

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Bakalářská práce

Mzda, její vývoj a benefity v zaměstnání

Daniel Meca

© 2018 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Daniel Meca

Provoz a ekonomika

Název práce

Mzda, její vývoj a benefity v zaměstnání

Název anglicky

Wage, it's evolution and benefits at work

Cíle práce

Hlavním cílem práce je komplexně popsat problematiku týkající se termínu mzda a benefity v zaměstnání. V bakalářské práci je popsán vývoj průměrné mzdy v České republice jako celku, ale i v rámci regionů, její srovnání se zahraničím. Práce rovněž pojednává o tématu minimální mzdy v České republice. Dalším cílem je popsat základní benefity poskytované zaměstnancům v České republice. V práci je také zkoumáno zda jsou lidé se svou mzdou a benefity spokojeni.

Metodika

Základem pro vypracování bakalářské práce je studium knih a odborných článků týkajících se problematiky mzda a benefity v zaměstnání; k průzkumu spokojenosti lidí se svým ohodnocením jsou použity anonymní dotazníky.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

mzda, benefit, průměrná mzda, minimální mzda, zaměstnanec

Doporučené zdroje informací

D'AMBROSOVÁ, H. *Mzdy 2012 : výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1.2012*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-749-0.

GREGOR, M. – NORDHAUS, W D. – SAMUELSON, P A. *Ekonomie : 18. vydání*. Praha: NS Svoboda, 2007. ISBN 978-80-205-0590-3.

HN. *Hospodářské noviny : [Hlavní vydání] : deník pro ekonomiku a politiku*. Praha: ISSN 0862-9587.

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-275-4.

PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-7201-754-6.

ŠUBRT, B. *Abeceda mzdové účetní 2010 : osobní a mzdová agenda, pracovněprávní a mzdové minimum, průměrný výdělek, srážky ze mzdy, povinnosti zaměstnavatelů k úřadu práce a vzájemné vztahy, daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a funkčních požitků*. Olomouc: ANAG, 2010. ISBN 978-80-7263-574-0.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Karel ŠrédI, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 11. 1. 2018

doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 12. 1. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 11. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci " Mzda, její vývoj a benefity v zaměstnání" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.3.2018

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval svému vedoucímu, panu docentovi Karlovi Šrédlovi, za konzultace a věcné rady při psaní této práce.

Mzda, její vývoj a benefity v zaměstnání

Abstrakt

Tématem bakalářské práce je aktuální problematika mzdy, jejího vývoje a benefitů v zaměstnání. Práce je rozdělena na teoretickou a na praktickou část. V teoretické části jsou formulovány hlavní teoretické pojmy, v dalších kapitolách je pak popsán vývoj minimální mzdy a její výše, stejně jako vývoj průměrné mzdy a její aktuální výše. Samostatná kapitola je věnována problematice aktuálního vývoje pracovního trhu, problematice odměňování, a také zaměstnaneckým benefitům v rámci současného trhu práce. V navazující praktické části bakalářské práce hodnotíme komparativně vývoj vybraných mzdových forem se zahraničím a následně je provedena kvantitativní analýza ve formě dotazníkového šetření v bankovním sektoru. V rámci daného dotazníkového šetření je snahou vyhodnotit vývoj mezd v tomto sektoru, stejně jako spokojenost zaměstnanců s jejich mzdami a poskytovaným systémem benefitů. Následné výsledky a zjištění jsou formulovány ve formě doporučení do budoucna v závěrečné části bakalářské práce.

Klíčová slova: mzda, průměrná mzda, mzdová politika, minimální mzda, odměňování, zaměstnanecké benefity, pracovní trh, personální strategie, HR oddělení, bankovníctví, zaměstnanec.

Wage, its development and benefits in employment

Abstract

The topic of the bachelor thesis is the current issue of wages, their development and benefits in employment. The thesis is divided into theoretical and practical part. In the theoretical part, the main theoretical concepts are formulated, the next chapters describe the development of the minimum wage and its amount, as well as the development of the average wage and its current level. A separate chapter is devoted to issues of current labor market development, pay issues, as well as to employee benefits within the current labor market. In the following practical part, the bachelor thesis evaluates comparatively the development of selected wage forms abroad and then quantitative analysis is carried out in the form of a questionnaire survey in the banking sector. The questionnaire survey attempts to evaluate wage developments in this sector as well as employee satisfaction with their wages and benefits system. Subsequent results and findings are formulated in the form of recommendations for the future in the final part of the bachelor thesis.

Keywords: wage, average wage, wage policy, minimum wage, remuneration, employee benefits, labor market, HR strategy, HR department, banking, employee.

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	14
3.1 Pracovní trh v ČR a jeho vymezení.....	14
3.2 Mzdová politika jako součást systému odměňování	19
3.2.1 Mzdové rozdíly a mzdová diskriminace	20
3.3 Minimální mzda na českém trhu práce	21
3.4 Průměrná mzda na českém trhu práce.....	24
3.5 Zaměstnanecké benefity na českém trhu práce	27
3.5.1 Zaměstnanecké benefity v roce 2018.....	32
4 Vlastní práce	34
4.1 Komparace minimální mzdy v ČR a v zemích Evropské unie	34
4.2 Mzdový vývoj v bankovníctví v rámci českého pracovního trhu	36
4.3 Zaměstnanecké benefity na českém bankovním trhu.....	40
4.4 Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení	43
5 Výsledky a diskuse	52
6 Závěr.....	55
7 Seznam použitých zdrojů	56

Seznam obrázků

Obrázek 1 Vývoj průměrné mzdy v krajích ČR za 3. čtvrtletí 2017	25
Obrázek 2 Vývoj průměrné mzdy a mediánu v letech 2007 až 2017 (v Kč).....	26

Seznam grafů

Graf 1 Výše v minimální mzdy v Kč za hodinu	23
Graf 2: Výše v minimální mzdy v Kč za měsíc	24
Graf 3: Růst výše průměrné mzdy ve sledovaném období do 3. čtvrtletí 2017	27
Graf 4: Výše minimálních mezd v EU v roce 2017	34
Graf 5: Pohlaví respondentů	44
Graf 6: Věk respondentů	45
Graf 7: Vzdělání respondentů	46
Graf 8: Délka praxe na pracovní pozici v bankovní instituci	46
Graf 9: V jaké formě dostáváte benefity od své bankovní instituce	47
Graf 10: Využívané benefity v zaměstnání v bankovních institucích	48

Seznam tabulek

Tabulka 1 Celkový přehled minimálních mezd v EU v roce 2017	35
Tabulka 2 : Vývoj počtu klientů nových bank	37
Tabulka 3: Vývoj mezd v back office v bankovníctví v roce 2018	39
Tabulka 4: Vývoj mezd ve front office v bankovníctví v roce 2018	39
Tabulka 5: Systém odměňování a poskytování zaměstnaneckých benefitů v bankovním sektoru	52

1 Úvod

Téma bakalářské práce **Mzda a benefity v zaměstnání**, je možné označit za celkově stále aktuální, protože mzdy a benefity, ať již finančního nebo nefinančního charakteru mají v zaměstnání a na každé pracovní pozici v rámci dané firmy největší motivační účinek. V rámci předložené práce se z hlediska dostupného rozsahu zabýváme problémem mzdy z hlediska aktuálního vývoje pracovního trhu a mezd na českém pracovním trhu obecně. V této souvislosti se tak zaměřujeme na hodnocení minimální mzdy na českém pracovním trhu a na dopady zvyšování minimální mzdy v posledních letech, stejně jako na predikci vývoje minimální mzdy do budoucna. S ohledem na vývoj českého pracovního trhu v posledním období je možné konstatovat, že v rámci všech oborů výrobní i nevýrobní činnosti, tedy výroby i služeb je větší nebo menší nedostatek pracovních zdrojů.

V návaznosti na tento vývoj trhu musí firmy, které poskytují pracovní míst pro zaměstnance, měnit svoje přístupy z obsahového hlediska vzhledem k náboru nových zaměstnanců. Projevuje se to zejména kontinuálním zvyšováním mezd pro jednotlivé pracovní pozice, především pak ve výrobních firmách, z nichž některé pociťují kritický nedostatek zaměstnanců, který není možné dostatečně efektivně nahradit ani získáváním zaměstnanců ze zahraničí, zejména pak ze států východní Evropy. V rámci získávání nových zaměstnanců se nemění pouze mzdová politika a odměňování, ale také systém zaměstnaneckých benefitů, které jsou zaměstnancům firem poskytovány. Dosavadní nabídka benefitů se v posledních dvou letech proměňuje s tím, jak se firmy snaží udržovat loajalitu zaměstnanců a snižovat jejich fluktuaci, a to zejména na kriticky exponovaných pracovních pozicích, kde je dlouhodobě nedostatek zaměstnanců.

Konkrétně můžeme tento přístup uvést jak v oblasti výroby, tak v oblasti služeb. V oblasti výroby jsou to zejména pracovní pozice operátorů výroby, které ve velkých městech jako je Praha nebo Brno dosahují výše hrubé mzdy až okolo 30.000,- Kč, což by několik let zpětně bylo zcela nemyslitelné. Nicméně k této mzdě je v současné době poskytován široký systém zaměstnaneckých benefitů, od náborových příspěvků, přes další dny dovolené a například stravenky nebo podpora volnočasových aktivit jsou zaměstnanci již vnímány jako samozřejmost. Stejně tak v oblasti služeb, kde je možné zmínit maloobchod, a to pracovníky pokladen v supermarketech, se setkáváme s problémem zvyšování mezd v rozsahu desítek procent, ale také ve zlepšování pracovních podmínek

nebo větší nabídky benefitů. Nicméně s nedostatkem zaměstnanců jsou i stávající zaměstnanci bohužel přetěžováni, protože musí být plněny normy nebo očekávání zákazníků, takže v konečném důsledku jsou pak i stávající zaměstnanci přepracováni a celkově tak pracovní atmosféra těchto firem není dobrá.

Bakalářská práce je rozdělena na dva velké celky. V teoretické části práce je popsán současný stav pracovního trhu v rámci ČR, zejména se zaměřujeme na aktuální problémy související s nízkou nezaměstnaností a opatření, která je nutná realizovat pro získání nových potencialních zaměstnanců. Zaměřujeme se také na problematiku mzdové politiky a na mzdové rozdíly v odměňování a celkově na systém odměňování. Samostatně se zaměřujeme na zhodnocení minimální mzdy a na její vývoj do současnosti, stejně jako na průměrnou mzdu na českém pracovním trhu. V poslední části teoretické části bakalářské práce se zaměřujeme na aktuální vývoj zaměstnaneckých benefitů na českém trhu práce a zhodnocení zaměstnaneckých benefitů v roce 2018. Všechna hodnocení jsou zaměřena na vývoj pracovního trhu v ČR v roce 2018.

V navazující praktické části bakalářské práce se zaměřujeme na provedení kvantitativní analýzy ve formě dotazníkového šetření u zaměstnanců v segmentu bankovníctví, stejně jako se následně zaměřujeme na problematiku komparace jednotlivých mzdových forem v rámci českého trhu a u dalších pracovních trhů evropských států. V návaznosti na toto jsou pak jednotlivé výsledky a závěry zpracovány do doporučení z hlediska budoucího vývoje pracovního trhu v ČR. Je také nutné uvést, že v praktické části se zaměřujeme na hodnocení a na vývoj mezd v bankovním sektoru, i s ohledem na vlastní zkušenosti autora bakalářské práce v této oblasti trhu, a také na jeho osobní a pracovní zájem o tuto oblast pracovního trhu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je v teoretické rovině zhodnotit vývoj pracovního trhu v roce 2018 s predikcí a formulací budoucího vývoje a trendů pracovního trhu v ČR. Mimo tohoto se zaměřujeme na zhodnocení a vývoj minimální mzdy a průměrné mzdy v rámci českého pracovního trhu. V praktické části je proveden kvantitativní výzkum na základě dotazníkového šetření a v rámci tohoto dotazníkového šetření se zaměřujeme na vývoj mezd v oblasti bankovníctví s ohledem na zaměření autora bakalářské práce. Cílem teoretické části je tak vymezit a zhodnotit pracovní trh v ČR a ústřední pojmy formulované v rámci teoretické části, jako je minimální mzda nebo průměrná mzda. V praktické části je hlavním cílem vymezit mzdový vývoj v rámci bankovního trhu v ČR, a také komparativně vyhodnotit vývoj minimální mzdy a průměrné mzdy v ČR a v dalších zemích Evropské unie.

2.2 Metodika

Metodika práce je založena na analytických a komparativních metodách v teoretické části bakalářské práce. Mimo tohoto jsou aplikovány také matematické a statistické metody pro zpracování jednotlivých datových souborů a dat v kontextu hodnocení jednotlivých ukazatelů a v rámci hodnocení pracovního trhu v ČR. K získání dat v praktické části bakalářské práce byl využit kvantitativní výzkum a aplikován dotazník vlastní konstrukce. Dotazník byl realizován v elektronické formě přes portál survio.com a jeho respondenty byly zaměstnanci bankovního sektoru v ČR. Dotazníkové šetření umožňuje získání dostatečného množství relevantních dat ve srovnání například s rozhovory. Otázky v rámci dotazníku byly formulovány jako otevřené i uzavřené, důraz byl kladen na jejich srozumitelnost pro jednotlivé respondenty. Data z dotazníku byly zpracovány v grafické a statistické podobě a doplněny komentářem k jednotlivým otázkám. Na základě zpracovaného dotazníkového šetření a výstupů z analýz pracovního trhu, a také komparativní části bakalářské práce byly formulovány odpovídající závěry a doporučení.

3 Teoretická východiska

3.1 Pracovní trh v ČR a jeho vymezení

Česká ekonomika se v roce 2017 pozitivně vyvíjela. Meziroční růst se v posledních dvou čtvrtletích roku 2017 zrychlil o 5 %. Na ekonomickém růstu se podstatně podílela také spotřeba domácností, a to zejména na nízké úrovni nezaměstnanosti, stejně jako s ohledem na aktuální vývoj na českém trhu práce. Nezaměstnanost na českém trhu práce je i v současné době na hodnotě mezi 3 – 4 %, nicméně na konci roku se pohybovala dokonce na úrovni 2,7 %, což byla nejnižší hodnota v rámci Evropské unie. Pracovní uplatnění na českém trhu práce výborně nacházejí zkušení experti, ale také absolventi zejména poptávaných oborů, jako jsou zdravotnické obory, informační technologie a je důležité uvést, že již není tak zásadní překážkou absence pracovní praxe.

