

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Dominika Kožená

**Mzdové a mimomzdové benefity a jejich vliv na výši
nákladů zaměstnavatele**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Štefan Toth

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2015-2016

BACHELOR THESIS

Dominika Kožená

**Salaried and non-financial benefits and their impact
on costs of employer**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Štefan Toth

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Dominika Kožená

Poděkování

Děkuji Ing. Štefanu Tothovi za jeho čas a podporu při tvorbě mé bakalářské práce.

Anotace

Tato bakalářská práce nejdříve definuje a popisuje management jako takový, motivaci a motivační teorie, metody a cíle hodnocení a odměňování zaměstnanců s důrazem na poskytované benefity a jejich daňový dopad na zaměstnavatele i zaměstnance. Součástí praktické části této bakalářské práce je anketa provedená mezi manažery středního a vrcholného managementu subjektu podnikajícího v internetovém obchodování, jejíž výsledky jsou využity v modelech struktury celkové náhrady vypracovaných dle benefitových preferencí manažerů a částečně i v návrzích optimální struktury celkové náhrady pro střední a top management, které zohledňují nejen atraktivitu benefitů pro zaměstnance, ale i jejich daňové dopady na zaměstnavatele a jsou vlastním cílem této práce.

Klíčová slova

Benefit, hodnocení, management, motivace, mzda, odměňování, plat.

Annotation

This bachelor thesis defines management itself, motivation and motivation's theories, methods and goals of evaluation and remuneration of employees with emphasis on benefits and their tax impact on employers and employees. Practical part of this bachelor thesis includes a survey with middle and top management of an e-shop company, and its results are used in models of structure of complete compensation based on benefit preferences of managers and partially also in proposals of optimal structure of complete compensation for middle and top management which take into consideration also benefits' tax impact on the employer and not only their attractiveness for the managers and they are the main goal of this bachelor thesis.

Keywords

Benefit, evaluation, management, motivation, remuneration, salary, wage.

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MANAGEMENT	10
1.1 Definice managementu	10
1.2 Vývoj managementu.....	12
1.2.1 Klasická škola managementu (vědecké řízení).....	12
1.2.2 Moderní teorie operačního managementu a byrokratický management	14
1.2.3 Management lidských vztahů (psychologicko-sociální přístupy).....	16
2 MOTIVACE	20
2.1 Teorie motivace	21
2.1.1 Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin	21
2.1.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu	25
2.1.3 Další motivační teorie	29
3 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ	32
3.1 Metody hodnocení zaměstnanců	32
3.2 Odměňování zaměstnanců	35
3.2.1 Mzda a cíle odměňování	35
3.2.2 Zaměstnanecké výhody - benefity	39
PRAKTICKÁ ČÁST	48
4 NÁVRH OPTIMÁLNÍ STRUKTURY CELKOVÉ KOMPENZACE	48
4.1 Základní informace o subjektu a nastínění problému	48
4.2 Návrhy benefitů výhodné pro zaměstnavatele	54
4.3 Anketa a návrhy benefitů dle preferencí zaměstnanců	59
4.3.1 Anketa.....	59
4.3.2 Návrhy dle preferencí zaměstnanců	67
4.4 Optimální návrhy struktury celkové kompenzace	70
ZÁVĚR	75
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	79
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	83
SEZNAM PŘÍLOH	86

ÚVOD

Management – slovo anglického původu, které se nepřekládá, protože jeho překlad do českého jazyka „řízení“ ho není zcela schopen vystihnout. Pojem, pod kterým si můžeme představit způsob vedení lidí, odbornou disciplínu, ale i vrcholové vedení podniku.

Téma z oblasti managementu jsem si pro svou bakalářskou práci vybrala, protože věřím, že ať budu pracovat pro jakoukoliv firmu, ve strojírenství nebo například ve farmaceutickém průmyslu, znalosti managementu se mi budou vždy hodit. Jako obchodní asistentka jsem byla pravou rukou vedení společnosti a tak jsem během své patnáctileté praxe měla možnost pozorovat i to, jak management především v malých firmách, ale i v těch velkých vyčerpává hledání, nábor, školení nových zaměstnanců a jak je pro ně velmi frustrující, když nový pracovník po zaškolení v tříměsíční lhůtě odchází a ten nejen časově náročný proces začíná znovu. Proto bych se v teoretické části ráda věnovala motivaci zaměstnanců, hodnocení a odměňování a především mzdovým a mimomzdovým benefitům používaným v České republice, protože právě ty mohou být pro zaměstnance rozhodující při hledání nového místa a pro zaměstnavatele klíčové k získání, ale především k udržení kvalifikované pracovní síly. Pokud bude pracovní síla základním výrobním faktorem, bude třeba i management ve smyslu vedení lidí, a proto je téma mé práce nadčasové. Každá společnost hledá cesty jak získat a udržet kvalifikovaný personál a i já bych ráda přispěla svou troškou do mlýna a navrhla konkrétní firmě, subjektu podnikajícímu v internetovém obchodování, reálné řešení optimální struktury celkové náhrady pro střední a top management.

CÍL A METODIKA

Cílem mé práce bude navrhnout optimální strukturu celkové náhrady pro střední a top management subjektu podnikajícího v internetovém obchodování. Ráda bych navrhla 3 modely pro střední a 3 modely pro top management. První model bude výhodný pro firmu, druhý pro zaměstnance (sestavím ho na základě ankety ohledně

jejich benefitových preferencí) a třetí nejdůležitější model bude optimálním kompromisem dvou předchozích.

Po prostudování odborné literatury definuji a popíši v teoretické části mé bakalářské práce základní pojmy vztahující se k tématu mé práce např. motivaci, metody hodnocení a odměňování zaměstnanců, mzdy, benefity. V praktické části pomocí ankety mezi top managementem a středním managementem zjistím benefitové preference těchto zaměstnanců konkrétního subjektu podnikajícího v internetovém obchodování. Tyto informace využiji při sestavování návrhu struktury celkové náhrady výhodné pro zaměstnance, a pak částečně i pro optimální návrh pro obě strany tedy zaměstnance i zaměstnavatele. Naproti tomu sestavím dle dostupných informací optimální model z pohledu zaměstnavatele a jednotlivé varianty porovnáám. Věřím, že na základě všech shromážděných poznatků budu schopna sestavit ideální strukturu celkové kompenzace manažerů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT

První část mé bakalářské práce pojednává o managementu jako takovém, o jeho vývoji, principech a směrech, ale začít musím vlastní definicí managementu.

1.1 DEFINICE MANAGEMENTU

Definice managementu je v odborné literatuře mnoho, ale ráda bych připomněla základní definici, kterou jsem našla jako milióny dalších studentů po celém světě v knize Management od pánů profesorů Harolda Koontze a Heinze Wehricha, kteří na management pohlížejí jako na proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém lidé spolupracují a efektivně naplňují vybrané cíle.¹ Domnívám se, že tento pohled na management je velice výstižný. Platí pro všechny organizace obchodní i neobchodní, malé i velké.

Z českých autorů mě pak oslovil Jaromír Veber, který ve své knize Management charakterizoval pojem management jako soubor činností, které je potřeba dělat, aby organizace fungovala.²

Pojem management můžeme tedy chápat jako specifickou aktivitu (souhrn manažerských činností jako jsou plánování, organizování, rozhodování, kontrolování, motivování, hodnocení, odměňování), ale i jako skupinu řídicích pracovníků nebo vědní disciplínu.

Management můžeme rozdělit z pohledu významu a času na strategický management s časovým horizontem 5 let, jehož základním nástrojem je strategický

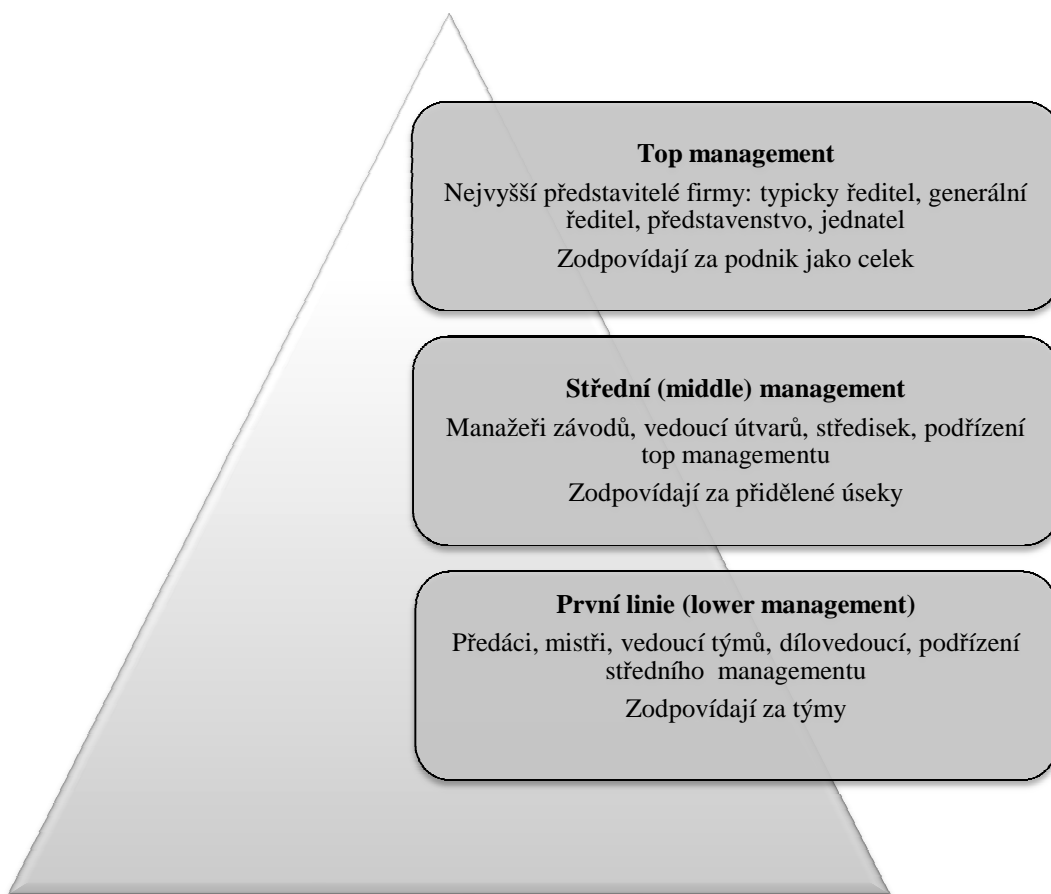
¹ WEHRICH, Heinz, KOONTZ, Harold. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, ISBN 80-85605-45-7, s. 16.

² WEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd.1. dotisk. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-029-7, s. 17.

plán, který se sestavuje klouzavým způsobem, taktické řízení, které z pohledu významu realizuje vyslovenou strategii v horizontu jednoho roku a jehož základním nástrojem je podnikatelský plán a operativní řízení, které operuje v horizontu maximálně 3 měsíců, jeho základním nástrojem jsou kalkulace a rozpočty a z hlediska významu může způsobit výkyvy ve finanční stabilitě nebo ve výrobě, ale neohrozí samotnou existenci podniku.

Podle toho, kdo je vykonavatelem manažerských činností, rozdělujeme management na top management (vrcholoví manažeři), střední management a management první linie (nižší management, pod nímž jsou v hierarchii jen řadoví zaměstnanci).

Schéma 1: Manažerská pyramida



Zdroj³

³ ŠTRACH, Pavel. *Principy managementu*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, ISBN 978-80-86730-23-3, s. 21.

1.2 VÝVOJ MANAGEMENTU

Přestože prvky managementu vidím už v pravěku, kdy lidé spolupracovali v tlupách například při lovu mamutů (měli tak společný cíl a věřím, že vždy někdo lov plánoval, organizoval, řídil a kontroloval podobně jako dnešní manažeři), obvykle jsou počátky managementu datovány do 19. století a jsou spojovány s rozvojem výroby a dělby práce v období kolonizace amerického kontinentu, kdy se o management začali profesionálně zajímat Daniel C. McCallum a Henry V. Poor, kteří vypracovávali doporučení, jak řídit a kontrolovat železniční dopravu nebo Henry R. Town, který byl zastáncem úkolové práce.

Konec 19. století v USA byl ve znamení rychlého rozvoje průmyslové výroby, železniční dopravy a spojovací techniky, který byl bohužel brzděn nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Proto začaly vznikat první významné knihy o řízení, které se staly základem tak zvané „klasické školy managementu“.

1.2.1 KLASICKÁ ŠKOLA MANAGEMENTU (VĚDECKÉ ŘÍZENÍ)

První fáze nebo etapa managementu od počátku 20. století do druhé světové války je spojena s vědeckým řízením. Management se začal definovat jako věda. Tuto etapu také nazýváme obdobím taylorismu podle Fredericka Winslowa Taylora (1856-1912) „otce“ vědeckého managementu. Vzhledem k tomu, že se pan Taylor vypracoval z učedníka, přes dělníka, předáka a vedoucího mechanika až na hlavního inženýra Midvale Steel Company, měl tu obrovskou příležitost poznat detailně problémy a postoje zaměstnanců a odhalit možnosti zdokonalení řízení a zvyšování efektivnosti výroby. V produktivitě viděl možnost, jak dosáhnout vyšších mezd a vyšších zisků. Věřil, že použitím vědeckých metod řízení lze zvýšit produktivitu bez zvýšení pracovního úsilí. Podstatou je, že člověk je výrobní faktor a aby byl dobře využit, musí znát dobře pracovní postupy, jeho základním motivem je mzda a základním úkolem manažera je odstraňovat překážky v práci. Asi každý z nás si snadno představí pravidelné pracovní postupy výrobní linky Henryho Forda, či pásové výroby obuvi Tomáše Bati. Každopádně F. W. Taylor publikoval své názory nejen v knize Základy vědeckého managementu (Principles of Scientific Management) nebo v Perspektivě, ale bohužel i ve výpovědi

před parlamentní komisí (The Testimony before the Special House Comitee), kde musel své myšlenky hájit, protože nejen předáci pracujících věřili, že by mohly vést k přetížení nebo propouštění pracujících. A přitom Taylor byl naopak přesvědčen, že zaměstnanci by měli být pečlivě vybírání a školeni, aby mohli pracovat co nejlépe, že je třeba jim k tomu vytvářet dobré pracovní podmínky včetně dobrých vztahů se zaměstnavateli, které jsou značnou částí umění řídit. Bohužel řada továrníků využívala jeho techniky zvyšování produktivity práce bez dostatečné odměny, řádného školení a pomoci manažerů.

Tabulka 1: Taylorovy principy

1. Nahradit empirii vědou (organizovanými znalostmi).
2. Místo nesouladu dosáhnout harmonie ve skupinové činnosti.
3. Místo chaotického individualismu dosáhnout spolupráce lidí.
4. Místo omezování výstupů pracovat pro jejich maximalizaci.
5. Zabezpečit rozvoj všech pracujících pro dosažení plného využití jejich schopností a pro dosažení maximální prosperity společnosti.

Zdroj⁴

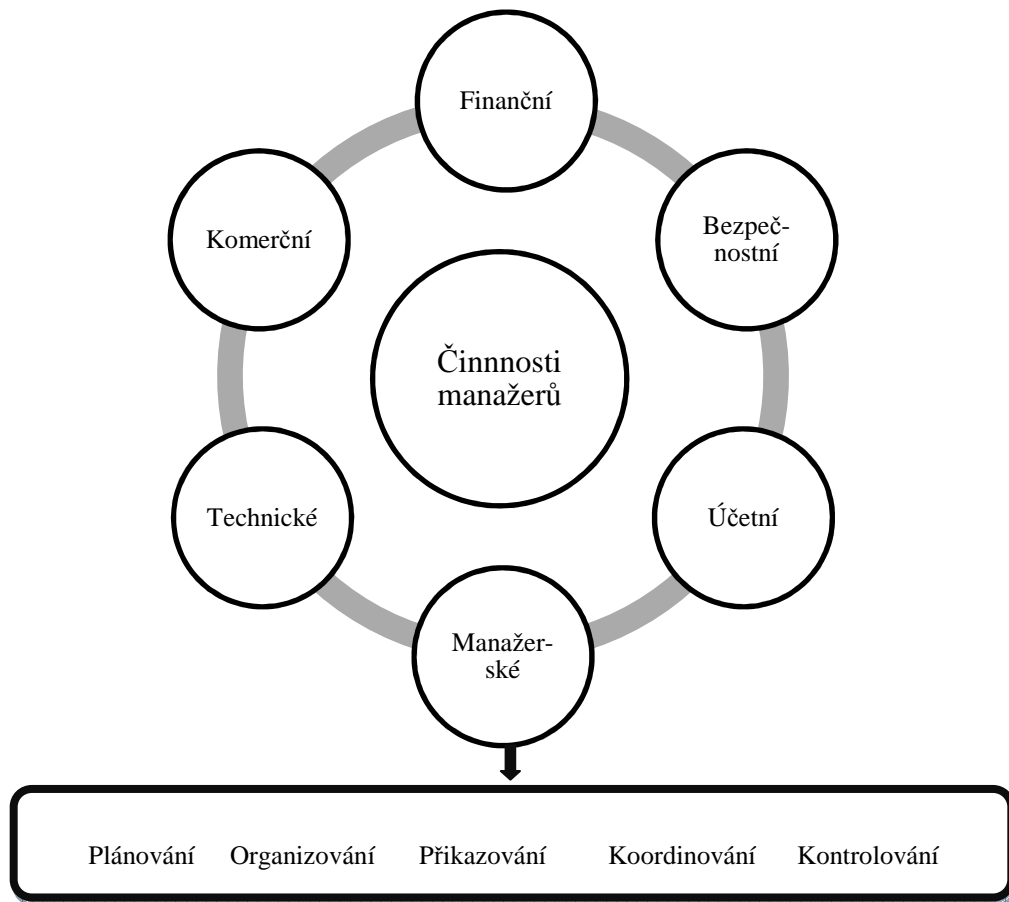
Taylor měl mnoho následovníků. Velice známí jsou například Henry L. Gantt a Frank a Lilian Gilbrehtovi. Domnívám se, že Taylorovy principy jsou pevným základem managementu dodnes a i proto jsem první etapě managementu věnovala dostatek prostoru.

⁴ WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Harold. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, ISBN 80-85605-45-7, s. 43.

1.2.2 MODERNÍ TEORIE OPERAČNÍHO MANAGEMENTU A BYROKRATICKÝ MANAGEMENT

Druhá vývojová fáze managementu pokrývá 2. světovou válku a 50. a 60. léta 20. století. Vzhledem k tomu, že během války je třeba přesouvat obrovské množství materiálu a lidí, došlo k posílení plánování v delším časovém horizontu. S tímto obdobím je svázáno byrokratické řízení pocházející z Německa. Jeho podstatou je, že musí být vždy jasné, kdo učinil rozhodnutí a musí být za něj zodpovědný. Hovoříme o dobře vymezené linii moci. Každý ví, jaké jsou jeho kompetence a v podnicích jsou zaváděny organizační struktury. Autorem tzv. ideální byrokratické organizace řízení je Max Weber (1864-1920). Ve Francii se prosazuje Henri Fayol (1841-1925), obecně uznávaný otec moderní teorie operačního managementu, který nejprve rozdělil průmyslové činnosti do šesti skupin, viz následující schéma a ve svých dílech analyzoval právě tu šestou, dosud značně opomíjenou část, tedy manažerské činnosti.

