

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Teze diplomové práce

Rozdíly v systémech odměňování podniků

Vypracovala: Bc. Klára Jandová

Vedoucí práce: Ing. Martin Pech, Ph.D.

České Budějovice

2023

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá odměňováním zaměstnanců na základě velikosti podniků. Seznamuje s různými typy odměňování, mzdovými formami, minimální a průměrnou mzdou, nepeněžním odměňováním, benefity a trendy v odměňování za posledních pár let. Výzkum byl rozdělen na 3 dílčí cíle. Prvním dílčím cílem výzkumu je zjištění a analýza odměňovacích systémů a benefitů v jednotlivých podnicích (mikro +malý, střední a velký podnik) pomocí kvantitativní metody sběru dat – dotazníkového šetření. Dotazník byl rozdán dohromady 60 respondentům, každému typu podniku 20 dotazníků. Po důkladné analýze všech dat byly vytyčeny výhody a nevýhody jednotlivých podniků rozdělených dle velikosti a tím byl naplněn dílčí cíl 2. Následně byly z „nevýhod“ doporučeny vhodné návrhy, jak nedostatky zlepšit či eliminovat, což vedlo k naplnění 3 dílčího cíle.

Klíčová slova: odměňování, mzdové formy, minimální mzda, průměrná mzda, benefity, kvantitativní metoda, dotazník.

Úvod

Odměňování zaměstnanců a pracovníků má dlouhou historii a začalo se rozvíjet již v dávných civilizacích, jako například v Egyptě či Mezopotámii. Už pracovníci při stavbách pyramid byli za svoji práci odměňováni, jen jiným způsobem, než je tomu v dnešní době. Od této éry uběhly již stovky let a způsoby odměňování se v mnohém vyvíjely v závislosti na společenských, ale také ekonomických podmínkách. Například způsob odměňování za výkon se začal prosazovat během průmyslové revoluce v 19. století, kde vznikaly i první systémy mzdy a odměňování. Dnes existuje již mnoho způsobů odměňování zaměstnanců za vykonanou práci mimo fixní mzdy, jako jsou benefity, bonusy, nepeněžní odměny a další.

Právě způsoby odměňování, vytváření mzdy/platu či poskytování benefitů a jiných odměn je dobře vidět na rozdělení podniků dle velikosti. Každý typ podniku – mikro, malý, střední, velký – má jiné priority a potřeby od svých zaměstnanců a dle toho je nastaveno i jejich odměňování.

Cílem diplomové práce je určení výhod a nevýhod odměňovacích systémů a formulace doporučení pro podniky na základě jejich velikosti. Diplomová práce je rozdělena na 2 části, a to teoretickou a praktickou. V teoretické části bude popsáno odměňování jako takové, jeho systémy či strategie, dále mzdový systém, včetně druhů mezd, minimální a průměrná mzda a následně doplňkové mzdové formy jako benefity či jiné odměny, a nakonec budou uvedeny trendy v odměňování týkajících se posledních let. Praktická část se bude zaměřovat na způsoby odměňování a benefity v podnicích rozdělených dle velikosti. Výzkum a analýza bude provedena formou dotazníkového šetření, za pomoci předem vytvořených dotazníků. Veškerá nasbíraná data budou zanalyzována a vyhodnocena a následně pro každý typ podniku budou určeny jejich výhody a nevýhody, ze kterých budou poté vypracována vhodná doporučení a návrhy, jak způsoby odměňování v jednotlivých podnicích vylepšit.

Cíl práce

Cílem diplomové práce je určení výhod a nevýhod odměňovacích systémů a formulace doporučení pro podniky na základě jejich velikosti.

Hlavní cíl diplomové práce byl rozdělen na 3 dílčí cíle:

- **1. dílčí cíl:** Zhodnocení odměňovacích systémů a benefitů v podnicích
- **2. dílčí cíl:** Určení výhod a nevýhod odměňovacích systémů a benefitů v podnicích
- **3. dílčí cíl:** Tvorba doporučení pro podniky dle velikosti

Metodika

1 – Prostudování odborné literatury

Nejprve bylo potřeba nastudovat odbornou literaturu týkající se odměňování, mzdového systému, mzdových forem a dále také benefitů a trendů v odměňování. Převážná část knih potřebných k sepsání diplomové práce pochází z Akademické knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Další zdroje pochází z internetových článků, knih volně dostupných na internetu či ze zpoplatněného online přístupu do Národní knihovny.

2 – Zpracování metodiky práce

Další částí práce bylo zpracování metodiky práce, včetně cílů, kterých má být v diplomové práci dosaženo. Ty byly rozděleny na 3 dílčí cíle, kterým se věnují další kapitoly a podkapitoly diplomové práce.

3 - Provedení analýzy a zhodnocení odměňovacích systémů u vybraných podnicích

Součástí je i charakteristika podniků dle velikosti, jak se rozlišují a podle čeho se jednotlivé podniky dělí. V této části již dochází k naplnění prvního dílčího cíle, a to ke zhodnocení odměňovacích systémů a benefitů ve vybraných podnicích. Právě ke zhodnocení napomohl vytvořený dotazník s otázkami. Tento krok navazuje na dílčí cíl 1.

4 - Určení výhod a nevýhod odměňování jednotlivých podniků

4. krok vedl k určení výhod a nevýhod jednotlivých kategorií podniků, rozlišených podle jejich velikosti. Opět k tomu napomohlo dotazníkové šetření, kde byla pomocí dotazníků nasbírána potřebná data týkající se kladných, ale zároveň i negativních způsobů odměňování včetně poskytování benefitů. Tento krok navazuje na dílčí cíl 2.

5 - Porovnání odměňovacích systémů dle velikosti podniků

V následujícím kroku byly jednotlivé odměňovací systémy a benefity porovnány mezi sebou dle velikosti podniků. Jaké benefity či odměny se nejvíce poskytují a využívají v jednotlivých podnicích, jaké jsou výjimečné a jaké naopak jsou pro podnik nevhodné. Tento krok navazuje na dílčí cíl 3.

6 – Návrhy a vhodná doporučení pro podniky dle velikosti

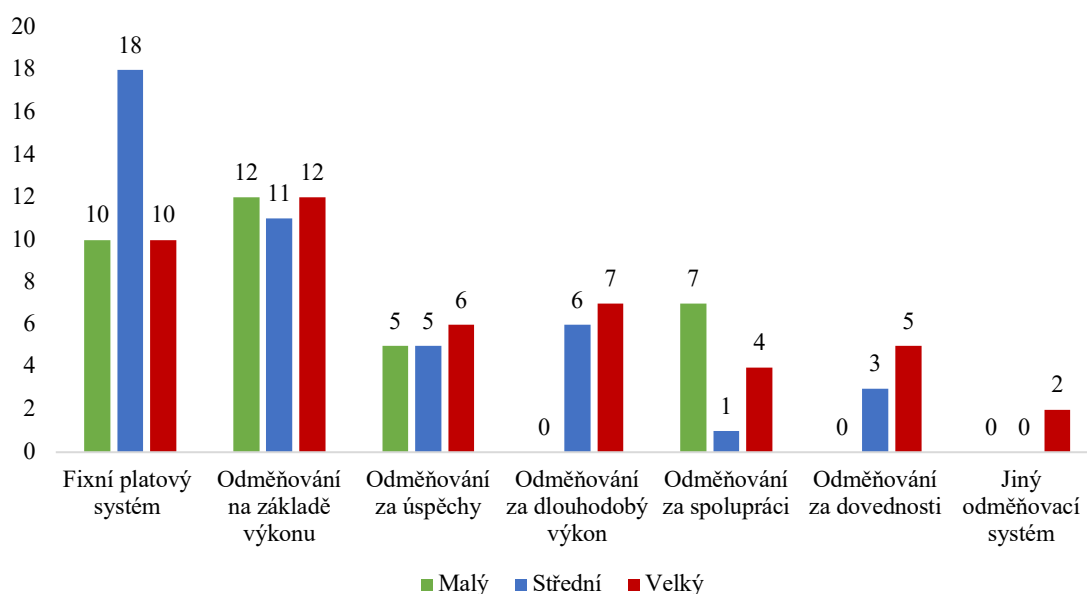
Poslední část metodického postupu diplomové práce se zaměřuje na doporučení a návrhy řešení pro jednotlivé podniky rozlišené dle velikosti. Doporučení se týká především odměňovacích systémů a benefitů, které firmy poskytují nebo by naopak poskytovat mohli či dokonce měli, aby jejich zaměstnanci byli více spokojeni. Tento krok navazuje na dílčí cíl 3.

Výzkum probíhal formou dotazníkového šetření, kdy byl vytvořen dotazník obsahující 21 otázek a byl rozdělen do 4 sektorů – obecné informace, benefity, Cafeteria systém, odměňování.

Výsledky

První dílčí cíl se zaměřoval na zhodnocení odměňovacích systémů v jednotlivých podnicích rozčleněných dle velikosti. K naplnění tohoto cíle došlo formou dotazníkové šetření.

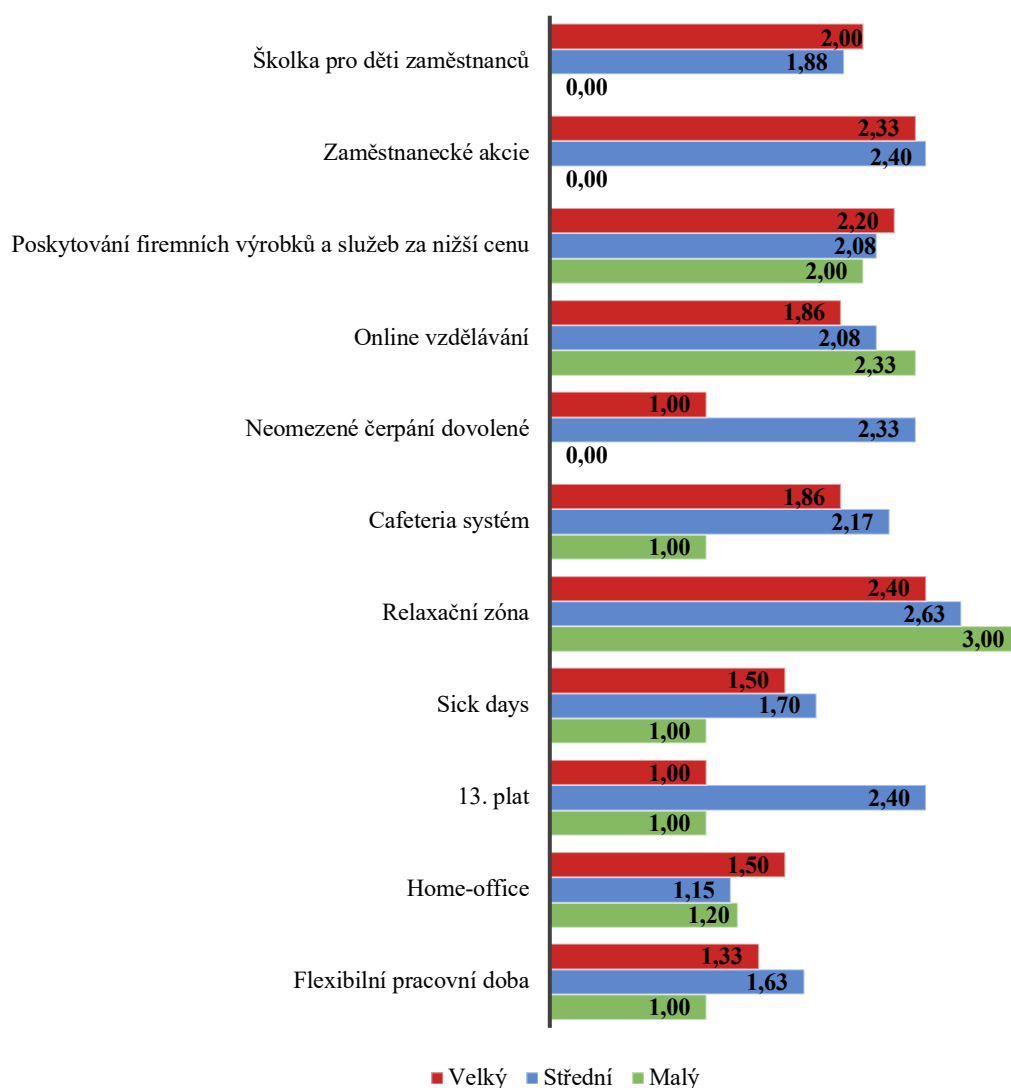
Obrázek Odměňovací systémy dle velikosti podniků



Zdroj Vlastní

Na obrázku výše si lze všimnout, že podniky dle velikosti se svými odměňovacími systémy příliš neliší. Největší rozdíly jsou mezi velkými a malými podniky. Malé podniky nejčastěji využívají pouze první dva uvedené způsoby odměňování, a to fixní platový systém a odměňování na základě výkonu a některé z uvedených systémů odměn nevyužívají vůbec. Velké podniky jako jediné uvedly i jiné odměňovací systémy, které využívají, a to čtvrtletní či roční odměny dle HV společnosti anebo kombinace odměňovacích systémů dle pozice pracovníka.

Obrázek Průměrná oblíbenost mimořádných benefitů



Zdroj Vlastní

Obrázek výše znázorňuje oblíbenost mimořádných benefitů, které podniky poskytují. U velkých podniků je nejoblíbenější 13. plat spolu s neomezeným čerpáním dovolené, a naopak nejméně oblíbeným benefitem je relaxační zóna, která je dle slov zaměstnanců nedostatečně vybavena. U středních podniků je nejvíce oblíbeným benefitem home-office. Ostatní benefity již nepatří mezi nejoblíbenější, hlavně relaxační zóna (hodnota 2,63) nebo zaměstnanecké akcie a 13. plat, který naopak ve velkých podnicích patřil mezi nejoblíbenější. Malé podniky nejvíce oceňují flexibilní pracovní dobu či Sick days s 13. platem, kterým byla přiřazena hodnota 1. Mezi nejhůře hodnocené benefity patří relaxační zóna, která získala nejvyšší hodnotu 3, nebo online vzdělávání, kde preferují raději osobní kontakt.

Diskuse

Druhý dílčí cíl se zaměřoval na výhody a nevýhody odměňování a benefitů v jednotlivých podnicích.

Jak vycházelo z dotazníkové šetření, mezi výhody malých podniků bylo zařazeno rodinné prostředí, spokojenost s benefity či určování mzdy/platu a mezi nevýhody zase nedostatečné benefity včetně jejich výběru, nevyužívání a zároveň i neznalost systému Cafeteria nebo nízká průměrná mzda.

Výhody středních podniků jsou velký výběr benefitů, tedy jejich rozsáhlá nabídka, široké využití systému benefitů a dále také motivace benefitů k lepší pracovní výkonnosti zaměstnanců. Mezi nevýhody tohoto typu podniku byla zařazena nízká oblíbenost vzdělávání, tedy, že zaměstnanci nemají a zároveň ani nechtějí se vzdělávat, dále nespokojenost s benefity i přes širokou nabídku a další nevýhody stejné jako u malých podniků, a to nevyužívání systému Cafeteria a stále nižší průměrná mzda, než je očekávající.

Ve velkých podnicích převažují výhody nad nevýhodami. Do výhod byla zařazena kombinace odměňovacích systémů, velký výběr benefitů, využívání systému Cafeteria nebo vysoká důležitost vzdělávání nejen pro podnik a jeho vedení, ale také pro samotné zaměstnance. Mezi nevýhody se uvedlo to, že podniky nechtějí zavádět do budoucna žádné nové benefity, dále poskytování některých méně oblíbených benefitů nebo nižší finanční odměna z pohledu zaměstnanců.

Na dílčí cíl 2, tedy určení výhod a nevýhod odměňování a benefitů jednotlivých podniků navazuje dílčí cíl 3, který se zabývá určením vhodných návrhů a doporučení, jak by mohly podniky postupovat se zjištěnými nedostatky. Veškeré nedostatky a jejich doporučení jsou uvedeny v tabulkách níže.

Tabulka Doporučení pro malé a mikro podniky

Nedostatky	Doporučení
Nedostatečné využívání systémů benefitů	Zavést další odměňovací systémy a kombinovat s využívanými
Nedostatečné benefity	Přidat další vhodné benefity
Nedostatečná možnost výběru benefitů	Dát „volnou ruku“ zaměstnancům při výběru benefitů
Nevyužívání systému Cafeteria z důvodu neznalosti	Popřemýšlet nad zavedením systému Cafeteria
Nízká průměrná mzda	Zvýšit mzdu zaměstnancům v podniku a získat možnost i dalších uchazečů o zaměstnání

