

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

System zaměstnaneckých výhod v podniku EMT, s.r.o.

Employees Benefit System in EMT, s.r.o.

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a Management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Klára Šimonová

KOPECKÁ

TEREZA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Kopecká Jméno: Tereza Osobní číslo: 460841
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávací katedra/ústav: Oddělení manažerských studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Systém zaměstnaneckých výhod v podniku EMT, s.r.o.

Název bakalářské práce anglicky:
Employees Benefit System in EMT, s.r.o.

Pokyny pro vypracování:
Cíl: Cílem je zjistit, jak má firma využívat a poskytovat zaměstnanecké výhody, aby to bylo pro obě strany co nejvýhodnější.
Přínos: Návrh na zlepšení systému zaměstnaneckých výhod.
Osnova: 1. Úvod, 2. Teoretická část - motivace zaměstnanců, mzdy, odměňovací systémy, benefity, cafeteria systém, 3. Praktická část - charakteristika podniku, benefiční systém, tvorba mezd, vyhodnocení a navrhované doporučení, 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:
ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 5. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2015
MACHÁČEK IVAN, Zaměstnanecké benefity a daně - 4. vydání, Wolters Kluwer 2017

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Ing. Klára Šimonová; MÚVS ČVUT v Praze - oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2018

Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2019

Šimonová Podpis vedoucí(ho) práce [Signature] Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry [Signature] Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 5 - 04 - 2018 Datum převzetí zadání [Signature] Podpis studenta(ky)

KOPECKÁ, Tereza. *Systém zaměstnaneckých výhod v podniku EMT, s.r.o.*. Praha: ČVUT 2018. 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 zpřístupňování 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 Říčanech dne: 09.01.2019

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Kláře Šimonové, vedoucí bakalářské práce, za ochotu, podnětné rady, cenné připomínky a čas, který mi věnovala při konzultacích této práce.

Dále děkuji Ing. Aleně Drašnarové, jednatelce společnosti za poskytnutí veškerých potřebných podkladů pro zpracování praktické části bakalářské práce. A všem zaměstnancům firmy za velmi ochotný přístup k vyplnění dotazníkového šetření.

Závěrem bych ráda poděkovala své rodině za velkou podporu a trpělivost nejen během studia.

Abstrakt

Prvním cílem bakalářské práce je analyzovat benefitní systém ve společnosti EMT, s.r.o. a spokojenost se současným systémem mezi zaměstnanci této společnosti. Dalším cílem je určit náklady na přijetí nového zaměstnance a porovnat to s variantou přidáním nových benefitů stávajícímu zaměstnanci. Teoretická část se zabývá strategií, odměňováním zaměstnanců a benefity ve všeobecné rovině spolu s popisem metod použitých v praktické části práce. Samotná analýza benefitního systému společnosti EMT, s.r.o. se nachází v praktické části. Analýza je provedena pomocí dotazníkového šetření v rámci hlavní pobočky v Praze. Z výsledků šetření je provedeno zhodnocení stávajícího systému a podány návrhy na zlepšení benefitního systému organizace.

Klíčová slova

Strategie, odměňování, benefity, motivace, pracovní spokojenost

Abstract

The first aim of the bachelor thesis is to analyze the benefit system in EMT, s.r.o. and satisfaction with the current system among employees of this company. Another goal is to determine the cost of recruiting a new employee and compare it with the option by adding new benefits to an existing employee.

The theoretical part deals with strategy, remuneration of employees and benefits in the general level together with description of methods used in the practical part of the thesis. The analysis of the benefits of EMT, s.r.o. is in the practical part. The analysis is carried out through a questionnaire survey within the main base of the company in Prague. The results of the survey are an evaluation of the existing system and proposals for improving the organization's benefit system.

Key words

Strategy, rewards, benefits, motivation, job satisfaction

Obsah

Úvod	11
1 Metodologie práce	12
1.1 Techniky a metody výzkumu.....	12
1.1.1 Cíl výzkumu a výběrový soubor	12
1.1.2 Dotazníkové šetření.....	13
Teoretická část.....	14
2 Strategie.....	14
2.1 Strategické řízení a personální strategie	14
2.2 Personální strategie a řízení lidských zdrojů ve vztahu k odměňování	16
2.3 Obsahové vymezení personální strategie.....	19
3 Odměňování.....	21
3.1 Odměňování a jeho obecná východiska.....	21
3.2 Odměňování zaměstnanců jako součást firemní motivace	22
3.3 Odměňování a český trh práce.....	24
3.4 Motivace zaměstnanců a filozofie řízení odměňování a zaměstnaneckých benefitů.....	26
3.5 Zaměstnanecké výhody jsou součástí systému odměňování a motivačním prvkem	26
3.6 Optimální řešení odměňování a zaměstnaneckých benefitů.....	29
4 Benefity.....	31
4.1 Poskytování zaměstnaneckých výhod	32
4.2 Nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity	33
4.3 Problémy benefitů.....	34
4.4 Cíle zaměstnaneckých benefitů	34
Praktická část	36
5 Společnost EMT s.r.o.	36
5.1 Představení společnosti.....	36
5.2 Organizační struktura firmy.....	37
5.2.1 Struktura zaměstnanců	38
5.3 Nabízené benefity	38

6	Analýza systému benefitů	40
6.1	Dotazníkové šetření	40
6.2	Výsledky dotazníkového šetření.....	40
6.2.1	Identifikační údaje respondentů	40
6.2.2	Zhodnocení otázek týkajících se benefitů ve firmě.....	44
6.2.3	Zhodnocení otázek ohledně motivace zaměstnanců a finančního ohodnocení	47
6.2.4	Hodnocení nákladů na příjem nového zaměstnance za předpokladu odchodu nespokojeného zaměstnance.....	48
6.2.5	Návrhy pro udržení si stálého zaměstnance	49
6.2.6	Náklad na nového zaměstnance / měsíc	50
6.3	Celkové shrnutí výsledků	51
6.3.1	Návrhy na zlepšení	52
7	Závěr.....	54
8	Seznam použité literatury	55
9	Seznam tabulek, schémat, grafů a příloh	57

Úvod

Pro každou společnost je péče o zaměstnance důležitou součástí podnikové sociální politiky, přičemž platí, že kvalitní péče o zaměstnance zlepšuje pověst společnosti na trhu. To pomáhá společnosti udržet si nejlepší zaměstnance v trvalém pracovním poměru a samozřejmě, že i díky pověsti dobrého zaměstnavatele je pro společnost snazší získávat nové zaměstnance. Široká nabídka zaměstnaneckých benefitů je v dnešní době jednou z velkých výhod v konkurenčním boji o nové zaměstnance, především v době extrémně malé nezaměstnanosti na trhu práce. Společnost, která nabízí jen pár základních benefitů, by se mohla setkat s nízkou přitažlivostí v očích uchazečů o zaměstnání nebo by mohli někteří stávající pracovníci odejít pracovat ke konkurenci s lepší nabídkou benefitů. Stále je ale hlavním faktorem, určujícím setrvání v dané společnosti, především výše sjednané mzdy a další okolnosti, přičemž zaměstnanecké benefity budou vždy něčím, co je poskytováno pouze nad rámec mzdy.

Systém zaměstnaneckých benefitů by měl vycházet z určitých předpokladů, které pak vedou k jeho celkové efektivitě. Zaměstnavatel by se měl snažit průběžně zkvalitňovat a rozšiřovat zaměstnanecké výhody, aby se předešlo pracovním nespokojenostem a reagovali na požadavky svých zaměstnanců. Jedině pak může systém benefitů pozitivně ovlivňovat motivaci nebo loajalitu k zaměstnavateli. Spokojenost pracovníků plynoucí nejen ze systému zaměstnaneckých benefitů, ale i z vhodně nastaveného systému odměňování a celkově příznivých podmínek, tak může nepřímo vést až ke zvýšení výkonnosti, produktivity práce nebo šíření dobrého jména společnosti.

Proto cílem této bakalářské práce je analýza benefitního systému pro zaměstnance ve společnosti EMT, s.r.o. za pomoci dotazníkového šetření. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena nejdříve na strategii řízení, dále na odměňování zaměstnanců a v poslední fázi jsou na řadě zaměstnanecké benefity. V praktické části je nejdříve blíže představena společnost EMT, s.r.o., dále na základě poskytnutých materiálů od společnosti a pomocí dotazníkového šetření provedena analýza stávajícího benefitního systému s vyhodnocením výsledků a návrhy pro zlepšení.

1 Metodologie práce

Předmětem této bakalářské práce je analýza systému benefitů ve společnosti EMT s.r.o. (dále jen EMT).

Cílem bakalářské práce je zjistit, jestli firma využívá zaměstnanecké benefity tak, aby to bylo pro zaměstnance i zaměstnavatele výhodné. Nejprve se bude zjišťovat aktuální stav benefitů, které jsou pracovníkům nabízené. Následně bude ověřeno, zda jsou pracovníci se současnými zaměstnaneckými benefity spokojeni, zda je pokládají pro sebe za vhodné a jak by je případně chtěli změnit.

Pro naplnění hlavního cíle bakalářské práce je třeba nejdříve vymezit a posléze naplnit dílčí cíle práce, mezi které patří:

- Studium odborné literatury pojednávající o strategii řízení, odměňování zaměstnanců a zaměstnaneckých benefitech.
- Formulace hlavních teoretických poznatků týkající se uvedené problematiky.
- Studium interních materiálů společnosti EMT.
- Analýza benefitního systému prostřednictvím online dotazníku a oslovení co možná nejvyššího počtu zaměstnanců hlavní pobočky EMT.
- Pomocí dotazníkového šetření zmapovat spokojenost zaměstnanců s jednotlivými nabízenými benefity.
- Na základě získaných výsledků z dotazníkového šetření zjistit aktuální stav využívaných benefitů a spokojenost ve firmě.
- Výpočet nákladů na přijetí nového zaměstnance a výpočet nákladu na stávajícího.
- Vytvoření variant benefitů pro udržení si stávajícího zaměstnance.
- V případě zjištění nedostatků navrhnout případné návrhy na změnu některých nabízených benefitů.

V praktické části bakalářské práce bude představena společnost EMT, její charakteristika, organizační struktura a posléze budou popsány její stávající nabízené zaměstnanecké benefity. Dále bude provedena analýza benefitního systému uvedené organizace pomocí dotazníkového šetření a výpočty nákladů na zaměstnance na pozici prodejce. Jak z pohledu přijetí nového zaměstnance a udržení si stávajícího.

1.1 Techniky a metody výzkumu

1.1.1 Cíl výzkumu a výběrový soubor

Cílem výzkumu je zjistit využívanost a míru spokojenosti zaměstnanců s nabízenými benefity společnosti EMT. Dále určit, jaké jsou náklady na nového zaměstnance. Tuto variantu budu porovnávat s náklady na stálého zaměstnance, kterému bychom přidali nové benefity. Cílovou skupinou výzkumu jsou zaměstnanci zmíněné společnosti z různých oddělení, ale pouze z hlavní pobočky, která se nachází v Praze. Plánováno je oslovit 30 zaměstnanců z celkového počtu ze všech poboček, který činí 53 zaměstnanců, což odpovídá 56 % celku.

1.1.2 Dotazníkové šetření

Dotazník se skládá z 15 otázek. Pro dotazníkové šetření jsem se rozhodla využít online dotazník přes portál survio.com. Odkaz na dotazníkové šetření jsem zaslala jednatelece firmy, která ho po zkontrolování rozeslala mezi zaměstnance. Je zdůrazněna anonymita šetření a použitelnost pouze pro studijní účely. Vzor dotazníku je k nahlédnutí v praktické části bakalářské práce.

Dotazník obsahuje převážně uzavřené otázky (60 %). Respondenti vždy volí pouze jednu odpověď z předem určených možností odpovědí, pokud není uvedeno jinak. Zbývajících 40 % otázek jsou otázky otevřené, kde se ptám respondentů např. které zaměstnanecké benefity aktivně využívají, jaké zaměstnanecké benefity by uvítali do budoucna atd. U dvou otevřených otázek se ptám i na zdůvodnění jejich odpovědí.

Technika dotazníku byla vybrána především z důvodu malé časové náročnosti, jak pro respondenty, tak pro zadavatele, jednoduchosti a přehlednosti a také z důvodu rychlého získání velkého množství dat, které dotazníkové šetření umožňuje.

Data získaná z dotazníků budou přehledně shrnuta do tabulek a grafů MS Office pro názorné zobrazení zjištěných výsledků.

Dotazníky v první části budou vyhodnoceny jednotlivě bez vzájemných závislostí. Druhá část analýzy bude vycházet z obecného vyhodnocení dotazníku a poslouží mimo jiné jako podklad pro zvolení správného demografického údaje ke každé otázce ohledně zaměstnaneckých benefitů. Tato část tedy bude zkoumat vyhodnocení dotazníku ve vzájemné provázanosti demografických údajů spolu s otázkami následujícími a následně potvrdí či zamítne správnost zvoleného demografického údaje k vybrané otázce. Každá z kategorií bude obsahovat vybranou otázku z dotazníku, jak z části demografických údajů, tak z části zaměstnaneckých benefitů. Každá skupina bude mít jiný počet odpovědí, protože respondenti nebudou zastoupeni ve všech kategoriích stejně. Data v tabulkách budou uvedena ve dvojím vyjádření, jednak numericky, vyjadřují počet respondentů v dané kategorii a dané problematice, jednak procentuálně. Procentuální vyjádření bude umožňovat komparaci jednotlivých odpovědí, neboť se bude vztahovat vždy k dané základně – počet odpovědí vztažených k počtu respondentů v dané skupině.

Závěrem budou zhodnoceny výsledky z dotazníkového šetření týkající se zaměstnaneckých benefitů společnosti EMT. V případě potřeby budou uvedeny návrhy na zlepšení. Významná doporučení budou přehledně uvedena v tabulce, která poskytne okamžitou a snadnou orientaci. Na první pohled bude patrné, které benefity jsou zaměstnanci shledávány jako dostačující a které nikoliv. V případě nespokojenosti budou uvedeny zkrácené návrhy na zlepšení, které budou nadále rozebrány v příslušné kapitole „Návrhy na zlepšení“.

Teoretická část

2 Strategie

2.1 Strategické řízení a personální strategie

Strategické řízení je významné při řízení lidských zdrojů a při utváření personální strategie. Strategické řízení v oblasti lidských zdrojů souvisí se systematickým a dlouhodobým přístupem k řízení lidských zdrojů a v návaznosti na základě tohoto se realizují strategické cíle organizace firmy z hlediska personální strategie. Jedná se o přístup, který se realizuje v souladu se strategickými záměry organizace firmy a je také v souladu s korporátní strategií. Strategické řízení lidských zdrojů tak obsahuje zejména:

- **Plánování personálních činností v rámci organizace firmy** jako součást personální strategie,
- **Systematický a logický přístup k utváření a řízení personálních procesů**, které jsou založeny na firemní personální politice z hlediska působení zaměstnanců ve firmě a jsou v souladu s hodnotami a strategickým záměrem dané firmy,
- **Jednotlivé činnosti a procesy v řízení lidských zdrojů** jsou formulovány v souladu s korporátní strategií firmy a z tohoto vycházejícími strategickými cíli,
- **Akceptace zaměstnanců v organizaci firmy**, a to jako strategický zdroj významný k dosažení konkurenční výhody firmy v daném segmentu trhu, kde daná firma působí, tomuto také odpovídá jejich mzdové ohodnocení a systém odměňování, který je v organizaci dané firmy je prakticky uplatňovaný. (HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, 2017, s. 1-5)

Podle odborných zdrojů úspěšnost firem z více jak 80 % ovlivňuje vhodně nastavený koncept strategického řízení (KOL. AUTORŮ, 2011, s. 326). Úspěšná organizace firmy musí být schopna reagovat na měnící se prostředí, flexibilita firmy, utváření nové příležitosti. Strategické řízení tak vhodným způsobem umožňuje reagovat na změny a napomáhá dosahování strategických cílů organizace firmy (HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, 2017, s. 4-5). Strategické řízení je založeno na dlouhodobém řízení strategických oblastí firmy, ale musí být v souladu s vizí, posláním a cíli firmy, stejně jako strategické analýzy, zahrnující externí a interní prostředí firmy, případně návrhy organizačních změn, administrativní opatření a monitorovací. Uplatňují se také kontrolní procesy v organizaci a provozu firmy (HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, 2017, s. 1-5).

Strategické řízení v oblasti lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie firmy. Jak již bylo uvedeno výše, v souladu s korporátní strategií a strategickými cíli, je tak nutné určit, jakých oblastí ve firmě chceme dosáhnout:

- **Jaké bude mít organizace firmy poslání, firemní filozofii v souladu s korporátní strategií,** a také v kontextu strategických cílů firmy a jednotlivými funkčními strategiemi firmy, kam řadíme personální strategii,
- **Musíme určit, jakou bude mít firma roli na trhu,** jak bude vnímána veřejností, jak bude etablována na konkrétním trhu, kde chce firma podnikatelsky působit,
 - **Jakými externím pozitivním nebo negativním vlivům musí firma čelit** ve svém oboru, kde podniká, jak je možné zajistit opatření z hlediska externích faktorů na základě výstupů v souhrnné SWOT analýze,
 - **Jakým interním pozitivním nebo negativním vlivům musí firma čelit** v rámci daného trhu, jak je možné zajistit opatření z hlediska interních faktorů na základě výstupů v souhrnné SWOT analýze,
 - **Jaké má organizace firmy hlavní silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby,** které vyplývají ze strategické analýzy z výstupů souhrnné SWOT analýzy,
 - **Jaké strategické cíle chce organizace firmy dosáhnout z hlediska personální strategie** v souladu s korporátní strategií firmy,
 - **Jak bude vytyčených strategických cílů dosaženo,** jaké konkrétní nástroje a opatření tak budou zavedeny a realizovány.
 - **Obsahové řešení systému odměňování,** tak, aby byly dodrženy obecné principy odměňování, ale také, aby byla zajištěna stabilita zaměstnanců a podpořena jejich loajalita a jejich pracovní výkonnost. (HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, 2017, s. 1-5)

Management má vliv na strategické přístupy v organizaci firmy, ale tato rozhodnutí ovlivňují budoucí vývoj organizace firmy. Na strategické řízení působí zainteresované strany, jako vlastníci firmy a vrcholový top management, případně další subjekty, které mají k firmě nějaký vztah. Obsahové řešení strategického řízení je postaveno na podmínkách, v jakých se daná organizace firmy aktuálně nachází. Vlastníci a vrcholový management musí udržovat dlouhodobý soulad mezi hodnotami firmy a disponibilními zdroji firmy, stejně tak dlouhodobými cíli a úrovněmi řízení na funkční, taktické a operativní úrovni. V rámci tohoto jsou realizovány „základní manažerské funkce, jako je plánování, organizování, vedení a kontrola“ (HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, 2017, s. 1-5).

Tabulka č. 1: Rozdílnost mezi úrovněmi řízení firmy – obecně

Funkční, taktické a operativní řízení	Strategické řízení
Zahrnuje cíle, které jsou odvozeny od vytvořených cílů na vyšších úrovních řízení firmy	Zahrnuje zejména určování a hodnocení nových strategických cílů a strategií
Jednotlivé cíle jsou ovlivňovány zejména zkušenostmi z minulého vývoje firmy	Nové strategické cíle a strategie mohou být diskutovány, stejně jako zkušenosti týkající se realizace nové strategie jsou spíše minimální
Jednotlivé cíle jsou zadávány ve formě subcílů, jsou přiřazovány k jednotlivým funkčním strategiím ve firmě	Strategické cíle mají celofiremní význam a platnost a ostatní úrovně řízení s nimi musí být v souladu
Řídící zaměstnanci jsou úzce provázáni se svou funkcí a pracovní oblastí kde působí	Řídící zaměstnanci musí mít celofiremní rozhled a musí být orientováni jak na externí, tak interní okolí firmy
Výsledky manažerské práce jsou hodnoceny bezprostředně po dosažení nebo nedosažení stanovených cílů	Dosažení strategických cílů je možné hodnotit s delším časovým odstupem, a to v souladu s jednotlivými časově určenými strategickými cíli

Zdroj: HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, 2017, s. 256

2.2 Personální strategie a řízení lidských zdrojů ve vztahu k odměňování

Personální strategie umožňuje plánování a řízení činností a procesů lidských zdrojů, je přitom nutné zohlednit strategické cíle firmy vycházející z korporátní strategie firmy a musí být zajištěn soulad s nadřazenými strategiemi firmy. *Personální strategie obsahuje všechny personální činnosti a procesy, stejně jako další opatření zahrnující zaměstnávání osob, od jejich získávání, výběru, stabilizace zaměstnanců, až po jejich vzdělávání a rozvoj, stejně jako péči o zaměstnance, jejich odměňování a rozvoj* (DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. 2012, s. 115-116).

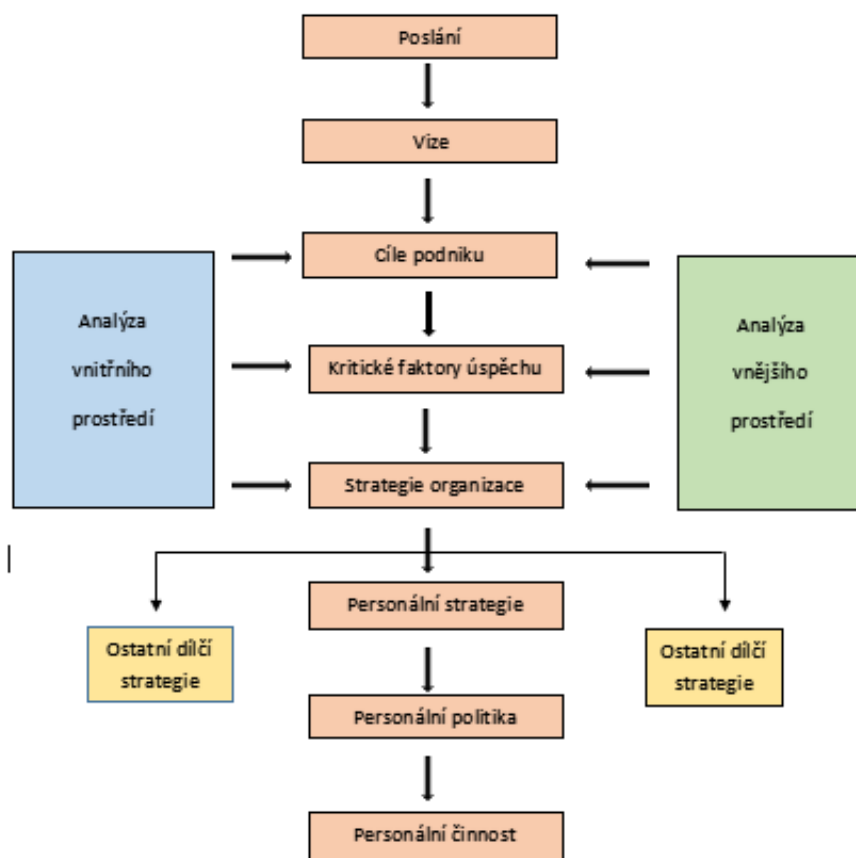
Hlavními úkoly personální strategie je definovat zejména střednědobé a dlouhodobé cíle v oblasti lidských zdrojů, ale také v oblasti personálního a organizačního rozvoje a stanovení opatření, které vedou k dosažení jednotlivých dílčích cílů. Vytvoření optimální personální strategie je dlouhodobým procesem a v každé firmě je individuální. Nastavení personální strategie souvisí také s externími a interními faktory firmy, které budou uvedeny v analytické části, a které obsahové řešení personální strategie ovlivňují, zejména například v období složitého ekonomického vývoje (ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., 2015, s. 57-60).

Personální strategie také utváří poslání, hodnoty, a cíle v oblasti lidských zdrojů a zahrnuje činnosti a procesy směřující k tomu, čím se chce organizace firmy do budoucna stát. Personální strategie také má vliv na organizační strukturu firmy. Strategie lidských zdrojů ve firmě specifikuje záměry organizace, jednotlivé činnosti a procesy, které by měly být realizovány k dosažení cílů v oblasti lidských zdrojů. Jak již bylo uvedeno, v rámci strategie řízení lidských zdrojů je nutné zohlednit všechny relevantní externí a interní faktory, které mají na utváření personální strategie v organizaci firmy vliv. Strategie lidských zdrojů, resp. personální strategie formuje:

- Budoucí vývoj dané firmy a vize budoucího vývoje v oblasti lidských zdrojů,
- Poslání organizace firmy vůči zaměstnancům, často ve firmách podporujících koncept CSR, v mnoha případech je toto poslání formulováno v písemné formě,
- Hodnoty v oblasti lidských zdrojů, které navazují na firemní kulturu firmy a tímto utvářejí činnosti a procesy organizace firmy mezi zaměstnanci, ale také ve vztahu k zákazníkům,
- Současné strategické cíle a strategické přístupy v oblasti lidských zdrojů v rámci organizace firmy,
- Řízení lidských zdrojů a specifika, která vyplývají z oboru činnosti, kde organizace firmy působí,
- Zhodnocení strategicky silných stránek a slabých stránek, stejně jako příležitostí a hrozeb, které by měla personální strategie firmy v daném období řešit,
- Současná strategie lidských zdrojů, její hodnocení a monitoring a v kontextu tohoto stanovování změn a opatření v souvislosti s dalším vývojem organizace firmy. (DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. 2012, s. 115-116)

Personální strategie se tak zaměřuje na identifikaci změn v oblasti lidských zdrojů takovým způsobem, aby se staly rozhodujícím zdrojem konkurenčních výhod. Konkrétně pak eliminací hrozeb nebo řešením slabých stránek v oblasti lidských zdrojů. Je nutné také uvést, že personální strategie musí být v souladu s dalšími funkčními strategiemi v rámci organizace firmy. Specifika utváření personální strategie z hlediska obecného modelu v organizaci firmy jsou uvedena na schématu níže (ARMSTRONG, M., TAYLOR, S, 2015, s .57-60). **Obsahové řešení personální strategie tak zahrnuje systém odměňování, jeho nastavení, a také jednotlivé nástroje, které jsou při odměňování v organizaci dané firmy uplatňovány.**

Schéma č. 1: Návrh modelu personální strategie ve strategickém plánování



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je patrné ze schématu výše, toto zobrazení v podstatě z obsahového hlediska je v souladu s výše uvedenými informacemi. Zahrnuje tedy stanovení poslání, vize a cílů firmy, stejně jako navazující personální strategie a jednotlivé personální strategie. Jak již bylo uvedeno, na utváření personální strategie má vliv jak externí, tak interní prostředí a je nutné, aby byl zajištěn soulad s dalšími funkčními strategiemi v organizaci firmy. Strategii lidských zdrojů tak můžeme definovat jako záměry organizace firmy, přijímání konkrétních opatření v jednotlivých oblastech personální strategie firmy, a to v kontextu dosažení jednotlivých strategických cílů organizace firmy v oblasti lidských zdrojů. Zohlednění interních a externích podmínek je nezbytné (ARMSTRONG, M., TAYLOR, S, 2015, s. 57-60).

Součástí personální strategie mohou být jednotlivé dílčí strategie, jejich obsahové řešení je zaměřeno na splnění cílů v oblasti lidských zdrojů. Konkrétně pak strategie získávání zaměstnanců jako flexibilní formy pracovních vztahů, což jsou smluvní vztahy, během kterých zaměstnavatele využívá organizační strukturu firmy flexibilně, aby mohl počty zaměstnanců flexibilně snižovat nebo

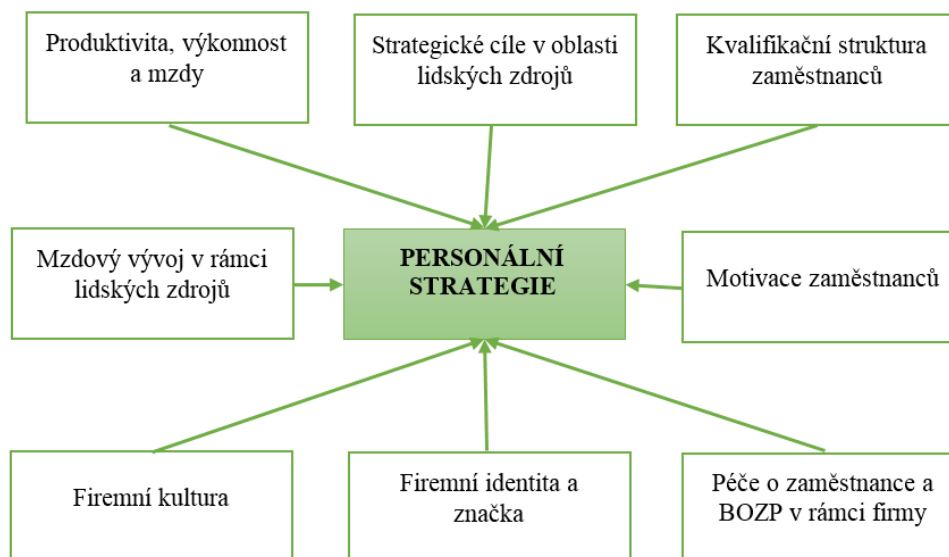
navyšovat podle aktuální poptávky, v případě dané firmy nastávají takové situace například v rámci sezónnosti prací. Flexibilitu je možné sledovat zejména u smluv na dobu určitou, a také v pracovně-právních vztazích, které jsou založeny dohodami mimo pracovní poměr, tedy DPP a DPČ. Flexibilita se také projevuje v rámci outsourcingu firmy, a také v subdodavatelských vztazích. Tyto skutečnosti jsou z hlediska personální strategie podstatné, a to zejména z hlediska její aktualizace a případných změn (ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., 2015, s. 57-60).

Strategie rozvoje zaměstnanců je také podstatnou součástí personální strategie a představuje nástroj pro rozvoj organizace firmy, zahrnuje příležitosti k rozvoji zaměstnanců a pro jejich motivace na pracovních pozicích na jednotlivých úrovních organizace firmy. Zaměření této strategie obsahuje integrované řízení lidských zdrojů, které jsou založeny na pracovních schopnostech zaměstnanců dané firmy. Strategie pracovních vztahů, v rámci personální strategie, se zaměřuje na vyjednávání s relevantními zainteresovanými subjekty, ale také se zaměstnanci a obsahuje i odměňování, komunikaci v rámci firmy a participaci i přístup zaměstnanců. Základem této strategie je podpořit individuální nebo týmovou odpovědnost za kvalitu, spokojenost a přidanou hodnotu zákazníků, ale také zaměstnanců a firemních partnerů (DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL., 2012, s. 117-118).

2.3 Obsahové vymezení personální strategie

Při uvedení obsahového vymezení personální strategie budu vycházet z pojetí personální strategie, které bylo formulováno v předešlých kapitolách. Je nutné uvést některé relevantní části personální strategie. Obsahové řešení personální strategie, kdy některé dílčí části tohoto obsahového vymezení jsou rozpracovány v analytické části práce na základě výsledků strategické analýzy. Obsahové znění personální strategie je uvedeno na schématu níže.

Schéma č. 2: Obsahové řešení personální strategie



Zdroj: HANZELKOVÁ, A., KERKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, 2013, s. 23

Na základě obsahového vymezení personální strategie v řízení lidských zdrojů je nutné jednotlivé části obsahového řešení blíže specifikovat. **Strategické cíle v oblasti lidských zdrojů** musí být v souladu s korporátní strategií firmy a v obecné rovině tedy v souladu s hlavními strategickými cíli v oblasti lidských zdrojů. Konkrétní strategické cíle je pak možné v obecné rovině formulovat následovně:

- **Požadavky na strukturu a změny ve struktuře zaměstnanců firmy**, od nábory nových zaměstnanců, po jejich zaškolení a začlenění do organizace firmy, stanovení mezd, motivace, a také utváření vhodných pracovních podmínek a další,
- **Opatření směřující k omezení fluktuace zaměstnanců na daných pracovních pozicích**, stanovení programu stabilizace personálních zdrojů v rámci firmy, péče o zaměstnance, jejich rozvoj a vzdělávání a další,
- **Změny zaměstnanců v souvislosti s vývojem organizace firmy nebo se změnami v organizační struktuře firmy**,
- **Změny a utváření firemní kultury ve vztahu k zaměstnancům firmy**,
- **Další strategické cíle podle aktuálního vývoje organizace firmy** a podle změn korporátní a jednotlivých funkčních strategií firmy. (HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, 2013, s. 22-23)

Motivace zaměstnanců zahrnuje zejména utváření chování, postojů a jejich uvažování v rámci organizace firmy. Motivace je důležitou součástí řízení lidských zdrojů a můžeme uvést, že motivace zaměstnanců, v řízení lidských zdrojů a utváření personální strategie, rozlišuje tři složky tvořící tzv. motivačně výkonový komplex, konkrétně pak:

- Odměňování zaměstnanců,
- Hodnocení zaměstnanců,
- Podpora a možnost rozvoje zaměstnanců firmy a jejich rozvoj na jednotlivých úrovních řízení. (HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, 2013, s. 22-23)

Jak je patrné, součástí personální strategie je také mzdový vývoj v rámci lidských zdrojů, což souvisí s motivací zaměstnanců a jejich požadavky a očekáváními pro pracovní pozice a pro jednotlivé formy pracovněprávních vztahů. Problematika odměňování je uvedena v následující kapitole.

3 Odměňování

3.1 Odměňování a jeho obecná východiska

Mzda představuje cenu práce, která se utváří na pracovním trhu (KOL. AUTORŮ, 2011, s. 326). Její vývoj je dán zejména poptávkou na trhu práce, jedná se o aktuální situaci a poptávku na trhu práce. Trh práce ovlivňuje jak nabídka, tak poptávka na pracovním trhu a je možné uvést, že stejně jako jiné trhy má i trh práce tendence směřovat k tomu, aby nabídka i poptávka byla vyrovnaná. Dočasná nerovnováha na trhu práce, a v této době je to přebytek nabídky z důvodu nízké nezaměstnanosti, je tak vyrovnávána změnami mezd. Mzdová úroveň představuje hodnotu, při které trh práce dosahuje rovnováhy. Výše tržní mzdy je odvislá od vzájemných vztahů poptávky a nabídky na trhu práce. Výše mzdy je tak ovlivněna mnoha faktory, které je možné hodnotit jak na základě externích, tak interních faktorů, které jsou rozpracovány v kapitolách analytické části práce.

Mezi další faktory, které ovlivňují mzdu a odměňování v organizaci firem obecně, zahrnujeme také odměnu pracovní síly na základě nabídky a poptávky. Dále je to omezenost mobility pracovní síly a velmi důležitou oblastí je platná legislativa, zejména pak výše minimální mzdy, ale také dalšími právními předpisy, které mají většinou pracovněprávní charakter. K dalším faktorům je možné přiřadit působení odborů ve firmách, kde působí odborové organizace, a také diskriminace na trhu práce. Problém utváření určitých skupin zaměstnanců a jejich diskriminační hodnocení se snaží řešit nejenom ustanovení zákoníku práce, ale i evropská legislativa založená na harmonizaci pracovního práva a odměňování za práci (KOL. AUTORŮ, 2011, s. 327).

Základními podmínkami pro efektivní systém odměňování v organizaci dané firmy jsou založeny na existenci personální strategie firmy. Efektivní systém odměňování by měl být formulován od strategických cílů v rámci personální strategie a zajistit tak naplňování korporátních cílů firmy. V této souvislosti je nutné naplnit zejména tyto úkoly:

- Umožnit firmě získávat a udržet zaměstnance v rámci organizace firmy,
- Přispívat k růstu výkonu nebo produktivity organizace dané firmy, stejně tak podpory týmové práce i jednotlivců,
- Kontrolovat vývoj mzdových nákladů a nutně zabezpečit, aby firemní produktivita práce rostla rychleji než mzdy,
- Zajištění vnitrofiremní i externí spravedlnosti odměňování,
- Dodržování právních předpisů, zejména pak relevantní pracovněprávní předpisy,
- Zajistit efektivitu zpracování mezd pro zaměstnance. (DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. 2012, s. 305-306)

Efektivní a komplexní odměňování v organizaci firmy představuje spravedlivé a transparentní stanovení mzdy za vykonanou práci, a také zahrnuje zaměstnanecké benefity, které jsou zejména s ohledem na současný vývoj pracovního trhu v ČR a na současnou míru nezaměstnanosti důležitým nástrojem pro získání nových, ale také pro udržení stávajících zaměstnanců. V kontextu výše uvedených kapitol teoretické části práce strategické odměňování sleduje propojení mzdy za

vykonanou práci s různými formami nefinančního uznání a dalšími nástroji řízení lidských zdrojů. Zaměstnavatel tak ve strategickém odměňování:

- Nabízí příležitosti pro zaměstnance učit se a rozvíjet se,
- Umožňuje získání různých forem uznání, které jsou ostatními zaměstnanci akceptovány, a mohou být finanční nebo nefinanční povahy,
- Utváření pracovních úkolů, které jsou komplexní a autonomní, tím se zvyšuje pracovní spokojenost a přispívají k víceoborové flexibilitě zaměstnanců v rámci organizace firmy,
- Nabídka flexibilních forem zaměstnání a režimu práce, v současné době zejména jako jeden ze zaměstnaneckých benefitů,
- Péče a dohled nad kvalitou pracovních podmínek v rámci organizace firmy.

