

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

**Ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**

Diplomová práce

# **Rozdíly v systémech odměňování podniků**

Vypracovala: Bc. Klára Jandová

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

České Budějovice 2023

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2021/2022

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Klára JANDOVÁ  
Osobní číslo: E21075  
Studijní program: N0413A050036 Ekonomika a management  
Téma práce: Rozdíly v systémech odměňování podniků  
Zadávající katedra: Katedra řízení

### Zásady pro vypracování

#### Cíl práce:

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

#### Metodika práce:

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky v souladu s cílem diplomové práce.
3. Provedení analýzy odměňovacích systémů vybraných organizací.
4. Formulace hlavních výhod a nevýhod jednotlivých systémů.
5. Porovnání odměňovacích systémů dle velikosti podniků.
6. Doporučení pro podniky.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní zpracování.
5. Diskuse.
6. Závěr.
7. Přehled použité literatury.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

#### Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M. (2007). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.  
Armstrong, M., & Taylor S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Grada.  
Dessler, G. (2020). *Human resource management*. New York: Pearson.  
Kressler, H. (2003). *Motivate and Reward: Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success*. New York: Palgrave Macmillan.

---

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2015). *Fundamentals of Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.  
Tropman, E. J. (2001). *The Compensation Solution: How to Develop an Employee-Driven Rewards System*. New Jersey: John Wiley & Son.  
Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků – Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing.  
Wilson, T. B. (2003). *Innovative Reward Systems for the Changing Workplace*. New York: McGraw-Hill.  
Wolfe, I. S. (2017). *Recruiting in the Age of Googlization: When the Shift Hits Your Plan*. Melbourne: Motivational Press.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Martin Pech, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **7. ledna 2022**  
Termín odevzdání diplomové práce: **14. dubna 2023**

---

  
doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
děkanka

UNIVERSITÄT  
ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 19 (20)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 7. ledna 2022

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to – v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

Klára Jandová

.....

.....



## **Poděkování**

Touto cestou bych velmi ráda poděkovala panu Ing. Martinovi Pechovi Ph.D. nejen za vedení mé diplomové práce, ale také za jeho cenné rady, vstřícnost, trpělivost a potřebné připomínky. Také děkuji všem respondentům, kteří byli ochotni vyplnit připravený dotazník a poskytnout informace, bez kterých bych se při výzkumu v diplomové práci neobešla. Dále také za jejich trpělivost a případné námítky, které byly vždy na místě a vítány. V neposlední řadě chci poděkovat své rodině, konkrétně mamince a příteli za velkou podporu a oporu, kterou mi poskytli nejen během psaní diplomové práce, ale při celé době studia.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Literární rešerše</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1</b>	<b>Řízení lidských zdrojů</b> .....	<b>5</b>
2.1.1	Definice řízení lidských zdrojů.....	5
2.1.2	Personální činnosti.....	7
<b>2.2</b>	<b>Odměňování</b> .....	<b>10</b>
2.2.1	Systém odměňování.....	11
2.2.2	Strategie odměňování.....	13
2.2.3	Cíle odměňování.....	15
<b>2.3</b>	<b>Mzdový systém</b> .....	<b>15</b>
2.3.1	Minimální mzda.....	17
2.3.2	Průměrná mzda.....	19
2.3.3	Mzdové formy.....	20
2.3.3.1	Časová mzda.....	21
2.3.3.2	Úkolová mzda.....	22
2.3.3.3	Podílová mzda.....	22
2.3.3.4	Smíšená mzda.....	23
2.3.4	Doplňkové mzdové formy.....	23
2.3.5	Benefity.....	25
<b>2.4</b>	<b>Trendy v odměňování</b> .....	<b>26</b>
2.4.1	Cafeteria systém.....	27
2.4.2	Další trendy v odměňování.....	27
<b>3</b>	<b>Cíl a metodika</b> .....	<b>29</b>
<b>3.1</b>	<b>Cíl práce</b> .....	<b>29</b>
<b>3.2</b>	<b>Metodický postup</b> .....	<b>29</b>
<b>3.3</b>	<b>Metody výzkumu</b> .....	<b>30</b>
3.3.1	Dotazníkové šetření.....	30
<b>3.4</b>	<b>Charakteristika firem dle velikosti</b> .....	<b>32</b>
<b>4</b>	<b>Výsledky výzkumu</b> .....	<b>34</b>

<b>5</b>	<b>Diskuse.....</b>	<b>60</b>
5.1	<i>Výhody a nevýhody odměňování a benefitů.....</i>	60
5.1.1	Výhody a nevýhody v malých a mikro podnicích .....	60
5.1.2	Výhody a nevýhody ve středních podnicích .....	63
5.1.3	Výhody a nevýhody ve velkých podnicích .....	66
5.2	<i>Návrhy a doporučení pro podniky dle velikosti .....</i>	69
5.2.1	Návrhy a vhodná doporučení pro malé podniky .....	70
5.2.2	Návrhy a vhodná doporučení pro střední podniky .....	71
5.2.3	Návrhy a vhodná doporučení pro velké podniky .....	73
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>76</b>
<b>I</b>	<b>Summary.....</b>	<b>79</b>
<b>II</b>	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>80</b>
<b>III</b>	<b>Seznam obrázků a tabulek.....</b>	<b>84</b>
<b>IV</b>	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>86</b>
<b>V</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>87</b>

# 1 Úvod

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

Každý pracující člověk se setkal s různými druhy odměňování. To záleží na povaze majitele nebo pověřeného člověka, který mzdu/plat vytváří. Lidé na celém světě pracují z důvodu finančního ohodnocení, bez kterého se žít nedá. Právě finanční ohodnocení může mít různé podoby jako mzda, bonusy či akcie, ale také nemateriální způsob odměn jako povýšení, pochvala nebo různé druhy benefitů. Je nesmírně důležité umět nastavit způsob odměňování zaměstnanců, tak aby každý jedinec pracující v daném podniku byl s výsledkem spokojen.

Odměny mají i další velmi důležité funkce mimo poskytování mzdy či platu. Mezi jednu z nejdůležitějších funkcí odměňování patří motivace zaměstnanců k lepšímu pracovnímu výkonu, kde dochází k lepším pracovním výsledkům a ocenění, které jsou pro podnik velmi významné a důležité. Další velmi významné funkce odměn jsou udržení potřebných a kvalitních zaměstnanců, zvyšování konkurenceschopnosti před ostatními podniky na trhu anebo celkově větší spokojenost a produktivita zaměstnanců. Tyto funkce, ale i mnoha dalších, mají vliv nejen na zaměstnance, ale také na podnik, který prostřednictvím správného odměňování dosahuje mnohem větších výsledků.

Právě způsoby odměňování, vytváření mzdy/platu či poskytování benefitů a jiných odměn je dobře vidět na rozdělení podniků dle velikosti. Každý typ podniku – mikro, malý, střední, velký – má jiné priority a potřeby od svých zaměstnanců a dle toho je nastaveno i jejich odměňování. Mikro a malé podniky mají výhodu v osobním kontaktu a znalosti s vedením (majitelem), které dobře ví, co si daný zaměstnanec přeje. Oproti tomu velké podniky tuto výhodu nemají, ale naopak poskytují mnohem větší

spektrum benefitů, které si mohou zaměstnanci zvolit dle svého uvážení. Každý podnik má své výhody a nevýhody, je jen na člověku, který přístup mu vyhovuje a ve kterém chce pracovat a rozvíjet se.

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

## 2 Literární rešerše

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

Proces řízení lidských zdrojů se týká všeho, co je spojené s lidmi v podniku. Ač jde o řízení zaměstnanců, pracovníků, manažerů, či dokonce ředitelů jednotlivých oddělení. Každá pozice, a tedy i každý jedinec, potřebuje a zároveň i vyžaduje jiné podmínky řízení a vedení, a proto je nutné se zaměřit na každou pozici/jedince zvlášť a podmínky mu uzpůsobit.

V dnešní době mají zaměstnanci mnohem vyšší nároky, než tomu bylo dříve, kdy lidé pracovali převážně pro peníze, aby uživilí svou velkou rodinu. Může jít například o flexibilní pracovní dobu, větší odpovědnost, možnost vzdělávání a postupu, široké spektrum benefitů na výběr nebo týmovou práci.

Vzhledem k tomu je každý člověk jedinečný a požaduje jiný systém řízení, odměňování nebo hodnocení. Je tedy potřebné, aby se nadřízení vždy zajímali o své podřízené, aby věděli, co požadují a následně jim vše uzpůsobili na míru. Na druhou stranu je i potřebné, aby se zaměstnanci přizpůsobovali novým přístupům či trendům. Právě prostřednictvím zaměstnanců a jejich dovedností a znalostí se může podnik stát velmi významným a zároveň i konkurenceschopným na trhu.

Tato kapitola se bude věnovat řízení lidských zdrojů se zaměřením na jejich odměňování – systém odměňování, mzdu a její druhy, mzdový systém, benefity, bonusy, příplatky, prémie, trendy v odměňování a výhody a nevýhody odměňování.

#### 2.1.1 Definice řízení lidských zdrojů

*„Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci.“ (Armstrong & Taylor, 2015).*

Watson (2010) řízení lidských zdrojů popisuje poněkud komplexněji, a to jako manažerský přístup využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce takovým způsobem, který zajistí organizaci perspektivní budoucnost.

Armstrong & Taylor (2015) definují řízení lidských zdrojů jako: „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.*“

Další možné definování řízení lidských zdrojů lze chápat jako spojení všech možných činností spojených s řízením vztahů mezi zaměstnanci v organizaci (Boxall & Purcell, 2003).

Koubek (2009) tvrdí, že řízení lidských zdrojů se začalo formovat v zahraničí v průběhu 50-60. let jako koncepce personální práce. Stává se jádrem řízení celé organizace a patří mezi nejdůležitější složku a úlohu manažerů. Tímto přístupem se dovršuje vývoj personální práce od administrativní práce k práci koncepční, řídicí.

Dessler (2020) popisuje řízení lidských zdrojů jako důležitý proces získávání, hodnocení, odměňování a také školení pracovníků a zároveň i péči o jejich vztahy na pracovišti, bezpečnost s ním spojenou, zdraví a spravedlnost.

Řízení lidských zdrojů má původ již v dávné minulosti. Už otroci při výstavbě pyramid byli nějakým způsobem řízeni. Od té doby se ale mnoho vyvinulo a posunulo na jiný level. Nejenom, že se změnili lidské zdroje (pracovníci, zaměstnanci) a mají jiné a vyšší nároky, ke změně došlo i v řízení. Vznikly nové postupy, metody či praktiky, které se neustále vyvíjí a zdokonalují dodnes.

Řízení lidských zdrojů se týká všech zaměstnanců nebo pracovníků v organizaci. Týká se různých personálních činností, jako například získávání zaměstnanců, dále jejich odměňování, vzdělávání, školením či také hodnocením. Lidské zdroje se řídí za účelem jejich spokojenosti v pracovním prostředí a zároveň, aby prostřednictvím nich bylo dosaženo podnikových cílů, které má firma stanovena.

## 2.1.2 Personální činnosti

Autoři píšící o tématu personálních činností je vymezují jinak. Uvádí různé činnosti, které řadí mezi práci personalistů anebo uvádí jen některé.

Podniky jsou specifické, a proto mají i různé plány, jak lidské zdroje řídit. Některé podniky, zpravidla mikropodniky nebo malé podniky, nemusí mít vytvořené fáze nebo plány řízení lidských zdrojů, vůbec a tím pádem ani nijak své zaměstnance neřídí.

Podle Koubka (2009) definujeme 10 personálních činností:

### 1) Tvorba pracovního místa

Tato personální činnost je považována za nejdůležitější pro celý podnik. Pracovní místo a s ním spojené úkony a úkoly musí být definované nejprve, tedy předtím, než budou na danou pozici vybíráni pracovníci (Koubek, 2009).

Poté, co se definuje pracovní místo (pozice), je provedena jeho analýza. Tato analýza se týká popisu pracovního místa, kde se formulují očekávání a požadavky na budoucího pracovníka (Koubek, 2009).

### 2) Personální plánování

Podle Koubka (2009) se personální plánování týká 3 důležitých částí, a to:

- Plánování pracovníků na potřebná pracovní místa
- Zajištění potřebných pracovníků (nabídka lidských zdrojů)
- Rozvoje pracovníků (možnost kariérního růstu, povyšování, rozvoj znalostí, schopností apod.)

Armstrong & Taylor (2015) charakterizuje personální plánování jako strategii organizace. Jde o uvědomění se organizace ohledně správného počtu pracovníků na daném pracovním místě s potřebnými schopnostmi.

### 3) Získávání pracovníků, jejich výběr a přijímání

Dvořáková & kol. (2007) tyto činnosti definuje jako identifikaci, přilákání a najmutí požadovaného a zároveň dostatečného množství kvalitních pracovníků na volná pracovní místa v organizaci za předem stanovených nákladů a včas.

Koubek (2009) rozřazuje pracovníky na vnější a vnitřní zdroje. Mezi vnější zdroje lze zařadit například absolventy středních či vysokých škol, nezaměstnané osoby na úřadu



práce nebo zaměstnance jiných podniků. Mezi vnitřní zdroje mohou patřit pracovníci v organizaci, kteří dospěli na tuto pracovní pozici (například zvýšenými schopnostmi nebo dokončením potřebné školy) či ti, kteří o práci žádají a chtějí přejít na tuto volnou pozici.

Poté, co podnik získá potřebné množství vhodných kandidátů, dochází k výběru toho nejvhodnějšího. Toho pracovníka, který bude nejen svou práci odvádět na perfektní úrovni, ale také bude přispívat organizaci a mezilidským vztahům (Koubek, 2009).

K výběru vhodných pracovníků lze využít řadu podpůrných metod jako například: rozhovory, pohovory, analýza uchazečových dokumentů (životopis, motivační dopis, lékařský posudek), Assessment centrum apod. (Armstrong & Taylor, 2015).

Přijímání pracovníků a jejich adaptace do pracovního prostředí je úzce související téma. Proces adaptace je pro nového pracovníka velmi složité období, je v novém prostředí, setkává se s novými lidmi, kolegy, začleňuje se do kolektivu, do týmové práce nebo do fungujícího procesu podniku (Ježková & kol., 2015).

Ideální adaptační proces je proces spojeného snažení nového pracovníka, nadřízeného i kolegů dohromady (Ježková & kol., 2015).

#### **4) Hodnocení pracovníků**

Koubek (2009) uvádí, že manažeři sledují své podřízené, jak vykonávají svou práci a následně je hodnotí, a to buď formálně nebo neformálně.

- Formální hodnocení – pravidelné, dělají se z něj zápisy.
- Neformální hodnocení – neplánované, pochvala, kritika.

Ježková & kol. (2015) ještě doplňuje, že je nutné rozlišovat jednotlivé pozice, například nelze stejně hodnotit dělníka a manažera, kdy dělník je hodnocen podle stanovených norem a manažer zase za kvalitu odvedené práce.

#### **5) Pracovní rozmístění a ukončování pracovního poměru**

Ukončování pracovního poměru je podle Koubka (2009) například: propouštění zaměstnanců (dochází ke snižování počtu zaměstnanců), penzionování, výpověď, odchod na dohodu nebo úmrtí pracovníka.

Rozmístění pracovníků lze chápat jako povýšení pracovníků, přeřazení pracovníků na jinou pozici nebo nižší funkci či obsazování volného pracovního místa (Kociánová, 2010).

## **6) Odměňování pracovníků**

Kociánová (2010) odměňování popisuje jako odměnu za vykonanou práci, a to v podobě mzdy, platu nebo jiné peněžní či nepeněžní kompenzace.

Právě tématem odměňování pracovníků se bude tato práce zabývat dopodrobna, a proto bude více do hloubky popsáno v dalších kapitolách a podkapitolách.

## **7) Vzdělávání pracovníků**

Koubek (2009) vymezil mnoho metod, jak se mohou zaměstnanci vzdělávat a tím zvyšovat a celkově zlepšovat své dovednosti, schopnosti a znalosti.

Mezi metody vzdělávání lze zařadit například:

- workshopy,
- přednášky, semináře,
- hraní rolí,
- brainstorming,
- instruktáž,
- koučování, mentoring,
- asistence apod. (Koubek, 2009).

## **8) Vztahy na pracovišti**

Podle Koubka (2009) lze rozlišovat různé druhy vztahů týkající se zaměstnanců a celkově pracoviště v organizaci. Jde například o vztahy tzv. zaměstnanecké (vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem), vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, vztahy mezi spolupracovníky, vztahy pracovníka k odborům nebo například vztahy k jednotlivým zákazníkům.

## **9) Péče o zaměstnance (pracovníky)**

Péče o pracovníky patří mezi velmi důležité funkce personálního oddělení nebo celkově podniků a organizací.

Péče o pracovníky znamená péči o:

- pracovní prostředí (prostředí, ve kterém daný pracovník vykonává svou práci),

- bezpečnost při práci a ochranu zdraví pracovníka,
- pracovní dobu,
- rozvoj pracovníků apod. (Koubek, 2009).

## 10) Personální informační systém

Personální informační systém je počítačový systém, propojený s počítačovou sítí jednotlivých pracovišť (oddělení). Oprávnění pracovníci do systému nahrávají potřebné údaje a informace, ale zároveň z něj i potřebné informace a údaje čerpají (Koubek, 2009).

V personálním informačním systému jsou uvedeny veškeré informace ohledně zaměstnanců, činnostech, pracovních pozicích nebo dalších aktiv, které probíhají v rámci personálního oddělení (Šikýř, 2016).

## 2.2 Odměňování

Odměňování má vliv na mnoho faktorů. Špatné a zároveň nespravedlivé odměňování může vést k odlivu pracovníků z organizace. Dále má odměňování vliv na pracovní výkon, tedy na kvalitu i množství odvedené práce v budoucnu.

Kociánová (2010) popisuje odměňování pracovníků jako formu mzdy, platu nebo jiné odměny (peněžní či nepeněžní) za odvedenou práci. Říká, že právě odměňování je jeden z nejvíce efektivních nástrojů, jak motivovat zaměstnance.

Cílem odměňování je udržení přínosných pracovníků v podniku, podpora jejich produktivity, rozvoj podnikové produktivity a zaručit konkurenceschopnost podniku na trhu (Urban, 2013).

Odměňování pracovníků se soustřeďuje na politiku, strategie a různé druhy procesů, které jsou využívány a potřebné k uznání práce lidí (pracovníků). Odměňování může mít formu peněžní nebo nepeněžní (Armstrong & Taylor, 2015).

Koubek (2011) doplňuje, že odměňování v dnešní moderní době obsahuje mnoho nových alternativ kromě mzdy či platu (finanční odměny). Například: benefity, pochvalu, milé příjemné prostředí, vzdělávání nebo přátelské vztahy na pracovišti.

Armstrong (2007) dodává, že odměna je tvořena 2 hlavními kategoriemi odměn, a to transakční odměnou, kam zahrnujeme základní plat nebo mzdu, a zásluhovou odměnou, kam řadíme podíly na zisku, bonusy, výhody, vzdělávání a rozvoj pracovníků apod.

## 2.2.1 Systém odměňování

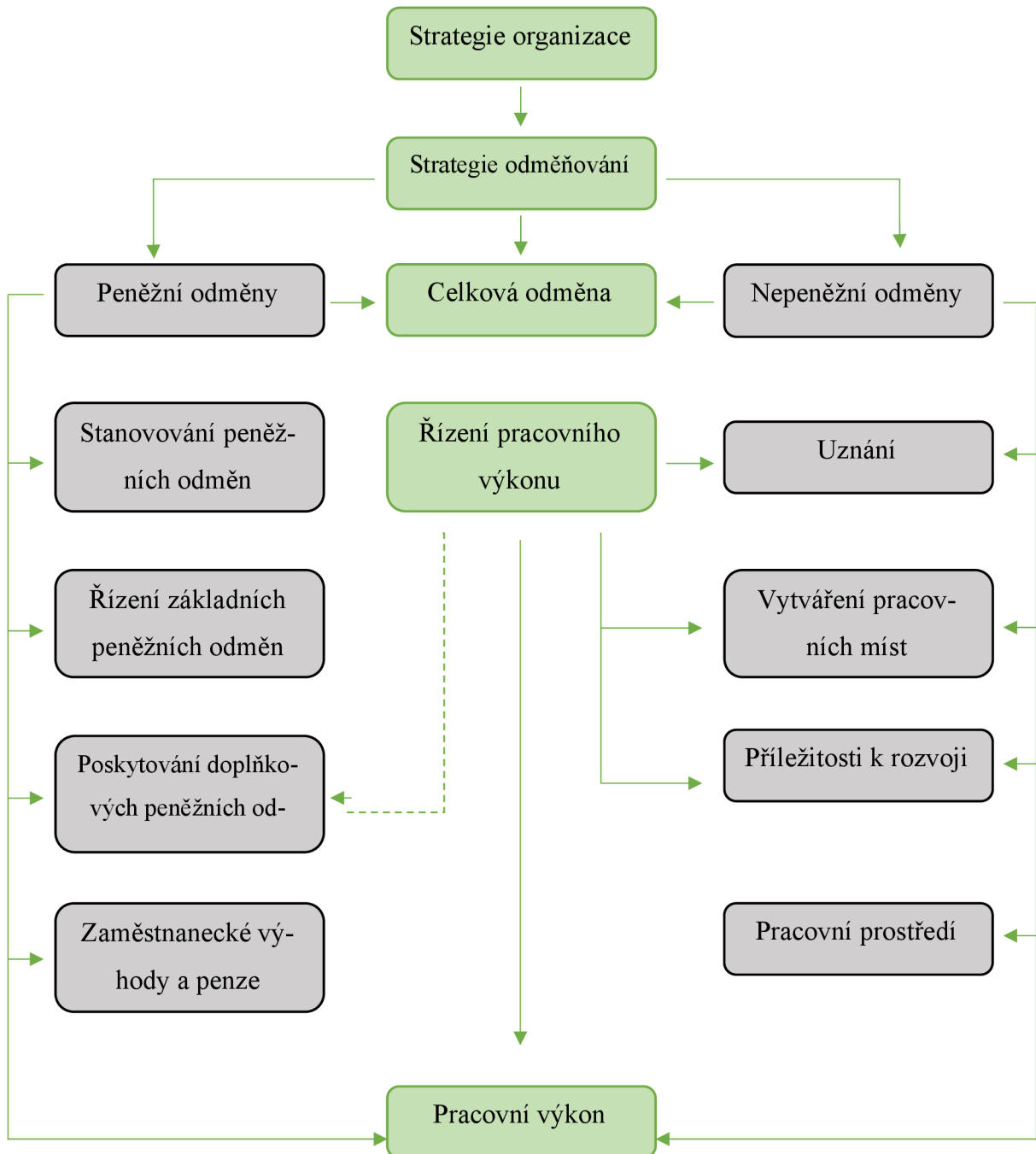
Systém odměňování pánové Armstrong & Taylor (2015) popisují jako „*vzájemně související procesy a postupy odměňování, které se uplatňují s cílem zajistit, aby se odměňování řídilo ve prospěch organizace, stejně jako lidí, kteří v organizaci pracují.*“

Správně nastavený systém odměňování by měl být v souladu s potřebami a zájmy všech lidských zdrojů podílejících se na chodu organizace. Systém odměňování by měl být:

- administrativně nenáročný,
- pracovníky akceptovaný,
- v souladu s podnikovou kulturou podniku,
- spjatý s plněním podnikových cílů a zároveň je podporovat,
- součástí hodnotícího systému (vyhodnocován),
- rozvíjející a hodnotící (Hroník, 2006).