Schéma 2: Fayolovy činnosti v průmyslovém podnikání



Zdroj⁵

I Fayolovy principy považuji za nosný a pevný základ managementu, a tak mi prosím dovoluť alespoň vyjmenovat všech 14 principů, které sestavil na základě svých zkušeností a jak sám uvedl v závěrečném pojednání, spíše jejich prostřednictvím nabídl možnosti, ze kterých je vhodné si vybrat dle individuálních potřeb, protože některé principy není možno vždy použít. Principy dle Fayola jsou: Dělb práce, Pravomoc a odpovědnost, Disciplína, Jednota přikazování, Jednota řízení, Podřízenost individuálních zájmů zájmům společným, Odměňování, Centralizace, Skalární řetěz, Pořádek, Spravedlnost, Stabilita majetku, Iniciativa, Jednotný duch. Myslím, že jejich

⁵ WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Harold. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, ISBN 80-85605-45-7, s. 46.

název dobře vystihuje jejich podstatu, snad jen doplním, že 3.bod tedy Disciplína podle Fayola vyžaduje i to, aby na všech řídicích úrovních byli kvalitní nadřízení, u bodu 6 tedy Podřízenosti individuálních zájmů zájmům společným je třeba dodat, že pokud dojde mezi nimi k rozporu, je úkolem managementu tento rozpor odstranit, k bodu 9 tedy ke Skalárnímu řetězci, že se jedná o řetězec nadřízenosti od nejvyšší k nejnižší řídicí úrovni a konečně k bodu 13 tedy k Iniciativě, která je zde chápána jako vypracování a realizace plánů, že Fayol upozorňuje manažery, že by měli obětovat osobní ješitnost pro dosažení uspokojení svých podřízených. Všechny tyto principy administrativního managementu, stejně jako 6 skupin podnikových činností a 5 funkcí správy vymežil ve svém díle Zásady správy všeobecné a správy podniků (Administration industrielle et générale). V některých zdrojích se pak můžeme setkat s pojmem „škola procesního managementu“.

Pro 70. a 80. léta 20. století je typický podíl zaměstnance na řízení společnosti. Motivace manažerů je vázána na podíl na zisku a mohou se stát společníky. Začíná se striktně oddělovat vlastnictví podniku od jeho řízení. Management se jako předmět začíná vyučovat na vysokých školách, a tak management získává pro svou funkci kvalifikaci. Podpora růstu kvalifikace zaměstnanců je podstatou správného řízení stejně jako disciplína a jednotnost řízení.

1.2.3 MANAGEMENT LIDSKÝCH VZTAHŮ (PSYCHOLOGICKO-SOCIÁLNÍ PŘÍSTUPY)

O škole mezilidských vztahů hovoříme především od 90. let 20. století dodnes. Zvýšený zájem o psychologii a sociologii změnil, ale už ve 20. letech 20. století pohled na člověka v pracovním procesu a zahájil hledání možností zvýšení produktivity práce prostřednictvím psychologických a sociologických faktorů. Tyto faktory na základě výzkumu formuloval do doktríny mezilidských vztahů profesor Elton Mayo (1880-1949). Mayo člověka viděl jako sociálního tvora, uvědomoval si důležitost neformálních struktur uvnitř formální organizace a nabádal manažery, aby respektovali a případně využívali ke zvyšování výkonnosti sociální a psychologické potřeby a znalosti osobních či skupinových zájmů zaměstnanců. K těmto závěrům dospěl

po rozsáhlém výzkumu v Hawthornově továrně společnosti Western Electric, kde se jasně ukázalo, že změny osvětlení, doby odpočinku, zkracování pracovní doby a různé stimulační mzdové systémy, nevysvětlují změny v produktivitě, ale spíše morálka, dobrý vzájemný vztah mezi členy skupiny a efektivní management – tedy chápající lidské chování a podporující mezilidské vztahy motivováním, udělováním rad a vedením.

Hugo Münsterberg (1863-1933) je nazýván otcem průmyslové psychologie a zabýval se použitím psychotechniky pro vyhledávání vhodných lidí, psychologickými podmínkami pro vykonávání práce a vlivem povolání na výsledky práce.

Dalšími významnými představiteli sociálních a sociálně psychologických přístupů jsou D. McGregor (teorie X a Y), A. H. Maslow (motivační teorie), R. Blake (teorie GRID), F. J. Herzberg (hygienicko-motivační teorie), Mary Parker Folletová a Chester Irving Barnard.

Podle Barnarda je hlavním úkolem vedoucího motivovat pracovníky a vytvářet takové prostředí a systémy, kde mají zaměstnanci vlastní zájem na plnění cílů společnosti. Jeho zásadní otázkou je otázka účelnosti činností, které zaměstnanci provádí. Tedy nezajímá se tolik o to, jestli zaměstnanci provádí úkony správně, ale jestli vůbec provádí správné úkony. A jak zajistit efektivní komunikaci? Podle Barnarda je nutné, aby každý věděl, jaké komunikační kanály existují, aby měl každý přístup k formálním komunikačním kanálům a aby komunikační dráhy byly co nejkratší a co nejpřímější. Barnard je z tohoto důvodu řazen i do systémových přístupů.

Postupně došlo k rozvětvení školy mezilidských vztahů do několika směrů podle velkého množství názorových proudů. Rozvily se kromě sociálních přístupů, procesní přístupy, systémové přístupy, kvantitativní metody rozhodování a empirické (pragmatické) přístupy.

Jak uvádí Mládková a kolektiv v knize *Management*⁶, procesní přístupy navázaly na práce Fayola a Webera a mezi jejich představitelů patří H. Koontz a H. Weihrich, kteří manažerskou práci rozdělili do těchto funkcí - plánování, organizování, personalistiky, vedení lidí a kontroly. L. F. Urwick doplnil k Fayolovým manažerským funkcím

⁶ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, ISBN 978-80-7380-230-1, s. 22

komunikaci a rozborové činnosti. L. Gulick klasifikoval manažerské funkce POSDCORB (plánování, organizování, personální zajištění, příkazování, koordinace, evidence, rozpočtování).

Mezi kvantitativní metody rozhodování patří matematické programování, teorie her, strukturální analýza, analýza projektů, teorie zásob, obnovy a hromadné obsluhy. Pomocí některé z těchto metod se snažil najít řešení složitých rozhodovacích problémů např. Kenneth J. Arrow, Ragnar Frisch (matematické programování), Paul A. Samuelson (lineární programování) a John von Neumann (teorie her).

Hlavním představitelem empirických (pragmatických) přístupů je Peter F. Drucker, „guru“ moderního managementu, jehož jméno je spjato především s řízením podle cílů (MBO), se základy koncepce hospodaření s časem manažerů, s managementem změny, ale ve svých početných pracích se zabýval celou škálou problémů a jejich řešení, a tak vlastně management povýšil na významnou odbornou disciplínu, která je stále předmětem vyučování, studia, ale i dalšího výzkumu.

Konec 20. století je charakteristický velkými změnami, které vedou k nutnosti hledání nástrojů, které by organizacím pomohly tyto změny a nestabilitu překonat. Jedním z nejvýznamnějších autorů tohoto období je K. E. Sveiby, který definoval pojem intelektuální kapitál skládající se z kapitálu lidského (dovednosti, schopnosti, zkušenosti lidí), strukturálního (zaregistrované patenty, vzory apod.) a zákaznického (vše, co přináší dobrý vztah se zákazníky, tedy loajalita zákazníků, věrnost značce). Dalšími důležitými autory tohoto období jsou např. Tom Peters a Robert Waterman, kteří jsou spjati s pojmem excelentní organizace a ve svém díle zobecnili poznatky získané z analýzy dobře řízených amerických firem, dvojice James Champy a Michael Hammer autoři pojmu reengineering propagující procesní řízení a také Peter Senge, který zformuloval koncepci „učící se organizace“ (systém monitorování a vstřebávání znalostí).

Na konci 20. století úspěch japonských výrobků na evropském i americkém trhu vedl k obrovskému zájmu o japonský management, který přinesl metody a nástroje jako např. ringiseido (konzultační systém ke zlepšení rozhodovacího procesu), kaizen (úsilí o nepřetržité zlepšování kvality a hospodárnosti výroby), či kanban (systém řízení zásob vedoucí ke snižování zásob a tedy nákladů). I v České republice se můžeme pochlubit automobilkou TPCA Kolín, která skvěle využila znalosti japonského managementu a uplatňuje tzv. štíhlý systém řízení, a tak na jednom výrobním pásu můžeme vidět

různé druhy automobilů, různých barev s různou výbavou těsně za sebou přesně dle individuálních požadavků zákazníků.

Nyní na počátku 21. století pod vlivem globalizace a nástupu nových informačních technologií dochází k usnadňování komunikace, k teoretickému omezování byrokracie, ale především k nárůstu kontrolních mechanismů. Důraz je kladen na znalosti a jejich management, objevují se nové názory a přístupy (např. management udržitelného rozvoje). Podniky se snaží o dosažení konkurenční výhody na trhu a orientaci na zákazníky. Málo platné, české úsloví náš zákazník náš pán stále nabývá na důležitosti. Lidé jsou nejcennějším zdrojem firmy, protože jsou nenapodobitelní a nezbytní k inovacím, ale co je nejdůležitější pro úspěch firmy? Myslím si, že především schopnost firmy co nejrychleji a adekvátně reagovat na změny vnějších, ale i vnitřních podmínek.

I já se domnívám, že člověk nechodí do práce jen kvůli penězům, ale především kvůli kolektivu, ale to už zabíhám k další kapitole mé práce, tedy k motivaci.

2 MOTIVACE

Pro Jaromíra Vebera pojem motiv představuje jakoukoliv vnitřní pohnutku, která podnítl jakýmkoliv způsobem chování člověka.

Slovo motivace podle něj popisuje vnitřní stav člověka, který je dán jeho touhami, představami, úsilím apod. a vyvolá jeho následné chování.

Pracovní motivaci definoval jako schopnost nadřizeného vyvolat u podřízených pocit uspokojení z činností, které vedou k osobnímu prospěchu podřízeného, ale především k naplnění záměrů vedení firmy. Jde o navození vnitřního pocitu, kdy zaměstnanec chce tu určitou činnost dělat sám.⁷

Jak uvádí profesor Ladislav Blažek, motivování je vnější působení na vnitřní motivační strukturu lidí pomocí stimulů, za účelem dosažení jejich požadovaného chování.⁸ Každopádně stejný stimul může vyvolat u dvou osob naprosto rozdílnou reakci a dokonce i u stejného člověka, pokud stimul použijeme v jiném období, protože motivace člověka se v průběhu pracovního života často mění, což musí manažeři neustále brát v potaz.

Motivaci známe pozitivní (vytváření podmínek, které jsou pro zaměstnance atraktivní a vzbuzují v nich zájem efektivně a kreativně plnit úkoly) a negativní (obava z trestu, snížení platu nebo odměny, špatného hodnocení, horšího pracovního zařazení).

Lidská motivace podle Koontze a Weihricha vychází z vědomých a podvědomých potřeb. Potřeba je pocit nedostatku, který chce jedinec uspokojit, a proto je základním motivem lidského jednání. Základní, primární potřeby jsou potřeby fyziologické (potřeba vody, vzduchu, spánku, potravy, přístřeší). Jsou to potřeby nezbytné, jejich naplnění je podmínkou života. Potřeby sekundární jsou např. společenské postavení, sebeúcta, přátelství, úspěšnost, štedrost a touha po sebeuplatnění.

⁷ VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd.1. dotisk. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-029-7, s. 62-63.

⁸ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, ISBN 978-80-247-4429-2, s. 162.

2.1 TEORIE MOTIVACE

Od začátku 20. století, kdy se v teorii managementu objevují první zmínky o motivaci, se vyvinuly čtyři motivační koncepce: koncepce racionálně ekonomického chování člověka (zaměstnanec je chápán jako pasivní, primárně motivovaný ekonomickými stimuly, má nechuť k práci a iracionální pocity, které je třeba potlačit manažerskými zásahy a přísně ho kontrolovat), koncepce sociálního člověka (člověk je více stimulován podněty sociálními a psychologickými než fyzickými, existuje výrazný vliv sociálních sil uvnitř skupiny na chování zaměstnanců), koncepce uspokojování potřeb (člověk vždy reaguje v souladu s uspokojováním individuálních potřeb, které závisí na různých okolnostech a v čase se vyvíjí, manažer by měl znát potřeby zaměstnanců) a koncepce komplexního člověka (současný pohled na motivaci, manažeři by měli klást důraz na komunikaci, zlepšovat pracovní prostředí, umožňovat osobní rozvoj zaměstnanců a vzbuzovat zájem zaměstnanců na výsledcích organizace).

V rámci těchto koncepcí byly rozpracovány tzv. motivační teorie. Motivační teorie můžeme rozdělit na teorie zaměřené na poznání motivačních příčin, teorie zaměřené na průběh motivačního procesu a teorie zaměřené na speciální účely.

2.1.1 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA POZNÁNÍ MOTIVAČNÍCH PŘÍČIN

Asi nejznámější motivační teorií zaměřenou na poznání motivačních příčin je Maslowova teorie hierarchie potřeb. Abraham Maslow (1908-1970) univerzitní profesor a psycholog ji vypracoval ve 40. a 50. letech 20. století, ale nejdříve bych chtěla zmínit, že profesor Maslow spolupracoval s D. McGregorem při tvorbě teorií X a Y, které vycházely z pozorování v amerických průmyslových firmách. Jestli je manažer vyznavač teorie X nebo Y vychází z jeho vztahu k zaměstnancům. Jedná se totiž o krajní styly řízení a motivace zaměstnanců.

Pokud si manažer myslí, že zaměstnanci pracují neradi a práci se vyhýbají, že je jim proto nezbytné nabídnout za práci odměnu nebo pohrozit trestem, když práci neodvedou (cukr a bič) a navíc dávají přednost tomu, aby byli v práci řízení a kontrolováni, mají nízké ambice, vyhýbají se odpovědnosti a chtějí jistoty, pak mluvíme o teorii X.

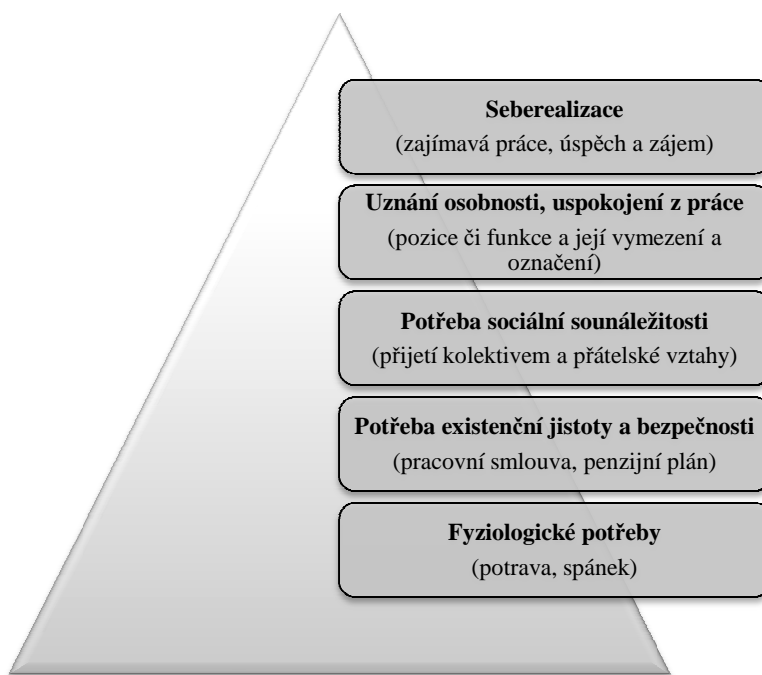
Teorie Y naopak vychází z předpokladu, že lidé pracují rádi a za určitých podmínek mohou mít z práce radost, jsou schopni se řídit a kontrolovat sami, za správných podmínek vyhledávají a přijímají zodpovědnost a jsou důvtipní a tvořiví. Tyto zaměstnanci je kromě jiného potřeba chválit.

McGregor se domníval, že stejná skupina zaměstnanců se bude chovat jinak pod vedením manažera - zastávce teorie X a pod vedením manažera - zastávce teorie Y a doufal, že se manažeři zamyslí nad svými předsudky ohledně podřízených a budou hledat nástroje motivace a řízení dle aktuálního složení skupiny zaměstnanců.

Maslow si při praktickém ověřování teorie Y uvědomil, že její motivační příčiny nejsou dostatečně rozpracované, a tak na základě svých teoretických úvah i praktických rozborů konstatoval, že hybnými silami chování lidí jsou jejich potřeby. Poznání těchto konkrétních potřeb je umožňuje využít jako motivátory pro cílově orientované chování.

Ve své teorii Maslow uspořádal lidské potřeby hierarchicky do pěti skupin, viz schéma 3 Hierarchie potřeb podle A. Maslowa. Ačkoliv tyto potřeby existují současně a dokonce se různě překrývají, jedna z potřeb je v určitém čase dominantní a tedy nejvíce motivující. Nejdříve musí být uspokojeny potřeby nejnižšího stupně, tedy fyziologické potřeby - jíst, pít, rozmnožovat se, v zaměstnání přiměřená mzda, plat a přijatelné pracovní podmínky, pak nastupují potřeby jistoty a bezpečí, které jsou uspokojeny např. pevnou pracovní smlouvou, zárukou zdravotního a důchodového pojištění, bezpečností práce. Dále následují sociální potřeby uspokojované prostřednictvím dobrých mezilidských vztahů na pracovišti, nebo možností rozhodování o sobě i kolektivu díky členství v odborové či podobné organizaci, pak následují potřeby uznání osobnosti a uspokojení z práce, které reprezentují určité postavení a prestiž, uznání osobních kvalit nejen sebou samým, ale i vedoucím a ostatními kolegy, dosažení společenského uznání a ocenění výsledků práce prostřednictvím odměn, pochval či povýšení a nakonec hovoříme o potřebách seberealizace spojené s pocitem společenského uplatnění, osobního rozvoje, nebo dokonce naplnění životního poslání či splnutí zájmů a práce.

Schéma 3: Hierarchie potřeb podle A. Maslowa



Zdroj⁹

Každopádně i v dnešní době je pro manažera schopnost poznat včas změnu dominantní potřeby a využití vhodných motivátorů klíčová pro udržení zaměstnanců ve firmě. Stejně tak nemůžeme opomenout fakt, že uspokojené potřeby nižší úrovně nemizí (jen zrovna dominují ty vyšší úrovně, které nejsou ještě uspokojeny), ale naopak se běžně stává z dříve relativně uspokojené potřeby, potřeba dominantní např. při propuštění ze zaměstnání nebo při založení rodiny.

Další motivační teorií je Herzbergova teorie dvou faktorů. Profesor psychologie Frederick Herzberg na základě průzkumů rozdělil faktory do dvou skupin na faktory motivující (motivátory), které vedou k uspokojení z práce a na faktory udržovací (hygienické vlivy), které jsou příčinou pracovní nespokojenosti v případě jejich neexistence nebo velmi nízké úrovně.

⁹ VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, ISBN 978-80-7261-232-1, s. 125.

Tabulka 2: Motivující a udržovací faktory

MOTIVUJÍCÍ FAKTORY	UDRŽOVACÍ FAKTORY
<ul style="list-style-type: none"> - dosažení cíle (úspěch) - uznání - povýšení - sama práce (míra zajímavosti, rozmanitost, tvůrčí charakter) - možnost osobního růstu - odpovědnost (samostatnost) 	<ul style="list-style-type: none"> - podniková politika a správa - vztahy s nadřízenými, kolegy, podřízenými - plat - jistota práce - životní styl - pracovní podmínky - postavení

Zdroj¹⁰

Nejdříve musíme zajistit udržovací faktory, a pak se můžeme zaměřit na zlepšení výkonů pracovníků prostřednictvím motivátorů. Z Herzbergovy teorie dvou faktorů vyplývá několik základních zásad, jak uvádí Mládková. Např. jakmile se udržovací faktory zhorší pod přijatelnou úroveň, zaměstnanci budou nespokojeni a odrazí se to na jejich vztahu k práci. Je to vratný proces bohužel jen částečně, protože jakmile se udržovací faktory zlepší na úroveň přijatelnou pro zaměstnance, nespokojenost sice zmizí, ale jejich vztah k práci se nezlepší a ani jejich nasazení se nezvýší. Dobré prostředí samo o sobě nemotivuje zaměstnance příliš často, ale špatné prostředí může vést k demotivaci. Je třeba předcházet nespokojenosti, ale stejně tak podporovat motivující faktory. Zaměstnanec může být velmi motivován prací samotnou, ale zároveň velmi demotivován nevhodným pracovním prostředím. Přestože se některé udržovací faktory vyskytují v organizacích častěji, jsou všechny stejně důležité. Jejich zlepšení má jen krátkodobý efekt a navíc se k nim zaměstnanci pravidelně vrací

¹⁰ VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd.1. dotisk. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-029-7, s. 66.

a sledují jejich uspokojování.¹¹ Vzhledem k tomu, že jsem měla možnost pozorovat tyto principy v praxi, nedivím se, že Herzbergova teorie je velmi populární i v moderním managementu. Je známo, že ji aplikovaly i tak významné firmy jako například IBM, Procter and Gamble a Texas Instruments.

Další teorií zaměřenou na poznání motivačních příčin je Alderferova teorie tří kategorií potřeb ERG. Clayton P. Alderfer rozdělil lidské potřeby do tří hierarchických skupin. Prvním stupněm je zajištění existence (E z anglického existence), druhým zajištění sociálních vztahů k pracovnímu okolí (R z relatedness) a třetím stupněm zajištění dalšího osobního profesního a kvalifikačního růstu (G z growth).

Teorie Davida McClellanda je také založena na koncepci tří skupin potřeb a to na potřebách sounáležitosti, prosadit se a mít poziční vliv a nakonec na potřebě úspěšného uplatnění. Toto pojetí motivace se nejčastěji aplikuje u manažerů samotných, protože právě oni obvykle mají potřeby vyšších hierarchických úrovní, vyplývající z jejich postavení a odpovídajícího příjmu.

Ať už chceme použít jakoukoliv z těchto motivačních metod, je nutné, aby byl manažer schopen pochopit své podřízené a psychologicky na ně působit.

2.1.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PRŮBĚH MOTIVAČNÍHO PROCESU

Ve srovnání s teoriemi zaměřenými na poznání motivačních příčin nejsou tyto teorie zaměřené na průběh motivačního procesu používány tak často, ale zahrnují řadu zajímavých postupů a jistě musím zmínit ty čtyři nejdůležitější.

Vroomova teorie očekávání vidí motivaci jako proces závislý na osobní volbě člověka. Tento proces je podmíněn očekáváním lidí a subjektivním oceněním možnosti dosáhnout cíle těchto očekávání.

¹¹ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, ISBN 978-80-7380-230-1, s. 160.

Síla motivace závisí na tom, jak zaměstnanci vnímají pravděpodobnost, že určité chování přinese očekávané výsledky. Vroom byl přesvědčen, že zaměstnanci musí věřit nejen ve schopnost dosáhnout cíle, ke kterému jsou motivováni, ale musí věřit i slovu manažera, že za dosažení tohoto cíle dostanou slíbenou a jimi očekávanou odměnu. Sílu motivace vyjádřil součinem individuální hodnoty, kterou člověk připisuje očekávanému cíli a intenzity víry v úspěšnost tohoto úsilí. Síla (osobní motivace) = hodnota (intenzita individuální preference) x očekávání (pravděpodobnost, že činnost povede k cíli). Z vlastní zkušenosti vím, že když zaměstnanec nevěří v to, co má dělat, nebo v to, že by jeho úsilí mohlo vést k úspěšnému konci, nemůže být motivován.

Manažer by měl odhadnout, sledovat a ocenit osobní cíle, pohnutky a zájmy zaměstnanců a jejich změny.

Jak uvádí Vodáček, aby byl motivační proces úspěšný, je třeba splnit tři spolu související podmínky:

- pokud zaměstnanec zvýší pracovní úsilí, projeví se to očekávaným růstem produktivity, kvality nebo jiného efektu prováděné činnosti;
- toto zvýšení produktivity, kvality či jiného efektu se přímo odrazí v očekávaných výsledcích práce zaměstnance, za které je hodnocen;
- úsilí, které můžeme vyjádřit očekávanými výsledky, je bezprostředně vázáno na vlastní individuální motivační stimuly zaměstnance, jeho potřeby, cíle, zájmy a preference.¹²

Zaměstnanec zváží více či méně podvědomě, zda mu očekávaná odměna stojí za zvýšené úsilí, zda motivační snahu manažera přijme, nepřijme či do jaké míry ji přijme. Pokud má možnost volby z více alternativ, vybere si cestu nejvýhodnějšího zhodnocení svého úsilí, znalostí a dovedností ve prospěch svých zájmů.

Manažer by měl umět zaměstnance přesvědčit, že to k čemu ho motivuje je nejen dobré pro firmu, ale především pro něho samotného.

Nejproblematictější je právě správně odhadnout preference a chování zaměstnance především ve velkých různorodých kolektivech.

¹² VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, ISBN 978-80-7261-232-1, s. 133.

Podmínkou účinnosti postupu je, aby zaměstnanec slovu manažera věřil a manažer, aby své sliby důsledně a včas plnil. Sliby a činy manažerů nesmí být v rozporu!

Porterova a Lawlerova teorie je v podstatě rozšířený model teorie očekávání a je využíván především pro motivaci manažerů k vyšší výkonnosti.

Tato teorie předpokládá, že zaměstnanci reagují obvykle podvědomě na motivační snahy manažera následností hodnotících myšlenkových postupů:

- nejdříve zaměstnanec posoudí subjektivní hodnotu očekávané odměny pro něj samotného;
- poté zaměstnanec zhodnotí, jestli úkol, ke kterému je motivován, zvládne, jestli mu jeho znalosti a dovednosti budou ke splnění úkolu stačit nebo mu alespoň splnění úkolu usnadní;
- následně zváží, jestli se mu vůbec vyplatí úsilí vynaložit, (úsilí, které je třeba vynaložit, porovná se subjektivní hodnotou motivátoru);
- nakonec se zamyslí nad dalšími souvisejícími faktory, například, jestli může věřit slibům nadřízeného, zváží předchozí zkušenosti s podobnou prací i s motivací vedoucím i výhled na další práci).¹³

Z výše uvedeného vyplývá, že o síle motivačního úsilí rozhoduje zaměstnancovo vyhodnocení subjektivní atraktivnosti očekávané motivační odměny s ohledem na předpokládané úsilí a rizika jejího dosažení.

Adamsova teorie je označována jako teorie spravedlivé odměny někdy i jako teorie nespravedlivé odměny a vychází z toho, že zaměstnanci mají silný sklon k subjektivnímu hodnocení své pracovní pozice, výkonu a odměny ve srovnání se svými spolupracovníky na podobné či stejné pracovní pozici. Její podstatu lze shrnout do jednoduché poměrové rovnice:

$$\frac{\text{Ohodnocení sledované osoby}}{\text{Úsilí sledované osoby}} = \frac{\text{Ohodnocení jiné osoby}}{\text{Úsilí jiné osoby}}$$

Výhodnější poměr je pro pracovníka motivující, nevýhodný demotivující.¹⁴ Z toho pro manažery vyplývá, že musí dávat pozor nejen na absolutní výši mzdy, ale i na relace

¹³ VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, ISBN 978-80-7261-232-1, s. 134.

mzdy se mzdami dalších jedinců ve firmě, ale i v jiných firmách na trhu. Platí to samozřejmě i pro neekonomické motivátory. Pokud zaměstnanec dlouhodobě pociťuje nespravedlnost, vede to nejdříve k jeho nespokojenosti a logickému snížení výkonu a nakonec k opuštění organizace. Manažer by tedy měl sledovat a porovnávat úsilí i výkon zaměstnanců, jejich vzájemné vztahy i hodnocení a předvídat reakce zaměstnanců při zvyšování mezd, platů nebo rozdělování odměn.

Skinnerova teorie zesílených vjemů předpokládá, že dřívější získané vjemy, dojmy a zkušenosti velkou měrou ovlivňují reakce lidí na podobné situace v přítomnosti. Rozlišuje čtyři postupy motivace dle následující tabulky:

Tabulka 3: Skinnerovy postupy motivace

Pozitivní motivace	Pracovníci mají sklon opakovat zkušenosti, které vedly k pozitivní odezvě.
Negativní motivace	Pracovníci neopakují to, co dříve vedlo k postihu.
Utlumení aktivity	V případech, kdy aktivita má negativní výstupy, které převažují nad očekávanými výsledky, je třeba aktivitu pracovníka utlumit. Utlumení probíhá, nikoliv pomocí trestu, ale pomocí absence odměny.
Sankce	Je vhodné jednat s pracovníkem mezi čtyřma očima a bez emocí. Je nezbytné použít tzv. já – vzkaz, např. „Já jsem nespokojen s tím, co se stalo.“ Nikoli tzv. ty – vzkaz, např. „Vy jste tomu dal!“ Ty – vzkaz v sobě obsahuje hodnocení druhé osoby, což vede k tomu, že se sankcionovaný pracovník začne bránit a o námitkách nepřemýšlí. Já – vzkaz takovou odezvu nevyvolává.

Zdroj¹⁵

¹⁴ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, ISBN 978-80-7380-230-1, s. 162.

¹⁵ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, ISBN 978-80-7380-230-1, s. 162-163.

Manažerům se při vedení lidí doporučuje využívat přednostně postup pozitivní motivace, protože jednoznačně a snadno usměrňuje chování zaměstnanců k plnění cílů motivačního procesu.

Negativní motivace by se měla používat velmi opatrně a spíše jen u méně kvalifikovaných zaměstnanců, protože sice vede ke snaze vyhnout se opakování trestu, ale někdy k chování, které manažer nezamýšlel a nechce.

Postup utlumení se také musí využívat velice obezřetně a s taktem např. v případě, kdy se pracovník snaží o inovaci produktu, který končí, protože přicházíte na trh s úplně novým produktem. Zaměstnanec může tento postup chápat jako přehlížení jeho iniciativy ze strany manažera.

Posledním postupem je sankce tedy trestání, které by mělo zabránit škodlivému jednání případně ho potrestat. Důležité je posouzení přiměřenosti trestu a odhad následného chování zaměstnance. Pokud je to možné, měl by se manažer snažit ztlumit negativní motivaci a především nepřiměřené odvetné chování.

2.1.3 DALŠÍ MOTIVAČNÍ TEORIE

Mezi teorie zaměřené na speciální účely řadíme především speciální metody a přístupy jako je participace zaměstnanců na rozhodování, sebemotivace manažerů a další např. motivační programy ke zlepšení pracovního života (Quality of working life - QWL Programs), zapojení zaměstnanců do vnitřní podnikatelské činnosti (People Involvement Programs - PIP), účast v kroužcích jakosti (Quality Circles - QC).

V dnešní době se velmi často setkáváme právě s participací zaměstnanců (manažerů) na rozhodování, na které je navázáno i podílové odměňování manažerů, které je tedy opravdu silným motivačním faktorem.

Také je v dnešní době bohužel běžné, že vlastníci firmy nevěnují svůj čas motivaci manažerů, a tak je potřeba, aby si manažer byl sám schopen vytvořit podmínky, které ho motivují k jeho nelehké manažerské práci. Existuje mnoho doporučení pro sebemotivaci manažerů např. stanovit si pro sebe cíl, doplnit ho krátkodobými cíly a postupy realizace, osvojit si každý rok nějaké nové rozsáhlé znalosti, odměňovat se apod.

Velice mě zaujaly motivující faktory podle výzkumu Gallup Organization. Tato analýza ohromného množství dat sesbíraných během dvaceti pěti let kupodivu nezahrnuje finanční stimuly ani speciální benefity (zřejmě zaměstnanci netrpěli jejich nedostatkem), ale identifikovala těchto 12 motivujících faktorů, které velice ovlivňovali i mou práci:

- Vždy pro mě bylo důležité, abych věděla, co mám dělat, co ode mě můj nadřízený očekává a to je prvním faktorem.
- Také si uvědomuji, že i pro mě bylo nezbytné, abych měla k dispozici veškerý materiál, vybavení a v mém případě především informace a znalosti, které jsem potřebovala k tomu, abych mohla dělat svou práci správně.
- Bylo pro mě nesmírně důležité, že jsem mohla každý den dělat něco, co mi opravdu jde.
- Nemohu zapomenout, jak moc pro mě znamenala pochvala od mého nadřízeného, a tak se vůbec nedivím, že výzkum potvrdil, důležitost pochvaly zaměstnance alespoň jednou týdně a nemusí to vždy být pochvala od nadřízeného.
- I s dalším faktorem musím souhlasit. Zájem nadřízeného nebo některého z kolegů o mne jako o člověka je více než žádoucí. Není přeci možné přistupovat k podřízeným, anebo ke kolegům jako ke strojům.
- Jsem přesvědčena, že pokud nadřízený nebo některý kolega dodává zaměstnanci odvalu k dalšímu rozvoji, jedná se také o důležitý faktor.
- Zaměstnance dále ovlivňuje, zda jsou jeho nápady brány vážně.
- Ideální je, když zaměstnance naplňuje poslání organizace pocitem důležitosti jeho práce. Z vlastní zkušenosti to mohu potvrdit především svým působením ve farmaceutické společnosti, kde tento faktor hrál velkou roli u většiny zaměstnanců.
- Dalším faktorem je kvalitní práce kolegů. Pokud kolegové neodvádí kvalitní práci, způsobí to jistě dříve či později demotivaci.
- Velmi pozitivně působí, pokud má zaměstnanec v zaměstnání nejlepšího přítele.
- Alespoň jednou za půl roku by měl se zaměstnancem někdo probrat pokrok, který ve své práci udělal.

- Posledním faktorem je poskytnutí možnosti učit se a růst.¹⁶

Testování v praxi odhalilo, že spokojenost zaměstnanců s těmito faktory se může i v rámci jedné firmy velmi lišit. Z toho vyplynula hypotéza, že tím hlavním, co motivuje pracovníka a způsobuje jeho spokojenost nebo nespokojenost a zlepšuje jeho výkony, je jeho přímý nadřízený. Závislost výkonu zaměstnanců na tom, kdo je řídí, byla poté ověřena ve velkém obchodním řetězci na 28 000 zaměstnancích.

Důležitým nástrojem manažera k získávání a poskytování zpětné vazby je hodnotící pohovor - součást zásadní kapitoly managementu lidských zdrojů hodnocení a odměňování zaměstnanců, a tak se pomalu dostáváme k další části mé práce.

¹⁶ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, ISBN 978-80-7380-230-1, s. 164-165.

3 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Nedílnou součástí práce manažerů je hodnocení podřízených zaměstnanců, které je velmi náročné, ale nesmírně důležité, protože pracovní výkon zaměstnanců přímo ovlivňuje úspěch celé organizace.

3.1 METODY HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ

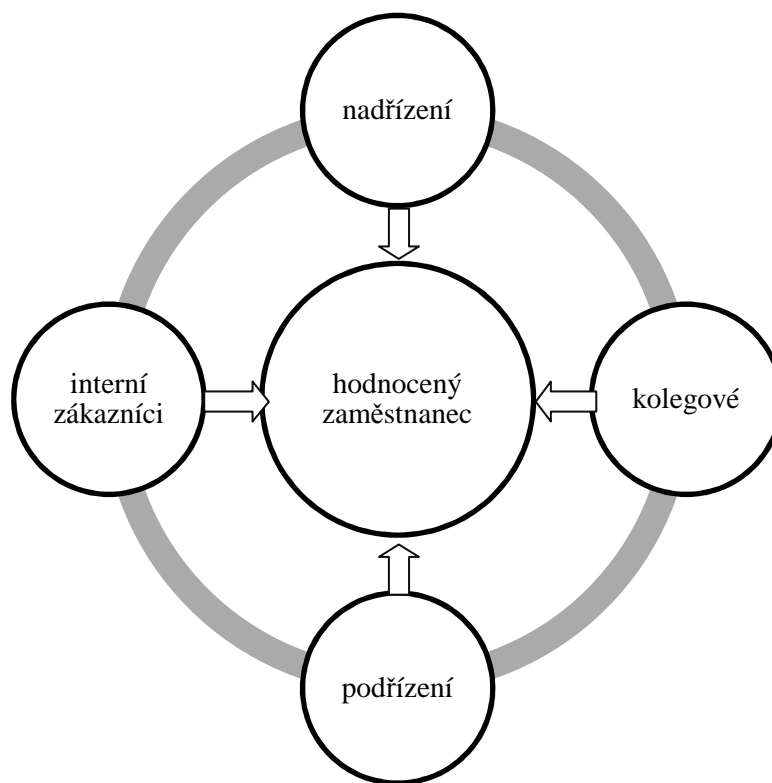
Metod hodnocení zaměstnanců existuje opravdu mnoho a můžeme je rozdělit například z hlediska předmětu hodnocení na metody pro hodnocení výsledků práce, k posouzení pracovního chování zaměstnanců či schopností a k posouzení potenciálu zaměstnanců.

Podle použitých nástrojů nebo metodických pomůcek dělíme hodnotící metody na hodnocení podle dohodnutých cílů (základní hodnotící metoda pro vedoucí a specializovaná pracovní místa především v oblasti prodeje, nákupu, finančního a personálního řízení, tedy používá se tam, kde je možné individuální nebo skupinové výsledky práce objektivně posoudit), hodnocení na základě plnění norem a standardů (založeno na porovnání stanovených výkonových norem a standardů kvality se skutečným výkonem zaměstnance nejčastěji dělníka, ale v dnešní době i technicko-hospodářských pracovníků), nebo hodnocení podle kritických případů (jádem je evidence písemných záznamů o významných pozitivních i negativních případech, které se vyskytly při práci určitého zaměstnance), pomocí hodnotících stupnic a check-listů, assessment (development) centre (simulace řešení úkolů, řešení případových studií, manažerské hry, testy znalostí a dovedností, kvůli finanční a personální náročnosti se využívá často jen pro manažery a specialisty), personálního a manažerského auditu (vnější, nezávislé posouzení schopností, pracovních postojů, potenciálu apod. klíčových zaměstnanců prováděné specializovanými poradci).

Metody hodnocení rozdělujeme také podle hodnotitele na hodnocení přímými nadřízenými, sebehodnocení zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců navzájem, hodnocení nadřízených podřízenými, hodnocení vedoucích projektových týmů, hodnocení zaměstnanců jejich mentory a opačně hodnocení mentorů jim svěřenými

osobami, hodnocení zaměstnanců a manažerů jejich interními zákazníky, hodnocení externími zákazníky. Velice zajímavou metodou je 360° zpětná vazba, kdy používají společnosti několik výše uvedených metod najednou, viz následující schéma 4 360° zpětná vazba.

Schéma 4: 360° zpětná vazba



Zdroj¹⁷

Také můžeme rozlišit metody hodnocení z hlediska času jako je průběžné hodnocení (slouží k operativnímu vedení zaměstnanců, průběžné motivaci, poskytnutí pomoci a rozvoji dovedností a zvláště ke včasnému rozpoznání a řešení problémů vznikajících při plnění úkolů), pravidelné hodnocení (shrnuje výsledky průběžného hodnocení za určitý časový interval s frekvencí nejčastěji roční, či pololetní), hodnocení

¹⁷ 360° zpětná vazba [online].[cit. 2016-01-01]. Dostupné z www.google.cz/obrazky.

zaměstnanců ve zkušební době (slouží k ověření průběhu adaptace nového zaměstnance z hlediska očekávaného výkonu i pracovního chování).

Všechny tyto metody ale vyžadují technickou připravenost hodnotitelů, aby uměli metodu používat, aby si byli schopni zajistit dostatek relevantních informací o hodnoceném, aby dokázali správně vést hodnotící pohovor, tedy aby byli vybaveni komunikačními dovednostmi a zajistili na hodnotící pohovor klidné prostředí i dostatek času.