Strategie odměňování je založena na korporátní strategii firmy a na personální strategii, jak již bylo uvedeno výše. Na strategii odměňování působí trh práce a jeho vývoj, ale také vývoj pracovní právní legislativy, organizační kultura nebo firemní kultura, personální procesy a činnosti v organizaci firmy, podoba interních mzdových předpisů. Strategie odměňování v podstatě definuje úmysl organizace firmy **za co, komu, kolik a jak platit**. Většinou jsou tyto principy deklarovány v písemné podobě. Strategie odměňování je východiskem pro rozvíjení mzdové politiky organizace firmy, pro rozvoj a podobu mzdového systému a obecně pro řízení mezd (DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. 2012, s. 305-306).

Strategie odměňování v organizaci firmy je koncipována se záměrem přispět k realizaci cílů organizace firmy. Především toto:

- Vymezuje mzdové nároky v kontextu korporátní strategie firmy,
- Zabývá se získáváním a stabilizací klíčových zaměstnanců pro organizaci firmy,
- Identifikuje účinnou stimulaci ke kvalitním a vyšším pracovním výkonům,
- Sleduje rozvíjení mzdových struktur, zejména s cílem dosahování konkurenceschopnosti a stimulaci k pracovnímu výkonu,
- Věnuje se způsobům informování zaměstnanců o mzdové politice firmy a o zásadách odměňování, které jsou transparentní,
- Směřuje ke zdokonalování mzdového firemního systému a k vhodné kombinaci mezi mzdou a zaměstnaneckými výhodami,
- Zaměřuje se na prosazení flexibility do stanovení mzdy v rámci firmy. (DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. 2012, s. 305-306)

3.2 Odměňování zaměstnanců jako součást firemní motivace

Chování a jednání zaměstnance firmy je motivováno v dimenzích intenzity, směru a vytrvalosti. Tyto rysy motivace vyjadřuje množství energie, které je zaměstnanec ochoten vynaložit na realizaci cíle, sílu překonávat překážky, která se váže na námahu a čas. Základní schéma motivace podle odborných zdrojů popisuje proces, v jehož průběhu dochází k pracovní motivaci. Zaměstnanec musí vnímat právě to, co mu chybí, co je pro něj důležité, co má pro něj hodnotu. Toto celé je začátek

procesu motivace a motivované činnosti. Pod vlivem těchto skutečností se zaměstnanec snaží eliminovat nedostatek. Hledá různé způsoby, aby situaci, v níž se nachází, změnil.

Analýza a zvažování okolností podmiňuje jeho výchovu a zkušenost. Na základě toho dochází k rozhodnutí řízení chování a vytrvalosti při řešení překážek. Organizace firmy nejprve posuzuje přínos zaměstnance ve vztahu k její úspěšnosti a fungování. *Výši odměny pro zaměstnance určuje míra přidané hodnoty na dosažení cílů organizace firmy* (ČIHOVSKÁ, V., HASPROVÁ, M., MATUŠOVIČOVÁ, M. 2007. s. 73).

Následovně zaměstnanec subjektivním způsobem zhodnotí odměnu a posuzuje, do jaké míry mu umožní nasycit nedostatek něčeho. Efekt, který byl dosažen, buď eliminoval nedostatek, a tedy přestal existovat, nebo na druhé straně ho jen částečně redukoval a dále existuje.

Pokud se stala pro zaměstnance nezajímavá, nebo pokud neholdlá překonávat překážky, pak motiv zanikl. Při popisu zdůrazníme roli organizace při ovlivňování motivace. Do procesu motivace organizace v podstatě vstupuje dvakrát. Poprvé při rozhodování o intenzitě, směru a vytrvalosti činnosti. Zaměstnance ovlivňuje zkušenost získaná v organizaci, a proto je nutné hovořit o nehmotné stimulaci před výkonem. Podruhé se jedná o hmotnou stimulaci, je to stimulace finanční a nefinanční povahy po pracovním výkonu (ČIHOVSKÁ, V., HASPROVÁ, M., MATUŠOVIČOVÁ, M. 2007, s. 74). Stimulace má mít podíl na redukci nedostatku a současně jde o získání negativní a pozitivní zkušenosti, která determinuje budoucnost, tedy první vstup do procesu motivace. Pro organizaci je toto poznání důležité a má rozhodně ovlivnit projekci stimulačních systémů.

Finanční odměna je dominantním stimulem pro zaměstnance, je náhradou za vynaloženou činnost z minulého hlediska a je rovněž prediktorem budoucnosti na základě, kterého zaměstnanec obvykle pracuje a chová se v organizaci. Pro ovlivňování pracovní motivace v podstatě platí, že plní funkci vyrovnávání mezi nabídkou a poptávkou, přičemž jde o to, aby se dosáhlo vyrovnaného stavu. Jen za předpokladu, že firma vykazuje vyšší nezaměstnanost a lidé, kteří jsou nezaměstnaní s potřebnou kvalifikací a praxí v oboru, pak by se mohlo stát, že zaměstnanci budou motivováni i nižší mzdou (KUBEŠ M. SPILLEROVÁ D. KURNICKÝ R. 2004, s. 112).

K tomuto je třeba dodat, že jen vlastní zaměstnanec je adaptovaný v organizaci firmy a při každém nově přijatém opatření hrozí riziko neadaptability. **Mzda by měla být přímo závislá na účinnosti a produktivitě práce.** Pokud je produktivita práce nízká, pak ani mzdy v tomto případě nemohou vykazovat vysoké hodnoty. V dané souvislosti je třeba zjišťovat příčiny nízké produktivity ve firemním managementu. Je práce organizována v souladu s požadavky logistiky? Jsou schopnosti zaměstnanců dostačující? Jsou zaměstnanci ochotni zvýšit své dosavadní úsilí? Uvedené koresponduje s alokační funkcí mzdy a s jevem, který ekonomové nazývají morální hazard (KUBEŠ M. SPILLEROVÁ D. KURNICKÝ R. 2004, s. 113).

V případě, že je výkon zaměstnance nedostatečně kontrolován, a tato možnost neexistuje v absolutním slova smyslu, využívá zaměstnanec situaci a tím pádem podává nižší výkon, tedy zvětšují se rezervy při realizaci pracovní síly. Jedním východiskem jsou vysoké mzdy, o které zaměstnanci v žádném případě nechtějí přijít, resp. nechtějí, aby byly sníženy. Dané opatření snižuje riziko morálního hazardu. Mzda plní především funkci směrovací, tzn. setrvání zaměstnance ve firmě je reálná mzda. Můžeme si položit otázku, usiluje konkurence o získání kvalitní pracovní síly tím, že nabízí vyšší finanční mzdu? Zdá se, že negativní odpověď znamená výhodu pro podnik v rozhodování o

výši mzdových nákladů. Na druhé straně se můžeme zeptat: Je podnik opravdu atraktivní, má dostatek kvalitních uchazečů o práci? Čím více se zvyšuje míra negativních odpovědí, tím se navyšuje nekonkurenceschopnost podnikatelského subjektu (GOSTICK, A. ELTON, C. 2010, s. 30).

Mzda z pohledu zaměstnance plní především funkci motivační, tedy vybízí k očekávanému chování a řízení a její význam nemá být podnikům podceněn. Zaměstnanec hodnotí užitek z vlastních vstupů do pracovního procesu, a to je signál pro firmu, či určené očekávání budou dosaženy nebo ne. Výše finanční náhrady za vykonanou činnost pokrývá dostatečně reálné životní potřeby a je dostatečnou jistotou do budoucna? Je finanční mzda úměrná relacím srovnatelných funkcí? Záporné odpovědi na dané otázky, a ještě mnoho dalších podobných otázek jsou příčinou pracovní intenzity, snižováním kvality, odpovědnosti, morálky, čímž je v podstatě odůvodněno tvrzení, že firma nemá podceňovat motivační funkci finanční odměny (GOSTICK, A. ELTON, C. 2010, s. 30).

3.3 Odměňování a český trh práce

V posledním období, přibližně dvou let, zaznamenáváme ekonomický růst, který přináší pro obyvatele v rámci ČR pozitivní dopady. Pokud hovoříme o zaměstnancích, zvyšuje se výše průměrné mzdy, která v současné době přesahuje hladinu třiceti tisíc korun. Zvyšuje se i životní úroveň jednotlivců ve společnosti. Nicméně existující socioekonomické nerovnosti a problémy, a to v odměňování mužů a žen, začlenění do pracovního procesu rizikové skupiny zaměstnanců, kdy tyto jevy mají tendenci se v rámci trhu práce ČR prohlubovat. Je také nutné konstatovat, že výše mezd mezi jednotlivými profesemi není srovnatelná na hranici průměrné mzdy a některé obory jsou z hlediska odměňování nižší.

Tento trend platí také pro mzdové odměňování v jednotlivých podnikatelských sektorech. U dohod uzavřených mimo pracovní poměr, jako jsou DPP a DPČ je situace v současné době problémová, a to zejména s ohledem na vysokou míru fluktuace v rozsahu 20–30 %. Ekonomický růst má za následek míru nezaměstnanosti na hodnotě aktuálně okolo 2,3 % - 2,5 % a tedy je podstatné podpořit vznik nových pracovních míst politikou zaměstnanosti, ale také opatřeními podněcujícími inovace a technologická řešení, i podporu malého a středního podnikání.

Na český pracovní trh dopadají vlivy globalizace a technologické vlivy, které mají konkrétně například za následek robotizaci ve výrobních firmách. Změny se týkají také právní regulace, které se projevují na českém trhu práce, jsou to vlivy evropského práva a harmonizace pracovněprávních předpisů. Tyto vlivy posilují dodržování pracovních standardů firem a institucí, zejména se pak projevují v oblasti ochrany a bezpečnosti zdraví při práci, délky a dodržování pracovní doby, zaměstnávání mladších osob do věku 18 let, stejně jako stanovení minimálních standardů odměňování a výše minimální mzdy. V rámci současné vlády a komunikace s odbory roste tlak odborů na zvyšování minimální mzdy pro zaměstnance. V posledních letech vláda podporovala zaměstnance a jejich práva a požadavky a je možné předpokládat, že tento trend bude i nadále pokračovat za nově vznikající stávající vlády. Je možné, že v období působení této nové vlády se bude zvyšovat také minimální mzda. Postupně se také zvyšuje i výše hodinové mzdy u zaměstnanců na českém trhu práce.

Problémem současného trhu práce je prodlužování pracovního času, a toto se projevuje především v rozsahu přesčasů a jejich započítávání do rozsahu zákonné pracovní doby.

Tento problém se naší firmy přímo netýká, ale projevuje se zejména v oblasti poskytovaných zdravotnických služeb u lékařů a sester, které takto z profese odcházejí a v současné době stále častěji odcházejí do zahraničí, zejména v příhraničních oblastech ČR. Z hlediska právní úpravy českého pracovního práva mají vliv také dohody Mezinárodní organizace práce (dále jen MOP), která se věnuje ochraně práce a postupně vypracovala všechny úmluvy, které jsou podstatné pro ochranu zaměstnanců. Správný přístup by měl směřovat k ratifikaci a prosazování jednotlivých úmluv MOP, a to v globálním měřítku. Toto se projevuje do formování evropských a českých pracovněprávních předpisů a je možné uvést, že tyto úmluvy se na právních změnách podílejí, konkrétně pak:

- **Pokračující ekonomické oživení české ekonomiky a stabilní snižování nezaměstnanosti**, aktuálně na hodnotě mezi 2 – 3 % (hodnoty aktuální podle ekonomického vývoje v měsících červenec/srpen 2018), stejně jako rozvoj evropské ekonomiky je spojen s pokračujícím růstem zaměstnanosti, nicméně stále se řeší problémy s rizikovými skupinami zaměstnanců, v našem případě jsou to zejména studenti a absolventi, které naše firma prioritně oslovuje na dohody konané mimo pracovní poměr, ale zájem o tuto formu pracovněprávních vztahů kontinuálně klesá,
- **Česká pracovněprávní legislativa musí bojovat a preventivně působit proti všem formám vyloučení**, v oblasti pracovněprávních vztahů firma zaměstnává menšiny a osoby se ZTP, nicméně aktuálně máme pro tyto zaměstnance pracovní pozici úklidových služeb, jiné pracovní pozice vzhledem ke své náročnosti a specifčnosti není možné prakticky vykonávat u těchto osob,
- **V rámci českého pracovního trhu je snaha podporovat plnou zaměstnanost**, ale tento problém zahrnuje potencionální zaměstnance, kteří jsou nezaměstnatelní a nemají zájem pracovat na základě současného sociálního systému, i proto je v současné době stále obtížnější najít vhodné kvalifikované zaměstnance na různé pracovní pozice,
- **Právní předpisy v evropském rozměru a na českém pracovním trhu musí zahrnovat modernizaci evropského sociálního modelu**, založeného na aktivní solidaritě, zaručování základních lidských práv, zaručení možnosti vzdělávání, reforma sociálních a důchodových systémů, řešení demografických otázek. Podle mého názoru je nutné současný evropský model modernizovat, aby byl konkurenceschopný a podporoval ekonomický růst a inovace v rámci jednotlivých evropských zemí.

Změny českého pracovního trhu se promítají i do aktuální právní podoby pracovněprávních předpisů, které byly novelizovány 01. 01. 2018. Hlavní význam této nové právní úpravy spatřuji v možnosti větší flexibility na dané manažerské pozici, protože pro tento druh zaměstnanců není nezbytné garantovat stejný stupeň právní ochrany. Pro firmu Infinit je podstatné, že měsíční mzda pro stanovenou týdenní pracovní dobu v rámci plného pracovního úvazku se zvýšila na částku 12.200,- Kč a minimální mzda byla navýšena na částku 73,20,- Kč za hodinu, a to pracovní dobu v délce 40 hodin týdně, pro odlišné délky pracovní doby se tato částka neaplikuje. U pracovní doby v rozsahu 38,75 hod. týdně je částka 75,60,- Kč, u pracovní doby 37,5 hod. v týdnu to je částka 75,60,- Kč. U stanovené pracovní doby v rozsahu 37,5 hod. týdně je to částka 78,10,- Kč. Analogicky se také zvýšily měsíční a hodinové sazby nejnižších úrovní zaručené mzdy (Nařízení vlády, 2017 . [online]).

3.4 Motivace zaměstnanců a filozofie řízení odměňování a zaměstnaneckých benefitů

„Armstrong poukazuje, že na řízení odměňování je vhodné uplatňovat přístup celkové odměny, který zdůrazňuje význam chápání všech stránek odměny jako logického celku, propojeného s ostatními personálními činnostmi, vytvářenými za účelem motivace, oddanosti, angažovanosti a rozvoje pracovníků“ (ARMSTRONG, M., TAYLOR, S, 2007, s 516). Celková odměna za práci může mít různé formy. Armstrong uvádí, že podle definice Manus a Grahama je celková odměna součet všech typů odměn (nepřímých, přímých, vnitřních, vnějších). Celková odměna propojuje vliv dvou hlavních kategorií odměn.

- 1. Transakční odměny** (hmotné hmatatelné odměny plynoucí z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky, týkají se pouze peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod),
- 2. Vztahové odměny** (nehmotné odměny týkající se vzdělávání a rozvoje zkušeností a zážitků z práce).

Armstrong dále cituje koncepci celkové odměny, kterou uvádí i další odborné zdroje, jako je vytváření zábavného, podnětného a posilujícího pracovního prostředí, ve kterém jsou lidé schopni využívat své schopnosti k provádění smysluplné práce, za kterou se jim dostává uznání, je pravděpodobně nejsilnějším způsobem zvyšování pracovního výkonu – i když vytvoření takového prostředí může být obtížnější a zabere více času, jak jednoduché používání tradičních mzdových nebo platových nástrojů (ARMSTRONG, M., TAYLOR, S, 2007, s 521).

Podle Stýbla je tvorba a uplatnění účinných a efektivních systémů odměňování jedním z nejdůležitějších úkolů managementu. „Za efektivní mzdový systém považuje zaměřený mzdový systém a taktéž uvádí, že tento se podílí na individuální úrovni motivace a postojů jednotlivých pracovníků k práci a cílem firmy“ (STÝBLO, J. 2008, s 44).

Autor také uvádí, že motivace pracovníka není jednoznačná pomocí peněz, ale spíše pomocí možností dalšího vzdělávání, rozvoje a zajímavého obsahu práce. Toto tvrzení podporuje i Kachaňáková, která uvádí, že „dobře motivovaní lidé mají jasně stanovené cíle a podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů“ (KACHAŇÁKOVÁ, A. 2007, s. 144).

3.5 Zaměstnanecké výhody jsou součástí systému odměňování a motivačním prvkem

Podle Stýbla jsou zaměstnanecké výhody (naturální požitky) takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují a nebyvají navázané na výkon. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží na funkci a postavení pracovníka v organizaci, době zaměstnání a zásluhám v ní. Lze je členit různým způsobem, například v Evropě se člení do tří skupin (STÝBLO, J. 2008, s. 22):

- 1. Výhody sociální povahy** (důchody, životní pojištění, půjčky, jesle, mateřské školky),
- 2. Výhody, které mají vztah k práci** (stravování, výhodné produkty a slevy, vzdělávání hrazeny organizací),
- 3. Výhody spojené s postavením v organizaci** (služební automobily, proplácení telefonu nebo ubytování a jiné náklady na reprezentaci organizace).

