



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

**ÚČETNÍ A DAŇOVÉ ASPEKTY
ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ**

ACCOUNTING AND TAX ASPECTS OF EMPLOYEE BENEFITS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Barbora Šašinková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Zuzana Křížová, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav financí
Studentka: **Barbora Šašínková**
Vedoucí práce: **Ing. Zuzana Křížová, Ph.D.**
Akademický rok: 2021/22
Studijní program: Účetnictví a daně

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Účetní a daňové aspekty zaměstnaneckých benefitů

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení a popis zaměstnaneckých benefitů z účetního a daňového pohledu u zaměstnavatele. Analýza systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti, zhodnocení současné situace, případně dotazníkové šetření pro zjištění spokojenosti zaměstnanců.

Formulace návrhů na změny, vyhodnocení nákladů na zavedení změn a předpokládaných přínosů.

Závěr

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je na základě provedené analýzy navrhnout vhodné postupy a opatření ke zlepšení stavu v oblasti poskytování benefitů zaměstnancům, u vybraných aspektů také provést jejich ekonomické zhodnocení.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2014. 842. ISBN 978-0-7949-6964-1.

Employee Benefits in the Czech Republic | Asinta. Global Employee Benefits Consultants for Mid-Sized Employers [online]. Copyright ©2021 Asinta [cit. 24.02.2021]. Dostupné z: <https://www.asinta.com/countries/czech-republic/>

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KRBEČKOVÁ, Marie a Jindřiška PLESNÍKOVÁ. FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění. 6. vyd. Olomouc: ANAG, 2018. 191 s. ISBN 978-80-7554-136-9.

MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 5. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2019. 249 s. ISBN 978-80-7598-361-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

doc. Ing. Mgr. Karel Brychta, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na téma zaměstnaneckých benefitů a specifikuje jejich účetní a daňové aspekty. V teoretické části je specifikována personální práce, zaměstnanecké benefity a následně jejich účetní a daňové aspekty. Práce analyzuje současný systém poskytovaných benefitů zaměstnancům v konkrétní společnosti a obsahuje návrh na jejich zlepšení.

Klíčová slova

zaměstnanecké benefity, účetní aspekty, daňové aspekty, motivace, odměňování zaměstnanců, zaměstnavatel, zaměstnanec

Abstract

The bachelor thesis focused on the topic of employee benefits and specified their accounting and tax aspects. The theoretical part is focused on the description of the human resources, employee benefits and finally accounting and tax aspects of employee benefits. The thesis analyzes the current system of benefits provided to employees in a particular company and contains a proposal for their improvement.

Keywords

employee benefits, accounting aspects, tax aspects, motivation, remuneration, employer, employee

ŠAŠINKOVÁ, Barbora. *Účetní a daňové aspekty zaměstnaneckých benefitů* [online].
Brno, 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/143146>.
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí.
Vedoucí práce Zuzana Křížová

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

.....

V Brně dne 9.5.2022

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala především paní Ing. Zuzaně Křížové, Ph.D. za pomoc při vypracování této bakalářské práce a odborné vedení.

Také bych chtěla poděkovat panu jednateli společnosti, na kterou jsem tuto práci zaměřila. Za možnost spolupráce a za čas, který mi díky tomu věnoval. Dále bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům dané firmy za promptní komunikaci, ochotu a pomoc se zasvěcením do chodu firmy. Nicméně mé největší poděkování patří mé rodině a mému příteli, kteří mě po celou dobu studií podporovali.

OBSAH

ÚVOD	11
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2 ÚVOD DO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A PERSONALISTIKY	13
2.1 Lidské zdroje a jejich význam pro organizaci	13
2.2 Pojetí řízení lidských zdrojů	14
2.3 Pojetí personalistiky a personálního řízení	15
3 HODNOCENÍ, MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	17
3.1 Hodnocení zaměstnanců	17
Metody hodnocení zaměstnanců	19
Kritéria hodnocení zaměstnanců	19
3.2 Motivace a odměňování zaměstnanců.....	20
Motivace zaměstnanců.....	21
Odměňování zaměstnanců	23
3.3 Vymezení a popis zaměstnaneckých benefitů	26
Typologie zaměstnaneckých benefitů.....	26
Poskytování zaměstnaneckých benefitů dle právních předpisů	27
Daňové aspekty zaměstnaneckých benefitů a jejich účtování	30
PRAKTICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	33
4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	33
4.1 Charakteristika výzkumného šetření	33

Cíl šetření	33
Výzkumné otázky	33
Metody šetření	34
Výzkumný soubor	34
Metodika šetření	35
4.2 Analýza aktuálního poskytování zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti.....	36
Aktuálně stanovené benefity ve vybrané společnosti.....	36
4.2.1.1 Dodatečná dovolená	37
4.2.1.2 13. plat	37
4.2.1.3 Vozidlo i pro soukromé účely (vedoucí pracovníci).....	37
4.2.1.4 Balíček vitamínů	38
4.2.1.5 Pracovní oblečení a obuv	39
4.3 Vyhodnocení získaných dat.....	40
Analýza získaných dat	40
Návrhy a opatření pro budoucí praxi	48
4.3.1.1 Penzijní připojištění	49
4.3.1.2 Soukromé životní pojištění.....	51
4.3.1.3 Příspěvek na rekreaci	51
4.3.1.4 Příspěvky na stravování.....	52
4.3.1.5 Poskytnutí vozidla bezplatně k použití i pro soukromé účely	52
Shrnutí.....	54
DISKUSE.....	56

ZÁVĚR	61
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	62
PŘÍLOHY	64
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK	67
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ.....	69
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	70
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	71

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou zaměstnaneckých benefitů a jejich účetními a daňovými aspekty.

Cílem práce je seznámit čtenáře s jednotlivými typy zaměstnaneckých benefitů a s jejich daňovými a účetními aspekty v souladu s aktuálním právním řádem České republiky. Dílčím cílem práce je zjistit, jaké zaměstnanecké benefity zaměstnanci zpravidla preferují.

Bakalářská práce obsahuje dvě části, část první, teoretickou, a část druhou, praktickou. Celkem práce obsahuje tři hlavní kapitoly.

První část pojednává o řízení lidských zdrojů a personalistice. Následně pak o motivaci, systému hodnocení zaměstnanců a zároveň o jejich odměňování. Systém hodnocení zaměstnanců a jejich motivace jsou stěžejní pro správný chod podniku. Je velmi důležité zaměstnance v práci dostatečně motivovat, protože jen tak budou mít danou práci rádi a jejich produktivita vzroste.

Druhá část práce je vedena formou vyhodnocení kvantitativních dat získaných dotazníkovým šetřením ve vybrané společnosti. Účelem dotazníku je zjistit, jaké zaměstnanecké benefity zaměstnanci vybrané společnosti a zda je jejich přání reálné naplnit s ohledem na finanční situaci společnosti.

Získaná data, jejich shrnutí, závěry a opatření budou poskytnuta jednateli společnosti, který dle těchto výsledků může optimalizovat systém ohodnocení zaměstnanců.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

V první části bakalářské práce budou zmíněny základní pojmy z oblasti personalistiky, motivace zaměstnanců a jejich následné hodnocení a odměňování. Následně zde budou zmíněny různé druhy zaměstnaneckých benefitů, které je možné zaměstnancům poskytovat.

V druhé části práce jinak řečeno praktické se budeme zabývat konkrétními benefity ve vybrané společnosti zabývající se technickým zabezpečením budov. Celkově zhodnotíme systém současně poskytovaných benefitů ve společnosti a následně navrhneme zavedení nových benefitů, které budou ve finančních možnostech této společnosti. Pro zhodnocení současných benefitů a návrh nových benefitů byly stěžejní dotazníky spokojenosti s benefity, které vyplnily zaměstnanci firmy.

Hlavním cílem této práce je na základě provedené analýzy navrhnout vhodných opatření a postupů v systému odměňování zaměstnanců benefity v dané společnosti.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2 ÚVOD DO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A PERSONALISTIKY

V první kapitole bude představena charakteristika lidských zdrojů a jejich význam pro organizaci, následně bude uvedena charakteristika řízení lidských zdrojů a personálního řízení v organizaci.

2.1 Lidské zdroje a jejich význam pro organizaci

O lidských zdrojích hovoříme pro účely této práce jako o lidech, kterými daná organizace disponuje, a s jejichž pomocí dosahuje svých cílů. Termín lidské zdroje je odvozen z anglického „human resources“ (HR) a používá se v různých významech. My tento pojem HR využíváme pro označení pracovníků v dané organizaci, dále pak i pro označení personální práce, která se týká vedení a řízení lidí v organizaci, ale i pro označení personálního útvaru, které zastřešuje řízení a vedení lidí v organizaci a v poslední řadě jím označujeme také samotné personalisty (Šikýř, 2016, s. 29).

Tyto lidské zdroje, pracovníci v organizacích tvoří lidský kapitál, kterým rozumíme znalosti, dovednosti a schopnosti lidí, jenž jsou pro dosahování cílů organizace potřebné. Tyto znalosti, dovednosti a schopnosti jednotlivých pracovníků jsou rozvíjeny na základě interakce v organizaci i mimo ni, v takovém případě již hovoříme o společenském kapitálu, který napomáhá utváření institucionalizovaných schopností, znalostí a dovedností, které společnost vlastní, a podílí se tak na tvoření organizačního kapitálu. Propojení lidského, společenského a organizačního kapitálu společně utváří intelektuální kapitál, který zahrnuje všechny znalosti, schopnosti a dovednosti, které má organizace k dispozici, které reprezentují nehmotné zdroje organizace a spolu s materiálem a penězi vytvářejí hodnotu organizace. Význam lidských zdrojů se tak stává pro úspěch organizace nezpochybnitelným, proto potřebuje každá organizace dostatek schopných a motivovaných pracovníků, chce-li obstát na konkurenčním trhu a chce-li být produktivní a výkonná (Šikýř, 2016, s. 31).

2.2 Pojetí řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se zabývá čímkoliv, co je spojeno se zaměstnáváním a řízením osob v organizaci. Řízení lidských zdrojů zahrnuje činnosti, které se týkají strategického řízení lidských zdrojů, řízením znalostí, rozvojem organizace, společenskou odpovědností organizace, zabezpečováním lidských zdrojů (získáváním a výběrem zaměstnanců, plánováním lidských zdrojů, řízením talentu), řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců, rozvojem a vzděláváním zaměstnanců, péčí o zaměstnance, poskytováním služeb zaměstnanců, rozvojem pracovních a zaměstnaneckých vztahů aj. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 45).

„Pojetí řízení lidských zdrojů podtrhuje význam schopných a motivovaných lidí pro dosažení úspěchů organizace, zejména pro dosažení trvalé konkurenční výhody organizace. Pouze schopní a motivovaní lidé, kteří umějí a chtějí dělat lepší věci než lidé v konkurenčních organizacích, jednoznačně odlišují organizaci od konkurence a zajišťují organizaci trvalou konkurenční výhodu“ (Šikýř, 2014, s. 95).

Prostřednictvím řízení lidských zdrojů vytváříme schopné a motivované zaměstnance, kteří reprezentují unikátní lidský kapitál, který je zdrojem nenapodobitelného zdroje trvalé konkurenční výhody, což daná organizace může opět „recyklovat“ nejen ku svému rozvoji, ale také ku rozvoji daného zaměstnance prostřednictvím investice do jeho vzdělávání, rozvoje, odměňování atp. (Macháček, 2021, s.1).

Řízení lidských zdrojů je celostním procesem, při kterém dochází k dosahování podnikových cílů, a to prostřednictvím stabilizování, získávání, rozvoje a optimálního využívání lidského potenciálu, který je nutno koordinovaně rozvíjet a řídit (Koubek, 2015, s. 15).

Řízení lidských zdrojů v moderním pojetí umožňuje nahlížet na pracovníka jako na bytost s vlastním rozumem, potenciálem, určitými schopnostmi, znalostmi a dovednostmi, které je nutno neustále rozvíjet, řídit a pracovat s nimi na motivační úrovni. Organizace, které umějí precizně řídit lidské zdroje, mají zpravidla dobrou konkurenční výhodu díky svým zaměstnancům, kteří uvědoměle a se zájmem vytváří dané hodnoty, produkty či služby (Váchal a kol., 2013, s. 283).

2.3 Pojetí personalistiky a personálního řízení

Personální řízení je koncepcí personální práce, která je pro zajištění jednotlivých personálních útvarů v organizacích nutná. Personální řízení je orientováno především na výběr zaměstnanců, jejich hodnocení, odměňování a vzdělávání. Mezi další úkoly personalistiky patří také vedení a správa veškeré agendy související se zaměstnanci a zaměstnáváním v dané organizaci (Koubek, 2015, s. 13).

Mezi hlavní úkoly personalistiky patří zejména zajištění nezbytných administrativních činností, které vyplývají z pracovněprávních předpisů a současně souvisí s plněním povinností zaměstnavatele v pracovněprávních vztazích. Mezi další úkoly personalistiky patří zajištění koncepčních, metodických a analytických činností, které jsou s vedením a řízením zaměstnancům spojeny (Dvořáková a kol., 2012, s. 20).

„Úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí (zaměstnanců) a s jejich pomocí dosahovat očekávaného výkonu a uskutečňovat strategické cíle organizace“ (Šikýř, 2016, s. 7).

Hlavní jednotkou personalistiky jsou personalisté, kteří v organizacích poskytují poradenství a služby v oblasti plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, odměňování zaměstnanců, rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, péče o zaměstnance a zaměstnanecké vztahy. Současně se personalisté podílejí na vytváření optimálního prostředí, které zvyšuje angažovanost jednotlivých zaměstnanců v oblasti využívání svých schopností, potenciálu a naplnění svých potřeb v zájmu svém i organizace (Armstrong, Taylor, 2015, s. 80).

Řízení lidských zdrojů se od personálního řízení odlišuje důrazy a přístupy k personální práci. Jedná se zejména o soulady zájmů managementu a zaměstnanců a o zabezpečení potřeb jednotlivých stran zaměstnaneckých vztahů (Dvořáková a kol., 2012, s. 6).

Personální řízení je často také označováno jako podmnožina řízení lidských zdrojů. Pojetí personální práce v pojetí řízení lidských zdrojů se vyznačuje následovně prostřednictvím:

- Uplatňování strategického přístupu, kdy personální práce probíhá v souladu se strategiemi organizace a směřuje k dosahování strategických cílů organizace;

- respektování vnějších podmínek, kdy personální práce probíhá s ohledem na stále se měnící ekonomické, politické, právní, kulturní, sociální, technické, technologické, přírodní, demografické a další podmínky života lidí a činností organizace;
- zapojování liniových manažerů, kdy personální práce přestává být jednoznačnou záležitostí specializovaných personalistů a stává se nedílnou součástí každodenní práce manažerů, a to ve všech stupních organizace (tzn., že každý, kdo v dané organizaci vede a řídí zaměstnance, musí každodenně zvládat jednotlivé personální činnosti, jako například výběr zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců atp.) (Šikýř, 2014, s. 94).

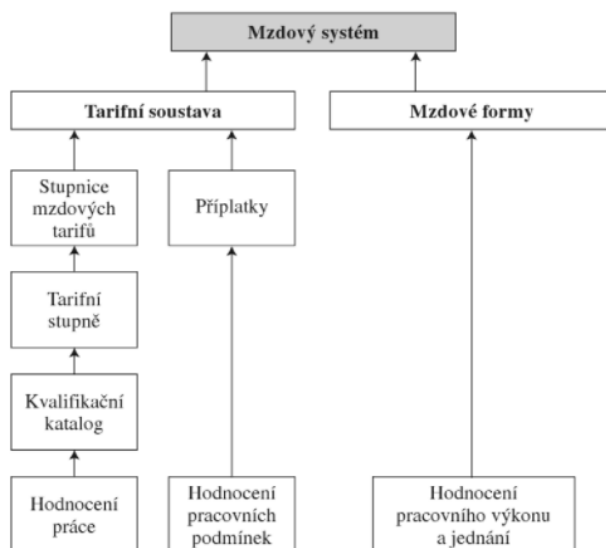
Pro úspěšné personální řízení musí manažeři a personalisté pochopit význam lidských zdrojů a tyto zdroje udržovat a rozvíjet jejich lidský potenciál. Novodobé proměnlivé prostředí je často označováno také jako diskontinuální a turbulentní a vyžaduje tak všestranně nadané a kreativní manažery a personalisty. Každý, kdo chce umět ovládat personální řízení, by měl umět vytvořit atmosféru důvěry, respektu a úcty, umět motivovat druhé a dát jim možnost pro jejich vlastní seberealizaci (Váchal a kol., 2013, s. 283).

3 HODNOCENÍ, MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

V této kapitole bude popsán význam hodnocení zaměstnanců, význam systému motivace a odměňování zaměstnanců. Následně bude popsána také charakteristika a systém zaměstnaneckých benefitů.

3.1 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců často probíhá v různých oblastech, například v oblasti hodnocení práce, hodnocení pracovního výkonu, hodnocení pracovních podmínek atp. Hodnocení zaměstnanců probíhá zpravidla prostřednictvím systému odměňování, který je složen jak z hmotného (mzdového/platového a nadstandardního finančního hodnocení), tak i z nehmotného hodnocení. Nejprve se zaměříme na hodnocení zaměstnance prostřednictvím finančního hodnocení. Odměňovací, hodnotící, mzdový systém se podílí je ve větších organizacích často složen z tarifní soustavy a mzdových forem.



Obrázek 1: Mzdový systém v organizacích

(Zdroj: Dvořáková a kol., 2007, s. 324)

Cílem hodnocení prostřednictvím mzdového systému je zjistit hodnotu pracovního výkonu zaměstnance i hodnotu jeho práce. Hodnota jeho práce udává míru složitosti, náročnosti, namáhavosti a odpovědnosti práce ve srovnání s ostatními pracemi. Dále je možné zaměstnance hodnotit příplatky v závislosti na náročnosti pracovních podmínek, v neposlední řadě pak nadstandardními bonusy v závislosti na pracovním výkonu zaměstnance.

Kvalitní personální práce vychází z kvalitního systému hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu. Systém hodnocení pracovníků je základem pro účelný a efektivní způsob rozmisťování pracovníků dle jejich potřeb, kariérního růstu, předpokladů a dalších aspektů. V širším měřítku lze právě výsledky hodnocení pracovníků využít pro jejich odměňování. Hodnocení práce by mělo být systematické a soustavné s ohledem na danou práci a pracovní zařazení pracovníka (Váchal a kol., 2013, s. 312).

Hodnocení pracovníka a jeho výkonu je jednou z nedílných součástí personálního řízení, které v tomto případě rozhoduje o dalším vývoji a činnostech pracovníka v dané organizaci. Hodnocením pracovníka posuzuje manažer nebo personalista jeho postoje, vlastnosti, názory, styl jednání a vystupování, pracovní výkon a další oblasti. Výsledky hodnocení se pak stávají systémem pro spravedlivé a adekvátní mzdové či platové ohodnocení (Koubek, 2015, s. 202).

Hodnocení zaměstnanců vychází z nástrojů řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Díky hodnocení zaměstnanců je vedení, manažerům, a personalistům umožněno neustále kontrolovat, vyhodnocovat a podněcovat pracovníky k tomu, aby dosahovali požadovaného pracovního výkonu a naplňovali strategické cíle organizace. Hlavním úkolem hodnocení zaměstnanců je získávat a poskytovat zpětnou vazbu a hodnotící informace. Právě zpětná vazba slouží k hodnocení zaměstnanců, avšak pro její poskytování musí mít vedoucí dostatek hodnotících informací.

Z hlediska řízení a vedení zaměstnanců je poskytovaná zpětná vazba skutečným měřítkem pracovního výkonu zaměstnance. Zpětná vazba poskytnutá zaměstnanci napomáhá jeho rozhodování o změnách stávající požadované úrovně motivace, pracovních podmínek, výsledků a chování zaměstnance tak, aby byla dosažena požadovaná úroveň pracovního výkonu zaměstnance. Hodnocení zaměstnanců, a tedy i

poskytování zpětné vazby je základním nástrojem řízení a vedení zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 463).

Metody hodnocení zaměstnanců

Metod hodnocení zaměstnanců existuje relativně mnoho, neboť systémy hodnocení pracovníků standardně využívají při hodnocení kombinaci jednotlivých metod. Některé metody totiž zachycují pracovní výkon pouze zčásti, zatímco jiné naopak neumožňují přesnější porovnávání některých oblastí, či jsou vhodné pro hodnocení pouze určitých oblastí (Kocianová, 2010, s. 150), (Koubek, 2015, s. 219).

Metody hodnocení zaměstnanců jsou individuální vždy danému autorovi. Mezi základní metody hodnocení zaměstnanců však můžeme zařadit motivačně-hodnotící pohovor, řízení podle cílů (MBO), assessment centra, 360° zpětnou vazbu, metodu BARS, metodu klíčových událostí, sociogram, manažerský audit, mystery shopping, metodu stanovení pořadí, metodu bodovací, metodu nuceného rozdělení, metodu párového srovnání, hodnocení potenciálu, supervizi a intervizi, sedmi faktorový model HPI a balanced scorecard (Vnoučková, 2013, s. 61-62).

Kritéria hodnocení zaměstnanců

Kritéria hodnocení jsou nástrojem formálního hodnocení. Při hodnocení pracovního výkonu zaměstnance manažer pracuje s kritérii hodnocení. V kritériích hodnocení je uveden popis činností a ideální popis pracovního místa, na kterém se daný pracovník realizuje. Popis jeho pracovního místa a obsahu práce by měl obsahovat jasně definované pracovní cíle a klíčové povinnosti. Při hodnocení naplnění kritérií pracovního výkonu manažer pracuje se záznamy posledního hodnocení zaměstnance, a přemýšlí, zda byl akční plán na předchozí i současné období naplněn (Zítková a kol., 2015, s. 92).

„Účelné hodnocení zaměstnanců je založeno na využití účinných kritérií a metod hodnocení zaměstnanců. Kritéria hodnocení zaměstnanců zahrnují faktory, které charakterizují a ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců, například:

- *Výsledky (množství práce, kvalita práce, včasnost provedení apod.),*
- *chování (provedení práce, přístup k práci, přítomnost v práci apod.),*
- *schopnosti (způsobilost k práci),*
- *motivace (ochota k práci),*
- *podmínky (pracovní doba, pracovní prostředí apod.)“ (Šikýř, 2016, s. 466).*

Hodnotící kritéria pracovníků se odvíjejí od zacílení hodnocení (např. na pracovní výkon, na pracovní chování, schopnosti pracovníka aj.). Kritéria hodnocení pracovníků by měly splňovat minimálně tyto základní principy:

- Kritérium hodnocení musí měřit to, co má být měřeno, hodnocení by mělo být validní,
- v případě hodnocení různými hodnotiteli na základě určitého kritéria by mělo dojít ke stejným výsledkům hodnocení daného zaměstnance,
- kritéria hodnocení by měla být nezávislá, jedno hodnotící kritérium by nemělo vycházet z druhého,
- kritéria musí odpovídat požadovaným nárokům na pracovní pozici daného pracovníka,
- kritéria by měla být relevantní s ohledem na specifické charakteristiky práce,
- kritéria musí být jednoznačná a srozumitelná,
- počet kritérií by měl být velkého rozsahu (Kocianová, 2010, s. 149).

3.2 Motivace a odměňování zaměstnanců

Motivace a odměňování zaměstnanců je velmi důležitou složkou řízení lidských zdrojů a personalistiky. Právě vhodně nastaveným systémem motivace a odměňování se daná organizace stává výkonnou a konkurenceschopnou s dobrým jménem (Macháček, 2021, s. 1).

Motivace zaměstnanců

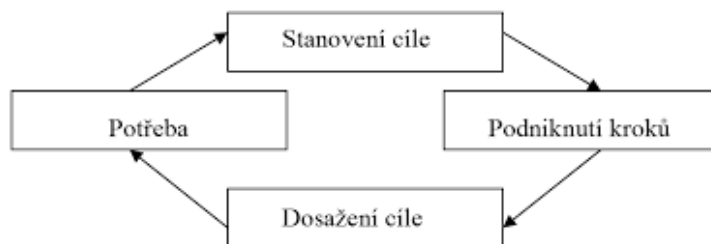
Motivace pracovníků patří mezi hlavní složky odpovědnosti vedoucích, personalistů a manažerů. Motivace pracovníků je nezbytná, chce-li organizace, aby pracovníci pracovali vstřícněji, usilovněji, ochotněji, byli výkonní a příliš nechybovali. Motivovaní pracovníci dosahují lepších pracovních výsledků, vyžadují menší dohled a kontrolu a jsou spokojenější i v jejich soukromém životě. Pro úspěšnou motivaci je potřeba prozkoumat a stanovit motivační faktory, které k motivaci pracovníků přispívají (Urban, 2017, s. 12).

Motivace zaměstnanců je velmi významnou složkou řízení lidských zdrojů. Motivaci způsobují hybné síly, pohnutky a motivy, jež na činnosti člověka, jeho chování a prožívání působí. Následně pak člověka aktivizují a v aktivizaci ho udržují. Aby však vedoucí, personalista nebo manažer mohl na individuální motivační potřeby reagovat, musí je dobře poznat, nelze pouze na základě průměrných norem standardizovat motivační systém (Caha a kol., 2017, s. 216-217).

Motivací zaměstnanců se zabývá prakticky každá organizace. Prostřednictvím motivace věnují organizace pozornost způsobům, jak pracovníky motivovat, aby jejich práce byla co nejefektivnější. Motivací rozumíme nástroje jako například různé odměny, stimuly, metody vedení zaměstnanců, optimální podmínky pro práci aj. Motivace ovlivňuje lidi, aby se chovali určitým očekávaným a žádoucím způsobem. Motivace má tři složky:

- Směr (co se nějaká osoba pokouší dělat),
- úsilí (s jakou pílí se činnost či věc pokouší dělat), a
- vytrvalost (jak dlouho se bude pokoušet danou věc či činnost dělat) (Horváthová a kol., 2016, s. 21-22).

Dle Armstronga a kol. (2015) lze tento proces znázornit následovně:



Obrázek 2: Proces motivace

(Zdroj: Armstrong a kol., 2015, s. 220)

Motivací tedy uvádíme tyto osoby do pohybu ve směru, ve kterém chceme a potřebujeme, za účelem dosažení konkrétního výsledku ve stanoveném čase nebo dříve.

„Téma motivace je významné všude tam, kde se jedná o výkon. Motivace společně se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka. Třetí skupinu, v tomto případě objektivních determinant výkonu, tvoří pracovní podmínky v nejširším významu (pracovní podmínky ekonomické, strukturálně organizační, technické a technologické, pracovní prostředí prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky, psychologicko-sociální podmínky)“ (Horváthová a kol., 2016, s. 23).

Není však zcela možné říci, že v případě silné motivace musí být silný i výkon jedince. Pokud se bude manažer snažit dosáhnout vysoké motivace až moc, může to pracovníka odradit a nemusí být motivován vůbec, neboť tak silná motivace způsobuje vysoké vnitřní napětí, které organismus oslabí a vyčerpá. Nicméně ani nízká motivace není žádoucí, neboť to je samo o sobě aspektem nízké výkonnosti. Motivace musí být tedy přiměřená, adekvátní a musí kopírovat potřeby a zájmy daného pracovníka (Horváthová a kol., 2016, s. 23).

Motivace je pro pracovníky velmi důležitá, mnohem důležitější než represivní prostředky, neboť pracovníci identifikovaní s cíli organizace nevyžadují represe, příkazy a zastrasování (Caha a kol., 2017, s. 227).

Odměňování zaměstnanců

Systém odměňování pracovníků je součástí motivačních a stimulačních systémů. Odměňování zaměstnanců je realizováno formou mzdy/platu, dále pak zaměstnaneckými výhodami, benefity.

Odměňování (kompenzace) za práci je jednou z významných personálních oblastí jak pro pracovníka, tak i pro organizaci. Odměňování je realizováno zpravidla ve formě mzdy, platu a dalšími finančními i nefinančními složkami jako náhrada za odvedenou práci. Odměňování je nejefektivnějším nástrojem motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici. Míra, úroveň a typ odměn by měl být adekvátní k povaze a významu vykonávané práce a k výkonu pracovníka (Kocianová, 2010, s. 160).

Odměna může být finančního i nefinančního rázu, může být formou nadstandardního finančního ohodnocení, povýšení, veřejného ocenění atp. Odměnou mohou být také zaměstnanecké benefity nezávislé na pracovním výkonu (volnočasové poukázky k Vánocům, narozeninám aj.).

„Řízení odměňování se týká toho, jak jsou lidé v souladu s jejich hodnotou pro organizaci odměňováni. Týká se to jak peněžních, tak nepeněžních odměn a jeho obsahem jsou filozofie, strategie, politika, plány a postupy používané organizacemi při vytváření a udržování systémů odměňování. Procesy řízení odměňování zahrnují vytváření, zavádění a udržování systémů odměňování, které jsou zaměřeny na zvyšování výkonu organizace, týmů a jednotlivců. Optimální přístup k odměňování, který je v souladu se současnými nároky na řízení lidí, charakterizují určité podstatné rysy“ (Armstrong, 2015, s. 551).

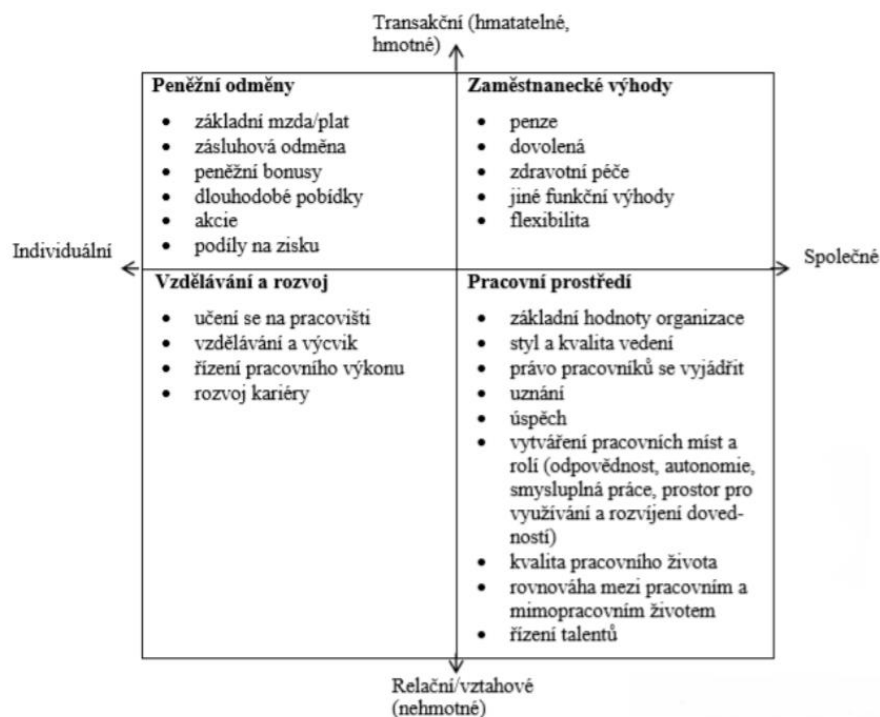
Optimální přístup k odměňování:

- Napomáhá dosahování cílů strategie organizace,
- integruje se s jinými strategiemi řízení lidských zdrojů, zejména se strategiemi rozvoje lidských zdrojů,
- zakládá se na dobře nastavené filozofii přesvědčení a předpokladů, které jsou v souladu s filozofií řízení lidí v dané organizaci a stávají se tak východiskem pro odměňování zaměstnanců organizace,

- zaměřuje se na rozvoj schopností pracovníků v zájmu zvýšení jejich schopností a schopností zdrojů, kterými organizace disponuje,
- funguje flexibilně,
- podporuje i další významné aktivity v oblasti výběru, získávání, rozvoje a stabilizace zaměstnanců, případně i v dalších oblastech (Armstrong, 2015, s. 551).

Odměna zaměstnanci vykonávajícího závislou práci dle § 2 a § 3 zákoníku práce náleží ve formě mzdy/platu, případně formou odměny uvedené v dohodě o práci konané mimo pracovní poměr. Odměna za práci je z právního hlediska pracovněprávním nárokem zaměstnance. Odměňování zaměstnanců je systém obsahující soubor plnění zaměstnanci ze strany zaměstnavatele, a to nejen formou mzdy/platu, ale také formou zaměstnaneckých benefitů, pracovních podmínek a dalších aspektů, prostřednictvím kterých je zaměstnanec uspokojován v jeho společenských a hmotných potřebách.

Celková odměna tedy sestává z několika složek:



Obrázek 3: Celková odměna

(Zdroj: Armstrong a kol., 2015, s. 424)

Tato typologie odměn dle Armstronga a kol. (2015) se ztotožňuje s typologií Šubrtů (2014), který rovněž definuje jednotlivé složky a typy odměňování zaměstnanců. Odměňování zaměstnanců lze rozdělit z hlediska jeho forem na:

- Peněžní formy (tedy mzdu/plat, další peněžité plnění – náhrady mzdy, odměny za pracovní pohotovost, příspěvky na podnikové stravování, příspěvky na připojištění a spoření, příspěvky na dopravu atp.),
- nepeněžní formy
 - hmotné povahy (tedy naturální požitky vyjádřitelné finančním ekvivalentem – možnost využívání služebního automobilu pro soukromé účely, nadstandardní délka dovolené, náklady na další vzdělávání a rozvoj zaměstnance, zdravotní volno, příspěvky na pracovní oděvy, nadstandardní zdravotní péče, příspěvky poskytnuté z formu kulturních a sociálních potřeb, příspěvky na využití volného času a rekreaci atp.),
 - nehmotné povahy (nevyjádřitelné v penězích – prestižní pracovní pozice, prestiž ve společnosti díky prestiži organizaci, pracovní uspokojení, pozitivní firemní kultura aj.) (Šubrt, 2014, s. 18-19).

„Z uvedeného vyplývá, že odměňování zaměstnanců je základním nástrojem personální práce – řízení lidských zdrojů. Mzda a plat nejsou jedinou složkou odměňování zaměstnance, ale jsou složkou nejvýznamnější“ (Šubrt, 2014, s. 19).

Pravděpodobně žádný zaměstnavatel neočekává, že by zaměstnanec byl spokojen s prací, která je špatně odměňována, byť další složky odměňování by byly lákavé. Z hlediska efektivního managementu je nutné správně stanovit vhodnou proporcii mezi mzdou a dalšími složkami odměňování, zejména proporcii mezi mzdou a zaměstnaneckými benefity.

3.3 Vymezení a popis zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity jsou výhody poskytované zaměstnancům nad rámec jejich platu. V českém prostředí jsou zaměstnanecké benefity velmi oblíbené. Jejich účelem je posílit vazbu zaměstnanců na danou organizaci a podpořit další rozvoj a vzdělávání zaměstnance. Mezi tradiční zaměstnanecké benefity patří nejrozličnější stravenky, možnost využívání služebního automobilu k soukromým účelům, příspěvek na dojíždění, dovolená navíc, příspěvky na různá pojištění a připojištění, stravování aj.

Typologie zaměstnaneckých benefitů

Systém zaměstnaneckých výhod může mít různé podoby. Mnoho organizací využívá kombinovaného systému pevně daných a variabilních výhod, některé organizace dokonce nabízejí volitelné výhody (Cafeteria systém), které podporují zaměstnancovy aktuální potřeby a preference.

Zaměstnanecké výhody můžeme rozdělit různě dle různých autorů. Například Urban (2017) rozlišuje tři typy zaměstnaneckých výhod na výhody vztahující se k práci, pracovní pomůcky a výhody osobní a sociální povahy.

Mezi výhody vztahující se k práci tvořící součást pracovních podmínek se řadí například příspěvky na stravování, nadstandardní pracovní volno, další vzdělávání a rozvoj jedince atp.

Mezi pracovní pomůcky se řadí předměty sloužící pro pracovní i soukromé účely, například IT techniku, automobil, příspěvky na odívání, zvýhodněné bydlení aj.

Do poslední kategorie výhod osobní a sociální povahy se řadí nadstandardní zdravotní péči, nadstandardní péče o děti, příspěvky na dovolenou, rekreační, kulturní a sportovní aktivity, různá pojištění, připojištění, spoření, služby a produkty za zvýhodněnou cenu atp. (Urban, 2017, s. 145-146).

Mezi hlavní typy zaměstnaneckých benefitů lze tedy zařadit:

- Penzijní systémy, příspěvky na úrazová a životní pojištění,

- finanční podporu (výhodné půjčky, slevy na určité služby apod.),
- příspěvky na osobní potřeby (příspěvky na dovolenou, příspěvky na péči o děti, možnost využití rekreačního zařízení aj.),
- možnost užívání podnikového automobilu a pohonných hmot,
- dotované služby (závodní stravování, ošacení, telefonní služby atp.) (Kocianová, 2010, s. 165).

Poskytování zaměstnaneckých benefitů dle právních předpisů

Mezi nejdůležitější legislativní předpisy platné pro naše území patří:

- Daňový řád (zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění pozdějších předpisů),
- zákon o dani z příjmů (zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů),
- nový občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů),
- vyhláška o fondu kulturních a sociálních potřeb (vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů),
- zákon o pojistném na sociální zabezpečení (zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů),
- zákon o zaměstnanosti (zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů),
- zákon o dani z přidané hodnoty (zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů)
- zákon o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech ve znění pozdějších předpisů),
- zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů),
- zákon o účetnictví (zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů)

- vyhláška č. 430/2001 Sb., o nákladech na závodní stravování a jejich úhradě v organizačních složkách státu a státních příspěvkových organizacích, ve znění pozdějších předpisů,
- vyhláška č. 84/2005 Sb., o nákladech na závodní stravování a jejich úhradě v příspěvkových organizacích zřízených územními samosprávnými celky, ve znění pozdějších předpisů (Macháček, 2021).

Zaměstnanecké benefity jsou nadstandardní výhody, které jsou poskytovány nad rámec mzdy/platu a je pouze na zaměstnavateli samotném, zda bude benefity zaměstnancům poskytovat či nikoliv. Pokud se zaměstnavatel rozhodne zaměstnanecké benefity poskytovat, pak jejich poskytování upraví pracovní smlouvou, kolektivní smlouvou nebo jiným interním předpisem. Každá nadstandardní odměna za vykonanou práci je dalším nákladem (osobním nákladem), což ovlivňuje celý výsledek hospodaření organizace (Martinovičová, 2014, s. 145).

Mezi nejnadřazenější legislativní dokumenty týkající se odměňování zaměstnanců patří ústavní a mezinárodněprávní dokumenty. Pro naše území je nejvýznamnější dokument v tomto případě Listina základních práv a svobod (součást Ústavy ČR), která uvádí, že každý má právo na spravedlivou odměnu za práci a na spravedlivé pracovní podmínky. Mezi mezinárodní legislativní dokumenty, které zajišťují spravedlivou odměnu za práci a požadují uspokojivé pracovní podmínky patří například mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech; Evropská sociální charta; Dodatkový protokol k Evropské sociální chartě, dílčí úmluvy Mezinárodní organizace práce atp.

Mezi zásadní české zákony patří zejména občanský zákoník č. 89/2012 Sb., zákoník práce č. 262/2006 Sb. a další dílčí zákony, vyhlášky, nařízení aj. V souladu s těmito legislativními normami jsou zpracovávány pracovní smlouvy, kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy zaměstnavatelů, které systém odměňování upravují.

Zásadu rovnosti a diskriminace v oblasti zaměstnaneckých benefitů zdůrazňuje z hlediska české legislativy především právě zákoník práce, který uvádí, že zaměstnavatel je povinný zajistit zaměstnanci adekvátní pracovní podmínky, spravedlivý systém

odměňování a poskytování spravedlivého finančního i nefinančního plnění, možnost dalšího vzdělávání a odbornou přípravu včetně vidiny kariérního postupu, zakazuje odpírání dovolené čerpané v souladu s legislativou aj.

„Jakákoliv diferenciace v pracovních podmínkách, nárocích a výhodách (tzv. benefitech) zaměstnanců musí být spravedlivá a musí odpovídat účelu příslušného plnění (nároku)“ (Šubrt, 2014, s. 30).

K odchylkám od těchto práv může dojít v souladu se smlouvami či vnitřním řádem zaměstnavatele, avšak za podmínek stanovených v zákoníku práce. Z hlediska smluv takto hovoříme o individuálních smlouvách (pracovních smlouvách, dohodách o pracovní smlouvě, manažerských smlouvách aj.), případně o kolektivních smlouvách. S jednotlivými zaměstnanci se tedy lze na nadstandardních odměnách domluvit v individuálních smlouvách, nicméně i v takovém případě je nutno dávat si pozor, aby byly naplněny jednotlivé zásady pracovněprávních vztahů uložených zákoníkem práce (např. rovné zacházení s pracovními podmínkami zaměstnanců, zákaz diskriminace pohlaví atp.). Pokud jsou tedy zaměstnancům smluvně přiznávána práva v rozdílném rozsahu, pak je nutno odůvodnit, proč k takové diferencii dochází (např. náročnost povolání, vysoká odpovědnost) (Šubrt, 2014, s. 33).

Mnoho organizací a firem působících na území České republiky využívá pro poskytování zaměstnaneckých benefitů a zaměstnaneckých sociálních výdajů fondy kulturních a sociálních potřeb, dále pak také sociální fondy v organizacích nezávisle na vyhlášce o fondu kulturních a sociálních potřeb (Krbečková, Plesníková, 2014, s. 6).

Na příspěvky z fondu kulturních a sociálních potřeb (tzv. FKSP) mají nárok dle vyhlášky č. 114/2002 Sb. organizační složky státu (ministerstva, soudy, Akademie věd), státní příspěvkové organizace (organizace zřízené např. ministerstvy) a příspěvkové organizace zřízené samosprávnými celky. Dle vyhlášky 310/1995 Sb. mají nárok na příspěvek z FKSP státní podniky. V souladu s ustanovením § 5 zákona č. 250/2000 Sb. mohou tyto organizace vytvářet také vlastní sociální fondy (Krbečková, Plesníková, 2014, s. 8).

Daňové aspekty zaměstnaneckých benefitů a jejich účtování

Mnoho organizací při poskytování výhod zvažují jejich daňové aspekty, neboť náklady na poskytování výhod mohou nebo nemusí být pro organizaci nákladem daňově uznatelným; stejně tak výhoda musí nebo nemusí být pro zaměstnance osvobozena od daně z příjmu ze závislé činnosti pro fyzické osoby (Urban, 2017, s. 147).

Právě možnost sjednání či stanovení výhodnějších pracovních podmínek a práv zaměstnanců je důležité právě i z hlediska daňových aspektů. Této problematice se věnuje především zákon o daních z příjmu č. 586/1992 Sb. Tento zákon mimo jiného také ukládá, co jsou daňově uznatelné náklady (výdaje) za pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví, zvýšení rozsahu doby odpočinku zaměstnanců a zvýšené náklady na práva zaměstnanců vycházející z kolektivních smluv, vnitřních předpisů zaměstnavatele, z pracovních a jiných smluv, nestanovuje-li zákon o daních z příjmů či jiný zvláštní zákon jinak.

„To představuje řešení daňové uznatelnosti různých zaměstnaneckých výhod sjednaných či stanovených podle zásady „co není zakázáno, je dovoleno“. (Jedná se nejčastěji o odměny při různých životních nebo pracovních výročích, při odchodech do důchodu, dále také o příspěvky na dopravu do zaměstnání, sociální výpomoc atp.). K takové úpravě jsou podle zákona o daních z příjmů oprávněny nejen hromadné dokumenty (kolektivní smlouva či vnitřní předpis), ale i dokumenty individuální (pracovní nebo jiné smlouvy, např. manažerské)“ (Šubrt, 2014, s. 36).

Zde je ale nutné ještě podotknout, že je zde vyloučena daňová uznatelnost nepeněžních plnění poskytovaného zaměstnanci ve formách příspěvků na sportovní akce, kulturní akce, dispozici využívání rekreačních, zdravotnických, vzdělávacích, předškolních, tělovýchovných a sportovních zařízení a na poskytování rekreace vč. zájezdů, pokud je u zaměstnance osvobozeno od daně z příjmů ze závislé činnosti, stejně tak jako hodnota nealkoholických nápojů využitelných na pracovišti (mimo vody a ochranných nápojů). Daňově plně uznatelné jsou naopak náklady na prohlubování vzdělávání zaměstnanců a zvyšování jejich kvalifikace.

„Za optimální řešení lze považovat takové zaměstnanecké benefity, 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 současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným výdajem (nákladem), který snižuje základ daně z příjmů“ (Macháček, 2021, s. 3).

V České republice se využívá zejména krátkodobých benefitů, které mají okamžitý efekt (zdravotní volno, příspěvek na stravování, volnočasové benefity, výhodné půjčky aj.). Významným faktorem pro poskytování benefitů je skutečnost, jak a v jaké míře jsou tyto benefity účinné pro zaměstnavatele z hlediska daňového režimu, ale i z hlediska daňového režimu účinného pro zaměstnance, tzn. zejména to, jak jsou daňově zvýhodněny.

Specifika zaměstnaneckých benefitů dle jejich daňového zatížení příslušnou legislativou uvádíme níže.

Tabulka 1: Daňové zatížení zaměstnaneckých benefitů

(Zdroj: Dušek, 2020, s. 57)

Zaměstnanecké benefity	
<u>Nedaňové dle § 25 zákona o dani z příjmu</u>	
Nepeněžní plnění:	
• kulturní a sportovní akce, • rekreační zařízení, zdravotnická zařízení, vzdělávací, volnočasová a sportovní zařízení, • nealkoholické nápoje na pracovišti	
<u>Daňově povolené dle § 24 zákona o dani z příjmu</u>	
Výdaje na pracovní a sociální podmínky, na péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců, vynaložené na:	
• provoz vlastních vzdělávacích zařízení, výdaje na odborný rozvoj zaměstnanců a jejich rekvalifikaci, • práva zaměstnanců vyplývající z kolektivních smluv, vnitřních předpisů, pracovních nebo jiných smluv, není-li zákonem stanoveno jinak	
<u>Osвобоzeno u zaměstnance dle § 6/9 zákona o dani z příjmu</u>	
• do limitu (přechodné ubytování, příspěvek na rekreaci) • bez limitu • peněžní či nepeněžní plnění	

Rozlišujeme tak několik skupin zvýhodnění:

- Mimořádně zvýhodněné benefity pro zaměstnance i zaměstnavatele (příspěvky na penzijní připojištění, soukromé životní pojištění, příspěvky a příplatky na nápoje a stravování na pracovišti, dotované pracovní oblečení, vzdělávání a rozvoj zaměstnance a odprodej firemního bytu zaměstnanci).
- Benefity s dílčí daňovou a odvodovou pojistnou výhodou (doprava do zaměstnání, přechodné zaměstnanecké ubytování, dovolená navíc, zdravotní volno, stabilizační a věrnostní plnění, dotovaný odběr zboží a služeb zaměstnavatele za zvýhodněnou cenu, využívání majetku zaměstnavatele k soukromým i pracovním účelům zaměstnance).
- Benefity bez daňového výdaje ze strany zaměstnance; financované ze sociálního fondu zaměstnavatele; které jsou daňově i odvodově zvýhodněné pro zaměstnance (sociální výpomoc pro nejbližší pozůstalé, dotované kulturní akce, rekreace, dary zaměstnancům, sociální výpomoc zaměstnancům, nadstandardní zdravotnické služby aj.) (Kocianová, 2010, s. 165-166), (Urban, 2017, s. 147).

Na našem území nejsou předmětem daně dle zákona o daních z příjmu pro zaměstnance osobní ochranné pomůcky, výdaje za odborná vyšetření určitých pracovníků aj. Plně osvobozeny od daně jsou například permanentky, vstupenky, osvobozeny do limitu pak například příspěvky na rekreaci. Od daně není osvobozena například doprava do zaměstnání. Zaměstnavatelé jsou plně osvobozeni od daní kupříkladu v případě zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví, do limitu je zvýhodněno stravování. Mezi nedaňové náklady pro zaměstnavatele patří nejrozumnější vstupenky, permanenty, dary z FKSP a obdobných fondů (Dušek, 2020, s. 56).

PRAKTICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Výzkumné šetření je realizováno formou kvantitativního, dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili zaměstnanci vybrané společnosti. Daná společnost je podrobněji charakterizována v podkapitole výzkumný soubor.

4.1 Charakteristika výzkumného šetření

Výzkumné šetření bude provedeno v malém podniku zaměřeného na poskytování technického zabezpečení budov. V této podkapitole bude stanoven cíl výzkumného šetření, metodika a metody výzkumného šetření, výzkumný soubor a vybraná společnost.

Cíl šetření

Hlavním cílem šetření je zjistit, jak jsou zaměstnanci celkově spokojeni s aktuálním systémem odměňování a jeho spravedlivostí. Dílčím cílem šetření je zjistit, jaké další benefity by zaměstnanci vybrané společnosti uvítali a následně vypracovat návrh na zavedení nových firemních benefitů v dané společnosti.

Výzkumné otázky

Pro šetření byly stanoveny 3 výzkumné otázky:

VO1: Jsou zaměstnanci vybrané společnosti spokojeni se současným systémem odměňování?

VO2: Vnímají zaměstnanci vybrané společnosti systém odměňování jako spravedlivý?

VO3: O jaké benefity jeví zaměstnanci vybrané společnosti zájem?

Metody šetření

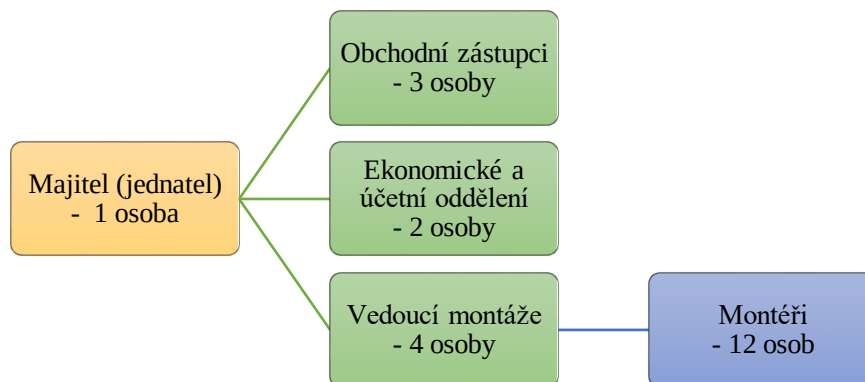
Zvolenou metodou šetření je kvantitativní, dotazníkový sběr dat. Podkladem pro vlastní šetření je analyticko-syntetická metoda, prostřednictvím níž byly získávány teoretické poznatky od zaměstnanců firmy.

Výzkumný soubor

Pro tuto práci byla vybrána firma, která se zabývá technickým zabezpečením budov. Pan majitel si pouze nepřál, aby v této práci byl název společnosti uveden. Firma působí v rámci celé ČR, především však na Moravě, ale také na Slovensku. Společnost má sídlo ve Zlínském kraji, nicméně provozovnu má v kraji Jihomoravském. Tato společnost je trhu už více než 25 let. Nosným prvkem společnosti je poskytování komplexních služeb v oblasti dodavatelství staveb. Jedná se především o stavby z oboru techniky prostředí staveb:

- technologie kotlen a výměníkových stanic
- technologie zásobování teplem, rozvodů vzduchu a plynu
- technologie předizolovaného bezkanálového potrubního vedení
- technologie pro měření průtoků veškerých technických médií
- zdravotní technika
- tepelné izolace
- ocelové konstrukce
- lešení práce
- plynoinstalace
- provoz FVE

Základním souborem jsou zaměstnanci vybrané společnosti. Většinu zaměstnanců tvoří montéři. Hierarchie této společnosti je uvedena na obrázku níže.



Obrázek 4: Zaměstnanecká hierarchie

(Zdroj: vlastní zpracování)

Výběrový soubor tvoří 21 zaměstnanců, celkem tedy 3 obchodní zástupci, 2 zaměstnanci ekonomického oddělení, 4 vedoucí montéři a 12 řádových montérů. Jednatel společnosti se šetření nezúčastnil.

Metodika šetření

Podkladem pro praktickou část bylo zpracování teoretické části práce, které proběhlo od října 2021 do února 2022. Následně na základě teoretických východisek byly stanoveny cíle šetření, výzkumné otázky a metody šetření. Dle těchto vstupních dat byl sestaven dotazník. Ostré dotazníkové šetření proběhlo v březnu 2022 ve vybrané společnosti prostřednictvím papírových dotazníků distribuovaných jednotlivým zaměstnancům. Dotazník obsahoval 11 otázek a byl plně anonymní.

Jednotlivá data byla vyhodnocena v dubnu 2022, následně byly zodpovězeny výzkumné otázky, výzkumné cíle a byly stanoveny závěry pro další využití a praxi.

4.2 Analýza aktuálního poskytování zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti

V této podkapitole nejprve představíme, jaké benefity jsou ve vybrané společnosti momentálně poskytovány, následně zde bude představen výsledek hospodaření společnosti za rok 2021.

Aktuálně stanovené benefity ve vybrané společnosti

Níže je uvedeno shrnutí poskytování zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti. Podrobněji bude charakterizována daňová zátěž těchto benefitů pro zaměstnavatele zejména v případě ohodnocení, které je poskytováno všem zaměstnancům, nejen vedoucím pracovníkům.

Aktuálně stanovené benefity pro rok 2021 a 2022 jsou následující:

(možnost čerpat benefit je uvedena symbolem „X“, nemožnost čerpat benefit je uvedena symbolem „-“,)

Tabulka 2: Aktuálně platné zaměstnanecké benefity ve vybrané společnosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

Benefit	Řádový pracovník	Vedoucí pracovník
Služební vozidlo i pro soukromé účely	-	X
Možnost ubytování	X	X
Dotované telefonní služby i pro soukromé účely	-	X
Dotovaná internetová data i pro soukromé účely	-	X
5 dní dovolené navíc	X	X
Balíček vitamínů 1x za půl roku (jako nepeněžní plnění)	X	X
PC, mobilní telefon i pro osobní účely	-	X
13. plat	X	X
Pracovní obuv, ortopedické vložky, pracovní oděv	X	X

Společnost nabízí svým zaměstnancům výše uvedené benefity (v tabulce č.2), které teď blíže specifikuji. Poskytování benefitů je nedílnou součástí motivačního systému odměňování zaměstnanců a jejich systém je uveden ve vnitřní směrnici společnosti. Tyto benefity dále dělíme na daňově uznatelné a daňově neuznatelné. Ty náklady, které jsou náklady daňovými jsou poskytovány na vrub nákladů, které jsou zahrnovány do základu daně. Ostatní jsou pak hrazeny ze zisku po zdanění společnosti.

4.2.1.1 Dodatečná dovolená

Všem zaměstnancům bez rozdílu je poskytována dodatečná nadstandardní dovolená ve výši 5 dnů.

Dodatečná dovolená nad rámec 20 dní daných zákonem (dle § 213 zákoníku práce). Dovolenu navíc v řádech 5 dní mohou čerpat všichni zaměstnanci mimo zaměstnanců ve zkušební době. Žádost o dovolenu navíc musejí podávat minimálně 14 dní před jejím čerpáním, danou žádost však musí zaměstnavatel schválit. Délka dovolené, o kterou může zaměstnanec žádat, musí činit alespoň 0,5 dne. Nevyčerpanou dovolenu lze převést do dalšího kalendářního roku a musí být nejpozději v následujícím kalendářním roce dočerpána. Náhrada mzdy za dovolenu navíc je stejná, jako v případě řádné dovolené. Jedná se o daňově uznatelný náklad, který je pro zaměstnance zdanitelným příjmem podléhající odvodům zdravotního a sociálního pojištění.

4.2.1.2 13. plat

13. plat je vyplácen jako zvláštní odměna za dobře odvedou práci v daném roce u zaměstnanců, kteří splnili podmínky výplaty 13. platu dle interní směrnice firmy. Výplata 13. platu je v tomto případě podmíněna odpracováním minimálně 190 dnů v kalendářním roce. 13. plat je položka, která podléhá zdanění stejně tak, jako řádná mzda, a to včetně základu daně, i odvodům na zdravotní a sociální pojištění. Zároveň se jedná o daňově uznatelný výdaj společnosti.

4.2.1.3 Vozidlo i pro soukromé účely (vedoucí pracovníci)

Zaměstnavatel umožňuje použití služebního vozidla i k soukromým účelům dle interního předpisu jen vedoucím pracovníkům. Dle zákona o dani z příjmu (§6 odst.6): „Poskytuje-

li zaměstnavatel zaměstnanci bezplatně motorové vozidlo k používání pro služební i soukromé účely, považuje se za příjem zaměstnance částka ve výši 1 % vstupní ceny vozidla za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla. Jde-li o vozidlo najaté nebo pořízené na finanční leasing, vychází se ze vstupní ceny vozidla u původního vlastníka, a to i v případě, že dojde k následné koupi vozidla. Pokud ve vstupní ceně není zahrnuta daň z přidané hodnoty, pro účely tohoto ustanovení se o tuto daň zvýší. Je-li částka, která se posuzuje jako příjem zaměstnance za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla, nižší než 1 000 Kč, považuje se za příjem zaměstnance částka ve výši 1 000 Kč. Poskytne-li zaměstnavatel zaměstnanci bezplatně v průběhu kalendářního měsíce postupně za sebou více motorových vozidel k používání pro služební i soukromé účely, považuje se za příjem zaměstnance částka ve výši 1 % z nejvyšší vstupní ceny motorového vozidla. Poskytne-li zaměstnavatel zaměstnanci bezplatně v průběhu kalendářního měsíce více motorových vozidel současně, považuje se za příjem zaměstnance částka ve výši 1 % z úhrnu vstupních cen všech motorových vozidel poskytnutých pro služební i soukromé účely. Vstupní cenou vozidla se pro účely tohoto ustanovení rozumí vstupní cena uvedená v § 29 odst. 1 až 9.“ (MARKOVÁ, Hana, 2021, §6 odst.6 str. 12) Náklady na spotřebované pohonné hmoty si zaměstnanec musí hradit sám a tyto náklady tudíž nejsou daňově uznatelný náklad na straně zaměstnavatele. Ostatní náklady spojené s provozem vozidla např. silniční daň, opravy v plné výši, havarijní a zákonné pojištění, odpisy vozidla atd. zůstávají daňově uznatelným nákladem na straně zaměstnavatele v plné výši.

4.2.1.4 Balíček vitamínů

Balíček vitamínů je poskytován všem zaměstnancům bez rozdílu 2x ročně. Zaměstnavatel k tomuto benefitu přistoupil již v roce 2017, z důvodu snížení frekvence onemocnění zaměstnanců a zvýšení imunity a celkové psychické i fyzické pohody zaměstnanců. V současné době výskytu pandemie COVID-19 je tento benefit čím dál více aktuální. Na straně zaměstnance se jedná o nepeněžní plnění poskytované z fondu ze zisku po jeho zdanění. To znamená, že na straně zaměstnavatele se nejedná o daňově uznatelný výdaj. Na straně zaměstnance je tento nepeněžní příjem osvobozen od daně do maximálně úhrnné výše 2000,-Kč na každého zaměstnance.

Tabulka 3: Účtování o nakoupených vitamínech ve firmě

(Zdroj: podnikové účetnictví)

Účetní operace	Částka	Má dát	Dal
Faktura za nakoupené vitamíny bez DPH (Daňově neuznatelný výdaj)	10 273,- Kč	528.200	321
DPH (Neuznatelný odpočet)	1 541,- Kč	343.150	321
Úhrada faktury za vitamíny	11 814,- Kč	321	221

4.2.1.5 Pracovní oblečení a obuv

Oblečení a boty jsou poskytovány všem zaměstnancům v první den jejich nástupu, a to jak pracovní oblečení, tak i doplňky, které zaměstnanec může, ale nemusí využít jen pro pracovní účely, například ortopedické vložky, bederní chránič tepla atp., přičemž každý zaměstnanec má nárok na jednu sadu kompletního vybavení na jeden kalendářní rok. Náklady za toto vybavení jsou v kompetenci zaměstnavatele, jedná se o daňově uznatelné položky, které nejsou zahrnuty zaměstnanci do základu daně. Na straně zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelný výdaj v plné výši.

Tabulka 4: Počty zaměstnanců v jednotlivých letech

(Zdroj: vlastní zpracování)

	2018	2019	2020	2021
Počet zaměstnanců	19	21	22	22
Mzdové náklady	7 455 600	8 331 120	8 849 280	8 968 000
Náklady na sociální pojištění	1 863 900	2 082 780	2 194 622	2 224 064
Náklady na zdravotní pojištění	671 004	749 801	796 436	807 120

Počet zaměstnanců se v průběhu posledních 4 let výrazně neměnil. Průměrný počet zaměstnanců je 21. Vývoj mzdových nákladů a nákladů na sociální a zdravotní pojištění v průběhu let popisuje výše uvedená tabulka.

4.3 Vyhodnocení získaných dat

V této podkapitole bude provedena analýza získaných dat, tedy demonstrace výsledných odpovědí z dotazníku. Dále je součástí této podkapitoly vyhodnocení, a jsou zde stanoveny návrhy a doporučení pro další využití jednatelem společnosti za účelem možné optimalizace systému odměňování.

Analýza získaných dat

Níže jsou vyhodnocena jednotlivá data získaná dotazníkovým šetřením. Data jsou strukturována do tabulek, a jsou rozdělena na odpovědi ze strany řadových a vedoucích pracovníků. Mezi řadové pracovníky řadíme montéry, ekonomku, účetní a obchodní zástupce. Mezi vedoucí pracovníky řadíme vedoucí montéry. Toto rozdělení je zde provedeno proto, že vedoucí pracovníci mají mnohdy odlišné pracovní a mzdové podmínky, a pokud má být šetření objektivní, je toto rozdělení pro další vlastní využití zcela na místě.

Tabulka 5: Pohlaví respondenta

(Zdroj: vlastní zpracování)

Odpovědi z dotazníku	Řádový pracovník		Vedoucí pracovník		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost.	Absolutní četnost	Relativní četnost.	Absolutní četnost	Relativní četnost.
Žena	4	19 %	0	0 %	4	19 %
Muž	13	62 %	4	19 %	17	81 %
Celkem	17	81 %	4	19 %	21	100 %

Výzkumný vzorek tvoří zejména muži, kteří tvoří 81 % respondentů, podíl žen v šetření je pouze 19 %. S ohledem na skutečnost, že se jedná o montážní společnost, jsou zde ženy zastoupeny především v oblasti oddělení ekonomického, účetního a obchodního.

Nyní blíže specifikujme výzkumný vzorek z hlediska věku respondentů.

Tabulka 6: Věk respondenta

(Zdroj: vlastní zpracování)

Odpovědi z dotazníku	Řádový pracovník		Vedoucí pracovník		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost.	Absolutní četnost	Relativní četnost.	Absolutní četnost	Relativní četnost.
Do 25 let	2	10 %	0	0 %	2	10 %
26-35 let	4	19 %	0	0 %	4	19 %
36-50 let	7	33 %	2	9 %	9	42 %
51-60 let	3	14 %	1	5 %	4	19 %
61 let a více	1	5 %	1	5 %	2	10 %
Celkem	17	81 %	4	19 %	21	100 %

Nejširší skupinu respondentů tvoří osoby ve věku 36-50 let, jedná se o tzv. produktivní věk. Tuto skupinu tvoří 42 % respondentů. Dále s 19 % podílem respondentů jsou zastoupeny věkové skupiny respondentů od 26 do 35 let a od 51 do 60 let.

Nejméně respondentů tvoří osoby ve věku do 25 let a od 61 let.

Nyní se podívejme na to, jak dlouho jednotliví respondenti ve společnosti působí.

Tabulka 7: Délka zaměstnání respondenta v této společnosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

Odpovědi z dotazníku	Řádový pracovník		Vedoucí pracovník		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost.	Absolutní četnost	Relativní četnost.	Absolutní četnost	Relativní četnost.
Méně jak 1 rok	1	4 %	0	0 %	1	4 %
1-2 roky	2	10 %	0	0 %	2	10 %
3-5 let	8	38 %	0	0 %	8	38 %
6-10 let	2	10 %	3	15 %	4	25 %
11-15 let	4	19 %	1	4 %	6	23 %
Více jak 16 let	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Celkem	17	81 %	4	19 %	21	100 %

Nejvíce respondentů pracuje v této společnosti 3-5 let, tak uvedlo 38 % dotázaných. Další početnou skupinou jsou respondenti působící zde ve společnosti 6-10 let, jak uvedlo 25 % dotázaných, dále pak působící zde 11-15 let, tak uvedlo 23 % dotázaných.

Nejméně respondentů zde ve společnosti působí méně jak 1 rok, tak uvedlo pouze 4 % dotázaných. Žádný z respondentů zde nepracuje déle jak 16 let.

V tabulce níže sledujeme, jaké pracovní pozice jednotliví respondenti zastávají.

Tabulka 8: Pracovní pozice respondenta v této společnosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

Odpovědi z dotazníku	Řádový pracovník		Vedoucí pracovník		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost.	Absolutní četnost	Relativní četnost.	Absolutní četnost	Relativní četnost.
Montážník	12	57 %	0	0 %	12	57 %
Vedoucí montážník	0	0 %	4	19 %	4	19 %
Ekonom/účetní	2	10 %	0	0 %	2	10 %
Obchodní zástupce	3	14 %	0	0 %	3	14 %
Celkem	17	81 %	4	19 %	21	100 %

Většinu respondentů tvoří montážníci (57 %), dále pak vedoucí montážníci (19 %) a obchodní zástupci (14 %). Nejmenší skupinu respondentů tvoří ekonomické a účetní oddělení (10 % respondentů).

Nyní již přejdeme k otázkám týkajících se právě problematice samotného odměňování.

Tabulka 9: Spokojenost respondenta se současným systémem odměňování v dané společnosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

Odpovědi z dotazníku	Řádový pracovník		Vedoucí pracovník		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost.	Absolutní četnost	Relativní četnost.	Absolutní četnost	Relativní četnost.
Rozhodně ano	2	10 %	3	14 %	5	24 %
Spíše ano	8	38 %	1	5 %	9	43 %
Spíše ne	6	28 %	0	0 %	6	28 %
Rozhodně ne	1	5 %	0	0 %	1	5 %
Celkem	17	81 %	4	19 %	21	100 %

Se systémem odměňování je alespoň relativně spokojeno 67 % respondentů, přičemž spokojeni jsou všichni vedoucí zaměstnanci a dvě třetiny řádových pracovníků.

Třetina řádových pracovníků spokojena se současným systémem odměňování není. V této otázce je zacíleno především na obecnou spokojenost, konkrétní spokojenost s možností dosažení nadstandardního ohodnocení, jeho charakteristikou a spravedlivostí je sledována v otázkách níže.

Tabulka 10: Spokojenost respondenta se spravedlivostí ohodnocení s ohledem na individuální a profesní okolnosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

Odpovědi z dotazníku	Řádový pracovník		Vedoucí pracovník		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost.	Absolutní četnost	Relativní četnost.	Absolutní četnost	Relativní četnost.
Rozhodně ano	1	5 %	1	5 %	3	10 %
Spíše ano	9	43 %	3	14 %	11	57 %
Spíše ne	6	28 %	0	0 %	6	28 %
Rozhodně ne	1	5 %	0	0 %	1	5 %
Celkem	17	81 %	4	19 %	21	100 %

Celkem 67 % dotázaných zaměstnanců se domnívá, že aktuální systém ohodnocení je spravedlivý. Třetina dotázaných, celkem 33 % respondentů se však domnívá, že systém ohodnocení ze strany vedení příliš spravedlivý není.

Tabulka 11: Míňení respondenta v oblasti možnosti získání nadstandardního ohodnocení, prémie a bonusů za nadstandardní výkon

(Zdroj: vlastní zpracování)

Odpovědi z dotazníku	Řádový pracovník		Vedoucí pracovník		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost.	Absolutní četnost	Relativní četnost.	Absolutní četnost	Relativní četnost.
Rozhodně ano	2	10 %	3	14 %	5	24 %
Spíše ano	10	47 %	1	5 %	11	52 %
Spíše ne	5	24 %	0	0 %	5	24 %
Rozhodně ne	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Celkem	17	81 %	4	19 %	21	100 %

V této otázce bylo zjišťováno, zda se zaměstnanci domnívají, že mohou dosáhnout nadstandardního ohodnocení, prémie a bonusů v případě, že odvedou nadstandardní pracovní výkon. Celkem 76 % dotázaných uvedlo, že si myslí, že zaměstnanci této společnosti mají šanci dosáhnout bonusů k výplatě navíc.

Dále pak 24 % zaměstnanců si myslí, že tato možnost zde spíše není, nicméně je pozitivum, že uvedli „spíše ne“, nikoliv „rozhodně ne“. V otázce níže tedy sledujeme, z jakých důvodů zaměstnanci společnosti nejsou s aspekty odměňování spokojeni.

Tabulka 12: Dispozice faktorů, se kterými respondent v systému ohodnocení není spokojen

(Zdroj: vlastní zpracování)

Odpovědi z dotazníku	Řádový pracovník		Vedoucí pracovník		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost.	Absolutní četnost	Relativní četnost.	Absolutní četnost	Relativní četnost.
Jsem zcela spokojen	3	11 %	3	11 %	6	22 %
Nízká výše základní odměny/mzdy	7	25 %	0	0 %	7	25 %
Nízké nebo žádné prémie	3	11 %	0	0 %	3	11 %
Nízké nebo žádné osobního ohodnocení	2	7 %	0	0 %	2	7 %
Vysoká náročnost získání odměn	4	14 %	1	3 %	5	17 %
Neproplácení přesčasů	5	18 %	0	0 %	5	18 %
Ano, jiná	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Celkem	24	86 %	4	14 %	28	100 %

Většina respondentů není spokojena s nízkou výší základní mzdy, což uvedla čtvrtina respondentů, celkem tedy 25 %, přičemž tak uvedli pouze řadoví pracovníci, nikoliv vedoucí pracovníci. Dále pak 18 % zaměstnanců není spokojeno s úrovní vyplácení přesčasů a 17 % s vysokou náročností na získávání odměn a bonusů.

Třičtvrtě vedoucích pracovníků a sedmina řadových pracovníků uvedla, že k systému hodnocení nemá žádné výhrady.

V tabulce níže naopak sledujeme, zda a jak zaměstnanci vybrané společnosti s odměnami, benefity a prémie, spokojeni jsou.

Tabulka 13: Spokojenost respondenta s nefinančními benefity a výhodami

(Zdroj: vlastní zpracování)

Odpovědi z dotazníku	Řadový pracovník		Vedoucí pracovník		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost.	Absolutní četnost	Relativní četnost.	Absolutní četnost	Relativní četnost.
Rozhodně ano	1	5 %	1	5 %	2	10 %
Spíše ano	8	38 %	2	9 %	10	47 %
Spíše ne	6	28 %	1	5 %	7	33 %
Rozhodně ne	2	10 %	0	0 %	2	10 %
Celkem	17	81 %	4		21	100 %

Bylo zjištěno, že s nabídkou nefinančních benefitů, odměn a prémie je spokojeno 57 % dotázaných zaměstnanců, tedy více jak polovina. Bohužel 43 % zaměstnanců spokojeno s nefinančními benefity nejsou, z toho 33 % uvedlo „spíše ne“ a 10 % uvedlo „rozhodně ne“.

Jaké benefity dotázaní zaměstnanci preferují a jaké by uvítali v případě, že by měli možnost volby, jsou znázorněny v tabulce níže.

Tabulka 14: Preference benefitů respondenta v případě možnosti volby

(Zdroj: vlastní zpracování)

Odpovědi z dotazníku	Řádový pracovník		Vedoucí pracovník		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost.	Absolutní četnost	Relativní četnost.	Absolutní četnost	Relativní četnost.
Žádné	1	1 %	0	0 %	1	1 %
Služební automobil	8	14 %	4	9 %	12	23 %
Předplatné nebo volné vstupenky na kulturní a sportovní akce	2	3 %	1	1 %	3	4 %
Příspěvek na vzdělávání, studijní volno pro samostudium a další vzdělávání	0	0 %	1	1 %	1	1 %
Příspěvek na stravování, případně stravenky	13	22 %	3	6 %	16	28 %
Příspěvek na penzijní, životní nebo úrazové pojištění	9	16 %	3	6 %	12	22 %
Sick days	2	3 %	2	3 %	4	6 %
Zaměstnanecké půjčky	6	10 %	1	1 %	7	11 %
Firemní večírky, teambuildingy a týmové akce	1	1 %	2	3 %	3	4 %
Jiné...	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Celkem	39	70 %	17	30 %	56	100 %

Pouze 1 % dotázaných nemá zájem o žádné benefity v případě možnosti volby.

Naopak nejvíce dotázaných by uvítalo příspěvek na stravování či stravenky, celkem tak uvedlo 28 % dotázaných, tedy téměř třetina. Dále pak 23 % dotázaných by uvítalo možnost služebního automobilu, nicméně 9 % z tohoto počtu již služební automobil i pro soukromé účely má, jedná se o vedoucí pracovníky. 22 % dotázaných by uvítalo také příspěvek na penzijní, životní či úrazové pojištění. 11 % dotázaných by uvítalo možnost zaměstnaneckých půjček, které jsou poskytovány zpravidla bez úroky nebo s velmi nízkým úrokem.

Nejméně zaměstnanců má zájem o příspěvek na vzdělávání (1 % dotázaných), dále pak předplatné či volné vstupenky na kulturní a sportovní akce (4 % dotázaných), a poskytování firemních večírků a teambuildingů (také 4 % dotázaných).

Tabulka 15: Znalost respondenta tzv. cafeteria systému odměňování

(Zdroj: vlastní zpracování)

Odpovědi z dotazníku	Řádový pracovník		Vedoucí pracovník		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost.	Absolutní četnost	Relativní četnost.	Absolutní četnost	Relativní četnost.
Ne, neví, co to je	13	62 %	0	0 %	13	62 %
Ano, zná, ale nemá o něj v naší firmě zájem	1	5 %	1	5 %	3	10 %
Ano, zná, a má o něj v naší firmě zájem	3	14 %	3	14 %	5	28 %
Celkem	17	81 %	4	19 %	21	100 %

V poslední otázce bylo mapováno, zda dotázaní zaměstnanci znají tzv. cafeteria systém odměňování, a zda by o něj měli zájem.

Bylo zjištěno, že 62 % zaměstnanců ani pořádně neví, co takový systém obnáší a nemohou se tedy rozhodnout, zda o něj zájem mají či nemají. Zájem o tzv. cafeteria systém odměňování má 28 % dotázaných zaměstnanců, naopak zájem o něj nejeví 10 % dotázaných zaměstnanců.

Jednotlivá získaná data budou níže vyhodnocena v rámci stanovení návrhů a opatření pro budoucí praxi a doporučení. Jednotlivé návrhy a doporučení jsou stanovována s ohledem na hospodaření společnosti, ne vše je možné v takto malé společnosti realizovat.

Tabulka 16: Výsledky hospodaření společnosti k 31.12.2021

(Zdroj: vnitropodnikové účetnictví)

Výsledky hospodaření společnosti k 31.12.2021 v celých tisících Kč	
Výsledek hospodaření před zdaněním	18258
Výsledek hospodaření po zdanění	14790

Návrhy a opatření pro budoucí praxi

Tabulka 17: Návrhy a opatření

(Zdroj: vlastní zpracování)

Typ zdanění	Typ akce	Konkrétní návrhy realizace	Rozvaha finanční náročnosti/ rok
Daňově neuznatelné dle § 25 zákona o dani z příjmu	Kulturní a sportovní akce	Příspěvek a volné vstupenky na kulturní a sportovní akce (vč. Sodexo flexi pass, Multisport apod.)	132 000 Kč (500 Kč/ měsíčně zaměstnanec)
	Nealkoholické nápoje na pracovišti	čaj a káva, minerálky	55 000 Kč
Daňově uznatelné dle § 24 zákona o dani z příjmu	Příspěvky na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů a poskytované jako nepeněžní plnění (do 55 %)	Stravenky	80 Kč/osoba/den 55 % smí zahrnout do daňově uznatelných nákladů (účet 527.100) 45 % je nedaňovým nákladem (účet 527.200)
	Výdaje na práva zaměstnanců vyplývající z kolektivní smlouvy	Příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění	1 000 Kč/osoba/měsíc Při splnění podmínek interních směrnic zaměstnavatele (500,- SŽP) a (500,- PP)
Osvobozeno u zaměstnance dle § 6/9 zákona o dani z příjmu	Přechodné ubytování (§ 9)	Ubytování zaměstnanců	45 000 Kč
	Příspěvek na rekreaci (§ 6)	Příspěvek zaměstnancům na rekonvalescenci a dovolenou	44 000 Kč
Neosvobozeno u zaměstnance dle § 6 ZDP	Poskytnutí motorového vozidla bezplatně k použití i pro soukromé účely (§ 6) Zdaněno 1% vstupní ceny vozidla za každý kalendářní měsíc	Použití služebního vozu i pro soukromé účely (pro obchodní zástupce)	Zaměstnavatel hradí po dobu užívání vozu zaměstnancem veškeré daňově uznatelné výdaje s provozem vozu spojené, tzn. povinné ručení, silniční daň, opravy a udržování vozu. Nehradí pouze pohonné hmoty po dobu soukromého užívání zaměstnancem.

4.3.1.1 Penzijní připojištění

Je to nejvíce žádaný benefit ve firmě společně s příspěvkem na soukromé životní pojištění. Příspěvek na penzijní připojištění a zároveň i soukromé životní pojištění představují pro zaměstnance motivaci, která je pro obě zúčastněné strany výhodnější než jen navyšování mzdy. V návrhu na zavedení tohoto benefitu, je uvedeno, že nárok na penzijní připojištění budou mít pouze zaměstnanci, kteří ve firmě pracují už více jak 2 roky a zároveň nečerpají mateřskou či rodičovskou dovolenou případně nejsou ve výpovědní lhůtě. Při splnění této podmínky bude zaměstnavatel přispívat zaměstnanci 500 Kč měsíčně.

Daňové řešení u zaměstnance podle §6 odst. 9 písmeno p) Zákona o dani z příjmu uvádí, že u zaměstnance je od daně z příjmu ze závislé činnosti a od platby na SZP osvobozena platba zaměstnavatele v celkovém úhrnu nejvýše do 50 000,-Kč ročně za jednoho zaměstnance. Částka příspěvku převyšující 50 000,-Kč podléhá odvodům na SZP (11 %) a dani z příjmu FO ze závislé činnosti (15 %). Příspěvky zaměstnavatele zaměstnancům na penzijní připojištění budou u zaměstnavatele daňově uznatelné bez ohledu na jejich výši. Nicméně částka příspěvku převyšující 50 000,- Kč podléhá odvodům na SZP (33,8 %). Daňově uznatelným výdajem na straně zaměstnavatele bude i příspěvek hrazený za zaměstnance, který pracuje na základě DPČ nebo DPP.

Tabulka 18: Náklady na zvýšení mzdy o 1000,- u jednoho z vedoucích pracovníků

(Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady na zvýšení mzdy Zaměstnanec	Zaměstnavatel		
Původní hrubá mzda	35 700,-	Hrubá mzda po zvýšení	36 700,-
Hrubá mzda po zvýšení	36 700,-	Sociální pojištění zaměstnavatel (24,8 %)	9 102,-
Měsíční záloha na DZP	5 505,-	Zdravotní pojištění zaměstnavatel (9 %)	3 303,-
Sleva na poplatníka	- 2 320,-		
Sleva na 1. dítě	- 1 267,-		
Záloha na daň po slevě	1 918,-		
Sociální pojištění zaměstnanec (6,5 %)	2 386,-		
Zdravotní pojištění zaměstnanec (4,5 %)	1 652,-		
Čistá mzda	30 744,-	Osobní náklady celkem	49 105,-

Tabulka 19: Náklady na poskytnutí příspěvku 1000,- Kč (500,- Kč penzijní připojištění a 500,-Kč soukromé životní pojištění) u jednoho z vedoucích pracovníků

(Zdroj: vlastní zpracování)

Zaměstnanec	Zaměstnavatel		
Hrubá mzda	35 700,-	Hrubá mzda	35 700,-
Měsíční záloha na DZP	5 355,-	Příspěvek na PP A SŽP	1 000,-
Sleva na poplatníka	-2 320,-	Sociální pojištění zaměstnavatel (24,8 %)	8 854,-
Sleva na 1. dítě	-1 267,-	Zdravotní pojištění zaměstnavatel (9 %)	3 213,-
Záloha na daň po slevě	1 768,-		
Sociální pojištění zaměstnanec (6,5 %)	2 321,-		
Zdravotní pojištění zaměstnanec (4,5 %)	1 607,-		
Čistá mzda	30 004,-	Osobní náklady celkem	48 767,-
Příspěvek na PP a SŽP	1000,-		
Celkem	31 004,-		

4.3.1.2 Soukromé životní pojištění

U tohoto benefitu mohou být zavedeny obdobné podmínky jako u penzijního připojištění. Na tento příspěvek by dosáhli zaměstnanci, kteří ve firmě pracují déle, než 1 rok. A musí opět splnit, že přitom nečerpají mateřskou či rodičovskou dovolenou eventuálně nejsou ve výpovědní lhůtě. To znamená, že aktuálně by na tento příspěvek nedosáhl pouze jeden zaměstnanec, který v dotazníku uvedl, že ve společnosti pracuje méně než rok. Měsíční příspěvek by zde vycházel stejně, jako u penzijního připojištění, tedy 500,- Kč tzn. 6000,- Kč ročně. Co se týče zaměstnavatele, ten může zaměstnanci přispívat stejně, jako u penzijního připojištění částkou do 50 000,- aby splňoval podmínku §6 odst. 9 písmeno p). U zaměstnance jsou příspěvky na soukromé životní pojištění do limitu 50 000,-Kč ročně osvobozeny od daně z příjmu ze závislé činnosti.

4.3.1.3 Příspěvek na rekreaci

Z pohledu zaměstnance může zaměstnavatel každý rok na rekreaci zaměstnance a jeho rodiny přispět až do výše 20 000 Kč za zdaňovací období, aby tento příspěvek nevstupoval do základu daně ze závislé činnosti a zároveň nepodléhal SZP ze strany zaměstnance (11 %). Je zde ale podmínka, že příspěvek bude poskytnut formou nepeněžního plnění a bude poskytováno zaměstnavatelem například z fondu FKSP, sociálního fondu, zisku po zdanění nebo jako nedaňový výdaj. Toto ustanovení vyplývá z §6 odstavce 9 písmena d) zákona o dani z příjmu. V návrhu na budoucí praxi ve firmě je uvedena částka 2000,- Kč ročně pro jednoho zaměstnance.

Z pohledu zaměstnavatele vychází řešení z §25 odstavce 1 písmena h) ZDP. To říká, že tyto příspěvky jsou daňově neuznatelný výdaj a jsou tudíž poskytovány z výše zmíněných fondů aj.

4.3.1.4 Příspěvky na stravování

Poskytování stravenek je nejčastější forma benefitu poskytovaná zaměstnavatelem na stravování zaměstnanců firmy. V globálu všech benefitů se jedná o nejpoužívanější zaměstnanecký benefit. Co se týče hodnoty stravenky poskytnuté zaměstnanci, tak ta není nijak zastropována. Využití stravenek je možné pouze na nákup potravin a nealkoholických nápojů, případně hrazení jídel v restauracích, jídelnách apod. Stravenkami nelze platit například za alkoholické nápoje, tabákové výrobky. Poskytování stravování zaměstnanců je uvedeno v §236 zákoníku práce. Ve kterém je uvedeno, že *„Zaměstnavatel je povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování; tuto povinnost nemá vůči zaměstnancům vyslaným na pracovní cestu.“* (§236 odst. 1 zákona 262/2006 Sb.) V návrhu je uvedeno, že by zaměstnavatel mohl poskytovat zaměstnancům stravenky v nominální hodnotě 80 Kč. Tyto stravenky by byly 100 % hrazeny zaměstnavatelem. Z této hodnoty smí zaměstnavatel zahrnout 55 % (44 Kč) do daňově uznatelných nákladů. Zbylých 45 % (36 Kč) je nákladem nedaňovým. Na straně zaměstnance jsou stravenky (nepeněžní příspěvek) osvobozeny od daně z příjmu.

4.3.1.5 Poskytnutí vozidla bezplatně k použití i pro soukromé účely

Zaměstnanci firmy především tedy obchodní zástupci projevily o tento benefit velký zájem. Firma disponuje několika osobními vozy, které jsou ale využívány pouze za účelem pracovních cest, nikoliv pro osobní účely. Možnost využít vozy i pro osobní účely mají pouze vedoucí pracovníci – šéfmontéři.

Tabulka 20: Vzor výpočtu při poskytnutí služebního vozidla zaměstnanci i pro soukromé účely

(Zdroj: vlastní zpracování)

Účtování	Poskytnutí služebního vozidla i k soukromým účelům	Neposkytnutí služebního vozidla i k soukromým účelům
Hrubá mzda	35 700,-	35 700,-
1% vstupní ceny vozidla	7 000,-	-----
Zdanitelné příjmy celkem	42 700,-	35 700,-
ZP zaměstnanec (4,5 %)	1 922,-	1 607,-
SP zaměstnanec (6,5 %)	2 776,-	2 321,-
ZP zaměstnavatel (9 %)	3 843,-	3 213,-
SP zaměstnavatel (24,8 %)	10 590,-	8 854,-
Záloha na daň před slevou (15 %)	6 405,-	5 355,-
Sleva na poplatníka	-2 320,-	-2 320,-
Sleva na 1. dítě	-1 267,-	-1 267,-
Záloha na daň	2 818,-	1 768,-
Čistá mzda	35 184,-	30 004,-

Shrnutí

S ohledem na zjištěné výsledky může zaměstnavatel začít s novým způsobem odměňování zaměstnanců, a to s nastavením jasných pravidel standardního i nadstandardního finančního ohodnocení (kdo za co a kolik dostane/případně i kdy) tak, aby byl systém odměňování jednotný a jednoznačný, aby zaměstnancům připadal spravedlivý.

S ohledem na preference zaměstnanců by mohl zaměstnavatel zauvažovat nad možností poskytování příspěvků na stravování či stravenek. Dále pak nad možností poskytovat zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění, popřípadě nad poskytováním možnosti užívat služební automobil nejen pro pracovní, ale i osobní účely nejen pro vedoucí pracovníky jako tomu je doposud, ale také pro obchodní zástupce.

Nyní představme, jaká by byla daňová zátěž vybraných zaměstnaneckých benefitů, o které mají dotázaní zaměstnanci nejvyšší zájem.

Příspěvek na stravování by probíhal pravděpodobně formou plně hrazených stravenek v nominální hodnotě minimálně 80 Kč, a to všem zaměstnancům, i těch ve zkušební a výpovědní lhůtě, mimo zaměstnanců na mateřské a rodičovské dovolené. Počet stravenek by byl krácen úměrně zaměstnancům v pracovní neschopnosti, na ošetřovném či při čerpání dovolené. Zaměstnavatel by hradil tedy 100 % hodnoty stravenek, tedy 80 Kč, přičemž z toho 55 % hodnoty stravenek zahrnul do daňově uznatelných nákladů a 45 % do nedaňových nákladů. Nepřetržité poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti, zejména kávy je možné dle § 104 zákoníku práce, kdy zaměstnavatel náklady na kávu a kávovary hradí jako nedaňové náklady. Pro zaměstnance se jedná o benefit nepodléhající základu daně. Prémie za nadstandardní pracovní výkon, pravidelnou docházku apod., je jedním z benefitů, který by zaměstnanci rovněž požadovali, avšak žádají také o to, aby se jednalo o benefit, který bude poskytován transparentně a spravedlivě dle vnitřního řádu. Jedná se o benefit, který je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem a pro zaměstnance se jedná o zdanitelný příjem podléhající vyměřovacímu základu.

V návrzích opatření je také uvedeno, že tato společnost provádí vysoce odborné řemeslné práce v oblasti, která se neustále vyvíjí, inovuje, a to jak z hlediska postupů a přístupů, tak z hlediska vybavení a nástrojů, které jsou neustále inovovány a modernizovány, čímž se jejich ovládání stává velmi náročné pro nekvalifikované zaměstnance. I proto je důležité, aby zaměstnavatel dbal na neustálé vzdělávání a profesionalizaci zaměstnanců. Jednotlivá školení jsou poskytována zaměstnancům plošně (např. pravidelné školení bezpečnosti práce), ale i cíleně konkrétním zaměstnancům (např. svářečský kurz, jazykové kurzy pro obchodní zástupce apod.). Jedná se o benefity daňově uznatelné pro zaměstnavatele. Pro zaměstnance to jsou nepeněžitá plnění nezahrnující se do základu daně ani do vyměřovacího základu zdravotního a sociálního pojištění, navíc tato školení probíhají v rámci pracovní doby zaměstnance.

Sick days by byly daňově uznatelným nákladem stejně jako již funkční nadstandardní dovolená, a byly by brány jako zdanitelný příjem.

DISKUSE

V rámci této práce se zajímáme tím, jaké existují tradiční zaměstnanecké benefity, jaké zaměstnanecké benefity jsou zaměstnanci standardně preferovány, a jaké je jejich peněžní a daňové zatížení či zvýhodnění dle zákona.

Například Šubrt (2014, s. 36) uvádí, že například příspěvky na sportovní akce, kulturní akce, využívání vzdělávacích rekreačních a jiných zařízení včetně příspěvků na rekreaci nepodléhá daňové uznatelnosti nepeněžních plnění, což je velká škoda, neboť v rámci vlastního šetření bylo zjištěno, že o nejrůznější příspěvky na akce a zájezdy mají zaměstnanci velký zájem.

Naopak dle tohoto autora je velkým pozitivem, že plně daňově uznatelný je například příspěvek na vzdělávání zaměstnanců, o který zaměstnanci této společnosti zájem nemají, jevil o něj zájem pouze jeden vedoucí pracovník. Nicméně pro zaměstnavatele je tento příspěvek velmi důležitý. Vezmeme-li v potaz, že školení zaměstnanců pro práci s pracovním nářadím, stroji a prohlubování jejich kvalifikace je velmi důležité. Neboť oblast technického zabezpečení budov podléhá vysoce odbornému a dynamickému rozvoji v oblasti stavebnictví.

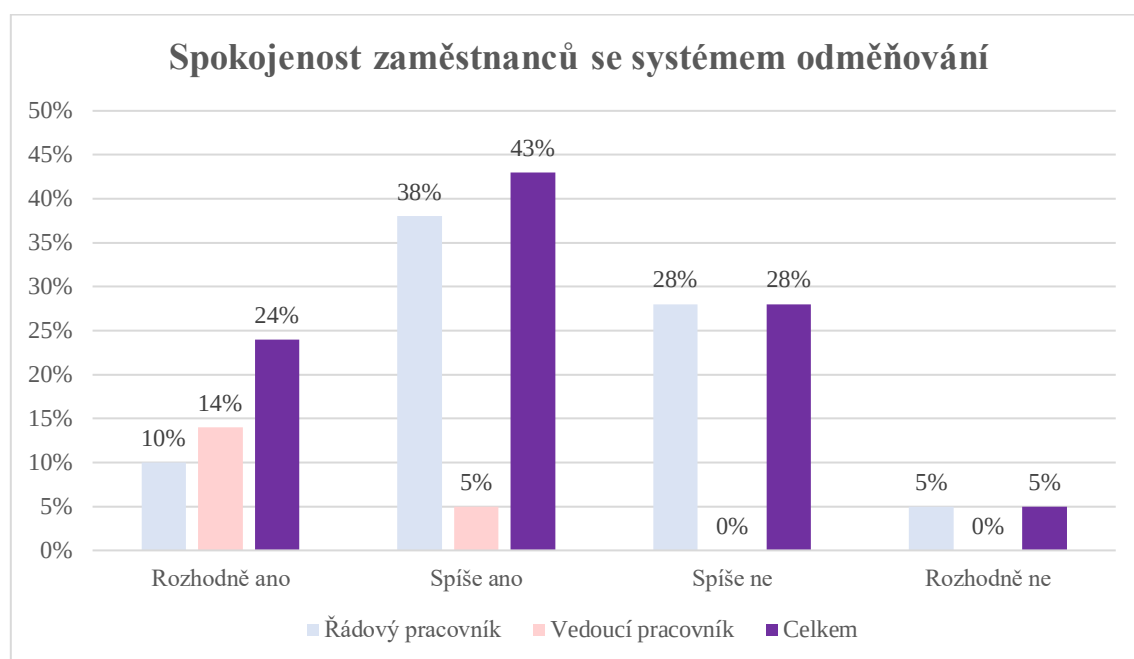
„Za optimální řešení lze považovat takové zaměstnanecké benefity, které jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným výdajem (nákladem), který snižuje základ daně z příjmů“ (Macháček, 2021, s. 3).

Mezi tyto benefity řadíme především krátkodobé benefity s okamžitým dopadem, například sick days, příspěvky na stravování, zaměstnanecké půjčky apod. Jak bylo zjištěno, právě tyto benefity jsou pro zaměstnance velmi důležité, především řadoví zaměstnanci by zcela jistě uvítali možnost čerpání bezúročných půjček či půjček s velmi nízkým úrokem. Stejně tak i příspěvek na stravování či stravenky by uvítalo více jak polovina zaměstnanců.

Toto zjištění se jeví zcela logické obzvláště v dnešní době extrémně vysoké inflace a nerovnosti příjmů. Uvědomíme-li si, že i střední vrstva obyvatelstva má již finanční obtíže se zajištěním základních potřeb a financováním životních potřeb, s čímž stravování jednoznačně souvisí. Je ale na místě uvědomit si, zda by například podpora zadlužování zaměstnanců neprohloubila jejich negativní finanční situaci a nebylo by vhodnější optimalizovat jí spíše právě formou stravenek, nadstandardního finančního ohodnocení za vysoký pracovní výkon aj.

Vzhledem k těmto spekulacím přistoupíme k vyhodnocení výzkumných otázek a zamyšlením se nad získanými daty.

VO1: Jsou zaměstnanci vybrané společnosti spokojeni se současným systémem odměňování?



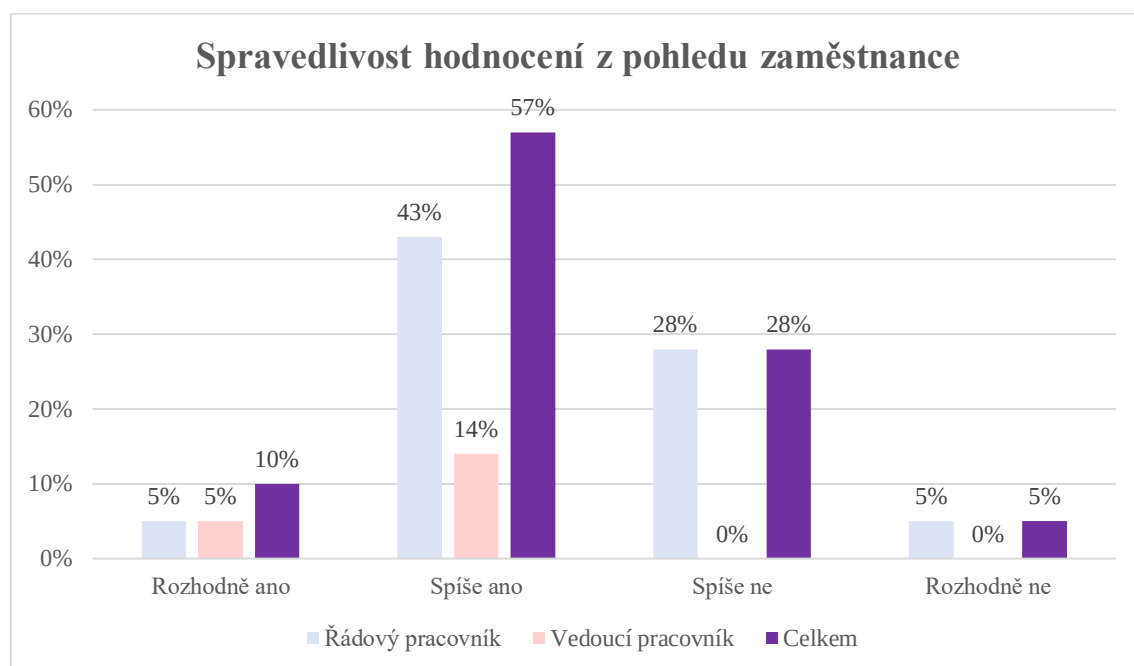
Graf 1: Spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ano, celkem 67 % zaměstnanců uvedlo, že jsou relativně spokojení se současným systémem odměňování v dané organizaci. Zjistili jsme, že třetina zaměstnanců se systémem odměňování spokojená není, z toho 5 % je zcela nespokojeno.

Zaměstnavatel by tedy mohl využít získaná data v oblasti preference benefitů a optimalizovat tak systém hodnocení, do kterého by zapracoval požadavky zaměstnanců v oblasti přispívání na stravování, penzijní připojištění, soukromé životní pojištění a popřípadě nabídl i svým obchodním zástupcům možnost využívat osobní automobil i k osobním účelům, ale samozřejmě může zařadit i další benefity.

VO2: Vnímají zaměstnanci vybrané společnosti systém odměňování jako spravedlivý?



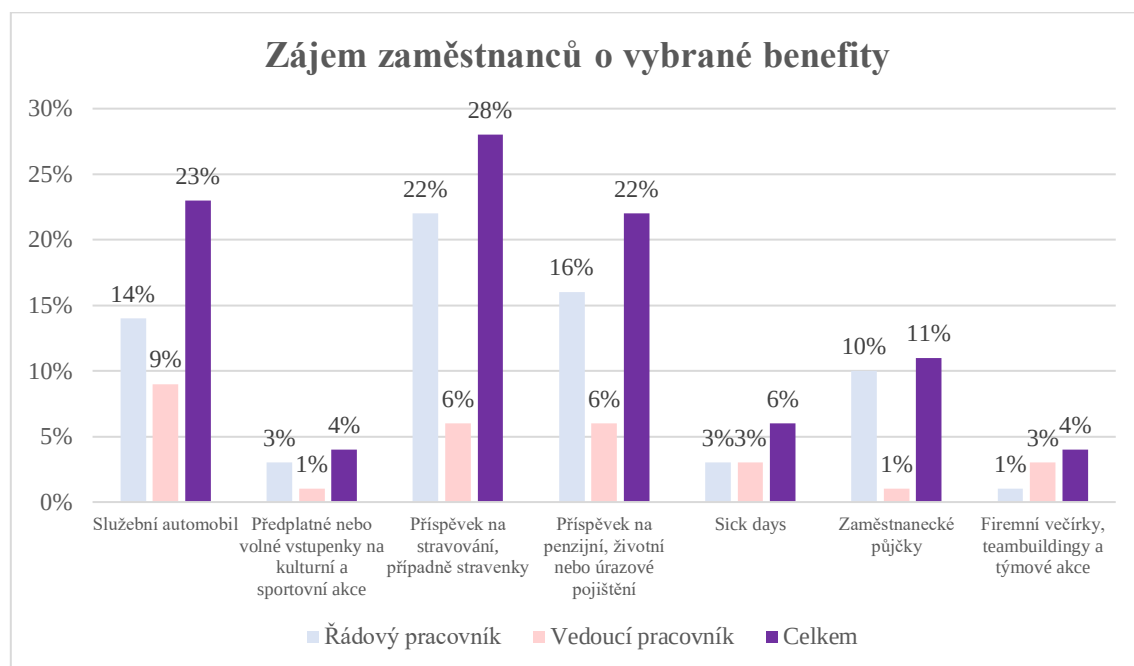
Graf 2: Spravedlivost hodnocení z pohledu zaměstnance

(Zdroj: vlastní zpracování)

I zde lze říct, že ano. 67 % zaměstnanců uvedlo, že dle jejich mínění je systém odměňování ve vybrané společnosti relativně spravedlivý. 28 % zaměstnanců se domnívá, že systém hodnocení je spíše nespravedlivý a 5 % zaměstnanců se domnívá, že systém hodnocení je zcela nespravedlivý.

V této oblasti lze tedy doporučit, aby se zaměstnavatel zamyslel nad tím, zda by nebylo možné vytvořit například tabulku toho, kdo, kdy a kolik, případně co konkrétně obdrží za to, že odvede práci navíc.

VO3: O jaké benefity jeví zaměstnanci vybrané společnosti zájem?



Graf 3: Zájem zaměstnanců o vybrané benefity

(Zdroj: vlastní zpracování)

Do šetření nebyly zahrnuty benefity jako je příspěvek na vzdělávání a samostudium, byť si uvědomujeme, že tyto benefity jsou pro profesní kvalifikaci a odbornost zaměstnanců velmi důležité. Dále byla vyškrtuta možnost žádných benefitů, neboť většina zaměstnanců o benefity zájem jeví.

Největší zájem mají zaměstnanci o příspěvky na stravování, penzijní, úrazové a soukromé životní pojištění a o možnost užívat služební automobil. Dále pak jeví vysoký zájem o možnost čerpání zaměstnaneckých půjček a čerpání sick days, tzv. zdravotní volno.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou zaměstnaneckých benefitů a jejich účetními a daňovými aspekty.

Cílem práce bylo seznámit čtenáře s jednotlivými typy zaměstnaneckých benefitů a s jejich daňovými a účetními aspekty v souladu s aktuálním právním řádem České republiky. Tento cíl práce byl naplněn zejména v teoretické části práce, nicméně i v praktické části jsou však jednotlivé benefity dávány do souvislosti s daňovým zvýhodněním a zatížením, neboť některé výhody jsou a některé naopak nejsou osvobozené od daně z příjmu a daňové uznatelnosti.

Daňové zvýhodnění a daňová zátěž zaměstnaneckých benefitů podléhá zejména zákonu o daních z příjmu č. 586/1992 Sb., kde jsou uvedeny podmínky a charakteristika výdajů, které podléhají daňovému zvýhodnění.

Dílčím cílem práce je zjistit na základě provedené analýzy jaké zaměstnanecké benefity zaměstnanci zpravidla preferují a následně navrhnout optimalizaci daňových benefitů ve společnosti. Tento cíl byl naplněn především v praktické části práce, kde jsou vyhodnocena data získaná kvantitativním šetřením, realizovaným prostřednictvím dotazníků. Dotazník obsahoval 11 otázek a byl distribuován zaměstnancům vybrané společnosti zabývající se technickým zabezpečením budov. Dotazování se zúčastnilo 21 zaměstnanců z celkového počtu 22 zaměstnanců, přičemž jednatel společnosti se šetření nezúčastnil.

Bylo zjištěno, že zaměstnanci této společnosti žádají zejména o možnost využívání příspěvků na stravování, dále pak příspěvků na penzijní, životní a úrazové pojištění. Dále pak mají zájem o možnost využívat služební automobily i v osobním životě. Také preferují možnost čerpat zaměstnanecké půjčky a zdravotní volno navíc.

Získaná data, jejich shrnutí, závěry a opatření budou poskytnuta jednateři společnosti, který dle těchto výsledků může optimalizovat systém ohodnocení zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Vyd. 13. Praha: Grada. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- 2) CAHA, Zdeněk, 2017. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Lüdenschied: RAM-Verlag. 292 s. ISBN 978-3-942303-52-1.
- 3) DUŠEK, Jiří, 2020. *Daně z příjmů: přehledy, daňové a účetní tabulky*. Vyd. 1. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-271-1438-2.
- 4) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. 485 s. ISBN 978-80-717-9893-4.
- 5) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- 6) HORVÁTHOVÁ, Petra a kol., 2016. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Albatros. 240 s. ISBN 978-80-726-1434-9.
- 7) KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- 8) KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 5. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- 9) KRBEČKOVÁ, Marie a Jindřiška PLESNÍKOVÁ, 2014. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění*. Vyd. 4. Olomouc: Anag. 184 s. ISBN 978-80-7263-865-9.
- 10) MACHÁČEK, Ivan, 2021. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Vyd. 6. Praha: Wolters Kluwer. 272 s. ISBN 978-80-7676-193-3.
- 11) MARTINOVIČOVÁ, Dana a kol., 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Vyd. 1. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.
- 12) ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada. 200 s. ISBN 978-80-247-9364-1.
- 13) ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Vyd. 2. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-271-9527-5.
- 14) ŠUBRT, Bořivoj, 2014. *Obsluha mzdy a platu*. Vyd. 1. Olomouc: ANAG. 552 s. ISBN 978-80-726-3887-1.

- 15) URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Vyd. 1. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-271-9599-2.
- 16) VÁCHAL, Jan a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Vyd. 1. Praha: Grada. 688 s. ISBN 978-80-247-8682-7).
- 17) VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Vyd. 3. Praha: Adart. 232 s. ISBN 978-80-87829-06-6.
- 18) ZÍTKOVÁ, Marie a kol., 2015. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry*. Vyd. 2. Praha: Grada. 168 s. ISBN 978-80-247-9756-4.
- 19) MARKOVÁ, Hana. *Daňové zákony 2021: úplná znění platná k 1. 1. 2021: včetně daňového balíčku*. 32. vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3130-3.
- 20) *Zákoník práce 262/2006 Sb.* In: . Anag, 2016, ročník 2016.

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Dotazník

DOTAZNÍK: Odměňování zaměstnanců

Vážení kolegové,

ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce, ale může pomoci i Vám, neboť bude sloužit jako podklad pro náměty k optimalizaci odměňování zaměstnanců v naší společnosti. Dotazník je zcela anonymní, odpovězte tedy dle svého nejlepšího uvážení.

Děkuji za Váš čas a Vaši ochotu.

- 1) Jste?
 - a) žena
 - b) muž
- 2) Kolik je Vám let?
 - a) do 25 let
 - b) 26-35 let
 - c) 36-50 let
 - d) 51-60 let
 - e) 61 let a více
- 3) Jak dlouho zde ve firmě pracujete?
 - a) méně než rok
 - b) 1-2 roky
 - c) 3-5 let
 - d) 6-10 let
 - e) 11-15 let
 - f) více jak 16 let
- 4) Na jaké pracovní pozici zde pracujete?
 - a) montážník
 - b) vedoucí montážník
 - c) ekonom/účetní
 - d) obchodní zástupce
- 5) Jste vy sám/a spokojen/a se současným systémem odměňování v této společnosti?
 - a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne

- d) rozhodně ne
- 6) Myslíte si, že odměňování v této společnosti je spravedlivé, pokud se zamyslíte nad kvalifikací, pracovním zaměřením a pracovním výkonem jednotlivců?
- a) rozhodně ano
b) spíše ano
c) spíše ne
d) rozhodně ne
- 7) Myslíte si, že mohou všichni zaměstnanci získat nadstandardní prémie a bonusy, pokud odvedou nadstandardní pracovní výkon?
- a) rozhodně ano
b) spíše ano
c) spíše ne
d) rozhodně ne
- 8) Existuje něco, s čím v systému ohodnocení nejste spokojen/a? (lze zaškrtnout více možností)
- a) ne
b) ano, nízká výše základní odměny/mzdy
c) ano, nízké nebo žádné prémie
d) ano, vysoká náročnost na získání odměn
e) ano, nízké nebo žádné osobního ohodnocení
f) ano, neproplácení přesčasů
g) ano, jiné.....
- 9) Jste spokojen(a) s nefinančními benefity a výhodami, které zde ve firmě získáváte?
- a) rozhodně ano
b) spíše ano
c) spíše ne
d) rozhodně ne
- 10) Které z uvedených benefitů byste uvítal/a, kdybyste si mohl/a vybral? (Lze zaškrtnout více možností)
- a) žádné
b) služební automobil
c) předplatné nebo volné vstupenky na kulturní a sportovní akce
d) příspěvek na vzdělávání
e) příspěvek na stravování, případně stravenky
f) příspěvek na penzijní, životní nebo úrazové pojištění
g) studijní volno pro samostudium a další vzdělávání
h) sick days
i) zaměstnanecké půjčky
j) firemní večírky, teambuildingy a týmové akce
k) jiné.....

11) Znáte tzv. cafeteria systém odměňování?

- a) Ne, nevím, co to je
- b) Ano, znám, ale neměl/a bych o něj v naší firmě zájem
- c) Ano, znám, a měl/a bych o něj v naší firmě zájem

Pokud chcete vedení společnosti ještě k systému odměňování něco sdělit, zde máte prostor. Pokud již nemáte co doplnit, tímto pro Vás dotazování končí.

.....

.....

.....

.....

Děkuji za Váš čas a přeji pěkné dny.

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1: Daňové zatížení zaměstnaneckých benefitů.....	31
Tabulka 2: Aktuálně platné zaměstnanecké benefity ve vybrané společnosti.....	36
Tabulka 3: Účtování o nakoupených vitamínech ve firmě.....	39
Tabulka 4: Počty zaměstnanců v jednotlivých letech	40
Tabulka 5: Pohlaví respondenta.....	41
Tabulka 6: Věk respondenta	41
Tabulka 7: Délka zaměstnání respondenta v této společnosti	42
Tabulka 8: Pracovní pozice respondenta v této společnosti	42
Tabulka 9: Spokojenost respondenta se současným systémem odměňování v dané společnosti	43
Tabulka 10: Spokojenost respondenta se spravedlivostí ohodnocení s ohledem na individuální a profesní okolnosti.....	43
Tabulka 11: Mínění respondenta v oblasti možnosti získání nadstandardního ohodnocení, prémie a bonusů za nadstandardní výkon	44
Tabulka 12: Dispozice faktorů, se kterými respondent v systému ohodnocení není spokojen.....	44
Tabulka 13: Spokojenost respondenta s nefinančními benefity a výhodami	45
Tabulka 14: Preference benefitů respondenta v případě možnosti volby.....	46
Tabulka 15: Znalost respondenta tzv. cafeteria systému odměňování.....	47
Tabulka 16: Výsledky hospodaření společnosti k 31.12.2021	47
Tabulka 17: Návrhy a opatření	48

Tabulka 18: Náklady na zvýšení mzdy o 1000,- u jednoho z vedoucích pracovníků.....	50
Tabulka 19: Náklady na poskytnutí příspěvku 1000,- Kč (500,- Kč penzijní připojištění a 500,-Kč soukromé životní pojištění)	50
Tabulka 20: Vzor výpočtu při poskytnutí služebního vozidla zaměstnanci i pro soukromé účely	53

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Mzdový systém v organizacích.....	17
Obrázek 2: Proces motivace	22
Obrázek 3: Celková odměna.....	24
Obrázek 4: Zaměstnanecká hierarchie.....	35

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování	57
Graf 2: Spravedlivost hodnocení z pohledu zaměstnance	58
Graf 3: Zájem zaměstnanců o vybrané benefity	59

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

SZP	Sociální a zdravotní pojištění
SŽP	Soukromé životní pojištění
PP	Penzijní připojištění
FO	Fyzická osoba
PO	Právnícká osoba
ZDP	Zákon o dani z příjmu
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
FVE	Fotovoltaické elektrárny
D	Strana účtu Dal
MD	Strana účtu Má dáti
Kč	Koruna česká
ZP	Zákoník práce