

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**System odměňování společnosti XY se zaměřením
na benefits**

**Compensation System of XY Company with Focus
on Benefits**

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Martin Šikýř Ph.D.

SVOBODOVÁ

ŠÁRKA

2017

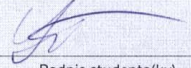
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Svobodová</u>	Jméno:	<u>Šárka</u>	Osobní číslo:	<u>437584</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Oddělení manažerských studií</u>				
Studijní program:	<u>Ekonomika a management</u>				
Studijní obor:	<u>Personální management v průmyslových podnicích</u>				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	<u>Systém odměňování společnosti XY se zaměřením na benefity</u>		
Název bakalářské práce anglicky:	<u>Compensation System Of XY Company With Focus On Benefits</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: Analyzovat systém odměňování společnosti XY se zaměřením na benefity. Osnova: Úvod, teoretická část (teoretická východiska systému odměňování), praktická část (analýza systému odměňování ve společnosti XY), závěr, literatura. Přínosy: Posouzení stávajícího systému odměňování a návrh opatření k jeho zlepšení.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. ŘEZNIČEK, Petr. Meritum PERSONALISTIKA 2009 – 2010. Praha: ASPI, a. s., 2009. ISBN 978-80-7357-429-1</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	<u>Ing. Martin Šikýř Ph.D., MUVS ČVUT</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	<u>7.11.2016</u>	Termín odevzdání bakalářské práce:	<u>5.5.2017</u>
Platnost zadání bakalářské práce:	<u>31.8.2018</u>		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>11-04-2017</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

*SVOBODOVÁ, Šárka. Systém odměňování společnosti XY se zaměřením na benefity.
Praha: ČVUT 2016. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův
ústav vyšších studií.*



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 27.4.2016

podpis:

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Martinu Šikýři, Ph.D. za cenné rady, podnětné návrhy, profesní přístup a odborné vedení této práce. Dále bych chtěla poděkovat všem, kteří se mnou v průběhu práce spolupracovali, respondentům a výzkumným spolupracovníkům, stejně tak své rodině a přátelům, kteří mě v mém studiu podporovali.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá analýzou systému odměňování ve společnosti XY se zaměřením na benefity a navrhnout vhodná opatření k jeho zlepšení. Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část nejprve vysvětluje systém, význam, úkoly a formy odměňování, následně vymezuje peněžní odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod. Nakonec představuje aktuální situaci na trhu práce IT specialistů a srovnání nejčastěji poskytovaných benefitů. Praktická část analyzuje systém odměňování ve společnosti XY se zaměřením na benefity. Dále jsou vymezeny cíle, předpoklady, metody a průběh výzkumného šetření. Následně je provedena analýza výsledků výzkumného šetření a nakonec jsou určeny silné a slabé stránky systému odměňování a opatření ke zlepšení.

Klíčová slova

Odměňování, systém odměňování, zaměstnanecké benefity, mzda, prémie

Abstract

Bachelor thesis analyses the compensation system in the company XY focusing on the benefits and suggests appropriate steps for its improvement. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part explains the compensation system, its importance, purpose and types of compensation, then defines cash compensation and provision of employee benefits. The end of this part is devoted to the current situation of IT specialists in the labor market and comparison of benefits that are most often provided by employers. The practical part analyses the compensation system in the company XY, focusing on benefits. As a crucial part, there are defined goals, premises, methods and course of research process. Analysis of the research process results is followed by specifying strong and weak sides of the compensation system and arrangements for improvement are suggested.

Key words

Compensation, compensation system, employee benefits, wages, bonuses

Obsah

ÚVOD.....	6
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	8
1. SYSTÉM ODMĚŇOVANÍ	9
1.1. Význam a úkoly odměňování	11
1.2. Formy odměňování a mzdový systém	11
2 PENĚŽNÍ ODMĚŇOVANÍ.....	14
2.1 Mzda	14
2.2 Mzdové formy a složky	15
2.2.1 Časová mzda	16
2.2.2 Úkolová mzda	16
2.2.3 Podílová mzda	16
2.2.4 Prémie	18
3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY (BENEFITY).....	20
3.1 Formy benefitů	22
3.2 Typy benefitů	23
4 AKTUÁLNÍ SITUACE NA TRHU PRÁCE IT SPECIALISTŮ	24
5 SROVNÁNÍ NEJČASTĚJI POSKYTOVANÝCH BENEFITŮ	25
II. PRAKTICKÁ ČÁST	28
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	29
6.1 Organizační struktura	29
6.2 Firemní kultura	31
6.3 Systém odměňování	31
7 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	32
7.1 Cíle výzkumného šetření.....	32
7.2 Zkoumaný problém a předpoklady	32
7.3 Metoda výzkumného šetření	33
7.4 Průběh výzkumného šetření.....	35
8 ANALÝZA VÝSLEDKŮ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	37
8.1 Charakteristika respondentů.....	37
8.1.1 Pohlaví respondentů	37
8.1.2 Věk respondentů.....	37
8.1.3 Pracovní zařazení	38
8.2 První předpoklad.....	38
8.2.1 Práce pro společnost	38

8.2.2 Spokojenost s výší mzdy.....	39
8.2.3 Spravedlivost odměňování	40
8.2.4 Srozumitelnost systému odměňování.....	41
8.2.5 Prémie	41
8.3 Druhý předpoklad.....	42
8.3.1 Spokojenost s benefity	42
8.3.2 Hodnota benefitů.....	43
8.3.3 Žádané benefity	44
8.3.4 Využití benefitů	45
9 SHRNU TÍ A DOPORUČENÍ	46
ZÁVĚR.....	48
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	50
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	52

Úvod

Jak praví známé české přísloví, „bez práce nejsou koláče“. Jak už to tak přísloví mají ve zvyku, i toto platí dodnes. Jen místo koláčů dostáváme za práci v dnešní době peníze. A stejně tak jako bez koláčů dříve, tak ani bez peněz dnes, se přežít nedá.

S vývojem doby se lidé sice mohli přestat obávat o svůj život, ale na druhou stranu si osvojili určitý životní standard, ze kterého jen velmi neradi polevují. K získání vytouženého životního standardu jsou potřeba peníze, a právě proto hrají v životě zásadní roli.

Proč zásadní a nikoliv jedinou? Na světě jsou totiž naštěstí i lidé, pro které peníze neznamenají všechno a odměnění mohou být i vlídným slovem. Tito lidé si váží lidského, přátelského a rovnocenného přístupu své rodiny, i svého volného času. Proto dobře nastavené odměny v této oblasti mohou být nakonec důvodem rozdílu mezi spokojeným a nespokojeným zaměstnancem. Každý zaměstnanec je jiný a stejně tak i každý zaměstnavatel. Někteří zaměstnavatelé dbají jen na hospodářský výsledek a snaží se ušetřit právě na svých zaměstnancích. Jiní si uvědomují, že lidský kapitál je ve společnosti ten nejcennější a podle toho se k němu také chovají.

Vždy je dobré najít v odměňování zlatou střední cestu, které je možné docílit vzájemným pochopením a respektováním zaměstnanců a zaměstnavatele. K tomu je ze strany zaměstnanců potřeba schopnosti porozumění a ze strany zaměstnavatele schopnost srozumitelného a jasného předávání informací. Protože samozřejmě nejde, aby zaměstnavatel získával ve velkých společnostech od všech zaměstnanců jednotlivě zpětnou vazbu, používají se k těmto účelům různé metody, jako například dotazníková šetření.

Cílem bakalářské práce je analyzovat systém odměňování ve společnosti XY se zaměřením na benefity a navrhnout vhodná opatření k jeho zlepšení.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část nejprve vysvětluje systém, význam, úkoly a formy odměňování, následně vymezuje peněžní odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod, nakonec představuje aktuální situaci na trhu práce IT specialistů a srovnání nejčastěji poskytovaných benefitů.

Praktická část analyzuje systém odměňování ve společnosti XY se zaměřením na benefity. Společnost XY působí v oblasti informačních technologií a nepřála si být v bakalářské práci jmenována. Proto je používán název společnost XY. Představení společnosti zahrnuje vymezení struktury, kultury a systému odměňování. Dále jsou vymezeny cíle, předpoklady, metody a průběh výzkumného šetření. Následně je provedena analýza výsledků výzkumného šetření, nakonec jsou určeny silné a slabé stránky systému odměňování a jsou navržena opatření, jež by mohla přispět k jeho zlepšení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. Systém odměňování

Časy se rychle mění a tempo vývoje je skoro nepostřehnutelné. Stejně jako my všichni, vyvíjí se i společnosti, jejichž cílem je tempo vývoje udržet. K tomu je podle Pilařové (2008, s. 11) nutno maximalizovat výkon zaměstnanců, což není možné bez toho, aby společnosti na druhé straně maximalizovaly jejich motivaci. K zefektivnění řízení lidských zdrojů potřebují společnosti dobře diferenciovaný systém odměňování, který má sloužit právě k motivaci zaměstnanců. Aby toho bylo dosaženo, musí být správně implementován a musí být zajištěna jeho transparentnost a jasná komunikace směrem k zaměstnancům. Když se tyto zásady splní, umožní systém odměňování společnostem: zvyšovat loajalitu zaměstnanců, lépe je motivovat a směřovat jejich rozvoj, stanovit jim přiměřené a přijatelné cíle, komunikovat s nimi jejich pracovní výkonnost a potřeby změn a získat od nich zpětnou vazbu, která je pro budoucnost společnosti v rámci řízení lidských zdrojů zásadní.

Pilařová (2008, s. 60) dále popisuje, jaké následky má špatně nastavený systém odměňování. Mezi hlavní dopady řadí nejistou stabilitu společnosti a její výkon, nedocenění či naopak přeplácení zaměstnanců, vedoucí k šíření pocitu diskriminace a nespravedlnosti v rámci odměňování.

Odměňování lidí, kteří pro někoho vykonávají přidělenou práci, patří podle Koubka (2012, s. 283) mezi nejvíce sledované, plánované a strategické činnosti v oblasti personalistiky. Jako mnozí další autoři, zabývající se personalistikou a oblastí odměňování upozorňuje, že v rámci moderního řízení lidských zdrojů netvoří odměňování pouze peněžní položky, které slouží ke kompenzaci vykonané práce, ale mnohé další. Moderní řízení lidských zdrojů zahrnuje v dnešní době i nepeněžní odměny, zaměstnanecké výhody i pochvaly, které vycházejí čistě z uzavření zaměstnaneckého poměru se zaměstnavatelem a nejsou přímo vázány na výkon zaměstnance, či jeho přínos společnosti. Tyto odměny mohou být velké, či pro někoho i úplně zanedbatelné a nepodstatné. Často se mezi tyto odměny řadí vzdělávání zaměstnanců, nebo přidělení prostornější/světlejší kanceláře, lepšího technického vybavení, apod. V dnešní době zaměstnavatelé vědí, že pro zaměstnance mají velkou hodnotu i nehmotné odměny, které se často vážou k jejich osobním potřebám a vychází z typu osobnosti jednotlivce. Jejich cílem je udělat zaměstnance veselejší a šťastnější, což má kladný dopad na jejich pracovní výkon.

Za účelem uspokojení těchto potřeb se ve společnostech stále častěji objevuje pozice Happiness Manager, jehož úkolem je podle Singhi (2015) šířit dobrou náladu a vytvářet zdravé a přátelské pracovní prostředí.

Odměňování je potřeba řídit, jak to také uvádí Armstrong (2009, s. 20), podle kterého slouží odměňování k tomu, aby lidé byli podle jejich přínosu společnosti náležitě odměněni. Rozlišuje formu odměn na peněžní a nepeněžní. Systém odměňování usiluje o uspokojení všech zainteresovaných stran, jak tedy organizací jako takových, tak jejich zaměstnanců. Důležité je při odměňování dodržovat několik zásad, jako je slušnost, spravedlnost a důslednost. Nástrojem odměňování mohou být i zaměstnanecké výhody.

Mezi hlavní cíle řadí Armstrong spravedlivé odměňování za konkrétní výsledky a aktivity, propojení strategie společnosti s implementovaným systémem odměňování, nastavení strategií a systému pro získávání, udržování a motivaci nových i stávajících zaměstnanců, především těch výkonných, a obecně přispívat k tomu, aby pracovní prostředí co nejvíce podporovalo vysoký výkon.

Armstrong (2009, s. 21) dále zmiňuje zásady, které by se při dosahování cílů v této oblasti měly dodržovat. Jedná se o:

- distribuční spravedlnost,
- procedurální spravedlnost,
- slušnost,
- rovnost, nestrannost,
- důslednost, zásadovost,
- průhlednost,
- strategickou provázanost,
- přiměřenost účelu,
- vytváření kultury vysokého výkonu.

1.1. Význam a úkoly odměňování

Aby byl systém odměňování funkční a efektivní, musí k němu být podle Armstronga (2009, s. 23) vytvořena strategie, politika, procesy a postupy. Při jejich tvorbě se musí brát v potaz praxe odměňování.

Koubek (2012, s. 285) dále doplňuje úkoly systému odměňování, který by měl:

- zajistit správné lidi ve správném počtu na správná místa,
- zajistit stabilizaci zaměstnanců v pracovním poměru,
- při odměňování zaměstnanců zohlednit jejich výsledky, používání schopností, snahu a loajalitu,
- napomáhat zajištění konkurenceschopnosti společnosti,
- systém odměňování musí korespondovat s politikou, strategií a cíli společnosti,
- musí být přijat a respektován zaměstnanci,
- motivovat zaměstnance k nejlepším a nejvyšším výkonům,
- musí být právně a legislativně nezávadný,
- podporovat zaměstnance k realizaci nápadů a kariérenímu postupu,
- stimulovat zaměstnance ke zlepšení dovedností a získávání nových znalostí,
- zajistit transparentnost nákladů na odměňování.

Podle Němce, Bucmana a Šikýře (2008, s. 199) je úkolem a úlohou systému odměňování zaměstnance získat, poté udržet a dostatečně a adekvátně je motivovat, přičemž se jedná především o klíčové zaměstnance. Dále je potřeba zajistit, aby řízení nákladů bylo efektivní, aby systém odměňování byl potřebně financován a byla zabezpečena odůvodněná diferenciací všech poskytovaných forem odměňování, a to nejen vůči společnosti, ale také vůči trhu práce a konkurenci. To vše podle autorů vede k uspokojení potřeb zaměstnanců a jejich ekonomickému zajištění.

1.2. Formy odměňování a mzdový systém

Měrtlová (2014, s. 102) dělí formy odměňování na peněžní a nepeněžní a dále vysvětluje, že mezi peněžní formy odměňování patří mzdy, platy, všechny její doplňující složky, podíl na hospodářském výsledku či benefity peněžní hodnoty, a mezi nepeněžní formy

odměňování patří věci hmotné povahy, tedy takové, jejichž hodnota lze vyjádřit číselně, nebo věci povahy nehmotné, které ale nějakým způsobem s hmotnými odměnami souvisí.

Mzdovým systémem se zabývají Němec, Bucman a Šikýř (2008, s. 201), kteří ho definují jako celek tvořený souborem nástrojů, pravidel, forem a metod, které se využívají k zabezpečení organizace a udělení mezd jejím zaměstnancům. Tento systém se stává prostředníkem pro dosažení hlavního cíle, tedy odměňování zaměstnanců. I oni uvádí, že novodobý mzdový systém má více složek než jen peněžitou. Měl by obsahovat i nepeněžité odměny jako je uznání, možnost vzdělávání, úcta, povýšení, zaměstnanecké výhody a další.

Tvorba mzdového systému není upravena žádným obecně platným právním předpisem a značně podléhá kolektivním smlouvám, které se musí vzít v potaz. Stejně tak by měl mzdový systém korespondovat s vnitřními předpisy organizace. Společnosti jsou při tvorbě tohoto systému limitovány pouze zákoníkem práce a dalšími souvisejícími platnými právními předpisy. Z hlavních zásad uvádí Němec, Bucman a Šikýř (2008, s. 201) následující: poskytovaná mzda zaměstnancům je diferenciována podle náročnosti, namáhavosti, obtížnosti a zodpovědnosti, dále se bere v potaz pracovní výkon a dosahované výsledky zaměstnance. Další zásadou je poskytování stejné hodnoty zaměstnancům vykonávajícím stejnou práci ve stejných podmínkách se stejným nasazením. Zásadou velmi podstatnou je dodržení výše poskytované mzdy vždy na vyšší úrovni, než je úroveň mzdy minimální, což je nejnižší zákonem povolená výše mzdy, a v neposlední řadě také dodržovat datum splatnosti mzdy, který je stanoven zákonem.

Němec, Bucman a Šikýř (2008, s. 202) podotýkají, že mzdový systém by měl být obecně nastaven jednoduše, spravedlivě, a tak aby zaměstnance motivoval a byl efektivní. Jednoduchým mzdovým systémem se rozumí takový, který využívá snadno pochopitelných a srozumitelných nástrojů, forem, metod a pravidel. Základem je, aby došlo ze strany zaměstnanců k pochopení, proč, jak a za co jsou odměňováni. Spravedlivý mzdový systém popisují autoři jako systém, jenž při odměňování zaměstnanců bere v potaz nejen jejich výkon při práci, ale také jejich přístup a chování. Podle toho nastavuje odměny a tím lépe konkuruje na trhu práce. Motivujícím mzdovým systémem je míněn ten, který svým nastavením nabádá ke zvyšování a zlepšování pracovního výkonu jednotlivce, týmů a celé společnosti. Efektivní mzdový systém

se pozná podle toho, že zajišťuje účinné řízení nákladů práce a stejně tak i financování systému mezd, jako takového, což by mělo vycházet z dobrých hospodářských výsledků dané společnosti.

2 Peněžní odměňování

Podle Němce, Bucmana a Šikýře (2008, s. 200) není mnoho personálních činností, které by měly oporu v zákonech České republiky, ale odměňování zaměstnanců tam patří.

Mzdou se podle nich rozumí hrazení peněžité hodnoty neboli peněžité plnění, zaměstnavatelem zaměstnanci na základě jeho odvedené práce, pokud není zákonem stanoveno jinak. Odměnu ve formě mzdy poskytují všichni zaměstnavatelé, kromě těch, kteří jsou uvedeni v zákoníku práce. Jedná se o organizace, jejichž hlavním cílem je generování zisku, nazývané také podnikatelské subjekty.

Někdy v praxi dochází k zaměnění pojmů mzda a plat. Jak uvádí Němec, Bucman a Šikýř (2008, s. 200–201), plat, na rozdíl od mzdy, je sice také peněžitým plněním za vykonanou práci zaměstnance, ale zaměstnavatelem je v tomto případě vždy stát, či státní fond, územní samosprávné celky nebo příspěvkové organizace. Platy a odměny za práci zaměstnanců v pracovním poměru se státem jsou vypláceny ze státního rozpočtu. Zaměstnavatelé, kteří poskytují svým zaměstnancům plat, jsou uvedeni v zákoníku práce. Z velké části se jedná o takové organizace, které za svůj hlavní cíl nemají generování zisku, a jejich chod je ze značné části financován státem.

2.1 Mzda

Koucourek a Trylč (2004, s. 127) uvádí, že stát má při nastavování pracovního poměru, konkrétně podmínek, které ho charakterizují, regulační roli. Délka pracovní doby v rámci dnů, týdnů, měsíců, či jiná práva mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem reflektuje společensko-ekonomický vývoj, tradice a historii každého státu. Je zjevné, že zaměstnanec je v nerovném vztahu vůči zaměstnavateli, proto mu bývá ve většině zemí světa, poskytnuta právní ochrana různých forem.

Podle zákona č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce ve znění pozdějších předpisů, platí, že zaměstnanec v pracovním poměru má za vykonanou práci nárok na mzdu, či plat. Dále platí, že mzda musí být minimálně ve výši minimální mzdy, kdy se v tomto případě do výpočtu nezahrnuje například práce v noci či přesčas a další.

Spravedlivou odměnu za práci, slušné pracovní podmínky a právo na práci jako takové, zajišťuje Listina základních práv a svobod, přesněji její článek 28. Ten umožňuje

zaměstnanci domáhat se napravení situace v případě, že si myslí, že jeho práce nebyla dostatečně spravedlivě odměněna.

Jako cenu práce, která se utváří přímo na pracovním trhu, popisuje mzdu Řezníček (2009, s. 298). Dále uvádí, že její výše je určena poptávkou po práci a její nabídkou. Z toho vyplývá, že trh práce je místem, kde se nabídka a poptávka setkávají. Tento trh má podle Řezníčka tendenci směřovat ke středu, tedy rovnováze. V případě, že dojde k vychýlení a převažuje jedna nebo druhá strana, reagují na to i mzdy.

Při tvorbě mezd je podle Koubka (2012, s. 290) potřeba vzít v potaz vnitřní a vnější faktory společnosti. Mezi vnitřní uvádí popis a požadavky pracovního místa, jeho postavení v organizační struktuře a jeho hodnocení. Dále závisí na pracovním výkonu zaměstnance, jeho schopnostech, zkušenostech a způsobu plnění zadaných úkolů. Mezi vnitřní faktory tvorby mezd patří také pracovní společnosti, řadí sem situaci prostředí zaměstnance, zda je při práci vystaven pracovní nepohodě, nebezpečí, či jeho práce vyžaduje zvýšené úsilí nebo vyvolává nadměrný stres.

Do vnějších faktorů tvorby mezd na trhu práce se promítá poměr mezi nabídkou a poptávkou lidských zdrojů. Ke zjištění situace na trhu práce se používá mzdové šetření. Dalším vnějším faktorem jsou dané platné legislativní zákony a výstupy z kolektivních smluv.

2.2 Mzdové formy a složky

Mzdových forem uvádí Koubek (2012, s. 307) i Měrtllová (2014, s. 104) několik typů. Jejich cílem je podle nich finančně ohodnotit výkon zaměstnanců, kdy výkonem je myšleno i využívání schopností a znalostí zaměstnance, včetně jeho chování na pracovišti. Mezi nejčastější mzdové formy řadí časovou mzdu, úkolovou mzdu a podílovou mzdu. Mezi další využívané patří mzda za očekávané výsledky práce, mzdy za znalosti a dovednosti, či mzdy za platy a přínos. Dále uvádí, že se můžeme ve společnostech setkat s dodatkovými mzdovými formami, které slouží k odměňování za výkon v případě, kdy již používaná mzdová forma neplní dostatečný pobídkový účel. Není pravidlem používat při odměňování vždy jednu mzdovou formu, častým řešením je jejich kombinace.

2.2.1 Časová mzda

Časová mzda je podle Koubka (2012, s. 309) termínem pro způsob přidělení mzdy za určitý odpracovaný časový úsek. Tyto časové úseky se mohou lišit a nejčastěji se používají úseky hodinové, týdenní, či měsíční. Nikde přesně neuvádí, pro jaké konkrétní pozice se hodí který časový úsek, ale běžně se používá hodinový časový úsek u dělnických pozic a měsíční časový úsek u pozic nedělnických. Dále uvádí, že pokud je časová mzda použita, tvoří většinou největší část odměňování a často je tedy přímou úměrou pro určení spravedlivosti odměňování mezi zaměstnanci. Nejen pohled zaměstnanců, ale i pohled okolního světa na stanovené časové mzdy ve společnosti a obecně na transparentnost systému odměňování tvoří její dobrou či špatnou reputaci. „*Primárním úkolem jakéhokoliv systému časových mezd a platů je vytvořit strukturu a systém pro srovnatelné a spravedlivé odměňování pracovníků, závislé na jejich pracovních úkolech (pracovním místě) a na jejich pracovním výkonu.*“ (Koubek, 2012, s. 309)

2.2.2 Úkolová mzda

Koubek (2012, s. 311) stejně jako Němec, Bucman a Šikýř (2008, s. 208) označují tuto formu mzdy za jednoduchou a často používanou pro pobídkové účely. Tato forma mzdy se hodí pro odměňování zaměstnanců na dělnických pozicích. Za každou jednotlivou část práce je zaměstnanec odměněn danou finanční částkou. Finální mzda zaměstnance je tedy složena z násobku všech jednotlivých odpracovaných částí krát finanční částka za danou opracovanou část. Tato forma mzdy se může používat i v rámci skupiny, kde se ale musí stanovit určitá pravidla, aby byla zajištěna spravedlnost. „*Při uplatňování úkolové mzdy je třeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjištělné a kontrolovatelné, aby výkon byl pracovníkem ovlivnitelný, aby jeho práce byla náležitě organizačně zabezpečena a on mohl plně využívat fond své pracovní doby, aby byly jasně stanoveny a kontrolovány technologické a pracovní postupy a zásady hospodaření se zdroji a aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka jako důsledek jeho úsilí o vyšší výkon.*“ (Koubek, 2012, s. 311)

2.2.3 Podílová mzda

Jak již vyplývá z názvu, při podílové formě mzdy hraje roli podíl a to podíl na výkonu, který se do celkové finanční částky promítá. Tento způsob se podle Koubka (2012, s. 312) nejčastěji využívá pro odměňování zaměstnanců působících oblastí obchodu, kde podílová část mzdy tvoří celkovou nebo alespoň většinovou odměnu. Druhým způsobem použití podílové mzdy je její kombinace s časovou, někdy nazývanou základní

mzdou, kdy podílová část mzdy je nadstavbou k časové. Tato forma mzdy se také označuje jako provize. Němec, Bucman a Šikýř (2008, s. 209) se při jejím popisu shodují s Koubkem a tvrdí, že se tato forma mzdy hodí ideálně pro obchodníky a zaměstnance působící ve službách, jelikož je tato forma vysoce motivující proto, že je pohyblivá. Záleží tedy jen a jen na zaměstnanci, jakou výši provize svým výkonem dosáhne. Na druhou stranu, pokud jsou zaměstnanci odměňováni pouze touto formou mzdy, jsou tím z psychologického hlediska vystaveni pracovnímu stresu, který je častým důvodem fluktuace, tedy změny práce zaměstnanců, proto je tato forma mzdy v uvedeném kontextu lehce riziková.

Bližší definují pojem osobní hodnocení, odměny, bonus a účast na výsledcích Němec, Bucman a Šikýř (2008, s. 209, 210). O osobním hodnocení rozhoduje přímý nadřízený zaměstnanec, který vychází z jeho dlouhodobého hodnocení, výkonu v práci a jeho denního chování. Používá se k simultánní a dlouhodobé motivaci a zájmu se zlepšovat a rozvíjet. Odměny slouží k ohodnocení nadstandardního výkonu či úsilí. Je možné je také udělovat jako ocenění délky pracovního poměru zaměstnanec ve společnosti. Bonus může být buď individuální, či kolektivní. Oceňuje nadstandardní pracovní úspěchy zaměstnanců. Odměna za účast na výsledcích je udělována zaměstnancům nebo skupinám zaměstnanců, které významným kladným způsobem ovlivnily hospodářský výsledek společnosti.

Měrtlová (2014, s. 105) také uvádí, že mzda je tvořena z více složek, mezi které řadí:

- příplatky,
- prémie a odměny,
- příplatek za noční práci,
- příplatek za práci v sobotu a neděli,
- příplatek za práci přesčas,
- příplatek za práci ve svátek,
- příplatek za vedení,
- osobní příplatek.

Dále se k tomuto tématu vyjadřují Němec, Bucman a Šikýř (2008, s. 204), kteří uvádí, že mzda za odvedenou práci se standardně skládá ze dvou složek. Těmi je podle nich pevná a pohyblivá složky mzdy. Pevnou složku popisují jako zaručenou část mzdy, která je většinou tvořena průměrem zaměstnancova výkonu a chování na dané pozici. Zatímco pohyblivá složka, která zaručená není, slouží jako pobídka k vyššímu výkonu zaměstnance. Mzdu v dnešní době ve společnostech doprovází zaměstnanecké benefity peněžitého či nepeněžitého charakteru, která dávají zaměstnancům jisté výhody a posilují jejich spokojenost a vztah ke společnosti.

2.2.4 Prémie

Koubek (2012, s. 315) řadí prémie mezi často používanou složky mzdy s pobídkovým účelem. Podle jeho názoru se dělí prémie na dva druhy.

Prvním druhem jsou prémie, které se se přidělují periodicky za dané období a mají přímou závislost na výkonu zaměstnance. Jako druhý typ premií uvádí prémie jednorázové, často označované jako mimořádná odměna, které náleží za mimořádný výkon zaměstnance. Zaměstnanec ji může získat generováním vysokých tržeb z prodeje, plněním cílů, vzorným chováním na pracovišti a dalšími způsoby. Mimořádná odměna, tedy jednorázová prémie, nemusí mít vždy finanční podobu. Zaměstnavatel může v jejím rámci darovat dovolenou, dny volna, výlet, sportovní či kulturní akce a další.

Jako doplňkovou formu mzdy označují prémie Němec, Bucman a Šikýř (2008, s. 209) a dodávají, že v případě použití této formy mzdy je ideální předem stanovit pravidla pro jejich získání. Tato pravidla by měla být dostatečně transparentní a dobře komunikovaná zaměstnancům. Shodují se s Koubkem, když uvádí, že prémie mohou být vypláceny v různých časových rozestupech, nebo také jednorázově.

Koubek (2012, s. 315–316) dále uvádí, že přidělování premií manažerům se řídí trochu jinými pravidly. Na rozdíl od premií pro běžné zaměstnance, kdy je získání premií závislé na výkonu jich samých, získání premií u manažerů se odvíjí od výkonu jejich týmů, či společnosti jako takové. Přesto jsou prémie považovány za pobídkovou formu individuální, protože manažeři jsou nepostradatelnou složkou úspěšného chodu organizace.

Zde je několik forem prémie pro manažery podle Koubka (2012, s. 316):

- osobní hodnocení,
- odměňování zlepšovacích návrhů,
- podíly na výsledcích hospodaření organizace,
- zaměstnanecké akcie,
- scanlonův systém,
- příplatky,
- ostatní výplaty.

3 Zaměstnanecké výhody (benefity)

Zaměstnanecké výhody jsou podle Armstronga (2009, s. 382) definovány jako opatření poskytovaná zaměstnavatelem pro jeho zaměstnance za účelem zlepšení jejich životních podmínek. Zaměstnanecké výhody bývají poskytovány navíc a nepovinně k peněžní odměně. Tyto výhody mohou mít platnost okamžitou při poskytnutí nebo mohou být využitelné v blízké či vzdálenější budoucnosti zaměstnance. *„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, s. 382)

Podle Koubka (2012, s. 319) jsou zaměstnanecké výhody určitým typem odměny za fakt, že zaměstnanec je v pracovním poměru právě s danou společností, která si toho cení a touto cestou mu to dává najevo.

Armstrong (2009, s. 382) dále uvádí, že poskytování zaměstnaneckých výhod je často využíváno jako způsob komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Zaměstnavatel jejich prostřednictvím dává najevo, že mu na zaměstnancích záleží, že pro ně chce co nejlepší pracovní a životní podmínky a že v tom, co pro ně dělá je nejlepší, čímž také zajišťuje konkurenceschopnost společnosti v této oblasti. Dalším důvodem existence zaměstnaneckých výhod je jejich využití jako nástrojů pro zvyšování oddanosti zaměstnanců a jejich obecné náklonosti k zaměstnavateli.

Z praxe je podle Koubka (2012, s. 320) pozorovatelné, že i když společnosti většinou nabízí velké množství benefitů, běžný pracovník má o jejich množství malé povědomí a tak mnoho z nich vůbec nevyužívá. To vyplývá z faktu, že společnosti málokdy vyvíjejí dostatečné úsilí o dostupných benefitech zaměstnance informovat. Často jsou tyto informace o dostupných benefitech podány zaměstnancům příliš rychle, nebo při nevhodné příležitosti, což může vést k jejich přehlédnutí nebo vypuštění, protože si v danou chvíli musí zaměstnance zapamatovat důležitější informace. Je velmi důležité, aby společnost pro komunikaci benefitů zvolila co nejefektivnější způsob, který bude přímo vyhovovat právě zaměstnancům dané společnosti a firemní kultuře a zajistit, aby systém benefitů byl transparentní a zaměstnancům podáván jasně a srozumitelně.

„Jestliže organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu i na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují.“ (Koubek, 2012, s. 320) Toto tvrzení dále autor rozvíjí a uvádí, že ve společnostech dochází opětovaně k tomu, že systém benefitů a jeho obsah vybírají dle svého uvážení pracovníci personálního oddělení bez toho, že by si dříve preference zaměstnanců v jejich společnosti zjistili. Mnohdy poté dochází ke zjištění, že představy a požadavky na benefity se v očích personalistů a ostatních zaměstnanců značně liší, což má za následek nespokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity, čímž účel benefitů ve společnosti značně klesá a motivační ani stimulační funkci neplní.

Aby se předešlo nespokojenosti a naopak se uspokojila většina, byl v mnoha společnostech zaveden systém kafetéria, který umožňuje zaměstnancům si individuálně vybrat takové benefity nebo takový balíček benefitů, který je právě pro ně nejzajímavější a nejatraktivnější. Takovýto systém, kdy zaměstnanci mohou mít slovo při výběru či sestavování benefitů, má pro společnost hned několik výhod, mezi které patří: vyšší úspornost nákladů, větší efektivnost nákladů díky uspokojování aktuálních potřeb zaměstnanců, které se čas od času přirozeně mění, vytvoření atraktivnějšího a zajímavějšího portfolia benefitů, větší transparentnost a informovanost o dostupných benefitech, nebo také možnost využití tohoto atraktivního systému volitelných benefitů jako lákadlo pro potenciální zaměstnance. Jako každá věc na tomto světě, volitelný systém benefitů skýtá mnoho výhod, ale i některé nevýhody, které nelze pominout. Zásadní nevýhodou je určitě komplikovanější administrativa celého procesu, ale také možnost, že si zaměstnanci nevyberou správně, tedy neodhadnou jejich dlouhodobější potřeby a poté mohou vnímat společnost negativně při její neochotě jimi vybrané benefity v průběhu období pozměnit.

Další úskalí zaměstnaneckých výhod uvádí Řezníček (2009, s. 362), který upozorňuje, že tyto výhody nemají přímý význam pro motivaci. Pokud jsou nastaveny nepružně, mohou mít velmi negativní výsledek stejně jako tehdy, jsou-li poskytovány mechanicky.

Na závěr této kapitoly je nutné, jak již zmiňuje Pilařová (2008, s. 71) dodat, že systém odměňování stejně jako další HR procesy musí být navzájem propojeny, aby měly pro společnost kýžený efekt.

3.1 Formy benefitů

Členění zaměstnaneckých výhod může být různé, jak již uvádí Koubek (2012, s. 319), který dále zmiňuje, že v Evropě by se daly rozdělit zaměstnanecké benefity do tří kategorií. První kategorií tvoří benefity sociálního založení. Spadají sem různá životní, penzijní a další pojištění, které mohou být zčásti nebo plně hrazeny zaměstnavatelem, dále hrazení péče o děti ve formě mateřské školky či jeslí, nebo také půjčky a ručení za ně samotné. Další, tedy druhou kategorií tvoří benefity, které se povahově vztahují k práci zaměstnance. Sem autor řadí příspěvky, či zajištění stravování, možnost občerstvení na pracovišti, slevy na produkty či služby společnosti nebo také vzdělávací programy. Do třetí kategorie patří benefity, které se přidělují na základě postavení ve společnosti, ať už se jedná o poskytnutí bydlení, hrazení účtů za telefon, či motorová paliva, možnost používání automobilu patřící společnosti a další.

Řezníček (2009, s. 357) třídí dále benefity z hlediska důvodu poskytování, a to na povinné, dobrovolné a smluvní. Mezi povinné řadí ty, které jsou stanoveny zákonem, kolektivní smlouvou či obecně platnými právními předpisy. Dobrovolné jsou podle něj ty, které svou povahou přispívají ke spokojenosti zaměstnanců a budování dobrého jména společnosti. Poslední uvádí smluvní, které vychází z vnitřních předpisů společnosti.

Dalším dělením dle Řezníčka (2009, s. 358) je rozdělení dle cílové skupiny odměňovaných. Rozlišuje dvě formy, a to individuální a skupinové. Individuální se přidělují jednotlivcům a skupinové více zaměstnancům nejednou, nebo třeba i všem.

Dodává, že segmentace zaměstnaneckých výhod je potřeba tehdy, navážeme-li jednotlivé benefity na definované skupiny zaměstnanců, např. podle délky zaměstnání ve společnosti či postavením v hierarchii. Je častým úkazem, že společnosti ochotně poskytují benefity zaměstnancům na manažerských pozicích a těm, kteří jsou pro chod společnosti důležití, a naopak těm zaměstnancům, kteří nedisponují smlouvou na dobu určitou poskytovat benefity s takovou ochotou nechtějí.

Formy benefitů, jak již zmínil Koubek (2012, s. 320), se mohou lišit v mnoha aspektech. Některé benefity jsou například hrazené plně zaměstnavatelem, jiné jen zčásti a na některé další si zaměstnanci sami přispívají tak, že se jim daná částka rovnou strhne z celkové finanční částky. Benefity mohou mít formu povinnou, či nepovinnou.

3.2 Typy benefitů

Je několik způsobů, jak můžeme zaměstnanecké výhody dělit. Armstrong (2009, s. 383) uvádí, že se výhody dělí do několika skupin podle toho, jaké části života zaměstnance se týkají. Ať už se jedná o finanční pomoc, bezpečnost zaměstnance, jeho osobních potřeb, prostředků k přepravě, či jiných výhod.

Řezníček (2009, s. 358) ve své knize třídí benefity dle věcnosti a dělí je na tři typy.

1) zaměstnanecké výhody související s prací 2) hmotné vybavení zaměstnance a

3) zaměstnanecké výhody povahy sociální a osobní. Do první skupiny patří stravenky, studijní volno, pití na pracovišti, vzdělávací kurzy a další. Do druhé skupiny patří hrazení účtu za mobilní telefon, poskytnutí technologií (notebook a příslušenství), automobil k soukromým účelům a jiné. Do třetí skupiny patří pojištění, připojištění, hrazení školky, kreditní karty, poradenství, kulturní akce, finanční výpomoc (půjčky), zdravotní péče a mnoho dalších.

Podstatnou informací o zaměstnaneckých výhodách uvádí Řezníček (2009, s. 361). Jedná se o fakt, že některé výhody jsou daňově uznatelným nákladem, a tudíž jsou pro společnosti v konečném výsledku poměrně malou investicí na to, čeho mohou svým působením docílit.

4 Aktuální situace na trhu práce

IT specialistů

Nedostatek zaměstnanců v oblasti IT je situace, kterou podle BusinessIT (2016) v lednu roku 2016 zmínilo několik médií. Jedním z nich byli odborníci pracující v personální agentuře Grafton Recruitment, prostřednictvím webových stránek. Předpovídali velkou konkurenci mezi zaměstnavateli a nutnost přetahovat si zaměstnance mezi sebou. Predikovali dokonce zhoršení této situaci i na roky nadcházející a věří, že jedinou cestou, jak tuto situaci vyřešit ze strany zaměstnavatelů je změnit taktiku nábory a obecně přístupů a pracovní podmínky pro IT specialisty. Do karet zaměstnavatelům nehraje ani fakt, že je velmi nízká nezaměstnanost, což staví zaměstnance do dobré pozice pro vyjednávání, ať už o výši mzdy či právě o pracovních podmínkách. Odborníci dále radí, jak takové zaměstnance získat a udržet si je, protože právě nastavení této strategie bude mít zásadní dopad na podnikatelské subjekty v oblasti IT. V roce 2015 byla pozice IT vývojáře nejžádanější na pracovním trhu. Na rok 2016 se očekával nárůst poptávky po IT specialistech ještě o dalších 5–10 %. Nejlépe placenými IT pozicemi za rok 2015 byl IT ředitel s platem okolo 180 000 Kč měsíčně. Do toho se vložili i odborníci personální společnosti Manpower Group, kteří dosvědčili, že zaměstnavatelé nejen v České republice, ale i v jiných zemích světa zažívají frustraci a neúspěch při obsazování IT pozic. Zaměstnavatelům často nezbyvá než na svých požadavcích slevit a přijmout někoho méně zkušeného, nebo méně vyhovujícího obsazované pozici. Nejvyšší mzdy v oblasti IT jsou v Praze, kdy IT ředitelé berou okolo 180 000 Kč měsíčně, manažeři vývoje softwarů okolo 150 000 Kč měsíčně a systémový architekti okolo 100 000 měsíčně.

Kudrnová (2015) uvádí, že firmy jako reakci na tuto situaci si své IT specialisty doslova hýčkají a vytvářejí pro ně velmi nadstandardní a lukrativní benefity, které jsou jednou z taktik, jak si takové zaměstnance v dnešní době udržet. Kromě čerstvého ovoce na pracovišti, místností na odpočinek vleže, herní místností a sladkostí, je mimo jiné umožněno i pracovat z domova a to 50–70 % pracovní doby, někdy i více. Přitom čeští uchazeči o tyto pozice mají své nedostatky, jako je slabá znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni, a schopnost vlastní prezentace a reprezentativního chování. Přesto každý rok vznikají nové a nové pozice v oblasti vývoje a informačních technologií, které se nakonec nějak obsadit vždy musí.

5 Srovnání nejčastěji poskytovaných benefitů

Macháček (2013, s. 17) shrnuje výsledky studie společnosti PwC z roku 2011, která byla zaměřena na nejčastěji poskytované benefity v České republice, což byly mobilní telefony, služební automobily nebo pět týdnů dovolené (viz tabulka 1).

Tabulka 1 – Nejčastěji poskytované benefity v České republice v roce 2011

Zaměstnanecký benefit	Procento společností
mobilní telefony alespoň některým zaměstnancům	98
služební automobil	90
5 týdnů dovolené	84
občerstvení na pracovišti	78
stravenky	73
penzijní připojištění	71
dárky k životním a pracovním jubileím	64
vánoční dárky	53
životní pojištění	50
sportovní akce	46
bonusy při doporučení zaměstnance	42
společenské akce	40
podpora při dopravě do a ze zaměstnání	39
vlastní stravovací zařízení	39
možnost zůstat doma i bez lékařského potvrzení	35
nadstandardní zdravotní péče	30
kulturní akce	28
příspěvek na rekreaci	25
úrazové pojištění	17
dorovnání mzdy v případě nemoci	16
možnost nákupu firemních akcií/opcí	15

Zdroj: Macháček (2013, s. 17)

Studie provedená v roce 2015 společností Grafton Recruitment, která si stanovila stejný cíl výzkumu, ve svém Průzkumu zaměstnaneckých preferencí 2015 dospěla k jiným výsledkům (viz tabulka 2).

Tabulka 2 – Nejčastěji poskytované benefity v České republice v roce 2015

Zaměstnanecký benefit	Procento společností
stravenky	63
dovolená navíc (nad rámec zákona)	44
mobilní telefon	33
příspěvek na penzijní pojištění	31
flexibilní pracovní doba	30
13. plat	21
možnost práce z domova	20
sick day	19
teambuilding	17
automobil i pro soukromé účely	12
příspěvek na životní pojištění	12
Kafeteria	11
společnost neposkytuje žádné benefity	11
příspěvek na vzdělání	11
Flexi Passy	11
příspěvek na dopravu	10
příspěvek na sportovní aktivity	9
příspěvek na jubilea	6
nákupní poukázky	5
příspěvek na zdravotní péči	4
plně hrazená pracovní neschopnost nad zákonný rámec	3

Zdroj: Průzkum zaměstnaneckých preferencí 2015, Grafton Recruitment (2015, s. 23)

Po porovnání těchto dvou studií vychází najevo, že oproti roku 2011, kdy nejčastějším poskytovaným benefitem byl mobilní telefon, v roce 2015 tomu byl příspěvek na stravování ve formě stravenek. Na vítězných příčkách se stále drží dovolená nad rámec zákona. Na vedoucích příčkách se dále drží v obou letech i příspěvek na penzijní připojištění. Na rozdíl od roku 2011 v roce 2016 jen minimum zaměstnavatelů poskytuje jakékoliv příspěvky na životní jubilea, jako je svatba, pohřeb, či narození dítěte. Možnost práce z domova se také dostává v porovnání s rokem 2011 v roce 2015 do popředí a na konci listu v roce 2011 najdeme možnost nákupu firemních akcií a v roce 2015 plně hrazenou pracovní neschopnost nad zákonný rámec.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 Představení společnosti

Praktická část se věnuje systému odměňování ve společnosti XY s úzkým zaměřením na oblast benefitů, zkoumání vlivů variabilní složky mzdy a dalších aspektů zavedeného systému odměňování s cílem navrhnout vhodná opatření ke zlepšení. Tato část je zpracována na základě výzkumného dotazníkového šetření ve společnosti XY a díky datům a informacím poskytnutým kontaktní osobou ze společnosti XY.

Současným předmětem podnikání izraelské společnosti XY je dodávání služeb a řešení v oblasti informačních technologií, s širokým portfoliem služeb, kam patří: outsourcing a cloud řešení, digitalizace a správa dokumentů, informační bezpečnosti, mobilní služby, systémová integrace, řízení vztahu se zákazníky, infrastruktura, poradenské služby, business intelligence, e-commerce a webové portály, vývoj aplikací na zakázku, testování a QA. Klienti společnosti XY jsou z oblastí: finance a bankovníctví, energetika a utility, výroba a strojírenství, veřejná správa, doprava, telekomunikace, potravinářství, farmacie. V České republice má společnost XY formu obchodní společnosti s ručením omezeným a je vlastněna americkou investiční společností. Počet zaměstnanců je aktuálně 440 v České republice a ve všech pobočkách dohromady 5000. Celosvětově má společnost XY přibližně 1500 klientů. Roční obrát v rámci České republiky za rok 2015 je 1 miliarda korun českých. Společnost XY dále uvádí 3 hlavní hodnoty a cíle toho, jak chtějí být na trhu vnímání, ať už ve vztahu ke klientům, síle partnerství, či rozsáhlosti jejich služeb a znalostí.

6.1 Organizační struktura

Země, ve kterých společnost XY působí, jsou: Severní Amerika, Evropa a Indie. V České republice má pobočky v Praze, Brně, Ostravě a Jindřichově Hradci. Prezident společnosti XY pro Střední a Východní Evropu je z Izraele a má na starosti Českou republiku a ostatní regiony v Evropě. Pod tímto prezidentem se v organizační struktuře v České republice nachází: jeho osobní asistentka, šéfové 3 divizí, šéf Business Development, česká viceprezidentka financí, finanční manažer pro celou Evropu, ředitelka HR a marketingu. Jak již jsem zmínila, společnost XY má v České republice 3 divize: Utility a Manufacturing, Financial Services, Public a Comunication. Všechny divize jsou přibližně stejné velké a jsou rozdělené podle typu klienta.

V dotazníku, ze kterého vychází praktická část této bakalářské práce, je uvedeno několik pozic, které se ve společnosti XY vyskytují. Pro účely této práce bude uvedena jejich

pracovní náplň. Zaměstnanci na pozici developer mají za úkol Implementace kódu, testů a dokumentace kódu a řešení dle platných směrnic a metodik zákazníka. Dále poskytování servisní podpory zákazníkům na přidělených projektech. Pracují na návrhu architektury, vývoji SW, jeho uvádění do provozu a na podpoře uživatelů. Manažeři mají ekonomickou odpovědnost za oddělení. Reportují směrem k top managementu. Nastavují osobní a týmové plány. Mají za úkol sledování a hodnocení plnění cílů oddělení. Schvalování vzdělávání, vybavení a ostatních nákladů organizačně podřízených pracovníků. Zajištění komunikace směrem ze společnosti do oddělení a naopak. Zajištění souladu pracovních a profesních cílů svěřených pracovníků se strategií firmy a oddělení. Zaměstnanci na pozici analytika musejí mít schopnost pochopení obchodního kontextu zákazníka. Zjišťují potřeby a očekávání zákazníka. Dále mají na starosti sběr a analýzu požadavků, vhodnou komunikaci potřeb a požadavků směrem k ostatním členům projektového týmu a zákazníkovi. Návrhy, validaci řešení a podíl na jeho realizaci. Dále zpracovávají analytické výstupy v podobě detailní analýzy. Administrátor ve společnosti XY pracuje na koordinování a vykonávání činností souvisejících s databází, což zahrnuje návrh struktury, návrh na HW, zajištění bezpečnosti a tvorby relevantní dokumentace v rámci dané platformy. Tester musí umět správně reportovat chyby. Zná proces testování. Umí používat nástroje na podporu testování. Zpracovává vstupy pro testování. Umí vytvořit testovací analýzu. Analyzuje výsledky testování. Definuje požadavky na testovací prostředí a testovací data. Implementuje testovací strategii. Obchodník získávání a udržování kontaktů se stávajícími i novými zákazníky. Jeho úkolem je získání maximálního objemu zakázek z definovaného zákaznického portfolia. Udržuje obchodní vztahy a dále je rozvíjí. Od zákazníka získává zpětnou vazbu o příležitostech i zakázkách. Zajišťuje smluvní vztahy, objednávky, fakturaci. Jedná s centrálním nákupem o individuálních cenách. Zaměstnanec na pozici technika poskytuje podporu uživatelům na každodenní bázi. Pracovník back office se stará o zpracování došlých objednávek, jejich zadávání do interních firemních systémů a následné zpracování. Přípravuje podklady pro fakturaci, zajišťuje dohledání špatně směrovaných plateb, vyřizování reklamací od klientů a zabezpečuje další činnosti pro podporu ostatních oddělení společnosti včetně evidence všech provedených operací.

6.2 Firemní kultura

V kultuře společnosti XY jsou stanovena pravidla oblékání typu „Business Casual“ – „*Muži mohou mít vycházkový oblek bez kravaty nebo separátní sako (blejzr) a kalhoty například typ „chinos“*“. *Ženy oblékají šaty, kombinaci kalhot nebo sukně a topu.*“ (K. Emma, 2014) Řídí se pravidlem chodit vždy oblečení minimálně tak formálně, jako jejich klient. V rámci tohoto pravidla mají „Casual Fridays“, neboli pátky, které stanovenému pravidlu oblékání nepodléhají s výjimkou, kdy se má ten den zaměstnanec dostat do přímého styku s klientem. Pro interní komunikaci se využívají emaily, Skype, sociální firemní síť, pravidelné bulletiny, na hlavní pobočce jsou také umístěny televizní vysílače, kde jsou uveřejňovány nejaktuálnější informace z dění v rámci společnosti XY. Společnost XY spolupracuje s dětským domovem a nadací Klokánek, pořádá pro ně sbírky a akce. Podporuje zkrácené úvazky pro možnost spolupráce se studenty, ženami na mateřských dovolených, mladými lidmi obecně. Způsob oslovování ve společnosti XY není pevně stanoven a řídí se pravidly slušného chování a etikou.

6.3 Systém odměňování

Zaměstnancům společnosti XY je vyplácena fixní měsíční mzda, u zaměstnanců v právním vztahu založeném dohodami je vyplácena odměna z dohod v podobě hodinové mzdy. Jednou ročně jsou vypláceny prémie zaměstnancům, kteří tuto složku mají zahrnutou v odměňování. Výše udělených prémie závisí na americkém investičním fondu, v jehož vlastnictví se společnost XY nachází. Částka, kterou uvolní, se odvíjí od obchodní úspěšnosti společnosti v uplynulém roce. Zaměstnancům je poskytována široká škála benefitů zahrnující: týden dovolené navíc, tři sick days, příspěvek na stravování, firemní notebook a telefon, občerstvení na pracovišti, flexibilní začátek a konec pracovní doby, vzdělávací kurzy a školení hrazené zaměstnavatelem, zlevněné kurzy angličtiny na pracovišti, partnerské benefity v oblasti sport, finance, gastronomie a pořádají pro své zaměstnance různé formální, či neformální akce.

7 Výzkumné šetření

7.1 Cíle výzkumného šetření

Byly stanoveny dva cíle výzkumného šetření, jež vycházejí z cíle bakalářské práce, kterým je analyzovat systém odměňování ve vybrané společnosti se zaměřením na benefity.

Cíl první – zjistit, zda je systém odměňování ve společnosti XY dostatečně srozumitelný, jakým způsobem pohlíží zaměstnanci společnosti XY na jednotlivé složky odměňování, zda jsou s nimi spokojeni a jsou stanoveny spravedlivě.

Cíl druhý – zjistit, jak zaměstnanci společnosti XY vnímají poskytované benefity, zda jsou pro ně atraktivní a využívají je, případně které benefity by v portfoliu společnosti XY v budoucnu uvítali.

7.2 Zkoumaný problém a předpoklady

Zkoumaným problémem ve společnosti XY je zavedený systém odměňování a jeho složky, se zaměřením na firemní benefity. Vrcholové HR společnosti se domnívá, že je načase portfolio poskytovaných benefitů modifikovat dle aktuálních potřeb jejich zaměstnanců. Na základě tohoto výroku jsem nadefinovala dvě tvrzení, jež se v této části práce budu snažit potvrdit, či vyvrátit.

První tvrzení – Ve společnosti XY je prostor pro zvýšení efektivity a srozumitelnosti systému odměňování a zaměstnanci nejsou plně seznámeni s veškerými dostupnými benefity.

Druhé tvrzení – Ve společnosti XY by zaměstnanci uvítali nové, či jinak nastavené benefity a hodnota poskytovaných benefitů se v jejich očích změnila, protože se s přirozeným vývojem společnosti a trhu práce změnily i jejich potřeby.

7.3 Metoda výzkumného šetření

Ke kvantitativnímu výzkumnému šetření byl použit dotazník. Podle Nového a Suryňka (2002, s. 75) je dotazník vhodný pro šetření jednodušších jevů, které jsou již do určité míry prozkoumané, poznané, a především mají jednoznačný význam. Ke zjištění těchto jevů se standardně používají nástroje pro zjištění hromadných dat. Jevy zkoumané touto cestou mají definovanou určitou charakteristiku, jako je frekvence, intenzita a rozsah výskytu. Techniky dotazování podle Nového a Suryňka (2002, s. 84) jsou popsány následovně: *„(...) zajišťují hromadné údaje o sociálních jevech prostřednictvím informací ze subjektivního světa lidí. (...) zajišťují získaná prostřednictvím dotazníků, anket a interview lze dobře statisticky zpracovávat.“* Dotazník se sám o sobě může sestávat z až dvě stě otázek a je následně: *„(...) určen k předání pro vyplnění konkrétním osobám, od kterých se dotazníky vybírají, a to organizovaně.“*

Dotazník byl zvolen na základě znalosti systému odměňování, a tedy příležitosti a možnosti definovat systém logických otázek a možných odpovědí. Ve společnosti XY bylo dotazníkové šetření na toto téma prováděno v minulosti, což bylo dalším důvodem pro použití tohoto způsobu výzkumného šetření. Zaměstnanci jsou na dotazníkovou formu zvyklí a jsou vcelku ochotni se průzkumů zúčastnit.

Systém odměňování patří ve společnostech mezi citlivá témata, tudíž dalším důvodem proč zvolit dotazníkové šetření byl fakt, že zajistí plnou anonymitu všem respondentům. Kdyby tomu tak nebylo, mohlo by to u zaměstnanců při odpovídání na předložené otázky vést k vytvoření nepříjemného tlaku a možná i následnému odmítnutí účasti v daném průzkumu.

Při volbě způsobu šetření jsem hledala metodu co nejefektivnější a pro zaměstnance nejvhodnější, díky které by se k definovaným otázkám mohl vyjádřit v jednu chvíli libovolný počet zaměstnanců. Dále bylo velmi důležité, aby u odpovědí na otázky nemusel být dotazovaný přítomen osobně. Všechna tato kritéria byla dotazníkovou metodou splněna.

Dotazník byl sestaven v elektronické podobě, sestávající se z dvanácti otázek, jež byly rozděleny do tří částí.

V první části dotazníku mohli dotazovaní najít otázky týkající se prvního cíle praktické části bakalářské práce, kterým bylo: „Zjistit, zda je systém odměňování ve společnosti XY dostatečně srozumitelný, jakým způsobem pohlíží zaměstnanci společnosti XY

na jednotlivé složky odměňování, zda jsou s nimi spokojeni a jsou stanoveny spravedlivě“. Otázek v této sekci bylo vytvořeno celkem pět. Otázkou 1 („Proč jste se rozhodli pracovat pro společnost XY?“) bylo zjištěno, jak velkou roli v tomto procesu hrál právě systém odměňování, přesněji jeho jednotlivé složky. Zda výše zmíněné bylo hlavním indikátorem pro respondenty začít pracovat ve společnosti XY, či zda se jednalo spíše o jméno firmy, prostředí, doporučení známého, nebo v případě programátorů zajímavost nabízeného projektu. Otázka 2 („Jste spokojeni s výší mzdy, kterou dostáváte?“) sloužila k odkrytí potřeb zaměstnanců v oblasti odměňování, měla za úkol primárně zjistit, zda nevyvíjí zbytečnou činnost v oblasti benefitů, když by například hlavní příčinou nespokojenosti dotazovaných byl nedostačující plat. Pro zodpovězení této otázky byla respondentům předložena škála: rozhodně ano/spíše ano/spíše ne/rozhodně ne, ze které si mohli vybrat. Standardně se v této škále nachází také možnost „nevím“, tu jsem však pro zajištění validní výpovědní hodnoty dotazníkového šetření vyřadila. Pro zjištění vnímání spravedlnosti v rámci systému odměňování společnosti XY jejími zaměstnanci byla vytvořena otázka 3 („Máte pocit, že jste za Vaši práci spravedlivě odměňováni?“). Pro její zodpovězení byla dotazovaným opět poskytnuta škála: rozhodně ano/spíše ano/spíše ne/rozhodně ne, kam mohli svou odpověď zařadit. Mezi hlavní starosti v oblasti odměňování patří vedle spravedlivosti vedoucí k interní rovnováze zajištění, že systém odměňování je dostatečně srozumitelný, transparentní a jasný. Aby společnost XY věděla, že jejich systém v tomto ohledu splňuje veškeré požadavky, nadefinovala jsem otázku 4 („Přijde Vám systém odměňování srozumitelný a jasný?“). Dotazující se posléze mohli přiklonit ke tvrzení ze škály: rozhodně ano/spíše ano/spíše ne/rozhodně ne. Poslední otázkou této sekce, byla otázka 5 („Víte, za co dostáváte prémie?“), z důvodu variabilní složky v odměňování na určitých pracovních pozicích ve společnosti XY. K odpovědi na tuto otázku byla respondentům poskytnuta lehce upravená v dotazníku používaná škála: rozhodně ano/spíše ano/spíše ne/rozhodně ne, doplněná o možnost „prémie nepobírám“ – pro respondenty, jejichž odměňování tuto složku mzdy nezahrnuje.

Druhá část dotazníku, obsahující čtyři otázky, byla zaměřena čistě na benefity poskytované společností XY. Otázka 6 („Jste spokojeni s nabídkou benefitů?“) posloužila k prvotnímu náhledu pod pokličku vnímání systému benefitů zaměstnanci ve společnosti. Pro zodpovězení této otázky byla respondentům poskytnuta škála možností: rozhodně ano/spíše ano/spíše ne/rozhodně ne. Pro zjištění detailnějšího vnímání jsem šla více do hloubky a to otázkou 7 („Které z nabízených benefitů jsou pro Vás nejhodnotnější?“), čímž jsem získala přehled o tom, které benefity konkrétně jsou zaměstnanci nejvíce doceněny. Možnosti pro odpovědi jsem vybírala z již zmíněného seznamu dostupných benefitů, který mi byl společností XY poskytnut. Pro tento dotazník jsem vybrala následující

benefity: týden dovolené navíc, stravenky, sick days, firemní notebook, mobil, flexibilní pracovní doba, vzdělávací a jazykové kurzy, partnerské benefity (slevy v oblasti sport, kultura, služby, finance). Otázka 8 („Které benefity v portfoliu společnosti postrádáte?“) měla z mého pohledu logickou návaznost na otázku předešlou. Odpovědi na tuto otázku měly pro společnost XY v konečném důsledku nejvyšší hodnotu. Respondenti měli při dotazování výběr z těchto benefitů: příspěvek na penzijní připojištění, finanční bonusy, home office, příspěvek na dopravu, půjčky zaměstnancům. Ke stanovení možných odpovědí pro tuto otázku jsem použila seznam nejčastějších benefitů z webu společnosti Profesia (2015). Na konci druhé sekce dotazníku čekala respondenty otázka 9 („Využíváte všechny poskytované benefity?“), na niž bylo možné odpovědět pomocí předložené škály: rozhodně ano/spíše ano/spíše ne/rozhodně ne.

V poslední části dotazníku mohli respondenti nalézt tři uzavírací otázky, které měly za úkol blíže dotazované charakterizovat, a tudíž vytvořit ucelenou představu o tom, jaký vzorek zaměstnanců ze společnosti XY se průzkumu zúčastnil. Pro zjištění informace ohledně pohlaví respondentů byla vytvořena otázka 10 („Jaké je Vaše pohlaví?“). Další otázkou, která odhalila věkovou kategorii dotazovaných, byla otázka 11 („Jaký je Váš věk?“). Respondenti měli na výběr mezi několika v rámci věkových rozmezí, které jsem určila následovně: 21–30 let, 31–40 let, 41–50 let, 51–60 let, 61 let a více. Poslední otázkou třetí části elektronického dotazníku byla otázka 12 („Jaké je Vaše pracovní zařazení?“), která byla pro společnost XY důležitou otázkou, protože velká část zaměstnanců společnosti XY je v oblasti IT a jejich potřeby v oblasti odměňování patří z jejich zkušenosti mezi nejvíce proměnlivé. V otázce 12 měli dotazovaní na výběr z těchto možností: Back office, Manager, Vývojář, Analytik, Administrator/coordinator, Tester, Obchodník, Technik, jiné – doplňte. Vešek

7.4 Průběh výzkumného šetření

Ve chvíli, kdy bylo k dotazníku vše hotovo, otázky a odpovědi byly nadefinované a elektronický dotazník sestaven, proběhlo pilotní šetření. Požádala jsem 7 jednotlivců, kteří pracují ve společnosti s podobným systémem odměňování o vyplnění dotazníku a zpětnou vazbu na jeho jasnost a srozumitelnost. Pilotní šetření trvalo tři dny a po jeho ukončení jsem obdrženou zpětnou vazbu vyhodnotila a na jejím základě nebylo nutno v dotazníku provádět žádné razantní změny, pouze u dvou otázek byl upraven slovosled. Poté byl dotazník připraven k vypuštění mezi zaměstnance společnosti XY.

Ve společnosti XY jsem při zpracovávání bakalářské práce byla v kontaktu se zaměstnancem na pozici HR Line Representative, se kterým jsem řešila veškeré podrobnosti ohledně plánovaného dotazníkového výzkumného šetření. Jednání v této záležitosti probíhala v rámci elektronické korespondence a osobních schůzek. Po schválení podoby elektronického dotazníku jeho osobou jsem na jeho emailovou adresu poslala internetový odkaz na zpracovaný dotazník se všemi informacemi k jeho vyplnění. Ten posléze tento email přeposlal všem zaměstnancům, určeným pro toto výzkumné šetření, včetně představení celého průzkumu a jeho smyslu pro společnost XY. Pro tento způsob šíření elektronického dotazníku mezi zaměstnanci jsme se dohodli z důvodu, že společnost XY nebyla nakloněna poskytnutí emailových adres svých zaměstnanců třetí osobě.

Časové rozmezí pro vyplnění dotazníku jsme se zastupitelem společnosti XY stanovili na deset dní. Proces dotazování proběhl ve druhé polovině listopadu 2016, přičemž jednání se společností XY o součinnosti při psaní bakalářské práce a možnosti výzkumného šetření začalo probíhat na začátku září 2016.

Po uplynutí deseti dnů a získání výsledků dotazníkového šetření jsem přistoupila k analýze těchto výstupů, která probíhala v prosinci 2016. K analýze nebyly použity internetové portály sloužící k těmto účelům, ani jiné externí služby. Výsledky dotazníkového šetření ve společnosti XY nebyly zpřístupněny veřejnosti, pouze autorce bakalářské práce a HR oddělení jmenované společnosti.

E-mail s odkazem na elektronický dotazník byl rozeslán celkem 400 zaměstnancům společnosti XY a jeho návratnost činila 32 %. Výzkumného šetření se tedy zúčastnilo 140 zaměstnanců. Veškeré výstupy dotazníkového šetření byly podrobeny analýze.

Pro statistické zpracování dat, tvorbu tabulek a grafů v praktické části práce byl použit program Microsoft Excel 2010.

8 Analýza výsledků výzkumného šetření

8.1 Charakteristika respondentů

8.1.1 Pohlaví respondentů

Celkový počet respondentů výzkumného dotazníkového šetření byl ke dni jeho ukončení 140. Z odpovědí na otázku 10 („Jaké je Vaše pohlaví?“) vyplývá, že dotazníkového šetření se zúčastnilo 71 % mužů a 29 % žen (viz tabulka 1).

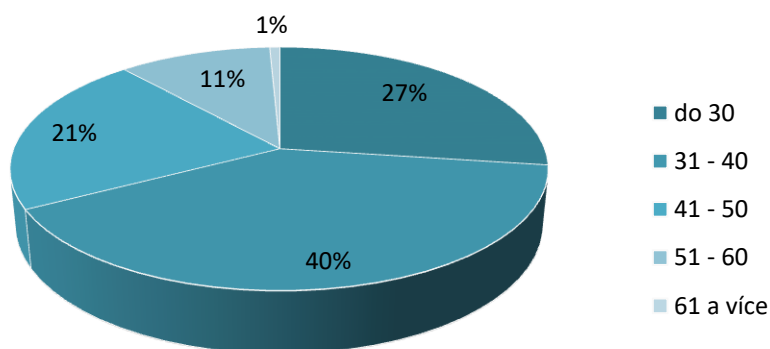
Tabulka 3 – Respondenti podle pohlaví

	Muži	Ženy
Absolutní četnost	100	40
Relativní četnost	71 %	29 %

8.1.2 Věk respondentů

Podle odpovědí na otázku 11 („Jaký je Váš věk?“) se dotazníkového šetření zúčastnilo 56 respondentů ve věku 31–40 let, 38 respondentů ve věku do 30 let, 30 respondentů ve věku 41–50 let, 15 respondentů ve věku 51–60 let a 1 respondent ve věku 61 let a více (viz graf 1).

Graf 1 – Respondenti podle věku



8.1.3 Pracovní zařazení

Podle odpovědí na otázku 12 („Jaké je Vaše pracovní zařazení?“) bylo mezi respondenty dotazníkového šetření nejvíce vývojářů (22 %) a analytiků (21 %). Dále to byli manažeři (13 %), pracovníci back office (14 %), testeři (14 %), administrátoři (4 %), technici (3 %), obchodníci (2 %) a jiní pracovníci (7 %).

Tabulka 4 – Respondenti podle pracovního zařazení

	back-office	manažer	vývojář	analytik	jiné
Absolutní četnost	19	18	31	30	10
Relativní četnost	14 %	13 %	22 %	21 %	7 %
	administrátor	tester	obchodník	technik	
Absolutní četnost	5	20	3	4	
Relativní četnost	4 %	14 %	2 %	3 %	

8.2 První předpoklad

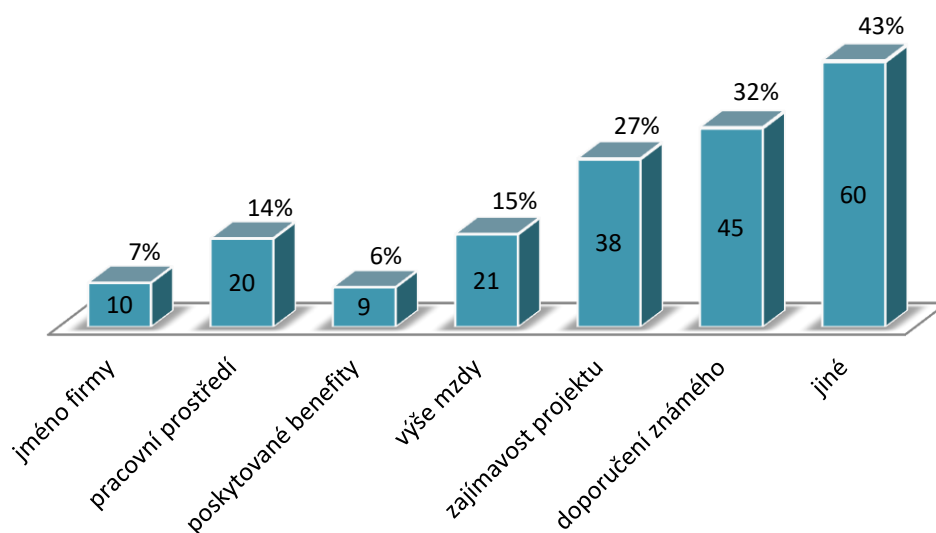
První tvrzení: Ve společnosti XY je prostor pro zvýšení efektivity a srozumitelnosti systému odměňování a zaměstnanci nejsou plně seznámeni s veškerými dostupnými benefity. K vyvrácení, či potvrzení prvního tvrzení, byly použity následující otázky výzkumného dotazníkového šetření: otázka 1 („Proč jste se rozhodli pracovat pro společnost Ness?“), otázka 2 („Jste spokojeni s výší mzdy, kterou dostáváte?“), otázka 3 („Máte pocit, že jste za Vaši práci spravedlivě odměňováni?“), otázka 4 („Přijde Vám systém odměňování srozumitelný a jasný?“) a otázka 5 („Víte, za co dostáváte prémie?“), jejichž výstupy jsou následně rozpracovány.

8.2.1 Práce pro společnost

U otázky 1 zvolili respondenti za nejčastější konkrétní důvod pro zahájení spolupráce se společností XY „doporučení od známého“ (45 respondentů). Na dalším místě dle četnosti byla odpověď „zajímavost projektu“. To potvrdilo 38 respondentů, což může být dané tím, že více než polovina zaměstnanců společnosti XY pracuje na projektech a jejich atraktivita je pro ně při výběru práce velmi důležitým aspektem. „Poskytované benefity“

(9 respondentů) byly naopak zmíněny jako důvod pro výběr společnosti XY jako zaměstnavatele pouze u pár lidí. Nejčastější odpovědí na otázku 1 byla volena možnost „jiné“ (60 respondentů), která nebyla více rozebrána. Roli tedy mohly hrát další faktory, jako umístění společnosti XY, blízkost obchodního centra, dostupnost, blízkost metra a další.

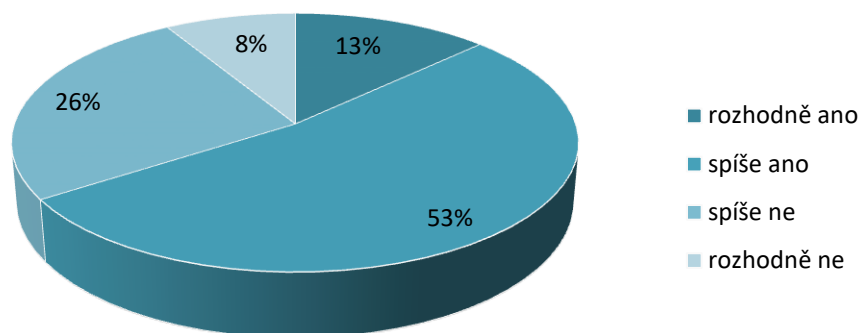
Graf 2 – Důvody výběru společnosti XY jako nastávajícího zaměstnavatele



8.2.2 Spokojenost s výší mzdy

Otázka 2 zkoumající spokojenost zaměstnanců společnosti XY s poskytovanou výší mzdy byla u 74 respondentů odpověď „spíše ano“, kdy tedy se svou mzdou spokojeni v rámci možností jsou, ale mohlo by být lépe. 18 respondentů zvolilo možnost „rozhodně ano“ a se svou mzdou jsou tedy plně spokojeni. 36 respondentů odpovědělo na tuto otázku „spíše ne“ a 12 lidí přímo „rozhodně ne“. Což by pro společnost XY mohlo být podnětem pro zamyšlení.

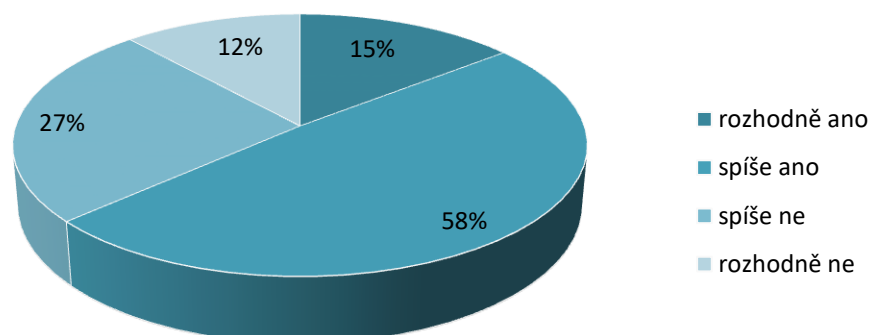
Graf 3 – Spokojenost zaměstnanců společnosti XY s výší mzdy



8.2.3 Spravedlivost odměňování

Zda mají zaměstnanci společnosti XY pocit, že jsou za svou práci spravedlivě odměněni, měla za úkol zjistit otázka 3. Vyšlo najevo, že přibližně 1/2 zaměstnanců (72 respondentů) takový pocit má. 37 respondentů se přiklonilo k negativní odpovědi a vybralo „spíše ne“, nemám takový pocit. K odpovědi „rozhodně ne“ se přiklonilo 17 respondentů. Pouze menší skupina tvořena 21 respondenty odpověděla na tuto otázku „rozhodně ano“, mám pocit, že jsem spravedlivě odměněn.

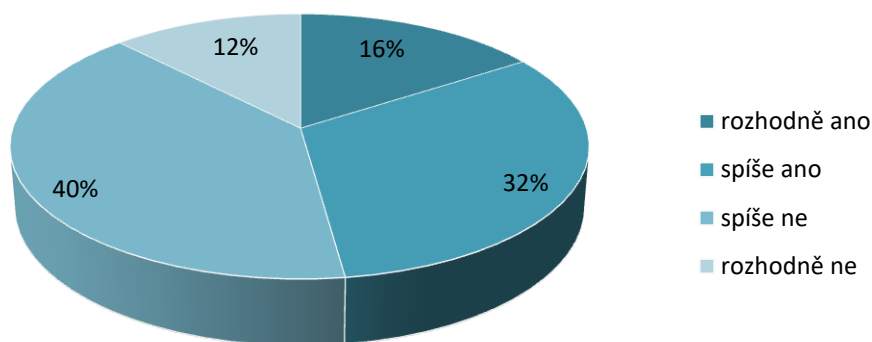
Graf 4 – Spravedlivost odměňování ve společnosti XY



8.2.4 Srozumitelnost systému odměňování

Srozumitelností a jasností systému odměňování společnosti XY se zabývala otázka 4. Jejím výstupem bylo zjištění, že více než polovina těch, co se dotazníkového šetření zúčastnili, považuje systém odměňování za spíše nesrozumitelný (56 respondentů) až úplně nesrozumitelný (17 respondentů) a to na základě vybraných odpovědí, které zněly „spíše ne“ a „rozhodně ne“. Pouze 16 respondentů považuje systém odměňování za transparentní a jasný. 45 respondentů zvolilo odpověď „spíše ano“, kdy tedy mají povědomí o tom, jak celý systém odměňování funguje, ale stále mají určité nejasnosti, které by bylo vhodné, aby společnost XY odstranila.

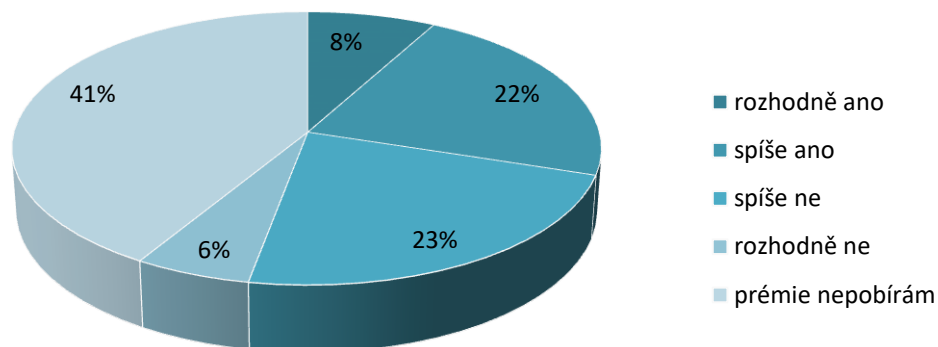
Graf 5 – Srozumitelnost a jasnost systému odměňování společnosti XY



8.2.5 Prémie

Tématem prémie se zabývala otázka 5, která zkoumala, zda zaměstnanci společnosti XY vědí, za co jim jsou prémie poskytovány. U této otázky je nutno zmínit, že ne všichni zaměstnanci společnosti XY mají složku prémie ve své mzdě zavedenou. Podle toho také vypadaly odpovědi na tuto otázku. 58 respondentů zvolilo možnost „prémie nepobírám“ a ti, kteří tuto složku ve své mzdě mají, se v odpovědích vyváženě přikláněli buď k možnosti „spíše ano“ (31 respondentů) vím, za co prémie dostávám, nebo „spíše ne“ (32 respondentů). 8 respondentů odpovědělo, že rozhodně neví, za co prémie pobírají a pouze 11 respondentů pravý opak, tedy že rozhodně ví, za co jim prémie náleží.

Graf 6 – Transparentnost systému přidělování prémie ve společnosti XY



8.3 Druhý předpoklad

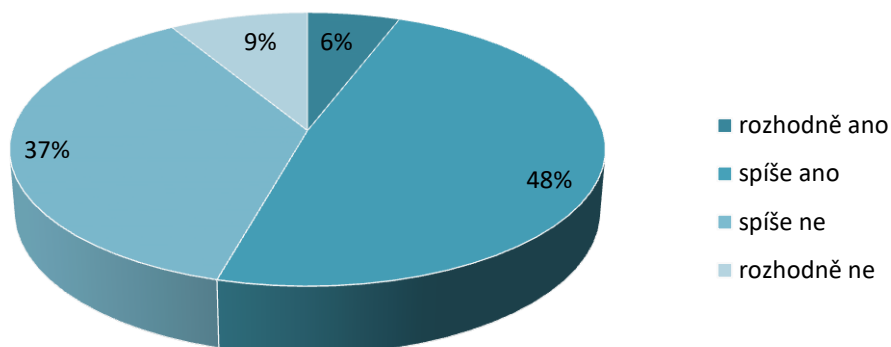
Druhé tvrzení: Ve společnosti XY by zaměstnanci uvítali nové, či jinak nastavené benefity a hodnota poskytovaných benefitů se v jejich očích změnila, protože se s přirozeným vývojem společnosti a trhu práce změnily i jejich potřeby.

K vyvrácení či potvrzení druhého tvrzení bylo následně použito zbývajících pět otázek: otázka 6 („Jste spokojeni s nabídkou benefitů?“), otázka 7 („Které z nabízených benefitů jsou pro Vás nejhodnotnější?“), otázka 8 („Které benefity v portfoliu společnosti postrádáte?“) a otázka 9 („Využíváte všechny poskytované benefity?“)

8.3.1 Spokojenost s benefity

Otázka 6 se zabývala spokojeností zaměstnanců společnosti XY s poskytovanými benefity. 68 respondentů zvolilo odpověď „spíše ano“, spokojeni s poskytovanými benefity jsme. 52 respondentů poté odpovídalo „spíše ne“, spokojeni nejsme a 12 respondentů zvolilo krajní možnost a odpovědělo „rozhodně ne“. Pro druhou krajní možnost, tedy odpověď „rozhodně ano“ se rozhodlo jen 8 respondentů ze 140.

Graf 7 – Spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity společnosti XY



8.3.2 Hodnota benefitů

Nejhodnotnější benefity z pohledu zaměstnanců společnosti XY zjišťovala otázka. 7, kde měli respondenti možnost zvolit více odpovědí. Z těch vyplynulo, že nejhodnotnějším benefitem je týden dovolené (120 respondentů) a v závěsu po něm možnost flexibilní pracovní doby (87 respondentů) a sick days (76 respondentů – „*Princip tohoto benefitu vychází z myšlenky, že kratší léčení je pro obě strany výhodnější než dlouhodobá nemoc. Necítí-li se zaměstnanec ve své kůži nebo bojuje s počínajícím nachlazením, je lepší, když stráví dva tři dny v posteli a poté se čilý vrátí do práce. Může tak zůstat doma bez lékařského potvrzení nebo vystavení „neschopenky“. Sick days se mu neodečítají z dovolené a hlavně – dostává za ně mzdu.*“ (Advokátní kancelář Jasanská & Co., 2014) Nejméně hodnotnými benefity se ukázaly být poskytované partnerské slevy, zvolené pouze 7 respondenty a jazykové kurzy, pořádané v rámci společnosti. Benefity jako je firemní notebook a telefon (46 respondentů), či stravenky (49 respondentů) se umístily v odpovědích přibližně uprostřed.

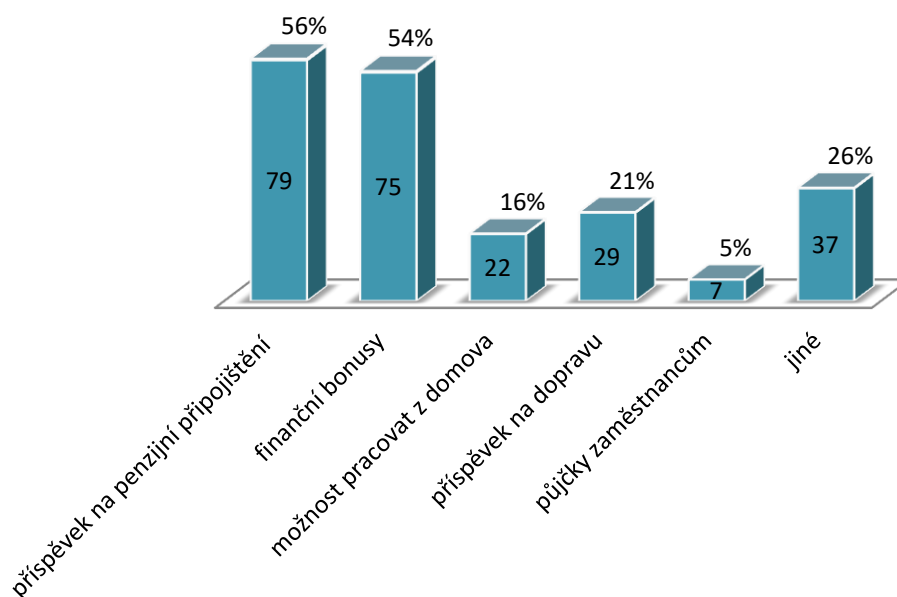
Tabulka 5 – Nejhodnotnější benefity pro zaměstnance společnosti XY

	Absolutní četnost	Relativní četnost
týden dovolené	120	31 %
sick days	76	20 %
stravenky	49	13 %
firemní PC, mobil	46	12 %
flexibilní pracovní doba	87	22 %
partnerské benefity	7	2 %

8.3.3 Žádané benefity

Pro společnost XY byly nejpřínosnější výstupy, tedy odpovědi, na otázku 8. Ta měla za úkol zjistit, které benefity by si do budoucna zaměstnanci společnosti XY přáli, či které momentálně postrádají, kde opět byla možnost vybrat několik odpovědí. Nejčastěji – 79x, byla respondenty zvolena odpověď „příspěvek na penzijní připojištění“ a hned po ní následovala odpověď „finanční bonusy“ (75 respondentů). Nejmenší zájem ze strany zaměstnanců společnosti XY byl o půjčky zaměstnancům (7 respondentů) a možnost práce z domova (22 respondentů). 37 respondentů zvolilo možnost jiné, kterou bylo možné dále blíže rozepsat. Prostřednictvím této možnosti byly jako postrádané benefity zmíněny následující. Nejčastěji měli zaměstnanci společnosti XY zájem o tzv. „multisport kartu“ což je „novinka na českém trhu benefitů v oblasti sportu a relaxace. S jednou kartou MultiSport, můžete každý den sportovat v síti více než 650 sportovištích a relaxačních zařízení po celé ČR.“ a umožňuje „Denně si můžete vyzkoušet jednu z více než 40 různých sportovních aktivit, od fitness, aerobních aktivit, raketových sportů až po bazény či v létě koupaliště.“ (MultiSport Benefits, Program MultiSport) Dále byl často zmiňován benefit „flexipass“, který je svou podstatou obdobou k multisport kartě. Společnost XY poskytuje svým zaměstnancům možnost se jazykově vzdělávat pomocí předdefinovaných jazykových kurzů na pracovišti. Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci by více ocenili možnost jazykového vzdělávání standardní formou mimo pracoviště. Obecně mají zaměstnanci společnosti XY nejvíce zájem o slevy v různých oblastech, jiných, než které poskytuje společnost XY, či možnost nákupu různých hardwarových či softwarových komponentů a programů pro vlastní účely.

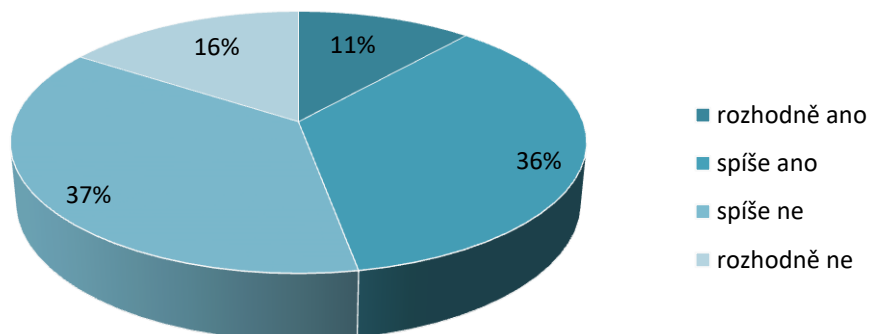
Graf 8 – Benefity, které zaměstnanci společnosti XY postrádají



8.3.4 Využití benefitů

Poslední otázkou, která se váže ke druhému tvrzení, je otázka 9, která zkoumá, do jaké míry zaměstnanci společnosti aktuálně poskytované benefity využívají. Z odpovědí vyplynulo, že se v tomto případě 16 respondentů přiklání k odpovědi „rozhodně ano“ a 22 respondentů k odpovědi „rozhodně ne“, nevyžívám. Většina respondentů se však držela u méně hraničních odpovědí. 50 respondentů odpovědělo, že jsou s poskytovanými benefity spíše spokojeni a zbylých 52 respondentů naopak spíše spokojeni nejsou.