V každém případě je hodnocení oboustranný akt, jehož cílem je zhodnotit pracovní situaci z pohledu obou účastníků a najít a jasně stanovit další postup. Výstupy z hodnocení nejsou podkladem jen pro odměňování, ale především pro samotnou řídicí práci nadřízeného hodnotitele. Výstupem hodnocení by kromě odměňování mělo být i vyhodnocení plnění rozvojových úkolů z předchozího období a především návrh na další odborné vzdělání, stanovisko k zařazení do personálních rezerv, plán potencionálního kariérního vývoje a podmínek pro jeho naplnění a v neposlední řadě zpětnou vazbu hodnoceného k výsledkům hodnocení.

Hodnocení zaměstnanců i já vidím jako trvalý proces, začínající dnem nástupu zaměstnance do zaměstnání a končící odchodem z firmy. Stále by se měly opakovat následující kroky: stanovení cílů, očekávání a standardů před započítím práce, průběžné hodnocení, příprava pravidelného (písemného) hodnocení, hodnotící pohovor, stanovení nových cílů, očekávání a standardů.

Vzhledem k tomu, že největším nebezpečím při hodnocení zaměstnanců je subjektivita hodnocení, je nutné, aby hodnotících kritérií bylo poměrně hodně a aby popisovala pokud možno jednoduché aspekty pracovní činnosti. Ideální také je, když hodnotitelskou skupinu tvoří více osob s odlišnou zkušeností, odbornou orientací a pracovní pozicí, nejlépe pod vedením erudovaného externího poradce.

Dalším úskalím hodnocení zaměstnanců je poskytování zpětné vazby, které by mělo být okamžité. Není snadné vyvarovat se nepříznivých, obranných reakcí hodnocených zaměstnanců, jedná-li se o negativní zpětnou vazbu, ale pokud je manažer vybaven komunikačními dovednostmi, pak zpětná vazba svůj cíl, pomáhat zaměstnancům ke zlepšení jejich výkonu nebo pracovního chování, jistě splní. Účinná zpětná vazba je spatřována ve sdělení, v neutrálním popisu kritizovaného chování a jeho důsledků na celou organizaci, nikoliv ve výčitce, či obviňování, které obvykle vede jen k obranné

reakci a odmítnutí celé zpětné vazby. Je lépe jen konstatovat „, protože jsme na vás čekali, nestihli jsme stanovené úkoly celé skupiny“, než „přišel jste opět pozdě, protože vůbec neberete ohledy na své spolupracovníky“.

Velmi diskutované je veřejné hodnocení zaměstnanců, které je vhodné jen pro určité kolektivy, ale v případě pozitivní zpětné vazby je zveřejnění výsledků hodnocení zaměstnanců často žádoucí, protože vrozená soutěživost je opravdu silným motivačním faktorem ke zlepšení výkonů jednotlivých zaměstnanců a tedy na závěr i celé pracovní skupiny.

Podnik by si měl raději vybrat jednodušší metodu hodnocení, kterou bude moci dodržet v plném rozsahu, než složitější, kterou bude moci aplikovat jen částečně.

3.2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Hodnocení zaměstnanců je základem pro odměňování zaměstnanců, které probíhá pomocí nastaveného mzdového systému firmy, jenž vychází ze zákona 262/2006 Sb. Zákoníku práce, ve znění platném od 1. 1. 2016 a zákona č.2/1991 Sb. o kolektivním vyjednávání ve znění ze dne 1. 4. 2011.

3.2.1 MZDA A CÍLE ODMĚŇOVÁNÍ

Dle zákoníku práce je mzda peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.¹⁸

Pokud zaměstnanci vykonávají stejnou práci, se stejným výkonem, za stejných podmínek, u stejného zaměstnavatele, musí dle platné legislativy zaměstnavatel dodržet princip rovnosti mezd.

¹⁸ PODNIKATEL.CZ. *Předpis č. 262/2006* [online]. © 2007 – 2016 [cit. 2016-01-01]. Dostupné z <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-262-2006-Sb-zakonik-prace/f3054095>.

Také nemůže dopustit, aby mzda klesla pod úroveň minimální mzdy závazné pro všechny zaměstnavatele v České republice, která je také upravena zákoníkem práce a její výše je každoročně aktualizována pro nadcházející rok. Podniková výše mezd navíc nesmí klesnout pod mzdové tarify sjednané v podnikové kolektivní smlouvě. Navíc Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR může kolektivní smlouvu vyššího stupně vyhlásit za závaznou pro všechny zaměstnavatele podnikající ve stejném oboru, i když u nich nepůsobí odborová organizace.

Mzda je cenou práce utvářející se na trhu práce, a tak se mění dle aktuálního stavu poptávky a nabídky na trhu práce. Je-li nabídka práce vyšší než poptávka, mzdy klesají a opačně. Nabídku práce může výrazně ovlivnit třeba imigrace a emigrace, výše a doba vyplácení státní podpory v nezaměstnanosti a vlastní atraktivita či náročnost volné pracovní pozice.

Dalšími faktory ovlivňujícími odměnu pracovní síly kromě aktuální nabídky a poptávky, legislativy a působení odborů jsou například omezená mobilita pracovní síly a diskriminace na trhu práce.

Cílem mzdové politiky je především získat a udržet kvalifikované zaměstnance, stimulovat zaměstnance k žádoucím výsledkům i chování, udržet objem mzdových prostředků v optimálním rozsahu, zajistit vnitropodnikovou i vnější spravedlnost odměňování.

Mluvíme-li o mzdové struktuře, jedná se o diferenciaci mezd, která je účinnou stimulací k výkonu a je jedním z faktorů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců. Mzdový systém je ovlivněn hodnotou práce (složitost, odpovědnost, namáhavost ve srovnání s ostatními druhy práce ve firmě), pracovními podmínkami, pracovními výsledky, pracovním chováním a výkony a tržní cenou práce.

Aby firma zajistila objektivitu a stabilitu měřítek, podle nichž se stanovuje mzda, průhlednost a jednoznačnost výpočtu mzdy a odměn, spravedlnost a srozumitelnost principů odměňování pro každého zaměstnance v přijatelné míře a plánování a kontrolu osobních nákladů (včetně mezd), je třeba provést tzv. formalizaci odměňování. Jedná se o sepsání souboru formálních pravidel (systému odměňování) do kodifikovaného oficiálního firemního dokumentu.

Určitě znáte pojmy jako mzda časová (Kč/hod), mzda úkolová (Kč/ks), prémie (za výsledky práce ovlivnitelné samotným zaměstnancem), odměna (za jednorázovou,

mimořádnou aktivitu). Při zavádění mzdového systému je třeba vědět, za co vlastně firma zaměstnancům chce platit. Podnik může vztahovat mzdu přímo k naturálnímu výkonu, což je nejjednodušší metoda, kterou lze ale efektivně použít jen tam, kde je možné jednoduše a průkazně evidovat pracovní výstup.

Nebo je možné odvozovat odměnu z přidané hodnoty, kterou zaměstnanec vkládá do produktu (u složitějších produktů a složitějších vztahů je však samotná kalkulace přidané hodnoty složitá).

Některé firmy nastavují mzdy podle náročnosti práce (požadavky na odbornou kvalifikaci, duševní a tělesná zátěž). V této metodě se pak vůbec neodráží pracovní výstup, navíc vyžaduje náročné analytické postupy.

Také se můžeme setkat s tzv. principem seniority, kdy se mzda odvozuje od délky zaměstnání v podniku, což působí jako velmi dobrý stabilizační faktor, nikoliv však motivační k výkonu.

Cena práce na pracovním trhu může u některých profesí nebo v některých regionech mzdu stanovenou podle předchozích měřítek změnit, což působí problémy z hlediska demografické politiky (vede k migraci obyvatelstva, k nerovnováze životních standardů regionů).

Zvláštním kritériem je sociální potřebnost. Legislativa stanovuje minimální mzdu, ale někdy firmy skrytě zohledňují další sociální zřetele, např. osamělé matce zcela nesystémově poskytnou vyšší mzdu.

Dále zaměstnavatelé vyplácí příplatky za mimořádné pracovní podmínky (práci přesčas, v noci, o svátcích, ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za pracovní pohotovost, za směny, rizikovou práci apod. Některé z výše uvedených příplatků jsou povinné ze zákona, některé dle kolektivního vyjednávání.

Na vyváženosti těchto měřítek pak závisí úspěch mzdové politiky firmy.

Tabulka 4: Základní způsoby či formy odměňování

Základní či pevná (tarifní nebo smluvní) mzda	Hodinová, týdenní, resp. měsíční mzda včetně přesčasů, opírá se o podnikové i tržní hodnocení prací, resp. pracovních míst. Představuje zaručenou část individuální mzdy.
Pevná či polopevná složka mzdy	Vázaná na hodnocení osobních schopností zaměstnance, v případě polopevné mzdy je vyplácena např. ve formě osobního ohodnocení.
Pohyblivá motivační, resp. výkonová složka	Vyplácená v podobě výkonových odměn či bonusů, provize, podílu na zisku, úkolové a akordní mzdy apod., vázaná na individuální výkon zaměstnance, výkon jeho pracovní skupiny, případně výkon celého podniku.
Mzdové příplatky	Odrážejí mimořádné podmínky pracovního místa, které znamenají zvýšené nároky na zaměstnance (dle zákona příplatek za práci přesčas, ve svátek, v noci a příplatek za práci ve ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách, dle kolektivních smluv i další).
Zaměstnanecké výhody	Vázané na zaměstnanecký vztah k organizaci, případně na hierarchické postavení v ní. Tvoří je výrobky a služby poskytované zaměstnancům naturálně, případně finanční příspěvky a cenová zvýhodnění poskytovaná zaměstnancům s cílem zvýšit jejich pracovní stabilitu a spokojenost, posílit identifikaci s organizací, přispět k jejich rozvoji, relaxaci apod.

Zdroj¹⁹

¹⁹ STÝBLO, Jiří a kolektiv. *Meritum Personalistika*. 4.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011, ISBN 978-80-7357-627-1, s. 331.

Využití výše uvedených forem nebo složek odměňování závisí na pozici, kterou zaměstnanec zastává, ale především na podmínkách a cílech firmy.

3.2.2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY - BENEFITY

Velmi zajímavou složkou celkové odměny jsou zaměstnanecké výhody neboli benefity poskytované zaměstnavatelem za účelem zvýšení pracovní stability a spokojenosti zaměstnanců, posílení identifikace s organizací, rozvoje zaměstnanců, jejich relaxace apod.

Benefity můžeme rozdělit podle různých kritérií, např. podle toho jakou formou jsou poskytovány, zda fixně (v kolektivní smlouvě nebo interním předpisu jsou specifikovány základní benefity pro všechny zaměstnance a zaměstnanec si zvolí, které využije = tzv. poukázkový systém. Patří sem např. stravenky, manažerské vozidlo, mobilní telefon, poskytnutí občerstvení, zdravotní péče, dovolená nad rámec zákona, příspěvky na rekreaci či na vzdělávání, úhrada kulturních a sportovních aktivit, příspěvky na penzijní připojištění či životní pojištění), nebo flexibilně (tzv. cafeteria systém, který umožňuje optimalizovat čerpání benefitů podle preferencí jednotlivých zaměstnanců, zaměstnavatel sestaví balíček zaměstnaneckých benefitů i roční limit bodů pro každého zaměstnance např. podle jeho pozice či odpracovaných let a zaměstnanec si sám vybere, které benefity jsou pro něj nejpřínosnější).

Užitečné je také dělení benefitů do tří skupin podle věcného hlediska na benefity mající vztah k práci, které jsou často poskytovány na pracovišti (stravenky, závodní stravování, občerstvení na pracovišti, delší placená dovolená, studijní volno, vzdělávání a rozvoj nad rámec potřeb organizace v podobě kurzů, odborných knih, časopisů a konferencí, zajištění dopravy do zaměstnání, příspěvek na dopravu), na benefity představující hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance, které využívá i pro svou osobní potřebu (notebook a další výpočetní technika, služby telefonních operátorů, osobní automobil k soukromému použití, příspěvek na odívání, nebo bezplatné či zvýhodněné bydlení) a zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy včetně osobních finančních služeb (zdravotní péče o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, jesle či školky pro děti, pořádání dětských letních táborů, příspěvek

na dovolenou, na sportovní, rekreační a kulturní aktivity, finanční výpomoc např. půjčky pro řešení bytové situace, pojištění a připojištění např. životní, penzijní, úrazové, pojištění odpovědnosti za škodu, pojištění pracovní neschopnosti, příspěvek na stavební spoření, zvýhodněné hypoteční úvěry nebo příspěvky, spotřebitelské úvěry, snížené poplatky za vedení účtů, kreditní karty, finanční, právní a osobní poradenství, dorovnání mzdy v nemoci (tzv. sick days), dárky a dárkové šeky při speciálních příležitostech, členství v klubech a prodej podnikových produktů za zvýhodněné ceny.

Dle „Hay Group Compensation Report“ tedy studie kompenzací provedené na českém trhu v oblasti středisek sdílených služeb pro rok 2014 specializovanou firmou Hay Group jsou nejčastěji využívané typy benefitů a příspěvků dle následující tabulky a grafu.

Pět hlavních benefitů a příspěvků poskytovaných společnostmi účastnicími se této studie zahrnuje delší placenou dovolenou, příspěvky na stravování, penzijní plán, příspěvek na vzdělávání a služební automobil (jen pro některé zaměstnance). Delší placenou dovolenou nad rámec stanovený zákonem poskytuje 97 % dotazovaných zaměstnavatelů a obvykle představuje 5 dalších dní placené dovolené.

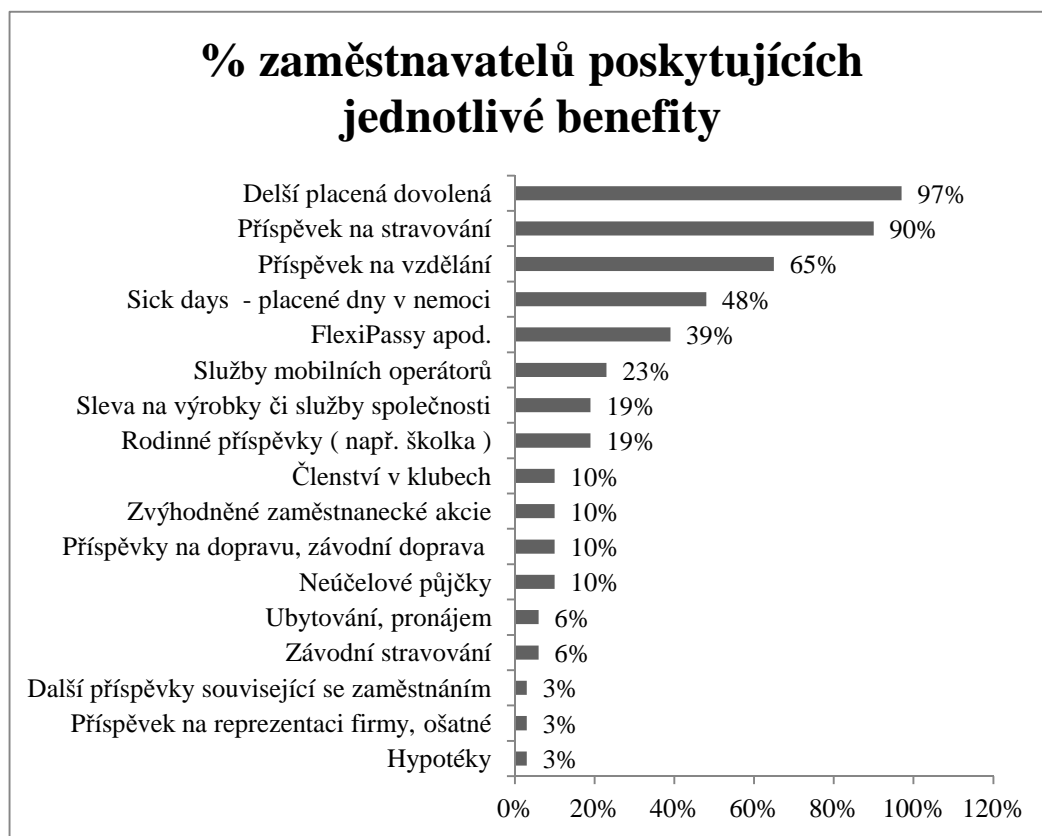
Tabulka 5: Hlavní benefity - obecné rozšíření

Využití benefitů v % společností	Top management	Střední management	Management první linie	Administrativa/ operativa
Služební automobil	70 %	52 %	29 %	-
Příspěvek na vlastní auto	9 %	19 %	-	-
Zdravotní péče	48 %	29 %	26 %	28 %
Důchodový penzijní plán	78 %	81 %	81 %	79 %
Příspěvky na krátkodobou neschopnost	13 %	19 %	16 %	17 %
Příspěvky na dlouhodobou neschopnost	9 %	10 %	6 %	7 %
Pojištění pro případ smrti	17 %	35 %	35 %	34 %

Zdroj²⁰

²⁰ HAY GROUP. *Hay Group Compensation Report Shared Service Centers Czech Republic 2014*, [pdf], s. 41.

Graf 1: Další benefity a příspěvky



Zdroj²¹

Zaměstnavatel může zaměstnanecké benefity poskytovat všem zaměstnancům (např. stravenky, penzijní připojištění nebo životní pojištění), pouze vybrané skupině zaměstnanců (např. manažerské auto) nebo zcela individuálně, ale naprosto zásadní je třídění benefitů z hlediska daňových dopadů.

Benefit může být daňově uznatelným nákladem a zároveň může být osvobozen od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti, jak je tomu s určitými omezeními u stravenek, životního pojištění a penzijního připojištění. Tato varianta je tedy oboustranně výhodná.

²¹ HAY GROUP. *Hay Group Compensation Report Shared Service Centers Czech Republic 2014*, [pdf], s. 42.

Nebo může být benefit daňově neuznatelným nákladem, ale zároveň osvobozen od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti (nejčastěji příspěvky na kulturní či sportovní akce, bazén, kurzy lyžování, golfu, ale i nápoje na pracovišti či půjčky a další).

Nebo je benefit daňově neuznatelným nákladem a zároveň není osvobozen od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti (např. různé slevy na zboží, benzínové karty).

Zaměstnavatel musí tedy nejdříve nahlédnout do zákona č. 586/1992 Sb., aby zjistil, zda se jedná o benefit, který je pro něj daňově uzatelným nákladem a do § 6 tohoto zákona, aby ověřil, zda se jedná o benefit osvobozený od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti. Dále v § 5 zákona č. 589/1992 o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti zjistí, zda se tento benefit musí zahrnout do vyměřovacího základu sociálního pojištění a stejně tak v § 5 zákona č. 592/1992 o pojistném na veřejné zdravotní pojištění si ověří, zda se tento benefit zahrnuje do vyměřovacího základu zdravotního pojištění.

Přehled vybraných benefitů výhodných pro zaměstnance z daňového hlediska (tedy nezdaňovaných na straně zaměstnance a nezahrnovaných do vyměřovacího základu zdravotního pojištění a sociálního připojištění) ukazuje následující tabulka.

Tabulka 6: Benefity z daňového hlediska výhodné pro zaměstnance

Odborný rozvoj zaměstnanců související s předmětem činnosti zaměstnavatele – nepeněžní plnění

Rekvalifikace zaměstnanců – nepeněžní plnění

Odborný rozvoj zaměstnanců nesouvisející s předmětem činnosti zaměstnavatele – nepeněžní plnění poskytované z fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen FKSP), ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění a na vrub nedaňových výdajů

Poskytování stravenek – nepeněžní plnění

Hodnota nealkoholických nápojů poskytovaných ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění a na vrub nedaňových výdajů – nepeněžní plnění

Příspěvek na rekreaci do 20.000,- Kč poskytnutý z FKSP, ze sociálního fondu, ze zisku

po zdanění a na vrub nedaňových výdajů – nepeněžní plnění

Příspěvek na sportovní a kulturní vyžití poskytnutý z FKSP, ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění a na vrub nedaňových výdajů – nepeněžní plnění

Příspěvek na úkony hrazené zaměstnancem ve zdravotnickém zařízení poskytnutý z FKSP, ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění a na vrub nedaňových výdajů – nepeněžní plnění

Nepeněžní dary do výše 2.000,- Kč ročně poskytnuté z FKSP, ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění a na vrub nedaňových výdajů

Přechodné ubytování zaměstnanců – nepeněžní plnění do 3.500,- Kč měsíčně

Zvýhodněné limitované půjčky na bytové účely a na řešení tíživé finanční situace poskytnuté z FKSP, ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění

Limitovaná sociální výpomoc poskytnutá ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění nebo na vrub nedaňových výdajů

Příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem, na doplňkové penzijní spoření, na penzijní pojištění a na životní pojištění zaměstnance v úhrnu do 30.000,- Kč ročně

Náhrada mzdy za dobu dočasné pracovní neschopnosti nebo karantény do výše minimálního nároku podle § 192 Zákoníku práce

Zdroj²²

Benefity vhodné z pohledu zaměstnavatele, protože jsou daňovým nákladem, uvádí následující tabulka.

²² MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, ISBN 978-80-7478-000-4, s. 161-163.

Tabulka 7: Daňově uznatelné výdaje/benefity

Doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání*
Úhrada jízdenek do zaměstnání za hromadnou dopravu*
Manažerské vozidlo k soukromým účelům
Poskytování nealkoholických nápojů – peněžní plnění*
Odborný rozvoj zaměstnanců související s předmětem činnosti zaměstnavatele – peněžní i nepeněžní plnění
Odborný rozvoj zaměstnanců nesouvisející s předmětem činnosti zaměstnavatele – peněžní plnění*
Rekvalifikace zaměstnanců související s předmětem činnosti zaměstnavatele – peněžní i nepeněžní plnění
Stravenky do limitu zaměstnavatele
Peněžní příspěvek na rekreaci*
Peněžní příspěvek na sportovní a kulturní vyžití*
Přechodné ubytování zaměstnanců – nepeněžní plnění*
Peněžní příspěvek na přechodné ubytování*
Příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem, na doplňkové penzijní spoření, na penzijní pojištění a na životní pojištění bez omezení výše*
Prodej výrobků a služeb za nižší ceny než obvyklé ceny
Výdaje spojené se zřízením firemní mateřské školy
Peněžní příspěvek na úkony hrazené zaměstnancem ve zdravotnickém zařízení*
Náhrada mzdy za první tři dny dočasné pracovní neschopnosti*
Zvýšená náhrada mzdy za 4. až 21. den pracovní neschopnosti*
<i>Poznámka: Položky označené * jsou daňově uznatelné pouze při splnění podmínky,</i>

že poskytnutí tohoto plnění vyplývá buď z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvy uzavřené mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

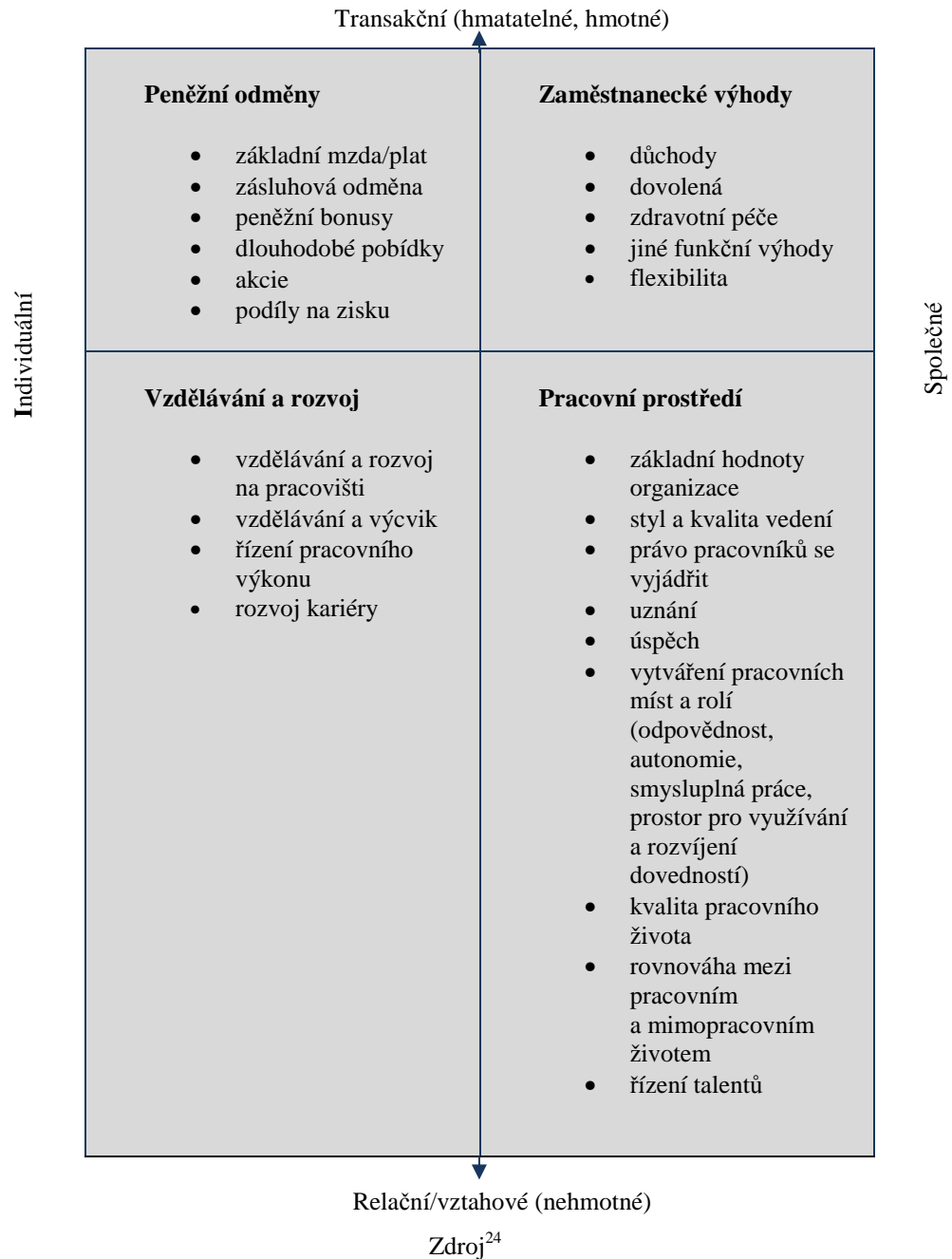
Zdroj²³

Optimálním řešením jsou tedy benefity, které jsou z pohledu zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění a zároveň z pohledu zaměstnavatele jsou daňově účinným nákladem, který snižuje základ daně z příjmů. To platí u příspěvku na životní pojištění či penzijní připojištění (dohromady do výše 30.000,- Kč ročně), dále pak pro závodní stravování či stravenky (daňově uznatelný náklad pro zaměstnavatele pouze do 55% hodnoty stravenky), přechodné ubytování (do 3.500,- Kč měsíčně), zlevněné jízdné od zaměstnavatele (dopravce), poskytnutí pracovního oděvu a v neposlední řadě odborný rozvoj zaměstnanců.

Volba benefitů významně ovlivňuje náklady zaměstnavatele, což jak věřím, prokážu na modelech v praktické části mé práce, ale především chování zaměstnanců při náboru, i jejich následnou loajalitu k zaměstnavateli. Nicméně zaměstnavatelé by neměli zapomínat, že správně nastavený mzdový a benefitový systém ke spokojenosti zaměstnanců nestačí. Hezky to shrnuje následující schéma od Michaela Armstronga.

²³ MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, ISBN 978-80-7478-000-4, s. 164-165.

Schéma 5: Model celkové odměny



²⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, s. 522.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 NÁVRH OPTIMÁLNÍ STRUKTURY CELKOVÉ KOMPENZACE

Abych mohla sestavit návrh optimální struktury celkové kompenzace manažerů vrcholového a středního managementu, musím nejdříve uvést základní informace o našem subjektu a zjistit benefitové preference manažerů pomocí ankety.

4.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SUBJEKTU A NASTÍNĚNÍ PROBLÉMU

Jak jsem již zmínila v úvodu mé bakalářské práce, mým cílem je navrhnout optimální strukturu celkové kompenzace pro vrcholový a střední management subjektu podnikajícího v internetovém obchodování. Jedná se o pražskou pobočku mezinárodní společnosti, která vznikla v 90. letech minulého století a v posledních dvaceti letech se výrazně rozšířila. V současné době má několik desítek poboček v třiceti zemích celého světa a zaměstnává na 150 000 zaměstnanců. V loňském roce měla společnost 270 miliónů aktivních zákazníků a to jistě i díky tomu, že se řídí čtyřmi základními principy – zaměřením na zákazníka, vášní pro inovace, závazkem operativní výjimečnosti a dlouhodobým myšlením. Kromě již zmíněných čtyř základních principů je společnost dále specifická tím, že podporuje neustálé vzdělávání svých pracovníků a podporuje jejich přirozenou zvědavost a kreativitu. Hlavním cílem společnosti je uspokojit potřeby zákazníků z celého světa co nejrychleji, nejkvalitněji a za co nejpříjemnější cenu.

Pražská kancelář je střediskem sdílených služeb a poskytuje administrativní podporu pro všechny evropské destinace, ve kterých má společnost pobočky. V tuto chvíli je zde zaměstnáno 80 pracovníků, ale nábor nových zaměstnanců stále probíhá. Přestože celosvětově společnost poskytuje svým zaměstnancům širokou škálu benefitů, v České republice zatím žádné benefity neposkytuje vyjma mobilního telefonu a notebooku, protože HR oddělení se pod tíhou masivního nábory nových zaměstnanců zatím nemůže zavedením benefitů zabývat. Nicméně protože se i pražské pobočce

v loňském roce nebývale dařilo, rozhodla se společnost zainvestovat do středního a vrcholového managementu pražské pobočky. Společnost v tuto chvíli poskytuje střednímu managementu průměrný plat 70.000,- Kč hrubého, vrcholovému managementu 100.000,- Kč měsíčně. Společnost chce této skupině zaměstnanců měsíčně přidat 10.000,- Kč na osobu, ale chce peníze pokud možno využít co nejefektivněji. Mým úkolem bude tedy navrhnout společnosti optimální řešení na míru.

Na základě výše uvedených informací ohledně hrubých mezd manažerů jsem v Excelu připravila tabulku, díky které jsem dopočítala celkové mzdové náklady zaměstnavatele na manažera středního managementu i na vrcholového manažera, stejně jako jejich čistou mzdu a celkovou kompenzaci včetně jediného benefitu, který firma v tuto chvíli manažerům poskytuje - neomezeného tarifu Vodafone Business Red LTE.

Tabulka 8: Aktuální struktura celkové kompenzace středního managementu

Průměrná hrubá mzda (HM)		70 000 Kč
Sociální pojištění, které platí zaměstnavatel (SP1)	25 % z HM	17 500 Kč
Zdravotní pojištění, které platí zaměstnavatel (ZP1)	9 % z HM	6 300 Kč
Superhrubá mzda = mzdové náklady zaměstnavatele (SHM)	HM+ SP1+ZP1	93 800 Kč
Sociální pojištění, které platí zaměstnanec (SP2)	6,5 % z HM	4 550 Kč
Zdravotní pojištění, které platí zaměstnanec (ZP2)	4,5 % z HM	3 150 Kč
Záloha na daň z příjmu FO ze závislé činnosti (Z1)	15 % ze SHM	14 070 Kč
Sleva z daně na poplatníka (S1)	dle zákona	2 070 Kč
Čistá mzda zaměstnance (ČM)	HM-SP2-ZP2-Z1+S1	50 300 Kč
Mimomzdové benefity (MB)		
Mobilní telefon a notebook (tarif Vodafone Business Red LTE)		749 Kč
Celková kompenzace manažera středního managementu	ČM+MB	51 049 Kč
Náklady celkové kompenzace manažera středního managementu	SHM+MB	94 549 Kč

Zdroj²⁵

²⁵ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Tabulka 9: Aktuální struktura celkové kompenzace vrcholového managementu

Průměrná hrubá mzda (HM)		100 000 Kč
Sociální pojištění, které platí zaměstnavatel (SP1)	25 % z HM	25 000 Kč
Zdravotní pojištění, které platí zaměstnavatel (ZP1)	9 % z HM	9 000 Kč
Superhrubá mzda = mzdové náklady zaměstnavatele (SHM)	HM+ SP1+ZP1	134 000 Kč
Sociální pojištění, které platí zaměstnanec (SP2)	6,5 % z HM	6 500 Kč
Zdravotní pojištění, které platí zaměstnanec (ZP2)	4,5 % z HM	4 500 Kč
Záloha na daň z příjmu FO ze závislé činnosti (Z1)	15 % ze SHM	20 100 Kč
Sleva z daně na poplatníka (S1)	dle zákona	2 070 Kč
Čistá mzda zaměstnance (ČM)	HM-SP2-ZP2- Z1+S1	70 970 Kč
Mimomzdové benefity (MB)		
Mobilní telefon a notebook (tarif Vodafone Business Red LTE)		749 Kč
Celková kompenzace manažera vrcholového managementu	ČM+MB	71 719 Kč
Náklady celkové kompenzace manažera vrcholového managementu	SHM+MB	134 749 Kč

Zdroj²⁶

Z výše uvedených tabulek je patrné, že zatímco zaměstnavatel na mzdu jednoho manažera středního managementu měsíčně vynaloží 93.800,- Kč, manažer po odečtení sociálního a zdravotního pojištění (6,5 % a 4,5 % z hrubé mzdy), zálohy na daň z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti (15% ze superhrubé mzdy) a zúčtování daňové slevy na poplatníka (2.070,- Kč měsíčně) z hrubé mzdy 70.000,- Kč, získá čistou mzdu pouze 50.300,- Kč. Mzdové náklady na jednoho vrcholového manažera jsou dokonce 134.000,- Kč, zatímco jeho čistá mzda činí pouze 70.970,- Kč. Chce-li zaměstnavatel přidat manažerům 10.000,- Kč měsíčně, sociální a zdravotní pojištění v celkové výši 34% z hrubé mzdy odváděné zaměstnavatelem i sociální a zdravotní pojištění v celkové výši 11% z hrubé mzdy odváděné zaměstnancem, stejně jako daň z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti ve výši 15% ze superhrubé mzdy, jasně mluví proti variantě č. 1 – tedy přidání 10.000,- Kč měsíčně k hrubé mzdě manažerů. Situace by totiž vypadala následovně:

²⁶ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Tabulka 10: Struktura celkové kompenzace středního managementu po zvýšení
hrubé mzdy o 10.000,- Kč

Hrubá mzda po zvýšení o 10.000,- Kč (HM)		80 000 Kč
Sociální pojištění, které platí zaměstnavatel (SP1)	25 % z HM	20 000 Kč
Zdravotní pojištění, které platí zaměstnavatel (ZP1)	9 % z HM	7 200 Kč
Superhrubá mzda = náklady zaměstnavatele (SHM)	HM+	107 200 Kč
	SP1+ZP1	
Sociální pojištění, které platí zaměstnanec (SP2)	6,5 % z HM	5 200 Kč
Zdravotní pojištění, které platí zaměstnanec (ZP2)	4,5 % z HM	3 600 Kč
Záloha na daň z příjmu FO ze závislé činnosti (Z1)	15 % ze SHM	16 080 Kč
Sleva z daně na poplatníka (S1)	dle zákona	2 070 Kč
Čistá mzda zaměstnance	HM-SP2- ZP2-Z1+S1	57 190 Kč
Mimomzdové benefity (MB)		
Mobilní telefon a notebook (tarif Vodafone Business Red LTE)		749 Kč
Celková kompenzace manažera středního managementu	ČM+MB	57 939 Kč
Náklady celkové kompenzace manažera středního managementu	SHM+MB	107 949 Kč

Zdroj²⁷

Pokud by zaměstnavatel poskytl manažerovi o 10.000,- Kč vyšší hrubou mzdu, znamenalo by to pro něj mzdový náklad o 13.400,- Kč vyšší (nikoliv o 10.000,- Kč) a manažer středního managementu by získal jen o 6.890,- Kč více (nikoliv o 10.000,- Kč). U vrcholového managementu by zvýšení hrubé mzdy o 10.000,- Kč znamenalo mzdové náklady také o 13.400,- Kč vyšší, ale vrcholový manažer by získal pouze o 6.752,- Kč čistého více, protože překonáním hranice 48 násobku roční průměrné mzdy v České republice (která je pro rok 2016 stanovena na 27.006,- Kč měsíčně) ve výši 108.024,- Kč se vrcholový manažer stal navíc poplatníkem solidární daně. Solidární daň činí 7 % z rozdílu hrubé mzdy manažera a právě toho 48 násobku průměrné mzdy v České republice, konkrétně viz následující tabulka.

²⁷ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Tabulka 11: Struktura celkové kompenzace vrcholového managementu po zvýšení hrubé mzdy o 10.000,- Kč

Hrubá mzda po zvýšení o 10.000,- Kč (HM)		110 000 Kč
Sociální pojištění, které platí zaměstnavatel (SP1)	25 % z HM	27 500 Kč
Zdravotní pojištění, které platí zaměstnavatel (ZP1)	9 % z HM	9 900 Kč
Superhrubá mzda = náklady zaměstnavatele (SHM)	HM+ SP1+ZP1	147 400 Kč
Sociální pojištění, které platí zaměstnanec (SP2)	6,5 % z HM	7 150 Kč
Zdravotní pojištění, které platí zaměstnanec (ZP2)	4,5 % z HM	4 950 Kč
Záloha na daň z příjmu FO ze závislé činnosti (Z1)	15 % ze SHM	22 110 Kč
48 násobek průměrné mzdy 27.006,-Kč (NPM)		108 024 Kč
Solidární daň	7 % z HM-NPM	138 Kč
Sleva z daně na poplatníka (S1)	dle zákona	2 070 Kč
Čistá mzda zaměstnance	HM-SP2-ZP2-Z1+S1	77 722 Kč
Mimomzdové benefity (MB)		
Mobilní telefon a notebook (tarif Vodafone Business Red LTE)		749 Kč
Celková kompenzace manažera vrcholového managementu	ČM+MB	78 471 Kč
Náklady celkové kompenzace manažera vrcholového managementu	SHM+MB	148 149 Kč

Zdroj²⁸

Aby dodatečné náklady zaměstnavatele byly skutečně jen 10.000,- Kč, znamenalo by to zvýšení hrubé mzdy jen o 7.462,- Kč a manažer by získal jen o 5.141,- Kč čistého, detailněji viz následující tabulka.

²⁸ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Tabulka 12: Struktura celkové kompenzace středního managementu při zvýšení nákladů zaměstnavatele o 10.000,- Kč

Hrubá mzda po zvýšení o 7.462,- Kč (HM)		77 462 Kč
Sociální pojištění, které platí zaměstnavatel (SP1)	25 % z HM	19 366 Kč
Zdravotní pojištění, které platí zaměstnavatel (ZP1)	9 % z HM	6 972 Kč
Superhrubá mzda = mzdové náklady zaměstnavatele (SHM)	HM+ SP1+ZP1	103 799 Kč
Sociální pojištění, které platí zaměstnanec (SP2)	6,5 % z HM	5 035 Kč
Zdravotní pojištění, které platí zaměstnanec (ZP2)	4,5 % z HM	3 486 Kč
Záloha na daň z příjmu FO ze závislé činnosti (Z1)	15 % ze SHM	15 570 Kč
Sleva z daně na poplatníka (S1)	dle zákona	2 070 Kč
Čistá mzda zaměstnance (ČM)	HM-SP2-ZP2-Z1+S1	55 441 Kč
Mimomzdové benefity		
Mobilní telefon a notebook (tarif Vodafone Business Red LTE)		749 Kč
Celková kompenzace manažera středního managementu		56 190 Kč
Náklady celkové kompenzace manažera středního managementu		104 548 Kč

Zdroj²⁹

I vrcholovému manažerovi by zaměstnavatel musel přidat jen 7.462,- Kč hrubého a vrcholový manažer by také získal jen 5.141,- Kč čistého navíc. Na rozdíl od přidání 10.000,- Kč k hrubé mzdě vrcholového manažera, by ale tato situace neznamenal povinnost zaplatit solidární daň, protože hrubá mzda by nepřesáhla hranici 48 násobku průměrné mzdy, tedy 108.024,- Kč, viz následující tabulka.