Poptávka na českém pracovním trhu se kontinuálně zvyšuje, na konci roku 2017 bylo poptáváno okolo dvou set tisíc pracovních míst. Ke zvyšování poptávky po pracovních místech docházelo především s ohledem na rozšiřování podnikatelských aktivit stávajících výrobních firem, ale také firem poskytujících služby. Vliv na rostoucí poptávku po pracovních místech měl také příchod nových investorů. Stávající společnosti rozšiřují vlastní působnost a svoje vlastní tržní pozice na trzích, kde působí. Mimo rozšiřování vlastní podnikatelské činnosti se rozšiřuje portfolio jejich výrobních činností, ale také poskytovaných služeb. Firmy zavádějí také nové procesy, stejně jako specializované výrobní a procesní činnosti, zejména se zaměřují na výrobky a služby s vyšší přidanou hodnotou. (Manpower, 2018)

Problémové, a do jisté míry stagnující projevy českého pracovního trhu mohou být způsobeny kritickým nedostatkem zaměstnanců, což se může projevit také v jejich dalším růstu a prosperitě firem. Problém nedostatku zaměstnanců představuje výzvu pro firmy v podstatě ve všech oborech a způsoby řešení tohoto problému je možné formulovat různými způsoby. Typicky například změna náborových strategií, posilování role HR oddělení v organizačních strukturách jednotlivých společností. Mění se také způsoby oslovení vhodných uchazečů o pracovní pozice ve firmách, a také se rozšiřují možnosti práce v zahraničí, zejména pak v příhraničních oblastech jako je Německo nebo Rakousko.

Z pohledu uchazečů o pracovní pozice ve firmách je možné v posledních letech sledovat několik trendů. Například je to zájem uchazečů o efektivnější nábor a jasné způsoby komunikace. Toto souvisí především se změnou náborových strategií uchazečů do jednotlivých firem, stejně tak je to vyšší efektivita, rychlost a komunikace v rámci výběrových řízení na jednotlivé pracovní pozice. Nedostatečná nebo pozdě podaná zpětná vazba ze strany firmy, stejně jako zbytečné protahování výběrového řízení firmy jsou oblasti, které jsou uchazeči o zaměstnání vnímány jako zásadní, pokud nejsou firmy schopny toto naplnit, stejně tak komunikovat, tak poškozují svoji pozici na trhu z hlediska své dobré pověsti, pokud naopak mají tuto oblast zvládnutou, tak výrazně posílí svoje dobré jméno na trhu.

V rámci českého pracovního trhu se tak můžeme setkat s pojmem **employer branding**, což je aktuální téma, které musí firmy na českém pracovním trhu řešit. Tento pojem a přístup je spojený s existencí nových rolí, jejichž úkolem je realizovat marketingové činnosti směrem k zaměstnancům a zejména k potencionálním a vhodným uchazečům o dané pracovní pozice v konkrétní firmě. Z tohoto hlediska má klíčovou roli komunikace, která musí být transparentní, ale také dostatečně rychlá a efektivní. Musí také zohledňovat externí a interní prostředí firmy a její vlastní personální strategii.

Employment branding je tak aktuálním tématem, který je v předmětu zájmu společností všech velikostí. Na základě tohoto přístupu vzniká množství nových rolí a procesních činností, jejichž hlavním úkolem je marketing směřující k zaměstnancům stávajícím, tak k zaměstnancům potencionálním. Rozhodující z hlediska trhu práce a postavení firem na trhu práce v ČR je transparentní komunikace, která je jednotná jak pro externí, tak interní prostředí firem. Jednotlivé oblasti a funkce pracovních pozic v HR oddělení firem je na vzestupu za poslední dva roky, stejně tak je možné konstatovat, že jejich důležitost narůstá. Přitom vedoucí pracovníci firem a personální management vnímá personální plánování jako trh, který je poměrně flexibilní a je také nutné uvést, že uchazeči jsou na základě velkého množství pracovních nabídek ochotnější ke změnám. Na základě tohoto je možné uvést, že v následujících letech bude rozhodujícím směrem v HR retence zaměstnanců, což představuje jejich udržení na pracovních pozicích, stejně jako snahy o udržení klíčových zaměstnanců a talentů například pro management firem. (Hays, 2018)

Současným trendem českého pracovního trhu je skutečnost, že české firmy všech velikostí nehledají jen pracovníky na výrobní pozice, jako jsou dělníci nebo pracovníci pro profese, které mají nízkou potřebnou kvalifikaci. Firmy se na základě nedostatku specializovaných zaměstnanců pro specializované pracovní pozice ve firemní praxi v rámci českého trhu stále častěji obracejí na zahraniční trhy. Stále významnější podíl zahraniční pracovní síly je lokalizován v oborech, které zahrnují informační technologie, stejně jako jsou to technické a výrobní profese, a také centra sdílených služeb. Zájem a ochota k zaměstnávání českých firem z řad cizinců je ze strany českých firem poměrně vysoká a můžeme předpokládat, že se minimálně v krátkodobém časovém horizontu bude navyšovat.

Nicméně problémem v této souvislosti jsou administrativní a právní překážky, které musí české firmy řešit při získávání zaměstnanců ze třetích zemí, v této souvislosti se tak musí připravit na složité administrativní procesy, stejně jako na nepružný právní systém a získání takového zaměstnance může trvat více i půl roku, než bude vyřešena potřebná administrativa. Současný nastavený systém a procesy tak poměrně výrazným způsobem brzdí rozvoj a prosperitu českých firem v rámci trhu práce. S vývojem českého pracovního trhu souvisí také další procesy a skutečnosti, zejména pak, jakým způsobem firmy musí bojovat s aktuálním nedostatkem zaměstnanců. V této souvislosti se tedy stále ve větším rozsahu zavádí automatizace, a to zavádění bezobslužných a chytrých zařízení, které se budou projevovat ve firemní praxi, a také do osobního života zaměstnanců jednotlivých firem. (Hays, 2018)

Můžeme predikovat, že v průběhu několika let mohou některé pracovní pozice zcela vymizet, případně jiné pracovní pozice vzniknou v kontextu technologického vývoje a inovací. Podle predikce Ministerstva průmyslu a obchodu a Hospodářské komory ČR můžeme uvést, že 65 % současných žáků prvních tříd bude v období zahájení svého pracovního života pracovat na pracovních pozicích, které v současné době nejsou známé, ale také s technologiemi, které nejsou v současné době prakticky využívány. Firmy všech velikostí se musí připravit na to, že bude do budoucna stále problematičtější získat a přilákat nové zaměstnance a vhodné talenty. Bude nutné změnit přístupy firem a požadavky na uchazeče o jednotlivé pracovní pozice. Stále méně bude podstatné zaměření na praxi a praktické zkušenosti, ale podstatně více se bude pracovat se základními odbornými a pracovními předpoklady, s motivací pro danou pracovní pozici, stejně jako s nadšením uchazeče o daný obor. V této souvislosti se pak budou firmy pro tyto

zaměstnance zaměřovat na interní tréninkové, vzdělávací a integrační programy, také budou stále vyšší investice do talentů v jednotlivých firmách. (Manpower, 2018)

V návaznosti na již uvedený nedostatek zaměstnanců na českém trhu práce je možné uvést, že firmy musí stále více investovat finanční prostředky do lidského kapitálu, do jejich podpory z hlediska systému benefitů, a také do inovací a do automatizace. Mimo výše uvedených faktorů na českém trhu práce se budou firmy stále ve větší míře zaměřovat na chování svých zaměstnanců, jejich snahou je pochopit preference zaměstnanců a získání a zajištění jejich loajality k dané firmě. Můžeme také očekávat, že bude také narůstat nabídka flexibilních pracovních úvazků. Již uvedený význam informačních technologií podstatně mění procesy a způsoby, jakým fungují jednotlivé firmy, a také jejich zaměstnanci.

V průběhu roku 2018 se firmy budou muset i nadále změnit na pracovním trhu přizpůsobovat a budou nuceny využívat nové strategie a metody pro nábor, rozvoj, ale také pro budování loajality zaměstnanců k dané firmě. Nicméně pro konkurenceschopnost zaměstnanců bude nutné, aby se zaměřovali na vlastní průběžné vzdělávání, a to v zásadě ve všech oborech podnikatelské činnosti, kdy roste poptávky po kvalifikovaných pracovnících, zejména pak jsou to zaměstnanci s technickými dovednostmi. Velký význam na trhu práce budou mít i nadále inovace a informačních technologie, stále více se bude zvyšovat poptávka po technických dovednostech, ale také měkké a tvrdé dovednosti. Mimo již uvedeného rozvoje informačních technologií je možné identifikovat následující rozhodující faktory na pracovním trhu v ČR v roce 2018, konkrétně pak: (Randstad, 2018)

- **Další růst mezd a úpravy nefinančních benefitů** – mnoho firem stále dostatečně nereaguje na změny mezd, na jejich odpovídající úpravu a lze predikovat, že k tomuto bude docházet v roce 2018, zejména pak se budou mzdy více vyvíjet s ohledem na aktuální vývoj na trhu práce, pokud nebude k těmto změnám docházet, zaměstnanci budou fluktuovat za lepšími pracovními podmínkami, typické je to například ve zdravotnictví, můžeme také očekávat, že mimo mezd budou zaměstnavatelé stále s větším důrazem nabízet netradiční a konkurenceschopné zaměstnanecké výhody a benefity.
- **Pokračující progresse flexibilních pracovních modelů** – můžeme předpokládat, že firmy budou nadále rozšiřovat vlastní nabídku zkrácených pracovních úvazků,

ale také dalších flexibilních pracovních modelů, specifická je především spolupráce s představiteli mileniálů, toto je poměrně specifická skupina zaměstnanců, mění se jejich preference, tito zaměstnanci chtějí pracovat z domova, pracovat jen na částečný úvazek, případně se aktivně účastnit na projektech, případně fungovat na bázi crowdsourcingu. Požadavek zaměstnanců je ze strany flexibilní pracovního uspořádání, a také uvolněnějšího pracovního prostředí, které se stává prostředkem k větší atraktivitě zaměstnavatele a pro udržení a loajalitu zaměstnanců v rámci dané firmy.

- **Narůstající význam tzv. měkkých dovedností při náboru zaměstnanců** – s omezenými zdroji potenciálních uchazečů o pracovní pozice se jednotlivé firmy v podstatě ze všech oborů budou při náboru zaměstnanců stále více zaměřovat na jejich měkké dovednosti, ale také na jejich tvrdé dovednosti, zahrnující vlastní odborné znalosti. Toto neplatí pro oblasti, jako například zdravotní péče, informace technologie nebo právní obory, což jsou v podstatě rozhodující oblasti a odborné dovednosti, kde jsou tvrdé dovednosti exaktně požadovány.
- **Narůstající význam a důležitost technických dovedností ve firemní praxi** – mezi nejžádanější pracovní pozice na českém trhu patří aktuálně středně pokročilí techničtí zaměstnanci, konkrétně pak specialisté zaměřeni na počítačovou podporu, vývojáři webových aplikací a webových stránek, technické pracovní pozice. Kritický nedostatek těchto zaměstnanců se zaměstnavatelé na trhu prac snaží řešit i vlastním vzděláváním zaměstnanců, jejich zvyšováním další kvalifikace, doškolováním a rozvoj jejich kompetencí, narůstá také význam firemních vzdělávacích akademií, které mají narůstající význam.
- **Inovace, informační technologie a automatizace činností a procesů ve firemní praxi** - mnoho firem všech velikostí se zaměřují na automatizaci procesů a činností, stejně jako pracovních postupů ve firemní praxi, a to z důvodu, aby zaměstnanci i firemní procesy byly efektivnější a účinnější. Můžeme předpokládat, že automatizace bude mít za následek zánik pracovních míst, ale stejně i tak bude v budoucím vývoji pracovního trhu v ČR významná potřeba kvalifikovaných pracovníků pro provozní činnosti, pro využívání a rozvoj informačních technologií

i technologií ve firemní praxi obecně. Podle studie McKinsey můžeme uvést, že do konce roku 2030 okolo 15 % zaměstnanců bude nucena osvojit si zcela jiné znalosti a dovednosti v kontextu s rozvojem jejich vlastní profese. Jak už bylo uvedeno výše, okolo 10 % vznikne nových pracovních profesí, bude se jednat především o profese, které budou vyžadovat vysokou míru mezilidské interakce, a také jsou to pracovní pozice v technických a technologických oborech.

- **Nové sofistikované analytické metody určené pro zaměstnance firem a pro zachování jejich loajality** – loajalita zaměstnanců, ale také jejich udržení jsou aktuálně stále více v popředí zájmu všech firem různých velikostí. Stále důležitější je pochopení preferencí firem ze strany firem jako zaměstnavatelů, a to především pro to, aby tyto firmy mohly efektivněji utvářet pracovní týmy, a to nejenom firemní, ale také multikulturní pracovní týmy, stejně tak je důležité efektivní využívání personálních zdrojů v organizacích firem v souladu s personální strategií, pro toto jsou nezbytné sofistikované metody a analýzy. V roce 2018 v rámci českého pracovního trhu můžeme očekávat další rozmach využívání moderních analytických nástrojů, konkrétně prediktivní analytika, analytické nástroje týkající se fluktuace zaměstnanců, analytické nástroje motivace a demotivace zaměstnanců firem, analytické metody týkající se týmového potenciálu zaměstnanců.

