



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

System odměňování a benefitů ve společnosti XY

The System of Remuneration and Benefits in Company XY

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

PhDr. Lenka Mynaříková, PhD.

LIBIŠOVÁ

HANA

**2019**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Libišová	Jméno:	Hana	Osobní číslo:	469467
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávatel katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Systém odměňování a benefitů ve společnosti XY

Název bakalářské práce anglicky:  
The System of Remuneration and Benefits in Company XY

Pokyny pro vypracování:  
Cílem práce je popsat, analyzovat a posoudit funkčnost systému odměňování a benefitů ve vybrané společnosti XY. Přínosem práce bude návrh doporučení a možných změn v rámci těchto systémů.  
Osnova:  
1. Úvod; 2. Teoretická část - vymezení pojmů; 3. Praktická část - představení společnosti, popis a analýza systému odměňování a benefitů; 4. Závěr

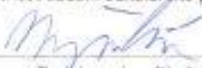


Seznam doporučené literatury:  
ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009.  
ARMSTRONG, M. Personální management. Moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada, 2015.  
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007.  
URBAM, J. Motivace a odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2017.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií

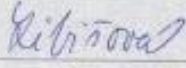
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:  
\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2018      Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2019

Platnost zadání bakalářské práce: 30. 9. 2020

 Podpis vedoucí(ho) práce       Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry       Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

 20-03-2019        
Datum převzetí zadání      Podpis studenta(ky)

Libišová, Hana. *Systém odměňování a benefitů ve společnosti XY*. Praha: ČVUT 2019. 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 Praze dne: 23. 08. 2019

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní PhDr. Lence Mynaříkové, Ph.D., za její ochotu, odborné vedení a rady, které mi v průběhu zpracování bakalářské práce poskytla. Ráda bych také poděkovala společnosti XY za poskytnuté informace.

# **Abstrakt**

Obsahem této bakalářské práce je popsání, analyzování a zhodnocení funkčnosti zavedeného systému odměňování a zaměstnaneckých benefitů ve společnosti XY. Práce je rozdělena do dvou částí, teoretickou část a část praktickou. V teoretické části jsou definovány pojmy související s odměňováním a zaměstnaneckými benefity. V praktické části je představena analyzovaná společnost XY a analýza této společnosti. Informace nacházející se v praktické části jsou poskytnuté společností XY. Závěr pak obsahuje návrh doporučení možných změn v těchto systémech.

## **Klíčová slova**

Odměňování zaměstnanců, systém odměňování, typologie odměňování, motivace, zaměstnanecké benefity

# **Abstract**

The content of the bachelor thesis is the description, analysing and evaluation of functionality of remuneration system and employee benefits in company XY. The thesis consists of two parts, part theoretical and part practical. The theoretical part defines terms related to remuneration and employee benefits. In the practical part there is introduced the analysed company XY and the analysis of this company. The information in the practical part is provided by XY. The conclusion includes proposal of recommendations for possible changes in these systems.

## **Key words**

Remuneration of employees, remuneration system, typology of wages, motivation, employee benefits,

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>1 ODMĚŇOVÁNÍ</b> .....	<b>7</b>
1.1 Mzda a plat.....	7
<b>2 ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>9</b>
2.1 Motivace.....	10
2.1.1 Vnější a vnitřní motivace .....	11
2.1.2 Teorie motivace.....	11
2.2 Systémy odměňování.....	13
2.3 Složky systému odměňování.....	14
2.3.1 Peněžní odměňování .....	15
2.3.2 Nepeněžní odměňování.....	16
2.3.3 Celková odměna .....	16
2.3.4 Fixní a variabilní odměňování, kapitálové vlastnictví.....	17
2.4 Strategie systému odměňování.....	18
<b>3 MZDOVÉ FORMY</b> .....	<b>20</b>
3.1 Časová mzda .....	20
3.2 Úkolová mzda .....	21
3.3 Podílová mzda .....	22
3.4 Prémie a odměny .....	22
3.5 Příplatky .....	23
3.5.1 Odměňování přesčas .....	23
3.5.2 Odměňování svátků.....	24
Odměňování v noci .....	24
Odměňování v sobotu a v neděli.....	24
3.5.3 Odměňování ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí .....	25
<b>4 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY</b> .....	<b>26</b>
4.1 Typy zaměstnaneckých benefitů .....	27
<b>5 O SPOLEČNOSTI XY</b> .....	<b>31</b>
5.1 Vize, mise a hodnoty .....	32
5.2 Charakteristika zaměstnanců .....	33



5.3	Organizace práce .....	34
<b>6</b>	<b>ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ A BENEFITŮ VE SPOLEČNOSTI XY .....</b>	<b>35</b>
6.1	Popis systému odměňování a benefitů .....	35
6.2	Výzkumná část .....	38
6.2.1	Dotazníkový průzkum mezi zaměstnanci společnosti XY .....	38
<b>7</b>	<b>ZHODNOCENÍ VÝZKUMÝCH OTÁZEK .....</b>	<b>51</b>
<b>8</b>	<b>DOPORUČENÍ .....</b>	<b>53</b>
<b>Závěr</b>	<b>.....</b>	<b>54</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	<b>.....</b>	<b>55</b>
<b>Seznam obrázků</b>	<b>.....</b>	<b>57</b>
<b>Seznam grafů</b>	<b>.....</b>	<b>57</b>
<b>Seznam tabulek</b>	<b>.....</b>	<b>57</b>

# Úvod

Tématem bakalářské práce je odměňování, systém odměňování a zaměstnanecké benefity, které hrají v dnešní době obrovskou roli při motivování zaměstnanců, aby však zaměstnanci odměňování a benefity motivovaly, musí mít společnost tento systém správně nastaven. Správně nastavený a spravedlivý systém odměňování a benefitů může vést zaměstnance k maximálnímu výkonu a tím tak učinit firmu prospěšnější. Ve špatně stanoveném systému pak může docházet naopak k demotivaci a k pocitu, že v jiné firmě by to mohlo být lepší, proto by správný systém odměňování a benefitů měl být i konkurenceschopný, protože v dnešní době je konkurence obrovská. Podnik pak přichází o cenné pracovníky.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat současný systém odměňování a benefitů společnosti XY, k závěru by mělo dojít k navržení možných změn současného systému odměňování a benefitů. Odměňování je zaručeně největším stimulem, avšak v současnosti nabývají obrovského významu i zaměstnanecké benefity. Zaměstnanci očekávají, že budou odměňováni za jejich vynaložené úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti. K tomu právě dopomáhají také zaměstnanecké benefity, které jsou čím dál více žádanější. Uchazeči o zaměstnání čím dál více hledí na nabízené benefity. Dohromady by měl správný a spravedlivý systém odměňování a zaměstnaneckých benefitů uspokojit obě strany pracovního vztahu, zaměstnavatele i zaměstnance.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části bude využito 15 knižních titulů. Tématika odměňování, zaměstnaneckých benefitů a motivace jsou výborně zpracovány kupříkladu od autorů Armstronga, Koubka a Urbana. V této části budou vymezeny základní pojmy související s odměňováním, dále pak řízení odměňování pracovníkům, kde si rozebereme roli motivace, systémy odměňování a složky těchto systémů. Následující kapitola bude zaměřena na mzdové formy. Teoretická část bakalářské práce bude zakončena zaměstnaneckými benefity.

Praktická část nejprve představí analyzovanou společnost, popíšeme si, čím se společnost zabývá a podíváme se na její začátky. Dalším bodem bude charakteristika zaměstnanců a organizace práce. Další kapitola pak začíná popisem současného systému odměňování a benefitů u jednotlivých pozic ve firmě.

K dosažení cíle bakalářské práce je zvolena metodika dotazníkového šetření, která bude zacílená na spokojenost zaměstnanců. S rozesláním dopomůže firemní zaměstnanec, který byl i mimo jiné pověřen poskytováním informací pro tuto práci. Na závěr práce doporučíme možné změny, které povedou k zvýšení spokojenosti zaměstnanců a tím pádem i zaměstnavatele.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování patří mezi hlavní a nejvýznamnější činnosti v oblasti řízení pracovního výkonu. Odměňováním organizace kompenzuje pracovníkovi vykonávanou práci. Velmi často je tento pojem chápán pouze jako kompenzace ve formě mzdy nebo platu. Podle Koubka (2007, s. 283) v moderním pojetí je odměňování vnímáno v mnohem širším smyslu. Rozlišují se vnější a vnitřní odměny. O vnějších odměnách rozhoduje organizace. Mají více či méně hmotnou podobu, lze sem zahrnout povýšení, formální uznání a zaměstnanecké výhody. Jako vnější odměny je možné také chápat věci či okolnosti, např. lepší vybavení do kanceláře, zařazení na jiné pracoviště, poskytnutí určitého stroje či zařízení, vzdělávání poskytované organizací atd. Oproti tomu vnitřní odměny mají charakter nehmotný. Tyto odměny jsou spjaty s osobností zaměstnance, jeho potřebami, povahou, zájmy atd. Jsou to například uznání spolupracovníků, spokojenost s vykonávanou prací, pocit užitečnosti a jiné. „*Třebaže vnější a vnitřní typy odměn mají různou povahu, jsou navzájem úzce provázány.*“ (Koubek, 2007, s. 284). Z toho vyplývá, že je možné, aby vnější odměny stimulovaly odměny vnitřní, a to umožňuje, aby byly určitým způsobem ovlivňovány i zaměstnavatelem.

Podle Šikýře (2016, s. 128) má odměňování za účel spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivní stimulování zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Prostřednictvím odměňování zaměstnanci získávají schopnost ekonomicky se zajistit a uspokojit vlastní potřeby.

Koubek (2004, s. 159) hovoří o dvou úlohách, které odměňování plní. První úlohou odměňování je podněcovat zaměstnance k pracovnímu výkonu a rozvoji, motivovat je k dosažení cílů, zlepšovat jejich výkon a prohlubovat jejich schopnosti nebo dovednosti. Druhou úlohou odměňování je odměňovat zaměstnance za doposud odvedenou práci, oceňovat a uznávat je za jejich úspěchy.

## 1.1 Mzda a plat

*„Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní právní předpis jinak.“* (Zákon č. 262/2006 Sb., § 109).

Mzda je chápána jako odměna za vykonanou práci, tuto odměnu vyplácí zaměstnavatel a je zpravidla pobírána každý měsíc. Pokud se hovoří o mzdě, je tím míněna odměna od zaměstnavatele, který působí v soukromém sektoru (tzv. podnikatelské sféře). V Zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb., § 109) je mzda peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak. „*Mzda musí být sjednána ve smlouvě, stanovena vnitřním předpisem nebo určena mzdovým výměrem před začát-*

*kem výkonu práce. Mzda je vyplácena v penězích.*" (Vysokajová, 2018, s. 68). Podle Běliny (2014, str. 313) má mzda hned několik funkcí. Nejzákladnější funkce alimentární a sociální zajišťuje především základní životní potřeby. Pokud zaměstnanec pracuje ve fyzicky či psychicky náročných podmínkách, může mzdu vnímat jako kompenzaci. Jedná se tak o funkci kompenzační. Další funkci, kterou lze mzdou naplnit, je funkce motivační či stimulační. Jestliže je systém odměňování správně nastaven, motivuje (stimuluje) zaměstnance k vyššímu a kvalitnějšímu výkonu. Mzda ovšem neovlivňuje pouze zaměstnance, ale působí i na cenu nabídky a poptávky v oblasti trhu práce. Tato funkce se projevuje například v momentě, kdy je na trhu práce nedostatek odborných zaměstnanců, a to vede ke zvyšování ceny nabídky.

Plat, je oproti mzdě, pojmem využívaný pro označení odměny ve veřejném nebo státním sektoru. „*Plat (§ 122) určuje zaměstnanci zaměstnavatel podle zákona a nařízení vlády vydaného k jeho provedení. Plat není možné určit jiným způsobem, v jiném složení a v jiné výši, než stanoví zákon a prováděcí předpisy. Platí zde zásada, co není dovoleno, je zakázáno.*“ (Vysokajová, 2018, s. 69). „*Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace (jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních předpisů, školská právnická osoba (která je zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona), nebo veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.*“ (Zákon č. 262/2006 Sb., § 109). Plat se skládá z několika složek, které určují jeho konečnou výši. Základní složku platu nalezneme v platových tabulkách, v platové tabulce lze na základě platové třídy a platové stupně zjistit, na jaký základní plat byste měli jako státní zaměstnanec nárok. Do jaké platové třídy a platového stupně se řadíte, je určováno na základě kvalifikačních předpokladů a délky započítatelné praxe. Dalšími složkami jsou pak např.: příplatky za práci přesčas, za práci v noci aj.

Vysokajová (2018, s. 68) uvádí, že u mzdy a platu se rozlišují pojmy minimální mzda, zaručená mzda, naturální mzda. Minimální mzda je stanovená, její výši určuje nařízení vlády č. 567/2006 Sb. Je definována jako nejnižší částka odměny, kterou můžeme obdržet za práci v základním pracovně právním vztahu. Důležité je zmínit, že se do minimální mzdy nezahrnují příplatky za práci přesčas, za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli. S účinností od 1. 1. 2019 je výše minimální mzdy stanovena na 13 350 Kč.

V zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb., § 112) je uvedeno, že zaručená mzda je označení pro mzdu i plat a právo na ní vzniká na základě tohoto zákona, smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového výměru nebo platového výměru. Nejnižších úrovní zaručené mzdy je několik, a to z toho důvodu, že jsou stanoveny pro práce, které jsou rozděleny

do 8 skupin, podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Nejnižší úrovně jsou stanoveny nařízením vlády č. 286/2017 Sb.

*„Naturální mzda (§ 119 ZP) může být zaměstnanci poskytována jen s jeho souhlasem, za podmínek s ním dohodnutých v rozsahu přiměřeném jeho potřebám. Jako naturální mzda mohou být zaměstnanci poskytovány výrobky (s výjimkou lihovin, tabákových výrobků a jiných návykových látek), práce nebo služby. Zaměstnavatel je však povinen vyplatit zaměstnanci v peněžích mzdu nejméně ve výši minimální mzdy nebo příslušné sazby nejnižší úrovně zaručené mzdy.“* (Vysokajová, 2018, s. 69).

## 2 ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Řízení odměňování zaměstnanců podle Armstronga (2007, s. 20) pojednává o zabezpečení strategií, politiky a procesů, na základě nich se provádí odměňování zaměstnanců jak peněžní, tak nepeněžní formou a dostává se jim uznání za to, čím přispívají organizaci. Řízení odměňování pracovníků by se mělo držet zásad odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle toho, jakou hodnotu v organizaci zastávají. Takové odměňování by mělo v budoucnu pomoci v dosahování strategických cílů organizace. Zaobírá se podobou, realizací a udržováním systémů odměňování tak, aby uspokojilo potřeby organizace a také všech osob, které jsou v ní zainteresované.

Armstrong (2009, s. 20) ve své knize mimo jiné uvádí i cíle řízení odměňování zaměstnanců.

Cíle řízení odměňování:

- Odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí.
- Propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků.
- Odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků.
- Pomáhat získávat a udržovat i potřebné vysoce kvalitní pracovníky.
- Motivovat lidi a získat jejich oddanost a angažovanost.
- Vytvářet kulturu vysokého výkonu.

Takových cílů se dosahuje vytvářením a realizací strategií, politiky, procesů a postupů, které by měly vycházet z podnikové filozofie odměňování, která dbá na soulad s principy distribuční spravedlivosti a přirozeného práva.

Armstrong (2015, s. 414) definuje filozofii odměňování jako přesvědčení organizace o tom, jak by podle nich měli být zaměstnanci odměňováni. Filozofie je vyjadřována v podobě zásad. Na základě těchto zásad organizace vymezuje přístup k odměňování a k řešení záležitostí spojených s odměňováním. Každý zaměstnanec v podniku by měl být seznámený s filozofií organizace, aby mohl pochopit a poznat, na čem jsou založeny politiky a postupy odměňování, které se jich týkají a ovlivňují je. Pokud je tedy

filozofie organizace založena na myšlence, že řízení lidských zdrojů je o investování do lidského kapitálu, pak je v pořádku zaměstnance diferencovat z pohledu odměňování podle jejich příspěví a přínosu. Mezi základní zásady řízení odměňování patří například slušnost, rovnost, důslednost, průhlednost (Armstrong, 2009, s. 21).

Na řízení odměňování se lze podívat i z pohledu zaměstnance. Zaměstnanci většinou stojí o to, aby s nimi bylo jednáno jako se zainteresovanou stranou a dostali možnost podílet se na vytváření politiky odměňování, která se jich bezprostředně týká. Od správného řízení odměňování očekávají, že s nimi bude jednáno slušně, spravedlivě a hlavně, že bude přihlíženo na jejich práci a z toho vyplývající přínos. Zaměstnanci od organizace také očekávají, že řízení odměňování a systém budou transparentní. Tím je myšleno, že by měli vědět jaká je politika odměňování v organizaci a jaký má na ně dopad (Armstrong, 1999, s. 601).

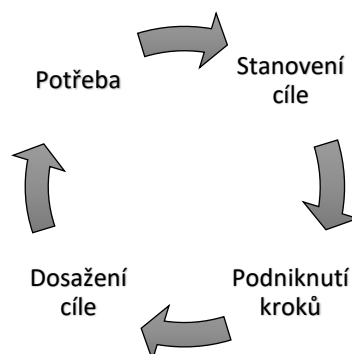
## 2.1 Motivace

*„Motiv, je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivovaní, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby.“* (Armstrong, 2009, s. 109).

*„Slovo motivace je odvozeno z latinského slovesa movere, což znamená hýbat, pohybovat. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které člověka vedou k určitému jednání.“* (Provazník, 1997, s. 45).

Motivace je vnitřní pohnutka, od které se odvíjí lidské jednání, proto by se dalo říci, že výkon zaměstnance souvisí s tím, jak moc práce a odměna za ni získaná uspokojuje jeho potřeby. Firmy by proto měly mít dobře nastavenou strategii motivace a odměňování, zároveň by zaměstnanci měli být spjatí s firemní strategií a hodnotami.

### Obrázek č. 1: Proces motivace



Zdroj: Armstrong (1999, s. 296)

Jak můžeme vidět na obrázku č. 1, je vyobrazen proces motivace. Proces motivace začíná nejprve vědomým či mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Toto zjištění

v nás vyvolává touhu tyto potřeby uspokojit, proto si stanovíme cíle, u kterých doufáme, že povedou k uspokojení těchto potřeb. Zvolíme tedy kroky potřebné k dosažení těchto cílů a tím pádem i potřeb (Armstrong, 1999, s. 296)

### **2.1.1 Vnější a vnitřní motivace**

Jak už název podkapitoly vypovídá, rozlišujeme 2 základní typy motivace, motivaci vnější a vnitřní. Vnitřní motivace jsou pohnutky, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo jednali. Taková motivace vzniká, když má člověk pocit volnosti, odpovědnosti a cítí pestrost ve své pracovní náplni.

O vnějším motivech by se dalo hovořit také jako o stimulech, protože stimuly jsou vnější podněty, které působí na motivaci. Podle Armstronga (1999, s. 299) jsou vnější motivy podněty, které jsou účelně vytvořené pro lidi, aby byli motivovaní. Mohou mít výrazný účinek, ale většinou jsou krátkodobého charakteru. Člověku totiž pak vzniká nová potřeba, nově stanovené cíle a je potřeba ho motivovat jiným způsobem. Jedná se například o zvýšení platu, pochvalu, povýšení apod.

### **2.1.2 Teorie motivace**

Šikýř (2016, s. 148) uvádí ve své publikaci známé teorie motivace, které nám umožňují pochopit, jakým způsobem a jakými nástroji stimulovat pracovníky tak, abychom dosáhli souladu mezi vnitřními a vnějšími motivy, a tak docílili splnění sjednané práce a požadovaného výkonu.

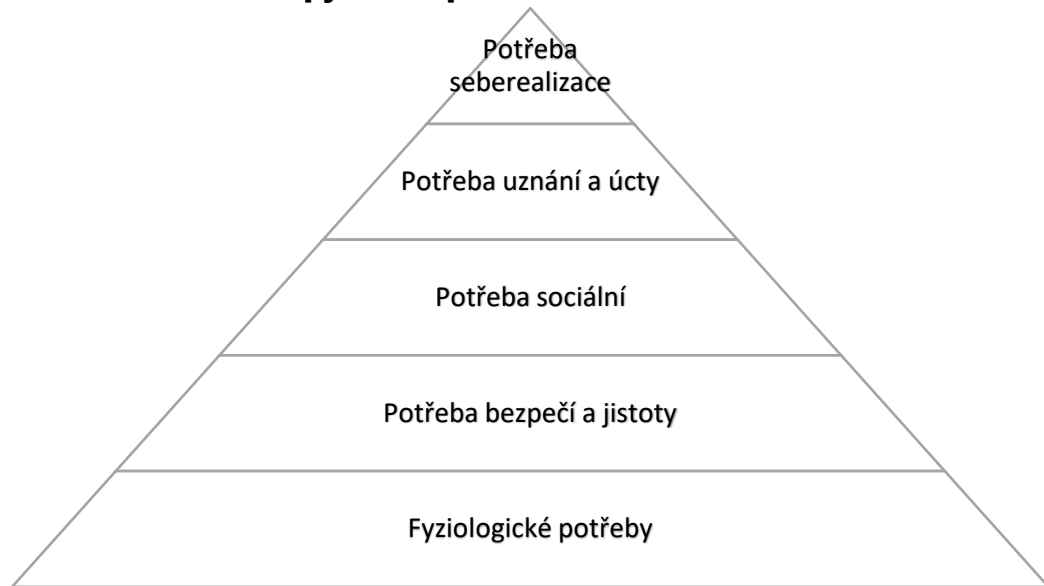
- Maslowova teorie potřeb
- Herzbergova motivačně-hygienická teorie
- McGregorova teorie X a teorie Y

Maslowova teorie potřeb

Mezi nejznámější teorie patří Maslowovo hledisko motivačních faktorů. Americký psycholog Abraham Maslow definuje 5 základních lidských potřeb. Tyto potřeby pak tvoří pomyslnou pyramidu, jejíž spodní část představují potřeby základní. Teprve po jejich naplnění usiluje člověk o uspokojení potřeb výše v hierarchii pyramidy. Těchto 5 základních potřeb můžete vidět v obrázku č.2.



**Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb**



Zdroj: vlastní zpracování podle Armstrong (2009, s. 112)

Na prvním stupni jsou potřeby fyziologické, jejichž uspokojením zajistíme základní potřeby a přežití. Takové potřeby uspokojuje především mzda za práci. Jedná se o jídlo, pití, bydlení apod. Následují potřeby jistoty a bezpečí, jsou ovlivněny především pracovními podmínkami a prostředím pracoviště. Patří sem například jistota stálého zaměstnání a tím i příjmu, jistota rodiny apod. Potřeby sociální uspokojí příjemná atmosféra na pracovišti či sociální kontakty, které práce umožňuje. Potřeba uznání a úcty je myšlena jako ocenění, sebeúcta, prestiž, úspěch a pozornost ostatních apod. Někdy mohou být označovány jako potřeby vlastního ega. Pokud takovou potřebu uspokojíme, většinou to zvýší vlastní sebehodnocení či sebevědomí. Na vrcholu pyramidy se nachází potřeba seberealizace, je to potřeba rozvíjet sebe sama a uplatňovat vlastní schopnosti, získat nové zkušenosti, řešit problémy apod. (Urban, 2017, s. 13)

Herzbergova motivačně-hygienická teorie

*„Herzbergova motivačně-hygienická teorie vychází z rozlišení faktorů nespokojenosti (hygienické faktory) a faktorů spokojenosti (motivační faktory).“ (Šikýř, 2016, s. 148).*

Hygienickými faktory jsou například pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana při práci, pracovní vztahy, jistota zaměstnání a jiné. Tyto faktory jsou nazývány vnějšími faktory. V případě negativního působení mohou vyvolat v lidech nespokojenost, avšak jejich příznivá nevyvolává spokojenost. Motivační faktory neboli vnitřní faktory působí přesně naopak. Jejich pozitivní povaha působí a navyšuje spokojenost, zatímco jejich nepříznivá povaha nezbuzuje pocit nespokojenosti. Působí tedy neutrálně. Může se jednat například o obsah práce, významnost práce, uznání, odborný rozvoj a jiné. Zaměstnavatel by měl proto nejdříve usilovat o uspokojení hygienických faktorů, aby zaměstnanci nebyli nespokojeni a následně se zaměřit na motivační faktory (Armstrong, 2009, s. 112)

McGregorova teorie X a teorie Y

Tato teorie rozlišuje dva odlišné přístupy k řízení a stimulování zaměstnanců. Každý přístup je založen na odlišném profilu zaměstnance. Podle této teorie, že optimální přístup k ovlivňování jednání a chování zaměstnance, stojí na jejich individuálním přístupu k práci.

Teorie X hovoří o zaměstnanci, který práci bere jako povinnost, tedy má k ní přirozeně negativní vztah. Projevuje se tak, že u něho nevzniká žádná snaha o nové nápady, sleduje jen vlastní zájmy a vyhýbá se odpovědnosti. V takovém případě působí na motivaci zaměstnance hlavně peněžní odměny. Naopak teorie Y míní zaměstnance, který má k práci pozitivní vztah. Chodí do práce rád, nebojí se nových výzev, projevuje vlastní iniciativu a snaží se dosáhnout stanovených pracovních cílů. Takového zaměstnance velice potěší odměny nepeněžité formy (Šikýř, 2016, s. 149)

## 2.2 Systémy odměňování

Systém odměňování může být velmi silným nástrojem, kterým je organizace schopná ovlivnit chování, motivaci a výkon pracovníka. Je to zapříčiněno hlavně tím, že odměnu většina lidí vnímá jako hlavní zdroj příjmu k uspokojování svých potřeb. Aby organizace vytvořila efektivní systém odměňování, měla by do nich vtělit cíle řízení odměňování, které jsou uvedeny výše. Každá organizace tvoří jiný systém odměňování, který je založen a odvíjí se od jejich strategie vůči odměňování, ale i přesto tyto strategie zahrnují podobné aspekty odměňování. Systém odměňování tvoří strategie odměňování, která určuje, co má organizace z dlouhodobého hlediska v plánu v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování. Organizace se může například držet strategie, která směřuje k udržení konkurenceschopných mzdových sazeb. Systém je dále tvořen politikou odměňování, která poskytuje návod pro rozhodování a potřebné kroky. Další součástí systému odměňování je praxe odměňování, obsahuje a tvoří struktury stupňů (tříd) a sazeb (mzdové struktury), metody související s hodnocením práce a programy, jako je zásluhové odměňování. Procesy odměňování, které jsou taktéž součástí systému, určují, jakým způsobem bude politika realizována a jak bude odměňování provedené z praktické stránky. Příkladem může být způsob, jakým jsou použity výsledky šetření a jak je řízen proces úpravy mezd. Posledním prvkem, který tvoří systém odměňování, jsou postupy (procedury) odměňování. Tyto postupy jsou využívány tak, aby udrželi systém a zabezpečili ho takovým způsobem, že bude fungovat účinně a pružně a že vynaložené peníze budou přinášet odpovídající hodnotu (Armstrong, 2007, s. 23-24).

Kleibl (2001, s. 68) uvádí, že: „Systém odměňování firmy je tvořen především mzdovou strukturou, to je všemi subsystemy a nástroji, pomocí nichž se realizují zásady mzdové politiky.“ Podle něho je cílem systému odměňování stanovit mzdu za vykonanou práci v souladu se zásadami odpovídající mzdové politice firmy.

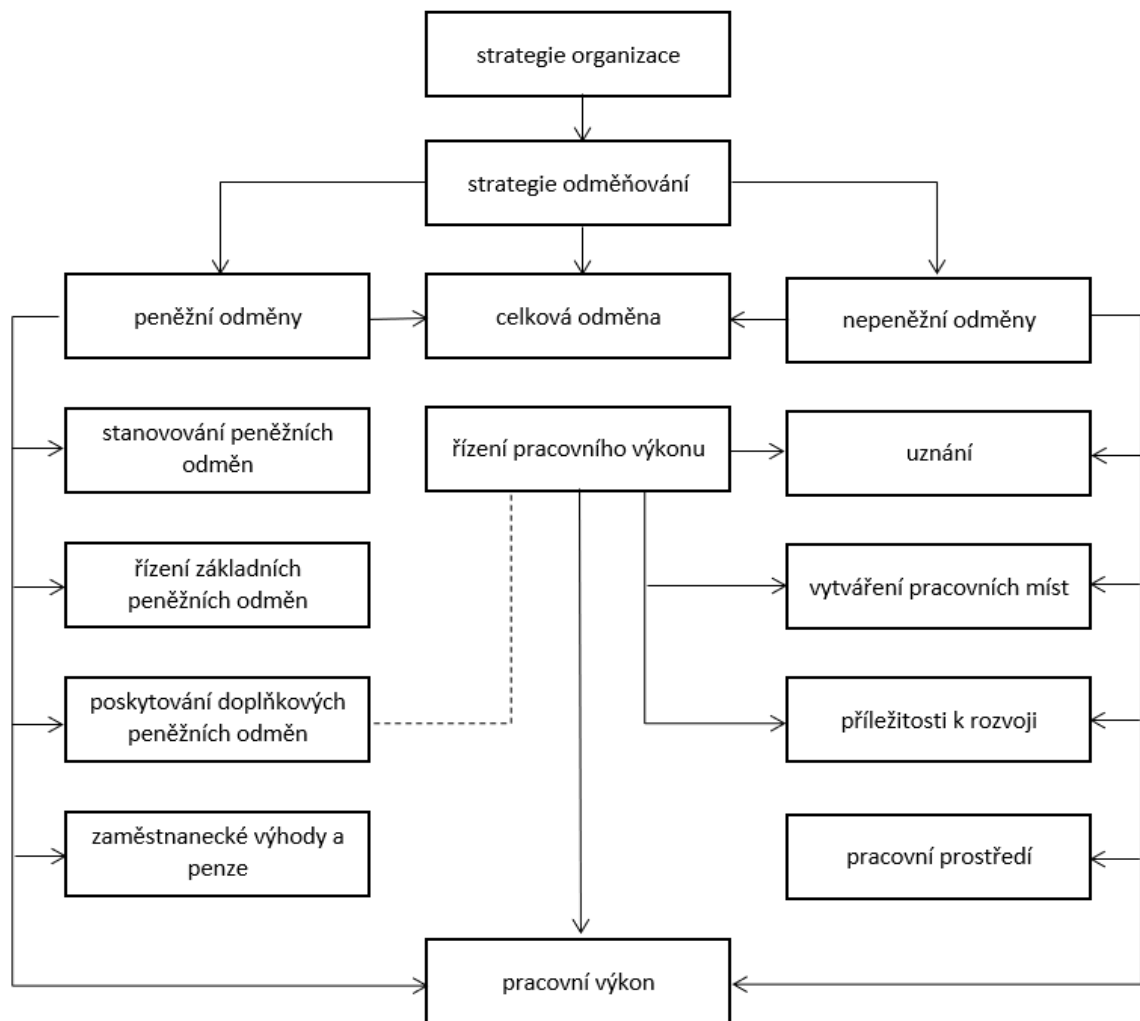
Podle Koubka (2007, s. 285) by měl systém odměňování:

- Obstarat potřebný počet uchazečů o zaměstnání a s tím spojenou potřebnou kvalitu.
- Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti.
- Napomáhat ke konkurenceschopnému postavení na trhu.
- Povaha systému a nákladu s ním spojených a časová náročnost musejí být přiměřené možnostem (zdrojům) organizace a potřebám dalších personálních činností.
- Musí být akceptován ze strany zaměstnanců.
- Zastávat pozitivní roli v oblasti motivace zaměstnanců.
- Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
- Působit jako stimul na zlepšení kvalifikace a schopností zaměstnanců.

## **2.3 Složky systému odměňování**

Mezi hlavní složky systému odměňování patří peněžní a nepeněžní odměny, které se kombinují tak, aby vytvořily systém celkové odměny. *„Důležitou roli v podpoře nepeněžního odměňování hraje řízení pracovního výkonu, které také umožňuje získávat podklady pro rozhodování o peněžních i nepeněžních odměnách podle výkonu nebo přínosu.“* (Armstrong, 2015, s. 422) Všechny tyto složky se kombinují za účelem ovlivňování úrovně pracovního výkonu, to můžeme vidět z následujícího obrázku (viz. Obrázek 2).

**Obrázek č. 3: Systém odměňování**



Zdroj: Armstrong (2015, s. 422)

### 2.3.1 Peněžní odměňování

Pod pojem peněžní odměna se řadí nejen pevné a pohyblivé mzdy a platy, ale mimo jiné sem řadíme i zaměstnanecké výhody a penze, stejně jako systémy peněžního uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy. Obecně si tedy můžeme peněžní odměny rozdělit na základní peněžní odměnu a pohyblivé složky peněžní odměny. Základní peněžní odměnou je pevný plat nebo mzda, kterou tvoří sazba (tarif) za určitou práci. Odvíjí se od ní následné pohyblivé složky peněžní odměny. „Základní úroveň peněžní odměny za práci (pracovní místo) odrážejí jak vnitřní, tak vnější faktory. Vnitřní faktory je možné měřit některou z forem hodnocení práce a pracovní místa do hierarchických stupnic. Hodnocení vnějších faktorů je založeno na sledování sazeb (tarifů) na trhu práce. Alternativně mohou být úroveň peněžních odměn stanoveny prostřednictvím vyjednávání (kolektivní vyjednávání s odborovými svazy) či individuálními dohodami.“ (Armstrong, 1999, s. 594)

Armstrong (1999, s. 595) se dále zmiňuje také o pohyblivých složkách peněžní odměny, které se vztahují k výkonu, dovednostem, schopnostem nebo zkušenostem. Mezi hlavní formy pohyblivých složek peněžních odměn patří třeba individuální výkonnostní odměny (zásluhová mzda/plat), prémie, provize, příplatky a jiné.

Peněžní odměny mohou působit dvojitým efektem a to „pobídkovým efektem“ a „třídícím efektem“. Pobídkový efekt umožňuje podněcovat angažovanost a snahu zaměstnanců. Třídící efekt zas působí na získávání kvalitnějších zaměstnanců.