²⁹ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Tabulka 13: Struktura celkové kompenzace vrcholového manažera při zvýšení nákladů zaměstnavatele o 10.000,- Kč

Hrubá mzda po zvýšení o 7.462,- Kč (HM)		107 462 Kč
Sociální pojištění, které platí zaměstnavatel (SP1)	25 % z HM	26 866 Kč
Zdravotní pojištění, které platí zaměstnavatel (ZP1)	9 % z HM	9 672 Kč
Superhrubá mzda = náklady zaměstnavatele (SHM)	HM+ SP1+ZP1	143 999 Kč
Sociální pojištění, které platí zaměstnanec (SP2)	6,5 % z HM	6 985 Kč
Zdravotní pojištění, které platí zaměstnanec (ZP2)	4,5 % z HM	4 836 Kč
Záloha na daň z příjmu FO ze závislé činnosti (Z1)	15 % ze SHM	21 600 Kč
Sleva z daně na poplatníka (S1)	dle zákona	2 070 Kč
Čistá mzda zaměstnance (ČM)	HM-SP2-ZP2-Z1+S1	76 111 Kč
Mimomzdové benefity (MB)		
Mobilní telefon a notebook (tarif Vodafone Business Red LTE)		749 Kč
Celková kompenzace manažera vrcholového managementu	ČM+MB	76 860 Kč
Náklady celkové kompenzace manažera vrcholového managementu	SHM+MB	144 748 Kč

Zdroj³⁰

Bylo by tedy velmi neefektivní použít částku 10.000,- Kč na zvýšení hrubé mzdy manažerů.

4.2 NÁVRHY BENEFITŮ VÝHODNÉ PRO ZAMĚSTNAVATELE

Z literárních rešerší jasně vyplynulo, že nejvýhodnějšími benefity z pohledu zaměstnavatele jsou: příspěvek na životní pojištění či penzijní připojištění (dohromady do výše 30.000,- Kč ročně), dále pak závodní stravování či stravenky (daňově uznatelný náklad pro zaměstnavatele pouze do 55 % hodnoty stravenky), přechodné ubytování (do 3.500,- Kč měsíčně), zlevněné jízdné od zaměstnavatele (dopravce), poskytnutí pracovního oděvu, příspěvek na rekreaci, sportovní a kulturní vyžití a především odborný rozvoj zaměstnanců.

³⁰ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Vzhledem k tomu, že mezi manažery jsou spíše zkušení pracovníci, domnívám se, že penzijní připojištění je správnou volbou, samozřejmě do výše 30.000,- Kč ročně, tedy 2.500,- Kč měsíčně.

Náš subjekt klade velký důraz na vzdělání a rozvoj zaměstnanců, a proto bych největší část peněz investovala do vzdělání managementu, nejlépe asi do kurzů manažerských dovedností či jazykových kurzů. Jsem zvědavá, jestli sami manažeři mají o příspěvek na vzdělání zájem.

Manažeři našeho subjektu jsou převážně cizinci, a tak jsem chtěla navrhnout příspěvek na přechodné ubytování 3.500,- Kč měsíčně. Struktura celkové odměny by pak vypadala dle následující tabulky.

Tabulka 14: Struktura celkové kompenzace středního managementu výhodná pro zaměstnavatele

Hrubá mzda (HM)		70 000 Kč
Sociální pojištění, které platí zaměstnavatel (SP1)	25 % z HM	17 500 Kč
Zdravotní pojištění, které platí zaměstnavatel (ZP1)	9 % z HM	6 300 Kč
Superhrubá mzda = mzdové náklady zaměstnavatele (SHM)	HM+ SP1+ZP1	93 800 Kč
Sociální pojištění, které platí zaměstnanec (SP2)	6,5 % z HM	4 550 Kč
Zdravotní pojištění, které platí zaměstnanec (ZP2)	4,5 % z HM	3 150 Kč
Záloha na daň z příjmu FO ze závislé činnosti (Z1)	15 % ze SHM	14 070 Kč
Sleva z daně na poplatníka (S1)	dle zákona	2 070 Kč
Čistá mzda zaměstnance (ČM)	HM-SP2-ZP2-Z1+S1	50 300 Kč
Mimomzdové benefity (MB)		
Mobilní telefon a notebook (tarif Vodafone Business Red LTE)		749 Kč
Penzijní připojištění		2 500 Kč
Příspěvek na ubytování		3 500 Kč
Kurzy a školení		4 000 Kč
Celkem za mimomzdové benefity		10 749 Kč
Celková kompenzace manažera středního managementu	ČM+MB	61 049 Kč
Náklady celkové kompenzace manažera středního managementu	SHM+MB	104 549 Kč

Zdroj³¹

³¹ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

U vrcholového managementu by situace vypadala následovně.

Tabulka 15: Struktura celkové kompenzace vrcholového manažera výhodná pro zaměstnavatele

Hrubá mzda (HM)		100 000 Kč
Sociální pojištění, které platí zaměstnavatel (SP1)	25 % z HM	25 000 Kč
Zdravotní pojištění, které platí zaměstnavatel (ZP1)	9 % z HM	9 000 Kč
Superhrubá mzda = náklady zaměstnavatele (SHM)	HM+ SP1+ZP1	134 000 Kč
Sociální pojištění, které platí zaměstnanec (SP2)	6,5 % z HM	6 500 Kč
Zdravotní pojištění, které platí zaměstnanec (ZP2)	4,5 % z HM	4 500 Kč
Záloha na daň z příjmu FO ze závislé činnosti (Z1)	15 % ze SHM	20 100 Kč
Sleva z daně na poplatníka (S1)	dle zákona	2 070 Kč
Čistá mzda zaměstnance	HM-SP2-ZP2-Z1+S1	70 970 Kč
Mimomzdové benefity		
Mobilní telefon a notebook (tarif Vodafone Business Red LTE)		749 Kč
Penzijní připojištění		2 500 Kč
Příspěvek na přechodné ubytování		3 500 Kč
Kurzy a školení		4 000 Kč
Celkem za mimomzdové benefity		10 749 Kč
Celková kompenzace manažera vrcholového managementu		81 719 Kč
Náklady celkové kompenzace manažera vrcholového managementu		144 749 Kč

Zdroj³²

Ale naštěstí jsem včas zjistila, že všichni zaměstnanci podepsali standardní lokální pracovní smlouvy a jejich bydliště je nedaleko místa výkonu zaměstnání, a tak se tento příspěvek na přechodné ubytování stal bezpředmětným.

Vzhledem k tomu, že si čím dál tím více zaměstnavatelů uvědomuje důležitost odpočinku zaměstnanců (u manažerů především od psychické zátěže, kterou s sebou manažerská pozice přináší), navrhuji příspěvek na rekreaci a sportovní vyžití manažerů 20.000,- Kč za rok, tzn. přibližně 1.666,- Kč měsíčně.

³² Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Tabulka 16: Struktura celkové kompenzace středního managementu výhodná pro zaměstnavatele 2

Hrubá mzda (HM)		70 000 Kč
Sociální pojištění, které platí zaměstnavatel (SP1)	25 % z HM	17 500 Kč
Zdravotní pojištění, které platí zaměstnavatel (ZP1)	9 % z HM	6 300 Kč
Superhrubá mzda = mzdové náklady zaměstnavatele (SHM)	HM+ SP1+ZP1	93 800 Kč
Sociální pojištění, které platí zaměstnanec (SP2)	6,5 % z HM	4 550 Kč
Zdravotní pojištění, které platí zaměstnanec (ZP2)	4,5 % z HM	3 150 Kč
Záloha na daň z příjmu FO ze závislé činnosti (Z1)	15 % ze SHM	14 070 Kč
Sleva z daně na poplatníka (S1)	dle zákona	2 070 Kč
Čistá mzda zaměstnance (ČM)	HM-SP2-ZP2-Z1+S1	50 300 Kč
Mimomzdové benefity (MB)		
Mobilní telefon a notebook (tarif Vodafone Business Red LTE)		749 Kč
Penzijní připojištění		2 500 Kč
Příspěvek na rekreaci a sportovní vyžití		1 666 Kč
Kurzy a školení		5 834 Kč
Celkem za mimomzdové benefity		10 749 Kč
Celková kompenzace manažera středního managementu	ČM+MB	61 049 Kč
Náklady celkové kompenzace manažera středního managementu	SHM+MB	104 549 Kč

Zdroj³³

³³ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Tabulka 17: Struktura celkové kompenzace vrcholového manažera výhodná pro zaměstnavatele 2

Hrubá mzda (HM)		100 000 Kč
Sociální pojištění, které platí zaměstnavatel (SP1)	25 % z HM	25 000 Kč
Zdravotní pojištění, které platí zaměstnavatel (ZP1)	9 % z HM	9 000 Kč
Superhrubá mzda = náklady zaměstnavatele (SHM)	HM+ SP1+ZP1	134 000 Kč
Sociální pojištění, které platí zaměstnanec (SP2)	6,5 % z HM	6 500 Kč
Zdravotní pojištění, které platí zaměstnanec (ZP2)	4,5 % z HM	4 500 Kč
Záloha na daň z příjmu FO ze závislé činnosti (Z1)	15 % ze SHM	20 100 Kč
Sleva z daně na poplatníka (S1)	dle zákona	2 070 Kč
Čistá mzda zaměstnance	HM-SP2-ZP2-Z1+S1	70 970 Kč
Mimomzdové benefity		
Mobilní telefon a notebook (tarif Vodafone Business Red LTE)		749 Kč
Penzijní připojištění		2 500 Kč
Příspěvek na rekreaci a sportovní vyžití		1 666 Kč
Kurzy a školení		5 834 Kč
Celkem za mimomzdové benefity		10 749 Kč
Celková kompenzace manažera vrcholového managementu		81 719 Kč
Náklady celkové kompenzace manažera vrcholového managementu		144 749 Kč

Zdroj³⁴

Pokud bychom uvažovali o zavedení stravenek, do daňově uznatelných nákladů může zaměstnavatel dát jen 55 % hodnoty stravenky. Pokud by se tedy náš subjekt rozhodl pro stravenky v hodnotě 90,- Kč, uhradil by zaměstnanci 55 %, tzn. 49,50 Kč z každé stravenky x cca 20 pracovních dní tedy 990,- Kč měsíčně. Pro zaměstnance by to mělo znamenat uhradit 45 % z hodnoty stravenky, což je 40,50 Kč x 20 = 810,- Kč, které by subjekt zaměstnanci strhl ze mzdy. O zavedení stravenek, ale subjekt vůbec neuvažuje, protože by znamenalo další administrativní zátěž a navíc se jedná o benefit, který se obvykle poskytuje všem zaměstnancům firmy, nikoliv jen managementu.

Příspěvek na pracovní oděv náš subjekt poskytuje skladníkům, a tak ani tento příspěvek se mi nezdá pro naše účely vhodný.

³⁴ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Přidržela bych se tedy druhé varianty rozpracované v tabulkách 16 a 17 výše, tedy s penzijním připojištěním 2.500,- Kč měsíčně, s příspěvkem na rekreaci ve výši 1.666,- Kč měsíčně (který by byl pravděpodobně řešen jednou ročně ve výši do 20.000,- Kč, nebo dvakrát ročně po 10.000,- Kč) a největší část bych investovala do vzdělání a rozvoje zaměstnanců, v tomto konkrétním případě se jedná o částku 5.834,- Kč.

4.3 ANKETA A NÁVRHY BENEFITŮ DLE PREFERENCÍ ZAMĚSTNANCŮ

Abych mohla sestavit návrh struktury celkové kompenzace dle preferencí zaměstnanců, musela jsem nejdříve jejich benefitové preference zjistit, a proto jsem se rozhodla pro anketu mezi manažery středního a vrcholového managementu našeho subjektu.

4.3.1 ANKETA

Nejdříve jsem vytvořila formulář ankety na internetu, konkrétně na disku od společnosti Google, který je přílohou mé bakalářské práce. Sestavila jsem šest zásadních otázek ohledně benefitových preferencí manažerů v anglickém jazyce, přičemž jsem vycházela z následujících hypotéz:

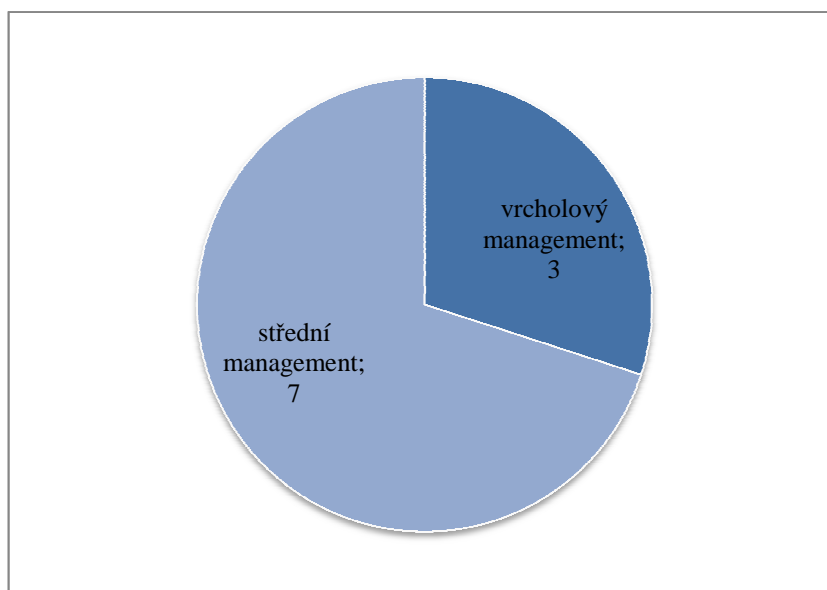
- 1) Věřím, že by manažeři uvítali příspěvek na vzdělání.
- 2) Domnívám se, že služební auto, mobilní telefon a notebook už manažeři nevnímají jako benefit, ale spíše jako pracovní nástroj.
- 3) Předpokládám, že manažeři ze všech možných benefitů upřednostní stravenky, FlexiPassy a sick days.

Odkaz na tuto anketu jsem odeslala HR manažerce našeho subjektu a ta ho rozeslala manažerům středního a vrcholového managementu.

Jsem velice ráda, že z celkového počtu jedenácti oslovených manažerů, neodpověděl na mé anketní otázky pouze jeden z důvodu čerpání dlouhodobé dovolené a následného

nahromadění prioritních pracovních úkolů. Respondenty jsem si rozdělila na manažery vrcholového a středního managementu. Z grafu níže je patrné, že na mou anketu odpověděli tři top manažeři (v anketě interní označení manager) a sedm manažerů středního managementu (v anketě interní označení team leader).

Graf 2: Počet manažerů vrcholového a středního managementu

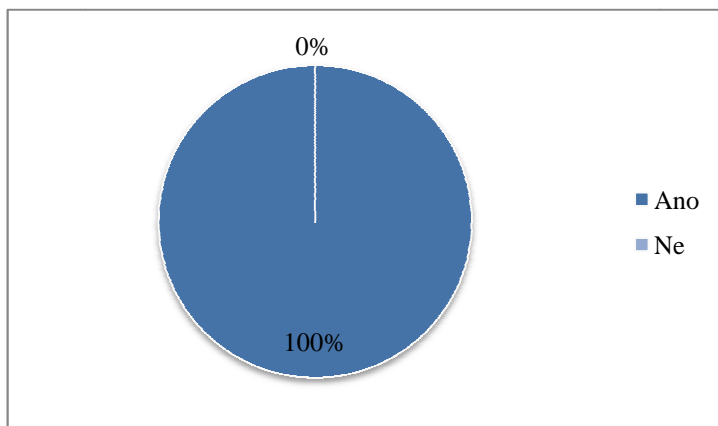


Zdroj³⁵

První hypotézu jsem zcela potvrdila hned první otázkou, protože všech deset manažerů zvolilo možnost ano, že by skutečně uvítali příspěvek na vzdělání.

³⁵ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

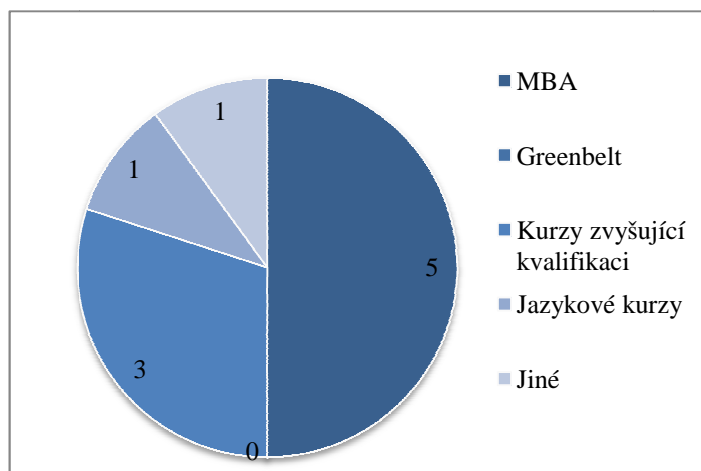
Graf 3: Vyhodnocení otázky, zda by manažeři přivítali příspěvek na vzdělání



Zdroj³⁶

Abych se dozvěděla o preferencích manažerů více, požádala jsem je, aby upřesnili, o jaké vzdělání by konkrétně měli zájem. Polovina respondentů zvolila MBA, tři by uvítali kurzy zvyšující jejich kvalifikaci, jeden jazykové kurzy, jeden zvolil možnost jiné a možnost Greenbelt nevybral nikdo, viz následující graf.

Graf 4: Vzdělání, které by manažeři uvítali



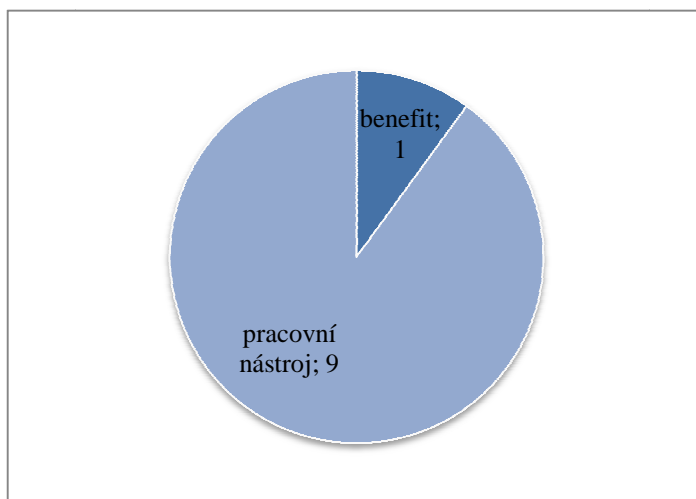
Zdroj³⁷

³⁶ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

³⁷ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

I druhou hypotézu anketa potvrdila. Jen jeden team leader označil služební automobil, mobilní telefon a notebook jako benefit. Devět manažerů je považuje za pracovní nástroj.