3.2 Mzdová politika jako součást systému odměňování

Odměna za práci znamená pro každou zúčastněnou stranu něco jiného, jak z hlediska zaměstnavatele, tak z hlediska zaměstnance. Každá strana očekává něco jiného a chová se na základě svých vlastních potřeb a požadavků. Zaměstnanci mohou vnímat odměnu jako kompenzaci za úsilí, za finanční a časové investice vložené do vzdělání, za kvalitní práci a další související činnosti. Pro většinu lidí je odměna za práci hlavním zdrojem příjmu a důležitým ukazatelem životní úrovně. Mzda je také hlavním stimulem, který podporuje pracovní činnosti zaměstnance. Odměna může být vázána na povahu a význam práce, na kvalitu odvedené práce, na výkon zaměstnance, na kvalifikaci, nebo odměna vyplývá z pracovního poměru. Odměna je pro zaměstnavatele nákladem, a to je dostatečný důvod k tomu, aby odměňování byla věnována náležitá pozornost. Zaměstnavatel by měl tento

náklad zhodnotit zejména ve formě přidané hodnoty a práce pro organizaci firmy, a také pro firemní zákazníky. (Hanzelková a kol., 2014, s. 35)

V kontextu významu mzdy je třeba ještě uvést ekonomické hledisko, protože mzda je také určitá ekonomická kategorie. Z ekonomického hlediska plní mzda funkci směrovací, vyrovnávací a selektivní. (Kravčáková, 2014, s. 130)

- **Směrovací funkce** - mzda vytváří tlak na pohyb pracovních sil tím směrem, kde je mzdová úroveň nejvyšší.
- **Vyrovnávací funkce** - jde o stanovení ceny práce v souladu s nabídkou a poptávkou na trhu práce v daném časovém úseku tak, aby vytvořena cena byla cenou rovnovážnou pro dané časové období a na daném segmentu trhu práce.
- **Selektivní funkce (rozlišovací, výběrová)** – z hlediska zaměstnavatele: jedná se o selekci na trhu na základě tvorby nákladů personální náklady ovlivňují celkové náklady, a tím i cenu produktu nebo poskytované služby. Z hlediska zaměstnance: jde o selekci na základě kvantity a kvality odvedené práce.

3.2.1 Mzdové rozdíly a mzdová diskriminace

Vysvětlit mzdové rozdíly mezi odvětvími nebo jednotlivci lze po přezkoumání vlivu hlavních čtyř faktorů: **kompensační rozdíly, rozdíly v kvalitě práce, výjimečné schopnosti, resp. jedinečné prvky a rozdělení trhu práce.** (Koubek, 2007, s. 164-167)

- **Kompensační rozdíly (mzdové kompenzace)** - slouží ke kompenzaci nepeněžních rozdílů mezi pracemi. Zaměstnání, která jsou spojena se špínou, nudou, zvýšeným nervovým vypětím, frustrující, s přemírou zodpovědností, nízkým společenským oceněním, špatným sociálním vybavením, nepravidelnou prací, sezónní výpovědí, krátkým pracovním životem a dlouhým otravným výcvikem, jsou méně atraktivní. Nabídka práce je nízká, lidé o takové práci nemají zájem. Pracovní místa je ale třeba obsadit. Zaměstnavatel proto taková pracovní místa oceňuje vyšší mzdou. Nicméně podle výše uvedené charakteristiky trhu práce firmy na českém trhu práce řeší nedostatky těchto zaměstnanců náborem lidských zdrojů ze zahraničí. (Koubek, 2007, s. 164-167)

- **Kvalifikační rozdíly jsou rozdíly na základě rozdílného vzdělání, kompetentnosti, schopností a zkušeností.**
- **Výjimečné schopnosti - nadání, talent v uměleckých, humanitních, přírodovědných oborech, apod.** I to jsou faktory mzdových rozdílů. Mzdové rozdíly se mezi jednotlivými skupinami lidí budou v ekonomikách vždy vyskytovat. Pokud ale existují rozdíly v mzdovém ohodnocení z důvodu nepodstatné osobnostní charakteristiky, jako jsou rasa, pohlaví, náboženství a další, jde o diskriminaci, která je v českém pracovním právu v rozporu s ustanoveními zákoníku práce.
- **Rozdělení trhu práce** – týká se podoby a struktury daného trhu práce, aktuální poptávce a nabídky na trhu práce, stejně na jeho segmentaci a další prvky.

3.3 Minimální mzda na českém trhu práce

Minimální mzda na českém trhu práce byla v roce 1991 zavedena jako nástroj sociální ochrany před nepřiměřeně nízkými oceněními práce zaměstnance, stejně tak ale měla motivovat občany, aby e jim více vyplatilo pracovat, než pobírat podporu v nezaměstnanosti nebo sociální dávky. Minimální mzda je upravena, v rámci platné právní úpravy, v zákoníku práce, zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů, a také v nařízení vlády o minimální mzdě č. 567/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Minimální mzda podle těchto právních předpisů je definována jako nejnižší cena práce bez ohledu na její složitost, na její druh, množství a kvalitu, kterou je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout. Minimální mzda se vztahuje na všechny zaměstnance v pracovním vztahu a v obdobných pracovních vztazích, které jsou konány mimo pracovní poměr. (Nařízení vlády č. 567/2006 Sb.)

Do posouzení celkové výše minimální vždy se nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, stejně jako za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu nebo v neděli, stejně jako náhrady mzdy a další. Minimální mzda naopak zahrnuje osobní příplatek, odměny, prémie a podobná plnění. Nedosáhne-li

mzda, plat nebo odměna z dohody výše minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci doplatek. (zákon č. 262/2006 Sb., nařízení vlády 567/2006 Sb.)

Jak již bylo uvedeno z hlediska hlavních pojmů, tak zákoník práce zavádí pojem zaručená mzda. Je to pojem, který byl v souvislosti s novou právní úpravou v roce 2007 zaveden. Tato rozdílně od minimální mzdy stanovuje nejnižší cenu práce s ohledem na její složitost, na míru odpovědnosti a na podle namáhavosti a složitosti vykonávané práce a pracovní pozice zaměstnance. Je to mzda nebo plat, na kterou zaměstnanci vzniklo právo na základě zákoníku práce, případně na základě pracovněprávního předpisu, mzdového nebo platového výměru za stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin. (Nařízení vlády č. 567/2006 Sb.)

Z hlediska trhu práce, a také z hlediska vymezení minimální mzdy je nejvíce dotazů na správnost stanovené výše mzdy ze strany zaměstnavatele v oblasti maloobchodu. Na maloobchodním trhu jsou to například prodavači, kdy problémem je to, že zaměstnavatel zpravidla zaměstnancům stanoví mzdu ve výši nejnižší sazby zaručené mzdy, a to bez ohledu na to, jaké činnosti v rámci své pracovní pozice a pracovní náplně vykonávají. V této souvislosti je nutné zohlednit jednotlivé skupiny, od první skupiny v samoobslužném provozu až po například prodej uměleckých předmětů, výkup zlata a drahých kovů ve čtvrté skupině, podle tohoto se mění náročnost dané pracovní pozice z hlediska obsahu pracovní náplně. (Konečná, 2015, s. 23-25)

Je nutné uvést, že sazbu minimální mzdy je možné snížit v kontextu s nařízením vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, ve znění pozdějších předpisů, je to vymezený okruh zaměstnanců, kteří se zpravidla obtížným způsobem prosazují na trhu práce, nicméně můžeme konstatovat, že se u nich předpokládá nižší výkonnost zaměstnanců ve věku 18 – 21 let. Zaměstnanci v prvním zaměstnání po dobu šesti měsíců ode dne vzniku pracovního poměru, zde je částka v hodnotě 90 %, mladiství, zde je částka v hodnotě 80 %, u osob pobývajících invalidní důchod je to hodnota až na hranici 50 %. V případě, že by dva zaměstnanci vykonávali shodné množství stejně náročných práce ve srovnatelné kvalitě, není možné připustit, aby jeden z nich měl sníženou mzdu jen z toho důvodu, že je příjemcem invalidního důchodu. Na základě tohoto byl porušený princip poskytování stejné mzdy za stejnou práci a za práci stejné hodnoty. Výše minimální mzdy za hodinu v časovém období let od roku 1991 až 2017 je uvedena na grafu níže. (Nařízení vlády č. 567/2006 Sb.)

Graf 1 Výše v minimální mzdy v Kč za hodinu



Zdroj: Vlastní zpracování, ČSÚ 2018

Vývoj celkové výše minimální mzdy v měsíčním období za roky 1991 až 2017 je uvedena na následujícím grafu níže.

Graf 2: Výše v minimální mzdy v Kč za měsíc

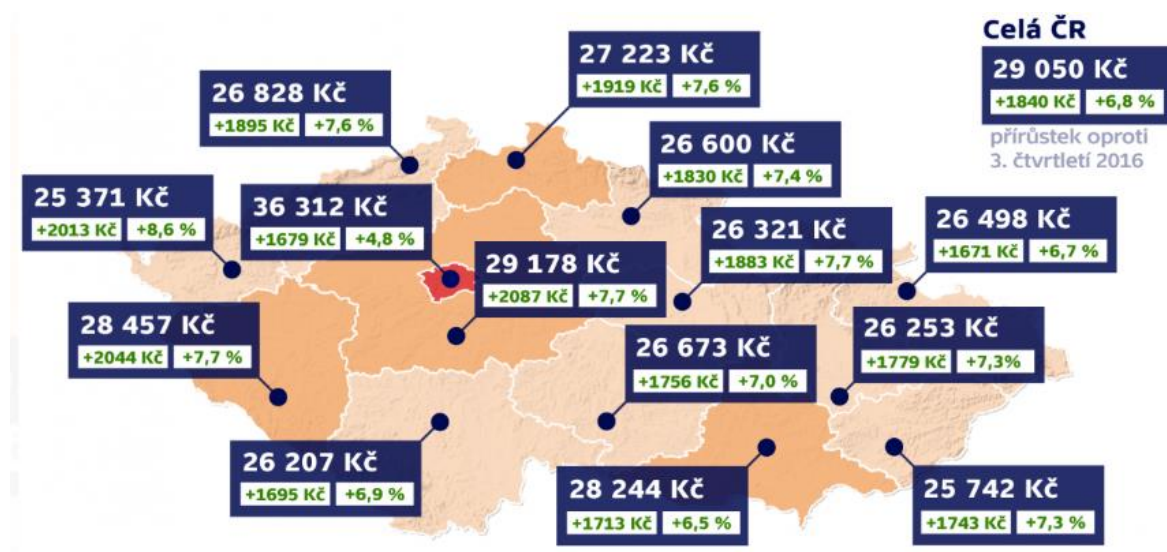


Zdroj: Vlastní zpracování, ČSÚ 2018

3.4 Průměrná mzda na českém trhu práce

V návaznosti na vymezené teoretické pojmy je z hlediska vývoje průměrné mzdy možné uvést, že ve třetím čtvrtletí roku 2017 vzrostla průměrná mzda meziročně o 6,8 % na 29.050 Kč. Pokud zohledníme inflaci, tak navýšení je o 4,2 %. Více než průměr pak rostl medián, který se navýšil o 7,1 % a dosáhl tak hodnoty 25.181 Kč. Růst tohoto ukazatele k tak poukazuje na to, že se v ČR vyskytuje spíše větší množství hůře placených profesí. Vývoj průměrné mzdy v jednotlivých krajích za třetí čtvrtletí 2017 je uvedený na obrázku níže. (ČSÚ, 2018)

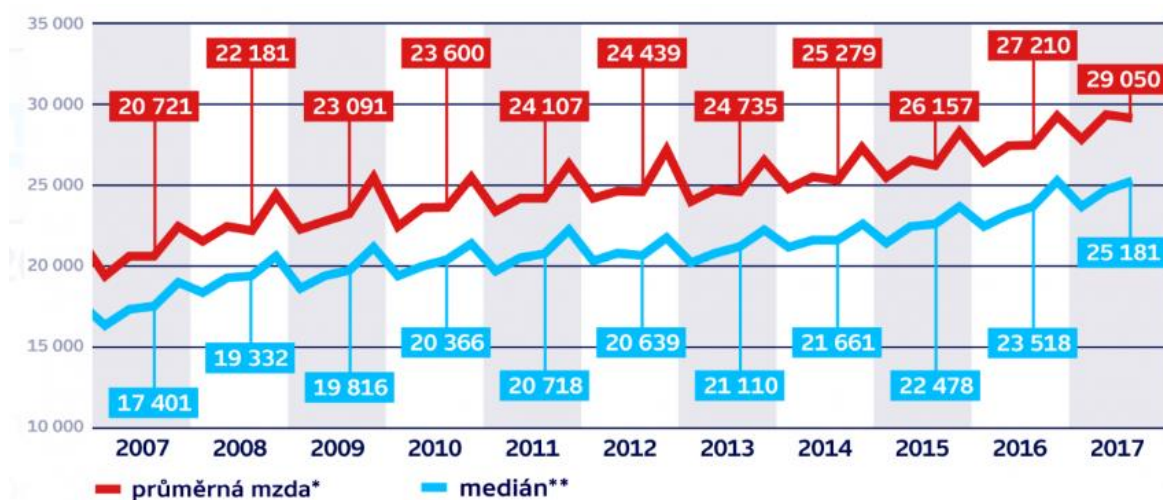
Obrázek 1 Vývoj průměrné mzdy v krajích ČR za 3. čtvrtletí 2017



Zdroj: ČSÚ, ČT24 2018

Z hlediska stanovení a vymezení průměrné mzdy je medián střední hodnotou mezd na českém trhu práce. Představuje tak hodnotu mzdy zaměstnance uprostřed hodnot mezd, tedy polovina hodnot mezd je nižší než je medián a druhá polovina vyšší. Medián u mužů na pracovním trhu dosáhl 27.486 Kč a u žen na pracovním trhu 22.584 Kč. Mnoho zaměstnanců na českém pracovním trhu na průměrnou mzdu reálně nedosáhne. Proto je podstatný ukazatel mediánu mezd, který lépe vystínuje mzdovou úroveň v rámci ČR. Obecně je tak možné konstatovat, že dvě třetiny zaměstnanců na českém trhu práce na průměrnou mzdu nedosáhnou. Vývoj průměrné mzdy a mediánu v letech 2007 až 2017 je uvedený na obrázku níže. (ČSÚ, 2018)

Obrázek 2 Vývoj průměrné mzdy a mediánu v letech 2007 až 2017 (v Kč)



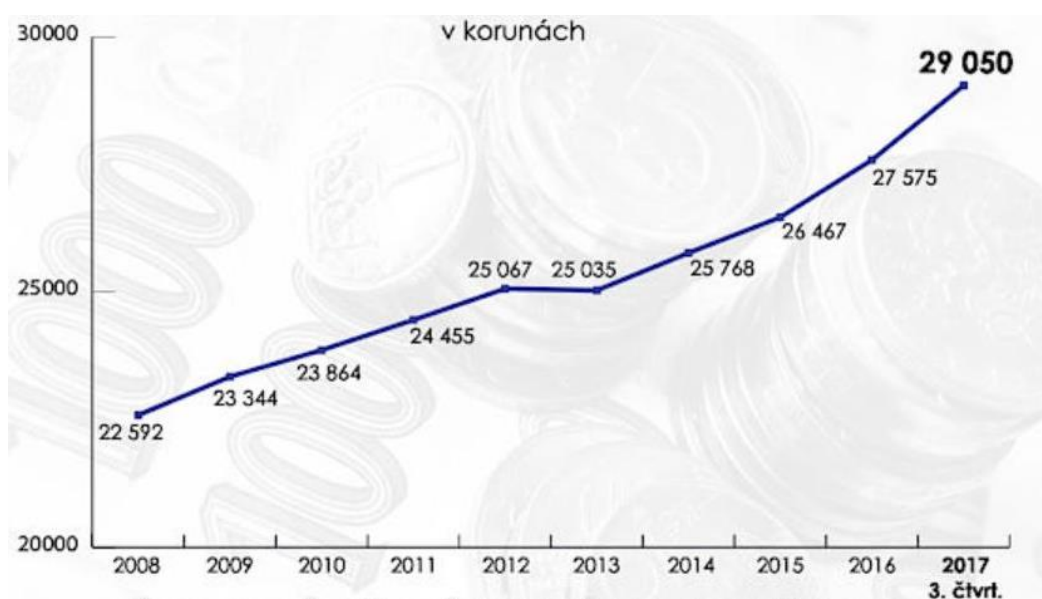
Zdroj: ČSÚ, ČT24 2018

Pro výši průměrné mzdy je charakteristický vysoký růst mezd související s nízkou nezaměstnaností ve střednědobém časovém horizontu. Na základě vyšších mezd se navyšuje spotřeba domácností, což je hlavním faktorem růstu české ekonomiky. Můžeme také uvést, že hrubý domácí produkt ve třetím čtvrtletí vzrostl a zrychlil růst přibližně o pět procent a můžeme predikovat, že si stávající tempo udrží také v prvním čtvrtletí roku 2018. Růst mezd v jednotlivých oborech na pracovním trhu, a také posilující růst české koruny zvyšují kupní sílu českých spotřebitelů v zahraničí. Z praktické hlediska na pracovním trhu v ČR přibližně 80 % zaměstnanců pobíralo mzdu mezi 12.170 Kč a 45.740 Kč. Vývoj růstu průměrné mzdy je na grafu uvedený níže. (ČSÚ, 2018)

V rámci současného pracovního trhu v ČR dynamika mezd v jednotlivých oborech převyšuje dynamiku produktivity práce a firmy jako zaměstnavatelé musí snižovat svou ziskovou marži, aby si své vlastní zaměstnance udrželi, a také, aby získali nové, potencionální zaměstnance. Možnosti vytvářet relevantní nabídky a vhodné pracovní příležitosti, které budou pro potencionální zaměstnance zajímavé, se bude ve střednědobém časovém horizontu zmenšovat, bude tedy nutné přizpůsobit růst mezd zvyšování produktivity. Nedostatek pracovní síly na pracovním trhu v ČR a růst mezd bude nutit firmy investovat do lidských zdrojů. Firmy se tak budou snažit zvolnit pracovní sílu a získávat nový pracovní potenciál automatizací pracovních činností a procesů, stejně jako bude nutné zvyšovat produktivitu výroby a poskytovaných služeb. (ČNB, 2018)

Nejrychleji rostly mzdy zaměstnanců v oblasti gastronomie, a také v oblasti ubytovacích služeb, meziročně to bylo o hodnotu 10,3 %, což souvisí jednak se zavedením EET, a také to představuje přesun mzdové kompetence mimo šedou ekonomiku, a také to souvisí s růstem minimální mzdy. Nejpomaleji tak rostly mzdy ve finanční sféře, a to o 2,8 %. Průměrný nominální mzda ve třetím čtvrtletí 2017 meziročně vzrostla o 6,8 %, nicméně dynamika mezd na trhu práce ve srovnání s předchozím čtvrtletím mírně zpomalila oproti původní predikci v této oblasti. (ČNB, 2018)

Graf 3: Růst výše průměrné mzdy ve sledovaném období do 3. čtvrtletí 2017



Zdroj: ČNB 2018

3.5 Zaměstnanecké benefity na českém trhu práce

V souvislosti s poskytováním mzdy jsou ze strany zaměstnavatelů pro zaměstnance poskytovány různé benefity. Jejich cílem je samozřejmě ztraktivnit firmu jako zaměstnavatele pro potenciální zaměstnance, ale také udržet stávající zaměstnance na jejich pracovních pozicích, tedy posilovat jejich loajalitu vůči firmě. Stejně jako určení výše mzdy, tak stanovení rozsahu a možností benefitů není jednoduché a musí být zohledněny jak požadavky a potřeby zaměstnanců, jejich aktuální poptávka po benefitech, tak také možnosti zaměstnavatele a zhodnocení daňové výhodnosti pro něj z hlediska

celkových nákladů i možností úspory daňových nákladů na základě poskytování jednotlivých benefitů.

V rámci českého trhu práce a v rámci jednotlivých firem působících na tomto trhu je možné uvést, že existují finanční i nefinanční benefity. Jejich rozsah a obsahové řešení je dáno pracovní pozicí daného zaměstnance, a také je odvislé od toho, zda se jedná o manažerské pracovní pozice nebo zaměstnance v rámci dané firmy. Z hlediska poskytování zaměstnaneckých benefitů je tak rozhodující pracovní pozice a zařazení ve firmě v rámci organizační a řídicí úrovně firmy. Mezi hlavní zaměstnanecké benefity, které jsou ve firemní praxi prosazovány na českém trhu práce je možné uvést tyto: (Vlastní zpracování)

- Automobil pro firemní, a také pro soukromé účely, je to poměrně častý benefit jak pro zaměstnance, ale spíše pro vedoucí pracovníky a management,
- Dovolena navíc, standardně mají zaměstnanci pět týdnů dovolené, je to často užívaný benefit,
- Účast na firemních akcích, je to zejména na různých výročních akcích nebo společenských akcích firem, benefit je spíše založen na dobrovolnosti a zájmu zaměstnance,
- Flexibilní pracovní doba, výjimečně také home office, v současné době se prosazuje častěji z důvodu snahy o udržení a loajality zaměstnanců,
- Mobilní telefon jak pro pracovní, tak pro osobní účely, velmi častý benefit, v současné době je již vnímán jako standard na dané pracovní pozici,
- Nadstandardní zdravotní péče, většinou je to benefit vlastního systému zdravotní péče firmy, typický je tento benefit pro velké, většinou nadnárodní a mezinárodní firmy,
- Notebook pro pracovní, ale také pro osobní účely, častý benefit například konkrétně pro obchodní pozice, jako jsou obchodní zástupci nebo pro vedoucí pracovníky a management,
- Systém odborného vzdělávání a možnosti účasti na odborných školeních, benefit pro všechny zaměstnance, nicméně je velmi citlivý na ekonomické výsledky firmy,

ale také na externí faktory, je to jeden z prvních benefitů, které byly omezovány a ručeny v období finanční a ekonomické krize,

- Odchodné při odchodu do důchodu, benefit užívaný jen občasně a spíše ve velkých firmách,
- Oddychová a relaxační místnost, možnost relaxace během pracovní doby, je to také benefit prosazovaný vlivy ze zahraničních firem, typické pro velké a nadnárodní firmy, ale přenáší se také do malých a středních firem,
- Odměny při pracovních a životních událostech, mimořádné finanční prémie za pracovní výkonnost, jsou dost závislé na firemní kultuře dané firmy, ale také na interních předpisech mzdového charakteru, jejich dopady jsou v některých případech sporné,
- Ovoce na pracovišti, je benefitem, který je také prosazován v zahraničí, v českých podmínkách je to například benefit prosazovaný v IBM, Yahoo a dalších,
- Parkovací místo v místě zaměstnavatelského pracoviště, také již benefit vnímaný jsou součástí pracovní nabídky pro zaměstnance firmy,
- Příspěvek firmy na důchodové spoření, je to jeden z častých finančních benefitů pro zaměstnance na všech pracovních pozicích, odlišuje se případně jen výše tohoto příspěvku,
- Sick day a předplacené volno na zdravotní zotavení, stále častěji se prosazující nefinanční benefit ve firmách všech velikostí,
- Školka pro děti zaměstnanců, zejména u velkých nadnárodních firem je to stále častější nefinanční benefit,
- Podpora sportovních aktivit, stejně jako podpora kultury a volného času zaměstnance, InSPORT karta, poměrně častý finanční benefit, zejména u firem poskytující služby, působící v cestovním ruchu, využívají jej firmy všech velikostí,

- Stravování a stravenky nad rámec platné právní úpravy, také častý benefit, vnímaný v dnešní době jako součást standardní pracovní nabídky pro potenciálního zaměstnance.

Výše uvedený seznam finančních a nefinančních benefitů je možné formulovat jako základní, nicméně v českém firemním prostředí a na českém pracovním trhu se objevuje také další soubor benefitů, které jsou již z větší míry zohledňovány a udělovány na základě dané pracovní pozice zaměstnance. Na jeho řídicím zařazení, a také na míře odpovědnosti v rámci dané firmy. K výše základnímu souboru benefitů je také možné formulovat další benefity, které jsou následující: (Vlastní zpracování)

- Příspěvky životního a úrazového pojištění, jsou využívány například v bankovníctví a obecně ve firmách, které se financemi a účetnictvím, využití tohoto benefitu je ve firmách všech velikostí,
- Příspěvek při onemocnění, 100 % výše náhrady mzdy během období nemoci zaměstnance, zatím spíše méně využívaný benefit, omezený hlavně na velké, případně střední firmy,
- Příspěvek při narození dítěte, také spíše méně rozšíření benefit,
- Příspěvek při doporučení známého do pracovního poměru v rámci dané firmy, v současné době je to poměrně rozšířený benefit zejména ve výrobních firmách, ale také ve firmách poskytující služby a ve státní správě, souvisí s nedostatkem pracovních sil na pracovním trhu a s převisem poptávky na pracovním trhu,
- Bonus při nástupu zpět do zaměstnání bezprostředně po ukončení mateřské dovolené, také spíše méně využívaný benefit, určený zejména pro ženy,
- Dva týdny otcovské dovolené při narození dvojčat nebo trojčat, velmi omezený benefit i s ohledem na charakter této události a na její četnost,
- Placené dny volna nad rámec platné právní úpravy, benefit, který je v současné době také více poskytován, zejména k udržení zaměstnance a podpoře loajality.

Tato druhá skupina benefitů se stanovuje spíše již se zaměřením na konkrétní osobu zaměstnance, má vztah k nějaké významné životní události, která souvisí s osobním nebo

pracovním životem zaměstnance. Mimo benefitů jsou také zejména ve velkých nadnárodních společnostech prosazovány dobrovolnické aktivity, které firmy prosazují jako specifický benefit ve vztahu ke společenské prospěšnosti a k budování pozitivní goodwill firmy a vztahu k veřejnosti, konkrétně pak jsou to následující: (Vlastní zpracování)

- Daňová asigance ve stanovené výši několika procent, variabilně, z daní na filantropické účely,
- Dobrovolnické projekty různého zaměření, dobrovolnictví během pracovní doby ve formě placeného volna,
- Darování krve v maximálním rozsahu čtyřikrát ročně, často toto realizují zdravotnické firmy, zdravotní pojišťovny a další,
- Dobrovolnictví vyplývající z Corporate Governance jednotlivých firem.

Na podobě a obsahovém řešení firemních zaměstnaneckých benefitů se podílí také firemní kultura dané firmy. Jsou to také programy společenské odpovědnosti, a také to, jakými způsoby firma přispívá k řešení ekologických a sociálních problémů, typicky například výrobní firmy, konkrétně je toto prosazovány ve firmě Škoda Auto. Zaměstnanecké benefity jsou tak většinou provázány s některými obecnými principy, které firmy prosazují, konkrétně pak: (Clark, C. S., 2000, s. 747-748)

- Využívání firemních technologie a expertiz k řešení celospolečenských problémů,
- Strukturování odpovědných programy tak, aby z nich plynuly maximální benefity společnosti,
- Podpora zaměstnanců a jejich motivace, aby se zapojili k podpoře komunit ve společnosti.

S firemní kulturou a zaměstnaneckými benefity souvisí také pojem **Work a Life Balance**. Představuje snahu dané firmy ve vztahu k jejím zaměstnancům, aby byl poskytován komplexní přístup k těmto zaměstnancům, aby byly podporovány jejich rodiny i rozmanitost jejich práce na pracovních pozicích. Danou koncepci podporují většinou velké nadnárodní společnosti, ale stále častěji se prosazuje i do dalších firem na českém pracovním trhu. Koncepce Work a Life Balance má zaměstnancům firmy umožnit sladění jejich pracovních aktivit, jejich rodinného a osobního života. Mnohdy se právě od této koncepce odvíjí celková podoba všech poskytovaných benefitů, daná firma tak pomáhá

aktivně integrovat pracovní, rodinné, vzdělávací zájmy a zájmy osobního charakteru. Firma buduje také povědomí a respekt vůči kulturní rozmanitosti na pracovišti a důvěru v rámci multikulturních týmů. (Clark, C. S., 2000, s. 747-748)

3.5.1 Zaměstnanecké benefity v roce 2018

V souvislosti s již výše uvedeným nedostatkem zaměstnanců na českém trhu práce narůstá také význam zaměstnaneckých benefitů, toto se bude dále zvyšovat také v roce 2018. Zejména pak se jedná o zaměstnanecké benefity nefinančního charakteru. Benefity budou i v roce 2018 určeny k motivaci zaměstnanců a upevnění jejich vlastní loajality k dané firmě, ale také jejich rozsah a zejména vhodné složení bude utvářet na českém trhu práce konkrétní konkurenční výhodu pro jednotlivé firmy. Cílem tohoto bude zejména získat a udržet kvalitní zaměstnance.

V roce 2017 byl zákonem č. 170/2017 Sb., zákon, kterým se mění některé zákony v oblasti daní, přinesl mimo jiných změn také rozšíření okruhu nepeněžních plnění osvobozených u zaměstnance od daně z příjmů. Firmy jako zaměstnavatelé mohou nově s účinností od 01. 01. 2018 rozšířit nabídku benefitů například o pořízení zdravotnických prostředků. Pro řadu zaměstnanců tak může být zajímavý od daně osvobozený příspěvek na pořízení dioptrických brýlí nebo zdravotní obuvi. Velkou výhodou je, že příspěvek lze poskytnout bez ohledu na to, zda se zdravotnické prostředky nakoupí ve zdravotnickém zařízení či mimo takové zařízení konkrétně například v optice nebo prodejně zdravotnických potřeb. Pro nezdravotnické zařízení to ale platí jen tehdy, nakoupí-li se zdravotnické prostředky na lékařský předpis. (zákon č. 170/2017 Sb.)

Novým druhem benefitů je také nepeněžní příspěvek související s nabídkou příspěvku na tištěné knihy, včetně příspěvku na obrázkové knihy pro děti zaměstnanců. Podmínkou však je, že případná reklama v knize nepřesáhne 50 % její plochy. (zákon č. 170/2017 Sb.) Nové benefity může firma poskytnout rodinným příslušníkům zaměstnance. Mohou být poskytnuty ze sociálního fondu, fondu kulturních a sociálních potřeb, ze zisku po zdanění nebo z nákladů firmy. Osvobození od daně se u zaměstnance uplatní také z benefitu poskytnutého rodinnému příslušníkovi. Má-li zaměstnavatel upraveno poskytování nepeněžních plnění zaměstnancům vnitřním předpisem, potom pro využití

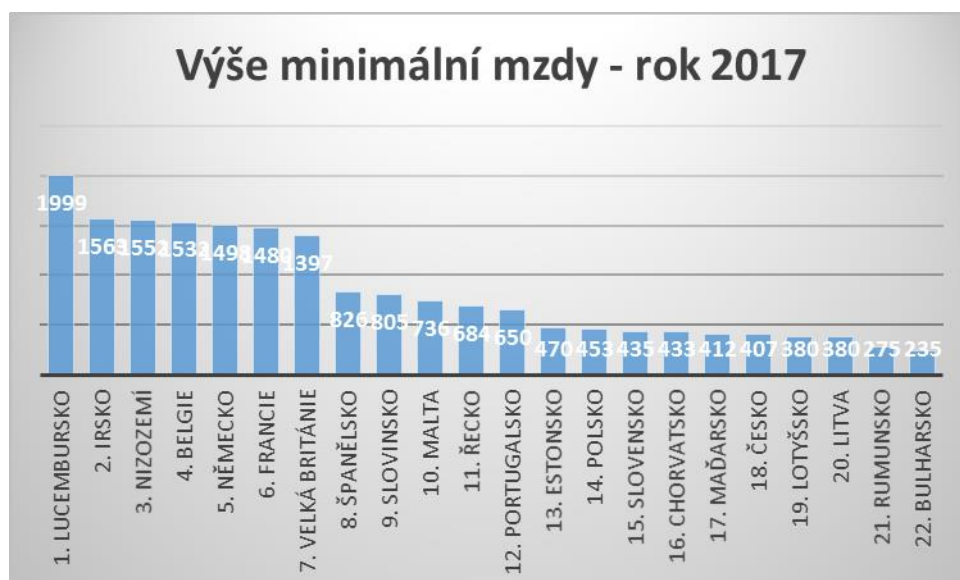
nových benefitů se tento předpis musí odpovídajícím způsobem upravit. (zákon č. 170/2017 Sb.)

4 Vlastní práce

4.1 Komparace minimální mzdy v ČR a v zemích Evropské unie

V rámci této kapitoly praktické části bakalářské práce se zaměříme na komparaci výše minimální mzdy v ČR a v zemích Evropské unie. Kapitola tak navazuje na teoretická vymezení dané problematiky a navazuje tak na aktuální vývoj na českém pracovním trhu z hlediska výše minimální mzdy v komparaci s dalšími státy Evropské unie. Dlouhodobým problémem je skutečnost, že stále existují rozdíly mezi minimální mzdou v zemích západní Evropy a mezi minimálními mzdami v zemích východní Evropy. Srovnání výše minimálních mezd zveřejňuje Eurostat, nicméně v celkovém srovnání není výrazné ani zvýšení minimální mzdy v roce 2017 na 11.000 korun měsíčně. ČR je aktuálně na pátém místě od konce z hlediska celkového srovnání států EU po zohlednění rozdílné kupní síly v jednotlivých evropských zemích. Mezi nejvyšší hodnotu minimální mzdy můžeme uvést v Lucembursku, což je v přepočtu přibližně 54.000 korun, v celkovém srovnání je rozdíl od ČR o více než 1592 EUR. Přehled výše minimální mzdy v roce 2017 v EU je uveden v grafu níže.

Graf 4: Výše minimálních mezd v EU v roce 2017



Zdroj: Eurostat, 2018

Celkový přehled z hlediska vývoje minimálních mezd v EU je uvedený v tabulce níže.

Tabulka 1 Celkový přehled minimálních mezd v EU v roce 2017

Pořadí a země	Rok 2017	Rok 2008	Podíl k mediánové mzdě (rok 2014)
1. Lucembursko	1999	1570	56 %
2. Irsko	1563	1462	45 %
3. Nizozemí	1552	1335	56 %
4. Belgie	1532	1310	52 %
5. Německo	1498	(nic)	53 %
6. Francie	1480	1280	62 %
7. Velká Británie	1397	1242	49 %
8. Španělsko	826	700	45 %
9. Slovinsko	805	539	62 %
10. Malta	736	617	48 %
11. Řecko	684	794	(nejsou data)
12. Portugalsko	650	497	64 %
13. Estonsko	470	278	40 %
14. Polsko	453	313	52 %
15. Slovensko	435	241	46 %
16. Chorvatsko	433	330	(nejsou data)
17. Maďarsko	412	272	54 %
18. Česko	407	300	39 %
19. Lotyšsko	380	230	52 %
20. Litva	380	232	52 %
21. Rumunsko	275	139	50 %
22. Bulharsko	235	112	57 %

Zdroj: Eurostat, 2018

Z celkového srovnání výše je patrné, že z hlediska výše minimální mzdy je situace lepší v dalších zemích V4, jako je Polsko, Slovensko i Maďarsko. Nicméně trend růstu minimální mzdy je patrný ve většině členských zemí Evropské unie. Při srovnání nárůstu minimální mzdy oproti roku 2008, který je také v tabulce uvedený, tak tento nárůst byl signifikantní v Bulharsku, stejně jako v Rumunsku a na Slovensku. Nejmenší změny pak byly ve Velké Británii, Chorvatsku a Nizozemsku s Francií. Specifická pozice je pak Řecka, které stále prochází dluhovou krizí a zde namísto zvyšování se z úsporných důvodů snižovala výše minimální mzdy. (Eurostat, 2018)

Minimální mzdu však vůbec nezaručuje šest členských států Evropské unie, je to Rakousku, Dánsko, Švédsko, Finsko, Itálie a Kypr. V tomto srovnání je také nutné uvést, že do roku 2014 nezaručovala zákonná právní úprava na celostátní úrovni minimální mzdu ani v Německu. Eurostat také vymezuje podíl minimální mzdy k mediánu mezd. Medián tak představuje hodnotu mzdy zaměstnance uprostřed řady mezd. Představuje to zkušenost, že polovina hodnot mezd je nižší a druhá polovina je vyšší než medián. Nejvyšší podíl minimální mzdy k mediánu mezd je v Portugalsku, Francii a Slovinsku. V Česku dosahuje necelých 40 procent, což je podle statistiků nejnižší hodnota v EU. (Eurostat, 2018)

4.2 Mzdový vývoj v bankovníctví v rámci českého pracovního trhu

Oblast bankovníctví na českém pracovním trhu je srovnatelná s rokem 2017. Můžeme konstatovat, že se mírně zvyšovaly mzdy ve všech pracovních pozicích. Bankovní specialisté a talentovaní junioři v bankovníctví jsou nejvíce poptáváni napříč jednotlivými bankovními segmenty a senioritou na jednotlivých bankovních pracovních pozicích. Bankovní instituce se na českém bankovním trhu snaží pro klienty zatraktivnit produktovou nabídku, ale také nabídku služeb, jak z hlediska obsahu celého portfolia, ale také z hlediska cenové nabídky. Tyto snahy jsou patrné zejména u malých a nových bank na českém bankovním trhu, kdy tyto kroky vedou ke změnám v obchodních strategiích bank, zejména pak tradičních bank. Jednotlivé bankovní instituce tak kladou zvýšený důraz na kvalitní marketingovou a obchodní propagaci.

Kvalitní prezentace a propagace představuje nejenom prostředek získávání nových potenciálních klientů, ale také zájem nových zaměstnanců, zejména pak schopné motivované uchazeče o pracovní pozice v bankovníctví. Zájem je zejména o kvalitní zaměstnance v bankovníctví na obchodních pozicích, produktové a marketingové specialisty. Vývoj klientů nových a malých bank na českém bankovním trhu prezentuje následující tabulka níže.

Tabulka 2 : Vývoj počtu klientů nových bank

Banka	Počet klientů/leden 2015	Počet klientů/listopad 2016	Počet klientů/leden 2018
Air Bank	330 000	508 000	605 000
Banka Creditas		20 000	40 000
Equa Bank	120 000	242 000	307 000
mBank	540 000	630 000	650 000
Sberbank	80 000	107 250	125 000
Fio banka	460 000	660 000	798 000
Zuno*	250 000	250 000	
Hello bank			400 000
Celkem	1 780 000	2 417 250	2 925 000

Zdroj: jednotlivé banky; *banka ukončila činnost v roce 2017

Zdroj: Šetření jednotlivých bank v roce 2018 (měsíc únor 2018)

Na základě tohoto srovnání výše můžeme konstatovat, že Fio banka má na trhu největší počet klientů, následuje pak mBank a Air Bank. mBank patří z hlediska nových bank mezi nejdříve zavedené banky, u Fio banky a u Air banky je vývoj z hlediska jejich vstupu na český bankovní trh srovnatelný, nicméně propagace Fio banky je na českém bankovním trhu mnohem důraznější. Nicméně ale obě uvedené banky jsou z hlediska propagace podobně aktivní. Mezi počty nových bank přibyla v roce 2017 Hello bank, která začala na českém bankovním trhu fungovat na základě transformace společnosti Cetelem. Tato banka uvádí, že její služby využívá 400 tisíc klientů, ale je nutné uvést, že mnozí klienti tvoří bývalé klienty společnosti Cetelem. Nárůst klientů uvádějí ve svých statistikách i ostatní nové banky. Equa Bank má už 307 tisíc klientů, Sberbank 125 tisíc a Banka Creditas 40 tisíc. Jediná nízkonákladová banka, která konkurenčním boji prohrála na českém bankovním trhu je Zuno banka. (Vlastní, 2018)

V oblasti back office na českém bankovním trhu se dokončují implementace regulačních nařízení, které připravuje Česká národní banka, tyto požadavky ze strany ČNB pak drží kvalitativní požadavky na znalosti uchazečů na vysoké úrovni. Nutnou znalostí uchazečů o pracovní pozice jsou požadavky na cizí jazyky, zejména pak na odborné a komunikativní úrovni. Mimo tohoto je u absolventů požadována také pokročilá znalost MS Office a zejména pak její součástí Excel, dále jsou požadovány měkké dovednosti, aktivní přístup

na pracovních pozicích a také velká motivace se učit. U kandidátů na seniorní pozice v bankovníctví je hlavním požadovaným přínosem expertíza a praktické zkušenosti.

Zkušení kandidáti a bankovní specialisté jsou na pracovním trhu spíše pasivní, na inzerci aktivně nereagují a čekají na oslovení a zajímavou nabídku ze strany zaměstnavatelů v bankovním sektoru. Tento trend se v posledních několika letech promítá do mzdového očekávání a dalších parametrů nabídky. Ze strany zaměstnanců v bankovním sektoru jsou požadovány benefit, které se týkají flexibility, je to zejména flexibilní pracovní doba, možnost home office, stejně jako dovolená navíc nad rámec stanovených 25 dní, u obchodních pozic v bankovním sektoru je velká poptávka pro služební automobil nejenom pro pracovní, ale také pro osobní užití. Je nutné uvést, že zaměstnavatelé nejsou schopni vždy těmto požadavkům vyhovět, velký vliv na toto může mít výběrové řízení. Ze strany uchazečů o pracovní pozice je nadále preferována smlouva na dobu neurčitou.

V rámci bankovního trhu se v roce 2017 projevilo mírnější navýšení mezd na jednotlivých pracovních pozicích v bankovníctví. V oblasti front office se mzdy zvyšovaly v průměru o 2 – 3 %, u pracovních pozic v back office je to nárůst o 7 %. Toto navýšení ale nebylo plošné, odvíjí se od zkušeností a kvality uchazečů o pracovní pozice v bankovníctví. V případě juniorních uchazečů o pracovní pozice se hodnotí především jejich potenciál a přidaná hodnota na pracovní pozici v rámci bankovní instituce do budoucna. S ohledem na sídla jednotlivých bank jsou back office role situovány z 90 procent v Praze. Poptávka po uchazečích na pracovní pozice front office, především pak na obchodní pracovní pozice je v rámci ČR rozložena poměrně rovnoměrně. Mzdové rozdíly v regionech však přetrvávají i v roce 2018. mzdové rozdíly se mohou odlišovat v komparaci s Prahou o výši 12 – 15 %, a to v závislosti na konkrétní lokalitě a banky jako zaměstnavatelé zatím nemají pro zlepšení mzdové situace dostatečný prostor. V roce 2018 je možné predikovat další mírný růst mezd, toto bude patrné hlavně v segmentu front office. Můžeme predikovat také zvýšenou poptávku a požadavky ze strany zaměstnanců na mzdy celkově a na poskytované benefity. Zaměstnavatelé jako banky budou muset nastavit kvalitní retenční programy pro své zaměstnance.

Tabulka 3: Vývoj mezd v back office v bankovníctví v roce 2018

BACK OFFICE	MIN	MAX	TYPICAL
Credit Risk Analyst / retail	35 000	55 000	45 000
Credit Risk Analyst / corporate	35 000	80 000	70 000
Credit Risk Manager	60 000	120 000	85 000
Operational Risk Analyst	35 000	75 000	65 000
Market Risk Analyst	35 000	90 000	80 000
Market Risk Manager	70 000	130 000	100 000
ALM Specialist	40 000	85 000	75 000
Treasury Analyst	35 000	90 000	70 000
Treasury Manager	80 000	160 000	110 000
Regulatory Reporting Analyst	40 000	80 000	60 000
Internal Audit Specialist	35 000	80 000	60 000
Internal Audit Manager	85 000	150 000	120 000
Compliance Specialist	35 000	55 000	45 000

Zdroj: Hays, 2018

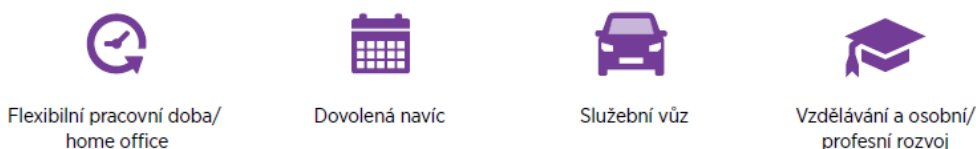
Tabulka 4: Vývoj mezd ve front office v bankovníctví v roce 2018

FRONT OFFICE	MIN	MAX	TYPICAL
Relationship Manager (SME)	50 000	100 000	70 000
Senior Relationship Manager (Large Corporate)	80 000	180 000	120 000
Privátní bankéř (Private Banking)	50 000	120 000	70 000
Poradce pro bonitní klientelu (bonitní retail)	30 000	48 000	40 000
Poradce pro VIP klientelu (VIP bonitní retail)	37 000	60 000	45 000
Firemní bankéř junior - retail (SMB)	30 000	37 000	35 000
Firemní bankéř - retail (TOP SMB)	32 000	55 000	45 000
Osobní bankéř (mass retail)	20 000	30 000	26 000
Investiční garant	35 000	48 000	42 000
Branch Manager	45 000	110 000	70 000
Sales Team Leader	30 000	55 000	45 000
Head of Corporate Banking Team (SME)	90 000	180 000	125 000
Head of Corporate Banking Division (Large Corporate)	110 000	220 000	160 000
Middle Office - B2B	30 000	50 000	40 000

Zdroj: Hays, 2018

4.3 Zaměstnanecké benefity na českém bankovním trhu

Na základě analýz externích společností zaměřujících se otázky HR a pracovních míst na českém pracovním trhu je možné uvést, že na bankovním trhu v ČR jsou ze strany zaměstnanců jednotlivých bank poptávány benefity uvedené v grafickém přehledu níže.



Tyto čtyři benefity budou v roce 2018 mezi zaměstnanci českých bank poptávány v největší míře. Jak je patrné, tak například nejčastější a tradiční benefity ve formě stravenek nebo služebního mobilu nejsou ze strany zaměstnanců poptávány vůbec, přitom například v roce 2015 patřily i v oblasti bankovníctví mezi nejčastější. Je však nutné uvést, z vlastní pracovní zkušenosti, že české banky často využívají benefity podle jejich daňové výhodnosti pro jejich vlastní podnikatelskou činnost, než přímo podle požadavků vlastních zaměstnanců. Proto se v následující analýze zaměříme na zhodnocení poskytovaných benefitů v současném bankovníctví na základě jejich daňové výhodnosti. Je nezbytné uvést, že naprostá většina českých bank vnímá benefity jako samozřejmou věc poskytovanou pro své zaměstnance. Hlavním záměrem poskytování zaměstnaneckých benefitů ze strany bank je zejména **motivace zaměstnanců a upevnění loajality vůči zaměstnavateli**.

Zaměstnanecké benefity mají v současné době, kdy je nedostatek potencionálních zaměstnanců roli při hledání práce a při rozhodování potencionálních uchazečů o pracovní pozice v jednotlivých bankách. Zaměstnanecké benefity nejsou právně vymahatelné, mnohé banky na trhu nastavují vlastní systém benefitů podle svých potřeb, například podle pracovní pozice a zařazení v hierarchii dané banky. Také v bankovníctví je nutná analýza toho, jaké benefity jsou motivující pro jednotlivé zaměstnance. Od tohoto jsou hlavně vedoucí pracovníci, kteří mohou analyzovat potřeby a očekávání ze strany zaměstnanců, co se týká poskytovaných benefitů. U zaměstnanců v bankovníctví je však nutné uvést, že benefity musí vnímat jako oprávněnou výhodu a ne jako automatickou součást mzdy.

Z obecného hlediska pracovního trhu patří mezi nejoblíbenější benefity v roce 2017 v rámci ČR tyto benefity, konkrétně pak:

- Příspěvek na stravování ve formě stravenek,
- Mobilní telefon,
- Vzdělávací kurzy a vzdělávání obecně,
- Flexibilní pracovní doba,
- Týden dovolené navíc,
- Služební auto pro pracovní i pro soukromé účely.

Při srovnání s hodnocením benefitů u bankovních zaměstnanců je patrný určitý soulad s požadavky některých benefitů. Nicméně jak už bylo uvedeno výše, mnohé z uvedených benefitů jsou však zaměstnanci považovány za samozřejmé a pozbývají tak svého motivačního účinku v rámci organizace dané firmy.

V bankovním sektoru jsou na vzestupu benefity zahrnující příspěvky na volnočasové aktivity, dále jsou jazykové kurzy pro podporu a rozvoj jazykových kompetencí zaměstnanců v bankovníctví, stejně jako benefity v oblasti stravování. Ve velkých firmách se nacházejí také závodní jídelny s kvalitní nabídkou jídel, stejně jako cenově dostupné nabídky jídel, které jsou kvalitativně na úrovni kvalitních restaurací. Některé firmy nabízejí také jídlo a pití k dispozici během dne, například v některých profesích maloobchodu, v bankovníctví toto není typický benefit. Mezi významné rozhodovací faktory, které jsou v bankovníctví důležité pro specifikaci správných benefitů, patří benefity s jejich daňovými dopady na danou banku, hodnotíme daňové aspekty jak na straně zaměstnavatele – banky, tak na straně zaměstnance.

Zaměstnanecké benefity je tak možné podle jejich daňové výhodnosti v bankovním sektoru rozdělit do několika skupin. Konkrétní členění je následující:

- 1. Daňově maximálně výhodné benefity** – pro zaměstnavatele jsou daňovým základem a pro zaměstnance jsou pak daňově osvobozeným příjmem. Do této kategorie je možné zahrnout tyto benefity:

- Závodní stravování v rámci finančního limitu, ve formě stravenek,
- Příspěvky zaměstnavatele na penzijní a životní pojištění, a to až do celkové výše 50.000 Kč za rok,
- Kurzy a školení, které souvisejí s činností zaměstnavatele, v bankovníctví jsou to jak měkké, tak tvrdé dovednosti,
- Úhrada za přechodné ubytování zaměstnanců do 3500 Kč měsíčně, platí například v případě výrobních firem.

2. Daňově výhodné benefity – pro zaměstnavatel jsou nedaňovým nákladem, ale zaměstnavatelem nemá povinnost platit z jejich poskytování sociální a zdravotní pojištění, pro zaměstnance se jedná o daňově osvobozený příjem.

- Nepeněžní plnění ve formě příspěvků na vzdělávání, na kulturu, ale také na sport na zdraví, nepeněžité forma je většinou poskytována ve formě poukázek nebo voucherů, konkrétně pak systém kafeterie,
- Úhrada za nadstandardní zdravotní péči,
- Poskytování rekreačního poukazu v nepeněžité formě do částky 20.000 Kč ročně,
- Poskytnutí nealkoholických nápojů na pracovišti,
- Bezplatné využití firemní mateřské školky,
- Dárky zaměstnancům do 2 000 Kč splňující účel stanovený vyhláškou o Fondu kulturních a sociálních potřeb.

3. Daňově neutrální benefity – u této kategorie benefitů je režim zdanění stejný jako u výplaty mzdy, existuje daňově uznatelný náklad na straně zaměstnavatele, ale příjem podléhá zdanění na straně zaměstnance a odvodům na sociální a zdravotní pojištění. U většiny z nich je ale podmínkou ujednání nároku na tento benefit ve vnitřních předpisech společnosti nebo v pracovní smlouvě.

- Firemní automobil pro služební i soukromé účely,

- Placené PHM pro soukromé účely,
- Týden dovolené navíc,
- Příspěvek na dopravu do zaměstnání,
- Úhrada za přechodné ubytování zaměstnanců nad limit 3 500 Kč měsíčně,
- Sick days – placené zdravotní volno, které není třeba dokládat rozhodnutím lékaře a další.

4. Daňově nevýhodné benefity - pro zaměstnavatele jsou nedaňovým nákladem a zároveň podléhají u zaměstnance zdanění a odvodům na sociální a zdravotní pojištění.

- Poskytnutí rekreačního pobytu v nepeněžní formě nad 20 000 Kč ročně,
- Dárky zaměstnancům jiných než reklamní a propagační předmět a nesplňující účel stanovený vyhláškou o Fondu kulturních a sociálních potřeb.

4.4 Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení

Dotazníkové šetření proběhlo elektronicky prostřednictvím portálu survio.com. Doba realizace dotazníkového šetření byla sedm dní a následné vyhodnocení dotazníku trvalo tři dny. Osloveni byli pracovníci bankovního sektoru ve městech Praha, Ostrava, Brno a České Budějovice, a to ve formě elektronické komunikace na vybrané bankovní instituce v těchto městech s odkazem na dotazník. V dotazníku jsou uzavřené i otevřené otázky, které se vztahují k problematice benefitů a mezd v bankovním sektoru. Cílem dotazníkového šetření je verifikovat, případně upřesnit informace a data, která se týkala mezd a benefitů v bankovním sektoru.

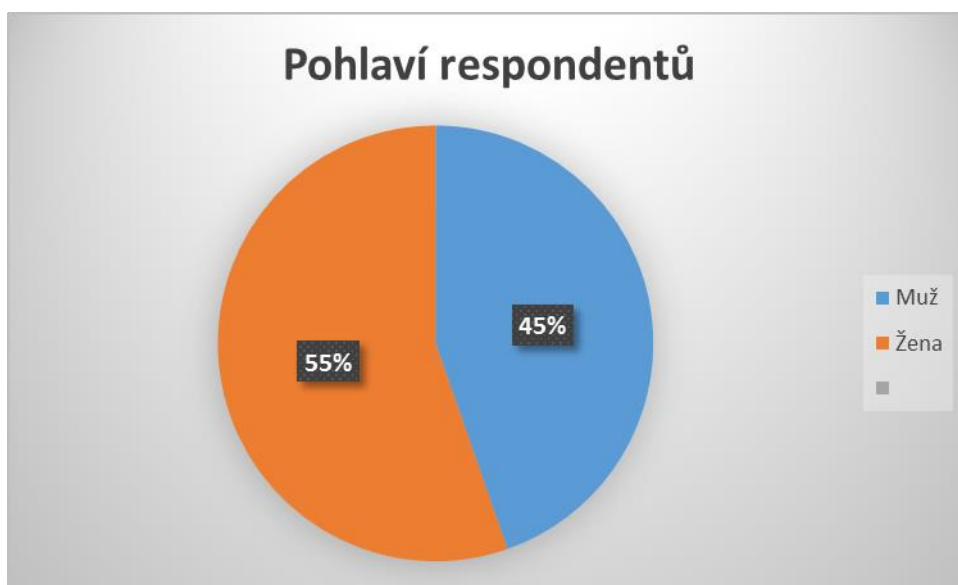
Dotazníkového šetření se po jeho skončení účastnilo 119 respondentů, nicméně sedm dotazníků nebylo odpovídajícím způsobem vyplněno a nemělo dostatečnou informační hodnotu, a proto tyto dotazníky byly vyřazeny. Celkově tak byly zpracovány informace a data ze 112 vyplněných dotazníků v elektronické podobě. Jednotlivé otázky, které jsou

v dotazníkovém šetření zpracovány, jsou vyhodnoceny v grafické podobě a opatřeny příslušným komentářem. Tyto komentáře jsou následně podkladem pro zpracování relevantních závěrů a doporučení v závěrečné kapitole bakalářské práce.

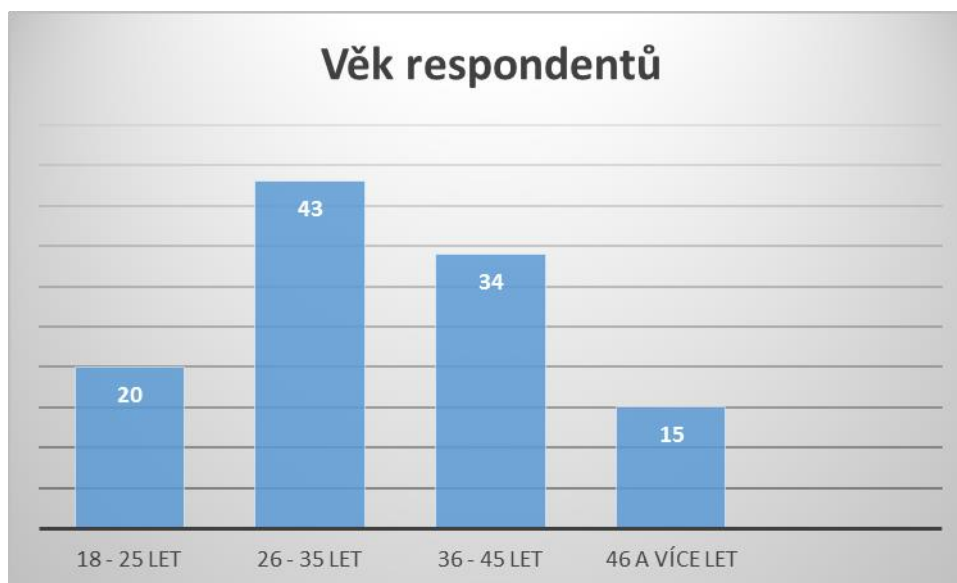
Vyhodnocení otázky 1, 2: Pohlaví respondentů, věk respondentů

V dotazníkovém šetření bylo zapojeno 50 zaměstnanců mužského pohlaví, které v bankovníctví působí ve front nebo back office. Zbývající počet zaměstnanců tvořily ženy, a to v celkovém počtu 62, tyto zaměstnankyně také působí ve front nebo back office v bankovních institucích. Z hlediska věkové stratifikace, převažují zejména zaměstnanci ve věku do 45 let, zaměstnanci nad věk 45 let jsou již na seniorních nebo vedoucích či manažerských pozicích a jejich počet z hlediska celkového souboru zaměstnanců je minoritní, jak toto vyplývá z výsledků zpracovaných v grafické podobě níže.

Graf 5: Pohlaví respondentů



Graf 6: Věk respondentů

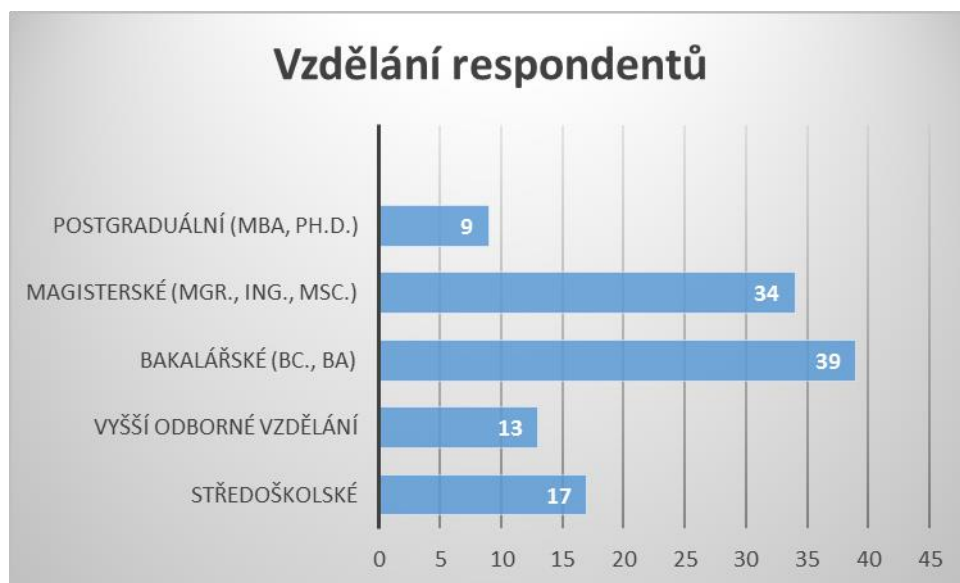


Vyhodnocení otázky 3,4: Dosažení vzdělání respondentů, délka praxe v bankovní instituci

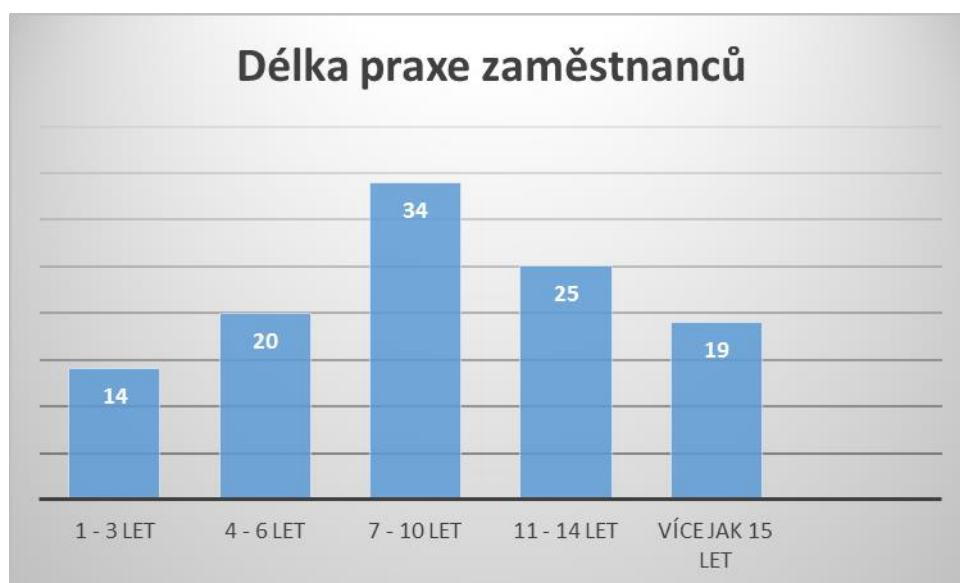
U těchto dvou otázek hodnotíme dosažené vzdělání, které respondenti v dotazníkovém šetření uvedli. V rámci pracovních pozic v bankovních institucích převládá vysokoškolské vzdělání. Nicméně na administrativních pozicích v bankovních institucích a na některých dalších základních pracovních pozicích jsou zaměstnanci se středoškolským nebo vyšším odborným vzděláním ekonomického směru. Zaměstnanci mají ve většině případů vzdělávání ekonomického nebo technického zaměření. U zaměstnanců HR oddělení je to dosažené vzdělávání v oblasti lidských zdrojů, případně vyšší manažerské vzdělávání pro zaměstnance na vedoucích pozicích v bankovních institucích.

Z hlediska dosažené praxe v bankovních institucích je možné uvést, že výsledky korelují s věkovou stratifikací zaměstnanců bank, kdy mladší zaměstnanci jsou na pracovních pozicích v bankách kratší dobu, nicméně zaměstnanci v dotazníkovém šetření hodnotí zejména pozitivně možnost kariérního růstu a přechody mezi jednotlivými odděleními a úrovněmi řízení. Z tohoto hlediska pak zaměstnanci nemají důvod k časté fluktuaci, kdy tato je omezena také celkově dobrým mzdovým ohodnocením a systémem benefitů, které se ale v jednotlivých bankovních institucích mění. O tomto bude pojednáno níže, nicméně v některých jsou kreditové systémy, v jiných pak systém kafeterie a další individuální systémy benefitů, které jsou navázány na personální strategii konkrétní bankovní instituce.

Graf 7: Vzdělání respondentů



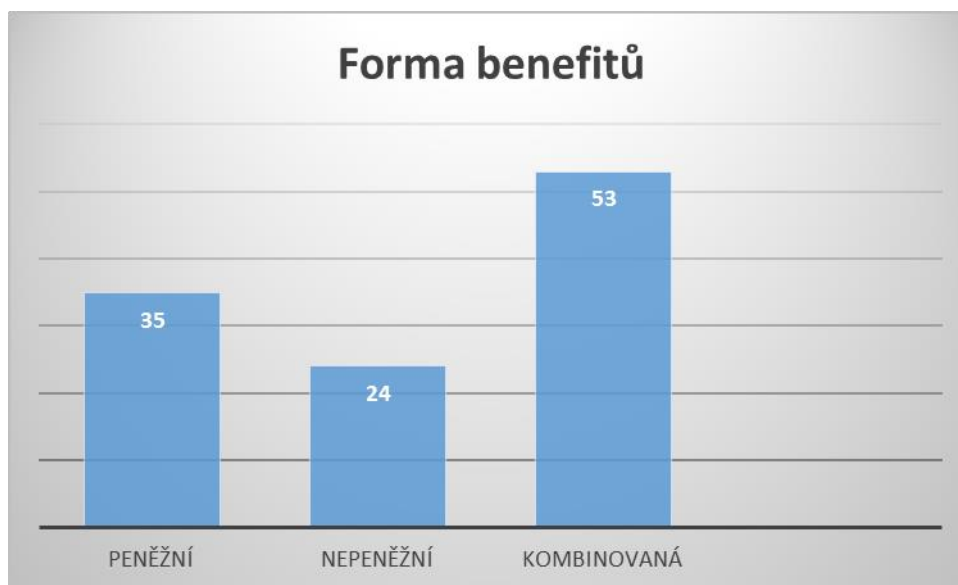
Graf 8: Délka praxe na pracovní pozici v bankovní instituci



Vyhodnocení otázky 5: V jaké formě dostáváte benefity od své bankovní instituce

U této otázky respondenti uváděli, že benefity jsou jim poskytovány jak v peněžní formě, tak v nepeněžní formě, ale také kombinovaným způsobem. Je to odvislé od toho, jaký systém benefitů je v dané bankovní instituci prosazován, jak už bylo uvedeno systém benefitů podle pracovní pozice, kreditový systém nebo kafeťerie, případně další individuální systémy, které vychází z personální strategie dané bankovní instituce. Výsledky jsou uvedeny v grafické podobě níže.

Graf 9: V jaké formě dostáváte benefity od své bankovní instituce



Pokud hovoříme o peněžní formě benefitů, tato v praxi dané bankovní instituce funguje na principu, že zaměstnanec na dané pracovní pozici podle svého pracovního zařazení v organizaci banky má k dispozici na zaměstnanecké benefity určitý objem finančních prostředků, které může v rámci daného roku vyčerpat. Podobně je to také u kreditového systému, kdy objem kreditů nebo finančních prostředků je odvislý nejenom od pracovní pozice, ale také od interních hodnotících kritérií, které se vztahují zejména k dosaženým pracovním výsledkům a pracovnímu výkonu v daném roce. Nepeněžní benefity jsou pak poskytovány například ve formě věcných darů nebo stravenek, ale jejich využití klesá a je nahrazováno především kombinovaným způsobem poskytování zaměstnaneckých benefitů pro jednotlivé zaměstnance. Je nutné uvést, že v rámci mzdového systému musí být respektován interní i externí systém spravedlnosti a zejména pak musí být jednoznačně a transparentně stanovena pravidla pro mzdy i benefity v rámci dané bankovní instituce.

Vyhodnocení otázky 5: Jaké benefity dostáváte od své bankovní instituce

U vyhodnocení této otázky mohou být jednotlivé odpovědi zavádějící, a to proto, že respondenti mohli uvést více benefitů, které jsou jim na dané pracovní pozici a na dané úrovni v bankovní instituci poskytovány. Proto můžeme u každého benefitu docílit počtu až 112 odpovědí respondentů, Naším cílem je zejména zhodnotit, do jaké míry korelují odpovědi respondentů s obecnými požadavky na benefity v bankovním sektoru v roce 2018, případně jaké jsou hlavní rozdíly z hlediska odpovědí jednotlivých respondentů.

Respondenti u této otázky mohli zvolit libovolný počet benefitů a mohli také doplnit případně některé specifické benefity, které ve svém zaměstnání dostávají.

Graf 10: Využívané benefity v zaměstnání v bankovních institucích



V návaznosti na grafické vyhodnocení jednotlivých benefitů, které jsou poskytovány zaměstnancům bankovních institucí, je možné formulovat tyto závěry.

- Stravenky jsou častým benefitem, zejména u nižších bankovních pozic, management v bankovní instituci může vycházet z širší nabídky benefitů, nicméně je možné uvést, že tento benefit je považován jako samozřejmá součást dané pracovní pozice zaměstnance,
- Služební mobil v bankovních institucích je poskytován na všech pracovních pozicích, u některých administrativních nebo nižších pracovních pozic není tento benefit poskytován, nicméně tento benefit je také vnímán jako součást pracovní pozice v dané bance,
- Služební automobil je poskytován především na vedoucích a manažerských pozicích, které vyžadují nutnost různých jednání v rámci jednotlivých poboček bank napříč ČR, tomuto odpovídá také četnost tohoto benefitu a jeho určení zejména pro manažerské pozice v bankovní instituci,

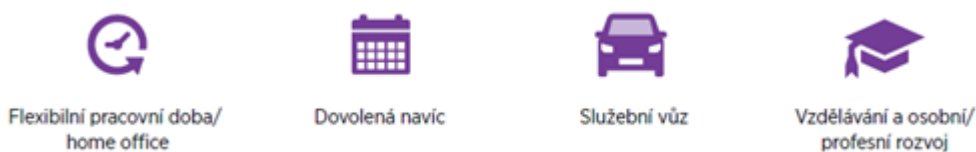
- Příspěvek na penzijní a životní pojištění je z hlediska zaměstnaneckých benefitů v bankovním sektoru poskytován poměrně často, jak je patrné také z výsledků šetření, je poskytován napříč všemi pracovními pozicemi, ale je nabízen jako jeden z možných benefitů z hlediska výběru z určitého počtu benefitů například v souvislosti s benefitem vzdělávání,
- Příspěvek na kulturu nebo sport je benefitem, který je specifický podle koníčků nebo potřeb daného zaměstnance, je také možné si jej zvolit z širší nabídky benefitů, nicméně jej využít jen ti zaměstnanci, kteří mají o sport nebo kulturu aktivní zájem a tento benefit mohou využít, na jiné zaměstnance nemá tento benefit takový účinek, nebo pro ně není zajímavý,
- Příspěvek na firemní dress code je poskytován většinou novým zaměstnancům nebo v určitých časových intervalech zaměstnancům na jednotlivých pracovních pozicích, je to jednorázový benefit spočívající s poskytnutí finanční částky na zakoupení požadovaného dress codu, který je v dané bankovní instituci prosazován, nicméně je možné také uvést, že v některých bankách je zaměstnanci tento benefit poskytnutý v nepeněžní formě, a to tak, že zaměstnanci obdrží přímo oblečení od svého zaměstnavatele podle jejich velikosti a požadavků,
- Příspěvek na vzdělávání je poměrně častým benefitem v bankovních institucích, ale také je to benefit, které banky i zaměstnanci využívají nejčastěji, z hlediska poskytovaných benefitů je to zejména rozvoj jazykových kompetencí a jazykové vzdělávání, ale také jsou to vzdělávání pro rozvoj měkkých dovedností, zejména komunikační, obchodní dovednosti, které mohou zaměstnanci využít, také je příspěvek na jazykové vzdělávání, který je využíván také velmi často, v některých případech je možné tento příspěvek využít v rámci vlastního studia a získání akademického vzdělání a titulu,
- Občerstvení na pracovišti je poskytováno sezónně, a to zejména v letních měsících při vysokých teplotách, je to nefinanční benefit, který není finančně náročný, ale podporuje kvalitní pracovní podmínky zaměstnanců v bankovních institucích,
- Home office, flexibilní pracovní doba zatím není v bankovním sektoru natolik prosazováno, týká se zejména vedoucích a manažerských pracovních pozic,

nicméně je možné konstatovat, že zejména u back office a například u pozic programátorů a IS/IT specialistů bude tento benefit pro tyto pracovní poskytován,

- Firemní školka jako benefit nefinančního charakteru se v bankovníctví, stejně jako v jiných segmentech prosazuje postupně, v bankovníctví je to nastaveno tak, že banka spolupracuje s danou vzdělávací institucí pro děti předškolního věku, případně má zřízenou vlastní dětskou skupinu a banka tak svým zaměstnancům poskytuje možnost jejich děti do tohoto zařízení umístit nebo případně také poskytuje příspěvek na školku,
- Příspěvek na dopravu je poskytován spíše méně často, nicméně někteří zaměstnanci o něj mohou požádat z hlediska nabídky dostupných benefitů, je to benefit určený pro zaměstnance, kteří do banky dojíždějí z delší vzdálenosti, proto pro tyto zaměstnance má význam,
- Týden dovolené navíc je poskytován v rámci bankovních institucí poměrně často, a to napříč všemi pracovními pozicemi v bankovní instituci, v současné době je již požadován jako součást pracovní pozice, benefit je poskytován jako týdenní nad rámec zákonem stanovené dovolené,
- Zvýhodněná hypotéka a úvěrové produkty jsou poskytovány v bankovní instituci poměrně často, banka může zaměstnanci poskytnout zvýhodněné bankovní úvěrové produkty nebo hypotéku, je to výhodné jak pro zaměstnance, ale také pro banku, která se zaměstnancem zaváže, posiluje loajalitu zaměstnanců, a také je to výhodné pro banku, která získá nového klienta u úvěrového produktu nebo u hypotéky, zaměstnanci je tento benefit, zejména u hypotéky také požadován poměrně často,
- Kategorie jiné benefity zahrnují například manažerské vzdělávání a úhradu nákladů na studium na vysoké škole, jsou to benefity poskytované většinou managementu, kdy úhrada studia MBA nebo jiného vysokoškolského studia je kompenzována nutností zavázat se konkurenčně k dané bance a k práci na dané pracovní pozici, tedy na konkrétní vedoucí nebo manažerské pozici, proto tento benefit není natolik častý a je poskytován pouze za specifických individuálních podmínek, a to zejména z důvodu jeho vysoké nákladnosti.

Zhodnocení

Pokud si opětovně uvedeme nejvíce žádané benefity v segmentu bankovníctví v roce 2018, které jsou graficky uvedeny níže, je možné tyto komparovat s výsledky provedeného dotazníkového šetření,



Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, tak požadavek na flexibilní pracovní dobu a home office se stále více prosazuje, nicméně není ještě v takové míře poskytován. Je určený zejména pro vedoucí a manažerské pracovní pozice, ale je možné konstatovat, že na základě nedostatku potenciálních kvalifikovaných zaměstnanců bude tento benefit poskytován častěji pro všechny pracovní pozice v segmentu bankovníctví. Dovolená navíc je benefitem, který je již poměrně často poskytován, tento benefit odpovídá požadavkům i pro rok 2018 a potvrdil se také z výsledků dotazníkového šetření. Služební vůz je poskytován zejména pro vedoucí a manažerské pozice, nicméně je možné očekávat, že bude stále častěji také poskytován pro obchodní pozice v bankovníctví, které musí realizovat akviziční činnosti a získávat nové potenciální klienty. Vzdělávání a osobní profesní rozvoj jako benefit jsou poskytovány poměrně často a toto odpovídá jak predikci tohoto benefitu v pro rok 2018 na bankovním trhu, tak to vyplývá z výsledků dotazníkového šetření.

5 Výsledky a diskuse

V kapitole výsledky a diskuse bychom se chtěli zaměřit zejména na systémové řešení poskytování mezd a zaměstnaných benefitů. Musíme vymezit jednotlivé aspekty systému odměňování, a to na základě komparativní a analytické části bakalářské práce. Na základě dotazníkového šetření a analýzy bankovního trhu z hlediska jeho zaměstnanců je možné určit jednotlivé oblasti odměňování a poskytování zaměstnaneckých benefitů.

Tabulka 5: Systém odměňování a poskytování zaměstnaneckých benefitů v bankovním sektoru

POZITIVA	NEGATIVA	PŘÍLEŽITOSTI
Transparentnost systému odměňování v organizaci banky	Právní předpisy a budoucí právní vývoj, regulace z EU, právní úprava týkající se minimální mzdy, změny v zákoníku práce	Vývoj na trhu práce, převyšující poptávka po pracovních místech v bankovním sektoru ze strany bank, vytváří výhodnější podmínky pro zaměstnance
Nastavená politika odměňování a její praktické řešení v dané bance	Politické prostředí, nestabilita politického prostředí v oblasti zaměstnanosti, dopady na trh práce	Nastavená politika odměňování v bance, lze ji vhodněji modifikovat, dle praxe, zásluhovosti a doby působení zaměstnance v organizaci banky
Systém interní a externí spravedlnosti	Ekonomický vývoj v ČR, vývoj makroekonomických ukazatelů, vývoj počtu klientů dané banky, vývoj jednotlivých bank	Politické prostředí, budoucí právní vývoj může přinést změnu v právních předpisech, které se projeví v oblasti mezd a benefitů
Atraktivita oboru, široké spektrum zaměstnaneckých výhod	Konkurenční vývoj na finančním trhu, dopady na systém odměňování	Bankovníctví je vnímáno jako perspektivní obor, je také celkově nadprůměrně finančně ohodnoceno, proto bude i nadále přitahovat potenciální zaměstnance, banky si mohou moci vybírat ty nejlepší zaměstnance

Jako konkrétní řešení pro systém zaměstnaneckých benefitů, které jsou poskytovány ke mzdě daného zaměstnance na dané pracovní pozici, je možné navrhnout **zavedení výběrových zaměstnaneckých benefitů ze souboru dostupných zaměstnaneckých benefitů, které budou poskytovány vždy na určité časové období, většinou na dobu**

jednoho kalendářního roku. Cílem je zejména získání loajálních, spokojených a dlouholetých a zkušených zaměstnanců na dané pracovní pozici v organizaci banky.

Uvedený návrh vychází z možnosti úpravy limitů pro čerpání jednotlivých výběrových zaměstnaneckých benefitů, které budou poskytovány podle transparentních kritérií zakotvených v interní směrnici banky, která je dostupná všem zaměstnancům dané bankovní instituce. V rámci tohoto systému je nutné vycházet z délky pracovního poměru zaměstnance, jeho pracovních zkušeností a z jeho pracovní výkonnosti. Dále je nutné poskytovat zaměstnanecké benefity podle strategických cílů dané organizace banky, a podle jejich stabilizačního a pozitivního charakteru s vlivem na spokojenost zaměstnanců a na jejich identifikaci s organizací banky, konkrétně pak soulad s firemní kulturou banky, ztotožnění se strategickými cíli banky.

Je nezbytné, aby systém odměňování a zaměstnaneckých benefitů byl transparentní a jednotný pro nové zaměstnance dané bankovní instituce. Jednotnost znamená v organizaci to, že oba zaměstnanci, senior i junior obdrží pro dané období stejný objem benefitů, které mohou čerpat, nicméně senior může využít jejich širší portfolio. Je nezbytné, aby zkušená a loajální zaměstnanci s praxí a přidanou hodnotou pro banku byly v tomto systému zvýhodněny právě uvedeným vyšším objemem zaměstnaneckých benefitů v komparaci s novým zaměstnancem na dané pracovní pozici v bance.

Především zaměstnanci na vedoucích nebo manažerských pracovních pozicích mají ve své pracovní činnosti větší rozsah odpovědnosti, musí plnit více pracovních úkolů i řídit podřízené osoby, jejich pracovní činnosti převyšují obecný rámec pracovních činností, i proto by tito zaměstnanci měli aktivněji čerpat benefity, především pro opětovně načerpání pracovních sil, ale také pro jejich rozvoj schopností, jak jazykových, tak měkkých a tvrdých dovedností a možnost čerpat další benefity pro vyšší efektivitu jejich práce jako je konkrétně například služební automobil.

Navržený systém odměňování a zaměstnaneckých benefitů by tak měl být založen na ročním hodnocení zaměstnance, a na třech klíčových kritériích, od kterých se vypočte příslušná hodnota, o kterou bude navýšen roční objem poskytovaných zaměstnaneckých benefitů pro konkrétního zaměstnance. Tato kritéria jsou hodnocena nadřazeným zaměstnancem, případně managementu pak vyšším nebo top managementem banky, na jednotlivých úrovních řízení dané banky, konkrétně tedy jsou rozhodující tyto kritéria:

- Praxe v bance, na dané pracovní pozici – počet let, pro které zaměstnanec banky pracuje v této instituci, na dané pracovní pozici,
- Zásluhovost, jaký přínos a přidanou hodnotu má zaměstnanec pro organizaci banky, jakých pracovních výsledků dosahuje ve sledovaném období, jaké jsou jeho zkušenosti a znalosti a jak zhodnocuje svoje zkušenosti a znalosti v rámci organizaci banky,
- Daňové výhody, jak jsou v rámci daného kalendářního roku nastaveny daňové výhody, jak výhodné jsou pro banku jako zaměstnavatele.

Je nutné uvést, že tento model je založený jak na teoretické vymezení dané problematiky, na praktických zjištěních, které byly identifikovány v jednotlivých kapitolách práce. První dvě uvedená kritéria jsou založena na dlouhodobém hodnocení a na celkovém hodnocení zaměstnance a jeho pozice v organizaci bankovní instituce. Třetí kritérium je proměnné s ohledem na vývoj právního prostředí a podmínek, jak v pracovněprávní oblasti, tak především z hlediska daňových právních předpisů, kterými se organizace banky řídí.

6 Závěr

Bakalářská práce se z hlediska tématu zaměřovala na aktuální problém mezd a zaměstnaneckých benefitů na českém pracovním trhu. Práce byla rozdělena na jednotlivé kapitoly. V teoretické části byly formulovány hlavní problémy týkající se českého trhu práce a jeho vývoje v roce 2018, problémy související s minimální a průměrnou mzdou, stejně jako s odměňováním a zaměstnaneckými benefity na pracovním trhu v ČR a následně v bankovním sektoru. V praktické části jsme se pak zabývali komparativně vývojem minimálních mezd v rámci EU a došli jsme ke zjištění, že na český trh práce z hlediska výše minimální mzdy v jeho výši je na konci zemí EU a zaostává dokonce také za zeměmi V4.

Další kapitoly praktické části se pak již zaměřovaly na mzdovou situaci na bankovním trhu z hlediska jak mzdové politiky a systému mzdového odměňování, tak z hlediska zaměstnaneckých benefitů. V této souvislosti je nutné formulovat to že, mzdové odměňování v bankovníctví je vysoce nad průměrem výše průměrné mzdy i systém benefitů je celkově bohatší. Formulovali jsme také jednotlivé zaměstnanecké benefity a očekávání zaměstnanců na trhu práce z hlediska těchto benefitů. Aktuální poskytování zaměstnaneckých benefitů jsme mohli ověřit v rámci v provedeném dotazníkovém šetření mezi zaměstnanci jednotlivých bank na různých pracovních pozicích.

Z hlediska závěrů v dotazníkovém šetření jsme mohli následně tyto výsledky komparovat se zjištěními, které byly vyhodnoceny v analytické a komparativní části bakalářské práce. Podle výsledků dotazníkového šetření a na základě analytické a komparativní části je možné konstatovat, že zjištěné výsledky v zásadě korelují s vývojem pracovního trhu v ČR, stejně jako s vývojem v rámci bankovního sektoru. Zpracování práce bylo přínosné zejména z hlediska uplatnění získaných znalostí z vysokoškolského studia, ale také pro hlubší poznání problematiky odměňování a zaměstnaneckých benefitů v bankovním sektoru. Navrhovaná doporučení a zjištění je možné také v teoretické i praktické rovině dále rozpracovat do interních směrnic a předpisů dané bankovní instituce.

7 Seznam použitých zdrojů

Manpower: Analýza trhu práce v ČR - 1Q 2018 [online]. Manpower: Manpower, 2018 [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/wp-content/uploads/2017/12/Manpower-index-trhu-prace-Q1-2018-bro%C5%BEura.pdf>

Hays: Mzdový průzkum trhu práce v roce 2018 [online]. Hays: Hays, 2018 [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.hays.cz/mzdovypruzkum2018/index.htm>

Randstad: Vývoj trhu práce v roce 2018 [online]. Randstad: Randstad, 2018 [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/o-nas/tiskove-zpravy/randstad-news/randstad-workmonitor-temer-polovina-zamestnancu-veri-ze-vroce-2018-dostane-pridano/>

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

KRAVČÁKOVÁ, G. *Management lidských zdrojů*. Košice: Univerzita P. J. Šafárika, 2017. ISBN 978-80-8152-219-2.

HANZELKOVÁ, A. a kol. *Personální strategie – krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7179-564-3.

KOUBEK, J. *Personální práce s malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishnig, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

Zákon č. 170/2017 Sb. [online]. ČR: Vláda ČR, 2017 [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2017-170>

Zákon č. 262/2006 Sb.: Zákoník práce [online]. ČR: ČR, 2018 [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Narizení vlády č. 567/2006: Narizení vlády o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za

práci ve ztíženém pracovním prostředí [online]. ČR: Vláda ČR, 2018 [cit. 2018-02-15].
Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-567>

Český statistický úřad: *Mzdy a náklady práce* [online]. ČR: ČR, 2018 [cit. 2018-02-15].
Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace

Česká národní banka: *Všeobecná ekonomická statistika* [online]. ČR: ČR, 2018 [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/statistika/vseobecna_ekonomicka_stat/

Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance: Clark C. S. [online].
USA: University Idaho, 2018 [cit. 2018-02-15]. Dostupné z:
<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726700536001>

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BAJZÍKOVÁ, E. A KOL. *Manažment ľudských zdrojov*. 3. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislavě, 2009. 216 s. ISBN 978-80-223-2576-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2009. 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOL. AUTORŮ. *MERITUM – Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-275-4.

PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-7201-754-6.