### **2.3.2 Nepeněžní odměňování**

Nepeněžní odměny představují takový způsob odměňování, který zohledňuje a uspokojuje rozdílné potřeby lidí, tyto odměny se týkají například uznání, úspěchu, osobního růstu nebo pracovního prostředí. Oproti peněžnímu odměňování je tedy o mnoho více zaměřený na individualitu jednotlivých pracovníků. Pod tento pojem se dá zahrnout celá řada výhod poskytované zaměstnavatelem. Řadí se sem například stravování, hrazení mobilních tarifů, osobní automobily a řada jiných výhod. Takové odměny jsou formálně součástí systému odměňování, každopádně pokud mluvíme o nepeněžním odměňování, můžou sem patřit i výhody, které nejsou formálně uvedeny, ale i přesto jsou zaměstnavatelem poskytovány. Neformálně stanovené odměny se většinou odvíjejí od délky působení ve firmě. Příklad může být stanovení výhodnější pracovní doby, uznání, pochvaly apod. Podle Nelsona (2000, s. 14) jsou neformální odměny daleko efektivnější a zároveň jsou také levnější. Nepeněžní odměňování může být vnější, jako je pochvala nebo uznání, nebo vnitřní, které souvisejí s pocity jedince, vyplývající například z dobře odvedené práce. Nepeněžní odměňování se podílí na utváření motivujících pracovních míst, příjemného pracovního prostředí, které zlepšuje kvalitu pracovního života. (Armstrong, 2015. s. 423)

### **2.3.3 Celková odměna**

*„Odměňování zahrnuje všechny komponenty finančních a materiálních hodnot, které jsou poskytovány jako protihodnota za vykonanou práci.“* (Niermeyer, 2015, s. 86). Celková odměna je pojmem, který v sobě zahrnuje všechny typy odměňování. Obsahuje peněžité i nepeněžité odměny, základní mzdu/plat, zaměstnanecké benefity aj. Armstrong (2009, s. 42) celkovou cenu definuje následovně: *„Všechny nástroje, které má zaměstnavatel k dispozici a které mohou být využity k získání, udržení, motivování a uspokojování pracovníků“*. Vyjadřuje přístup k řízení odměňování. Celková odměna je rozdělena na transakční odměny a relační (vztahové) odměny. Transakční odměny by se daly připodobnit k vnějším odměnám. Jsou to odměny hmotné a hmatatelné, které se týkají peněžní formy odměny a zaměstnaneckých výhod. Relační (vztahové) odměny by se naopak daly připodobnit k vnitřním odměnám. Tyto odměny mají formu nehmotnou a zahrnují vzdělávání a rozvoj, zkušenosti/zážitky z práce. V tabulce 1 je vidět, že obě kategorie jsou vzájemně propojeny a tvoří tak celkovou odměnu.

**Tabulka č. 1: Složky celkové odměny**

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřená (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Zdroj: Armstrong (2009, s. 42)

„Pojetí celkové odměny v podstatě říká, že odměňování lidí je něčím více než jejich zasypávání penězi.“ (Armstrong, 2009, s. 43). Správně zvolenou strategií celkové ceny je pak možné využít jako nástroj, kterým lze ovlivňovat chování.

Využívání celkové odměny vede podle Armstronga (2009, s. 43) k řadám výhod. Mezi ně patří:

- Větší vliv – pro lidi, kteří nepracují pouze kvůli penězům, má využití různých druhů odměn větší vliv na motivaci, oddanost vůči firmě a jejich dlouhodobé působení v ní.
- Zlepšení zaměstnaneckých vztahů.
- Flexibilita v uspokojování individuálních potřeb – tato výhoda se vztahuje hlavně k relačním (vztahovým) odměnám, které odpovídají na individuální (vnitřní) potřeby jedince.
- Úspěch ve válce o talenty – v dnešní době, kdy je nezaměstnanost opravdu nízká, si uchazeči o zaměstnání mohou mezi firmami vybírat. Pravděpodobně se rozhodnou pro někoho, kdo jim může nabídnout víc než jen transakční odměny.

### **2.3.4 Fixní a variabilní odměňování, kapitálové vlastnictví**

Zatímco Armstrong (1999) se zaměřuje na peněžní a nepeněžní složky odměňování, Walker (2003, s. 82) se zaměřuje na odměňování fixní a variabilní a dále v knize uvádí: „Fixním odměňováním rozumíme základní nebo neměnnou část pracovníkovy peněžní odměny. Vyloučeny jsou tedy všechny variabilní formy odměňování, jakými jsou příplatky za přesčasy, pobídkové odměny, mimořádné odměny (bonusy) apod.“

Walker (2003, s. 83) hovoří o několika složkách fixní mzdy, kterými jsou:

- Základní mzda/plat.
- Zásluhová odměna.

- Odměny odrážející, inflaci, senioritu, postup/povýšení.
- Změna pracovního zařazení.
- Příspěvky odrážející místo bydliště (např. vzdálená lokalita).

Variabilní odměna je něco navíc k fixnímu odměňování, jedná se o pohyblivé složky mzdy, která pak společně s fixními odměnami tvoří celkovou odměnu. Variabilní odměna se tedy mění v souvislosti s dosažením určitých cílů a výsledků.

Složkami variabilní mzdy jsou:

- Podíly na zisku.
- Výkonnostní odměny.
- Provize.
- Peněžní vyjádření uznání.
- Pobídkové odměny (individuální i kolektivní).
- A jiné.

*„Nabídka kapitálového vlastnictví je formou odměny, která s sebou nese i určité majetkové či vlastnické postavení a s ním spojená práva.“* Walker (2003, s. 84) Nabídka kapitálového vlastnictví představuje formu dlouhodobé odměny, tím je myšleno, že dlouhodobě odměňuje příjemce růstem podnikových akcií/cenných papírů. Patří sem například opce na akcie/cenné papíry, nákup akcií/cenných papírů apod.

## 2.4 Strategie systému odměňování

Strategie systému odměňování vypovídá o záměrech organizace a definuje je tak, aby politika a procesy odměňování byly vytvářeny k odpovídajícím podnikovým požadavkům. V organizaci mohou dosahovat náklady na vyplácení mzdy a platu velmi významných hodnot mezi celkovými náklady, a proto je nutné uplatnit takový strategický přístup odměňování, který organizaci zajistí, aby každá investice do mezd a platů se vrátila v podobě přidané hodnoty. Mimo jiné je důležité vědět, jakým směrem se chce organizace do budoucna ubírat. Strategie systému odměňování je utvářena za účelem dosažení 3 cílů a to výkonnosti, konkurenceschopnosti a spravedlnosti (Armstrong, 2015, s. 416)

Pokud chce organizace zvolit vhodný strategický přístup odměňování, měla by se držet těchto zásad, které uvádí Armstrong (1999, s. 603-604):

- Strategie odměňování by měla být založena na podnikových hodnotách a přesvědčení.
- Vychází z podnikové strategie, ale také jí přispívá.
- Odpovídá podnikové strategii a odpovídá na potřeby podniku.
- Slučuje organizační a individuální schopnosti.
- Je propojena i s jinými personálními strategiemi.
- Je založena na základě interního a externího prostředí organizace.

- Odpovídá na výsledky a chování, které jsou v souladu s hlavními cíli organizace, odměňováním.
- Povzbuzuje a podporuje žádoucí chování.
- Je praktická a proveditelná.
- Měla by být schopná být konzultována se zainteresovanými stranami a brát v potaz jejich názory.



## 3 MZDOVÉ FORMY

*„Mzdové formy představují odlišné zásady a postupy stanovení mzdy. Terminologie, klasifikace a aplikace mzdových forem vychází z běžné praxe, není upravena žádným právním předpisem. Zaměstnavatel může aplikovat vlastní mzdové formy podle vlastní strategie odměňování, ovšem musí respektovat a dodržovat zásady odměňování za práci, které stanoví zákoník práce a prováděcí právní předpisy.“ (Šikýř, 2016, s. 130)*

*„Mzdovou formou rozumíme stanovení mechanismu propojení stanovených mzdových podmínek (výše mzdy) s pracovním výkonem zaměstnance.“ (Bělina, 2014, s. 240)*

### 3.1 Časová mzda

Tato mzda nebo část mzdy je poskytována podle odpracovaného času. Představuje základní a univerzální mzdovou formu, která se používá při odměňování zaměstnanců v hlavních, pomocných i řídicích procesech. Získáme ji součinem mzdové sazby (mzdového tarifu stanoveného nejčastěji podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce) a odpracovaného času za určité období. Časová mzda se řadí mezi mzdové formy, které jsou relativně jednoduché a administrativně nenáročné. Jedná se většinou o administrativní, řemeslné, manuální a tvůrčí práce. Obecně je používána tehdy, kdy zaměstnanec nemůže ovlivnit množství odvedené práce, nebo v případech, kdy je množství odvedené práce těžce měřitelné. Časová mzda vzbuzuje v zaměstnanci jistotu výdělku a předvídatelnosti, každopádně není příliš vhodná ke stimulování za účelem vykovávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu, nemá takzvaný pobídkový efekt. Velmi často je proto doplňována o jiný druh mzdové formy, příkladem jsou provize, prémie, osobní ohodnocení apod. Ovšem pokud je zaměstnanec odměňován pouze čistou formou časové mzdy bez jiných mzdových forem, může se stát, že zaměstnanec bude demotivován. (Šikýř, 2016, s. 130)

Podle Tomšího (2008, s. 255) je nejčastější časovou mzdou:

- Časová mzda hodinová, která je určena na základě součinu mzdové sazby a počtu odpracovaných hodin.
- Časová mzda měsíční, která je stanovena na základě mzdového tarifu, který je stanovený na období kalendářního měsíce. Stanovuje se ve stejné výši nezávisle na počtu pracovních dnů v měsíci. Pokud zaměstnanec neodpracuje celý měsíc (např. z důvodu dovolené, dočasné pracovní neschopnosti apod.), dostává poměrnou část měsíční mzdy (měsíčního mzdového tarifu).
- Časová mzda na jiná období, to je taková mzda, která může být na směnu, na období kalendářního dne, týdne, dekády, čtvrtletí, rok apod.

## 3.2 Úkolová mzda

Úkolovou mzdou se rozumí základní mzdová forma, která je využívána při odměňování ve výrobě. Používá se v situacích, kdy je pro organizaci rozhodující množství produkce a kdy vědí, že zaměstnanci mohou množství produkce ovlivnit svým výkonem. Oproti časové mzdě je úkolová mzda závislá na výkonu zaměstnance, tento výkon je vyjádřen plněním stanovených norem výkonu. V jednoduchosti, je to taková mzda nebo část mzdy, která je poskytována za splnění určitého úkolu. Důležité je si stanovit přiměřenou normu výkonu a k tomu odpovídající pracovní postup, zároveň je také nutné zajistit bezproblémový provoz pracoviště a dokonalou organizaci, kontrolu a bezpečnost práce. Pozitivně stimuluje zaměstnance k nadstandardnímu výkonu, ovšem čím větší snahu dosáhnout co největší produktivity zaměstnanec prokazuje, tím jeho konání vede k většímu nadměrnému fyzickému vypětí, nedodržování pracovního postupu, neekonomickému využívání zdrojů, zhoršení kvality práce nebo porušování bezpečnosti práce. (Šikýř, 2016, s. 131)

Podle Tomšího (2008, s. 256) se dá úkol vyjádřit buď:

- Dobou (v hodinách, minutách, vteřinách), která je stanovena na provedení určitých prací. Takový časový rámec pro provedení určité práce se nazývá normou. Mzdu stanovenou na základě určeného časové rámce lze také nazvat jako mzdu za normohodiny. Nutno zde podotknout, že se nejedná o spotřebu skutečného času, ale jedná se o spotřebu normovaného času. Mzda je vypočtena na základě počtu hodin tohoto normovaného času (minut, vteřin) a mzdové sazby (mzdového tarifu).
- Počtem jednotek množství (kusů) nebo provedením určitých normovaných prací (operací) na jednotce množství, tzv. mzda za kusy. *„Úkolová sazba udává mzdu za jednotku množství a vypočítává se zpravidla jako součin normovaného času na výrobu jednotky množství a mzdové sazby. Mzda na kusy se vypočítává jako součin úkolové sazby a počtu jednotek množství (kusů, počtu operací na jednotce množství).“*

Platí, že pokud zaměstnanec odvede práci nad rámec (plnění nad 100 %), tak je mu stejným způsobem vypočtena. Pokud normovaný výkon nesplní, obdrží mzdu ve výši násobku menšího počtu odvedených normohodin, než je skutečně odpracovaný počet hodin.

Tomší (2008, s. 257) dále dělí úkolovou mzdou na individuální a kolektivní. Individuální mzda je závislá na jednotlivých pracovnících, kteří svým výkonem ovlivňují výši své odměny. Kolektivní mzda je naopak určena pro celou skupinu pracovníků, jedná se o tzv. pracovní skupinu. Výše odměny se odvíjí od výsledku celé skupiny. Odměny se rozdělují mezi členy skupiny. Kolektivní mzda je zavedena za účelem povzbudit, posílit a upevnit takové chování, které vede k efektivnímu týmovému výkonu.

### 3.3 Podílová mzda

Tato forma mzdy je používána při odměňování zaměstnanců v obchodě a ve službách, je totiž buď z části nebo zcela závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách. Měsíční mzda je součinem příslušného hodnotového ukazatele a podílové sazby. Hodnotový ukazatel se může vztahovat k obratu, tržbám, zisku, příjmu apod. Podílová mzda je doplňkovou formou mzdy, proto je to také vhodný stimulační nástroj k nadměrnému pracovnímu výkonu. Je poskytována buď jako doplněk základní mzdy, nebo jako jediná složka mzdy. To znamená, že zaměstnanci můžou postrádat jistotu výdělku, protože jejich mzda závisí na prodaném množství či poskytnutých službách. Prodané množství a poskytnuté služby můžou být ovlivněny například špatnou reklamou, sezonními vlivy, ale i výsledky jiných zaměstnanců. (Šikýř, 2016, s. 131)

### 3.4 Prémie a odměny

*„K ocenění výsledků práce, kvality prováděných prací, dodržování stanovených termínů apod. se tradičně užívá prémie, pro případy, kde lze předem stanovit měřitelné ukazatele a pevnou závislost plnění ukazatele a mzdových sazeb, a odměn pro případy, kdy nelze stanovit jednoznačný měřitelný ukazatel ani jeho závislost na mzdové sazbě.“* (Tomší, 2008, s. 260)

Prémie je běžně vyplácena zaměstnanci tehdy, když má zásluhu na nějakém kvantitativním či kvalitativním nadvýkonu, to však vyhodnocuje zaměstnavatel. Zaměstnavatel také může se zaměstnancem uzavřít dohodu, kde si stanoví, za jakých podmínek a jaká výše prémie při splnění těchto bude vyplácena. Zaměstnavatel by pak měl potom dbát na tom, aby výše prémie byla stejná pro všechny, kteří pracují na stejných pozicích a jsou si rovni i v rámci vzdělávání a praxe a mají stanovené stejné podmínky v dohodě. Zaměstnanec musí dostat prémie, pokud si to předem se zaměstnavatelem sjednali v dohodě a splnil veškeré stanovené objektivně měřitelné podmínky.

Prémie tedy plní určitou motivační funkci, kdy se zaměstnanci více snaží, aby splnili stanovené podmínky a měli tak na ně nárok.

Prémie můžou být vypláceny buď periodicky, kdy jsou opakovaně vypláceny za uplynulé období, pokud jsou však zaměstnancem splněny všechny předem stanovené podmínky. Může mít jak individuální, tak skupinový charakter. Poté jsou i prémie, které jsou vypláceny jednorázově, a to v případě, že se jedná o opravdu nadstandartní a mimořádný výkon.

## 3.5 Příplatky

O příplatcích hovoří ve své knize Bělina (2014, s. 241), který dělí příplatky na příplatky povinné a nepovinné. Povinné příplatky vztahující se k podnikatelské sféře, jsou upravovány zákoníkem práce, který uvádí, že příplatek se vyplácí tehdy, pokud se jedná o:

- Práci za přesčas.
- Práci o svátku.
- Práci v noci.
- Práci v sobotu a neděli.
- Práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí.

V nepodnikatelské sféře jsou pak upravovány i příplatky za vedení, za zastupování, za rozdělenou směnu apod. Nepovinným příplatkem je míněn osobní příplatek.

### 3.5.1 Odměňování přesčas

Práce přesčas je definována zákoníkem práce (Zákon č. 262/2006 Sb., § 78) jako: „Práce konaná zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu vyplývající z předem stanoveného rozvržení pracovní doby a konaná mimo rámec rozvrhu pracovních směn. U zaměstnanců s kratší pracovní dobou je prací přesčas práce přesahující stanovenou týdenní pracovní dobu; těmto zaměstnancům není možné práci přesčas nařídit. Práci přesčas není, napracovával-li zaměstnanec prací konanou nad stanovenou týdenní pracovní dobu pracovní volno, které mu zaměstnavatel poskytl na jeho žádost.“ Práce přesčas musí být pro zaměstnance finančně zvýhodněná, pro zaměstnavatele to pak znamená, že je finančně znevýhodněna.