Některé zaměstnanecké výhody konzumují pracovníci povinně, jiné podle svého uvážení. Na některé doplácují, jiné jsou zcela bezplatné. Podle Armstronga jsou zaměstnanecké výhody složky odměny, poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímou odměnou, jako je například dovolená na zotavení. Jejich cílem je mimo jiné uspokojovat osobní potřeby pracovníků a zvyšovat oddanost. Autor tvrdí, že jejich cílem není motivovat zaměstnance, protože tyto výhody zřídka přímo ovlivňují výkon práce (ARMSTRONG, M., TAYLOR, S, 2007, s. 595).

Hlavní typy rozdělujeme do těchto kategorií:

- Penzijní systémy,
- Osobní jistoty (systém pojištění),
- Finanční výpomoc,
- Osobní potřeby (dovolená, poradenství, sport a rekreace),
- Podnikové automobily a pohonné hmoty,
- Jiné výhody (dotované telefony nebo stravování, různé příplatky),
- Nehmotné výhody (aktivity, které přispívají ke kvalitě pracovního života nebo činí organizaci atraktivním místem pro zaměstnání) (ARMSTRONG, M., TAYLOR, S, 2007, s. 596-597).

Podle Kachaňákové zaměstnanecké výhody představují kategorii odměn, které nejsou bezprostředně vázány na výkon zaměstnance. Jejich úlohou v systému odměňování není stimulace okamžité výkonnosti, ale posilování pozitivních postojů zaměstnanců k vlastnímu podniku, zvyšování jejich loajality a angažovanosti (KACHAŇÁKOVÁ, A. 2007, s. 159). Například z hlediska motivace zaměstnanců se vedení Google rozhodlo motivovat své zaměstnanců tím, že s nimi zacházeli jako s členy rodiny. Zaměstnanci mohli využívat mnoho služeb přímo v pracovním komplexu společnosti Google. Byl k dispozici například kadeřník, zubař, praktický lékař, mateřská školka, sportovní zařízení s osobním trenérem, plážový volejbal, stolní hokej, houpací sítě a podobně. Zaměstnanci měli povoleny domácí mazlíčky, dokonce byla zřízena pravidelná autobusová linka s internetovým připojením a donáška jídla. To vše mělo zpříjemňovat práci, aby lidi nenudila a udržovat hravou a tvůrčí atmosféru (VIŠE, D. MALSEED, M. 2007, s. 113).

Koubek vyzdvihuje význam pracovních vztahů vzhledem k tomu, že jejich kvalita vytváří rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace, jakož i pracovních a životních cílů jednotlivých zaměstnanců. Uvádí, že korektní, harmonické, uspokojivé pracovní vztahy vytvářejí produktivní atmosféru, která má pozitivní vliv na individuální, kolektivní a celo-organizační výkon (KOUBEK, J. 2007, s. 326). Podle Forsytha je stále důležitější skupinová práce, komunikace mezi jednotlivými členy týmu a vše, co s tím souvisí. Pro stimulaci, zda vytvoření komunikace mezi jednotlivými pracovními skupinami mohou být použity i tyto nástroje, konkrétně pak:

- Speciální příležitosti k oslavám, například Vánoce,
- Společenské kluby, zdravotní kluby a podobná zařízení,
- Kuchyňky či místa k občerstvení,
- Kroužky vitality nebo jiné poradenské skupiny,
- Nástěnky a zaměstnanecké bulletiny a časopisy (FORSYTH, P. 2009, s. 27).

Podle Stýbla dobrý manažer podporuje motivační atmosféru v pracovním týmu, který vede, a to dvěma přístupy. První je orientovaný na tvorbu a rozvíjení skupinových forem v kolektivu a druhý spočívá v podpoře pozitivních vztahů uvnitř kolektivu. Měla by zde existovat snaha, aby formální vztahy byly i emotivní podloženy, a to především pozitivně. Autor uvádí, že motivaci k práci podporuje tým jako celek. Pokud je skupina pevná, stmelená, má všechny předpoklady motivovat sama sebe (STÝBLO, J. 2008, s. 25). Odborné zdroje také uvádějí, že pro Google je lidská vzájemnost velmi podnětná a dodává člověku energii, ale na některé jiné činnosti zde není místo, například hlubší prosazování firemní politiky. Když někdo přijde s novou myšlenkou, většinou zavládne všeobecné nadšení a ze všech stran začnou tryskat inspirativní nápady (VISE, D. MALSEED, M. 2007, s. 165). Forsyth uvádí, že některé zaměstnání motivují lidi jednodušeji než jiné. Klíčem k motivaci je tedy i výběr lidí, kteří jsou pro danou práci vhodní, protože ty nevhodné bude výrazně obtížnější motivovat. Mnoho manažerů podniká kroky k tomu, aby rozšířili spektrum činností za účelem motivace pomocí programů řízení kvality, nebo vítají nápady a podněty, čímž vzbudí u zaměstnanců pocit důležitosti a dojem, že jejich práce vytvoří něco užitečného (FORSYTH, P. 2009, s. 33-34). Dva hlavní postupy jsou rozšíření a obohacení práce. Rozšíření znamená, že nudná jednotvárná činnost je doplněná o další aktivity ve stejném stupni náročnosti. Obohacení práce znamená doplnění o odpovědnější a náročnější činnosti. Tím pracovník pocítí uspokojení nad kvalitní změnou a bude mít možnost realizovat svůj potenciál (BĚLOHLÁVEK, F. 2001, s. 124).

Odborné zdroje také navrhují, udělat z každého, kdo na to má, malého manažera. Podstatou metody obohacování práce je delegování odpovědností a pravomocí na pracovníky, rozšiřování jejich prostoru na samostatnou práci a převzetí odpovědnosti za výsledky. Poskytnutí manažerské šance je dobrým motivačním prostředkem (STÝBLO, J. 2008, s. 24). Podle odborných zdrojů vedení Googlu považovalo za jedno z klíčových pro vytváření správné kultury a atmosféry na pracovišti dvacetiprocentní pravidlo, které mělo napomáhat inovacím a novým nápadům. Spočívalo v tom, že softwaroví vývojáři mohli jeden pracovní den v týdnu věnovat tomu, co je samotné zajímavé z hlediska jejich pracovní činnosti. To způsobovalo, že pracovníci firmy byli mnohem produktivnější, když pracovali na věcech, které oni sami považovali za důležité nebo mohli stávající pracovní činnosti zefektivnit.

Jednou z prioritních oblastí personálního řízení, na které se soustřeďuje pozornost jak samotného podniku, tak i jeho zaměstnanců, je management odměňování, který je zároveň chápán jako významný faktor motivace zaměstnanců. Cílem je zajistit tzv. pozitivní chování zaměstnanců, díky kterému se dosahují podnikové strategické cíle. Pro dosažení tohoto chování slouží stimulace prostřednictvím vhodně vybraného systému odměňování, který bude zaměstnance dostatečně motivovat a zajistí jim pocit spravedlivé odměny (KACHAŇÁKOVÁ, A. 2007, s. 157-160). Bez adekvátní odměny zaměstnanec nepodává požadovaný pracovní výkon, klesá kvalita práce a mnohdy může

dojít až k frustraci. Proto je důležité najít "zlatou střední cestu", kde není třeba odměny bezdůvodně přehánět, a naopak pokládat jejich v organizaci za nepodstatné.

3.6 Optimální řešení odměňování a zaměstnaneckých benefitů

Organizace firmy má k dispozici poměrně širokou škálu možností, jak odměňovat své pracovníky za vykonanou práci, a také za to, že jsou pracovníky dané organizace. Odměny mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam na odvedenou práci, na výkon pracovníka, jeho schopnosti či vzácnost na trhu práce apod. Můžeme konstatovat, že odměňování je jeden z neefektivnějších nástrojů motivace, který mají vedoucí pracovníci k dispozici. V této souvislosti nezáleží jen na organizaci, jakou možnost odměňování využijí, jaká bude struktura celkové odměny a v jakém poměru budou jednotlivé formy odměňování. Záleží i na tom, jaká pravidla, nástroje a postupy budou použity u jednotlivých pracovníků. Jedna z klíčových otázek odměňování je otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému (ARMSTRONG, M., TAYLOR, S, 2005, s. 579).

Úkoly systému odměňování lze rozdělit do těchto hlavních skupin:

- Odměňovat lidi podle toho, jak si je organizace cení, a jak je chce na základě toho platit.
- Odměňovat lidi za přidanou hodnotu, kterou vytvářejí.
- Odměňovat správné věci tak, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledku.
- Vytvářet kulturu výkonu.
- Motivovat lidi a získávat jejich oddanost a jejich angažovanost.
- Pomáhat získávat a udržet si potřebné vysoce kvalifikované pracovníky.
- Vytvářet procesy celkové odměny, které uznává význam peněžních i nepeněžních odměn.
- Vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy.
- Propojit postupy v odměňování s cílem podnikání a s hodnotami pracovníků.
- Fungovat spravedlivě, a to tak, aby lidé cítili, že se s nimi zachází správně a spravedlivě v souladu s tím, jakou mají pro organizaci hodnotu. Existuje soulad v tom, jakou mají představu o své vlastní hodnotě pro organizaci dané firmy.
- Odměňovat rovnocenným způsobem. Pracovníci musí být správně odměňováni ve srovnání s jinými členy v organizaci. Relace mezi jednotlivými pracovními místy musí být měřeny a posuzovány tak objektivně, jak je to jen možné a za práci stejné hodnoty musí být poskytována stejná mzda či plat.
- Fungovat důsledně, rozhodnutí o odměnách nesmějí být závislé na libovůli a nesmí se bezdůvodně lišit ani u různých lidí, ani v různém čase.
- Fungovat transparentně, průhledně a srozumitelně – lidé vědí, jak proces odměňování funguje a jak na nich působí (ARMSTRONG, M., TAYLOR, S, 2005, s. 580).

Tradičně si pod pojmem odměna představíme mzdu, plat nebo jiné formy peněžního kompenzace, kterou zaměstnanec dostává jako protihodnotu za vykonanou práci. Současná teorie řízení lidských zdrojů ji však rozšiřuje, chápe ji komplexnější a jsou do ní zahrnuty různé nepeněžní a nehmotné formy odměny. Vymezuje se tři základní kategorie v systému odměňování, a to:

- Přímé peněžní odměny, kam zařazujeme plat, prémie a provize.
- Nepřímé peněžní odměňování prostřednictvím různých zaměstnaneckých akcií, pojištění, půjčky, vyšetření, příspěvek na stravování apod.
- Nepeněžní odměňování, zahrnující jiné materiální hodnoty jako je mobilní telefon, automobil, využívání rekreačních zařízení, péče o děti apod. (KACHAŇÁKOVÁ, A. 2007, s. 157-160).

Podniky sledují v oblasti odměňování především následující cíle:

- Přilákat uchazeče o práci.
- Stabilizovat výkonné a klíčové zaměstnance v rámci organizace daného podniku.
- Zajistit si ochotu podávat vysoký výkon.
- Přispět k dosažení konkurenceschopnosti podniku na trhu.
- Formovat kolektiv se zdravými pracovními a mezilidskými vztahy.
- Zajistit nákladovou racionálnost a efektivnost (KACHAŇÁKOVÁ, A. 2007, s. 157-160).

Tvorbu systému odměňování konkrétního podniku ovlivňuje celá řada faktorů zevnitř, tak i z okolí organizace. Proto se tyto faktory rozdělují na externí a interní. K externím faktorům společnosti se řadí:

- Celková ekonomická situace, fáze ekonomického cyklu.
- Situace na trhu práce.
- Úroveň konkurence, která nutí podniky upravovat vlastní mzdovou úroveň.
- Legislativní omezení, která musí být podniky respektována.
- Společenské zvyky a očekávání (KACHAŇÁKOVÁ, A. 2007, s. 157-160).

K interním faktorům společnosti se řadí:

- Faktory související s organizací, jako je velikost, odvětví, ziskovost a platební schopnost, kultura a filozofie podniku, podniková strategie.
- Faktory související s prací jako je požadovaná kvalifikace, míra odpovědnosti, pracovní podmínky.
- Individuální faktory jako je pracovní výkon, zkušenosti, seniorita, osobní potenciál zaměstnanců (KACHAŇÁKOVÁ, A. 2007, s. 157-160).

4 Benefits

„Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují (Koubek, 2015, s. 319).“

„Zaměstnanecké výhody jsou složky odměn poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou (Kocianová, 2010, s. 164).“

„Poskytování zaměstnaneckých benefitů, tedy různých peněžních nebo nepeněžních plnění zaměstnancům jejich zaměstnavatelem nad rámec sjednané mzdy, přispívá k motivaci zaměstnanců (Macháček, 2017, s. 1).“

V dnešní době máme velmi širokou nabídku zaměstnaneckých výhod a můžeme ji rozdělit do několika kategorií. Lze ji například rozdělit dle toho, jestli jsou peněžního či nepeněžního charakteru, zda jsou poskytovány všem zaměstnancům, či jen určitým skupinám nebo individuálně. Můžeme je dělit i dle toho, zda jsou zatížené daní či zda jsou naopak daňově zvýhodněné.

Podle Macháčka můžeme zaměstnanecké benefity rozdělit do těchto skupin (Macháček, 2017, s.1):

- *Zdravotní benefity*
- *Důchodové benefity*
- *Benefity poskytované na pracovišti*
- *Benefity na využití pracovního volna*
- *Benefity směřující ke vzdělání*
- *Platové a finanční benefity*

Významným faktorem při rozhodování o změně pracovní pozice mohou být zaměstnanecké benefity. Spokojení, vyrovnání a správně motivovaní zaměstnanci jsou velice produktivní. Stále častěji se můžeme setkat s nabídkou firemních benefitů zaměřených na sport a zdraví zaměstnanců. Firmy si uvědomují, že je potřeba zaměstnance podporovat v aktivní relaxaci a péči o jejich zdraví, jelikož je to později přínosné i pro firmu.

Členění zaměstnaneckých výhod v Evropě do tří skupin (Koubek 2015, s. 320):

1. *Výhody sociální povahy* (životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, penzijní pojištění, půjčky a ručení za půjčky atd.)
2. *Výhody vztahující se k práci* (stravování, výhodnější prodej produktů, které firma vyrábí, vzdělávání zaměstnanců hrazené organizací atd.)
3. *Výhody spojené s postavením v organizaci* (firemní automobily pro vedoucí pracovníky, služební telefon i pro soukromé účely, bezplatné bydlení, nárok na oblečení a jiné náklady reprezentující firmu)

V každé organizaci se systém zaměstnaneckých výhod liší. Jeho utváření může ovlivňovat strategie a cíle organizace, a zvláště její ekonomické podmínky.

Příklad splňování cílů zaměstnaneckých výhod organizací (Kocianová 2010, s. 164):

- *Konkurenceschopnost vůči ostatním firmám;*
- *Nákladovou efektivnost;*
- *Přizpůsobení jednotlivým potřebám a preferencím pracovníků v nejvyšší možné míře*
- *Soulad se zákony*

4.1 Poskytování zaměstnaneckých výhod

Firma může poskytovat zaměstnanecké výhody buď všem zaměstnancům, nebo pouze vybrané skupině.

- Všem zaměstnancům – v tomto případě se může jednat např. o příspěvky na penzijní pojištění se státním příspěvkem, příspěvky na stravování, na rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků, příspěvky na sportovní a kulturní akce, úhrada masážních, rehabilitačních a posilovacích služeb, občerstvení na pracovišti apod.
- Vybraná skupina zaměstnanců – zajišťování nebo hrazení dopravy do a ze, poskytnutí bezplatného přechodného ubytování, používání služebního auta i pro soukromé účely atd.

Zaměstnanecké benefity můžeme poskytovat následujícími způsoby:

- Fixní způsob (neboli plošný systém) – Zaměstnavatel stanovuje v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu základní zaměstnanecké benefity, které jsou určeny pro všechny zaměstnance. Zaměstnanec se sám rozhoduje, jestli nabízené benefity chce využít nebo ne. Můžeme říci, že se jedná o tzv. poukázkový systém. Zahrnujeme sem např. dovolenou nad rámec zákona, zdravotní péči, příspěvky na rekreaci či na vzdělání, stravenky, mobilní telefon, úhradu kulturních a sportovních aktivit, možnost slevy na výrobky atd.
- Flexibilní způsob (volitelný systém) – Zaměstnavatel stanoví určitý balíček zaměstnaneckých benefitů a stejně tak stanoví roční limit bodů pro každého zaměstnance (rozdělení bodů může být např. podle pozice zaměstnance, nebo podle odpracovaných let ve firmě apod.). Zaměstnanec tak může díky bodovému limitu optimalizovat čerpání svých potřeb (Macháček 2017, s.2). Pokud organizace chce, aby zaměstnanecké výhody měly vliv na motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost a stabilitu, měly by se zajímat, které výhody zaměstnanci preferují a využívají (Koubek 2015, s. 320-321).

Poskytované benefity mají nabízet nejen z výběru služeb a volnočasových aktivit, ale měly by být také moderním produktem, který dává možnost svobodné volby při výběru benefitů. Nemusí se jednat pouze o způsob „cafeteria“, ale může to být i pomocí tzv. předplacené benefiční karty. Ta představuje volný způsob čerpání benefitů v oblasti volnočasových aktivit zaměstnance.

Výhody volitelného systému podle Koubka (2015, s. 321-322):

- Velké množství zaměstnaneckých výhod, které jsou pro zaměstnance pestré a přitažlivé;
- Tím, že systém vyžaduje, aby si zaměstnanec zvolil benefit sám, vede to k větší všeobecné informovanosti o nabízených benefitech;
- Je úspornější a poskytuje možnost větší kontroly nákladů;
- Větší přitažlivost pro potenciální i současné zaměstnance
- Poskytnutí větší kontroly nad rozdělováním benefitů, jelikož každá volba zaměstnance je registrována a do značné míry se eliminuje nadužívání výhod určitým jedincem;
- Některé benefity nejsou zdanitelné, proto i někteří zaměstnanci raději volí různé bloky výhod, které zdanění nepodléhají
- Může mít pozitivní vliv na chování a postoje zaměstnanců, protože se cítí více jako rovnoprávní partneri, a tak si tohoto systému váží;

Nevýhody volitelného systému výhod:

- Administrativní náročnost
- Zaměstnanci nemusí vždy rozpoznat své aktuální potřeby, a jelikož nelze výběr měnit průběžně, ale v delších intervalech, může se to projevit v jejich spokojenosti. Obvykle nebudou obviňovat sebe, ale neochotu organizace k pružné změně jejich volby.

Dnes většina zaměstnanců považuje mnoho benefitů za samozřejmost, a proto jsou k zaměstnaneckým výhodám kritičtější než dříve. Například občerstvení na pracovišti, stravenky či mobilní telefon v dnešní době považují spíše za samozřejmost.

Kociánová (2010, s. 164) upozorňuje na to, že zaměstnanci si neuvědomují hodnotu benefitů. To ovšem neplatí u všech zaměstnaneckých výhod. Flexibilní pracovní doba, možnost práce z domova, nebo poukázky na různé akce, to jsou výhody, kterých si zaměstnanci cení, protože jsou ojedinělé.

4.2 Nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity

Podle průzkumu personální agentury Grafton Recruitment, který se uskutečnil v létě roku 2016, známe TOP 10 nejposkytovanějších a také nejžádanějších benefitů. Do průzkumu se zapojilo více než 2000 zájemců o práci. Zjistilo se, jaké jsou představy uchazečů o tom, jak chtějí být motivováni a jaká je skutečná nabídka zaměstnaneckých benefitů. Tyto dvě věci se ale velmi často lišily.

V současné době můžeme říct, že nejrozšířenějším benefitem jsou stravenky. Svým zaměstnancům je poskytuje převážná většina firem. Stravenky ale nejsou mezi zaměstnanci tak oblíbenou zaměstnaneckou výhodou. V tabulce TOP10 nejžádanějších benefitů se umístily až na šesté pozici. Podle zástupců společnosti Grafton Recruitment jsou stravenky a týden dovolené navíc dnes již standardem nikoliv benefitem.

Naopak nejžádanějším benefitem mezi zaměstnanci je podle průzkumu 13. plat a jazykové vzdělávání. Tyto zaměstnanecké benefity firmy poskytují velmi zřídka.

Mezi další zaměstnanecké benefity, které jsou mezi zaměstnanci žádané, patří: pružná pracovní doba, práce z domova nebo čerpání placených dnů v době nemoci (tzv. Sick day).

Nežádoucími benefity jsou např.: vánoční večírky, dárky od zaměstnavatele, teambuildingové či sportovní aktivity, občerstvení v areálu společnosti.

Tabulka č. 2: Top 10 nejposkytovanějších a nejžádanějších benefitů

TOP 10 nejposkytovanějších benefitů	TOP 10 nejžádanějších benefitů
Stravenky	Jazykové vzdělávání
Placená dovolená nad rámec 4 týdnů	13. plat/ 14. plat/ pravidelné bonusy
Vánoční večírek	Placená dovolená nad rámec 4 týdnů
Pružná pracovní doba	Pružná pracovní doba
Firemní mobil k soukromým účelům	Home office
Jazykové vzdělání	Stravenky
Občerstvení na pracovišti	Placená krátkodobá nemoc (sick day)
13. plat/ 14. plat/ pravidelné bonusy	Vzdělávání/ training program
Teambuilding a sportovní aktivity	Firemní mobil k soukromým účelům
Home office	Možnost napracovat hodiny

Zdroj: Nejposkytovanější a nejžádanější benefity, 2016 [online]

4.3 Problémy benefitů

Problémem u benefitů je, že zaměstnanci na ně nahlíží jako na samozřejmost, nezamýšlí se nad náklady, které jsou s nimi spojené, a mívají tendenci je podceňovat. Vnímají je jako přirozenou součást pracovního vztahu, a ne jako nadstandardní péči o zaměstnance. Jestliže zaměstnavatel zavede benefity, později má velký problém s jejich zrušením. Zaměstnanci mají často sklon zvyšovat své požadavky na benefity. Fixní systém benefitů ve firmě nemusí vyhovovat všem zaměstnancům, proto se pak může stát, že je méně a méně efektivním.

4.4 Cíle zaměstnaneckých benefitů

Podle Armstronga mezi cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod organizace patří:

- Poskytování atraktivních a konkurenceschopných souborů celkových odměn, které by umožnily, jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky
- Posilování oddanosti a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci
- Uspokojování osobní potřeby zaměstnanců (Armstrong, 2015, s. 325)

Každá prosperující firma by měla mít zájem získávat kvalitní a loajální zaměstnance, motivovat je k nejvyšším výkonům. Dobře fungující systém odměňování, doplněný systémem zaměstnaneckých výhod může velmi zvýšit konkurenceschopnost při získávání nových zaměstnanců. V dnešní době si organizace uvědomují, že je na nich stále větší tlak rostoucí konkurence, a proto musí věnovat pozornost výkonnosti svých zaměstnanců. Jestliže si firma chce udržet svoje zaměstnance, pak je potřebné zařazovat do systému odměňování tzv. zaměstnanecké výhody a jejich škálu rozšiřovat a měnit podle potřeb zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody by měly stimulovat zaměstnance a vést je k vyšším výkonům a snižovat jejich fluktuaci. V oblasti, kde je velké zastoupení firem je získávání zaměstnanců velmi náročné. Proto jedním ze způsobů, jak nové zaměstnance přilákat, je aktivní nabídka zaměstnaneckých výhod.

Praktická část

5 Společnost EMT s.r.o.

5.1 Představení společnosti

Společnost EMT, s.r.o. (Europe Motors Trading) byla založena v roce 1995. První pobočka společnosti začala v Praze a postupem času se otevíraly další na území České republiky. V současné době má společnost šest obchodních poboček na území České republiky (Modletice, Prostějov, České Budějovice, Jihlava, Plzeň, Hradec Králové) a dvě pobočky na území Slovenska (Trenčín, Prešov), které provozuje samostatný subjekt EMT Slovakia, s.r.o. (EMT, 2018 [online]).

Hlavním předmětem podnikání této společnosti je prodej náhradních dílů na kamiony, návěsy a přívěsy, autobusy a lehká užitková vozidla. Dalším předmětem podnikání je servis uvedených vozů. Společnost spolupracuje s více než padesáti společnostmi, které jsou významnými dodavateli náhradních dílů do evropské servisní sítě i do prvovýroby. Řadí se mezi ně např. Bosch, Hella, Mann, Valeo a další. Společnost má k dispozici rozsáhlý sklad náhradních dílů pro vozidla: Volvo, Man, Iveco, Renault atd. Základním klíčem k úspěchu je konkurenční schopnost v kvalitě a ceně (EMT, 2018 [online]).

Od společnosti EMT můžete očekávat: (EMT, 2018 [online])

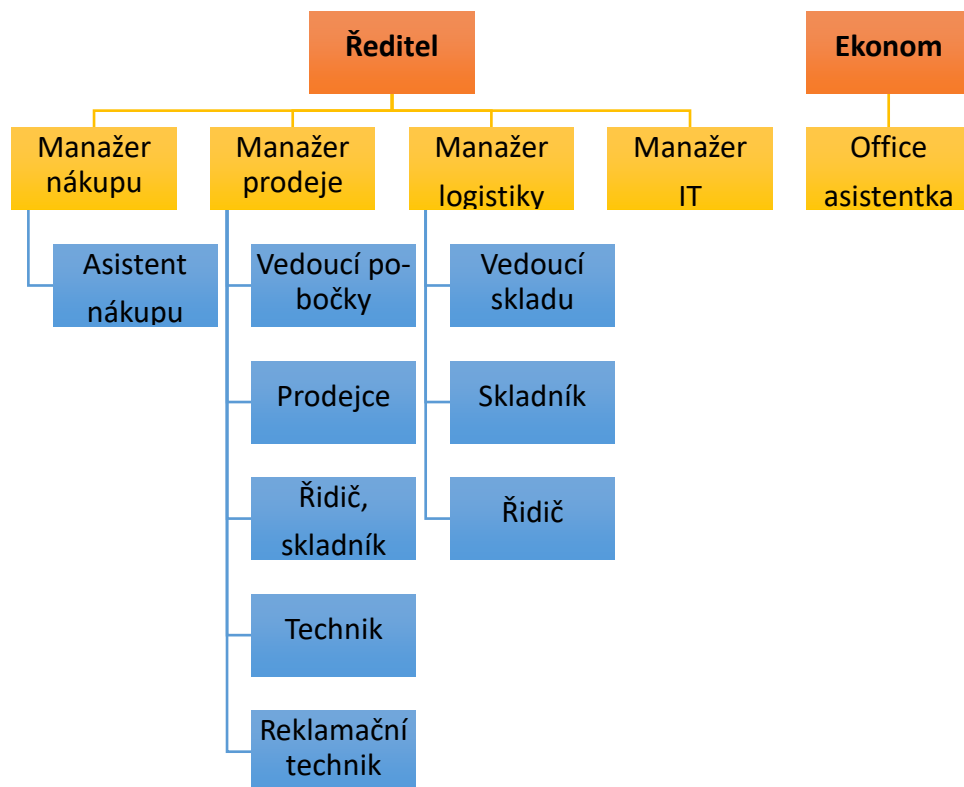
- Naprostou spolehlivost
- Krátké dodací lhůty
- Příznivé ceny
- Využívání výhod, objednávání širokého sortimentu

V posledních osmi letech firma pracuje velmi aktivně na rozvoji mezinárodního projektu partnerské sítě nezávislých truck-servisů, pod názvem TOP-TRUCK, kterou tvoří vybraní partneři společnosti EMT. Na mezinárodním poli zaštiťuje projekt Group Auto International. Pro Českou a Slovenskou republiku je garantem projektu právě společnost EMT. Zároveň je společností i provozovatelem dalšího projektu ze skupiny GAUI, a to prodejních míst kvalitních náhradních dílů pro užitkové vozy, pod označením G-TRUCK. V segmentu TRUCK jsou takto koncipované projekty v České republice i na Slovensku ojedinělé. Lze ale s jistotou předvídat, že projekty obdobného druhu budou přibývat a konkurenční společnosti budou pilotní krok společnosti EMT následovat. Za 23 let působení si společnost vybudovala velmi silnou pozici na trhu a v současné době je jedním z největších prodejců náhradních dílů pro nákladní dopravu na území republiky (EMT, 2018[online]).

5.2 Organizační struktura firmy

V této bakalářské práci se budu zabývat pouze jednou pobočkou, a to hlavní pobočkou společnosti, která sídlí v Praze. K zásadním změnám v organizační struktuře došlo v roce 2002 po smrti tehdejšího zakladatele, majitele a jednatele společnosti. Do té doby bylo v rámci společnosti rozdělení pracovních sil značně nerovnoměrné a tím nebyl využit i veškerý pracovní potenciál. Z důvodů zachování dobrých vztahů ve společnosti, tak i z důvodů zajištění kvalitního obsazení vedoucích a manažerských pozic, byla najatá externí firma. Tento krok se ukázal pro společnost jako velmi pozitivní. Ačkoliv byla naprosto neznalá v tom, jaké jsou poměry ve společnosti, dokázala v rámci společnosti najít kvalitní pracovníky, kteří do té doby nevyužívali plně svůj pracovní potenciál. Nejdůležitějším krokem této změny bylo ustanovit generálního ředitele celé společnosti. Zvolen byl tehdejší vedoucí dceřiné společnosti. Toto rozdělení funguje bez jakýchkoliv problémů dodnes.

Schéma č. 3.: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Všichni manažeři kromě svých ostatních pracovních povinností zodpovídají za své podřízené, připravují podklady pro mzdy svých podřízených a vypracovávají jejich hodnocení. Každý manažer vede se svými podřízenými roční a čtvrtletní pohovory. Čtvrtletní pohovory jsou tzv. motivační pohovory, při kterých manažer zjišťuje potřeby a názory svých podřízených. Roční pohovory jsou vždy na začátku kalendářního roku a jejich náplní je seznámit všechny zaměstnance s ročními

plány podniku a dalšími důležitými skutečnostmi. Na základě těchto pohovorů následuje porada vedení společnosti se všemi manažery a probírají se veškerá zjištění.

5.2.1 Struktura zaměstnanců

V současné době má firma 53 interních zaměstnanců (z toho 1 je na mateřské dovolené, 1 dlouhodobě nemocný) + 1 řidič na dohodu. Věk u věkové struktury pracovníků společnosti EMT se nyní pohybuje v rozmezí od 31 do 50 let.

Na strukturu zaměstnanců lze nahlížet z různých pohledů. Prvním způsobem je jejich rozdělení do 3 skupin z hlediska jejich hierarchie:

- THP (technicko–hospodářský pracovník) – např. administrativní pracovník, prodejce
- Dělník – např. skladník,
- Režista – např. uklízeč, řidič

Druhý pohled je brán z hlediska produktivity, kdy se jedná o pracovníky produktivní a neproduktivní. Produktivním pracovníkem je například skladník a prodejce. Za neproduktivního pracovníka se považuje asistentka nákupu, reklamační technik a office asistentka. Tedy zaměstnanec, který nevytváří svou činností přímo produkt jako takový, ale tvoří podporu produktivním zaměstnancům.

Hlavní pobočka v Praze jich má 31 a na pobočkách po celé republice dalších 22. Firma najímá několik externích firem na práce jako účetnictví, daňové a právní poradenství a správu budovy, ve které firma sídlí.

5.3 Nabízené benefity

V této firmě je velmi rozsáhlá nabídka zaměstnaneckých benefitů. Benefity jsou nabízené plošně všem zaměstnancům, bez velkých rozdílů. Nárok na čerpaní benefitů má každý zaměstnanec, který prošel zkušební dobou.

Firma nabízí benefity svým zaměstnancům od samého začátku. Postupem času se nabídka benefitů značně rozšiřovala. V tuto chvíli firma nabízí tyto benefity pro své zaměstnance:

- ***Příspěvek na stravování***
Příspěvek na stravování je ve formě poukázek od firmy Ticket Restaurant a nyní je výši 90 Kč s tím, že firma zaměstnancům přispívá 60 % z celkové ceny stravenek

- ***Příspěvek na penzijní a životní pojištění***
Penzijní připojištění a životní pojištění začalo být zaměstnancům vypláceno v roce 2001. Je poskytováno každý měsíc, a to ve výši 450 Kč na penzijní připojištění a 500 Kč na životní pojištění.

- ***Služební automobil i pro soukromé účely***
Tento benefit je poskytován ve firmě již od jejího založení v roce 1995, ale není poskytován všem zaměstnancům, pouze těm pracovním pozicím, které ho nezbytně potřebují pro vykonávání své práce. Jedná se například o pozice management a prodejce. Ostatní mohou tento benefit využít po předchozí domluvě. Vzhledem k tomu, že se sídlo firmy nachází u dálnice kousek za Prahou, tudíž se zaměstnanci nedostanou do práce jinak než autem mají tento benefit k dispozici po domluvě s vedením společnosti i skladníci. Ti se střídají po týdnu, většinou podle služeb. Vzhledem k pružné pracovní době by se firmě nevyplatilo organizovat svozy pro zaměstnance.

- ***Poskytnutí mobilního telefonu i pro soukromé účely***
- ***Občerstvení na pracovišti***
- ***Vstupenky do Aquapalace Čestlice***
- ***FKSP (Fond Kulturní a Společenské Potřeby)***
Do výše 7 000,-Kč ročně
- ***3 dny Sick-Days***
- ***1 - 2x ročně firemní víkendy***
- ***Firemní vzdělávací školení***
- ***Výuka anglického jazyka***
Pouze určité pozice
- ***Bezúročné půjčky***

6 Analýza systému benefitů

6.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno v rámci hlavní pobočky společnosti, která se nachází v Praze, v průběhu podzimních měsíců roku 2018. Dotazník byl rozeslán pomocí online odkazu v emailu mezi zaměstnance.

Ze 30 rozeslaných dotazníků mi bylo navráceno 27, z nichž bylo 5 dotazníků vyřazeno z důvodu neúplného vyplnění. Nevyplněné otázky se týkaly především otázky č. 6, která se respondentů dotazuje na výši jejich hrubé měsíční mzdy a otázky č. 11. U vyřazených dotazníků se přikláním k neochotě účastnit se dotazníkového šetření, a to z důvodu nezájmu či případného zdržování respondenta od práce. Případně kvůli neochotě sdílet výši svého hrubého měsíčního platu.

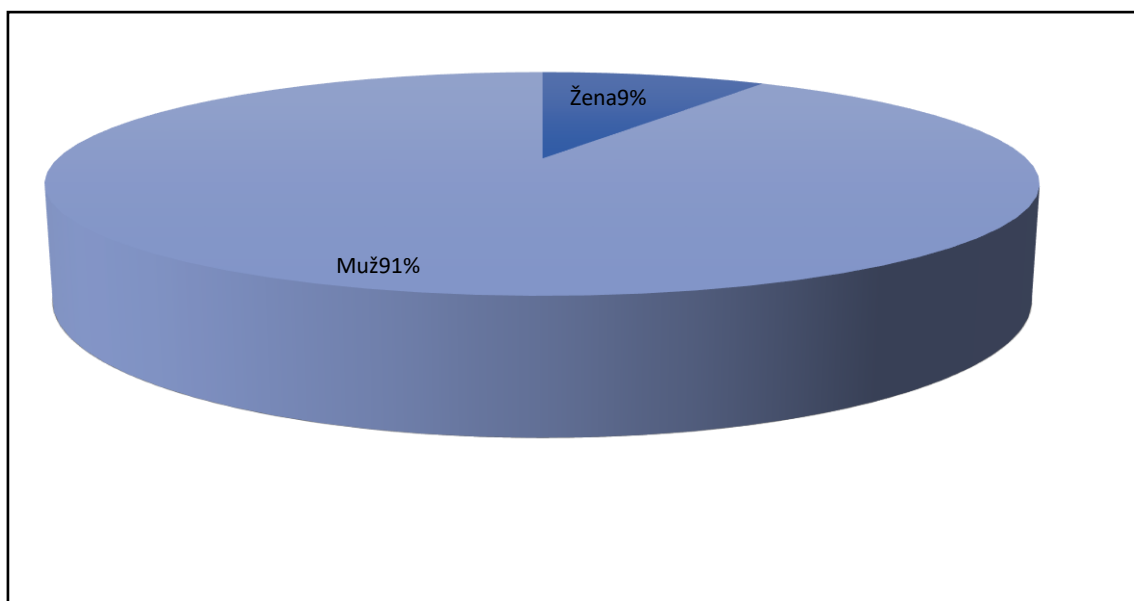
Použitelných a plnohodnotně vyplněných dotazníků se vrátilo 22. Návratnost dotazníků tak činí 73 % a představuje přijatelně vysoké procento pro získání reprezentativních výsledků šetření.

6.2 Výsledky dotazníkového šetření

6.2.1 Identifikační údaje respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 20 mužů a pouze 2 ženy, v procentuálním vyjádření 91 % mužů a 9 % žen. Poměrové rozdělení zaměstnanců jasně ukazuje velké zastoupení mužů oproti ženám, což můžeme v oblasti služeb navázaných na automobilový průmysl považovat v současné době za normální.

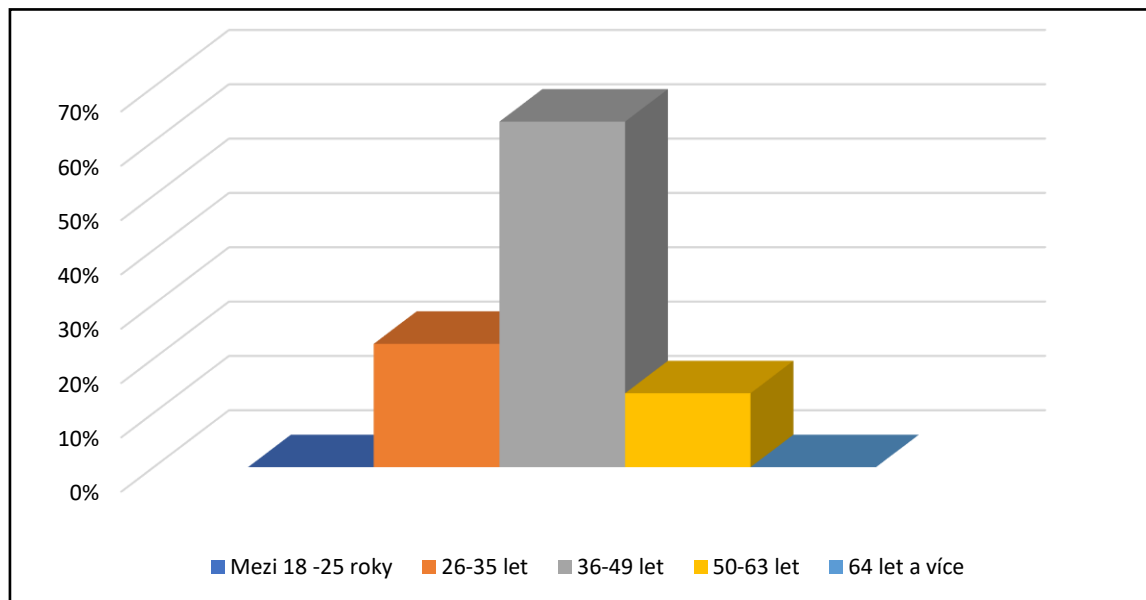
Graf č. 1 Struktura respondentů podle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším sledovaným parametrem v dotazníku bylo věkové složení respondentů. Graf č. 2, který následuje znázorňuje věkovou strukturu zaměstnanců z relevantního množství dotazníků. Můžeme zde vyčíst, že největší podíl tvoří pracovníci ve věku 36–49 let. Do tohoto rozmezí se zařadilo plných 64 % respondentů. Zbylí respondenti se rozložili do dalších dvou věkových skupin. 26-35 let činilo celkem 23 % a 50-63 let, bylo zastoupeno 13 % respondentů.

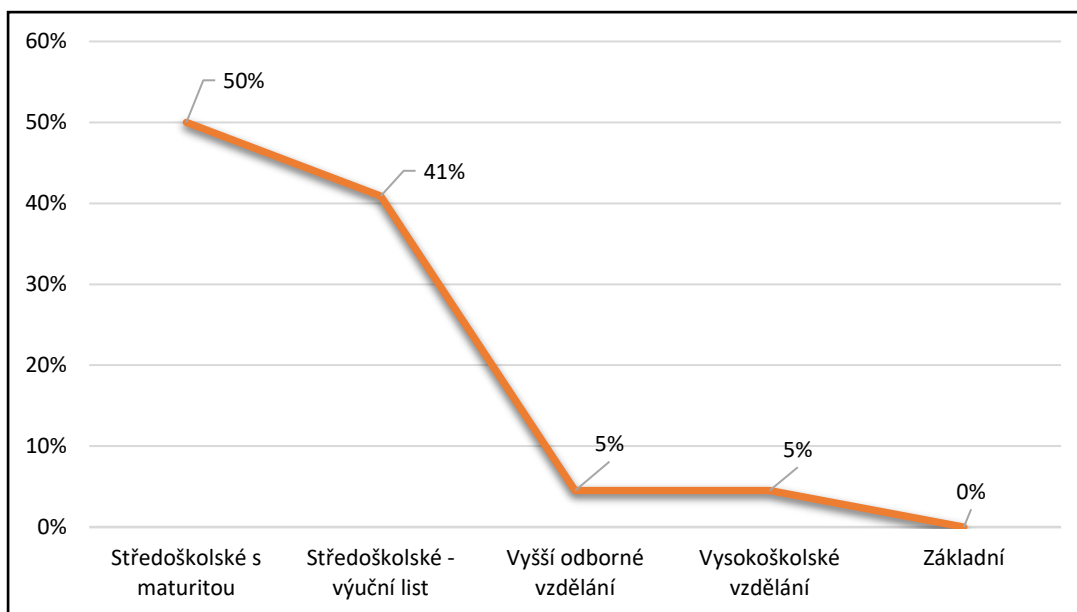
Graf č. 2 Struktura respondentů podle věku



Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání převažují pracovníci se středoškolským vzděláním. Jedná se o celých 50 % respondentů. Těsně za středoškolským vzděláním s maturitou se s 41% zařadilo středoškolské vzdělání – výuční list. Vysokoškolského a Vyššího odborného vzdělání dosáhl za každou skupinu pouze 1 respondent. Procentuální podíl jednotlivých druhů nejvyššího dosaženého vzdělání znázorňuje graf č. 3.

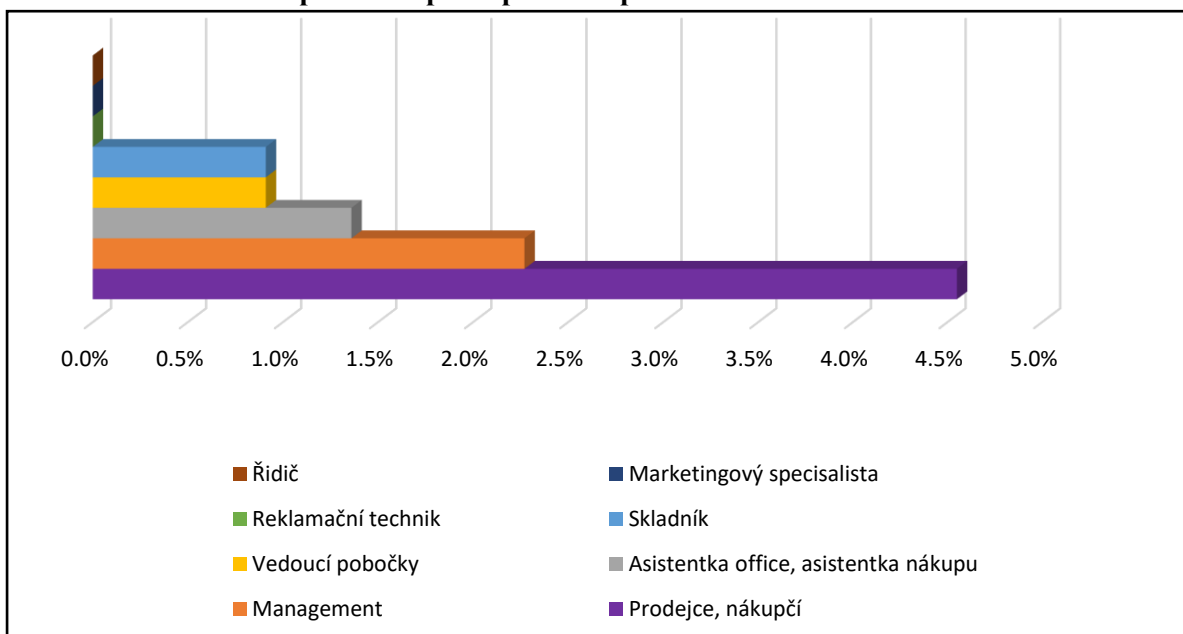
Graf č. 3 Struktura respondentů podle dosaženého vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Zajímavý výsledek vyplynul z následující otázky. Které se týkají pracovní pozice jednotlivých respondentů. I přes to, že ve firmě je zaměstnáno přibližně stejné množství zaměstnanců na pozici prodejce/nákupčí a skladník, dotazníkového šetření se zúčastnilo, z celkového počtu 22 respondentů 10 lidí na pozici prodejce/nákupčí a pouze 2 lidé (9 % respondentů) na pozici skladník. Ostatní pozice zastoupené v tomto dotazníku jsou management, 23 % dotázaných a office asistent/asistent nákupu, 14 % respondentů. Znázornění je vidět na grafu č.4.

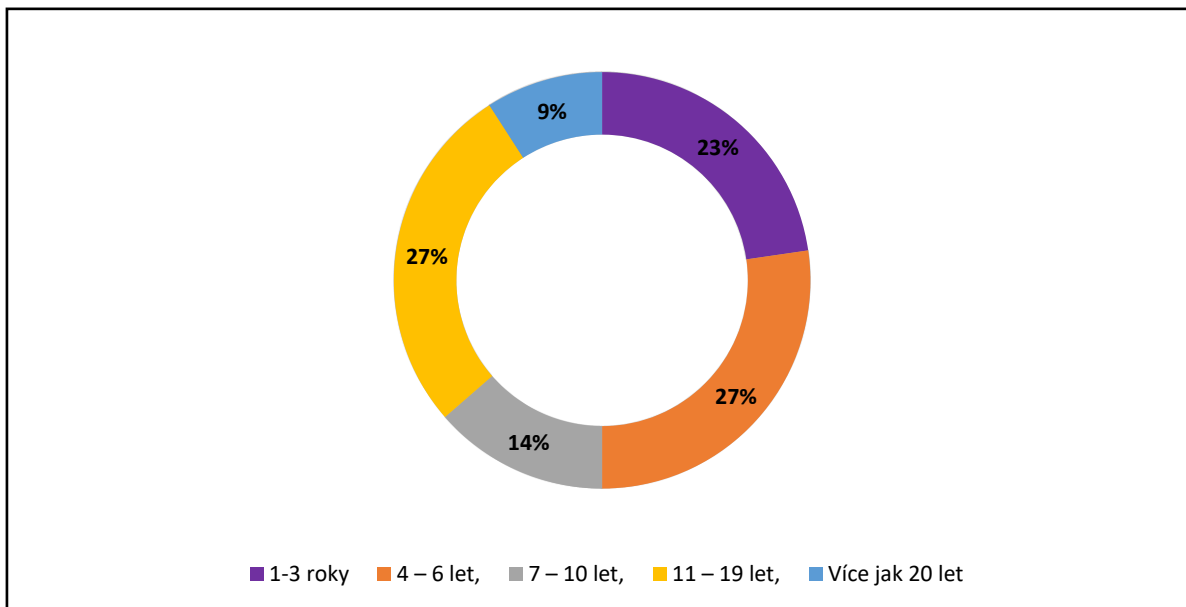
Graf č. 4 Struktura respondentů podle pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi další důležitý údaj, který charakterizuje strukturu respondentů, je délka pracovního poměru ve společnosti. Nejčastější délka praxe u zaměstnavatele je 11-19 lety a 4-6 let. U obou těchto skupin je stejný počet podílu respondentů, a to 27 %. 1-3 roky u společnosti pracuje celkem 23 % respondentů, což odpovídá charakterizace nového zaměstnance. 14 % dotazovaných pracuje u společnosti 7-10 let a pouze 9 % dotazovaných více než 20 let, a tím se dají považovat za stálé zaměstnance.

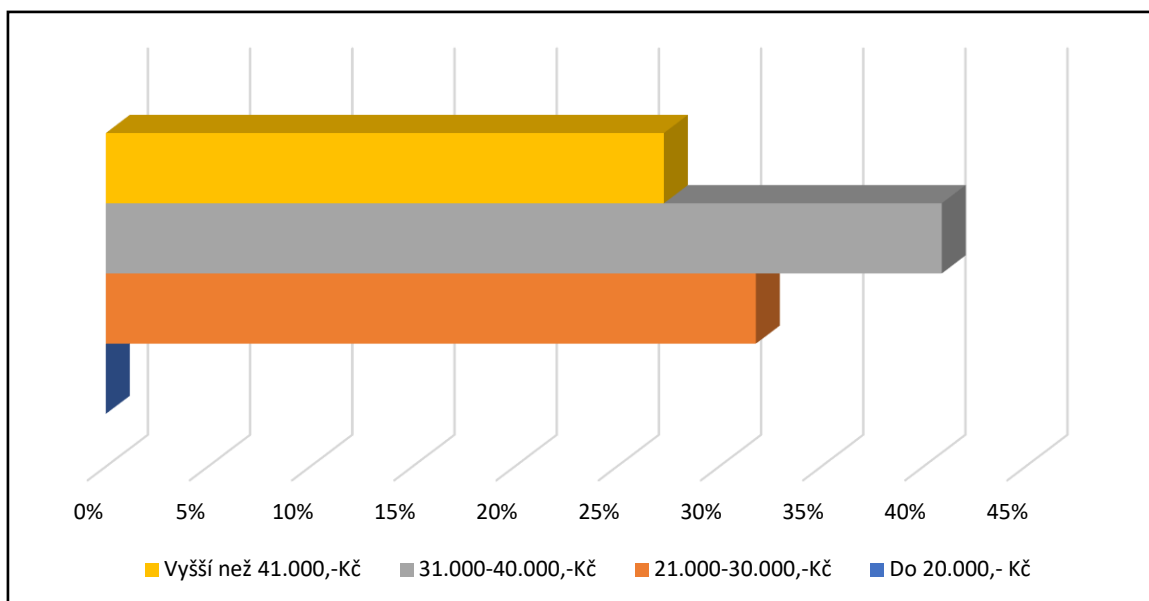
Graf č. 5 Struktura respondentů podle délky pracovního poměru na pozici



Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrnou měsíční mzdu zachycuje následující graf č.6. Nejčastěji berou zaměstnanci průměrnou mzdu ve výši 31 000 – 40 000 Kč. Do této skupiny se zařadilo 41 % všech dotazovaných. Vyššího platového ohodnocení, více jak 40 000 korun, uvedlo 27 % respondentů. Naopak menší mzdu, od 21 000 – 30 000 korun, uvedlo 32 % pracovníků. Nikdo z dotazovaných neuvedl nižší částku než 20 000 korun.

Graf č. 6 Struktura respondentů podle průměrné měsíční mzdy



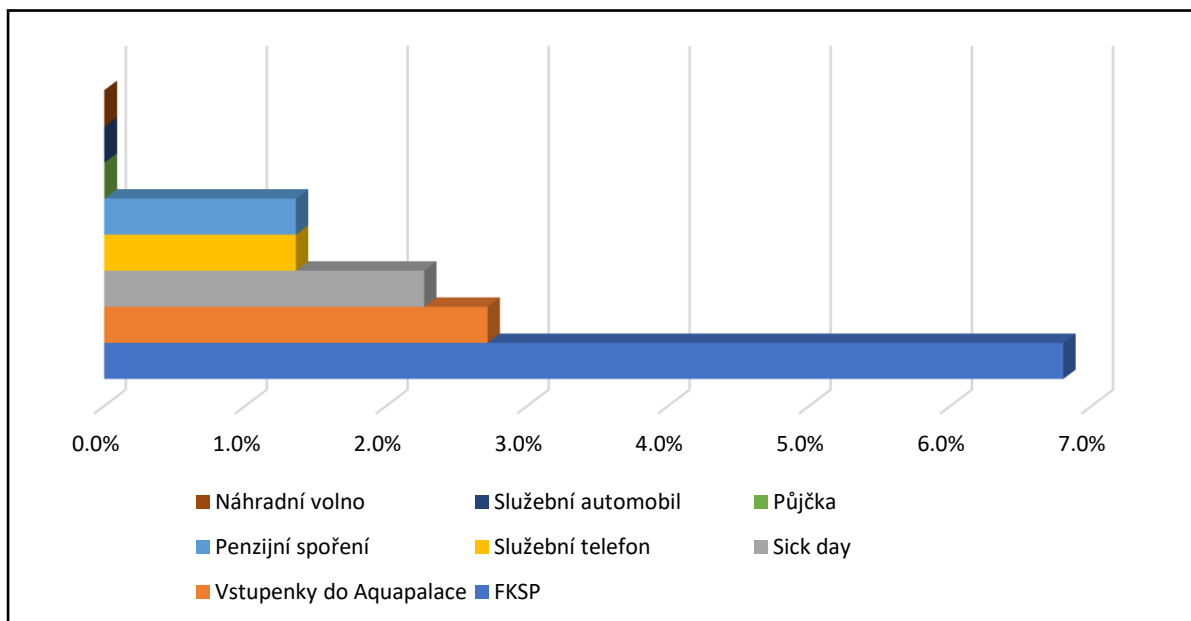
Zdroj: Vlastní zpracování

6.2.2 Zhodnocení otázek týkajících se benefitů ve firmě

Následující grafy vyhodnocují odpovědi na otázky č. 7-10, které se zaměřují hlavně na benefitní systém a nabízené benefity ve společnosti.

Otázka č. 7 byla zadána jako otevřená, kde zaměstnanci psali benefity, které nejvíce využívají. Kromě stravenek, na které je přispíváno všem zaměstnancům a jsou téměř plně využívány, se nejčastěji používaným benefitem stalo FKSP (Fond Kulturních a Sociálních Potřeb). Tento benefit jako nejvíce využívaný označilo 15 respondentů tedy 68 %. Mezi oblíbené benefity, které firma nabízí se zařadily volné vstupenky do Aquapalace Čestlice, který využívá 27 % dotazovaných a Sick day s 23 %. Méně využívané nebo spíše méně oblíbené je ze 13 % služební telefon. U tohoto benefitu vidím problém v tom, že zaměstnanci tento benefit považují za samozřejmost, a ne jako něco navíc. Penzijní spoření aktivně využívá také pouze 13 % dotazovaných.

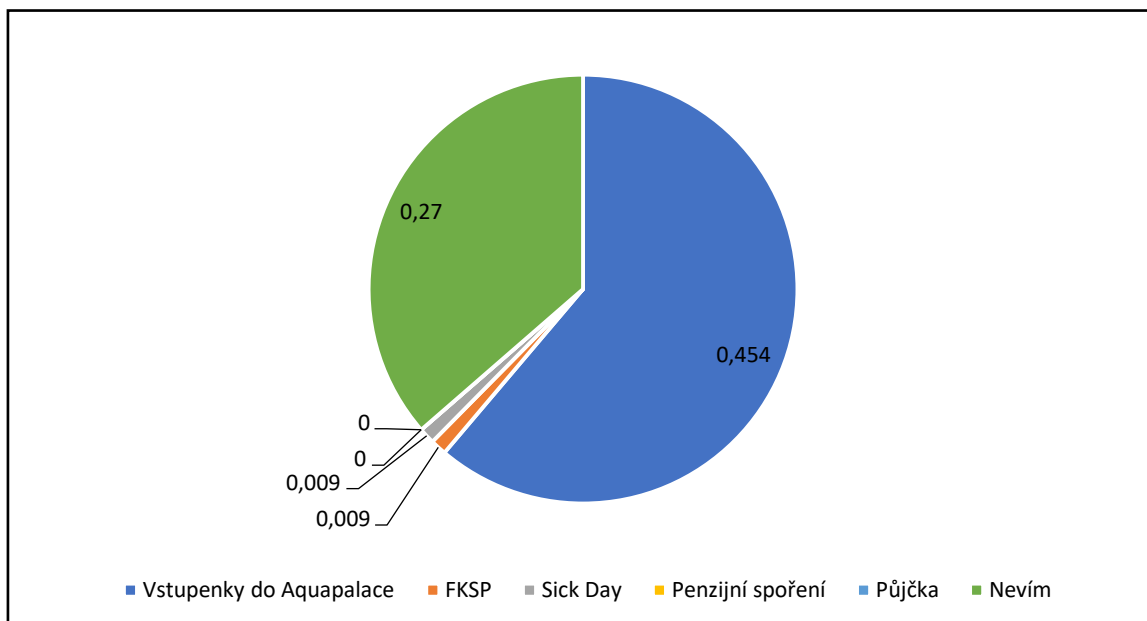
Graf č. 7 Struktura benefitů podle využití



Zdroj: Vlastní zpracování

Smyslem otázky č. 8 bylo zhodnocení opačného pólu využívání benefitů, a to těch nejméně využívaných. Zároveň byla položena otázka, proč je daný benefit málo používán. Nejvíce dotazovaných odpovědělo, že se jedná o volné vstupenky do Aquapalace (45 %). Převážným důvodem je ponechávání vstupenek kolegům s dětmi, nebo příliš velká vzdálenost pro dotazované. Další nejčastější odpovědí bylo, že nevědí, nebo je zrovna nenapadá benefit, který nevyužívají (27 %). Benefity jako FKSP a Sick day má po 1 %. Důvodem proč to tak je, u benefitu FKSP, je málo času na vlastní aktivity po práci. Jako důvod nevyužívání Sick day zaměstnanci uvedli, že nepotřebují dovolené více, než mají.

Graf č. 8 Struktura benefitů, které zaměstnanci nevyužívají nebo jen minimálně



Zdroj: Vlastní zpracování

V následující otázce se ptáme respondentů, jaké nové benefity by uvítali do budoucna. Nejvíce dotazovaných se shodlo na jednom týdnů dovolené navíc, přičemž by si tento benefit přálo 40 % dotazovaných. Naopak 31,8 % respondentů jsou s nabízenými benefity spokojeni a nenapadá je žádný nový benefit, který by jim mohla společnost nabídnout. 9 % zaměstnanců napsalo jako přání nového benefitu Active Pass. Další odpovědi, vždy po jednom respondentovi, byli např. home office, kratší pracovní doba, příspěvky na dopravu, výuka angličtiny i pro prodejce.

Tabulka č. 3 Navrhované nové benefity

Návrhy nových benefitů	počet odpovědí	%
Týden dovolené navíc	9	40,1 %
Žádný	7	31,8 %
Active pass	2	9,0 %
Home office	1	4,5 %
Příspěvky na dopravu	1	4,5 %
Výuka angličtiny pro prodejce	1	4,5 %
Kratší pracovní doba	1	4,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č. 10 se zajímám o benefity, které mají největší vliv na motivaci zaměstnanců a na jejich pracovní výkon. Respondenti mohli uvést maximálně tři pro ně nejvýznamnější. Většina odpovědí byla, že žádný benefit pro ně nemá motivační vliv (31,8 %), protože jejich motivačním faktorem je hlavně mzda. Jeden respondent odpověděl, že benefity nemají vliv na jeho motivaci, ale je to něco, co ho udržuje v pracovní pohodě a spokojenosti v zaměstnání, protože má pocit, že si ho firma váží. 18 % respondentů je motivováno benefitem FKSP a stejný počet získaly i stravenky. Další odpovědi od respondentů byly např. Sick day, možnost bezúročné půjčky, školení v zahraničí, služební telefon a automobil.

Tabulka č. 4 Benefity, které mají vliv na zaměstnancovu motivaci a na pracovní výkonnost

Benefity, které zaměstnance motivují	Počet odpovědí	%
Žádný	7	31,8 %
FKSP	4	18,1 %
Stravenky	4	18,1 %
Sick day	3	13,6 %
Půjčka	1	4,5 %
Školení v zahraničí	1	4,5 %
Služební automobil a telefon	1	4,5 %

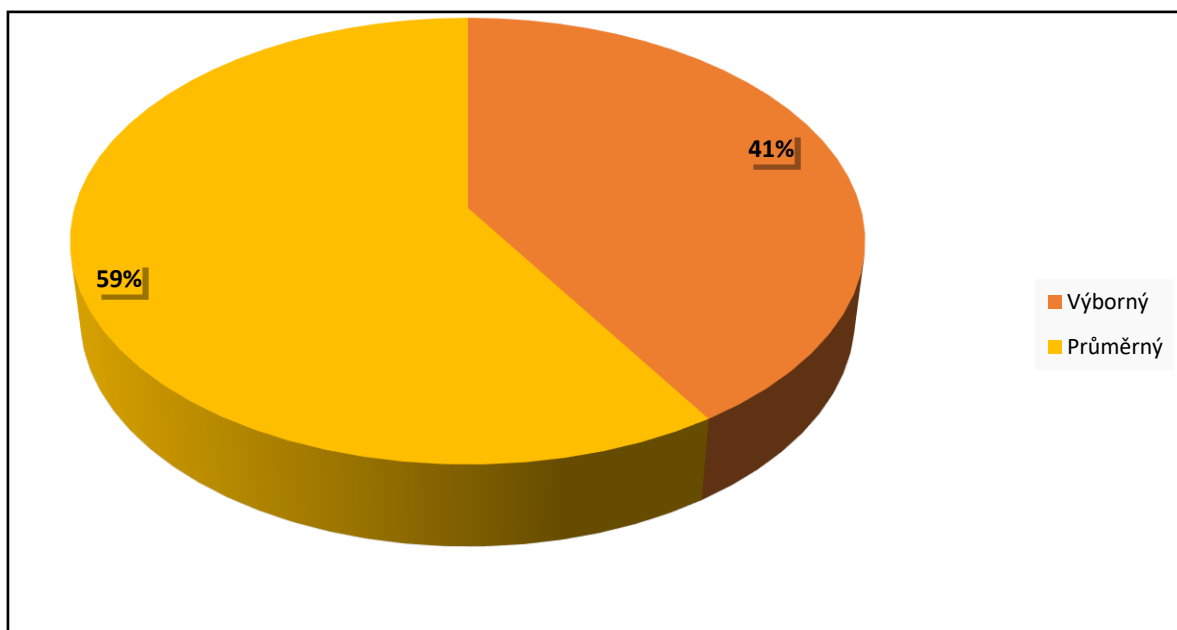
Zdroj: Vlastní zpracování

6.2.3 Zhodnocení otázek ohledně motivace zaměstnanců a finančního ohodnocení

V každém zaměstnání je důležité své zaměstnance něčím motivovat. Z pravidla platí, že motivovaný zaměstnanec má vyšší pracovní nasazení než zaměstnanec, který není nijak motivován. Musíme si však uvědomit, že na každého zaměstnance nelze uplatnit stejný motivační systém. Proto se další otázka v šetření zabývá spokojeností se současným motivačním systémem ve firmě. Respondenti měli na výběr z odpovědí: výborný, průměrný, podprůměrný a nedostačující. Výsledek je 50/50 odpovědí výborný a průměrný.

Dále byli respondenti požádáni o zhodnocení současného stavu firemní kultury ve vztahu k utváření motivačního prostředí pro zaměstnance. Tato otázka byla opět uzavřená, přičemž respondenti měli na výběr opět ze čtyř možných odpovědí: výborný, průměrný, podprůměrný, nedostatečný. Z 59 % byla odpověď průměrný, zbývajících 41 % odpovědí respondenti označili jako výborný.

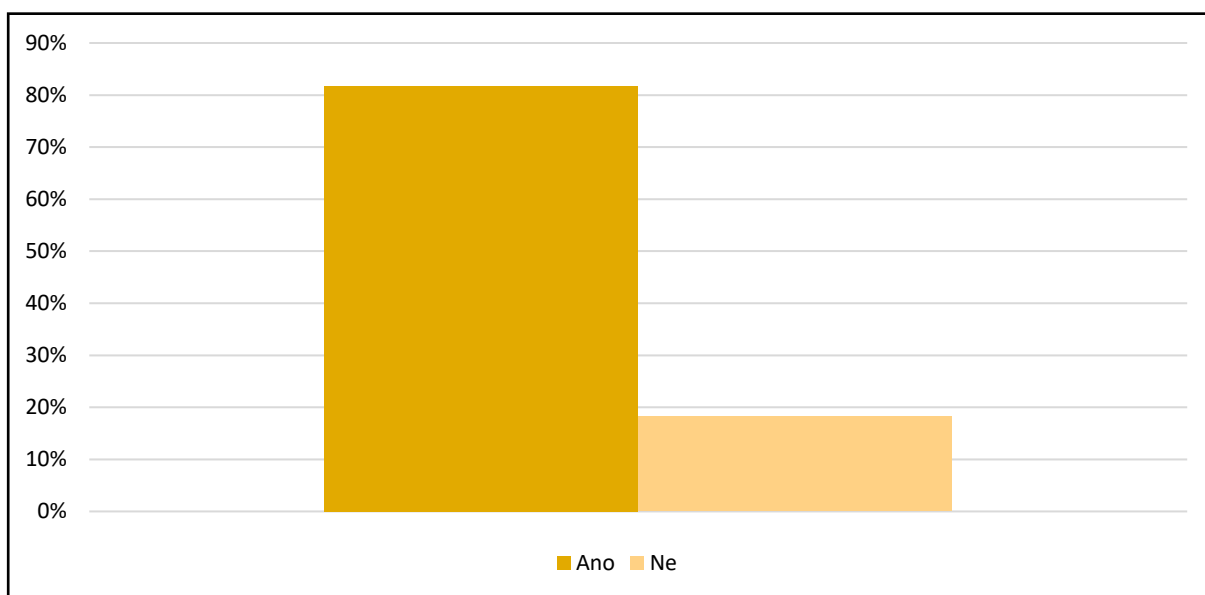
Graf č. 9 Současný stav firemní kultury ve vztahu k utváření motivačního prostředí pro zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13 se zabývala finančním ohodnocením pracovních pozic respondentů. Patřila k tomu i doplňující otázka, proč si myslí, že nejsou dostatečně finančně ohodnoceni, pokud považují svoje ohodnocení za nedostatečné. Z celkového počtu 22 respondentů, 18 dotazovaných (82 %) odpovědělo, že jsou spokojeni s finančním ohodnocením jejich pracovní pozice. Pouze 4 respondenti (18 %) odpověděli, že s finančním ohodnocením spokojeni nejsou. Jednalo se o respondenty na pozicích skladník, prodejce, referent nákupu. Jejich odpovědi na doplňující otázku byly téměř stejné a to typu – peněz není nikdy dost, mám takový pocit, proti platovým statistikám je stále méně ohodnocená.

Graf č. 10 Spokojenost s finančním ohodnocením pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

Jedním z důležitých faktorů pro motivaci zaměstnanců je i totiž pochvala nebo ocenění od nadřízeného. Další otázka se týkala toho, zda nadřízení oceňují své zaměstnance. Respondenti měli na výběr pouze z odpovědí ano či ne. Všichni dotazovaní, kromě jednoho respondenta, odpověděli, že ano. U této otázky byla opět doplňující otázka, kde byli respondenti požádáni o zdůvodnění jejich odpovědí. 18 % dotazovaných vnímá jako ocenění od nadřízeného finanční odměny nebo prémie. Ostatní dostávají od svých nadřízených pochvalu nebo cítí ze strany zaměstnavatele podporu. Dotazovaný s odpovědí ne, do doplňující otázky napsal, že nemá žádnou odezvu od svého nadřízeného.

Poslední otázkou v dotazníkovém šetření byla otázka: Jaká výše mzdy by byla na zaměstnancově pracovní pozici motivující. Většina respondentů na pozici prodejce napsala jako motivující mzdu na jejich pracovní pozici 40 000,- Kč. Naopak respondent na pozici skladník (s délkou praxe na pracovní pozici 4-6 let) napsal výši mzdy 30 000,-Kč. Stejnou odpověď uvedl i respondent na pozici prodejce (délka praxe na pracovní pozici 1-3 roky) a referent nákupu (délka praxe a pracovní pozici 1-3 roky). Ostatní dotazovaní jsou se svou výší mzdy spokojeni, popřípadě navrhovali změnu ve výši 4 000 – 5 000 Kč.

6.2.4 Hodnocení nákladů na příjem nového zaměstnance za předpokladu odchodu nespokojeného zaměstnance

Mezi největší hodnoty ve společnosti patří lidské zdroje. Schopných zaměstnanců není nikdy dost a vedení by mělo mít tuto myšlenku stále na paměti. Z ekonomického hlediska se může zdát, že nový zaměstnanec s nižším platem může společnosti ušetřit personální náklady. I toto byla jedna z otázek, na kterou byl dotazník zaměřen. Jako modelový příklad je uveden prodejce, jako nejvíce zastoupená skupina povolání ve firmě. Přes následné výpočty se ukáže, zda je nejen z vývojového, ale i ekonomického hlediska vhodné investovat spíše do benefitů a udržet si stávající pracovníky nebo raději investovat do nových.

1. Výpočet mzdy pro prodejce s délkou praxe 3 roky a platem 35 000 Kč hrubého:

Super hrubá mzda: $(35\,000 + 3\,150 + 8\,750) = 46\,900\text{ Kč} \longrightarrow 47\,000\text{ Kč}$

Zdravotní pojištění (zaměstnavatel): $(35\,000 \times 9\%) = 3\,150\text{ Kč}$

Sociální pojištění (zaměstnavatel): $(35\,000 \times 25\%) = 8\,750\text{ Kč}$

Daň $(47\,000 \times 15\%) = 7\,050\text{ Kč}$

Sleva na poplatníka = 2 070 Kč

Zdravotní pojištění (zaměstnanec): $(35\,000 \times 4,5\%) = 1\,575\text{ Kč}$

Sociální pojištění (zaměstnanec): $(35\,000 \times 6,5\%) = 2\,275\text{ Kč}$

Čistá mzda: $(35\,000 - 4\,980 - 1\,575 - 2\,275) = \underline{26\,170\text{ Kč}}$

2. Náklady na stálého zaměstnance / rok:

Super hrubá mzda / rok: $46\,900 \times 12 = 562\,800\text{ Kč}$

Benefity:

Stravenky: $(54 \times 22) = 1\,188 \times 12 = 14\,256\text{ Kč}$

Telefonní paušál: $590 \times 12 = 7\,080\text{ Kč}$

Penzijní pojištění: $450 \times 12 = 5\,400\text{ Kč}$

Životní pojištění: $500 \times 12 = 6\,000\text{ Kč}$

FKSP: 7 000 Kč

Celkem benefity: 39 736 Kč

Celkem: $562\,800 + 39\,736 = \underline{602\,536\text{ Kč}}$

6.2.5 Návrhy pro udržení si stálého zaměstnance

Návrhy pro udržení si stálého zaměstnance, který je ve firmě už alespoň 3 roky. Náklady na přidání benefity vs. náklady na nového zaměstnance:

1 varianta: Přidáme zaměstnanci příspěvek na dopravu 1 000 Kč/ měsíčně;

Náklady s benefitem: $595\,536 + 12\,000 = \underline{607\,536\text{ Kč}}$

2 varianta: Přidáme zaměstnanci příspěvek na dopravu + týden dovolené navíc;

Náklady s benefity: $595\,536 + 12\,000 + 11\,167 = \underline{618\,703\text{ Kč}}$

Výpočet dovolené navíc pro zaměstnance s délkou praxí 3 roky:

Superhrubá mzda $46\,900 / 168 = 279$ (hodinová sazba)

$279 \times 40 = 11\,167\text{ Kč}$

11 167 Kč je roční náklad pro zaměstnavatele za týden dovolené navíc pro zaměstnance

3 varianta: Přidáme zaměstnanci příspěvek na dopravu + týden dovolené navíc + 13. plat

Náklady s benefity: $595\,536 + 12\,000 + 11\,167 + 46\,900 = \underline{665\,603 \text{ Kč}}$

6.2.6 Náklad na nového zaměstnance / měsíc

K náborem nových zaměstnanců firma využívá personální agenturu, protože v dnešní době, najít spolehlivé zaměstnance a nejlépe z oboru není lehké. Školení nového zaměstnance má na starosti externí firma, která zaškolí zaměstnance na používání interního systému, dále se mu věnují stálí zaměstnanci a zaučují ho během pracovní doby tzv. „za pochodu“. Firma má dlouholetou spolupráci s externí firmou na výuku angličtiny, pro velké množství lektorů, které firma má, se nestává, že se lekce zruší. Pokud někdo z lektorů nemůže přijít do firmy na lekci angličtiny, vždy ho zastoupí někdo jiný. Každý týden do firmy chodí lektor externí firmy, který je rodilým mluvčím. Zaměstnanci firmy s ním mají lekce o délce 45 minut. Pro nového zaměstnance na pozici prodejce je důležitá odborná terminologie, kterou pro svou práci potřebuje znát. Posledním nákladem pro nového zaměstnance je pracovní oděv, který nemůže převzít od bývalého zaměstnance, jako např. služební telefon nebo služební počítač, ale musí mu být pořízen vlastní.

