



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Bakalářská práce

System nemzdového odměňování v podniku

Vypracovala: Petra Lajtkepová
Vedoucí práce: Ing. Tomáš Volek, Ph.D

České Budějovice 2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Petra LAJTKEPOVÁ
Osobní číslo: E11102
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Název tématu: Systém nemzdového odměňování v 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 :

Cíl práce:

Posoudit systém nemzdového odměňování ve zvoleném podniku a navrhnout kroky, které by vedly ke zvýšení jeho efektivity.

Osnova:

1. Odměňování zaměstnanců v podniku
2. Systém nemzdového odměňování v podniku a benefity
3. Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu
4. Zhodnocení a rozbor aplikovaného nemzdového systému odměňování v podniku
5. Návrhy na zvýšení efektivity současného systému

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

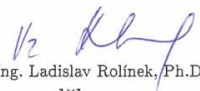
D'AMBROSOVÁ HANA. Abeceda personalisty 2011 4. vyd. vyd. Olomouc: Anag, 2011. 415 s. s. ISBN 978-80-7263-646-4.

TOMŠÍ, Ivan. Mzdy a mzdové systémy. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008. 335 s. ISBN 978-80-7357-340-9.


STEWART, Greg L. a BROWN, Kenneth G. Human Resource Management. Wiley 2nd Edition 2010, 624 pages, ISBN 978-0-470-53049-8.

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

Datum zadání bakalářské práce: 8. března 2013
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2014


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 12. března 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval/a 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 25. srpna 2014

Petra Lajtkepová

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D. za odborné vedení, konzultace a cenné rady při psaní této práce.

Obsah

1. Úvod.....	3
2. Literární rešerše	4
2.1. Odměňování pracovníků	4
2.2. Systém odměňování	6
2.3. Mzdový systém	8
2.3.1. Mzdové formy.....	8
2.3.2. Mzda	8
2.3.3. Plat	9
2.3.4. Nepeněžní odměny	10
2.4. Zaměstnanecké výhody	11
2.4.1. Cíle zaměstnaneckých výhod.....	12
2.4.2. Důvody existence zaměstnaneckých výhod	13
2.4.3. Charakteristika zaměstnaneckých výhod.....	13
2.4.4. Formy nabízených zaměstnaneckých výhod	14
2.4.5. Typy zaměstnaneckých výhod.....	15
2.4.6. Rozdělení zaměstnaneckých výhod	16
2.4.7. Členění zaměstnaneckých výhod v Evropě	17
2.4.8. Čeho se vyvarovat při poskytování zaměstnaneckých výhod	17
2.4.9. Zaměstnanecké výhody formou outsourcingu	18
2.4.10. Pružný systém zaměstnaneckých výhod	18
2.4.11. Výhody a nevýhody volitelných výhod	19
2.4.12. Možnosti vytváření cafeteria systému.....	20
2.4.13. Formy poskytování výhod v cafeteria systému.....	20
2.4.14. Zdroje a možnosti financování zaměstnaneckých výhod.....	22
2.4.15. Poskytované zaměstnanecké výhody	24
3. Metodika	25
3.1. Technika přípravy literární rešerše.....	25
3.2. Technika sběru dat	25
3.3. Metodický postup.....	25
3.4. Technika zpracování dat	25
4. Praktická část	26
4.1. Charakteristika vybraného podniku	26

4.1.1.	Historie podniku	26
4.1.2.	Současnost podniku	26
4.1.3.	Výrobky	27
4.2.	System odměňování	28
4.3.	System nemzdového odměňování	28
4.3.1.	Poskytované zaměstnanecké výhody	29
4.4.	Dotazníkové šetření	30
4.4.1.	Výsledky dotazníkového šetření	30
4.4.2.	Výsledky dotazníkového šetření podle pracovní pozice	36
4.4.3.	Výsledky dotazníkového šetření podle věku	42
4.5.	Návrh na zlepšení systému	48
5.	Závěr	50
6.	Summary	53
7.	Seznam použité literatury	54
8.	Seznam grafů a tabulek	56
9.	Seznam příloh	57
Příloha	58

1. Úvod

Problematika systému odměňování je nedílnou součástí každé firmy a také jednou z nejdůležitějších oblastí v řízení lidských zdrojů. Mzda je a stále zůstává rozhodující motivací zaměstnance k práci. Zaměstnanci jsou důležitou, ale i největší nákladovou položkou, avšak také rozhodují o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku.

Každý podnik chce dosáhnout co možná nejvyššího zisku, a proto jsou zaměstnanci pro podnik nepostradatelní. Podnik může zaměstnance motivovat nejen po finanční stránce, ale také vytvořením příjemných pracovních podmínek, ve kterých má být práce vykonávána. Podniky proto stále častěji poskytují svým zaměstnancům i další plnění. Pro tato plnění, která jsou poskytována navíc ke mzdě či platu, se používá výraz zaměstnanecké výhody nebo také benefity. Pokud má firma motivační systém nevhodně nastaven vede to k nespokojenosti zaměstnanců a jeho následnému snížení jejich výkonů.

Cílem motivace je optimální pracovní výkon zaměstnance. Jelikož si firma chce udržet své klíčové zaměstnance, proto se personalisté snaží najít pro svou firmu ty nejlepší motivační odměny. K zaměstnaneckým výhodám řadíme zejména: příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění, školení, vzdělávání, prodlouženou dovolenou či použití firemního auta i pro soukromé účely.

Z výše uvedeného je zřejmé, že motivace a hodnocení zaměstnanců je v odměňování důležitou součástí. Tato bakalářská práce se bude zabývat zejména systémem nemzdového odměňování.

2. Literární rešerše

2.1. Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je dosti komplikovaná a nikoliv vždy zcela jasná záležitost, na kterou bývá soustředěna pozornost jak pracovníků, tak jejich zaměstnavatelů. Z toho důvodu bývá velmi často záležitostí vyvolávající spory. Proto oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k pracovníkům, je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů v podniku.

Tradičně se považuje za odměnu mzda nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny poskytované pracovníkovi jako kompenzace za vykonávanou práci.

(Koubek, 2003)

Odměňování zaměstnanců za výkon práce v pracovněprávních vztazích je komplexně upraveno zákoníkem práce. Princip „odměňování za vykonanou práci“ je společný pro všechny formy pracovněprávních vztahů.

Plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci, která nejsou podložena výkonem práce, nejsou mzdou ani platem ani odměnou z dohod (např. náhrada mzdy, odstupné, cestovní náhrady, odměna za pracovní pohotovost).

(D'Ámbrosová, et al., 2011)

Moderní personalistika však chápe odměňování poněkud širěji a zahrnuje do něj také:

- zaměstnanecké výhody (většinou nepeněžní) poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu jeho pracovního poměru či jiného typu pracovního zapojení v podniku (např. zlevněné stravování, placená dovolená, věcné dary k životnímu nebo pracovnímu výročí, možnost používat podnikový automobil i pro soukromé účely, poskytování pracovního oděvu či příspěvku na oděv, podnikem organizované kulturní akce, služby pro pracovníka a jeho rodinné příslušníky, možnost levnějšího nákupu výrobků podniku a mnohé další),
- povýšení pracovníka,

- vzdělávání pracovníka (zvyšuje se tím jeho konkurenceschopnost na trhu práce a tím i zaměstnatelnost v podniku i mimo něj),
- formální uznání (pochvaly),
- pozvání na slavnostní oběd nebo večeři,
- pověřování významnými pracovními úkoly,
- pověřování úkoly školitele nových pracovníků,
- rozmanitá a zajímavá práce,
- dobré a přátelské vztahy na pracovišti,
- příjemný styl vedení lidí v podniku,
- vytváření příznivějších pracovních podmínek, zejména podmínek prestižního charakteru (např. přidělení samostatné kanceláře, přidělení počítače, přímého telefonního čísla, koberec místo linolea apod.) a jistě bychom našli mnohé jiné formy odměny.

Můžeme vidět, že některé formy odměny nemají ani hmotnou povahu, ale přispívají ke spokojenosti pracovníka, k jeho pocitu užitečnosti a důležitosti, přinášejí mu určitou radost. Právě malý podnik má někdy pro takovéto formy odměny lepší podmínky než podniky velké.

Klíčovým problémem odměňování pracovníků je právě problém vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci. Ten by měl být vytvořen tak, aby co nejlépe vyhovoval konkrétnímu podniku, jeho potřebám i potřebám pracovníků. Důležitým požadavkem je, aby takový systém odměňování byl pracovníky akceptován.

(Koubek, 2003)

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci.

Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (také se jim říká vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity

vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze.

(Koubek, 2001)

Odměňování zahrnuje tyto složky:

- základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy a platy),
- zaměstnanecké výhody,
- nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, osobní rozvoj),
- procesy řízení pracovního výkonu.

Celková odměna zahrnuje:

1. transakční odměny – hmotné, hmatatelné odměny (peněžní odměny a zaměstnanecké výhody),
2. relační (vztahové) odměny – nehmotné (vzdělání a rozvoj, zážitky z práce)

Celková odměna zahrnuje všechny nástroje, které má organizace k dispozici a které mohou být využity k získávání, udržení, motivování a uspokojování pracovníků. Celkovou odměnu tvoří vše, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém vztahu cení.

(Kociánová, 2010)

2.2. Systém odměňování

Systém odměňování není nic jiného, než způsob stanovování mezd a platů, popřípadě zaměstnaneckých výhod pracovníků.

(Koubek, 2003)

Systém odměňování pracovníků by měl plnit následující požadavky:

- přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci,
- stabilizovat žádoucí pracovníky,

- odměňovat pracovníky za úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti,
- v ziskových organizacích by měl napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu,
- musí být racionální, odpovídající možnostem (zdrojům) organizace,
- měl by být akceptován zaměstnanci,
- měl by hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností,
- měl by být v souladu s právními normami,
- měl by sloužit jako stimul pro zlepšení kvalifikace a schopností pracovníků,
- zajistit, aby mohly být náklady práce vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.

(Kociánová, 2010)

Při odměňování pracovníků je třeba důsledně dbát na to, aby:

- byly dodržovány zákony, respektována lidská práva a zásady slušnosti a spravedlnosti,
- byly stanoveny zásady vytváření prostředků na odměňování z hlediska jejich podílu na celkových nákladech podniku,
- byly stanoveny zásady pro rozdělování prostředků určených na odměňování, tj. jaká jejich část bude věnována na základní mzdy a platy, jaká na tzv. pobídkové (výkonové) formy odměňování a jaká na zaměstnanecké výhody,
- byly stanoveny zásady růstu odměn a jeho diferenciací u jednotlivých kategorií pracovníků,
- byly stanoveny zásady umožňující vyjednávat s jedincem či skupinami pracovníků o odchylkách od stanovených tarifů či od stanovené struktury odměn.

Musíme si uvědomit, že řešení všech těchto otázek rozhoduje o efektivnosti odměňování, jeho motivačním účinku, o příznivém či nepříznivém klimatu v podniku a řadě dalších skutečností.

(Koubek, 1996)

2.3. Mzdový systém

Základním posláním mzdového systému není pouhé naplnění povinností, které zákoník práce zaměstnavatelům na úseku odměňování ukládá, ale je jím motivace zaměstnanců k co možná nejlepším výsledkům práce s cílem naplnit záměry zaměstnavatele. Účelem mzdového systému je dosáhnout toho, aby mzdy zaměstnanců byly v co nejvyšší míře závislé na výsledcích práce a aby vynaložené prostředky byly maximálně efektivní z hlediska potřeb zaměstnavatele. Mzda zaměstnanců se dělí na pevnou a pohyblivou složku.

2.3.1. Mzdové formy

Mzdové formy se zpravidla člení podle obsahu, významu a váhy hledisek, podle podoby mzdové sazby, podle typu závislosti mzdové sazby na mzdovém hledisku, podle období pro poskytování mzdové formy apod.

(Tomší, 2008)

Mzdové formy:

- časová mzda,
- úkolová mzda,
- podílová mzda,
- smíšená mzda,
- prémie,
- výkonnostní odměny,
- mimořádné odměny,
- osobní příplatek (osobní ohodnocení).

2.3.2. Mzda

Mzda je peněžité plnění a (příp.) plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci v pracovním poměru, nestanoví-li zákoník práce jinak. Mzda se sjednává v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo v jiné smlouvě, popř. ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem.

Minimální mzda je formou ochrany před nepřiměřeně nízkým oceněním práce zaměstnanců. Představuje nejnižší cenu práce zaměstnance v pracovněprávním vztahu. Mzdu, plat, odměnu z dohody o pracovní činnosti i odměnu z dohody o provedení práce alespoň v úrovni minimální mzdy musí obdržet zaměstnanci všech zaměstnavatelů, bez ohledu na způsob jejich hospodaření a bez ohledu na to, jakým způsobem hodnotí plnění výkonnostních či jiných kritérií vyjadřujících výsledky práce zaměstnanců.

(D'Ambrosová, et al., 2011)

Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy a platu se pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli.

(Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce)

Základní sazba minimální mzdy pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin činí 50,60 Kč za hodinu nebo 8 500 Kč za měsíc.

(Nařízení vlády č. 567/2006 Sb.)

Příplatky ke mzdě jsou plnění poskytovaná zaměstnancům k ocenění výkonu prací při zvláštních, zaměstnance nadstandardně zatěžujících podmínkách (situacích).

Zahrnují:

- mzdu za práci přesčas,
- mzdu, náhradní volno nebo náhradu mzdy za svátek,
- mzdu za noční práci,
- mzdu a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí,
- mzdu za práci v sobotu a v neděli,
- příplatky ke mzdě zákoníkem práce neupravené.

(D'Ambrosová, et al., 2011)

2.3.3. Plat

Plat je peněžité plnění poskytované zaměstnanci za práci v pracovním poměru zaměstnavatelem, který je uveden v § 109 odst. 3 zákoníku práce, nestanoví-li zákoník

práce nebo zvláštní právní předpis jinak. Plat určuje zaměstnanci zaměstnavatel podle zákoníku práce, prováděcích nařízení vlády a v jejich mezích podle kolektivní smlouvy, popř. vnitřního předpisu. Plat nelze určit jiným způsobem, v jiném složení a v jiné výši, než stanoví zákoník práce a nařízení vlády vydaná k jeho provedení. Se zaměstnanci zařazenými do 13. a vyšší platové třídy lze plat sjednat dohodou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Příplatky k platu:

- příplatek za vedení,
- příplatek za noční práci,
- příplatek za práci v sobotu a v neděli,
- plat nebo náhradní volno za práci přesčas,
- příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí,
- zvláštní příplatek,
- příplatek za rozdělenou směnu,
- osobní příplatek,
- příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah,
- specializační příplatek pedagogického pracovníka,
- odměna,
- plat nebo náhradní volno za práci ve svátek.

(D'Ambrosová, et al., 2011)

2.3.4. Nepeněžní odměny

Lidé mohou být motivováni řadou různých faktorů. Motivací nemusí být stále větší mzda či plat, a to obzvláště tehdy, když značnou část zaměstnanci ztratí na daních. Organizace začaly hledat způsob, jak poskytovat peněžní i nepeněžní odměny. Některé nepeněžní odměny mají také své peněžní vyjádření. Přesto jsme je zahrnuli mezi nepeněžní odměny, protože fakt, že jde o zvláštní odměnu uznávající dobrou práci, může mít větší motivační efekt, než je jeho peněžní hodnota. Nejvíce používané nepeněžní odměny jsou:

- uznání,
- zahraniční cesty,
- dárky,
- kupony na zboží.