Pokud hovoříme o práci přesčas v podnikatelské sféře, musí přesčasový příplatek činit alespoň 25 % průměrného výdělku zaměstnance. Jestliže však zaměstnanec odpracoval práci přesčas a dohodl se se zaměstnavatelem na poskytnutí náhradního volna za práci přesčas, přesčasový příplatek mu nenáleží. V podnikatelské sféře se přesčasový příplatek může lišit. Tyto odlišnosti jsou v praxi nejčastěji stanoveny v kolektivní smlouvě či ve vnitřních mzdových předpisech. Z pravidla je přesčasový příspěvek nižší v pracovní dny a vyšší ve dnech pracovního klidu. (Bělina, 2014, s. 241)

Jedná-li se o nepodnikatelskou sféru je přesčasový příplatek upravován kogentně. To znamená, že je předem stanovený. V pracovních dnech je příplatek roven 25 % průměrného hodinového výdělku. Ve dnech nepřetržitého odpočinku je stanoven 50 % průměrného hodinového výdělku. Jen v případě, kdy se nedohodli se zaměstnavatelem na poskytnutí náhradního volna za přesčasovou práci. (Bělina, 2014, s. 241)

V době náhradního volna za práci přesčas náleží zaměstnanci nezkrácená mzda/plat (jinak řečeno také placené volno). Vyšší mzda/plat za práci přesčas byla zavedena především proto, aby zaměstnavatel práci přesčas nařizoval či schvaloval pouze výjimečně. (Bělina, 2014, s. 242)

### **3.5.2 Odměňování svátků**

Pochopitelně jako je možné v nutnosti nařídít práci přesčas, tak je možné nařídít i práci v době svátků. Platí, že pokud je zaměstnanci nařízena práce ve svátek, náleží mu dosažená mzda/plat a náhradní volno v rozsahu práce ve svátek. Náhradní volno musí být poskytnuto nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek. Není to však nutností, zaměstnanec se může se zaměstnavatelem dohodnout i jinak. Podobně jako tomu bylo u práce přesčas, zaměstnanci v době náhradního volna přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku s tím rozdílem, že u přesčasu to byla nezkrácená mzda. Opět záleží na dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, jestli si zaměstnanec zvolí náhradní volno nebo mu bude poskytnut příplatek za práci ve svátek ve výši průměrného výdělku. U práce přesčas byla prvořadě poskytována mzda s přesčasovým příplatkem, pokud se se zaměstnavatelem zaměstnanec nedohodne jinak. U práce ve svátku tomu je jinak, protože pokud se zaměstnanec se zaměstnavatelem nedohodnou, je mu poskytnuto náhradní volno. (Bělina, 2014, s. 242)

#### **Odměňování v noci**

*„Z fyziologického hlediska je noc určena k tomu, aby člověk odpočíval, nepracoval. Je-li však práce v noci nutná, pracovněprávní předpisy poskytují zaměstnancům pracujícím v noci zvláštní ochranu včetně povinného finančního zvýhodnění této práce.“* (Bělina, 2014, s. 243)

Zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb., § 78) definuje noční práci jako práci, která je konaná v rozmezí 22:00 hodin večer a 6:00 hodin ráno. Jestliže zaměstnanec pracuje v zaměstnání, které spadá do podnikatelské sféry, náleží mu za práce v noční hodiny příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku, není-li sjednáno jinak. Výši příplatku za práci v noční hodiny lze stanovit v kolektivní či individuální smlouvě.

#### **Odměňování v sobotu a v neděli**

*„Za dobu práce v tyto dny přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Jinou minimální výši a způsob určení příplatku lze sjednat jen v individuální nebo v kolektivní smlouvě. V rozpočtové sféře přísluší za hodinu práce v sobotu nebo v neděli příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku.“* (Bělina, 2014, s. 244)

### **3.5.3 Odměňování ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí**

*„Ztíženým pracovním prostředím pro účely poskytování příplatku podle zákoníku práce je prostředí, ve kterém je výkon práce spojen s mimořádnými obtížemi vyplývajícími z vystavení účinkům ztěžujícího vlivu a z opatření k jejich snížení nebo odstranění.“ (Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., § 6)*

Pod ztěžující vliv spadá řada věcí jako je například prach, chemické látky, směsi chemických látek, pracovní procesy s rizikem chemické karcinogenity, ustálený nebo impulzivní hluk, zvýšený tlak, radiace apod. Všechny ztížené vlivy jsou uvedeny také v nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, a zároveň je zde stanoveno, kdy se jedná o ztížený vliv a ztížené pracovní prostředí.

Příplatek za práci ve ztíženém prostředí je brán jako kompenzace oproti ostatním, kteří se v takovém prostředí nemusí vyskytovat. Pro nepodnikatelskou sféru je příplatek za práci ve ztíženém prostředí stanoven v nařízení vlády a pohybuje se v rozmezí od 400–1400 Kč měsíčně. Zaměstnavatel pak určuje zaměstnanci přesnou částku, která je stanovena podle rizika, intenzity a doby působení ztěžujících vlivů. (Kleibl, 2001, s. 111)

U zaměstnanců v podnikatelské sféře nenalezneme velký rozdíl. Za práci v takovém prostředí zaměstnanci přísluší příplatek ke mzdě, který opět stanovuje nařízení vlády č. 567/2006 Sb. Tento příplatek by měl činit nejméně 10 % ze základní sazby minimální mzdy. (Bělina, 2014, s. 243)

## 4 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Zaměstnanecké benefity jsou něco, co zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci navíc k peněžní odměně v souvislosti se zaměstnáním. Je to tedy dodatková forma peněžitého či nepeněžitého plnění a tvoří významnou součást celkové odměny. Dá se říci, že zaměstnanecké benefity zlepšují blahobyt zaměstnance, atraktivnost zaměstnání a zlepšují pověst zaměstnavatele. Existuje celá řada zaměstnaneckých benefitů, které si můžeme podle Šikýře (cit. dle Koubka, 2015, s. 320) rozdělit na:

- Benefity sociální povahy (pojištění, půjčky, dovolená, sport, kultura, rekreace apod.).
- Související s prací (stravování, nápoje, doprava, ubytování, vzdělání apod.).
- Spojené s postavením v organizaci (služební automobil, podnikový byt, nadstandardní vybavení kanceláře apod.).

Důležité je zmínit, že zaměstnanecké benefity nejsou odměnou za vykonanou práci. To, jestli zaměstnanec dostane zaměstnanecké benefity, nezávisí na odvedeném výkonu, ani nestimulují ke krátkodobému výkonu, tudíž nemají přímý vztah k pracovnímu výkonu. Avšak z dlouhodobého hlediska můžou zaměstnance ovlivňovat takovým způsobem, že bude zvyšovat svou výkonnost. Z pravidla při správě zaměstnaneckých benefitů zaměstnavatel přihlíží k funkci, hierarchickému postavení, délce zaměstnání a náročnosti práce v organizaci. Velmi často jsou zaměstnanecké benefity vnímány jako součást zaměstnání a když je zaměstnavatel začne omezovat nebo dokonce neposkytovat, vede to k nespokojenosti zaměstnanců. Zaměstnanecké benefity jsou především poskytovány zaměstnavatelem, aby zvýšil spokojenost a oddanost zaměstnance vůči firmě. Jejich využívání by mělo vést ke snaze získat a udržet si kvalitní zaměstnance. Jiní zaměstnavatelé zas zaměstnanecké benefity využívají jako konkurenční výhodu vůči ostatním. A některé zaměstnanecké benefity musejí být ve firmě zavedené, protože jsou zabezpečeny ze zákona. Skvělým příkladem je třeba mateřská dovolená, která musí být poskytnuta rodičovi nejdříve osm týdnů před porodem, nejpozději však začíná 6 týdnů před porodem. Systém zaměstnaneckých výhod může být uveden a stanoven v pracovní smlouvě, v kolektivní smlouvě, ve vnitřním předpisu a v jiné smlouvě. (Šikýř, 2016, s. 135)

Urban (2017, s. 146) ve své knize rozlišuje dva typy systémů zaměstnaneckých benefitů. Plošné výhody, které zaměstnavatel nabízí všem zaměstnancům. Nehledí přitom na to, zda zaměstnanci o výhody, které jim nabízí, mají zájem. Tento typ systémů stanovuje zaměstnanecké benefity v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu.

Pružné (neboli flexibilní) jsou pravým opakem. Pro zaměstnance představují možnost vybrat si výhodu v rámci určitého limitu podle aktuálních potřeb. Zaměstnavatel při takovémto typu systému, stanoví balíček výhod, který se může pro zaměstnance lišit v závislosti na délce zaměstnání nebo na hierarchickém postavení ve firmě. Takovýto

druh zaměstnaneckých výhod se může zavádět hned z několika důvodů. Jedním z nich je, že se zaměstnavatel snaží uspokojit různé potřeby pracovníků, tedy snaží se hledět na jejich individuální potřeby. Přispívá k získání lepší hodnoty za peníze vynakládané na jejich výhody. Zavedení takového systému může vést k získání a udržení pracovníků. Flexibilním výhodám dávají zaměstnanci většinou přednost před pevnými výhodami stejné hodnoty. A mimo jiné tento druh zaměstnaneckých výhod napomáhá uvést v soulad podmínky při nějaké fúzi. (Armstrong, 2009, s. 390)

Armstrong (2009, s. 390-391) uvádí několik typů systémů flexibilních zaměstnaneckých výhod. Prvním typem je možnost měnit jednotlivé zaměstnanecké výhody. Tento typ je díky své jednoduchosti a snadného zavedení a správy nejobvyklejším typem flexibilních zaměstnaneckých výhod. Dává zaměstnancům možnost měnit velikost, rozsah jednotlivých výhod, připlácet si nebo naopak zaměstnanecké výhody snižovat, a tak dostávat více peněz. Nejčastěji se uvádí příklad s automobilem. Zaměstnanec si u podnikového automobilu může připlatit za lepší model, ale zároveň se může rozhodnout přejít na model starší. Pro zaměstnavatele to pak znamená vyplacení určité částky zaměstnanci.

Druhým typem je možnost měnit existující oprávnění. Funguje to tak, že zaměstnanec se může rozhodnout, zda chce zvýšit, snížit nebo dokonce ukončit své současné zaměstnanecké výhody, následně dostane na výběr z jiných zavedených benefitů.

Možnost měnit fond je další typ, který Armstrong (2009, s. 391) uvádí. Spočívá v tom, že zaměstnanec dostane k dispozici „peněžní fond“, který mohou libovolně utratit, avšak jen za výhody z určitého výběru (menu).

## 4.1 Typy zaměstnaneckých benefitů

Existuje velké množství hledisek, podle kterých můžeme zaměstnanecké benefity dále rozdělovat.

Urban (2017, s. 145) ve své knize rozděluje zaměstnanecké benefity následovně:

- Výhody vztahující se k práci, které jsou uvedeny v pracovních podmínkách, zahrnují příspěvek na stravování, který může být poskytován ve formě stravenek nebo dotovaného stravování ve vlastním firemním zařízení. Patří sem také občerstvení na pracovišti celé hrazené zaměstnavatelem. Nadstandardní pracovní volno jako je delší placená dovolená, kratší pracovní doba v pátky či studijní volno, vzdělávání a rozvoj nad rámec bezprostředních potřeb organizace (tím jsou míněny například jazykové kurzy) a jako poslední příspěvek na dopravu do zaměstnání hromadnou, místní nebo meziměstskou dopravou apod.
- Pracovní pomůcky, které nemusejí být nutně využívány pro pracovní účely, ale většinou je také dovoleno je využívat pro soukromé účely. Zahrnují nejčastěji osobní automobily, notebooky a jinou výpočetní techniku, mobilní telefony a služby telefonních operátorů, příspěvek na ošacení, zvýhodněné či dokonce bezplatné bydlení apod.
- Výhody osobní a sociální povahy.



Podle Armstronga (2009, s. 383) zaměstnanecké benefity mohou být rozděleny do několika základních okruhů. Těmito okruhy jsou osobní bezpečnost, peněžní pomoc, osobní potřeby, podnikové automobily a dobrovolné výhody.

Osobní bezpečnost nebo také osobní jistota, jsou takové benefity, které v zaměstnanci vyvolávají jistotu a bezpečnost jeho nebo rodiny a to formou:

- Zdravotní péče zabezpečuje soukromé zdravotní péče prostřednictvím zdravotního pojištění, které kryje náklady na léčení v soukromých nemocnicích. Dále může zabezpečovat periodické lékařské prohlídky a jiné.
- Pojištění je zavedeno pro případy úmrtí v zaměstnání, osobních úrazů a služebních cest. Většinou to již zabezpečuje penzijní systém.
- Nemocenské dávky jsou vypláceny v případě nemoci v plné výši mzdy pouze po určitou dobu. Po uplynutí této doby je většinou poskytována poloviční mzda.
- Dodatečné odstupné je zabezpečeno při propuštění z důvodu nadbytečnosti zaměstnanců. Patří sem i zvláštní odškodné za výpověď, dávky vázané na dobu zaměstnání a za ztrátu funkce.
- Poradenství týkající se kariéry, takovéto poradenství se opět poskytuje zaměstnanci tehdy, je-li propouštěn z důvodu nadbytečnosti.

Jako další okruh je uvedena peněžní pomoc, která zahrnuje:

- Podnikové půjčky, které jsou výhodnější hlavně z důvodu menšího úroku, či dokonce jsou bezúročné. Nejsou však poskytovány na cokoliv, většinou se jedná o účely, jako jsou vylepšení bydlení nebo domácnosti. Příkladem může být stěhování domácnosti, koupě domu apod.
- Půjčky na permanentky jsou bezúročné a lze je využít na měsíční/roční předplatné jízdenky nebo na předplatné na kulturní či sportovní události.
- Pomoc při splácení hypoték je taková pomoc, kdy jsou hrazeny platby úroků z hypoték do určité výše. Tato pomoc je poskytována nejčastěji u firem, které jsou zaměřeny na finanční služby.
- Členské příspěvky v profesních organizacích.

Dalším typem jsou osobní potřeby, zaměstnanecké výhody tedy uspokojují osobní potřeby, řadí se sem:

- Různé podnikové slevy, kdy si zaměstnanci mohou koupit za značně nižší ceny služby nebo výrobky, které firma, ve které pracují, nabízí.
- Zahrnujeme sem také mateřskou či otcovskou dovolenou, kdy podnik poskytuje dávky během dovolené nad zákonné minimum.
- Dovolená na zotavenou.
- Volno z osobních důvodů.
- Poradenské služby před odchodem do důchodu.
- Sportovní a společenské zařízení.
- Finanční poradenství a osobní poradenství v období krize.
- Vouchery na nákup v maloobchodních řetězcích.

- Péče o děti v podnikových zařízeních nebo vouchery s příspěvkem na tuto péči.

Podnikové automobily jsou jednou z nejvíce oceňovaných výhod. Zaměstnanci především oceňují to, že nemusejí vynakládat peníze na nákup auta, nemají starosti, co se týče údržby a výdajů, které jsou na to vynakládány. Zároveň zaměstnavatel většinou společně s automobilem hradí i pohonné hmoty.

Dobrovolné zaměstnanecké benefity neboli také přidružené, jsou podle Armstrong (2009, s. 385) „*Systémy dobrovolných zaměstnaneckých výhod, které poskytují pracovníkům příležitosti nakupovat zboží nebo služby za nižší cenu. Zaměstnavatel si s poskytovatelem vyjedná dohodu o slevě, ale přitom systém zaměstnavatele nic nestojí.*“

Armstrong (2009, s. 385) dále uvádí oblíbené dobrovolné zaměstnanecké výhody:

- Zdraví - Jedná se například o pojištění na soukromou léčebnou péči, pojištění péče o chrup, zdravotní prohlídky apod.
- Ochrana - Tou je míněno nejen ochrana zdraví, tedy pojištění pro případ závažného onemocnění a životní pojištění, ale také je tím rozuměno pojištění příjmu a osobní úrazové pojištění.
- Volný čas - Řadíme sem volné dny, cestovní pojištění, zapůjčení počítače/notebooku, zapůjčení jízdních kol, pojištění domácích mazlíčků, dovolenou apod.
- Domácnost - zboží pro domácnost, online nakupování.

Armstrong (1999, s. 684) ve své knize definuje ještě jiné a nehmotné výhody. Jiné výhody by měly navyšovat životní úroveň zaměstnanců a to prostřednictvím dotovaného stravování, příspěvků na ošacení, úhradou výdajů na telefonování, kreditní kartou či poskytnutím mobilních telefonů.

Nehmotné výhody jsou „*charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě zaměstnancova života a činí ji atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán.*“ (Armstrong, 1999, s. 684).

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 O SPOLEČNOSTI XY

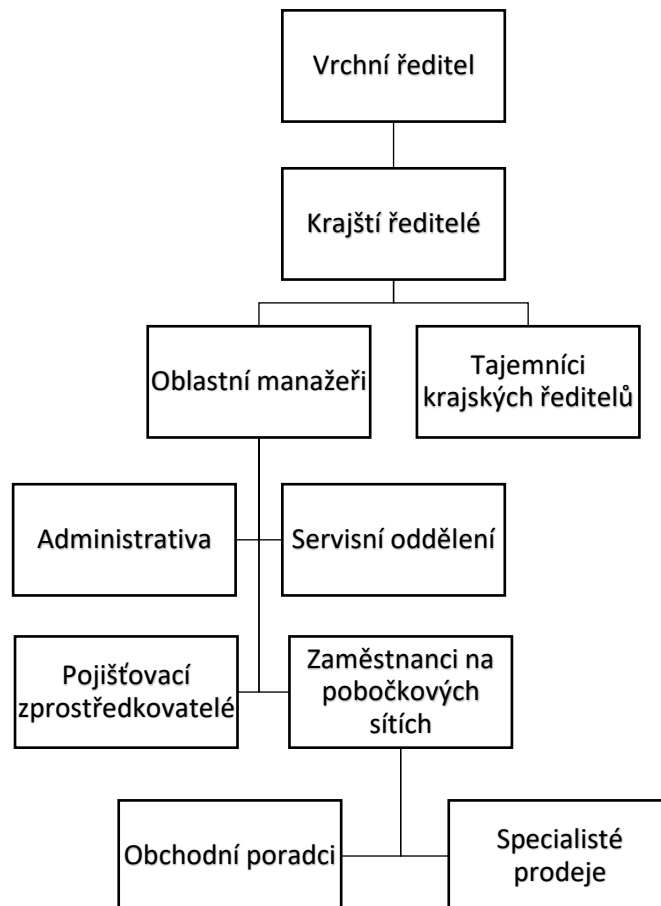
Společnost XY a.s. je z vlastního přání vedena anonymně. Společnost XY vznikla 19. prosince 1991 jako společnost s ručením omezením. Tato společnost prošla od toho času mnoha změnami. Posledním předchůdcem byla firma AB, která se zabývala IT službami - poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webových portálů. Mimo jiné se zabývala také vývojem, rozvojem a údržbou informačních systémů a poskytování licencí k nim. Nejpodstatnějším zákazníkem této společnosti byla nejmenovaná pojišťovna a její klienti z regionu východní Evropy. V roce 2013 společnost AB odprodala část svého podniku. K největšímu útlumu společnosti AB došlo v polovině roku 2014, kdy byli všichni zaměstnanci převedeni do její organizační složky. Tato organizační složka začala poskytovat služby IT infrastruktury, včetně provozu serverů, síťové infrastruktury, databází a monitoringu a dále podpory uživatelů v oblasti koncových zařízení pro společnost.

Od doby, kdy tohle vše proběhlo, byla společnost AB s. r. o. „spící“ entitou, která byla vybrána jako vhodný kandidát pro sjednocení všech distribučních činností interní distribuce nejmenované společnosti poté, co byla přijata novela o pojištnictví, která v souvislosti s implementací Solvency II (směrnice regulace v oblasti pojištnictví vydaná Evropskou komisí) zamezila pojištnám v rámci tzv. souvisejících činností distribuovat jiné finanční produkty než pojišťovací. Na přelomu roku 2016 a 2017 tak začaly probíhat přípravy na obnovení její činnosti pro distribuční účely. Byl zvolen nový management, společnost AB změnila své jméno na společnost XY a začala se připravovat nová organizační struktura. Veškeré přípravy vyvrcholily 1. dubna 2017, kdy do této společnosti byla převedena interní distribuce již zmíněné nejmenované pojišťovny a na českém trhu tak vznikla obrovská společnost XY, která se nově zabývá finančním poradenstvím a od 1. 1. 2018 změnila svou právní formu podnikání ze společnosti s ručením omezením na akciovou společnost.

Společnost XY poskytuje finanční poradenství v oblasti osobních financí a firemního pojištění. Cílem společnosti je poskytovat komplexní nabídku finančních produktů pro retailovou i firemní klientelu.

Jejich klienti u nich získají v rámci jedné společnosti pohodlný přístup k finančním produktům, které jim pomohou nejen s ošetřením nejrůznějších rizik, která je mohou v životě potkat, ale například i s pořízením bydlení či s vytvořením rezervy na stáří.

**Obrázek č. 4: Organizační struktura**



Zdroj: vlastní zpracování z interních materiálů společnosti XY

Organizační struktura je zjednodušená. V současné době je pod společností zaměstnáno 156 pracovníků. Ve společnosti XY se na vrcholu organizační struktury nachází vrchní ředitel, pod něhož spadá 6 krajských ředitelů. Každý krajský ředitel má svého tajemníka, který vede administrativu. Tito ředitelé vedou 6 regionů. Na každý region připadá jeden krajský ředitel. Jedná se o Prahu, jižní Čechy, severní Čechy, západní Čechy, severní Moravu a jižní Moravu. Na každý region poté připadají 2 oblastní manažeři, kteří mají pod svým vedením administrativní oddělení, servisní oddělení, pojišťovací zprostředkovatele a zaměstnance pobočkových sítí.

## 5.1 Vize, mise a hodnoty

Společnost se drží vize „Naším cílem je aktivně chránit a posilovat životy druhých.“

- Aktivně (Actively) - Společnost XY se snaží hrát aktivní a vedoucí roli při zlepšování životů lidí prostřednictvím pojištění.
- Chránit (Protect) - Pojištění je pro společnost srdeční záležitostí. Proto řídí a minimalizuje rizika nejen občanů, ale zaměřuje se i na firmy.
- Zlepšovat (Enhance) - Zavazuje se zlepšovat hodnoty.

- Lidské (People's) - Pro společnost je klient nejdůležitější, proto se starají o jejich životy a budoucnost.
- Životy (Lives) - Společnost XY ovlivňuje kvalitu života lidí. Její stabilita, finanční jistota, kvalitní servis a poradenství jim pomáhají na cestě, kterou si zvolili.

Mise společnosti zní „Být první volbou při poskytování relevantních a přístupných řešení.“.

- První volba (First choice) - Společnost poskytuje férové nabídky s jasnými přínosy pro klienty, proto je jen logické a přirozené, že se stávají první volbou.
- Nabídka a služby (Delivering) - Společnost se snaží vést zaměstnance k snaze o maximální výkon.
- Relevantní (Relevant) - Předvídá a naplňuje skutečné lidské potřeby. Nabízí díky tomu pojištění šitá na míru klientovi.
- Dostupné (Accessible) – Jednoduché, srozumitelné, pochopitelné, použitelné a dostupné řešení za dobrou cenu.
- Pojistná řešení (Insurance solutions) - Pojištění, která poskytuje tato společnost, představuje vhodnou kombinaci ochrany, poradenství a služeb.

Společnost XY klade velký důraz na firemní hodnoty a dbá na to, aby s nimi byl každý zaměstnanec řádně seznámen. Jedná se o tyto hodnoty:

- Držíme slovo - Společnost XY se snaží vytvářet dlouhodobé vztahy na základě zaměstnanců, klientů a také veřejnosti. Jejich úsilí směřuje především k tomu, aby zlepšili životy klientů a dokázali tento závazek plnit dnes, ale i v budoucnu.
- Vážíme si našich lidí - Zaměstnanci jsou průběžně vzděláváni. Společnost XY podporuje různorodost a vytváří transparentní, sourodé a dostupné pracovní prostředí. Rozvojem zaměstnanců cílí na dlouhodobou budoucnost a spokojenost jak klientů, tak zaměstnanců.
- Jsme součástí společnosti - Patří do globální skupiny se silnými, dlouhotrvajícími a udržitelnými vztahy.
- Jsme otevření - Otevření novým myšlenkám a různým pohledům na věc.

## 5.2 Charakteristika zaměstnanců

Zaměstnanci společnosti XY se dají rozdělit na dvě skupiny. Zaměstnanci, jejichž pracovní vztah se společností se zakládá na pracovní smlouvě a na osoby samostatně výdělečně činné. Toto dělení jsem zavedla, protože se ve firmě nachází velké množství osob samostatně výdělečně činných.

U společnosti XY lze pracovat jako osoba samostatně výdělečně činná na těchto pozicích: oblastní manažer, obchodní poradce, zprostředkovatel prodeje, specialista prodeje, školitel/lektor. V současné době se ve firmě nachází 82 zaměstnanců OSVČ. Tito pracující mají však možnost také pracovat na hlavní pracovní poměr založený na pracovní smlouvě.

Následující pracovní pozice nemají možnost přejít v této společnosti na OSVČ. Do kategorie zaměstnanců s pracovní smlouvou tedy patří regionální ředitelé, administrativní pracovníci a servisní pracovníci. Ve firmě se jich nachází 74.

V období od 1.1. 2018 do 31.12. 2018 společnost přijala do zaměstnání 38 přepážkových zaměstnanců a 13 osob samostatně výdělečně činných.

#### **Tabulka č. 2: Vzdělání zaměstnanců**

Vysokoškolské vzdělání	36
Střední vzdělání s maturitou	106
Vyučen v oboru	0
Bez odborného vzdělání	0

Zdroj: vlastní zpracování

Ve společnost XY se nachází zaměstnanci, kteří by neměli alespoň maturitní zkoušku. Je to z toho důvodu, že zaměstnanci bez maturitní zkoušky nemůžou přistoupit k akreditované zkoušce z odborné způsobilosti pro distribuci produktů III. pilíře (doplňkové penzijní spoření). Tato odborná zkouška je povinná pro všechny finanční poradce, zprostředkovatele, prodejce a distributory doplňkového penzijního spoření. Důležité je však zmínit, že mzda se neodvívá od vzdělání, ale záleží na produkci. Zároveň společnost XY nepřijímá zaměstnance bez středoškolské vzdělání s maturitou, protože je toto vzdělání na zbylé pozice nutné.

### **5.3 Organizace práce**

Zaměstnanci s pracovní smlouvou, kteří pracují na přepážkách mají stanovenou pevnou pracovní dobu. Docházejí tedy do práce od pondělí do pátku. Zaměstnanci na přepážkách, tedy obchodní poradci a specialisté prodeje a pojišťovací zprostředkovatelé pracují ve dvousměnném provozu. Pracovníci docházejí na ranní a odpolední směny. Avšak každý zaměstnanec je v práci pouze 8 hodin. V ranních směnách docházejí do práce v 8:00 a odchází v 16:00. Pracovníci odpolední směny přichází do práce v 10:00 a končí v 18:00. O víkendech zaměstnanci nepracují. Administrativní pracovníci dochází pouze v době od 8:00 do 14:00. Servisní zaměstnanci mají navíc tu možnost pružného začátku a pružného konce pracovní doby nebo dokonce občasného home officu.

Na rozdíl od zaměstnanců s pracovní smlouvou mají osoby samostatně výdělečně výhodu v tom, že si pracovní dobu, kdy budou pracovat, a jestli budou pracovat, nebo budou trávit den v kanceláři, nastaví sami. Časově tedy nejsou nijak vázáni a nepracují ve směnném provozu. Školitelé mají rovněž flexibilní pracovní dobu, záleží také, kdy se koná školení.

# 6 ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ A BENEFITŮ VE SPOLEČNOSTI XY

## 6.1 Popis systému odměňování a benefitů

Jak již bylo zmíněno v kapitole charakteristika zaměstnanců, ve firmě můžeme zaměstnance rozdělit do 2 hlavních skupin. Na zaměstnance, se kterými společnost uzavřela pracovní smlouvu a na osoby samostatně výdělečně činné. Mezi skupinu zaměstnanců s pracovní smlouvou řadíme administrativní pracovníky, zaměstnance ze servisního oddělení, ale mohou sem patřit i ostatní. Mezi osoby samostatně výdělečně činné řadíme a mohou sem patřit pojišťovací zprostředkovatele, oblastní manažery, specialisty prodeje, obchodní poradce a od tohoto roku i školitele.

V této kapitole si popíšeme a rozebereme jednotlivé druhy odměňování na uvedených pozicích a jaké benefity k těmto pozicím náleží. U pracovních pozic si rozebereme odměňování a zaměstnanecké benefity u OSVČ a zaměstnance s pracovní smlouvou zvlášť. Konkrétní čísla celkové odměny si firma z pochopitelných důvodů nepřeje zveřejnit. Uvedené průměrné mzdy jsem zjistila z vlastního průzkumu na internetu a pouze u pozic, u kterých to bylo možné.

### Administrativní pracovníci a tajemníci

Průměrná mzda: 25 000 - 27 000 Kč

Administrativní pracovníci ve společnost XY jsou odměňováni klasickou fixní časovou mzdou bez jakýchkoliv variabilních složek. V práci zaměstnanci tráví klasicky 8 hodin denně. Výplata je vyplácena následující měsíc desátý den.

Administrativním pracovníkům jsou poskytnuty tyto benefity:

- Stravenky - Zaměstnanci dostávají 100 Kč stravenky. Zaměstnavatel hradí 80% a zaměstnanci si doplácí 20%.
- Závodní stravování
- Dovolená nad zákonný nárok - 5 týdnů dovolené v kalendářním roce.
- Firemní mobil
- Firemní notebook
- Příspěvek na penzijní a životní pojištění
- příspěvek na dopravu
- Jazykové a odborné kurzy
- Cafetérie
- Sick days, free days - Dohromady je k využití 5 dnů.
- Multisport karta



### Obchodní poradci, specialisté prodeje a pojišťovací zprostředkovatelé s pracovní smlouvou

Průměrná mzda: 25 000 Kč + variabilní složka

Obchodní poradci a specialisté prodeje jsou odměňováni stejným způsobem. Jako administrativní pracovníci jsou odměňováni fixní časovou mzdou, avšak na rozdíl od nich mají poradci ještě variabilní složku mzdy. Ta závisí na počtu uzavřených smluv a navíc ještě dostávají odměnu, pokud byl splněn stanovený plán. Tato složka mzdy je pak vyplácena měsíčně nebo kvartálně.

Obchodním poradcům, specialistům prodeje a zprostředkovatelům jsou poskytovány tyto benefity:

- Stravenky - Zaměstnanci dostávají 100 Kč stravenky. Zaměstnavatel hradí 80% a zaměstnanci si doplácí 20%.
- Dovolená nad zákonný nárok - 5 týdnů dovolené v kalendářním roce.
- Firemní mobil
- Firemní notebook.
- Jazykové a odborné kurzy
- Příspěvek na penzijní a životní pojištění
- Cafetérie
- Sick days, free days - Tento benefit činí 5 dnů.
- Příspěvky na dopravu
- Multisport karta
- Slevy na firemní produkty

### Servisní pracovníci

Tito pracovníci jsou rovněž odměňováni fixní časovou mzdou bez jakékoliv variabilní složky mzdy.

Servisním pracovníkům jsou poskytovány tyto benefity:

- Stravenky a závodní stravování.
- 25 dní dovolené + 5 dní sick days/free days.
- Firemní mobil/notebook.
- Pružná pracovní doba.
- Multisport karta.
- Home office.
- Cafeterie
- Slevy na firemní produkty.

### Obchodní poradci, specialisté prodeje a pojišťovací zprostředkovatelé (OSVČ)

Průměrná mzda: 30 000 - 35 000 Kč + prémie

OSVČ nejsou odměňováni fixní mzdou, náleží jim podílová forma mzdy. To znamená, že výši mzdy je zcela závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách. K tomu mají možnost dostat každý měsíc prémie/odměny za splnění stanoveného měsíčního plánu. Další částku, kterou můžou získat, je za obvolávání a znovu získání

klientů, kterým skončila smlouva. Výše této částky se pak odvíjí od počtu obnovených smluv.

Co se týče zaměstnaneckých benefitů, jediné, co jim společnost poskytuje jsou slevy na firemní produkty a příspěvky na penzijní a životní pojištění.

#### Školitelé/lektoři

Školitelé jsou odměňováni fixní mzdou bez jakékoliv variabilní složky. Tato mzda je jim vyplácena měsíčně, a protože to jsou též OSVČ z benefitů dostávají slevy na firemní produkty a příspěvky na penzijní a životní pojištění.

#### Oblastní manažeři

Bohužel společnost XY mi nechtěla poskytnout informace o odměňování a zaměstnaneckých benefitech pro oblastní manažery, jejichž pracovní vztah je založen na pracovní smlouvě, proto zde bude uvedeno pouze odměňování OSVČ oblastních manažerů.

Mzda OSVČ oblastních manažerů je tvořena 20 % výplat zaměstnanců/OSVČ obchodních poradců, pojišťovacích zprostředkovatelů a specialistů prodeje. Rovněž se jim připisuje 20 % z celkového splnění plánů. Dále dostávají určitou částku podle počtu náborových schůzek za měsíc. Co se týče zaměstnaneckých benefitů společnost XY jim také poskytuje slevy na firemní produkty a příspěvky na penzijní a životní pojištění.

#### Cafeterie system společnosti XY

Každý zaměstnanec má svůj vlastní účet, kde má uvedené své benefitní body, za které může nakupovat podle svého gusta u smluvních partnerů. Každý zaměstnanec dostává dohromady 3000 Kč ve formě benefitních bodů na rok. Společnost XY využívá program Benefit Plus, kde lze nakupovat a využívat slevy až u 9000 smluvních partnerů. Záleží tedy na firmě, které výhody zaměstnavatel vybere.

Seznam slev (jedná se pouze o příklad):

- Poukázky na zájezd (Fisher, Exim Tours, Invia, Neckermann, Zájezdy.cz)
- % z nákupů zpět (Knihy Dobrovský, Kasa)
- Body navíc za nákupy (Deichmann)
- Nákup lékárenského zboží (Dr. Max, Benu)
- Tábory s AJ (Spěváček)
- Letní osvěžení v Podolí
- Vstupenky (Ticketstream, ticketlive, ticketart, Divadlo Hybernia - muzikály)
- Wellness a lázeňské pobyty (Spa)
- Masáže (Mystic Temple)
- Poukazy na ubytování (Novasol)
- Poukázky na zážitek (Allegria)
- Dentální hygiena (Arbes)
- Výlet do Tropical Islands (Aliatour)

Co si lze z Cafeterie koupit (jedná se pouze o příklad)

- Sport - Vstupné do sportovních zařízení, členství ve sportovních klubech, služby trenérů, aktivity ve fitness centrech, pronájem kurtu, bazény aj.
- Zdraví - Řadíme sem kupříkladu lékárny, optiky, masáže, zdravotní péče, očkování, zubař aj.
- Kultura - Lze zakoupit například vstupenky do divadla, kina, koncerty, sportovní akce, zoo a další kulturní akce.
- Cestování - Zaměstnanec může například využívat penzions v ČR, lázně, wellness pobyty, slevové portály (prodloužené pobyty), služby cestovních kanceláří a cestovních agentur (dovolené), dětské tábory.
- Vzdělávání - Příkladem jsou jazykové kurzy, odborné kurzy, školné pro děti.
- Knihy
- Penzijní připojištění - Zaměstnanci mají možnost si převést body z cafeterie na jejich penzijní připojištění a to jedenkrát ročně v termínu od 1.10. do 15.11.

