

Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra aplikované ekonomie a ekonomiky

Bakalářská práce

System nemzdového odměňování v podniku

Vypracovala: Anna Dalihodová
Vedoucí práce: Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

České Budějovice 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci na téma Systém nemzdového odměňování v podniku jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích dne

.....

Anna Dalihodová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Tomášovi Volkovi, Ph.D., za odborné vedení, pomoc a rady při zpracování této práce.

Obsah

1. Úvod	3
2. Literární rešerše	4
2.1. Mzdový systém podniku.....	4
2.1.1. Mzda.....	4
2.1.2. Minimální mzda.....	5
2.1.3. Zaručená mzda.....	5
2.1.4. Naturální mzda.....	5
2.1.5. Mzdové formy.....	5
2.1.6. Plat.....	7
2.1.7. Příplatky.....	8
2.2. Systém odměňování.....	9
2.2.1. Systém odměňování organizace.....	9
2.2.2. Motivační přístup.....	10
2.2.3. Účel odměňování zaměstnanců.....	10
2.2.4. Formy odměňování.....	10
2.2.5. Cíle odměňování z hlediska zaměstnance.....	11
2.2.6. Odměňování expatriantů.....	12
2.2.7. Zaměstnanecké výhody expatriantů.....	12
2.3. Zaměstnanecké výhody.....	13
2.3.1. Druhy výhod.....	14
2.3.2. Příklady zaměstnaneckých výhod.....	15
2.3.3. Cafeteria systém.....	17
2.3.4. Benefity formou outourcingu.....	17
2.3.5. Efektivita zaměstnaneckých výhod.....	18
2.3.6. Financování zaměstnaneckých výhod.....	18
2.3.7. Vybrané benefity z obr. č. 1.....	19
2.3.8. Benefity poskytované v roce 2019.....	22
3. Metodika	23
3.1. Technika přípravy literární rešerše.....	23
3.2. Charakteristika vybraného podniku.....	23

3.3. Dotazníkové šetření.....	23
3.4. Návrh na zlepšení.....	23
4. Praktická část.....	24
4.1. Charakteristika podniku.....	24
4.2. Dodavatelé.....	24
4.3. Systém odměňování.....	25
4.3.1. Mzdové odměňování.....	26
4.3.2. Systém nemzdového odměňování.....	27
4.3.3. Poskytované zaměstnanecké výhody.....	27
4.4. Dotazníkové šetření.....	29
4.4.1. Výsledky z dotazníkového šetření.....	29
4.5. Shrnutí výsledků z dotazníkového šetření.....	42
4.6. Návrh na zlepšení systému.....	44
5. Závěr.....	47
I. Summary.....	49
II. Seznam použité literatury.....	50
III. Seznam grafů, obrázků a tabulek.....	52
IV. Seznam příloh.....	53
V. Přílohy.....	54

1. Úvod

Každý podnik je povinen svým zaměstnancům poskytnout za odvedenou práci mzdu. Výše této mzdy se tvoří pomocí mzdového systému, který je neustále rozvíjen a zlepšován takovým způsobem, aby byl pro potencionálního, ale i stávajícího zaměstnance více motivační, spravedlivější a také přehlednější než mzdový systém jeho konkurence.

Nejen mzdou, či platem může podnik motivovat své zaměstnance. Pokud chce zaměstnávat nejlepší zaměstnance v oboru a zvyšovat jejich oddanost, je důležité, aby podnik nezapomněl na zaměstnanecké výhody. V dnešní době má zaměstnavatel nespočet možností, jaké zaměstnanecké výhody svým zaměstnancům poskytovat. Oblíbené benefity jsou práce z domova, semináře a kurzy, které se zaměřují na vzdělávání a seberozvoj zaměstnanců, firemní vozidla nebo členské karty do sportovních center. Nehmotná povaha zaměstnaneckých výhod je také velmi důležitá pro motivaci. Tyto výhody nelze vyjádřit v penězích. Pod tímto pojmem si můžeme představit například možnost rychlého kariérního růstu, uznání a pochvalu od vedení podniku nebo vytvoření příjemného pracovního prostředí pro zaměstnance. Pokud má ale podnik nevhodně nastavený systém odměňování, povede to k nespokojenosti ze strany zaměstnanců a ti následně sníží svoji produktivitu, nebo dokonce přejdou ke konkurenci, která má tento systém lépe propracovaný.

Z výše uvedeného vyplývá, že cílem této bakalářské práce je zhodnotit současný systém nemzdového odměňování ve vybraném podniku a navrhnout kroky, které by vedly k jeho zlepšení. Zvoleným podnikem pro tuto práci je CORNET cz, s. r. o., který se zabývá distribucí mraženého zboží po Jihočeském kraji.

V teoretické části se práce zabývá pojmy mzdový systém, systém nemzdového odměňování, ale také konkrétními zaměstnaneckými výhodami. V praktické části je nejprve představen vybraný podnik a popis zaměstnaneckých výhod, které nabízí svým zaměstnancům. Tyto výhody byly zjištěny z rozhovorů s vedením podniku. Ke zjištění informací od zaměstnanců je použito dotazníkové šetření. Veškeré odpovědi byly zpracovány a popsány postupně do grafů. Poté byl z výsledků dotazníkového šetření podán návrh na zlepšení současného stavu. Tento návrh změn může vedení podniku v budoucí době využít.

2. Literární rešerše

2.1. Mzdový systém podniku

Mzdovým systémem (soustavou) se rozumí souhrn podmínek, podle nichž poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům mzdu.

Podmínkami pro poskytování mezd jsou především hlediska (ukazatele), podle nichž poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci mzdu, způsob jejich sledování, vyhodnocování jejich plnění a peněžní částky – sazby, způsob jejich navyšování nebo snižování podle plnění mzdových ukazatelů.

Součástí mzdových podmínek mohou být další hmotné a nehmotné faktory uvnitř organizace i mimo ni. (Tomší, 2008)

Mzdový systém vzniká a rozvíjí se v souvislosti s životním cyklem firmy. Můžeme rozlišit několik fází vývoje odměňování. Každá odráží charakteristiky příslušného životního cyklu a nástroje řízení firmy. Organizace nemusí projít všemi etapami. (Kleibl et al., 1998)

Mzdový systém by měl být vyvážený, neměl by opomíjet potřebu ohodnotit či kompenzovat všechny faktory práce, tj. zákonná hlediska, podle nichž je mzda poskytována. Systém by neměl být ani zbytečně složitý, ani příliš zjednodušený. Překombinování systému odměňování snižuje jeho přehlednost, což často způsobuje, že ho zaměstnanci, zejména v manuálních profesích, nepochopí. Nemůže je pak ani stimulovat k požadovanému pracovnímu výkonu. (Šubrt, 2014)

2.1.1. Mzda

Mzda má obvykle povahu peněžitého plnění, ale zákon připouští, aby byla poskytována i jako plnění peněžité hodnoty (naturální mzda). Mzda se sjednává v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě, nebo jiné individuální smlouvě, popř. ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem. Mzda musí být sjednaná nebo stanovena písemně před výkonem práce, za kterou přísluší. (Šubrt, 2014)

2.1.2. Minimální mzda

Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu podle § 3. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy a platu se pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli.

(Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 111)

2.1.3. Zaručená mzda

Zaručená mzda je nejnižší mzda nebo plat, na který vzniká zaměstnanci nárok. Nárok se posuzuje individuálně podle podmínek u jednotlivých zaměstnavatelů. Může se jednat o nárok založený přímo zákoníkem práce nebo o nárok založený smlouvou, vnitřním předpisem nebo mzdovým či platovým výměrem.

Zaručená mzda nebo plat nesmí být nikdy nižší, než je základní sazba minimální mzdy nebo platu. (Kocourek, 2007)

2.1.4. Naturální mzda

Jako naturální mzdu lze poskytovat výrobky, výkony, práce, a služby s výjimkou lihovin, tabákových výrobků nebo jiných návykových látek.

Výše naturální mzdy se vyjadřuje v peněžní formě (např. pro účely určení průměrného výdělku) tak, aby odpovídala ceně, kterou zaměstnavatel účtuje za srovnatelné výrobky, výkony, práce a služby ostatním odběratelům, obvyklé ceně nebo částce, o kterou je úhrada zaměstnance za výrobky, výkony, práce a služby poskytnuté zaměstnavatelem nižší než obvyklá cena. (d' Ambrosová, et al., 2011)

2.1.5. Mzdové formy

Mzdové formy se zpravidla člení podle obsahu, významu a váhy hledisek, podle podoby mzdové sazby, podle typu závislosti mzdové sazby na mzdovém hledisku, podle období pro poskytování mzdové formy apod. (Tomší, 2008)

Mzdové formy:

- **Časovou mzdu** je možné uplatnit u jakéhokoliv druhu práce. U dělnických profesí, kde je hodinový mzdový tarif, se určí jako součin tohoto tarifu a skutečně odpracované doby v hodinách. Při měsíčním tarifu, který je vždy u nemanuálních činností, je přímo úměrná počtu odpracovaných dnů v měsíci.
- **Úkolová mzda** je efektivní při odměňování výrobních dělníků, v jejichž náplni práce je značný podíl ručně vykonaných činností. Mzda je závislá na množství odvedeného výkonu vyjádřeného plněním výkonových norem v kusech nebo normohodinách. (Dvořáková, 2007)
- **Podílová mzda** je obvykle utvářena jako podíl (zpravidla v procentech) na výkonech v peněžním vyjádření (nejčastěji jako podíl na tržbách). Základem (sjednaného, stanoveného nebo určeného) podílu je předpokládaná celková mzda zaměstnance a očekávaná úroveň peněžních ukazatelů. Reálná mzda je tak přímo úměrná míře odchylky skutečné úrovně uvedených ukazatelů od jejich předpokládané úrovně.
- **Smíšená mzda** je obvykle koncipována jako kombinace časové mzdy a úkolové nebo podílové mzdy. (d' Ambrosová, et al., 2011)

Dle Dvořákové 2012, zaměstnavatel sleduje používáním mzdových forem několik cílů:

- Mohou vytvořit průhledný vztah mezi mzdou a výsledkem práce a být přímým stimulem k plnění předem zadaných úkolů,
- Posilují výkonově orientovanou organizační kulturu, pokud jsou k dispozici jasné informace, že vysoký pracovní výkon je přiměřeně odměněn,
- Podněcují zájem o individuální a kolektivní práci, jsou-li využity individuální a kolektivní formy mzdy,
- Orientují zaměstnance na priority v jejich práci,
- Působí na získávání a stabilizaci zaměstnanců,
- Zlepšují postavení organizace na trhu práce,
- Umožňují zaměstnancům podílet se na výsledcích organizace.

(Dvořáková, 2012)

Typickou a široce používanou dodatkovou formou jsou **prémie**. Nejčastěji bývají poskytovány k časové nebo úkolové mzdě, ale lze je poskytovat i v případě uplatnění ostatních základních mzdových forem. **Vyskytují se ve dvou podobách:**

1. Periodicky se opakující prémie za uplynulé období se zřetelnou závislostí na odvedeném výkonu. Kritéria jsou dána předem a prémie se zpravidla váží na splnění určitého ukazatele, mají předem danou sazbu a váží se k předem stanovenému období. Prémie se mohou vázat na množství odvedené práce, kvalitu, úspory, využívání zdrojů, splnění termínu, získání dalších znalostí nebo dovedností apod. Prémie tohoto druhu mohou být jak individuální, tak skupinové. V případě, že jde o skupinovou prémii, je třeba stanovit pravidla jejího rozdělení na jednotlivé členy skupiny. Skupinové prémie jsou často zaváděny proto, aby skupinový zájem vyvíjel tlak na méně výkonné členy skupiny. Je s tím však spojeno určité nebezpečí zhoršení mezilidských vztahů ve skupině.
2. Jednorázová prémie (bonus, mimořádná odměna) je odměna poskytovaná za mimořádný výkon, za vynikající plnění pracovních úkolů, za iniciativu, za pracovní chování. Bonus může mít peněžní i nepeněžní formu (věcnou, výlet, kulturní akce, pobyt o dovolené aj.). Je to spíše individuální forma, ale v zahraničí se používá i jako odměna pro skupinu pracovníků. (Koubek, 2011)

Provize – zvláštní forma pobídky, kdy odměny obchodních zástupců jsou tvořeny na základě procenta z hodnoty prodejů, které uskuteční. (Armstrong, 1999)

2.1.6. Plat

Zaměstnavatel (organizační složka státu, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba či veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení) má povinnost poskytovat zaměstnanci za vykonanou práci plat podle zákona, příslušných nařízení vlády a v jejich mezích podle kolektivní smlouvy, popř. vnitřního předpisu. Od právní úpravy se nelze odchýlit, neboť zákon stanoví, že plat není možné určit jiným způsobem, v jiném složení a v jiné výši, než určují uvedené právní předpisy. Prostor pro vyjednávání mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem o platech je proto na rozdíl od vyjednávání o mzdách velmi úzký. Zaměstnavatel má povinnost vydat zaměstnanci písemný platový výměr, a to v den nástupu do práce. (Šubrt, 2014)

2.1.7. Příplatky

Mzda nebo náhradní volno za práci přesčas

Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo (dále jen "dosažená mzda"), a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku.

(Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce, § 114)

Mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek

Svátky pro pracovněprávní účely jsou jak státní svátky (1. leden, 8. květen, 5. a 6. červenec, 28. září, 28. říjen a 17. listopad), tak i ostatní svátky (Velký pátek, Velikonoční pondělí, 1. květen, 24., 25., a 26. prosinec). Jsou uvedeny v zákoně č. 245/2000 Sb., o státních svátcích, o ostatních svátcích, o významných dnech a o dnech pracovního klidu, ve zněních pozdějších předpisů.

Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci na prvním místě (na rozdíl od práce přesčas) náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu náhradního volna má nárok na náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku. (Šubrt, 2018)

Mzda za noční práci

Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Je však možné sjednat jinou minimální výši a způsob určení příplatku. (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce, § 116)

Mzda za práci v sobotu a v neděli

Za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Je však možné sjednat jinou minimální výši a způsob určení příplatku. (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce, § 118)

2.2. Systém odměňování

Systém odměňování představují jeden z nástrojů managementu lidských zdrojů. Jejich cílem je podporovat prosazení strategie organizace a rozvoj organizační kultury, působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivovat je ke vzdělávání a rozvoji a stimulovat k pracovnímu výkonu. Dříve, než je jakýkoli systém vytvářen, je nutné, aby si organizace vyjasnila svou filozofii a strategii odměňování. (Dvořáková, 2007)

2.2.1. Systém odměňování organizace

- **Strategie odměňování**, která stanovují, co organizace v dlouhodobé perspektivě zamýšlí dělat v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování podporujících dosahování jejich podnikatelských cílů. Například organizace může mít strategii směřující k udržení konkurenceschopných mzdových sazeb.
 - **Politika odměňování**, která poskytuje návod pro rozhodování a potřebné kroky. Například organizace může mít politiku, která stanovuje, že úrovně peněžních odměn v organizaci budou odpovídat průměrným tržním sazbám.
 - **Praxe odměňování**, kterou tvoří struktury stupňů (tříd) a sazeb (mzdové struktury), metody, jako je hodnocení práce, a programy, jako je zásluhové odměňování používané k realizaci strategie a politiky odměňování. Například politika týkající se úrovně peněžních odměn povede ke shromažďování a analyzování údajů o tržních sazbách a k provádění úprav mezd a platů respektujících růst tržních sazeb.
 - **Procesy odměňování**, které tvoří způsoby realizace politiky a provádění praktické stránky odměňování, například způsob, jak jsou využívány a uplatňovány výsledky šetření a jak manažeři řídí proces revize a úpravy mezd.
- Postupy (procedury) odměňování**, které jsou používány v zájmu udržení systému a k zabezpečení toho, že bude fungovat účinně a pružně a že bude za vynaložené peníze přinášet odpovídající hodnotu. Například půjde o určitý postup používaný při provádění každoroční revize a úpravy mezd a platů. (Armstrong, 2009)

2.2.2. Motivační přístup

Motivační přístup vychází z toho, že práce, která pracovníka uspokojuje, je sama nejlepším motivátorem. Pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací, mají ji rádi a považují ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe. (Koubek, 2015)

Motivace

Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů. (Armstrong, 2009)

2.2.3. Účel odměňování zaměstnanců

Účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Samotní zaměstnanci získávají prostřednictvím odměňování možnost vlastního ekonomického zajištění a uspokojení vlastních potřeb. (Šikýř, 2016)

2.2.4. Formy odměňování

Formy celkového odměňování zaměstnanců lze rozdělit na:

- **peněžité (peněžní) formy**, tj. především mzdu či plat a jiná peněžítá plnění, mezi něž patří zejména náhrady mzdy a odměna za pracovní pohotovost, ale i např. příspěvky na závodní stravování, příspěvky na penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění, v penězích vyplácené příspěvky na dopravu do zaměstnání a podobně;
- **nepeněžité (nepeněžní) formy**, a to:

a) **hmotné povahy**, tj. naturální požitky, které lze vyjádřit finančním ekvivalentem, např. přidělený osobní automobil pro soukromé účely, prodloužení dovolené oproti zákonné výměře, náklady na nadstandardní vzdělávání, nadstandardní placené pracovní volno, pracovní oděvy (nad rámec osobních ochranných pracovních prostředků), nadstandardní zdravotní péče (mimo rámec pracovnělékařské služby), příspěvky poskytované ze sociálních fondů i fondů kulturních a sociálních potřeb nebo z čistého zisku či na vrub tzv. nedaňových výdajů k využití volného času (na rekreaci, kulturní a tělovýchovné aktivity, včetně možnosti používat tělovýchovná zařízení) a podobně,

b) **nehmotné povahy**, které nelze vyjádřit v penězích, mezi něž patří např. prestiž zaměstnance v zaměstnání, prestiž ve společnosti díky jménu zaměstnavatele a zastávané pracovní pozici, uspokojení z práce, úroveň firemní kultury a jiné.

Rozlišování mezi odměnou za práci a nemzdovými benefity:

Mzdu či plat musíme přísně oddělovat od tzv. benefitů (zaměstnaneckých výhod). Mzda není benefitem, neboť přísluší za vykonanou práci – uvedené výhody jsou naopak poskytovány v souvislosti se zaměstnáním. Pokud zaměstnanci dostávají jiné prožitky, ať již peněžité nebo nepeněžité (tj. peněžité hodnoty – naturální), které nejsou poskytovány za práci, ale jen v souvislosti se zaměstnáním, nejde o mzdu ani o plat.

(Šubrt, 2014)

2.2.5. Cíle odměňování z hlediska zaměstnance

Z hlediska zaměstnanců by systém odměňování měl:

- jednat s nimi jako se zainteresovanou stranou a partnery, kteří mají právo být při vytváření politiky odměňování, která se jich týká,
- naplňovat jejich očekávání, že s nimi bude jednáno jako spravedlivě, slušně a s přihlédnutím k práci, kterou dělají, a k jejich přínosu.

Být transparentní – měli by vědět, jaká je politika odměňování v organizaci a jaký má na ně dopad. (Armstrong, 1999)

2.2.6. Odměňování expatriantů

Podniky se v mnoha rozvíjejících se zemích střetávají s nedostatečně připraveným a kvalifikovaným personálem, neschopným efektivně vést zahraniční operace. Z tohoto důvodu jsou firmy nuceny vysílat své zaměstnance z domácích centrál do zahraničních poboček. Expatrianti však neslouží pouze k transferu znalostí a zkušeností, ale též jako kontrolní článek a nástroj přenosu firemní kultury a firemních cílů do dceřiných zahraničních podniků. (Štrach, 2009)

Politika odměňování expatriantů

Politika expatriantů může být založena na následujících skutečnostech:

- Situace expatriantů by se v důsledku práce v zahraničí neměla ani zlepšit, ani zhoršit.
- Pokud možno by měla být jejich životní úroveň udržovaná na úrovni mateřské.
- Vyšší odpovědnost by se měla promítnout do jejich platu (teoreticky to může být plat, který měli doma).
- Celkový soubor peněžních odměn by měl být konkurenceschopný.
- Při vytváření celkového souboru peněžních odměn je třeba věnovat patřičnou pozornost a péči podmínkám, za jakých bude pracovník v zahraničí pracovat. (Armstrong, 2009)

2.2.7. Zaměstnanecké výhody expatriantů

Zaměstnanecké výhody poskytované expatriantům zahrnují automobily, náklady na vzdělávání a výchovu dětí, dovolenou v mateřské zemi a zvláštní dovolenou na zotavenou v případech, kdy expatriant pracuje v území s vysokou mírou strádání. (Armstrong, 2009)

2.3. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměny, jež většinou nemá přímý vztah k pracovním výsledkům. Mohou však přihlížet k délce zaměstnání, hierarchickému postavení či náročnosti pozice. K hlavním důvodům, proč je podniky poskytují, patří snaha získat a udržet kvalitní zaměstnance a nabídnout jim podmínky, služby či péči, které zvyšují jejich spokojenost. Z dlouhodobějšího hlediska mohou přispět i k jejich výkonnosti. V některých případech může jít i o služby, které se na trhu běžně nevyskytují. Předností některých výhod je i jejich daňový režim, nevýhodou naopak administrativní náročnost a většinou i poměrně nízké přímé motivační působení.

(Urban, 2017)

Kleibl a Dvořáková popisují zaměstnanecké výhody takto:

Zaměstnaneckými výhodami (benefity) můžeme označit rozmanité požitky, služby, zboží a sociální péči, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci ke mzdě za vykonanou práci a za které by pracovník musel jinak platit. (Kleibl, Dvořáková, 2001)

Pro zaměstnanecké výhody jsou typické tyto znaky:

- Nebývají závislé na zásluhách; jejich rozsah a struktura se často zlepšuje s postavením zaměstnance v organizaci a délkou trvání pracovního poměru,
- Zpravidla nestimulují ke krátkodobému pracovnímu výkonu,
- Neznamenalují, že všichni zaměstnanci je vnímají jako výhodu, např. mladý zaměstnanec nepocituje vysokou potřebu penzijního připojištění nebo nadstandardní zdravotní péče,
- Jsou často zavedeny proto, že kopírují trend nebo morální závazky a nejsou podloženy racionální analýzou,
- U velkých a finančně silných organizací nalezneme širokou škálu benefitů oproti malým podnikům, které jich nabízejí velmi omezený počet,
- Jakmile jsou zavedeny, je obtížné je zrušit a zaměstnanci je vnímají spíše jako automatickou součást pracovního vztahu než jako nadstandardní péči,
- Dosud nelze předložit jednoznačný důkaz o závislosti, nakolik právě benefity přitahují do podniku uchazeče o zaměstnání; zároveň je jisté, že odrazují zaměstnance, aby ukončili pracovní poměr,

- Mohou pozitivně působit na pracovní spokojenost, ale vždy podněcují nespokojenost, jestliže je jejich přiznávání spravováno nesystémově a ledabyle, že to vyvolává pocity nespravedlnosti, obvinění z nadržování nebo favorizování, Mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či jiné smlouvy, popř. vnitřního předpisu. (Dvořáková, 2012)

2.3.1. Druhy výhod

Zaměstnanecké výhody lze třídit z řady hledisek. K jejich hlavním typům patří:

- **Výhody vztahující se k práci** a tvořící součást pracovních podmínek. Patří k nim příspěvek na stravování (ve formě stravenek nebo dotovaného stravování ve vlastním zařízení), bezplatné občerstvení na pracovišti, nadstandardní pracovní volno (delší placená dovolená, „krátké pátky“, studijní volno), vzdělávání a rozvoj nad rámec bezprostředních potřeb organizace (například jazykové kurzy), doprava do zaměstnání, příspěvek na hromadnou, místní nebo meziměstskou dopravu apod.
- **Pracovní pomůcky sloužící i pro osobní potřebu.** Zahrnují nejčastěji osobní automobil i k soukromému použití, notebooky a další výpočetní techniku, telefony a služby telefonních operátorů, příspěvek na odívání, bezplatné nebo zvýhodněné bydlení apod.
- **Výhody osobní a sociální povahy.** Patří k nim nadstandardní zdravotní péče o zaměstnance i jeho rodinné příslušníky (individuální péče, léčebné pobyty, lázeňské procedury, výjezdy lékaře do místa zaměstnání nebo bydliště, nadstandardní péče při hospitalizaci, vitamíny, rehabilitace, očkování, masáže apod.), péče o děti (jesle, školky, dětské tábory), příspěvek na dovolenou, sportovní, rekreační a kulturní aktivity (vstup do sportovních klubů), finanční výpomoc (půjčky pro řešení bytové situace, finanční pomoc při přestěhování do blízkosti zaměstnavatele), příspěvky na stavební spoření, zvýhodněné spotřebitelské úvěry, příspěvek na dovolenou, pojištění a připojištění (životní, kapitálové, penzijní, úrazové, pro případ pracovní neschopnosti, odpovědnosti za škodu), platové dorovnání v nemoci, dárky a dárkové šeky (kosmetika, restaurace, nákup různého zboží) při speciálních příležitostech (vánoce, jubileum, narození dítěte, svatba, ukončení školy), nabídka vlastních produktů a služeb za zvýhodněné ceny, finanční, právní a osobní poradenství apod. (Urban, 2017)

2.3.2. Příklady zaměstnaneckých výhod

Koubek (2003), uvádí jako příklady zaměstnaneckých výhod následující tabulku, kterou zpracovala Holátová, Doležalová a spol.:

Tabulka č. 1 Rozdělení zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody – skupiny	Příklady:
„Výhody sociální povahy“	<ul style="list-style-type: none">• „Důchodové pojištění hrazené zcela nebo zčásti podnikem• Životní pojištění• Podnikové půjčky a ručení za půjčky• Příspěvky na rekreaci dětí“
„Výhody zkvalitňující využívání volného času“	<ul style="list-style-type: none">• „Kulturní a sportovní aktivity• Organizování dotovaných zájezdů• Nabídka nebo dotování rekreace pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky“
Výhody mající vztah k práci“	<ul style="list-style-type: none">• „Stravování• Výhodnější prodej podnikových produktů pracovníkům• Podnikové parkoviště• Příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojíždění do zaměstnání• Poskytování pracovního oděvu• Vzdělávání hrazené podnikem“
„Výhody spojené s postavením v organizaci“	<ul style="list-style-type: none">• „Prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky• Používání podnikových automobilů pro osobní účely• Přidělení mobilního telefonu• Úhrada provozu telefonu v bytě• Nárok na společenský oděv a jiné náklady reprezentace podniku“

Zdroj: Holátová, Doležalová a kol. – Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích

Určité nápady dle Armstronga, jak nepeněžním způsobem ocenit pracovníka, mohou představovat:

- košík ovoce;
- knihy;
- láhev šampaňského (se zvláštní etiketou, na níž je uvedeno jméno dané osoby);
- poukázky na lístky do kina nebo divadla;
- večeře pro dvě osoby (včetně taxi a hlídání dětí);
- den zážitků (např. let horkovzdušným balonem nebo den v lázních či kosmetickém zařízení);
- květiny (doručení na pracoviště nebo domů);
- dárkový koš;
- volné pátky v určitém měsíci;
- čestné uznání;
- rukou psané poděkování – pro manažery lze tyto účely vytisknout na zvláštní kartičku;
- šperky, bižuterie;
- osobní dopis předsedy správní rady nebo nejvyššího manažera;
- plakety, medaile nebo diplomy;
- dárky z nějakého katalogu, které si lze vybrat na základě různého dosaženého počtu bodů;
- poukázky na nákup v obchodech;
- vstupenky na nějaká koncert, do nějakého divadla nebo na nějakou sportovní událost;
- výlet do nějakého velkoměsta v zahraničí;
- putovní pohár;
- víkend v nějakém hotelu pro dvě osoby. (Armstrong, 2009)

2.3.3. Cafeteria systém

Již delší dobu se prosazuje tendence poskytovat zaměstnanecké výhody systémem volitelného menu v rámci stanovených pravidel firemní nabídky. Stal se známým pod názvem „cafeteria systém“. Zpravidla se výhody nabízejí v určité struktuře podle jednotlivých skupin zaměstnanců, ale někdy je jeho konstrukce taková, že je stanoveno základní jádro nabídky stejné pro většinu zaměstnanců a k němu je možno volit dalšího menu.

Největším přínos cafeteria systému spočívá v tom, že se ponechá na jednotlivém pracovníkovi, aby si vybral podle svého přání a rozsahu předem daného rozpočtu, jaké složky odměny za práci, popř. služby, mu mají být firmou poskytovány.

Individualizací podnikových sociálních výhod má pracovník možnost vybrat si takovou skladbu odměny a sociálních služeb, které mu vyhovují jeho potřebám nebo jeho finanční situaci, a zároveň odmítnout takové výhody které pro něho mají malý význam. Znamená to, že nejsou uživatelem konzumovány ty výhody, které bývají v tradičních systémech poskytovány plošně, a cílený výběr umožňuje se stejným objemem prostředků dosáhnout vyšší motivační úrovně benefitů.

Mezi výhody systému volitelných výhod pro pracovníky patří bezesporu to, že řada produktů může být poskytována levněji díky množstevním slevám od dodavatelů, dále je to (především v západní Evropě) možnost daňových zvýhodnění některých prožitků vyplývajících z cafeteria systému pro příjemce ve srovnání s přímou mzdou.

(Kleibl, Dvořáková 2001)

2.3.4. Benefity formou outsourcingu

V poslední době se začínají objevovat firmy, které se rozhodly k zásadní změně. Administrativní stránku poskytování svých zaměstnaneckých výhod (z části nebo úplně) svěřují specializované firmě. Výběr benefitů a rozpočet je záležitostí firmy (zaměstnavatele). Zaměstnanci si mohou vybírat z nabídky zaměstnaneckých výhod v rámci svého ročního rozpočtu, ale administrativně vše spravuje speciální firma. Na trhu již existuje několik firem, které se specializují na outsourcing cafeteria systému. Nabízejí účelově vázané nebo univerzální peněžní poukázky nebo internetové samoobslužné aplikace. Využít lze i systém předplacených platebních karet, kterými mohou zaměstnanci platit ve vybrané síti kulturních a sportovních zařízení. V rámci internetové aplikace si každá firma může sama navolit jednotlivé skupiny benefitů, které chce svým zaměstnancům poskytovat. (d' Ambrosová, et al., 2011)

2.3.5. Efektivita zaměstnaneckých výhod

- Nemají přímý motivační význam, tj. bezprostřední vliv na výkon pracovníků. Zaměstnanci je často chápou jako nárok a přirozenou součást pracovního vztahu, nikoli jako nadstandardní péči, a neuvědomují si jejich náklady. Jakmile však jsou zavedeny, je obtížné je rušit. Vliv na stabilitu zaměstnanců mají přitom výhody jen v případě, kdy o ně mají jednoznačný zájem a velmi pravděpodobně by si je pořídili, i kdyby si je museli sami koupit.

- Nevyhovují všem zaměstnancům stejně. Týká se výhod poskytovaných plošně: tak například mladý zaměstnanec nepociťuje stejně vysokou potřebu penzijního připojištění nebo nadstandardní zdravotní péče jako zaměstnanec starší. Poskytování plošných výhod je proto ve srovnání s finančním odměňováním nákladově méně efektivní. Vyvolává-li jejich využívání pocity nespravedlivosti, mohou podněcovat nespokojenost.

- Bývají poskytovány mechanicky, na základě srovnání s jinými podniky. Nejsou tak nástrojem odměňování vycházejícím z konkrétních potřeb podniku. Na konkurenčních pracovních trzích, kde se zaměstnavatelé v jejich poskytování vzájemně předstihují, dochází proto k postupnému „vzlínání“ výhod bez růstu jejich motivačního působení.

(Urban, 2017)

2.3.6. Financování zaměstnaneckých výhod

Existují v podstatě dvě možnosti. Výdaje na úhradu zaměstnaneckých výhod může zaměstnavatel hradit ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění anebo na vrub výdajů (nákladů), které nejsou výdaji (náklady) na dosažení, zajištění a udržení příjmů (dále jen „na vrub nedaňových výdajů“) zaměstnavatele, státní podniky také z prostředků FKSP.

Zákon o daních z příjmů dává také určitý prostor pro poskytování některých výhod na vrub daňových výdajů (nákladů).

(d' Ambrosová, et al., 2011)

Za optimální lze považovat takové zaměstnanecké benefity, které jsou na straně 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 současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným výdajem (nákladem), který snižuje základ daně z příjmů. (Macháček, 2010)

Obr. č. 1 Danění vybraných zaměstnaneckých benefitů

ZAMĚSTNANECKÝ BENEFIT	DAŇOVÝ NÁKLAD ZAMĚSTNAVATELE	§	ZDANITELNÝ PŘÍJEM ZAMĚSTNANCE	§	SOUČÁST VYMĚROVACÍHO ZÁKLADU PRO POJIŠTĚNÍ
Odborný rozvoj související s předmětem činnosti zaměstnavatele	ano	§24 odst. 2 písm. j/3,5	ne	§6 odst. 9 písm. a	ne
Odborný rozvoj nesouvisející s předmětem činnosti zaměstnavatele	ne	§25 odst. 1 písm. h/2	ano	§6 odst. 3	ano
Příspěvek na rekreaci (celý zajišťovaný zaměstnavatelem)	ne	§25 odst. 1 písm. h/1	ne (do 20 tis. za rok)	§6 odst. 9 písm. d	ne (do 20 tis. za rok)
Příspěvek na sportovní akce (např. permanentky do posilovny, do bazénu, na fotbal aj.)	ne	§25 odst. 1 písm. h/1	ne	§6 odst. 9 písm. d	ne
Příspěvek na kulturní akce (např. lístky do kina, do divadla, do ZOO aj.)	ne	§25 odst. 1 písm. h/1	ne	§6 odst. 9 písm. d	ne
Příspěvek na zdravotní péči (např. dioptrické brýle, čočky, vitamíny, dentální hygienu, poukaz do lázní)	ne	§25 odst. 1 písm. h/1	ne	§6 odst. 9 písm. d	ne
Dary do výše 2.000 Kč ročně - nepeněžní plnění, tituly dle vyhlášky o FKSP	ne	§25 odst. 1 písm. t	ne	§6 odst. 9 písm. g	ne
Nepeněžní dary nad 2.000 Kč ročně (zdaníme rozdíl) a peněžní dary	ne	§25 odst. 1 písm. t	ano	§6 odst. 3	ano
Příspěvek na tištěné knihy, včetně obrázkových knih pro děti, mimo knih, ve kterých reklama přesahuje 50 % plochy	ne	§25 odst. 1 písm. h/1	ne	§6 odst. 9	ne

Zdroj: (Danění firemních vánočních dáreků pro zaměstnance, 2021)

2.3.7. Vybrané benefity z obr. č. 1

1. Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností (pracovních způsobilostí a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace. Cílem těchto činností organizovaných zaměstnavatelem je zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců umožňující dosažení jak většího pracovního výkonu jednotlivců, tak zvýšení produktivity celé organizace. (Dvořáková, 2007)

Zaměstnavatel může volit mezi interním vzděláváním nebo externím. Cenově příznivější je pro malou a střední firmu interní vzdělávání na pracovišti, které může probíhat jako:

- interní školení,
- interní rotace mezi pracovními místy uvnitř útvaru nebo mezi útvary,
- trénink na pracovišti, např. zavádění nového zařízení,
- samostudium odborné literatury nebo s využitím multimediálních prostředků výuky,
- prezentace produktu,
- přednáška zaměstnance o nových trendech v oblasti jeho zaměření,
- vzájemná výměna zkušeností mezi členy skupiny,
- zapojení pracovníka do projektů, které jsou průřezové,
- přístup k různým interním zprávám. (Kleibl, 2001)

Proč organizace školí zaměstnance dle Banfield & Kay

- **Zapojit se:** Efektivní školení poskytuje zaměstnancům příležitost spojit se s organizací, její politikou a metodami práce. Pomáhá zajistit, aby se zaměstnanci zapojili do kultury organizace.
- **Vzdělávat se:** Školení může pomoci vzdělávat nebo prohloubit znalosti a podvědomí jednotlivců nebo týmů.
- **Zlepšit se:** Školení může pomoci zlepšit dovednosti nebo kompetence jednotlivců a týmů v rámci organizace.
- **Zmocnit:** Řádným zaškolením zaměstnanců může organizace zvýšit odpovědnost týmů a jednotlivců a může zajistit, aby bylo možné přijímat rychlejší a kvalitnější rozhodnutí. Vyhýbá se nutnosti zbytečně předávat rozhodování v organizačním řetězci.
- **Energie:** Účast na školení může pomoci motivovat a inspirovat zaměstnance. Poskytuje příležitost udělat krok zpět a umožňuje lidem uvažovat o tom, jak mohou nejlépe přispívat k efektivitě organizace.
- **Osvítit:** Školení může být také účinným prostředkem, jak pomoci jednotlivcům vidět věci jinak. Může zaměstnancům pomoci dospět často k náhlému závěru, že existuje lepší, efektivnější způsob, jak něco udělat lépe a může pomoci najít dosud nevyužitý potenciál. (Banfield & Kay, 2008)

2. Rekrece, sport a kultura

Rekreace

Velkou tradici mají benefity poskytované formou příspěvku na tuzemské i zahraniční rekreace (rodinné dovolené), dětské tábory, tuzemské i zahraniční zájezdy. Nově se také objevuje organizování relaxačních a ozdravných víkendových nebo i delších pobytů pro všechny zaměstnance nebo určité skupiny zaměstnanců.

Kultura

Nejčastěji jde o benefity poskytované formou příspěvku (nákupu) lístku do kina, na divadelní představení, koncerty apod. Typické jsou také kulturní akce (za účasti i bývalých zaměstnanců), firemní plesy, vánoční či novoroční setkání zaměstnanců, často také s rodinnými příslušníky

Sport, tělovýchova

Sportovní benefity lze rozdělit na pasivní a aktivní. K pasivním patří zejména vstupenky na sportovní akce (fotbal, hokej a další sporty). K aktivním např. využívání bazénů, tenisových kurtů, fitness center apod. V posledním období roste zájem i o méně tradiční benefity, jako jsou příspěvky na tenis, potápění, lukostřelbu, paragliding apod.

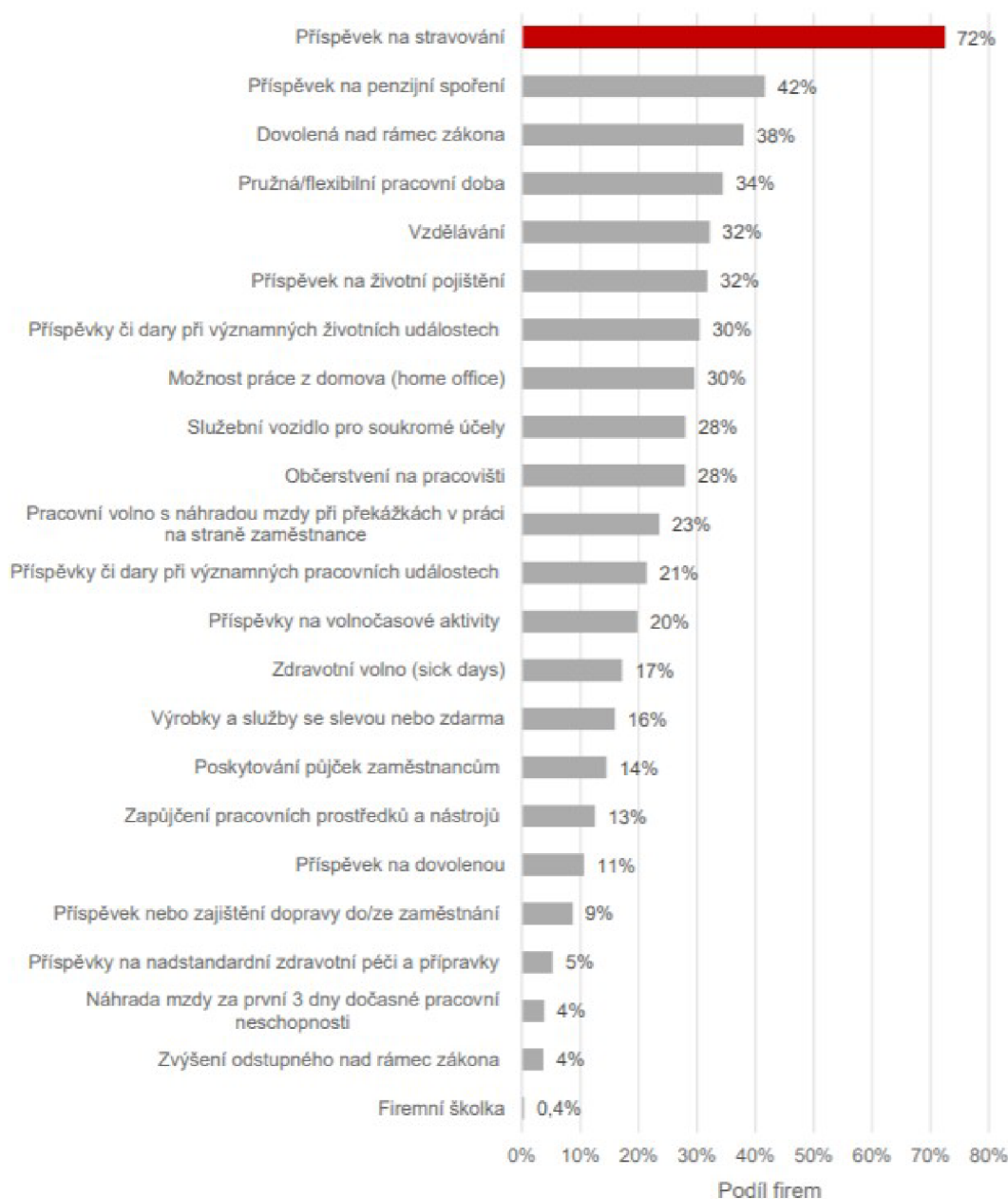
Benefity určené k uspokojování kulturních, rekreačních a tělovýchovných potřeb a zájmů zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků může zaměstnavatel realizovat:

- **formou nepeněžního plnění, tj.:**
 - poskytování příspěvků na využívání kulturních, rekreačních a tělovýchovných zařízení,
 - provozováním vlastních nebo pronajatých zařízení,
 - poskytnutím rekreačních poukazů včetně zájezdů,
 - pořádáním kulturních a sportovních akcí,
- **formou peněžních příspěvků, anebo**
- **kombinací obou forem plnění.** (d'Ambrosová et al., 2014)

2.3.8. Benefity poskytované v roce 2019

V gesci Asociace samostatných odborů bylo provedeno šetření s názvem BENEFITY 2019. Cílovou skupinou průzkumu byli zaměstnavatelé z podnikatelské sféry, neboť v této sféře existují velké rozdíly z hlediska poskytování jednotlivých benefitů. Cílem šetření bylo podchytit aktuální trendy v oblasti poskytovaných zaměstnaneckých benefitů a přispět tak ke komplexnímu hodnocení celkové odměny za práci v České republice.

Obr. č. 2 Benefity poskytované ve mzdové sféře ČR v roce 2019



Zdroj: (Benefity 2019, 2019)

3. Metodika

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit současný systém nemzdového odměňování ve zvoleném podniku a navrhnout kroky, které by vedly k jeho zlepšení.

3.1. Technika přípravy literární rešerše

Veškeré informace pro teoretickou část, kde jsou charakterizovány základní pojmy problematiky odměňování zaměstnanců a poskytování zaměstnaneckých výhod, byly zpracovány z odborné literatury, zákonů a internetových zdrojů. Všechny tyto zdroje jsou uvedeny na konci v seznamu použité literatury.

3.2. Charakteristika vybraného podniku

Praktická část je zaměřena v úvodu na představení podnikatelského subjektu CORNET cz s. r. o., který se zabývá distribucí mraženého zboží po Jihočeském kraji. Charakteristika vybraného podniku byla prováděna převážně pomocí internetových stránek, online konzultacemi s vedením podniku a interních zdrojů, které byly propůjčeny pro tuto práci.

3.3. Dotazníkové šetření

Potřebné informace o zaměstnaneckých výhodách, které podnik nabízí, byly získávány osobními i online konzultacemi s vedením podniku. Ke zjištění informací od zaměstnanců byla použita dotazníková metoda. Online dotazníkového šetření, které se uskutečnilo na jaře v roce 2022, se zúčastnilo celkem 22 z celkových 25 zaměstnanců. Dotazník byl poslán všem zaměstnancům na jejich e-mailové adresy s prosbou o jeho vyplnění. Dotazník obsahuje 12 otázek, které se zabývají spokojeností zaměstnanců a poskytováním zaměstnaneckých výhod. První 3 otázky jsou obecného charakteru, týkají se dosavadního vzdělání, jak dlouho ve firmě pracují a pracovní pozice. Zbýlých 9 otázek se zaměřuje na problematiku odměňování zaměstnanců. Odpovědi byly zpracovány do grafů pomocí programů Microsoft Word a Microsoft Excel 2007. Následně byly tyto grafy postupně popsány. Dotazník je uveden v příloze.

3.4. Návrh na zlepšení

V neposlední řadě z výsledků, které byly získány prostřednictvím dotazníku a interních zdrojů, byl podán návrh na zlepšení současného systému poskytování zaměstnaneckých výhod.

4. Praktická část

4.1. Charakteristika podniku

CORNET cz je společnost se sídlem v Táboře, zabývající se distribucí mraženého zboží po Jihočeském kraji, založena byla v roce 2005 jako společnost s ručením omezeným. Hodnota základního kapitálu činila 200.000 Kč. Firma má 1 společníka, který je zároveň jednatelem. Společnost svým zákazníkům nabízí nejen širokou škálu mražených produktů, ale i služby jako je servis a případná oprava mrazících boxů. V nabídce produktů se nacházejí zmrzlina, pečivo, zeleniny a její směsi, mražené ryby, led, hotová jídla a pizzy. Největší tržby má firma v letních měsících, kdy je u zákazníků větší poptávka po zmrzlinách.

Předmětem podnikání jsou tyto činnosti:

- velkoobchod
- zprostředkování obchodu a služeb
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
- maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny
- skladování zboží a manipulace s nákladem (Zdroj: justice.cz)

4.2. Dodavatelé

Níže jsou uvedeni nejznámější dodavatelé, s kterými firma dlouhodobě spolupracuje.

ALGIDA

S ALGIDOU firma spolupracuje již od roku 2005. Je jejím koncesionářem, tudíž má výhradní právo být hlavním a jediným distributorem zmrzlin pro Jihočeský kraj. ALGIDA se zabývá výrobou zmrzliny a je dceřinou firmou nadnárodní korporace Unilever. Nabízené zmrzliny lze rozdělit do několika kategorií. Nanuky, točená zmrzlina, kopečková zmrzlina, ledová tříšť a zmrzlinové speciality. Nejznámější zmrzliny jsou Míša, Magnum, Cornetto, Calippo, Twister a Ben&Jerry's.

La Lorraine, a. s.

Firma, která je největším výrobcem mraženého nebaleného pečiva v ČR. Její pečivo je následně určeno k dopékání nebo rozmrazování. Tuto nabídku využívají jak maloobchody, do těch zaváží právě tato firma v Jihočeském kraji, tak i velkoobchody, které je následně prodávají svým zákazníkům. Nejvíce tato firma produkuje kaiserky, bagetky, donuty, sladké listové a plundrové pečivo.

Dr. Oetker

Firmě dodává mražené pizzy všech druhů. Na českém trhu mimo to nabízí přes 150 výrobků. V podobě práškového sortimentu.

Frosta

Dodavatel mražených ryb, hotových jídel a zeleniny. Jejich mražené ryby a mořské plody pocházejí z udržitelného rybolovu certifikovaného MSC.

4.3. Systém odměňování

Společnost zaměstnává celkem 25 zaměstnanců. Z toho 8 obchodních zástupců, kteří nemají místo výkonu v sídle firmy. Ti jsou každý den v kontaktu se zákazníky a přijímají od nich objednávky. Dále ve firmě pracuje 8 řidičů. Ti každé ráno rozváží objednávky z předešlého dne. V sídle firmy pracují 4 skladníci, zbylých 5 zaměstnanců tvoří administrativní pracovníci a vedení podniku.

Obr. č. 3 Organizační struktura CORNET CZ, s. r. o.



Zdroj: vlastní zpracování

4.3.1. Mzdové odměňování

Obchodní zástupci jsou odměňováni časovou mzdou. Průměrná hrubá mzda obchodního zástupce v této firmě se pohybuje kolem 31.500 Kč za měsíc. V letních měsících má každý z obchodních zástupců možnost získat prémii ve výši 1.500 Kč.

Řidiči jsou odměňováni časovou mzdou. Průměrná hrubá mzda řidiče je 30.000 Kč.

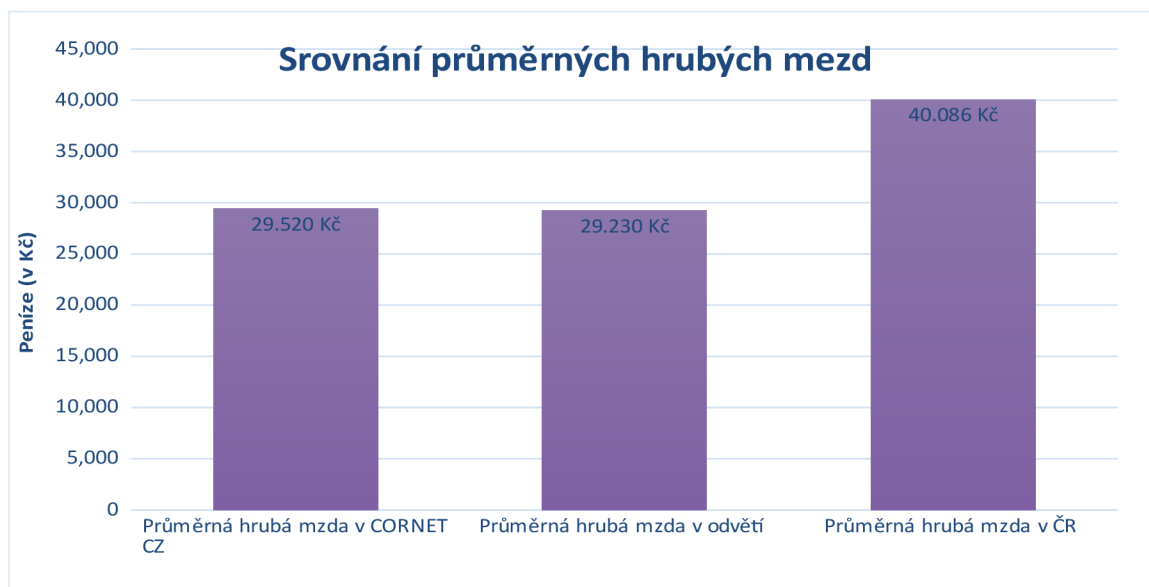
Řidiči a obchodní zástupci dostávají stravné, které je dané zákoníkem práce. Do 19.8.2022 dostávali řidiči a obchodní zástupci stravné ve výši 118 Kč. Od 20.8.2022 budou dostávat 142 Kč.

Skladníci jsou odměňováni sjednanou měsíční mzdou. Navíc dostávají příplatky za přesčasy, které jsou zákonem stanovené. Průměrná hrubá mzda skladníka se pohybuje kolem 28.500 Kč.

Administrativní pracovníci jsou odměňováni sjednanou měsíční mzdou. Výše hrubé mzdy se pohybuje kolem 25.000 Kč.

Průměrná hrubá mzda pracovníků v této firmě, pokud nepočítáme vedení podniku, je zhruba 29.520 Kč. Na grafu níže (graf č. 1) můžeme vidět srovnání s průměrnou hrubou mzdou v tomto odvětví a průměrnou hrubou mzdou v ČR.

Graf č. 1: Srovnání průměrných hrubých mezd za 2. čtvrtletí 2022



Zdroj: Český statistický úřad

Dle grafu č. 1 můžeme vidět, že průměrná hrubá mzda v této firmě se moc neliší od ostatních průměrných hrubých mezd v tomto odvětví. Průměrná hrubá mzda v ČR je větší o 10.566 Kč.

4.3.2. Systém nemzdového odměňování

Níže uvedené zaměstnanecké výhody podnik poskytuje svým zaměstnancům v rámci systému nemzdového odměňování. Kromě těchto výhod podnik organizuje pro své zaměstnance a jejich rodiny různé akce. Každý rok k příležitosti dne dětí pořádá podnik akci, kde mají možnost ochutnávat zmrzliny od firmy ALGIDA. Pro děti zaměstnanců zajistí skákací hrad. V rámci tohoto dne pořádají zábavné soutěže, kde mají možnost zaměstnanci vyhrát dárkové karty na nákup zboží v obchodním řetězci, kam firma zaváží mražené produkty.

4.3.3. Poskytované zaměstnanecké výhody

Firma poskytuje tyto zaměstnanecké výhody. Přibližné náklady na poskytované zaměstnanecké výhody činí 14 % z celkových nákladů podniku.

Obchodní zástupci

- Mají nárok na služební automobil. Firma poskytuje celkem 6 automobilů. Zaměstnanci je mohou využívat i pro soukromé účely. Toto využívání vozidla i pro soukromé účely se projevuje zaměstnanci při výpočtu mzdy. Ve mzdě se navýší základ daně částkou ve výši 1 % vstupní ceny vozidla včetně DPH za každý kalendářní měsíc.
- 1x za 3 měsíce firma zařizuje externí vzdělávací kurzy v oblasti marketingu a rozvoje komunikačních dovedností. Náklady činí 2.500 Kč za jednoho obchodního zástupce.
- Možnost vyzkoušení nových produktů (zmrzlin), které teprve budou uvedeny na trh. ALGIDA tyto produkty prodá firmě s 99 % slevou.

Administrativní pracovníci

- Mají možnost využít 3x do měsíce práci z domova. Firma jim na tyto dny propůjčí notebooky a uhradí náklady spojené s užíváním tohoto zařízení.
- Jelikož jsou také v kontaktu se zákazníky, mají možnost zúčastnit se vzdělávacího kurzu spolu s obchodními zástupci.

Skladníci

- Jako jediní dostávají od firmy možnost využít výhodu zvanou sick days. To znamená, že skladníci nepotřebují předkládat zaměstnavateli rozhodnutí od lékaře o dočasné pracovní neschopnosti. Mohou si vybrat 3 dny.

Řidiči

- Ti nemají žádné speciální benefity, které by podnik poskytoval jen jim.

Všem zaměstnancům jsou dále poskytovány tyto benefity:

- 40 hodin dovolené navíc při 8 hodinové pracovní době. Tento příspěvek získá zaměstnanec až po uplynutí 5 let od navázání pracovního poměru.
- Firma zařídila každému mobilní tarif, kde mají neomezené volání, SMS a data. Za jednoho zaměstnance firma platí 511 Kč za měsíc. Celkově ji tento benefit vyjde měsíčně na 12.775 Kč.
- Zaměstnanci mají možnost si nakoupit mražené produkty za nákupní cenu navýšenou o minimální rabat ve výši 3-5 %.
- V sídle firmy se nachází společná místnost, kde se pravidelně doplňují zásoby jídla i pití. Například ovoce a zelenina, pečivo, pomazánky a sycené nápoje. Nachází se zde i kávovar. Doplnění zásob do této místnosti vyjde firmu cca na 3.000 Kč za měsíc.
- Skladníci a administrativní pracovníci do 19.8.2022 měli nárok na stravenkový paušál za 82 Kč. Od 20.8.2022 se jim navýšil stravenkový paušál na 99 Kč

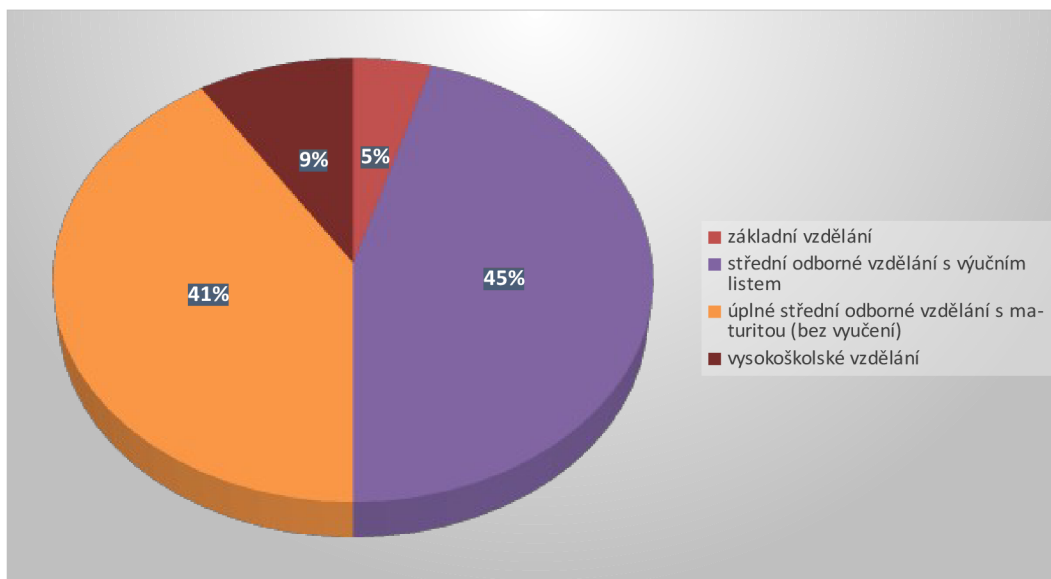
4.4. Dotazníkové šetření

Následující část je věnovaná výsledkům z dotazníkového šetření. Dotazník byl vytvořen z 12 otázek. Toto dotazníkové šetření bylo provedeno na jaře v roce 2022. Dotazník probíhal online formou, kdy zaměstnancům byl zaslán email s žádostí o jeho vyplnění. Tento dotazník vyplnili téměř všichni zaměstnanci. Z 25 dotazníků bylo vyplněno a vráceno 22, úspěšnost návratnosti představuje 88 %. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jaké zaměstnanecké benefity získávají, a které z nich je motivují. Další otázky se zabývají výhodami, které jim naopak chybí. Dotazník obsahuje i otázku, zda by zaměstnanci preferovali zvýšení mzdy nebo zaměstnaneckou výhodu ve stejné výši. První 3 otázky jsou obecného charakteru, které se týkají dosavadního vzdělání, jak dlouho ve firmě pracují a pracovní pozice. Zbýlých 9 otázek se zaměřuje na problematiku odměňování zaměstnanců.

4.4.1. Výsledky z dotazníkového šetření

Otázka č. 1: Vaše dosavadní vzdělání?

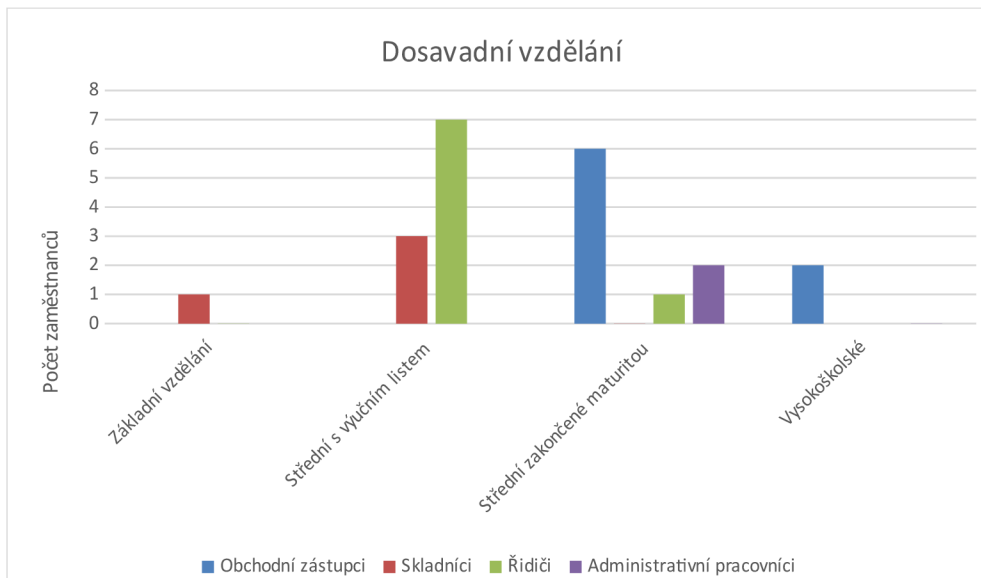
Graf č. 2: Dosavadní vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi dotazovanými firmy CORNET cz s. r. o. bylo 86 % dotazovaných, kteří mají vystudovanou střední školu. Z toho 45 % respondentů ji má zakončenou výučním listem a 41 % maturitní zkouškou. Vysokou školu úspěšně dokončilo 9 % dotazovaných a 5 % z nich má základní vzdělání.

Graf č. 3: Dosavadní vzdělání podle pozic

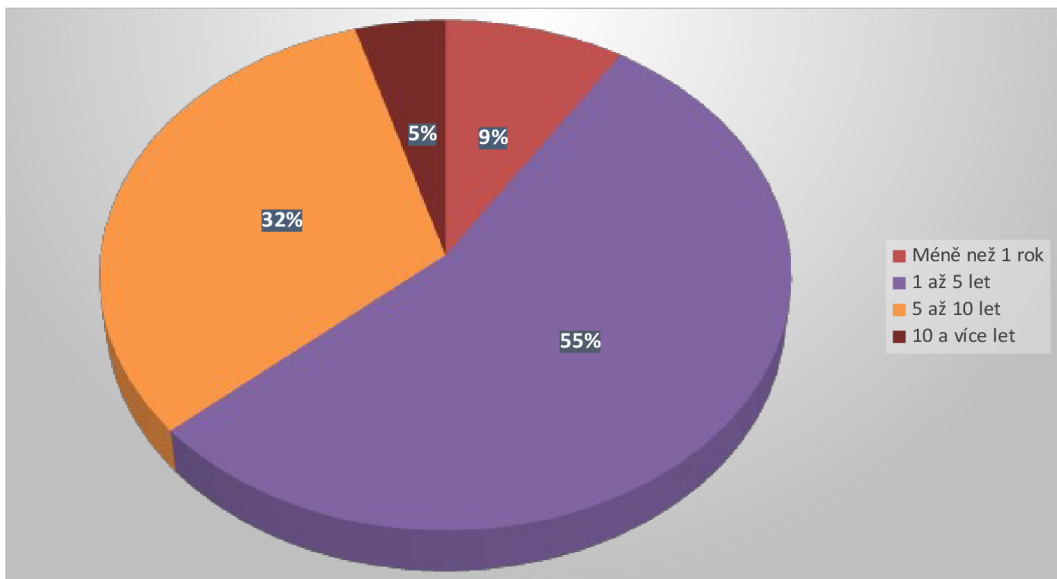


Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu číslo 3 můžeme vidět, že 2 obchodní zástupci mají dokončené vysokoškolské vzdělání, 6 z nich má střední školu s maturitou. Na pozici obchodního zástupce firma požaduje minimálně středoškolské vzdělání zakončené maturitou. Střední školu zakončenou maturitou mají 2 administrativní pracovníci a 1 řidič. Střední školu s výučním listem dokončilo 7 řidičů a 3 skladníci. Základní vzdělání má 1 skladník. Na pozici administrativního pracovníka, řidiče a skladníka firma požaduje alespoň základní vzdělání.

Otázka č. 2: Jak dlouho pracujete ve firmě?

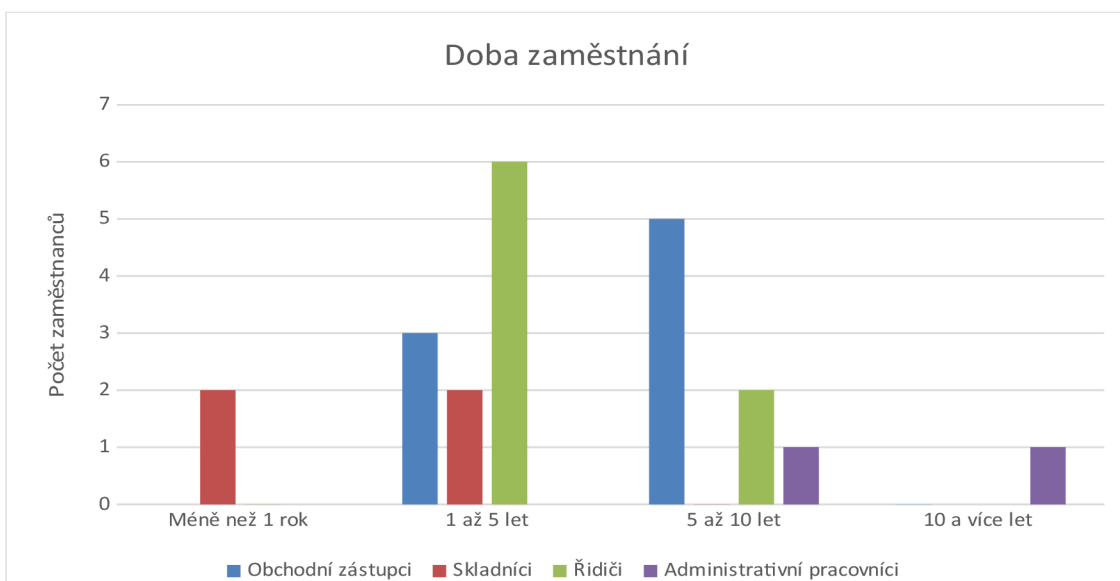
Graf č. 4: Doba zaměstnání ve firmě



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu číslo 4 vyplývá, že více jak polovina zaměstnanců zde pracuje v rozmezí 1-5 let (55 %). Další početnější skupina zaměstnanců je zde zaměstnaná v rozmezí 5-10 let (32 %). Nedávno nastoupilo do firmy 9 % dotazovaných a pouhé 4 % zaměstnanců je ve firmě zaměstnáno více jak 10 let.

Graf č. 5: Doba zaměstnání dle pozice

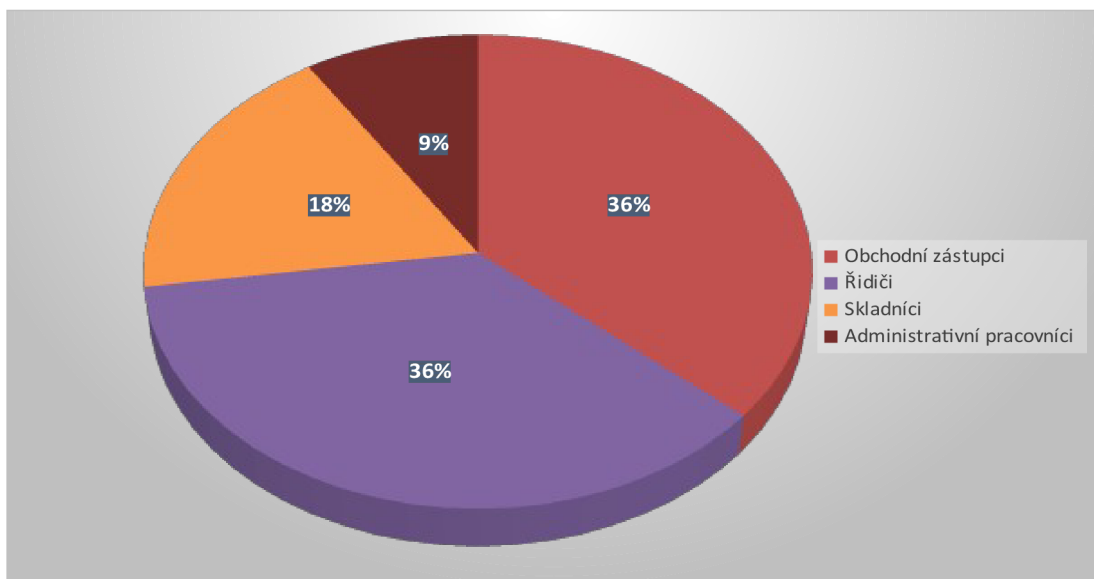


Zdroj: Vlastní zpracování

Dle grafu číslo 5 můžeme vidět, že pouze 1 administrativní pracovník je v této firmě zaměstnán více jak 10 let. Na pozici skladníka není ani jeden zaměstnanec, který by byl ve firmě déle jak 5 let. 2 skladníci jsou nově příchozí a 2 zde pracují v rozmezí 1 - 5 let. Většina řidičů je zde také krátce zaměstnána, 6 z nich firma zaměstnává v rozmezí 5 let a jen 2 jsou v této firmě déle jak 5 let. 5 obchodních zástupců a 1 administrativní pracovník zde pracují 5 až 10 let. 3 obchodní zástupci jsou zde zaměstnáni méně jak 5 let.

Otázka č. 3: Vaše pracovní pozice?

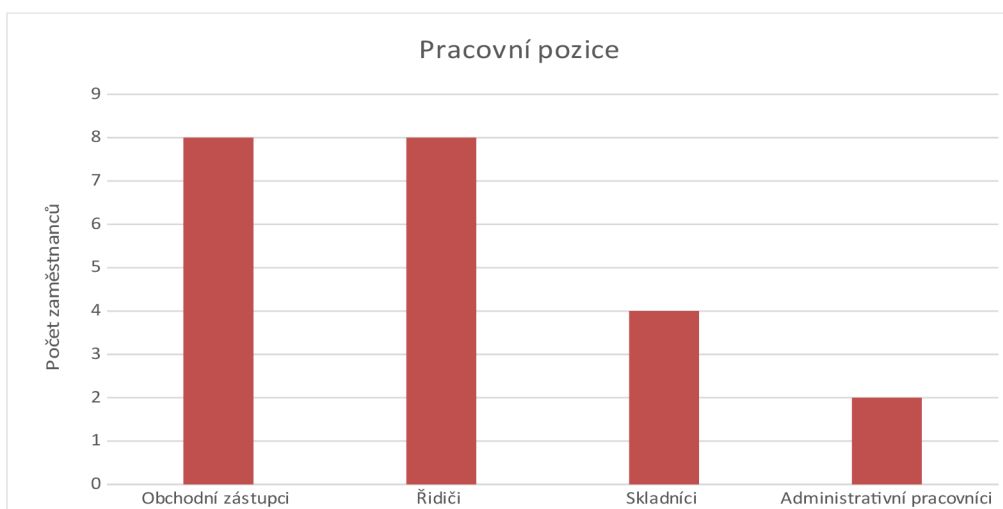
Graf č. 6: Pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska pracovní pozice vyplývá, že dotazník byl vyplněn z 37 % obchodními zástupci, 36 % řidiči, 18 % skladníky a 9 % administrativními pracovníky.

Graf č. 7: Pracovní pozice počet



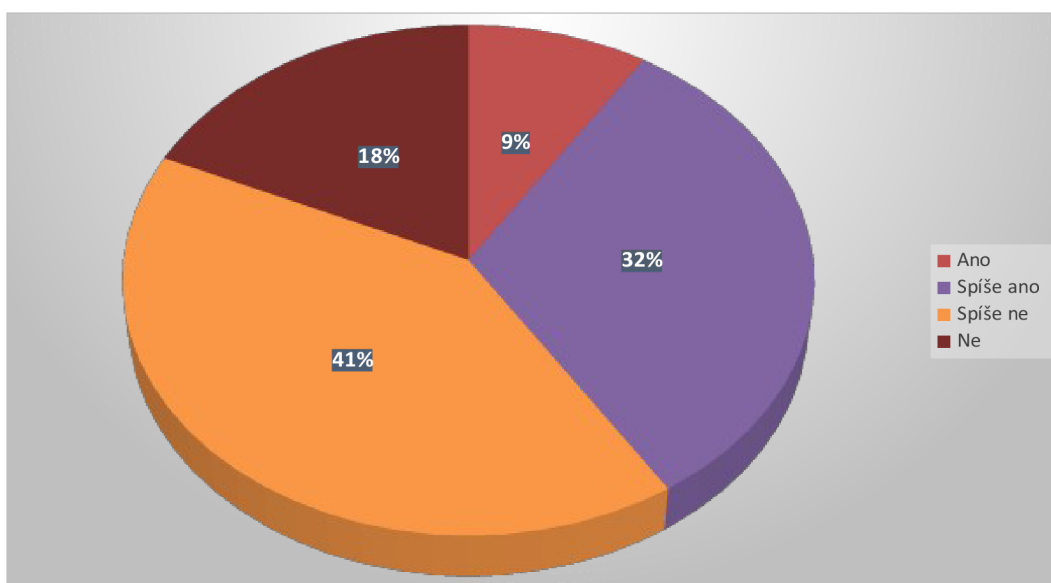
Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu číslo 7 lze vidět, kolik a na jaké pozici vyplnili pracovníci tento dotazník. Vyplnili ho skoro všichni zaměstnanci podniku až na 2 administrativní pracovníky. Jeden měl v době, kdy zaměstnanci vyplňovali dotazník dovolenou a druhý byl nemocen. Vedení podniku se tohoto dotazníkového šetření také nezúčastnilo.

Další sada otázek byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců se mzdovým ohodnocením a poskytováním zaměstnaneckých výhod v podniku.

Otázka č. 4: Jste spokojeni se svým mzdovým ohodnocením?

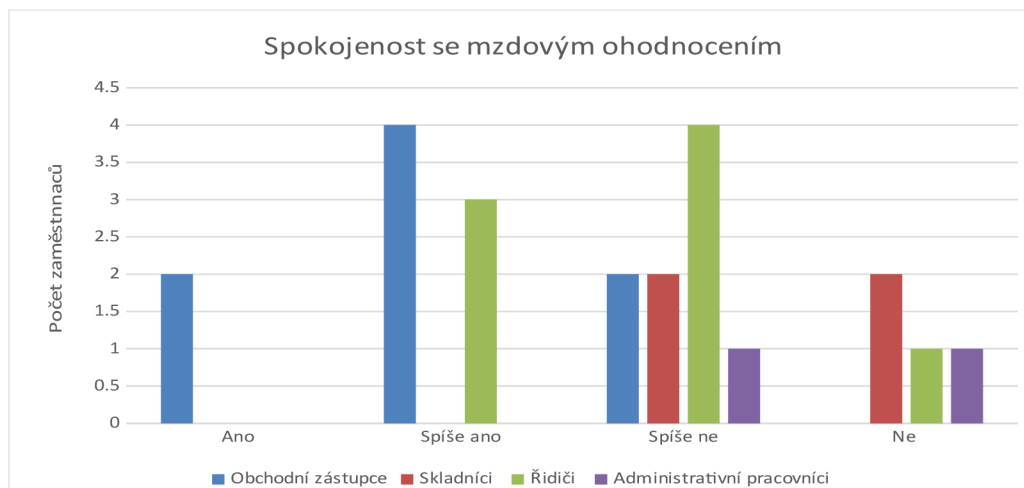
Graf č. 8: Spokojenost se mzdovým ohodnocením



Zdroj: Vlastní zpracování

Se mzdovým ohodnocením v této firmě je spokojeno pouhých 9 % dotazovaných. 32 % respondentů je spíše spokojených a nejvíce pracovníků zaškrtno možnost „spíše ne“ (41 %). 18 % dotazovaných není vůbec spokojeno se mzdovým ohodnocením.

Graf č. 9: Spokojenost se mzdovým ohodnocením dle pozice

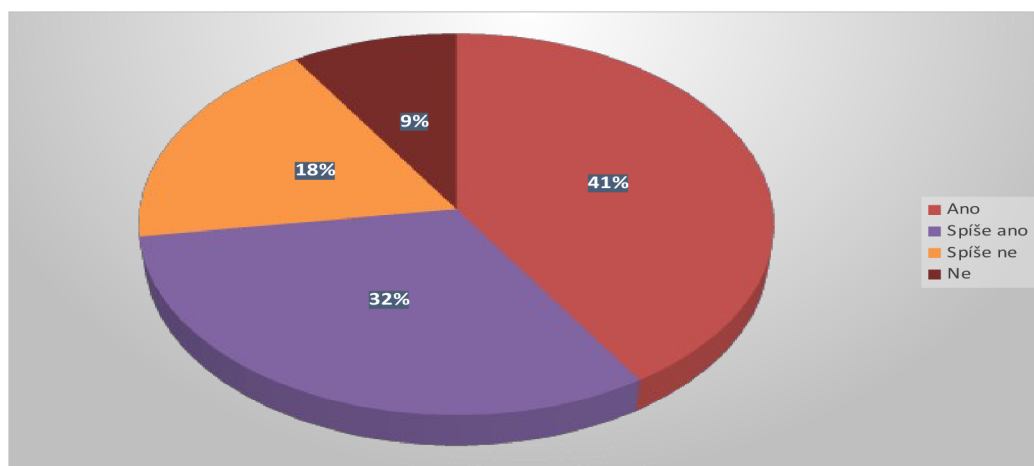


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf číslo 9 znázorňuje, že firma má nevhodně nastavené mzdové ohodnocení pracovníků. Většina zaměstnanců tohoto podniku není spokojena se svou mzdou. Jen obchodní zástupci ohodnotili tuto otázku kladně. Nejhůře ohodnotili mzdový systém skladníci a administrativní pracovníci, kdy 2 skladníci a 1 administrativní pracovník nejsou spokojeni se svým mzdovým ohodnocením. Možnost „spíše ne“ zaškrtnli 2 skladníci a 1 administrativní pracovník.

Otázka č. 5: Jste spokojeni se současným systémem poskytování zaměstnaneckých výhod?

Graf č. 10: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu číslo 10 vyplývá, že velká část dotazovaných zaměstnanců (41 %) je spokojená s poskytováním zaměstnaneckých výhod. Spíše spokojených je 32 % dotazovaných a 18 % spíše nespokojených. Se zaměstnaneckými výhodami není spokojeno pouze 9 %.

Graf č. 11: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami dle pozice

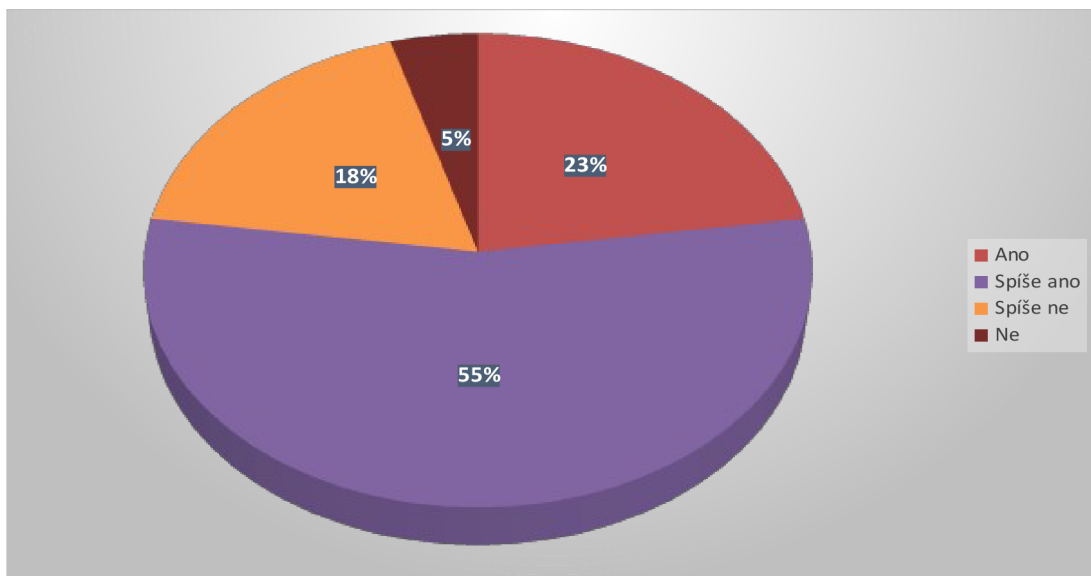


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafů číslo 9 a 11 můžeme usoudit, že zaměstnanci jsou spokojenější se zaměstnaneckými výhodami než se mzdovým ohodnocením, ale i v tomto případě jsou skladníci nespokojeni se svými zaměstnaneckými výhodami.

Otázka č. 6 Informovala Vás firma o Vašich zaměstnaneckých výhodách?

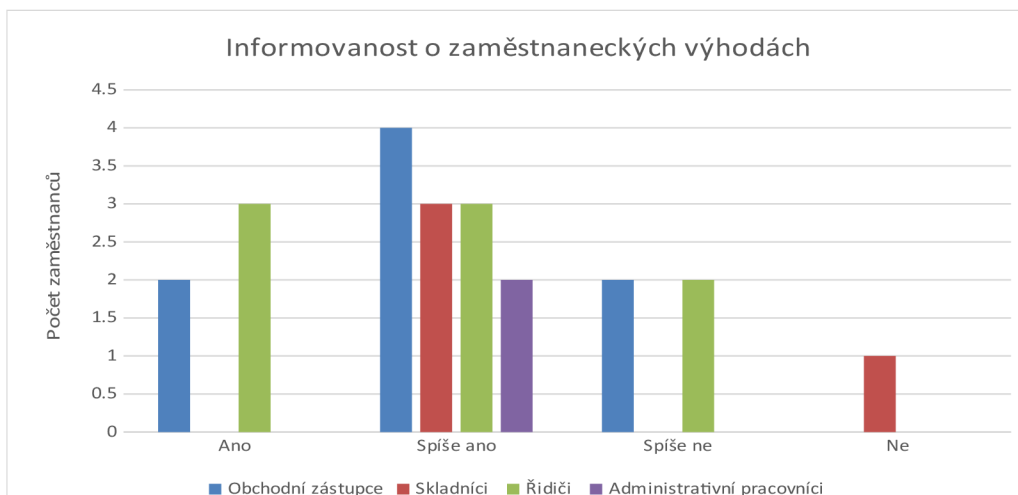
Graf č. 12: Informovanost o zaměstnaneckých výhodách



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu číslo 12 vyplývá, že 23 % zaměstnanců je dobře informovaných o svých zaměstnaneckých výhodách. Více než polovina (54 %) dotazovaných je dostatečně informovaná. 18 % respondentů spíše není informováno a 5 % pracovníků nemají skoro žádné informace o svých výhodách.

Graf č. 13: Informovanost o zaměstnaneckých výhodách dle pracovníce pozice

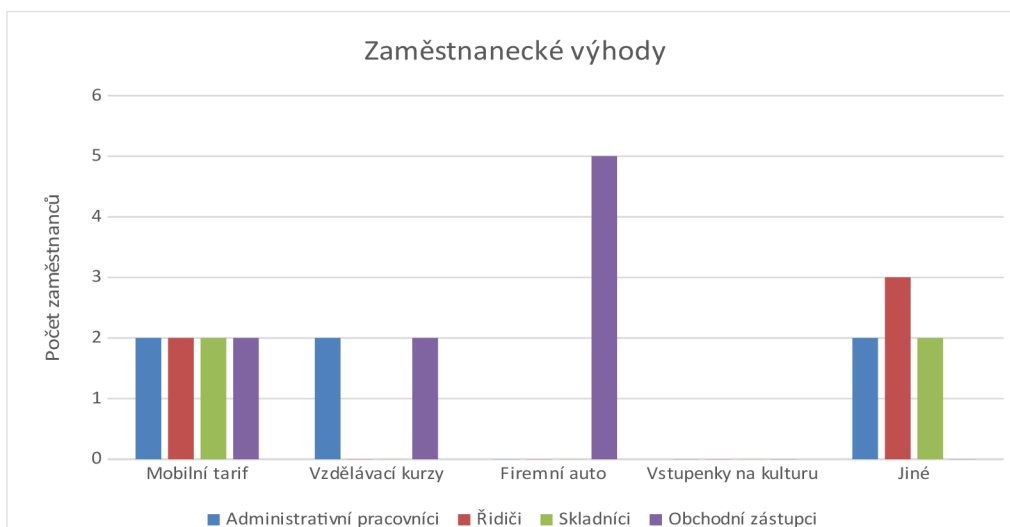


Zdroj: Vlastní zpracování

Informovanost v tomto podniku funguje dobře, jelikož více než polovina respondentů je aspoň z nějaké části informovaná o tom, jaké benefity jim firma poskytuje. Jen 1 skladník nebyl ještě informovaný o svých zaměstnaneckých výhodách. Do poznámky uvedl, že teprve nedávno nastoupil do této firmy a ta neměla možnost ho pořádně seznámit s benefity.

Otázka č. 7: Jaké zaměstnanecké výhody dostáváte?

Graf č. 14 Zaměstnanecké výhody dle pozice

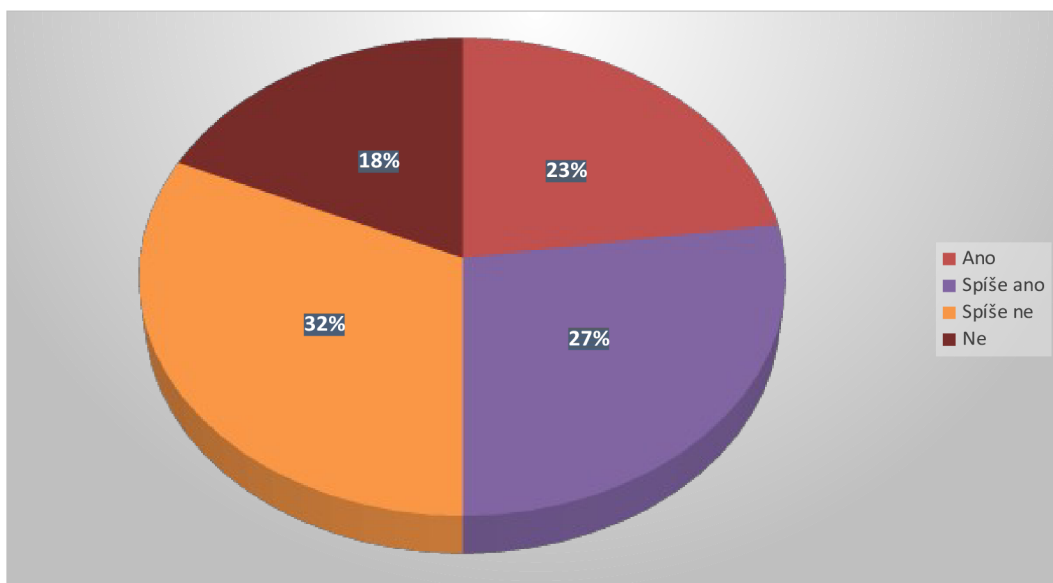


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu číslo 14 vychází, že nejvíce benefitů dostávají obchodní zástupci. Administrativní pracovníci dostávají ještě k mobilnímu tarifu vzdělávací kurz a možnost home office. Skladníci a řidiči do kolonky „Jiné“ vyplňili akce pořádané firmou a „kuchyňku“.

Otázka č. 8: Myslíte si, že Vás tyto zaměstnanecké výhody motivují?

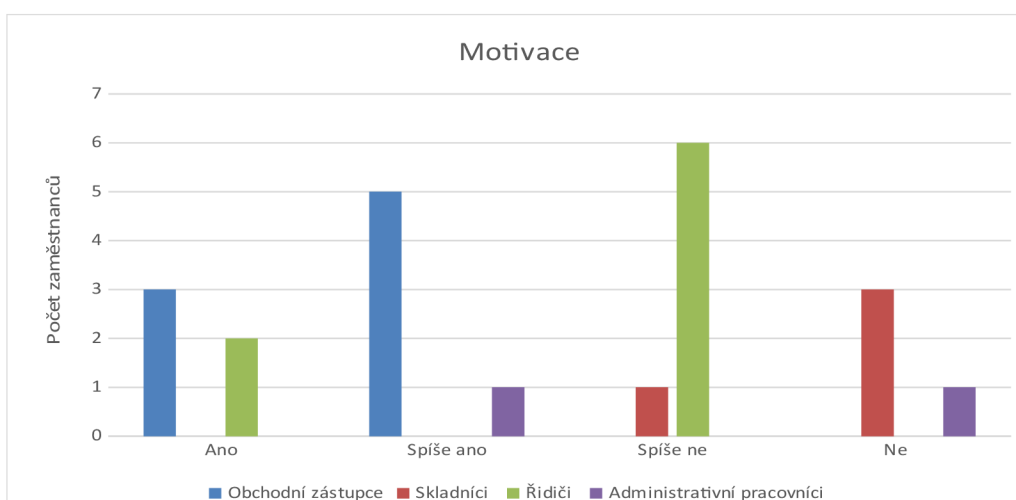
Graf č. 15: Motivující zaměstnanecké výhody



Zdroj: Vlastní zpracování

Tento graf je velmi vyrovnaný. Zaměstnanecké výhody motivují 23 % pracovníků a 27 % pracovníků spíše ano. Nejvíce dotazovaných (32 %) zaměstnanecké výhody spíše nemotivují a 18 % pracovníků výhody vůbec nemotivují.

Graf č. 16: Motivace dle pozic

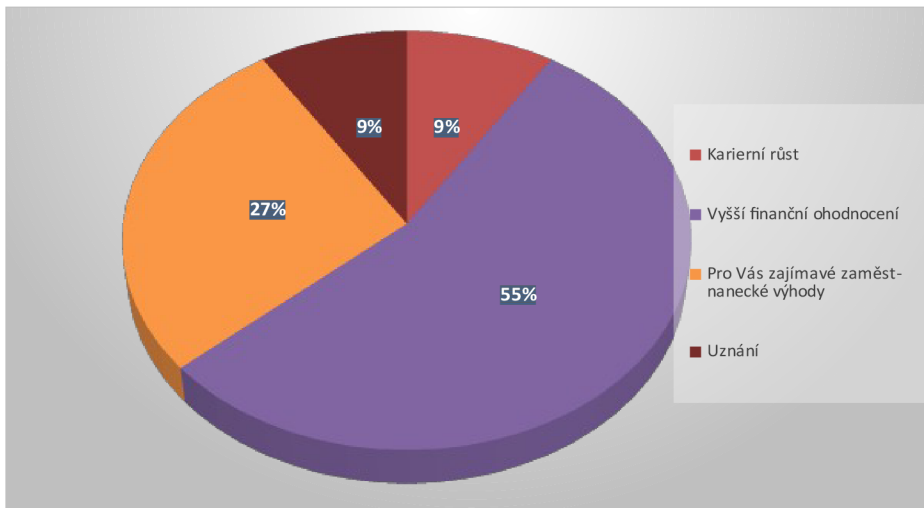


Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu číslo 16 vidíme, že obchodní zástupce motivují benefity poskytované firmou. Může to být zapříčiněno i tím, že dostávají více výhod než jejich kolegové. Skladníky a řidiče zaměstnanecké výhody dostatečně nemotivují. U administrativních pracovníků je to vyrovnané, ale zde je potřeba zdůraznit, že každého zaměstnance motivuje něco jiného.

Otázka č. 9: Co by Vás motivovalo k lepším výsledkům?

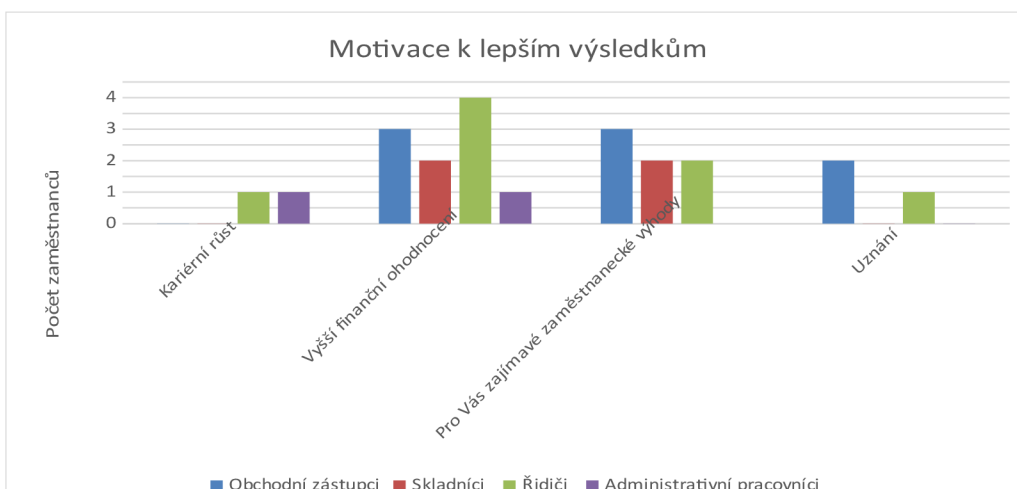
Graf č. 17: Motivace k lepším výsledkům



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu číslo 17 vyplývá, že zaměstnance by nejvíce motivovalo, pokud by se jim zvýšilo finanční ohodnocení (55 %). Možnost zajímavých zaměstnaneckých výhod zvolilo 27 % dotazovaných. Karierní růst a uznání by motivovalo 9 % pracovníků.

Graf č. 18: Motivace k lepším výsledkům dle pozice

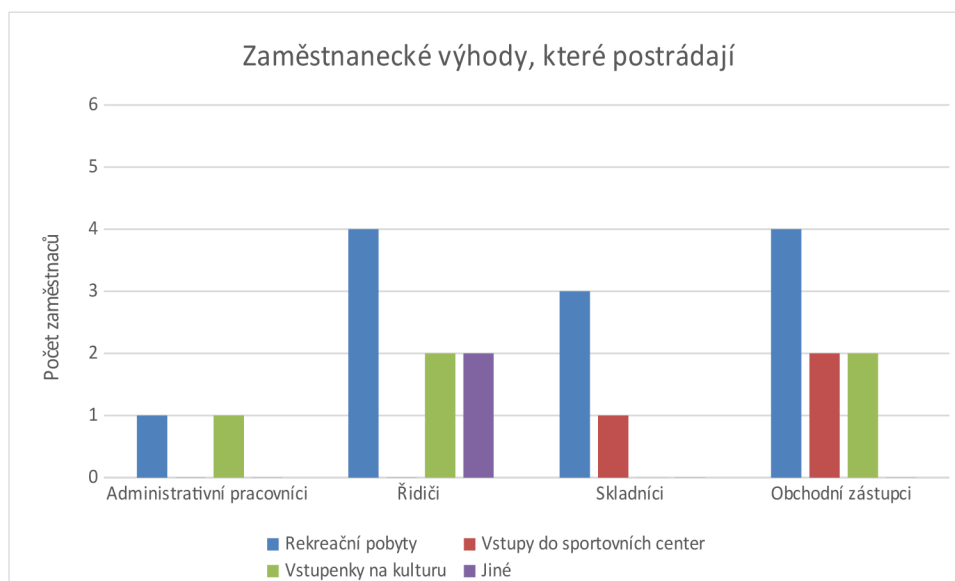


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce by zaměstnance podle grafu číslo 18 motivovalo vyšší finanční ohodnocení. Celkem tuto možnost zaškrtno 10 dotazovaných. 7 zaměstnanců by motivovalo, kdyby si mohli vybrat zaměstnanecké výhody, které jsou pro ně zajímavé. Uznání od vedení podniku by ocenili 2 obchodní zástupci a 1 řidič. Kariérní růst by motivoval 1 řidiče a 1 administrativního pracovníka.

Otázka č. 10: Jaké zaměstnanecké výhody naopak postrádáte?

Graf č. 19: Zaměstnanecké výhody, které postrádají, dle pozice

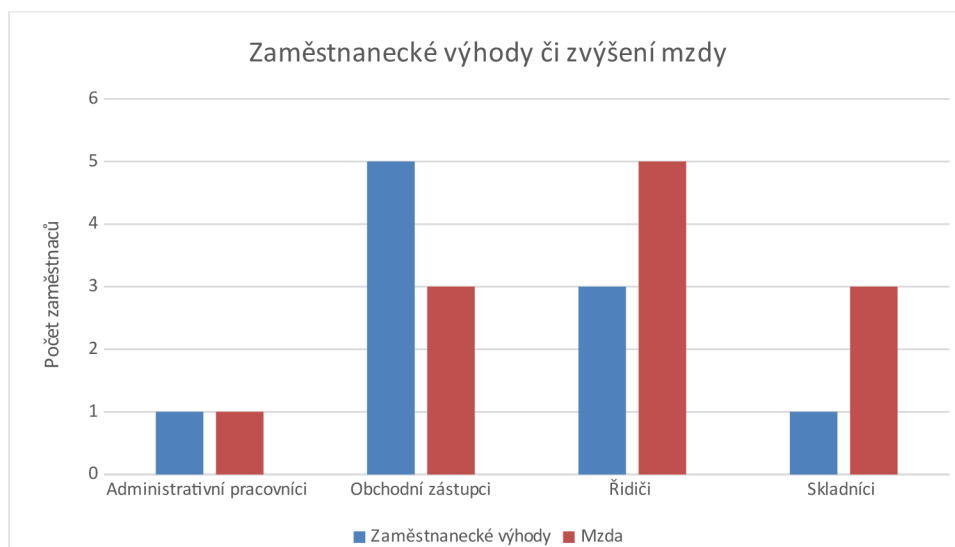


Zdroj: Vlastní zpracování

Podle grafu číslo 19 je nejvíce postrádaná zaměstnanecká výhoda z možností, které byly nabídnuty, rekreační pobyty. 5 zaměstnanců by ocenilo vstupenky na kulturu a 3 zaměstnanci vstup do sportovních center. 2 řidiči uvedli, že jim zaměstnanecké výhody nechybí.

Otázka č. 11: Co byste upřednostnili? Zvýšení mzdy nebo zaměstnanecké výhody (ve stejné výši)?

Graf č. 20: Zaměstnanecké výhody či zvýšení mzdy

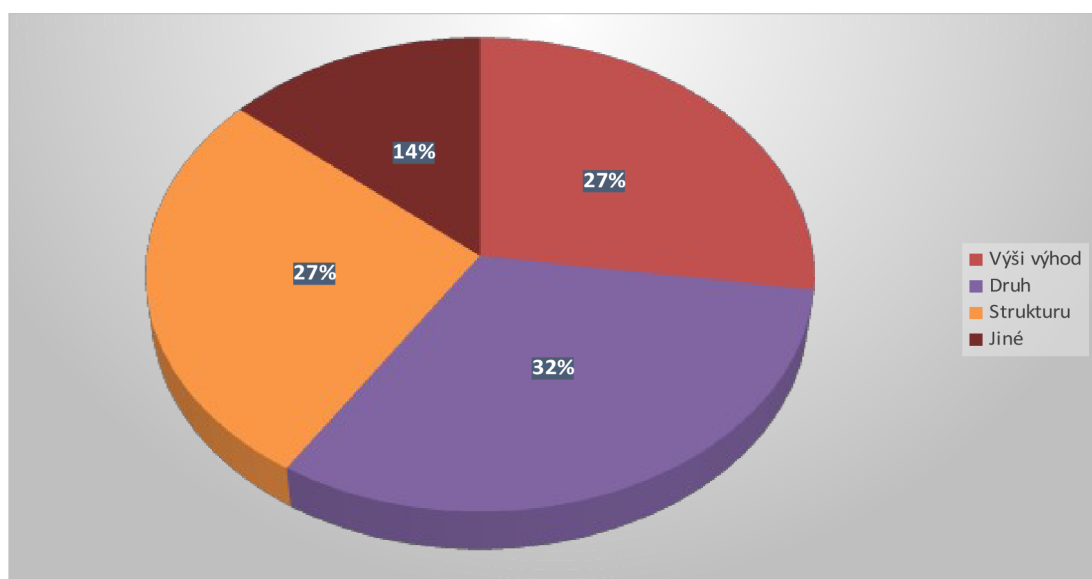


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu číslo 20 je patrné, že zaměstnanci preferují zvýšení mzdy před zaměstnaneckou výhodou. Zvýšení mzdy upřednostňuje 12 zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody, pokud by byly poskytovány ve stejné výši, byly zvoleny 10 pracovníky. Zaměstnanecké výhody jsou pro zaměstnance lepší volbou z daňového hlediska. Tím důvodem je, že mzda se zaměstnanci zdání, zatímco zaměstnanecké výhody nikoliv.

Otázka č. 12: Co byste změnili na systému zaměstnaneckých výhod?

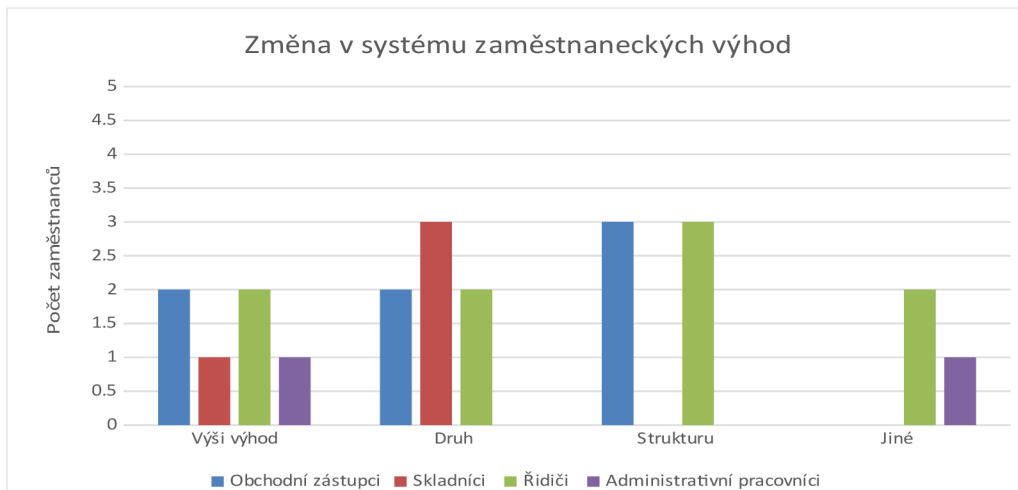
Graf č. 21: Změna v systému zaměstnaneckých výhod



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu číslo 21 můžeme vyčíst, jakou změnu by zaměstnanci zvolili v systému zaměstnaneckých výhod. Nejvíce by zaměstnanci (32 %) chtěli změnit druh výhod. Strukturu by změnilo 27 % zaměstnanců a stejné procento respondentů uvedlo, že by změnilo výši výhod. 14 % zaměstnanců navrhlo jinou změnu v systému zaměstnaneckých výhod.

Graf č. 22: Změna v systému zaměstnaneckých výhod dle pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu číslo 22 můžeme vidět, že nezáleží na jaké pozici zaměstnanci jsou. Nejvíce si respondenti přejí změnit druh (7) zaměstnaneckých výhod. Strukturu a výši výhod by změnilo stejný počet dotazovaných (6). 3 zaměstnanci zvolili možnost „Jiné“. Z těchto 3 zaměstnanců následně 2 uvedli, že neví a 1 pracovník napsal, že mu na tom nezáleží.

4.5. Shrnutí výsledků z dotazníkového šetření

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců je se svými zaměstnaneckými výhodami spokojena. Navíc firma dobře informuje své zaměstnance o poskytovaných výhodách. Výsledky z dotazníku jsou shrnuty do této kapitoly. Přesto bylo podáno pár návrhů, protože zaměstnanci projevili zájem o rozšíření zaměstnaneckých výhod. Návrhy na zlepšení poskytovaných benefitů jsou navrženy za předpokladu, že zaměstnanci firmy CORNET cz s. r. o. vyplnili tento dotazník pravdivě, zodpovědně a připojili své návrhy na zlepšení nabídky zaměstnaneckých výhod ve firmě.

První tři otázky dotazníku mají obecný charakter týkající se dosavadního vzdělání, pracovní pozice a doby zaměstnání v tomto podniku. Z dotazníků vyplývá, že v této firmě je nejvíce zaměstnanců, kteří mají dokončenou střední školu (86 %). Z toho zakončenou výučním listem ji má 45 % zaměstnanců a maturitní zkouškou 40 % zaměstnanců. Dotazník vyplnilo a vrátilo 8 obchodních zástupců, 8 řidičů, 4 skladníci a 2 administrativní pracovníci. Z celkových 25 zaměstnanců vyplnilo dotazník 22 z nich. Úspěšnost návratnosti je 88 %. Více než polovina zaměstnanců pracuje pro tuto firmu v rozmezí 1–5 let. Jen 1 administrativní pracovník zde pracuje více jak 10 let. Z toho vyplývá, že většina zaměstnanců zde pracuje krátce. Dokonce 2 skladníci jsou ve firmě kratší dobu než 1 rok. Lidé na pozici skladníka se podle vedení podniku často mění. Možným důvodem může být časté střídání teploty během směny. Většinu času skladníci pracují v mrazících boxech, kde teplota klesá na – 21 stupňů. Přechod mezi mrazícím boxem a letními venkovními teplotami může být pro lidské tělo velkým šokem. Navíc průměrná hrubá mzda skladníka nepřekračuje 30.000 Kč, a proto jeden z podaných návrhů se zaměřuje na motivaci zaměstnanců, aby ve firmě byli ochotní pracovat co nejdéle.

Zbýlých 9 otázek se zaměřuje na problematiku odměňování zaměstnanců. Většina respondentů (73 %) je s nabídkou a s celkovou úrovní zaměstnaneckých benefitů spokojená. Oproti benefitům je pouhých 41 % zaměstnanců spokojeno se svou mzdou. Průměrná hrubá měsíční mzda pracovníků v této firmě, pokud nepočítáme vedení podniku, je 29.520 Kč. Z otázky číslo 11: „Co byste upřednostnili? Zvýšení mzdy nebo zaměstnanecké výhody (ve stejné výši)?“, vyplývá, že pro převážnou část zaměstnanců je více motivující mzdové odměňování než zaměstnanecké výhody, proto by se firma

měla více zaměřit na úpravu mzdového systému. Respondenti jsou nejvíce motivováni prostřednictvím firemních aut, která firma poskytuje obchodním zástupcům. Dále jsou motivováni mobilním tarifem, ten dostávají od firmy všichni zaměstnanci, 40 hodinami dovolené navíc nad rámec zákoníku práce, při 8 hodinové pracovní době a vzdělávacími kurzy. Na základě zjištěných výsledků z dotazníkového šetření vyjádřili zaměstnanci spokojenost i se společnou místností, kde mají k dispozici kávovar a občerstvení.

Dále bylo analýzou dotazníku zjištěno, že 77 % zaměstnanců je dostatečně informováno o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách. Zaměstnanci by neměli být informováni jen o možných zaměstnaneckých výhodách, které podnik nabízí, ale měli by být informováni také o tom, jaké jsou konkrétní možnosti čerpání daných výhod a jaké daňové dopady mají.

Z grafu číslo 22, který byl zpracován z otázky číslo 12 „Co byste změnili na systému zaměstnaneckých výhod?“ bylo zjištěno, že nejvíce zaměstnanců si přeje změnit druh zaměstnaneckých výhod. Firma může poskytnout svým zaměstnancům peněžní pomoc prostřednictvím podnikových půjček, které by byly bezúroční nebo s nízkým úrokem. Zaměstnancům lze zajistit zdravotní pojištění, které by krylo náklady léčení v soukromých zdravotnických zařízeních. Pro děti zaměstnanců může podnik zajistit péči v jeslích nebo mateřských školkách.

V následující kapitole jsou podány návrhy na zlepšení systému.

4.6. Návrh na zlepšení systému

Většina zaměstnanců by preferovala zvýšení mzdy, ale pokud se správně nastaví systém nemzdového odměňování, mohou být i tak zaměstnanci spokojeni. Proto by bylo vhodné provést několik změn, které povedou ke zlepšení stávající situace.

Podle grafu č. 19 (str. 39) vyšlo najevo, že zaměstnanecké výhody, které byly zaměstnancům nabídnuty a zaměstnanci o ně projeví zájem, jsou rekreační pobyty, vstupy do sportovních center a vstupenky na kulturní akce.

1. Vstupy do sportovních center a vstupenky na kulturní akce

Vstupenky na kulturní akce

Z grafu číslo 19 vyplynulo, že vstupenky na kulturní akce by uvítali **2 řidiči, 2 obchodní zástupci a 1 administrativní pracovník**. Níže jsou uvedeny možnosti, které může zaměstnavatel svým zaměstnancům nabídnout:

- Divadelní představení
- Výstavy
- Koncerty
- Street food festival
- Tábořská setkání

a) **Tábořská setkání.** Je to mezinárodní historický festival, který se pořádá každý rok na podzim v Táboře. Tento festival trvá 3 dny. Sídlo této firmy se nachází také v Táboře, proto se můžeme domnívat, že většina zaměstnanců má trvalý pobyt v tomto městě nebo jeho okolí a bude mít příležitost tuto událost navštívit. Zaměstnavatel by mohl pořídit zaměstnancům vstupné nejen pro ně, ale i pro jejich rodiny. Toto rodinné vstupné stojí 500 Kč. Za všechny vstupy pro své zaměstnance by zaměstnavatel zaplatil jednorázově 12.500 Kč.

b) **Divadelní představení.** U divadelního představení zaměstnavatel může zakoupit předplatné na 5 představení, které stojí 500 Kč. Pokud by každému zaměstnanci podnik věnoval 5 představení, zaplatil by jednorázově 12.500 Kč.

Vstupy do sportovních center

Vstupy do sportovních center postrádají nejvíce **2 obchodní zástupci a 1 řidič**. V dnešní moderní době má zaměstnavatel nespočet možností, kam může zakoupit vstupy pro své zaměstnance. Níže jsou uvedeny možnosti, kam všude mohou tyto vstupy být. Poté jsou 2 nejvhodnější varianty podrobněji popsány a navrženy jako řešení, které by mohlo motivovat zaměstnance.

- Společný bowling
- Paintball nebo laser game
- Fitness centrum
- Plavecký bazén

Nejvhodnější varianty pro firmu jsou:

a) Vstupy do fitness center. Tato varianta by firmu stála 80 Kč/hod na 1 zaměstnance. Pokud by každý zaměstnanec obdržel 2 hodiny týdně, firma by zaplatila za 1 zaměstnance 640 Kč měsíčně. V případě, že by firma nabídla tuto možnost všem zaměstnancům vyšlo by jí to na 16.000 Kč měsíčně. Ročně tento benefit vyjde firmu na 192.000 Kč.

b) Vstup do plaveckého bazénu. V tomto případě má zaměstnavatel možnost koupit dobíjecí náramek, který každému zaměstnanci dobije 1x za rok částkou 6.000 Kč nebo může i nižší částkou. Pokud by firma dobila náramek za 6.000 Kč, firmu by tento benefit ročně vyšel na 150.000 Kč. Pokud bychom to rozpočítali na celý rok, firma by měsíčně platila 12.500 Kč.

Z výše uvedených návrhů vyplývá, že z hlediska financí jsou pro firmu nákladnější vstupy do sportovních center. Vstup do fitness centra na měsíc pro všechny zaměstnance stojí firmu 16.000 Kč a vstup na měsíc do bazénu 12.500 Kč. Naopak benefit v podobě vstupenek na kulturní akce, vyjde firmu v přepočtu na všechny zaměstnance na 1.042 Kč měsíčně. Musíme brát ale v potaz, že benefity v podobě vstupů do sportovních center mohou zaměstnanci využívat po celý rok. Do bazénu firma daruje zaměstnancům až 100 vstupů a do fitness centra každý zaměstnanec obdrží vstup na 2 hodiny týdně. Kulturní akce jsou většinou jednorázového charakteru. Na Táborská setkání zaměstnanec dostane 1x za rok rodinný vstup a na divadelní představení předplatné v podobě 5 představení. Z uvedeného vyplývá, že pro firmu jsou vstupy do sportovních center sice nákladnější, ale zaměstnanci je ocení více, díky tomu, že si termín využití stanoví dle vlastní potřeby.

2. Rekreační pobyty

Tento benefit by uvítalo 12 zaměstnanců z 22 dotazovaných. Jeden wellness pobyt stojí zhruba 8.000 Kč. Za všechny zaměstnance by firma zaplatila jednorázově 200.000 Kč. Proto tento benefit není pro takto malou firmu úplně vhodný. Je velmi nákladný s obtížně definovaným efektem.

Z výše uvedeného vyplývá, že není vhodné zvolit tento benefit. Proto by firma mohla těmto 12 zaměstnancům nabídnout benefity z bodu 1. Vstupenky na kulturní akce nebo vstupy do sportovních center.

3. Dary za odpracované roky v podniku

Z dotazníku vyplynulo, že ve firmě zaměstnanci nezůstávají příliš dlouho. Jen jeden zaměstnanec působí ve firmě více než 10 let. Proto by bylo vhodné je motivovat takovým způsobem, aby měli chuť pracovat v tomto podniku co nejdéle. Již předchozí benefit, o který projevilo zájem přes 50 % dotazovaných, by problém mohl vyřešit. Po určité odpracované době (například po 10 letech), by zaměstnavatel věnoval zaměstnanci jako poděkování pobyt ve wellness v hodnotě 8.000 Kč. To by zaměstnance motivovalo a přispělo k jeho udržení.

Další možností, jak motivovat zaměstnance, je zvýšení dovolené o 8 hodin za každé 2 odpracované roky. Maximální povolené zvýšení dovolené by bylo 40 hodin. Jako dar za odpracované roky (například za 5 let) se mohou dávat také hodinky. Tento dar firmu vyjde cca na 3.000 Kč za 1 zaměstnance.

4. Uznání

Z grafu číslo 17 vyplynulo, že kromě vyššího mzdového ohodnocení a zajímavých zaměstnaneckých výhod 9 % zaměstnanců motivuje uznání. Z toho by bylo možné podat návrh, aby vedení podniku sledovalo výkon pracovníka a následně mu poskytlo pozitivní zpětnou vazbu za dobře odvedenou práci. Je nutno podotknout, že časté uznání a pochvaly bez hmotné odměny (prémie nebo odměny) mají naopak negativní dopad.

5. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit systém nemzdového odměňování v podniku a na základě získaných informací navrhnout kroky, které by vedly ke zlepšení současného stavu v podniku.

Podnik, který byl zvolen pro tuto práci, je CORNET cz s. r. o., který se zabývá distribucí mražených produktů po Jihočeském kraji. Zaměstnává celkem 25 zaměstnanců a jeho mzdový systém je jednoduchý a nenáročný. Mzda se odvíjí od pracovní pozice v podniku. Obchodní zástupci a řidiči jsou odměňováni časovou mzdou. Administrativní pracovníci a skladníci sjednanou měsíční mzdou. Průměrná hrubá mzda za rok 2022 činila ve firmě 29.520 Kč, což je o 290 Kč více než průměrná hrubá mzda v tomto odvětví. Průměrná hrubá mzda v ČR je o 10.566 Kč vyšší.

Systém nemzdového odměňování v podniku je pestrý. Firma poskytuje zaměstnanecké výhody podle pracovních pozic zaměstnanců. Nejvíce benefitů dostávají obchodní zástupci a nejméně řidiči a skladníci. Obchodní zástupci mají nárok na služební automobil, který mohou využívat i pro soukromé účely. Podnik poskytuje obchodním zástupcům a administrativním pracovníkům 1x za 3 měsíce vzdělávací kurzy. Administrativní pracovníci mohou využívat home office. Skladníci dostávají od firmy možnost využít výhodu zvanou sick days. Všichni zaměstnanci mají od firmy zajištěný mobilní tarif. Dále mají nárok na 40 hodin dovolené navíc nad rámec zákona, pokud ve firmě pracují déle než 5 let. V sídle společnosti se nachází jídelní místnost, kde firma poskytuje svým zaměstnancům občerstvení. Každoročně firma pořádá pro zaměstnance a jejich rodiny různé akce.

Po představení podniku a jeho mzdového i nemzdového systému odměňování následovalo dotazníkové šetření, které probíhalo online formou. Dotazník obsahoval 12 otázek, které se zabývaly poskytováním zaměstnaneckých výhod. Úspěšnost návratnosti dotazníku byla 88 %. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že s nemzdovým systémem vybraného podniku je většina zaměstnanců spokojena. První část otázek obsahovala základní údaje o zaměstnancích v podniku. Na jakých pozicích pracují, jak dlouho pracují ve firmě a jakého vzdělání dosáhli. Z těchto otázek vyplynulo, že v tomto podniku většina zaměstnanců pracuje krátce v rozmezí 1-5 let. Jen 1 zaměstnanec pracuje v tomto podniku více jak 10 let. Na základě tohoto zjištění byly navrženy dary, kterými by byl zaměstnanec odměněn za určitý počet odpracovaných let.

Příkladem zaměstnaneckých výhod, které by zaměstnance motivovaly a přispěly k jejich udržení, jsou wellness pobyty darované po odpracovaných 10 letech, dar v podobě hodinek za 5 let v podniku a 8 hodin dovolené navíc za každé odpracované 2 roky. Maximální výše navýšení by však byla možná o 40 hodin.

Z dotazníku vyplývá, že pro převážnou část respondentů (55 %) je více motivující mzdové odměňování než zaměstnanecké výhody, proto by se firma měla zaměřit na úpravu mzdového systému, protože pouhých 41 % zaměstnanců je spokojeno se svou mzdou.

Z otázky, která byla zaměřena na zaměstnanecké výhody, které pracovníci postrádají, vyplynulo, že by 12 respondentů uvítalo wellness pobyty. Tato výhoda nebyla firmě doporučena, protože je velmi nákladná. Dalších 5 respondentů zaškrtnulo vstupenky na kulturní akce. Na to byl podán návrh v podobě Tábořského setkání, kdy by firma pořídila zaměstnancům a jejich rodinám vstupenky v hodnotě 500 Kč. Za všechny zaměstnance by firma jednorázově zaplatila 12.500 Kč. Další navržená vstupenka byla v podobě předplatného na 5 divadelních představení, které by firmu vyšlo za všechny zaměstnance na 12.500 Kč. Na vstupy do sportovních center byl podán návrh v podobě vstupu do plaveckého bazénu. Tato varianta by firmu vyšla na 12.500 Kč měsíčně pokud by ji zaplatila všem zaměstnancům. Další návrh byl vstup do fitness centra, tento benefit by firmu stál 16.000 Kč měsíčně. Z uvedeného vyplývá, že pro firmu jsou vstupy do sportovních center sice nákladnější, ale zaměstnanci by je mohli ocenit více, díky tomu, že si termín využití stanoví dle vlastní potřeby a mají vstupy do sportovních center zařízený na celý rok.

Dále bylo analýzou dotazníku zjištěno, že 77 % zaměstnanců je dostatečně informováno o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách. Zaměstnanci by neměli být informováni jen o možných zaměstnaneckých výhodách, které podnik nabízí, ale měli by být informováni také o tom, jaké jsou konkrétní možnosti čerpání daných výhod a jaké daňové dopady mají.

Firma by měla více svým zaměstnancům naslouchat a pokusit se s nimi vybrat z návrhu takové zaměstnanecké výhody, které by je motivovaly.

I. Summary

System of Non-Wage Remuneration in Company

This bachelor thesis explores how employees are non-wage remunerated in a selected company. Each employee needs some special motivation. For example, they need to hear from their boss that they are indispensable for their company where they are working, they can be motivated by having a company car or a phone, meal vouchers, good interpersonal relationships or promotion at work. This is the reason, why management of selected company tries to exploit their knowledge to satisfy both their employees and the whole company. The most important goal of this thesis is to find the best way how to motivate employees in other ways than with wages. This will be achieved through online questionnaire surveys of employees and online interviews with the management of the company. In the end, the results will be evaluated and suggestions for improvement will be recommended.

Keywords: benefits, wage, employee, rewarding employees, motivation, employees questionnaire

II. Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

1. Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků* (přeložil Josef KOUBEK). Grada.
2. Armstrong, M. (1999). *Personální management*. (přeložil Josef KOUBEK, přeložil Jaroslav BERKA). Grada.
3. Banfield, P., & Kay, R. (2008). *Introduction to Human Resource Management*. Oxford University Press.
4. d'Ambrosová, H., Čornejová, H., Leštínská, V., Pelech, P., Schmied, Z., Stýblo, J., Šenk, Z., Trylč, L., & Valenta, J. (2014). *Abeceda personalisty* (5. aktualizované vydání). Anag.
5. d'Ambrosová, H. (2011). *Abeceda personalisty 2011: řízení lidských zdrojů, personální informace - plánování a optimalizace pracovníků ve firmě, řízení pracovního výkonu a firemní výkonnosti, odměňování zaměstnanců pro personalisty, zaměstnanecké výhody (benefity), bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní péče, vedení personální agendy, ochrana osobních údajů, vztahy k orgánům a institucím, zaměstnavatel a odborová organizace, rada zaměstnanců a zástupce pro oblast BOZP, odlišnosti v personální práci v nepodnikatelské sféře* (4. vyd). Anag.
6. Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. C.H. Beck.
7. Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. C.H. Beck.
8. Holátová, D., Doležalová, V., & Březinová, M. (2018). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích: vybrané faktory, procesy a vztahy v řízení*. Georg.
9. Kleibl, J., Hüttlová, E., & Dvořáková, Z. (1998). *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav* (Vyd. 2). Vysoká škola ekonomická.
10. Kleibl, J., Dvořáková, Z. & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. C.H. Beck.
11. Kocourek, J. (2007). *Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. C.H. Beck.
12. Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích* (2., přeprac. a dopl. vyd). Grada.
13. Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4., aktualizované a doplněné vydání). Grada Publishing.

14. Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5., rozš. a dopl. vyd). Management Press.
15. Macháček, Ivan. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010.
16. Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2., aktualizované a doplněné vydání). Grada Publishing.
17. Štrach, P. (2009). *Mezinárodní management*. Grada Publishing.
18. Šubrt, B. (2014). *Obsluha mzdy a platu*. ANAG.
19. Šubrt, B. (2018). *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. ANAG.
20. Tomší, I. (2008). *Mzdy a mzdové systémy*. ASPI.
21. Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada.

Internetové zdroje:

22. *Danění firemních vánočních dárků pro zaměstnance*. (2021) [Online]. Money S3. Retrieved March 10, 2022, from <https://money.cz/novinky-a-tipy/dane/daneni-firemnicich-vanocnich-darku-pro-zamestnance>
23. *Benefity 2019*. (2019) [Online]. Trexima. Retrieved March 20, 2022, from https://ipodpora.odbory.info/soubory/uploads/ASO_pruzkum_benefity_FINAL.pdf
24. *Průměrné mzdy*. (2022) [Online]. Český statistický úřad. Retrieved August 15, 2022, from <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-2-ctvrtleti-2022>
25. *Sbírka listin CORNET CZ, s. r. o.* (2005) [Online]. Justice. Retrieved May 23, 2022, from <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=12481283&subjektId=85466&spis=425644>

Legislativa:

26. Česká republika (2006): Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

III. Seznam grafů, obrázků a tabulek

Seznam grafů

Graf č. 1: Srovnání průměrných hrubých mezd za 2. čtvrtletí 2022.....	26
Graf č. 2: Dosavadní vzdělání.....	29
Graf č. 3: Dosavadní vzdělání podle pozic.....	30
Graf č. 4: Doba zaměstnání ve firmě.....	31
Graf č. 5: Doba zaměstnání dle pozice.....	31
Graf č. 6: Pracovní pozice.....	32
Graf č. 7: Pracovní pozice počet.....	33
Graf č. 8: Spokojenost se mzdovým ohodnocením.....	33
Graf č. 9: Spokojenost se mzdovým ohodnocením dle pozice.....	34
Graf č. 10: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami.....	34
Graf č. 11: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami dle pozice.....	35
Graf č. 12: Informovanost o zaměstnaneckých výhodách.....	35
Graf č. 13: Informovanost o zaměstnaneckých výhodách dle pracovníce pozice.....	36
Graf č. 14: Zaměstnanecké výhody dle pozice.....	36
Graf č. 15: Motivující zaměstnanecké výhody.....	37
Graf č. 16: Motivace dle pozic.....	37
Graf č. 17: Motivace k lepším výsledkům.....	38
Graf č. 18: Motivace k lepším výsledkům dle pozice.....	38
Graf č. 19: Zaměstnanecké výhody, které postrádají, dle pozice.....	39
Graf č. 20: Zaměstnanecké výhody či zvýšení mzdy.....	40
Graf č. 21: Změna v systému zaměstnaneckých výhod.....	40
Graf č. 22: Změna v systému zaměstnaneckých výhod dle pozice.....	41

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Danění vybraných zaměstnaneckých benefitů.....	19
Obr. č. 2: Benefity poskytované ve mzdové sféře ČR v roce 2019.....	22
Obr. č. 3: Organizační struktura CORNET cz, s. r. o.....	25

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Rozdělení zaměstnaneckých výhod	
---	--

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance

V. Přílohy

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den,

jmenuji se Anna Dalihodová a jsem studentka posledního ročníku na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích (obor Účetnictví a finanční řízení podniku). Tento dotazník je důležitý pro napsání mé bakalářské práce (téma: Systém nemzdového odměňování v podniku), a proto bych Vás touto cestou chtěla poprosit o jeho pravdivé a zodpovědné vyplnění. Veškeré odpovědi jsou anonymní a jeho výsledky budou sloužit pouze na vypracování mé bakalářské práce.

Při otázkách, kde je možnost výběru odpovídejte zaškrtnutím takové alternativy, která se nejvíce přibližuje Vašemu názoru.

Při otázkách, kde je vynechaný volný prostor, prosím o doplnění Vašeho názoru.

Děkuji za Vaši spolupráci.

1. Jaké je Vaše dosavadní vzdělání?

- a) základní vzdělání
- b) střední odborné vzdělání s výučním listem
- c) úplné střední odborné vzdělání s maturitou (bez vyučení)
- d) vysokoškolské vzdělání

2. Jak dlouho pracujete ve firmě?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 až 5 let
- c) 5 až 10 let
- d) 10 a více let

3. Jaká je Vaše pracovní pozice?

.....

4. Jste spokojeni se svým mzdovým ohodnocením?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

5. Jste spokojeni se současným systémem poskytování zaměstnaneckých výhod?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

6. Informovala Vás firma o Vašich zaměstnaneckých výhodách?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

7. Jaké zaměstnanecké výhody dostáváte? (možnost zaškrtnutí více odpovědí)

- a) Mobilní tarif
- b) Vzdělávací kurzy
- c) Firemní auto
- d) Vstupenky na kulturu
- e) Jiné (pokud zaškrtnete tuto možnost, prosím a napsání o jakou výhodu se jedná):

.....

8. Myslíte si, že Vás tyto zaměstnanecké výhody motivují?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

9. Co by Vás motivovalo k lepším výsledkům?

- a) Kariérní růst
- b) Vyšší finanční ohodnocení
- c) Pro Vás zajímavé zaměstnanecké výhody
- d) Uznání

10. Jaké zaměstnanecké výhody naopak postrádáte?

- a) Rekreační pobyty
- b) Vstupy do sportovních center
- c) Vstupenky na kulturu
- d) Jiné (pokud zaškrtnete tuto možnost, prosím a napsání o jakou výhodu se jedná):

.....

11. Co byste upřednostnili? Zvýšení mzdy nebo zaměstnanecké výhody (ve stejné výši)?

- a) Zaměstnanecké výhody
- b) Zvýšení mzdy

12. Co byste změnili na systému zaměstnaneckých výhod?

- a) Výši výhod
- b) Druh
- c) Strukturu
- d) Jiné

Děkuji Vám za ochotu a čas věnovaný k vyplnění tohoto dotazníku

Zdroj: vlastní zpracování