Tabulka č. 5 Mzdové náklady

Mzdy	Náklad [Kč]
Hrubá mzda	33 000
Superhrubá mzda	44 220

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 6 Jednorázové náklady

Jednorázové náklady	Náklad [Kč]
Personální agentura	99 000
Školení na firemní systém	30 000
Kurz angličtiny	15 000
Pracovní oděv	5 000
Celkem	149 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 7 Benefity

Benefity na 1 měsíc	Náklad [Kč]
Stravenky	1 188
Telefonní paušál	590
Penzijní pojištění	450
Životní pojištění	500
Celkem	2 728

Zdroj: Vlastní zpracování

Stravenky: $54 \times 22 = 1\,188,- \text{ Kč}$

Celkem:

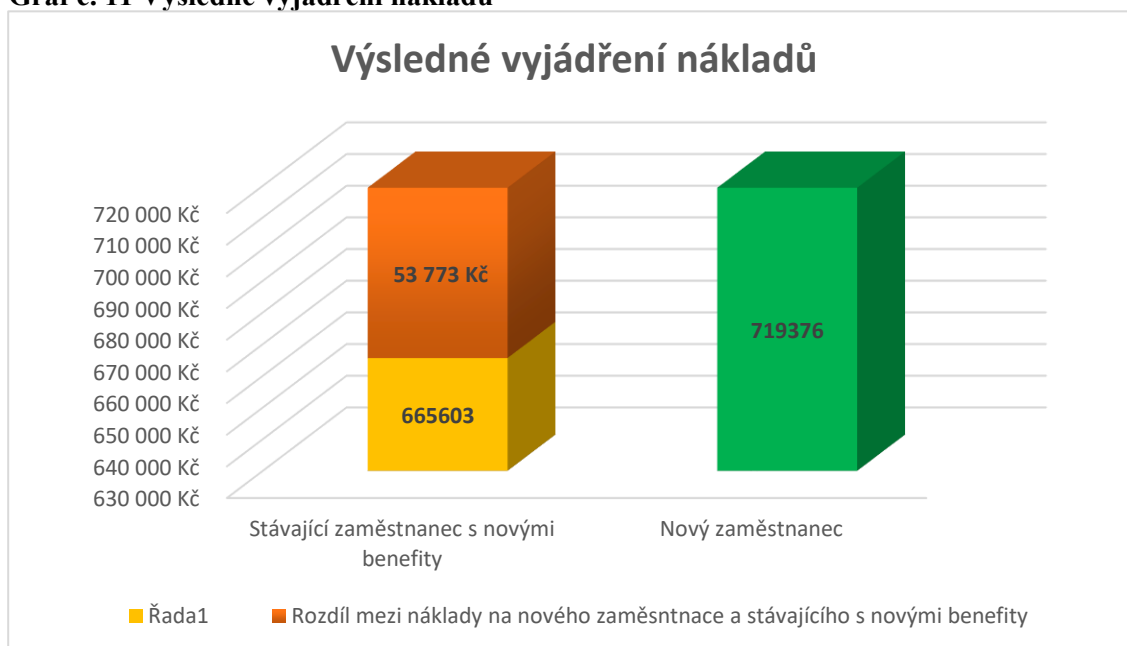
(SHM + náklady + benefity) $44\,220 + 149\,000 + 2\,728 = \underline{195\,948,- \text{ Kč}}$

Náklady nové zaměstnance na rok:

$$(195\,948 + (44\,220 \times 11) + ((1\,188 + 590 + 450 + 500) \times 11 + 7\,000)) = \underline{719\,376,- \text{ Kč}}$$

Z výsledků nákladů, které vyšly na pořízení nového zaměstnance a variant nabídnutí benefitů stávajícímu zaměstnanci je patrné, že i za předpokladu, že zaměstnanec dostane variantu č. 3 tedy všechny tři nové benefity bude to pro firmu stále výhodnější než hledat a zaškolovat nového pracovníka. Nehledě na to, že stávající pracovník firmu zná a už má jisté zkušenosti, které se číselně ani vyčíslit nedají.

Graf č. 11 Výsledné vyjádření nákladů



Zdroj: Vlastní zpracování

6.3 Celkové shrnutí výsledků

Spokojenost pracovníků se současným benefitním systémem ve společnosti EMT byla zkoumána prostřednictvím otázek zaměřených na tento systém. Lidé zaměstnaní u firmy, jak je patrné z odpovědí v dotazníkovém šetření, jsou převážně spokojeni s pracovními podmínkami a nabízenými benefity. Taktéž bylo jasně zjištěno, že pro zaměstnance je hlavním motivačním faktorem jejich mzda nikoliv nabízené benefity. Benefity pracovníci vnímají jako něco navíc, co pro ně firma dělá.

Za velmi zajímavé lze jistě považovat, že jsou vidět i rozdíly se spokojeností finančního ohodnocení pracovní pozice, a to hlavně u lidí, kteří jsou ve firmě zaměstnaní 1-3 roky oproti pracovníkům s delší praxí ve firmě. Tito zaměstnanci nejsou úplně spokojeni se svým platovým ohodnocením, kdežto lidé s délkou praxí od 7 let a déle jsou se svým finančním ohodnocením převážně spokojeni.

Nejvíce využívaným benefitem, a dalo by se říci i nejoblíbenějším, je FKSP. Zaměstnanci tento benefit využívají hodně i z toho důvodu, že se vztahuje na blízkou rodinu. Lidé mohou z tohoto

fondu čerpat peníze např. i na kroužky pro své děti. Dalším velmi oblíbeným a využívaným benefitem jsou permanentky do Aquapalace Čestlice. Zaměstnanci si je podle pořadí mohou zamluvit na určitý týden v měsíci a podle dostupnosti permanentek (maximální počet je 6 ks) si je vypůjčit. Z odpovědí dotazníkového šetření jsme se dozvěděli, že tento benefit pracovníci bez rodin nebo bez dětí přenechávají dobrovolně zaměstnancům s dětmi.

Z dotazníkového šetření se nedá říci, že by zaměstnanci, kteří jsou ve vyšší platové třídě využívali jiné benefity než ti, kteří jsou v té nižší. Cílem tohoto dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost či nespokojenost se současným benefitem systémem. Z výsledků je jednoznačné, že zaměstnanci jsou s benefitem systémem spokojeni a většina z nich nemá žádný návrh na zlepšení nebo přidání nového benefitu.

6.3.1 Návrhy na zlepšení

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, v dotazníkovém šetření byly uvedeny prakticky pouze dva benefity, které by měly širší podporu a chybí mezi stávající širokou nabídku, se kterou jsou zaměstnanci spokojeni a hodnotí ji velmi kladně. Jedná se o jeden týden dovolené navíc a poskytnutí zaměstnancům Active pass viz Tabulka č.3.

Tabulka č. 3 Navrhované nové benefity

Návrhy nových benefitů	počet odpovědí	%
Týden dovolené navíc	9	40,1 %
Žádný	7	31,8 %
Active pass	2	9,0 %
Home office	1	4,5 %
Příspěvky na dopravu	1	4,5 %
Výuka angličtiny pro prodejce	1	4,5 %
Kratší pracovní doba	1	4,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu č. 11 jsou vidět náklady na nového zaměstnance, které jsou v celkové výši 719 376 Kč na rok, což je poměrně velká částka. Ve vedlejším sloupci je znázorněna roční částka na stálého zaměstnance a rozdíl mezi náklady na nového a stálého zaměstnance. Firma musí brát v úvahu, že nemusí vždy najít rovnou zaměstnance se zkušenostmi z oboru. Přijmou spíše zaměstnance s méně zkušenostmi, proto bude potřebovat více pozornosti a pomoci od stávajícího zaměstnance, který se nebude v tu chvíli moci své práci věnovat na sto procent. I z tohoto hlediska je to pro firmu velmi nevýhodné. Pokud si bude chtít udržet stálého zaměstnance, který už má pár let praxe ve firmě, má jisté zkušenosti i například kontakty, v tu chvíli podle výpočtu výše je vidět, že výhodnější pro firmu je dát zaměstnanci nové benefity navíc. V kapitole návrhy pro udržení si stálého zaměstnance jsou 3 varianty nových benefitů, které se přidají zaměstnancům nad 3 roky praxe. V první variantě, která vychází nejvýhodněji firma přidá zaměstnanci příspěvek na dopravu 1000 Kč měsíčně. Zaměstnanci tento benefit chtějí. Není ale zaručené, že přidáním pouze tohoto benefitu by zaměstnanec zůstal ve firmě. V druhé variantě se zaměstnanci přidávají dva nové benefity. Za těchto podmínek by zaměstnanec možná i zůstal, ale stále je riziko jeho odchodu. V poslední variantě jsou

zaměstnanci přidány tři nové benefity. Z těchto tří variant je pro firmu nejdražší, ale podle výpočtů na nového zaměstnance se stále vyplatí dá zaměstnanci tuto variantu. V tu chvíli nebude mít zaměstnanec důvod odejít, a firma ušetří za jednorázové náklady na nového zaměstnance.

7 Závěr

V dnešní situaci na trhu práce a při hledání nových zaměstnanců, stejně tak jako při snaze si udržet co nejdéle kvalitní současné zaměstnance, hrají firemní benefity nezanedbatelnou roli. Standardní finanční ohodnocení mzdou již není dostačující pro spokojenost zaměstnance a zároveň často není možné, aby vedení firmy spokojenost vytvářelo pouze tímto finančním ohodnocením, neboť to ani není ekonomicky možné. Je totiž běžné, že představa zaměstnance o výši finančního ohodnocení a možnosti firmy dané pozice, jsou často rozdílné. A právě proto jsou firemní benefity jedním z nejdůležitějších aspektů současného vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

V této bakalářské práci bylo jedním z cílů analyzovat benefiční systém pro zaměstnance ve společnosti EMT, s.r.o. a případně určit, zda by měla firma více zapracovat na tomto systému. Díky metodě dotazníkového šetření se naprosto jasně ukázalo, že firma EMT, s.r.o. má ve svém portfoliu širokou škálu benefitů. Nabízené benefity podporují spokojenost zaměstnanců a jejich dlouholeté setrvání u jednoho zaměstnavatele. Zcela zřejmě se také ukázalo, že až tolik nezávisí na výši platového ohodnocení zaměstnance při výběru benefitů, ale mnohem více určující je například rodinný stav – a to výběr aktivit s dětmi apod.

Dalším cílem bylo určit jaké jsou náklady na přijetí nového zaměstnance. Tuto variantu poté porovnat s náklady na stálého zaměstnance a přidáním nových benefitů. Výše nákladů na přijetí nového zaměstnance byla velmi překvapivá. Z výsledků, ke kterým jsem se během výpočtů dopracovala bylo na první pohled jasné, že se firma musí snažit udržet si stálého zaměstnance i za předpokladu přidáním mu všech třech nových benefitů. Firmou jsem měla zadáno zabývat se pouze pozicí prodejce, která je v této firmě asi nejdůležitější. Tyto náklady by se dali modelově vypracovat i na ostatní pozice. Na základě výsledků doporučuji vedení firmy zamýšlení se nad variantou udržet si stávajícího zaměstnance a přidat mu všechny navrhované benefity.

8 Seznam použité literatury

- Armstrong, M. *Personální management*. Praha : Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 856 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 579
- Armstrong, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 978-80-247-1407-3.
- Armstrong, M., Taylor, S. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, s. 57-60
- Bělohávek, F. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8, s. 124
- Čihovská, V., Hasprová, M., Matušovičová, M. *Manažment ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2007. 214 s. ISBN 978-80-225-2449-0, s. 73
- Dvořáková, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9, s. 115-11
- Forsyth, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6, s. 27
- Gostick, A. Elton, C. *Motivačný princíp*. 1. vyd. Bratislava: Eastone Books, 2010, 240 s. ISBN 978-80-8109-125-3, s. 30
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., Kostroň, L. *Personální strategie – krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7179564-3, s. 22-23
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., Vykypěl, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2017, 256 s. ISBN 978-80-7400-637-1, s. 1-5
- Kachaňáková, A. *Riadenie ľudských zdrojov: Personálna práca a úspešnosť podniku*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-87-5, s. 144
- Kociánová, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- Kol. autorů. *Meritum – Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1 s. 326
- Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 326

Koubek, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personálníky*. 5. Praha : Management Press, s. r. o., 2015. 978-80-7261-288-8.

Kubeš M. Spillerová D. Kurnický R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd., Praha: Grada Publishing, 2004, 184 s., ISBN 80-247-0698-9, s. 112

Macháček, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-514-7.

Stýblo, J. *Management a lidé ve firmě*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008, 101 s. ISBN 978-80-86754-98-7, s. 44

Vise, D. Malseed, M. Google story. Praha: Pragma, 2007, 363 s. ISBN 978-80-7349-034-8, s. 113

Internetové zdroje:

Nařízení vlády 286/2017 Sb. [online]. ČR: ČR, 2018 [cit. 2018-09-04]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/31798/NV_286_2017.pdf

Informace o firmě [online]. [cit. 2019-01-02]. Dostupné z <https://www.emt-czech.cz/>

9 Seznam tabulek, schémat, grafů a příloh

Tabulka č. 1: Rozdílnost mezi úrovněmi řízení firmy – obecně	15
Tabulka č. 2: Top 10 nejposkytovanějších a nejžádanějších benefitů.....	34
Tabulka č. 3 Navrhované nové benefity.....	47
Tabulka č. 4 Benefity, které mají vliv na zaměstnancovu motivaci a na pracovní výkonnos.....	48
Tabulka č. 5 Mzdové náklady.....	51
Tabulka č. 6 Jednorázové náklady.....	51
Tabulka č. 7 Benefity.....	51
Schéma č. 1: Návrh modelu personální strategie ve strategickém plánování.....	18
Schéma č. 2: Obsahové řešení personální strategie.....	19
Schéma č. 3.: Organizační struktura společnosti.....	37
Graf č. 1 Struktura respondentů podle pohlaví.....	42
Graf č. 2 Struktura respondentů podle věku.....	43
Graf č. 3 Struktura respondentů podle dosaženého vzdělání.....	43
Graf č. 4 Struktura respondentů podle pracovní pozice.....	44
Graf č. 5 Struktura respondentů podle délky pracovního poměru na pozici.....	45
Graf č. 6 Struktura respondentů podle průměrné měsíční mzdy.....	45
Graf č. 7 Struktura benefitů podle využití.....	46
Graf č. 8 Struktura benefitů, které zaměstnanci nevyužívají nebo jen minimálně.....	47
Graf č. 9 Současný stav firemní kultury ve vztahu k utváření motivačního prostředí pro zaměstnance.....	49
Graf č. 10 Spokojenost s finančním ohodnocením pracovní pozice.....	49
Graf č. 11 Výsledné vyjádření nákladů.....	52
Příloha č. 1 Dotazník	55

Příloha č. 1 Dotazník

1. Pohlaví respondenta

- a) Žena,
- b) Muž

2. Věk respondenta

- a) Mezi 18 – 25 roky,
- b) 26 – 35 let,
- c) 36 – 49 let,
- d) 50 – 63 let,
- e) 64 let a více

3. Vzdělání respondenta

- a) Základní,
- b) Vyučený,
- c) Středoškolské s maturitou,
- d) Vyšší odborné vzdělání,
- e) Vysokoškolské vzdělání

4. Délka praxe na pracovní pozici ve firmě

- a) 1 – 3 roky,
- b) 4 – 6 let,
- c) 7 – 10 let,
- d) 11 – 19 let,
- e) Více jak 20 let

5. Specifikujte, na jaké pracovní pozici ve firmě pracujete:

.....

6. Uveďte, jaká je výše Vaše hrubé mzdy

- a) Do 20.000,- Kč,
- b) 21.000 – 30.000,- Kč,
- c) 31.000 – 40.000,- Kč,
- d) Vyšší než 41.000,- Kč

7. Specifikujte, jaké zaměstnanecké benefity ve firmě nejvíce aktivně využíváte.

.....

8. Specifikujte, jaké zaměstnanecké benefity ve firmě nejméně využíváte a co je důvodem jejich nízkého využití.

.....

9. Uveďte, prosím, jaké zaměstnanecké benefity byste ve firmě do budoucna požadovali.

.....

10. Uved'te, prosím, jaké zaměstnanecké benefity mají největší vliv na Vaši motivaci a na Vaši pracovní výkonnost? Uved'te max. tři nejvýznamnější.

.....

11. Jak jste spokojen/a se současným motivačním systémem ve firmě?

- a) Výborný,
- b) Průměrný,
- c) Podprůměrný,
- d) Nedostatečný

12. Jak hodnotíte současný stav firemní kultury ve vztahu k utváření motivačního prostředí pro zaměstnance?

- a) Výborný,
- b) Průměrný,
- c) Podprůměrný
- d) Nedostatečný

13. Uved'te prosím, zda je Vaše pracovní pozice dostatečně finančně ohodnocena. Zdůvodněte svoji odpověď.

- a) Ano,
- b) Ne

Zdůvodnění:.....

14. Oceňují Vás nadřizení na Vaší pracovní pozici? Zdůvodněte svoji odpověď

- a) Ano,
- b) Ne,

Zdůvodnění:.....

15. Jaká výše mzdy by byla na Vaší pracovní pozici motivující. Specifikujte prosím

.....

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: Tereza Kopecká

V Říčanech dne: 09.01.2019

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis