

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Bakalářská práce

Zaměstnanecké benefity v systému odměňování podniku

Vypracovala: Monika Malíková

Vedoucí práce: Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

České Budějovice 2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika MALÍKOVÁ**

Osobní číslo: **E14258**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

Název tématu: **Zaměstnanecké benefity v systému odměňování podniku**

Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem bakalářské práce je posoudit význam zaměstnaneckých benefitů v systému odměňování podniku a navrhnout doporučení ke zlepšení současného stavu.

Osnova:

1. Odměňování pracovníků
2. Systém benefitů v podniku
3. Systém odměňování ve zvoleném podniku
4. Analýza systému benefitů podniku
5. Návrh doporučení pro zlepšení současného systému benefitů

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- Armstrong, M. (2009). Odměňování pracovníků. Praha: Grada.**
Biswas, B. D. (2014). Employee Benefits Design and Planning: A Guide to Understanding Accounting, Finance, and Tax Implications: Pearson Education.
Dvořáková, Z. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice.
Šikýř, M. (2012). Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada.
Tomší, I. (2008). Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Tomáš Volek, Ph.D.**
Katedra ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **16. ledna 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2017**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentů 13 (22)
370 01 Budějovice


doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 22. března 2016

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 31. 3. 2017

.....

Monika Malíková

Chtěla bych na tomto místě poděkovat mému školiteli Ing. Tomášovi Volkovi, Ph.D. za odborné vedení práce, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnoval. Dále bych ráda poděkovala Ing. Karlu Zemanovi Ph.D., za poskytnutí informací ohledně hodnocení a zaměstnaneckých benefitů a umožnění dotazníkového šetření ve firmě.

ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY V SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ PODNIKU

Employee Benefits in the Reward System of the Company

Monika Malíková

ABSTRAKT

Tato práce zkoumá efektivnost a funkčnost odměňování ve firmě. Každá firma je natolik efektivní, nakolik jsou její zaměstnanci schopní a motivovaní ve vytváření hodnot pro společnost. Čím lepší a propracovanější metoda odměňování, tím je obvykle firma schopnější dosahovat lepších výsledků v kratším čase. Benefity, které každá firma může nabídnout, se samozřejmě různí a já na jednom konkrétním příkladu ukazuji, jaké jsou možnosti udělování benefitů a snažím se vysvětlit rozdíl a dopad správného odměňování zaměstnanců. Nestačí odměňovat zaměstnance pouze časovou nebo úkolovou mzdou, je třeba tyto mzdy doplnit o různé prémie a benefity. Správné motivování zaměstnanců patří mezi klíčové oblasti správného fungování firmy, a proto je zapotřebí na něj klást patričný důraz. Práce také dokazuje, že neexistuje ideální způsob odměňování zaměstnanců a že představy o benefitech se různí. Proto je tato problematika tak složitým tématem. Může se stát, že zaměstnavatelé používají určité benefity a moje studie dokáže, že díky jiným by dosahovali větší efektivity. Každá firma ovšem může vylepšit své metody odměňování a tím vylepšit fungování celé firmy a zvýšit své výnosy i hodnotu.

Klíčová slova: cafeteria systém, benefity, úkolová mzda, časová mzda, prémie, hodnocení pracovníků

ABSTRACT

This work deals with the efficiency and the functionality of the rewards in a company. The efficiency of each company depends on staff ability and motivation to produce the value for their company. The company is usually more able to reach better results in less time if the method of reward is better and more sophisticated. The offered benefits of each company are different. Using one example the work shows benefit provision possibilities and explains the effect of the proper reward of employees. It is not sufficient just to reward employees with piece wage or time wage. It must be complemented by different bonuses and benefits. Properly motivated employees represent the properly functional company. It is necessary to emphasize it appropriately. The work also proves there is no ideal way to reward employees. There are different ideas about the benefits. That is why this topic is so complicated. It may happen employers use some benefits and the study can prove that other benefits are more efficient. Each company can improve its methods of reward and this way they can improve the functioning of the whole company and increase their profit and value.

Key words: cafeteria system, benefits, piece wage, time wage, bonus, rating of workers

Obsah

1. Úvod.....	2
2. Literární rešerše.....	3
2.1. Odměňování pracovníků.....	3
2.2. Dosahování cílů odměňování	3
2.3. Faktory ovlivňující politiku a praxi řízení odměňování.....	5
2.3.1. Vnitřní prostředí.....	5
2.3.2. Vnější prostředí.....	7
2.4. Hledisko odměňování.....	8
2.4.1. Výběr mzdových hledisek	8
2.5. Mzda a plat.....	10
2.5.1. Systém odměňování	11
2.5.2. Mzdový systém zaměstnavatele	15
2.5.3. Zaměstnanecké benefity	19
2.5.4. Příklady benefitů.....	21
3. Metodika	25
3.1. Cíl	25
3.2. Technika přípravy literární rešerše.....	25
3.3. Technika sběru dat.....	25
3.4. Metodický postup.....	25
3.5. Technika zpracování dat.....	25
4. Praktická část	26
4.1. Charakteristika podniku.....	26
4.1.1. Popis mzdového systému a benefitů.....	29
4.1.2. Dotazníkové šetření.....	32
4.1.3. Hodnocení systému odměňování a návrhy na změny.....	47
5. Závěr.....	50
6. Seznam použité literatury.....	52
7. Seznam obrázků a tabulek	54
8. PŘÍLOHY.....	55

1. Úvod

Odměňování pracovníků je zařazeno k nejdůležitějším a nejsložitějším nástrojům personálního řízení, protože cílem podniku je dosažení zisku. Ten se odráží na výkonech zaměstnanců a ty se projevují na základě jejich odměňování. Jedná se tedy o provázanost, a proto musí vše na sebe dokonale navazovat. Firma proto musí klást důraz na vytvoření podmínek pro rozvoj svých zaměstnanců. Je třeba se snažit, aby cíle organizace se stali i cíli jejich zaměstnanců. Zaměstnance je třeba motivovat, důležité je však, aby si firma uvědomila, že na každého zaměstnance působí jiná motivace. Zaměstnanci především slyší na výši mzdy a tak se stává i nejsilnějším motivátorem. Mezi další řadíme mzdová zvýhodnění, pracovní prostředí, vztahy mezi zaměstnanci a možnosti dalšího vzdělání pracovníků. Pokud se stane, že firma nemá dobře propracovaný systém odměňování, dochází k nespokojenosti zaměstnanců, a to vede ke snížení jejich iniciativy v práci a v plnění jejich úkolů. Proto je velmi důležité, aby zaměstnanec byl se svojí mzdou spokojen a aby mohl výši své mzdy ovlivnit. Stejně důležité je motivovat zaměstnance k neustálému osobnímu i pracovnímu růst, protože v dnešní době rychlého rozvoje a šíření informací je v téměř každé firmě a oblasti důležitý neustálý rozvoj. Celá řada firem má strach, že po investici do rozvoje schopností je jejich zaměstnanci opustí a oni tak přijdou o své investice, ale daleko horší možností by bylo, kdyby do nich neinvestovali a zaměstnanci u nich zůstali se svými nedokonalými schopnostmi a zkušenostmi. Proto je tak důležité mít vysoce propracovaný systém odměňování a neustále se nechat inspirovat jinými firmami k jeho zlepšení a tak i zlepšení celého chodu firmy a jejich zisků.

2. Literární rešerše

2.1. Odměňování pracovníků

Hlavní záměr odměňování pracovníků, tkví v tom, aby odměňování bylo spravedlivé, aby skutečně odpovídalo odpracovanému výkonu daného zaměstnance a dále by mělo účinně motivovat zaměstnance k požadovanému výkonu. Celkově jde o to, odměňovat zaměstnance spravedlivě a zásadově podle toho, jakou hodnotu pro organizaci představují, odměňovat správně jednotlivé úkoly, aby bylo jasné, které z nich jsou důležité z hlediska výsledků. Odměňování je též prostředek k získávání kvalifikovaných pracovníků a k udržení stávajících, motivuje lidi, aby se více angažovali a více se vcítili do cílů celé firmy a aby oni sami měli touhu tyto cíle dosáhnout.

Odměňování může mít dvě formy, první formou je peněžní forma odměňování, pod níž spadá mzda, plat. Formu druhou, tvoří nepeněžní forma odměn, do této skupiny řadíme formální a neformální pochvaly, příležitosti ke vzdělání, funkční postup, zlepšení pracovního prostředí, lepší pracovní vztahy atd.

(Armstrong, 2009, Šikýř, 2012)

2.2. Dosahování cílů odměňování

Filozofie odměňování

Pomáhá řešit zaměstnavateli problémy při odměňování. Zabývá se například situacemi, jak ocenit dobrý pracovní výkon zaměstnance, do jaké míry strhnout zaměstnanci mzdu při vytvoření horší než obvyklé kvality výrobku, nebo do jaké míry ocenit krátkodobé výsledky a jak potenciál pracovníka přinese výsledek v budoucnosti.

(Dvořáková, 2007)

Distribuční spravedlnost

Věnuje se tomu, jak jsou zaměstnancům poskytovány odměny. Pokud odměny budou rozdělovány spravedlivě podle přínosu jednotlivých pracovníků, budou cítit, že se s nimi spravedlivě zachází.

(Armstrong, 2009)

Slušnost

Slušnost je vytvořena za předpokladu, že je dodržena distribuční a procedurální spravedlnost. Vychází z toho, že ke každému výsledku práce lze přiřadit formálně nestanovenou peněžní odměnu, peněžní odměna respektuje hodnotu práce zaměstnance a výsledky jedince v práci.

(Armstrong, 2009)

Rovnost, nestrannost

Tento cíl je splněn, pokud jsou všichni zaměstnanci v podniku odměňování přiměřeně. Nestrannost znamená, že za práci se stejnou hodnotou dostane každý zaměstnanec stejnou odměnu. Vše je posuzováno co nejobjektivněji.

(Koubek, 2011)

Důslednost, zásadovost

Pokud není pádny důvod, tak nedochází ke změně při odměňování u jednotlivých zaměstnanců a ani v různé době. Neodklání se od toho co je správné, slušné a zásadové.

(Armstrong, 2009)

Průhlednost

O průhlednosti se bavíme, tehdy pokud zaměstnanci znají a chápou, jak funguje systém odměňování. Pokud je odměňování neprůhledné, pak mohou mít zaměstnanci pocit nedostatečného ocenění nebo naopak přeceňování jiného zaměstnance.

(Šmída, 2007)

Strategická provázanost

Zajišťuje, že všechny kroky odměňování budou plánovány s ohledem na cíle celé organizace tak, aby nedocházelo v průběhu k jejich konfliktu, protože jen dokonalá kongruence jednotlivých cílů může vytvořit efektivně fungující systém.

(Armstrong, 2009)

Vytváření kultury vysokého výkonu

Zaměstnanci jsou si vědomi toho, že musí dosahovat dobrých výsledků a i třeba překonat očekávání. Mají společné cíle s organizací a jsou jí oddáni. V ekonomice jsou zaměstnanci velmi důležitou součástí úspěšnosti organizace. V tomto cíli, jde tedy o to, že zaměstnanci mají společné cíle s organizací a jde jim o jejich dosažení a o to, aby plnili očekávání firmy, jsou dostatečně kvalifikovaní na dosažení těchto cílů. Pokud zaměstnanci pracují nad očekávání, jsou za to po zásluze odměněni. Manažeři vystupují jako koučové, starají se o zpětnou vazbu a o rozvíjení jejich spolupracovníků.

(Armstrong, 2009)

2.3. Faktory ovlivňující politiku a praxi řízení odměňování

2.3.1. Vnitřní prostředí

Na odměňování má vliv charakteristika podniku, záleží na tom jaký je její účel, jaké výrobky a služby poskytuje.

Podniková kultura

Ve většině firem má kultura významný vliv na tvorbu odměňování. Podniková kultura je velmi významnou složkou každé organizace, představuje její nitro, neboť je tvořena hodnotami, normami, postoji, které daná firma a s ní i všichni zaměstnanci zastávají. Představuje to, co danou společnost drží pohromadě a to co jí vyneslo na úroveň, kde se teď nachází. Podniková kultura může danou firmu vyzdvihnout na mnohem lepší úroveň než je nyní a to tak, že bude pomáhat formovat chování pracovníků a to tím, že poskytuje zaměstnancům oporu a směr vedoucí k tomu, co se od nich očekává. Samozřejmě může i vést ke snížení touhy pracovníků pracovat na cílech firmy, to může být způsobeno tvorbou bariér, které zaměstnanci nechtějí nebo nemají sílu odbourat.

Zaměstnanci jsou odměňováni na základě hodnot organizace, neboť ty určují, co je pro organizaci důležité. Hodnoty mohou být veřejně ukázány celé firmě nebo si je mohou u sebe nechat pouze nejvyšší vráhy organizace.

Hodnoty ovlivňují politiku daného podniku, například v oblasti odměňování, vnější konkurenceschopnosti, rovnosti, spravedlnosti. Zvláště v již zmíněném odměňování by

měl být brán zřetel na hodnoty dané organizace, na to jaký přínos daný zaměstnanec přinesl organizaci a nakolik jí je loajální.

(Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007)

Podniková organizace

Utváření charakteru a základní hodnoty je ovlivňováno tím, v čem daná firma podniká. Zda se jedná o výrobky či služby. Tyto faktory ovlivňují způsob odměňování. Například veřejný sektor lidem zvyšuje plat na základě odpracované doby a ne na základě výkonu.

(Armstrong, 2009)

Technika a technologie

Tato oblast ovlivňuje velmi silně vnitřní prostředí – má velký zájem na tom, jak podnik řídí, organizuje jednotlivou práci. Při zavedení nové technologie může docházet k závažným změnám v chodu podniku. Při zavedení nového stroje je potřeba zajistit zaměstnance s takovou kvalifikací, aby stroj uměli obsluhovat, což znamená i upravit systém odměňování o novou kvalifikovanou sílu. Často se mění úkolová mzda, vyššími pevnými mzdami a odměny se pak dávají za kvalitu.

(Kocianová, 2010)

Lidé

Podle typu společnosti, tedy podle jeho technik a technologií, se vybírají zaměstnanci. Vedení organizací požaduje odlišnost zaměstnanců, jejich výjimečnost a odlišnost od zaměstnanců jiných firem, neboť každá firma chce být konkurence schopná. A tak se firma především zaměřuje na udržení, získání a motivování pracovníků, kteří mají zvláštní schopnosti.

(Armstrong, 2009)

Podniková strategie

Směřování podnikové strategie určuje, jakým způsobem se bude odvíjet celé odměňování. Spojení podnikové strategie a strategie odměňování vede k zefektivnění

celé organizace. Toto spojení vede k vnitřnímu souladu a to přispívá ke splnění podnikového plánu.

(Armstrong, 2009)

Hledisko pracovníků

Je důležité brát v potaz očekávání a potřeby zaměstnanců, ale ne jen jejich. Důležité jsou potřeby a názory vlastníků organizací a také vlád a orgánů místní správy. Začlenění zaměstnanců do politiky podniku má velký vliv. Je zapotřebí brát v úvahu jejich přání a celkovou spokojenost a pak na těchto poznatkách budovat.

(Armstrong, 2009)

2.3.2. Vnější prostředí

Globalizace

Podniky by měli uspokojovat lokální potřeby, proto by měli poskytovat lidi, nápady a informace do celého světa.

(Armstrong, 2009)

Trendy v zaměstnání lidí

Zvyšuje se poptávka po kvalifikovaných pracovnících. Firmy hledají a najímají specializované pracovníky. Pracovníky, kteří firmě přinesou znalosti a informace a celkově zvýší její hodnotu a budou uspokojovat potřeby zákazníků. Odměňování je ovlivňováno tím, že je nedostatek kvalifikovaných lidí a také nízkou nezaměstnaností.

(Armstrong, 2009)

Trendy v populačním vývoji

Velmi silným faktorem v odměňování jsou demografické změny. Za poslední dobu se změnila struktura obyvatelstva v celém světě, snižovala se porodnost a to bylo doprovázeno snížením úmrtnosti a tedy prodlužováním lidského života.

(Armstrong, 2009)

Tržní mzdové sazby

Velmi na ně působí vnější prostředí, neboť firma pokud chce být v oblasti mzdových sazeb konkurenceschopná, pak musí sledovat změny mzdových sazeb na trhu. Na některé firmy mají vliv celostátní dohody.

(Armstrong, 2009)

Scéna místní správy

Úřad náměstka předsedy vlády a Sdružení zaměstnavatelů v oblasti místní správy sestavili program peněžních odměn. Tento program byl založen na dvou základních pravidlech 1) oprostít se od mzdové struktury s velmi obsáhlým počtem úzkých stupňů, ale cílem bylo vytvořit a používat široká rozpětí, neboť ty jsou odrazem skutečného určení hodnoty práce a úrovně odpovědnosti, a 2) vytvořit mzdový systém, který bude odrážet schopnosti a přínos firmy a ne to jak dlouho pracovník v dané firmě pracuje.

(Armstrong, 2009)

Dobrovolný a neziskový sektor

U těchto sektorů nelze přímo říct, jaký způsob se používá při odměňování. Převážná část charit se ztotožňuje se mzdovým bodovým systémem, který zahrnuje stupnice, které určují zvýšení platu na počtu odpracované doby v zaměstnání. V dnešní době ovšem některé velké charitativní organizace zavedli odměňování na základě přínosu, jde tedy o to, že se více hodnotí schopnosti pracovníků a ne jen odpracovaná léta pro danou společnost.

(Armstrong, 2009)

2.4. Hledisko odměňování

2.4.1. Výběr mzdových hledisek

Zaměstnanci je mzda vyplacena na základě vykonané práce a tak sestavená hlediska přímo souvisí s vykonávanou prací:

1. složitost, odpovědnost a namáhavost práce,

2. obtížnost práce,
3. pracovní výkonnost a dosahované pracovní výsledky.

(Tomší, 2008)

Složitost, odpovědnost a namáhavost práce

Složitost práce

- Bere se v úvahu složitost daného předmětu. Pokud výrobek, který máme za úkol vyrobit, řadíme do nějakého složitého systému, to se už v úvahu nebere, pohlíží se pouze na samostatný vyráběný výrobek.
- Jako další se pohlíží na složitost pracovní činnosti. Tím se rozumí rozdíl, zda se jedná o postupy konkrétní nebo obecné, jde také o kvalitu vstupů a výstupů z dané tvorby výrobku.
- Neméně významnou složkou je složitost pracovních vztahů. Zde se jedná o úroveň a intenzitu odborných vztahů, které jsou zapotřebí při tvorbě daného výrobku.
- Dále sem řadíme řídicí náročnost a složitost organizačních vztahů, to se projevuje v úrovni řízení a koordinování pracovních procesů.

(Tomší, 2008)

Odpovědnost

- Do hledisek odpovědnosti patří odpovědnost za škody, tímto hlediskem se určuje náročnost práce. V tomto případě chyby mohou nastat špatným rozhodnutím, jednáním nebo na základě neúplné dokumentace.
- Další složkou odpovědnosti je odpovědnost za zdraví. Riziko odpovědnosti vyplývá z toho, jaká je pravděpodobnost ohrožení ostatních spolupracovníků a lidí v okolí.

(Tomší, 2008)

Obtížnost práce

- Práce přes čas – Hodnotí se to zda, neprovozuje zaměstnanec práci, při které by vadilo, že nebude mít dostatečný odpočinek mezi směnami.

- Práce v noci – Organismus lidí je uzpůsoben k tomu, že v noci regeneruje a odpočívá a v jinou denní dobu je to obtížnější.

(Tomší, 2008)

Pracovní výkonnost a dosahované pracovní výsledky

- Kvalita práce – Musí se na ní vždy klást veliký důraz. Je hodnocení díky vlastnostem, jakosti výrobků, ale neměla by vysoká kvalita zapříčinit nevhodnost materiálu.

(Tomší, 2008)

2.5. Mzda a plat

Pracovník, který odvede práci má nárok na mzdu, plat nebo odměnu z dohody. Mzdou nebo platem jsou odměňováni tací zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru. Odměnou z dohody je ohodnocen pracovník, který má uzavřenou dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. Slovo plat používáme ve spojení, když zaměstnavatelem je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, zkrátka veřejná služba. Její činnost je převážně dotována z veřejných zdrojů. Přesný plat, od kterého se nelze odchýlit je určen zákoníkem práce a prováděcím právním předpisem.

Mzdu používáme u všech ostatních zaměstnavatelů. V tomto případě má zákoník práce a prováděcí právní předpis pouze funkci, kdy stanoví jen obecná pravidla pro odměňování mzdou a nejnižší sazby.

(Šikýř, 2012)

Minimální mzda

Minimální mzdou se rozumí nejnižší přípustná odměna za vykonanou práci v základním pracovněprávním vztahu. Do minimální mzdy se nezahrnují pro tyto účely příplatky za noční práci, za práci ve svátek, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a neděli. Základní sazba minimální mzdy je stanovena v nařízení vlády, je zde určena hodinová sazba i měsíční sazba, to je stanoveno pro 40 hodinovou týdenní

pracovní dobu. Ve vyhlášce vlády též nalezneme výši nižší minimální mzdy, která se používá u zaměstnanců, kteří jsou poživatelé invalidního důchodu.

(Hochman, Kottnauer, Úlehlová, 2008)

Zaručená mzda

Je to mzda nebo plat, na níž má zaměstnanec právo podle zákoníku práce, smlouvy, vnitřního předpisu. Vládní nařízení stanoví, úroveň zaručené mzdy a za jakých podmínek bude poskytována, a to na začátku kalendářního roku.

Zaručená mzda nesmí být nižší, než je základní sazba minimální mzdy stanovená zákoníkem práce. Nejnižší částka zaručené mzdy je vydána v nařízení vlády, je tam zapsaná jak hodinová sazba, tak měsíční sazba pro 40 hodinovou pracovní dobu týdně. V nařízení vlády jsou též uvedeny snížené sazby zaručené mzdy a ty se vyplácejí pracovníkům, kteří jsou poživatelé invalidního důchodu.

(Šikýř, 2012)

2.5.1. Systém odměňování

Cíle, které jsou výše zmíněné, plníme díky těmto přístupům a ty tvoří systém odměňování:

Strategie odměňování – Zabývá se tím, jak se bude organizace v dlouhodobém výhledu realizovat v oblasti politiky, praxe, procesů a postupů odměňování.

Politika odměňování – Nabízí zaměstnavateli, určitou příručku pro rozhodování.

Praxe odměňování – Podle praxe na trhu upravujeme hodnocení práce, zásluhové odměňování.

Procesy odměňování – Tento přístup hodnotí činnost manažerů, jak mění mzdy na základě zjištěných výsledků.

Postupy (procedury) odměňování – Zajišťují správnost fungování vybraného systému a dohlíží na jeho správnost.

(Armstrong, 2009)

Prvky systému odměňování

Podniková strategie

Je základem pro systém odměňování. Tato strategie určuje hnací síly podnikání a podnikové cíle. Každá organizace má své vlastní hnací síly, ale pravdou je, že ve většině organizací narazíme například na vysoký výkon, ziskovost, produktivitu, kvalitu a potřebu uspokojovat zapojené strany – investory, akcionáře, zaměstnance.

(Armstrong, 2009)

Strategie a politika odměňování

Tato strategie vychází z hnacích sil podnikání. Strategie odměňování se bude zabývat dlouhodobými cíli, jako jsou zaměstnanecké výhody, postupy vedoucí ke zvýšení zaměstnanecké angažovanosti a loajality. Politika odměňování se soustředí na výše peněžních odměn, dohlížet na dodržování stejné odměny za stejně hodnotnou práci a flexibilní zaměstnanecké výhody.

(Dvořáková, 2007)

Základní peněžní odměna

Pevná mzda nebo plat, kterou zaměstnanec dostane za určitou vykonanou práci nebo je dána za určité pracovní místo. Na základní peněžní odměnu mají vliv jak vnitřní, tak vnější vlivy. Hodnocení práce nám slouží k určení vnitřních faktorů. Naopak vnější faktory určujeme podle průzkumu na trhu práce, kde zkoumáme tarify.

Základní mzda může mít řadu podob a to roční, měsíční, týdenní nebo hodinová sazba. Základní mzdu lze zvýšit o zásluhovou odměnu nebo příplatky.

(Armstrong, 2009)

Zásluhová odměna

Tato odměna se vztahuje na pracovní výkony, schopnosti jednotlivých zaměstnanců, jejich dovednosti a dlouholetou praxi. Lze ji poskytnout k základní mzdě, pokud se k ní neposkytne, pak se mluví o „proměnlivé peněžní odměně“. Individuální forma této mzdy se vztahuje k peněžnímu odměňování schopností a dovedností jednotlivých pracovníků. Patří sem také odměna podle délky zaměstnání.

(Armstrong, 2007)

Zaměstnanecké výhody

Do této skupiny řadíme nemocenské dávky, služební auto, penzi a řadu dalších výhod. Tato skupina obsahuje odměny, které se poskytují jako přidaná hodnota k již poskytnuté odměně. Může také obsahovat například dovolenou na zotavení.

(Čopíková, Horváthová, Bláha, 2016)

Příplatky

Zaměstnanci se připočítají k základní mzdě s ohledem na zvláštní okolnosti nebo s ohledem na zvláštní okolnosti při výkonu práce (například práce v noci, ve svátek a podobně). Může je organizace stanovit předem, ale často se o nich jedná. Patří sem především příplatky za práci přesčas, za ztížené pracovní podmínky, za práci ve směnách, za pohotovost, která se vyplácí zaměstnancům, kteří jsou připraveni přijít do práce.

(Čopíková, Horváthová, Bláha, 2016)

Celkový výdělek

Tuto oblast tvoří souhrn všech peněžních výplat.

(Armstrong, 2009)

Celková v penězích vyjádřitelná odměna

Jedná se o hmotnou odměnu, do níž spadá peněžní odměna, kterou je celkový výdělek a z hodnoty vyplacených výhod zaměstnancům.

(Armstrong, 2009)

Hodnocení práce

Jedná se o systematický proces, který je velmi důležitý pro celou společnost, hodnotí rozsah práce a na jehož základě určuje mzdové struktury, kterými budou zaměstnanci odměněni. Patří sem také hodnocení jednotlivých pracovních míst, konkrétní určení co spadá do jejich kompetence.

(Čopíková, Horváthová, Bláha, 2016)

Analýza tržních sazeb

Spadá sem proces, který zahrnuje zjištění mzdových sazeb pro stejné práce na trhu práce, aby mohli rozhodnout o výši peněžních odměn. Politika rozhodne na základě rozložení vnitřní mzdové sazby – jde tedy o postavení organizace na trhu práce.

(Armstrong, 2009)

Mzdové/platové stupně a struktury

Pracovní místa můžeme podle jejich důležitosti vymezovat do tříd. Pak jsou jednotlivým třídám přiřazeny určité sazby, v tomto případě může pracovník získat i určité peníze navíc díky jeho výsledkům nebo díky délce zaměstnání. Pokud si společnost určí sama sazby, zaměstnanec dostane vždy stejnou odměnu.

(Armstrong, 2009)

Řízení pracovního výkonu

Zaměřuje se na jednotlivé zaměstnance a jejich výkon. Poskytuje zpětnou vazbu, to vede ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců, osobní rozvoj. Jde o nepeněžní motivování, ale může se objevit i zásluhové peněžní odměny.

(Armstrong, 2009)

Nepeněžní odměny

Jak už z názvu vyplývá, nejedná se o peněžní prostředky, často nepeněžní odměna vychází z práce jako takové, jde například o úspěšnost, uznání, zaměstnanec může dostat příležitost ke vzdělání a v neposlední řadě sem také spadá kariérní růst.

(Čopíková, Horváthová, Bláha, 2016)

Celková odměna

Skládá se z peněžních a nepeněžních odměn, kterými jsou zaměstnanci odměňováni. Převážně základní peněžní odměna, doplňková peněžní odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny. Celková odměna představuje cestu k řízení odměňování, která říká, že je třeba hodnotit veškeré možnosti ocenění zaměstnanců za výkon, nejen peněžní nebo zaměstnanecké výhody. Cílem je spojení peněžní a nepeněžní odměny.

(Armstrong, 2009)

2.5.2. Mzdový systém zaměstnavatele

Každý zaměstnavatel používá určitý mzdový systém, může si vytvořit vlastní a ten používat, pak ale musí brát zřetel na zásady odměňování za práci, které jsou v zákoníku práce a prováděcím předpise:

- Zaměstnavatel musí zajistit rovné a spravedlivé zacházení se zaměstnanci.
- Každého zaměstnance musí spravedlivě ohodnotit, za stejně hodnotnou práci náleží zaměstnanci stejná odměna.
- Výši mzdy určuje podle složitosti, namáhavosti, odpovědnosti a podle pracovní výkonnosti daného pracovníka.
- Zaměstnavatel nesmí vyplatit mzdu nižší než je mzda minimální.
- Zaměstnavatel je nucen ze zákona poskytovat zaměstnancům příplatky za práci přesčas, práci ve svátek, noční práci, práci ve ztížených pracovních podmínkách, práci v sobotu a neděli.
- Mzdu, za kterou bude zaměstnanec pracovat, musí sjednat se zaměstnavatelem před začátkem výkonu práce a musí být uvedena ve smlouvě nebo je určena mzdovým výměrem anebo vnitřním předpisem.

- Zaměstnavatel je povinen vyplatit mzdu po vykonání práce a to v následujícím kalendářním měsíci, po měsíci, ve kterém zaměstnanci vznikl na mzdu nárok.
- Zaměstnavatel zaměstnanci vyplácí mzdu v zákonných penězích, v pracovní době a na pracovišti, pokud si předem nesjednali jiné místo, kde mu mzdu předá. Mzda se zaokrouhluje na koruny nahoru.
- Zaměstnavatel je povinen předat zaměstnanci spolu se mzdou též písemný doklad, na němž je přehled o jednotlivých složkách mzdy a o srážkách z ní.

(Šikýř, 2012)

Mzda a mzdové formy

Mzdu poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za vykonanou práci, je poskytována v peněžní hodnotě. Naturální mzdu může poskytnout zaměstnavatel zaměstnanci, jen pokud byli předem domluveni, může mít formu výrobků, výkonu, práce nebo služby, ale pouze v takovém rozsahu, jaký zaměstnanec dokáže využít.

Mzdové formy nejsou upraveny právními předpisy, zaměstnavatel si může zvolit a používat své vlastní mzdové formy, ale vždy se musí řídit podle zásad odměňování za práci, které jsou uvedeny v zákoníku práce a v prováděcím právním předpise.

Mzdové formy:

- časová mzda,
- úkolová mzda,
- provize,
- prémie,
- osobní ohodnocení,
- podíl na výsledcích hospodaření.

(Šikýř, 2012)

Časová mzda

Bývá používána ze všech forem mezd nejvíce, je označována za základní mzdovou formu. Používá se u zaměstnanců jak u hlavních, tak i u pomocných a řídicích pracovišť.

Může mít formu hodinové mzdy, v tomto případě je pracovník odměněn za skutečně odpracované hodiny v daném měsíci. Vypočítá se jako součin hodinového tarifu a počtem odpracovaných hodin.

Druhou formou je měsíční mzda. Zaměstnanec dostane měsíční mzdový tarif, pokud odpracuje celý měsíc a to celou pracovní dobu, pokud z nějakého důvodu neodpracuje celou pracovní dobu daného měsíce, mzda se poměrnou částí sníží.

Tato forma mzdy je velmi častá, neboť je finančně a administrativně nenáročná. Zaměstnanci k ní přistupují v případech, kdy je požadovaná práce těžko měřitelná. Ovšem tato forma mzdy nestimuluje k dosažení sjednané práce a tak je často doplněna různými formami odměn.

(Kocourek, Trylč, 1996)

Úkolová mzda

Jedná se o základní mzdovou formu, která může být využita při odměňování pracovníků ve výrobě, neboť je závislá na výkonu, který daný zaměstnanec vykoná. Souvztažnou jednotkou je norma času, která určuje kolik času je třeba na zhotovení daného výrobku a popřípadě i norma množství, která udává množství vyrobeného výrobku na daný čas.

Zaměstnavatel použije tuto formu odměny v případě, že zaměstnanec může působit na množství vyrobených výrobků a také v případě, kdy rozhoduje množství produkce.

Tato forma mzdy sice vede pracovníky k vysokým a výjimečným výkonům, ovšem má to i negativní stránku a tu tvoří pracovní vyčerpání, z honby za nadměrným množstvím výrobků, nedodržení pracovní bezpečnosti nebo k plýtvání zdrojů.

Zákoník práce udává zaměstnancům zákaz, odměňovat pracovníky úkolovou mzdou, na pracovištích, kde by honba za vytvořením vysokého počtu výrobků mohla vést k ohrožení bezpečnosti a zdraví.

(Kocourek, Trylč, 1996)

Provize

Tato mzdová forma je označována za doplňkovou a většinou se využívá u pracovníků, kteří jsou zaměstnaní v obchodě a službách, neboť v těchto odvětvích bývá

zaměstnancova mzda ovlivňována na základě prodaných výrobků a poskytnutých službách. Výpočet provize je různý, může se počítat jako procento z obrátu, zisku a podobně nebo je určen pevnou sazbou.

Provize podněcuje zaměstnance k dosahování nadprůměrných výsledků. Provize tvoří dodatek k základní složce mzdy.

(Šikýř, 2012)

Prémie

Stejně jako provize i prémie patří do doplňkových forem mezd a doplňuje jak časovou, tak úkolovou mzdu. Tuto doplňkovou složku může zaměstnanec dostat jednorázově nebo pravidelně a je mu vyplacena na základě vykonané práce. Prémie a jejich výše bývají často upraveny v prémiových pravidlech, které jsou součástí vnitropodnikového předpisu o odměňování.

Druhy prémie

- výkonnostní – vede ke zvýšení zájmu zaměstnanců na zvýšení výkonů
- prémie za jakost a kvalitu – vede ke zvýšení kvality a snížení tvorby zmetků
- prémie hospodárnosti – slouží k úspoře materiálu
- prémie úkolová – zastupuje úkolovou mzdu a používá se tam, kde nejsou přesně stanovené výkonové normy
- prémie za splnění výrobních úkolů – je určena pro zaměstnance, kteří plní rozhodující úkoly
- prémie kapacitní – využívá se ke zvýšení zájmu o strojní zařízení

(Hůla, 1996)

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení je též řazeno do doplňkových mzdových forem. Výši této doplňkové formy určuje manažer podle hodnocení pracovníků. Cílem osobního hodnocení je motivovat zaměstnance k neustálému zlepšování jeho výkonu. Zpravidla je určeno procentem ze mzdového tarifu.

(Němec, Bucman, Šikýř, 2008)

Podíl na výsledcích hospodaření

Patří mezi mzdové formy doplňkové. Zaměstnavatel určí, jaký podíl dostane pracovník na celkovém výsledku hospodaření organizace. Cílem je motivovat zaměstnance a snažit se o to, aby jejich cíle byly totožné s cíli celé firmy.

(Šikýř, 2012)

2.5.3. Zaměstnanecké benefity

Důležitá věc, na níž se dříve nebral takový zřetel, je aby systém benefitů měl určitý vztah s podnikovými cíli. Jde o to, aby zaměstnanci bylo sděleno, že zaměstnavatel chce, aby byl dobrý a úspěšný, a že za to bude náležitě odměněn.

Zaměstnanecké výhody jsou benefity, jež zaměstnavatel dává zaměstnanci navíc k rozdílným formám peněžní mzdy či platu. Mohou mít formu jak peněžní, tak nepeněžní.

- peněžní – benefit je zprostředkován prostřednictvím peněžní částky
- nepeněžní – zaměstnanci jsou poskytovány bezplatné nebo zvýhodněné služby

U organizací, které vystupují na nesnadných trzích, je nemyslitelné, aby bez poskytování benefitů fungovali, neboť díky benefitům je zaměstnání přitažlivější pro zaměstnance a oni pak nevyhledávají zaměstnání u konkurenční firmy.

Výhody poskytované zaměstnavatelem nejsou součástí mzdy a nejsou závislé na odvedeném výkonu zaměstnance. Zaměstnavatel poskytuje výhody (benefity) za účelem péče o zaměstnance nebo je poskytuje na základě odpracované doby v zaměstnání.

Poskytování těchto výhod je upraveno v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo dokonce stanoveno vnitřním předpisem.

Zaměstnanecké výhody mohou být udělovány plošně nebo volitelně. Plošný systém výhod se vyznačuje tím, že zaměstnanci mohou využívat všechny výhody, které zaměstnavatel poskytuje. Volitelný systém se též označuje jako *cafetéria* systém.

(Šikýř, 2012; Dvořáková, 2007; Walker, 2003; Macháček, 2010; Kociánová, 2010; d'Ambrosiová, 2008; Beam, Mcfadden, 2001)

Význam benefitů v odměňování

Význam benefitů se liší podle jednotlivých hledisek. Benefity jsou součástí personální politiky, která se zabývá získáváním a udržováním kvalitních zaměstnanců. Benefity tedy v tomto hledisku mají funkci motivační. Z hlediska ekonomického představují určitou možnost úspory nákladů. Pokud podnik zvolí dobré benefity, zvedne to jeho prestiž na trhu. Benefity též slouží k odlišení firmy od jiných firem a tvoří firemní sílu k získávání zaměstnanců.

(Pelc, 2008)

Členění zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody poskytují firmy jako určité nadstandardy:

- firmy mají závodní ordinace lékařů, jak z oblasti stomatologické, oční, gynekologické
- firmy mohou vlastnit rekreační objekty, pro své zaměstnance a jejich rodiny
- nabízí zaměstnancům závodní jídelnu
- firmy mohou nabízet zkrácené pracovní úvazky, zkrácené pracovní týdne, volitelné úvazky
- v oblasti výchovy – běžné je placení školného
- zapůjčování materiálu - velmi rozšířené služební automobil, mobilní telefon, notebook
- nabízení rad od psychologů a právníků
- obchodní firmy poskytují slevu na určitý sortiment
- poskytování půjček

(Pražská, Jindra, 2002)

Způsoby realizace zaměstnaneckých výhod

Existují dva způsoby realizace benefitů. Prvním způsobem je jednotný program pro všechny zaměstnance. Tento způsob se vyznačuje tím, že všichni zaměstnanci mohou čerpat všechny benefity, které daná firma nabízí a oni sami se rozhodnou, zdali je čerpat chtějí nebo ne. Druhý způsob je diferencovaný přístup tzn. systém „obsahově odlišných balíčků“ zaměstnaneckých benefitů pro každého zaměstnance nebo pro skupiny zaměstnanců. Ovšem vždy musí jít o rovnoměrné rozdělení benefitů.

(d'Ambrosiová, 2008)

Transakční odměny

Peněžní odměny a zaměstnanecké výhody tvoří skupinu transakční odměny. Tyto odměny bývají převážně peněžního charakteru a mohou být snadno jinou firmou napodobeny. Zahrnují především zdravotní péči nebo programy pro odchod do důchodu. Vzdělávání, rozvoj a pracovní prostředí tvoří relační odměny, jsou nepeněžní. Je důležité a velmi užitečné, když firma do odměňování zakomponuje obě tyto složky.

(Armstrong, 2009; Biswas, 2014)

Zaměstnanecké výhody mají jisté znaky, kterými se vyznačují. Jako první znak můžeme označit nepodmíněnost na zásluhách, nepodněčují zaměstnance ke krátkodobé práci a jakmile se firma rozhodne využívat benefity, je těžké s nimi skončit. Zaměstnanci si na ně velmi rychle zvyknou. Velké společnosti dokáží nabízet širokou škálu benefitů oproti malým firmám.

(Armstrong, 2009)

2.5.4. Příklady benefitů

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Veškeré finance poskytované na vzdělávání se považují za nadstandardní plnění. Je důležité si říci, k čemu slouží, to znamená, zda se jedná o odborný rozvoj či rekvalifikace. Pokud se jedná o vzdělání, které zaměstnanec musí absolvovat proto, aby

mohl vykonávat danou práci, nejedná se o poskytování zaměstnaneckých výhod. Směry vzdělávání jsou z pohledu daňového následující:

- školení, doškolování zaměstnanců v oborech, bezprostředně související s podnikatelskou činností – není zvyšovaná kvalifikace zaměstnance
- vzdělávání v oborech související s podnikáním
- kurzy, školení
- peněžní nebo nepeněžní plnění zaměstnavatele pro zvyšování kvalifikace zaměstnance

(Pelc, 2008; d'Ambrosová, 2008)

Péče o zdraví

Zaměstnavatel může nabízet celou řadu zdravotních výhod – očkování zaměstnanců proti různým nemocem, vitamínové balíčky, rehabilitace, masáže, sauny a nadstandardní zdravotní péče.

(d'Ambrosová, 2008)

Rekreace, sport a kultura

Zaměstnavatel často poskytuje příspěvky na tuzemské a zahraniční rekreace a dětské tábory. V některých firmách jsou též poskytovány relaxační víkendy pro zaměstnance nebo vybrané skupiny zaměstnanců. Mezi kulturní příspěvky patří například příspěvek na lístky do divadla, kina. Zaměstnavatel organizuje různé plesy, večírky nebo zájezdy do galerií, zámků či jiných památek. Sportovní benefity dělíme na pasivní a aktivní. Mezi aktivní patří návštěva bazénu, fitness center. K pasivním řadíme vstupenky na sportovní akce.

(d'Ambrosová, 2008)

Benefity formou odměny

Zaměstnavatelé poskytují zaměstnancům stabilizační a věrnostní odměny ve spojitosti k určitému dni, např. životní jubilea zaměstnanců. Do této skupiny benefitů také spadají příspěvky a finanční podpora při uzavření sňatku či při narození dítěte.

(d'Ambrosová, 2008)

Odstupné a dovolená

Mezi benefity se řadí, též odstupné a dovolená nad rámec stanovený v zákoníku práce. Právo na odstupné musí být stanoveno v kolektivní smlouvě.

(Krbečková, Plesníková, 2012)

Prodej výrobků a služeb

Jedná se o nepeněžní výhodu zaměstnance, který při nákupu firemních produktů nezaplatí obvyklou cenu. Výhodu tvoří rozdíl mezi skutečnou prodejní cenou a cenou, kterou zaměstnanec zaplatil.

(Pelc, 2009)

Dopravní prostředky

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci služební motorové vozidlo i pro soukromé účely. Tento benefit je rozšířen především na řídicích pozicích. Do této skupiny se řadí i poskytování jiného majetku pro soukromé účely, jedná se především o mobilní telefon, notebook. Dále může být zaměstnanci poskytnut stroj, výrobní zařízení pro soukromé účely a to buď bezplatně, nebo pouze za úhradu nezbytných přímých nákladů.

(Pelc, 2009)

Doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání

Jedná se o svoz zaměstnanců do zaměstnání z oblastí, kde je špatná dopravní dostupnost. Ve výjimečných případech se může zaměstnavatel rozhodnout poskytnout peněžní příspěvek na dopravu.

(Krbečková, Plesníková, 2012)

Stravování zaměstnanců

Povinností zaměstnavatele je poskytnout zaměstnancům ve všech směnách stravování, s výjimkou zaměstnanců vyslaných na služební cestu. Zaměstnavatel určuje formu stravování, jak ho bude financovat a provádět. Stravování může být poskytováno ve vlastní firmě, či v jiném zařízení. Stravenky představují pro zaměstnavatele benefit, kterým může zaměstnanci přispět až 55% z ceny jídla za směnu. Zákon určuje hodnotu

tohoto jídla. Zaměstnavatel nemá povinnost dávat stravenky, pokud se ale pro ně rozhodne, pak na ně mají nárok všichni zaměstnanci.

(Pelc, 2009)

Cafeteria systém

Zaměstnanecké výhody mohou být udělovány plošně nebo volitelně. Volitelný systém se označuje jako cafetéria systém, pokud zaměstnavatel zvolí tento druh odměn, znamená to pro zaměstnance to, že si vybírají výhody podle toho, co oni sami potřebují a uznají za vhodné. Cafetéria systém může být buď částečný nebo zcela volitelný. Částečný systém znamená, že se část výhod zaměstnancům poskytuje plošně a část volitelně. Naopak zcela volitelný se vyznačuje tím, že zaměstnanci mají volnou ruku ve výběru výhod a to z nabízeného firemního balíčku. Zaměstnavatel určí počet bodů pro každého zaměstnance na rok a je na něm jak s nimi vynaloží. Zaměstnanci si tak mohou vybrat pouze ty výhody, které opravdu ocení, využijí a to zvyšuje efektivnost. Teno systém je označován za spravedlivý a finančně efektivní řešení. Cafeteria systém má i nevýhodu a tou je administrativní náročnost při vytváření a udržení systému. Proto některé firmy svěřují administrativní náročnost pro vytvoření a následné udržení systému, z části nebo zcela specializované firmě.

(Šikýř, 2012; Dvořáková, 2007; Walker, 2003; Macháček, 2010; Kociánová, 2010; d'Ambrosová, 2008)

3. Metodika

3.1. Cíl

Cílem této bakalářské práce bylo posoudit systém odměňování zaměstnanců a poskytování benefitů ve vybrané firmě a doporučit vylepšení současného stavu.

3.2. Technika přípravy literární rešerše

V teoretické části této práce, byly zpracovány informace z odborné literatury zabývající se problematikou odměňování pracovníků a poskytování benefitů.

3.3. Technika sběru dat

Data k napsání bakalářské práce byla čerpána z vnitropodnikových dokumentů, konzultacemi s vedením podniku. A nakonec bylo uděláno dotazníkové šetření. Použitý dotazník je uveden v příloze této práce.

3.4. Metodický postup

V praktické části, která posuzuje systém odměňování zvolené firmy a poskytování benefitů v ní, je charakterizována firma M-line a.s.. Dále je uveden systém odměňování a poskytování benefitů ve firmě. Podle výsledků z dotazníkového šetření bylo provedeno vyhodnocení systému odměňování a poskytovaných benefitů v daném podniku. Poté došlo k navržení určitých změn, které by měli vést ke zlepšení.

3.5. Technika zpracování dat

Získaná data byla zpracována do tabulek a grafů pomocí programu Microsoft Word 2010.

4. Praktická část

4.1. Charakteristika podniku

M-line je společnost, která byla založena v roce 1991 jako společnost s ručením omezeným. V roce 2005 se firma transformovala na akciovou společnost, protože měla pouze pět společníků a akciová společnost umožňuje lepší rozdělování zisku i snazší vstup nových investorů. Byla založena bez veřejné nabídky akcií, dne 1. srpna 2005 v Českých Budějovicích. Základní kapitál společnosti činí 2 000 000,- Kč. Je rozdělen do 2 000 kusů kmenových akcií znějící na jméno, v listinné podobě, neregistrovaných, o jmenovité hodnotě 1 000,- Kč každé z nich. Nyní zaměstnává 15 zaměstnanců a další 3 pracují jako OSVČ. Mezi další personál firma zahrnuje 4 zaměstnance pracující ve firmě B&C Dopravní systém s.r.o., neboť s touto firmou velmi úzce spolupracují. S celkovým počtem zaměstnanců se vejdou pod hranici, která určuje malé podniky, což je důležité pro čerpání dotací. Většina jejího majetku je tvořena vlastním kapitálem. V roce 2014 to bylo dokonce 91,85% z celkového kapitálu.

Získala dominantní postavení v sekci veřejné dopravy, v České republice pokrývá 90% trhu a ve Slovenské republice dvě třetiny trhu. Spolupracuje například s firmami: ARRIVA transport, BODOS, Bus Line, Comett, ČSAD AUTOBUSY České Budějovice, ČSAD Hodonín, ČSAD JIHOTRANS, ICOM transport, OREDO...

Předmět podnikání společnosti

- poskytování softwaru
- výroba, instalace a opravy elektronických zařízení

Produkty

Jedná se o softwarovou firmu, která vyvíjí a stará se o vlastní software se zaměřením na veřejnou dopravu.

- Hlavním produktem je informační systém M-line EDISON, zahrnuje moduly pro vyhotovení ekonomické, dopravní a technické agendy a je určena pro dopravní firmy, které provozují veřejnou dopravu.

- Dalším produktem je Dopravní kancelář. Ta je určena především pro organizátory veřejné dopravy. Tento produkt zahrnuje moduly pro zadávání a vyhotovení výběrových řízení, sestavení ekonomiky dopravy.
- Důležitou součástí je též komplexní backoffice pro odbavení cestujících. Jedná se o softwarové řešení pro komunikaci s technologiemi ve veřejné dopravě.

Služby

Jejich služby jsou úzce propojené s produkty poskytované jejich firmou, je kladen vysoký důraz na kvalitu a spokojenost zákazníka.

- Vývoj softwaru – jedná se o hlavní činnost této společnosti. Zaměřují se především na veřejnou dopravu.
- Uživatelská podpora – tato služba zajišťuje vysokou kvalitu vztahu se zákazníkem.
- Zákaznický vývoj – jsou připraveni splnit každé zákaznicko přání.
- Externí služby – mezi služby externí řadí outsourcing IT služeb nebo optimalizace dopravy na míru.
- Cloudová řešení – jejich technické vybavení a servis umožňuje bezproblémové hostování jejich software pro nás.
- Jiné – zpracují naši provozní agendu, pronájem programátorských kapacit.

Vývoj počtu zaměstnanců a průměrné mzdy

V tabulce je uveden počet zaměstnanců a průměrná mzda na zaměstnance v průběhu let 2011 až 2015. V podniku není vytvořena organizační struktura.

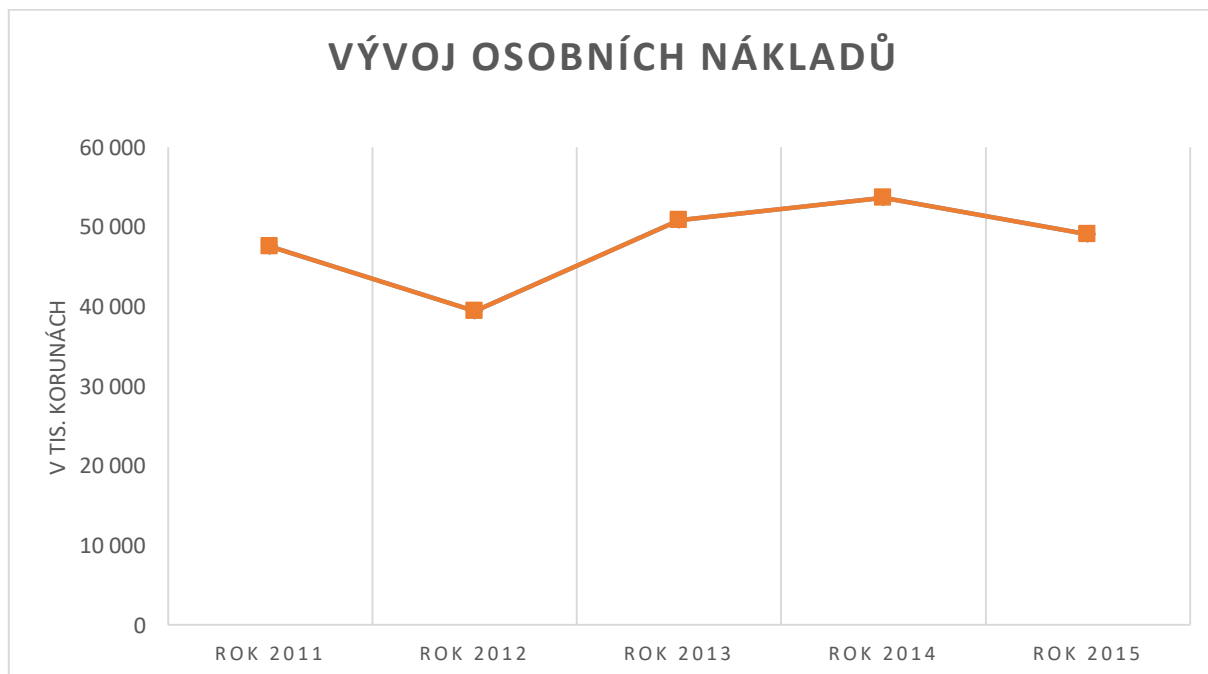
Tabulka 1 - Vývoj počtu zaměstnanců a průměrné mzdy

	Rok 2015	Rok 2014	Rok 2013	Rok 2012	Rok 2011
Průměrný přepočtený počet zaměstnanců	12	12	11	11	13
Průměrná mzda na zaměstnance v Kč	33 951,-	28 507,-	36 939,-	39 424,-	35 878,-

Zdroj: Justice.cz, vlastní zpracování

Pro tytéž roky je v grafu zaznamenán vývoj osobních nákladů na zaměstnance. Vidíme, že nejnižší hodnota připadá na rok 2012. Z grafu je dále patrné, že hodnoty v letech 2011 a 2015 se liší jen velmi málo.

Graf 1 - Vývoj osobních nákladů



Zdroj: Justice.cz, vlastní zpracování

4.1.1. Popis mzdového systému a benefitů

Mzdový systém prošel řadou změn v průběhu existence firmy. Například nejprve využívali tarifní systém mezd, ukázalo se ale, že pro firmu není nejvhodnějším řešením. Nyní využívají smluvní mzdu. To znamená, že je určena výše nástupní mzdy a v průběhu zaměstnání je zaměstnanci mzda upravena podle práce, kterou vykonává, podle odpovědnosti a podle pravomocí, které jsou mu svěřeny. Každý zaměstnanec je tedy odměňován jinou mzdou. Tímto systémem chtějí docílit spravedlivého a otevřeného hodnocení. Chtějí, aby zaměstnanci pocítovali, že jejich výkon se odráží ve mzdě.

Benefity

Společnost, o které píše bakalářskou práci, má velmi rozsáhlý a propracovaný systém benefitů. Nacházíme se v oblasti IT, kde je nyní nedostatek kvalifikovaného personálu a tak se musí snažit poskytovat co nejzajímavější podmínky pro uchazeče. Zaměstnanecké benefity jsou poskytovány všem zaměstnancům, ale některé jednotlivé benefity mají výjimky. Na každého zaměstnance působí a zabírá jiný benefit a tak poskytují rozmanité benefity a neustále se je snaží vylepšovat.

Významnost benefitů dokládá i jejich velikost, která se pohybuje na úrovni 25 % mzdových nákladů (tzn. cca 18,7 % z celkových nákladů na zaměstnance). Objem velikosti poskytovaných benefitů se výrazně nemění.

Garance veřejné služby

Tato firma může zaměstnanci nabídnout dlouhodobé zaměstnání. V jiné IT firmě sice mohou dostat vyšší mzdu, ale jakmile se sníží poptávka, tak budou ihned propuštěni. To se v této firmě nestane. Neboť pracují pro veřejný sektor a tam je práce stabilní.

Volná pracovní doba – home office

Velmi oblíbený benefit. Firma roztrídila zaměstnance do tří skupin. První skupinu tvoří zaměstnanci, kteří nemají děti a rodinu a tak tento benefit využívají například, když si chtějí přispát nebo si potřebují vyřídit něco během pracovní doby. Druhou skupinu tvoří zaměstnanci, kteří mají rodinu, a tak tento benefit využívají spíše tak, že pracují celý den doma a do práce vůbec nejdu. Třetí skupinu tvoří lidé, kteří už ve firmě pracují

dlouho a home office vůbec nepotřebují využívat. Jsou stanovené dny a časy, kdy musí být každý zaměstnanec v práci, neboť se pořádají porady. Vždy je třeba nahlásit dopředu, že daný zaměstnanec nebude v práci a k tomuto účelu používají sdílený kalendář od Microsoft.

Dovolená

V této oblasti dostávají benefit zaměstnanci, kteří ve firmě pracují více jak 10 let a to 5 dní dovolené navíc, neboť to jsou většinou zaměstnanci, kteří už mají odrostlé děti, tak tento benefit ještě upravili. Zaměstnanec za každé malé dítě, dostane 2 dny dovolené navíc, ale maximálně 5 dní.

Jako další benefit můžeme považovat, že firma nenutí zaměstnance vybrat si dovolenou, je důležité jí „zlikvidovat“. To je možné udělat tím, že je zaměstnanci proplacena.

Nemocenská dovolená – sick days

Před čtyřmi lety zavedli i tento populární benefit. Pokud je zaměstnanec nemocný, zastávají stanovisko, že není třeba předkládat neschopnost práce od lékaře, ale mohou si vybrat 5 dní nemocenské dovolené.

Služební auto

Firma disponuje 10 automobily, které zaměstnanci využívají především ke služebním cestám. Ale pokud potřebují, mohou si je půjčit i k soukromým účelům. Ti zaměstnanci, kteří jezdí po zákaznících, většinou využívají auto čtyři dny v týdnu a tak si ho většinou nechají i přes víkend.

Stravenky

Firma poskytuje zaměstnancům stravenky v hodnotě 80Kč a tyto stravenky firma financuje ve výši 100%.

Dalším benefitem v oblasti stravného je, že se v sídle firmy nachází kuchyňka, která je zaměstnancům k dispozici. Do kuchyňky je pravidelně doplňované jídlo (pečivo, šunka, salámy, sýry, pomazánky, máslo, ovoce, zelenina, džus, káva, čaj), a tak si zaměstnanci nemusí nosit svačinu z domova, ale vše co potřebují, zde najdou. Ve firmě pracuje i zaměstnanec s bezlepkovou dietou a tak i pro něj je zvlášť nakupováno.

Pro zdraví

Firma proplácí zaměstnancům očkování proti chřipce a klíšťové encefalitidě. Pokud nějaký zaměstnanec nosí brýle, považují to za nemoc z povolání, a tak přispívají 50% na nové brýle (maximálně jednou za dva roky).

Za věrnost

Pokud zaměstnanec odpracuje v zaměstnání 5, 10, 15, 20 let tak vždy dostane poukaz v hodnotě tisíc korun za každý rok, který odpracoval. Tyto poukazy se většinou používají na rekreační víkendy nebo dovolenou.

13. plat

Na konci roku jsou zaměstnanci odměňováni 13. mzdou navíc.

Dalším finančním benefitem tvoří podíl na zisku, což tvoří 50 - 100% výše průměrné mzdy.

Mobilní telefon

Tento benefit, je už téměř samozřejmostí, ale tato firma nenabízí jen mobilní telefon s tarifem pro zaměstnance. Nabízí k tomu ještě 4 sim karty, které zaměstnanec může dát své rodině a ty si pak mezi sebou mohou volat zdarma.

Internet

Zaměstnancům, kteří mají v kompetenci kontakt se zákazníkem, firma platí internet i v jejich domácnosti. Podmínkou je připojení od firmy Starnet s.r.o.

Byt pro zaměstnance

Tento benefit ještě není poskytován, ale pracuje se na něm. Firma koupila byt v Českých Budějovicích a nyní ho rekonstruuje a poté ho chce poskytnout svým zaměstnancům. Jedná se o byt se třemi samostatnými pokoji. Tento byt koupila z důvodu, že většina zaměstnanců není z Českých Budějovic, a tak když mají nějakou schůzi pozdě večer, není příliš praktické a šetrné ubytovávat zaměstnance v hotelu. Navíc jim chce poskytnout možnost, že když by nechtěli, denně dojíždět mohou přes týden zůstat v tomto bytě a na víkend jet domů.

4.1.2. Dotazníkové šetření

Ve společnosti M-line s.r.o. bylo provedeno dotazníkové šetření. Pro tuto společnost pracuje v současnosti 15 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, 3 pracovníci na poměr OSVČ a 4 externí zaměstnanci. Zaměstnancům byl dán dotazník, jenž se skládal z 15 otázek, které byly zaměřeny na jejich finanční ohodnocení a spokojenost s ním. Dotazníkového šetření se zúčastnili pouze pracovníci, kteří jsou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr.

Vyplněné dotazníky byly zpracovány a bylo provedené celkové vyhodnocení situace v daném podniku.

První tři otázky byly všeobecného charakteru, jednalo se o otázky věku, nejvyššího dosaženého vzdělání a pracovní pozice respondentů.

V následující části jsou shrnuty odpovědi dotazovaných na jednotlivé otázky.

1. Věk

Z respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, je nejvíce zaměstnanců ve skupině 26 – 40 let, a to 46,67 %. Zaměstnanci ve věku 18 – 25 tvoří 26,67 % a nejméně je zaměstnanců ve věkové skupině $41 \leq$, a to je 26,67 %.

Tabulka 2- Věk respondentů

	Možnosti odpovědí		
	18 – 25	26 - 40	$41 \leq$
Počet respondentů	4	7	4

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 2- Věk respondentů



Zdroj: Vlastní šetření

2. Pracovní pozice

V této společnosti je nejvíce zaměstnanců v pozici dělnické či technické 53 %. Administrativa tvoří 27 % a management 20 %.

Tabulka 3- Pracovní pozice

	Možnosti odpovědí		
	Technická	Administrativa	Management
Počet respondentů	8	4	3

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 3- Pracovní pozice



Zdroj: Vlastní šetření

3. Nejvýše dosažené vzdělání

Jak znázorňuje graf číslo 4, většina zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání, a to 73 % dotazovaných, zbylých 27 % má vystudovanou střední školu s maturitou, většinou se jedná o zaměstnance v administrativě.

Tabulka 4- Nejvyšší dosažené vzdělání

	Možnosti odpovědí			
	Základní	SOU	SS s maturitou	VŠ
Počet respondentů	0	0	4	11

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 4- Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní šetření

Dalších 11 otázek v dotazníku bylo zaměřeno na mzdové ohodnocení, poskytování benefitů a spokojenost zaměstnanců.

4. Jste spokojeni se současným systémem poskytování benefitů (zaměstnaneckých výhod)?

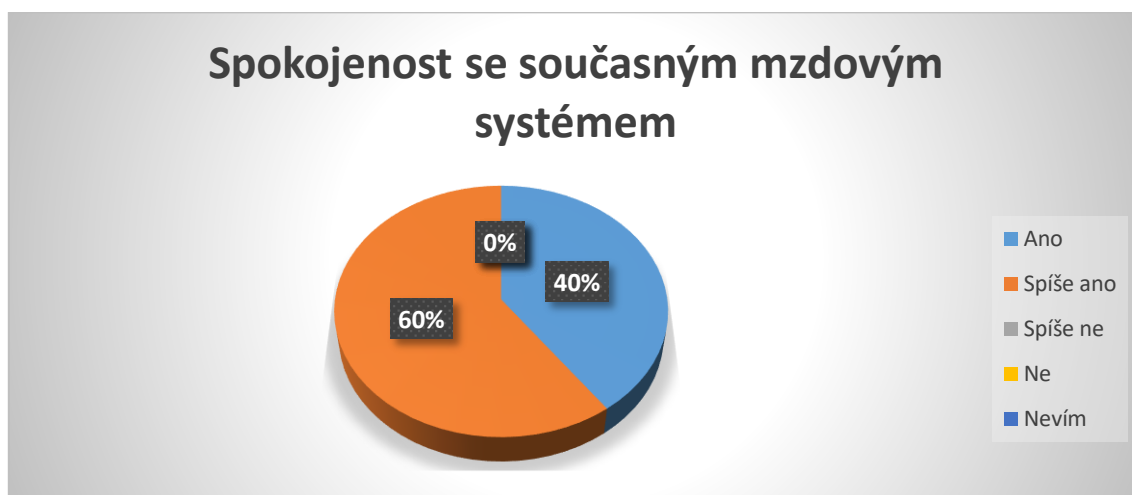
Spokojenost se současným mzdovým systémem je subjektivní pro každého zaměstnance. V této společnosti je 40 % zaměstnanců spokojeno se svým mzdovým ohodnocením a 60 % odpovědělo spíše ano.

Tabulka 5- Spokojenost se současným mzdovým systémem

	Možnosti odpovědí				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet respondentů	6	9	0	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 5- Spokojenost se současným mzdovým systémem



Zdroj: Vlastní šetření

5. Jaké benefity Vám Váš podnik nabízí?

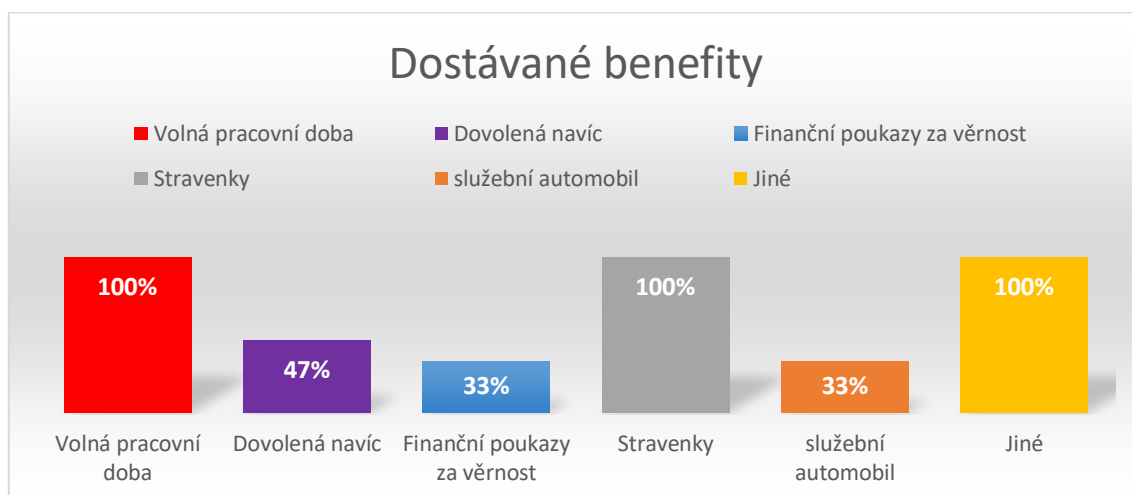
Pro každého zaměstnance je zajímavý jiný benefit, a tak takto firma nabízí širokou škálu benefitů, z nichž si každý zaměstnanec jistě vybere. Volnou pracovní dobu mohou využívat všichni zaměstnanci, na dovolenou navíc má nárok 47 % zaměstnanců, finanční poukazy za věrnost obdrželi zaměstnanci, tvořící 33 %, stravenky jsou benefitem, který dostává každý zaměstnanec. Služební automobil si mohou zaměstnanci kdykoli zapůjčit pro svoji potřebu, tento benefit využívá 33 % zaměstnanců. Vyskytuje se zde mnoho dalších benefitů (jsou popsány výše v bakalářské práci).

Tabulka 6- Dostávané benefity

	Možnosti odpovědí					
	Volná pracovní doba	Dovolená navíc	Finanční poukazy za věrnost	Stravenky	Služební automobil	Jiné
Počet respondentů	15	7	5	15	5	

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 6- Dostávané benefity



Zdroj: Vlastní šetření

6. Jste spokojeni se strukturou poskytovaných benefitů?

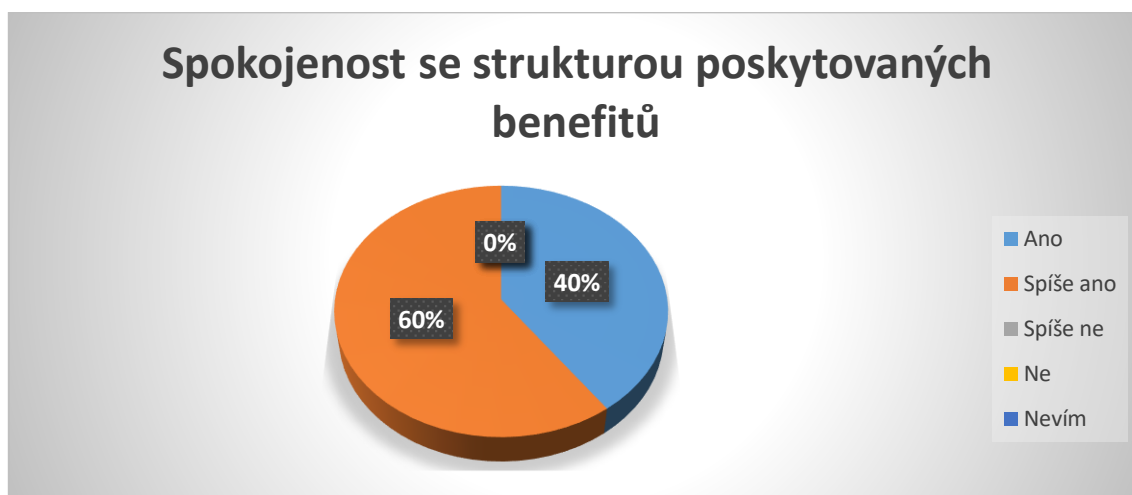
Graf číslo 7, nám znázorňuje, jak jsou zaměstnanci spokojeni se strukturou poskytovaných benefitů. 40 % zaměstnanců odpovědělo, že jsou spokojeni se strukturou benefitů a zbylých 60 % zaškrtnulo spíše ano.

Tabulka 7- Spokojenost se strukturou poskytovaných benefitů

	Možnosti odpovědí				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet respondentů	6	9	0	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 7- Spokojenost se strukturou poskytovaných benefitů



Zdroj: Vlastní šetření

7. Jste spokojeni s výší benefitů?

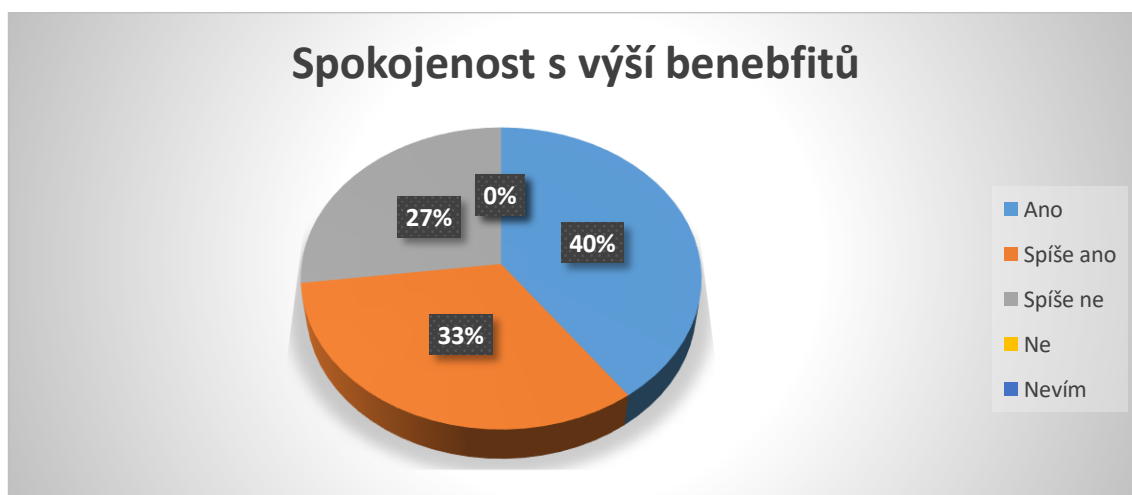
Z grafu číslo 8, můžeme vyčíst spokojenost s výší benefitů. Nejvíce zaměstnanců odpovědělo, že jsou spokojeni s výší vyplácených benefitů a to 40 %. 33 % pracovníků odpovědělo spíše ano a 27 % odpovědělo spíše ne.

Tabulka 8- Spokojenost s výší benefitů

	Možnosti odpovědí				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet respondentů	6	5	4	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 8- Spokojenost s výší benefitů



Zdroj: Vlastní šetření

8. Jste spokojeni s druhem poskytovaných benefitů?

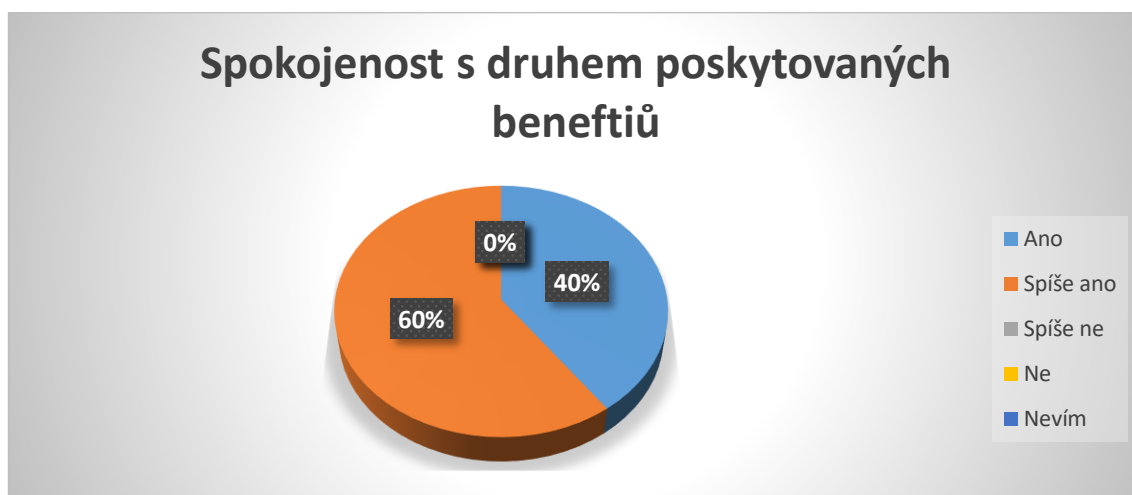
Otázka číslo 9 nám ukazuje, jak jsou zaměstnanci spokojeni s druhem poskytovaných benefitů. 40 % zaměstnanců je spokojena a zbylých 60 % zaškrtnla odpověď spíše ano.

Tabulka 9- Spokojenost s druhem poskytovaných benefitů

	Možnosti odpovědí				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet respondentů	6	9	0	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 9- Spokojenost s druhem poskytovaných benefitů



Zdroj: Vlastní šetření

9. Které benefity Vám v nabídce chybí?

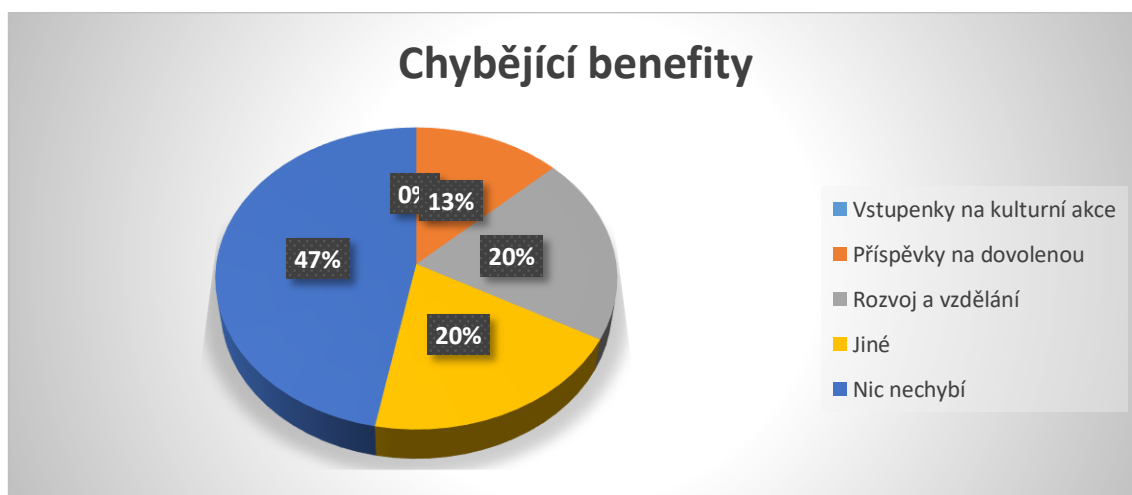
Graf číslo 10, znázorňuje benefity, které zaměstnancům v nabídce podniku chybí. Dva zaměstnanci by přivítali příspěvky na dovolenou. Třem zaměstnancům chybí benefity v oblasti rozvoje a vzdělání a další tři postrádají benefity v podobě pohybových aktivit. Ostatním zaměstnancům, což je 47 %, neschází ve firmě žádný benefit.

Tabulka 10- Chybějící benefity

	Možnosti odpovědí			
	Vstupenky na kulturní akce	Příspěvky na dovolenou	Rozvoj a vzdělání	Jiné
Počet respondentů	0	2	3	3

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 10- Chybějící benefity



Zdroj: Vlastní šetření

10. Co byste doporučili (změnili) na současném systému poskytování benefitů?

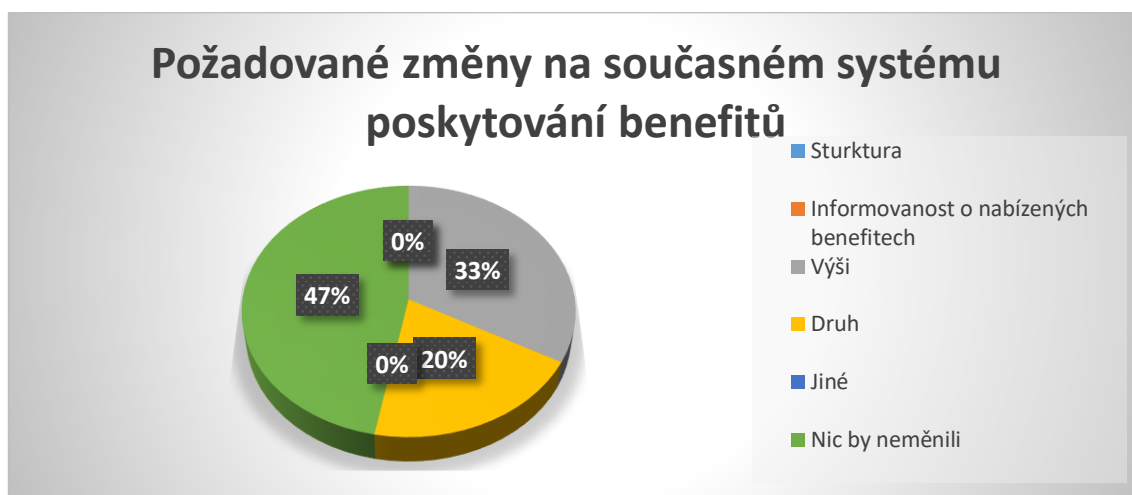
Otázka číslo 10 zjišťuje, co by zaměstnanci chtěli změnit na současném systému poskytování benefitů. 33 % zaměstnanců by změnilo výši poskytovaných benefitů, 20 % druh benefitů a zbylých 47 % by nic neměnilo.

Tabulka 11- Požadované změny na současném systému poskytování benefitů

	Možnosti odpovědí				
	Strukturu	Informovanost o nabízených benefitech	Výši	Druh	Jiné
Počet respondentů	0	0	5	3	0

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 11- Požadované změny na současném systému poskytování benefitů



Zdroj: Vlastní šetření

11. Jste spokojen se svým mzdovým ohodnocením?

Graf číslo 12, znázorňuje zaměstnaneckou spokojenost se mzdovým ohodnocením. 47 % zaměstnanců je spokojeno se svým ohodnocením, zbylých 53 % zaměstnanců je spíše spokojeno.

Tabulka 12- Spokojenost se mzdovým systémem

	Možnosti odpovědí				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet respondentů	7	8	0	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 12- Spokojenost se svým mzdovým systémem



Zdroj: Vlastní šetření

12. Odrážejí se Vaše výsledky práce ve Vaší mzdě?

33 % zaměstnanců se domnívá, že jsou výsledky jejich práce, odráženy v jejich mzdě. 53 % pracovníků odpovědělo na tuto otázku spíše ano. A zbylých 14 % zaškrtnulo spíše ne.

Tabulka 13- Odrážejí se výsledky práce ve mzdě

	Možnosti odpovědí				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet respondentů	5	8	2	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 13- Odrážejí se výsledky práce ve mzdě



Zdroj: Vlastní šetření

13. K lepším pracovním výkonům by Vás nejvíce motivovalo:

Tato otázka je velmi individuální, protože každý zaměstnanec je jiný a působí na něj jiné stimuly. 13 % zaměstnanců odpovědělo, že ke zvýšení jejich pracovních výkonů by pomohlo navýšení benefitů, na 7 % (1 zaměstnanec) by zapůsobilo navýšení finančního ohodnocení. Ostatních 80 % neví, co by pomohlo ke zlepšení jejich výkonu.

Tabulka 14- K lepším pracovním výkonům by zaměstnance nejvíce motivovalo

	Možnosti odpovědí				
	Navýšení benefitů	Vyšší finanční ohodnocení	Uznání od nadřízených	Profesní růst	Jiné
Počet respondentů	2	1	0	0	12

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 14- K lepším pracovním výkonům by zaměstnanec nejvíce motivovalo



Zdroj: Vlastní šetření

14. Jste spokojen s celkovým systémem odměňování ve firmě?

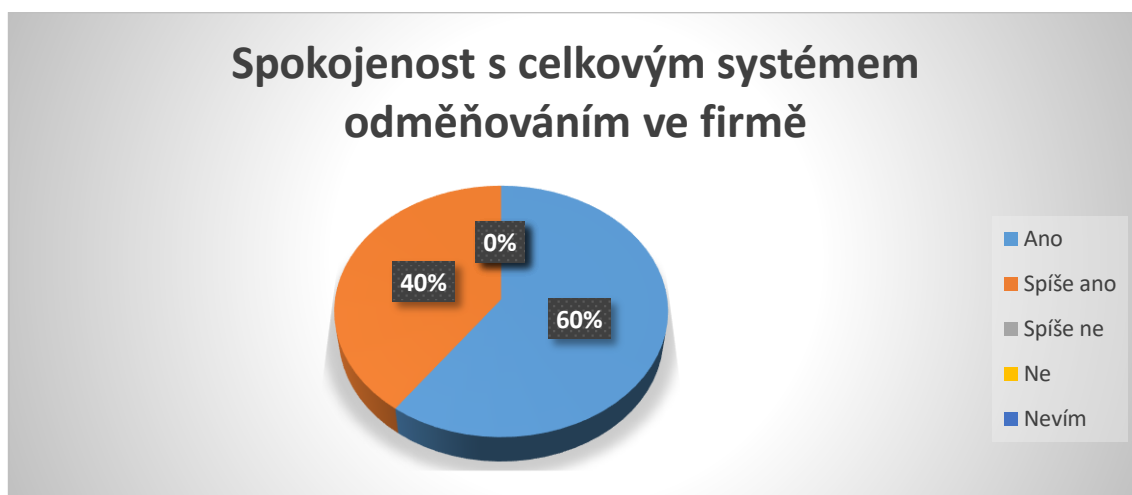
Graf číslo 15, zobrazuje spokojenost zaměstnanců s celkovým odměňováním firmy. 60 % zaměstnanců je velmi spokojeno s odměňováním, které firma nabízí. 40 % pracovníků odpovědělo v dotazníku na tuto otázku spíše ano.

Tabulka 15- Spokojenost s celkovým systémem odměňování ve firmě

	Možnosti odpovědí				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
Počet respondentů	9	6	0	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 15- Spokojenost s celkovým systémem odměňování ve firmě



Zdroj: Vlastní šetření

15. Kterou oblast by bylo vhodné zlepšit?

Graf číslo 16 ukazuje, které oblasti by zaměstnanci chtěli ve firmě zlepšit. Zaměstnanecké výhody by chtělo zlepšit 13 % zaměstnanců. Vzdělání a rozvoj by rádo rozšířilo 40 % zaměstnanců. A 47 % pracovníků si myslí, že není třeba něco zlepšovat.

Tabulka 16- Jaké oblasti zlepšit

	Možnosti odpovědí				
	Peněžní odměny	Zaměstnanecké výhody	Vzdělání a rozvoj	Pracovní prostředí	Jiné
Počet respondentů	0	2	6	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 16- Jaké oblasti zlepšit



Zdroj: Vlastní šetření

4.1.3. Hodnocení systému odměňování a návrhy na změny

Výzkum prováděn pomocí dotazníkového šetření ukázal, že zaměstnanci jsou spokojeni se systémem odměňování a s poskytovanými benefity. Tato skutečnost byla předpokládána hned po rozhovoru s panem ředitelem Ing. Karlem Zemanem, Ph.D., kdy byly získány informace o benefitech, které firma poskytuje svým zaměstnancům. Našlo se jen pár drobných nedokonalostí v odměňování.

S každým zaměstnancem je výše mzdy domluvena individuálně. A tak se v ní přímo odráží produktivita zaměstnance, odpovědnost a jeho pravomoc, což je sledováno jako pozitivum.

Tato společnost poskytuje přehledný a jednoduchý systém odměňování. A tak každý zaměstnanec ví, na jaké benefity má nárok a v jaké míře.

Průměrná hrubá mzda v roce 2011 činila okolo 35 878 Kč. V posledních letech mzda kolísá, a to jak směrem nahoru tak i dolů. V roce 2015 se průměrná mzda pohybovala okolo 33 951 Kč. Z odpovědí dotazovaných plyne, že jsou s celkovým odměňováním ve firmě spokojeni.

Výzkum doložil, že firma poskytuje celou řadu obvyklých i netradičních benefitů, a to především z důvodu, že se jedná o IT firmu. Dobrých pracovníků v tomto oboru není mnoho, a tak se zaměstnavatelé musejí snažit tyto zaměstnance získat a udržet je ve firmě. Poskytují tolik druhů benefitů, protože chtějí oslovit každou skupinu zaměstnanců.

Doporučení na zlepšení:

Vycházejí z výsledků dotazníkového šetření a z pohovorů se zaměstnanci podniku.

I přesto, že tato firma poskytuje velké množství benefitů, dotazníkové šetření ukazuje, že někteří zaměstnanci by stáli o jeho rozšíření, a to například o poskytování příspěvků na dovolenou. Otázkou je nákladová efektivnost.

Další skupinu, kterou by si zaměstnanci přáli zařadit do oblasti benefitů jsou pohybové aktivity. Tento benefit do dotazníku připsalo 20 % zaměstnanců. Benefit bývá v mnoha firmách opomíjený. Přitom právě pohyb přispívá zdraví, duševní energii a pracovním výkonům více, než mnoho jiných benefitů. Rozšíření tohoto benefitu by mělo určitý vliv na výsledky jednotlivých zaměstnanců a výsledky celé firmy. Firma by měla poskytnout každému zaměstnanci příspěvek do výše 50 % permanentky ročně.

Další zaměstnanci poukázali na nedostatek, a tím se zdá neposkytování benefitů v oblasti vzdělávání. Firma by měla nabízet zaměstnancům několik druhů vzdělávacích kurzů, z nichž by si zaměstnanci mohli vybrat. Tím by vzrostla jejich efektivita a kvalita práce, a proto bych doporučila firmě zaměřit se právě na benefity v osobním rozvoji. Z celkového rozpočtu by se na tento benefit mělo vyčlenit 5 000,- ročně na každého zaměstnance. Nelze předpokládat, že příspěvky na dovolenou výrazně zvýší výkonnost zaměstnanců, zatímco vzdělávací kurzy by tento účinek mít mohly. Navíc neustálý rozvoj je důležitý pro spokojenost zaměstnanců, protože mnoho vědeckých studií dokazuje, že právě zlepšování svých znalostí a dovedností vede ke spokojenosti a štěstí. Nejen k vyšším pracovním výkonům.

Z dotazníku je patrné, že někteří zaměstnanci se domnívají, že jejich výsledek práce se plně neodráží v jejich mzdě. A tak by firma měla zavést hodnotící pohovory. Na němž

by si obě strany otevřeně promluvili o výkonech pracovníka, zda bylo splněno vše, co mu bylo zadáno a v jaké kvalitě. V rámci pohovoru by se pobavili o mzdě, která by zaměstnanci měla za jeho výkon náležet.

5. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo posoudit formu odměňování ve zvoleném podniku se zaměřením na poskytování zaměstnaneckých benefitů a navrhnout zlepšení současného stavu. Firma se zabývá poskytováním softwaru, výrobou, instalací a opravou elektronických zařízení ve veřejné dopravě.

V práci jsou popsány druhy benefitů, které může podnik poskytovat. Poté je zaměřena na popis situace ve vybrané firmě. Pro lepší motivaci, získání nebo udržení pracovníků jsou zaměstnanecké benefity výbornou formou, navíc přispívají ke zlepšení pozice firmy na trhu, kdy na sebe firma upozorní potenciální zaměstnance.

Pro průzkum společnosti bylo použito dotazníkové šetření, kde se zjišťovala spokojenost zaměstnanců s benefity, které firma poskytuje a také spokojenost s celkovým odměňovacím systémem. Dále byl ke zjištění všech informací proveden rozhovor s ředitelem společnosti.

Systém odměňování zaměstnanců v této společnosti je otevřený a pro všechny zaměstnance srozumitelný. Využívají smluvní mzdu. To znamená, že je určena výše nástupní mzdy a v průběhu zaměstnání je zaměstnanci mzda upravena podle práce, kterou vykonává, podle odpovědnosti a podle pravomocí, které jsou mu svěřeny. Každý zaměstnanec je tedy odměňován jinou mzdou. Tímto systémem chtějí docílit spravedlivého a otevřeného hodnocení. Chtějí, aby zaměstnanci pocítovali, že jejich výkon se odráží ve mzdě. Mzdový systém je doplněn o řadu poskytovaných benefitů (garance veřejné služby, volná pracovní doba – home office, dovolená, nemocenská dovolená – sick days, služební auto, stravenky, pro zdraví, za věrnost, 13. plat, mobilní telefon, internet a byt pro zaměstnance), které slouží ke zvýšení motivace zaměstnanců.

Dotazníkové šetření ukázalo, že v této společnosti jsou zaměstnanci spokojeni se svým mzdovým ohodnocením. Díky dotazníkovému šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou spokojeni i se strukturou poskytovaných benefitů. S výší benefitů není úplně spokojena třetina zaměstnanců. Druhy poskytovaných benefitů, zaměstnanci shledávají za

dostatečné a jsou s nimi spokojeni. Necelých 50 % zaměstnanců uvedlo, že jim ve firmě neschází žádný benefit, a tak by na současném stavu nic neměnili.

Dotazníkové šetření ukázalo, že firma poskytuje celou řadu benefitů. Ne všechny benefity jsou určeny pro každého zaměstnance, ale každý jich vždy čerpá několik. I přesto z dotazníkového šetření vyplynulo, že by někteří zaměstnanci uvítali ještě určité benefity navíc. Jedná se především o benefit v oblasti pohybových aktivit, který ve firmě úplně chybí. A tak by se na něj měla firma zaměřit a poskytnou zaměstnancům příspěvek na permanentky do různých fitness center, kde by též mohli využívat wellness.

Další věcí, která je v této firmě opomíjena, je oblast vzdělání a rozvoje. A tak by i v této oblasti mohla firma začít nabízet svým zaměstnancům možnost účasti na různých seminářích, přednáškách a kurzech. Měla by každému zaměstnanci dát roční finanční limit, za který si pak sami zaměstnanci vyberou z nabízených kurzů. Musí se však jednat o kurz, který bude přispívat k rozvoji znalostí, které využijí ve své práci a ne jen pro své soukromé účely či potěšení.

Další navrhovanou změnou pro tuto firmu je zavedení hodnotících pohovorů. Neboť ne všichni zaměstnanci odpověděli, že se jejich výkon odráží ve mzdě. Po zavedení hodnotících pohovorů, by měla nejistota, zda se výkon zaměstnance odráží ve mzdě, plně odeznít.

V celkovém pohledu je odměňovací systém firmy velmi propracovaný a bohatý na druhy i výši benefitů. Zavedením navrhovaných změn, by se zvýšila motivace zaměstnanců k práci. Uvedené návrhy na změny jsou realizovatelné, za předpokladu adekvátní reakce ve výkonech a motivaci zaměstnanců.

6. Seznam použité literatury

Literatura:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Grada Publishing a.s., 2009, 442
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing a.s., 2007, 789
- [3] BEAM T., MCFADDEN J., *Employee Benefits*, Dearborn Trade Publishing, 2001, 711
- [4] BISWAS D., Bashker. *Employee Benefits Design and Planning: A Guide to Understanding Accounting, Finance, and Tax Implications*. Pearson Education, 2014, 416
- [5] ČOPÍKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., *Řízení lidských zdrojů*. Management Press, Albatros Media a.s., 2016, 240
- [6] D'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V., PELECH, P., STÝBLO, J., ŠENK, Z., TRYLČ, L., VALENTA, J.. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2008, 416
- [7] DVOŘÁKOVÁ A KOL., Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Nakladatelství C. H. Beck, 2007, 485
- [8] HOCHMAN, J., KOTTNAUER, A., ÚLEHLOVÁ, H., *Nový zákoník práce s komentářem, použitelnou judikaturou a předpisy související*. Praha: Linde, 2008, 927
- [9] HŮLA, L., *Odměňování a mzdové formy v podnikatelské praxi*. 1. vyd. Praha 10-Petrovice: MENU, s.r.o., 1996, 127
- [10] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing a.s., 2010, 215
- [11] KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G., *Moderní marketing*. Grada Publishing a.s., 2007, 1 041
- [12] KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách: 4., aktualizované a doplněné vydání*. Grada Publishing a.s., 2011, 288
- [13] KRBEČKOVÁ, M., PLESNÍKOVÁ, J., *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění*. ANAG, 2012, 191
- [14] MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Nakladatelství C H Beck, 2010, 146
- [15] NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr, ŠIKÝŘ, Martin, *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 369
- [16] PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol.. *Obchodní podnikání: Retail Management*. Praha: Management Press, 2002, 520

- [17] SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V., a kol., *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Grada Publishing a.s., 2010, 432
- [18] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Grada Publishing a.s., 2012, 207
- [19] ŠMÍDA, F., *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Grada Publishing a.s., 2007, 300
- [20] TOMŠÍ, Ivan. *Mzdy a mzdové systémy*. ASPI 2008, 336
- [21] WALKER J., Alfred. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Grada Publishing a.s., 2003, 253

7. Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Graf 1 - Vývoj osobních nákladů	28
Graf 2- Věk respondentů	33
Graf 3- Pracovní pozice	34
Graf 4- Nejvyšší dosažené vzdělání	35
Graf 5- Spokojenost se současným mzdovým systémem.....	36
Graf 6- Dostávané benefity	37
Graf 7- Spokojenost se strukturou poskytovaných benefitů	38
Graf 8- Spokojenost s výší benefitů	39
Graf 9- Spokojenost s druhem poskytovaných benefitů.....	40
Graf 10- Chybějící benefity	41
Graf 11- Požadované změny na současném systému poskytování benefitů.....	42
Graf 12- Spokojenost se svým mzdovým systémem	43
Graf 13- Odrážejí se výsledky práce ve mzdě	44
Graf 14- K lepším pracovním výkonům by zaměstnance nejvíce motivovalo	45
Graf 15- Spokojenost s celkovým systémem odměňování ve firmě	46
Graf 16- Jaké oblasti zlepšit.....	47

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Vývoj počtu zaměstnanců a průměrné mzdy	28
Tabulka 2- Věk respondentů.....	32
Tabulka 3- Pracovní pozice	33
Tabulka 4- Nejvyšší dosažené vzdělání	34
Tabulka 5- Spokojenost se současným mzdovým systémem	35
Tabulka 6- Dostávané benefity	36
Tabulka 7- Spokojenost se strukturou poskytovaných benefitů	37
Tabulka 8- Spokojenost s výší benefitů.....	38
Tabulka 9- Spokojenost s druhem poskytovaných benefitů	39
Tabulka 10- Chybějící benefity.....	40
Tabulka 11- Požadované změny na současném systému poskytování benefitů	41
Tabulka 12- Spokojenost se mzdovým systémem	42

Tabulka 13- Odrážejí se výsledky práce ve mzdě.....	43
Tabulka 14- K lepším pracovním výkonům by zaměstnance nejvíce motivovalo	44
Tabulka 15- Spokojenost s celkovým systémem odměňování ve firmě	45
Tabulka 16- Jaké oblasti zlepšit	46

8. PŘÍLOHY

Příloha 1 - Dotazník

Dotazník pro zaměstnance

Tento dotazník slouží pouze jako podklad pro zpracování bakalářské práce Moniky Malíkové na téma“ Zaměstnanecké benefity v systému odměňování podniku”.

Benefity = zaměstnanecké výhody

1. Jaký je Váš věk

18-25

26-40

41 ≤

2. Pracovní pozice

Technická

Administrativa

Management

3. Nejvyšší dosažené vzdělání?

základní

SOU

SS s maturitou

VŠ

4. Jste spokojeni se současným systémem poskytování benefitů (zaměstn. výhod)?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Nevím

5. Jaké benefity Vám Váš podnik nabízí?

Volná pracovní doba

Dovolena navíc

- Finanční poukazy za věrnost
- Stravenky
- Služební automobil
- Jiné.....

6. Jste spokojeni se strukturou poskytovaných benefitů ?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne Nevím

7. Jste spokojeni s výší benefitů?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne Nevím

8. Jste spokojeni s druhem poskytovaných benefitů?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne Nevím

9. Které benefity Vám v nabídce chybí?

- Vstupenky na kulturní akce
- Příspěvky na dovolenou
- Rozvoj a vzdělávání
- Jiné.....

10. Co byste doporučili (změnili) na současném systému poskytování benefitů?

- Strukturu
- Informovanost o nabízených benefitech
- Výši
- Druh
- Jiné.....

11. Jste spokojen se svým mzdovým ohodnocením?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne Nevím

12. Odrážejí se Vaše výsledky práce ve Vaší mzdě?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne Nevím

13. K lepším pracovním výkonům by Vás nejvíce motivovalo:

- Navýšení benefitů
 Vyšší finanční ohodnocení
 Uznání od nadřízených
 Profesní růst
 Jiné (doplňte).....

14. Jste spokojen s celkovým systémem odměňování ve firmě?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne Nevím

15. Kterou oblast by bylo vhodné zlepšit?

- Peněžní odměny
 Zaměstnanecké výhody
 Vzdělávání a rozvoj
 Pracovní prostředí
 Jiné (doplňte).....