Zdroj Vlastní dle výzkumného šetření

Tabulka Doporučení pro střední podniky

Nedostatky	Doporučení
Nižší oblíbenost vzdělávání	Poskytovat vzdělávání automaticky, ne formou benefitů
Nespokojenost s benefity	Poskytovat benefity o které je zájem, přidat nové vhodné benefity
Nevyužívání systému Cafeteria	Popřemýšlet nad zavedením systému Cafeteria
Nižší průměrná mzda	Zvýšit mzdu/platu zaměstnancům, nebo najít vhodné alternativy, jak ji nahradit

Zdroj Vlastní dle dotazníkového šetření

Nedostatek	Doporučení
Nezavádění nových benefitů	Provést analýzu oblíbenosti jednotlivých benefitů a popřípadě zavést nové
Nízká oblíbenost některých benefitů	Poskytovat benefity o které mají zaměstnanci zájem a dát jim na výběr
Nižší finanční odměna	Uvážit zvýšení finančních odměn či zavedení nových odměňovacích systémů

Zdroj Vlastní dle dotazníkového šetření

Závěr

Cílem diplomové práce bylo určení výhod a nevýhod odměňovacích systémů a formulace doporučení pro podniky na základě jejich velikosti. Cíl byl rozdělen na další 3 dílčí cíle. Práce se zabývá odměňováním, jeho systémy a strategiemi, dále mzdou/platem a jejich mzdovými formami, benefity a trendy v odměňování. Je rozdělena na 2 části, a to teoretickou část, která se věnuje teoretickému pojetí odměňování, mzdy, trendů apod. a praktickou část, kde byl proveden výzkum pomocí dotazníkové šetření zabývající se 3 dílčími cíli.

První dílčí cíl se zaměřoval na zhodnocení a analýzu odměňovacích systémů a benefitů v podnicích. Výsledkem byla analýza jednotlivých podniků dle velikosti, v čem jsou si podobné nebo naopak v čem se v odměňování odlišují. Největší rozdíly se týkaly benefitů a odměn, které podniky poskytují svým zaměstnancům. Ve velkých podnicích jsou benefity různorodé, je jich velká škála na výběr a zaměstnanci mají možnost jejich výběru. Naopak v malých podnicích dostávají zaměstnanci často benefity automaticky bez možnosti výběru, a to i ty benefity o které nestojí a nemají zájem. Dalším významným rozdílem je využívání odměňovacích systémů. Velké podniky odměňují kombinováním odměňovacích systémů, kterých mají plnou řadu, pro každou pozici a daného pracovníka zvolené individuálně. Naopak je tomu v malých či mikro podnicích, kde převažují fixní odměny (mzda/plat pevně daná) nebo odměny za výkon. Jiné odměňovací systémy jako odměny za dovednosti či spolupráci se u tohoto typu podniků objevují jen velmi zřídka. Střední podniky to mají různorodé bez výrazné preference. Podniky se od sebe liší i v mnoha jiných ohledech, jako například v určování či tvorbě mzdy/platu, využívání systému Cafeteria nebo ve výběru a nabídce benefitů.

Na první dílčí cíl navazuje dílčí cíl 2, který se zabýval určením výhod a nevýhod odměňovacích systémů a benefitů v podnicích. Na základě rozboru jednotlivých otázek z dotazníku a celkově dotazníkového šetření byly vytyčeny hlavní výhody a nevýhody jednotlivých podniků podle velikosti. Mezi hlavní výhody velkých podniků byl zařazen velký výběr benefitů pro zaměstnance, dále kombinace různých odměňovacích systémů, vysoká důležitost vzdělávání, využívání systému Cafeteria a nejvyšší průměrná mzda. Mezi nevýhody velkých podniků bylo zařazeno nezavádění nových benefitů v budoucnu, poskytování benefitů, které nejsou tolik mezi zaměstnanci oblíbeny nebo nižší finanční odměna z pohledu zaměstnanců. Mezi výhody středních podniků bylo zařazeno široké využití systému benefitů, velký výběr benefitů a že poskytované benefity vedou k motivaci zaměstnanců k lepšímu pracovnímu výkonu. Naopak mezi nevýhody tohoto typu podniku se řadí nižší oblíbenost vzdělávání oproti ostatním typům, nespokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity, nevyužívání a zároveň i nízká znalost systému Cafeteria a nižší průměrná mzda. Malé podniky mají výhody takové, že zaměstnanci jsou spokojeni s benefity, „rodinné prostředí“, kde se zaměstnanci znají s vedením a znalost, které benefity zaměstnanci vyžadují. Mezi nevýhody u malých podniků bylo zařazeno nedostatečné využívání systémů benefitů a dále nedostatečné množství benefitů a zároveň nemožnost jejich výběru. Další nevýhodou u malých či mikro podniků je nevyužívání a zároveň i neznalost systému Cafeteria a nejnižší průměrná mzda ze všech zkoumaných typů podniků.

Poslední dílčí cíl 3 se zabývá tvorbou doporučení a návrhů pro podniky dle velikosti. Pro vytyčené nevýhody, byla vytvořena vhodná doporučení pro jednotlivé podniky, aby se jejich zaměstnanci cítili v práci lépe a s odměnou byli spokojeni. Pro velké podniky bylo doporučeno zavést v budoucnu nové benefity nebo pozměnit ty stávající o které není příliš zájem. Dále také zvýšit finanční odměnu za práci, jelikož zaměstnanci s ní nejsou spokojeni, mohou ji zvýšit i například jinou formou odměňování, jako naturální mzdou. Středním podnikům bylo navrženo zvýšit oblíbenost vzdělávání, které je důležité nejen pro zaměstnance, ale také celkově pro podnik, dále poskytovat ty benefity, o které je zájem, zvážit zavedení odměňovací systém Cafeteria a zároveň i navýšit mzdu/plat za odvedenou práci z důvodu nespokojenosti zaměstnanců. Malé podniky mají nejvyšší problém v tom, že některé vůbec benefity neposkytují, proto jim bylo navrženo a doporučeno určité benefity zavést, nejen proto, že motivují zaměstnance k lepšímu výkonu. Ostatní podniky, které benefity poskytují, tak v nedostatečné míře, proto je potřeba přidat nové požadované benefity, zvážit zavedení Cafeteria systému a zvýšit mzdu/plat zaměstnancům, která je v malých podnicích nejnižší ze všech typů analyzovaných podniků.

Na základě výzkumu a výsledků lze říct, že odměňování je velmi různorodé v jednotlivých typech podniků. Každý typ je v něčem specifický a má své výhody, ale zároveň existují i určité nedostatky se kterými je potřeba se v rámci podniku a jeho odměňování poprat, aby jejich zaměstnanci byli spokojeni a zároveň i motivováni k vykonávání své práce. Za poslední dobu se nejen v České republice, ale i v jiných zemích začalo odměňování brát velmi vážně, a proto dochází i k velkému nárůstu benefitů, které jednotlivé podniky poskytují. Některé podniky individuálně poskytují velmi specifické benefity, které se objevovali jen u nich samotných. Podniky se snaží řešit vzniklé problémy týkající se odměňování a jsou připraveny přijít s novými řešeními, které předčí vysoká očekávání zaměstnanců i jejich samotných.

Další bibliografické údaje

Type of thesis: Master

Author: Bc. Klára Jandová

Academic Year: 2022/2023

Department: Department of Management, Faculty of Economics, University of South Bohemia in Ceske Budejovice, Czech Republic

Thesis supervisor: Ing. Martin Pech, Ph.D.

Number of pages: 98

Language of thesis: CZ

Title of Thesis: Differences in company remuneration systems

Annotation: This diploma thesis deals with remuneration of employees based on the size of companies. It introduces different types of remuneration, wage forms, minimum and average wages, non-monetary remuneration, benefits and trends in remuneration over the last few years. The research was divided into 3 sub-goals. The first sub-objective of the research is the identification and analysis of remuneration systems and benefits in individual companies (micro + small, medium and large companies) using a quantitative method of data collection – a questionnaire survey. The questionnaire was distributed to a total of 60 respondents, 20 questionnaires for each type of company. After a thorough analysis of all the data, the advantages and disadvantages of individual companies divided by size were outlined, and sub-goal 2 was thus fulfilled. Subsequently, suitable proposals were recommended from the "disadvantages" on how to improve or eliminate shortcomings, which led to the fulfillment of sub-goal 3.

Key words: Keywords: remuneration, wage forms, minimum wage, average wage, benefits, quantitative method, questionnaire.