Graf 5: Vnímání služebního automobilu, mobilního telefonu a notebooku



Zdroj³⁸

Také mě zajímalo, zda by si manažeři raději vybrali benefit v hodnotě 10.000,- Kč nebo zvýšení hrubé mzdy o 7.462,- Kč (tedy o 5.141,- Kč čistého). K mému velkému překvapení pouze tři manažeři z deseti by upřednostnili benefit v hodnotě 10.000,- Kč, sedm manažerů by upřednostnilo zvýšení platu, a tak by struktura celkové kompenzace manažerů středního a vrcholového managementu vypadala, jak znázorňuje tabulka č. 12 (Struktura celkové kompenzace středního managementu při zvýšení nákladů zaměstnavatele o 10.000,- Kč) a tabulka č. 13 (Struktura celkové kompenzace vrcholového manažera při zvýšení nákladů zaměstnavatele o 10.000,- Kč) na straně 53 a 54 této práce. Domnívala jsem se, že manažeři si dobře uvědomují, že pokud zvolí benefit, mohou získat téměř dvojnásobnou hodnotu, ale zřejmě je pro ně svoboda v rozhodování do čeho budou investovat své peníze důležitější.

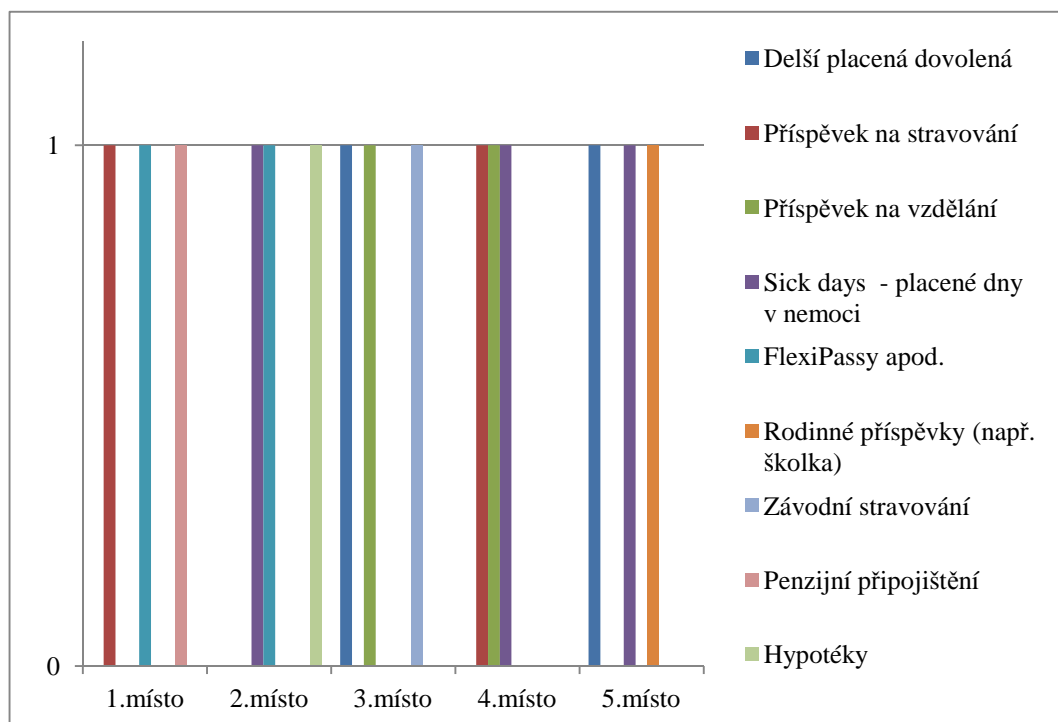
³⁸ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Nicméně protože jsem tuto situaci nepředpokládala, požádala jsem manažery v rámci ankety, aby seřadili benefity od 1 do 17 podle jejich důležitosti, abych zjistila jejich benefitové preference. Číslicí 1 měli označit pro ně nejdůležitější benefit, číslem 17 nejméně důležitý benefit. Výsledky ankety u této otázky mě trochu zaskočily, protože jsem se domnívala, že tři benefity budou jasně dominovat: stravenky, Flexipassy a sick days (placené dny v nemoci), ale postavení jednotlivých benefitů v očích manažerů je hodně vyrovnané.

Když jsem si graficky znázornila odpovědi vrcholových manažerů, zjistila jsem, že se ani tito tři lidé neshodli ani v jednom pořadí. Na prvním až pátém místě jsou vždy tři různé odpovědi a ke svým odpovědím top manažeři využili celkem devět různých benefitů viz následující graf.

Pro lepší orientaci v datech jsem níže vložila i zdrojovou tabulku, na základě které jsem se rozhodla, že zohledním ve svém návrhu struktury celkové kompenzace manažerů na základě jejich benefitových preferencí ty benefity, které se objevily ve výsledcích ankety do pátého místa nejčastěji.

Graf 6: Benefitové preference vrcholových manažerů



Zdroj³⁹

Tabulka 18: Benefitové preference vrcholových manažerů

Benefit	1. místo	2. místo	3. místo	4. místo	5. místo	Výskyt
Delší placená dovolená			1		1	2
Příspěvek na stravování	1			1		2
Příspěvek na vzdělání			1	1		2
Sick days - placené dny v nemoci		1		1	1	3
FlexiPassy apod.	1	1				2
Rodinné příspěvky (např. školka)					1	1
Závodní stravování			1			1
Penzijní připojištění	1					1
Hypotéky		1				1

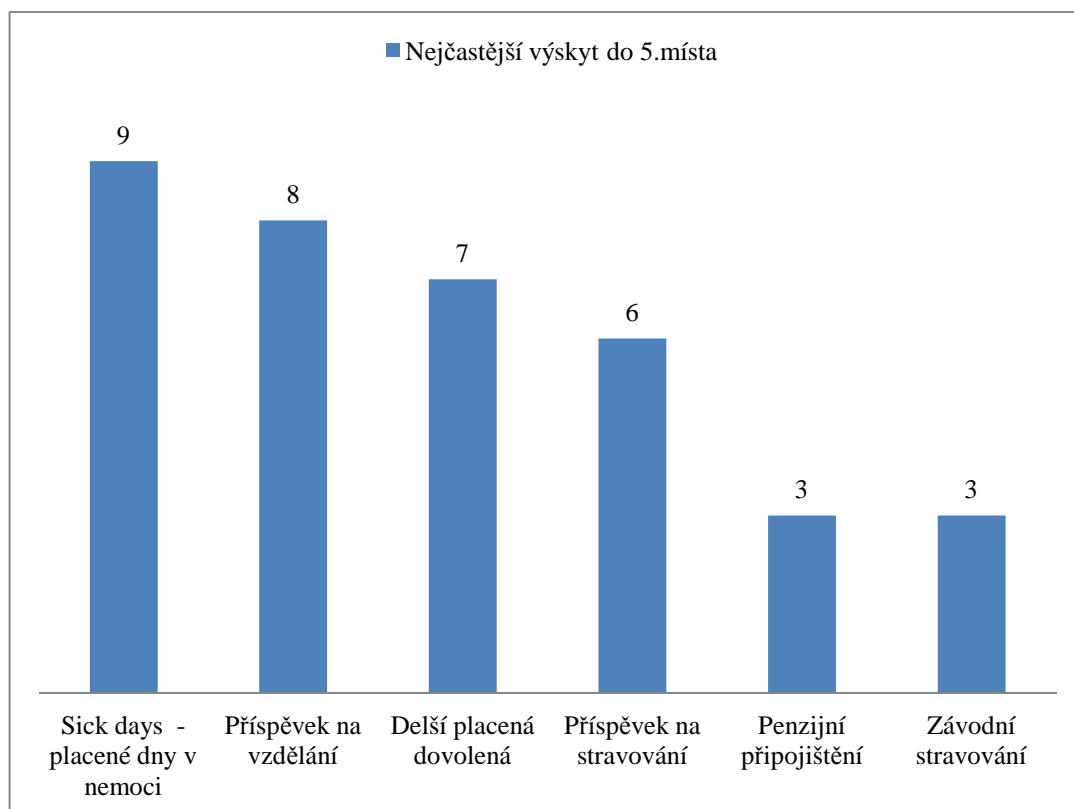
Zdroj⁴⁰

³⁹ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

⁴⁰ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Protože subjekt by jistě nechtěl zavádět jedny benefity pro střední management a jiné pro top management, důležitější jsou společné výsledky obou skupin zaměstnanců. Nejčastěji zmíněné benefity do pátého místa u manažerů vrcholového i středního managementu dohromady znázorňuje následující graf.

Graf 7: Benefitové preference manažerů obou úrovní



Zdroj⁴¹

Nejčastěji zvolené benefity do 5. místa tedy jsou: sick days (placené dny v nemoci) zmíněny do 5. místa 9x, příspěvek na vzdělání 8x, delší placená dovolená 7x, příspěvek na stravování 6x a na pátém místě se shodným počtem výskytu 3x je penzijní připojištění a závodní stravování.

⁴¹ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Tento výsledek potvrdil mou třetí hypotézu, že manažeři ze všech možných benefitů upřednostní stravenky, FlexiPassy a sick days, jen částečně, protože Flexipassy se do pátého místa objevily jen 2x, ale zase jednou na 1. místě a jednou na 2. místě.

Pro ilustraci celkové situace uvádím kompletní tabulku preferovaných benefitů.

Tabulka 19: Benefitové preference manažerů vrcholného a středního managementu

Benefit	1. místo	2. místo	3. místo	4. místo	5. místo	výskyt do 5. místa
Sick days - placené dny v nemoci		3		5	1	9x
Příspěvek na vzdělání	2	1	3	1	1	8x
Delší placená dovolená	2		2		3	7x
Příspěvek na stravování	1	2	1	1	1	6x
Penzijní připojištění	2				1	3x
Závodní stravování	1		1	1		3x
FlexiPassy apod.	1	1				2x
Členství v klubech			2			2x
Hypotéky		1			1	2x
Rodinné příspěvky (např. školka)					2	2x
Neúčelové půjčky	1					1x
Sleva na výrobky či služby společnosti		1				1x
Příspěvky na dopravu, závodní doprava		1				1x
Služby mobilních operátorů			1			1x
Zvýhodněné zaměstnanecké akcie				1		1x
Příspěvek na reprezentaci firmy, ošatné				1		1x

Zdroj⁴²

⁴² Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

4.3.2 NÁVRHY DLE PREFERENCÍ ZAMĚSTNANCŮ

Z ankety vyplynulo, že manažeři by uvítali tyto benefity: sick days (placené dny v nemoci), příspěvek na vzdělání, delší placenou dovolenou, příspěvek na stravování, penzijní připojištění a závodní stravování.

Placené dny v nemoci a delší placená dovolená by na straně našeho subjektu neznamenal žádné dodatečné náklady, protože ve firmě je dobře řešena zastupitelnost manažerů a určitě by na týden nepřijímali externího zástupce, kterému by museli zaplatit týden práce, a proto tyto dva benefity neřeší náš problém investice 10.000,- Kč na jednoho manažera vrcholného či středního managementu.

Bez těchto dvou oblíbených benefitů by tedy návrh struktury celkové kompenzace zahrnoval příspěvek na vzdělání, stravování a penzijní připojištění viz níže.

Tabulka 20: Struktura celkové kompenzace středního managementu
dle benefitových preferencí manažerů

Hrubá mzda (HM)		70 000 Kč
Sociální pojištění, které platí zaměstnavatel (SP1)	25 % z HM	17 500 Kč
Zdravotní pojištění, které platí zaměstnavatel (ZP1)	9 % z HM	6 300 Kč
Superhrubá mzda = mzdové náklady zaměstnavatele (SHM)	HM+ SP1+ZP1	93 800 Kč
Sociální pojištění, které platí zaměstnanec (SP2)	6,5 % z HM	4 550 Kč
Zdravotní pojištění, které platí zaměstnanec (ZP2)	4,5 % z HM	3 150 Kč
Záloha na daň z příjmu FO ze závislé činnosti (Z1)	15 % ze SHM	14 070 Kč
Sleva z daně na poplatníka (S1)	dle zákona	2 070 Kč
Čistá mzda zaměstnance (ČM)	HM-SP2-ZP2-Z1+S1	50 300 Kč
Srážka za stravenky (S2)		- 810 Kč
K výplatě		49 490 Kč
Mimomzdové benefity (MB)		
Mobilní telefon a notebook (tarif Vodafone Business Red LTE)		749 Kč
Penzijní připojištění		2 500 Kč
Stravenky v hodnotě 1 800,- Kč		990 Kč
Kurzy a školení		6 510 Kč
Celkem za mimomzdové benefity	MB-S2	10 749 Kč
Celková kompenzace manažera středního managementu	ČM+MB	61 049 Kč
Náklady celkové kompenzace manažera středního managementu	SHM+MB	104 549 Kč

Zdroj⁴³

A stejně tak u vrcholového managementu.

⁴³ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Tabulka 21: Struktura celkové kompenzace vrcholového manažera dle benefitových preferencí manažerů

Hrubá mzda (HM)		100 000 Kč
Sociální pojištění, které platí zaměstnavatel (SP1)	25 % z HM	25 000 Kč
Zdravotní pojištění, které platí zaměstnavatel (ZP1)	9 % z HM	9 000 Kč
Superhrubá mzda = náklady zaměstnavatele (SHM)	HM+ SP1+ZP1	134 000 Kč
Sociální pojištění, které platí zaměstnanec (SP2)	6,5 % z HM	6 500 Kč
Zdravotní pojištění, které platí zaměstnanec (ZP2)	4,5 % z HM	4 500 Kč
Záloha na daň z příjmu FO ze závislé činnosti (Z1)	15 % ze SHM	20 100 Kč
Sleva z daně na poplatníka (S1)	dle zákona	2 070 Kč
Čistá mzda zaměstnance	HM-SP2-ZP2-Z1+S1	70 970 Kč
Srážka za stravenky (S2)		- 810 Kč
K výplatě	ČM-S2	70 160 Kč
Mimomzdové benefity		
Mobilní telefon a notebook (tarif Vodafone Business Red LTE)		749 Kč
Penzijní připojištění		2 500 Kč
Stravenky v hodnotě 1800,- Kč		990 Kč
Kurzy a školení		6 510 Kč
Celkem za mimomzdové benefity		10 749 Kč
Celková kompenzace manažera vrcholového managementu		81 719 Kč
Náklady celkové kompenzace manažera vrcholového managementu		144 749 Kč

Zdroj⁴⁴

Jak už jsem zmínila výše, pokud bychom uvažovali o zavedení stravenek, do daňově uznatelných nákladů může zaměstnavatel dát jen 55 % hodnoty stravenky. Pokud by se tedy náš subjekt rozhodl pro stravenky v hodnotě 90,- Kč, uhradil by zaměstnanci 55 %, tzn. 49,50 Kč z každé stravenky x cca 20 pracovních dní tedy 990,- Kč měsíčně. Pro zaměstnance by to mělo znamenat uhradit 45 % z hodnoty stravenky, což je 40,50 Kč x 20 = 810,- Kč, které by subjekt zaměstnanci strhl ze mzdy, ale získal by stravenky v hodnotě 1.800,- Kč.

⁴⁴ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

4.4 OPTIMÁLNÍ NÁVRHY STRUKTURY CELKOVÉ KOMPENZACE

Abych získala optimální návrh struktury celkové kompenzace manažerů středního a vrcholového managementu, tak aby vyhovoval zaměstnavateli z pohledu daňových nákladů a zároveň naplnil alespoň některá přání manažerů, musím zkombinovat předchozí návrhy.

Pro zaměstnavatele je výhodným benefitem příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na vzdělání a rozvoj zaměstnanců a příspěvek na rekreaci či sportovní vyžití. Manažeři by uvítali sick days (placené dny v nemoci), příspěvek na vzdělání, delší placenou dovolenou, příspěvek na stravování a penzijní připojištění přesně v tomto pořadí.

Společnými benefity jsou tedy příspěvek na vzdělání a rozvoj zaměstnanců a příspěvek na penzijní připojištění. Mohla bych tedy obnos 10.000,- Kč rozdělit jen těchto dvou benefitů, viz následující tabulky.

Tabulka 22: Optimální struktura celkové kompenzace manažerů středního managementu

Hrubá mzda (HM)		70 000 Kč
Sociální pojištění, které platí zaměstnavatel (SP1)	25 % z HM	17 500 Kč
Zdravotní pojištění, které platí zaměstnavatel (ZP1)	9 % z HM	6 300 Kč
Superhrubá mzda = mzdové náklady zaměstnavatele (SHM)	HM+ SP1+ZP1	93 800 Kč
Sociální pojištění, které platí zaměstnanec (SP2)	6,5 % z HM	4 550 Kč
Zdravotní pojištění, které platí zaměstnanec (ZP2)	4,5 % z HM	3 150 Kč
Záloha na daň z příjmu FO ze závislé činnosti (Z1)	15 % ze SHM	14 070 Kč
Sleva z daně na poplatníka (S1)	dle zákona	2 070 Kč
Čistá mzda zaměstnance (ČM)	HM-SP2-ZP2-Z1+S1	50 300 Kč
Mimomzdové benefity (MB)		
Mobilní telefon a notebook (tarif Vodafone Business Red LTE)		749 Kč
Penzijní připojištění		2 500 Kč
Kurzy a školení		7 500 Kč
Celkem za mimomzdové benefity		10 749 Kč
Celková kompenzace manažera středního managementu	ČM+MB	61 049 Kč
Náklady celkové kompenzace manažera středního managementu	SHM+MB	104 549 Kč

Zdroj⁴⁵

⁴⁵ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Tabulka 23: Optimální struktura celkové kompenzace vrcholového manažera

Hrubá mzda (HM)		100 000 Kč
Sociální pojištění, které platí zaměstnavatel (SP1)	25 % z HM	25 000 Kč
Zdravotní pojištění, které platí zaměstnavatel (ZP1)	9 % z HM	9 000 Kč
Superhrubá mzda = náklady zaměstnavatele (SHM)	HM+ SP1+ZP1	134 000 Kč
Sociální pojištění, které platí zaměstnanec (SP2)	6,5 % z HM	6 500 Kč
Zdravotní pojištění, které platí zaměstnanec (ZP2)	4,5 % z HM	4 500 Kč
Záloha na daň z příjmu FO ze závislé činnosti (Z1)	15 % ze SHM	20 100 Kč
Sleva z daně na poplatníka (S1)	dle zákona	2 070 Kč
Čistá mzda zaměstnance (ČM)	HM-SP2-ZP2-Z1+S1	70 970 Kč
Mimomzdové benefity		
Mobilní telefon a notebook (tarif Vodafone Business Red LTE)		749 Kč
Penzijní připojištění		2 500 Kč
Kurzy a školení		7 500 Kč
Celkem za mimomzdové benefity		10 749 Kč
Celková kompenzace manažera vrcholového managementu		81 719 Kč
Náklady celkové kompenzace manažera vrcholového managementu		144 749 Kč

Zdroj⁴⁶

Vyjma těchto dvou benefitů bych subjektu doporučila ještě zavést benefit, který jeho náklady nijak neovlivní a manažeři ho do pátého místa uváděli nejčastěji a to sick days. V době, kdy se lze díky moderním technologiím v případě nouze připojit do firemní sítě z domova, není nutné, aby lidé s virózou či kašlem a rýmou seděli u počítače v kanceláři a ohrožovali tak zdraví kolegů.

Pokud by se zaměstnavateli zdála částka 7.500,- Kč měsíčně na vzdělání a rozvoj zaměstnanců příliš vysoká, pak by mohl z této částky použít 1.600,- Kč na příspěvek na rekreaci či kulturní a sportovní vyžití třeba prostřednictvím poukázek Flexipass, které se v anketě benefitových preferencí umístily hned za šesti již zmíněnými preferovanými benefity výše. Situaci přehledně znázorňují následující tabulky.

⁴⁶ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Tabulka 24: Optimální struktura celkové kompenzace manažerů středního managementu 2

Hrubá mzda (HM)		70 000 Kč
Sociální pojištění, které platí zaměstnavatel (SP1)	25 % z HM	17 500 Kč
Zdravotní pojištění, které platí zaměstnavatel (ZP1)	9 % z HM	6 300 Kč
Superhrubá mzda = mzdové náklady zaměstnavatele (SHM)	HM+ SP1+ZP1	93 800 Kč
Sociální pojištění, které platí zaměstnanec (SP2)	6,5 % z HM	4 550 Kč
Zdravotní pojištění, které platí zaměstnanec (ZP2)	4,5 % z HM	3 150 Kč
Záloha na daň z příjmu FO ze závislé činnosti (Z1)	15 % ze SHM	14 070 Kč
Sleva z daně na poplatníka (S1)	dle zákona	2 070 Kč
Čistá mzda zaměstnance (ČM)	HM-SP2-ZP2-Z1+S1	50 300 Kč
Mimomzdové benefity (MB)		
Mobilní telefon a notebook (tarif Vodafone Business Red LTE)		749 Kč
Penzijní připojištění		2 500 Kč
Kurzy a školení		5 900 Kč
Příspěvek na rekreaci či kulturní a sportovní vyžití		1 600 Kč
FlexiPassy		
Celkem za mimomzdové benefity		10 749 Kč
Celková kompenzace manažera středního managementu	ČM+MB	61 049 Kč
Náklady celkové kompenzace manažera středního managementu	SHM+MB	104 549 Kč

Zdroj⁴⁷

⁴⁷ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Tabulka 25: Optimální struktura celkové kompenzace vrcholového manažera 2

Hrubá mzda (HM)		100 000 Kč
Sociální pojištění, které platí zaměstnavatel (SP1)	25 % z HM	25 000 Kč
Zdravotní pojištění, které platí zaměstnavatel (ZP1)	9 % z HM	9 000 Kč
Superhrubá mzda = náklady zaměstnavatele (SHM)	HM+ SP1+ZP1	134 000 Kč
Sociální pojištění, které platí zaměstnanec (SP2)	6,5 % z HM	6 500 Kč
Zdravotní pojištění, které platí zaměstnanec (ZP2)	4,5 % z HM	4 500 Kč
Záloha na daň z příjmu FO ze závislé činnosti (Z1)	15 % ze SHM	20 100 Kč
Sleva z daně na poplatníka (S1)	dle zákona	2 070 Kč
Čistá mzda zaměstnance (ČM)	HM-SP2-ZP2-Z1+S1	70 970 Kč
Mimomzdové benefity		
Mobilní telefon a notebook (tarif Vodafone Business Red LTE)		749 Kč
Penzijní připojištění		2 500 Kč
Kurzy a školení		5 900 Kč
Příspěvek na rekreaci či kulturní a sportovní vyžití		1 600 Kč
Flexipassy		
Celkem za mimomzdové benefity		10 749 Kč
Celková kompenzace manažera vrcholového managementu		81 719 Kč
Náklady celkové kompenzace manažera vrcholového managementu		144 749 Kč

Zdroj⁴⁸

Všechny navržené optimální struktury celkové kompenzace manažerů středního a vrcholového managementu vyhovují jak podmínkám zaměstnavatele z hlediska daňově uznatelných nákladů, tak přáním manažerů. Navíc navržené benefity nepodléhají dani z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a ani se z nich neodvádí sociální a zdravotní pojištění. Celkové náklady zaměstnavatele se zvýší přesně o 10.000,- Kč a zároveň se celková kompenzace manažerů zvýší o celých 10.000,- Kč.

⁴⁸ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

ZÁVĚR

Jsem velice ráda, že jsem při zpracovávání této bakalářské práce v rámci její teoretické části pronikla hlouběji do tajů managementu, vědní disciplíny, která má své praktické uplatnění v každodenním životě všech organizací světa a především její důležité kapitoly personalistiky.

Nejdříve jsem shrnula historický vývoj a základní teorie a principy managementu, abych se mohla věnovat kapitolám zásadním i pro mou praktickou část tedy motivaci zaměstnanců, jejich hodnocení a odměňování s důrazem na mzdové a mimomzdové benefity.

Abych mohla naplnit cíl mé práce, připravit návrh optimální struktury celkové kompenzace pro střední a vrcholový management, musela jsem nejdříve v rámci teoretické části vyhledat potřebné informace ohledně jednotlivých benefitů v odborné literatuře. Bylo klíčové ověřit, které benefity jsou z pozice zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem, tedy snižují základ daně z příjmů, které benefity nevstupují do základu pro výpočet sociálního a zdravotního pojištění a nepodléhají dani z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti. Zjistila jsem, že výše zmíněné podmínky splňují následující benefity: příspěvek na životní pojištění či penzijní připojištění (dohromady do výše 30.000,- Kč ročně), dále pak příspěvek na závodní stravování či stravenky (daňově uznatelný náklad pro zaměstnavatele pouze do 55 % hodnoty stravenky), přechodné ubytování (do 3.500,- Kč měsíčně), zlevněné jízdné od zaměstnavatele (dopravce), poskytnutí pracovního oděvu a v neposlední řadě odborný rozvoj zaměstnanců.

V rámci praktické části jsem po seznámení s naším subjektem a zobrazení aktuální struktury celkové kompenzace středního a vrcholového managementu nejdříve navrhla strukturu celkové kompenzace manažerů středního a vrcholového managementu výhodnou pro zaměstnavatele a to na základě poznatků teoretické části. Poté jsem musela zjistit benefitové preference manažerů vrcholového a středního managementu. K získání těchto informací jsem využila anketu mezi manažery středního a vrcholového managementu. Nejdříve jsem si vytvořila anketní formulář „Benefit survey“, který je přílohou mé bakalářské práce pomocí internetové aplikace Google forms na disku od firmy Google. Formulář je v anglickém jazyce, protože většina manažerů našeho

subjektu jsou cizinci. Při sestavování anketních otázek jsem vycházela z těchto tří hypotéz:

1) Věřím, že by manažeři našeho subjektu uvítali příspěvek na vzdělání.

2) Domnívám se, že služební auto, mobilní telefon a notebook už manažeři nevnímají jako benefit, ale spíše jako pracovní nástroj.

3) Předpokládám, že manažeři ze všech možných benefitů upřednostní stravenky, FlexiPassy a sick days.

Odkaz na formulář, který je přílohou mé práce, jsem poslala HR manažerce našeho subjektu e-mailem a ta jej rozeslala manažerům středního a vrcholového managementu. Jsem velice ráda, že jen jeden z jedenácti oslovených manažerů na mé otázky neodpověděl z důvodu čerpání dlouhodobé dovolené a následného nahromadění prioritních pracovních úkolů, a tak na mou anketu odpověděli celkem tři top manažeři a sedm manažerů středního managementu.

První hypotézu má anketa potvrdila stoprocentně. Opravdu všichni manažeři by uvítali příspěvek na vzdělání a rozvoj, z toho polovina na studium MBA.

Druhou hypotézu potvrdilo devět z deseti manažerů. Skutečně považují služební automobil, mobilní telefon a notebook za pracovní nástroj, nikoliv za benefit.

Třetí hypotézu anketa potvrdila jen částečně, protože Flexipassy se do pátého místa objevily jen 2x, jednou na 1. místě a jednou na 2. místě. Kromě placených dnů v nemoci (sick days) a stravenek, které jsem mezi preferované benefity předpokládala, předběhl Flexipassy ještě příspěvek na vzdělání, delší placená dovolená, penzijní připojištění i závodní stravování.

V rámci ankety jsem se překvapivě dozvěděla, že sedm z deseti manažerů, by raději získalo o 7.462,- Kč hrubého více (což by pro ně ve skutečnosti znamenalo, že po odvodu sociálního a zdravotního pojištění a zálohy na daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti získají jen o 5.141,- Kč čistého navíc) než benefit v hodnotě 10.000,- Kč. Mýlně jsem se domnívala, že si manažeři středního a vrcholového managementu s hrubým měsíčním příjmem 70.000,- a 100.000,- Kč raději zvolí benefit v téměř dvojnásobné hodnotě. Zřejmě je pro ně svoboda rozhodování do čeho budou své peníze investovat přednější než téměř 5.000,- Kč, o které by tak přišli.

Návrh optimální struktury celkové kompenzace manažerů středního a vrcholového managementu jsem sestavila jako kompromis návrhů výhodných pro zaměstnavatele

a návrhu struktury celkové kompenzace manažerů středního a vrcholného managementu zohledňujícího benefity preferované samotnými manažery. Tento optimální návrh zahrnuje příspěvek na vzdělání a penzijní připojištění (do 30.000,- Kč ročně), protože tyto benefity jsou daňově uznatelným nákladem na straně zaměstnavatele, nespadají do základu pro výpočet zdravotního a sociálního pojištění, ani se z nich neodvádí daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a manažeri je preferují. Pokud by se zaměstnavateli zdál příspěvek na vzdělání, který jsem navrhla příliš vysoký, tak by bylo možné příspěvek na vzdělání snížit a zavést navíc příspěvek na rekreaci, či kulturní nebo sportovní vyžití (do 20.000,- Kč ročně) v podobě poukázek Flexipass, což jsem detailně rozpracovala v druhé variantě návrhu optimální struktury celkové kompenzace manažerů.

Volba benefitů významně ovlivňuje náklady zaměstnavatele, což jsem v praktické části prokázala na jednotlivých návrzích struktury celkové kompenzace manažerů středního a vrcholného managementu. Pokud bychom manažerům přidali 10.000,- Kč k hrubé mzdě (mzdový benefit), zvýšily by se náklady zaměstnavatele o 13.400,- Kč ne o 10.000,- Kč z důvodu odvodu 34 % z hrubé mzdy na zdravotní a sociální pojištění. Pokud ale zaměstnavatel použije plánovaných 10.000,- Kč na mimomzdové benefity, jeho náklady na kompenzaci manažerů budou skutečně jen 10.000,- Kč. Rozdíl 3.400,- Kč měsíčně x 11 manažerů x 12 měsíců znamená dodatečný náklad zaměstnavatele na sociální a zdravotní pojištění 448.800,- Kč ročně jen na pražskou kancelář. Mateřská firma ale v České republice zřídila poboček více a celkem zde zaměstnává více než 100 manažerů středního a vrcholového managementu, což by znamenalo dodatečný náklad více než 4.000.000,- Kč ročně, pokud by přidali 10.000,- Kč k hrubé mzdě všem manažerům středního a vrcholového managementu v České republice.

Mimo vlivu mzdových a mimomzdových benefitů na náklady zaměstnavatele, má volba benefitů vliv i na celkovou kompenzaci manažerů, protože i oni z hrubé mzdy odvádí sociální a zdravotní pojištění a to ve výši 11 % z hrubé mzdy a navíc mzda podléhá dani z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti ve výši 15 % superhrubé mzdy, a tak by v rámci mzdy místo 10.000,- Kč získali jen 6.890,- Kč.

Nemůžeme ale opomenout ani vliv benefitů na chování zaměstnanců při náboru, i jejich následnou loajalitu k zaměstnavateli. Nicméně zaměstnavatelé by neměli

zapomínat, že správně nastavený mzdový a benefitový systém ke spokojenosti zaměstnanců nestačí. Je třeba brát v potaz i pracovní prostředí, základní hodnoty firmy, styl a kvalitu vedení stejně jako se snažit o nalezení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ADAIR, John Eric. *100 tipů jak řídit a vést lidi*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, ix, 130 s. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0529-6.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 160 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.

KOZLER, Josef a Jan MATĚJKA. *Ekonomika, marketing, management v kostce*. 2. vyd. Praha: Fragment, 1998, 139 s. V kostce (Fragment). ISBN 80-7200-320-8.

KUNZ, Vilém a Josef KOZLER. *Maturujeme z marketingu a managementu: základy znalostí každého podnikatele*. 1. vyd. Ostrava: Mirago, 1998, 82 s. ISBN 80-85922-52-5.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 199 s. Téma (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-000-4.

MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Základy ekonomiky podniku*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 178 s. Ekonomie studium. ISBN 80-86851-50-8.

- MAXA, Radek. *Management: pro střední školy a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2011, 240 s. ISBN 978-80-7373-111-3.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.
- NELSON, Bob. *1000+1 návod jak odměňovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2000, 237 s. ISBN 80-7205-765-0.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1991-7.
- STÝBLO, Jiří a kolektiv. *Meritum Personalistika*. 4.vyd. Praha:Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011, ISBN 978-80-7357-627-1, s. 1008.
- ŠAMONIL, Václav. *Úvod do studia personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-02-X.
- ŠTRACH, Pavel. *Principy managementu*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, 153 s. ISBN 978-80-86730-23-3.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7.
- VEBER, Jaromír. *Základy managementu pro střední školy*. 2. vyd. Praha: Fortuna, 1999, 136 s. ISBN 80-7168-654-9.
- VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.
- VOJÍK, Vladimír. *Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Oeconomica, 2004, 112 s. ISBN 80-245-0781-1.
- WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Mezinárodní management*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2004, 182 s. ISBN 80-245-0683-1.

ZUZÁK, Roman. *Management pro obor podnikání a administrativa*. Vyd. 3. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2010, ii, 127 s. ISBN 978-80-213-2046-8.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

HELLER, Robert: *Motivating people*, Dorling Kindersley, London 1998, 72 s., ISBN 0-7513-0629-0.

Seznam použitých internetových zdrojů

PODNIKATEL.CZ. *Předpis č.262/2006* [online]. © 2007 – 2016 [cit. 2016-01-01].

Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-262-2006-sb-zakonik-prace/f3054095/>

PODNIKATEL.CZ. *Slevy na dani od roku 2016* [online]. © 2007 – 2016 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/slevy-na-dani-od-roku-2016/>

FINANCE.CZ. *Deset daňových čísel pro rok 2016* [online]. © 2016 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/deset-danovych-cisel-pro-rok-2016/1281959>

GOLA, P. *Solidární daň: Koho se týká a kolik zaplatí* [online]. © 1996–2016 [cit. 2016-02-09]. Dostupné z: <http://www.nasepenize.cz/solidarni-dan-koho-se-tyka-a-kolik-zaplati-270817>

HAVIT s.r.o. *Zákoník práce* [online]. © 1998 - 2016 [cit. 2016-02-09]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast6h2.aspx>

360° zpětná vazba [online].[cit. 2016-01-01]. Dostupné z:

https://www.google.cz/search?q=360%C2%B0+zp%C4%9Bn%C3%A1+vazba&biw=1047&bih=467&source=lnms&tbn=isch&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwjggLLzxYnKAhXGcRQKHYYieBwcQ_AUIBigB

Seznam ostatních zdrojů

HAY GROUP. *Hay Group Compensation Report Shared Service Centers Czech Republic 2014* [pdf] [cit. 2015-12-20]. 2014, 119 s.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků a schémat

Schéma 1: Manažerská pyramida	11
Schéma 2: Fayolovy činnosti v průmyslovém podnikání.....	15
Schéma 3: Hierarchie potřeb podle A. Maslowa	23
Schéma 4: 360° zpětná vazba	33
Schéma 5: Model celkové odměny	47

Seznam tabulek

Tabulka 1: Taylorovy principy	13
Tabulka 2: Motivující a udržovací faktory	24
Tabulka 3: Skinnerovy postupy motivace	28
Tabulka 4: Základní způsoby či formy odměňování	38
Tabulka 5: Hlavní benefity - obecné rozšíření.....	41
Tabulka 6: Benefity z daňového hlediska výhodné pro zaměstnance	43
Tabulka 7: Daňově uznatelné výdaje/benefity.....	45
Tabulka 8: Aktuální struktura celkové kompenzace středního managementu	49
Tabulka 9: Aktuální struktura celkové kompenzace vrcholového managementu	50
Tabulka 10: Struktura celkové kompenzace středního managementu po zvýšení hrubé mzdy o 10.000,- Kč	51

Tabulka 11: Struktura celkové kompenzace vrcholového managementu po zvýšení hrubé mzdy o 10.000,- Kč	52
Tabulka 12: Struktura celkové kompenzace středního managementu při zvýšení nákladů zaměstnavatele o 10.000,- Kč	53
Tabulka 13: Struktura celkové kompenzace vrcholového manažera při zvýšení nákladů zaměstnavatele o 10.000,- Kč	54
Tabulka 14: Struktura celkové kompenzace středního managementu výhodná pro zaměstnavatele	55
Tabulka 15: Struktura celkové kompenzace vrcholového manažera výhodná pro zaměstnavatele	56
Tabulka 16: Struktura celkové kompenzace středního managementu výhodná pro zaměstnavatele 2	57
Tabulka 17: Struktura celkové kompenzace vrcholového manažera výhodná pro zaměstnavatele 2	58
Tabulka 18: Benefitové preference vrcholových manažerů	64
Tabulka 19: Benefitové preference manažerů vrcholného a středního managementu	66
Tabulka 20: Struktura celkové kompenzace středního managementu dle benefitových preferencí manažerů	68
Tabulka 21: Struktura celkové kompenzace vrcholového manažera dle benefitových preferencí manažerů	69
Tabulka 22: Optimální struktura celkové kompenzace manažerů středního managementu	71
Tabulka 23: Optimální struktura celkové kompenzace vrcholového manažera	72

Tabulka 24: Optimální struktura celkové kompenzace manažerů středního managementu 2 73

Tabulka 25: Optimální struktura celkové kompenzace vrcholového manažera 2 74

Seznam grafů

Graf 1: Další benefity a příspěvky 42

Graf 2: Počet manažerů vrcholového a středního managementu..... 60

Graf 3: Vyhodnocení otázky, zda by manažeři přivítali příspěvek na vzdělání 61

Graf 4: Vzdělání, které by manažeři uvítali..... 61

Graf 5: Vnímání služebního automobilu, mobilního telefonu a notebooku 62

Graf 6: Benefitové preference vrcholových manažerů 64

Graf 7: Benefitové preference manažerů obou úrovní..... 65

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Anketa	I
--------------------------	---

Benefit survey

1. Would you like an education allowance ?

- a) yes
- b) no

2. If you answered yes hereabove, which kind of education would you choose ?

- a) MBA
- b) Greenbelt
- c) Courses increasing qualification
- d) Language courses
- e) Other

3. Company car, notebook and mobile are for you

- a) benefits
- b) work tools

4. Please arrange benefits as per importance for you from 1 (the most important benefit) to 17. (1 = the most important benefit for you. You can use each digit only once !)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Additional holidays																	
Meal assistance																	
Employee education assistance																	
Sick days																	
FlexiPass																	
Telecommunications assistance																	
Family allowances																	
Discounts on company products/services																	

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17

Loans for other
purposes

Transportation/
commuting
assistance

Discounted stock
purchase plans

Club membership

Subsidized
canteen benefits

Pension
insurance

Loans for home
purchase

Representation
/entertainment
allowance

Job related
allowances

5. Would you prefer increase of gross salary in amount of 7.462,- CzK (5.141,- Czk net) or additional benefits of 10.000,- CzK per month ?

- a) increase of gross salary in amount of 7.462,- CzK (5.141,- Czk net)
- b) additional benefits of 10.000,- CzK

6. Are you member of top management (manager) or middle management (team leader)?

- a) top management (manager)
- b) middle management (team leader)

Neúčelové půjčky

Příspěvky
na dopravu/
závodní doprava

Zvýhodněné
zaměstnanecké akcie

Členství v klubech

Závodní stravování

Penzijní
připojištění

Hypotéky

Příspěvek
na reprezentaci
firmy/ošatné

Další příspěvky
související se zaměstnáním

5. Upřednostnil (a) byste zvýšení hrubé mzdy o 7.462,- Kč (5.141,- Kč čistého) nebo mimomzdové benefity v hodnotě 10.000,- Kč měsíčně?

- a) zvýšení hrubé mzdy o 7.462,- Kč (5.141,- Kč čistého)
- b) mimomzdové benefity v hodnotě 10.000,- Kč

6. Jste člen vrcholového managementu nebo středního managementu?

- a) vrcholový management
- b) střední management

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Dominika Kožená

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia (Bc. EHS Voš)

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Mzdové a mimomzdové benefity a jejich vliv na výši nákladů zaměstnavatele

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 71

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 24

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 6

Vedoucí práce: Ing. Štefan Toth