Společnost XY pořádá celoroční soutěž pro některé zaměstnance i OSVČ. Z každého regionu se vybere 1 OSVČ a 1 zaměstnanec s pracovní smlouvou s největší produkcí. Výherci pak mají možnost účastnit se pracovní stáže v zahraničí.

Společnost XY zavedla také čtvrtletní soutěž, kde se opět vybírají zaměstnanci s největší produkcí z každého regionu. Vyhrát mohou kupóny do obchodu Mall.

## 6.2 Výzkumná část

Cílem mé bakalářské práce je zjistit, zda současný systém odměňování a benefitů ve společnosti XY, je funkční, z toho důvodu jsem se rozhodla zvolit metodu dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření povede k odpovědím na následující výzkumné otázky:

- Je pro zaměstnance a OSVČ současný systém odměňování motivující?
- Je systém odměňování spravedlivý pro zaměstnance i OSVČ?
- Jsou zaměstnanci spokojeni se zaměstnaneckými benefity?
- Využívají zaměstnanci všechny zaměstnanecké benefity?

### 6.2.1 Dotazníkový průzkum mezi zaměstnanci společnosti XY

Záměrem dotazníkového šetření bylo zjistit funkčnost současného systému odměňování a celkovou spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování a zaměstnaneckých benefitů. Dotazník obsahuje 16 otázek. Z nichž 4 otázky jsou obecné a cílí na základní charakteristiku respondentů. Do tohoto dotazníkového šetření jsem zahrнула obě skupiny pracovníků, pracovníky s pracovní smlouvou i OSVČ. Dotazník byl rozeslán mezi 110 zaměstnanců, z čehož se mi vrátilo 70 odpovědí. Celková návratnost dotazníku činí 63 %. Výsledky dotazníkového šetření jsou zpracovány v grafech a tabulkách.

## Charakteristika respondentů

Pro základní charakteristiku respondentů byly stanoveny první 4 otázky. V těchto otázkách jsem zjišťovala pohlaví respondentů, věkovou kategorii, pracovní pozici a dosažené vzdělání. Pro lepší orientaci ve výsledcích jsem zahrнула do otázky ohledně pracovní pozice také to, zda jsou u společnosti XY vedení jako osoby samostatně výdělečně činné. Výsledky těchto otázek dopadli následovně:

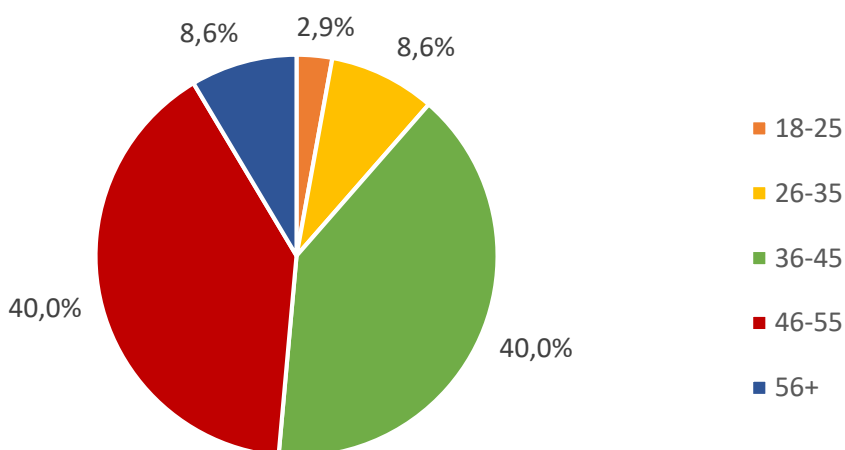
### Otázka č. 1: Jakého jste pohlaví?

Na dotazníkové šetření odpovědělo celkově 58 žen, což činí 82,9 % a pouhých 12 mužů. V přepočtu na procenta to je 17,1 %. Je tedy očividné, že ve firmě je větší zastoupení žen než mužů.

### Otázka č. 2: Zvolte věkovou kategorii.

Výběr možných odpovědí můžete vidět v grafu č.1. Největší věkové zastoupení, které je rovno 40 %, mají mezi respondenty zaměstnanci, kteří odpověděli 36-45 a 46-55. Četnost respondentů těchto odpovědí je pro každou skupinu 28 respondentů. Nejnižší zastoupení respondentů tvoří skupina zaměstnanců ve věku 18-25 a to v počtu 2 respondentů. Skupiny ve věku 26-35 a 46-55 se rovněž shodují a do každé skupiny spadá 6 odpovídajících.

### Graf č. 1: Věkové rozmezí respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č.3: Uvedte pracovní pozici a zda jste OSVČ.

V následující tabulce č.3 je vidět, že nejvíce na dotazník odpovídali obchodní poradci, specialisté prodeje a pojišťovací zprostředkovatelé. Všechny tyto tři pozice jsou ve větším zastoupení, než je 25 %. V menšině se dotazníkového šetření účastnili školitelé, administrativní pracovníci/tajemníci a oblastní manažeři. Servisní zaměstnanci dotazníkové šetření vůbec nevyplňovali.

**Tabulka č. 3: Pracovní pozice respondentů**

	Četnost	Procenta
Obchodní poradce	22	31,4 %
Specialista prodeje	20	28,6 %
Školitelé/Lektoři	4	5,7 %
Oblastní manažeři	2	2,9 %
Administrativa/Tajemníci	4	5,7 %
Pojišťovací zprostředkovatelé	18	25,7 %
Servisní zaměstnanci	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Další částí této otázky, jejíž výsledky naleznete v tabulce č.4, bylo zjistit, kdo z odpovídajících respondentů je u společnosti XY jako OSVČ. Na dotazník odpovědělo celkově 26 OSVČ. Jak již bylo zmíněno dříve, ne na každé pracovní pozici lze pracovat jako OSVČ, proto je v tabulce uveden počet respondentů, kteří by jako OSVČ pracovat mohli. Více jak polovina tedy upřednostní práci na základě pracovní smlouvy, a tedy získat tak větší škálu zaměstnaneckých benefitů. Důležité je ale také zmínit, že ne všem společnost nabídne práci jako OSVČ. Zbylých 44 pracovníků s pracovní smlouvou nechtějí pracovat jako OSVČ nebo to jsou zaměstnanci, kteří takovou možnost nemají.

**Tabulka č. 4: Četnost OSVČ mezi respondenty**

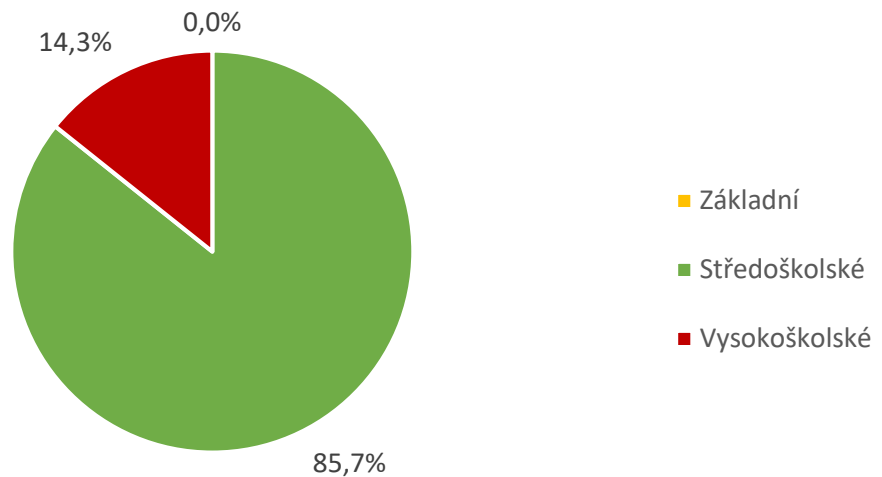
	Četnost	Procenta
Osoby, které by mohli být OSVČ	66	-
OSVČ	26	37,1 %
Zaměstnanci s pracovní smlouvou	44	62,9 %

Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 4:** Jakého nejvyššího stupně vzdělání jste dosáhli?

Z grafu č. 2 lze vidět, že dotazníkového šetření se účastnili z 85,7 % respondenti se středoškolským vzděláním a 14,3 % s vysokoškolským. Po prozkoumání dotazníků jsem zjistila, že vysokoškolsky vzdělaní jsou všichni lektoři a pár zprostředkovatelů.

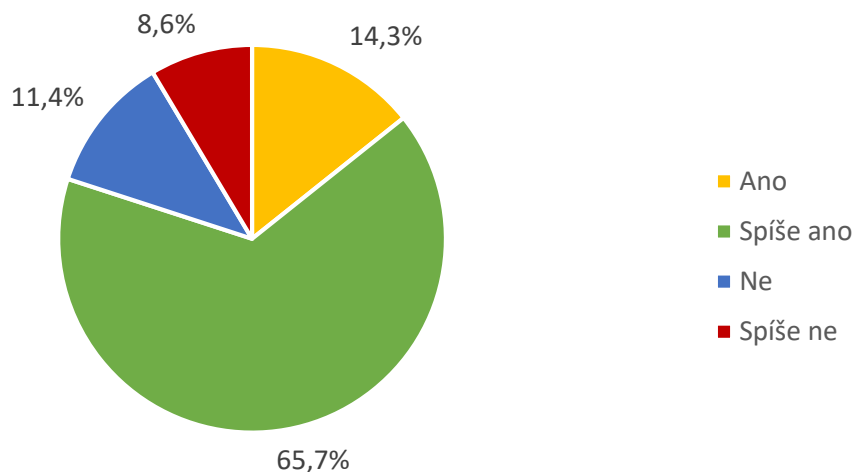
**Graf č. 2: Vzdelanost respondentů**



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 5:** Vyhovuje Vám současný systém peněžního odměňování ve společnosti? Graf č. 3 znázorňuje, že pro 65,7 % respondentů je současným systémem odměňování spíše vyhovující. Mezi těmito respondenty mají největší zastoupení zaměstnanci na pozici obchodní poradce, pojišťovací zprostředkovatel a specialisté prodeje s pracovní smlouvou. Rovněž jsou spíše spokojeni také všichni lektori, co v dotazníku odpovídali. Druhé největší zastoupení má se svými 14,3 % odpověď ano. Mezi odpovídajícími se objevili pouze osoby samostatně výdělečně činné pracující jako obchodní poradci, pojišťovací zprostředkovatelé a specialisté prodeje. Z celkového počtu 70 respondentů je pro odpověď ne 11,4 %. Osm respondentů je tedy se systémem peněžního odměňování nespokojených. Na tuto odpověď odpovídali pouze administrativní pracovníci. Nejmenší zastoupení získala odpověď spíše ne. Tuto odpověď zvolilo pouhých 8,6 % respondentů. Zde odpovídali respondenti, kteří jsou na pozici obchodní poradce jako OSVČ.

**Graf č. 3: Spokojenost se současným systémem peněžního odměňování**

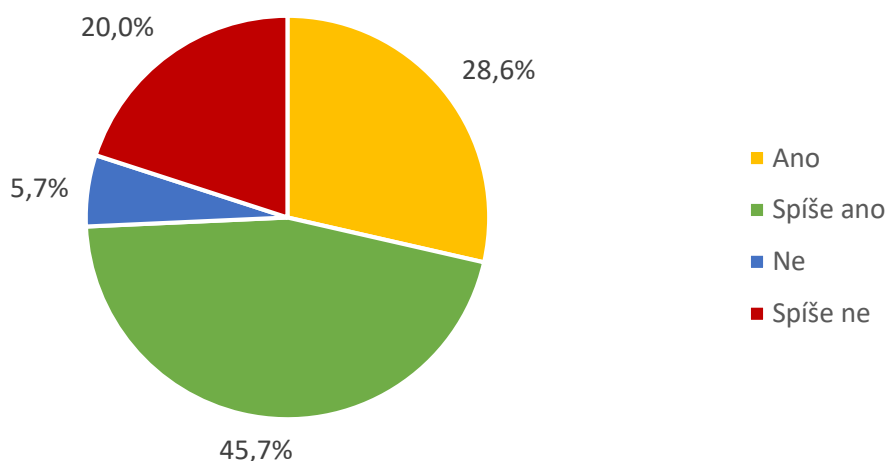


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 6:** Myslíte, že jste odměňován/a spravedlivě ve srovnání s vaším přínosem/výkonem?

Nejvíce zastoupená odpověď v grafu č. 4 je opět odpověď spíše ano. Z celkového počtu respondentů si 45,7 % myslí, že jsou spravedlivě odměňováni za svůj výkon. S touto odpovědí se více ztotožňují obchodní poradci, pojišťovací zprostředkovatelé a specialisté prodeje, kteří jsou zaměstnáni na pracovní smlouvu. Mezi těmito respondenty se objevili také oblastní manažeři, kteří jsou s odměnou za svůj výkon spíše spokojeni. Velké množství respondentů vybíralo odpověď ano. Složení respondentů je obdobné jako u odpovědi spíše ano. Zde se však vyskytují spíše OSVČ, kteří jsou velice spokojeni. Menší část respondentů odpovídala, že jsou odměňováni spíše nespravedlivě. Mezi těmito respondenty se objevili veškerí lektoři, administrativní pracovník a pár obchodník poradců. Nejmenší zastoupení získala odpověď s 5,7 %, ne. Zde odpovídali zbylí administrativní pracovníci.

**Graf č. 4: Odměňování ve srovnání s přínosem/výkonem**



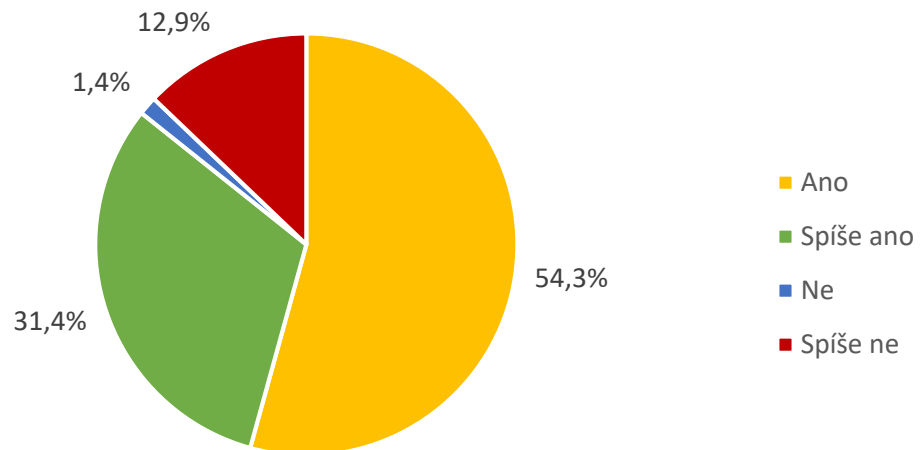
Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 7:** Motivuje vás odměňování k lepšímu výkonu?

V následujícím grafu č. 5, který představuje výsledky na otázku č.7, můžeme vidět, že opravdu velká část účastníků dotazníkového šetření je k lepšímu výkonu motivována právě odměňováním. Jedná se přesně o 54,3 % dotázaných. Rovněž odpověď spíše ano zvolila poměrně velká část respondentů a to 31,4 %. Dohromady motivace 85,7 % dotázaných je silně ovlivněna odměňováním.

12,9 % respondentů se přiklonilo k odpovědi spíše ne a pouze motivace jednoho člověka není odměňováním ovlivněna.

**Graf č. 5: Motivace v odměňování**



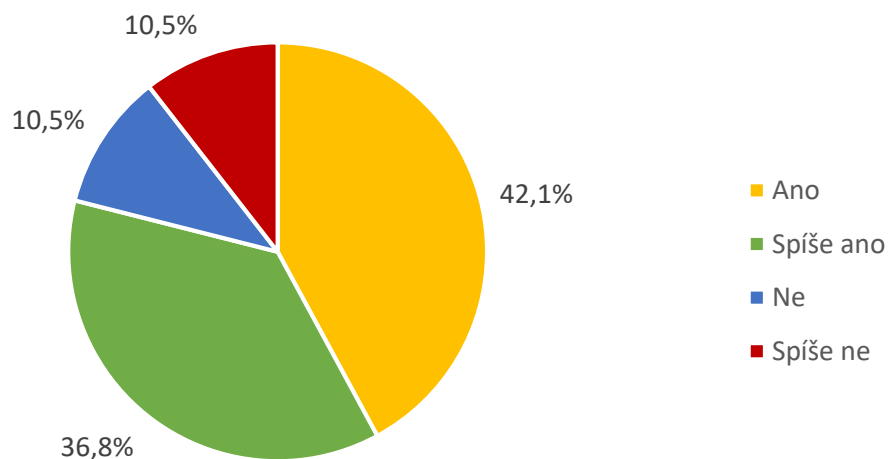
Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 8:** Můj manažer/vedoucí mi poskytuje dobrou zpětnou vazbu týkající se mého přínosu/výkonu.

V grafu č. 6 převládají ve velké většině 42,1 % a 36,8 % odpovědi ano a spíše ano. Na těchto odpovědích se shodli obchodní poradci, zprostředkovatelé a specialisté prodeje, jak OSVČ tak ti s pracovní smlouvou. Jsou tedy se zpětnou vazbou od manažera spokojeni.

Kdo již tak spokojený není, jsou administrativní pracovníci a lektoři, odpověděli dohromady v počtu 8 lidí.

**Graf č. 6: Zpětná vazba**

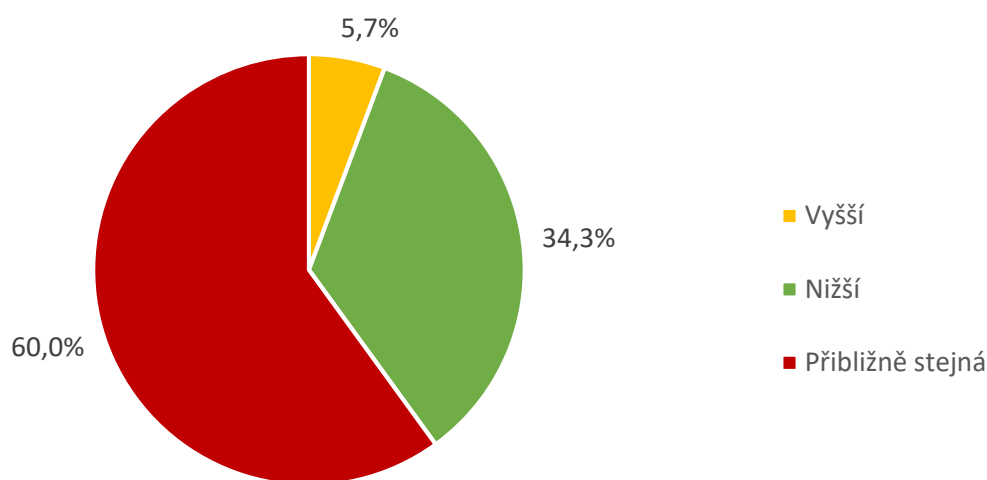


Zdroj: vlastní zpracování



**Otázka č. 9:** V porovnání s ostatními firmami ve stejném oboru je má mzda: Zde měli zaměstnanci na výběr mezi odpověďmi vyšší, nižší a přibližně stejná. V tomto grafu č. 7 si 60 % zaměstnanců myslí, že mzda na jejich pozici je srovnatelná se mzdou v jiných firmách. Druhou nejčastěji zastoupenou odpovědí je, že obdobné pozice v jiných firmách jsou odměňovány vyšší mzdou. Za tímto výrokiem si stojí administrativní pracovníci, lektoři a pár poradců, zprostředkovatelů a specialistů prodeje s pracovní smlouvou. 5,7 % respondentů usuzuje, že je jejich mzda vyšší než v ostatních společnostech.

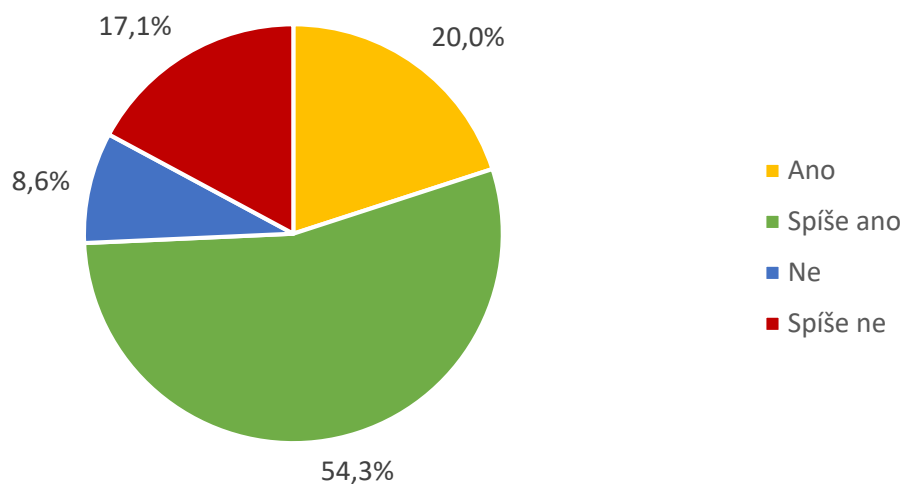
**Graf č. 7: Porovnávání mzdy**



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 10:** Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá Vaším znalostem a dovednostem? Výsledky otázky č. 10 jsou graficky vyobrazeny v grafu č. 8. Celkově 54,3 % respondentů si spíše myslí, že mzda odpovídá jejich znalostem a dovednostem. S odpovědí ano souhlasilo dohromady 20 % respondentů. Mezi respondenty u těchto odpovědí se objevovali pouze zaměstnanci poboček - obchodní poradci, zprostředkovatelé a specialisté prodeje v celkovém počtu 38 a 21 OSVČ se stejným zaměřením. Za odpovědí spíše ne, která získala hlasy od 17,1 % respondentů. Administrativní pracovníci, lektoři a 4 obchodní poradci/zprostředkovatelé/specialisté prodeje si myslí, že jejich mzda spíše není přiměřená vůči jejich znalostem a dovednostem. Nejméně hlasů obdržela odpověď ne. Pocitu, že mzda neodpovídá jejich znalostem, nabylo 8,6 % respondentů, mezi něž patří zprostředkovatel, obchodní poradce a specialita prodeje.

**Graf č. 8: Odpovídá mzda znalostem/dovednostem?**



Zdroj: vlastní zpracování

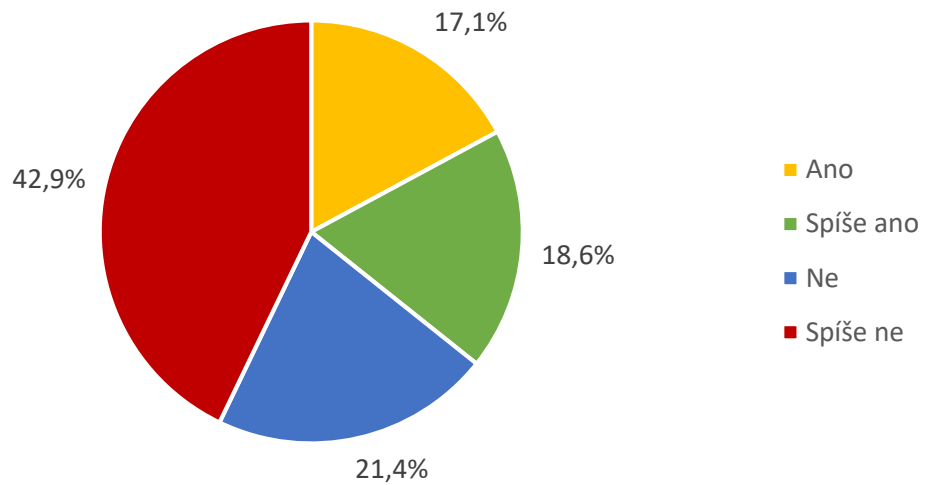
**Otázka č. 11:** Odvíjí se vaše mzda od délky působení ve firmě?

Nejvíce respondentů tvrdí, že jejich mzda se pravděpodobně od délky působení ve firmě neodvíjí. Mezi respondenty, kteří hlasovali pro tuto odpověď, se objevily pracovní pozice stejné pro OSVČ a zaměstnance s pracovní smlouvou. Celkově pro odpověď spíše ne hlasovalo 30 lidí, tedy 42,9 %.

Druhou nejvolenější odpovědí se stala odpověď s 15 dotazovanými, kteří uvedli, že jejich mzda nesouvisí s délkou působení. Myslí si to jak administrativní pracovníci, tak obchodní poradci, zprostředkovatelé i specialisté prodeje.

Respondenti, kteří se rozhodli pro odpověď ano a spíše ano, jsou v celkovém počtu 25 lidí. Z velké většiny jsou mezi respondenty specialisté prodeje s pracovní smlouvou a pár zprostředkovatelů jako OSVČ. Výsledky můžete vidět graficky znázorněné v grafu č. 9.

**Graf č. 9: Mzda a délka působení ve firmě**



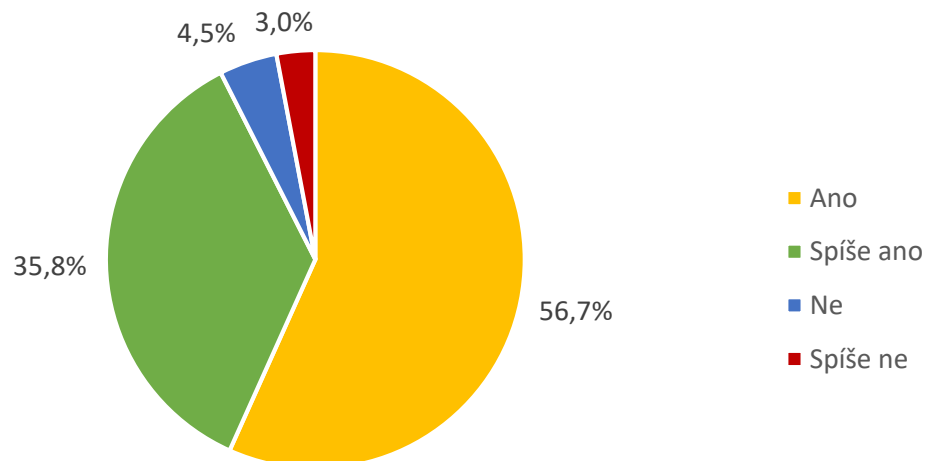
Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 12:** Myslíte si, že jste obeznámen/a se všemi zaměstnaneckými benefity, které společnost poskytuje?

V grafu č. 10 můžeme vidět, že 56,7 % dotázaných si je jistých, že jsou seznámeni a vědí o všech zaměstnaneckých benefitech, které firma na jejich pozicích nabízí. Velké množství respondentů, tedy 35,8 %, už si v tomhle tvrzení nejsou tak jistí.

Nejméně zastoupené odpovědi jsou možnosti ne a spíše ne, takže pouhých 4,5 % respondentů pro ne a 3 % respondentů pro spíše ne, nejsou řádně seznámeni se všemi zaměstnaneckými benefity.

**Graf č. 10: Obeznámenost se zaměstnaneckými benefity**



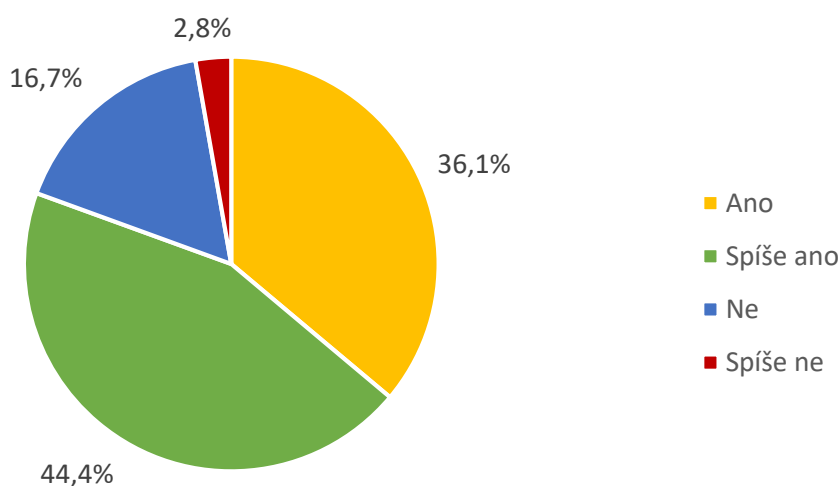
Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 13:** Jste spokojen/a se současným systémem zaměstnaneckých benefitů ve firmě?

Se současným systémem zaměstnaneckých benefitů je spokojeno celkem 36,1 % dotázaných. Téměř spokojených je 44,4 % respondentů. Dohromady to dělá 58 zaměstnanců, kteří jsou velice spokojeni se zaměstnaneckými benefity. Mezi těmito spojenými respondenty se objevili jak OSVČ, tak zaměstnanci s pracovní smlouvou, ale pouze na pozicích obchodní poradce, specialista prodeje a pojišťovací zprostředkovatelé.

Těch, kteří jsou nespokojeni nebo téměř nespokojeni, je dohromady 19,5 %. To je 14 respondentů ze 70 dotázaných. Nejvíce nespokojeni jsou OSVČ, objevují se v těchto volbách odpovědí nejčastěji. Dále by si to jinak představovali administrativní pracovníci a lektori. Výsledky této otázky lze vidět v grafu č. 11.

**Graf č. 11: Spokojenost se zaměstnaneckými benefity**



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 14:** Jaké benefity Vám zaměstnavatel poskytuje?

Pro odpovídání na otázku č. 14 jsem připravila seznam benefitů, o kterých si myslím, že jsou v dnešní době nejčastěji nabízeny zaměstnavateli. Z tabulky č. 5 můžeme vidět, že společnost XY nabízí nejvíce zaměstnancům příspěvek na penzijní či životní pojištění a to 46 respondentům. Druhým nejčastěji nabízeným benefitem, které se umístily na stejný příčce, jsou firemní mobily/firemní notebooky. Tyto benefity jsou poskytovány 38 respondentům. Firemní mobil a firemní notebook jsou poskytovány a nabízeny pouze zaměstnancům s pracovní smlouvou, tedy administrativní pracovníci, zprostředkovatelé, obchodní poradci a specialisté prodeje. Dalším více poskytovaným benefitem jsou stravenky nebo závodní stravování. Společnost XY tento benefit dává 36 zaměstnancům z 70 dotázaných. Na stejných příčkách se s 32 respondenty umístily benefity dovolená nad zákonný nárok a cafeterie. Dovolenu navíc a cafeterii společnost XY poskytuje také pouze zaměstnancům s pracovní smlouvou. 26 dotázaných

ještě uvedlo, že krom jich vypsanych zaměstnaneckých benefitů jim zaměstnavatel poskytuje jiné. Sick days a free days společnost XY poskytuje pouze 24 účastníkům dotazníkového šetření. Méně zastoupenými benefity jsou jazykové a odborné kurzy. Podle výsledků tento benefit je poskytován pouze 4 zaměstnancům. Se stejným počtem dopadla i zaměstnanecká výhoda firemní vozidlo nebo příspěvky na dopravu. Společnost XY firemní automobil nebo příspěvek na dopravu poskytuje 4 zaměstnancům. Nejméně nabízenými benefity jsou 13. plat a přechodné ubytování či příspěvek na bydlení. V tabulce žádný hlas nezískaly benefity firemní školka a prodloužená rodičovská dovolená.

Mezi jinými odpověďmi se objevily tyto benefity:

- slevy na produkty
  - cestovní pojištění, pojištění vozidla, výhodné penzijní či životní pojištění,
- bonusy za plnění v různých obdobích roku
- soutěže o poukázky do obchodu Mall
- soutěže o zahraniční zájezdy

**Tabulka č. 5: Seznam zaměstnaneckých benefitů**

	Četnost	Procenta
Stravenky nebo závodní stravování	36	51,4 %
Sick days, free days	24	34,3 %
Prodloužení rodičovské dovolené	0	0 %
Jazykové a odborné kurzy	4	5,7 %
Cafeterie	32	45,7 %
Dovolená nad zákonný nárok	32	45,7 %
Firemní mobil	38	54,3 %
Firemní notebook	38	54,3 %
Firemní vozidlo nebo příspěvky na dopravu	4	5,7 %
Přechodné ubytování či příspěvek na bydlení	2	2,9 %
Příspěvek na penzijní či životní pojištění	46	65,7 %
13. plat	2	2,9 %
Firemní školka	0	0 %
Jiné...:	26	37,1 %

Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 15:** Jaké benefity nejvíce využíváte?

Výsledky na otázku č. 15 můžeme vidět v tabulce č. 6. Zaměstnanecké benefity jsou v tabulce seřazeny od nejvyužívanějšího po nejméně využívaný. Na první příčce nejvyužívanějšího benefity se umístili stravenky nebo závodní stravování. Využívá ho 42,9 % účastníků dotazníkového šetření. Druhým nejpoužívanější výhodou je systém bufetu. Tento lákavý benefit užívá 34,3 % dotázaných. Třetím velice oblíbeným benefitem jsou slevy na firemní produkty. V tomto benefitu našlo oblibu 28,6 % respondentů. Hned pod slevami na firemní produkty se umístil s 27,1 % dotázaných příspěvek na penzijní a životní pojištění. Dovolená nad rámec zákona je více využívána 14,3 % respondenty. Ve 4 případech zvolili respondenti jazykové a odborné kurzy nebo příspěvek na dopravu. Se stejným počtem odpovědí dotázaných skončil také celoroční bonus a 13. plat. Odpovědělo 2,9 % respondentů.

**Tabulka č. 6: Nejvyužívanější benefity**

	Četnost	Procenta
Stravenky/závodní stravování	30	42,9 %
Bufet	24	34,3 %
Slevy na firemní produkty	20	28,6 %
Příspěvek na penzijní a životní pojištění	19	27,1 %
Dovolená nad rámec zákona	10	14,3 %
Firemní mobil	8	11,4 %
Jazykové a odborné kurzy	4	5,7 %
Příspěvek na dopravu	4	5,7 %
Celoroční bonus	2	2,9 %
13. plat	2	2,9 %

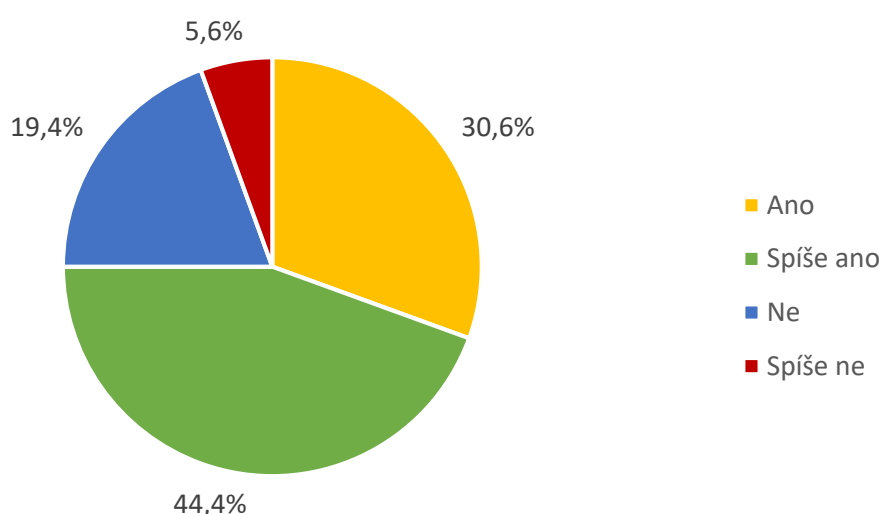
Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 16:** Motivují vás benefity k lepšímu výkonu?

V otázce č. 16, jejíž grafické znázornění výsledků můžeme vidět v grafu č. 12, se 30,6 % účastníků dotazníkového šetření shodlo, že zaměstnanecké benefity je naprosto motivují k lepšímu výkonu. Motivující jsou hlavně pro obchodní poradce, zprostředkovatele, speciality prodeje (s pracovní smlouvou) a 2 administrativní pracovníci. Objevilo se však i pár OSVČ.

Méně jistí si u této otázky byli respondenti, kteří zvolili odpověď spíše ano, avšak zaměstnanecké benefity jsou pro ně stále dost motivující. Dohromady tuto odpověď zvolilo 44,4 % účastníků dotazníkového šetření. Mezi těmito respondenty se objevili opět převážně jako v předchozí odpovědi obchodní poradci, zprostředkovatele, specialisté prodeje (s pracovní smlouvou) a 2 administrativní pracovníci. Menšinovými odpověďmi byly volby ne a spíše ne a to 19,4 % respondentů bylo pro odpověď ne, 5,6 % respondentů vybralo odpověď spíše ne. Benefity nejsou motivující pro OSVČ a pro jednoho obchodního poradce.

**Graf č. 12: Motivace v benefitech**



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 17:** Jaké benefity u zaměstnavatele postrádáte a rádi byste, aby je zavedl? Odpovědi na tuto otázku byly opravdu různorodé, protože jsem respondentům nedala možnost ze seznamu, ale mohli se sami rozepsat. Z toho důvodu jsem se rozhodla netvořit ani graf ani tabulku a vypsát to raději ručně.

Zaměstnanecké benefity, které by zaměstnanci uvítali jsou:

- 13. plat
- příspěvky na dovolenou
- firemní automobil
- příspěvek na ošacení
- vyšší příspěvky na stravenky
- příspěvek na tábor pro děti

Mezi výsledky se však nacházely i odpovědi typu „stejně benefity pro OSVČ a zaměstnance“, „více dovolené“ a „nevím, nic mě nenapadá“.

## 7 ZHODNOCENÍ VÝZKUMÝCH OTÁZEK

Dotazníkové šetření mělo odpovědět na 4 stanovené výzkumné otázky. První z nich byla, jestli je pro zaměstnance současný systém odměňování motivující. Společnost XY jak již bylo zmíněno, rozděluje lidi patřící do firmy na zaměstnance s pracovní smlouvou a na OSVČ. Zaměstnanci s pracovní smlouvou obsazují pracovní pozice jako administrativní pracovníci, obchodní poradci, pojišťovací zprostředkovatelé a specialisté prodeje. Obchodní poradci, zprostředkovatelé a specialisté jsou ve společnosti XY většinou se systémem odměňování spokojeni. Podle výsledků dotazníkového šetření jsou tímto systémem pozitivně motivováni, jejich mzda odpovídá průměru v těchto oborech. Kromě fixní časové mzdy tito zaměstnanci dostávají také variabilní složku mzdy za výkon. Zaměstnanci na těchto pozicích mají rovněž pocit, že jejich mzda odpovídá jejich znalostem a výkonu, na kterou dostávají dostatečně velkou zpětnou vazbu od svých manažerů. Kdo již z těchto řad není tak spokojen a odpovídal převážně negativně, jsou administrativní pracovníci. Administrativní pracovníci dostávají pouze fixní časovou a zaměstnanecké benefity stejné jako obchodní poradci apod. S vyšší své fixní mzdy nejsou spokojeni a souhlasí s tím, že je menší ve srovnání s obdobnými pozicemi. Krom toho mají administrativní pracovníci pocit, že tato mzda neodpovídá jejich znalostem a přínosu ve firmě. Domnívám se, že zaměstnanci na této pozici se můžou cítit nedůležití a nedocení, protože podle výsledků otázky č. 8 se jim nedostává ani dostatečné zpětné vazby od vedoucích/manažerů, zatímco ostatním ano. Co se týče OSVČ, mezi které můžou patřit všechny pozice, až na administrativní pracovníky a servisní techniky, odpovídali téměř všichni pozitivně na otázky vztahující se k systému odměňování. Negativně se vyjadřovali lektoři, kteří se shodli téměř ve všem s administrativními pracovníky. Podotkla bych, že lektoři jsou od 1. 1. 2018 též OSVČ, avšak do té doby byli zaměstnání na základě pracovní smlouvy, tím pádem přišli o téměř všechny zaměstnanecké výhody, na které byli zvyklí. Dále je nutné podotknout, že společnost XY pořádá soutěže pro obchodní poradce, speciality prodeje a pojišťovací zprostředkovatele, můžou vyhrát zahraniční zájezdy a různé poukazy do Mall.

Druhou výzkumnou otázkou bylo, zda je systém odměňování spravedlivý pro zaměstnance i OSVČ. Zde si rozebereme pouze obchodní poradce, specialisty prodeje a pojišťovací zprostředkovatele z obou pohledů. Zaměstnanci s pracovní smlouvou, jak již bylo zmíněno, jsou odměňováni fixní časovou mzdou a variabilní složkou mzdou, jejíž výše je ovlivněna jejich výkonem a mohou také obdržet měsíční nebo čtvrtletní odměnu za splnění plánu. K tomu všemu dostávají velkou řadu zaměstnaneckých benefitů. OSVČ jsou odměňováni podílovou mzdou, její výše je zcela závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách. K tomu mají možnost dostat každý měsíc prémie/odměny za splnění stanoveného měsíčního plánu. Další částku, kterou můžou získat, je za obvolávání a znovu získání klientů, kterým skončila smlouva. Výše této částky se pak odvíjí od počtu obnovených smluv. Co se týče zaměstnaneckých benefitů, jediné, co jim společnost poskytuje jsou slevy na firemní produkty a příspěvky na pen-



zijní a životní pojištění. Zaměstnanci na těchto pozicích a OSVČ se v odpovědích v dotazníku převážně shodovali. Výhodou OSVČ je, že mají vyšší mzdu než pracovníci s pracovní smlouvou, možnost home officu a flexibilní časovou dobu. Jsou vlastními páni. Zaměstnanci mají pracovní dobu, menší plat a musí docházet na pobočku, avšak společnost XY se jim to snaží vykompenzovat velkým množstvím zaměstnaneckých benefitů. Myslím, že systém odměňování je spravedlivý pro obě skupiny, obě mají své pro a proti.

Třetí výzkumná otázka se zaměřovala na to, zda jsou zaměstnanci spokojeni se zaměstnaneckými benefity. Pochopitelně jsou se zaměstnaneckými benefity spokojeni převážně zaměstnanci s pracovní smlouvou, tudíž administrativní pracovníci, obchodními poradci, zprostředkovatelé a specialisté prodeje, viz. otázka č. 13 a graf č. 12. Musím však podotknout, že si myslím, že OSVČ si moc neuvědomují, že i home office a flexibilní pracovní doba je skvělý benefit, který naopak zaměstnanci nemají. Společnost XY se i tak snaží podpořit OSVČ benefity, a to ve formě příspěvku na penzijní a životní pojištění a slevami na firemní produkty. Nesmíme zapomenout na soutěže o zahraniční zájezdy a poukázky Mall, které jsou mimo jiné také skvělou motivací.

Čtvrtou výzkumná otázka se zaměřovala na to, zda zaměstnanci využívají všechny zaměstnanecké benefity. K této výzkumné otázce, jsem se rozhodla zjišťovat také informovanost zaměstnanců o poskytovaných benefitech. K tomu jsem zvolila otázky č. 14, kde mě zajímalo, jaké benefity zaměstnancům zaměstnavatel poskytuje. Zaměstnanci zde dostali k dispozici mnou sestavený seznam velice využívaných benefitů, který rozhodně není kompletním seznamem zaměstnaneckých benefitů již mi poskytla společnost XY, proto měli k dispozici i políčko jiné, kde se mohli rozepsat a uvést mnou opominuté zaměstnanecké benefity. Výsledky by se mohli zdát pozitivní, avšak dotazníkového šetření se zúčastnilo 44 zaměstnanců, kterým jsou poskytnuty stejné zaměstnanecké benefity. Jedná se o administrativní pracovníky, obchodní poradce, pojišťovací zprostředkovatele a speciality prodeje. U každého políčka (s výjimkou prodloužené rodičovské dovolené, bydlení, firemní školky a 13. platu), by se mělo tedy objevovat 44 hlasů, avšak kupříkladu jazykové a odborné kurzy byly zvoleny 4 zaměstnanci. To značí, že zaměstnanci o některých benefitech nejsou zcela informováni a tím pádem nemohou plně využívat všechny zaměstnanecké benefity. Dalším skvělým příkladem je multisport karta, kterou zaměstnavatel poskytuje, ale v dotazníku o ní nepadlo ani slovo.

## 8 DOPORUČENÍ

Společnost XY má svůj systém odměňování a zaměstnaneckých benefitů propracovaný, většinu zaměstnanců a OSVČ dostatečně motivuje k lepšímu výkonu, bohužel ne všechny zaměstnance a OSVČ. Jedním z problémů, co vidím, jsou nespokojení administrativní pracovníci, kteří odpovídali negativně téměř u každé otázce. Administrativní pracovníci mají pouze fixní časovou mzdu a k tomu velkou řadu benefitů, avšak ostatní zaměstnanci mají možnost zapojit se například do soutěží, kde mohou získat zájezdy do zahraničí nebo poukázky do obchodu Mall. Tyto soutěže jsou založeny na aktivitě vůči klientům. Navíc mají variabilní složku mzdy, která je rovněž závislá na výkonu. Takovou možnost administrativní pracovníci nemají, protože nejsou ve spojení s klienty, tak jako ostatní, proto bych společnost XY doporučila, aby místo soutěží a chybějící variabilní složky mzdy poskytovala administrativním pracovníkům 13. plat, který by jim to mohl vynahradit. Rozhodla jsem se zvolit 13. plat, protože v otázce č. 16 byl tento benefit žádaný právě administrativními pracovníky.

Dále bych se u administrativních pracovníků zaměřila na zpětnou vazbu od manažerů/vedoucích. V dotazníku se ke zpětné vazbě negativně vyjadřovali, proto bych například zavedla nějaké týdenní/měsíční porady, kde se společně zaměří na své výsledky, zhodnotí společně jejich pracovní nasazení, výkon a případně se dohodli na zlepšení. Na těchto poradách by se rovněž mohla zavést nehmotná odměna formou uznání, administrativní pracovníci jistě uvítají pochvalu za dobře odvedenou práci. Ostatní pracovníci jako obchodní poradci, specialisté prodeje a zprostředkovatelé jsou za svou odvedenou práci odměňováni variabilní složkou mzdy.

Dalším nedostatkem, co ve společnosti XY vidím, je obrovské množství benefitů. Samozřejmě, že když mají zaměstnanci možnost, si vybrat z větší škály benefitů je to lepší, avšak nabyla jsem pocitu, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o všech benefitech, které společnost XY poskytuje. Tím pádem je pochopitelné, že zaměstnanci nevyužívají všechny benefity, které jsou jim nabízeny, když o nich nevědí. Zaměřila bych se tedy na to, aby společnost XY řádně informovala zaměstnance o dostupných benefitech, především o cafeterii, která obsahuje mimo jiné benefity ve formě slev na cestování a poukazů, zlevněné dětské tábory, jež byli také v otázce č. 16 zvoleny jako benefity, které by zaměstnavatel mohl nabízet.

Velice žádané u zaměstnanců bylo, aby společnost hradila větší část stravenek/závodního stravování. Myslím si, že společnost by mohla hradit celkovou hodnotu stravenek výměnou za to, že odstraní z nabízených benefitů takové benefity, které nejsou využívány. Osobně bych odstranila z poskytovaných benefitů multisport kartu, o kterou zaměstnanci nejeví zájem, a to z toho důvodu, že příspěvek/slevy na sportovní aktivity a sportovní zařízení je již obsažen v cafeterii, která je zaměstnanci mnohem více využívána a řadí se mezi druhé nejvyužívanější benefity ve společnosti XY. První místo obsadili právě stravenky.

# Závěr

Tato bakalářská práce se zabývá systémem odměňování a zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti XY. Systémy odměňování a zaměstnaneckých benefitů jsou v současné době nejdůležitějšími nástroji při motivaci zaměstnanců, proto by firmy měly mít tyto systémy správně a spravedlivě nastaveny, aby zaměstnance motivovali k maximálnímu výkonu.

Primárním cílem bakalářské práce byla analýza současného systému hodnocení a zaměstnaneckého benefitu ve společnosti XY a navrhnout možné změny. Práce je rozdělena do dvou částí, teoretickou a praktickou částí.

V teoretické části jsme se zabývali vymezením základních pojmů, které souvisí s odměňováním. Vymezili jsme si pojmy odměňování, mzdu a plat. Rozebrali jsme si také základní teorie motivace, protože motivace s odměňováním velice úzce souvisí. Dále byl definován systém odměňování, jeho politika, strategie, složky systému odměňování a vysvětlili jsme si, co znamená celková odměna. V poslední kapitole byla věnována zaměstnaneckým benefitům.

V praktické části bakalářské práce jsme si nejprve pověděli něco o historii společnosti XY a představili jsme si její hodnoty, vize a mise. Společnost XY poskytuje finanční poradenství v oblasti osobních financí a firemního pojištění a také komplexní nabídku finančních produktů. Důležitá byla charakteristika zaměstnanců, protože ve firmě se nachází velké množství OSVČ. Následně byly popsány pracovní pozice jak OSVČ, tak zaměstnanců a reprezentovány výsledky dotazníkového šetření, kterého se účastnilo 70 zaměstnanců a OSVČ z 156.

V poslední kapitole bylo zhodnocené dotazníkové šetření. Na základě toho se mi povedli objevit rezervy v těchto systémech a navrhnout tak drobná řešení. Změny byly minimální, protože společnost XY již tak má velice propracovaný systém odměňování a poskytuje opravdu velkou škálu zaměstnaneckých benefitů, která vyhoví i těm nejnáročnějším. Doporučila jsem zaměřit se na nespokojenost administrativních zaměstnanců, kteří jsou nespokojeni ve více ohledech. Navrhla jsem přidat jim 13. plat a věnování větší zpětné vazby ze stran manažerů. Nespokojenost zaměstnanců podle mě tkví i v nedostatečné informovanosti o zaměstnaneckých benefitech. Celkově se mi informovanost zaměstnanců nezdá maximální, proto by se firma měla zaměřit také na to. Rovněž jsem navrhla odstranit z nabídky benefit, o které zaměstnanci nejeví zájem a místo toho dopláčet celkovou hodnotu stravenek.

Myslím si, že zadání bakalářské práce jsem splnila. Analyzovala jsem systém odměňování ve společnosti XY, výsledky dotazníkového šetření jsem zhodnotila a navrhla změny.

# Seznam použité literatury

Literatura:

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLINA, M. a kolektiv. *Pracovní právo*. 6. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-283-0.

KLEIBL, J., Dvořáková, Z. Šubrt, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X

NELSON, B. *1000 + 1 návod jak odměňovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2000. ISBN 80-7205-765-0

NIEMEYER, R., Seyffert, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1223-7

PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-247-0470-6

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80247-5870-1

TOMŠÍ, I. *Mzdy a mzdové systémy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-340-9

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3

VYSOKAJOVÁ, M. *Pracovní právo*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, a.s., 2018. ISBN 978-80-7408-158-3

WALKER. A. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003.  
ISBN 80-247-0449-8

Právní předpisy:

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

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

Podnikové materiály:

Výroční zpráva 2018 společnosti XY, a. s.

Ostatní interní materiály společnosti XY, a. s.

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Proces motivace.....	10
Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb .....	12
Obrázek č. 3: Systém odměňování .....	15
Obrázek č. 4: Organizační struktura .....	32

## Seznam grafů

Graf č. 1: Věkové rozmezí respondentů .....	39
Graf č. 2: Vzdělanost respondentů .....	41
Graf č. 3: Spokojenost se současným systémem peněžního odměňování .....	41
Graf č. 4: Odměňování ve srovnání s přínosem/výkonem.....	42
Graf č. 5: Motivace v odměňování .....	43
Graf č. 6: Zpětná vazba .....	43
Graf č. 7: Porovnávání mzdy .....	44
Graf č. 8: Odpovídá mzda znalostem/dovednostem? .....	45
Graf č. 9: Mzda a délka působení ve firmě .....	46
Graf č. 10: Obeznačenost se zaměstnaneckými benefity .....	46
Graf č. 11: Spokojenost se zaměstnaneckými benefity .....	47
Graf č. 12: Motivace v benefitech.....	50

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Složky celkové odměny.....	17
Tabulka č. 2: Vzdělání zaměstnanců .....	34
Tabulka č. 3: Pracovní pozice respondentů.....	40
Tabulka č. 4: Četnost OSVČ mezi respondenty .....	40
Tabulka č. 5: Seznam zaměstnaneckých benefitů.....	48
Tabulka č. 6: Nejvyužívanější benefity.....	49

# 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: Hana Libišová

V Praze dne: 23. 08. 2019

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis