



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF FINANCE

MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ - DAŇOVÉ ASPEKTY

MOTIVATION AND REWARD EMPLOYEES - TAX ISSUES

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

MARTIN TRLIDA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. MICHAL POLÁK, Dr.

BRNO 2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Trlida Martin

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Motivace a odměňování zaměstnanců - daňové aspekty

v anglickém jazyce:

Motivation and Reward Employees - Tax issues

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Literatura

Seznam odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-247-2177-4

FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. 1.vyd. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7

PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity 2009. Praha: Linde Praha 2009. ISBN 978-80-7201-754-6

SÝKORA, Evžen. Vedení lidí k vyšší výkonnosti. Praha: Eurovia, 1995. ISBN 80-901186-5-8

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Michal Polák, Dr.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 12.05.2010

Abstrakt

Tato práce se zabývá motivací zaměstnanců a možnostmi odvodové optimalizace při odměňování. Provedu analýzu současného modelu odměňování ve zvolené firmě. Cílem bude navrhnout nový model odměňování, který bude zaměstnance motivovat k vyšší produktivitě a bude využívat odvodových výhod zaměstnaneckých benefitů.

Abstract

The present thesis deals with employee motivation and tax payment optimization. I am going to analyse the current remuneration scheme in a chosen company. The target will be to design a new incentive scheme which will encourage employees to achieve a higher productivity using the tax advantages of employee benefits.

Klíčová slova

benefity, náklady, daň, motivace, zaměstnanec, zaměstnavatel

Key words

benefits, cost, tax, motivation, employee, employer,

Bibliografická citace

TRLIDA, M. *Motivace a odměňování zaměstnanců - daňové aspekty*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 58 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Michal Polák, Dr.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 31. května 2010

.....

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Michalu Polákovi, Dr. za odborné rady a cenné připomínky, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji všem zaměstnancům Hasicí Technika, s. r. o. za ochotu poskytovat informace a za spolupráci.

Obsah

1. ÚVOD.....	11
2. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	12
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
3.1. Motivace	13
3.1.1. Motivace a motiv	13
3.1.2. Vznik motivace	14
3.1.3. Typy motivace	14
3.2. Základní motivační teorie	15
3.2.1. Teorie X a teorie Y	15
3.2.2. Maslowa pyramida potřeb	15
3.3. Motivační faktory	16
3.4. Motivačního program organizace	17
3.4.1. Hodnocení práce	18
3.4.2. Hodnocení pracovní výkonnosti	18
3.4.3. Odměňování pracovníků.....	18
3.4.4. Odměňování podle délky zaměstnání	19
3.5. Zaměstnanecké benefity.....	19
3.5.1. Daňové zatížení benefitů	20
3.5.2. Rizika benefitů.....	20
3.6. Přehled benefitů.....	20
3.6.1. Penzijní připojištění	21
3.6.2. Provoz vlastního stravovacího zařízení	21
3.6.3. Stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů	22
3.6.4. Poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti	22
3.6.5. Poskytnutí pracovního oblečení.....	22
3.6.6. Peněžní příspěvek na občanské oblečení	23
3.6.7. Vzdělávání zaměstnanců.....	23
3.6.8. Příspěvky na vzdělávání zaměstnanců.....	24
3.6.9. Předškolní zařízení, závodní knihovny	24

3.6.10.	Doprava do zaměstnání	24
3.6.11.	Poskytování jízdenek zaměstnancům dopravních podniků	25
3.6.12.	Přechodné ubytování	25
3.6.13.	Prodloužená dovolená	25
3.6.14.	Odběr produktů zaměstnavatele za nižší cenu	25
3.6.15.	Rekreace v zařízení zaměstnavatele	26
3.6.16.	Poskytnutí firemního majetku zaměstnancům	26
3.7.	Sociální fond	27
3.7.1.	Rekreace zajišťovaná jinými subjekty	28
3.7.2.	Zdravotní příspěvky	28
3.7.3.	Předškolní zařízení	28
3.7.4.	Kultura a sport	28
3.7.5.	Dary	29
3.7.6.	Půjčky zaměstnancům	29
3.7.7.	Sociální výpomoc	29
4.	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	30
4.1.	Představení společnosti	30
4.1.1.	Základní informace o firmě	30
4.2.	Finanční analýza společnosti	31
4.3.	Organizační struktura	33
4.4.	Způsob odměňování ve firmě	34
4.5.	Získávání informací	35
4.5.1.	Tvorba dotazníku	35
4.5.2.	Průběh dotazování	35
4.6.	Vyhodnocení získaných informací	36
4.6.1.	Souhrn získaných informací	39
5.	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ	41
5.1.	Změny ve mzdě	41
5.1.1.	Servisní technik	41
5.1.2.	Účetní	43
5.1.3.	Ředitel	43

5.2.	Dopady nového modelu odměňování	43
5.3.	Návrhy benefitního programu firmy	44
5.3.1.	Stravenky	45
5.3.2.	Penzijní připojištění	47
5.3.3.	Prodloužená dovolená.....	49
5.3.4.	Sportovní a kulturní akce	49
5.3.5.	Doprava do zaměstnání zdarma.....	51
5.3.6.	Bezplatné ubytování	52
5.3.7.	Příspěvky na rekreaci.....	52
5.3.8.	Bezáročné půjčky zaměstnancům.....	52
5.3.9.	Poskytování mobilního telefonu k osobním účelům.....	52
5.4.	Problémy poskytování benefitů	53
6.	ZÁVĚR.....	54
	LITERATURA	55
	Seznam tabulek	56
	Seznam grafů.....	56
	Seznam obrázků.....	56
	Seznam příloh.....	56

1. Úvod

Zkoumání motivace lidského faktoru považují za velice důležitou ekonomickou disciplínu, která získává důležité postavení v důsledku neustálého zvyšování konkurence na trzích. Dobře fungující lidský faktor je základem každého úspěšného podniku. Cílem každého zaměstnavatele by mělo být přilákat do firmy dobře kvalifikované zaměstnance, snažit se tyto zaměstnance udržet a motivovat je k dosahování co nejlepších výkonů.

Dobře fungující zaměstnanec je zcela určitě také dobře motivovaný zaměstnanec. Základním a také nejdůležitějším motivačním nástrojem je mzda. V některých případech je zaměstnanec motivován pouze sjednanou fixní mzdou a žádný propracovaný model odměňování není potřeba. Takového zaměstnance motivují jiné sociální, nebo existenční důvody, pro které mzdu potřebuje. Je důležité se ale zamyslet nad tím jak dlouhodobý to bude mít efekt za předpokladu, že zaměstnanec má jistou pozici a nemusí se bát o své pracovní místo i v případě nižší produktivity práce.

Velké firmy s velmi dobře propracovanými modely odměňování v současné době velice často používají k odměňování zaměstnanecké benefity. Tam kde to legislativa daného státu umožňuje, je možnost odměnit zaměstnance a dosáhnout tím podstatné odvodové úspory a to jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. V některých případech pouze pro jednoho. V případě benefitů, nejde pouze o daňovou úsporu, která je pravděpodobně ve většině případů hlavním důvodem jejich zavádění, ale jde také o posilování loajality zaměstnanců ve svůj podnik, které zavádění benefitů určitě přináší.

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybral firmu Hasicí Technika, s. r. o., která zabývá zajišťováním protipožární ochrany budov a kvalifikovaní zaměstnanci jsou pro ni nejdůležitějším výrobním faktorem.

2. Vymezení problému a cíle práce

Je v zájmu každého zaměstnavatele, aby jeho zaměstnanci měli důvod snažit se pro firmu a její cíle pracovat co nejvíce. Zaměstnanec není natolik svědomitý a automaticky loajální ke svému zaměstnavateli, aby nepotřeboval žádný typ pobídky k dosahování vyšší výkonnosti.

Mnoho firem nemá dostatečně motivující systém odměňování a v takových případech lze s nadsázkou říci, že je zaměstnancům vlastně jedno jestli firma bude dosahovat dobrých výsledků, nebo firma bude pouze přežívat. Pokud zaměstnanci nemají důvod vyvíjet vysokou pracovní produktivitu, dá se očekávat, že tržby budou také nízké.

Především menší firmy často nevyužívají možnosti daňové optimalizace a odvádí spoustu peněz, které by při vhodném aplikování legislativy platit nemusely. Kdyby těchto možností využívaly, mohly by mzdy svým zaměstnancům o hodnoty těchto ušetřených odvodů zvýšit, nebo snižovat celkové náklady na odměňování.

Cílem práce bude na základě teoretických poznatků a informací získaných od zaměstnanců zvolené firmy navrhnout způsoby, jak lépe motivovat zaměstnance této firmy prostřednictvím odměňování. Navrhnout firmě způsoby, jak snižovat odvodovou zátěž při odměňování svých zaměstnanců.

3. Teoretická východiska práce

3.1. Motivace

„Motivace je intrapsychický proces, který má svůj zdroj ve vnitřní a vnější situaci individua. Taková vnitřní „situace“, jako je např. stav hladovění, vyjadřuje primárně endogenní zdroj motivace, ale motivující vnitřní stavy mohou ovšem vyvolávat i vnější situace člověka, jako je např. vnější ohrožení, ať už např. života nebo prestiže apod. Jindy se určité vnější podněty, jako jsou např. peníze nebo pocty, stávají motivující, ale jen za podmínky příslušného vnitřního „vyladění“, které je dáno stavem trvalých a aktuálních potřeb individua. Vnější podněty mohou jedince stimulovat, ale nemusí ještě motivovat určité chování: sytý člověk pohybující se kolem restaurace může být zaujat vystaveným jídelním lístkem, ale nemusí do této restaurace vstoupit, aby si dal něco k jídlu. Jeho pozornost může vyvolat shromáždění lidí, ale když zjistí, že jde např. o předvolební shromáždění určité politické strany, která je mu lhostejná, vzdálí se a jejího podniku se neúčastní. Je nutno rozlišovat motivace, resp. **motivy a vnější motivující podněty**, které jsou někdy také označovány jako tzv. incentive.“¹⁾

Každou firmu zajímá jakým způsobem dlouhodobě udržet vysokou úroveň výkonu lidského faktoru. Vysoké úrovně výkonu lze dosáhnout, jestliže budeme věnovat vysokou pozornost motivačním nástrojům, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí. Za nejdůležitější se považuje práce, kterou vykonávají a podmínky ve firmě. Cílem každé organizace je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí ve firmě, tak aby pozitivním způsobem ovlivňovaly výsledky, jakých jednotliví zaměstnanci dosahují. (2)

3.1.1. Motivace a motiv

„Motivace a motiv jsou odbornou užitnou abstrakcí. **Motivace** je abstrakce klíčového a typického rysu dynamiky lidské psychiky. Vyjadřuje její permanentní aktivizovatelnost. Je energizující intervenující proměnnou ve vztahu ke struktuře osobnosti, jejímu prožívání a jednání. Má genotypické a fenotypické osobnostní nastavení, projevující se

¹⁾ NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. 1997. s. 17.

v motivačních preferencích při identifikování, zacílení a perzistenci. Garantuje kvalitu života, uspokojitelnost potřeb na všech úrovních, jež se u jedince v průběhu života vyskytují, i ve všech jejich modifikacích, v nichž se projevuje v osobnosti a vně osobnosti, tj. též jako zájmy, postoje, sklony, názory. **Motivy** jako zaměřené, cílesměrné či paracílesměrné (tj. probíhající, ale nenaplňované) vnitřní hnací síly mají prioritně dispoziční charakter, ale mohou zůstat na úrovni představy či touhy. Psychologie je dnes chápe jako vnitřní síly subjektu, zatímco jejich vnější protějšky, tj. směřované vůči subjektu zvenčí v podobě příkazních požadavků, sankcí, podněcujících výzev atd., označuje jako **incentivy**.²⁾

3.1.2. Vznik motivace

„Motivační akce vzniká jako výsledek působení deficitu uvnitř organismu a jeho biopsychické identifikace; jejím častým spouštěčem bývá vnější incentiva. Deficitem se rozumí jakýkoliv podnět, nutný anebo žádoucí k udržování fyziologické a psychické kondice. Incentiva však je schopna působit jen za předpokladu, že je rozpoznána jako signál příležitosti aktuální potřebu uspokojit.“³⁾

3.1.3. Typy motivace

Podle Herzberga existují dva typy motivace:

➤ **Vnitřní motivace**

Jde o faktory, které si lidé sami vytvářejí. Vznikají uvnitř každého člověka a ovlivňují ho, aby se určitým způsobem choval, nebo se vydal určitým směrem. (2)

➤ **Vnější motivace**

Představuje veškeré působení okolí na motivaci člověka. Tvoří ji odměny, za které se považuje např. zvýšení mzdy, ocenění a pracovní postup. Její součástí jsou také tresty, které představuje např. disciplinární řízení a snížení mzdy. (2)

²⁾ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 2007. s. 151.

³⁾ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 2007. s. 153.

3.2. Základní motivační teorie

3.2.1. Teorie X a teorie Y

McGregorova koncepce založená na dvou protichůdných směrech patří mezi základní motivační teorie:

➤ Teorie X

Základem této teorie je nezájem lidí o práci. Lidé jsou líní a práce ani zodpovědnost je nezajímá. Pomocí odměny je možné lidi přemluvit, aby šli do práce a udělali svou práci zodpovědným způsobem. (4)

➤ Teorie Y

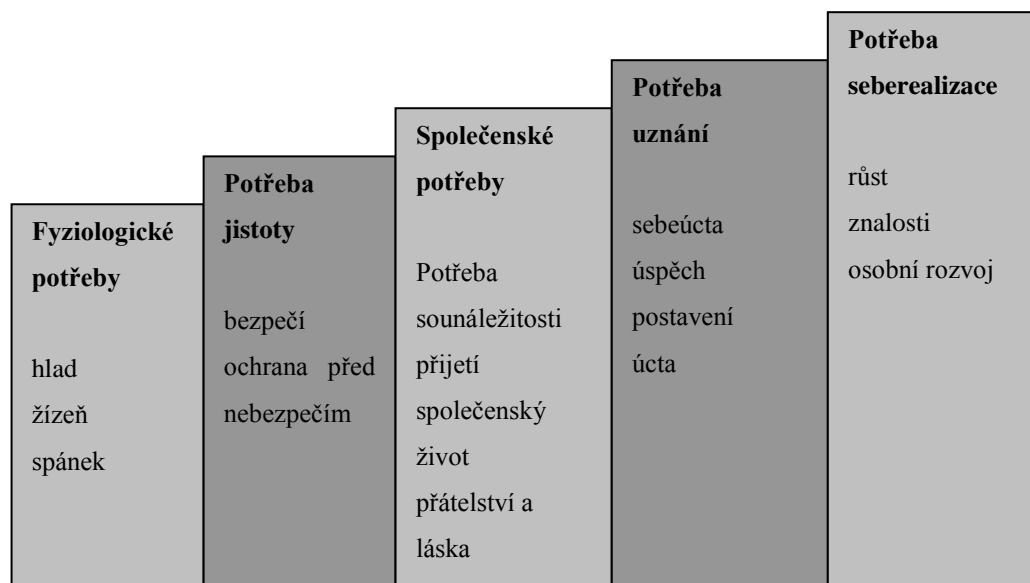
Je opačnou teorií a jejím základem je, že lidé jsou pracovití. Vyhledávají práci a úspěch z ní. Ze své vlastní vůle hledají možnosti, jak pracovat a dosahovat z takové práce vlastní uspokojení. (4)

Obě teorie jsou extrémní postoje, ale pravdu má každá teorie. Teorie Y je samozřejmě z hlediska motivace zajímavější a je důležité snažit se přesunout zaměstnance z teorie X do teorie Y. (4)

3.2.2. Maslowa pyramida potřeb

Jde o teorii popsanou Abrahamem Maslowem popisující lidské potřeby a jejich nutnost postupného uspokojování od těch nejzákladnějších. Podle této teorie jsou lidské potřeby uspokojovány postupně. Jen pokud člověk uspokojil základní potřeby, může se pokusit uspokojovat potřeby další. Důležité je postupné uspořádání těchto potřeb. Motivace nemůže být efektivní, pokud není zajištěno uspokojení potřeb na nižší úrovni, než na jaké je vedena motivace. O lidských potřebách je nutno uvažovat od spodu. Je nutné začít základními fyziologickými potřebami. (4)

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Literatura (1)

3.3. Motivační faktory

Motivační faktory podle Herzberga jsou:

➤ Úspěch

Vychází z toho, že každý má radost, nebo dobrý pocit, když něco dodělá. U každého člověka nastává během dne několik okamžiků, kdy člověk může mít pocit úspěchu. Důležité je, aby lidé měli své úspěchy s čím porovnávat. Pokud se možnost porovnání přirozeně nenabízí podle charakteru činnosti, je nutné si stanovit možnost porovnání např. podle určitých splněných bodů. Pokud činnost nedává lidem pocit dobře odvedené práce, je taková činnost vždy méně uspokojující. Je to právě úspěch, který je ve většině případů nejsilnějším motivátorem. (4)

➤ Uznání

Každý management si musí být dobře vědom důležitosti uznání vůči svým podřízeným. Uznání dobře vykonané práce je důležité pro motivaci zaměstnanců. Forma uznání může být i malá a může být pouze slovně vyjádřena. Uznání může mít i hmatatelnou formu jako je například prémie, nebo zvýšení platu. Je možné dávat uznání

jednotlivcům, ale v některých případech je dobré dávat kolektivní uznání pracovním týmům. (4)

➤ **Náplň práce**

Je samozřejmé, že některá práce je pro jedince více motivující a jiná naopak méně motivující. Některé zaměstnání je zajímavé jiné je nudné. Práce může být nudná, ale pracovní prostředí může být zajímavé. Je důležité pro každou formu práce vybrat vhodné zaměstnance. Bude velice obtížné motivovat k práci zaměstnance, který není pro tuto formu práce vhodný. V některých případech je nutné vzbudit u zaměstnanců pocit významnosti jejich práce. (4)

➤ **Odpovědnost**

Odpovědnost lidí motivuje k vyšším výkonům, protože lidé mají často rádi zodpovědnost. Zaměstnanec, kterému byla udělena větší zodpovědnost, může dosahovat lepšího výkonu, než kdyby zodpovědnost neměl. Většinou si lidé váží zodpovědnosti a mohou být také pečlivější a efektivnější. (4)

➤ **Možnost kariérního postupu**

V každém člověku by měla být alespoň mála touha něčeho dosáhnout. Pro každého zaměstnance by mělo být motivací, že může v zaměstnání postoupit na lepší pozici. Možnosti kariérního růstu mohou motivovat zaměstnance k setrvání ve firmě. (4)

➤ **Možnosti růstu**

Je nutné rozlišovat povýšení a postup. Povýšení znamená posun v rámci jedné organizaci. Postup znamená změnu zaměstnání z horšího do lepšího. V některých velkých společnostech není jednoduché určit, o který typ se jedná, pokud zaměstnanec přechází z jedné divize do druhé. Obecně je možné říct, že každý se během života někam posune. Důležité je si svůj tým postupně budovat a zvyšovat jejich pracovní produktivitu do doby, než se tito lidé někam posunou. (4)

3.4. Motivačního program organizace

„Motivační program firmy představuje určitý ucelený soubor opatření v oblasti řízení lidských zdrojů, který v návaznosti na ostatní řídicí aktivity managementu má za cíl

aktivně ovlivnit pracovní chování (výkon) a vytvořit (či upevnit) pozitivní postoje k organizaci všech pracovníků firmy. V tomto směru se jedná zejména o posílení identifikace zájmů pracovníka se zájmy firmy (loajalita k vlastní firmě) a formování zájmu pracovníka o rozvoj vlastních schopností, dovedností a znalostí a jejich aktivní využití v pracovním procesu. Vychází se přitom z předpokladu, že rozvoj tvořivých schopností lidského potenciálu organizace a jejich zapojení ve prospěch firmy je nejlepší zárukou úspěšného splnění základních cílů organizace a jejího přežití v náročných podmínkách tržního prostředí.⁴⁾

3.4.1. Hodnocení práce

Základním hlediskem při odměňování zaměstnanců je hodnocení práce. Hodnocení práce umožňuje, aby odměňování bylo spravedlivé a proto má mimořádný význam. Jedná se o systematický proces prováděný z důvodu určení hodnoty prací v podniku. (2)

3.4.2. Hodnocení pracovní výkonnosti

V procesu hodnocení výkonnosti je důležité prioritně určit cíle výkonnosti, tak aby nemohly být ovlivňovány například zaujatostí, nebo emocemi. Cíle je nutné stanovit jasně, aby podle nich zaměstnanec mohl nastavit svou výkonnost. Posuzování produktivity zaměstnanců představuje důležitý podklad pro každou firmu. Příslušný vedoucí shromažďuje průběžně veškeré údaje pro hodnocení jednotlivých zaměstnanců a následně tyto podklady vyhodnotí. Nikdo nemá dokonalou paměť a pro přesné a objektivní hodnocení zaměstnanců je důležité si vést průběžné záznamy o výkonech. Po vyhodnocení podkladů provede vedoucí hodnocení jednotlivých zaměstnanců. Výsledek hodnocení zaměstnanců má celou řadu využití. Lze jej použít jako podklad k objektivnímu odměňování zaměstnanců. (9)

3.4.3. Odměňování pracovníků

Odměňování zaměstnanců na manuální pozici probíhá nejčastěji podle časových sazeb, které mohou mít formu např. denních sazeb, nebo hodinových sazeb. Doplnkový typ odměn závislý na dosažené produktivitě může být postaven nad časové sazby. (2)

⁴⁾ KLEIBL, J. a kol. Metody personální práce. 1996. s. 28.

Časové sazby

Podle tohoto modelu jsou zaměstnanci odměňováni za odpracovanou hodinu podle stanovené sazby. Použití časových sazeb je rozsáhlé, ale nejčastěji jsou aplikovány na zaměstnanecké profese, u kterých není možné zaměstnance hodnotit jiným způsobem. U časových sazeb má zaměstnanec jistotu a může si přesně spočítat, kolik peněz si vydělal. Pokud se u konkrétní profese dá hodnotit výkonnost zaměstnanců, je vhodné z hlediska motivace stanovit způsob nějakého doplňkového odměňování. Časové sazby nejsou příliš efektivním motivačním nástrojem. (2)

Odměňování podle výsledků

Všechny typy odměn závislé na výsledcích představují efektivní způsob motivace zaměstnanců. Hodnota mzdy se určuje podle odvedených výkonů a tím motivují zaměstnance k dosahování vyšší produktivity práce. Způsob odměňování může být založený pouze na odměnách podle výkonu, nebo může jít i o kombinaci odměn podle výkonu a časových sazeb. (2)

3.4.4. Odměňování podle délky zaměstnání

Zaměstnance je možné odměňovat i podle délky zaměstnání. Jde pouze o doplňkový model k existujícímu odměňování a představuje každoroční zvýšení mzdy. Podmínkou každoročního zvýšení mzdy je nepřerušené trvání pracovního poměru. Odměňování na základě délky pracovního poměru je obecně považováno za slušné. Jde o odměňování zaměstnanců za jejich loajalitu k zaměstnavateli. Důvod proč je, tento tradiční způsob odměňování opouštěn je, že odvedený výkon jednotlivým zaměstnancem nijak nevstupuje do zvýšení mzdy. Není vždy pravidlem, že dlouhá praxe znamená zároveň vyšší produktivitu práce. (2)

3.5. Zaměstnanecké benefity

V současné době můžeme různé druhy benefitů v peněžní, ale i nepeněžní formě označit za trend v odměňování. V pracovních vztazích mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem jsou v současné době velice často používány jako doplňkový model odměňování. Mohou být poskytovány v peněžní, ale i v nepeněžní formě. Na pracovním trhu je nedostatek kvalifikovaných lidí, proto se zaměstnavatelé často snaží udržet své zaměstnance zaváděním benefitů. (6)

3.5.1. Daňové zatížení benefitů

Důvodem zavádění benefitů je zpravidla jejich daňová výhoda: Daňovou efektivitu je nutné vnímat ve třech úrovních:

- **Daňová povinnost zaměstnavatele**, na jejímž základě se jedná buď o výdaj daňový, nebo výdaj nedaňový. (8)
- **Daňová povinnost na straně zaměstnance** stanovuje daný příjem, jako příjem ze závislé činnosti a je tedy nutné jeho reálnou hodnotu přičíst ke mzdě. V opačném případě je daný příjem na straně zaměstnance osvobozený, nebo není považován za příjem ze závislé činnosti a není nutné ho zahrnovat do mzdy. (8)
- **Odvodová povinnost na sociální pojištění a zdravotní pojištění**, na jejímž základě je daný příjem součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního a zdravotního pojištění, nebo součástí pojistných odvodů není. (8)

Některé benefity jsou výhodné ve všech třech bodech a jejich celková odvodová výhoda je mimořádná. Hodnotu benefitu často omezuje finanční limit. Některé benefity splňují jen některou výhodu z uvedených, ale i zavádění takových benefitů má optimalizační smysl. (8)

3.5.2. Rizika benefitů

V některých případech může dojít k chybné aplikaci daňových zákonů, které přináší důsledky. Je proto důležité přesně dodržovat podmínky, při kterých jsou benefity daňově zvýhodněny. Odvodová výhoda vzniká pouze při jednoznačném splnění zákonem stanovených podmínek. (8)

3.6. Přehled benefitů

V následujícím přehledu jsou popisovány různé typy benefitů a jejich daňová výhoda. Uvedeny jsou pouze odvodově výhodné benefity, případně jsou popisovány v takové formě, aby se u nich dala uplatnit alespoň dílčí odvodová výhoda. Přehled benefitů s

jejich odvodovým a daňovým zatížením je zpracován podle legislativy účinné k roku 2010.

Při stanovení **odvodové povinnosti na sociální a zdravotní pojištění** lze u všech uvedených benefitů v této práci vycházet z daňového zatížení u zaměstnance. Pokud benefit není u zaměstnance součástí základu daně, není součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního a zdravotního pojištění. V opačném případě, kdy benefity podléhají zdanění na straně zaměstnance, jsou součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního a zdravotního pojištění. (14) (15)

3.6.1. Penzijní připojištění

Jde o velmi oblíbený benefit, který je v poslední době legislativní úpravou mimořádně zvýhodněn.

Daňové zatížení

- **Zaměstnavatel:** Jedná se o daňový výdaj, pokud je příslušné plnění se zaměstnancem dohodnuto v kolektivní smlouvě, je stanoveno ve vnitřním předpisu zaměstnavatele, nebo je sjednáno se zaměstnancem v pracovní smlouvě. (13)
- **Zaměstnanec:** Jde o daňově osvobozený příjem zaměstnance za následujících podmínek. Ve smlouvě s pojišťovnou bylo sjednáno vyplacení pojistného nejdříve po 60 měsících a současně nejdříve po dovršení věku 60 let. V úhrnu je však osvobozena pouze částka 24 000 Kč za kalendářní rok společná pro oba druhy pojištění placených od jednoho zaměstnavatele. (13)

3.6.2. Provoz vlastního stravovacího zařízení

Jde o benefit poskytovaný zaměstnancům velkých podniků pro které má takový benefit smysl a může pro něj být výhodnější než, zajišťovat stravování prostřednictvím jiných subjektů.

Daňové zatížení

- **Zaměstnavatel:** Náklady na vlastní stravovací zařízení jsou daňovým výdajem, bez hodnoty potravin. Podmínkou je přítomnost zaměstnance v práci během

směny minimálně 3 hodiny. Daňovým výdajem je poskytnutí ještě jednoho jídla, pokud délka směny zaměstnance přesáhla 11 hodin. (13)

- **Zaměstnanec:** Stravování jako nepeněžní plnění je osvobozeno. (13)

3.6.3. Stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů

Jedná se o jeden z nejznámějších benefitů vůbec. Všeobecně známé jsou poukázky na stravování tzv. stravenky, které se používají v mnoho firmách.

Daňové zatížení

- **Zaměstnavatel:** Toto plnění je daňově uznatelným nákladem až do 55% ceny jednoho jídla za směnu. Nejvýše je možné daňově uznat 70% hodnoty stravného při době trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin. (13)
- **Zaměstnanec:** Stravování poskytované jako nepeněžní příjem je od daně z příjmu fyzických osob osvobozen. (13)

3.6.4. Poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti

Jde svým způsobem o specifický benefit. V některých případech nařizuje zaměstnavateli poskytování tohoto netypického benefitu jiný právní předpis. (8)

Daňové zatížení

- **Zaměstnavatel:** Pokud je zaměstnavatel povinen poskytovat toto plnění podle jiného předpisu jedná se o daňový výdaj. (8)
- **Zaměstnanec:** Hodnota poskytovaných nealkoholických nápojů na pracovišti se nepovažuje za příjem ze závislé činnosti. (8)

3.6.5. Poskytnutí pracovního oblečení

Jedná se o zvláštní plnění zaměstnavatele zaměstnanci, jejímž předmětem je poskytnutí jednotného pracovního oblečení, které identifikuje zaměstnavatele. Ne v každém případě se dá považovat za benefit. Jednotné pracovní oblečení odlišuje firmu od konkurence, dělá podniku lepší jméno, a proto lze tento benefit z hlediska daně z příjmu zařadit mezi výdaje vynaložené na dosažení, zajištění a udržení příjmů. (8)

Daňové zatížení

- **Zaměstnavatel:** Poskytování pracovního oblečení je daňovým výdajem. (13)
- **Zaměstnanec:** Poskytování jednotného pracovního oblečení se nepovažuje za příjem ze závislé činnosti a není součástí základu daně. (13)

3.6.6. Peněžní příspěvek na občanské oblečení

V některých případech je zaměstnancům poskytován peněžní příspěvek na občanské oblečení označovaný jako tzv. ošatné. (8)

Daňové zatížení

- **Zaměstnavatel:** Příspěvek předem sjednaný v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu zaměstnavatele, nebo v pracovní smlouvě se zaměstnancem je považován za daňový výdaj. (13)
- **Zaměstnanec:** Příjem je součástí základu daně a nejedná se o příjem osvobozený. (8)

3.6.7. Vzdělávání zaměstnanců

➤ Ve vlastním vzdělávacím zařízení

Jedná se o specifický benefit, který se používá ve velkých organizacích, pro které zřízení takového zařízení má smysl.

➤ Zabezpečovaný jinými subjekty

Ve většině případů je lepší odborný rozvoj zaměstnanců zabezpečovat prostřednictvím jiných subjektů.

Daňové zatížení

- **Zaměstnavatel:** Výdaj na provoz vlastních vzdělávacích zařízení i výdaj na vzdělávání zaměstnanců zabezpečovaný jinými subjekty jsou daňově uznatelnými výdaji za předpokladu, že mají souvislost s předmětem činnosti zaměstnavatele. (8)
- **Zaměstnanec:** Jedná se o benefit, který je u zaměstnance osvobozen od daně, pokud je tento benefit poskytován jako nepeněžní plnění. (8)

3.6.8. Příspěvky na vzdělávání zaměstnanců

Jde o finanční příplatky ke mzdě poskytované zaměstnancům na vzdělávání, které není spjato s předmětem podnikání. (8)

Daňové zatížení

- **Zaměstnavatel:** V případě, že je tento benefit sjednán v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisem zaměstnavatele, nebo pracovní smlouvou, jedná se o daňově uznatelný výdaj. (13)
- **Zaměstnanec:** Tento typ benefitu není z hlediska zaměstnance osvobozen a považuje se za příjem ze závislé činnosti. (8)

3.6.9. Předškolní zařízení, závodní knihovny

Jde o benefity na které se vztahují stejná legislativní ustanovení, proto jsou uvedeny dohromady. Zařízení je ve vlastnictví zaměstnavatele a poskytuje ho zaměstnancům bezplatně k užívání. (8)

Daňové zatížení

- **Zaměstnavatel:** Výdaje vynaložené na provozování zařízení takového typu jsou uznatelné náklady do výše příjmů z tohoto konkrétního zařízení. (8)
- **Zaměstnanec:** Prospěch získaný používáním tohoto benefitu je osvobozený a není součástí základu daně. (8)

3.6.10. Doprava do zaměstnání

Placení dopravy do zaměstnání je velice zajímavým benefitem. U mnoho zaměstnanců, kteří vybírají mezi různými zaměstnavateli, může takový benefit hrát významnou roli při rozhodování, kterého zaměstnavatele zvolit.

Daňové a zatížení

- **Zaměstnavatel:** Pokud je plnění tohoto benefitu popsáno v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu zaměstnavatele, nebo pracovní smlouvě jedná se o pracovněprávní nárok a jedná se o daňově uznatelný výdaj zaměstnavatele. (13)
- **Zaměstnanec:** Tento typ příjmu bez ohledu na to zda je peněžní nebo nepeněžní není osvobozen od daně a považuje se za součást příjmů ze závislé činnosti.

Pokud zaměstnavatel zajišťuje dopravu do zaměstnání ve vlastní režii, jsou takovým příjmem náklady rozpočítané na zaměstnance. (8)

3.6.11. Poskytování jízdenek zaměstnancům dopravních podniků

Může mít podobu buď zlevněné jízdenky, nebo podobu jízdenky zdarma. Zaměstnavatelům zavedení takového benefitu přináší vysokou motivaci svých zaměstnanců i proto, že je zpravidla poskytován všem rodinným příslušníkům zaměstnance. K rozšířenosti tohoto benefitu přispívá i současná legislativa, která ho podporuje. Poskytování tohoto nepeněžního příjmu ať už pro zaměstnance samotného, nebo jeho rodinným příslušníkům je osvobozeno od daně z příjmu. (8)

3.6.12. Přechodné ubytování

Jedná se o benefit v nepeněžní formě, v rámci kterého zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům ubytování v místě výkonu práce.

Daňové zatížení

- **Zaměstnavatel:** Za podmínky, že je poskytování benefitu uvedeno v kolektivní smlouvě, ve vnitřním předpisu, nebo v pracovní smlouvě se jedná o daňově uznatelný výdaj. (13)
- **Zaměstnanec:** V případě že je tento benefit poskytován jako nepeněžní plnění, je osvobozen od daně do limitu 3500 Kč za měsíc. Obec přechodného ubytování nesmí být shodná s místem, kde má zaměstnanec trvalé bydliště. (13)

3.6.13. Prodloužená dovolená

V rámci tohoto benefitu poskytují zaměstnavatelé svým zaměstnancům dovolenou nad rámec zákonné lhůty. Často se poskytuje týden dovolené nad rámec zákona, ale doba dovolené navíc může být i delší. Výdaj je pro zaměstnavatele daňově uznatelným jen v případě, že byl sjednán v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu zaměstnavatele, nebo v pracovní smlouvě. (8)

3.6.14. Odběr produktů zaměstnavatele za nižší cenu

Často se stává, že zaměstnanec má zájem koupit produkty zaměstnavatele. Logickým krokem zaměstnavatele by mohlo být poskytnutí svých produktů zaměstnancům za cenu

nižší, než jsou prodávány odběratelům nebo dokonce zdarma. Jde o poměrně používaný benefit, ale na straně zaměstnance je nepeněžní příjem získaný odběrem zboží, nebo služeb zaměstnavatele za cenu nižší součástí základu daně. Výhoda, kterou bude zaměstnavatel poskytovat svým zaměstnancům, bude tedy na straně zaměstnance zdaněna. (8)

3.6.15. Rekreační zařízení zaměstnavatele

Jedná se o případ, kdy je zaměstnavatel majitelem rekreačního zařízení a poskytuje ho k užívání svým zaměstnancům. (8)

Daňové zatížení

- **Zaměstnavatel:** Výdaje na provozování vlastního rekreačního zařízení jsou uznatelné jen do výše příjmů z tohoto zařízení. (8)
- **Zaměstnanec:** V tomto případě jde o plnění osvobozené, které není součástí základu daně. (8)

3.6.16. Poskytnutí firemního majetku zaměstnancům

➤ Automobil pro soukromé účely zaměstnanců

Na straně zaměstnance je tento benefit zdaněn. Při poskytování služebního automobilu pro osobní účely zaměstnance je povinen zaměstnavatel zaměstnanci přičíst k základu daně 1% ze vstupní ceny automobilu. Pokud je auto pořízeno formou leasingu je nutné vycházet z ceny u původního vlastníka. Pokud se za vstupní cenu považuje cena bez daně z přidané hodnoty, je nutné daň z přidané hodnoty přičíst ke vstupní ceně pro výpočet 1% k základu daně. 1% ze vstupní ceny je nutné připočítat ke mzdě i v případě, že automobil nebyl zaměstnancem užíván celý měsíc. Minimální částka, kterou je nutno přičíst k základu daně u zaměstnance je 1000 Kč. Pokud je částka zvýšení základu daně menší než 1000 Kč, přičítá se k základu daně 1000 Kč. Zaměstnavatel, který zaměstnanci poskytl během jednoho měsíce více automobilů, musí zaměstnanci přičíst ke mzdě 1% z nejvyšší hodnoty automobilu. Pokud zaměstnanec používá více automobilů současně, musí zaměstnavatel zaměstnanci přičíst k základu daně 1% ze všech používaných vozidel. (13)

➤ **Poskytování dalšího majetku zaměstnancům pro soukromé účely**

Typickým příkladem může být případ, kdy zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům např. mobilní telefon i pro soukromé účely a platí za něj do stanoveného limitu i soukromé hovory, nebo je zaměstnanci přímo předepisuje k úhradě. (8)

Daňové zatížení

- **Zaměstnavatel:** Pokud zaměstnanec používá firemní telefon pro soukromé hovory, které hradí zaměstnavatel, je takové plnění plynoucí ze soukromých hovorů daňově neuznatelný náklad. Je možné sjednat placení soukromých hovorů zaměstnavatelem v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu, nebo přímo v pracovní smlouvě s konkrétním zaměstnancem. V uvedeném případě jde o pracovní právní nárok a jedná se o daňově uznatelný náklad. (8)
- **Zaměstnanec:** Poskytování této výhody zaměstnancům je vždy součástí základu daně zaměstnance. V některých případech může zaměstnavatel hodnotu soukromých hovorů předepsat zaměstnanci k úhradě a v takovém případě nemá hodnota soukromých hovorů vliv na daňový základ zaměstnance. (8)

3.7. Sociální fond

Jedná se o fond tvořený zaměstnavatelem za účelem poskytování různých benefitů, které nemůžou být považovány za daňově uznatelné náklady u zaměstnavatele a mimo vymezené případy nejsou osvobozené od daně ani u zaměstnanců. Do všech sociálních fondů jdou již zdaněné peníze, takže daňová výhoda na straně zaměstnavatele není žádná. Zaměstnavatel tento typ benefitů zavádí v důsledku odvodové úspory na straně zaměstnance. (8)

- **Fond kulturních a sociálních potřeb** vzniká u státních podniků a organizačních složek státu a podmínky jeho fungování jsou pevně stanoveny. (8)
- **Soukromé sociální fondy** jsou zřizované podle rozhodnutí firem. Vytváření a podmínky fungování nejsou upraveny žádnou vyhláškou. Zaměstnavatelé mohou vytvářet několik fondů s libovolnými názvy. (8)

Legislativa zpravidla nerozlišuje mezi těmito fondy, proto je daňový režim při plnění ze soukromého sociálního fondu stejný, jako při plnění z fondu kulturních a sociálních potřeb. (8)

3.7.1. Rekreace zajišťovaná jinými subjekty

Benefit ve formě poukázky na rekreaci, je velice často používanou odměnou zaměstnanců mimo samotnou mzdu. Benefit se nepřipočítává k základu daně zaměstnance, ale pokud jde o rekreaci ve formě zájezdu, nesmí hodnota poukázky na rekreaci přesáhnout 20 000 Kč ročně. Uvedený limit se vztahuje i na poukázky pro rodinu zaměstnance. (13)

3.7.2. Zdravotní příspěvky

U organizací, které mají zřízenou nějakou podobu sociálního fondu, jde o velmi rozšířený benefit. Prostřednictvím tohoto benefitu lze přispívat na používání rehabilitačních zařízení včetně masáží. Dále může zaměstnavatel ze sociálního fondu zaměstnancům poskytovat různé druhy vitamínů a hradit očkování proti chřipce, klíšťové encefalitidě a žloutence typu A. Benefit nemůže být zvýhodněn, pokud je konkrétní plnění hrazeno zdravotní pojišťovnou. V případě splnění podmínky, se hodnota benefitu nepřipočítává k základu daně zaměstnance. (8) (11)

3.7.3. Předškolní zařízení

Jedná se o případ, kdy zaměstnavatel není provozovatelem předškolního zařízení a poskytuje ho zaměstnancům jako nepeněžní plnění. Pokud zaměstnavatel za službu pro své zaměstnanci platí přímo subjektu, který tuto službu poskytuje, hodnota tohoto plnění se nepřipočítává k základu daně zaměstnance. (8)

3.7.4. Kultura a sport

V případě kultury a sportu uvažujeme situaci, kdy zaměstnavatel nakoupí pro své zaměstnance lístky do kina, na divadelní představení, koncert, sportovní událost apod. Hodnota lístků se nepřipočítává k základu daně zaměstnance. (8)

3.7.5. Dary

Jedná se o dary, které jsou zaměstnancům poskytovány jako nepeněžní plnění. Benefit je odvodově osvobozen za předpokladu, že hodnota plnění nepřesahuje 2000 Kč za rok a současně jsou taxativně vymezeny případy, při kterých je možné tento benefit daňově osvobodit. (11) (13)

3.7.6. Půjčky zaměstnancům

Nejedná se o standardní benefit, ale nepeněžní výhoda získaná poskytnutím bezúročně půjčky je určitým benefitem.

➤ Na bytové účely

Zaměstnancům je možné poskytnout bezúročnou půjčku na bydlení až do výše 100 000 Kč. Pokud je zaměstnanec postižený živelnou pohromou, je tento limit zvýšen na 1 000 000 Kč. V případě dodržení podmínek se hodnota obvyklého úroku k základu daně zaměstnance nepřipočítává. (13)

➤ Půjčky určené k překlenutí tíživé životní situace

Jako podporu svým zaměstnancům v těžkých životních situacích je možné ze sociálního fondu poskytovat zaměstnancům bezúročně půjčky, které se do limitu nepřipočítávají k základu daně zaměstnance. Zaměstnavatel může zaměstnancům poskytnout bezúročně půjčky až do výše 20 000 Kč. Pokud je zaměstnanec postižen živelnou pohromou je limit zvýšen až do výše 200 000 Kč. (13)

3.7.7. Sociální výpomoc

Zaměstnavatel může podpořit svého zaměstnance v těžkých životních situacích poskytnutím sociální výpomocí. Výpomoc nesmí překročit limit 500 000 Kč a současně legislativa vymezuje případy, kdy se hodnota sociální výpomoci nezapočítává do základu daně zaměstnance. (13)

4. Analýza problému a současné situace

4.1. Představení společnosti

Obchodní jméno firmy: Hasící technika, s. r. o.

Datum zápisu: 19. června 2002

Sídlo: Brno, Dominikánská

Základní kapitál: 200 000 Kč

Jednatel: Pavel Dobřecký

Předmět podnikání:

- revize a zkoušky vyhrazených tlakových zařízení a periodické zkoušky nádob na plyny
- velkoobchod
- poskytování technických služeb
- poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany

4.1.1. Základní informace o firmě

Firma Hasící technika, nemá dlouhodobou tradici. Jedná se o mladou firmu, která se neustále vyvíjí a pozvolným tempem se rozšiřuje. Hlavní náplní firmy je zajišťování protipožárního zabezpečení objektů. Provádí prodej hasicí techniky včetně montáže a zajišťuje pravidelnou revizi této hasicí techniky. Za dobu svého působení se firma postupně rozšiřovala a v současné době pro ni pracuje 14 zaměstnanců. Firma byla založena ve městě Bzenec, které se nachází v jihomoravském kraji. Během postupného rozšiřování, kdy firma získala významné tržní podíly v jihomoravském, zlínském a olomouckém kraji, se rozhodla přesunout své sídlo do Brna. V současné době se firmě daří získávat hodně zakázek v hlavním městě Praha. Postupně se jí daří získávat zákazníky z celého území české republiky a do budoucna firma uvažuje o rozšíření svých aktivit do okolních států. Potenciál pro svoje obchodní aktivity vidí firma v sousedním Polsku a Slovensku. Firma v současné době uvažuje o zřízení pobočky v Praze, která by jí měla usnadnit získávání a zajišťování zakázek v hlavním městě Praze.

4.2. Finanční analýza společnosti

Ukazatelé rentability

Tabulka 1: Ukazatelé rentability

Ukazatel	2006	2007	2008
Rentabilita vloženého kapitálu	1,33 %	25,94 %	13,60 %
Rentabilita celkových aktiv	-0,71 %	18,00 %	7,82 %
Rentabilita vlastního kapitálu	-2,58 %	42,08 %	16,37 %
Rentabilita tržeb	-0,31 %	6,89 %	2,81 %

V roce 2006 firma dosáhla ztráty a proto hodnoty ukazatelů rentability dosahují velmi špatných hodnot. V roce 2007 firma dosáhla skvělé rentability vloženého kapitálu. Za dobrý výsledek se považuje hodnota vyšší než 15 %. Hodnoty menší než 12 % naopak představují špatný výsledek. Nejlepší rentability celkových aktiv firma dosáhla opět v roce 2007. Hodnota 18 % je výborný výsledek. Naopak hodnoty menší než 10 % jsou považovány za špatné. Mimo rok 2006 firma dosahuje výborných hodnot rentability vlastního kapitálu. Za dobré se považují hodnoty o několik procent vyšší než úročení dlouhodobých vkladů. Mimo rok 2007 firma dosahuje špatných hodnot rentability tržeb. Za dobrý výsledek se považuje 6 % a více.

Ukazatelé aktivity

Tabulka 2: Ukazatelé aktivity

Ukazatel	2006	2007	2008
Obrat celkových aktiv	2,32	2,61	2,78
Obrat stálých aktiv	23,16	28,99	10,83
Doba obratu zásob	4,51	4,97	7,63
Doba obratu pohledávek	54,60	58,65	24,48
Doba obratu závazků	39,81	26,24	18,11

Podle obratu celkových aktiv má firma optimální množství majetku. Hodnota v letech postupně stoupá, ale stále tento ukazatel nemá vyšší hodnotu než 3, která by naznačovala nedostatek majetku. Doba obratu zásob uvádí průměrnou dobu skladování zásob. Pro správný vývoj by se hodnota měla postupně snižovat, ale v případě

analyzované společnosti dochází k opačnému trendu. Doba obratu pohledávek je v každém roce vyšší než doba obratu závazků. Znamená to, že společnost hradí své závazky rychleji, než odběratelé jejich služeb. Firma by mohla uvažovat o změně v řízení pohledávek.

Ukazatelé likvidity

Tabulka 3: Ukazatelé likvidity

Ukazatel	2006	2007	2008
Běžná likvidita	1,25	1,52	1,73
Pohotová likvidita	1,21	1,45	1,57
Okamžitá likvidita	0,30	0,46	1,04

Mimo rok 2006 firma dosahuje v ukazateli běžné likvidity dobrých výsledků. Ukazatel pohotová likvidita je v každém roce nad úrovní hodnoty 1, která se považuje za dobrý výsledek. Optimální hodnoty okamžité likvidity se pohybují od 0,2 do 0,5. Firma dosahuje dobrých hodnot, ale v roce 2008 držela zbytečně mnoho hotovosti.

Ukazatelé zadluženosti

Tabulka 4: Ukazatelé zadluženosti

Ukazatel	2006	2007	2008
Celková zadluženost	71,69 %	55,92 %	52,02 %
Úrokové krytí	1,24	18,98	8,64

Mimo roku 2006 firma dosahuje v ukazateli celkové zadluženosti dobrých hodnot. Optimální rozpětí zadluženosti je asi 50 – 60 %. Úrokové krytí v letech 2007 a 2008 dosahuje velmi dobrých hodnot, ale v roce 2006 byla velká část zisku použita na úroky.

Provozní ukazatelé

Tabulka 5: Provozní ukazatelé

Položka	2006	2007	2008
Počet zaměstnanců	12	14	14
Produktivita z přidané hodnoty	205 tis. Kč	328 tis. Kč	324 tis. Kč
Produktivita z výkonu	308 tis. Kč	344 tis. Kč	396 tis. Kč

Provozní ukazatele nám ukazují přidanou hodnotu a výkon přepočtený na jednoho zaměstnance. Hodnoty se v letech zvyšují a lze to považovat za znak zdravého vývoje.

Informace k odměňování

Tabulka 6: Podíl nákladů na celkových tržbách

Položka	2006	2007	2008
Tržby celkem	7180 tis. Kč	8986 tis. Kč	10 236 tis. Kč
Celkové náklady na odměňování	2944 tis. Kč	3700 tis. Kč	3 761 tis. Kč
Podíl celkových nákladů na tržbách	41 %	41 %	37 %

Pro představu uvádím podíl celkových nákladů na odměňování zaměstnavatele v porovnání s celkovými tržbami.

Tabulka 7: Podíl pojistného na nákladech na odměňování

Položka	2006	2007	2008
Náklady na odměňování	2182 tis. Kč	2741 tis. Kč	2786 tis. Kč
Pojistné placené zaměstnavatelem	762 tis. Kč	959 tis. Kč	975 tis. Kč
Podíl pojistného na mzdách	35 %	35 %	35 %

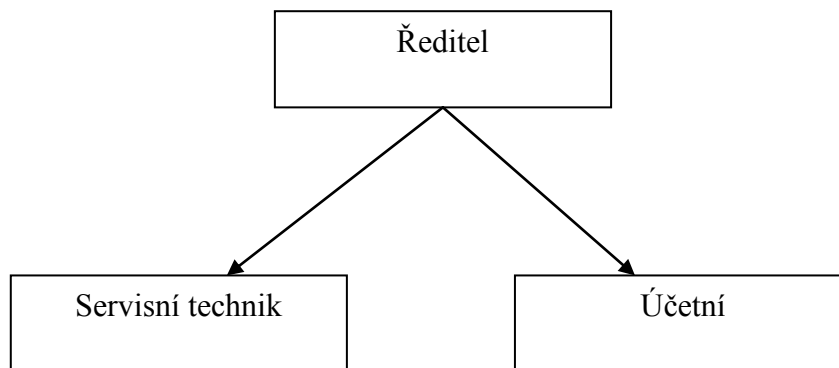
Dopady současného modelu odměňování

Při používání současného modelu odměňování, kdy se nepoužívají odvodově výhodné benefity, je vysoká výše odvodů zaměstnavatele za své zaměstnance na sociální a zdravotní pojištění. V případě, že by společnost využívala některý ze zvýhodněných benefitů, který není součástí vyměřovacích základů pro pojistné odvody, snižoval by se poměr pojistného a nákladů na odměňování.

4.3. Organizační struktura

Vzhledem ke své velikosti firma nepovažuje za důležité mít jinou než jednoduchou organizační strukturu, která má dva stupně:

Obrázek 2: Organizační schéma společnosti



Zdroj: Interní informace

Ředitel společnosti je zároveň jejím majitelem a zvládá sám koordinovat práci servisních techniků a jednat s odběrateli služeb. Ze současných 14 zaměstnanců firmy je tedy 1 ředitel společnosti. Dále je 12 servisních techniků, kteří obstarávají jak práci v terénu tak zkoušky takových zařízení v dílně. Práci servisních techniků koordinuje sám ředitel. Firma nevyužívá služeb jiných subjektů, které zajišťují vedení účetnictví a zaměstnává jednoho zaměstnance na pozici interní účetní.

4.4. Způsob odměňování ve firmě

Firma má zavedený velmi jednoduchý model odměňování, který ve firmě funguje v podstatě od založení společnosti. Ředitel a účetní jsou odměňováni fixní mzdou. Servisní technici jsou odměňováni hodinovou mzdou a dále součástí jejich mzdy není žádná variabilní složka, která by je mohla motivovat k vyšší produktivitě práce. Firma poskytuje zaměstnancům jeden z benefitů uvedený v teoretické části této práce. Jedná se o poskytování jednotného pracovního oblečení. Tento specifický benefit je poskytován pouze servisním technikům. Fixní hrubá mzda zaměstnance na pozici účetní je 16 000 Kč. Ředitel společnosti si přiznává obvykle fixní hrubou mzdu ve výši 25 000 Kč. Hrubá mzda zaměstnanců zaměstnaných na pozici servisní technik se obvykle pohybuje kolem 17 000 Kč.

4.5. Získávání informací

Pro návrh změn v odměňování je nutné v každém případě znát názor zaměstnanců firmy, kterých by se takové změny týkaly. V daném případě je vhodné vytvořit dotazník, který sesbírá názory zaměstnanců na současný systém odměňování a dá jim možnost vyjádřit se, jaké změny by v něm uvítali.

4.5.1. Tvorba dotazníku

Zaměstnancům byl předložen jednoduchý dotazník, který je součástí přílohy. V první části obsahuje dotazník jednoduché otázky, které se snaží zjistit, jestli je současný systém odměňování pro motivaci zaměstnance dostatečný. Jestli sami považují současný model odměňování za dostatečně motivační k tomu, aby dosahovali maximální produktivity práce. Dále se dotazník snažil zjistit názor zaměstnanců na benefity. Tato část dotazníku je tvořena jednoduchými otázkami, na které je možné odpovědět „ano“ nebo „ne“. Otázky jsou položeny takovým způsobem, aby případná odpověď jasně vyjadřovala buď spokojenost se současným modelem, nebo nespokojenost zaměstnance se současným modelem.

V další části je uveden seznam vybraných benefitů z teoretické části. Ze seznamu byly vyjmuty benefity, které by pro firmu byly nevhodné a tak je naprosto zbytečné se ptát zaměstnanců i na benefity, které by při zavedení ve firmě takové velikosti nikdy nemohly být efektivní. Zaměstnanec následně z uvedeného seznamu vybírá tři benefity, které by uvítal.

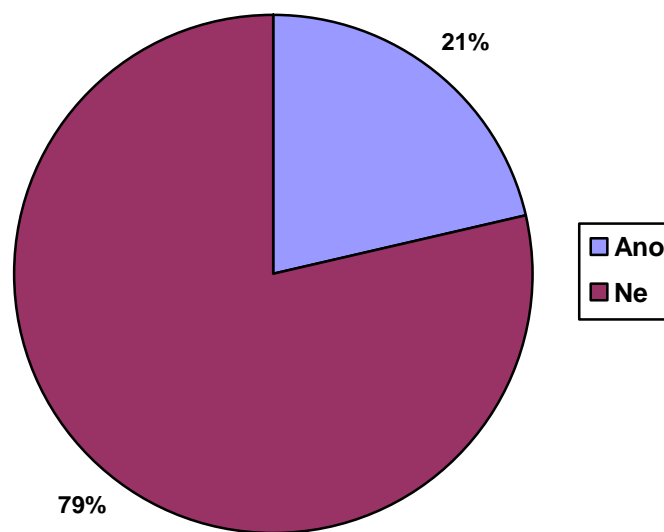
Úkolem třetí části je zjistit kolik let je zaměstnanec v podniku. Počítá se i každý započatý rok.

4.5.2. Průběh dotazování

Dotazníky v počtu odpovídající počtu zaměstnancům jsem zanechal v kanceláři ředitele s prosbou o vyplnění. Vyplnění mi bylo přislíbeno s tím, že každý zaměstnanec, který se v kanceláři objeví, bude požádán o vyplnění dotazníku. Žádný zaměstnanec neodmítl vyplnit dotazník, takže můžeme získané údaje považovat jako komplexní názor všech zaměstnanců.

4.6. Vyhodnocení získaných informací

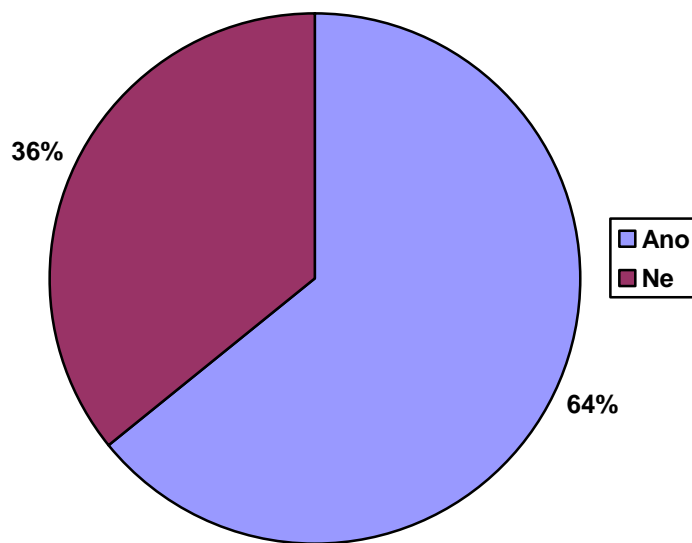
Při navrhování nového systému odměňování budeme vycházet, nebo alespoň brát v úvahu názory zaměstnanců. První otázka dotazníku měla zjistit názor zaměstnanců na současný model odměňování. Měli uvést, jestli je pro ně současný model dostatečně motivující. Podle očekávání není současný model, který je postavený buď pouze na hodinové sazbě, nebo fixní mzdě pro zaměstnance dostatečně motivující. Výsledky byly poměrně jednoznačné, ale v případě třech zaměstnanců je současný model dostatečně motivující.



Graf 1: Spokojenost zaměstnanců se současným odměňováním

Zdroj: Dotazník

Další otázka měla zjistit, jestli by pro zaměstnance bylo více motivující, kdyby jejich mzda byla tvořena variabilní složkou za podmínek, že by si při vysoké pracovní produktivitě mohli vydělat více. Získaný výsledek není tak jednoznačný jako v předchozím případě, ale opět dopadl v neprospěch současného modelu odměňování.



Graf 2: Zaměstnanci preferují variabilní složku

Zdroj: Dotazník

Následující otázky se týkali benefitů. První měla zjistit, jestli by se zvýšila spokojenost zaměstnanců při zavedení benefitního programu ve firmě. Výsledek byl naprosto jednoznačný ve prospěch zavedení benefitů. Dvanáct zaměstnanců odpovědělo, že by jejich spokojenost ve firmě zvýšilo zavedení benefitního programu. Naopak pouze dva zaměstnanci odpověděli, že zavedení benefitů by nezvýšilo jejich spokojenost se zaměstnáním. Poslední otázka měla zjistit názor zaměstnanců na vyplácení části mzdy v podobě benefitů, které by stejně využili, za předpokladu že by hodnota vypláceného benefitního plnění mohla být vyšší. Jedenáct zaměstnanců odpovědělo, že by takovou možnost vyplácení mzdy uvítalo. Tři zaměstnanci odpověděli, že by takovou možnost neuvítali.

Ve druhé části dotazníku měli zaměstnanci předložený seznam vybraných benefitů, kterých bylo celkem 15. Jejich úkolem bylo vybrat tři z uvedených benefitů jejichž zavedení by v podniku uvítali nejvíce. Dotazník vyplňovalo 14 zaměstnanců, takže každý benefit mohl v dotazníku získat maximálně 14 bodů.

Tabulka 8: Preference jednotlivých benefitů

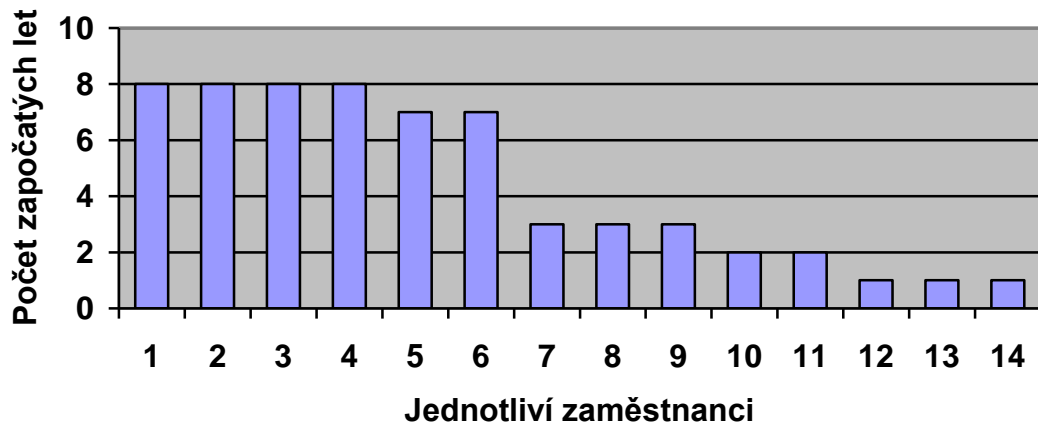
Benefit	Počet označení
Stravenky	13
Penzijní připojištění	8
Prodloužená dovolená	8
Lístky do kina, na fotbal, nebo jinou kulturní nebo sportovní událost	3
Životní pojištění	2
Doprava do zaměstnání zdarma	2
Bezplatné ubytování	2
Příspěvky na rekreaci	2
Poskytování mobilního telefonu k osobním účelům	1
Bezúročné půjčky zaměstnancům	1
Poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti	0
Bezplatné vzdělávací semináře	0
Poskytování služebního automobilu k osobním účelům	0
Příspěvky na očkování, nákup vitamínů apod.	0
Příspěvky na předškolní zařízení	0

Zdroj: Dotazník

Jako nejvíce žádaný benefit se ukázali stravenky, které můžeme zařadit k obecně nejznámějším benefitům a možná i proto získali 13 bodů. Pouze jeden zaměstnanec neoznačil stravenky mezi třemi benefity, které by nejvíce uvítal. Další velmi žádané benefity jsou penzijní připojištění a prodloužená dovolená. Oba benefity získali shodně po 8 bodech. Žádný zaměstnanec neoznačil, že by uvítal bezplatné vzdělávací semináře, nebo příspěvky na předškolní zařízení.

V poslední části dotazníku měli zaměstnanci napsat počet let, po které jsou v podniku zaměstnáni.

Počet započatých let v podniku



Graf 3: Počet let v podniku

Zdroj: Dotazník

4.6.1. Souhrn získaných informací

Informace získané v první části dotazníku ukazují na potřebnou změnu v systému odměňování. Zaměstnanci se necítí dostatečně motivovaní a většina by uvítala změnu systému odměňování tak, aby byla tvořena i variabilní složkou. Výsledky této části představují signál ke změně systému odměňování. Pokud firma chce nastavením modelu odměňování podporovat zvýšenou produktivitu zaměstnanců, je současný model i z pohledu samotných zaměstnanců nevhodný.

Dále získané informace z dotazníku ukazují, že se zaměstnanci nebojí benefitů a uvítali by jejich zavedení. Je proto nutné zvážit vytvoření benefitního programu ve firmě. Zaměstnanci si vybrali mezi uvedenými benefity a z výsledků tohoto výběru bude vhodné vycházet při navrhování benefitního programu organizace.

Poslední informace získaná z dotazníku potvrdila, že udržení kvalifikovaného zaměstnance není problémem, který by se podniku netýkal. Aby bylo možné výsledek této části dotazníku vyhodnotit, bylo nutné zjistit, jakým způsobem se podnik po personální stránce rozrůstal. Čtyři ze současných zaměstnanců pracují v podniku od jeho založení a byli v daný moment jeho jedinými zaměstnanci. Po roce fungování

podnik rozšířil řady zaměstnanců o další dva. Dále se podnik postupně rozšiřoval, ale ani jeden ze zbývajících zaměstnanců není původním zaměstnancem, který na nově vzniklé místo nastoupil. Toto zjištění ukazuje problém podniku udržet si zaměstnance.

Vzhledem k tomu, že na pracovním trhu je jen minimum zaměstnanců, kteří mají v oboru zkušenosti je v zájmu firmy si zaměstnance zaškolené ve vlastních nákladech udržet. Přijímání nového zaměstnance je pro firmu velmi nákladné, protože v prvních měsících dosahuje nový zaměstnanec nízké výkonnosti a vždy je nutné k němu přidělit jiného zaměstnance, který se mu bude věnovat a postupně ho do oboru zaškolí. Tím je snížena i výkonnost zaškolujícího zaměstnance v důsledku investice do lidského faktoru, který podnik může opustit. V zájmu minimalizace nákladů a stabilní zaměstnanecké struktury by mělo být v zájmu každého podniku si své kvalifikované a vyškolené zaměstnance udržet.

5. Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

V této části se budu věnovat navrhování nového systému odměňování ve firmě. Ze získaných informací známe principy odměňování v podniku. Dále známe názory zaměstnanců na současný model odměňování. Firma poskytuje svým zaměstnancům jen jediný benefit ve formě jednotného pracovního oblečení, ale tento benefit byl zaveden spíše jako nutnost reprezentovat firmu, než za účelem daňové optimalizace. Žádný klasický bonus, který by se nevztahoval k pracovní činnosti, svým zaměstnancům firma neposkytuje.

Nový model bude navržen za účelem zvýšení motivace zaměstnanců a také za účelem daňové optimalizace, aby podnik neplatil zbytečné peníze na odvodech. V důsledku nepropracovanosti svého systému odměňování podnik musí odvádět peníze, které by při zavedení zcela legální daňové optimalizace odvádět nemusel. Vyšší odvodové náklady, než v případě zavedení benefičního systému pro něj představují zbytečně vynaložené náklady, které by při dalším rozšiřování podniku postupně narůstaly.

Při navrhování změn, které se netýkají daňové optimalizace, ale jsou zaměřeny na zvýšení motivace u zaměstnanců, je nutné každý druh pozice v podniku posuzovat samostatně. Pokud by byli všichni zaměstnanci posuzováni jako jeden celek, byl by navrhovaný systém odměňování příliš obecný a jeho aplikování ve zvolené firmě by nemuselo být maximálně efektivní. Z tohoto důvodu bude systém navrhován pro každou pracovní pozici samostatně.

5.1. Změny ve mzdě

Současné odměňování není dostatečně motivující a proto je nutné tvorbu základní mzdy upravit.

5.1.1. Servisní technik

Zaměstnanci na pozici servisní technik, kterých je v podniku v současné době 12, jsou odměňováni podle hodinové sazby. Na základě počtu odpracovaných v měsíci je jim vyměřena mzda. Tento typ odměňování podle hodinové sazby bych zachoval, ale mzdu bych jinak strukturoval. Odměňování bych postavil na hodinové sazbě, která by byla

nižší než současná hodinová sazba. Dále bych do mzdy přidal variabilní složku, jejíž výše by byla závislá na výkonech konkrétního zaměstnance. Výši variabilní složky by určoval ředitel na základě pravidelného hodnocení produktivity svých zaměstnanců.

Variabilní složka by mohla mít formu příplatku k hodinové sazbě. Motivační opatření v podobě příplatku k hodinové mzdě by fungovalo velmi efektivně, ale v takovém případě by hodnocení muselo probíhat operativně, aby bylo možné spravedlivě přidělovat příplatky ke každému dni. Ve firmě nepůsobí žádný personální vedoucí a řízení firmy ve všech směrech zastává ředitel sám. Spravedlivé přidělování příplatků k aktuální hodinové sazbě by vzhledem k jeho ostatním povinnostem nebylo organizačně možné a tak navrhuji hodnocení měsíční. K základní mzdě zjištěné na základě hodinové sazby by bylo nutné vždy přičíst variabilní složku určenou na základě pravidelného měsíčního hodnocení produktivity. Variabilní složka by měla formu osobního ohodnocení a společně se základní mzdou by tvořili mzdu celkovou.

Důležité je stanovit hodinovou sazbu a rozpětí osobního ohodnocení takovým způsobem, aby v případě vysoké pracovní produktivity mohli zaměstnanci dosahovat mzdy vyšší, než je výše mzdy při současném modelu odměňování. V případě, že by rozpětí osobního ohodnocení a výše hodinové sazby byli špatně nastaveny a bylo by velmi složité dosahovat mzdy vyšší, než při současném modelu, mohlo by mít zavedení takového modelu silně demotivační charakter. Navrhovaný model odměňování zvyšuje odměňování vysoké pracovní produktivity. Naopak zaměstnanci s nižší pracovní produktivitou budou dosahovat mzdy nižší, než při současném modelu.

Ze získaných informací vyplynulo, že firma má problém udržovat si nově přijímané zaměstnance. Motivovat zaměstnance k dlouhodobému pracovnímu poměru ve firmě by dokázal příplatek ke mzdě podle počtu odpracovaných let. Tím by zaměstnavatel finančně odměňoval věrnost svých zaměstnanců. Zavedení příplatku tohoto typu by však nesmělo přijít se současným snížením mzdy, ale muselo by být vypláceno nad nový model odměňování. Tím by došlo ke zvýšení mezd zaměstnanců a samozřejmě také ke zvýšení mzdových nákladů zaměstnavatele.

Je potřeba zjistit co je pro zaměstnavatele výhodnější jestli plošné zvýšení mezd, nebo časté odchody zaměstnanců a následný nákladný proces s přijímáním nového zaměstnance. Základní výrobní faktor je ve firmě podle charakteru činnosti jednoznačně kvalifikovaný pracovník. Vzhledem k charakteru činnosti firmy a nákladnému přijímání nových zaměstnanců považují investice do pracovní síly za naprosto zásadní, proto navrhuji zavedení tohoto příplatku. Aby nedošlo k drastickému zvýšení mzdových nákladů, ale zároveň měl příspěvek pro zaměstnance hodnotu, považuji za optimální za každý celý odpracovaný rok ve firmě 3 % celkové mzdy nahoru.

5.1.2. Účetní

Zaměstnanec na pozici účetní je odměňován fixní mzdou. Odměňování fixní mzdou bych zachoval, protože umístění variabilní složky do mzdy zaměstnance na takové pozici podle mě není vhodné. Zaměstnanec na této pozici zná dobře své povinnosti a je si dobře vědom, že neplnění včas svých povinností by mohlo způsobit zaměstnavateli velké komplikace. Základní motivací zaměstnance na této pozici by mělo být si své pracovní místo udržet. Pravidelné stanovování variabilní složky ve mzdě by bylo velmi obtížně měřitelné, a proto bych ho nezaváděl a ponechal bych odměňování fixní. V případě dobré pracovní morálky by ředitel mohl na základě svého uvážení udělovat prémie ke mzdě. Pro zaměstnance na této pozici navrhuji věrnostní příplatek k fixní mzdě pouze ve výši 1,5% za každý celý odpracovaný rok. Příspěvek pouze v poloviční výši oproti servisním technikům byl stanoven z důvodu podstatně nižších nákladů při odchodu zaměstnance a následném přijímání nového zaměstnance, než v případě servisních techniků.

5.1.3. Ředitel

V konkrétním případě je ředitel zároveň jediným majitelem společnosti a jeho pracovní motivy jsou tedy zřejmé. Snažit se jiným modelem odměňování působit na jeho motivaci považuji za zbytečné a souhlasím se současným modelem odměňování.

5.2. Dopady nového modelu odměňování

Podle zaměstnanců není současný model odměňování dostatečně motivující, a proto by při zavedení nového modelu odměňování mělo docházet k vyšší pracovní produktivitě. Vzhledem k tomu, že se firma neustále rozvíjí a plánuje rozšiřovat poskytování svých

aktivit do dalších regionů, bude pro firmu vyšší pracovní produktivita svých zaměstnanců mimořádně užitečná. Vyšší pracovní produktivita pomůže firmě k tomu, aby dosahovala větších tržeb a dále se rozšiřovala.

Je důležité, aby nedošlo k velkému zvýšení nákladů na odměňování zaměstnanců, ale mzdy se zvyšovali současně se zvyšováním tržeb. Vhodným nastavením variabilní složky mzdy servisních techniků se vytvoří závislost na tržbách. V případě stejné pracovní produktivity by mzda měla být stejná jako v případě současného modelu. V případě zvyšování pracovní produktivity by měla růst, nebo naopak v případě klesání pracovní produktivity by měla klesat. Vzhledem k závislosti je jasné, že položka ve mzdách nebude znamenat zvýšení nákladů v poměru k tržbám.

K určitému zvýšení mezd v poměru k tržbám dojde v důsledku zavedení příspěvku ke mzdě za počet odpracovaných let. Tento příspěvek zabrání některým odchodům a pomůže vytvořit kvalitní a stálou zaměstnaneckou strukturu, proto má smysl tento příspěvek zavádět i v důsledku zvýšení nákladů.

5.3. Návrhy benefitního programu firmy

Benefity dokážou při vhodném nastavení motivovat zaměstnance. Obecně je však důvod jejich zavádění především z hlediska optimalizace odvodů. Z hrubé mzdy je nutné odvádět pojistné na sociální a zdravotní pojištění a zálohy na daň z příjmu. Cílem každé firmy by mělo být odvody na daních a pojistném v souladu s platnou legislativou co nejvíce minimalizovat. Ze získaných informací vyplývá, že zaměstnanci by uvítali odměňování prostřednictvím benefitů. V dotazníku označili benefity, které by nejvíce uvítali v podniku. Podle četnosti označení v dotazníku budu postupně ukazovat jejich odvodovou výhodu aplikovanou na mzdách zaměstnanců firmy Hasící technika, s. r. o. Pro výpočty budeme uvažovat, že každý měsíc má 22 pracovních dní. Každý zaměstnanec společnosti uplatňuje slevu na dani z příjmu v hodnotě 2070 měsíčně. V následujících výpočtech bude do pojmu hrubá mzda zahrnována i hodnota nepeněžního plnění poskytovaného zaměstnancům vedle mzdy.

5.3.1. Stravenky

Jedná se o poskytování nepeněžních kupónů, které slouží k placení za obědy, ale lze s nimi platit i za nákup potravin.

1) Zaměstnanci firmy nedostávají stravenky a jsou odměňováni pouze mzdou.

Tabulka 9: Zaměstnanci dostávají mzdu bez stravenek

Položka	Ředitel	Účetní	Servisní technik
Hrubá mzda v Kč	25 000	16 000	17 000
Pojištění zaměstnavatel v Kč	8 500	5 440	5 780
Pojištění zaměstnanec v Kč	2 750	1 760	1 870
Záloha na daň v Kč	2 955	1 155	1 350
Odvody ze mzdy v %	57	52	53

Důležitým údajem v tabulce je řádek odvody ze mzdy. Jedná se o poměr celkových odvodů k hrubé mzdě.

Měsíční hodnota odvodů: $14205 + 8355 + (12 \times 9000) = 130\,560$ Kč

Roční hodnota odvodů: $130\,560 \times 12 = 1\,566\,720$ Kč

2) Zaměstnancům jsou poskytovány stravenky v hodnotě 90 Kč. Zaměstnanci dostanou 1980 Kč ze mzdy prostřednictvím stravenek.

Tabulka 10: Zaměstnanci dostávají v rámci mzdy stravenky

Položka	Ředitel	Účetní	Servisní technik
Hrubá mzda v Kč	25 000	16 000	17 000
Pojištění zaměstnavatel v Kč	7 827	4 767	5 107
Pojištění zaměstnanec v Kč	2 533	1 543	1 653
Záloha na daň v Kč	2 565	750	960
Odvody ze mzdy v %	52	44	45

Měsíční hodnota odvodů: $12\,925 + 7060 + (12 \times 7720) = 112\,625$ Kč
Roční hodnota odvodů: $112\,625 \times 12 = \mathbf{1\,351\,500}$ Kč

Měsíční úspora na odvodech: $130\,560 - 112\,625 = 17\,935$ Kč
Roční úspora na odvodech: $1\,566\,720 - 1\,351\,500 = 215\,220$ Kč

Při porovnání modelu odměňování, kde firma nepoužívá stravenky, s modelem ve kterém firma stravenky používá je jasně vidět užitečnost stravenek a jejich působení na odvody z mezd. Na daň z příjmu na straně zaměstnavatele, ale zavedení stravenek působí negativně. V případě, že je zaměstnanci vyplaceno 1980 Kč ve formě peněz, jedná se o daňově uznatelný náklad. Pokud firma zaměstnanci vyplatí 1980 Kč ve formě stravenek, nelze celou částku z hlediska daně z příjmu uznat. Jako daňově uznatelný náklad lze uplatnit 55 % z hodnoty stravenky. Maximálně je možné uznat 70 % ze stravného, které má v současné době maximální hodnotu 73 Kč.

Hodnota poskytovaných stravenek za měsíc: $1980 \times 14 = 27720$ Kč
Jako uznatelný náklad nelze použít: $27720 \times 0,45 = 12\,474$ Kč
Hodnota neuznatelného nákladu za rok: $12\,474 \times 12 = 149\,688$ Kč
Částka ročního zvýšení daně zaměstnavatele: $149\,688 \times 0,19 = 28\,441$ Kč

Hodnota ročních odvodů za zaměstnance při odměňování bez stravenek:

$83\,300 \times 12 = 999\,600$ Kč

Hodnota ročních odvodů za zaměstnance při odměňování stravenkami:

$73\,878 \times 12 = 886\,536$ Kč

Roční úspora na odvodech na straně zaměstnavatele:

$999\,600 - 886\,536 = 113\,064$ Kč

Roční odvodová optimalizace na straně zaměstnavatele:

$113\,064 - 28\,441 = \mathbf{84\,623}$ Kč

Hodnota ročních odvodů na straně zaměstnance při odměňování bez stravenek:

$47\,260 \times 12 = 567\,120$ Kč

Hodnota ročních odvodů na straně zaměstnance při odměňování stravenkami:

$$38\,747 \times 12 = 464\,964 \text{ Kč}$$

Roční úspora na odvodech na straně zaměstnance: 567 120 - 464 964 = 102 156 Kč

Hodnocení

Stravenky patří mezi velmi často používané benefity. Odvodové zvýhodnění stravenek je patrné z předchozích výpočtů. Na základě možnosti vysoké odvodové optimalizace navrhuji firmě plošné zavedení stravenek.

5.3.2. Penzijní připojištění

Při dodržení podmínek uvedených v teoretické části se jedná o mimořádně výhodný benefit. Jako příklad budeme uvažovat servisního technika, který se zaměstnavatelem dohodl na penzijním připojištění a dále případ, kdy se zaměstnavatel rozhodl přispívat servisním technikům nad rámec mzdy. U zaměstnavatele se jedná při dodržení podmínek uvedených v teoretické části práce o daňový výdaj. Z hlediska daňové povinnosti zaměstnavatele nenastane žádná změna v případě vyplácení části mzdy ve formě penzijního připojištění.

1) Zaměstnanec dostává mzdu bez příspěvku na penzijní připojištění.

Tabulka 11: Odměna bez penzijního připojištění

Hrubá mzda v Kč	17 000
Pojištění zaměstnavatel v Kč	5 780
Pojištění zaměstnanec v Kč	1 870
Záloha na daň v Kč	1 350
Odvody ze mzdy v %	53

Měsíční hodnota odvodů: $1350 + 1870 + 5780 = 9\,000 \text{ Kč}$

Roční hodnota odvodů: $9000 \times 12 = 108\,000 \text{ Kč}$

2) Zaměstnanec se dohodl se zaměstnavatelem na pravidelném měsíčním příspěvku na penzijní připojištění ve výši 1 000 Kč ze mzdy.

Tabulka 12: Příspěvek na pojištění v rámci mzdy

Hrubá mzda v Kč	17 000
Pojištění zaměstnavatel v Kč	5 440
Pojištění zaměstnanec v Kč	1 760
Záloha na daň v Kč	1 155
Odvody ze mzdy v %	49

Měsíční hodnota odvodů: $5440 + 1760 + 1155 = 8\,355$ Kč

Roční hodnota odvodů: $8355 \times 12 = 100\,260$ Kč

Měsíční úspora na odvodech: $9\,000 - 8355$ Kč = 645 Kč

Roční úspora na odvodech: $108\,000 - 100\,260 = 7740$ Kč

3) Zaměstnavatel se rozhodl, že bude servisním technikům přispívat nad rámec mzdy 1000 Kč měsíčně na penzijní připojištění.

Tabulka 13: Příspěvek na pojištění nad rámec mzdy

Hrubá mzda v Kč	18 000
Pojištění zaměstnavatel v Kč	5 780
Pojištění zaměstnanec v Kč	1 870
Záloha na daň v Kč	1 350
Odvody ze mzdy v %	50

V případě placení penzijního připojištění nad rámec mzdy zůstává hodnota odvodů stejná jako by benefit poskytován nebyl a zvýšení odměny o platbu na penzijní připojištění ovlivňuje pouze výdaje zaměstnavatele.

Měsíční výdaj zaměstnavatele:	12 000 Kč
Snížení daně z příjmu u zaměstnavatele měsíčně:	$12\,000 \times 0,19 = 2\,280$ Kč
Měsíční výdaj zaměstnavatele po odečtení daně:	$12\,000 - 2\,280 = 9\,720$ Kč
Roční výdaj zaměstnavatele:	144 000 Kč
Snížení daně z příjmu u zaměstnavatele ročně:	$2\,280 \times 12 = 27\,360$ Kč
Roční výdaj zaměstnavatele po odečtení daně:	$144\,000 - 27\,360 = \mathbf{116\,640}$ Kč

Hodnocení

Vzhledem k odvodovému režimu, který se na tento typ benefitu vztahuje, se jedná o mimořádně výhodný benefit. V dotazníku označilo tento benefit 57 % zaměstnanců a to nepředstavuje jednoznačný výsledek ve prospěch tohoto benefitu, aby bylo možné ho zavést plošně v rámci mzdy. Vzhledem k tomu, že zaškolení servisních techniků je nákladné a hlavním cílem firmy by mělo být si tyto již zaškolené pracovníky udržet, navrhuji zavedení měsíčního příspěvku nad rámec mzdy ve výši 1000 Kč všem servisním technikům.

5.3.3. Prodloužená dovolená

Z daňového hlediska se jedná o benefit uznatelný na straně zaměstnavatele. Získaný příjem plynoucí z benefitu podléhá všem odvodům a tak se nejedná o výhodný benefit. Z hlediska pracovního výkonu považují tento benefit za kontraproduktivní. Cílem je navrhovat systém odměňování, aby zaměstnance motivoval k vyšším výkonům. V případě zavedení prodloužené dovolené se určitě zvýší spokojenost zaměstnanců, ale může to mít za následek celkové snížení tržeb. Tento benefit může pomoci některé zaměstnance udržet ve firmě, ale za mnohem vhodnější v tomto případě považují navrhované penzijní připojištění. Zavedení tohoto benefitu nedoporučuji i přes časté označení zaměstnanci podniku.

5.3.4. Sportovní a kulturní akce

Tento typ benefitu je vyplácen ze sociálního fondu. Při rozhodování o zavedení tohoto plnění je nutné mít na paměti organizační náklady tohoto benefitu. Pro maximální efektivitu tohoto plnění je důležité věnovat pravidelně spoustu času vytvářením programů pro zaměstnance a vzhledem k velikosti podniku by pravidelné spravování tohoto benefičního plnění bylo neefektivní. V dotazníku benefit označilo pouze 21 %

zaměstnanců. Jako možnost se v tomto případě jeví pouze příležitostné rozdávání vstupenek na různé společenské akce.

1) Ředitel si sezónní vstupenku na všechna domácí utkání svého klubu v hodnotě 2 000 Kč kupuje ze mzdy.

Tabulka 14: Mzda bez vstupenky

Hrubá mzda v Kč	25 000
Pojištění zaměstnavatel v Kč	8 500
Pojištění zaměstnanec v Kč	2 750
Záloha na daň v Kč	2 955
Odvody v %	57

Hodnota odvodů v měsíci: $8500 + 2750 + 2955 = 14\,205$ Kč

2) Řediteli sezónní vstupenku na všechna domácí utkání svého klubu v hodnotě 2 000 Kč kupuje firma v rámci jeho mzdy.

Tabulka 15: Vstupenka v rámci mzdy

Hrubá mzda v Kč	25 000
Pojištění zaměstnavatel v Kč	7 820
Pojištění zaměstnanec v Kč	2 530
Záloha na daň v Kč	2 565
Odvody v %	52

Hodnota odvodů v měsíci: $7820 + 2530 + 2565 = 12\,915$ Kč

Měsíční úspora na odvodech: $14\,205 - 12\,915 = 1\,290$ Kč

Pokud je zaměstnanci poskytnut tento benefit místo mzdy, je nutné brát v úvahu zvýšení daně z příjmu na straně zaměstnavatele. Toto benefitní plnění není na straně

zaměstnavatele uznatelné, ale pokud by hodnota byla vyplacená formou mzdy, šlo by o daňově uznatelný náklad.

Hodnota snížení daňově uznatelných nákladů: 2 000 Kč

Hodnota zvýšení daňové povinnosti zaměstnavatele: $2\,000 \times 0,19 = 380$ Kč

Úspora na odvodech zaměstnavatele za zaměstnance při použití benefitu:

$8\,500 - 7\,820 = 680$ Kč

Hodnota odvodové optimalizace na straně zaměstnavatele: $380 - 680 = 300$ Kč

Hodnota odvodů zaměstnance při nepoužití benefitu: $2750 + 2955 = 5705$ Kč

Hodnota odvodů zaměstnance při použití benefitu: $2530 + 2565 = 5095$ Kč

Hodnota odvodové optimalizace na straně zaměstnance:

$5705 - 5095 = 610$ Kč

Celková hodnota optimalizace: $300 + 610 = 910$ Kč

Hodnocení

Výhoda zavedení tohoto benefitu na straně zaměstnance byla zřejmá. Výpočty ukázali, že zavedení tohoto benefitu bude zcela jistě výhodné i na straně zaměstnavatele. Pravidelné zavedení tohoto plnění nedoporučuji. Pokud zaměstnanec plánuje nakupování lístků na nějakou společenskou akci, je v jeho zájmu domluvit se individuálně se zaměstnavatelem, jestli by mohl dostat lístky v rámci mzdy. Zaměstnavatel by měl podobné snahy zaměstnanců maximálně podporovat a měl by je důkladně informovat o možnostech této optimalizace.

5.3.5. Doprava do zaměstnání zdarma

Uvedené benefiční plnění současná legislativa nijak nezvýhodňuje od klasické mzdy. Na straně zaměstnanců se jedná o neosvobozený příjem a je nutné z něj platit veškeré odvody tak jako z klasické mzdy. Zavedení tohoto benefitu by z hlediska odvodů nemělo smysl a proto jeho zavedení nedoporučuji.

5.3.6. Bezplatné ubytování

Jedná se o další mimořádně zvýhodněný benefit do limitu na straně zaměstnance. Pro představu o snížení odvodů při zavedení tohoto benefitu lze vycházet z příkladu uvedeného k penzijnímu připojištění, protože se jedná o benefity s totožným odvodovým režimem. 2 zaměstnanci v dotazníku uvedli, že by uvítali zavedení tohoto benefitního plnění. Protože se jedná o mimořádně výhodný benefit, doporučuji zavedení tohoto benefitu po individuální domluvě se zaměstnancem.

5.3.7. Příspěvky na rekreaci

Jedná se o plnění ze sociálního fondu, které má formu nepeněžního plnění. Vhodné je pro účely tohoto benefitu uzavřít dohodu s některou cestovní kancelář a poskytovat tento typ benefitu ve formě poukázky na libovolnou dovolenou v hodnotě uvedené na poukázce. Poukázka na rekreaci vyplácená ze sociálního fondu je za podmínek uvedených v teoretické části práce na straně zaměstnance osvobozena a není vystavena odvodovému zatížení. Benefit je z odvodového hlediska výhodný a může pozitivním způsobem působit na motivaci zaměstnanců, proto navrhuji jeho zavedení. Doporučuji zřízení sociálního fondu u zaměstnavatele, ze kterého by poskytoval takové plnění. Poskytování třech poukázek ročně na základě hodnocení ředitele považuji za optimální řešení.

5.3.8. Bezúročné půjčky zaměstnancům

Benefit je při splnění podmínek, které jsou rozebrány v teoretické části zvýhodněn na straně zaměstnance. Pokud by podnik našel finanční prostředky nutné ke zřízení takového fondu, považuji zavedení tohoto benefitu za velmi dobrý nástroj v péči o své zaměstnance. V případě, že zaměstnanec bude mít pocit jistot ze strany podniku, jeho motivace odejít z podniku může být menší. Pokud to bude ve finančních možnostech podniku, navrhuji zřízení fondu a v případě potřeb svých zaměstnanců tento benefit poskytovat.

5.3.9. Poskytování mobilního telefonu k osobním účelům

Tento benefit by podle dotazníku uvítal jen jediný zaměstnanec. Neexistují podmínky, za jakých by benefit mohl být daňově nebo odvodově výhodný oproti poskytování mzdy. Zaměstnavatel může povolit zaměstnancům vyřizovat soukromé hovory

z firemního telefonu a následně pokud soukromé hovory dokáže rozlišovat je zaměstnancům předepisovat k úhradě. Pro zavedení tohoto benefitu v jiné než takové formě nevidím důvod.

5.4. Problémy poskytování benefitů

Aplikace benefitů v rámci mzdy může v některých případech působit negativně na motivaci zaměstnanců a tak je potřeba výhody jejich zavedení zaměstnancům řádně vysvětlit. Při zavádění benefitů takovým způsobem, považuji za důležité, zaměstnancům ukázat, o kolik se jim sníží záloha na daň a o kolik se jim sníží jejich odvody na sociální a zdravotní pojištění.

Plošné zavádění benefitů v rámci mzdy je složité a ne vždy je to možné. Každý zaměstnanec má se svou mzdou jiné představy, každý zaměstnanec má jiné zájmy, nebo jinak rád tráví svůj volný čas. Pokud všichni zaměstnanci nesouhlasí se zavedením benefitu v rámci mzdy, doporučuji poskytovat benefit jen zaměstnancům, kteří si přejí jeho zavedení.

U některých benefitů jsem uvedl, že doporučuji jejich zavedení. Jediné benefity, které navrhuji nad rámec mzdy jsou penzijní připojištění a poukázky na rekreace. Zbytek benefitů navrhuji v rámci mzdy, tak aby nedocházelo ke zvyšování nákladů na odměňování, ale současně byla využita možnost odvodové optimalizace. Benefity zaváděné nad rámec mzdy povedou ke zvýšení nákladů na odměňování, ale je důležité zvýšení považovat jako investici do loajality zaměstnanců a očekávám, že se tato investice časem vyplatí.

6. Závěr

Zaměstnanci jsou důležitým výrobním faktorem v každé organizaci a je potřeba věnovat systému odměňování pozornost. Cílem této práce bylo navrhnout zvolené firmě možnosti odměňování, které povedou k vyšší pracovní produktivitě a dále ukázat možnosti optimalizace odvodů při odměňování zaměstnanců. Firmě bylo předloženo několik návrhů na změnu svého současného modelu odměňování. Odvodová výhoda některých řešení byla ukázána při aplikaci na mzdy zaměstnanců firmy.

Odvodová výhoda je v případě jakékoliv jiné organizace stejná a neliší v závislosti na velikosti organizace. Úspory mohou dosahovat stejným způsobem malé i velké firmy. Konkrétní návrhy na změny v odměňování jsou navrhovány pro zvolenou firmu, ale informace získané v této práci mohou sloužit i jakékoliv jiné firmě, která by chtěla vylepšit svůj model odměňování a dosáhnout tím úspory na odvodech.

V případě poskytování benefitů nad rámec mzdy bude zaměstnanec více motivován, ale i přes odvodové výhody benefitů ke zvýšení nákladů na odměňování zaměstnanců dojde. Management každé firmy se musí rozhodnout, jestli si může dovolit zvyšovat náklady na odměňování zaměstnanců. V případě, že zaměstnavatel si nemůže zvyšování nákladů na odměňování dovolit je možnost benefity po domluvě se zaměstnancem sjednat i v rámci mzdy. V tomto případě si zaměstnavatel může dovolit hodnotu poskytovaného benefitu oproti klasické mzdě zvýšit a motivovat tak zaměstnance k využívání této možnosti optimalizace. Hodnota plnění bude mít vyšší hodnotu, ale nedojde ke zvýšení mzdových nákladů zaměstnavatele.

Možnosti odměňování a jeho účinnost je nutné průběžně sledovat a vyhodnocovat. V zákonech dochází k častým změnám a je potřeba sledovat odvodovou výhodu používaných benefitů. Můžou vzniknout nové odvodové výhody u jiných benefitů a je na vedení firmy, aby zvážilo zavedení nových možností odvodové optimalizace. V čase se může měnit atraktivita jednotlivých benefitů, a proto je potřeba počítat s nutností občasných změn v systému odměňování.

Literatura

- [1] ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha : Alfa Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-86851-00-1
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-247-2177-4
- [4] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6
- [5] KLEIBL, Jiří a kol. *Metody personální práce*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 160 s. ISBN 80-7079-413-5
- [6] MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha : ASPI, 2008. 156 s. ISBN 978-80-7357-368-3
- [7] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Praha: Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7
- [8] PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity 2009*. Praha: Linde Praha 2009. 240 s. ISBN 978-80-7201-754-6
- [9] STÝBLO, Jiří . *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha : Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X
- [10] SÝKORA, Evžen. *Vedení lidí k vyšší výkonnosti*. Praha: Eurovia, 1995. 92 s. ISBN 80-901186-5-8
- [11] Vyhláška č. 114/2002 Sb., O fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů
- [12] Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
- [13] Zákon č. 586/1992 Sb., O daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů
- [14] Zákon č. 589/1992 Sb., O pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů
- [15] Zákon č. 592/1992 Sb., O pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů

Seznam tabulek

Tabulka 1: Ukazatelé rentability	31
Tabulka 2: Ukazatelé aktivity	31
Tabulka 3: Ukazatelé likvidity	32
Tabulka 4: Ukazatelé zadluženosti	32
Tabulka 5: Provozní ukazatelé	32
Tabulka 6: Podíl nákladů na celkových tržbách	33
Tabulka 7: Podíl pojistného na nákladech na odměňování	33
Tabulka 8: Preference jednotlivých benefitů	38
Tabulka 9: Zaměstnanci dostávají mzdu bez stravenek	45
Tabulka 10: Zaměstnanci dostávají v rámci mzdy stravenky	45
Tabulka 11: Odměna bez penzijního připojištění	47
Tabulka 12: Příspěvek na pojištění v rámci mzdy	48
Tabulka 13: Příspěvek na pojištění nad rámec mzdy	48
Tabulka 14: Mzda bez vstupenky	50
Tabulka 15: Vstupenka v rámci mzdy	50

Seznam grafů

Graf 1: Spokojenost zaměstnanců se současným odměňováním	36
Graf 2: Zaměstnanci preferují variabilní složku	37
Graf 3: Počet let v podniku	39

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb	16
Obrázek 2: Organizační schéma společnosti	34

Seznam příloh

Příloha A - Dotazník

Příloha B - Podklady k finanční analýze

Příloha A - Dotazník

Vyplňte prosím pravdivě tento jednoduchý dotazník. Získané informace z dotazníku můžou být použity jako podklad při navrhování nového modelu odměňování zaměstnanců ve vašem podniku, proto je jeho pravdivé vyplnění především ve vašem zájmu.

1. část

Je pro vás současný model odměňování za dostatečně motivující?

A) Ano B) Ne

Bylo by pro vás více motivující kdyby mzda byla tvořena i variabilní složkou závislou na výkonech za předpokladu, že při vysoké produktivitě byste si mohl vydělat více, než kolik si vyděláte při současném modelu odměňování?

A) Ano B) Ne

Zvýšila by se vaše spokojenost se zaměstnáním v případě zavedení benefitních programů ve vaší firmě (stravenky, penzijní připojištění, lístky na kulturní a sportovní akce apod.)?

A) Ano B) Ne

Uvítal(a) byste možnost, kdyby vám podnik vyplácel část mzdy v benefitech který, byste stejně využil(a) za předpokladu, že by hodnota poskytovaných benefitů mohla být vyšší než původně vyplácená část mzdy? Jako názorný příklad uvádím případ, kdy by vám podnik 1000 Kč ze mzdy vyplácel ve stravenkách v hodnotě 1200 Kč.

A) Ano B) Ne

2. část

Zakroužkujte tři druhy benefitů, které byste ve vaší firmě uvítal nejvíce.

- A) penzijní připojištění
- B) životní pojištění
- C) stravenky
- D) poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti
- E) bezplatné vzdělávací semináře
- F) doprava do zaměstnání zdarma
- G) bezplatné ubytování
- H) prodloužená dovolená
- I) příspěvky na rekreaci
- J) poskytování služebního automobilu k osobním účelům
- K) poskytování mobilního telefonu k osobním účelům
- L) příspěvky na očkování, nákup vitamínů apod.
- M) příspěvky na předškolní zařízení
- N) lístky do kina, na fotbal, nebo jinou kulturní nebo sportovní událost
- O) bezúročné půjčky zaměstnancům

3. část

Počet let, které jste zaměstnancem podniku (včetně započatých): _____

Příloha B - Podklady k Finanční analýze

Vybrané položky z rozvah (v tis. Kč)

Položka	2006	2007	2008
Aktiva celkem	3091	3439	3685
Dlouhodobý majetek	310	310	945
Oběžná aktiva	2779	2918	2376
Zásoby	90	124	217
Krátkodobé pohledávky	2028	1908	726
Pohledávky z obchodních vztahů	1089	1464	696
Krátkodobý finanční majetek	661	886	1433
Pasiva celkem	3091	3439	3685
Vlastní kapitál	854	1471	1759
Základní kapitál	200	200	200
Výsledek hospodaření minulých let	666	644	1263
Cizí zdroje	2216	1923	1917
Krátkodobé závazky	1547	1328	857
Závazky z obchodních vztahů	794	655	515
Bankovní úvěry a výpomoci	669	595	520
Krátkodobé bankovní úvěry	669	595	520

Vybrané položky z výkazů zisku a ztráty (v tis. Kč)

Položka	2006	2007	2008
Tržby za prodej zboží	3485	4171	4688
Náklady vynaložené na prodané zboží	1951	1930	2181
Obchodní marže	1534	2241	2507
Tržby za prodej výrobků a služeb	3695	4815	5548
Výkonová spotřeba	2768	2469	3516
Přidaná hodnota	2461	4587	4539
Mzdové náklady	2182	2741	2786
Náklady na sociální a zdravotní pojištění	762	959	975
Ostatní provozní výnosy	224	80	107
Ostatní provozní náklady	19	60	203
Provozní výsledek hospodaření	41	892	501
Nákladové úroky	33	47	58
Ostatní finanční náklady	30	22	31
Finanční výsledek hospodaření	-63	-69	-89
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-22	619	288
Výsledek hospodaření za účetní období	-22	619	288
Výsledek hospodaření před zdaněním	-22	823	412