Armstrong & Taylor (2015) vše popisují na obrázku 1, kde lze vyčíst, že celý systém odměňování je poháněn organizační strategií, která pohání strategii odměňování. Ze strategie odměňování vychází celková odměna, která se rozděluje na peněžní a nepeněžní odměny. Klíčovou roli v nepeněžních odměnách má řízení pracovního výkonu, které napomáhá v rozhodování o odměnách (peněžních i nepeněžních) podle výkonu nebo podle přínosu. Tyto složky poté ovlivňují úroveň pracovního výkonu.

Obrázek 1 Systém odměňování



Zdroj Vlastní dle Armstrong & Taylor (2015)

Koubek (2009) rozlišuje 3 základní otázky, které by měl systém odměňování splňovat.

1. otázka: Jakého výsledku potřebuje podnik dosáhnout prostřednictvím svého vytvořeného systému odměn?
2. otázka: Co pro pracovníky znamenají odměny a jejich různé druhy?
3. otázka: Co z vnějšího prostředí podniku ovlivňuje odměňování?

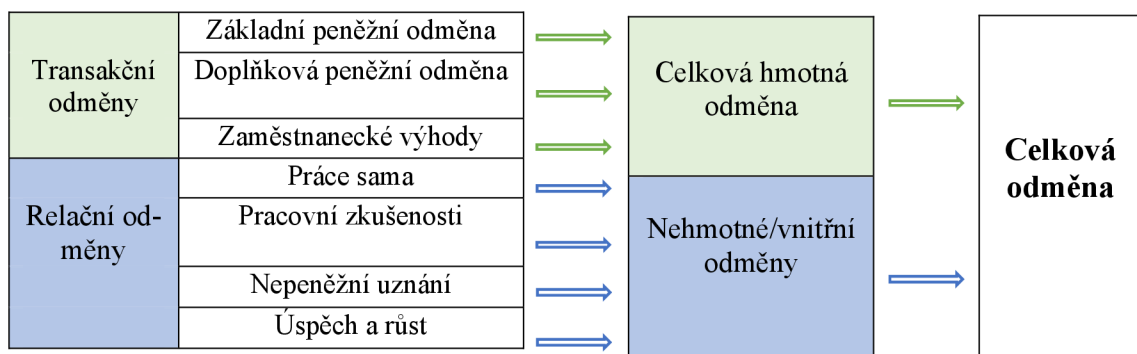
Do systému odměňování lze zařadit celkovou odměnu. Celková odměna se skládá z kombinace peněžních a nepeněžních odměn (Armstrong & Taylor, 2015).

Mezi *peněžní odměny* patří mzda nebo plat. Dále mezi tento typ odměn lze zařadit peněžní odměny vztahující se k hodnotě práce nebo k přínosu lidí (pracovníků), penze nebo zaměstnanecké výhody (Armstrong & Taylor, 2015).

Mezi *nepeněžní odměny* zahrnujeme například nepeněžní pochvala či uznání, příležitosti k rozvoji nebo vzdělávání, zlepšování pracovního prostředí nebo work-life balance (Armstrong & Taylor, 2015).

Složení celkové odměny z transakční a relační odměny je znázorněno v obrázku 2.

Obrázek 2 Složky celkové odměny



Zdroj Vlastní dle Armstrong & Taylor (2015)

Obrázek 2 znázorňuje význam peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Také ale ukazuje, že je možné pro pracovníky zprostředkovat i jinou možnost odměňování, například zážitek či rozvoj jejich kariéry a schopností (Armstrong & Taylor, 2015).

## 2.2.2 Strategie odměňování

Zvolení vhodné strategie je východiskem pro navržení, ale i uplatňování určitého systému odměňování (Armstrong & Taylor, 2015).

Trevor (2011) popisuje strategii odměňování jako „*prostředek zlepšování výkonu organizace a zajišťování konkurenční výhody cestou sladování strategií, systémů, politik a postupů odměňování se strategií organizace.*“

Strategie odměňování, ale jiné strategie zvolené podnikem v jiných oblastech, mají napomáhat dosahování podnikových cílů (Dvořáková a kol., 2012).

Každá organizace má strategie zaměřené na něco jiného. Například může jít o strategii zaměřenou na udržení klíčových pracovníků a zároveň eliminovat jejich fluktuaci nebo na zvýšení ziskovosti podniku, či na neustálé zdokonalování systému odměňování (Dvořáková a kol., 2012).

Strategie odměňování je vytvořena z vypořádání a zároveň pochopení potřeb daného podniku včetně jejich zaměstnanců. Dále tato strategie také vychází z co nejlepšího uspokojování potřeb, tedy jak uspokojení dosáhnout (Armstrong & Taylor, 2015).

Strategie odměňování může mít pro podnik velmi široké pojetí a zároveň ukazuje jenom obecnou cestu, jak dané potřeby naplnit. Proto můžou jednotlivé strategie odměňování obsahovat detailnější a konkrétnější záměry. Mezi tyto „doplňkové“ záměry lze uvést například:

- rozvoj systému zaměstnaneckých výhod,
- vytvoření nového, vyhovujícího systému hodnocení práce každého pracovníka,
- přizpůsobit a zavést odměňování pracovníků například podle výkonu,
- obohatit systém celkové odměny,
- zajistit rovnost v odměňování u stejných pracovních pozic,
- zavést nové odměny, jak peněžní, tak nepeněžní apod. (Armstrong & Taylor, 2015).

Aby bylo možné vytvořit strategii odměňování, která bude dobře zvolená, měl by si manažer nebo jiný pracovník v organizaci, který strategii/e vytváří, odpovědět na základní otázky. Pokud na všechny zodpoví a zároveň se budou nacházet v mezích například nákladů, je daná strategie dobře navržená a může jí podnik zavést. Mezi tyto základní otázky podle Armstronga & Taylora (2015) řadíme:

1. Přidaná hodnota – Jak ji bude strategie přidávat?
2. Uskutečňování strategie – Jak?
3. Podpůrné procesy – Jaké budou potřeba a jsou k dispozici?
4. Uskutečňování strategie – Kdo?
5. Zajištění pracovníků uskutečňování strategie – Kdo a co?
6. Vnímání strategie negativně – Jak se vypořádat s obavami týkající se strategie?

7. Čas – Kolik je času? Kolik času je zapotřebí?
8. Zdroje – Je potřeba dalších zdrojů? Jsou k dispozici?
9. Problémy – Mohou se vyskytnout? Jak se, popřípadě eliminují?

### 2.2.3 Cíle odměňování

Každý podnik, neohledě na jeho velikost, má jiný, osobní cíl odměňování pracovníků. Některé podniky mohou brát velký důraz na peněžní odměny, jiné zase na odměny nepeněžní. Vše záleží na podniku a jeho vedení, jaký systém odměn je pro ně nejvhodnější a čeho jeho pomocí chce dosáhnout.

Vytvoření vhodné strategie odměňování napomáhá k dosahování 3 cílů, které řadíme mezi nejvýznamnější a hlavní cíle celého podnikového odměňování. Mezi tyto cíle řadíme:

- výkonnost,
- konkurenceschopnost,
- spravedlnost odměňování (Armstrong & Taylor, 2015).

Armstrong & Taylor (2015) interpretují, že by každý podnik měl mít stanovenou filozofii odměňování a postupy a zásady spravedlivého odměňování, tedy jak by mělo probíhat odměňování zaměstnanců.

Dvořáková a kol. (2012) uvádí, že odměňování by mělo být propojeno s podporou kultury daného podniku. Pokud je systém odměňování propojen s kulturou, vede to k propojení odměn (peněžních i nepeněžních) s chováním jednotlivých pracovníků. Dále také říká, že je potřeba, aby vysoký pracovní výkon, kterého jednotliví pracovníci dosahují, byl náležitě spravedlivě ohodnocen.

## 2.3 Mzdový systém

Armstrong (2002) vymezuje pojem „zaměstnanecký vztah“, tedy vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. V tomto vztahu zaměstnanec poskytuje svému zaměstnavateli své znalosti a dovednosti a na oplátku za to očekává mzdu nebo plat, kterou získává od zaměstnavatele.



Zaměstnanci a pracovníci pro svého zaměstnavatele nebo nadřízeného pracují v rámci uzavřené smlouvy nebo dohody. Může jít o pracovní smlouvu, která bývá nejobvyklejší a uzavírá se buď na dobu určitou nebo na dobu neurčitou. Dalšími typy uzavřených pracovních dohod mohou být dohoda o provedení práce, kdy ale nesmí zaměstnanec přesáhnout 300 odpracovaných hodin anebo dohoda o pracovní činnosti.

Nejdříve je zapotřebí vymezit si pojem „mzda“ a „plat“.

## **Mzda**

Mzdu dostávají za odvedenou práci zaměstnanci ostatních organizací, a to od svého zaměstnavatele. Mzda může mít formu peněžního plnění nebo naturální mzdy (odměna ve formě výrobků či služeb nebo práce) (finance.cz).

Synek & Kislingerová (2010) definují mzdu jako peněžité plnění nebo naturální mzdu (plnění peněžité povahy), která je poskytována zaměstnavatelem zaměstnanci za jeho odvedenou práci. Mzda musí být stanovena ve spravedlivé výši, a to podle určitých podmínek, například podle její náročnosti, složitosti, zodpovědnosti nebo třeba podle dosažených pracovních výsledků.

Mzda, kterou získá jako odměnu za práci zaměstnanec, nesmí podle zákona být nižší než minimální mzda, která je upravena zákonem. Minimální mzdou se bude zabývat další podkapitola.

Výše mzdy si dohodnou mezi sebou účastníci zaměstnaneckého vztahu. Do mzdy lze započítat pevnou základní mzdu, příplatky, které oceňují práci navíc, a doplňkové složky mzdy (osobní ohodnocení, prémie, bonusy apod.) (Šikýř, 2014).

## **Plat**

Plat získají jako odměnu za odvedenou práci zaměstnanci státu, krajů a obcí (územních samosprávních celků), příspěvkových organizací nebo státních fondů (finance.cz).

Plat je peněžité plnění, které je poskytováno za práci zaměstnanci, jenž je v pracovním poměru k zaměstnavateli. Na odměňování těchto zaměstnanců se využívají veřejné zdroje (prostředky ze státního rozpočtu, z veřejného zdravotního pojištění nebo z ostatních veřejných rozpočtů) a to buďto zcela nebo alespoň převážně (MPSV, 2023).

Platem rozumíme odměnu pro pracovníky (zaměstnance) ve veřejné sféře (oproti mzdě, kdy dochází k odměně v podnikové sféře) a prostředky jsou získávány z veřejného rozpočtu se striktními limity (Šlapák & Štefko, 2015).

### **Rozdíly mezi pojmy plat a mzda**

Asi zásadní rozdíl z výše uvedeného popisuje je ten, že mzda je odměna od zaměstnavatele z podnikové sféry a plat je odměnou z veřejné sféry. To znamená, že mzda je vyplácena z financí podnikového subjektu (firmy či osoby) za odvedenou práci, a naopak plat je vyplácen z veřejných rozpočtů státu nebo jeho celků.

Jako další rozdíl lze uvést to, že mzda a celkově její podmínky, není tolik limitována jako plat, který má limity velmi přísné a striktní, a to z důvodu odměňování z veřejných rozpočtů.

### **2.3.1 Minimální mzda**

*„Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu.“* (MPSV, 2023).

Základní právní úprava minimální mzdy je stanovena zákoníkem práce, přímo zákonem č. 262/2006 Sb. (MPSV, 2023).

Dále poté její výše základní sazby a podmínky pro její poskytování jsou zakotveny v nařízení vlády č. 567/2006 Sb.

Na všechny zaměstnance, kteří jsou v pracovním poměru nebo na dohodách (dohoda o provedení práce nebo dohoda o pracovní činnosti) se vztahuje minimální mzda. Nejsou zde ani rozlišovány, zda se jedná o pracovní poměr na dobu určitou nebo na dobu neurčitou. Nárok na minimální mzdu za odvedenou práci má tedy každý zaměstnanec (MPSV, 2023).

Minimální mzda platí pro zaměstnance v podnikatelské sféře, kdy je uzavřena kolektivní smlouva. Pokud není uzavřena kolektivní smlouva, platí nejnižší úroveň zaručené mzdy, která je i tak stanovena ve výši minimální mzdy. Zároveň ve veřejné sféře (nepodnikatelské) se vedle minimální mzdy uplatňuje systém platových tarifů (MPSV, 2023).

Platová tabulka se člení na platové stupně a platové třídy. Platových stupňů rozlišujeme 12, kdy každý stupeň je dán délkou praxe. Například platový stupeň 1 má délku

praxe do 1 roku, platový stupeň 5 má délku praxe od 6 do 9 let a poslední stupeň 12, má délku praxe nad 32 let. Platových tříd rozlišujeme 16. Pro jednotlivé platové třídy je potřebné určité vzdělání. Například pro 1. a 2. platovou třídu stačí základní vzdělání, pro platovou třídu 7 a 8 už je potřebné středoškolské vzdělání s maturitou a pro nejvyšší platové třídy 13-16 je potřeba mít vzdělání vysokoškolské (magisterské) (kurzy.cz, 2023).

Pro týdenní odpracovanou dobu 40 hodin platí ke konci ledna 2023 základní sazba minimální mzdy ve výši 17 300 Kč za měsíc. Hodinová minimální mzda je stanovena na částku 103,80 Kč/hod. (MPSV, 2023).

V tabulce 1 je znázorněn vývoj minimální mzdy od roku 1991, kdy byla minimální mzda založena.

Tabulka 1 Vývoj minimální mzdy

Rok	Výše minimální mzdy (V Kč)	
	měsíc	hodina
1991	2 000	10,80
1999	3 250	18,00
2003	6 200	36,90
2007	8 000	48,10
2013	8 500	50,60
2017	11 000	66,00
2021	15 200	90,50
2023	17 300	103,80

Zdroj Vlastní dle <https://www.mpsv.cz/prehled-o-vyvoji-castek-minimalni-mzdy>

V tabulce 1 je znázorněn vývoj minimální mzdy od roku 1991, kdy byla teprve minimální mzda založena. Před tímto rokem byla výše mzdy čistě pouze na dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Jak lze vyčíst z tabulky 1, minimální mzda se za více než 30 let zvýšila téměř devítinásobně. Nejvyšší nárůst minimální mzdy proběhl mezi lety 2017-2021, kdy měsíční mzda stoupla z 11 000 Kč na 15 200 Kč. Za to nejnižší nárůst minimální mzdy byl mezi lety 2007-2013, kdy za toto období měsíční mzda vstoupila jen o 500 Kč a hodinová mzda o 2,50 Kč.

Pokud nedosáhne odměna za měsíc výše minimální mzdy, musí zaměstnavatel zaměstnanci poskytnout doplatek, bez ohledu na nižší výkonnost, která mohla být zaviněna úmyslně nebo neúmyslně (MPSV, 2023).

### 2.3.2 Průměrná mzda

*„Průměrná hrubá měsíční mzda představuje podíl mezd bez ostatních osobních nákladů připadajících na jednoho zaměstnance evidenčního počtu za měsíc“ (CZSO, 2022).*

Mzda představuje základní mzdu či plat, dále příplatky nebo doplatky ke mzdě (platu), náhrady, odměny a jiné peněžní nebo mzdové složky, které byly zahrnuty a zúčtovány danému zaměstnanci nebo pracovníkovi do výplaty (CZSO, 2022).

Náhrady mzdy nebo platu za období, kdy byl zaměstnanec v dočasné pracovní neschopnosti nebo v karanténě placené zaměstnavatelem, se nezapočítávají do průměrné hrubé měsíční mzdy (CZSO, 2022).

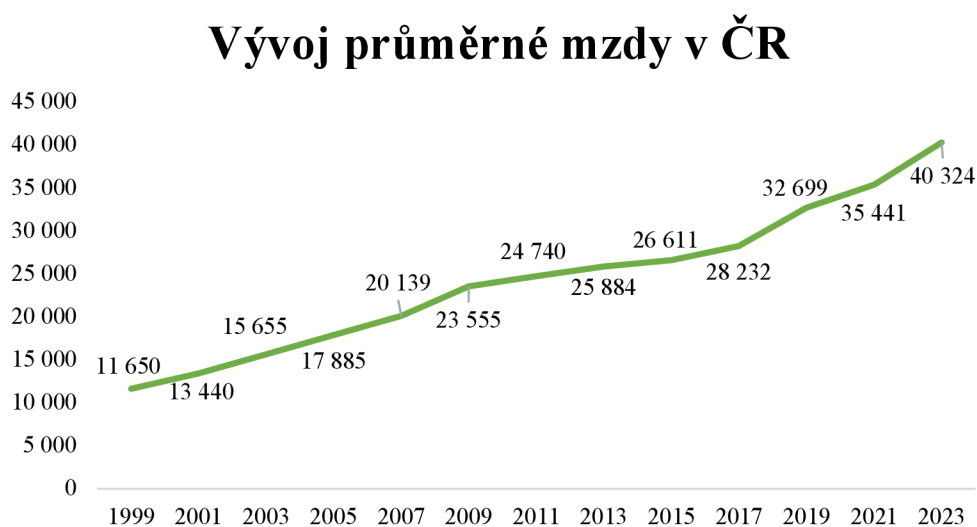
Hrubá mzda, tj, před snížením mzdy o:

- pojistné na veřejné zdravotní pojištění,
- pojistné na sociální pojištění,
- splátky na daních z příjmů FO,
- jiné dohodnuté srážky (dané zákonem nebo na dohodě se zaměstnavatelem) (CZSO, 2022).

Průměrná hrubá měsíční mzda činí 40 324 Kč k lednu 2023 (kurzy.cz, 2023).

Vývoj průměrných mezd je znázorněn v obrázku 3.

Obrázek 3 Vývoj průměrné mzdy



Zdroj Vlastní, dle [https://www.kurzy.cz/hodnoty/mzda\\_prumer\\_odhad\\_pro\\_rok/](https://www.kurzy.cz/hodnoty/mzda_prumer_odhad_pro_rok/)

V obrázku 3 lze vidět vývoj průměrné mzdy v České republice mezi lety 1999-2023. Za více než 20 let se průměrná mzda zvýšila téměř 4násobně. Nejvyšší nárůst byl zaznamenán mezi lety 2017 a 2019, kdy se mzda zvýšila z původních 28 232 Kč na 32 699 Kč, a to tedy o 4 467 Kč. Od roku 2017 vývoj průměrné mzdy roste mnohem strměji než předchozí roky, a to vlivem rychleji se zvyšujících mezd.

### 2.3.3 Mzdové formy

Jak již bylo řečeno v předchozích kapitolách, pracovník nebo zaměstnanec je povinen vykonávat předem stanovenou práci pro svého nadřízeného nebo zaměstnavatele, který mu za odvedenou práci musí poskytnout odměnu ve stanovené výši.

Právě k odměňování za odvedenou práci zaměstnavatel využívá mzdové formy.

Mzdové formy jsou postupy a zásady, kterými lze učit mzdu. Nejsou právně závazné, proto každý zaměstnavatel si vybere takovou formu, která je výhodná pro jeho strategii odměňování (Šikýř, 2016).

Mzdové formy se rozdělují následovně:

- 1) Časová mzda
- 2) Úkolová mzda
- 3) Podílová mzda
- 4) Smíšená mzda

Zaměstnavatel určí, jaká mzdová forma je pro daného zaměstnance nejvýhodnější a motivuje ho k dosahování nejen podnikových cílů.

K mzdovým formám jsou často dodávány tzv. doplňkové mzdové formy, kam se zařazují prémie, odměny, příplatky, podíly na zisku, osobní ohodnocení apod. (Koubek, 2009).

### **2.3.3.1 Časová mzda**

Časová mzda se řadí mezi nejčastěji užívané mzdové formy. Výpočet této základní mzdové formy je závislý na mzdové sazbě a odpracovaném čase za určitou dobu, například za týden nebo měsíc (Šikýř, 2016).

Odpracovaný čas lze vyjádřit v různých jednotkách, jako v minutách, hodinách, týdnech, měsících nebo i odpracovanými směny. Nejčastěji se však využívají hodiny či měsíce, z toho plynou pojmy hodinová mzda a měsíční mzda (MVCR, 2022).

Tomší (2008) rozlišuje časovou mzdu hodinovou a měsíční:

- Hodinová mzda – součin mzdového tarifu (sazby) a počtu odpracovaných hodin,
- Měsíční mzda – určena mzdovým tarifem, který je stanoven na kalendářní měsíc.

Časovou mzdu nejvíce využívají zaměstnavatelé pro takové pracovní pozice, kde:

- nelze práci a její výsledky snadno měřit (pomocné, obslužné nebo evidenční práce),
- by mohlo dojít k ohrožení zdraví či bezpečnosti pracovníka (riziková pracoviště, v těchto pracovištích nelze tlačit na výkon, jelikož by mohlo dojít k zanedbávání opatření bezpečnosti),
- jsou prioritami jiné faktory než výkon (tvůrčí nebo řídicí pozice) (MVCR, 2022).

Šikýř (2016) dodává, že pokud dojde k tomu, že daný pracovník nebo zaměstnanec není schopen vykonávat svoji práci celý měsíc (pracovní neschopnost, dovolená apod.), náleží mu poměrná část měsíční mzdy (mzdového tarifu).

Časová mzda nezpůsobuje téměř žádné spory mezi zaměstnanci, jako tomu je například u mzdy počítané z výkonu zaměstnance. Na druhou stranu zaměstnanec ale příliš nemotivuje ke zvyšování produktivity (Koubek, 2011).

### **2.3.3.2 Úkolová mzda**

Úkolová mzda je takovou formou mzdy, kdy výdělek (mzda) zaměstnance je závislý na jeho pracovním výkonu (MVCR, 2022).

Mzda nebo výdělek vychází z plnění úkolů, stanoveného množství nebo požadovaného tempa (rychlosti zaměstnance). Pro tuto formu odměňování je potřeba, aby se pracovní výsledek dal měřit a práce byla vhodná. Rozhodujícím faktorem je odpracované množství, kdy zaměstnavatel může stanovit například 50Kč/kus a je na zaměstnanci kolik výrobků nebo produktů vyrobí. Mzda může být stanovena pro jednotlivce nebo pro skupinu či tým (Kaesler & Kaesler-Probst, 2013).

Šikýř (2016) dodává, že úkolová mzda stimuluje zaměstnance k vyšším až nadstandardním úkolům. Zaměstnanci se snaží vyprodukovat co nejlepší výkony, někdy to však směřuje k nedodržování bezpečnostních opatření, porušování postupu či například k poklesu kvality práce.

Úkolová mzda motivuje zaměstnance k lepším výkonům, proto je vhodné ji využít v oblastech výroby či produkce, kde množství výrobků nebo produktů mohou zaměstnanci přímo ovlivnit (MVCR, 2022).

### **2.3.3.3 Podílová mzda**

Tuto mzdovou formu lze uplatňovat v oblasti služeb a obchodu, kdy výše odměny je závislá například na prodaném množství výrobků či zboží (Koubek, 2009).

Podílovou mzdu stanovujeme na základě podílu na zisku, podílu z objemu tržeb nebo z podílu sjednaných obchodů (Kleibl & Dvořáková & Šubrt, 2001).

Podílová mzda může být buď přímá (odměna vychází z výše prodaného množství) nebo zaručená (zaměstnavatel dostává zpravidla měsíčně provizi na prodaném zboží či službách) (Koubek, 2009).

Tato mzdová forma se využívá v pracovních profesích, kde není postup a ani ho nelze stanovit a zaměstnanec si sám způsob práce organizuje nebo v pracovních oblastech, kde je obtížné stanovit a kontrolovat pracovní dobu (MVCR, 2022).

Výše podílové mzdy závisí na výkonu zaměstnance. Pokud neprodá určité množství výrobků či služeb, nebude zaplacen. Proto se zaměstnanci snaží prodat, co nejvíce. Naopak nevýhodou této formy mzdy je, že existují určité okolnosti, které mohou nastat a zaměstnanec je nemůže ovlivnit. Mezi tyto okolnosti lze zařadit například nepředvídatelný trh, konkurenci, počasí nebo preference zákazníků (Koubek, 2009).

#### **2.3.3.4 Smíšená mzda**

Kleibl & Dvořáková & Šubrt (2001) uvádí, že smíšená mzda, je mzda složená z více mzdových forem dohromady. Například spojení časové a podílové mzdy.

Pokud se kombinuje úkolová mzda s časovou, mzda je závislá na výkonu (výkonných či jiných normách) a zároveň i na počtu odpracovaných hodin. Znamená to, že celkový výdělek má i fixní složku (MVCR, 2022).

### **2.3.4 Doplnkové mzdové formy**

Doplnkové formy mzdy se využívají jako motivátory pro zaměstnance nebo pracovníky dané organizace k lepšímu pracovnímu výkonu. Mohou být stanoveny jednorázově nebo periodicky.

Mezi doplnkové mzdové formy lze zařadit prémie, provize, osobní ohodnocení nebo podíl na výsledcích hospodaření.

#### **Prémie**

Prémie se řadí mezi nepoužívanější dodatkovou formu mzdy, které doplňuje především časovou a úkolovou mzdu. Tuto formu lze vyplácet v peněžní, ale i nepeněžní formě (Koubek, 2011).



Prémii lze vyplatit jednorázově nebo periodicky, kdy jednorázově může být vyplacena například za dobré chování či splnění náročného úkolu a periodicky může být vyplácena například za množství vyrobeného zboží (Koubek, 2011).

Tato doplňková forma se může využít pro odměňování jednotlivců, ale i týmů (kolektivní odměňování). Odměňování týmů či skupin pracovníků může vyvolat spory na pracovišti, proto je potřebné, aby bylo jasně a předem dáno, jak se odměna (prémie) bude mezi zaměstnance rozdělovat (Koubek, 2007).

### **Provize**

Šikýř (2016) provizi definuje jako doplňkovou složku mzdy, která se využívá zejména pro zaměstnance v obchodě či službách.

Provize se určuje podle % z obrátu, zisku nebo tržeb, či dopředu danou sazbou za jednotku prodaného zboží (Šikýř, 2016).

Provizi lze uvést jako motivátor pro zaměstnance, jelikož její výše je závislá na množství (výkonu) a kvalitě odvedené práce. Na druhou stranu využíváním této formy odměňování může docházet k nespokojenosti, nejistotě a nadměrnému stresu zaměstnanců (Šikýř, 2014).

Koubek (2011) dodává, že pokud zaměstnanec nepodává požadovaný výkon, nebude odměněn, a tudíž žádnou provizní mzdu nedostane. Na provizi mohou mít dopad různé externí faktory, které zaměstnanec neovlivní. Jedná se například o změny v preferencích zákazníků nebo o nahrazení výrobku kvalitnějším od konkurenční firmy.

### **Osobní ohodnocení**

Osobní ohodnocení určuje zpravidla manažer nebo přímý vedoucí podle hodnocení zaměstnance a jeho výkonu. Manažer se snaží podněcovat zaměstnance k plnění pracovních úkolů a požadavků (Šikýř, 2016).

Tato doplňková mzda se obvykle stanovuje jako % ze mzdového tarifu (Šikýř, 2016).

Osobní příplatek (ohodnocení) diferencuje výši mzdy u jednotlivých zaměstnanců. Určuje se na základě porovnání zaměstnanců, kdy si hodnotící (manažer, vedoucí) určí kritéria, podle kterých bude při hodnocení postupovat. Mezi kritéria lze zařadit například množství či kvalitu práce, dále také ale týmovou práci nebo spolehlivost (MVCR, 2022).

Osobní ohodnocení je zpravidla delšího časového horizontu. Provádí se ve čtvrtletním nebo pololetním intervalu (MVCR, 2022).

### **Podíl na výsledku hospodaření**

Nejčastěji se podle Koubka (2011) vyplácí podíl ze zisku podniku, kdy je určeno % ze zisku, které se následně rozděluje mezi zaměstnance. Mohou být určena kritéria, podle nichž se podíl určuje. Mezi kritéria lze uvést výši mzdy, doba pracovního poměru či jiná.

Tento doplňkový druh mzdy propojuje zaměstnance s firmou, konkrétně s jejími cíli. Nejvyužívanější podílové formy jsou: podíl na zisku, podíl na tržbách a podíl na dosažené rentabilitě (Koubek, 2009).

Koubek (2009) dodává, že u vedoucích pozic lze jako osobní ohodnocení využít také akcie či firemní obligace.

### **2.3.5 Benefits**

Benefits jsou další formou odměn, kterou získávají zaměstnanci od svého nadřízeného. Nezávisí přímo na výkonu či jiném faktoru, hlavním cílem benefitů je především motivace a péče o zaměstnance či získání a udržení potřebných klíčových zaměstnanců (Urban, 2017).

Koubek (2009) benefits definuje jako formu odměn, které podnik poskytuje svým pracovníkům, a to pouze za to, že jsou její součástí.

Benefits člení autoři do různých skupin podle různých kritérií. Například Šikýř (2014) rozděluje benefits na 3 skupiny:

1. *Osobní a sociální benefits* – péče o děti zaměstnanců, nadstandardní péče zdravotnická, sportovní či kulturní aktivity, pojištění, příspěvky na dovolenou apod.
2. *„Pracovní“ benefits* – stravné, vzdělávání, rozvoj, ubytování, automobil, nadstandardní volno apod.
3. *Pracovní pomůcky* – notebook, telefon, mobil či osobní automobil.

Koubek (2007) zaměstnanecké výhody (benefity) rozděluje do 3 skupin:

1. *Sociální povahy* – důchody, životní pojištění, půjčky, mateřské školky apod.
2. *Pracovní povahy* – stravné, vzdělávání, výhodné koupě firemních výrobků apod.
3. *Benefity spojené s postavením zaměstnance v organizaci* – platba za oděv, mobilní telefon, bezplatné bydlení apod.

Koubek (2011) ještě dodává jednu skupinu, kterou lze zařadit k 3 přeshlým, a to:

4. *Volný čas* – kulturní, sportovní akce, rekreace, zájezdy apod.

Dle Urbana (2017) lze benefity dělit na pružné (flexibilní) a plošné (fixní).

- *Pružné* – nejčastěji se využívá Cafeteria systém, kdy si zaměstnanci sami vybírají benefity podle svého uvážení (Macháček, 2010).
- *Plošné* – tento typ benefitů je určen pro všechny zaměstnance podniku, kteří se následně rozhodnou, zda benefity využijí nebo ne (Urban, 2017).

Macháček (2010) rozlišil nejčastěji poskytované benefity podniky svým zaměstnancům. Mezi ně zařadil například: příspěvky na stravování (stravenky), vzdělávání zaměstnanců, příspěvky na rekreaci včetně rodinných příslušníků, kulturní či sportovní zážitky, penzijní pojištění, rehabilitace, očkování, životní pojištění, dary, podpora v nemoci či v neštětí, půjčky, zaměstnanecké akcie, občerstvení na pracovišti, automobil i pro soukromé účely, firemní školky a další zaměstnanecké výhody.

## 2.4 Trendy v odměňování

Každým rokem se objevují nové způsoby odměňování, které nazýváme trendy v odměňování. Ve světě se můžeme setkat s mnoha až kolikrát zvláštními typy odměn. V České republice se momentálně mezi největší trend řadí Cafeteria systém, který je níže podrobněji vysvětlen. V této kapitole jsou uvedeny ještě další trendy, se kterými se lze v odměňování setkat.

## 2.4.1 Cafeteria systém

Cafeteria systém se skládá z menu, kde jsou uvedeny jednotlivé zaměstnanecké výhody (benefity), které může daný zaměstnanec získat či si je vybrat. Zaměstnanec si volí v tomto systému různé benefity dle vlastního výběru. Výběr je omezen buďto finančním limitem nebo jejich účtem (zaměstnanci mají různou výši „bodů“, za které mohou směřovat benefity, tato výše je rozdílná u jednotlivých zaměstnanců, například kvůli době (délce) zaměstnání nebo pozice v podniku) (Urban, 2017).

Urban (2017) dodává, že tento systém přináší řadu výhod, ale i nevýhod. Mezi výhody lze zařadit to, že každý zaměstnanec požaduje jiný typ benefitu, který uspokojí jeho potřebu, proto založením Cafeteria systému, je vhodný pro všechny zaměstnance, kde si vyberou přesně to, co chtějí. Do nevýhod systému se musí zařadit administrativní a nákladová náročnost jejího provozu.

Horváthová & Čopíková (2014) rozlišují 3 druhy Cafeteria systému, a to systém jádra, systém bufetu a systém bloků.

- *Systém jádra* – V tomto systému existuje jádro benefitů stejné pro všechny zaměstnance a zbylé výhody si zaměstnanci vybírají podle svého vlastního uvážení.
- *Systém bufetu* – Existuje určitý finanční limit pro každého zaměstnance a ten si následně podle něj vybírá benefity dle svých požadavků a potřeb.
- *Systém bloků* – Zaměstnanci se rozdělí do jednotlivých skupin (například podle pohlaví nebo oddělení) a každá skupina má určitý „blok“ benefitů, ze kterých si zaměstnanci následně vybírají (Horváthová & Čopíková, 2014).

## 2.4.2 Další trendy v odměňování

### Home-office

Tento trend se do povědomí a celkově i do praxe rozšířil nejvíce v době pandemie COVID-19, kdy podniky potřebovaly, aby jejich zaměstnanci pracovali, i v době, kdy to nebylo možné na pracovištích.

Home-office neboli práce z domova má mnoho výhod pro zaměstnance. Pracovní náplň vykonávají v klidu ze svého domova a mají i flexibilní dobu kdy práci vykonávají. Je to jeden z benefitů, kdy zaměstnanci mohou několik dní v týdnu pracovat v rámci

svého bydliště. Tento typ benefitu je oblíbený u zaměstnanců, kteří do své práce musí denně dojíždět nebo u těch, kteří mají menší děti (Kubíčková & Patáková, 2018).

### **Sick days**

Jedná se o výhodu, kterou mohou zaměstnanci využít 3-5 dní v roce. Většinou se jedná o krátkodobou neschopnost či nemoc, kdy si zaměstnanci mohou vzít volno, aniž by potřebovali například potvrzení od lékaře (Kubíčková & Patáková, 2018).

### **Neomezené čerpání dovolené**

Tento typ benefitu znamená to, že zaměstnanci si mohou vzít dovolenou téměř kdykoliv. Například mohou pracovat celý rok a pak si na 2 měsíce v kuse vzít dovolenou nebo si zkrátit pracovní dobu od pondělí do čtvrtka, tedy na 4 dny. Neomezené čerpání dovolené je benefit, kdy je potřeba mít důvěru ve své zaměstnance, aby toho nezneužívali (Kubíčková & Patáková, 2018).

### **Životní pojištění**

Dalším benefitem je příspěvek na životní pojištění. Kdy zaměstnavatel hradí pojistné zaměstnancovo soukromé pojišťovně (Horváthová & Čopíková, 2007).

### **On-line vzdělávání**

V dnešní době je možné plno činností vytvářet pomocí internetu a on-line spojení. Tomu tak může být i v oblasti vzdělávání, kdy dochází ke školení či kurzům prostřednictvím internetu. Pro zaměstnance, ale i pro jejich zaměstnavatele je to rychlejší, snadnější a méně nákladná varianta vzdělávání, pokud to jejich zaměstnanci potřebují či vyžadují (Kubíčková & Patáková, 2018).

### **Občerstvení na pracovišti**

Vzhledem k nepravdělnému a nezdravému stravování vytvářejí zaměstnavatelé pro své zaměstnance jako benefit občerstvování na pracovišti. Jde například o běžné občerstvení jako je káva nebo voda, ale také může jít o občerstvovací bar, kam si mohou zaměstnanci kdykoliv přijít na snídani, oběd či svačinu (Kubíčková & Patáková, 2018).

### **Relaxační zóna**

Některé podniky vytvářejí relaxační zóny, kde si mohou zaměstnanci v pracovní době odpočinout a nabrat síly. V těchto zónách lze najít relaxační hudbu, křesla na odpočívání, ale také například kulečnický, fotbalový nebo šipkový stůl (Kubíčková & Patáková, 2018).

## 3 Cíl a metodika

### 3.1 Cíl práce

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

Hlavní cíl diplomové práce byl rozdělen na 3 dílčí cíle:

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

### 3.2 Metodický postup

#### 1 – Prostudování odborné literatury

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

#### 2 – Zpracování metodiky práce

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

#### 3 - Provedení analýzy a zhodnocení odměňovacích systémů u vybraných podnicích

Součástí je i charakteristika podniků dle velikosti, jak se rozlišují a podle čeho se jednotlivé podniky dělí. V této části již dochází k naplnění prvního dílčího cíle, a to ke zhodnocení odměňovacích systémů a benefitů ve vybraných podnicích. Právě ke zhodnocení napomohl vytvořený dotazník s otázkami, které se týkají nejen obecných

informací, aby mohl být podnik zařazen do přesné kategorie, ale také mezd a benefitů, které jednotlivé kategorie podniků hodnotí. Tento krok navazuje na dílčí cíl 1.

#### **4 - Určení výhod a nevýhod odměňování jednotlivých podniků**

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

#### **5 - Porovnání odměňovacích systémů dle velikosti podniků**

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

#### **6 – Návrhy a vhodná doporučení pro podniky dle velikosti**

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

### **3.3 Metody výzkumu**

Aby bylo možné zjistit, jaké výhody a nevýhody jednotlivé podniky dle velikostí mají a zároveň bylo možné je mezi sebou porovnat a navrhnout určitá doporučení, byla zvolena kvantitativní metoda formou dotazníkového šetření. Byl vypracován vlastní dotazník, obsahující 21 otázek s rozdělením do 4 sektorů. Dotazník s otázkami je přiložen v příloze 1.

#### **3.3.1 Dotazníkové šetření**

Dotazník je formou kvantitativních metod sbírání a zjišťování informací o dané problematice. V této diplomové práci je cílem dotazníku zjistit, jaké odměňovací systémy

a benefity se ve firmách rozdělených podle velikosti nacházejí a následně najít výhody a nevýhody odměňování v jednotlivých kategoriích podniků a poskytnout vhodná doporučení.

Vlastně vytvořený dotazník obsahuje 21 otázek, které jsou rozděleny do 4 sektorů.

- První sektor se týká obecných informací, tedy rozčlenění podniků podle velikosti, jaké odměňovací systémy jsou v podniku využívány a zda jsou preferovány odměny peněžní nebo nepeněžní. První sektor obsahuje 3 otázky.
- Druhý sektor otázek se týká benefitů a obsahuje 11 otázek týkajících se právě tohoto tématu. Mezi otázkami lze najít například jaké benefity (základní či mimořádné) podniky poskytují svým zaměstnancům, zda je motivují k lepší výkonnosti či otázky týkající se oblíbenosti benefitů nebo zda je možné benefity navolit zaměstnanci dle svého uvážení a potřeb.
- Třetí sektor otázek vypichuje jeden z možných způsobů, jak poskytovat benefity, a to Cafeteria systém. Obsahuje 3 otázky na zjištění, zda podniky systémem znají nebo využívají a pokud ano, jaké benefity a odměny obsahuje na výběr.
- Čtvrtý sektor obsahuje 4 otázky a týká se odměňování jako mzdy a platu. Zda je plat/mzda dostačující, jaká je průměrná mzda či kdo plat/mzdu vytváří. Poslední sektor zjišťuje, jaké platové či mzdové ohodnocení v podniku je a zda jsou s ním zaměstnanci spokojeni.

V dotazníku převažují uzavřené otázky s pouze 1 možnou odpovědí. Dále obsahuje i jiné typy otázek a odpovědí. 19 otázek je uzavřených a 2 otevřených. U 16 otázek lze vybrat pouze jednu odpověď a u zbylých 3 je na výběr jedna a více odpovědí. U 3 otázek se odpovídá pouze ano/ne (otázky 4, 15 a 16) a u ostatních uzavřených otázek s jednou možnou odpovědí lze vybrat z různých možností jako například: „velmi důležitý, spíše důležitý, neutrální, spíše nedůležitý, nedůležitý“ (otázka 12) či „ano, spíše ano, neutrálně, spíše ne, ne“ (otázky 8, 11, 18, 19). U dvou otázek (otázky 9 a 10) je uvedena škála od 1 do 5, kdy 1 znamená „velmi oblíbené“ a 5 znamená „neoblíbené“. 4 otázky (otázky 3, 5, 6 a 21) v dotazníku obsahují prostor na vyjádření svými slovy, pokud respondentům nevyhovuje ani jedna z nabízených možností.

Dotazník je zcela anonymní, a to z důvodu toho, aby respondenti mohli pravdivě odpovídat a nemohla nastat situace, kdy by za svoji odpověď museli nést nějaké následky



ve smyslu podniku a jeho vedení. Proto by odpovědi respondentů měli být pravdivé a nezkreslené.

Bylo osloveno celkem 60 podniků z toho 20 malých či mikro podniků, 20 středních podniků a 20 velkých podniků, aby z každé kategorie byl získán stejný nebo alespoň velmi podobný, počet. Dotazníkové šetření probíhalo na území Jihočeského kraje, nejvíce v okresech Písek, Tábor a České Budějovice, ve dnech 13. až 20. března 2023. Návratnost dotazníků byla 100 %. Čas na vyplnění dotazníku zabere respondentovi kolem 7 minut.

### 3.4 Charakteristika firem dle velikosti

Pro praktickou část diplomové práce a její výzkum, byly zvoleny firmy dle jejich velikosti (malé, střední a velké firmy), kde bude veškerý výzkum probíhat. U těchto firem se budou zkoumat výhody a nevýhody jednotlivých firem dle velikosti a zároveň budou interpretovány rozdíly mezi nimi a vhodná doporučení pro jednotlivě široké podniky.

Podniky lze rozlišovat různými kritérii: počty zaměstnanců, výší ročního obratu dané firmy nebo pomocí bilanční sumy. Pro tuto diplomovou práci byl jako kritérium rozdělení podniků dle velikosti zvolen počet zaměstnanců dle Synka (2010).

Dle Synka (2010) se podniky rozdělují následovně, jak je uvedeno v tabulce 2.

Tabulka 2 Rozdělení podniků dle velikosti

<b>Podnik</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>
<b>Mikro</b>	méně než 10
<b>Malý</b>	11–50
<b>Střední</b>	51-250
<b>Velký</b>	více než 250

Zdroj vlastní dle Synek (2010)

V tabulce 2 je znázorněno rozdělení podniků dle velikosti. Je zde uveden i mikro podnik, který v rámci diplomové práce bude spojován s malým podnikem z důvodu ne tolik se lišících skutečností, které v podniku fungují či jsou zavedeny. Největší rozdíl

lze pozorovat mezi malým a středním podnikem v počtu zaměstnanců, kdy škála v malých podnicích je mezi 11-50 zaměstnanci, za to ve středních podnicích je tato škála mnohem větší a to mezi 51-250 zaměstnanci.

## 4 Výsledky výzkumu

Tato část diplomové práce se zabývá vyhodnocením dotazníku, a tedy naplněním dílčího cíle 1, jehož respondenty tvořily podniky v Jihočeském kraji, konkrétně v okresech Písek, Tábor a České Budějovice. Celý dotazník je uveden v příloze 1 na konci práce. Obsahuje celkem 21 otázek a je rozdělen do 4 sektorů.

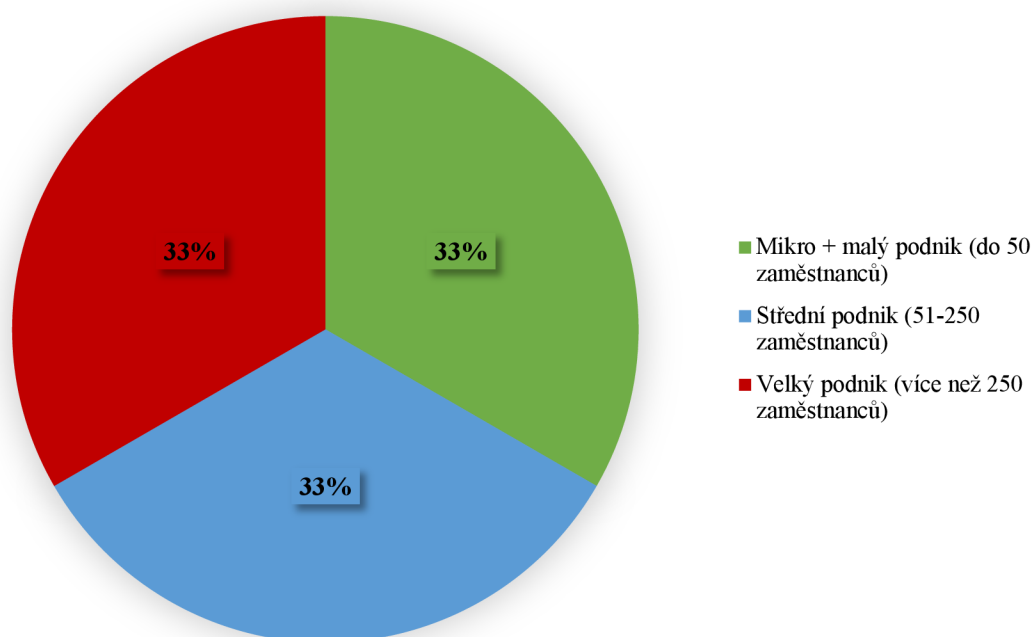
Dotazníkové šetření se dále také vztahuje k dílčímu cíli 2, který se zabývá určením výhod a nevýhod odměňování v jednotlivých podnicích dle velikosti.

Návratnost dotazníků je uvedena na obrázku 4. Od každé velikosti podniku bylo nasbíráno 20 odpovědí, tedy dohromady 60 vyplněných dotazníků a návratnost byla 100 %.

### 1. sektor – Obecné informace

První otázka v „obecných informacích“ se týkala rozdělení podniků dle velikosti na malý + mikro podnik, střední podnik a velký podnik. Data byla sbírána tak, aby u každé velikosti podniku byl stejný počet nasbíraných informací, proto každá velikost podniku dosahuje 33 % a vše je uvedeno na obrázku 4. Právě chování jednotlivých podniků je pro tuto práci klíčové, a proto byl zvolen stejný počet od každé velikosti.