Graf 9 – Využívanost benefitů společnosti XY



9 Shrnutí a doporučení

Systém odměňování společnosti XY byl podroben analýze. V současné době pracuje ve společnosti XY přibližně 440 zaměstnanců, kteří byli osloveni, aby se zúčastnili dotazníkového šetření na výše uvedené téma. Dotazník vyplnilo 140 zaměstnanců a veškeré odpovědi byly podrobeny analýze. Před zahájením tohoto dotazníkového šetření byly stanoveny dva hlavní předpoklady, které byly formulovány do tvrzení.

První tvrzení znělo následovně: „Ve společnosti XY je prostor pro zvýšení efektivity a srozumitelnosti systému odměňování a zaměstnanci nejsou plně seznámeni s veškerými dostupnými benefity“. Z šetření vyplynulo, že více než polovina respondentů považuje systém odměňování za spíše nesrozumitelný a zaměstnanci spíše nevědí, za co a v jakém případě jim která složka odměňování náleží. Ze vzorku respondentů vyšlo najevo, že zaměstnanci vnímají systém odměňování za poměrně spravedlivý a co se prémie týče, přibližně 40% respondentů prémie nepobírá a ti co ano, považují transparentnost jejich přidělování za poměrně srozumitelnou, ale jen 8 % respondentů ví přesně, jak systém prémie funguje a za co na ně mají nárok. Tudíž v těchto oblastech je prostor ke zvýšení informovanosti zaměstnanců společnosti XY a první tvrzení se potvrdilo.

Druhé tvrzení znělo takto: „Ve společnosti XY by zaměstnanci uvítali nové či jinak nastavené benefity a hodnota poskytovaných benefitů se v jejich očích změnila, protože se s přirozeným vývojem společnosti a trhu práce změnily i jejich potřeby.“ Z odpovědí na otázku, které se vázaly k tomu tvrzení, vyšlo najevo, že přibližně polovina respondentů je spíše spokojena s poskytovanými benefity a druhá polovina spokojena spíše není. Při dotazování na benefity, které jsou pro zaměstnance společnosti XY nejhodnotnější bylo zřejmé, že si zaměstnanci nejvíce cení dovolené navíc, benefitu sick days a stravenek. Hlavní otázka této části se dotazovala respondentů na to, které benefity by od svého zaměstnavatele uvítali. Zde 79 respondentů ze 140 uvedlo, že největší zájem mají o příspěvek na penzijní připojištění a v těsném závěsu byly finanční bonusy. Zde je dobře viditelné, že společnost XY má prostor k tomu, aby své zaměstnance a jejich potřeby znovu prozkoumala a případně se podle toho zařídila a některé z požadovaných benefitů do svého portfolia zařadila. Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnanců využívají poskytované benefity pouze z 50 %.

Zde se skýtají další možnosti pro zefektivnění systému odměňování, primárně tedy složky benefitů a druhé tvrzení se tímto také potvrdilo.

Z výsledků dotazníkového šetření je možné vyvodit několik doporučení pro společnost XY:

- 1) Doporučuji, aby společnost XY organizovala průběžná školení napříč celou hierarchií, zaměřená právě na systém odměňování, jeho jednotlivé složky, s důrazem na možnosti jejich využití.
- 2) Doporučuji, aby společnost XY zvažila zařazení jednoho z nejvíce poptávaných benefitů do svého portfolia, nejlépe tedy příspěvku na penzijní připojištění, o který byl z řad zaměstnanců největší zájem.
- 3) Doporučuji, aby v budoucnu, např. za půl roku, proběhlo toto šetření ještě jednou a mohly se tímto způsobem monitorovat změny, které předchozí aplikovaná doporučení způsobily.

Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na odměňování se zaměřením na benefity.

Teoretická část se zabývala systémem odměňování, jeho významem pro fungování každé společnosti a jeho úkoly. Je mnoho forem odměňování, proto byly v této části blíže rozebrány a bylo uvedeno, jak systém odměňování nastavit a jakých principů se při tom držet.

Odměňování může mít formu peněžní a nepeněžní. Každá plní velmi specifickou funkci a působí na zaměstnance jiným způsobem. Oběma těmto formám bylo věnováno několik stran, aby si i laik mohl lépe představit, jakou roli v odměňování hrají. Vzhledem k tomu, že společnost XY podniká v oblasti informačních technologií, bylo na místě poskytnout alespoň krátký vhled do aktuální situace na trhu práce IT specialistů, kteří tvoří největší část zaměstnanců společnosti XY. Před začátkem druhé části práce bylo provedeno srovnání nejčastěji poskytovaných benefitů za vybrané roky v minulosti, aby byl vývoj potřeb zaměstnanců patrný.

Cílem praktické části bylo provést analýzu systému odměňování ve společnosti XY pomocí dotazníkového šetření a následného potvrzení či vyvrácení dvou definovaných výzkumných předpokladů.

Cíle dotazníkového šetření byly stanoveny na základě cíle bakalářské práce, kterým bylo analyzovat systém odměňování ve vybrané společnosti se zaměřením na benefity a navrhnout vhodná opatření k jeho zlepšení. Odpovědi na výzkumné otázky odkryly, jak zaměstnanci společnosti XY vnímají aktuální systém odměňování, zda jsou s ním spokojeni a je pro ně dostatečně transparentní. Další odpovědi ukázaly, jak zaměstnanci pohlíží na poskytované benefity, zda jsou pro ně atraktivní, využívají je a mají o nich přehled. Tímto byly cíle splněny.

Odměňování v práci je nedílnou součástí našich životů. Právem je mu tedy přikládán velký význam a věnovaná pozornost. Z reakcí zaměstnanců v dotazníkovém šetření vyplynulo, že společnost XY má systém odměňování vcelku dobře propracovaný, ale způsoby, kterými ho šíří mezi zaměstnance, nejsou dost efektivní. Zaměstnanci mají spíše malé povědomí o tom, jaké benefity jsou jim poskytovány a na jaké mají nárok. Tudíž je nevyžívají tak, jak by mohly. Tato neefektivita společnosti XY škodí v mnoha

oblastech, a přitom se naskýtá několik možností, jak aktuální situaci změnit. Ať už by si společnost vybrala jakékoliv doporučení, mělo by to vést v oblasti benefitů k větší spokojenosti a informovanosti zaměstnanců. Pokud by se chtěla společnost XY opravdu zavděčit a tím i motivovat své zaměstnance, měla by do svého portfolia benefitů zařadit jeden z nejpožadovanějších benefitů, a to příspěvek na penzijní připojištění, o který byl mezi respondenty největší zájem.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.

CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN, 2015. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy*. 5. aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-692-1.

KOCOUREK, Jiří a Ladislav TRYLČ, 2004. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 4. aktualizované a doplněné vyd. Olomouc: ANAG. ISBN 80-7263-226-4.

MACHÁČEK, Ivan, 2013. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-000-4.

MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-907-3.

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ, 2008. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-31-8.

NOVÝ, Ivan, SURYNEK, Alois, 2002. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. 192 s. ISBN 80-247-0384-X

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2042-5.

ŘEZNÍČEK, Petr, 2009. *Meritum PERSONALISTIKA 2009–2010*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-429-1

Internetové zdroje:

BusinessIT, 2016. I v roce 2016 bude nedostatek IT odborníků. *BusinessIT.cz* [online]. Leden, 2016. [cit. 2016-11-26] Dostupné z: <http://www.businessit.cz/cz/i-v-roce-2016-bude-nedostatek-it-odborniku.php>

KUDRNOVÁ, Veronika, 2015. V Česku chybí IT specialisté. Firmy o ně proto pečují lépe než v zahraničí. *Ihned.cz* [online]. 3. 4. 2015 [cit. 2016-11-29]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni-rizeni-zamestnanci/c1-63792420-v-cesku-chybi-it-specialiste-firmy-o-ne-proto-pecuji-lepe-nez-v-zahranici>

SINGHI, Samantha, 2015. The Happiness Manager. *WordPress.com* [online]. August 24, 2012 [cit. 2016-11-26]. Dostupné z: <https://humanresourcetalks.wordpress.com/tag/happiness-manager/>

Advokátní kancelář Jasanská & Co. *Marodíte? Kdy si můžete vzít „sick days“* [online]. 2014 [cit. 15.12.2016]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/marodite-kdy-si-muzete-vzit-sick-days/> - sick day definice

MultiSport Benefit. *Program Multisport* [online]. [cit. 17.12.2016]. Dostupné z: <https://business.mastercard.cz/partners/detail/multisport> - multisport karta

K. Emma. *Jak si poradit s nejčastějšími typy dress codu* [online]. 2014. [cit. 18.11.2016] Dostupné z: <https://www.novinky.cz/zena/styl/349201-jak-si-poradit-s-nejcastejsimi-typy-dress-codu.html> - business casual

Profesia. *Nejžádanější benefity: pružná pracovní doba a finanční bonusy* [online]. 2015 [cit. 3.12.2016]. Dostupné z: http://www.profesia.cz/cms/newsletter/brezen-2015/nejzadanejsi-benefity-pruzna-pracovni-doba-a-finan%_cni-bonusy/44846

Legislativní dokumenty:

Zákoník práce: zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-02-5

Ústava České republiky: Listina základních práv a svobod: podle stavu k 1.4.1996: úplné znění. Ostrava: Sagit, 1996. ÚZ, č. 84. ISBN 80-85789-89-2

Další zdroje:

Grafton Recruitment. *Průzkum zaměstnaneckých preferencí 2015*. 2015. Praha

Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1 – Nejčastěji poskytované benefity v České republice v roce 2011	25
Tabulka 2 – Nejčastěji poskytované benefity v České republice v roce 2015	26
Tabulka 3 – Respondenti podle pohlaví	37
Tabulka 4 – Respondenti podle pracovního zařazení	38
Tabulka 5 – Nejhodnotnější benefity pro zaměstnance společnosti XY	44
Graf 1 – Respondenti podle věku	37
Graf 2 – Důvody výběru společnosti XY jako nastávajícího zaměstnavatele	39
Graf 3 – Spokojenost zaměstnanců společnosti XY s výší platu	40
Graf 4 – Spravedlivost odměňování ve společnosti XY	40
Graf 5 – Srozumitelnost a jasnost systému odměňování společnosti XY	41
Graf 6 – Transparentnost systému přidělování prémie ve společnosti XY	42
Graf 7 – Spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity společnosti XY	43
Graf 8 – Benefity, které zaměstnanci společnosti XY postrádají	45
Graf 9 – Využívanost benefitů společnosti XY	45

Přílohy

Dotazník pro zaměstnance společnosti XY

1) Proč jste se rozhodli pracovat pro Ness?

- jméno firmy
- pracovní prostředí
- poskytované benefity
- výše mzdy
- zajímavost projektu
- doporučení od známého
- jiné

2) Jste spokojeni s výší mzdy, kterou dostáváte?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

3) Máte pocit, že jste za Vaši práci spravedlivě odměňováni?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

4) Přejde Vám systém odměňování srozumitelný a jasný?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

5) Víte, za co dostáváte prémie?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- prémie nepobírám

6) Jste spokojeni s nabídkou benefitů?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

**7) Které z nabízených benefitů jsou pro Vás nejhodnotnější?
(vyberte max 3)**

- týden dovolené navíc
- sick days
- stravenky
- firemní notebook, mobil
- flexibilní pracovní doba
- vzdělávací a jazykové kurzy
- partnerské benefity (slevy v oblasti sport, kultura, služby, finance)

8) Které benefity v portfoliu společnosti postrádáte?

- příspěvek na penzijní připojištění
- finanční bonusy
- možnost pracovat z domova
- příspěvek na dopravu
- půjčky zaměstnancům
- jiné

Pokud jste vybrali "jiné", prosím upřesněte.....

9) Využíváte všechny poskytované benefity?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

10) Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena

11) Jaký je váš věk?

- do 30
- 31 - 40
- 41 - 50
- 51 - 60
- 61 a více

12) Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- Back office
- Manažer
- Vývojář
- Analytik
- Administrátor / Koordinátor
- Tester
- Obchodník
- Technik
- Jiné

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Šárka Svobodová

V Praze dne: 27.4.2016

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis