agenturami. V současnosti má uzavřeny smlouvy se 4 personálními agenturami. Většinou preferuje české zaměstnance, ale má zkušenosti i se zaměstnanci ze zahraničí, převážně s muži. Počet zaměstnanců získaných prostřednictvím personálních agentur se pohybuje v rozmezí 30 – 50 zaměstnanců dle aktuálních zakázek a potřeby. Oceňování zaměstnanců THP probíhá formou měsíčního platu, který je aktualizován jednou za rok na základě provedených pohovorů s vedoucími pracovníky. Navýšení mzdy je individuální a souvisí se spokojeností nadřízeného s konkrétním zaměstnancem, také záleží na velikosti budoucích a realizovaných zakázek.

4.1.1 SWOT analýza společnosti

Ve SWOT analýze společnosti XY s.r.o. je silnou stránkou dobrá pověst a jméno společnosti na trhu a také její moderní výrobní technologie. Jako hlavní příležitost společnosti autorka práce považuje zdokonalení systému benefitů a také založení pobočky v zahraničí. Největší

hrozbou pro společnost je to, kdyby v krátkém časovém horizontu přišla o velký počet zaměstnanců, které by nedokázala s ohledem na aktuální situaci na trhu rychle nahradit a najít nové.

Silné stránky

- společnost má dobrou pověst a silnou pozici na trhu,
- inovované výrobní technologie, které usnadňují zaměstnancům práci,
- společnost je stabilní a má zajištěné dlouhodobé zakázky,

Slabé stránky

- slabá motivace zaměstnanců a nabízené benefity v porovnání s konkurencí,
- společnost není schopna zvyšovat zaměstnancům plat a dochází při aktuálních podmínkách na trhu práce k fluktuaci zaměstnanců,

Příležitosti

- zdokonalit systém benefitů a tím zajistit udržení zaměstnanců,
- zvýšit spokojenost zaměstnanců a zamezit tak jejich odchodu,
- založit pobočky v zahraničí a expandovat na zahraniční trhy,
- získání velkých zakázek a možnost zvýšit mzdu zaměstnancům,
- začít pořádat firemní akce s vedením společnosti a se zaměstnanci, jednak z důvodu stmelování pracovního kolektivu, zároveň v době „bojování o zaměstnance“ ukázat zaměstnancům, že vedení společnosti si jich všímá a záleží jim na nich.

Hrozby

- konkurenční společnosti přetahují zaměstnance a nabízejí jim lepší podmínky,
- zrušení zakázek, které mají přislíbené v budoucím roce,
- odchod velkého počtu zaměstnanců a dlouhá doba hledání nových zaměstnanců → omezení výroby → nedodržení termínů zakázek,
- zvyšování minimální mzdy může mít negativní vliv při nabírání zaměstnanců nebo pro vyplácení mezd – stávající zaměstnanci mohou požadovat větší mzdu v závislosti na zvýšené minimální mzdě,
- neplacení faktur od klientů → hrozba nedostatku finančních prostředků na financování provozu výroby, výplaty mezd a prémie.

4.1.2 Organizační struktura

Společnost XY s.r.o. je stabilní a snaží se svým zaměstnancům vytvářet vhodné pracovní podmínky. Do budoucna zatím neplánuje významný nárůst zakázek, takže i počet zaměstnanců je ustálený.

Společnost se snaží odolávat aktuální situaci na trhu práce, ale je to náročnější, než management společnosti předpokládal. V minulosti společnost neměla problém s fluktuací zaměstnanců, ovšem změna nastala v minulém roce. Kvůli zvyšování mezd a nízké nezaměstnanosti se konkurenční společnosti snaží přetáhnout zaměstnance, nabízejí jim výhodnější podmínky - „bojují“ o ně. Pár zaměstnanců tímto způsobem odešlo a jejich nahrazení personálnímu oddělení dělá problém a je obtížné. Vedení společnosti si je vědomo toho, že je nutná motivace stávajících zaměstnanců a uvažuje nad zvýšením hodinových sazeb i zavedení benefičního systému či odměn za kvalitu.

Aktuálně ve společnosti pracuje 200 zaměstnanců. Z toho 50 je technickohospodářský pracovník (dále THP), 150 výrobních dělníků – z toho je 60 % žen. Zaměstnanci pracují buď ve 3 směnném, nebo 4 směnném provozu (viz příloha 1.)

4.2 Analýza současného stavu zaměstnaneckých benefitů ve společnosti XY s.r.o.

Systém odměňování společnosti XY s.r.o tvoří jak nepeněžní, tak i peněžní odměny, jako jsou mzdy, prémie a příplatky. Zaměstnanci jsou svými nadřízenými také chváleni za dobře odvedenou práci a dostává se jim uznání. Vedení společnosti XY s.r.o. zastává názor, že je důležité zaměstnance ocenit. Pravidelně jsou vedeny rozhovory se zaměstnanci ohledně jejich spokojenosti. Ve společnosti je sledováno, jak je nastaven mzdový systém z pohledu fluktuace zaměstnanců, která je, ale pouze minimální. Dále je monitorován například výkon zaměstnanců nebo zvýšení kvality odvedené práce zaměstnanců, který se projeví nižším počtem vyrobených zmetků.

S ohledem na současnou situaci na trhu práce, přetahování zaměstnanců a zvyšování vlastních nároků samotných zaměstnanců si společnost uvědomuje nutnost zlepšit stávající systém mezd, benefitů a zvýšení motivace. Plánuje proto v rámci strategie odměňování navýšit celkové mzdové náklady o 8 %. Aktuální mzdové náklady společnosti jsou 150 mil. Kč.

4.2.1 Mzdový systém společnosti XY s.r.o

Mzdový systém společnosti XY s.r.o. je zakotven ve vnitřních předpisech společnosti a v kolektivní smlouvě. Vytváří souhrn pracovních podmínek, definuje poskytování mezd zaměstnancům, je zde uvedeno rozvržení pracovních směn, pracovní doby a doba pracovního volna.

Formy odměn má společnost nastaveny následovně:

- časová mzda – časovou mzdu představuje hodinová sazba, která se odlišuje dále podle toho, zda se jedná o 3 směnný nebo 4 směnný provoz,

Hodinová sazba je pro:

- 3 směnný provoz 98 Kč/hod,
- 4 směnný provoz 107 Kč/hod.
- mzdové příplatky – společnost má zavedené příplatky za směnnost (viz. Tab. 2.) kam patří:
 - příplatek za práci o víkendu,
 - příplatek za noční práci – společnost vyplácí příplatek za noční práci od 20. hodiny večerní,
 - příplatek za odpolední směnu – společnost si stanovila příplatek 5 Kč za hodinu jako příplatek za odpolední směnu.

Příplatek	sazba podle Zákonu práce	sazba společnosti XY s.r.o.
za práci o víkendu	10 %	50 %
za noční práci	10 %	10 %
za odpolední směnu	neuveďeno v ZP	+ 5 Kč

Tab. 2. Sazby příplatků ke mzdě, vlastní zpracování.

- prémie – prémie rozdělují mistři podle svého uvážení. Maximální částka, o kterou může být časová mzda navýšena, jsou 3 000 Kč za měsíc pro jednoho zaměstnance,
- zaměstnanecské benefity – společnost poskytuje jak peněžní tak i nepeněžní benefity. Například příspěvek na stravování, 25 dní dovolené či jazykové kurzy.

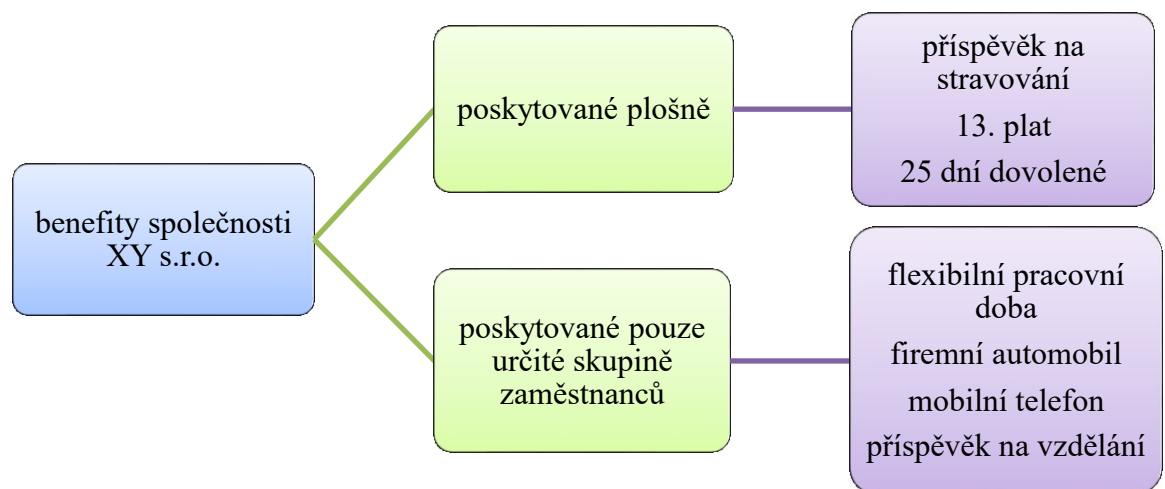
4.2.2 Zaměstnanecké benefity společnosti XY s.r.o.

Společnost XY s.r.o. všem svým zaměstnancům poskytuje následující benefity (viz. Obr. 3):

- příspěvek na stravování – společnost má stanovenou hodnotu stravenky 75 Kč a poskytuje je v této hodnotě svým zaměstnancům,
- 13. plat – který je poskytován v maximální výši 20 % roční mzdy,
- 25 dní dovolené – zde je nutné, aby si zaměstnanci vybrali dovolenou při celozávodní dovolené v létě i na konci roku.

Zaměstnanci středního a vyššího managementu mají v rámci benefitů:

- flexibilní pracovní dobu,
- firemní automobil i pro soukromé použití,
- mobilní telefon,
- příspěvek na vzdělání - jazykové kurzy.



Obr. 3. Benefity společnosti XY, s.r.o., vlastní zpracování.

4.2.3 Srovnání s konkurencí na trhu

Byl proveden **benchmarking konkurenčních společností** formou kvalifikovaného rozhovoru s HR manažery jednotlivých společností. Jelikož autorka práce pracuje v personalistice a s některými společnostmi dokonce spolupracuje, nebylo náročné si rozhovory domluvit

a získat potřebné informace (viz. Příloha 3). Kvalifikované rozhovory s HR manažery probíhaly v období 14. 2. – 15. 3. 2019. Bohužel, společnosti si přály zůstat v anonymitě, ale souhlasí s použitím informací v diplomové práci. Dále autorka práce vychází z průzkumu společnosti Grafton a TREXIMA.

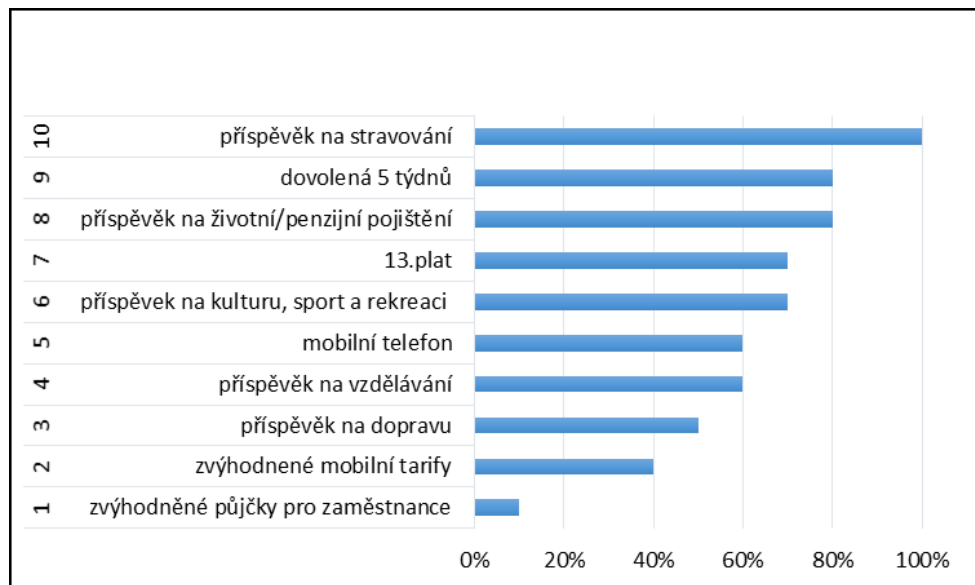
Konkurenční společnosti svým zaměstnancům poskytují ve 3 směnném provozu hodinovou sazbu v rozmezí 98 Kč – 110 Kč. Hrubá mzda zaměstnanců se tedy pohybuje mezi 14 700 Kč – 16 500 Kč. Podle průzkumu společnosti Grafton je hrubá mzda ve 3 směnném provozu průměrně 16 972 Kč.

Ve 4 směnném provozu konkurenti poskytují hodinovou sazbu 100 Kč - 120 Kč. Hrubá mzda zaměstnanců zde činí 15 000 Kč – 18 000 Kč. Podle průzkumu Grafton je hrubá mzda ve 4 směnném provozu průměrně 17 250 Kč.

V rámci benchmarkingu a provedení rozhovorů s 10 společnostmi v konkurenčním prostředí, byly zjištěny následující benefity, které společnosti svým zaměstnancům poskytují (viz. Obr. 4.):

- příspěvek na stravování - ve většině společností byly stravenky v hodnotě 75 Kč nebo 80 Kč – zaměstnavatelé hradí 55 % hodnoty stravenky, zbylou část si zaměstnanci hradí sami, z hodnoty 75 Kč zaměstnavatelé hradí 41 Kč a u částky 80 Kč za stravenku, zaměstnavatelé hradí 44 Kč,
- příspěvek na penzijní/životní pojištění v hodnotě 800 - 1000 Kč/ měsíc – tento benefit nabízí svým zaměstnancům 8 společností,
- příspěvek na kulturu, sport a rekreaci a systém cafeteria – ve 4 společnostech mají zavedený systém cafeteria a také poskytují příspěvek na divadla a různé sportovní nebo kulturní akce, v dalších 3 společnostech svým zaměstnancům poskytují active-pass,
- příspěvek na vzdělávání – nabízí svým zaměstnancům 6 z oslovených společností,
- 13. plat – poskytuje převážná většina společností, tedy 7 ze společností,
- dovolená 5 týdnů – tento benefit nabízí většina společností, 8 společností,
- mobilní telefon – nabízí 6 společností pro zaměstnance středního a vrcholového managementu,
- možnost zvýhodněných půjček pro zaměstnance – nabízí 1 z oslovených společností,
- mobilní tarify za zvýhodněné ceny – nabízejí 4 z 10 oslovených společností zaměstnancům středního a vrcholového managementu,

- příspěvek na dopravu – tento benefit poskytuje 5 z oslovených společností v hodnotě 2kč/km.



Obr. 4. Nejčastější výskyt benefitů ve společnostech v benchmarkingu, vlastní zpracování.

Výčet poskytovaných benefitů se ztotožňuje i s průzkumem společnosti TREXIMA, a potvrzuje jejich oblíbenost, kde mezi nejčastější poskytované benefity patří právě příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní nebo životní pojištění, dovolená delší než 4 týdny.

Dále k nim patří:

- pružná pracovní doba,
- příspěvek na vzdělávání,
- služební vozidlo i pro soukromé účely,
- příspěvek při důležitých životních událostech,
- pracovní volno s náhradou mzdy pokud nastanou překážky při vykonání práce na straně zaměstnance.

Oslovené společnosti v benchmarkingu poskytují svým zaměstnancům benefity, které **společnost XY s.r.o. nenabízí**, a jsou to:

- příspěvek na penzijní pojištění v hodnotě 800 - 1000 Kč/ měsíc,

- příspěvek na dopravu – 2 společnosti poskytují příspěvek na dopravu v hodnotě 2kč/km, zbylé 3 společnosti mají nastavený systém finančního příspěvku v závislosti na počtu kilometrů bydliště od místa výkonu práce,
- možnost zvýhodněných půjček pro zaměstnance,
- příspěvek na sport, kulturu a rekreaci nebo systém cafeteria,
- mobilní tarify za zvýhodněné ceny.

Na základě získaných informací od HR manažerů oslovených společností autorka práce sestavila příklady pracovních inzerátů (viz. Příloha 2).

4.2.4 Doporučené benefity na základě benchmarkingu

Společnost XY s.r.o. by mohla na základě zjištěných informací od konkurenčních společností zavést a začít svým zaměstnancům poskytovat příspěvek na sport, kulturu a rekreaci. Z rozhovorů vyplývá zjištění, že ze strany zaměstnanců je o tento nabízený benefit velký zájem a je mezi zaměstnanci oblíben. Jelikož tento příspěvek zahrnuje širokou škálu možností, jak ho uplatnit, mohla by společnost XY s.r.o. vybrat nejlepší variantu, která by u zaměstnanců vzbudila největší zájem. Například by management společnosti, ve spolupráci s personálním oddělením, mohl připravit krátký dotazník a zjistit, o jaký druh benefitu by zaměstnanci měli zájem a jaký druh by ocenili.

Z rozhovorů dále vyplývá, že konkurenční společnosti poskytují svým zaměstnancům nejčastěji systém cafeteria a Activepass. Activepass umožňuje zaměstnancům využít příspěvek od zaměstnavatele v podstatě na jakoukoli aktivitu, ať sportovní, kulturní nebo zážitkovou, která je u zaměstnance oblíbená. Tímto krokem, tedy zavedením příspěvku na kulturu, sport a rekreaci, by společnost XY s.r.o. zlepšila současný stav poskytovaných zaměstnaneckých benefitů.

Společnost XY s.r.o. by se mohla nechat inspirovat také benefitem příspěvek na dopravu. Dvě z oslovených společností v rámci benchmarkingu uvedly, že jejich zaměstnanci tento benefit v podstatě sami požadovali. Na základě provedených průzkumů, které zrealizoval management společností, ve společnostech benefit zavedli a jejich zaměstnanci nepožadovali zvýšení mzdy, ale byli spokojeni s příspěvkem na dopravu v hodnotě 2 Kč za kilometr měsíčně. Ve 3 společnostech mají nastaven systém příspěvku na dopravu v závislosti na dojezdové vzdálenosti do práce.

Společnosti XY s.r.o. by svým zaměstnancům mohla také poskytovat příspěvek na penzijní pojištění. Tento benefit, z oslovených společností v benchmarkingu, poskytuje drtivá většina. Svým zaměstnancům společnosti přispívají částkou 800 – 1000 Kč/měsíc. Jak potvrzuje i průzkum společnosti TREXIMA, příspěvek na penzijní pojištění patří k nejvíce poskytovaným benefitům, i když pouze 22 % zaměstnanců jej považuje za benefit. Pro většinu zaměstnanců je tento příspěvek už samozřejmostí. To ale nepotvrzuje společnost XY s.r.o., která tento benefit svým zaměstnancům neposkytuje.

Z rozhovorů vyplývá, že příplatek za práci odpoledne poskytují pouze dvě další společnosti, a to průměrnou částkou 6 Kč/hod.

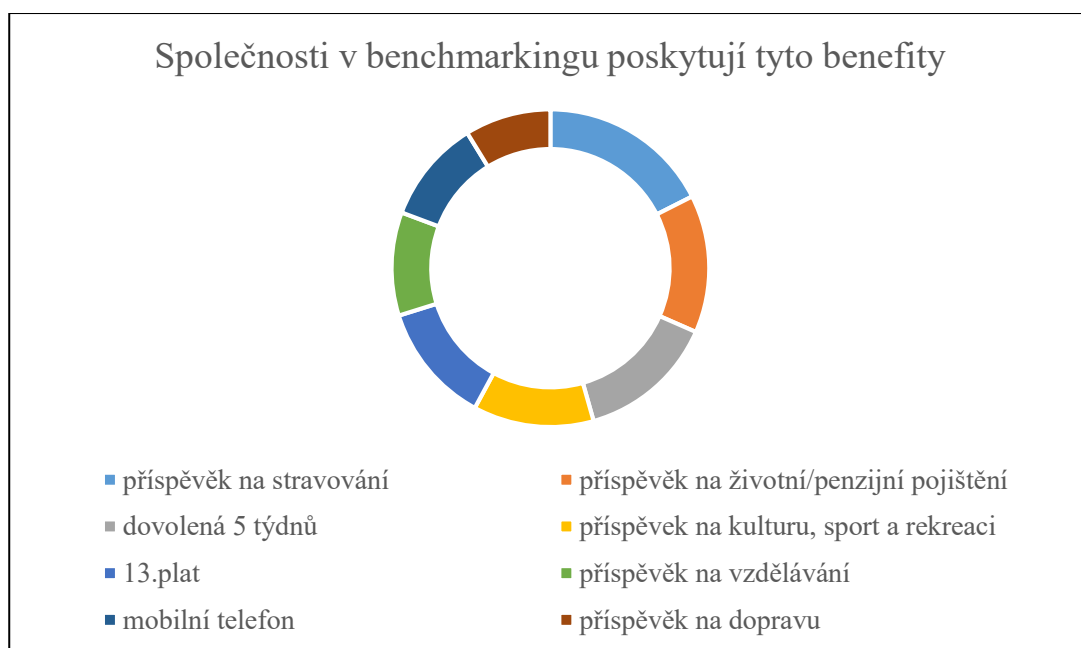
5 PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ

Společnost XY s.r.o. plánuje zvýšit celkové mzdové náklady o 8 %. Proto bude v kalkulačních variantách počítáno s 8 %.

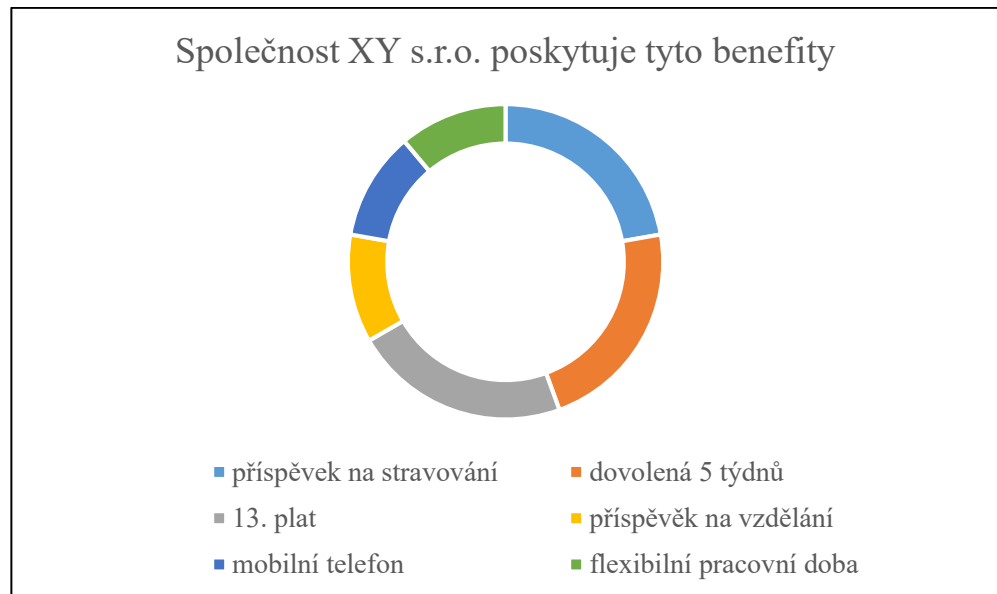
Na základě početních variant bude provedena vícekritériální analýza, na základě kritéria co nejnižších nákladů pro společnost na jednoho zaměstnance a poté kritéria největší likvidity pro zaměstnance. Následně autorka práce doporučí společnosti XY s.r.o. jak by mohla použít benefity, aby to bylo co nejvýhodnější, a bylo nalezeno optimálního daňového řešení z pohledu jak zaměstnance, tak i zaměstnavatele.

5.1 Zhodnocení aktuálního stavu

Po provedeném benchmarkingu můžeme říct, že společnost XY s.r.o. oproti jejím konkuren-
tům v nastaveném systému benefitů zaostává, co se týká zaměstnanců výroby. Pro 50 THP
zaměstnanců je systém benefitů nastaven dobře. Konkurenční společnosti svým zaměstnan-
cům poskytují benefity (viz. Obr. 5). Společnost XY s.r.o. nabízí jednak menší počet bene-
fitů než konkurence (viz. Obr. 6), ale také systém benefitů není nijak zajímavý, aby přitáhl
pozornost potenciálních uchazečů o práci ve společnosti. Je poté pochopitelné, že se kon-
kurenční společnosti podařilo přetáhnout zaměstnance ze společnosti XY s.r.o., protože za-
městnance pravděpodobně mohli „přetáhnout“ na lepší systém nabízených benefitů.



Obr. 5. Společnosti v benchmarkingu poskytují tyto benefity, vlastní zpracování.



Obr. 6. Společnost XY s.r.o. poskytuje tyto benefity, vlastní zpracování.

Společnost XY s.r.o. ovšem vyniká v oblasti příplatků za směnnost. Jako jediná nabízí 50 % příplatek za práci o víkendu, což pro zaměstnance výroby znamená velký bonus a vnímají tento benefit jako velké přilepšení ke mzdě. Z kvalifikovaných rozhovorů se autorka práce dozvěděla to, že 7 konkurenčních společností poskytuje svým zaměstnancům příplatek za práci o víkendu ve výši 10 %, jako je uvedeno v Zákoníku práce, další 3 společnosti mají zavedený příplatek za práci o víkendu ve výši 15 %.

HR manažeři 7 konkurenčních společností v rámci rozhovorů uvedli, že výši příplatků nechávají na hranici stanovenou zákonem a odůvodnili to tím, že jejich zaměstnanci mají jiné přilepšení z benefitů, které jim nabízejí. Zbylé 3 společnosti zdůvodnily, že alespoň o nějakou část nabízejí příplatek za práci o víkendu vyšší, než stanovuje zákon, aby se částečně odlišily od povinné stanovené hranice.

Rozdíl v dopadu příplatků za práci o víkendu je znázorněn výpočtem níže (Tab. 3, Tab. 4) pro 3 směnný i 4 směnný provoz. Je počítáno s informacemi, které jsou k dispozici o zaměstnancích společnosti XY s.r.o. a bude vypočítáno, jak velký měsíční příplatek by pro zaměstnance znamenal, pokud by byl zaveden příplatek ve výši konkurenčních společností.

- 3 směnný provoz, hodinová sazba a počet odpracovaných hodin je uveden na základě informací níže (pan Novák). Hodinová sazba 98 Kč/h, počet hodin za práci o víkendu za měsíc únor je 16h.

příplatek za práci o víkendu	výše příplatku	částka za měsíc
Společnost XY s.r.o.	50 %	784 Kč
Konkurenční společnosti (7)	10 %	160 Kč
Konkurenční společnosti (3)	15 %	240 Kč

Tab. 3. Výše příplatků za práci o víkendu 3 směnný provoz, vlastní zpracování.

- 4 směnný provoz, hodinová sazba a počet odpracovaných hodin je uveden na základě informací níže (pan Novotný). Hodinová sazba 107 Kč/h, počet hodin za práci o víkendu za měsíc únor je 58h.

příplatek za práci o víkendu	výše příplatku	částka za měsíc
Společnost XY s.r.o.	50 %	3 103 Kč
Konkurenční společnosti (7)	10 %	638 Kč
Konkurenční společnosti (3)	15 %	928 Kč

Tab. 4. Výše příplatků za práci o víkendu 4 směnný provoz, vlastní zpracování.

Výpočet ukazuje výši příplatku, pokud by společnost XY s.r.o. měla zaveden příplatek za práci o víkendu na takové úrovni, jako mají konkurenční společnosti. Ukazuje také, že zaměstnanci společnosti XY s.r.o. jsou v oblasti příplatků za práci o víkendu zvýhodněni oproti zaměstnancům konkurenčních společností.

Z toho vyplývá, že společnost XY s.r.o. svým zaměstnancům nabízí o 20 – 30 % vyšší odměnu v podobě příplatku za práci o víkendu než konkurence, a to jak u 3 směnného tak i 4 směnného provozu.

Dále má společnost XY s.r.o. stanoven příplatek za odpolední práci, a to vy výši 5 Kč za hodinu. Z rozhovorů bylo zjištěno, že pouze dvě konkurenční firmy tento příplatek poskytují, a to v hodnotě 6 Kč za hodinu.

Rozdíl v dopadu příplatků za práci odpoledne je znázorněn výpočtem níže (Tab. 5, Tab. 6) pro 3 směnný i 4 směnný provoz. Je počítáno s informacemi, které jsou k dispozici o zaměstnancích společnosti XY s.r.o. a bude vypočítáno, jak velký měsíční příplatek by pro zaměstnance znamenal, pokud by byl zaveden příplatek ve výši konkurenčních společností.

Znázornění výpočtem:

- 3 směnný provoz, hodinová sazba a počet odpracovaných hodin je uveden na základě informací níže (pan Novák).

Hodinová sazba 98 Kč/h, počet hodin za práci odpoledne za měsíc únor je 24h.

příplatek za práci odpoledne	částka	částka za měsíc
Společnost XY s.r.o.	5 Kč	120 Kč
Konkurenční společnosti	6 Kč	144 Kč

Tab. 5. Výše příplatků za odpolední práci 3 směnný provoz, vlastní zpracování.

- 4 směnný provoz, hodinová sazba a počet odpracovaných hodin je uveden na základě informací níže (pan Novotný).

Hodinová sazba 107 Kč/h, počet hodin za práci odpoledne za měsíc únor je 36h.

příplatek za práci odpoledne	částka	částka za měsíc
Společnost XY s.r.o.	5 Kč	180 Kč
Konkurenční společnosti	6 Kč	216 Kč

Tab. 6. Výše příplatků za odpolední práci 4 směnný provoz, vlastní zpracování.

Výpočet ukazuje výši příplatku, pokud by společnost XY s.r.o. měla zaveden příplatek za práci odpoledne na stejné úrovni, jako mají 2 konkurenční společnosti.

Výpočet znázorňuje rozdíl v nabízeném příplatku, a to 1 Kč. Zaměstnanci společnosti XY s.r.o. dostávají ve 3 směnném provozu o 24 Kč méně než zaměstnanci konkurence, a ve 4 směnném provozu zaměstnanci společnosti XY s.r.o. o 36 Kč méně než zaměstnanci konkurence.

Z toho vyplývá, že společnost XY s.r.o., přesto, že poskytuje menší příplatek oproti konkurenci, tak částka rozdílu není velká, a ve vyplacené mzdě se projeví nepatrným rozdílem oproti konkurenci.

5.2 Zpracování projektového řešení

V rámci projektové části diplomové práce bude provedena analýza, jak by společnost mohla zavést systém benefitů a jaké benefity by mohla použít, aby to bylo co nejvýhodnější, a s nalezením optimálního daňového řešení z pohledu jak zaměstnance, tak i zaměstnavatele.

Jednotlivé varianty bude autorka práce modelovat na dvou výrobních zaměstnancích společnosti XY s.r.o. Jména zaměstnanců jsou pro účely práce p. Jan Novák, který pracuje ve 3 směnném provozu a p. Josef Novotný, který pracuje ve 4 směnném provozu. Nejdříve bude proveden výpočet hrubé mzdy obou zaměstnanců a následně bude provedena analýza.

5.2.1 Rozpis odpracovaných hodin zaměstnanců

P. Novák pracuje ve 3 směnném provozu, rozpis jeho měsíčních hodin (viz. Tab. 7). Má jedno dítě, dále mu bude uplatněna sleva na poplatníka. Hodinová sazba je 98 Kč/hod.

P. Novotný pracuje 4 směnném provozu, rozpis jeho měsíčních hodin (viz. Tab. 8). Má jedno dítě, dále mu bude uplatněna sleva na poplatníka. Hodinová sazba je 107 Kč/hod.

Následující výpočty zobrazí hrubé mzdy zaměstnanců, které následně budou použity do kalkulací.

Pan Jan Novák (3 směnný provoz)

měsíc únor počet hodin	150h	příplatek
noční směna	48h	10 %
odpolední směna	24h	+ 5 Kč
ranní směny	62h	98 Kč
víkendy	16h	50 %

Tab. 7. Počet odpracovaných hodin zaměstnance 3 směnného provozu společnosti XY s.r.o., vlastní zpracování.

Pan Josef Novotný (4 směnný provoz)

měsíc únor počet hodin	150h	příplatek
noční směna	60h	10 %
odpolední směna	36h	+ 5 Kč
ranní směny	24h	107 Kč
víkendy	58h	50 %

Tab. 8. Počet odpracovaných hodin zaměstnance 4 směnného provozu společnosti XY s.r.o., vlastní zpracování.

5.2.2 Výpočet hrubé mzdy

V následujících tabulkách (Tab. 9., Tab. 10.) je vypočítána mzda zaměstnanců společnosti XY s.r.o. ve 3 směnném i 4 směnném provozu. V Tab. 11. je zobrazena čistá mzda zaměstnanců a celkové náklady na zaměstnance společnosti XY s.r.o.

P. Novák

Základní mzda	14 700 Kč
Prémie	3 000 Kč
Příplatky celkem	1 374 Kč
Hrubá mzda	19 074 Kč
Pojistné sociální (dále SP)	
Vyměřovací základ	19 074 Kč
SP zaměstnanec	1 240 Kč
SP zaměstnavatel	4 769 Kč
Pojistné zdravotní (dále ZP)	
Vyměřovací základ	19 074 Kč
ZP zaměstnanec	859 Kč
ZP zaměstnavatel	1 716 Kč
Zdanitelný příjem	19 074 Kč
Pojistné zaměstnavatel	6 485 Kč
Superhrubá mzda	25 559 Kč
Záloha na daň (15 %)	3 840 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč
Záloha po slevě	1 770 Kč
Daňové zvýhodnění na dítě	1 267 Kč
Daň po slevě	503 Kč
Pojistné zaměstnanec	2 099 Kč
Čistá mzda	16 472 Kč

Tab. 9. Výpočet mzdy pana Nováka, vlastní zpracování.

Pan Novotný

Základní mzda	19 046 Kč
Prémie	3 000 Kč
Příplatky celkem	3 925 Kč
Hrubá mzda	25 971 Kč
Pojistné sociální (dále SP)	
Vyměřovací základ	25 971 Kč
SP zaměstnanec	1 689 Kč
SP zaměstnavatel	6 493 Kč
Pojistné zdravotní (dále ZP)	
Vyměřovací základ	25 971 Kč
ZP zaměstnanec	1 169 Kč
ZP zaměstnavatel	2 338 Kč
Zdanitelný příjem	25 971 Kč
Pojistné zaměstnavatel	8 831 Kč
Superhrubá mzda	34 802 Kč
Záloha na daň (15 %)	5 235 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč
Záloha po slevě	3 165 Kč
Daňové zvýhodnění na dítě	1 267 Kč
Daň po slevě	1 898 Kč
Pojistné zaměstnanec	2 858 Kč
Čistá mzda	21 215 Kč

Tab. 10. Výpočet mzdy pana Novotného, vlastní zpracování.

	čistá mzda	celkový náklad pro společnost
p. Novák (1 dítě, sleva na poplatníka)	16 472 Kč	21 185 Kč
p. Novotný (1 dítě, sleva na poplatníka)	21 215 Kč	27 877 Kč

Tab. 11. Výsledná čistá mzda zaměstnanců a celkové náklady pro společnost XY s.r.o., vlastní zpracování.

5.3 Kalkulace

Společnost XY s.r.o. plánuje navýšit celkové mzdové náklady o 8 %, jak se autorka práce dozvěděla z interních informací ze společnosti. Proto je v rámci variant počítáno právě s 8 %. Aktuální mzdové náklady společnosti jsou 150 mil. Kč. Budou provedeny kalkulace a následné zhodnocení daňového dopadu jednotlivých variant na zaměstnance, zaměstnavatele a společnost jako celek.

5.3.1 Varianta 1

Jako první variantu bude autorka práce analyzovat navýšení hodinové mzdy, tedy hrubé mzdy zaměstnanců o 8 % (viz. Tab. 12., Tab. 13.).

Pokud by společnost XY s.r.o. navýšila hodinovou sazbu ve 3 směnném provozu, na příkladu zaměstnance p. Nováka můžeme vidět zvýšení z původní hodinové sazby 98 Kč/hod na 106 Kč/hod. Zvýší se tedy hrubá mzda zaměstnance o 8 %.

Základní mzda	17 760 Kč
Prémie	3 000 Kč
Příplatky celkem	1 477 Kč
Hrubá mzda	22 237 Kč
Pojistné sociální (dále SP)	
Vyměřovací základ	22 237 Kč
SP zaměstnanec	1 446 Kč
SP zaměstnavatel	5 560 Kč
Pojistné zdravotní (dále ZP)	
Vyměřovací základ	22 237 Kč
ZP zaměstnanec	1 001 Kč
ZP zaměstnavatel	2 001 Kč
Zdanitelný příjem	22 237 Kč
Pojistné zaměstnavatel	7 561 Kč
Superhrubá mzda	29 798 Kč
Záloha na daň (15 %)	4 470 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč
Záloha po slevě	2 400 Kč
Daňové zvýhodnění na dítě	1 267 Kč
Daň po slevě	1 133 Kč
Pojistné zaměstnanec	2 447 Kč
Čistá mzda	18 657 Kč

Tab. 12. Výše mzdy po zvýšení základní mzdy, pan Novák, varianta1, vlastní zpracování.

Výsledkem vypočtu je zvýšení čisté mzdy u zaměstnance 3 směnného provozu z 16 472 Kč na 18 657 Kč.

U zaměstnance 4 směnného provozu p. Novotného se zvýšením o 8 % zvýšila hodinová sazba ze 107 Kč/hod na 116 Kč/hod.

Základní mzda	19 560 Kč
Prémie	3 000 Kč
Příplatky celkem	4 240 Kč
Hrubá mzda	26 800 Kč
Pojistné sociální (dále SP)	
Vyměřovací základ	26 800 Kč
SP zaměstnanec	1 742 Kč
SP zaměstnavatel	6 700 Kč
Pojistné zdravotní (dále ZP)	
Vyměřovací základ	26 800 Kč
ZP zaměstnanec	1 206 Kč
ZP zaměstnavatel	2 412 Kč
Zdanitelný příjem	26 800 Kč
Pojistné zaměstnavatel	9 112 Kč
Superhrubá mzda	35 912 Kč
Záloha na daň (15 %)	5 400 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč
Záloha po slevě	3 330 Kč
Daňové zvýhodnění na dítě	1 267 Kč
Daň po slevě	2 063 Kč
Pojistné zaměstnanec	2 948 Kč
Čistá mzda	21 789 Kč

Tab. 13. Výše mzdy po zvýšení základní mzdy pan Novotný, varianta 1, vlastní zpracování.

Výsledkem výpočtu je zvýšení čisté mzdy u zaměstnance 4 směnného provozu z 21 215 Kč na 21 789 Kč.

Daňový dopad

Zaměstnanci z hrubé mzdy odvádějí zdravotní pojištění ve výši 4,5 % a sociální pojištění ve výši 6,5 % a daň z příjmů. Ze zvýšené hrubé mzdy musejí zaměstnanci odvést pojistné a daň, takže navýšení o 8 % není výhodné, jelikož částka je ponížena o odečtení pojistného a daně z příjmů. Výsledkem je, že v případě pana Nováka i pana Novotného dochází k navýšení čisté mzdy, ale ne o celou částku 8 %. Po navýšení hrubé mzdy o 8 % zaměstnanci dostanou na svůj bankovní účet v případě pana Nováka o 2 185 Kč více a v případě pana Novotného o 574 Kč více, než před zvýšením.

Z toho plyne to, že pro zaměstnance to je nevýhodné, protože částka se jim zmenšuje kvůli zdravotnímu a sociálnímu pojištění.

Z kvalifikovaných rozhovorů se autorka práce dozvěděla, že konkurenční společnosti svým zaměstnancům nabízejí spíše benefity jako přilepšení k jejich mzdě, nežli pouhé zvyšování mzdy.

Náklady společnosti XY s.r.o. tvoří pouze výše hrubé mzdy, ale také pojistné, které společnost za zaměstnance platí – sociální pojištění ve výši 25 % a zdravotní pojištění ve výši 9 % z hrubé mzdy. To znamená, že každé zvýšení hrubé mzdy pro společnost znamená zvýšení mzdových nákladů. Mzdové náklady společnosti XY s.r.o. se na zaměstnance zvýší, a to u pana Nováka o 2 185 Kč a u pana Novotného se zvýší o 544 Kč. Pro společnost je tedy zvýšení hrubé mzdy o 8 % nevýhodné, tímto navýšením hrubé mzdy navyšuje také své mzdové, i celkové náklady.

5.3.2 Varianta 2

Hrubá mzda zůstává na původní úrovni. Společnost XY s.r.o. by mohla zavést benefit ve formě příspěvku na penzijní pojištění, který doposud ve společnosti neexistuje. V rámci rozhovorů s HR manažery vyplývá, že konkurenční společnosti svým zaměstnancům poskytují příspěvek na penzijní a životní pojištění. Tento benefit poskytuje 8 z 10 oslovených společností a přispívají svým zaměstnancům v hodnotě 800 – 1000 Kč/měsíc. Společnost XY s.r.o. přispěje částkou 8 % jako benefit na příspěvek na penzijní pojištění. Výpočet bude proveden u zaměstnance ve 3 směnném i 4 směnném provozu (viz. Tab. 14., Tab. 15).

P. Novák - 3 směnný provoz

Základní mzda	14 700 Kč
Prémie	3 000 Kč
Příplatky celkem	1 374 Kč
Hrubá mzda	19 074 Kč
částka na penzijní pojištění $19\,074 \cdot 8\% =$	1 526 Kč
Pojistné sociální (dále SP)	
Vyměřovací základ	19 074 Kč
SP zaměstnanec	1 240 Kč
SP zaměstnavatel	4 768 Kč
Pojistné zdravotní (dále ZP)	
Vyměřovací základ	19 074 Kč
ZP zaměstnanec	859 Kč
ZP zaměstnavatel	1 716 Kč
Zdanitelný příjem	19 074 Kč
Pojistné zaměstnavatel	6 485 Kč
Superhrubá mzda	25 559 Kč
Záloha na daň (15 %)	3 840 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč
Záloha po slevě	1 770 Kč
Daňové zvýhodnění na dítě	1 267 Kč
Daň po slevě	503 Kč
Pojistné zaměstnanec	2 099 Kč
Čistá mzda	16 472 Kč
příspěvek na penzijní pojištění	1 526 Kč

Tab. 14. Pan Novák od společnosti celkem dostane – varianta 2, vlastní zpracování.

Panu Novákovi je od společnosti XY s.r.o. vyplacena čistá mzda 16 472 Kč a společnost XY s.r.o. mu částkou 1 526 Kč přispívá na penzijní pojištění.

P. Novotný – 4 směnný provoz

Základní mzda	19 046 Kč
Prémie	3 000 Kč
Příplatky celkem	3 925 Kč
Hrubá mzda	25 971 Kč
částka na penzijní pojištění $25\,971 \cdot 8\% =$	2 078 Kč
Pojistné sociální (dále SP)	
Vyměřovací základ	25 971 Kč
SP zaměstnanec	1 689 Kč
SP zaměstnavatel	6 493 Kč
Pojistné zdravotní (dále ZP)	
Vyměřovací základ	25 971 Kč
ZP zaměstnanec	1 169 Kč
ZP zaměstnavatel	2 338 Kč
Zdanitelný příjem	25 971 Kč
Pojistné zaměstnavatel	8 831 Kč
Superhrubá mzda	34 802 Kč
Záloha na daň (15 %)	5 235 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč
Záloha po slevě	3 165 Kč

Daňové zvýhodnění na dítě	1 267 Kč
Daň po slevě	1 898 Kč
Pojistné zaměstnanec	2 858 Kč
Čistá mzda	21 215 Kč
příspěvek na penzijní pojištění	2 078 Kč

Tab. 15. Pan Novotný od společnosti celkem dostane – varianta 2, vlastní zpracování.

Panu Novotnému je od společnosti XY s.r.o. vyplacena čistá mzda **21 215 Kč** a společnost XY s.r.o. mu částkou 2 078 Kč přispívá na penzijní pojištění.

Daňový dopad

Zaměstnanci, pan Novák i pak Novotný, jsou osvobozeni od daně z příjmů ze závislé činnosti, jelikož roční platba zaměstnavatele nepřevyšuje částku 50 000 Kč. Roční částka činí za zaměstnance 3 směnného provozu $1\,526 \cdot 12 = 18\,312$ Kč a pro zaměstnance 4 směnného provozu $2\,078 \cdot 12 = 24\,936$ Kč. Navíc se příspěvek na penzijní pojištění nepočítá do vyměřovacího základu pro odvody pojistného. Tento benefit je tedy pro zaměstnance finančním přínosem. Podmínkou je, že zaměstnanec musí splnit požadavky ve smlouvě a smí si penzijní pojištění vybrat až po předem sjednané a uplynuté době. Toto kritérium se nemusí všem zaměstnancům zamlouvat, ale to je už na rozhodnutí společnosti, zda si dopředu zjistí, zda mají zaměstnanci o tento příspěvek zájem, nebo příspěvek zavede bez předchozího zkoumání.

V rámci kvalifikovaných rozhovorů u HR manažerů převažoval názor, že se společností vyplatí poskytovat tento benefit více, než zvyšovat mzdy zaměstnancům, a to z hlediska daňové uznatelnosti a zároveň také proto, že poskytnutí tohoto příspěvku slouží jako určitá motivace pro budoucí, ale i stávající zaměstnance.

Z pohledu společnosti XY s.r.o. je příspěvek na penzijní pojištění daňově uznatelný a je daňovým nákladem, takže tato forma benefitu je výhodná i pro společnost.

5.3.3 Varianta 3

Společnost XY s.r.o. by se mohla zavést benefit v podobě systému cafeteria. Z konkurenčních společností svým zaměstnancům 4 společnosti nabízejí systém cafeteria. Jedná se o nepeněžní plnění, které zaměstnanec může využít na předem stanovené služby, které zaměstnavatel v systému cafeteria zvolí. Společnost XY s.r.o. svým zaměstnancům poskytne na **systém cafeteria 8 %** (viz. Tab. 16., Tab. 17).

P. Novák - 3 směnný provoz

Základní mzda	14 700 Kč
Prémie	3 000 Kč
Příplatky celkem	1 374 Kč
Hrubá mzda	19 074 Kč
částka na systém cafeteria $19\,074 \cdot 8\% =$	1 526 Kč
Pojistné sociální (dále SP)	
Vyměřovací základ	19 074 Kč
SP zaměstnanec	1 240 Kč
SP zaměstnavatel	4 768 Kč
Pojistné zdravotní (dále ZP)	
Vyměřovací základ	19 074 Kč
ZP zaměstnanec	859 Kč
ZP zaměstnavatel	1 716 Kč
Zdanitelný příjem	19 074 Kč
Pojistné zaměstnavatel	6 485 Kč
Superhrubá mzda	25 559 Kč
Záloha na daň (15 %)	3 840 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč
Záloha po slevě	1 770 Kč

Daňové zvýhodnění na dítě	1 267 Kč
Daň po slevě	503 Kč
Pojistné zaměstnanec	2 099 Kč
Čistá mzda	16 472 Kč
částka do systému cafeteria	1 526 Kč
zaměstnanec od společnosti měsíční dostane celkem	17 998 Kč

Tab. 16. Pan Novák od společnosti celkem dostane – varianta 3, vlastní zpracování.

Panu Novákovi společnosti XY s.r.o. vyplatí **čistou mzdu 16 472 Kč** a částku **1 526 Kč** může využít v systému cafeteria. Zmíněná částka se mu v systému cafeteria přepočítá na body, které může využít jako ve vybraném eshopu. Například k zaplacené zboží v lékárně nebo online platby v obchodech.

P. Novotný – 4 směnný provoz

Základní mzda	19 046 Kč
Prémie	3 000 Kč
Příplatky celkem	3 925 Kč
Hrubá mzda	25 971 Kč
částka na systém cafeteria $25\,971 \cdot 8\% =$	2 078 Kč
Pojistné sociální (dále SP)	
Vyměřovací základ	25 971 Kč
SP zaměstnanec	1 689 Kč
SP zaměstnavatel	6 493 Kč
Pojistné zdravotní (dále ZP)	
Vyměřovací základ	25 971 Kč
ZP zaměstnanec	1 169 Kč

ZP zaměstnavatel	2 338 Kč
Zdanitelný příjem	25 971 Kč
Pojistné zaměstnavatel	8 831 Kč
Superhrubá mzda	34 802 Kč
Záloha na daň (15 %)	5 235 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč
Záloha po slevě	3 165 Kč
Daňové zvýhodnění na dítě	1 267 Kč
Daň po slevě	1 898 Kč
Pojistné zaměstnanec	2 858 Kč
Čistá mzda	21 215 Kč
částka do systému cafeteria	2 078 Kč
zaměstnanec od společnosti měsíční dostane celkem	23 893 Kč

Tab. 17. Pan Novotný od společnosti celkem dostane – varianta 3, vlastní zpracování.

Panu Novotnému společnost XY s.r.o. vyplatí **čistou mzdu 21 215 Kč** a **částku 2 078 Kč může využít v systému cafeteria**. Jako u pana Nováka, se částka v systému cafeteria přepočítá na body, které může využít ve vybraném eshopu. Například k zaplacené zboží v lékárně nebo online platby v obchodech.



Obr. 7. Příklady využití služeb nabízených v systému cafeteria, zdroj poskytla jedna z konkurenčních společností.

Daňový dopad

Zaměstnanci ze systému cafeteria neodvádí pojistné na sociální ani zdravotní pojištění. Na rozdíl od toho, pokud by jim byla částka 8 % vyplacena v rámci mzdy. Jelikož se jedná o nepeněžní plnění, které je od daně z příjmů osvobozeno, nepodléhá tento příjem dani z příjmů ze závislé činnosti. Zaměstnanci tedy ušetří až 31 % na odvodech a dani, dostanou o třetinu více peněžních prostředků, než by získali po zdanění v hotovosti.

Tento benefit nemá vliv na mzdu a znamená pro zaměstnance přilepšení k měsíčnímu příjmu. Zaměstnanci mohou celou částku 8 %, u pana Nováka se jedná o částku 1 526 Kč a u pana Novotného o částku 2 078 Kč, využít v rámci systému cafeteria.

Pokud by zaměstnanec pan Novák obdržel 8 % jako navýšení k základní mzdě, po odečtení pojistného a daně, by mu byla navýšena mzda o částku 1 043 Kč (viz. Tab. 18).

částka 8 %	1 526 Kč
Pojistné (11 %)	168 Kč
Základ daň z příjmů (34 %)	2100 Kč
Daň z příjmů (15 %)	315 Kč
Čistý příjem	1 043 Kč

Tab. 18. Částka 8 % připočtena k základní mzdě zaměstnance, vlastní zpracování.

Pokud společnost XY s.r.o. poskytne částku 8 % zaměstnanci rovnou do systému cafeteria, dostane zaměstnanec **o 483 Kč více**, než kdyby byla částka 8 % přičtena k základní mzdě. Je tedy pro zaměstnance výhodné mít možnost tohoto benefitu (viz. Tab. 19).

částka 8 %	1 526 Kč
Pojistné (11 %)	0 Kč
Základ daň z příjmů (34 %)	0 Kč
Daň z příjmů (15 %)	0 Kč
Čistý příjem	1 526 Kč

Tab. 19. Poskytnutí částky 8 % na systém cafeteria, vlastní zpracování.

Pokud by zaměstnanec pan Novotný obdržel 8 % jako navýšení k základní mzdě, po odečtení pojistného a daně, by mu byla navýšena mzda o částku 1 429 Kč (viz. Tab. 20).

částka 8 %	2 078 Kč
Pojistné (11 %)	229 Kč
Základ daň z příjmů (34 %)	2800 Kč
Daň z příjmů (15 %)	420 Kč
Čistý příjem	1429 Kč

Tab. 20. Částka 8 % připočtena k základní mzdě zaměstnance, vlastní zpracování.

Pokud společnost XY s.r.o. poskytne částku 8 % zaměstnanci rovnou do systému cafeteria, dostane zaměstnanec **o 649 Kč více**, než kdyby byla částka 8 % přičtena k základní mzdě. Je tedy pro zaměstnance výhodné mít možnost tohoto benefitu (viz. Tab. 21).

částka 8 %	2 078 Kč
Pojistné (11 %)	0 Kč
Základ daň z příjmů (34 %)	0 Kč
Daň z příjmů (15 %)	0 Kč
Čistý příjem	2 078 Kč

Tab. 21. Poskytnutí částky 8 % na systém cafeteria, vlastní zpracování.

Z kvalifikovaných rozhovorů vyplynulo, že systém cafeteria **poskytují 4 z 10 konkurenčních** společností. Manažeři společností si chválili ušetření nákladů na zaměstnance, ale i méně starostí s řešením systému benefitů, přehlednost a jednoduchou administrativu.

Z pohledu společnosti XY s.r.o. je zavedení systému cafeteria výhodné. Společnost ušetří na nákladech na zaměstnance (viz. Tab. 22., Tab. 23. Tab. 24 a Tab. 25), ať už ve 3 směnném nebo 4 směnném provozu. Tento druh benefitu je možné uzнат jako daňový náklad. Znázornění výpočtem:

- **3 směnný provoz**

částka 8 % k základní mzdě	1 526 Kč
Pojistné zaměstnavatel (34 %)	519 Kč
Daň z příjmů (19 %)	0 Kč
Náklady na 1 zaměstnance	2 045 Kč

Tab. 22. Náklady na jednoho zaměstnance 3 směnného provozu při poskytnutí částky 8 % k jeho základní mzdě, vlastní zpracování.

částka 8 % do systému cafeteria	1 526 Kč
Pojistné zaměstnavatel (34 %)	0 Kč
Daň z příjmů (19 %)	290 Kč
Náklady na 1 zaměstnance	1 816 Kč

Tab. 23. Náklady na jednoho zaměstnance 3 směnného provozu při poskytnutí částky 8 % na systém cafeteria, vlastní zpracování.

→ Náklady na jednoho zaměstnance jsou v případě 3 směnného provozu **o 229 Kč menší** při využití systému cafeteria. Počet zaměstnanců 3 směnného provozu je 62. Celková částka, kterou společnost ušetří za všechny zaměstnance 3 směnného provozu, měsíčně činí 14 192 Kč.

- **4 směnný provoz**

částka 8 % k základní mzdě	2 078 Kč
Pojistné zaměstnavatel (34 %)	707 Kč
Daň z příjmů (19 %)	0 Kč
Náklady na 1 zaměstnance	2 785 Kč

Tab. 24. Náklady na jednoho zaměstnance 4 směnného provozu při poskytnutí částky 8 % k jeho základní mzdě, vlastní zpracování.

částka 8 % do systému cafeteria	2 078 Kč
Pojistné zaměstnavatel (34 %)	0 Kč
Daň z příjmů (19 %)	395 Kč
Náklady na 1 zaměstnance	2 473 Kč

Tab. 25. Náklady na jednoho zaměstnance 4 směnného provozu při poskytnutí částky 8 % na systém cafeteria, vlastní zpracování.

→ Náklady na jednoho zaměstnance jsou v případě 4 směnného provozu **o 312 Kč menší** při využití systému cafeteria. Počet zaměstnanců 4 směnného provozu je 88. Celková částka, kterou společnost ušetří za všechny zaměstnance 4 směnného provozu, měsíčně činí 27 430 Kč.

5.3.4 Varianta 4

Společnost XY s.r.o. by dále mohla poskytovat svým zaměstnancům **příspěvek na kulturu, sport a rekreaci**. Jelikož v systému cafeteria byla zvolena verze plateb v online obchodech, společnost by zavedením tohoto příspěvku mohla svým zaměstnancům poskytnout například různé poukazy nebo permanentky.

Například permanentku na divadelní představení, vstupenky na sportovní akce, poukazy na zdravotní služby jako jsou masáže nebo rehabilitace. Společnost XY s.r.o. by také mohla svým zaměstnancům zakoupit zájezd nebo dovolenou v hodnotě 20 000 Kč u vybrané cestovní kanceláře. Jedná se o nepeněžní plnění, které za zdaňovací období nesmí přesáhnout částku 20 000 Kč, aby bylo od daně osvobozeno.

Na základě provedených rozhovorů a zjištění, jaké výše příspěvku poskytují konkurenční společnosti, by společnost XY s.r.o. mohla stanovit částku 600 Kč na měsíc a maximální počet vstupenek či poukázek 2 kusy za měsíc (Tab. 26., Tab. 27).

P. Novák

Základní mzda	14 700 Kč
Prémie	3 000 Kč

Příplatky celkem	1 374 Kč
Hrubá mzda	19 074 Kč
Pojistné sociální (dále SP)	
Vyměřovací základ	19 074 Kč
SP zaměstnanec	1 240 Kč
SP zaměstnavatel	4 768 Kč
Pojistné zdravotní (dále ZP)	
Vyměřovací základ	19 074 Kč
ZP zaměstnanec	859 Kč
ZP zaměstnavatel	1 716 Kč
Zdanitelný příjem	19 074 Kč
Pojistné zaměstnavatel	6 485 Kč
Superhrubá mzda	25 559 Kč
Záloha na dán (15 %)	3 840 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč
Záloha po slevě	1 770 Kč
Daňové zvýhodnění na dítě	1 267 Kč
Daň po slevě	503 Kč
Pojistné zaměstnanec	2 099 Kč
Čistá mzda	16 472 Kč
příspěvek na kulturu	600 Kč
zaměstnanec od společnosti měsíčně dostane cekem	17 072 Kč

Tab. 26. Pan Novák od společnosti celkem dostane – varianta 4, vlastní zpracování.

Čistá mzda pana Nováka činí 16 472 Kč. Společnost mu také poskytuje příspěvek na kulturu a sport na lístek do ZOO 300 Kč a na vstupenku do divadla 300 Kč. Celkem příspěvek na kulturu a sport je 600 Kč.

P. Novotný

Základní mzda	19 046 Kč
Prémie	3 000 Kč
Příplatky celkem	3 925 Kč
Hrubá mzda	25 971 Kč
Pojistné sociální (dále SP)	
Vyměřovací základ	25 971 Kč
SP zaměstnanec	1 689 Kč
SP zaměstnavatel	6 493 Kč
Pojistné zdravotní (dále ZP)	
Vyměřovací základ	25 971 Kč
ZP zaměstnanec	1 169 Kč
ZP zaměstnavatel	2 338 Kč
Zdanitelný příjem	25 971 Kč
Pojistné zaměstnavatel	8 831 Kč
Superhrubá mzda	34 802 Kč
Záloha na daň (15 %)	5 235 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč
Záloha po slevě	3 165 Kč
Daňové zvýhodnění na dítě	1 267 Kč
Daň po slevě	1 898 Kč
Pojistné zaměstnanec	2 858 Kč

Čistá mzda	21 215 Kč
Příspěvek na kulturu	600 Kč
zaměstnanec od společnosti měsíčně dostane celkem	21 815 Kč

Tab. 27. Pan Novotný od společnosti celkem dostane – varianta 4, vlastní zpracování.

Čistá mzda pana Novotného činí 21 215 Kč. Společnost mu také poskytuje příspěvek na kulturu a sport na zdravotní služby – rehabilitaci v hodnotě 400 Kč a 200 Kč na vstupenku do lázní. Celkem příspěvek na kulturu a sport je 600 Kč.

Daňový dopad

Pro zaměstnance znamená tento příspěvek to, že z něj neodvádí pojistné na sociální ani zdravotní pojištění. Na rozdíl od toho, pokud by jim byla částka 8 % vyplacena v rámci mzdy. Jelikož se jedná o nepeněžní plnění, které je od daně z příjmů osvobozeno, nepodléhá tento příjem dani z příjmů ze závislé činnosti. Zaměstnanci tedy ušetří až 31 % na odvodech a dani, dostanou o třetinu více peněžních prostředků, než by získali po zdanění v hotovosti.

Pokud zaměstnanci obdrží měsíčně příspěvek na kulturu a na sport částku 600 Kč, za rok tento příspěvek činí $600 \cdot 12 = 7\,200$ Kč. Tato částka je pro zaměstnance benefit a výhodou pro ně je i to, že si mohou sami zaměstnanci zvolit, na jakou sportovní nebo kulturní akci příspěvek využijí.

Z kvalifikovaných rozhovorů se autorka práce dozvěděla, že 4 konkurenční společnosti svým zaměstnancům poskytují tento příspěvek. Jedna společnost poskytuje příspěvek v hodnotě 300 Kč za měsíc, další 2 společnosti poskytují 500 Kč za měsíc a poslední společnost svým zaměstnancům poskytuje 900 Kč za čtvrtletí jako příspěvek na kulturu a sport.

HR manažeři dvou společností také uvedli, že se jim jako motivační prostředek vyplatilo nabídnout i příspěvek 20 000 Kč v letních měsících u cestovní kanceláře na dovolenou. Zaměstnanci si zbylou částku za dovolenou sami doplatili, pokud bylo potřeba.

Společnost XY s.r.o. si poskytnutí příspěvku na kulturu a sport smí uznat jako daňový náklad, pokud částka za zaměstnance nepřekročí za daňové období 20 000 Kč.

5.4 Vícekriteriální analýza

Společnost XY s.r.o. má 200 zaměstnanců. Z toho 50 jsou THP zaměstnanci a 150 jsou výrobní zaměstnanci.

Zaměstnanců ve 3 směnném provozu je ve společnosti XY s.r.o. 62, ve 4 směnném provozu pracuje 88 zaměstnanců. Jelikož aktuální mzdové náklady společnosti XY s.r.o. jsou 150 mil. Kč a společnost je plánuje navýšit o zmíněných 8 %. K dispozici k rozdělení na zavedení nového systému benefitů je 162 mil. Kč. Tuto částku by společnost mohla rozdělit na zavedení některých vypočítaných kalkulačních variant a zvýšení mzdy zaměstnancům.

Celkové náklady na zaměstnance výroby jsou 56,6 mil. Kč včetně 13. platů a odvodů na sociální a zdravotní pojištění, náklady na THP zaměstnance jsou 18,4 mil. Kč. Celkové mzdové náklady jsou **75 mil. Kč**.

Vícekriteriální analýza bude provedena z pohledu nejnižších nákladů společnosti a z pohledu největší „likvidity“, tedy kolik zaměstnanci dostanou v penězích.

Z hlediska **nejnižších nákladů společnosti** je v tabulkách níže (Tab. 28, Tab. 29. a Tab. 30) znázorněno, jaké má společnost náklady na jednoho zaměstnance 3 směnného a 4 směnného provozu – pana Nováka a pana Novotného.

měsíční náklad	původní varianta	ročně zaměstnanec společnost stojí
p. Novák - 3 směnný provoz	21 185 Kč	254 220 Kč
p. Novotný – 4 směnný provoz	27 877 Kč	334 524 Kč

Tab. 28. Náklady společnosti na jednoho zaměstnance obou provozů, vlastní zpracování.

měsíční náklad	Varianta 1	Varianta 2	Varianta 3	Varianta 4
p. Novák - 3 směnný provoz	25 321 Kč	22 711 Kč	22 711 Kč	21 785 Kč
p. Novotný - 4 směnný provoz	28 672 Kč	29 955 Kč	29 955 Kč	28 477 Kč

Tab. 29. Měsíční náklady společnosti na jednoho zaměstnance obou provozů pro jednotlivé varianty benefitů, vlastní zpracování.

roční náklad	Varianta 1	Varianta 2	Varianta 3	Varianta 4
p. Novák - 3 směnný provoz	303 852 Kč	272 532 Kč	271 532 Kč	261 420 Kč
p. Novotný - 4 směnný provoz	344 064 Kč	359 460 Kč	359 460 Kč	341 724 Kč

Tab. 30. Roční náklady společnosti na jednoho zaměstnance obou provozů pro jednotlivé varianty benefitů, vlastní zpracování.

Nejnižší náklady na jednoho zaměstnance by pro společnost představovala varianta 4, tedy zavedení nepeněžního plnění, benefitu příspěvek na kulturu a sport, kde si společnost smí nejvýše 20 000 Kč za jednoho zaměstnance za rok uznat jako daňový náklad.

Z pohledu **největší likvidity** pro zaměstnance, tedy co největšího finančního obnosu za měsíc, vychází nejlépe varianta první, tedy navýšení základní mzdy o 8 % (viz. Tab. 31). Navýšení zde není o celou částku, jelikož zaměstnancům je odečteno pojistné na sociální a zdravotní pojištění v celkové výši 11 %. Druhou nejvíce likvidní variantou je varianta třetí, systém cafeteria. V systému cafeteria zaměstnanci vloženou částku od společnosti XY s.r.o. mohou využít v rámci stanovených obchodů.

Varianta	čistá mzda		náklady společnosti	„likvidita“ – kolik zaměstnanec dostane v penězích	
	3 - směnný provoz - 4				
1	18 657 Kč	21 789 Kč	53 993 Kč	18 657 Kč	21 789 Kč
2	16 472 Kč	21 215 Kč	52 666 Kč	16 472 Kč	21 215 Kč
3	16 472 Kč	21 215 Kč	52 666 Kč	17 998 Kč	23 293 Kč
4	16 472 Kč	21 215 Kč	50 262 Kč	17 072 Kč	21 815 Kč

Tab. 31. Zobrazení výše čisté mzdy, nákladů společnosti a „čisté likvidity“, vlastní zpracování.

Varianta 1

Z pohledu daňového dopadu benefitů na zaměstnance 3 i 4 směnného provozu je pro zaměstnance na první pohled (viz. Tab. 31.) výhodné zvýšení mzdy, což se ale nedá pokládat za nabízený systém benefitů. Zaměstnanci z hrubé mzdy odvádějí zdravotní pojištění ve výši 4,5 % a sociální pojištění ve výši 6,5 % a daň z příjmů. Ze zvýšené hrubé mzdy musejí zaměstnanci odvést pojistné a daň, takže navýšení není výhodné, jelikož částka je ponížena o odečtení pojistného a daně z příjmů.

Varianta 2

V porovnání s první variantou je příspěvek na penzijní pojištění z pohledu zaměstnanec výhodný. Společnost XY s.r.o. panu Novákovi přispívá měsíčně částkou 1 526 Kč a panu Novotnému částkou 2 078 Kč jako benefit příspěvek na penzijní pojištění, neodečítá se pojistné ani daň. Zaměstnanci, pan Novák i pak Novotný, jsou osvobozeni od daně z příjmů ze závislé činnosti, jelikož roční platba zaměstnavatele nepřevyšuje částku 50 000 Kč. Roční platba za zaměstnance 3 směnného provozu p. Nováka je 18 312 Kč a za zaměstnance 4 směnného provozu, p. Novotného, je 24 936 Kč. Tento příspěvek se nepočítá do vyměřovacího základu pro odvody pojistného. Tento benefit je tedy pro zaměstnance finančním přínosem, ale neumožňuje zaměstnancům s částkou nijak disponovat, až po uplynutí určité doby, která je stanovena ve smlouvě s příslušnou pojišťovnou.

Varianta 3

Za benefit, který je pro zaměstnance výhodný a přinese jim ke mzdě další užitek, se dá považovat **systém cafeteria**. Z tohoto systému zaměstnanci neodvádějí pojistné na sociální

a na zdravotní pojištění ani daň z příjmů. Na rozdíl od toho, pokud by jim byla částka vyplacena v rámci mzdy. Zaměstnanci mohou ušetřit až 31 % na odvodech a dani, protože většina nabízených benefitů představuje nepeněžní plnění a dostanou o třetinu více peněžních prostředků, než by získali po zdanění v hotovosti.

Tento benefit nemá vliv na mzdu a znamená pro zaměstnance přilepšení k měsíčnímu příjmu. Zaměstnanci při zavedení tohoto systému dostanou v případě 3 směnného provozu o 483 Kč více a v případě 4 směnného provozu o 649 Kč více, než kdyby byla částka, která je vložena do systému cafeteria, poskytnuta na zvýšení mzdy.

Varianta 4

Príspevek na kulturu a sport je nepeněžním plněním, ze kterého zaměstnanci neodvádí pojistné na sociální ani zdravotní pojištění. Na rozdíl od toho, pokud by jim byla částka příspěvku vyplacena v rámci mzdy.

Pokud zaměstnanci dostanou měsíčně na příspěvek na kulturu a na sport částku 600 Kč. Tato částka je pro zaměstnance benefit a výhodou pro ně je i to, že si mohou sami zaměstnanci zvolit, na jakou sportovní nebo kulturní akci příspěvek využijí.

Tento benefit nemá vliv na mzdu a znamená pro zaměstnance přilepšení k měsíčnímu příjmu (viz. Tab. 31). Jelikož se jedná o nepeněžní plnění, které je od daně z příjmů osvobozeno, nepodléhá tento příjem dani z příjmů ze závislé činnosti.

5.5 Návrh doporučení

Společnosti XY s.r.o. by autorka práce doporučila zavést systém benefitů. Jakékoli zlepšení benefitního systému bude pro společnost XY s.r.o. pozitivní, jelikož s ohledem na aktuální situace na trhu práce a také na to, jaké benefity poskytují konkurenční společnosti, je společnost XY s.r.o. „v plenkách“.

Ná základě vícekritériální analýzy (viz. Tab. 28., Tab. 29., Tab. 30) by z pohledu zaměstnance společnosti XY s.r.o. autorka práce doporučila zvýšit zaměstnancům společnosti mzdu. Na zvýšení mezd by společnost mohla použít **30 mil. Kč** z celkových mzdových nákladů.

Z pohledu nejnižších nákladů na zaměstnance pro společnost, by společnost (viz. Tab. 29, Tab. 30) měla zavést příspěvek na kulturu a sport. Společnost by jednak vynaložila nejméně finančních prostředků na náklady a zároveň by zavedla benefit příspěvek na kulturu a sport.

Dále by autorka práce společnosti doporučila zavést systém cafeteria, který umožňuje velký výběr možností k využití částky věnované na tento systém.

Pro zaměstnance to znamená, že neodvádějí pojistné ani daň a mohou celou částku, kterou by společnost XY s.r.o. poslala do systému cafeteria, využít podle svých představ a mohou s částkou měsíčně počítat. Jednoznačnou výhodou pro společnost je ulehčená administrativa, pravidelný reporting od společnosti, která systém cafeteria provozuje, a snížení nákladů (viz. Tab. 32). Také se dá předpokládat spokojenost zaměstnanců s nabízeným benefitem.

Náklady na jednoho zaměstnance jsou v případě 3 směnného provozu o **229 Kč menší** při využití systému cafeteria než pokud by společnost zvýšila hrubou mzdu, a případě 4 směnného provozu jsou o **312 Kč menší** při využití systému cafeteria.

	3 směnný provoz	4 směnný provoz
počet zaměstnanců	62	88
velikost nákladů při využití systému cafeteria	112 592 Kč	217 624 Kč
velikost nákladů přidáním částky do mzdy	126 790 Kč	245 080 Kč

Tab. 32. Výše nákladů po zavedení systému cafeteria, vlastní zpracování.

Celkem společnost zavedením systému cafeteria ušetří 41 654 Kč za měsíc. Ročně na nákladech uspoří 499 848 Kč.

→ Systém cafeteria by společnost při poskytnutí částky 8 % **stál 4 mil. Kč za rok.**

Dalším doporučením autorky práce je zavedení příspěvku na penzijní pojištění. Je to benefit, který je považován za automatický a nabízí jej většina zaměstnavatelů. Zavedením tohoto benefitu by se společnost vyrovnala konkurenci na trhu.

→ Zavedení příspěvku na penzijní pojištění by společnost XY s.r.o. stálo **32 mil. Kč za rok.**

Společnost by mohla zavést i příspěvek na kulturu a sport v částce 600 Kč měsíčně.

→ Zavedení tohoto benefitu by společnost stálo zhruba **1 mil. Kč.**

Je už na zvážení vedení společnosti, jaké benefity zvolí a ve společnosti zavede. Formou dotazníků by od zaměstnanců mohla získat informace, o jakých z benefitů by jevíli zájem.

V tabulce (Tab. 33.) je vidět, že společnosti XY s.r.o. i po navýšení mzdových nákladů o 8 % zbývá k rozdělení 20 mil. Kč. Společnost je tedy schopná zavést systém benefitů, se kterým dokáže konkurovat na trhu práce a přilákat nové zaměstnance.

k dispozici	162 mil. Kč
celkové mzdové náklady	75 mil. Kč
zvýšení mezd	30 mil. Kč
cafeteria	4 mil. Kč
příspěvek na kulturu a sport	1 mil. Kč
příspěvek na penzijní pojištění	32 mil. Kč
celkem	142 mil. Kč.
nerozděleno	20 mil. Kč

Tab. 33. Výše nákladů společnosti na zavedení systému benefitů, vlastní zpracování.

Je důležité vzít v potaz, že ne všem zaměstnancům se společnost zavděčí, ale s ohledem na situaci na trhu práce je nutné zlepšit systém benefitů a stát se schopnou konkurencí i v této oblasti.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit aktuální stav zaměstnaneckých benefitů společnosti XY s.r.o. a zjistit daňové dopady benefitů na zaměstnance ve společnosti XY s.r.o. a následně navrhnout doporučení pro změny, které povedou ke zlepšení systému benefitů ve společnosti a budou mít příznivý daňový dopad na zaměstnance.

V teoretické části byl charakterizován systém odměňování, členění benefitů a daňové dopady benefitů na zaměstnance i zaměstnavatele.

V praktické části byl popsán aktuálních stav zaměstnaneckých benefitů ve společnosti XY s.r.o. Dále byla společnost srovnávána s konkurenčními společnostmi na základě rozhovorů, které autorka práce pořídila s HR manažery. Následně byly počítány kalkulační varianty pro různé benefity a okomentovány jejich daňové dopady na zaměstnance i společnost.

Ve variantě první bylo počítáno s navýšením hrubé mzdy zaměstnanců o 8 %, jelikož společnost XY s.r.o. plánuje ve své odměňovací strategii navýšení mzdových nákladů o 8 %. Varianta byla vyhodnocena jako zlepšení z původní mzdy, ale nedochází k navýšení celé částky z důvodu odečtu pojistného na sociální a zdravotní pojištění a daně.

Ve druhé variantě bylo počítáno s tím, pokud by byl zaveden příspěvek na penzijní pojištění ve výši 8 %. Tato varianta je pro zaměstnance finančním přínosem s budoucí možností získání finančního obnosu. Pokud by tento benefit společnost XY s.r.o. zavedla, vyrovnala by se tím konkurenci, jelikož tento benefit svým zaměstnancům poskytuje většina společností.

Ve třetí variantě byla částka 8 % poskytnutá na zavedení systému cafeteria. Tento benefit je pro zaměstnance přilepšení k měsíční mzdě, i když ne ve formě peněz, ale v podobě bodů, které mohou zaměstnanci využít v systému cafeteria v různých obchodech.

V poslední variantě bylo počítáno se zavedením příspěvku na kulturu a sport. Na základě zjištění, jaké částky tohoto příspěvku poskytují konkurenti, by společnost XY s.r.o. mohla tento benefit zavést v hodnotě 600 Kč měsíčně. Pro zaměstnance to znamená finanční přínos, který mohou využít v počtu 2 kusů za měsíc.

Dále byla provedena vícekritériální analýza, a to podle kritéria nejnižších nákladů pro společnost a kritéria největší likvidity pro zaměstnance. Z pohledu společnosti je nejvýhodnější varianta poslední, společnost má v tomto případě nejnižší náklady a zároveň zavede nový benefit. Z pohledu zaměstnance a jeho největší likvidity, tedy největší částky, s jakou smí disponovat, vyšla varianta první, zvýšení hrubé mzdy. Nejedná se ovšem o zvýšení o celou

částku, je nutné odečíst pojistné a daň. Z tohoto pohledu dále tedy vychází nejlépe varianta třetí, systém cafeteria, kde zaměstnanci k měsíční mzdě mají možnost využít částku 8 % v nabízených obchodech v rámci systému cafeteria.

Společnosti XY s.r.o. by autorka práce doporučila, aby na základě vyplněných dotazníků od svých zaměstnanců zjistila, o jaký druh benefitu by měli zájem. Následně by měla tyto benefity zavést, aby byla konkurenceschopná v oblasti benefitů a také, aby omezila odchody a přetahování svých zaměstnanců konkurencí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Co je Activepass. *Activepass.cz* [online]. © 2018 [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://www.activepass.cz/#whatIsA>.
- Jak to funguje. *Activepass.cz* [online]. © 2018 [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://www.activepass.cz/#howItWorks>.
- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- Aktuality. *TREXIMA.cz* [online]. © 2019 [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/neomezenou-dovolenou-nabizeji-i-advokatni-kancelare-nebo-reklamni-agentury>.
- BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
- Data a průzkumy. *LMC.eu* [online]. © 1996–2019 [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://www.lmc.eu/cs/sefe-neco-me-leze-29-lidi-si-muze-vzit-placene-zdravotni-volno/>.
- Data a průzkumy. *LMC.eu* [online]. © 1996–2019 [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://www.lmc.eu/cs/sefe-neco-me-leze-29-lidi-si-muze-vzit-placene-zdravotni-volno/>.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- INCORPORATED, CCH. *U. S. Master Employee Benefits Guide*. Chicago: WoltersKluwer company, 2004. 1160 s. ISBN 0-8080-1015-8.
- Lidské zdroje. *HRnews*. [online]. ©2019 [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://www.hr-news.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/pruzkum-vyznam-zamestnanec-kych-benefitu-roste-id-3456281>.
- HR MONITOR - Zaměstnanecké benefity, září 2018. *TREXIMA.cz* [online]. 2018 [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/hr-monitor-r>.
- KRBEČKOVÁ, Marie a Jindřiška PLESNÍKOVÁ. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění 2018*. 6.vyd. Olomouc: ANAG, 2018. 192 s. ISBN 978-80-7554-136-9.

- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KIZZA, Joseph Migga. *Ethical and Social Issues in the Information Age*. 3.vyd. London: Springer, 2007. 432 s. ISBN 978-1-84628-658-2.
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 241. s. ISBN 978-80-7552-514-7.
- MARKOVÁ, Hana. *Daňové zákony 2018: Úplná znění platná k 1. 1. 2018*. 28. vyd. Praha: Grada, 2018. 288 s. 978-80-271-0766-7.
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. [online]. MPSV: © 2019 [cit. 16. 2. 2019]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/31404>.
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. [online]. MPSV: © 2019 [cit. 16. 2. 2019]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/31938>.
- NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Lucie MARELOVÁ. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony: krok za krokem*. Praha: Grada, 2013. 246 s. ISBN 978-80-247-4622-7.
- PELIKÁNOVÁ, Anna a kolektiv. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*: 2.vyd. Praha: Grada, 2016. 327 s. ISBN 978-80-271-0339-3.
- PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011. 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.
- PELECH, Petr a kol. *Abeceda pro personalisty*. 2019. 9.vyd. Olomouc: ANAG, 2019. 512 s. ISBN 978-80-7554-201-4.
- PELECH, Petr a Vladimír PELC. *Daně z příjmů s komentářem 2018*. 17. vyd. Olomouc: ANAG, 2018. 832 s. ISBN 978-80-7554-144-4.
- Tiskové zprávy. *Hospodářská komora České republiky*. [online]. ©2019 [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: https://www.komora.cz/tiskova_zprava/zdravi-na-prvnim-miste-zaměstnancum-dobrovolne-poskytuje-zdravotni-benefity-uz-9-z-10-vetsich-podniku/.

- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
- SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. 4. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4.
- STREDWICK, John a Steve ELLIS. *Flexible Working*. 2. vyd. London: CIPD Publishing, 2005. 180 s. ISBN 9-781843-980551.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu*. Olomouc: ANAG, 2014. 551 s. ISBN 978-80-7263-887-1.
- ŠUBRT, Bořivoj. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: ANAG, 2018. 576 s. ISBN 978-80-7554-138-3.
- ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 2.vyd. Praha: Grada, 2016. 288 s. ISBN 978-80-271-0048-4.
- DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008. 105 s. ISBN 978-80-247-2158-3.
- VYBÍHAL, Václav a kolektiv. *Mzdové účetnictví 2018: praktický průvodce*. Praha: Grada, 2018. 472 s. ISBN 978-80-271-0871-8.
- WILTON, Nick. *An Introduction to Human Resource Management*. 3rd edition. Los Angeles: SAGE, 2016. 520 s. ISBN 978-1-4739-5419-9.

Mzdový průzkum společnosti Grafton, 2018.

Interní informace poskytnuté od Společnosti XY s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DPH	Daň z přidané hodnoty.
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb.
IT	Informační technologie.
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí.
SP	Sociální pojištění.
ZDP	Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.
ZP	Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
ZP	Zdravotní pojištění.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Složky celkové odměny, vlastní zpracování.

Obr. 2. Pyramida Marslowových potřeb, vlastní zpracování.

Obr. 3. Benefity společnosti XY s.r.o., vlastní zpracování.

Obr. 4. Nejčastější výskyt benefitů ve společnostech v benchmarkingu, vlastní zpracování.

Obr. 5. Společnosti v benchmarkingu poskytují tyto benefity, vlastní zpracování.

Obr. 6. Společnost XY s.r.o. poskytuje tyto benefity, vlastní zpracování.

Obr. 7. Příklady využití služeb nabízených v systému cafeteria, zdroj poskytla jedna z konkurenčních společností.

SEZNAM TABULEK

- Tab. 1. Daňový dopad na benefity, vlastní zpracování.
- Tab. 2. Sazby příplatků ke mzdě, vlastní zpracování.
- Tab. 3. Výše příplatků za práci o víkendu 3 směnný provoz, vlastní zpracování.
- Tab. 4. Výše příplatků za práci o víkendu 4 směnný provoz, vlastní zpracování.
- Tab. 5. Výše příplatků za odpolední práci 3 směnný provoz, vlastní zpracování.
- Tab. 6. Výše příplatků za odpolední práci 4 směnný provoz, vlastní zpracování.
- Tab. 7. Počet odpracovaných hodin zaměstnance 3 směnného provozu společnosti XY s.r.o., vlastní zpracování.
- Tab. 8. Počet odpracovaných hodin zaměstnance 4 směnného provozu společnosti XY s.r.o., vlastní zpracování.
- Tab. 9. Výpočet mzdy pana Nováka, vlastní zpracování.
- Tab. 10. Výpočet mzdy pana Novotného, vlastní zpracování.
- Tab. 11. Výsledná čistá mzda zaměstnanců a celkové náklady pro společnost XY s.r.o., vlastní zpracování.
- Tab. 12. Výše mzdy po zvýšení základní mzdy, pan Novák, varianta 1, vlastní zpracování.
- Tab. 13. Výše mzdy po zvýšení základní mzdy, pan Novotný, varianta 1, vlastní zpracování.
- Tab. 14. Pan Novák od společnosti celkem dostane - varianta 2, vlastní zpracování.
- Tab. 15. Pan Novotný od společnosti celkem dostane - varianta 2, vlastní zpracování.
- Tab. 16. Pan Novák od společnosti celkem dostane – varianta 3, vlastní zpracování.
- Tab. 17. Pan Novotný od společnosti celkem dostane - varianta 3, vlastní zpracování.
- Tab. 18. Částka 8 % připočtena k základní mzdě zaměstnance, vlastní zpracování.
- Tab. 19. Poskytnutí částky 8 % na systém cafeteria, vlastní zpracování.
- Tab. 20. Částka 8% připočtena k základní mzdě zaměstnance, vlastní zpracování.
- Tab. 21. Poskytnutí částky 8 % na systém cafeteria, vlastní zpracování.
- Tab. 22. Náklady na jednoho zaměstnance 3 směnného provozu při poskytnutí částky 8 % k jeho základní mzdě, vlastní zpracování.

Tab. 23. Náklady na jednoho zaměstnance 3 směnného provozu při poskytnutí částky 8 % na systém cafeteria, vlastní zpracování.

Tab. 24. Náklady na jednoho zaměstnance 4 směnného provozu při poskytnutí částky 8 % k jeho základní mzdě, vlastní zpracování.

Tab. 25. Náklady na jednoho zaměstnance 4 směnného provozu při poskytnutí částky 8 % na systém cafeteria, vlastní zpracování

Tab. 26. Pan Novák od společnosti celkem dostane – varianta 4, vlastní zpracování.

Tab. 27. Pan Novotný od společnosti celkem dostane – varianta 4, vlastní zpracování.

Tab. 28. Náklady společnosti na jednoho zaměstnance obou provozů, vlastní zpracování.

Tab. 29. Měsíční náklady společnosti na jednoho zaměstnance obou provozů pro jednotlivé varianty benefitů, vlastní zpracování.

Tab. 30. Roční náklady společnosti na jednoho zaměstnance obou provozů pro jednotlivé varianty benefitů, vlastní zpracování.

Tab. 31. Zobrazení výše čisté mzdy, nákladů společnosti a „čisté likvidity“, vlastní zpracování.

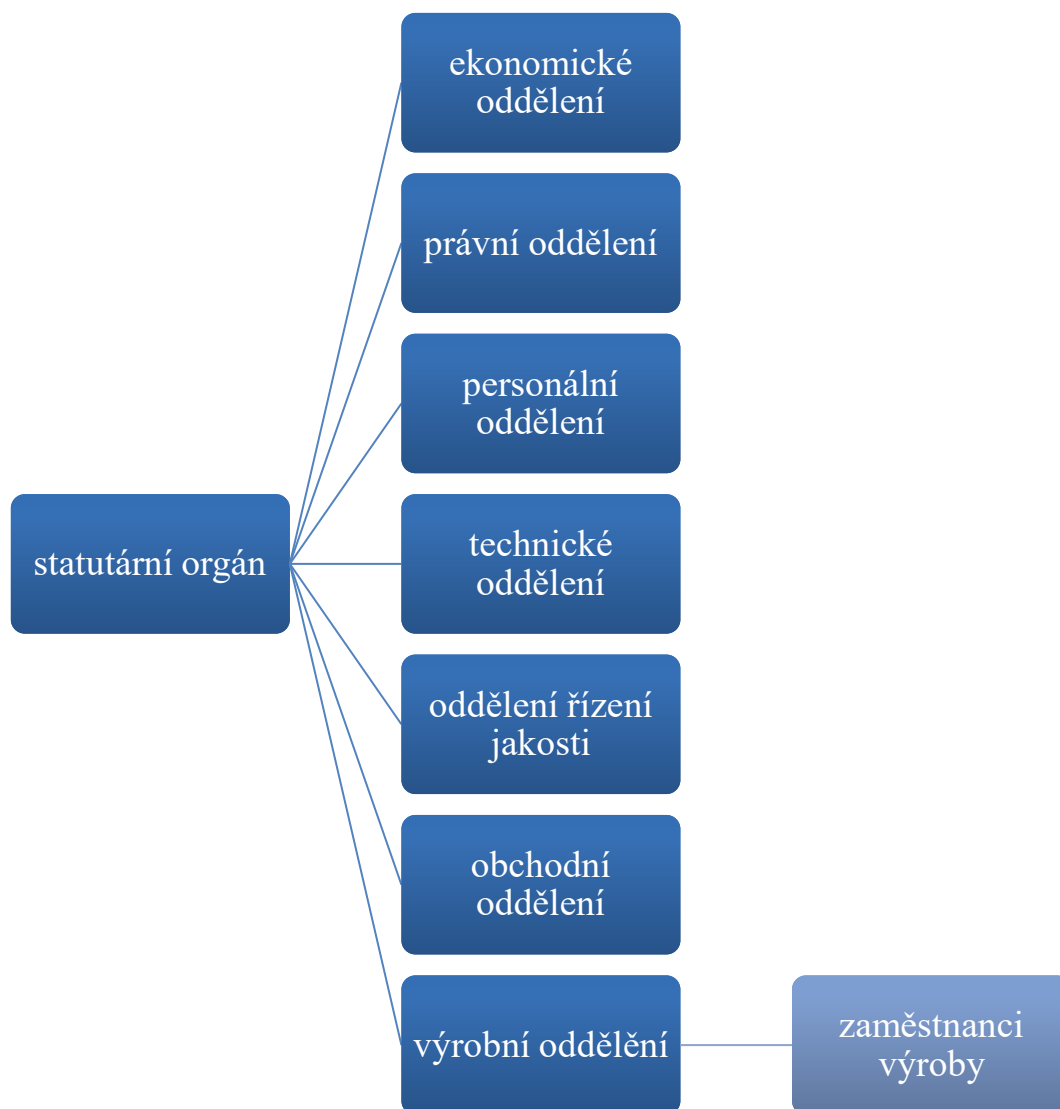
Tab. 32. Výše nákladů po zavedení systému cafeteria, vlastní zpracování.

Tab. 33. Výše nákladů společnosti na zavedení systému benefitů, vlastní zpracování.

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura společnosti XY s.r.o.
- P II Příklady pracovních inzerátů konkurenčních společností
- P III Otázky pokládané HR manažerům

**PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI XY
S.R.O**



PŘÍLOHA P II: PŘÍKLADY PRACOVNÍCH INZERÁTŮ KONKURENČNÍCH SPOLEČNOSTÍ

- Manuální zručnost
 - Fyzická zdatnost
 - Dobrý zdravotní stav
 - Výhodou praxe v oboru
 - Vysoké pracovní nasazení
 - Samostatnost a zodpovědnost
 - Ochota pro práci ve vícesměnném provozu
 - Zájem o práci
-
- **Benefity:** dovolená nad rámec ZP, odměny při životních a pracovních jubileích, sportovní a společenské akce, možnost závodního stravování, příspěvek na obědy, občerstvení na pracovišti, jazykové kurzy a další

Firma: 1

Místo pracoviště: Zlínský kraj

Pracovní poměr: práce na plný úvazek

Smluvní vztah: smlouva na dobu určitou

Vzdělání: základní

Benefity: bonusy/prémie, příspěvek na penzijní/životní pojištění, dovolená 5 týdnů, 13. plat, závodní stravování, firemní akce

Vhodné i pro: osoby bez praxe

Firma: 2

Místo pracoviště: Zlínský kraj

Pracovní poměr: práce na plný úvazek

Smluvní vztah: pracovní smlouva na dobu určitou

Vzdělání: odborné vyučení bez maturity nebo s maturitou

Benefity: bonusy/prémie, příspěvek na dopravu, dovolená 5 týdnů, příspěvek na kulturu, sport a rekreaci, firemní akce

Vhodné i pro: osoby bez praxe

P III OTÁZKY POKLÁDÁNÉ HR MANAŽERŮM

1. Jaké hodinové sazby máte ve společnosti zavedeny?
2. Poskytujete mzdové příplatky? (v jaké výši)
3. Jaké benefity vaše společnost zaměstnancům nabízí?
4. V jaké výši přispíváte na penzijní pojištění/ příspěvek na kulturu a sport/příspěvek na dopravu?
5. Využívá Vaše společnost benefitu cafeteria?
6. Proč Vás benefit systém cafeteria zaujal?
7. Preferujete zvýšení mzdy nebo zaměstnancům raději poskytnete nějaký druh benefitu?
8. Nabízíte zaměstnancům příspěvek na dovolenou?