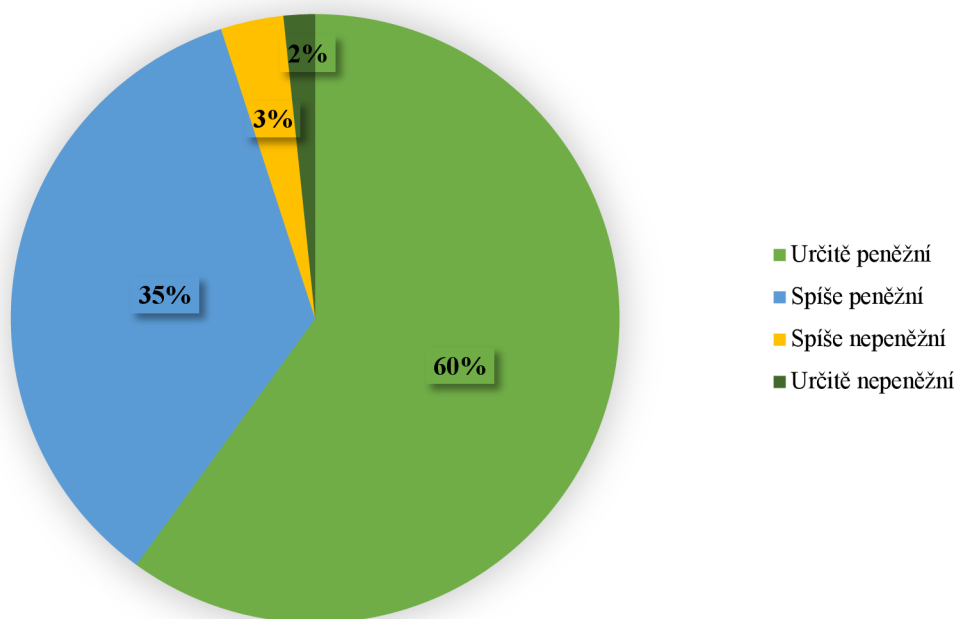
Obrázek 4 Podniky dle velikosti



Zdroj Vlastní

Další otázka se týkala peněžního a nepeněžního odměňování, jaký druh zaměstnanci a podnik preferují. Účelem otázky bylo zjistit, zda poptávaní požadují raději odměny ve formě mzdy/platu nebo se uspokojí i s odměnami nepeněžními, jako například naturální mzdou či jinými druhy nepeněžních odměn. Na výběr bylo ze 4 odpovědí. Obecně podniky a jejich zaměstnanci preferují odměňování určitě peněžní a to celkově 60 %, dalších 35 % žádají spíše peněžní než nepeněžní odměny a pouze 5 % ze všech respondentů preferují odměny nepeněžní nebo spíše nepeněžní před peněžními. Z hlediska rozdílnosti podniků dle velikosti byly odpovědi na velmi podobné bázi. Jen u malých či mikro podniků se nepeněžní odměny neobjevují ani jednou (0 %) a peněžní nebo spíše peněžní odměny preferují všichni (100 %).

Obrázek 5 Peněžní/nepeněžní odměňování

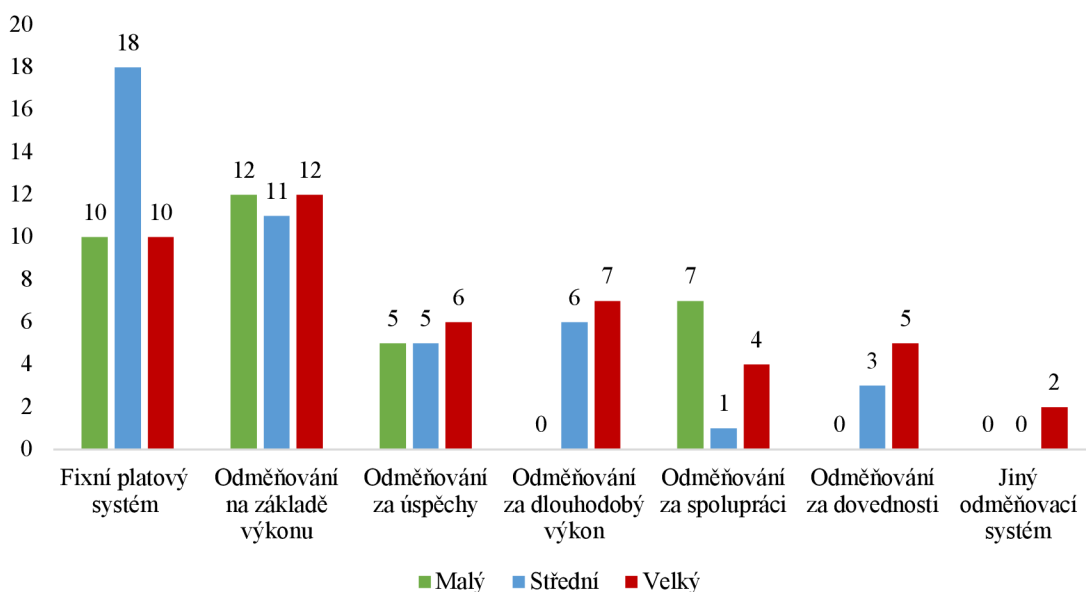


Zdroj Vlastní

Poslední otázkou v tomto sektoru byla otázka týkající se odměňovacích systémů, tedy jaké systémy odměn se v podnicích vyskytují a jaké se využívají. Jak lze vyčíst z obrázku 6, nejvíce se využívá fixní platový systém a systém odměn na základě výkonu. Kdy ve fixním platovém systému je pevně stanovena měsíční mzda/plat a odměňování na základě výkonu se týká například produktivity, efektivity či kvality práce. Celkem 18 středních podniků využívá fixní mzdový systém (90 %) a to je nejvyšší podíl ze všech odpovědí. Za to nejméně je využíván odměňovací systém za dovednosti (využívá ho pouze 8 podniků z 60). Malé + mikro podniky za to nevyužívají jak předešlý systém, tak ani systém za dlouhodobý výkon. 2 velké podniky uvedly, že využívají jiný odměňovací systém. První podnik uvedl, že kombinují uvedené odměňovací systémy dle pozice daného pracovníka a druhý podnik zase uvedl, že využívají čtvrtletní a roční odměny dle HV společnosti.

Z obrázku 6 je zřejmé, že podniky se svými odměňovacími systémy od sebe příliš neliší. Akorát velký rozdíl lze pozorovat v odměňování za dlouhodobý výkon, kdy mikro + malé podniky tento typ nevyužívají vůbec (0 %), za to kolem třetiny velkých (35 %) a středních (30 %) podniků je využíván.

Obrázek 6 Odměňovací systémy dle velikosti podniků



Zdroj Vlastní

## 2. sektor – Benefity

Ve druhém sektoru otázek z dotazníku je poptáváno, zda podniky využívají systém benefitů pro své zaměstnance. Jde o první otázku, která se týká benefitů, jež jsou v rámci diplomové práce analyzovány. Z dotazníkového šetření vyplývá, že z 60 podniků (100 %) je systém využíván 88 % podniků. 12 % systém benefitů nevyužívá. Ve středních podnicích benefity poskytuje 19 z 20 podniků, což je 95 %. U velkých podniků je to o jeden méně, tedy 90 %. Malé podniky již systém benefitů poskytují svým zaměstnancům méně, konkrétně 80 % ho poskytuje a 20 % ne.

Další otázka se zabývá základními benefity, kam byly zařazeny tyto benefity: služební telefon, automobil, stravenky, občerstvení na pracovišti, příspěvky na penzijní nebo životní pojištění, vzdělávání nebo příspěvky na dovolenou či kulturu a rekreaci. Poskytování základních benefitů v jednotlivých podnicích je ukázáno na obrázku 7.

Kombinace mikropodniku a malého podniku nejvíce poskytuje služební automobil či jiný dopravní prostředek (60 %), dále služební telefon, notebook a stravenky (oba 55 %) a dalšími více poskytovanými benefity jsou občerstvení na pracovišti a vzdělávání

(oba 40 %). Nejméně poskytovanými benefity v malých podnicích jsou příspěvky na životní pojištění a na kulturu (pouze 5 %, 1 podnik). Jeden podnik uvedl jiný benefit, a to bezplatný vstup mimo pracovní dobu.

Ve středních podnicích mezi benefity dominuje služební telefon a notebook (80 %). Další poměrně využívané benefity jsou služební automobil (65 %), občerstvení na pracovišti, vzdělávání a stravenky (60 %). Naopak má střední podnik i nevyužívané benefity, mezi ně patří příspěvky na dovolenou a ani žádný respondent (0 %) nevedl jiné benefity, které by podniky využívaly. Pouze jeden podnik poskytuje svým zaměstnancům příspěvky na životní pojištění a příspěvek na kulturu a rekreaci (5 %).

Oproti malým a mikro podnikům, kde majitelé přispívají svým pracovníkům na dovolenou, ve středních podnicích na dovolenou nepřispívá nikdo. Jinak střední a malé podniky poskytují totožné benefity i ve stejném množství.

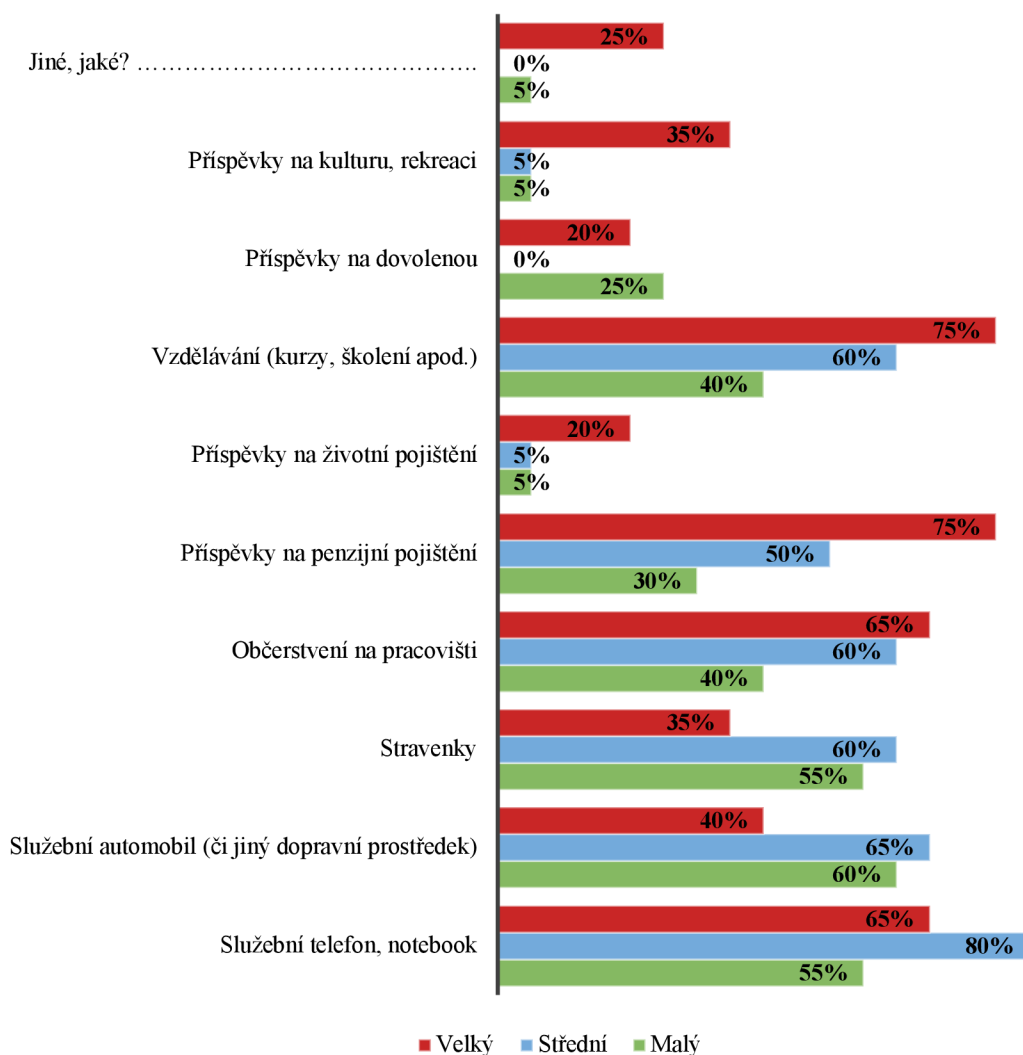
Jako poslední podnik, kde se analyzovaly základní benefity, je velký. U velkých podniků se již využívají všechny možné nabízené benefity. I tak mezi nejvíce poskytované se řadí příspěvky na penzijní pojištění a vzdělávání (oba 75 %). Vzdělávání je pro velký podnik velmi důležité, proto neustále své zaměstnance školí nebo posílají na potřebné kurzy. Mezi další benefity hojně poskytované patří občerstvení na pracovišti a služební telefon (65 %). Naopak mezi nejméně využívané benefity ve velkých podnicích respondenti řadí příspěvky na životní pojištění a příspěvky na dovolenou (pouze 20 %).

Oproti malým podnikům zaměstnavatelé poskytují stravenky či příspěvky na jídlo pouze z 35 %, přičemž malé podniky je poskytují mnohem více a to 55 %.

5 podniků uvedlo jiné základní benefity poskytované svým zaměstnancům. Mezi nimi jsou tyto benefity:

- příspěvek na dopravu,
- kombinace předešlých benefitů dle pracovní pozice,
- závodní stravování, dovolená navíc,
- závodní stravování zdarma,
- Cafeteria Sodexo, závodní stravování.

Obrázek 7 Poskytování základních benefitů



Zdroj Vlastní

Další otázka se týkala mimořádných benefitů, které podniky poskytují svým zaměstnancům. Do této složky benefitů byly zařazeny ty, které nejsou tak hojně využívány a existují teprve krátkou dobu (maximálně několik let). Mezi mimořádné byly zahrnuty tyto benefity: flexibilní pracovní doba, home-office, 13. plat, Sick days, relaxační zóna, Cafeteria systém, neomezené čerpání dovolené, online vzdělávání, poskytování firemních výrobků za nižší cenu, zaměstnanecké akcie a školka pro děti. Právě například home-office a flexibilní pracovní doba se rozmohly převážně v době pandemie COVID-19.

Nejvíce využívanými mimořádnými benefity jsou flexibilní pracovní doba (kdy zaměstnanec může přijít do práce dle jeho uvážení), home-office neboli práce

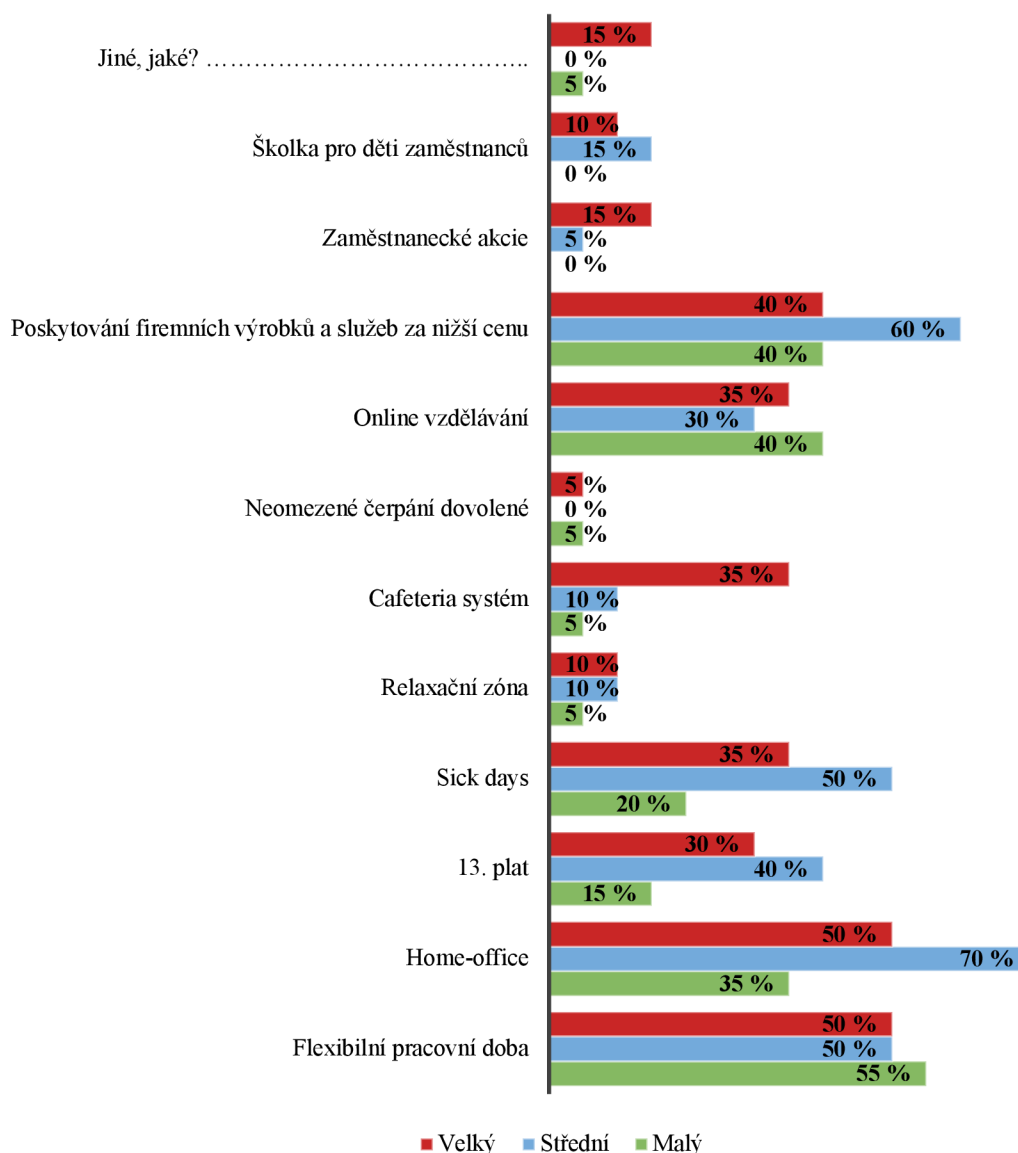


z domova a poskytování firemních výrobků za nižší cenu pro zaměstnance podniku. Malé podniky nejvíce poskytují již zmíněnou flexibilní pracovní dobu (55 %) a dále online vzdělávání a poskytování výrobků za nižší cenu (oba 40 %). Naopak zaměstnanecké akcie či školku pro děti neposkytují vůbec. Ve středních podnicích se jako nejvíce užívaný benefit objevilo home-office (70 %). Dalšími hojně poskytovanými benefity jsou možnosti flexibilní pracovní doby (50 %), poskytování firemních výrobků za nižší cenu (60 %) a oproti malým podnikům již poskytují „nový“ benefit, a to Sick days (50 %), kdy zaměstnanci mohou zůstat doma, aniž by museli dokládat například potvrzení od lékaře. Velké podniky poskytují zaměstnancům nejvíce home-office a flexibilní pracovní dobu (50 %) a dále 40 % podniků dává firemní výrobky za nižší cenu. Nejméně poskytovaným benefitem celkově je neomezené čerpání dovolené, které ve velkých podnicích poskytuje pouze jeden (5 %) podnik.

Tato otázka obsahovala nejen otázky na výběr, ale také jednu, kam podniky mohly napsat, jiné benefity, které svým zaměstnancům poskytují. Za střední podniky neuvedl nikdo (0 %) žádný jiný mimořádný benefit, za to v malých jeden podnik (5 %) uvedl finanční ohodnocení od zákazníků (dýška) a za velké podniky byly uvedeny 3 jiné benefity (15 %):

1. nepeněžní benefity v rámci skupiny, příspěvky na dopravu, týden dovolené navíc, příplatek za práci přesčas, odměna při životním výročí a odchodu do důchodu, náborový příspěvek,
2. firemní výrobky zdarma,
3. 14. plat, přesčasy lze vybrat jako náhradní volno.

Obrázek 8 Poskytování mimořádných benefitů



Zdroj Vlastní

Další otázka se týkala toho, zda chtějí v budoucnu podniky některé nové benefity zavést a popřípadě které. Tato otázka byla otevřená a ohledně zavádění nových benefitů odpovědělo 7 podniků, z toho 3 malé, 3 střední a 1 velký podnik. Odpovědi jsou uvedeny v tabulce 3. Z tabulky 3 je vidět, že každý podnik hodlá zavést nebo již zavádí jiný typ benefitů.

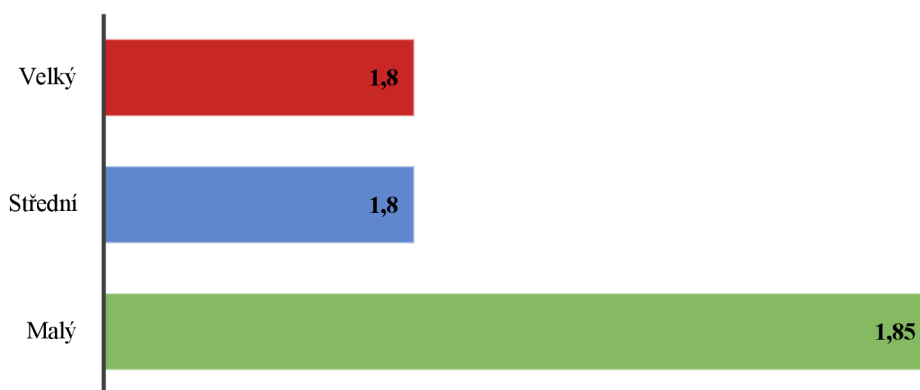
Tabulka 3 Nově zaváděné benefity

Velikost podniku	Benefity
Malý	Odměny za spolupráci
Malý	Prémie
Malý	Příspěvky na dovolenou
Střední	Sick days, flexibilní pracovní doba
Střední	Relaxační a herní místnost pro od- dych
Střední	Příspěvky na léky a drogerii
Velký	Home-office a rozšíření spektra vzdělávání

Zdroj Vlastní

Následující otázka se týkala motivace zaměstnanců, konkrétně zda je zvolené benefity motivují k lepší pracovní výkonnosti. U tohoto typu otázek je uvedena pětistupňová škála, kde 1 znamená „ano“ a 5 „ne“. Jak lze vyčíst z obrázku 9, převážná většina všech podniků uvedla, že je zvolené firemní benefity motivují nebo alespoň spíše motivují k lepší pracovní výkonnosti a z toho tudíž vyplývá, že benefity podniky mají zvolené dobře. Opozdě „ne“ ne zvolil žádný respondent a odpověď „spíše ne“, že benefity spíše nemají vliv na pracovní výkonnost, zvolil jeden (5 %) respondent z malého podniku a jeden (5 %) ze středního podniku. Ostatní uvedli neutrální zónu (hodnotu 3), která znamená, že benefity nemají ani velký ani malý vliv na výkonnost pracovníka. Nejvíce benefity motivují zaměstnance ve středních podnicích a to celkově 50 % všech zaměstnanců. Průměrné hodnoty všech odpovědí v jednotlivých podnicích jsou uvedeny na obrázku 9, kde střední a velké podniky dosáhly stejné průměrné hodnoty 1,8, která znamená, že jejich zaměstnanci jsou benefity spíše motivováni. Spíše motivující benefity mají i malé a mikro podniky, kde průměr dosahoval hodnoty 1,85.

Obrázek 9 Motivace benefitů k lepší výkonnosti



Zdroj Vlastní

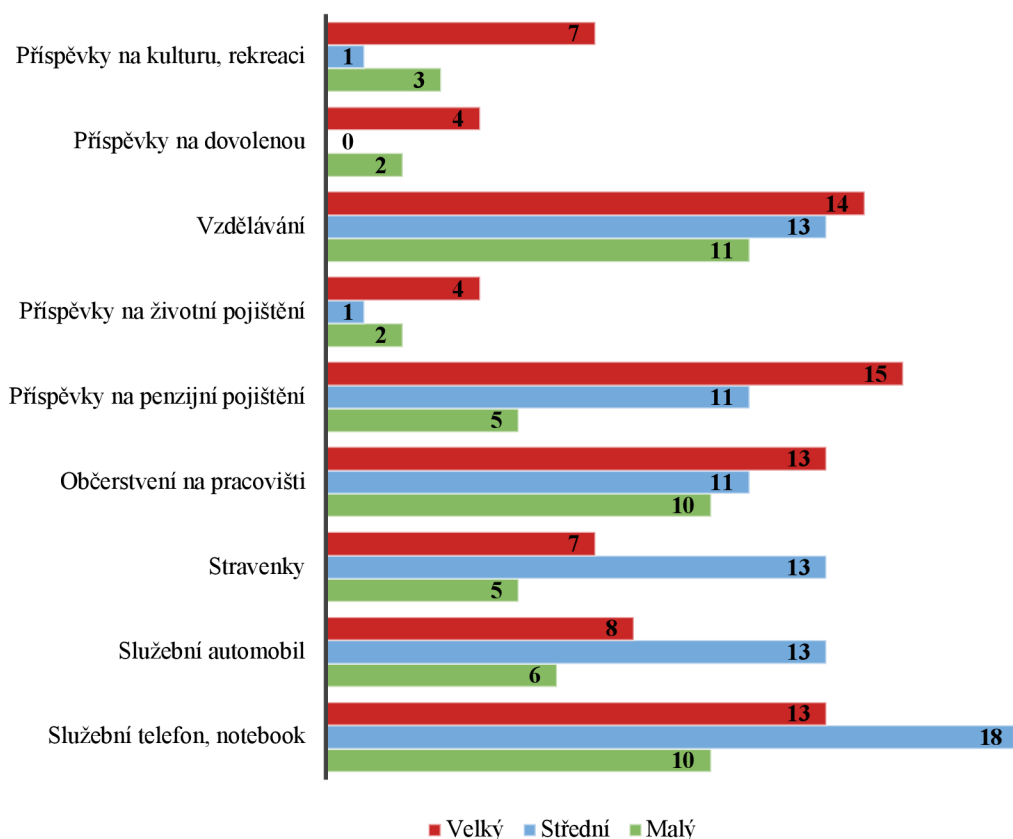
Další dvě otázky v sektoru benefitů se týkaly oblíbenosti základních (otázka 9) a mimořádných (otázka 10) benefitů v jednotlivých podnicích řazených dle velikosti. Je uvedena škála od 1-5, kdy 1 znamená, že jednotlivé benefity jsou velmi oblíbené a 5 znamená přesně pravý opak a to, že jsou neoblíbené.

Jednotlivé odpovědi respondentů jsou rozřazeny podle velikosti podniků, kam spadají a vše je následně ukázáno na následujících obrázcích.

Na obrázku 10 je uvedena četnost výběru či poskytování základních benefitů jednotlivými podniky. Například benefit „služební telefon, notebook“ poskytuje nejvíce středních podniků, dohromady 18 z 20 a nejméně malé a mikro podniky (10 z 20). Z obrázku 13 lze spatřit, že například žádný respondent ze středního podniku nevedl benefit „příspěvky na dovolenou“, tudíž tento typ žádný z podniků zaměstnancům neposkytuje.

Velké podniky mají pro své zaměstnance připravené nejvíce benefity jako příspěvky na penzijní pojištění, vzdělávání, občerstvení na pracovišti a služební telefon. Střední podniky naopak nejvíce poskytují stravenky, služební automobil, telefon a vzdělávání.

Obrázek 10 Četnost výběru základních benefitů



Zdroj Vlastní

Pro tutéž otázku po obrázku ukazujícím četnosti následuje obrázek 11 zobrazující průměrnou oblíbenost základních benefitů v jednotlivých podnicích. Z uvedené 5stupňové škály, kde 1 znamená velmi oblíbený benefit a 5 neoblíbený benefit, byl vytvořen obrázek 11, který ukazuje jasné odchylky v oblíbenosti základních benefitů.

U malých podniků se nejvíce oblíbeným benefitem stalo vzdělávání, kterému „1“ udalo 8 respondentů z 20, tedy 40 %. Na druhém místě v oblíbenosti figurují hned 3 benefity, a to služební telefon, automobil a občerstvení na pracovišti, kterému „jedničku“ přiřadilo hned 6 lidí (30 %). Například služební automobil všichni respondenti hodnotili jako velmi oblíbený benefit, z toho i vyplývá průměrná hodnota oblíbenosti 1. Nikdo nevedl na stupnici 1-5 možnost horší než 3.

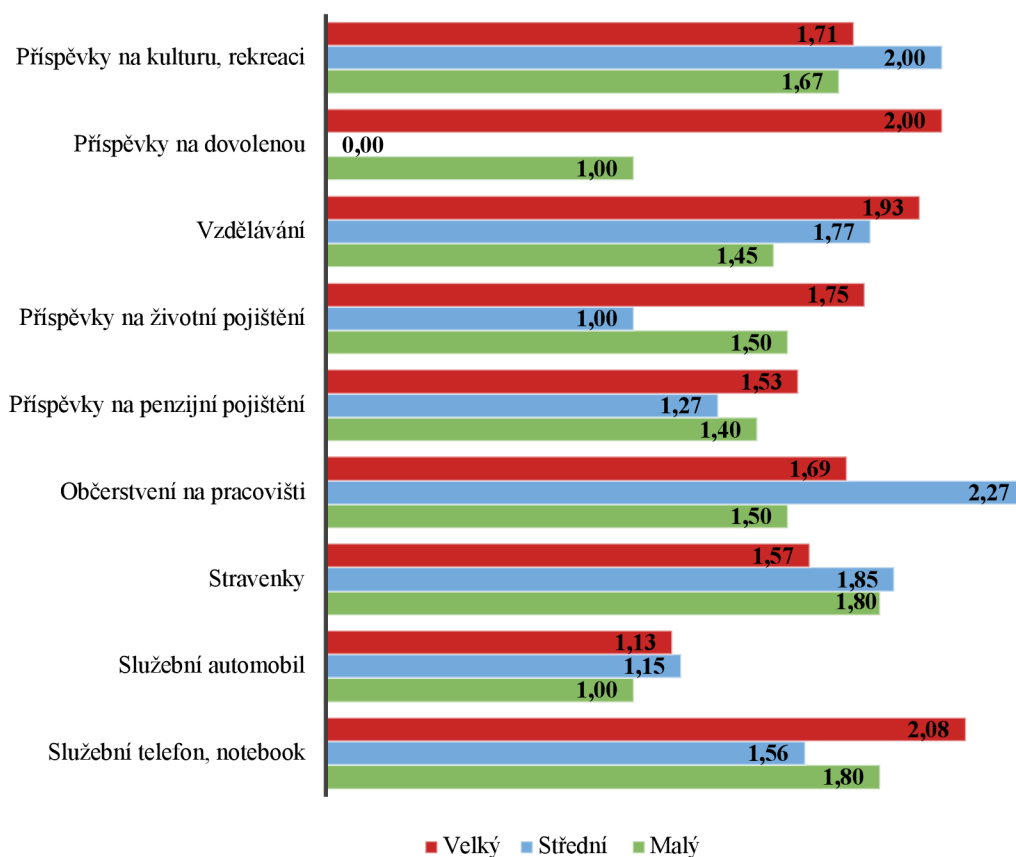
Ve středních podnicích dosáhl největší oblíbenosti služební automobil, kterému 11 respondentů z 20 (55 %) přiřadilo „1“, tedy, že je velmi oblíbeným benefitem. Mezi další velmi oblíbené či oblíbené benefity patří služební telefon, stravenky

a příspěvky na penzijní pojištění, které oproti malým podnikům uvedlo o 5 respondentů více. Naopak občerstvení na pracovišti uvedlo 6 respondentů jako „3“, tedy, že nejsou už tak příliš oblíbené jako například v malých podnicích. To lze spatřit i z průměrné oblíbenosti, kde byl tento benefit hodnocen v průměru hodnotou 2,27, tedy že nepatří mezi velmi oblíbené benefity, ale má určité nedostatky, které zaměstnancům nevyhovují. U benefitu týkajícího se vzdělání jsou odpovědi různorodé, i přesto, že 7 respondentů uvedlo na škále 1-5 1, tak další 4 respondenti uvedli možnost 3. Stejně jako v malých podnicích nikdo ani zde neuvedl horší možnost než 3.

Ve velkých podnicích uvedli respondenti jako velmi oblíbené příspěvky na penzijní pojištění (40 %), služební automobil a občerstvení na pracovišti (oba 35 %). Co se týká benefitu služební telefon či notebook, patří mezi spíše oblíbené, jelikož největší podíl dostala hodnota 2. U vzdělávání je to velmi pestré, nejenom, že 6 respondentů (30 %) ho řadí mezi nejvíce oblíbený benefit v podniku, našli se i tací, kteří ho řadili do hodnoty 3 nebo 4, která už se blíží spíše neoblíbeným benefitům. Průměrem tento benefit dosahuje hodnoty 1,93, nejvyšší hodnoty ze všech podniků a označuje ne tolik oblíbený benefit, jako například služební automobil. Musí se brát v potaz, jaké podniky to jsou či na jaké pracovní pozici zaměstnanci pracují a zda tedy je pro jejich práci vzdělávání potřebné a žádané nebo si vystačí s vědomostmi a znalostmi, které mají. U velkých podniků, jak již bylo zmíněno, byla uvedena i hodnota 4 na škále oblíbenosti, poslední hodnotu (5), neuvedl žádný respondent.

Oproti malým a středním podnikům, kde služební telefon či notebook byl považován za oblíbený benefit, ve velkých podnicích je tomu jinak. Pouze 3 respondenti (15 %) mu přiřadili hodnotu 1, ostatní ho nepovažují za velmi oblíbený benefit. Spíše ho berou jako spíše oblíbený či mají neutrální postoj, to ukazuje i obrázek 11, kde tento benefit dosahuje hodnoty 2,08. Je možné, že ve velkých podnicích je telefon, notebook či počítač brán jako samozřejmost k vykonávání práce.

Obrázek 11 Průměrná oblíbenost základních benefitů



Zdroj Vlastní

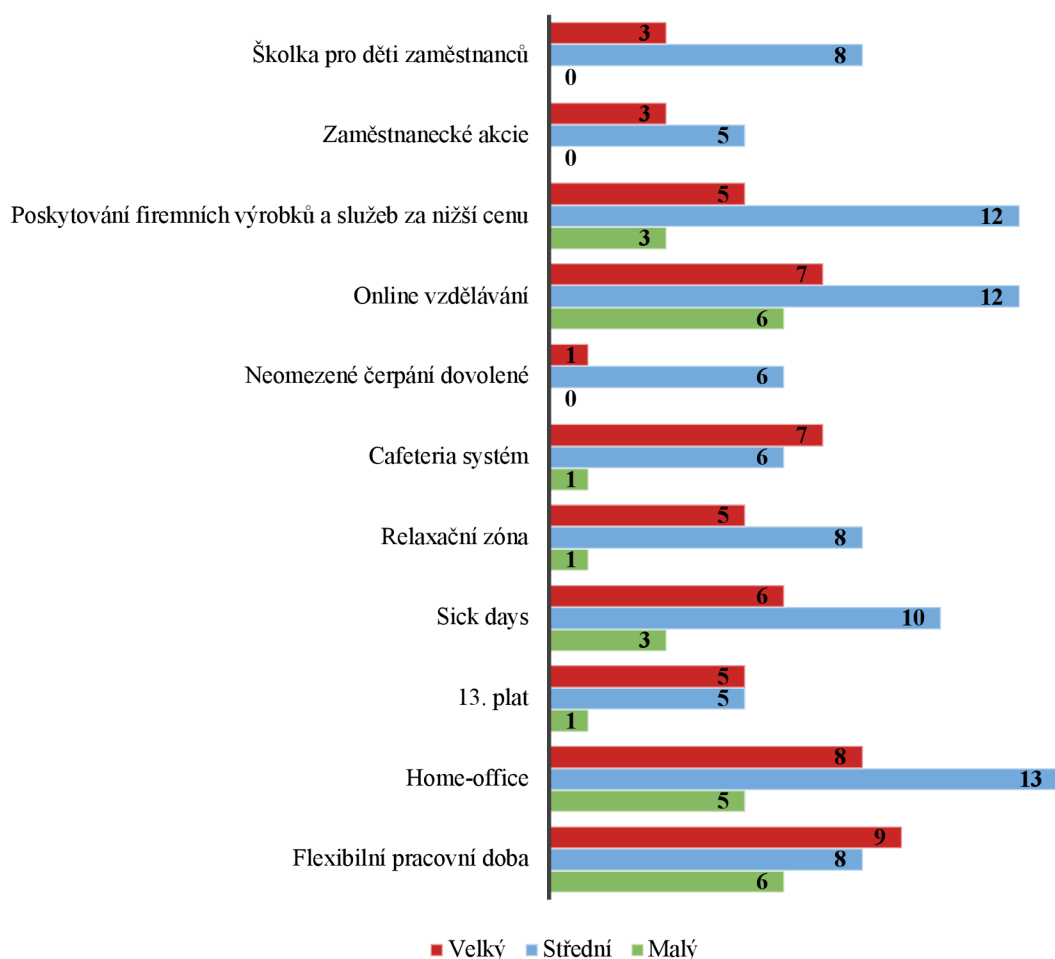
Další otázka je stejná jako předešlá, akorát se týká mimořádných benefitů. I zde respondenti zaškrtovali poskytované benefity v podniku na škále 1-5, kdy 1 značí velmi oblíbený benefit a 5 neoblíbený.

Z obrázku 12 si lze všimnout, že největší množství mimořádných benefitů poskytují střední podniky, poté velké a nakonec malé, které některé benefity z výběru neposkytují vůbec.

Jak je zřejmé z obrázku 12, v malých podnicích nejsou mimořádné benefity tolik poskytovány. Mezi nejvíce poskytované lze zařadit flexibilní pracovní dobu, home-office online vzdělávání a Sick days. Jiný typ benefitů neuvedl žádný respondent nebo jen někdo ojediněle. Některé z benefitů (neomezené čerpání dovolené, zaměstnanecké akcie a školka pro děti) nebyl uveden vůbec, jelikož tyto typy převažují spíše u větších než u malých či mikro podniků. Ve středních podnicích je nejvíce poskytován home-office (13 z 20), poté online vzdělávání a poskytování firemních výrobků za nižší cenu

(oba 12/20). U tohoto typu podniku již byly uvedeny všechny možné benefity z výběru. Velké podniky oproti středním poskytují více akorát flexibilní pracovní dobu pro své zaměstnance, jinak ve všech ostatních vede podnik střední.

Obrázek 12 Četnost výběru mimořádných benefitů



Zdroj Vlastní

Na obrázku 13 je ukázána průměrná oblíbenost mimořádných benefitů, které podniky poskytují svým zaměstnancům. Z obrázku lze vidět, že hodnoty jsou oproti předešlé otázce týkající se základních benefitů, na velmi podobné úrovni a dosahují v průměru převážně hodnoty 2, která značí „spíše oblíbený“ benefit, tedy, že benefit obsahuje určité nedostatky či vady, které zaměstnanci pocítují.

U malých podniků je nejnížší průměrná oblíbenost u benefitu „relaxační zóna“, kde dokonce hodnota dosahuje čísla 3, nejvyššímu v celém šetření. Další ne tolik

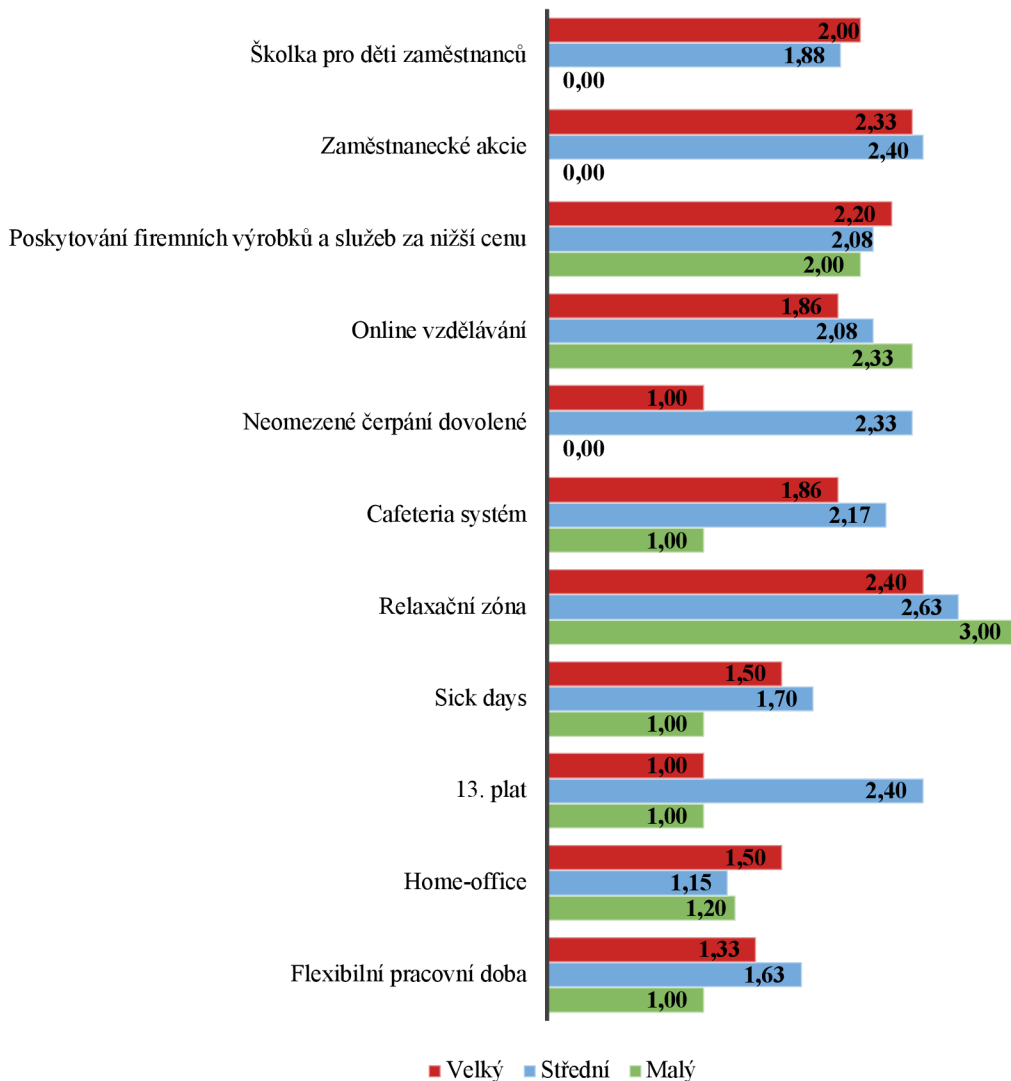


oblíbený benefit poskytovaný v malých a mikro podnicích je online vzdělávání (hodnota 2,33), které zaměstnancům tolik nevyhovuje a preferovali by spíše osobní formu vzdělávání. Některé z benefitů (neomezené čerpání dovolené, zaměstnanecké akcie a školka pro děti) nebyl uveden vůbec, jelikož tyto typy převažují spíše u větších než u malých či mikro podniků.

U středních podniků již byly uvedeny všechny benefity, které se v nabídce nachází. Mezi nejoblíbenější benefity byl zařazen home-office (1,15) a dále flexibilní pracovní doba (1,63) a Sick days (1,70). Naopak nejvyšší hodnotu, a tudíž i zároveň nejméně oblíbený benefit ve středních podnicích získala relaxační zóna, která nemá dostatek prostředků na odpočinek a relaxaci. Zde se již objevovaly i hodnoty 4 a 5 na škále oblíbenosti, kdy například 5, tedy neoblíbený benefit, zvolil vždy jeden (5 %) respondent u téměř každého typu. Oproti malým podnikům se ve středních již začaly objevovat benefity jako zaměstnanecké akcie, které jsou poskytovány 25 % podniků a školka pro děti zaměstnanců (poskytováno 40 % podniků).

Ve velkých podnicích patří mezi průměrně nejoblíbenější benefity flexibilní pracovní doba (1,33) a neomezené čerpání dovolené s 13. platem (1). Například neomezené čerpání dovolené, ale uvedl pouze jeden podnik. Poskytování firemních výrobků za nižší cenu nebo relaxační zóna má různorodé hodnocení, někdo uvádí hodnotu 1, jiný zase 4. Hodnota 5 se neobjevila u toho typu podniku vůbec. Nejhorší a zároveň nejvyšší hodnotu získal, ve velkých podnicích benefit týkající se opět relaxační zóny (hodnota 2,40, která značí méně oblíbený benefit) nebo zaměstnaneckých akcií (hodnota 2,33).

Obrázek 13 Průměrná oblíbenost mimořádných benefitů



Zdroj Vlastní

Následující otázka v sektoru benefitů se týká celkové spokojenosti s benefity jako takovými dohromady. Na obrázku 14 je uvedena průměrná spokojenost jednotlivých respondentů z podniků. Nejvíce spokojeni s benefity jsou zaměstnanci malých a mikro podniků, kde průměrná hodnota dosahuje 1,9, což se přiklání k odpovědi „spíše ano“, že jsou téměř s benefity spokojeni (celkově 16 z 20 respondentů označilo odpověď „ano“ nebo „spíše „ano“ a jen jeden člověk byl nespokojen). Nejméně spokojeni s poskytovanými benefity jsou střední podniky, kde průměrná hodnota dosahuje 2,35 a značí spíše průměrnou spokojenost, ale zároveň i určité nedostatky v tomto stylu odměňování.

Dohromady převládají nejvíce odpovědi „ano“, kterou uvedlo 35 % respondentů a „spíše ano“ (33 %). Odpověď „spíše ano“ znamená, že zaměstnanci jsou spokojeni s benefity, ale mohli by být zavedeny některé nové či nastat určité změny, aby zaměstnanci byli ještě více spokojeni. 17 % uvedlo neutrální zónu, například proto, že je benefity tolik nezajímají a prioritou mají jiné odměny nebo nejsou ani spokojeni ani nespokojeni. I tak dohromady 15 % respondentů je spíše nebo plně nespokojeno.

Obrázek 14 Spokojenost s benefity



Zdroj Vlastní

V následujícím obrázku 15 lze najít další otázku a odpovědi s ní spojené. Tato otázka vyzdvihovala jeden velmi důležitý benefit, který je v dnešní době čím dál tím více potřebný k profesní kariéře, a to vzdělávání.

Velmi důležité vzdělávání je pro velké podniky, které uvedlo 75 % respondentů a celková průměrná hodnota odpovědí dosahuje čísla 1,45, což značí právě velkou důležitost vzdělávání zaměstnanců. I v malých a středních podnicích patří mezi důležité. Malé podniky vzdělávání uvádí jako velmi či spíše důležité, dohromady z 90 %. Za to ve středních podnicích, kde je vzdělávání také důležité jako v předešlých podnicích, je ale „spíše důležité“, to označilo 55 % respondentů než „velmi důležité“, které uvedlo o 20 % méně a to 35 % dotazujících. Průměr ve středních podnicích dosahuje nejvyšší hodnoty ze všech uvedených podniků (1,75) a řadí se tak na pozici nejméně důležitého vzdělávání svých zaměstnanců oproti konkurujícím podnikům. Všechny druhy podniků dle velikosti zaškrtnly i neutrální zónu, tedy, že není ani důležité ani nedůležité. Žádný z podniků neuvedl, že by vzdělávání bylo spíše nebo dokonce zcela nedůležité.

Vzdělávání je potřebné ve všech podnicích a téměř na každé pracovní pozici. Přichází nové a nové technologie, začíná se využívat robotizace či automatizace procesů, a proto je stále potřebné se novým věcem učit a vzdělávat, aby podnik mohl držet „s dobou“ a být moderním. Mezi vzdělávání lze zařadit například různé kurzy, školení, ale i například studium na vysokých či jiných školách.

Obrázek 15 Důležitost vzdělávání



Zdroj Vlastní

Další podotázka se zaměřuje na firemní oblečení, zda je zaměstnancům poskytováno automaticky nebo zda je součástí benefitů. Mezi firemní oblečení lze zařadit pracovní montérky, ale i například příslušný dress code, potřebný k vykonávání dané pozice.

Na každou pracovní pozici je třeba jiný typ oblečení, v dílně pracovní, a naopak v obchodě elegantní. Proto je potřeba si určit, které oblečení kam patří, kde je vyžadováno, aby splnilo dané podmínky, například k ochraně při nebezpečné práci. Z toho vyplývá, že firemní oblečení je důležité nejen k ochraně, ale i reprezentaci a mělo by být každému zaměstnanci poskytnuto. Je už pouze na vedení podniku, jak k poskytnutí dojde, zda automaticky nebo jako součást benefitu.

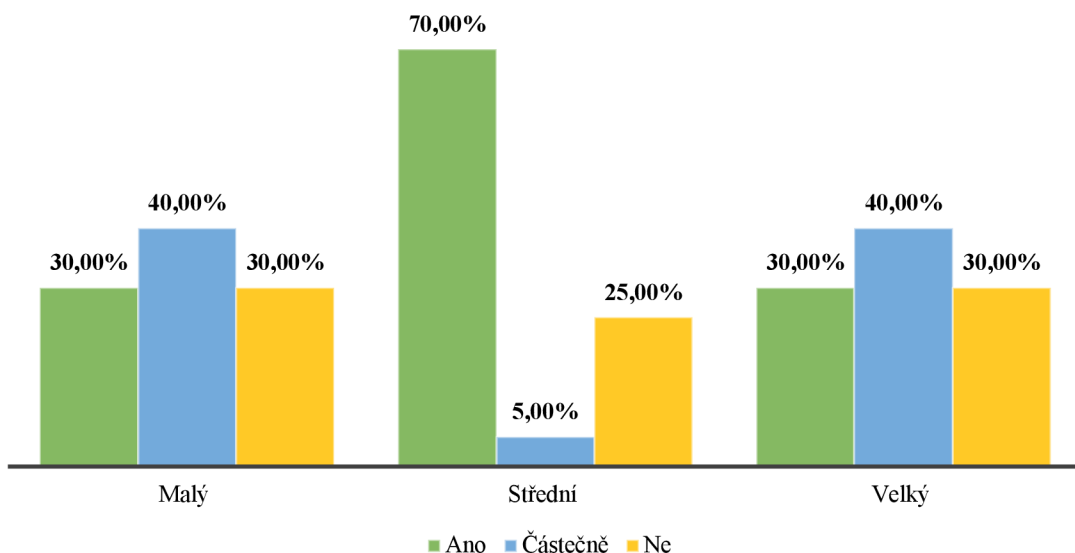
Ve velkém podniku firemní oblečení pro všechny své zaměstnance, které ho potřebují, je poskytováno automaticky (100 %) a nepočítá se jako jeden z benefitů, které firma svým zaměstnancům poskytuje. Naopak v malých a středních podnicích je to velmi vyrovnané. Malé či mikro podniky poskytují firemní oblečení z 55 % automaticky a ze 45 % je zařazen do benefitů, které zaměstnanci od svého podniku dostávají.

Ve středním podniku je to velmi podobné, 60 % podniků oblečení poskytuje automaticky a zbylých 40 % ho řadí mezi zaměstnanecké benefity.

Další otázka zjišťuje, zda si mohou zaměstnanci sami vybrat, jaké benefity, které podnik poskytuje, chtějí nebo alespoň částečně či je to předem podnikem stanoveno. Pokud si zaměstnanci mohou sami vybrat z nabídky benefitů, které chtějí a uspokojit své potřeby, bude to i pro ně mnohem přínosnější než dostat benefity, které pro ně nebudou mít žádný význam. Například poskytování benefitu typu školka pro děti zaměstnanců těm zaměstnancům, kteří nemají děti.

Jak lze najít na obrázku 16, u malých či mikro podniků si zaměstnanci mohou vybrat pouze ze 30 % a částečně ze 40 %. A naopak ze 30 % dostávají benefity automaticky, aniž by si je mohli vybrat. U středních podniků je tomu již jinak. Ze 70 % si zaměstnanci vybírají benefity dle svého uvážení, jeden (5 %) podnik poskytuje výběr alespoň části benefitů a 25 % zaměstnanců si vybrat nemůže ani zčásti. Velké podniky mají možnost a nemožnost výběru plně totožné jako malé a mikro podniky.

Obrázek 16 Výběr benefitů zaměstnanci



Zdroj Vlastní

### 3. sektor – Cafeteria systém

3. sektor otázek v dotazníku se zaměřuje na systém Cafeteria, zda ho jednotlivé firmy znají, využívají a popřípadě jaké zaměstnanecké výhody obsahuje.

Systém Cafeteria je novodobějším systémem poskytování benefitů. Má různé podoby, jak již bylo zmíněno v podkapitole „Cafeteria systém“ v teoretické části této diplomové práce, obsahuje takové benefity, které do něj majitelé či jiné oprávněné osoby vloží a následně si zaměstnanci mohou vybírat benefity, které si přejí a mají na to dostatek „bodů“.

První otázka v tomto sektoru se zabývá povědomím respondentů o systému Cafeteria. Celkově 65 % podniků ví, co pojem znamená a jak se dá využít, zbylých 35 % systém Cafeteria nezná.

Z pohledu rozdílnosti podniků dle velikosti, velké podniky téměř všichni (95 %) systém Cafeteria znají, střední podniky jsou na tom velmi podobně a systém zná dohromady 80 % respondentů. Naopak v malých či mikro podnicích znalost tohoto systému je velmi malá, jen pouhých 25 % respondentů uvedlo odpověď „ano“, že systém znají. Je možné, že právě v malých či mikro podnicích se většinou všichni dobře znají, a tak i majitelé vědí, co by si jejich jednotliví zaměstnanci přáli.

Další otázka navazuje na předešlou otázku a to, zda podniky, když systém znají ho také ve svém podnikovém prostředí využívají. Z odpovědí respondentů vyplývá, že největší využití má systém u velkých podniků, jak se i předpokládalo, a to 40 %. Za to v malých či mikro podnicích ho využívá jen 1 podnik (5 %) a u středních 2 (10 %). I tak lze říci, že systém Cafeteria je v České republice využíván opravdu málo, i přesto, že je výborně zpracován a zaměstnanci si ho velmi chválí. Je možné, že je to tím, že je to novodobý moderní systém, který se na území České republiky objevil teprve nedávno, a proto není ještě tolik rozšířen.

Poslední otázka v tomto sektoru navazuje na předešlou otázku a to tak, že pokud respondent uvedl, že systém Cafeteria jeho podnik využívá, jaké zaměstnanecké

výhody jejich systém obsahuje, tedy z jaké nabídky si mohou zaměstnanci vybírat. Veškeré odpovědi jsou zpracovány v tabulce 4.

Tabulka 4 Zaměstnanecké výhody systému Cafeteria

Velikost podniku	Zaměstnanecké výhody
Malý	Příspěvky na kulturu, léčbu
Střední	Kulturní zážitky, slevy, relaxace, masáže, adrenalinové sporty
Střední	Podpora ve sportu, pohybových činnostech, podpora dětí zaměstnanců – příspěvky na sport, kroužky
Velký	Kulturní a sportovní vyžití
Velký	Slevy na léky, zdravotnické potřeby, permanentky a lístky na zápasy
Velký	Poukazy do obchodů, drogerie, poukazy na léky
Velký	Příspěvky na dovolenou, výlety, léky, léčbu, lázně
Velký	Příspěvky na kulturu, léky, sport, benzin/naftu
Velký	Obědy a příspěvky na obědy (50 %)
Velký	10 000 ročně bodů, člověk si zvolí z nabídky sítě Sodexo
Velký	Slevy na firemní výrobky

Zdroj Vlastní

V odpovědích se nejvíce opakují benefity jako kulturní zážitky, příspěvky na léky či léčbu a sport. Naopak byly i uvedeny jiné nevšední výhody, které podniky poskytují svým zaměstnancům, jako podpora dětí zaměstnanců nebo lístky a permanentky na fotbalové či hokejové zápasy.

#### 4. sektor – Odměňování – mzda a plat

Poslední sektor otázek se týká odměňování, jako mzdy a platu. Obsahuje celkem 4 otázky, kdy první se zabývá tím, zda je finanční odměna za práci v podniku dostačující. Respondenti měli na výběr z 5 možných odpovědí. Odpověď „ano“ a tedy úplnou

spokojenost s poskytovanou finanční odměnou uvedl nejvíce malý či mikro podnik a to z 35 %. Ostatní dva typy podniků uvedly úplnou spokojenost mezi 25–30 %. Naopak možnou odpověď „spíše ano“ uvedl nejvíce střední podnik, kde ji dokonce uvedlo více jak polovina dotazovaných, konkrétně 55 %. Další možnou odpověď („neutrálně“) uvedl nejvíce velký podnik (35 %), který právě tuto odpověď uvedl i nejvíce ze všech odpovědí nabízených.

V této otázce byly zaškrtnuty i odpovědi „spíše ne“ nebo „ne“. Právě odpověď „ne“ a tedy maximální nespokojenost uvedly 2 velké podniky (10 %) a 1 malý (5 %). Z obrázku 20 je zřejmé, že finanční odměna je téměř dostatečná a zaměstnanci jsou převážně spokojeni.

Na obrázku 17 lze spatřit, že nejlepší finanční odměna nebo alespoň pro zaměstnance dostačující je ve středních podnicích, kde průměr dosahuje hodnoty 1,95, tedy že jsou s odměnou téměř spokojeni. Nejméně spokojený je velký podnik, který v průměru hodnotou 2,5 zapadá mezi odpovědi „spíše ano“ a „neutrálně“, tedy, že existují určité nedostatky ve finančním odměňování a mohlo by se zlepšit.

Obrázek 17 Dostačující finanční odměna



Zdroj Vlastní

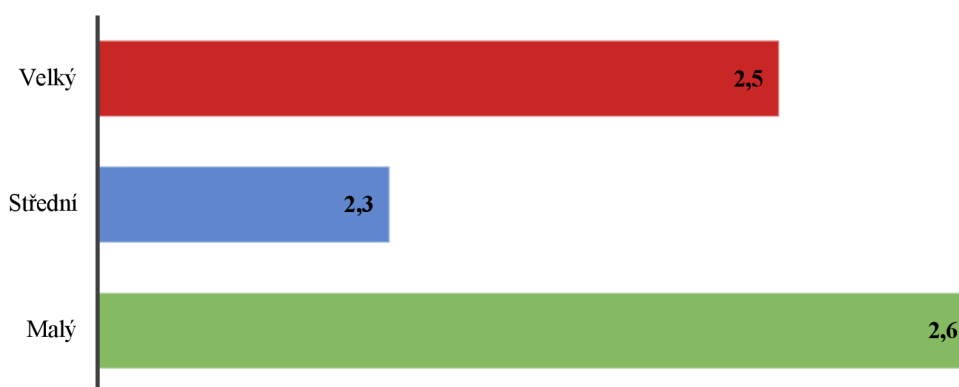
Další otázka se týká uchazečů o práci. Zda uchazeči chtějí pracovat v podniku právě kvůli výbornému a dostačujícímu finančnímu ohodnocení. Odpovědi vycházející z dotazníkové šetření a zpětné vazby respondentů, ukazují, že uchazeči v podnicích chtějí pracovat převážně (40 %) z důvodu výborného finančního ohodnocení. Další velkou početnou skupinu měla odpověď „neutrálně“ (35 %), tedy, že se najdou i jiné náležitosti,



kteře daný uchazeč hodnotí jako pro něj prioritní. Objevily se i odpovědi „spíše ne“ (10 %) a „ne“ (2 %), které znamenají, že uchazeči si podniky nevybírají z důvodu výborného finančního ohodnocení nebo, že finanční odměna v podniku není příliš dobrá.

Velké podniky uvedly nejvíce odpověď „neutrálně“ a to celkově 55 %, ostatní uvedli „spíše ano“ (40 %) a pouze jediný podnik tohoto typu řekl „ano“, že se uchazeči ucházejí o práci z důvodu výborné finanční odměny. To ukazuje i obrázek 18, kde velké podniky dosahují v průměru hodnoty 2,5. Jinak tomu bylo u středních podniků, které uvedly jako nejčastější odpověď „spíše ano“ (40 %) anebo „ano“ (30 %). Je zřejmé, že střední podniky mají lepší finanční odměny, než pracovníci ve velkých podnicích anebo mají menší priority a jiné představy o výši výborného finančního ohodnocení. Nejhorší průměrné hodnoty dosahoval malý podnik (2,6), kterému ale „šlape na paty“ velký podnik, který dosahuje průměrné hodnoty jen o jednu desetinu nižší (2,5). Nejlepší finanční ohodnocení mají v průměru ve středních podnicích (2,3), což odpovídá převážně odpovědi „spíše ano“, tedy, že v podnicích chtějí uchazeči pracovat kvůli výbornému finančnímu ohodnocení. V ostatních dvou typech podniků se průměrná hodnota dostává spíše k odpovědi „neutrálně“, tedy že existují i jiné priority, které uchazeč považuje za důležité.

Obrázek 18 Práce z důvodu výborného finančního ohodnocení

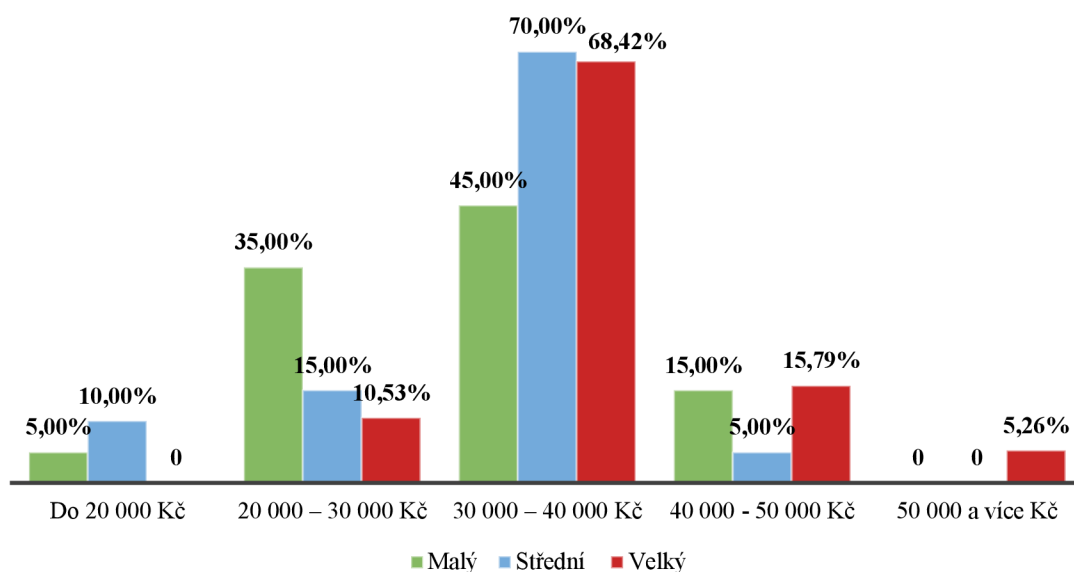


Zdroj Vlastní

Předposlední otázka v dotazníku se zaměřovala na průměrnou mzdu v podnicích, zda je jiná a rozdílná v jednotlivých typech podniků. Jak lze vyčíst z obrázku 19, ve všech 3 (popřípadě 4, ale mikropodnik je spojený s malým) typech podniků převažuje průměrná

mzda pohybující se mezi 30 000 – 40 000 Kč. Mzdu, pohybující se mezi 30 a 40 tisíci, mají nejvíce střední podniky a to celkově 70 %. 68,42 % velkých podniků a 45 % malých podniků uvádí stejnou škálu. Druhou nejvíce zastoupenou odpovědí je mzda ve výši 20 000 – 30 000 Kč, kde dominuje podnik malý (35 %). Třetí nejvíce uvedenou odpovědí je průměrná mzda podniku mezi 40 000 – 50 000 Kč, kterou poskytují malé a velké podniky kolem 15 %. Jeden velký podnik uvedl i poslední možnou odpověď, a to 50 000 a více Kč a jeden zase odmítl svou průměrnou mzdu sdělit, proto v této otázce je u velkých podniků vše počítáno pouze z 19 podniků nikoli z běžných 20. Průměrnou mzdu, pohybující se kolem minimální mzdy, uvedly dohromady 3 podniky, 2 střední a 1 malý. Tato průměrná mzda je ale velmi nízká, proto i v předešlých dvou otázkách byly označeny odpovědi, že zaměstnanci se svým finančním ohodnocením nejsou spokojeni anebo, že uchazeči nechtějí v těchto podnicích pracovat právě z důvodu nízké mzdy/platu.

Obrázek 19 Průměrná mzda



Zdroj Vlastní

Poslední otázka z dotazníku se zaměřovala na rozdílnost ve vytváření a určování mzdy/platu. Zda mzdu/plat vytváří a určuje majitel podniku, personální oddělení, vedoucí oddělení, přímý nadřízený či jiná tímto pověřená osoba v podniku. Na obrázku 20

lze spatřit, že největší zastoupení má odpověď „majitel podniku“, že tedy mzdu/plat vytváří právě on sám. Nejvíce je tomu v malém či mikro podniku, kde ji určuje z 55 %. Druhá nejpočetnější odpověď je „personální oddělení“, které k tvorbě mzdy/platu využívá nejvíce střední podnik (35 %) a naopak nejméně malý podnik (10 %). Ostatní 2 odpovědi na výběr uvedlo jen několik respondentů, například přímý nadřízený z 20 % určuje mzdu zaměstnancům velkých podniků. Poslední možná výběrová odpověď byla otevřená, právě pro ty respondenty, kteří nenašli svého „určovatele“ mzdy/platu v možnostech, a tak měli místo na své vlastní vyjádření, kdo jim mzdu/plat vytváří. Respondenti ze středních podniků neoznačili tuto otevřenou odpověď vůbec, ve velkých podnicích to byli 2 lidé (10 %) a v malých či mikro podnicích se vyjádřilo celkem 20 %.

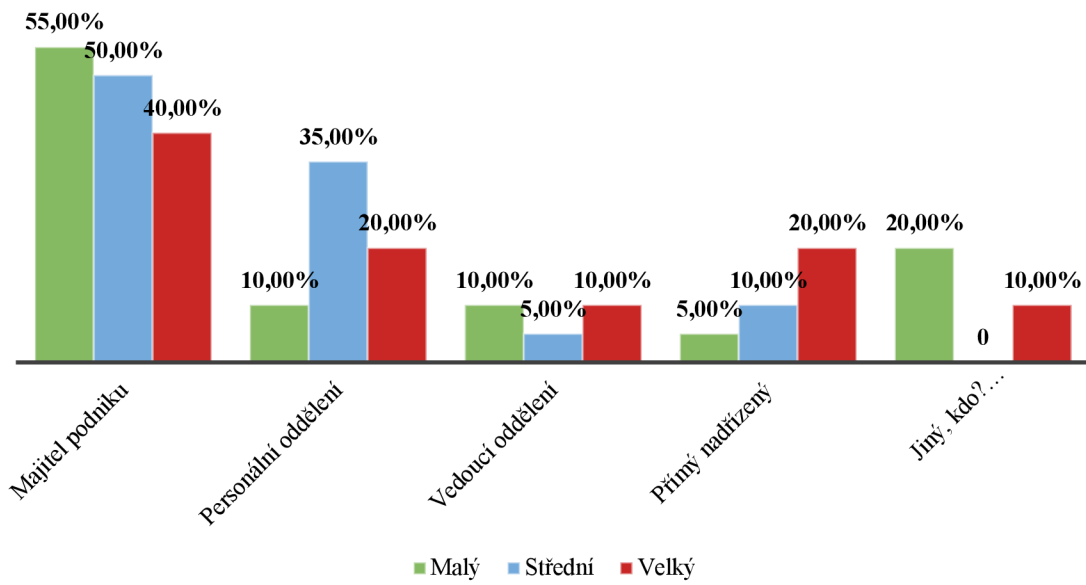
Odpovědi respondentů malých podniků:

- sami zaměstnanci,
- stát,
- organizační pracovník,
- vyhláška.

Odpovědi respondentů velkých podniků:

- odbory,
- představenstvo ve spolupráci s nejvyšším vedením.

Obrázek 20 Tvorba a určování mzdy/platu



Zdroj Vlastní

## 5 Diskuse

### 5.1 Výhody a nevýhody odměňování a benefitů

Aby bylo možné určit výhody a nevýhody odměňování a benefitů využilo se dotazníkové šetření formou dotazníku jako u předešlé kapitoly naplňující cíl 1. Výhody a nevýhody byly určeny pro jednotlivé druhy podniků – malé + mikro, střední a velké. U každého typu podniku byly vypsány největší výhody a zároveň i nevýhody, aby byl splněn předem určený dílčí cíl 2. Výhody a nevýhody jednotlivých podniků navazují na dílčí cíl 3, na návrhy a doporučení pro různé typy podniků zvlášť, a tudíž jsou potřebné k jeho splnění.

#### 5.1.1 Výhody a nevýhody v malých a mikro podnicích

Nejzajímavější a zároveň i největší výhody i nevýhody jsou uvedeny v tabulce 5.

Tabulka 5 Výhody a nevýhody v malých a mikro podnicích

Výhody	Nevýhody
Spokojenost s benefity	Nedostatečné využívání systémů benefitů
Rodinné prostředí	Nedostatečné benefity
Určování/tvorba mzdy	Nedostatečná možnost výběru benefitů
	Nevyužívání systému Cafeteria z důvodu neznalosti
	Nízká průměrná mzda

Zdroj Vlastní

## Výhody

- **Spokojenost s benefity**

Jako první výhoda malých či mikro podniků je spokojenost s benefity. Jak lze vyčíst z dotazníkového šetření a konkrétně z obrázku 14. V této otázce odpovídali respondenti tak, že z 80 % jsou spokojeni nebo alespoň částečně spokojeni s benefity. Podniky poskytují takové benefity, které jsou jejich zaměstnanci vnímány velmi pozitivně a mají o ně velký zájem. Malé, a hlavně mikro podniky poskytují svým pracovníkům benefity u kterých ví, že s nimi budou nadstandardně spokojeni, jelikož vědí, co je zajímavá, baví nebo co potřebují a požadují kvůli úzkému vztahu nejenom mezi spolupracovníky, ale i mezi zaměstnanci a vedením.

- **Rodinné prostředí**

Na předešlou výhodu v odměňování navazuje další a to ta, že se zaměstnanci se svým vedením, a tedy se svým nadřízeným či nadřízenými znají, jelikož mikro a malé podniky často fungují na principu „rodinného podniku“. Jako výhodu lze považovat to, že užší vztah mezi jednotlivci napomáhá k určování vhodných odměn a benefitů. Pokud nadřízený dobře zná své zaměstnance, tak ví, co požadují, potřebují nebo co by jim udělalo radost. Naopak zaměstnanci sami se nebojí říct, co by je jako benefit potěšilo nejvíce a mohou se na tom společně domluvit. Proto je možné, že nejsou přímo určené benefity, které dostávají všichni zaměstnanci stejné, ale jsou různorodé a pro jednotlivce „šité na míru“.

- **Určování mezd**

Jako poslední výhoda, která byla uvedena, je určování mzdy majitelem podniku. I tato otázka vychází z dotazníkové šetření a uvedlo ji nejvíce respondentů pracujících v malých či mikro podnicích. Mzda, kterou určuje majitel, je pevně daná a zároveň nemůže docházet ke stížnostem v tomto smyslu, jako kdyby ji vytvářel či určoval někdo jiný, jako například přímý nadřízený či personální oddělení. Pokud je zaměstnanec nespokojen s výší jeho mzdy/platu, řeší to rovnou a přímo s majitelem celého podniku. Naopak kdyby tomu tak nebylo a mzdu mu vytvářela jiná pověřená osoba, je to běh na dlouhou trať, už v tom směru, že „určovatel“ vše musí prodiskutovat právě s vedením. Majitel jako tvůrce mzdy/platu je výhodnější i například v osobním kontaktu, jelikož ví, komu mzdu určil.

## **Nevýhody**

- **Nedostatečné využívání systémů benefitů**

V malých podnicích se nejčastěji využívají odměňovací systémy fixní či za výkon, jak lze i vyčíst z obrázku 6. Není využíváno dostatečné množství odměňovacích systémů, jako například ve velkých podnicích. Například systém odměňování za dlouhodobý výkon, za dovednosti či jiný systém, nevyužívá ani jeden z dotazovaných podniků. Bylo by dobré tyto systémy zavést, aby si zaměstnanci mohli přijít na odměny i v jiných směrech než za odvedený výkon nebo celkově fixně.

- **Nedostatečné benefity**

Zaměstnanci nemají možnost výběru z velké škály benefitů, ale pouze z úzké nabídky a kolikrát ani z té. Benefity v malých podnicích nejsou v požadovaném množství, a tudíž si zaměstnanci nemohou ani vybrat ty, o které by měli zájem. Většinou jsou stanoveny pouze základní benefity, které dostávají automaticky, jako služební telefon či stravenky. Další typy a druhy benefitů podniky téměř neposkytují, jak lze spatřit na obrázku 10, kde jsou uvedeny mimořádné benefity, které jednotlivé podniky poskytují svým zaměstnancům. Například neomezené čerpání dovolené či zaměstnanecké akcie a školku pro děti neposkytuje žádný z malých či mikro podniků. Bylo by vhodné rozšířit nabídku benefitů na širší.

- **Nedostatečná možnost výběru benefitů**

Na předešlou nevýhodu navazuje další, a to nedostatečná možnost výběru benefitů. Pokud podniky disponují s větší nabídkou benefitů, jejich zaměstnanci nemají dostatečnou možnost jejich výběru dle svého uvážení. Zaměstnanci tohoto typu podniku uvedli, že si benefity mohou volit spíše částečně, než úplně a někteří dokonce vůbec. Základní benefity mají určené dopředu, které automaticky dostávají a popřípadě další si mohou (pokud vůbec) vybrat jen zčásti.

- **Nevyužívání systému Cafeteria z důvodu neznalosti**

Téměř žádný podnik systém Cafeteria nezná a pouze 1 podnik (5 %) z 20 systém využívá. Tento systém výběru benefitů poskytuje možnost výběru odměny dle svého uvážení za potřebné nasbírané body. Je velmi dobrý v tom, že zaměstnanci mají volnou ruku na výběr, tedy vyberou si takové, jaké chtějí nebo potřebují. Neznalost a zároveň nevyužívání toho systému je považován za nevýhodu, jelikož systém usnadňuje nejen

odměňování celému podniku, tak zároveň i umožňuje výběr benefitů dle potřeby a chvilosti zaměstnanců.

- **Nízká průměrná mzda**

V malých a mikro podnicích je nejnižší průměrná mzda ze všech druhů podniků, které jsou v rámci této diplomové práce analyzovány. Malé podniky jen ze 45 % dosahují průměrné mzdy 30 000 – 40 000 tisíc korun za měsíc. Druhá nejčastější a poměrně dost zastoupená průměrná mzda byla 20 000 – 30 000 Kč. Vše je uvedeno na obrázku 19. Dokonce jeden podnik uvedl, že průměrná mzda je do 20 000 Kč, a tudíž se pohybuje kolem povinné minimální mzdy. Je zřejmé, že právě kvůli nízké průměrné mzdě nechtějí nejen noví uchazeči v podniku pracovat a je to považováno za nevýhodu malých a mikro podniků. Průměrná mzda je nízká a je považována za spíše nedostatečnou.

### 5.1.2 Výhody a nevýhody ve středních podnicích

Střední podniky se v mnoha dobrých, ale i špatných ohledech liší jak od malých, tak i velkých podniků. Právě tyto ohledy jsou zaznamenány jako výhody a nevýhody středních podniků a jsou uvedeny v tabulce 6 a následně rozepsány.

Tabulka 6 Výhody a nevýhody ve středních podnicích

Výhody	Nevýhody
Široké využití systému benefitů	Nižší oblíbenost vzdělávání
Velký výběr benefitů	Nespokojenost s benefity
Motivace prostřednictvím benefitů	Nevyužívání systému Cafeteria
	Nižší průměrná mzda

Zdroj Vlastní



## Výhody

- **Široké využití systému benefitů**

Ve středních podnicích se nejvíce ze všech druhů podniků využívá systém benefitů, a to celkově z 95 %. Pouze 1 podnik (5 %) systém benefitů nevyužívá. Jde o velkou výhodu pro zaměstnance z důvodu nepeněžního odměňování. Zaměstnanci mimo fixní mzdy/platu mají možnost volby benefitů za jejich odvedenou práci.

- **Velký výběr benefitů**

Zaměstnanci mají na výběr z velké škály benefitů, ač základních či mimořádných, jak vychází z dotazníkové šetření. Mezi nejčastěji poskytované benefity patří: služební telefon, automobil, stravenky, občerstvení na pracovišti, home-office, Sick days nebo poskytování výrobků za nižší cenu. Mimo tyto uvedené benefity mají zaměstnanci možnost volby i z mnoha dalších.

- **Motivace prostřednictvím benefitů**

Poskytované podnikové benefity z velké části motivují zaměstnance k vyšší pracovní výkonnosti. Podniky poskytují takové benefity, o které mají pracovníci opravdu zájem, a tudíž se i ve své práci snaží, aby na ně měli nárok. Pro podnik je to výhoda, jelikož motivovaní zaměstnanci odvádějí mnohem více a zároveň i lepší práci než nemotivovaní.

## Nevýhody

- **Nižší oblíbenost vzdělávání**

Vzdělávání pracovníků je v dnešní době velmi důležité. Může se týkat čehokoli, ač vzdělávání v rámci vysokých či odborných škol, ale také školení ohledně nových postupů, modernizace strojů, automatizace, robotizace apod.

Jak vychází z dotazníkového šetření, zaměstnanci středních podniků benefit „vzdělávání“ označili různorodě. Pro některé je tento benefit velmi oblíbeným a rádi se učí novým věcem, někteří ale také uvedli na škále oblíbenosti 1-5, hodnotu 3, která již plnou oblíbenost neznačí. Díky moderním technologiím je potřeba neustálého vzdělávání a zdokonalování, proto postoj a oblíbenost zaměstnanců vůči tomuto benefitu by měla být mnohem přívětivější, tudíž je to bráno jako nevýhoda.

- **Nespokojenost s benefity**

Jak vychází z dotazníkového šetření, nejvíce respondentů ze středních podniků uvedlo nespokojenost s celkovými benefity, které podnik poskytuje. I přes velký výběr poskytovaných benefitů podniky, jsou někteří zaměstnanci s tímto způsobem odměňování nespokojeni a požadují více. Může to být nesprávným výběrem „balíčku“ benefitů, které podnik vybrat a poskytuje svým zaměstnancům, kteří o ně ale nemusí mít takový zájem. Je potřeba zvolit správné benefity, které zaměstnanci ocení.

- **Nevyužívání systému Cafeteria**

Jako další nevýhoda je považováno nevyužívání systému Cafeteria. Oproti malým či mikro podnikům středí podniky již systém Cafeteria, jeho fungování a využití, převážně znají. Bohužel i v tomto typu podniků ho téměř žádný nevyužívá pro účely nepeňžního odměňování a benefitů. Je to bráno jako nevýhoda, jelikož tento systém poskytuje velké množství benefitů za předem přidělené body, které si zaměstnanci volí a vybírají jen dle svého vlastního uvážení, co chtějí a uspokojí jejich potřeby. Nevyužíváním systému Cafeteria podniky poskytují benefity jiným způsobem, který není tak dobrý viz předešlý bod, týkající se celkové spokojenosti/nespokojenosti s benefity.

- **Nižší průměrná mzda**

Stejně jako v malých a mikro podnicích se další vytyčená nevýhoda týká nízké průměrné mzdy/platu zaměstnanců. Ve středních podnicích již není tak nízká jako v malých podnicích, ale i tak nedosahuje dostatečné výše, kterou by zaměstnanci očekávali a požadovali. Nejvyšší mzda v tomto typu podniku dosáhla 40 000 – 50 000 Kč, kterou ale uvedl pouze jeden podnik. Naopak na druhé straně výběru z předpřipravených odpovědí, uvedly některé podniky i průměrnou mzdu do 20 000 Kč, která se pohybuje okolo minimální mzdy, a tudíž je pro zaměstnance nedostatečná. Nižší průměrná mzda je považována za nevýhodu z toho důvodu, že nejen pracovníci nejsou s peněžním odměňováním tolik spokojeni, ale zároveň to může ovlivnit i potencionální uchazeče o práci v daných podnicích.

### 5.1.3 Výhody a nevýhody ve velkých podnicích

Posledním analyzovaným druhem podniků ohledně odměňování a benefitů byl velký podnik. Velký podnik se nejvíce liší ve svých odměnách od všech předešlých druhů podniků rozčleněných dle velikosti. V tabulce 7 jsou uvedeny hlavní výhody a nevýhody vycházející z dotazníkové šetření. Oproti malým a středním podnikům, kde převažují spíše nevýhody nad výhodami, zde je tomu naopak.

Tabulka 7 Výhody a nevýhody ve velkých podnicích

Výhody	Nevýhody
Velký výběr benefitů	Nezavádění nových benefitů
Kombinace odměňovacích systémů	Nízká oblíbenost některých benefitů
Vysoká důležitost vzdělávání	Nižší finanční odměna
Využívání Cafeteria systému	
Nejvyšší průměrná mzda	

Zdroj Vlastní

#### Výhody

- **Velký výběr benefitů**

Ve velkých podnicích si mohou zaměstnanci vybírat z velkého množství benefitů, které jsou jim poskytovány a je to bráno jako výhoda z toho důvodu, že si zaměstnanci mezi velkou škálou benefitů, najdou a zvolí ty o které mají zájem. Například základní benefity uvádějící v nabídce dotazníku, jsou využívány všechny. Mimořádné benefity, které byly nabízené k zaškrtnutí, velký podnik uvedl jako jediný všechny. Například uvedl zaměstnanecké akcie jako jeden z poskytovaných benefitů, které zase malý podnik neuvedl ani jednou. Mimo nabízené benefity respondenti z velkých podniků napsali i mnoho jiných, jimi využívaných, benefitů.

- **Kombinace odměňovacích systémů**

Za další výhodu je uvedena kombinace odměňovacích systémů. Nejenže velký podnik jako jediný uvedl všechny možné odměňovací systémy i včetně dalších jiných, ale také zaznamenal největší kombinace všech dohromady. Například malé či mikro podniky využívají fixní platový systém nebo odměňování za výkon, velké podniky odměňovací systémy používají různé a spojené do různých kombinací. Například spojují fixní platový systém s odměňováním za dovednosti a dlouhodobý výkon. Pro zaměstnance velkých podniků je výhodou, že nemají pevně stanovený jeden odměňovací systém, podle kterého se odvíjí, ale například za dosažené vzdělávání či dlouhodobý výkon v práci dostávají odměny navíc.

- **Vysoká důležitost vzdělávání**

Pro majitele či ředitele velkých podniků je velmi důležité vzdělávání jejich zaměstnanců. Jak lze spatřit na obrázku 15, velmi důležité vzdělávání je pro velké podniky ze 75 %, což je i nejvyšší uvedená hodnota celkově v celém šetření týkající se téhle otázky. Pro podniky je to velkou výhodou, mít na pracovních pozicích vzdělané zaměstnance, nejen, že rozumí chodu podniku a své práci celkově, zároveň přichází i s novými nápady, které jsou velkým přínosem pro celý podnik. Vysoká důležitost vzdělávání je výhodou i pro zaměstnance samotné, naučí se novým věcem, porozumí novým metodám a mají celkově možnost se neustále vzdělávat, v čem je podnik neustále podporuje.

- **Využívání Cafeteria systému**

Velké podniky systém Cafeteria znají téměř všichni a využívá ho dohromady 40 % podniků. I přesto, že to není příliš vysoké % využití, velké podniky ho ze všech analyzovaných podniků používá největší počet. Využívání Cafeteria je bráno jako výhoda, nejen, že to ušetří práci majitelům či jiným pověřeným osobám s tvorbou a poskytováním benefitů, zároveň je to výhodou pro zaměstnance, kteří si z nabídky mohou vybrat ty, které považují za nejlepší a uspokojí tím svou potřebu.

- **Nejvyšší průměrná mzda**

Oproti malým a středním podnikům, kde jejich výše průměrné mzdy je považována spíše za nevýhodu, u velkých podniků je tomu pravý opak. Velké podniky mají nejvyšší průměrnou mzdu/plat ze všech podniků, které byly v rámci diplomové práce vybrány. Největší počet respondentů uvedlo průměrnou mzdu/plat mezi 30 000 – 40 000 Kč,

ale jako druhá nejpočetnější skupina byla 40 000 – 50 000 Kč. Dokonce jeden podnik uvedl nejvyšší možnou variantu a to 50 000 a více Kč a žádný neuvedl mzdu pod 20 000 Kč, kterou ostatní podniky uváděli vždy. Vysoká průměrná mzda napomáhá podnikům získat kvalifikované zaměstnance s velkými znalostmi a dovednostmi a nemají zároveň ani nouzi o uchazeče o práci na běžné pracovní pozice, jelikož nabízejí nadstandartní finanční odměnu.

## **Nevýhody**

- **Nezavádění nových benefitů**

Mezi první nevýhodu bylo zařazeno to, že pouze 1 podnik z 20 chce zavést v budoucnu nějaké nové benefity. Zbylá část velkých podniků je spokojená s těmi dosavadními a žádnou obměnu či změnu udělat nechtějí. Zaměstnanci by určitě uvítali nové benefity, které by si mohli z nabídky vybrat, například za ty, které nikdo nepožaduje a nevyužívá.

- **Nízká oblíbenost některých benefitů**

Některé benefity, které v ostatních (malých či středních) podnicích jsou velmi oblíbené, ve velkých tomu tak není.

### *Služební telefon či notebook*

Služební telefon či notebook respondenti považují za spíše oblíbený či neutrální, a dokonce i za spíše neoblíbený. Může to být z toho důvodu, že právě například služební telefon je podniky poskytován automaticky k potřebě vykonávání určité pracovní pozice, a není ani součástí benefitů.

### *Vzdělávání*

Dalším druhem ne příliš oblíbeného benefitu je vzdělávání. U benefitu „vzdělávání“ byly opět zaškrtnuty stejné odpovědi jako u předešlého. Zaměstnanci považují vzdělávání za velmi důležité, ale zároveň ho neřadí mezi oblíbené benefity. Raději by potřebné vzdělávání brali automaticky a ne, že si ho mohou zvolit či ho dostanou jako benefit.

### *Relaxační zóna*

Podniky, které mají pro své zaměstnance zřízenou relaxační zónu, nemají v tomto směru přílišnou oblíbenost. Jako velmi oblíbený benefit relaxační zónu uvedl pouze jeden podnik, ty zbylé zaznamenaly oblíbenost nižší či dokonce žádnou. Je potřeba vytvářet takové relaxační zóny, kde se zaměstnanci budou cítit dobře a odpočinout si. Umístit nejen například televizi a pohovku, ale také například křesla, knihovnu či herní aktivity, jako fotbálek, kulečnick apod.

### *Poskytování firemních výrobků za nižší cenu*

Posledním vybraným benefitem je poskytování firemních výrobků za nižší cenu. Oproti malým či středním podnikům, kde tento typ benefitů je považován za oblíbený, ve velkých podnicích tomu tak úplně není. Je považován za spíše oblíbený, ale zároveň i některé podniky uvedli neutrální zónu či jeho neoblíbenost. V tomto benefitu velmi záleží na tom, co daný podnik vyrábí. Pokud se výrobky týkají běžných a potřebných produktů či výrobků, zájem o jejich koupi za nižší cenu bude velký, naopak pokud firma vyrábí jiné druhy výrobků, které zaměstnanci nevyužijí, bude tento typ benefitu pro ně nepotřebný a zároveň tedy i neoblíbený.

- **Nižší finanční odměna**

I přesto, že průměrná mzda/plat je nejvyšší ze všech analyzovaných typů podniků, respondenti z velkých podniků nepovažují finanční odměnu za práci za plně dostatečnou. Nejvyšší hodnotu z nabízených možností uvedené na obrázku 17, získala možnost „neutrálně“ tedy že finanční odměna není ani vysoká, ale ani nízká. Některé podniky prokázaly i nespokojenost s výší odměny. Je možné, že ve velkých podnicích zaměstnanci očekávají vyšší finanční odměnu od svého zaměstnavatele.

## **5.2 Návrhy a doporučení pro podniky dle velikosti**

Tato kapitola se zabývá vhodnými návrhy a doporučeními v oblasti odměňování a benefitů pro jednotlivé podniky rozčleněné podle velikosti na malý + mikro, střední a velký podnik. Navazuje na předešlou kapitolu „výhody a nevýhody odměňování a benefitů“, která byla potřebná k vyhotovení vhodných návrhů a doporučení změn, které jsou v rámci této kapitoly formulovány.

## 5.2.1 Návrhy a vhodná doporučení pro malé podniky

Tato kapitola se zabývá vhodnými doporučeními a návrhy změn v oblasti odměňování a benefitů v malých a mikro podnicích. Doporučení vychází z nedostatků, které byly zjištěny v rámci dotazníkové šetření.

Mezi první nevýhodu a zároveň nedostatek je zařazeno nedostatečné využívání různých systémů benefitů v podniku. Malé či mikro podniky obvykle využívají jeden odměňovací systém, kterým odměňují jednotlivé zaměstnance. Bylo by dobré zařadit do odměňovacích způsobů více systémů, jako například odměny za dlouhodobý výkon, odměny za spolupráci či odměny za dovednosti nebo za úspěchy. A následně kombinovat zažité a používané odměňovací systémy s doporučenými. Například kombinace fixního odměňování s odměňováním za úspěchy nebo kombinace odměňování za výkon s odměňováním za dlouhodobý výkon či za dovednosti.

Další vhodné doporučení a návrh se týká nedostatečných benefitů. Z dotazníkového šetření vyplývá, že malé, popřípadě mikro podniky neposkytují svým zaměstnancům dostatečné množství benefitů. Proto by nebylo od věci přidat nové benefity, které by si mohli zaměstnanci vybrat nebo získat za odvedenou práci. Například poskytovat benefity spojené s rekreací, kulturou nebo s dětmi zaměstnanců. Ti by nové a správné benefity jistě ocenili.

Na předešlé doporučení navazuje další a to, že pokud zaměstnavatelé a majitelé podniků se rozhodnou přidat do nabídky více benefitů, je také potřeba, aby si sami zaměstnanci mohli vybrat o jaké mají zájem, a ne je dostávat automaticky. Z dotazníkového šetření vyplývá, že si zaměstnanci malých či mikro podniků mohou vybírat benefity pouze částečně a někdy vůbec, a ostatní jsou jim poskytovány automaticky. Bylo by vhodné nechat volnou ruku zaměstnancům, ať si vyberou ty benefity dle své potřeby a oblíbenosti. K tomuto kroku lze využít například systém Cafeteria, který je pro tuto situaci vytvořen.

Systém Cafeteria je právě dalším doporučením pro malé podniky k jeho využívání. Nejen, že napomůže k tomu, že si zaměstnanci za předem určitou částku či body volí případné benefity dle svého uvážení, ale také majitelům či zaměstnavatelům, kteří nemusí zjišťovat od každého zaměstnance zvlášť, co by si přáli. To systém Cafeteria udělá za ně a nedochází k automaticky poskytovaným nechtěným benefitům od vedení zaměstnancům.

Poslední doporučení a celkově návrh se týká mzdového ohodnocení. Jak vyplývá z odpovědí respondentů v rámci dotazníkového šetření, průměrná mzda se ze všech zkoumaných druhů podniků, pohybuje na nejnižších hodnotách. V rámci nízké průměrné mzdy podniky přicházejí o své zaměstnance, nemají dostatečný příliv vhodných uchazečů na potřebné pracovní pozice anebo dochází k nespokojenosti zaměstnanců, a tudíž i k jejich nižší výkonnosti. Je potřeba se zamyslet nad tím, zda by nebylo vhodné mzdy zvýšit, aby nejen zaměstnanci byli spokojeni, ale také se otevřely „obzory“ dalším možným uchazečům o zaměstnání.

V tabulce 8 jsou shrnuty veškeré zjištěné nedostatky s uvedeným vhodným doporučením pro každý z nich.

Tabulka 8 Doporučení pro malé a mikro podniky

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

Zdroj Vlastní dle výzkumného šetření

## 5.2.2 Návrhy a vhodná doporučení pro střední podniky

Jako v předešlé podkapitole se návrhy a doporučení uvedené níže týkají nedostatků v odměňování a benefitech tentokrát ale ve středních podnicích.

Prvním zásadním problémem je nižší oblíbenost benefitu vzdělávání. Vzdělávání je potřebné v každé profesi, jelikož se neustále vyvíjejí procesy, stroje a další prostředky



potřebné k vykonávání práce. Ve středních podnicích je zřejmé, že tento benefit vysoké oblíbenosti u všech podniků značně nedosahuje. Mohlo by se to zlepšit tím, že vzdělávání zaměstnanců by se mělo poskytovat automaticky, a ne formou benefitu. Například pokud zaměstnanci dostávají vzdělávání formou benefitu automaticky, nemají o něj takový zájem, jelikož by mohli získat jiný, pro ně mnohem přínosnější, benefit.

Další doporučení pro střední podniky se týkají nespokojenosti s benefity. Jak vychází z dotazníkového šetření, střední podniky nejvíce ze všech uvedly svou celkovou nespokojenost s benefity. I přesto, že podniky poskytují zaměstnancům celou škálu benefitů, dochází k jejich neoblíbenosti a zároveň nespokojenosti. Je možné, že je to výběrem nesprávného „balíčku“ benefitů, které podniky poskytují. Jako vhodný návrh, aby zaměstnanci byli se svými benefity spokojeni, je vytvoření nových benefitů, které podnik bude poskytovat. Neoblíbené benefity vymazat a přidat nové, o které bude velký zájem. Jaké benefity by zaměstnanci chtěli a jaké naopak ne, lze zjistit například rozhovorem či dotazníkovým šetřením.

Nedostatky vycházející z dotazníkového šetření se týkají také nevyužívání systému Cafeteria. Tento nedostatek byl již uveden i u malých a mikro podniků. Oproti nim střední podniky již systém Cafeteria znají téměř všechny, ale využívá ho k odměňování v rámci benefitů pouze 2 podniky (10 %). Systém je vhodný nejen pro zaměstnance, jelikož si mohou vybrat jakékoliv benefity z dané nabídky za příslušný počet bodů, ale také pro majitele či zaměstnavatele, kterým to usnadní práci s výběrem benefitů pro každého zaměstnance zvlášť a zároveň nebudou poskytovat určité benefity automaticky, o které není případný zájem.

Posledním vybraným nedostatkem, který byl zjištěn v rámci dotazníkové šetření, je nižší průměrná mzda. Opět se i tento nedostatek objevil již u malých a mikro podniků. Oproti nim je průměrná mzda o něco vyšší, ale stále nedosahuje na požadovanou hodnotu, kterou si zaměstnanci představují. Jako vhodný návrh na zlepšení, je zavedení vyšších mezd/platů zaměstnanců nebo popřípadě poskytovat takové benefity, které jim ti nedostatečnou část vynahradí.

V tabulce 9 jsou uvedeny vybrané nedostatky ve středních podnicích a k nim přidělená doporučení, jak nedostatky eliminovat.

Tabulka 9 Doporučení pro střední podniky

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

Zdroj Vlastní dle dotazníkového šetření

### 5.2.3 Návrhy a vhodná doporučení pro velké podniky

Poslední podkapitola se zabývá vhodnými návrhy a doporučeními v oblasti odměňování a benefitů pro velké podniky. Byly vybrány 3 zásadní nedostatky, které se u velkých podniků objevují nejčastěji a ty jsou následně rozepsány a k nim přidáno vhodné doporučení, jak postupovat. Nakonec je vše shrnuto v tabulce 10.

Velké podniky nechtějí nebo nemají v budoucnu v plánu zavádět nové benefity, které by mohly poskytovat svým zaměstnancům a tím si i získat jejich větší sympatie. Pouze jeden respondent z velkých podniků uvedl, že mají v plánu v budoucnu zavést nové benefity, i přesto, že z odpovědi vyplývá, že zaměstnanci nejsou příliš celkově s benefity spokojeni. Zavedení nových benefitů nebo alespoň obměna těch, které nejsou tolik požadované a oblíbené mezi zaměstnanci je vhodným doporučením pro velké podniky.

Na předešlý problém navazuje další nedostatek objevující se ve velkých podnicích, a to nízká oblíbenost některých benefitů. Mezi méně oblíbené lze zařadit například služební telefon notebook, občerstvení na pracovišti, vzdělávání, příspěvky na dovolenou, příspěvky na kulturu a rekreaci, relaxační zóna, online vzdělávání nebo poskytování firmních výrobků za nižší cenu.

- *Služební telefon/notebook* – Zaměstnanci tento typ benefitu berou už spíše automaticky, pokud je potřebný k vykonávání jejich práce než jako benefit, který jim

je automaticky poskytován. Poskytovat telefon, pokud je potřebný k práci, automaticky.

- *Občerstvení na pracovišti* – Občerstvení na pracovišti je některými zaměstnanci bráno jako nedostatečné a požadují vyšší výběr nápojů a potravin než pouze kávu a čaj. Rozšířit nabídku občerstvení nejen na pití, ale i drobné občerstvení.
- *Vzdělávání* – Poskytovat vzdělávání (kurzů, školení, studia) automaticky, a ne formou benefitů.
- *Příspěvky na dovolenou* – Příspěvky na dovolenou také nepatří mezi nejoblíbenější poskytované benefity, může to být například z důvodu nízké přispívající částky. Přispívat vyšší částku na dovolené pro zaměstnance.
- *Příspěvky na kulturu a rekreaci* – Někteří zaměstnanci tento typ benefitu opět považují za méně oblíbený z důvodu nedostatečného výběru kultury a zároveň i rekreace v nabídce. Rozšířit nabídku rekreace a kulturních zážitků.
- *Relaxační zóna* – Nedostatečné vybavení relaxačních zón v podnicích, kde si zaměstnanci mohou odpočinout a zrelaxovat. Lépe dovybavit relaxační místnost a přidat i další aktivity, například fotbálek či kulečnick.
- *Online vzdělávání* – Online vzdělávání je benefitem, který se velmi liší na daném respondentovi, někteří jsou s online verzí spokojeni, jiní by požadovali osobní kontakt. Dát na výběr zaměstnancovi, jaký typ mu vyhovuje.
- *Poskytování firemních výrobků za nižší cenu* – Ohledně tohoto benefitu velmi záleží na tom, co daný podnik vyrábí či jaké služby poskytuje, proto se i odpovědi různí. U některých podniků je tento typ benefitu zbytečný, pokud poskytují takové výrobky, které si zaměstnanec normálně nepořídí (například výroba součástek do bagrů).

Posledním vytyčeným nedostatkem je to, že si zaměstnanci velkých podniků myslí, že je jejich finanční odměna nižší a zároveň i tedy nedostatečná. Oproti malým či středním podnikům však velké podniky poskytují nejvyšší průměrnou mzdu/plat. I tak jsou ale někteří zaměstnanci nespokojeni, a proto je vhodné se ve vedení zamyslet, zda by nešlo své zaměstnance odměňovat lépe i například zavedením nových odměňovacích systémů (odměňování za dovednosti, dlouhodobý výkon či za spolupráci) a poté je dohromady kombinovat s tím, že finanční odměna se zvýší a zároveň to poskytne i vyšší motivaci k pracovnímu výkonu zaměstnanců.

Tabulka 10 Doporučení pro velké podniky

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

Zdroj Vlastní dle dotazníkového šetření

## 6 Závěr

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

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

Na první dílčí cíl navazuje dílčí cíl 2, který se zabýval určením výhod a nevýhod odměňovacích systémů a benefitů v podnicích. Na základě rozboru jednotlivých otázek z dotazníku a celkově dotazníkového šetření byly vytyčeny hlavní výhody a nevýhody jednotlivých podniků podle velikosti. Mezi hlavní výhody velkých podniků byl zařazen velký výběr benefitů pro zaměstnance, dále kombinace různých odměňovacích systémů, vysoká důležitost vzdělávání, využívání systému Cafeteria a nejvyšší průměrná mzda. Mezi nevýhody velkých podniků bylo zařazeno nezavádění nových benefitů v budoucnu, poskytování benefitů, které nejsou tolik mezi zaměstnanci oblíbeny nebo nižší finanční

odměna z pohledu zaměstnanců. Mezi výhody středních podniků bylo zařazeno široké využití systému benefitů, velký výběr benefitů a že poskytované benefity vedou k motivaci zaměstnanců k lepšímu pracovnímu výkonu. Naopak mezi nevýhody tohoto typu podniku se řadí nižší oblíbenost vzdělávání oproti ostatním typům, nespokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity, nevyužívání a zároveň i nízká znalost systému Cafeteria a nižší průměrná mzda. Malé podniky mají výhody takové, že zaměstnanci jsou spokojeni s benefity, „rodinné prostředí“, kde se zaměstnanci znají s vedením a znalost, které benefity zaměstnanci vyžadují. Mezi nevýhody u malých podniků bylo zařazeno nedostatečné využívání systémů benefitů a dále nedostatečné množství benefitů a zároveň nemožnost jejich výběru. Další nevýhodou u malých či mikro podniků je nevyužívání a zároveň i neznalost systému Cafeteria a nejnižší průměrná mzda ze všech zkoumaných typů podniků.

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

Na základě výzkumu a výsledků lze říct, že odměňování je velmi různorodé v jednotlivých typech podniků. Každý typ je v něčem specifický a má své výhody, ale zároveň existují i určité nedostatky se kterými je potřeba se v rámci podniku a jeho odměňování poprat, aby jejich zaměstnanci byli spokojeni a zároveň i motivováni k vykonávání své práce. Za poslední dobu se nejen v České republice, ale i v jiných zemích začalo odměňování brát velmi vážně, a proto dochází i k velkému nárůstu benefitů, které jednotlivé

podniky poskytují. Některé podniky individuálně poskytují velmi specifické benefity, které se objevovaly jen u nich samotných. Podniky se snaží řešit vzniklé problémy týkající se odměňování a jsou připraveny přijít s novými řešeními, které předčí vysoká očekávání zaměstnanců i jich samotných.

# I Summary

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

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



## II Seznam použité literatury

- 1) Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů* (8 ed.). Praha: Grada.
- 2) Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* (10 ed.). Praha: Grada.
- 3) Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků* (1st ed.). Praha: Grada.
- 4) Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy* (13 ed.). Praha: Grada.
- 5) Boxall, P. F. a Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management (1st ed.)*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- 6) Czech Invest. (2014). Jste malý nebo střední podnikatel? [Online]. Retrieved March 12, 2023, from <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele>
- 7) Český statistický úřad. (2022). Průměrná mzda a evidenční počet zaměstnanců: Metodika [Online]. Retrieved February 21, 2023, from [https://www.czso.cz/csu/czso/1-pmz\\_m](https://www.czso.cz/csu/czso/1-pmz_m)
- 8) Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16 ed.). Londýn: Pearson Education Limited.
- 9) Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů* (1st ed.). Praha: C.H. Beck.
- 10) Dvořáková, Z. a kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů* (1st ed.). Praha: C.H. Beck.
- 11) Evangelu, J. E., Hamalová, D., Fridrich, O., & Novák, A. (2013). *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě* (1st ed.). Ostrava: Key Publishing.
- 12) Finance.cz. (2022). Plat a mzda: čím se liší [Online]. Retrieved February 21, 2023, from <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/vse-o-mzdach/plat-a-mzda/>

- 13) Horváthová, P., & Čopíková, A. (2007). *Systémy odměňování v organizacích* (1st ed.). Ostrava: VŠB – TU Ostrava.
- 14) Horváthová, P., & Čopíková, A. (2014). *Odměňování zaměstnanců v organizacích* (1st ed.). Ostrava: VŠB – TU Ostrava.
- 15) Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků* (1st ed.). Praha: Grada.
- 16) Ježková, R., Král, R., Trčka, D., Vágner, L., Marek, K., & Vincencová, E. (2015). *Podnikání a management v malých a středních podnicích: teoretické aspekty a aplikace* (1st ed.). Brno: Akademie Sting.
- 17) Kaesler, C., & Kaesler-Probst, F. (2013). *Praktická podniková personalistika* (1st ed.). Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- 18) Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů* (1st ed.). Praha: C. H. Beck.
- 19) Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce* (1st ed.). Praha: Grada.
- 20) Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (4 ed.). Praha: Management Press.
- 21) Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (4 ed.). Praha: Management Press.
- 22) Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4 ed.). Praha: Grada.
- 23) Kubíčková, A., & Patáková, V. (2018). Nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů [Online]. Retrieved February 21, 2023, from [https://www.prace-amzda.cz/clanky/nove-trendy-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu?fbclid=IwAR3\\_Tnc3IvD0CYds8Q0QGhWNmAf-aw8QTTRSiqbwbG3j\\_Zcdh54EJNNrxJ4](https://www.prace-amzda.cz/clanky/nove-trendy-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu?fbclid=IwAR3_Tnc3IvD0CYds8Q0QGhWNmAf-aw8QTTRSiqbwbG3j_Zcdh54EJNNrxJ4)

- 24) Kurzy.cz (2023). Platové třídy 2023 [Online]. Retrieved February 21, 2023, from <https://www.kurzy.cz/platy/platove-tridy/>
- 25) Kurzy.cz. (2023). Průměrná mzda: dopředný odhad pro výpočet účetních konstant – vývoj a graf [Online]. Retrieved February 21, 2023, from [https://www.kurzy.cz/hodnoty/mzda\\_prumer\\_odhad\\_pro\\_rok/](https://www.kurzy.cz/hodnoty/mzda_prumer_odhad_pro_rok/)
- 26) Macháček, I. (2010). *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení* (1st ed.). Praha: C.H. Beck.
- 27) Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2022). Platy, mzdy a jiné odměny za práci [Online]. Retrieved from [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahU-KEwi5pLW26I\\_9AhWO9rsIHU4BDlMQFno-ECBsQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.mvcr.cz%2Fsluzba%2Fsoubor%2Fskripta-19-platy-mzdy-a-jine-odmeny-za-praci-20220420-docx.aspx&usg=AOvVaw2UR8fV6ggMZz83zX9iiHg](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahU-KEwi5pLW26I_9AhWO9rsIHU4BDlMQFno-ECBsQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.mvcr.cz%2Fsluzba%2Fsoubor%2Fskripta-19-platy-mzdy-a-jine-odmeny-za-praci-20220420-docx.aspx&usg=AOvVaw2UR8fV6ggMZz83zX9iiHg)
- 28) MPSV. (2023). Minimální mzda [Online]. Retrieved February 21, 2023, from <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>
- 29) MPSV. (2023). Odměňování: Obecná ustanovení o mzdě a platu [Online]. Retrieved February 21, 2023, from <https://ppropo.mpsv.cz/XVIIIObecnaustanoveniomzdeplatu>
- 30) MPSV. (2023). Přehled o vývoji částek minimální mzdy [Online]. Retrieved February 21, 2023, from <https://www.mpsv.cz/prehled-o-vyvoji-castek-minimalni-mzdy>
- 31) Synek, M., & Kislingerová, E. (2010). *Podniková ekonomika* (5 ed.). Praha: C.H. Beck.
- 32) Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů* (1st ed.). Praha: Grada.

- 33) Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2nd ed.). Praha: Grada.
- 34) Šlapák, Č. T., & Štefko, M. (2015). *Praktický personální marketink: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech* (1st ed.). Praha: Ústav státu a práva AV ČR.
- 35) Tomší, I. (2008). *Mzdy a mzdové systémy* (1st ed.). Praha: ASPI.
- 36) Toráč, M., & Burnus, R. (2023). Změna průměrné mzdy v roce 2023 [Online]. Retrieved February 21, 2023, from <https://www.kurzy.cz/zpravy/696654-zmena-prumerne-mzdy-v-roce-2023/>
- 37) Trevor, J. (2011). *Can Pay be Strategic?* (1st ed.) Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- 38) Urban, J. (2013). *Management lidských zdrojů* (1st ed.). Praha: Ústav práva a právní vědy.
- 39) Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší* (1st ed.). Praha: Grada.
- 40) Watson, T. J. (2010). Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International Journal Of Human Resource Management*, 21(6), 915-931. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09585191003729374>

# III Seznam obrázků a tabulek

## Seznam obrázků

Obrázek 1	System odměňování .....	12
Obrázek 2	Složky celkové odměny .....	13
Obrázek 3	Vývoj průměrné mzdy .....	20
Obrázek 4	Podniky dle velikosti .....	35
Obrázek 5	Peněžní/nepeněžní odměňování .....	36
Obrázek 6	Odměňovací systémy dle velikosti podniků .....	37
Obrázek 7	Poskytování základních benefitů .....	39
Obrázek 8	Poskytování mimořádných benefitů .....	41
Obrázek 9	Motivace benefitů k lepší výkonnosti .....	43
Obrázek 10	Četnost výběru základních benefitů .....	44
Obrázek 11	Průměrná oblíbenost základních benefitů .....	46
Obrázek 12	Četnost výběru mimořádných benefitů .....	47
Obrázek 13	Průměrná oblíbenost mimořádných benefitů .....	49
Obrázek 14	Spokojenost s benefity .....	50
Obrázek 15	Důležitost vzdělávání .....	51
Obrázek 16	Výběr benefitů zaměstnanci .....	52
Obrázek 17	Dostačující finanční odměna .....	55
Obrázek 18	Práce z důvodu výborného finančního ohodnocení .....	56
Obrázek 19	Průměrná mzda .....	57
Obrázek 20	Tvorba a určování mzdy/platu .....	59

## Seznam tabulek

Tabulka 1	Vývoj minimální mzdy .....	18
Tabulka 2	Rozdělení podniků dle velikosti .....	32
Tabulka 3	Nově zaváděné benefity .....	42
Tabulka 4	Zaměstnanecké výhody systému Cafeteria .....	54
Tabulka 5	Výhody a nevýhody v malých a mikro podnicích .....	60

Tabulka 6 Výhody a nevýhody ve středních podnicích .....	63
Tabulka 7 Výhody a nevýhody ve velkých podnicích .....	66
Tabulka 8 Doporučení pro malé a mikro podniky .....	71
Tabulka 9 Doporučení pro střední podniky .....	73
Tabulka 10 Doporučení pro velké podniky .....	75

## **IV Seznam příloh**

Příloha 1 Dotazník.....	87
-------------------------	----

# V Přílohy

Příloha 1 Dotazník

## Dotazník

### OBECNÉ INFORMACE

#### 1) Do jakého podniku se Vaše firma řadí?

- Mikro + malý podnik (do 50 zaměstnanců)
- Střední podnik (51-250 zaměstnanců)
- Velký podnik (více než 250 zaměstnanců)

#### 2) Preferujete raději odměňování peněžní nebo nepeněžní?

- Určitě peněžní
- Spíše peněžní
- Spíše nepeněžní
- Určitě nepeněžní

#### 3) Jaké odměňovací systémy využíváte?

- Fixní platový systém (stanovena pevná měsíční mzda/plat)
- Odměňování na základě výkonu (produktivity, kvality práce, efektivity apod.)
- Systém odměn za úspěchy (za splnění stanovených cílů – např. získání nových zákazníků, dosažení firemních či finančních cílů apod.)
- Systém odměn za dlouhodobý výkon (odměny za výkon či loajalitu za delší dobu)
- Systém odměn za spolupráci (práce a podpora v týmu, sdílení znalostí apod.)
- Systém odměn za dovednosti (např. získání certifikace, absolvování kurzu apod.)
- Jiný odměňovací systém, jaký?

.....



## **BENEFITY**

### **4) Využíváte systém benefitů ve firmě?**

- Ano
- Ne

### **5) Jaké základní benefity ve firmě svým zaměstnancům poskytujete?**

- Služební telefon, notebook
- Služební automobil (či jiný dopravní prostředek)
- Stravenky
- Občerstvení na pracovišti
- Příspěvky na penzijní pojištění
- Příspěvky na životní pojištění
- Vzdělávání (kurzy, školení apod.)
- Příspěvky na dovolenou
- Příspěvky na kulturu, rekreaci
- Jiné, jaké? .....

### **6) Které z mimořádných benefitů poskytujete svým zaměstnancům?**

- Flexibilní pracovní doba
- Home-office
- 13. plat
- Sick days
- Relaxační zóna
- Cafeteria systém
- Neomezené čerpání dovolené
- Online vzdělávání
- Poskytování firemních výrobků a služeb za nižší cenu
- Zaměstnanecké akcie
- Školka pro děti zaměstnanců
- Jiné, jaké? .....

### **7) Plánujete některé z benefitů zavést? Které?**

.....

8) **Motivují zvolené benefity zaměstnance k lepší výkonnosti?**

- Ano
- Spíše ano
- Neutrálně
- Spíše ne
- Ne

9) **Zaškrtněte, jak jsou jednotlivé základní benefity oblíbené ve Vašem podniku (kdy 1 znamená velmi oblíbené a 5 neoblíbené):**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Služební telefon, notebook</b>					
<b>Služební automobil</b>					
<b>Stravenky</b>					
<b>Občerstvení na pracovišti</b>					
<b>Příspěvky na penzijní pojištění</b>					
<b>Příspěvky na životní pojištění</b>					
<b>Vzdělávání</b>					
<b>Příspěvky na dovolenou</b>					
<b>Příspěvky na kulturu, rekreaci</b>					

10) Zaškrtněte, jak jsou jednotlivé mimořádné benefity oblíbené ve Vašem podniku (kdy 1 znamená velmi oblíbené a 5 neoblíbené):

	1	2	3	4	5
Flexibilní pracovní doba					
Home-office					
13. plat					
Sick days					
Relaxační zóna					
Cafeteria systém					
Neomezené čerpání dovolené					
Online vzdělávání					
Poskytování firemních výrobků a služeb za nižší cenu					
Zaměstnanecké akcie					
Školka pro děti zaměstnanců					

11) Jste celkově spokojeni s firemními benefity, které firma poskytuje?

- Ano
- Spíše ano
- Neutrálně
- Spíše ne
- Ne

12) Jak důležitý je pro firmu benefit „Vzdělávání zaměstnanců“?

- Velmi důležitý
- Spíše důležitý
- Neutrální
- Spíše nedůležitý
- Nedůležitý

**13) Poskytujete firemní oblečení automaticky nebo je součástí benefitů?**

- Poskytujeme ho zaměstnancům automaticky
- Je to součástí benefitů

**14) Mohou si Vaši zaměstnanci vybrat jaké benefity z nabídky chtějí?**

- Ano
- Částečně
- Ne

### **CAFETERIA SYSTÉM**

**15) Znáte systém Cafeteria?**

- Ano
- Ne

**16) Využíváte systém Cafeteria pro své zaměstnance?**

- Ano
- Ne

**17) Pokud ho využíváte, jaké zaměstnanecké výhody obsahuje?**

.....

### **ODMĚŇOVÁNÍ – MZDY A PLAT**

**18) Myslíte si, že peněžní odměna za práci ve Vaší firmě je dostačující?**

- Ano
- Spíše ano
- Neutrálně
- Spíše ne
- Ne

**19) Chtějí u Vás uchazeči pracovat kvůli výbornému finančnímu ohodnocení?**

- Ano
- Spíše ano
- Neutrálně
- Spíše ne
- Ne

**20) Jaká je průměrná mzda ve Vašem podniku?**

- Do 20 000 Kč
- 20 000 – 30 000 Kč
- 30 000 – 40 000 Kč
- 40 000 - 50 000 Kč
- 50 000 a více Kč

**21) Mzdy zaměstnanců určuje a vytváří:**

- Majitel podniku
- Personální oddělení
- Vedoucí oddělení
- Přímý nadřízený
- Jiný, kdo? .....