Uznání

Možnost vyjádřit někomu uznání za jeho úsilí je nesmírně důležitý způsob odměny a motivace. Projevit uznání lze v běžném rozhovoru nebo formálním způsobem předáním diplomu nebo certifikátu při nějakých oslavách. Může také motivovat ostatní k lepšímu pracovnímu výkonu.

Zahraniční cesty

V posledních letech je tento stimul nabízen i ostatním jedincům. Někdy se této pobídky používá pro zvýšení úsilí týmu s tím, že celý tým za odměnu dostane výlet do zahraničí. Odměna může být poskytnuta ve formě zahraniční dovolené nebo umožní jedinci zúčastnit se nějakého potřebného vzdělání na exotickém místě.

Dárky

Zaměstnanci, kteří se významně zlepšují ve svém výkonu, jsou odměňováni dárky v podobě spotřebního zboží, jako např. kamery, mikrovlnné trouby nebo klenoty. Může však nastat problém s výběrem dárku, jedince nemusí motivovat např. mikrovlnná trouba, pokud už jednu má.

Kupony (poukazy) na zboží

Poskytování kuponu na zboží patří k nejflexibilnější pobídkové formě odměňování.

U zaměstnanců jde o oblíbenou formu, neboť mají možnost skutečné volby zboží.

(Foot & Hook, 2002)

2.4. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují.

(Koubek, 1996)

Několik slov o zaměstnaneckých výhodách

Zaměstnanecké výhody jsou považovány za součást odměňování pracovníků, ale na rozdíl od odměn za odpracovanou dobu, výkon, pracovní podmínky, schopnost či tržní hodnotu pracovníka je podnik zpravidla poskytuje pracovníkům pouze za to, že jsou u něj v pracovním poměru (v současné době se však prosazují tendence poskytovat

zaměstnanecké výhody i pracovníkům mimo běžný pracovní poměr). Poskytují se tedy nebo se nabízejí většinou plošně, pouze u některých z nich se přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v podniku, k době zaměstnání v podniku a zásluhám. Na některých zaměstnaneckých výhodách se podílejí i rodinní příslušníci pracovníků podniku.

Ve světě se používá značné množství zaměstnaneckých výhod. Je pochopitelné, že velké podniky zpravidla nabízejí širší škálu zaměstnaneckých výhod a mnohé z nich umožňují svým pracovníkům, aby si z nabídky zaměstnaneckých výhod volili takové menu, které je pro ně z hlediska jejich momentálních potřeb a momentální situace nejvhodnější (tzn. systém volitelných bloků zaměstnaneckých výhod, neboli kafetéria systém). Ale i malé podniky v zahraničí se snaží udržet v této oblasti s velkými podniky krok a konkurenceschopnost na trhu práce a podle svých možností systém zaměstnaneckých výhod zavádějí a rozvíjejí.

(Koubek, 2003)

Zaměstnanecké výhody tvoří opatření zaměstnavatele určená pro jeho pracovníky, která svým způsobem zlepšují blahobyt těchto pracovníků. Poskytují se navíc k peněžní odměně a tvoří významnou část celkového souboru odměn.

Zaměstnanecké výhody jsou nákladnou částí celkového souboru hmotných odměn. Mohou odpovídat až jedné třetině nákladů na základní mzdy/platy, či dokonce více, a musejí být pečlivě plánovány a řízeny.

(Armstrong, 2009)

2.4.1. Cíle zaměstnaneckých výhod

Cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod organizace jsou:

- poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní zaměstnance,
- uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců,
- posilovat oddanost a vědomí závazku zaměstnanců vůči organizaci,
- poskytovat některým zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny.

(Armstrong, 1999)

Pro úspěšné poskytování zaměstnaneckých výhod by mělo vedení zajistit následující:

- poskytovat zaměstnancům smysluplnou volbu výhod, které zároveň přesně odpovídají jejich potřebám,
- zachovat náklady na poskytované zaměstnanecké výhody pod kontrolou,
- zajistit dostatečnou informovanost zaměstnanců, pokud jde o různé varianty poskytovaných výhod.

(Randhawa, 2007)

2.4.2. Důvody existence zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody slouží osobním potřebám pracovníků, jsou nástrojem zvyšování jejich oddanosti organizaci a demonstrují to, že jejich zaměstnavatelé pečují o jejich blahobyt a pohodu.

(Armstrong, 2009)

2.4.3. Charakteristika zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody vykazují několik charakteristik:

- nejsou závislé na zásluhách, ale často se jejich rozsah a struktura zlepšuje se statusem zaměstnance a délkou trvání pracovního poměru,
- zpravidla nestimulují ke krátkodobému výkonu,
- neznamenají, že všichni zaměstnanci je vnímají jako výhodu, např. mladý pracovník nepocítuje vysokou potřebu podnikového penzijního připojištění,
- jsou zavedeny proto, že kopírují „módní“ trend nebo morální závazky, a nejsou podloženy racionální analýzou,
- jsou velmi rozmanité a u velkých organizací nalezneme širokou škálu benefitů oproti malým firmám, které nabízejí velmi omezený počet,
- jakmile jsou zavedeny, je obtížné je zrušit a zaměstnanci je vnímají spíše jako přirozenou součást pracovních podmínek než jako nadstandardní péči,
- nelze předložit jasný důkaz o tom, že benefity přitahují uchazeče o zaměstnání, je však pravděpodobné, že odrazují zaměstnance, aby ukončili pracovní poměr,
- mohou pozitivně působit na spokojenost s prací, ale vždy podněcují nespokojenost, jestliže je jejich poskytování spravováno nesystémově a ledabyly tak, že to vyvolává pocity nespravedlivosti, obvinění z nadřezování nebo favorizování,

- benefity mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či jiné smlouvy, popř. vnitřního předpisu.

(Kleibl, Dvořáková, & Šubrt, 2001)

U programu poskytování zaměstnavatelských výhod je třeba vyřešit v první řadě:

- konstrukci rozpočtu na jejich pokrytí s ohledem na daňové i finanční předpisy,
- organizaci přípravy, zabezpečení služeb a informovanosti všech zaměstnanců o možnostech,
- stanovení pravidel a podmínek pro jejich poskytování a případná kritéria pro jejich diferencované poskytování jednotlivým pracovníkům,
- vztah k úrovni těchto služeb v konkurenčních firmách na trhu práce v okolí firmy,
- vztah k mzdovým složkám odměňování.

(Kleibl, Dvořáková, & Šubrt, 2001)

2.4.4. Formy nabízených zaměstnaneckých výhod

Formy zaměstnaneckých výhod:

- „jednotný program benefitů“ pro všechny zaměstnance firmy (zvýhodněné stravování, příspěvky na využívání rekreačních zařízení) plus „nadstandardní balíček“ určený pro vybranou skupinu klíčových zaměstnanců a manažerů.

Nadstandardní výhody jsou poskytovány navíc, tj. nad rámec plnění určených všem zaměstnancům s cílem udržet kvalitní klíčové manažery (zaměstnance) a zvýšit jejich motivaci a spokojenost.

Za „nadstandardní“ výhody lze považovat např. poskytnutí služebního vozidla i pro soukromé účely, poskytnutí notebooku, bydlení, mobilního telefonu, zajištění individuální zdravotní péče, zvýhodněné životní pojištění atd.

- „jednotný systém benefitů“, jehož součástí jsou některé speciální výhody určené svým zaměřením více pro sociálně slabší zaměstnance. Jde zejména o možnost čerpání sociálních výpomocí, sociálních půjček apod.
- „cafeteria systém“: podstata je v tom, že z nabídky benefitů si zaměstnanec v rámci stanoveného limitu prostředků může vybrat plnění, která mu nejvíce vyhovují, tzn. může volit podle vlastních preferencí,

- **system „osobních účtů“**, nově také „system virtuálních internetových účtů“: podstata je stejná jako u cafeteria systému – každý zaměstnanec má své konto a na něm určitou sumu peněz (bodů), které může použít na plnění podle svého vlastního výběru. Částka může být pro všechny stejná, nebo může být stanovená i diferencovaně.

(D'Ambrosová, et al., 2011)

2.4.5. Typy zaměstnaneckých výhod

Hlavní zaměstnanecké výhody se týkají osobní bezpečnosti, peněžní pomoci, osobních potřeb, podnikových automobilů a dobrovolných výhod.

Osobní bezpečnost zahrnuje:

- zdravotní péči: zabezpečení soukromé zdravotní péče prostřednictvím zdravotního pojištění, které kryje náklady léčení v soukromých nemocnicích,
- pojištění: pro případ úmrtí v zaměstnání, osobních úrazů a služebních cest,
- nemocenské dávky: poskytující plnou mzdu/plat pro určitou danou dobu nemoci a určitou část mzdy/platu (obvykle polovinu) poté,
- dodatečné odstupné: při propouštění z důvodu nadbytečnosti – může existovat navíc k odstupnému ze zákona, přičemž sem patří i zvláštní odškodné za výpověď, zvláštní dávky vázané na dobu zaměstnání a zvláštní platby poskytované ředitelům a exekutivním pracovníkům jako kompenzaci za ztrátu funkce,
- poradenství týkající se kariéry: mohou pracovníkům, kteří jsou propouštěni z důvodu nadbytečnosti, poskytovat poradci-specialisté.

Peněžní pomoc zahrnuje:

- podnikové půjčky: bezúročné menší půjčky nebo větší půjčky s nízkým úrokem,
- půjčky na permanentky,
- pomoc při splácení hypoték: dotované platby úroků z hypoték do určité výše. Toto poskytují nejčastěji podniky finančních služeb,
- příspěvky na přemístění: jsou určeny pro pracovníky, které organizace přemístila jinam nebo získala odjinud, mohou být refundovány náklady na stěhování a honoráře realitních agentů,

- členské příspěvky v profesních organizacích.

Osobní potřeby zahrnují:

- mateřskou a otcovskou dovolenou a dávky během ní, poskytované nad zákonné minimum,
- volno z osobních důvodů,
- péče o děti v podnikových zařízeních (jeslích, mateřských školkách) nebo poukázky s příspěvky na tuto péči,
- poradenské služby před odchodem do důchodu,
- osobní poradenské služby prostřednictvím programů pomoci pracovníkům,
- sportovní a společenská zařízení,
- podnikové slevy: zaměstnanci si mohou koupit za nižší ceny výrobky nebo služby nabízené podnikem,
- maloobchodní poukázky na nákup zboží v obchodních řetězcích.

Jiné zaměstnanecké výhody

Mezi tyto výhody patří bezplatné parkování, vánoční večírky a bezplatné poskytování kávy, čaje či studených nápojů na pracovišti.

Dobrovolné („přidružené“) zaměstnanecké výhody

Systém poskytuje pracovníkům příležitosti nakupovat zboží nebo služby za nižší cenu. Zaměstnavatel si s poskytovatelem vyjedná dohodu o slevě, ale přitom systém zaměstnavatele nic nestojí.

(Armstrong, 2009)

2.4.6. Rozdělení zaměstnaneckých výhod

Rozdělení zaměstnaneckých výhod:

- **penzijní systémy:** tyto systémy jsou obecně považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu,
- **osobní jistoty:** jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty zaměstnance a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění,

- **finanční výpomoc:** půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované společností,
- **osobní potřeby:** oprávnění, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami anebo povinnostmi, např. dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, přerušování kariéry (období, kdy zaměstnanec přerušuje kariéru v souvislosti se studiem nebo mateřstvím a poté se vrací na stejnou práci), poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v období krizí, posilovny a rekreační zařízení,
- **podnikové automobily a benzín:** stále velmi oceňovaná výhoda i přes skutečnost, že automobily jsou nyní mnohem výrazněji zdaňovány,
- **jiné výhody,** které zvyšují životní úroveň zaměstnanců, jako jsou dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony a kreditní karty,
- **nehmotné výhody:** charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí ji atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán.

(Armstrong, 1999)

2.4.7. Členění zaměstnaneckých výhod v Evropě

V Evropě se zaměstnanecké výhody člení spíše do tří skupin:

1. Výhody sociální povahy (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky apod.)
2. Výhody mající vztah k práci (stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací aj.)
3. Výhody spojené s postavením v organizaci (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení atd.)

(Koubek, 1996)

2.4.8. Čeho se vyvarovat při poskytování zaměstnaneckých výhod

Zejména je třeba vyvarovat se jednostranných opatření. Průzkumy a pravidelnou komunikací se zaměstnanci se zaměstnavatel vyvaruje investování do zaměstnaneckých

výhod, kterých si zaměstnanci nebudou dostatečně vážit a které je nebudou motivovat. Nepředpokládá se, že zaměstnavatel bude akceptovat všechny požadavky, důležité je rozumně skloubit možnosti a cíle firmy s potřebami a zájmy zaměstnanců.

(D'Ambrosová, et al., 2011)

2.4.9. Zaměstnanecké výhody formou outsourcingu

Firmy administrativní stánku poskytování zaměstnaneckých výhod (zčásti nebo úplně) svěřují specializované firmě. Výběr zaměstnaneckých výhod a rozpočet je záležitostí firmy (zaměstnavatele). Zaměstnanci si mohou vybírat z nabídky zaměstnaneckých výhod v rámci svého ročního rozpočtu, ale administrativně vše spravuje speciální firma. Zaměstnavatelé většinou volí zaměstnanecké výhody, které jsou osvobozeny od daně na straně zaměstnance, ale objevují se také zaměstnanecké výhody, které jsou u zaměstnance zdanitelným příjmem, např. příspěvek na benzín, možnost nákupu kupónu MHD, příspěvek na stavební spoření apod.

(D'Ambrosová, et al., 2011)

2.4.10. Pružný systém zaměstnaneckých výhod

Pružný systém zaměstnaneckých výhod (někdy se mu říká „kafeteria systém“) umožňuje pracovníkům si v rámci stanovených peněžních limitů vybrat svůj soubor výhod. Systémy mohou umožňovat volbu v rámci zaměstnaneckých výhod nebo volbu mezi výhodami. Pracovníci dostanou individuální přídavek, aby jej vynaložili na zaměstnanecké výhody. Tento přídavek lze využít k přecházení mezi výhodami, k volbě nových výhod nebo ke změně v poměrném zastoupení stávajících výhod. Některé základní výhody, jako například nemocenské dávky, mohou zůstat mimo tento systém a nemohou být „zflexibilizovány“. Pracovníci mohou v rámci svého celkového souboru odměn přesouvat váhu mezi peněžními odměnami a zaměstnaneckými výhodami buď tak, že ze své peněžní odměny něco přidají na své zaměstnanecké výhody, nebo si nespotřebovaný přídavek na výhody vezmou v hotovosti.

(Armstrong, 2007)

Kafeteria nebo pružné mzdové systémy

Zaměstnanci si mohou vybrat jim vyhovující odměnu nebo kombinaci odměn. Zaměstnavatelé tak mají možnost najít „balíček odměn“, jenž bude vyhovovat

rozmanité škále zaměstnanců, ať již mužům či ženám, lidem zaměstnaným na plný či poloviční úvazek, případně podle věku.

V systému kafeteria je zaměstnancům každý rok sděleno, z jakých odměn nebo výhod si mohou vybrat. Znamená to, že si vybírají z poukazů na zboží, z dárků nebo dovolené nebo mohou preferovat jiné výhody, jako např. nadstandardní zdravotní péči, zdravotní nebo životní pojištění, důchodové připojištění, delší dovolenou nebo peníze navíc.

Organizace zjistily, že mladí zaměstnanci upřednostňují peníze v hotovosti nebo druhé auto. Naopak starší zaměstnanci preferují důchodové připojištění, zatímco z mladých rodin dávají přednost delší dovolené.

(Foot & Hook, 2002)

2.4.11. Výhody a nevýhody volitelných výhod

Volitelný systém zaměstnaneckých výhod je **výhodný** pro organizaci i pro pracovníky z několika důvodů.

1. Zaměstnanecké výhody představují ve světě neustále vzrůstající složku celkových odměn, takže jsou stále významnější nákladovou položkou. Volitelný systém je úspornější a poskytuje možnost větší kontroly nákladů.
2. V důsledku vývoje ve společnosti i v hodnotových orientacích lidí se potřeba některých tradičních výhod snížila a lze na nich ušetřit. Naopak se objevily nové potřeby a zaměstnanecké výhody, které je pomohou uspokojovat, mohou mít silný motivační náboj, a náklady na ně jsou tak vynakládány efektivněji.
3. Systém tím, že je hospodárnější, umožňuje účelněji vynakládat prostředky, ale tím zároveň rozšířit škálu zaměstnaneckých výhod, stává se pestřejším a přitažlivějším.
4. Systém tím, že vyžaduje, aby si pracovník zvolil svůj blok výhod, vede k pronikavému zvýšení všeobecné informovanosti o zaměstnaneckých výhodách.
5. Zaměstnanecké výhody mohou být užitečné k získávání a stabilizaci pracovníků. Ovšem když soubor výhod do značné míry neodpovídá potřebám budoucího pracovníka či není schopen přispět ke stabilizaci současného pracovníka, plýtvá organizace prostředky. Nabízí-li tedy organizace výhody šité na míru, stává se přitažlivější pro potenciální i současné pracovníky.

6. Volitelný systém může mít pozitivní vliv na postoje a chování pracovníků, lidé si jej více váží, mají pocit, že jsou rovnoprávnějšími partnery než při tradičním systému zaměstnaneckých výhod.
7. Volitelné systémy poskytují organizaci i pracovníkům (odborům) možnost lepší kontroly rozdělování výhod, protože volba každého pracovníka je registrována a může být evidováno i čerpání výhod. Do značné míry se eliminuje nadužívání výhod určitým jedincem.
8. Protože některé zaměstnanecké výhody bývají zdanitelné a jiné nikoliv, různě sestavené soubory výhod mohou být pro různé pracovníky různě atraktivní a ti mohou i z těchto důvodů volit příslušný blok výhod.

Nevýhodou volitelného systému zaměstnaneckých výhod je to, že je administrativně náročnější. Pracovníci nemusejí vždy rozpoznat své aktuální a zejména perspektivní potřeby, vyberou si nevhodně, a protože přece jen nelze měnit výběr průběžně, ale spíše v delších intervalech, při hromadné akci, ponese po nějakou dobu důsledky svého nevhodného výběru. To se může odrazit v jejich spokojenosti. Obvykle nebudou obviňovat sebe, ale neochotu organizace k pružné změně jejich volby.

(Koubek, 1996)

2.4.12. Možnosti vytváření cafeteria systému

Cafeteria systém je velmi flexibilní. Při jeho vytváření jsou v zásadě řešeny dva okruhy problémů:

- a) jaké prostředky mohou být k dispozici na rozpočet cafeteria systému při dodržení nákladové neutrality,
- b) jaké složky odměny (např. sociální výkony) jsou pro zaměstnance atraktivní a mohou zvýšit pracovníkům dosavadní příjmový status popř. dosud přijímaný užitek.

(Kleibl, 1996)

2.4.13. Formy poskytování výhod v cafeteria systému

Podnikem dané možnosti volby mohou být oprávněným pracovníkům nabídnuty v různé formě. K zaručení podnikově potřebných požadavků (např. u nabídek volného

času) a možných vztahů mezi jednotlivými výhodami se doporučuje předložit volby Cafeteria systému jako strukturovaný mix odpovídající životnímu standardu příjemce.

Pracovníci si mohou v rámci jejich nárokového finančního rozpočtu, který může být určen i příslušnou výší příjmu jednotlivce, zvolit okruh výhod, který jim může být přiznán.

Pro tvorbu Cafeteria systému jsou známe následující tři možnosti.

- a) **Systém jádra.** Tato koncepce vychází z minimální potřeby sociálních služeb, které jsou shodné pro všechny pracovníky. Nabídka sociálních výhod je rozčleněna na pevnou složku (jádro) a pohyblivou složku (volitelný blok). Jádro není volitelné a má zajistit určitou míru minimálního zabezpečení pracovníků. Vedle jádra jsou zahrnuty do volitelného bloku služby, které mohou být vybrány podle individuálních přání jednotlivým pracovníkem. Jádro může zahrnovat zákonné a tarifní sociální výhody a dále podnikové služby, které jsou považovány za mimořádně důležité. Volitelný blok nabízí svobodu rozhodování mezi např. různými druhy pojištění, půjčkou zaměstnavatele nebo dodatkovou dovolenou. Tato forma je považována za kompromisní řešení mezi svobodnou volbou a podnikovou odpovědností.
- b) **Systém bufetu.** Pracovník si může v rozmezí svého rozpočtu volit a žádat jím preferované výhody a odmítnout pro něho méně atraktivní služby. Složky systému sociálních výhod jsou primárně podmíněny preferencemi pracovníků. Pokud pracovník nevyužije svého práva volby u bufetového systému, dostává stejnou nabídku sociálních výhod jak před zavedením Cafeteria systému. Volnost ve volbě u bufetového systému je větší než u systému jádra, protože není stanovena žádná minimální úroveň zabezpečení.
- c) **Alternativní menu systém.** Na rozdíl od strukturované nabídky podle druhů služeb je u alternativního menu systému předem provedeno shrnutí souboru výhod podle struktury potřeb různých skupin zaměstnanců. Tyto soubory jsou uzavřené a pracovník s právem volby se může vždy rozhodnout pouze pro jeden ze souborů. Výhoda takového standardizovaného programu spočívá v nižší nákladové režii, nevýhodou je, že jen zčásti bere zřetel na původní požadavek individualizace.

(Kleibl, 1996)

Má-li podnik k dispozici dodatečné prostředky na Cafeteria systém, mohou být z toho hrazené služby nabídnuty jako tzv. doplňkové služby v rámci jednotlivých variant Cafeteria systému.

Variantnost tvorby Cafeteria systému ukazuje, že Cafeteria systémy mají výrazný pobídkový potenciál. Hlavní důvody jsou zde v podstatě dány jejich flexibilitou a aspekty individualizace. Především přizpůsobení složek odměny za práci potřebám jednotlivce a tím zohlednění jeho různých zájmů může přispět k aktivizaci pracovníka a výkonového potenciálu. Odklon od tradičních metod mzdové politiky a snaha o individuální orientaci výplaty příjmu ze závislé činnosti vytváří z této metody perspektivní a inovační princip hmotné zainteresovanosti.

(Kleibl, 1996)

2.4.14. Zdroje a možnosti financování zaměstnaneckých výhod

Existují v podstatě dvě možnosti. Výdaje na úhradu zaměstnaneckých výhod může zaměstnavatel hradit ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění anebo na vrub výdajů (nákladů), které nejsou výdaji (náklady) na dosažení, zajištění a udržení příjmů (dále jen „na vrub nedaňových výdajů“) zaměstnavatele, státní podniky také z prostředků FKSP (fond kulturních a sociálních potřeb). Tvorbu a čerpání pro státní podniky upravuje vyhláška č. 310/1995 Sb. Zákon o daních z příjmů dává také určitý prostor pro poskytování některých výhod na vrub daňových výdajů (nákladů). V souladu s ustanovením § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP se za daňově uznatelný výdaj považují také výdaje na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců vynaložené zaměstnavatelem v souvislosti s realizací práv zaměstnanců vyplývajících z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvy, pokud tento nebo zvláštní zákon nestanoví jinak.

Ve vztahu k financování zaměstnaneckých výhod to znamená, že v případě, kdy právo zaměstnanců na jejich plnění je založené kolektivní smlouvou, vnitřním předpisem zaměstnavatele nebo pracovní či jinou smlouvou, pokud zákon o daních z příjmů nebo zvláštní zákon nestanoví jinak, a při splnění podmínky obecné daňové znatelnosti nákladů ve smyslu § 24 odst. 1 ZDP, tzn. musí jít o prokázané výdaje (náklady) vynaložené na dosažení, zajištění a udržení příjmů zaměstnavatele, může zaměstnavatel

náklady na úhradu takových výhod zahrnout do daňových výdajů. Současně na straně zaměstnance až na výjimky platí, že pokud je zaměstnanecká výhoda poskytnuta na vrub daňových výdajů zaměstnavatele, jedná se o zdanitelný příjem na straně zaměstnance, který se zpravidla také zahrnuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na veřejnoprávní pojištění.

Pokud jde o daňový režim zaměstnaneckých výhod poskytovaných ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění nebo na vrub nedaňových výdajů zaměstnavatele, nadále také platí, že vymezená sociálně orientovaná nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnavatelem z FKSP, sociálního fondu, zisku po zdanění anebo na vrub nedaňových výdajů (nákladů) zaměstnavatele jsou na straně zaměstnance osvobozená od daně. Jde zejména o nepeněžní plnění poskytovaná formou využívání rekreačních, kulturních, tělovýchovných, vzdělávacích a zdravotnických zařízení, nepeněžní příspěvky na penzijní a životní pojištění, nepeněžní příspěvky na stravování a některá další plnění viz § 6 odst. 7 a 9 ZDP, která zpravidla také nejsou zahrnovaná do vyměřovacích základů pro odvod pojistného.

(D'Ambrosová, et al., 2011)

V ČR se na předních místech poskytovaných benefitů umisťují především benefity orientované krátkodobě, tj. na okamžitý efekt – příspěvek na stravování (stravenky, jídlo v práci), delší dovolená, zdravotní dny volna, benefity v oblasti sportu, kultury, rekreace a volného času, zvýhodněné půjčky, poskytnutí služebního vozidla i pro soukromé účely, penzijní připojištění, školení, kurzy. V současnosti využívá řada společností možnost zabezpečení programu zaměstnaneckých výhod formou komplexního outsourcingu benefitů. Významným faktorem poskytování benefitů je to, jak (v jaké míře) jsou podle daňového režimu účinného pro zaměstnavatele, daňového režimu účinného pro zaměstnance a režimu (pojistného) zvýhodněny. Do skupiny mimořádně zvýhodněných benefitů pro zaměstnavatele i zaměstnance patří příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění, příspěvky a příplatky na stravování a nápoje, poskytování pracovního oblečení, školení, doškolování, vzdělávání a prodej bytu zaměstnanci. Do skupiny benefitů s dílčí daňovou a odvodovou (pojistnou) výhodou patří doprava do zaměstnání, přechodné ubytování pro zaměstnance, prodloužená dovolená, zdravotní dny volna, věrnostní a stabilizační plnění, odběr zboží a služeb zaměstnavatele za nižší cenu a používání majetku zaměstnavatele i pro soukromé účely zaměstnance. Do poslední skupiny benefitů, které

nejsou pro zaměstnavatele daňovým výdajem (jsou plněním ze sociálního fondu zaměstnavatele) a jsou daňově a odvodově zvýhodněné na straně zaměstnance, patří sociální výpomoc nejbližším pozůstalým, zdravotnická zařízení, kultura, sport, rekreace, dary zaměstnancům, půjčky zaměstnancům a sociální výpomoci zaměstnancům.

(Kociánová, 2010)

2.4.15. Poskytované zaměstnanecké výhody

Pravidelný průzkum pojišťovny ING a Svazu průmyslu a dopravy ukázal, které zaměstnanecké výhody firmy nejčastěji poskytují. Top zaměstnanecké výhody se, ale příliš nemění – patří mezi ně mobilní telefon, vzdělávání a stále populární stravenky.

Zaměstnanecké výhody	Procento poskytujících firem			
	2010	2011	2012	2013
Mobilní telefon	80 %	84 %	75 %	87 %
Vzdělání	70 %	78 %	82 %	85 %
Pitní režim	71 %	79 %	71 %	82 %
Stravenky	75 %	68 %	81 %	82 %
Služební automobil	75 %	80 %	75 %	76 %
Lékařské prohlídky	-	-	-	75 %
Věcné dary / jednorázové odměny	57 %	64 %	64 %	71 %
Příspěvek na penzijní připojištění	60 %	71 %	74 %	68 %
Příspěvek na životní pojištění	39 %	54 %	43 %	53 %
Kultura	29 %	28 %	33 %	41 %
Sport	33 %	32 %	39 %	40 %
13. plat	32 %	37 %	37 %	39 %
Zaměstnanecké půjčky	31 %	32 %	36 %	38 %
Zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.)	24 %	31 %	35 %	36 %
Očkování proti chřipce	24 %	28 %	25 %	35 %
Příspěvek na dovolenou	20 %	24 %	28 %	32 %
Dny volna tzv. sick day	-	-	-	30 %
Flexi – poukázky	14 %	13 %	12 %	24 %
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14 %	20 %	15 %	22 %

Zdroj: ING Pojišťovna

(<http://www.penize.cz/zamestnani/259044-jak-nas-hyckaji-ktere-zamestnanecke-vyhody-letos-frci>)

3. Metodika

Cílem bakalářské práce je posoudit systém nemzdového odměňování ve zvoleném podniku a navrhnout kroky, které by vedly ke zvýšení jeho efektivnosti.

3.1. Technika přípravy literární rešerše

Veškeré informace potřebné pro teoretickou část bakalářské práce byly zpracovány z odborné literatury, zákonů, vyhlášek a internetových stránek zabývajících se problematikou odměňování pracovníků a poskytování zaměstnaneckých výhod. Vybrané podklady byly následně zpracovány v literární přehled.

3.2. Technika sběru dat

Potřebná data byla získána konzultacemi ve vybraném podniku a na firemních internetových stránkách. Data byla také získána pomocí dotazníkového průzkumu, který byl v podniku proveden. Dotazníkové šetření proběhlo v podniku u 50 zaměstnanců. Toto šetření se uskutečnilo na jaře 2014. Dotazník je uveden v příloze.

3.3. Metodický postup

V následující praktické části bylo cílem posoudit systém nemzdového odměňování v podniku a navrhnout kroky, které by vedly ke zlepšení. Nejdříve byl charakterizován podnikatelský subjekt, který se zabývá cihlářským průmyslem. Následně byl uveden systém odměňování v podniku a poskytované zaměstnanecké výhody. Dále byla porovnána průměrná mzda firmy s průměrnou mzdou v ČR a v odvětví. V neposlední řadě bylo provedeno dotazníkové šetření v podniku. Výsledky dotazníku byly zpracovány do grafů. Podle výsledků dotazníkového šetření a informací z podniku byly podány návrhy na zlepšení současného systému poskytovaných zaměstnaneckých výhod.

3.4. Technika zpracování dat

Všechna zjištěná data byla zpracována do textu, grafů a tabulek pomocí programů Microsoft Word a Microsoft Excel 2007.

4. Praktická část

4.1. Charakteristika vybraného podniku

4.1.1. Historie podniku

Společnost se zabývá cihlářskou výrobou, která má v závodě v Dolním Bukovsku dlouhou tradici. Již v roce 1876 zde Jan Řehoř vystavěl žárovou pec a otevřel první těžebnu cihlářské suroviny. Dělníci dělali veškerou práci ručně. Hlínu zaměstnanci kopali krumpáčem, po navlhčení vodou ji šlapali bosýma nohama a ručně dusali do dřevěných forem. Vyražené plné cihly se sušily proudícím vzduchem v prostorných kolnách.

Koncem 19. století se řízení podniku ujal syn zakladatele, který podnik zmodernizoval. Na místě staré cihelny postavil čtrnáctikomorovou kruhovou pec s 36 metrů vysokým komínem. Brzy na to přibil ještě 33 metrů vysoký komín parního stroje. Lisování plných cihel a střešních tašek bobrovek bylo zmechanizováno. Za první republiky došlo také na modernizaci těžby cihlářské hlíny. Krumpáče nahradil korečkový bagr na elektrický pohon, k lisu se hlína dopravovala na kolejových vozech.

Roku 1950 se cihelna stala jedním z výrobních závodů tehdejšího národního podniku Jihočeské cihelny. Po důkladném průzkumu ložiska zde byla na počátku sedmdesátých let postavena nová moderní cihelna. V roce 1992 byla cihelna restituována přímými potomky původních majitelů.

4.1.2. Současnost podniku

Společnost zákazníkům nabízí komplexní cihelný systém pro hrubou stavbu. Společnost vlastní celkem osm výrobních provozů ve třech lokalitách. V Dolním Bukovsku u Českých Budějovic, kde sídlí také centrála společnosti, je cihlářská výroba stropních konstrukcí a překladů a komínových systémů. V Hevlíně u Znojma jsou dva výrobní závody na kompletní cihlářský sortiment. Cihelna Hevlín II je jeden z nejmodernějších výrobních závodů v Evropě, který je zařízen špičkovou technologií a produkují se zde cihelné bloky s nejlepšími tepelně izolačními vlastnostmi. V cihelně Libochovice nedaleko Prahy se vyrábí cihelné bloky, doplňky a také keramické stropní panely.

Společnost nabízí svým zákazníkům nejen výrobky nejvyšší kvality, ale i nadstandardní servis a řadu služeb. Patří k nim odborné poradenství, školení stavebních a montážních

fírem, pomoc při založení první řady zdiva z broušených cihel, pokládka stropních panelů a řada dalších.

Zboží firma dodává i na zahraniční trhy: Slovensko, Rakousko, Německo, Polsko a Maďarsko.

4.1.3. Výrobky

Společnost nabízí komplexní cihelný systém pro hrubou stavbu, který zahrnuje cihelné bloky pro obvodové zdivo, cihly pro nosné, příčkové a akustické zdivo, keramické stropy a překlady, nosné překlady pro venkovní stínící systémy, keramické stropní panely, cihelné komíny a cihelné obkladové pásy.

Cihly HELUZ

Firma nabízí cihly pro obvodové i vnitřní zdivo, doplňkové a maloformátové cihly, nepálené cihly a veškeré příslušenství od náradí po malty a další materiály a pomůcky pro zdění.

Stropní konstrukce HELUZ

Kvalitní strop, který je variabilní, rychle, jednoduše a úsporně položený s dobrými tepelně akumulacími a akustickými vlastnostmi a vysokou požární odolností.

Okenní a dveřní překlady HELUZ

Společnost vyrábí nosné i ploché nenosné překlady pro okna i dveře. Dále také nabízí unikátní nosné roletové a žaluziové překlady určené pro zabudování venkovní stínící techniky.

Komínové systémy HELUZ

Komíny HELUZ se podobají stavebnici – jednotlivé prvky systému zvoleného dle potřeb zákazníka do sebe přesně zapadají a stavba komínu je díky tomu jednoduchá, úsporná a rychlá. Společnost nabízí kompletní komínové systémy včetně nadstřešních částí, ukončovacích prvků a veškerého potřebného příslušenství. Komíny HELUZ jsou vhodné pro všechny druhy paliv a spotřebičů.

4.2. Systém odměňování

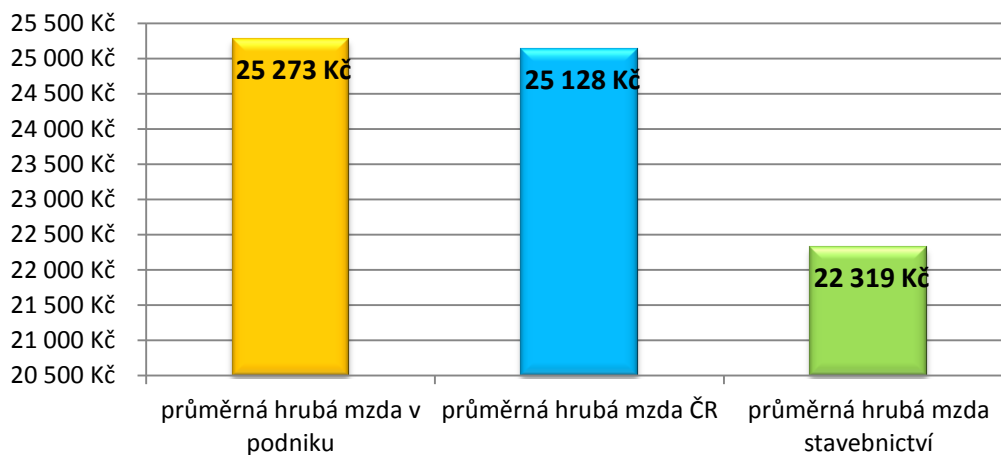
Společnost má celkem ve všech svých závodech 258 zaměstnanců. Z toho v závodě Dolní Bukovsko je 195 zaměstnanců. Z těchto 195 zaměstnanců je 36 obchodními zástupci, kteří zde nemají místo výkonu práce. V závodě Dolní Bukovsko je 75 dělníků a zbylých 84 zaměstnanců tvoří vedení firmy a administrativní a manažerské pozice.

Dělníci jsou odměňováni časovou mzdou a úkolovou mzdou. Ostatní zaměstnanci mají měsíční mzdu. Všichni zaměstnanci dostávají odměny a prémie dle splnění cílů. Dále dělníci dostávají příplatky za noční, za práci v sobotu a neděli a za práci přesčas, které jsou zákonem stanovené. A dále ještě dostávají příplatek za odpolední, který není zákonem stanovený.

Výše průměrné hrubé mzdy v podniku za rok 2013 je 25 273 Kč. Srovnání s průměrnou hrubou mzdou v odvětví a průměrnou hrubou mzdou v ČR můžeme vidět v grafu č. 1.

Srovnání průměrných hrubých mezd za rok 2013

Graf č. 1



Zdroj: Český statistický úřad

4.3. Systém nemzdového odměňování

Podnik v rámci systému nemzdového odměňování poskytuje hlavně zaměstnanecké výhody, které jsou níže uvedené. Kromě zaměstnaneckých výhod podnik organizuje pro své zaměstnance různé akce. Zaměstnanci mají možnost navštívit další výrobní závody podniku. Pro své zaměstnance a jejich rodinné příslušníky podnik pořádal akci

k příležitosti dne dětí. V loňském roce také firma poprvé svým zaměstnancům nabídla dárkové kupony na nákup zboží v obchodním řetězci.

4.3.1. Poskytované zaměstnanecké výhody

Firma poskytuje tyto zaměstnanecké výhody:

- Týden dovolené navíc, tzn. zaměstnanci mají celkem 25 dnů dovolené.
- Příspěvek na životní pojištění ve výši 500 Kč. Tento příspěvek získá zaměstnanec až po uplynutí 5 let pracovního poměru.
- Příspěvek na stravné, který činí 43 Kč. Podnik přispívá jak ve výši daňově uznatelného nákladu, který je 55 % z ceny oběda, tak i část hradí ze svého zisku. Tento zisk je z minulých let. Zaměstnanci si takto platí pouze 20 Kč za jeden oběd.
- Služební automobil, který zaměstnanec může využívat i pro soukromé účely. Toto využívání vozidla i pro soukromé účely se projevuje zaměstnanci při výpočtu mzdy a to navýšením základu daně a pro odvod zdravotního a sociálního pojištění o 1 % z pořizovací ceny vozidla. Firma takto poskytuje 60 automobilů.
- Finanční odměnu při životním výročí 50 let. Zaměstnanec obdrží při výročí částku 3 500 Kč v měsíci, kdy nastalo životní výročí. Dalším finančním příspěvkem je částka 4 500 Kč, kterou firma vyplácí zaměstnanci při odchodu do důchodu.
- Finanční příspěvek dle doby pracovního poměru. Příspěvek je vyplácen v měsíci, ve kterém zaměstnanec nastoupil do firmy.

Výše příspěvku je následující:

5 let – 600 Kč	25 let – 2 000 Kč
10 let – 800 Kč	30 let – 2 500 Kč
15 let – 1 000 Kč	35 let – 3 500 Kč
20 let – 1 500 Kč	40 let – 4 000 Kč

Přibližné náklady na poskytované zaměstnanecké výhody činí 12 % z celkových nákladů podniku.

Na výše uvedené zaměstnanecké výhody mají nárok všichni zaměstnanci. Pouze na služební automobil mají nárok řídící pracovníci (ředitel, obchodní ředitel, vedoucí odd.), obchodní zástupci.

4.4. Dotazníkové šetření

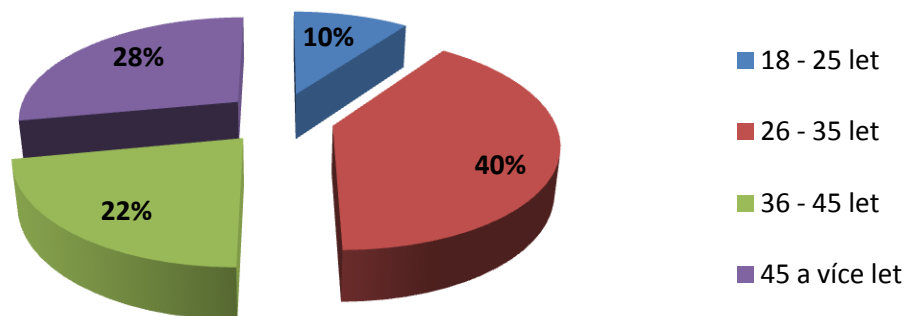
Následující část je věnována výsledkům dotazníkového řešení. Dotazník se skládal z 12 otázek, na které odpovědělo 50 zaměstnanců společnosti. Zaměstnanci byli zvoleni náhodným výběrem ze závodu v Dolním Bukovsku. Z 55 dotazníků bylo vyplněno a vráceno celkem 50 dotazníků (91 %). Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit motivaci zaměstnanců, seznámit se s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami, ale i postrádanými zaměstnaneckými výhodami a spokojeností se systémem zaměstnaneckých výhod. Zajímalo mě také jak se zaměstnanci rozhodnou, když dostanou na výběr zaměstnaneckou výhodu nebo zvýšení mzdy.

Toto šetření bylo provedeno na jaře 2014.

4.4.1. Výsledky dotazníkového šetření

Otázka č. 1: Věk

Graf č. 2: Věk respondentů

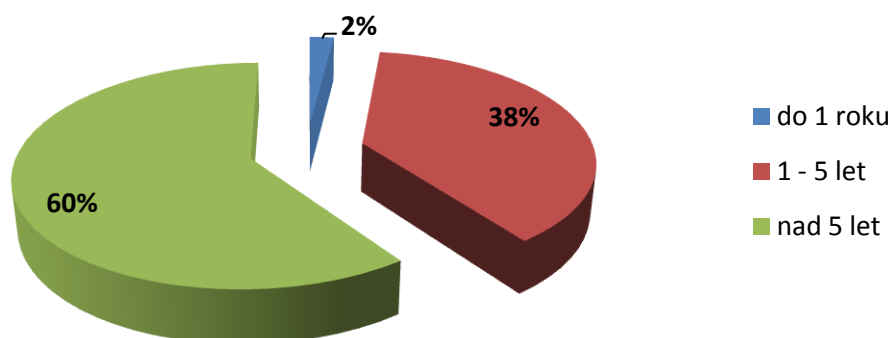


Zdroj: vlastní

Graf č. 2 nám znázorňuje věkové složení dotazovaných, přičemž 40 % bylo ve věku 26 – 35 let, 28 % ve věku 45 let a více, 22 % ve věku 36 – 45 let, 10 % ve věku 18 – 25 let.

Otázka č. 2: Jak dlouho pracujete ve firmě?

Graf č. 3: Doba zaměstnání ve firmě

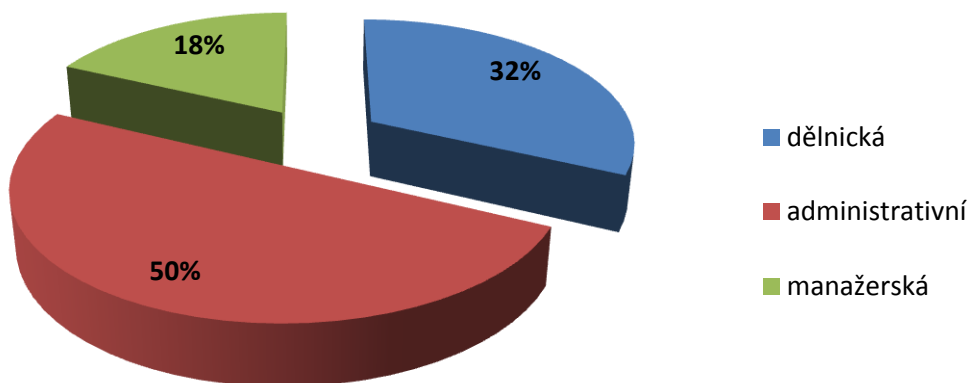


Zdroj: vlastní

Z grafu č. 3 vyplývá, že většina dotázaných je ve firmě zaměstnána nad 5 let, tuto skupinu tvoří 60 %. Od 1 roku do 5 let je ve firmě zaměstnáno 38 %, do 1 roku jsou zaměstnáni 2 % dotázaných.

Otázka č. 3: Vaše pracovní pozice

Graf č. 4: Pracovní pozice ve firmě

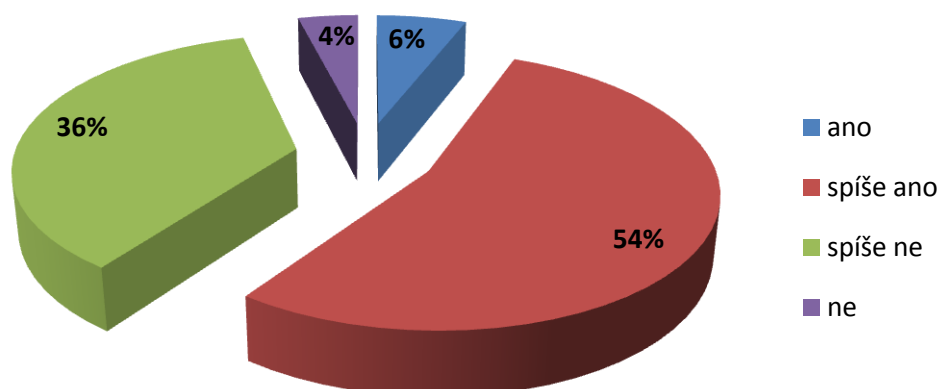


Zdroj: vlastní

Z hlediska pracovní pozice z grafu č. 4 vyplývá, že bylo 50 % administrativních pracovníků, 32 % je dělnické pozici a 18 % je na manažerské pozici.

Otázka č. 4: Jak jste spokojen se svým mzdovým ohodnocením?

Graf č. 5: Spokojenost se mzdovým ohodnocením

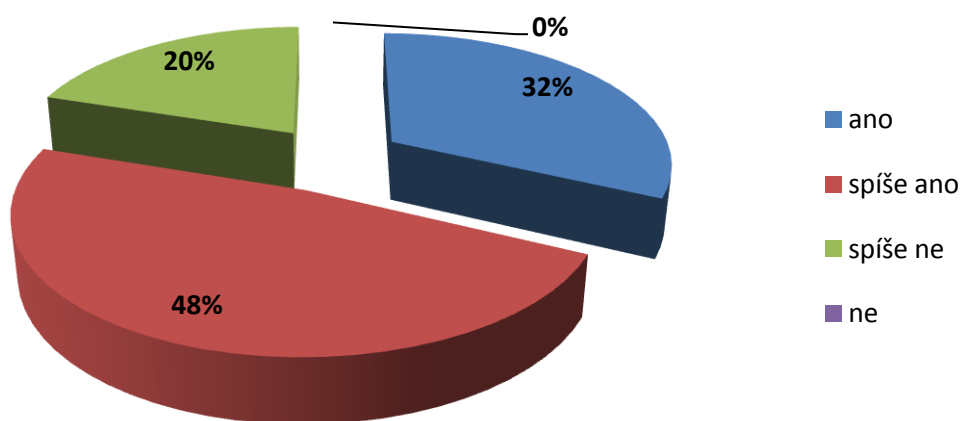


Zdroj: vlastní

Se svým mzdovým ohodnocením dle grafu č. 5 je spokojeno pouhých 6 % a spíše spokojeno je 54 %, spíše nespokojeno je 36 %, nespokojena jsou 4 % dotázaných.

Otázka č. 5: Máte dostatečné informace o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách firmy?

Graf č. 6: Informovanost o zaměstnaneckých výhodách

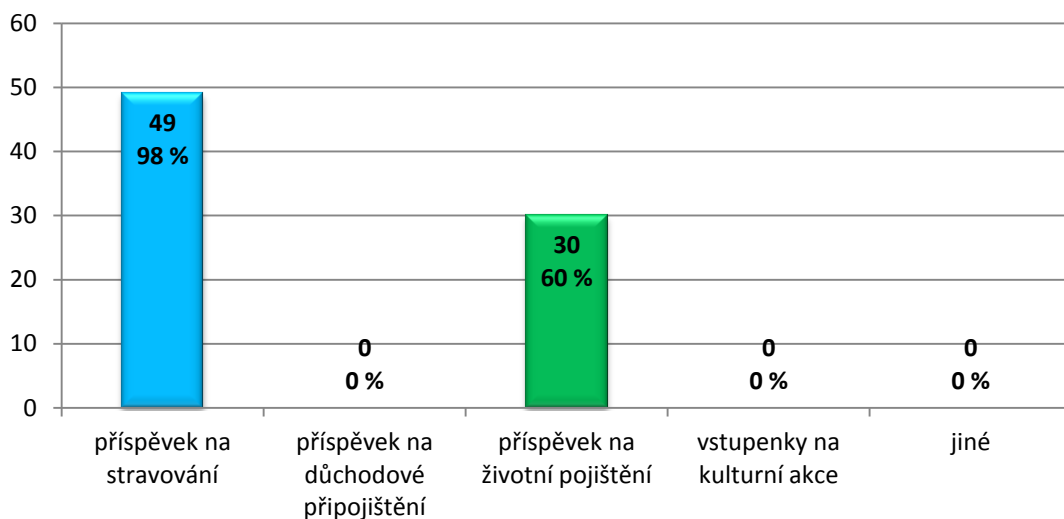


Zdroj: vlastní

Z grafu č. 6 vyplývá, že 32 % dotázaných je dostatečně informováno, 48 % je spíše informováno, 20 % je spíše neinformováno. Zároveň se v dotazníkovém průzkumu nenašel nikdo, kdo by nebyl informován.

Otázka č. 6: Jaké zaměstnanecké výhody dostáváte?

Graf č. 7: Poskytované zaměstnanecké výhody

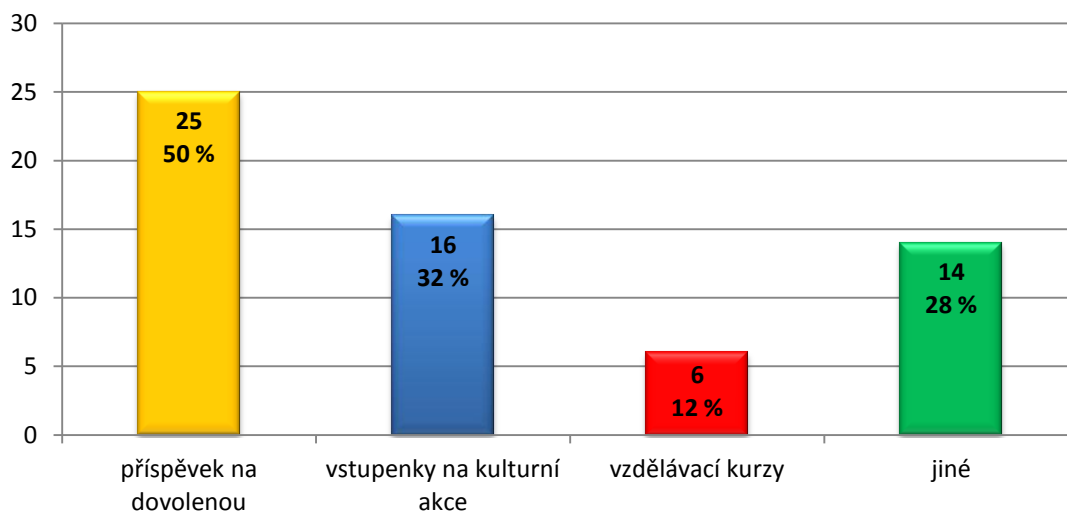


Zdroj: vlastní

Z grafu č. 7 vidíme, že kromě 1 dostávají všichni příspěvek na stravování (98 %), příspěvek na důchodové připojištění firma neposkytuje, příspěvek na životní pojištění má 30 dotázaných (60 %). Další poskytované výhody v dotazníku nebyly uvedeny.

Otázka č. 7: Jaké zaměstnanecké výhody postrádáte?

Graf č. 8: Postrádané zaměstnanecké výhody



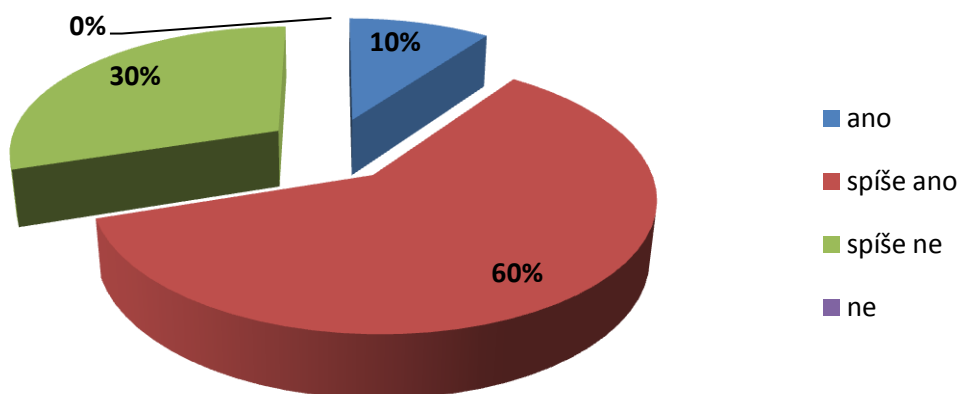
Zdroj: vlastní

Z grafu č. 8 je vidět, že zaměstnanci nejvíce postrádají zaměstnaneckou výhodu ve formě příspěvku na dovolenou 50 %. Jako další postrádanou výhodou jsou vstupenky na kulturní akce, které postrádá 32 % dotázaných. 12 % zaměstnanců by mělo zájem o

vzdělávací kurzy. V jiných možnostech zaměstnanci uvedli tyto odpovědi: 13. mzda (3 odpovědi), zdravotní cvičení, příspěvek na důchodové připojištění, větší nabídku výhod. Objevily se také odpovědi, že nevěděli nebo otázka nebyla zodpovězena vůbec.

Otázka č. 8: Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami?

Graf č. 9: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami

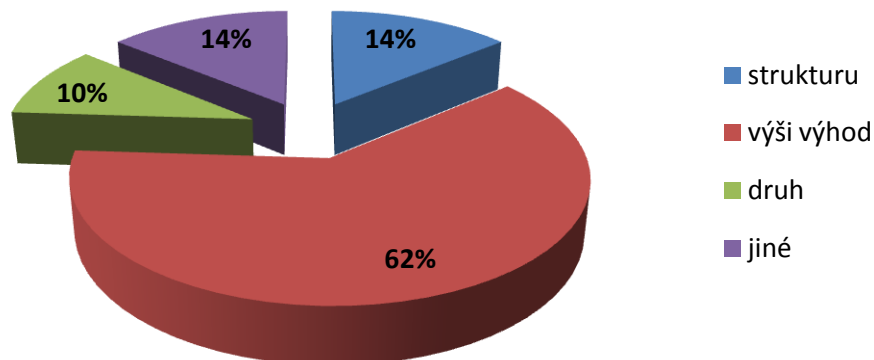


Zdroj: vlastní

Z grafu č. 9 vidíme, že větší polovina dotázaných tj. 60 % je spíše spokojena se systémem zaměstnaneckých výhod. Méně spokojeno je 30 % dotázaných. Spokojeno je 10 % dotázaných zaměstnanců. Nespokojenost neprojevil žádný zaměstnanec z dotázaných. Neúplná spokojenost může plynout z toho, že nabídka výhod není tak pestrá. Dalším důvodem by také mohla být výše výhod. Tato úvaha se ovšem odvíjí od každého zaměstnance jinak, protože každý má jiné preference.

Otázka č. 9: Co byste změnili na systému zaměstnaneckých výhod?

Graf č. 10: Změna v systému zaměstnaneckých výhod

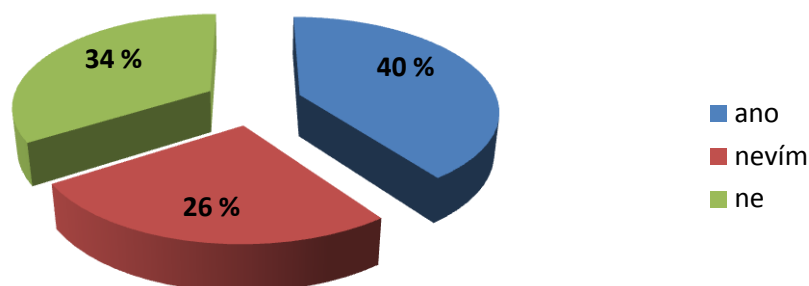


Zdroj: vlastní

Graf č. 10 ukazuje, že na systému výhod by 62 % zaměstnanců nejraději změnilo výši poskytovaných výhod. V menší míře (14 %) by se pak měla změnit struktura. Pro změnu druhu výhod je 10 %. V jiných odpovědích se nejčastěji objevilo neví, nic nebo otázka nebyla zodpovězena. V jednom případě, by zaměstnanec chtěl změnit přístup.

Otázka č. 10: Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován?

Graf č. 11: Motivovanost od nadřízeného

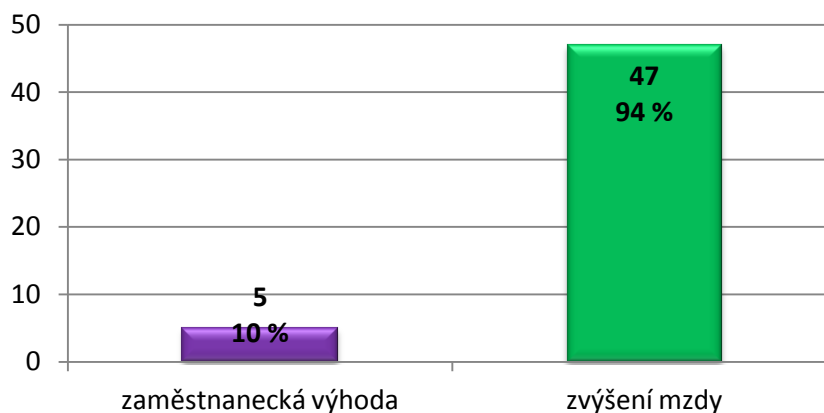


Zdroj: vlastní

Z grafu č. 11 vyplývá, že 40 % je svým nadřízeným dostatečně motivováno. Menší část 34 % si myslí, že není dostatečně motivována. 26 % neví, zda je či není dostatečně motivováno.

Otázka č. 11: Dali byste přednost poskytnutí zaměstnanecké výhody či zvýšení mzdy (ve stejné výši)?

Graf č. 12: Zaměstnanecká výhoda či zvýšení mzdy

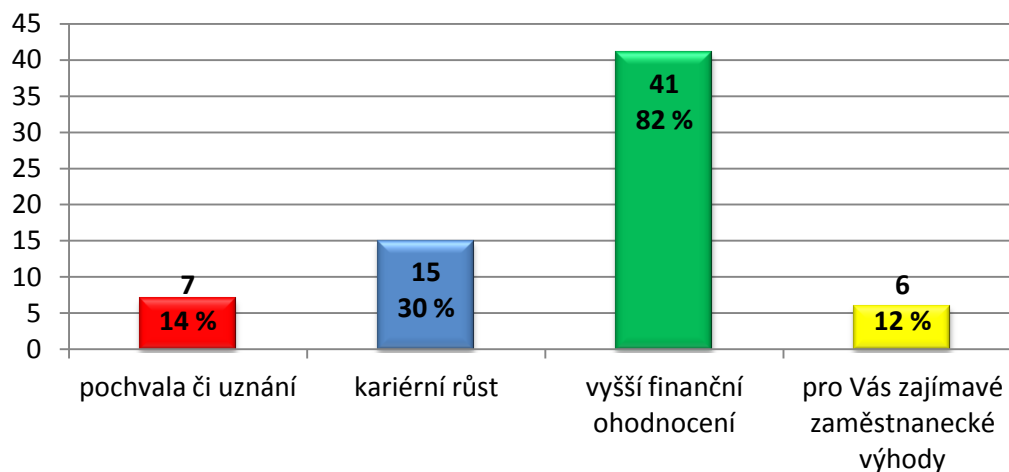


Zdroj: vlastní

Z grafu č. 12 je jasné, že zaměstnanci raději volí zvýšení mzdy než zaměstnaneckou výhodu. Dva respondenti by chtěli obojí. Zaměstnanci zřejmě nejsou obeznámeni s tím, že z hlediska daňového je pro ně v několika případech výhodnější si zvolit zaměstnaneckou výhodu, než zvýšení mzdy.

Otázka č. 12: Co by Vás motivovalo k lepším výsledkům?

Graf č. 13: Motivace k lepším výkonům



Zdroj: vlastní

U této otázky respondenti volili více možností, ale i přesto z grafu č. 13 vyplývá, že největší motivací by bylo vyšší finanční ohodnocení, pro které by bylo 82 % dotázaných. Dalším motivátorem je kariérní růst, který by motivoval 30 % dotázaných. Pochvala či uznání by motivovala 14 % a zajímavé zaměstnanecké výhody by motivovalo 12 % dotázaných.

4.4.2. Výsledky dotazníkového šetření podle pracovní pozice

Účastníci dotazníkového šetření podle pracovní pozice

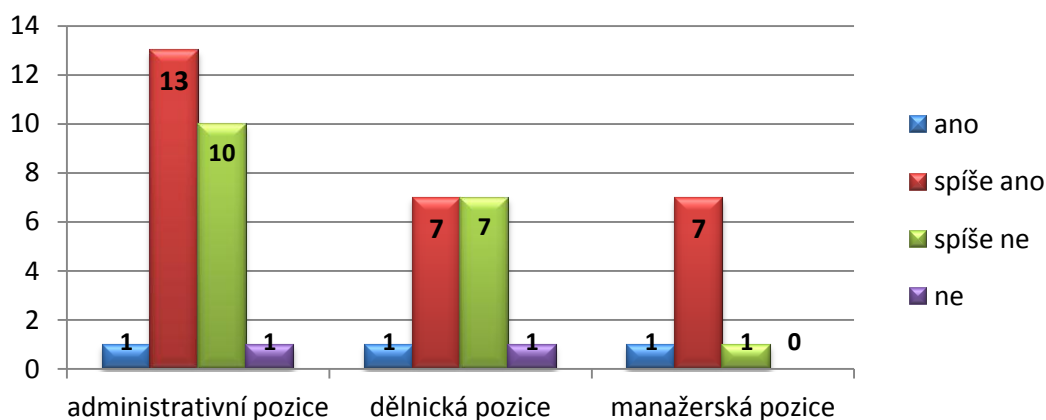
Tabulka č. 1: Účastníci dotazníkového šetření podle pracovní pozice

Pracovní pozice	administrativa	dělníci	manažeři
Počet zaměstnanců	25	16	9

Zdroj: vlastní

1. Spokojenost zaměstnanců se mzdovým ohodnocením podle pracovní pozice

Graf č. 14: Spokojenost se mzdovým ohodnocením podle pracovní pozice



Zdroj: vlastní

Z grafu č. 14 vyplývá, že nezáleží na pracovní pozici zaměstnance. Většina je spíše spokojena se svým mzdovým ohodnocením. Z každé pracovní pozice je vždy 1 zaměstnanec plně spokojen se svým mzdovým ohodnocením. U administrativní a dělnické pozice se téměř vyrovnávají zaměstnanci, kteří jsou spíše spokojeni a spíše nespokojeni se svým ohodnocením. U jediné manažerské pozice není zaměstnanec, který by nebyl spokojen se svým mzdovým ohodnocením. U zbývajících pozic je vždy alespoň 1 zaměstnanec nespokojen.

Tabulka č. 2: Spokojenost se mzdovým ohodnocením podle pracovní pozice

možné odpovědi	administrativní pozice	dělnická pozice	manažerská pozice
ano	4 %	6 %	11 %
spíše ano	52 %	44 %	78 %
spíše ne	40 %	44 %	11 %
ne	4 %	6 %	0 %

Zdroj: vlastní

Z tabulky č. 2 je vidět, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni se svým mzdovým ohodnocením bez ohledu na jejich pracovní pozici. U **administrativní pozice** jsou plně

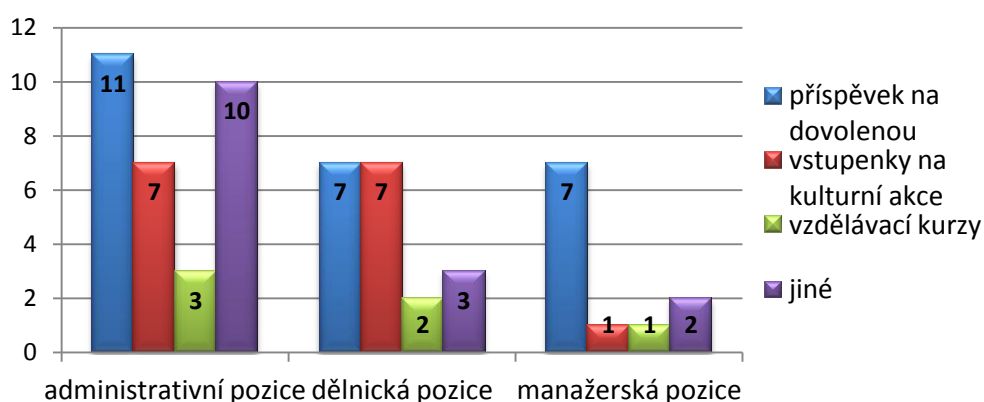
spokojeni 4 % zaměstnanců, 52 % je spíše spokojeno, 40 % je spíše nespokojeno a 4 % jsou nespokojena.

U **dělnické pozice** je 6 % plně spokojeno, 44 % je spíše spokojeno a spíše nespokojeno, 6 % je se svým mzdovým ohodnocením nespokojeno.

U **manažerské pozice** je 11 % spokojeno se svým mzdovým ohodnocením, 78 % je spíše spokojeno, 11 % je spíše nespokojeno. Žádný manažer z dotázaných není nespokojen se svým mzdovým ohodnocením.

2. Postrádané zaměstnanecké výhody podle pracovní pozice

Graf č. 15: Postrádané zaměstnanecké výhody podle pracovní pozice



Zdroj: vlastní

Podle grafu č. 15 můžeme vidět, že postrádané zaměstnanecké výhody jsou pro všechny pozice podobné. Nejvíce postrádanou výhodou je příspěvek na dovolenou a vstupenky na kulturní akce. U administrativní pozice je na druhém místě volba jiné možnosti, kde se objevovali různorodé odpovědi s jedním až třemi hlasy.

Tabulka č. 3: Postrádané zaměstnanecké výhody podle pracovní pozice v %

možné odpovědi	administrativní pozice	dělnická pozice	manažerská pozice
příspěvek na dovolenou	28 %	37 %	64 %
vstupenky na kulturní akce	23 %	37 %	9 %
vzdělávací kurzy	10 %	10 %	9 %
jiné	32 %	16 %	18 %

Zdroj: vlastní

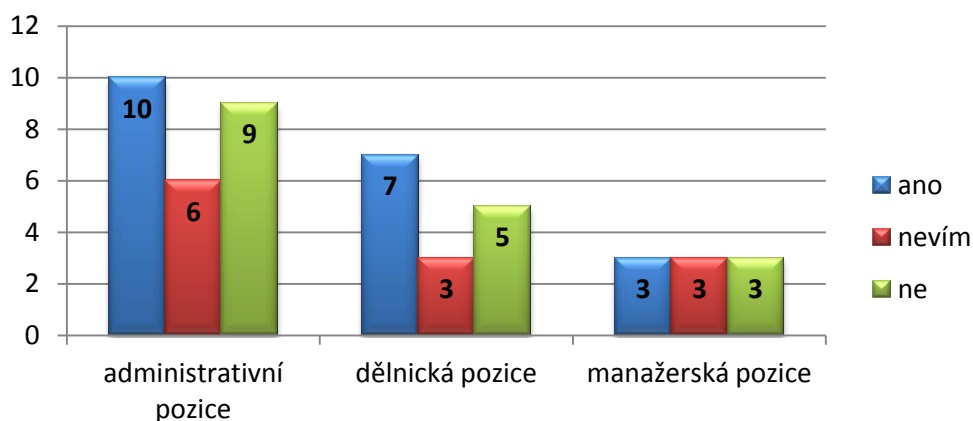
Nejvíce postrádanou zaměstnaneckou výhodou je příspěvek na dovolenou. Podle tabulky č. 3 u **administrativní pozice** příspěvek na dovolenou postrádá 28 %, vstupenky na kulturní akce postrádá 23 %, vzdělávací kurzy postrádá 10 %, jiné postrádá 32 % (zdravotní cvičení, příspěvek na důchodové připojištění, žádné, 13. mzda).

Na **dělnické pozici** příspěvek na dovolenou a vstupenky na kulturní akce postrádá 37 %, vzdělávací kurzy postrádá 10 % a jiné postrádá 16 % (větší nabídka výhod).

Na **manažerské pozici** postrádá příspěvek na dovolenou 64 %, vstupenky na kulturní akce a vzdělávací kurzy 9 % a jiné 18 % (13. mzda).

3. Motivovanost od nadřízeného podle pracovní pozice

Graf č. 16: Motivovanost od nadřízeného podle pracovní pozice



Zdroj: vlastní

Podle grafu č. 16 je vidět, že u všech pracovních pozic jsou zaměstnanci dostatečně motivováni svým nadřízeným. Avšak není velký rozdíl mezi dostatečně motivovanými a nemotivovanými, kterých není o tolik méně.

Tabulka č. 4: Motivovanost od nadřízeného podle pracovní pozice

možné odpovědi	administrativní pozice	dělnická pozice	manažerská pozice
ano	40 %	47 %	34 %
nevím	24 %	20 %	33 %
ne	36 %	33 %	33 %

Zdroj: vlastní

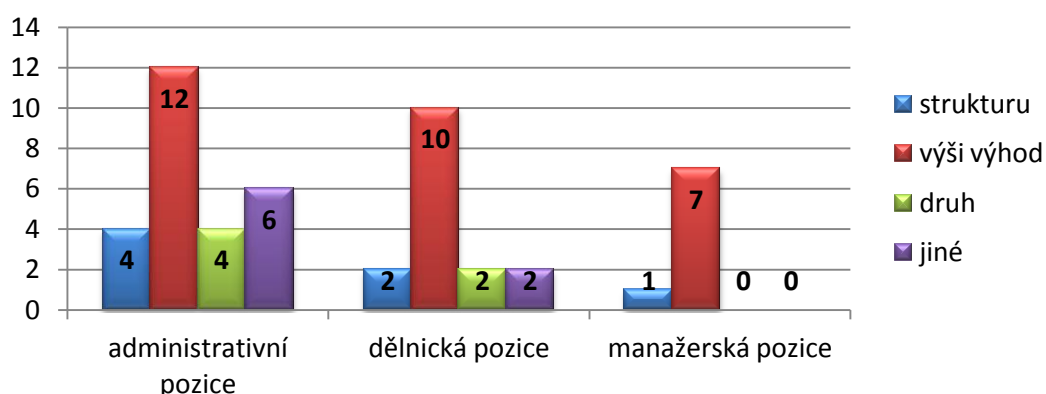
Podle tabulky č. 4 u **administrativní pozice** je 40 % dobře motivováno, 24 % je nejistých a 36 % není od svého nadřízeného dostatečně motivováno.

U **dělnické pozice** je 47 % dobře motivováno, 20 % je nejistých, 33 % nemá od svého nadřízeného dostatečnou motivovanost.

U **manažerské pozice** jsou odpovědi vyrovnané. Dobře motivováno je 34%, nedostatečně motivovaných a nejistých je 33 %.

4. Změna systému zaměstnaneckých výhod podle pracovní pozice

Graf č. 17: Změna systému zaměstnaneckých výhod dle pracovní pozice



Zdroj: vlastní

Z grafu č. 17 vyplývá, ať už jsou zaměstnanci na jakékoliv pracovní pozici, nejraději by na systému zaměstnaneckých výhod změnili jejich výši. Výši výhod následuje struktura a druh. U manažerské pozice by změnili dotazovaní buď výši nebo strukturu.

Tabulka č.5: Změna v systému zaměstnaneckých výhod podle pracovní pozice

možné odpovědi	administrativní pozice	dělnická pozice	manažerská pozice
struktura	16 %	13 %	11 %
výše výhod	48 %	63 %	78 %
druh	16 %	13 %	0 %
jiné	24 %	13 %	0 %

Zdroj: vlastní

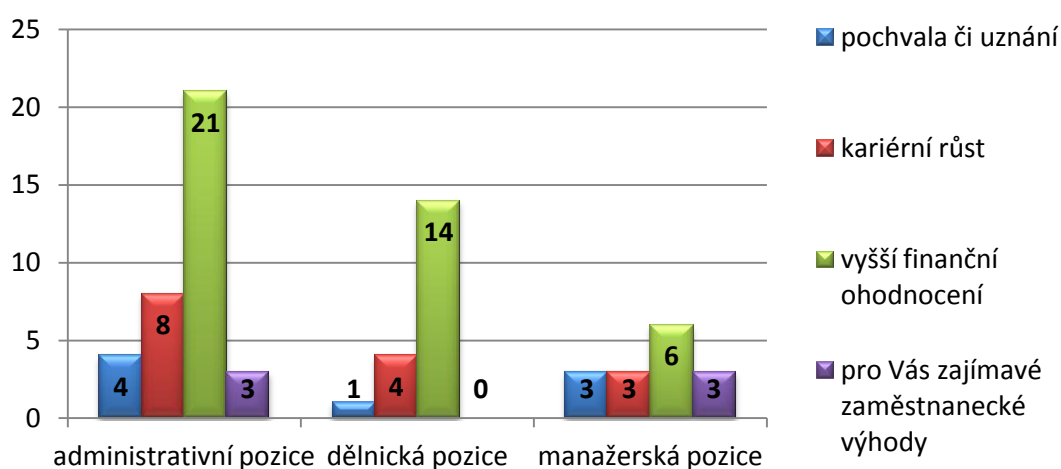
Podle tabulky č. 5 na **administrativní pozici** by pro změnu struktury výhod bylo 16 %, pro změnu výše výhod 48 %, pro změnu druhu 16 %, jiné by změnilo 24 % (nevím, nic).

Na **dělnické pozici** by strukturu chtělo změnit 13 %, výši výhod 63 %, druh a jiné 13 % (přístup).

Na **manažerské pozici** by chtěli změnit pouze strukturu 11 % a výši výhod 78 %.

5. Motivace k lepšímu výkonu podle pracovní pozice

Graf č. 18: Motivace k lepšímu výkonu podle pracovní pozice



Zdroj: vlastní

Nejvíce by zaměstnance k lepším výkonům motivovalo vyšší finanční ohodnocení.

Zaměstnance na **administrativní pozici** by k lepšímu výkonu nejvíce motivovalo vyšší finanční ohodnocení, s menším zájmem by je motivoval kariérní růst. Nejméně by byli motivováni pochvalou či uznáním a zajímavými zaměstnaneckými výhodami.

Dělnické pozice by také nejvíce motivovalo vyšší finanční ohodnocení, méně kariérní růst a nejméně pochvala či uznání. Žádného z dotázaných dělníků by nemotivovala zajímavá zaměstnanecká výhoda.

Zaměstnance na **manažerské pozice** by také nejvíce motivovalo vyšší finanční ohodnocení. Dále pak pochvala či uznání, kariérní růst i zajímavé zaměstnanecké výhody, které měly stejný počet hlasů.

Tabulka č. 6: Motivace k lepším výkonům podle pracovní pozice

možné odpovědi	administrativní pozice	dělnická pozice	manažerská pozice
pochvala či uznání	16 %	6 %	33 %
kariérní růst	32 %	25 %	33 %
vyšší finanční ohodnocení	84 %	88 %	67 %
pro Vás zajímavé zaměstnanecké výhody	12 %	0 %	33 %

Zdroj: vlastní

Podle tabulky č. 6 na **administrativní pozici** by k lepším výkonům motivovala 16 % pochvala či uznání, 32 % kariérní růst, 84 % vyšší finanční ohodnocení, 12 % zaměstnanecké výhody.

Na **dělnické pozici** by 6 % dotázaných motivovala pochvala či uznání, 25 % kariérní růst, 88 % vyšší finanční ohodnocení a žádného zaměstnanecké výhody.

Na **manažerské pozici** by 33 % dotázaných bylo motivováno k lepším výsledkům pochvalou či uznáním, stejně kariérním růstem a taktéž i zaměstnaneckými výhodami, 67 % vyšším finančním ohodnocením.

4.4.3. Výsledky dotazníkového šetření podle věku

Účastníci dotazníkového šetření podle věku

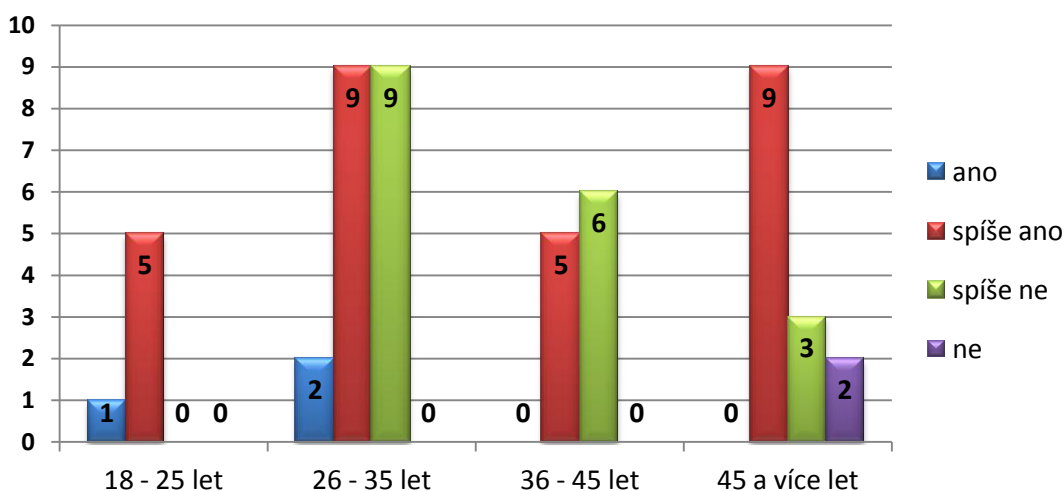
Tabulka č. 7: Účastníci dotazníkového šetření podle věku

Věk	18 - 25 let	26 - 35 let	36 - 45 let	45 a více let
Počet zaměstnanců	5	20	11	14

Zdroj: vlastní

1. Spokojenost zaměstnanců se mzdovým ohodnocením podle věku

Graf č. 19: Spokojenost se mzdovým ohodnocením podle věku



Zdroj: vlastní

Podle grafu č. 19 vidíme, že nespokojeni se svým mzdovým ohodnocením jsou jen zaměstnanci ve věku 45 a více let. Zatímco spokojeni jsou jen zaměstnanci do 35 let a to pouze 3 zaměstnanci. Ve věku 26 – 35 let je spíše spokojenost a spíše nespokojenost vyrovnaná. Ve věku 36 – 45 let jsou zaměstnanci více nespokojeni než spokojeni.

Tabulka č. 8: Spokojenost se mzdovým ohodnocením podle věku

možné odpovědi	18 - 25 let	26 - 35 let	36 - 45 let	45 a více let
ano	17 %	10 %	0 %	0 %
spíše ano	83 %	45 %	45 %	64 %
spíše ne	0 %	45 %	55 %	22 %
ne	0 %	0 %	0 %	14 %

Zdroj: vlastní

Podle tabulky č. 8 u zaměstnanců ve věku **18 – 25 let** je 17 % spokojeno se svým mzdovým ohodnocením, 83 % je spíše spokojeno a žádný není spíše nespokojen nebo nespokojen.

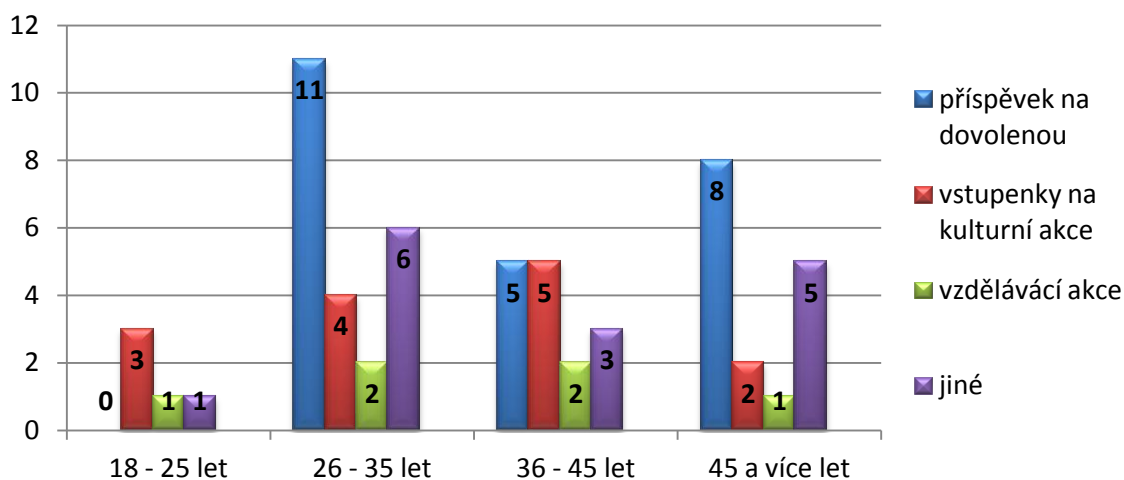
U zaměstnanců ve věku **26 – 35 let** je 10 % spokojeno se svým mzdovým ohodnocením, 45 % je spíše spokojeno a spíše nespokojeno. Žádný zaměstnanec v tomto věku není nespokojen.

U zaměstnanců ve věkové skupině **36 – 45 let** je 45 % spíše spokojeno a 55 % je spíše nespokojeno. Žádný zaměstnanec v této věkové skupině není úplně spokojen či úplně nespokojen.

Ve věkové skupině **45 a více let** je 64 % spíše spokojeno, 22 % je spíše nespokojeno, 14 % je nespokojeno. Žádný zaměstnanec v této věkové skupině není plně spokojen.

2. Postrádané zaměstnanecké výhody podle věku

Graf č. 20: Postrádané zaměstnanecké výhody podle věku



Zdroj: vlastní

Z grafu č. 20 vidíme, že mladí lidé 18 – 25 let nejvíce postrádají zaměstnaneckou výhodu v podobě vstupenek na kulturní akce. Zaměstnanci ve věku 26 – 35 let nejvíce postrádají příspěvek na dovolenou, s menším zájmem poté vstupenky na kulturní akce. U zaměstnanců ve věku 36 – 45 let je zájem různorodý a velice vyrovnaný. Zaměstnanci ve věku 45 a více let nejvíce postrádají příspěvek na dovolenou.

Tabulka č. 9: Postrádané zaměstnanecké výhody podle věku

možné odpovědi	18 - 25 let	26 - 35 let	36 - 45 let	45 a více let
příspěvek na dovolenou	0 %	55 %	45 %	57 %
vstupenky na kulturní akce	60 %	20 %	45 %	14 %
vzdělávací kurzy	20 %	10 %	18 %	7 %
jiné	20 %	30 %	27 %	36 %

Zdroj: vlastní

Podle tabulky č. 9 ve věkové skupině **18 – 25 let** v rámci zaměstnaneckých výhod postrádá 60 % vstupenky na kulturní akce, 20 % vzdělávací kurzy a jiné.

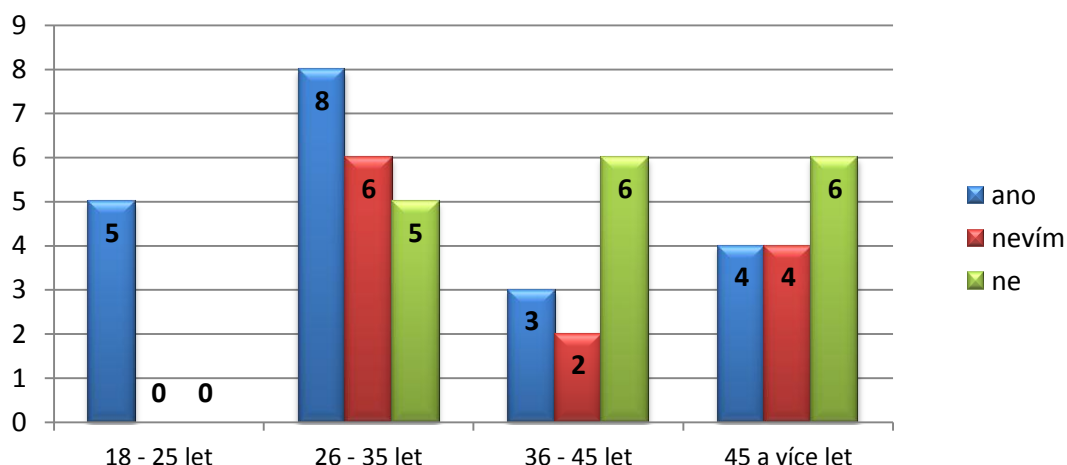
Ve věku **26 – 35 let** postrádá 55 % příspěvek na dovolenou, 20 % vstupenky na kulturní akce, 10 % vzdělávací kurzy, 30 % zvolilo jinou možnost.

Ve věku **36 – 45 let** postrádá 45 % příspěvek na dovolenou a vstupenky na kulturní akce, 18 % vzdělávací kurzy a 27 % zvolilo jinou možnost.

Ve věkové skupině **45 a více let** postrádá 47 % příspěvek na dovolenou, 14 % vstupenky na kulturní akce, 7 % vzdělávací kurzy, 36 % zvolilo jinou možnost.

3. Motivace od nadřízeného podle věku

Graf č. 21: Motivace od nadřízeného podle věku



Zdroj: vlastní

V grafu č. 21 je vidět, že mladí zaměstnanci do 35 let jsou dobře motivováni svými nadřízenými. Naopak starší zaměstnanci už nejsou svým nadřízeným tak dobře motivováni. V mnoha případech si zaměstnanci nejsou jisti, zda jsou či nejsou dobře motivováni.

Tabulka č. 10: Motivace od nadřízeného podle věku

možné odpovědi	18 - 25 let	26 - 35 let	36 - 45 let	45 a více let
ano	100 %	42 %	27 %	28 %
nevím	0 %	32 %	18 %	29 %
ne	0 %	26 %	55 %	43 %

Zdroj: vlastní

Podle tabulky č. 10 jsou zaměstnanci ve věku **18 – 25 let** od svého nadřízeného dobře motivováni tj. 100 %.

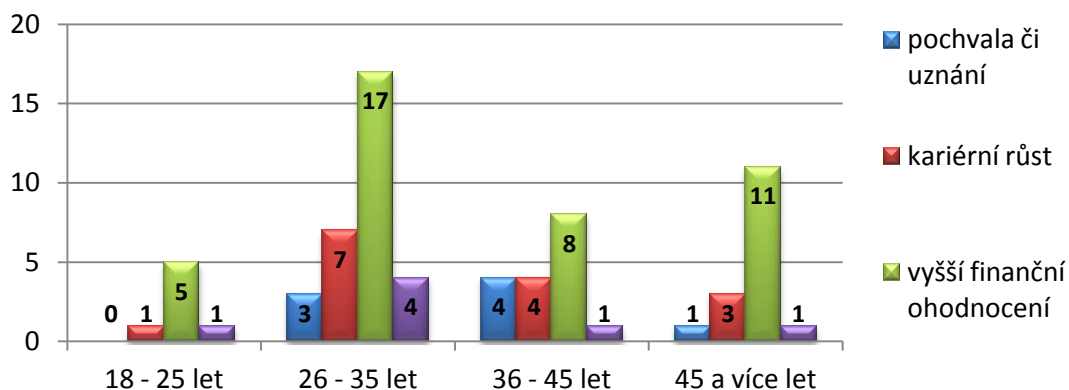
Ve věkové skupině **26 – 35 let** je 42 % svým nadřízeným dobře motivováno, 32 % je nejistých, 26 % není dobře motivováno.

Ve věku **36 – 45 let** je 27 % dobře motivováno, 18 % je nejistých a 55 % není dobře motivováno svým nadřízeným.

Ve věkové skupině 45 a více let je 28 % dobře motivováno, 29 % je nejistých a 43 % není dobře motivováno.

4. Motivace k lepším výkonům podle věku

Graf č. 22: Motivace k lepším výkonům podle věku



Zdroj: vlastní

Největší motivací je vyšší finanční ohodnocení. Zaměstnance ve věku 18 – 25 let nejvíce motivuje vyšší finanční ohodnocení. Zaměstnance ve věku 26 -35 let nejvíce motivuje také vyšší finanční ohodnocení, ale také by je motivoval kariérní růst a s menším zájmem i zajímavé zaměstnanecké výhody. U zaměstnanců ve věku 36 – 45 let se za vyšším finančním ohodnocením zařadily kariérní růst a pochvala či uznání. Ve věku 45 let a více opět dominuje vyšší finanční ohodnocení a na druhém místě je kariérní růst.

Tabulka č. 11: Motivace k lepším výkonům podle věku

možné odpovědi	18 - 25 let	26 - 35 let	36 - 45 let	45 a více let
pochvala či uznání	0 %	15 %	36 %	7 %
profesní růst	20 %	35 %	36 %	21 %
vyšší finanční ohodnocení	100 %	85 %	73 %	79 %
zajímavé zaměstnanecké výhody	20 %	20 %	9 %	7 %

Zdroj: vlastní

Podle tabulky č. 11 by 20 % zaměstnanců ve věku **18 – 25 let** k lepším výkonům motivoval kariérní růst, 100 % by motivovalo vyšší finanční ohodnocení a 20 % zaměstnanecké výhody. Žádného zaměstnance z dotázaných by nemotivovala pochvala či uznání.

Ve věkové skupině **26 – 35 let** by 15 % zaměstnanců motivovala pochvala či uznání, 35 % kariérní růst, 85 % vyšší finanční ohodnocení a 20 % zaměstnanecké výhody.

Ve věku **36 – 45 let** by 36 % motivovala pochvala či uznání a stejně také kariérní růst, 73 % by motivovalo vyšší finanční ohodnocení a 9 % by motivovaly zajímavé zaměstnanecké výhody.

Ve věku **45 a více let** by 7 % motivovala pochvala či uznání a taktéž i zajímavé zaměstnanecké výhody. 21 % by motivoval kariérní růst a 79 % by motivovalo vyšší finanční ohodnocení.

4.5. Návrh na zlepšení systému

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že systém nemzdového odměňování není plně funkční a zaměstnanci jsou spíše spokojeni. Proto by bylo vhodné provést několik změn, které by vedly ke zlepšení stávajícího systému.

Vzhledem k tomu, že každý zaměstnanec má jiné potřeby a zájmy, tak by bylo vhodné změnit stávající systém poskytovaných zaměstnaneckých výhod v této firmě na pružný systém poskytovaných výhod tzv. „cafeteria systém“. V tomto systému má zaměstnanec možnost vybrat si výhody dle svých preferencí v rámci stanoveného limitu. Tento systém je sice oblíbený, ale má i svoji nevýhodu. Nevýhodou systému je administrativní náročnost jak pro tvorbu, tak i pro udržování. Pokud se o tento systém nechce firma starat sama, je možné ho svěřit specializované firmě. Jedná se o firmy specializující se na outsourcing cafeteria systému. Z tohoto důvodu má tento systém vyšší finanční náklady.

V rámci cafeteria systému by bylo nejvhodnější zvolit systém jádra. Tento systém má určené jádro, které dostávají všichni zaměstnanci a k tomu ještě několik možností ze kterých si může zaměstnanec zvolit další výhody. Do jádra systému by bylo možné zvolit příspěvek na stravování a týden volna navíc. Ve výběrové části by bylo vhodné zvolit příspěvek na životní pojištění, příspěvek na důchodové připojištění, vstupenky na kulturní akce, flexi poukázky a další.

Na základě výsledků dotazníku, které můžeme vidět v grafu č. 8 (str. 33), je možné doporučit zavedení těchto zaměstnaneckých výhod:

- příspěvek na dovolenou,
- vstupenky na kulturní akce,
- vzdělávací kurzy.

Tyto zaměstnanecké výhody jsou zaměstnanci nejvíce postrádané a určitě by o ně jevili zájem a určitě by tvořily dobrý motivační prvek. Navíc by poskytnuté vzdělávací kurzy firma mohla využít i ve svůj prospěch při obchodování se zahraničními zákazníky.

Podle dotazníkového průzkumu, ze kterého vyplynulo, že informovanost zaměstnanců o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách není dostatečná. Podle grafu č. 6 (str. 32) vyplývá, že informovanost je nedostatečná, protože 32 % není dostatečně informováno

a 20 % je spíše neinformováno o poskytovaných výhodách. Proto by bylo přínosné zaměstnance lépe informovat o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách, které firma nabízí, aby je zaměstnanci mohli využívat.

Také by bylo možné firmě doporučit zavedení kariérního růstu. Podle dotazníkového šetření se ukázal jako významný motivátor pro zaměstnance. Podle grafu č. 13 (str. 36) by motivoval 30 % dotázaných zaměstnanců.

Výše uvedené návrhy změn stávajícího systému poskytovaných zaměstnaneckých výhod jsou realizovatelné za předpokladu, že se adekvátně odrazí ve výkonech zaměstnanců a jejich motivaci.

5. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit systém nemzdového odměňování v podniku a na základě získaných informací navrhnout kroky, které by vedly ke zlepšení současného stavu v podniku.

System odměňování v podniku je jednoduchý a nenáročný. Zaměstnanci jsou odměňováni dle pracovní pozice v podniku. Dělníci jsou odměňováni časovou a úkolovou mzdou a ostatní zaměstnanci měsíční mzdou. Průměrná mzda v podniku za rok 2013 byla 25 273 Kč, což je o 145 Kč více, než je průměrná mzda v České republice. Ve srovnání s průměrnou mzdou v odvětví má podnik průměrnou mzdu vyšší o 2 954 Kč.

System nemzdového odměňování je jednoduchý. Podnik poskytuje následující výhody: týden volna navíc, příspěvek na stravování nad rámec daňově uznatelných nákladů, příspěvek na životní pojištění, finanční příspěvek při životním výročí, finanční příspěvek podle délky zaměstnání v podniku a služební automobil. Poskytované zaměstnanecké výhody jsou poskytovány všem zaměstnancům. Pouze služební automobil je určen pro ředitele, obchodního ředitele, vedoucí oddělení a obchodní zástupce. Podnik také pořádá různé akce pro své zaměstnance.

Podnik neposkytuje žádnou podobu kariérního růstu, ačkoliv se podle dotazníkového průzkumu ukázal jako významný motivátor.

Podle dotazníkového šetření bylo 40 % dotázaných respondentů ve věku 26 – 35 let, 28 % dotázaných bylo ve věku 45 let a více. Zaměstnanců ve věku 36 – 45 let bylo 22 %. Nejméně z dotázaných zaměstnanců je ve věku 18 – 25 let, kteří tvořili 10 %. Více jak pět let ve firmě pracuje 60 % dotázaných. Menší část zaměstnanců je ve firmě zaměstnána od 1 do 5 let (38 %). Pouhá 2 % dotázaných jsou ve firmě zaměstnána do 1 roku. Z náhodného výběru zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření byla polovina na administrativní pozici (50 %), část na dělnické pozici (32 %) a menšina na manažerské pozici (18 %).

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že 54 % zaměstnanců je spíše spokojeno se svým mzdovým ohodnocením a spíše nespokojeno je 36 %. Zaměstnanci jsou o zaměstnaneckých výhodách spíše informováni (48 %), dobře informováno o zaměstnaneckých výhodách je 32 % a spíše neinformováno je 20 %. Většina

zaměstnanců (98 %) dostává příspěvek na stravování, více jak polovina zaměstnanců (60 %) dostává příspěvek na životní pojištění. Mezi nejvíce postrádané výhody zaměstnanci byl zvolen příspěvek na dovolenou (50 %) a vstupenky na kulturní akce (32 %). Se zaměstnaneckými výhodami jsou zaměstnanci spíše spokojeni (60 %). Spíše nespokojeno je 30 % a 10 % je se zaměstnaneckými výhodami plně spokojeno. Zároveň by na systému zaměstnaneckých výhod zaměstnanci nejvíce změnili výši výhod (62 %), následně strukturu (14 %) a v neposlední řadě druh (10 %). Z dotazníku také vyplynulo, že svým nadřízeným je dobře motivováno 40 % dotázaných. Dostatečně motivováno není 34 % a 26 % dotázaných neví, zda jsou či nejsou dobře motivováni. V neposlední řadě byla v dotazníku také otázka, zda by zaměstnance více zaujalo zvýšení mzdy či zaměstnanecká výhoda. Zaměstnanci by raději volili zvýšení mzdy než zaměstnaneckou výhodu. Nejvíce by zaměstnance k lepším výkonům motivovalo vyšší finanční ohodnocení (82 %), kariérní růst (30 %), pochvala či uznání (14 %), nejméně zaměstnanecké výhody (12 %).

Výsledky dotazníkového šetření **podle pracovní pozice** a podle věku ve většině případů ukázaly to co je vidět v původním dotazníku.

Spokojenost se mzdovým ohodnocením podle pracovní pozice je vyrovnaná. Zaměstnanci jsou spíše spokojeni a zároveň i spíše nespokojeni se svým mzdovým ohodnocením a nezáleží na pracovní pozici. Nejvíce postrádanými výhodami jsou u administrativní pozice a dělnické pozice příspěvek na dovolenou a vstupenky na kulturní akce. Zatímco u manažerské pozice je v popředí pouze příspěvek na dovolenou. Administrativní i dělnické pozice jsou dostatečně motivováni od svého nadřízeného, ale hned následuje nedostatečná motivovanost od nadřízeného. U manažerské pozice jsou odpovědi na dostatečnou motivovanost od nadřízeného vyrovnané. U změny systému zaměstnaneckých výhod jsou odpovědi také vyrovnané. Nejvíce dotázaných je pro změnu výše výhod, následuje struktura a druh. U motivace k lepším výkonům jsou odpovědi u dělnické a administrativní pozice podobné. Nejvíce motivuje vyšší finanční ohodnocení a poté kariérní růst. U manažerské pozice je největším motivátorem vyšší finanční ohodnocení. Pochvala či uznání, kariérní růst a zaměstnanecké výhody by motivovaly stejný počet zaměstnanců na manažerské pozici.

Výsledky šetření **podle věku** ukázaly, že nejvíce nespokojených se svým mzdovým ohodnocením je ve věku 45 a více let a spokojeni jsou zaměstnanci ve věku do 35 let. Postrádanými zaměstnaneckými výhodami jsou ve věku od 18 – 25 let nejvíce

vstupenky na kulturní akce. U dalších možností jsou odpovědi vyrovnané. Ve věku od 36 let a více jsou zaměstnanci více nemotivováni svým nadřízeným. Naopak ve věku od 18 – 35 let jsou zaměstnanci svým nadřízeným dobře motivováni. V motivaci k lepším výkonům jsou výsledky velmi podobné, a jak už vyplynulo z prvotních výsledků největším motivátorem je vyšší finanční ohodnocení.

Jako návrh na zlepšení by bylo možné změnit systém poskytovaných zaměstnaneckých výhod na cafeteria systém. Při volbě tohoto systému by bylo vhodné zvolit systém jádra, protože je zde pevný základ a k tomu ještě možnost volby dalších zaměstnaneckých výhod.

Také by bylo možné zavést pouze určité výhody, které by byly zaměstnanci žádané a zároveň by tvořily dobrou motivaci. Mezi nově zaváděné zaměstnanecké výhody by bylo možné zavést následující výhody: příspěvek na dovolenou, vstupenky na kulturní akce, vzdělávací kurzy. Které by byly výhodné i pro potřeby firmy, protože obchoduje i na zahraničních trzích.

V neposlední řadě je důležité zaměstnance dostatečně informovat o systému a poskytování zaměstnaneckých výhod.

6. Summary

The system non-wage remuneration

The main aim of bachelor thesis was to assess the non-wage remuneration system in the company and based on the data suggest steps which could lead to the improvement of the system. To achieve the targets was performed questionnaire survey in the selected company. On the basis of this survey, it was found that the majority of respondents are with to employee benefits relatively satisfied. Deficiencies were found in the employee motivation and the provision of benefits. The best motivation for employees, according to a survey are higher financial rewards. Based on the survey were recommended suggestions for improvement. These proposals relate to changes in the system non-wage remuneration of employee benefits.

Key words: remuneration, benefits, employees, motivation

7. Seznam použité literatury

Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada.

D'Ambrosiová, H., Čornejová, H., Leštinská, V., Pelech, P., Stýblo, J., Šenk, Z., . . .
Valenta, J. (2011). *Abeceda personalisty 2011*. Olomouc: Anag.

Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.

Kleibl, J. (1996). *Metody personální práce*. Praha: VŠE.

Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck.

Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.

Koubek, J. (1996). *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing.

Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada.

Randhawa, G. (2007). *Human Resource Management*. New Delhi: Atlantic Publishers & Dist.

Tomší, I. (2008). *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI.

Česká republika (2006): Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Česká republika (2006): Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

Bubák, Z. (2013) Jak nás hýčkají? Které zaměstnanecké výhody letos frčí [online] In Peníze.cz [cit. 2013-11-15]. Dostupné z: <<http://www.penize.cz/zamestnani/259044-jak-nas-hyckaji-ktere-zamestnanecke-vyhody-letos-frci>>.

Český statistický úřad. (2014). Průměrné mzdy. Citováno z: <http://www.czso.cz>

8. Seznam grafů a tabulek

Seznam grafů

Graf č. 1: Srovnání průměrných hrubých mezd.....	28
Graf č. 2: Věkové složení respondentů.....	30
Graf č. 3: Doba zaměstnání ve firmě.....	31
Graf č. 4: Pracovní pozice ve firmě.....	31
Graf č. 5: Spokojenost se mzdovým ohodnocením.....	32
Graf č. 6: Informovanost o zaměstnaneckých výhodách.....	32
Graf č. 7: Poskytované zaměstnanecké výhody.....	33
Graf č. 8: Postrádané zaměstnanecké výhody.....	33
Graf č. 9: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami.....	34
Graf č. 10: Změna v systému zaměstnaneckých výhod.....	34
Graf č. 11: Motivovanost od svého nadřízeného.....	35
Graf č. 12: Zaměstnanecká výhoda nebo zvýšení mzdy.....	35
Graf č. 13: Motivace k lepším výsledkům.....	36
Graf č. 14: Spokojenost se mzdovým ohodnocením podle pracovní pozice.....	37
Graf č. 15: Postrádané zaměstnanecké výhody podle pracovní pozice.....	38
Graf č. 16: Motivovanost od nadřízeného podle pracovní pozice.....	39
Graf č. 17: Změna systému zaměstnaneckých výhod podle pracovní pozice.....	40
Graf č. 18: Motivace k lepšímu pracovnímu výkonu podle pracovní pozice.....	41
Graf č. 19: Spokojenost se mzdovým ohodnocením podle věku.....	43
Graf č. 20: Postrádané zaměstnanecké výhody podle věku.....	44
Graf č. 21: Motivace od nadřízeného podle věku.....	45
Graf č. 22: Motivace k lepším výkonům podle věku.....	46

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Účastníci dotazníkového šetření podle pracovní pozice.....	36
Tabulka č. 2: Spokojenost se mzdovým ohodnocením podle pracovní pozice v %....	37
Tabulka č. 3: Postrádané zaměstnanecké výhody podle pracovní pozice v %.....	38
Tabulka č. 4: Motivovanost od nadřízeného podle pracovní pozice v %.....	39
Tabulka č. 5: Změna systému zaměstnaneckých výhod podle pracovní pozicev % ...	40
Tabulka č. 6: Motivace k lepším výkonům podle pracovní pozice v %.....	42
Tabulka č. 7: Účastníci dotazníkového šetření podle věku.....	42
Tabulka č. 8: Spokojenost se mzdovým ohodnocením podle věku v %.....	43
Tabulka č. 9: Postrádané zaměstnanecké výhody podle věku v %.....	44
Tabulka č. 10: Motivace od nadřízeného podle věku v %.....	45
Tabulka č. 11: Motivace k lepším výkonům podle věku v %.....	47

9. Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

7. Jaké zaměstnanecké výhody postrádáte?

- Příspěvek na dovolenou
- Vstupenky na kulturní akce
- Vzdělávací kurzy
- Jiné (prosím napište jaké)

8. Jste spokojeni s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Co byste změnili na systému zaměstnaneckých výhod?

- Strukturu
- Výši výhod
- Druh
- Jiné (prosím napište jaké).....

10. Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a?

- Ano
- Nevím
- Ne

11. Dali byste přednost poskytnutí zaměstnanecké výhody či zvýšení mzdy (ve stejné hodnotě)?

- Zaměstnanecká výhoda
- Zvýšení mzdy

12. Co by Vás víc motivovalo k lepším výsledkům?

- Pochvala či uznání
- Kariérní růst
- Vyšší finanční ohodnocení
- Pro Vás zajímavé zaměstnanecké výhody

