

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Diplomová práce

System odměňování zaměstnanců ve vybraném podnikatelském subjektu

Bc. Ivana Krejčířová

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Ivana Krejčířová

Provoz a ekonomika

Název práce

Systém odměňování zaměstnanců ve vybraném podnikatelském subjektu

Název anglicky

Employee remuneration system in a selected business entity

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření návrhu změn systému odměňování, vedoucí k eliminaci kritických oblastí v systému a zvýšení efektivity výkonu práce zaměstnanců. Důraz bude kladen také na provázanost motivace a spokojenosti zaměstnanců s výkonností a mzdovým ohodnocením.

Metodika

Pro naplnění hlavního cíle diplomové práce bude nejprve zpracován literární přehled spojený s problematikou mezd a platu, systémem odměňování, složkami mezd aj. Vlastní analýza bude zaměřena na zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Dále bude provedeno zhodnocení struktury zaměstnanců z hlediska různých kritérií (věk, pohlaví, délka práce u zaměstnavatele, aj.). Pro zhodnocení stávajícího systému odměňování bude využita metoda dotazování a metoda komparace. Analytické přístupy budou zahrnovat posouzení provázanosti motivace a spokojenosti zaměstnanců s pracovní výkonností a mzdovým ohodnocením. Veškeré analýzy budou zpracovány s využitím informací ze zvoleného podniku.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

mzda, plat, benefity, systém odměňování, zaměstnanci

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MIKYSKA, M. – KRAJČÍKOVÁ, Z. – LUKEŠOVÁ, D. – DORČÁKOVÁ, J. – PŘÍHODOVÁ, V. – SKOUMALOVÁ, A. – LEIBLOVÁ, Z. – PŘIKRYLOVÁ, H. – ŠUBRT, B. – DANĚK, A. *Abeceda mzdové účetní 2018*. Olomouc: ANAG, 2018. ISBN 978-80-7554-117-8.
- PUNCH, K. *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-381-9.
- SYNEK, M. – KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.
- ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠUBRT, B. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha : průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: ANAG, 2018. ISBN 978-80-7554-138-3.
- TOMŠÍ, I. *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: Nakladatelství ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-340-9.
- TRYLČ, L. – SCHMIED, Z. *Zákoník práce 2017 : se stručným souhrnným komentářem k jednotlivým oblastem právní úpravy : s některými nejnovějšími judikáty Ústavního soudu a Nejvyššího soudu : 13. aktualizované vydání*. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2017. ISBN 978-80-7554-058-4.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 ZS – PEF (únor 2020)

Vedoucí práce

Ing. Ludmila Pánková, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 28. 11. 2019

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 11. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 11. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Systém odměňování zaměstnanců ve vybraném podnikatelském subjektu" jsem vypracoval(a) samostatně pod vedením vedoucího diplomové 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(ka) uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.3.2019

Poděkování

Rád(a) bych touto cestou poděkoval(a) mé původní vedoucí práce paní Ing. Ivaně Brožové a zároveň i nové vedoucí práce paní Ing. Ludmile Pánkové za odborné vedení, vstřícnost a za podnětné rady, které mi při psaní této práce poskytli. Také bych chtěla poděkovat vedení společnosti WYZ za poskytnuté podklady, které mi pomohli při vypracování praktické části diplomové práce.

System odměňování zaměstnanců ve vybraném podnikatelském subjektu

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá analýzou systému odměňování ve společnosti WYZ působící v bankovním sektoru. V teoretické části práce budou určeny základní pojmy systému odměňování, mzdy a odměn. V praktické části práce je cílem zhodnotit aktuální systém odměňování ve vybraném podniku, dle faktorů působící na vnitřní a vnější prostředí firmy a dle výsledků empirického šetření. V případě nelezání nedostatků v daném systému budou navržena doporučení na zefektivnění systému.

Klíčová slova: systém odměňování, mzda, odměna, zaměstnanec, plat, mzdové náklady, osobní náklady

Employee remuneration system in a selected business entity

Abstract

This thesis deals with the analysis of the remuneration system in WYZ operating in the banking sector. In the theoretical part, the basic concepts of the system of remuneration, wages and remuneration will be determined. The practical part of the thesis aims to evaluate the current system of remuneration in the selected company, according to factors affecting the internal and external environment of the company and according to the results of the empirical survey. If there are any shortcomings of the system, recommendations for streamlining the system will be proposed.

Keywords: remuneration system, wage, remuneration, employee, salary, labor costs, personnel costs

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce a metodika práce.....	13
3	Teoretická východiska systému odměňování	15
3.1	Mzda.....	17
3.1.1	Funkce mzdy.....	18
3.1.2	Formy mzdy.....	20
3.1.3	Faktory ovlivňující výši mzdy.....	25
3.2	Plat	30
3.3	Zaměstnanecké výhody.....	30
3.3.1	System Cafeteria	34
3.3.2	Benefity a daně	35
4	Praktická část	38
4.1	Charakteristika podniku	38
4.1.1	Organizační struktura.....	39
4.1.2	Ekonomické ukazatele.....	41
4.1.3	Prostředí podniku.....	44
4.2	System odměňování v podniku	53
4.2.1	Mzdové ohodnocení.....	53
4.2.2	Kvartální a roční bonusy.....	53
4.2.3	Zaměstnanecké výhody.....	54
4.2.4	Swot analýza.....	54
4.3	Dotazníkové šetření	59
4.3.1	Návratnost dotazníků.....	59
4.3.2	Charakteristika respondentů.....	59
4.3.3	Druhá část dotazníkového šetření – odměňování	63
4.3.4	Třetí část – zaměstnanecké výhody	64
4.3.5	Shrnutí výsledků z dotazníkového šetření	69
4.3.6	Návrhy a doporučení.....	69
5	Závěr.....	72
6	Zdroje	74

Seznam obrázků:

Graf č. 1: Systém odměňování.....	16
Graf č. 2: Vytváření struktury časových mezd.....	21
Graf č. 3: Vývoj minimální mzdy v ČR (v Kč).....	27
Graf č. 4: Daňová soustava ČR.....	28
Graf č. 5: Vývoj HDP ČR.....	29
Graf č. 6: Nejvíce nabízené benefity zaměstnavatelem v ČR v roce 2016.....	33
Graf č. 7: Organizační struktura.....	39
Graf č. 8: Procentuální podíl pracovních pozic na počtu zaměstnanců.....	41
Graf č. 9: Výsledek hospodaření za běžné období.....	42
Graf č. 10: Vývoj průměrné mzdy v letech 2015 – 2018.....	43
Graf č. 11: Meziroční vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů za 1. pololetí daného roku (změna v %)......	47
Graf č. 12: Čtvrtletní vývoj průměrné mzdy.....	48
Graf č. 13: Počet zaměstnaných a nezaměstnaných osob (v tis.).....	49
Graf č. 14: Vývoj průměrné mzdy a inflace.....	50
Graf č. 15: Podíl vysokoškolsky vzdělaného obyvatelstva (2017, v %)......	51
Graf č. 16: Prognóza vývoje počtu osob ve věku 15 – 19 let v letech 2017-2030.....	52
Graf č. 17: SWOT analýza.....	55
Graf č. 18: Rozdělení respondentů dle pohlaví.....	60
Graf č. 19: Věkové kategorie.....	60
Graf č. 20: Délka působení ve firmě.....	61
Graf č. 21: Rozdělení dle nejvyššího dosaženého vzdělání.....	62
Graf č. 22: Zařazení dle pracovní pozice.....	63
Graf č. 23: Systém odměňování.....	64

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Benefity dle daňové výhodnosti.....	35
Tabulka č. 2: Rozdělení zaměstnanců dle pozice ve firmě.....	40
Tabulka č. 3: Náklady na zaměstnance v tis. Kč.....	43
Tabulka č. 4: Zaměstnanecké výhody.....	65
Tabulka č. 5: Výpočet hodnoty poukázky.....	71

Seznam příloh:

Příloha č. 1: Dotazník.....	76
-----------------------------	----

1 Úvod

Tématem diplomové práce je systém odměňování zaměstnanců podnikatelského subjektu. Samotné odměňování lze charakterizovat jako způsob uznání za vykonanou práci či motivaci k produktivní činnosti. Lidé jsou odměňováni přímými finančními odměnami, tj. platem nebo mzdou. Plat je druh přímé finanční odměny užívaný v nepodnikatelské sféře, kterou tvoří veřejná správa, obrana a vzdělávání. V podnikatelské sféře je přímou finanční odměnou mzda.

Tyto přímé finanční odměny bývají často doplněny zaměstnaneckými výhodami, které jsou označovány jako nepřímé finanční odměny. Zaměstnanecké výhody, neboli benefity, nejčastěji zahrnují příspěvek na stravování nebo také příspěvek na dovolenou a další. Kromě přímých a nepřímých finančních odměn existují odměny nefinanční, které jsou poskytovány v podobě pochval, uznání, pozitivní zveřejnění ve firemním časopise a jiné. Jednotlivé složky odměňování spolu tvoří systém odměňování.

Způsob odměňování lidí za vykonanou práci ve společnosti se v průběhu času měnil. Zatímco v minulosti byla většina zaměstnanců nejvíce motivována k pracovnímu výkonu vyšší mzdy, tak v současnosti převažuje z pohledu motivace k pracovnímu výkonu systém zaměstnaneckých výhod nabízených podnikem. Otázka zaměstnaneckých výhod se stále více stávala středem zájmu na pracovních pohovorech ze strany potenciálního zaměstnance. Také podniky neustále rozšiřovaly svou nabídku benefitů pro zaměstnance. V současnosti se některé z benefitů, jak je také pojednáváno v této diplomové práci, staly tak často nabízené společnostmi, že jsou dnes zaměstnanci považovány za samozřejmost. Tím však také pozbývají motivační efekt pro maximalizaci pracovního výkonu.

Správným nastavením systému odměňování se zabývá personální management. Vhodně nastavený systém benefitů podněcuje motivaci k lepším výkonům zaměstnance v práci, dále jeho spokojenosti a loajálnosti vůči podniku a také podniku přiláká novou kvalifikovanou pracovní sílu. Efektivní nastavení systému odměn je také důležité z hlediska vyváženosti nákladů podniku na benefity a mzdové náklady v závislosti na hospodářském výsledku společnosti.

K tomu, aby podnik neplýtvал finančními prostředky na benefity, o které zaměstnanci ani nemají nakonec zájem, je nutné zjistit kolektivní a individuální motivaci lidského faktoru.

Vzhledem ke skutečnosti, že jednotlivé skupiny lidí motivují různé věci, tak každá společnost alespoň jednou ročně uskutečňuje pro své zaměstnance tzv. team-building. Tato firemní akce umožňuje vedoucím jednotlivých oddělení či úseků neformální cestou zjistit, co jejich podřízené nejlépe motivuje k jejich pracovnímu nasazení. Ve středně velkých až velkých firmách je tento způsob sběru informací od zaměstnanců nepostradatelnou složkou, jelikož většina vedoucích má pod sebou velké množství zaměstnanců a tudíž není jednoduché zaznamenat, co jednotlivé podřízené nejvíce motivuje, neboli jejich zájmy, volnočasové aktivity, přání, životní cíle atd.

2 Cíl práce a metodika práce

Cílem diplomové práce je popsat, analyzovat a zhodnotit systém odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku s následným vytvořením souboru návrhů a doporučení pro zefektivnění daného systému.

Dílčím cílem je definování základní terminologie systému odměňování a zároveň přiblížení celkové problematiky systému odměňování v rámci České republiky, popsání jednotlivých forem a funkcí daného systému. Poté určit nejvýhodnější a nejrozšířenější druhy finančních a nefinančních odměn, dle výše vynaložených nákladů společnosti, hierarchie oblíbenosti ze strany zaměstnanců a zaměstnavatelů a výsledného efektu. Poznatky z teoretické části budou aplikovány na konkrétní společnost.

Dalším dílčím cílem je představení a rozbor podniku WYZ s následným posouzením vnějšího a vnitřního prostředí, ve kterém daná společnost působí a posouzení aktuálního nastavení systému odměňování. Faktory působící na vnější a vnitřní prostředí budou identifikovány prostřednictvím analýz. Současný stav nastaveného systému odměňování v podniku bude zhodnocen na základě výsledků empirického šetření. Na základě zjištěných poznatků budou vytvořeny návrhy a doporučení pro případná zlepšení stávajícího systému odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku.

V teoretické části diplomové práce jsou nejprve obecně charakterizovány odměny pracovníků, včetně jejich samotného rozdělení do základních skupin. Dané skupiny poté utvářejí celek v podobě systému odměňování zaměstnanců.

V další části je stručně popsána jedna ze dvou základních forem odměn za vykonanou práci, tj. mzda. Tento druh odměn pro zaměstnance podnikatelského subjektu je nejprve definován. Poté jsou popsány jednotlivé funkce mzdy, tj. stimulační funkce, regulační funkce, diferenciační funkce, alimentární funkce a nakonec kompenzační funkce. Následně jsou charakterizovány jednotlivé formy mzdy a faktory, které ovlivňují nastavení výše mzdy.

Poté práce pojednává o odměňování pracovníků z veřejných zdrojů státu ve formě platu. Tento způsob odměňování je vymezen mantinely v podobě platových tříd a platových tarifů, které určuje stát prostřednictvím souboru zákonů vydaných v Zákoníku práce.

Poslední teoretická část práce pojednává o jednotlivých zaměstnaneckých výhodách, jejich kategorizaci a pozitivěch pro zaměstnance i zaměstnavatele.

V praktické části diplomové práce je nejprve provedena charakteristika podniku na základě poskytnutých informací vedením společnosti. V první části je provedena deskripce organizační struktury společnosti. Dále je zhodnocen ekonomický stav společnosti prostřednictvím vývoje výsledku hospodaření firmy. Údaje byly převzaty z výkazů zisku a ztrát společnosti. Poté byl zhodnocen vývoj nákladů společnosti na zaměstnance v podobě osobních a mzdových nákladů. Poslední část zabývající se charakteristikou podniku je zaměřena na prostředí podniku, které bylo analyzováno metodou PEST(E). Tato metoda zachycuje politické, ekonomické, sociálně – kulturní a technologické prostředí, ve kterém firma podniká. Analýza zachycuje vlivy vnějšího prostředí, které společnost nemůže ovlivnit.

V kapitole nazvané „ Systém odměňování v podniku“ byly nejprve rozebrány jednotlivé složky odměn a způsob jejich přidělení. Dále byly zhodnoceny silné a slabé stránky daného systému odměňování prostřednictvím SWOT analýzy. V této metodě jsou popsány silné a slabé stránky podniku neboli interní faktory společnosti. Dále se tato metoda zabývá externími faktory v podobě potencionálních příležitostí a hrozeb. Veškeré tyto faktory jsou vloženy do SWOT matice.

Poslední kapitola praktické části je zaměřena na současnou spokojenost zaměstnanců se stávajícím systémem odměňování. Dané šetření bylo provedeno prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazník byl sestaven ze tří částí, a to charakteristiky respondentů, odměňování a zaměstnaneckých výhod. Otázky byly z větší části uzavřené. Pro objektivní posouzení a možnost vyjádření respondent k dané problematice byly do daného dotazníku zařazeny i otevřené otázky. Nakonec byly jednotlivé odpovědi dotázaných zpracovány a výsledky z dotazníkového šetření vyhodnoceny.

3 Teoretická východiska systému odměňování

Odměňování pracovníků za vykonanou práci prošlo v minulosti velkou řadou transformačních procesů a forem.

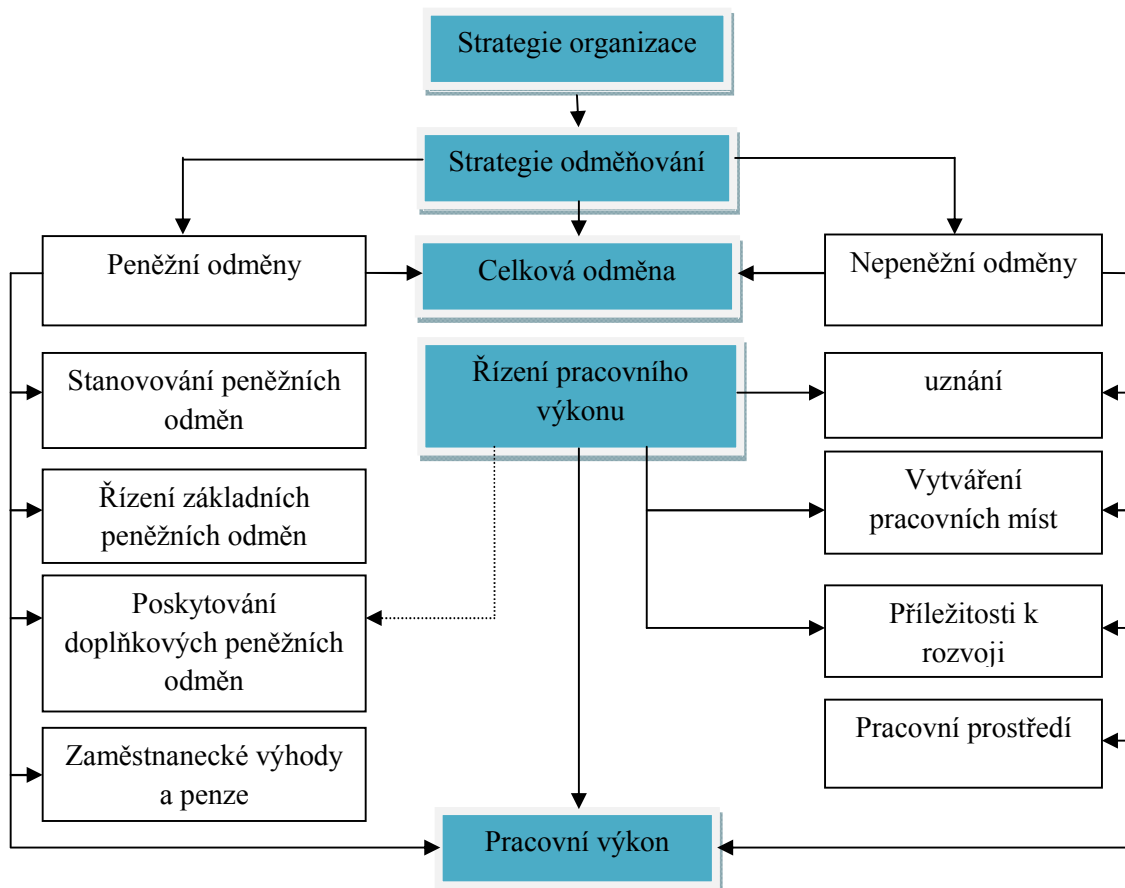
Odměny nemusí mít jen peněžitou podobu. V dnešním světě se čím dál více klade důraz na nepeněžní odměny, které se nazývají tzv. vnitřní odměny. Tento druh odměn má emoční charakter. Jde o dobrý pocit z vykonané práce, nebo o uznání okolí, dále se do této skupiny řadí radost z vykonané práce, pocit užitečnosti, úspěšnosti a sounáležitosti.

Dále odměny mohou zahrnovat i věci, které nebyly součástí pracovní smlouvy, jako například lepší vybavení kanceláře, přestěhování do vyššího patra budovy s lepším výhledem, atd. (4, s. 283)

Propojením peněžního a nepeněžního odměňování vzniká tzv. strategické odměňování zaměstnanců. To znamená, že zaměstnavatel nabízí zaměstnancům možnost vzdělávat se a rozvíjet se, kvalitní pracovní podmínky, flexibilní formy práce, možnost získat různé formy finančního a nefinančního uznání. (2, s. 305)

Ze strategického odměňování vzniká systém odměňování (viz. Graf č. 1), který se skládá ze vzájemně propojených procesů a postupů s cílem zajistit, aby se odměňování řídilo, jak ve prospěch organizace, tak i lidí, kteří ve společnosti pracují. (1, s. 422)

Graf č. 1: Systém odměňování:



Zdroj: 1, s. 422

Peněžní odměny, které jsou v grafu č. 1 zahrnuty na levé straně, představují plat či mzdu zaměstnance a to včetně dalších příplatků, bonusů, prémieí atd. Dále se do této skupiny řadí zaměstnanecké finanční výhody, jako například stravenky, příspěvek na dopravu, levnější nákup výrobků podniku, apod.

Rozhodování o výši peněžních odměn za určité práce nebo pro určité lidi s využitím tržního oceňování a hodnocení práce, spadá pod stanovování peněžních odměn. Řízení základních peněžních odměn soustřeďuje určité práce do jednotlivých pásem s různým finančním ohodnocením. K těmto základním finančním odměnám za práci jsou poskytovány doplňkové peněžní odměny, které jsou podmíněny schopnostmi, výkonem, dovednostmi, délkou zaměstnání, atd. (1, s. 423)

Nepeněžní odměny, které jsou znázorněny na pravé straně grafu č. 1, se rozdělují na vnitřní a vnější. Vnitřní odměny jsou individuální povahy, dle typu osobnosti zaměstnance. Jsou založeny na vnitřních pocitech pracovníka, které jsou spjaty s vykonávanou prací,

jedná se o pocit úspěšnosti, užitečnosti, seberealizace, uznání, atd. Oblast vnitřních odměn může organizace ovlivnit prostřednictvím nastavení pracovních úkolů, tak aby pracovník co nejvíce a nejlépe využíval svých schopností a dovedností, kterých si on sám nejvíce váží. S tím souvisí i určitá autonomie práce, která je jedním z hlavních zdrojů vnitřních odměn. Dalším, neméně zanedbatelným faktorem vnitřní odměny zaměstnance, jsou dobré a jasně definované vztahy mezi vedením organizace a pracovníkem, spravedlivé hodnocení, vytváření příznivých pracovních podmínek a participativní způsob řízení. (4, s. 284)

3.1 Mzda

Existuje celá řada definic pro mzdu, plat či jiný druh odměn, ale v podstatě je vše založeno na stejném principu a to výkon práce za určitý druh odměny, neboli za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda/plat/odměna z dohody za podmínek stanovených Zákoníkem práce (dále jen ZP). (9, §109)

Odměnu za vykonanou práci v podobě mzdy pobírají zaměstnanci soukromého (podnikatelského) sektoru. Výše mzdy je závislá od mnoha faktorů. Lze ji chápat jako cenu práce, která je ovlivňována poptávkou po práci ze strany zaměstnavatelů a nabídkou ze strany potenciálních zaměstnanců. Avšak dle ZP je pevně stanovena dolní hranice mzdy v podobě minimální mzdy. Minimální mzda je stanovena jako měsíční nebo jako hodinová. Nařízením vlády č. 286/2017 Sb. s účinností od 1. 1. 2018 došlo ke zvýšení základní sazby minimální mzdy z 11 000,00 Kč na 12 200,00 Kč za měsíc. Hodinová sazba minimální mzdy se zvýšila na 73,20 Kč za hodinu pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin.

Do minimální mzdy se nepočítá:

- mzda za práci přesčas včetně příplatku,
- příplatek za práci ve svátek,
- příplatek za práci v noci a ve ztíženém pracovním prostředí,
- příplatek za práci v sobotu a v neděli,
- odměna za pracovní pohotovost.

(10, s. 84)

V Zákoníku práce je mzda definována jako peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. (9, §109)

Mzda má z pohledu mzdové politiky zaměstnavatele hned několik možných cílů. Jedním z nejčastějších cílů je pro zaměstnavatele získání kvalifikovaných pracovníků, dále to také může být motivování zaměstnanců k požadovanému výkonu práce nebo pracovnímu chování, zajištění spravedlivé mzdové diferenciaci. (7, s. 39)

Rozdíly ve mzdách slouží ke zvyšování stimulace pracovníků v souvislosti s jejich pracovním výkonem a jsou objektivně stanoveny dle náročnosti práce, míry zodpovědnosti a přínosů zaměstnance k hospodářskému výsledku společnosti. Ovšem dostane-li se míra mzdové diferenciaci pod určitou úroveň, pak mzda jako podnět k lepším výkonům, zvyšování kvalifikace, a podobně, přestane mít význam. Při srovnávání mzdové struktury se nehodnotí pouze mzdové relace uvnitř organizace, ale i mzdové relace vně jejího prostředí. Další důležitou roli v oblasti mzdové politiky hraje spravedlivé odměňování, které by mělo být založeno na pravidelných průzkumech o mzdách, jež by měl zaměstnavatel provádět. Mzdová spravedlnost je ovšem hodně relativní pojem. Především jde o pocit zaměstnance, že jeho mzda je ve správném poměru ke mzdě ostatních pracovníků, kteří vykonávají obdobně náročné práce. Výše mzdy může být určována i sociálním hlediskem. (2, s. 307)

Aby mohl vztah zaměstnanec - zaměstnavatel dobře fungovat, musí být vše opatřeno pracovní smlouvou.

3.1.1 Funkce mzdy

Mzda má řadu funkcí, které jsou v různých zdrojích definovány odlišně. Nejvíce používané členění těchto funkcí a zároveň dobře diferenciované na jednotlivé segmenty je následující:

- funkce stimulační (motivační),
- regulační (alokační) funkce,
- funkce diferenciacní,
- funkce alimentační (sociální),
- funkce kompenzační.

(7, s. 41)

Funkce stimulační (motivační)

Jedná se o vzájemný vztah dvou subjektů pracovního poměru. Zaměstnavatel, na straně jedné, by měl mít k dispozici mzdové formy a složky, sloužící ke zvýšení motivace výkonných zaměstnanců. Zaměstnanci, na straně druhé, by měli díky této finanční motivaci odvádět vysoký pracovní výkon v podobě výborných kvalitativních a kvantitativních pracovních výsledků v souladu s firemními cíli.

Regulační (alokační) funkce

Tato funkce je specifická především tím, že se jedná o projev vně pracovněprávních vztahů, a to tím, že mzda představuje tržní hodnotu práce u určitého zaměstnavatele nebo v určitém regionu. Zjednodušeně lze říci, oprostíme-li se od dalších faktorů, že regulační funkce mzdy se na trhu práce projevuje jako klasický tržní mechanismus. Což znamená, že je-li v určitém období z nějakého důvodu vyšší potřeba odborníků konkrétního povolání, začne působit tržní mechanismus převažující poptávky před nabídkou. V důsledku toho se zvýší nabízená mzda a spolu s tím i zájem potenciálních zaměstnanců, až do doby než dojde k nasycení poptávky.

Diferenciační funkce

Diferenciační funkce označuje, že výše mzdy je rozdílná v závislosti na druhu vykonávané práce, z pohledu náročnosti, odpovědnosti, obtížnosti pracovních podmínek a mnoha dalších ovlivňujících faktorů. Toto pravidlo však platí pouze vnitropodnikově nikoliv mezipodnikově.

Alimentační (sociální) funkce

Zohledňuje fakt, že mzda zajišťuje zaměstnanci určitou životní úroveň a to alespoň ve výši životního minima v podobě minimálního platu, který určuje zákoník práce.

Kompenzační funkce

Jedná se o tzv. kompenzaci za pracovní podmínky v podobě práce přesčas, nebo o víkendech apod. Tato funkce plní spíše druhořadý význam na rozdíl od předešlých případů.

3.1.2 Formy mzdy

Podstatou mzdových forem je napomáhat ke zvýšení a zlepšení individuálního, skupinového a firemního výkonu. Jedná se o soubory pravidel, které specifikují působení mzdové sazby na pracovní výkon a pracovní dobu. Korektní nastavení tohoto souboru pravidel pomáhá zaměstnavateli, aby byli jeho pracovníci vhodně odměňováni za jejich pracovní výkony a pracovní úsilí a zároveň dosahovali požadovaných výsledků. K tomu, aby mzdový systém mohl správně fungovat, je nutné, aby byl zaměstnanec obeznámen s pravidly mzdových forem.

Mzdové formy lze rozčlenit do dvou skupin a to na základní mzdové formy a dodatkové (doplňkové) mzdové formy. Mezi základní mzdové formy řadíme:

- Časová mzda
- Úkolová mzda
- Podílová (provizní) mzda
- Smíšená mzda

(7, s. 43)

Mezi doplňkové mzdové formy lze zařadit:

- Osobní ohodnocení
- Prémie
- Odměny
- Účast na hospodářském výsledku společnosti

(2, s. 320)

3.1.2.1 Základní formy mzdy

Časová mzda

Tato forma mzdy je jednou z nejvíce používaných mzdových forem. Lze ji uplatnit u jakéhokoliv druhu práce. Nejvíce využívána je především tam, kde je velmi obtížné stanovit počet úkolů a vytíženost zaměstnanců je během roku velice proměnlivá. Jedná se o zaměstnání, kde je hlavní náplní práce především duševní činnost, např. administrativa, dále to mohou být řemeslné a manuální práce, nebo také řídicí a tvůrčí práce.

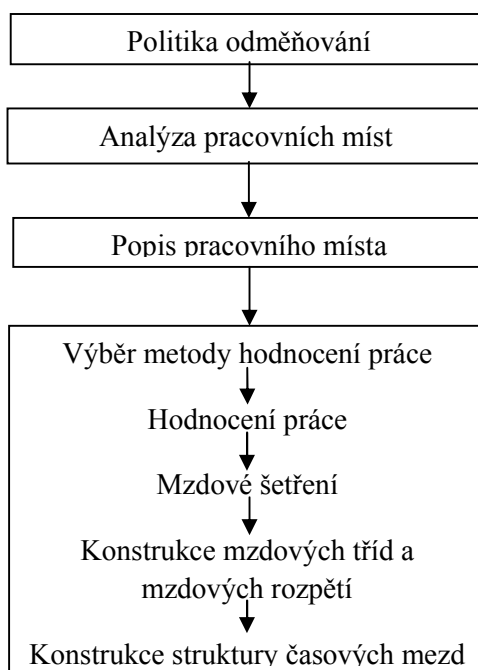
U zaměstnání, která jsou spíše administrativního charakteru, je využívána měsíční časová mzda, která je přímo úměrná počtu odpracovaných dnů v měsíci. Zaměstnanec má tak jistotu měsíčního výdělku, a zároveň je pro něj tato forma mzdy srozumitelná. Z pohledu zaměstnavatele je časová mzda, také velmi výhodná a to především díky jednodušší administrativě a snadnějšímu plánování mzdových nákladů. Avšak z pohledu motivace k většímu výkonu práce je stimulační podnět u této mzdové formy značně nízký. Z tohoto důvodu užívají firmy doplňkové mzdové formy, jako jsou např. prémie, výkonnostní odměny, osobní ohodnocení atd., a tak stimulují zaměstnance k lepším výkonům. (3, s. 172)

Kromě měsíční časové mzdy, lze stanovit i týdenní, hodinovou nebo čtvrtletní časovou mzdu.

Hlavním úkolem systému časových mezd je vytvořit strukturu a systém pro srovnatelné a spravedlivé odměňování zaměstnanců, které je závislé na pracovním výkonu pracovníků a jejich pracovních úkolech. Při rozhodování o parametrech časové mzdy je důležité znát nejnižší možnou úroveň mzdy za požadovaný druh práce, která přiláká dostatečně hodnotné pracovníky a zároveň zohlednit výši časové mzdy současných zaměstnanců. Vytváření struktury časových mezd ukazuje následující graf č. 2.

(4, s. 310)

Graf č. 2: Vytváření struktury časových mezd:



Zdroj: 4, s. 310

Úkolová mzda

Výše mzdy je přímo úměrná výkonu práce, který může být vyjádřen buď v podobě výkonových norem v kusech, nebo v normohodinách. (3, s. 172)

Rozlišujeme dva okruhy odměňování pomocí úkolové mzdy. První okruh můžeme nazvat „individuální“ odměňování jedince. Jedná se o úkolovou mzdu *s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu*. Pracovníkem je v tomto případě nejčastěji výrobní dělník, jehož mzda se skládá z počtu odvedených jednotek práce násobených sazbou za jednotku práce.

Dále do tohoto okruhu lze zařadit i úkolovou mzdu *s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu*. V tomto případě je zaměstnavatelem určená norma, která se musí splnit. Je-li tato norma zaměstnancem splněna v přesně stanovené výši, pak jeho odměna dosahuje předem určené sazby za kus pro všechny přijatelné kusy. Pokud však zaměstnanec danou normu překročí, je sazba za kus vyšší. V opačném případě, kdy požadovaná norma není naplněna, lze zaměstnance penalizovat za nesplnění předem určené výše množství kusů.

Druhý okruh je zaměřen na odměňování skupiny pracovníků. Zde existují, také dva rozdílné druhy úkolové mzdy a to operační kolektivní úkolová mzda nebo akordní úkolová mzda.

Operační kolektivní úkolová mzda se používá v případě, že skupina dělníků se stejnorodou kvalifikační strukturou provádí současně stejnou pracovní činnost. Oproti tomu stojí *akordní úkolová mzda*, která se užívá, když skupina dělníků s různorodou kvalifikační strukturou vykonává soubor rozdílných na sebe navazujících pracovních operací za účelem vyrobení nějakého funkčního celku. (4, s. 311)

Podílová (provizní) mzda

Tato forma mzdy se nejvíce uplatňuje v zaměstnáních, jako jsou například prodejci, obchodníci, dealeři, zprostředkovatelé, bankovní poradci, odhadci atd. Výši jejich mzdy vytváří podíl na zisku nebo tržbě (odtud název podílová mzda). Jestliže odměnu tvoří pouze podíl z tržby, potom se jedná o tzv. přímou formu podílové mzdy. Nebo má zaměstnanec zaručený pevný plat a k němu se pouze přidává provize za prodané množství. (11; 2, s. 322)

Smíšená mzda

Smíšená mzda je specifická forma mzdy, která je tvořena různými kombinacemi všech výše jmenovaných forem. Tyto kombinace jsou utvářeny za účelem snížení závislosti výdělku na jedné formě mzdy a zároveň slouží ke zvýšení motivace pracovníka sloučením výhod jednotlivých typů mzdy.

Podle jednotlivých kombinací lze rozlišit smíšenou mzdu úkolovou a smíšenou mzdu podílovou. **Smíšená mzda úkolová** je kombinací časové a úkolové formy mzdy, kdy je zaměstnanec odměňován jak za počet odpracovaných hodin, tak i za plnění stanovené normy. **Smíšená mzda podílová** je kombinací časové a podílové formy mzdy, kdy je zaměstnanec odměněn za počet odpracovaných hodin a za podíl na celkové tržbě.

3.1.2.2 Doplnkové mzdové formy

Osobní ohodnocení

Tento druh doplnkové mzdové formy slouží k motivaci pracovníků k požadovanému pracovnímu výkonu a jednání a diferencovat pohyblivou složku mzdy zaměstnance v závislosti na jeho předešlých zásluhách a přínosech. (2, s. 322)

Osobní ohodnocení stanovuje přímý nadřazený, který nejdříve stanoví podnikové cíle a způsob jejich dosažení. Obvykle je osobní ohodnocení staveno procentem ze mzdy, nebo také dle náročnosti dané práce. Nejčastěji se stanovuje dle dlouhodobých výsledků pracovníků.

Prémie

Pravidelné vyplácení prémie zaměstnancům je především zaměřeno na motivaci pracovníka k jeho lepším pracovním výsledkům, na základě kterých jsou tyto odměny vypláceny, a to jak z hlediska výkonu tak i kvality vykonané práce pracovníka.

Pro udělení tohoto druhu prémie je vždy staveno období, za které je pracovník hodnocen. Určení výše prémie je obvykle v kompetenci hodnotícího pracovníka. S daným výsledkem stanovení výše prémie hodnotícího pracovníka nemusí být hodnocený pracovník vždy spokojen.

Odměny

Doplňková mzda ve formě odměn existuje v několika podobách, například jako odměna za mimořádný pracovní výkon, za pracovní nebo životní jubileum, za záchranu života, atd.

U odměn spjatých s určitou činností se můžeme setkat i s pojmem „termínovaná prémie“, která je poskytována za splnění termínu.

Tento druh doplňkové mzdy má často silný motivační účinek, jelikož je přímo závislá na odvedeném úkolu pracovníka. Nárok na tyto odměny bývá obvykle zahrnut v dodatku k pracovní smlouvě, ve vnitropodnikových předpisech nebo v kolektivní smlouvě.

Mezi ostatní dobrovolné dodatkové mzdy patří:

- příspěvek na penzijní připojištění (rozšiřuje se)
- příspěvek na životní pojištění (rozšiřuje se)
- příspěvek na dopravu zaměstnanců (rozšiřuje se)
- příspěvek na ubytování zaměstnanců (rozšiřuje se)
- stravné (nejvíce používané)

(14)

Formy odměn

Formy odměn lze rozdělit na hmotné, které se dále dělí na přímé a nepřímé, a na nehmotné.

Mezi hmotné odměny přímé lze zařadit základní mzdy a platy, výkonové prémie jednotlivce, podíly na kolektivních prémiech, prémie a odměny za výsledky hospodaření jednotlivce nebo pracovního kolektivu, příplatky za přesčas a práci ve dnech pracovního klidu, podíly na zisku, atd.

Mezi hmotné odměny nepřímé můžeme zařadit příplatky na mimopracovní činnosti nebo členství v organizacích, příplatky na použití osobního automobilu, snížené ceny výrobků prodávané podnikem, atd.

Mezi nehmotné odměny patří například uznání, vzdělávání, kariérní růst, atd. Tyto odměny jsou ovlivněny pracovním prostředím, především vztahy na pracovišti a mohou tak zvyšovat spokojenost zaměstnance.

3.1.3 Faktory ovlivňující výši mzdy

Hlavní faktory ovlivňující výši mzdy je možné rozdělit do dvou základních kategorií, tj. vnitropodnikové a vnější.

Pro podnik jsou prioritní vnitropodnikové faktory, avšak pro management společnosti je nutné respektovat i vnější faktory. Tyto vnější faktory nemůže podnik nijak ovlivnit.

3.1.3.1 Vnitřní prostředí

Jedním ze základních vnitřních faktorů, které působí na výši mzdy, je charakteristika konkrétního pracovního místa a nároky kladené na daného zaměstnance. Patří sem především požadovaná míra kvalifikace a vzdělání, odpovědnost, schopnost samostatného rozhodování. Dále je zohledněn rozsah komplikovanosti vykonávané práce, jež má vliv na fyzickou a duševní náročnost. Mezi další vnitřní faktory ovlivňující výši mzdy jsou řazeny pracovní podmínky v místě výkonu práce, a to z hlediska množství stresu, které působí na zdraví pracovníků, nebo z hlediska bezpečnosti vykonávané práce.

3.1.3.2 Vnější prostředí

Na vnější prostředí podniku působí makroekonomické vlivy, které lze rozdělit do pěti oblastí, a to:

- politická,
- ekonomická,
- sociálně – kulturní,
- technologická,
- ekologická.

Míra působení jednotlivých oblastí na podnik je zjišťována prostřednictvím analýzy PEST(E).

Politické prostředí

Zásadní faktory, které firma nemůže nijak ovlivnit, jsou zákony a právní předpisy. Jedním ze zásadních zákonů je zákon stanovující závaznou výši minimální mzdy. Tento zákon

platí v různých formách, jak ve většině členských zemí Evropské unie, tak i v dalších evropských státech mimo EU, ale i v mnoha zemích mimo Evropu. Mezi tyto země patří například Argentina, USA, Brazílie, Austrálie, Japonsko a další. Jedná se o země, kde jsou zaměstnavatelé v pracovně - právních vztazích méně svázáni zákonnými povinnostmi. (15)

Význam stanovení minimální mzdy je ochrana jak zaměstnance, tak zaměstnavatele. Funkce minimální mzdy je dvojí, a to:

- Sociálně – ochranná
- Ekonomicky – kritériální

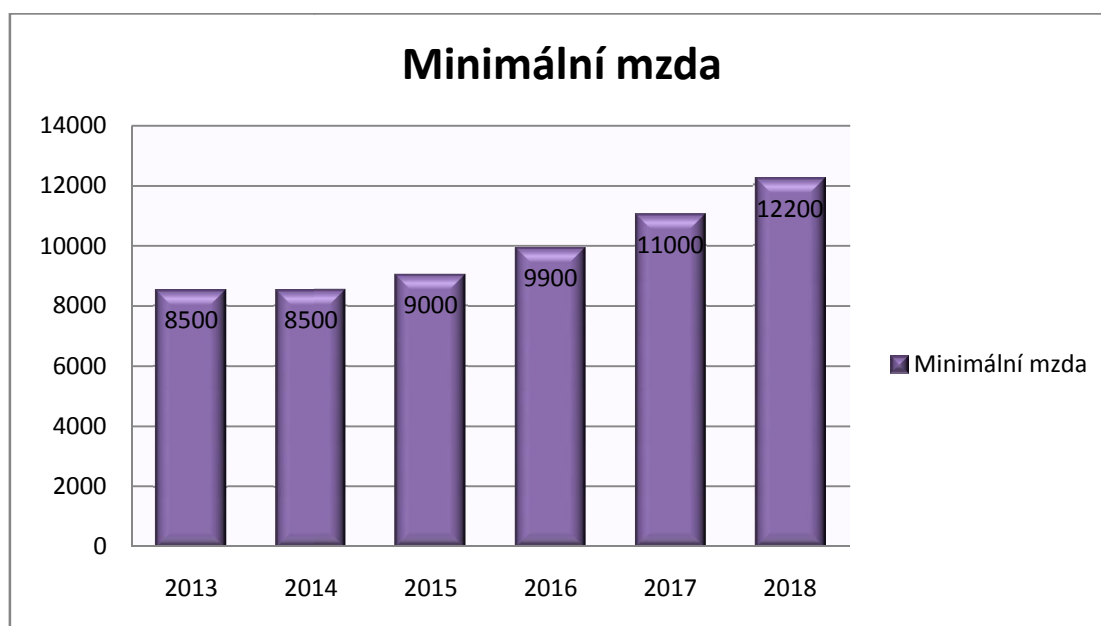
Sociálně – ochranná funkce minimální mzdy slouží k tomu, aby měl pracující člověk zabezpečené alespoň základní sociální potřeby. Dále motivuje k upřednostnění pracovněprávního vztahu před chudobou a závislostí na daném státě v podobě sociálních dávek. S tím souvisí druhá funkce minimální mzdy a to Ekonomicky – kritériální, kdy životní úroveň pracujícího člověka by měla být vyšší než jedince pobírajícího sociální dávky.

Výše minimální mzdy se v čase mění. V ČR je zavedení sazby minimální mzdy datováno od roku 1991, kdy byla ustanovena novela zákoníku práce č. 65/1965 Sb. Na základě tohoto zákona, resp. nařízení vlády, byla stanovena výše minimální mzdy na 2.000,- Kč měsíčně, nebo 10,80 Kč za hodinu. (16)

Dle ministerstva práce a sociálních věcí ČR (16) byla „v roce 1998 úroveň čisté minimální mzdy o 30 % nižší než životní minimum samostatně žijící osoby. Lidem, kteří tehdy minimální mzdu pobírali, se nevyplácelo pracovat. Bylo pro ně výhodnější pobírat sociální dávky nebo pracovat tzv. načerno a zneužívat sociální systém. Dnes je po postupném navyšování minimální mzdy od roku 1999 situace jiná.“

Od roku 2007 výše minimální mzdy stagnovala na 8 000 Kč a to až do roku 2013, kdy byla tato sazba upravena na 8 500 Kč. Další vývoj sazby minimální mzdy až do současnosti znázorňuje následující graf č. 3.

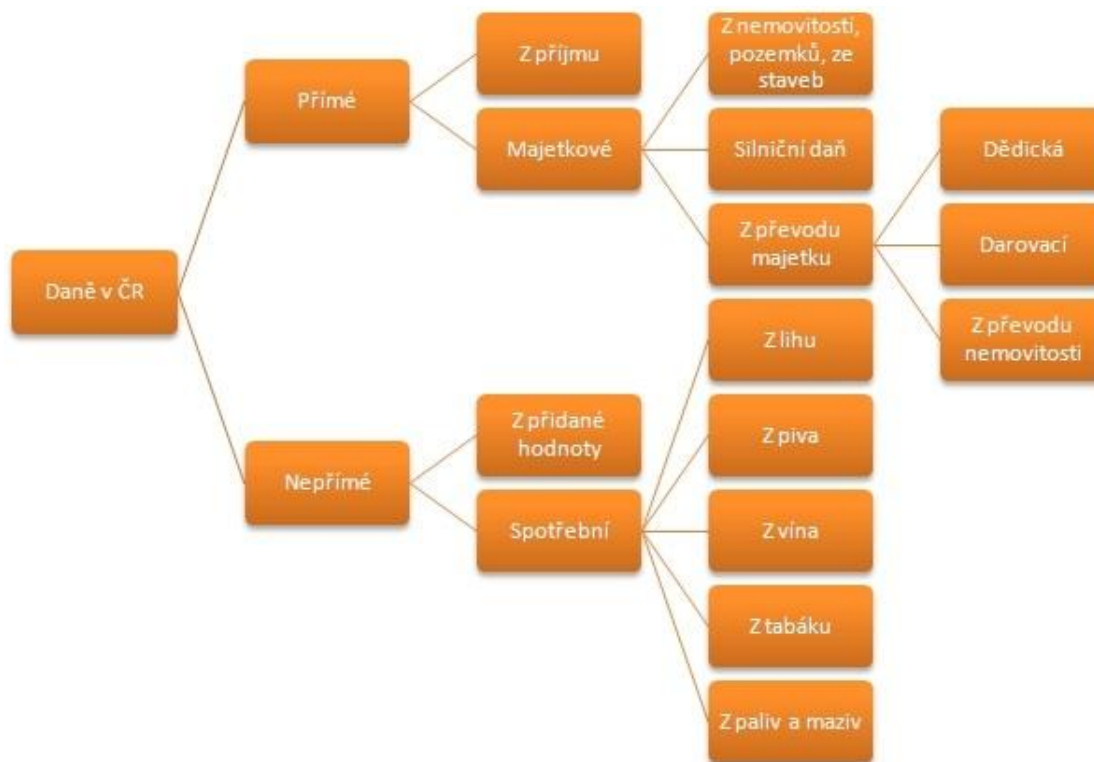
Graf č. 3: Vývoj minimální mzdy v ČR (v Kč):



Zdroj: MPSV ČR, vlastní zpracování

Dalším faktorem, patřícím do této skupiny je daňová politika daného státu. Daňová soustava v České republice byla uzákoněna dne 1. 1. 1993. Daně v daňové soustavě ČR jsou rozděleny na přímé a nepřímé. Daň, u které je jasně určeno, kdo je jejím plátcem, se nazývá daň přímá. Plátce tuto daň odvádí prostřednictvím písemného daňového přiznání, jež předkládá příslušnému finančnímu orgánu. Dalším typem daní jsou daně nepřímé, které jsou přímo zahrnuty v konečné ceně zboží. Jedná se například o daň z přidané hodnoty, nebo spotřební daň. Podrobnější rozdělení daňové soustavy ČR je znázorněno na následujícím grafu č. 4.

Graf č. 4: Daňová soustava ČR



Zdroj: Management mania

Ekonomické prostředí

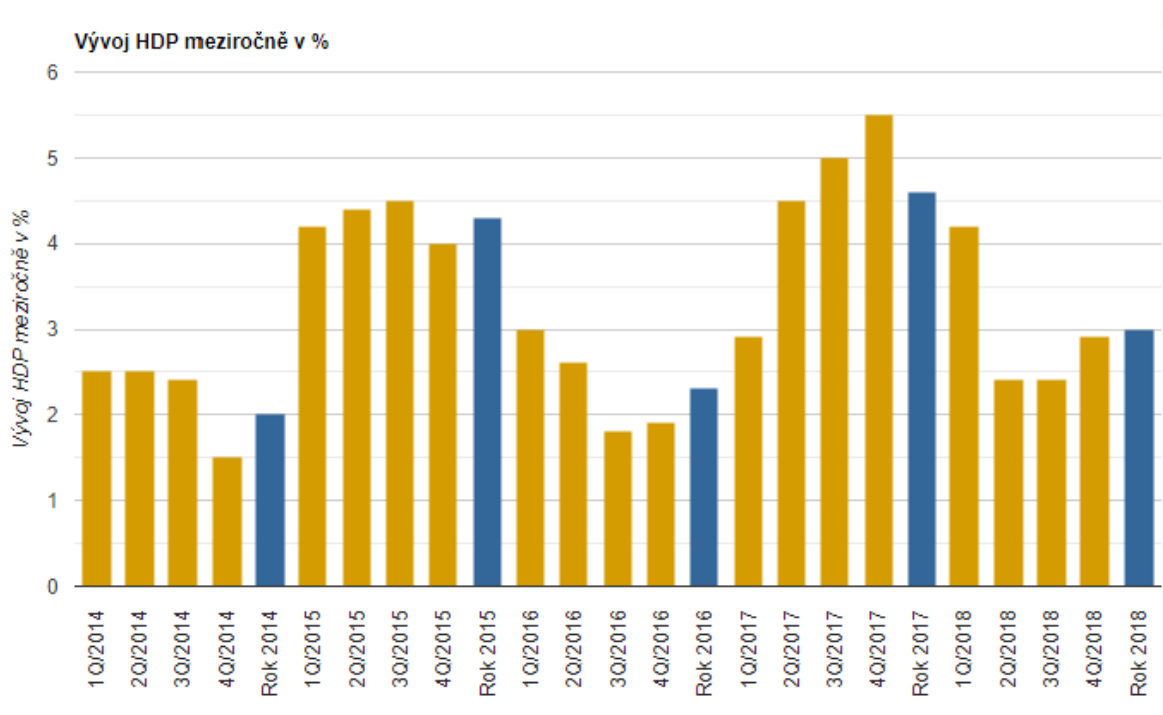
Ekonomické prostředí se skládá z mnoha faktorů, které vzájemně propojují makroekonomické prostředí s mikroekonomickým. Tyto faktory ovlivňují chování organizací s použitím monetární a fiskální politiky. Mezi důležité faktory ekonomického prostředí patří HDP, míra nezaměstnanosti, inflace, úroveň a diference mezd, atd.

Hrubý domácí produkt je ukazatelem výkonnosti ekonomiky státu. Jedná se o celkovou hodnotu statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území.

Ve čtvrtém kvartálu roku 2018 vzrostl hrubý domácí produkt meziletočně o 2,8 %. Dle předběžného odhadu vzrostla hodnota HDP za rok 2018 o 3,0 % oproti HDP za rok 2017. Výkonnost české ekonomiky na za rok 2018 nejvíce vzrostla, stejně jako hodnota HDP, ve 4. kvartálu roku 2018. Tento rozmach ekonomiky byl především ovlivněn vyššími spotřebními výdaji domácností na zboží a služby, jejichž hodnota se v orovnění

s předchozím rokem zvýšila o 2,2 %. Dále k růstu ekonomiky přispěly investiční výdaje a výdaje vládních institucí. (25)

Graf č. 5: Vývoj HDP ČR



Zdroj: kurzy.cz, <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Spolu s pozitivním vývojem české ekonomiky rostla i míra zaměstnanosti. Zaměstnanost stoupla oproti roku 2017 o 1,6 %. Česká republika se s hodnotou míry nezaměstnanosti ve výši 1,9 % zařadila na první místo států s nejnižší mírou nezaměstnanosti v rámci zemí EU.

Sociálně – kulturní prostředí

Dalším vnějším faktorem ovlivňující výši mzdy nabízenou zaměstnavatelem je aktuální situace na trhu práce, která je určena počtem vhodných pracovníků, jejich vzděláním, kvalifikací a potřebnou délkou praxe. K tomu, aby podnik lépe stanovil výši mzdy, odpovídající standardům v daném regionu působení a schopné soupeřit s nabídkou odměn konkurujících podniků, provádí tzv. mzdová šetření.

Technologické prostředí

Technologické prostředí je oblast, do které lze zahrnout především informační technologie, různé patenty, výdaje na výzkum, apod. Jedná se o sféru působení, která se v současnosti stává stále více důležitou.

3.2 Plat

Je-li odměnou za vykonanou práci plat a nikoliv mzda, je zaměstnavatelem stát, státní fond, územní samosprávný celek (obec, kraj), příspěvková organizace, školská právnická osoba nebo regionální rada regionu soudržnosti.(9)

Jde o zaměstnavatele, kteří poskytují zaměstnanci výplatu z veřejných prostředků. Výše platu je jasně stanovena pravidly v podobě platových tříd a platových tarifů, která mají zabránit nadměrnému zneužívání a plýtvání veřejných zdrojů. Tato pravidla zabezpečují lepší, přehlednější kontrolu toho, jak se s veřejnými prostředky nakládá, tedy kontrola způsobu a rozsahu čerpání veřejných prostředků. Veřejná správa se také od soukromého sektoru liší nastavením metodiky odměňování. Výše platu zaměstnance je dána platovým výměrem, do kterého dle stanovených podmínek zaměstnanec patří. U platu, na rozdíl od mzdy, se objevuje pouze peněžité plnění, tudíž plat ani jeho část se nemůže vyplácet v naturáliích. Celkový plat, tak tvoří dvě složky a to platový tarif a příplatky a další složky platu. Platový tarif je zaměstnancům přiznáván na základě vykonávaného druhu práce, splnění předepsaných kvalifikačních předpokladů a délky započítatelné praxe. Další složky platu jsou upraveny zákonem č. 143/1992 Sb., o platu a odměně a nařízením vlády 330/2003 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, tj. příplatky za vedení, za zastupování, za noční práci, za práci v sobotu a v neděli, hodnostní, zvláštní a osobní příplatek, příplatek za dělenou směnu, plat za práci přes čas a za práci ve svátek, další plat a odměny.

Platové tarify se stanoví v 16 platových třídách a v každé z nich je 12 platových stupňů. Platová třída je zaměstnanci stanovena dle nejsložitější práce, která je specifikována v jeho pracovní smlouvě.

3.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody, dnes častěji nazývané zaměstnanecké benefity, se stále více stávají důležitými ze strany zaměstnance i ze strany zaměstnavatele. Společnosti v USA

poskytovali benefity svým zaměstnancům již během 2. světové války, jelikož tehdy platná legislativa jim neumožňovala zvyšování stávajících platů/mezd a nabídka práce dalece převyšovala poptávku. V ČR lze za prvního zaměstnavatele, který svým zaměstnancům poskytoval zaměstnanecké výhody, považovat Tomáše Bařu. (19)

Z pohledu zaměstnance se jedná hlavně o formu motivace, která ho povzbuzuje k lepším výkonům a zajišťuje loajalitu k danému podniku. Pro zaměstnavatele mají benefity daňovou výhodu a zároveň navenek vylepšují image zaměstnavatele. (17)

Mezi zaměstnanecké benefity sloužící k udržení současných zaměstnanců a zároveň získání nových patří:

- Příspěvek na zvyšování kvalifikace (např. studium VŠ)
- Příspěvek na stravování
- Občerstvení na pracovišti
- Firemní automobil
- Firemní notebook
- Firemní mobil
- Týden dovolené navíc
- Volnočasové benefity
- Životní pojištění
- Příspěvek na důchodové pojištění
- Příspěvek na dopravu

Koubek (2015, s. 319) pak chápe zaměstnanecké výhody (požitky) jako „*takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují.*“

Rozdělení benefitů, dle Koubka, je v Evropě chápáno jinak než v zahraničí.

Zaměstnanecké výhody v Evropě lze rozdělit do následujících kategorií:

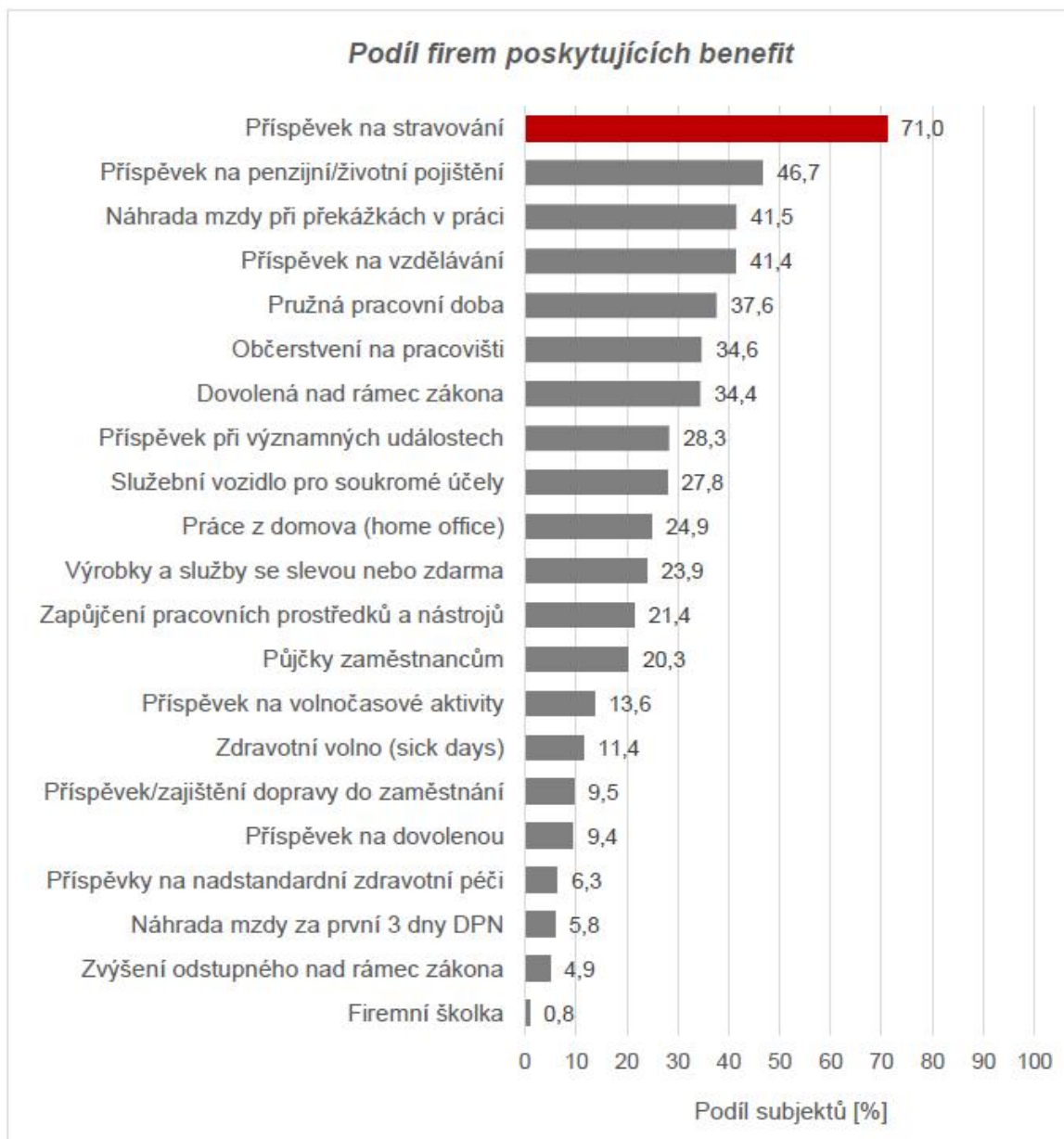
- Benefity sociálního charakteru
 - Příspěvek na důchod
 - Hrazené pojištění
 - Zaměstnanecké půjčky
 - Firemní školky, dětské skupiny nebo školkovné
- Benefity spojené s prací
 - Slevy na firemní produkty

- Rekvalifikace
- Stravenky
- Benefity v závislosti na postavení v práci
 - Služební automobil
 - Služební mobil a tarif
 - Bezplatné bydlení
- Ostatní, tzv. sociální služby
 - Volnočasové aktivity – sport, kultura, příspěvek na dovolenou
 - Zlepšení životních podmínek – bydlení, půjčky, jesle a školky
 - Poradenské služby – psycholog, firemní právník
 - Programy pro udržení spojení s ženami na mateřské – společenské akce, kurzy

Zaměstnanecké výhody mohou být poskytovány zaměstnancům buď zcela bezplatně, nebo za příplatek s ohledem na nastaveném systému odměňování v podniku. Při tvorbě systému benefitů je nutné z pohledu vlastníka podniku, aby náklady za poskytované benefity zaměstnancům byly co nejnižší, ale zároveň, aby výsledný efekt, tj. vysoká produktivita, motivace a spokojenost zaměstnanců, byla vysoká. Ke správnému nastavení systému odměňování je nutné předem zjistit názory a přání pracovníků, analyzovat je a začlenit do celku, pokud to je z pohledu podniku realizovatelné. Jak lze na následujícím grafu vidět, tak mezi nejčastěji nabízené benefity patří příspěvek na stravování. Dalším hodně nabízeným benefitem je příspěvek na penzijní/životní pojištění, náhrada mzdy při překážkách v práci nebo příspěvek na vzdělávání. Avšak tyto nejpreferovanější výhody poskytované zaměstnavatelem se čím dál častěji stávají pro zaměstnance samozřejmostí a pozbývají tak motivační funkce k lepším pracovním výkonům či loajalitu k dané firmě.

(19)

Graf č. 6: Nejvíce nabízené benefity zaměstnavatelem v ČR v roce 2016



Zdroj: šetření Benefity, Trexima, Nejčastějším benefitem v ČR je příspěvek na stravování

<https://www.trexima.cz/aktualita/nejcastejsim-benefitem-v-cr-je-prispevek-na-stravovani>

Přestože je poskytování benefitů zaměstnavatelem nad rámec jeho povinností k zaměstnanci, tak se jedná o jednu z častých proměnných při posuzování spokojenosti zaměstnanců v práci nebo při rozhodování uchazečů o zaměstnání ve volbě zaměstnavatele. Do popředí ze seznamu nabízených výhod se v současnosti dostávají příspěvky na volnočasové aktivity, možnost jazykových kurzů nebo možnost stravování ve firemní jídelně.

3.3.1 Systém Cafeteria

Dalším druhem benefitu, v tomto případě systémem, s pozitivní odezvou je systém tzv. cafeteria. Jedná se o flexibilní druh benefitu, jelikož tento systém umožňuje každému zaměstnanci vybrat si svůj benefit z určitého souboru zaměstnaneckých výhod dle svých individuálních potřeb. (21)

Tak jako každý systém, tak i systém cafeteria funguje na určitých principech. Prvním principem je fakt, že každý zaměstnanec má svůj vlastní účet, kde má k dispozici body. Tyto body mohou být využity k nákupu zájezdu, návštěvě lázní či masáže, nebo k návštěvě divadla či kina. Také je lze využít k praktickým účelům, například k nákupu drogerie nebo farmaceutiky. Možnosti využití poskytnutých bodů firmou je omezeno „pouze“ smluvními partnery, u kterých lze body cafeteria uplatnit. Tyto body jsou zaměstnancům přidělovány na základě plnění pracovních úkolů, nebo dle ujednání v interních předpisech společnosti. Čímž se dostáváme k druhému principu fungování daného systému a to zamezení nevýhodných investic firmy, např. v podobě nevyužitých permanentek do fitness center. Systém cafeteria je plně automatizován a zaměstnavatel hradí pouze náklady, dle skutečně využitých bodů pracovníků na konci kalendářního roku. Dalším principem je jednoduché zavedení daného systému, kdy je poskytovateli služby předán jmenný seznam zaměstnancům spolu s výší budgetu. Poskytnutí výše zmíněných informací se řídí čtvrtým a zároveň posledním principem a to bezpečností dat uchovaných v zabezpečeném systému a nakládáním dat v rámci ochrany osobních údajů, tj. Nařízení Evropského Parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů), tzv. GDPR. (22)

Komfort poskytnutí zaměstnaneckých výhod mají často pouze střední a velké podniky, z důvodu finanční a administrativní náročnosti. Zaměstnanci menších podnikatelských subjektů se často musí spokojit jen s omezenou nabídkou benefitů nebo dokonce pouze s finančním ohodnocením v podobě pevné mzdy. Důvod, proč zaměstnavatelé drobných firem často nenabízejí to co větší podniky je jak finanční náročnost, tak malá obezřetnost s danou problematikou a následnou obavou ze zvýšení nákladu v oblasti administrativy.

3.3.2 Benefity a daně

Pro zaměstnance i zaměstnavatele je výběr správných benefitů důležitý i z hlediska jejich daňového zvýhodnění. Benefity z pohledu daňové výhodnosti lze rozdělit do 3 kategorií a to na soubor benefitů, které jsou daňově uznatelným nákladem pro zaměstnavatele a zaměstnanec z něj nemusí odvádět daň z příjmu, neboli provádět tzv. dodanění. Další skupinou jsou benefity, které jsou osvobozeny od zdaňování na straně příjmů zaměstnance, ale ze strany zaměstnavatele nemohou být zahrnuty mezi daňově uznatelné náklady. A poslední kategorií, ve které jsou obsaženy veškeré zbývající benefity nespádající do předchozích dvou souborů, jsou benefity, které jsou daňově uznatelným nákladem pro zaměstnavatele, ale zaměstnanec z nich musí odvádět daň z příjmu. Jednotlivé benefity rozdělené do daných skupin jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 1: Benefity dle daňové výhodnosti:

1. kategorie	2. kategorie	3. kategorie
Mobilní telefon, notebook a podobná zařízení, nutná pro výkon práce, určená pro služební účely	Nepeněžitý příspěvek na dovolenou zaměstnance a rodinných příslušníků do 20 000 Kč za rok (vč. flexi poukázky)	Nadlimitní cestovní náhrady
Pracovní oděvy a obuv	Rekreace ve vlastním středisku zaměstnavatele pro zaměstnance a rodinných příslušníků do 20 000 Kč za rok	Dovolená nad základní výměru
Stravenky (závodní stravování) do výše 55% z ceny jednoho jídla (stravenky) za směnu, která trvá min. 3h, max. 57,40 Kč za den. Nelze uplatnit, pokud zaměstnanci vznikl nárok na stravné dle zákona o cestovních náhradách.	Možnost sportovního nebo kulturního vyžití (vstupenky, poukazy) pro zaměstnance i pro rodinné příslušníky	Nepeněžitý příspěvek na dovolenou nad 20.000 Kč za rok
Vzdělávání, kurzy, školení, školné související s činností zaměstnavatele (zvyšování i prohlubování kvalifikace)	Pořízení zboží nebo služeb zdravotního, léčebného, hygienického a obdobného charakteru od zdravotnických zařízení i pro rodinné příslušníky	Přechodné ubytování zaměstnanců nad 3.500 Kč, nebo pokud nejsou splněny podmínky dle § 6 odst. 9 písm. i) ZDP
Přechodné ubytování zaměstnanců do 3.500 Kč měsíčně, pokud obec přechodného ubytování není shodná s obcí, kde má zaměstnanec bydliště	Od 1. 1. 2018 pořízení zdravotnických prostředků na lékařský předpis (v případě, že zdravotnické prostředky nejsou pořízeny od zdravotnického zařízení, je potřeba mít lékařský předpis) i pro rodinné příslušníky. Týká se např. dioptrických brýlí, zdravotní obuvi.	Pojistné na penzijní a životní pojištění nad 50.000 Kč za rok

Závodní preventivní péče	Příspěvky na různé formy vzdělávání rodinných příslušníků zaměstnanců	Bezúročné zápůjčky (dříve půjčky) nad celkovou výše jistin 300.000 Kč
Pojistné na penzijní a životní pojištění do 50.000 Kč za rok dohromady pro penzijní (důchodové) připojištění a životní pojištění při splnění podmínek (zvýšení z 30.000 Kč na 50.000 Kč od r. 2017)	Od 1. 1. 2018 příspěvky na tištěné knihy, včetně obrázkových knih pro děti, mimo knih, ve kterých reklama přesahuje 50 % plochy	Peněžité příspěvky (na dovolenou, na stravování a všechny ostatní)
Údržba pracovních oděvů	Nealko nápoje na pracovišti (kromě neochucené pitné vody, která je daňově uznatelná)	Služební vozidlo pro soukromé použití – zaměstnanci se připočte ke mzdě 1% ze vstupní ceny vozu
Osobní ochranné pracovní prostředky, mycí, čisticí a dezinfekční prostředky	Bezúročné zápůjčky (dříve půjčky) až do úhrnné výše jistin 300.000 Kč	Pohonné hmoty pro soukromé účely – jejich hodnotu je třeba připočíst ke mzdě zaměstnance
Náhrady za opotřebení vlastního náradí	Závodní stravování (stravenky) - zbylých 45% z ceny jednoho jídla (stravenky) za směnu, která trvá min. 3h	Možnost práce z domova (home office)
Pitná voda na pracovišti	Příspěvek na použití zařízení péče o děti předškolního věku zajišťovaných prostřednictvím jiných subjektů nebo použití vlastního zařízení péče o děti předškolního věku. Pozor, zaměstnanec má nárok na slevu na dani (tzv. školkovné) až do výše min. mzdy.	Sick day (placené volno v době nemoci bez neschopenky)
Cestovní náhrady, včetně kapesného při zahraničních cestách, do limitů a po krácení dle zákoníku práce	Jednorázová sociální výpomoc poskytnutá nejbližším pozůstalým zaměstnance do výše 15.000 Kč	Svoz zaměstnanců do práce
Příspěvek na cestovné MHD dle vnitřní směrnice	Věcné nebo nepeněžité dary (poukázky) do 2.000 Kč/ rok při splnění podmínek dle §14 zákona 114/2002 Sb. o FKSP, tj.	Kupóny MHD – pokud není vnitřní směrnice, na základě které lze část kupónu proplatit
		Pojistné na úrazové pojištění, jiné komerční pojištění
		Výrobky a služby za cenu nižší než obvyklou (kromě poskytovatelů veřejné dopravy)
		Peněžité vyrovnání dle konkurenční doložky

		Odměňování prostřednictvím opce na nákup cenných papírů
		Finanční kompenzace příjmů v době pracovní neschopnosti zaměstnance
		Odměny stabilizačního nebo věrnostního charakteru

Zdroj: Tax vision, Informační občasník 04/2017 ; vlastní zpracování

První kategorie zahrnuje benefity, které jsou daňově uznatelné pro zaměstnavatele osvobozené od daní z příjmů a sociálního a zdravotního pojištění u zaměstnance. Benefity zvýrazněny modrou barvou, „*může zaměstnavatel hradit paušální částkou a to až do výše paušálu stanoveného ve vnitřním předpise zaměstnavatele, v pracovní nebo jiné smlouvě za předpokladu, že výše paušálu byla zaměstnavatelem prokazatelně stanovena na základě kalkulace skutečných výdajů.*“⁽²³⁾ Druhá kategorie zahrnuje benefity, které jsou osvobozené od daní z příjmů a sociálního a zdravotního pojištění u zaměstnance, ale nejsou daňově uznatelné pro zaměstnavatele. A poslední třetí kategorie zahrnuje nejprve benefity, které jsou tzv. nadlimitní. Jedná se o benefit nadlimitní cestovní náklady až po benefit bezúročné zápůjčky (dříve půjčky) nad celkovou výše jistin 300.000 Kč. Dále uvedené benefity jsou veškeré výhody, jež nejsou uvedeny v prvních dvou kategoriích.

(23)

4 Praktická část

Podnik, který poskytl svá interní data pro účely této diplomové práce, bude z důvodu zachování anonymity nazýván WYZ. Některé informace budou v zájmu společnosti zobecněny, nicméně data pro účely dané práce budou reálná.

4.1 Charakteristika podniku

Společnost svou činnost začala provozovat na území Německa již v první polovině 20. století. Postupem času expandovala do Evropy. Roku 1992 byla tato společnost zapsána do obchodního rejstříku v ČR jako WYZ stavební spořitelna s právní formou akciové společnosti. Firma na území České republiky se roku 1998 rozšířila o pojišťovnu, aby mohla svým klientům nabízet ucelený soubor finančních služeb z oblasti rodinných financí. Další její rozvoj nastal o 5 let později, když se celkový koncern rozrostl přidáním hypoteční banky a.s.. Zaujímáním stále většího místa na trhu v oblasti bankovníctví se daný koncern rozhodl pro učinění dalšího kroku v podobě zavedení internetového bankovníctví a depozitních produktů. Nakonec byla akciová společnost obohacena o svou nejmladší část a to pojišťovnu a.s.. Fúzí roku 2016 byla část koncernu prodána jinému a zároveň jedinému akcionáři a danou společnost WYZ tak v současnosti tvoří pouze stavební spořitelna a hypoteční banka.

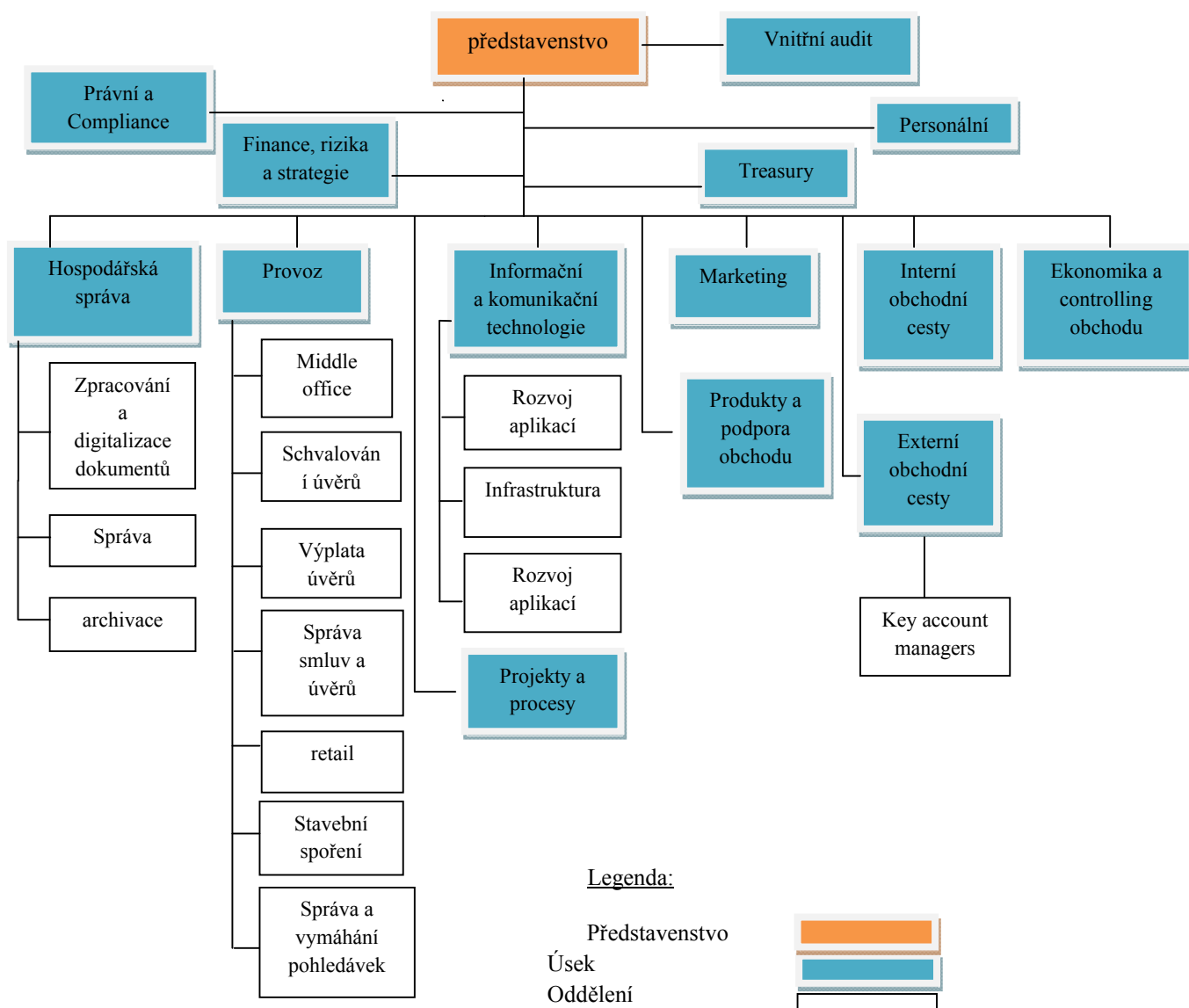
Jak již bylo výše zmíněno, daná akciová společnost je zaměřena na poskytování bankovních služeb. Centrála banky sídlí v Praze a v současnosti má přibližně 290 zaměstnanců. Obchod je uskutečňován prostřednictvím interní obchodní sítě s 6 regionálními centry, 30 oblastními centry a externí obchodní sítí. Regionální centra jsou umístěna v městech:

- Brno
- České Budějovice
- Hradec králové
- Liberec
- Ostrava
- Praha

4.1.1 Organizační struktura

Banka na území ČR spadá pod mateřskou společnost na území Německa, kde hlavní slovo mají především členové dozorčí rady - voleni akcionáři společnosti. Společnost zastupují členové představenstva. Jelikož se jedná o akciovou společnost, řídí se firma zákonem o obchodních korporacích. Organizační struktura daného podnikatelského subjektu je z hlediska počtu hierarchických úrovní spíše plochá nežli strmá. Dané hierarchické uspořádání je znázorněno na následujícím grafu č. 7.

Graf č. 7: Organizační struktura:



Zdroj: vlastní tvorba, intranet společnosti

Aktuálně je ve firmě zaměstnáno přibližně 290 lidí. Personální stav společnosti je relativně stálý, případně se v čase může lišit o jednoho až dva zaměstnance. Řízení společnosti je vertikální třístupňové. Nejvýše postavené je samozřejmě vrcholové vedení v podobě představenstva (dále jen „MB⁰“), kterému se přímo zodpovídá management board (dále jen „MB“¹) neboli vedoucí jednotlivých úseků společnosti. MB jsou podřízeni vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení (dále jen „MB⁻¹“). V úseku, který je zodpovědný za administrativní chod firmy a zajištění nákupu zboží a služeb pracuje celkem 13 zaměstnanců. Technickou a technologickou podporu zajišťuje úsek IT, ve kterém nyní pracuje 17 lidí. Další sekci, bez které se žádná banka neobejde, je úsek obchodu, kde je v současnosti zaměstnáno (bez zaměstnanců zajišťující poradenské služby) celkem 38 pracovníků. Další a zároveň nejpočetnější sekci je úsek zpracovatelů back-office, kde nyní svou činnost vykonává celkem 120 zaměstnanců. Kontrolu chodu veškerých procesů zajišťuje sekce Controllingu s 36 zaměstnanci. Poslední úsek zajišťuje oblast financí s 39 zaměstnanci. Jednotlivé rozložení pracovní síly znázorňuje následující tabulka.

Tabulka č. 2: Rozdělení zaměstnanců dle pozice ve firmě

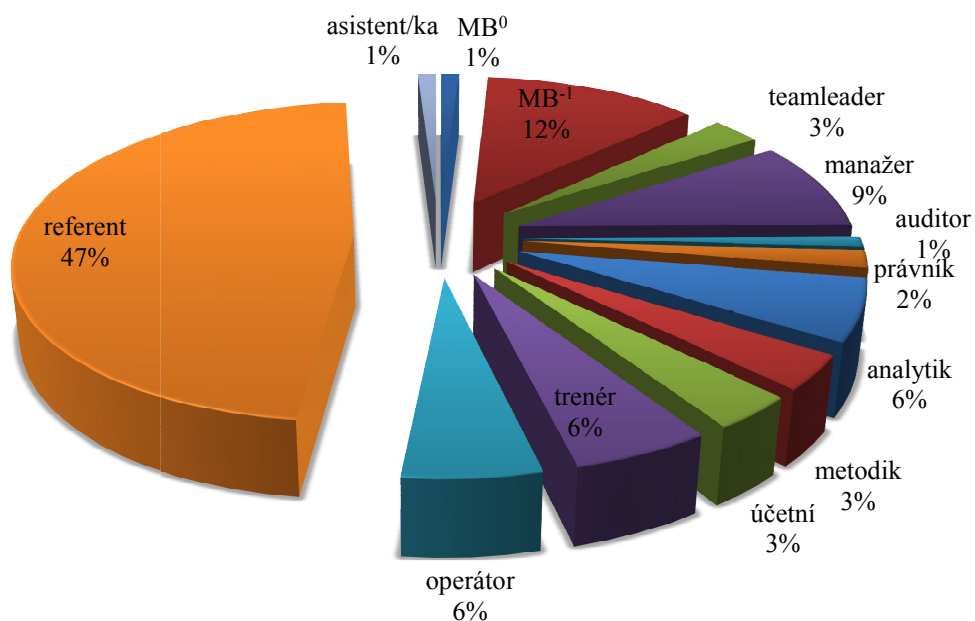
	počet	podíl v %
MB ⁰	3	1,03
MB ⁻¹	35	12,07
teamleader	8	2,76
manažer	26	8,97
auditor	3	1,03
právník	5	1,72
analytik	18	6,21
metodik	10	3,45
účetní	10	3,45
trenér	16	5,52
operátor	16	5,52
referent	137	47,24
asistent/ka	3	1,03
celkem	290	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Procentuální rozvrstvení pracovních pozic ve firmě je znázorněno na grafu níže. Na grafu je zřetelný skoro 50% podíl pozice referent na všech ostatních povoláních. Vzhledem ke skutečnosti, že pozice referenta zahrnuje zpracování smluvní dokumentace, jako je například kompletace podkladů k úvěru či jiným produktům, tak je tento poměr dané

pozice vůči ostatním pochopitelný. Druhá nejvíce četná pozice je MB⁻¹ následování manažery, analytiky a operátory. Veškeré ostatní pracovní pozice zaujímají relativně vyrovnaný procentuální podíl.

Graf č. 8: Procentuální podíl pracovních pozic na počtu zaměstnanců

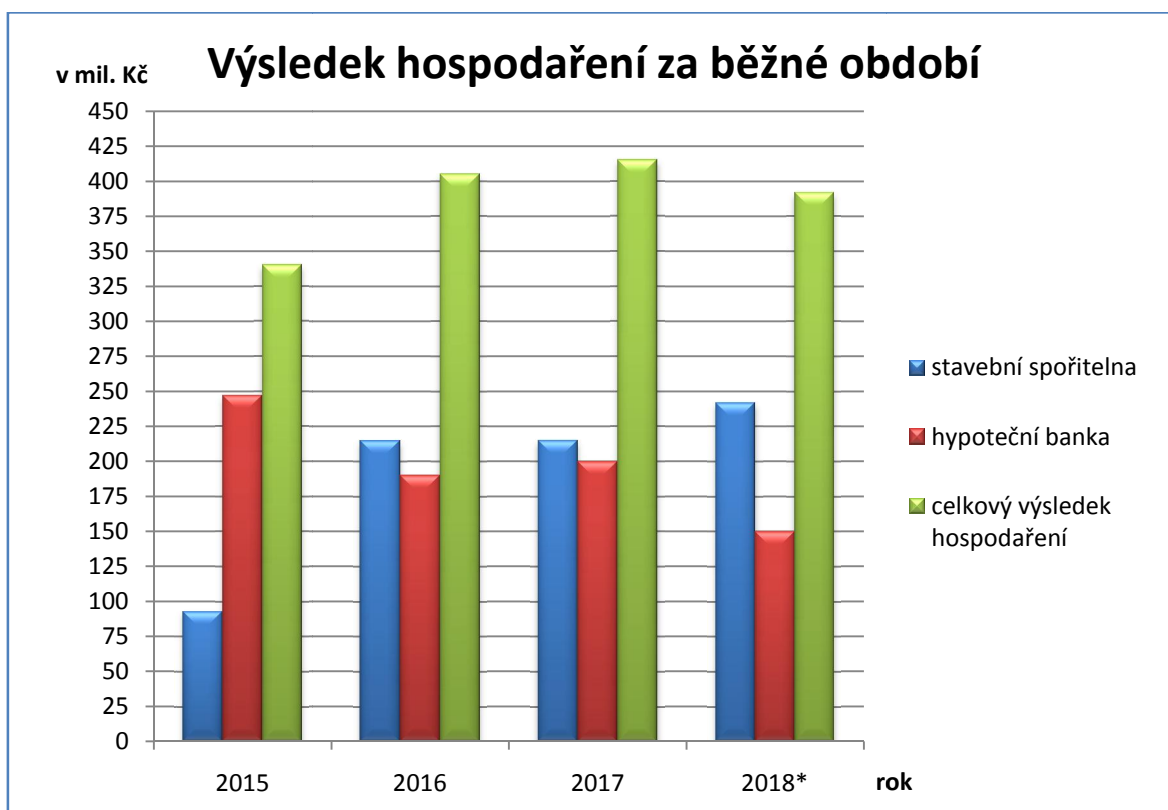


Zdroj: vlastní zpracování

4.1.2 Ekonomické ukazatele

V roce 2015 začala firma jednat o prodeji jedné ze svých částí společnosti. Jednalo se o tu část společnosti, jejichž součástí byly pojišťovny. V roce 2016 byla daná fúze úspěšně dokončena. Po uzavření daného obchodu se vedení společnosti mohlo více zaměřit na podporu stavební spořitelny, která za rok 2015 vykazovala nízký čistý zisk. Oproti tomu, hypoteční banka dosahovala vysokého hospodářského výsledku ve výši 250 mil. Kč. Jak lze na následujícím grafu č. 9 vidět, tak v roce 2016 došlo k obratu, kde stavební spořitelna měla v daném roce vyšší výsledek hospodaření za běžné období nežli hypoteční banka.

Graf č. 9: Výsledek hospodaření za běžné období



Zdroj: výroční zprávy společnosti WYZ, vlastní zpracování

*údaje za rok 2018 jsou pouze k 9/2018

Celkový výsledek hospodaření společnosti se od roku 2015 stále zvyšuje. Za rok 2018, resp. první 3 kvartály, je celkový výsledek hospodaření společnosti ve výši 392 mil. Kč. Jelikož není tento údaj konečný, tak lze očekávat, že bude v konečném důsledku převyšovat hodnotu z minulého roku, nebo se jí alespoň více přiblíží.

Celkový výsledek hospodaření společnosti není důležitým ukazatelem pouze pro vedení dané společnosti, ale i pro samotné zaměstnance. Z pohledu společnosti se jedná o jeden z ukazatelů pro výpočet rentability podniku, jako je například výnosnost vlastního kapitálu či rentabilita tržeb. Oproti tomu pro zaměstnance se jedná o faktor určující výši jejich odměn, například v podobě ročního bonusu.

Dalším významným ekonomickým ukazatelem jsou správní náklady společnosti, které jsou složeny z nákladů na zaměstnance a ostatních správních nákladů. Náklady na zaměstnance se v tomto případě rozumí osobní náklady. V osobních nákladech je zahrnuto sociální a

zdravotní pojištění zaměstnance, dále příspěvek na stravování, příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění, služební auto, služební mobil, služební notebook, příspěvek na volnočasové aktivity, atd. Výše osobních a mzdových nákladů znázorňuje následující tabulka č. 3.

Tabulka č. 3: Náklady na zaměstnance v tis. Kč

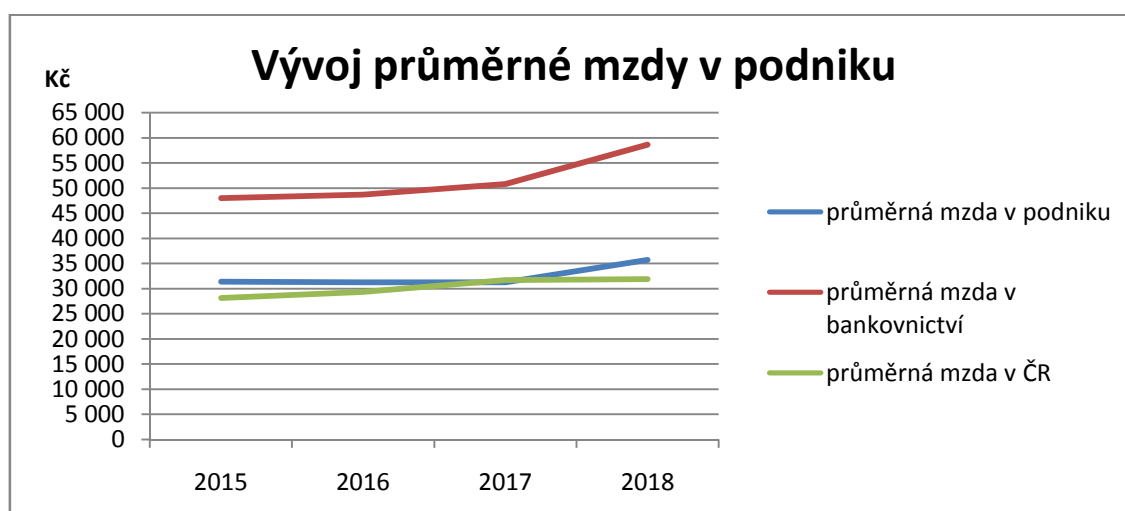
	2015	2016	2017	2018*
osobní náklady (ON)	279 476	256 802	271 575	218 842
mzdové náklady (MN)	107 084	112 183	114 144	92 759
Podíl v %	38,32	43,68	42,03	42,39

Zdroj: výroční zprávy společnosti WYZ, vlastní zpracování

*údaje za rok 2018 jsou pouze k 9/2018

V tabulce č. 3 lze vidět, že vypočítaný podíl mzdových nákladů na osobních nákladech se v letech 2015 – 2018 neustále pohyboval okolo 40%. Nejvyšší podíl mzdových nákladů na osobních nákladech byl v roce 2016, kdy výše MN dosahovala hodnoty 112 183 tis. Kč neboli 43,68 % osobních nákladů. Jedním z příčin takového rozdělení je stále vyšší důraz na motivování zaměstnanců prostřednictvím benefitů, které jsou zahrnuty do osobních nákladů. Na následujícím grafu č. 10 lze vidět vývoj průměrné mzdy společnosti WYZ a vývoj průměrné mzdy bankovního sektoru a ČR.

Graf č. 10: Vývoj průměrné mzdy v letech 2015 – 2018



Zdroj: interní zprávy, vlastní zpracování

Průměrná mzda v podniku WYZ se v letech 2015 – 2016 pohybovala mírně nad průměrem mzdy v ČR. Na počátku roku 2017 došlo k mírnému nárůstu průměrné mzdy ČR. Podnik WYZ na tento nárůst reagoval s mírným časovým odstupem a pouze mírným zvýšením průměrné mzdy a to těsně nad hranici průměrné mzdy ČR. Oproti tomu, lze na grafu č. 10 vidět, že vývoj průměrné mzdy podniku WYZ koreluje s vývojem průměrné mzdy v bankovníctví. Avšak hodnoty průměrné mzdy v bankovníctví jsou vždy o přibližně 40% vyšší nežli průměrná mzda podniku WYZ.

Další složkou osobních nákladů společnosti jsou zaměstnanecké výhody a benefity. Tato část osobních nákladů bohužel nemohla být zpracována z pohledu konkrétních nákladů na jednotlivé benefity, jelikož potřebné údaje nebyly vedením společnosti poskytnuty. V souvislosti s touto skutečností, lze pouze konstatovat, že podnik nabízí svým zaměstnancům celkem 14 benefitů. Z tohoto 8 z daných mohou využívat všichni zaměstnanci banky, bez ohledu na délku působení ve společnosti nebo pozicním zařazení. Jedná se o příspěvek na stravování, cafeterie, sick days, zvýhodněné produkty, dny dovolené nad rámec zákona, dny zdraví, firemní akce, sport. Dále podnik poskytuje svým zaměstnancům benefity v závislosti na době působení pracovníka ve společnosti. Jedná se o příspěvek na penzijní připojištění a příspěvek na životní připojištění. Poslední skupinu poskytovaných benefitů tvoří home office, služební telefon, služební auto a služební notebook. Tyto benefity jsou poskytovány zaměstnancům s ohledem na druh činnosti, který ve společnosti vykonávají.

4.1.3 Prostředí podniku

Prostředí podniku je množinou vlivů působících na činnost společnosti. Jedná se buď o faktory, které daná společnost může ovlivnit, tj. faktory vnitřního prostředí, nebo o faktory, které daná firma ovlivnit nemůže, tj. faktory vnějšího prostředí.

Vnější prostředí

Jak již bylo zmíněno, vlivy vnějšího prostředí nelze podnikem ovlivnit, naopak by se jim společnost měla přizpůsobit. Jestliže se podnik není schopen rychle adaptovat na podmínky vnějšího prostředí, tak sílí riziko vzniku bankrotu.

Mezi faktory působící na vnější prostředí patří politické prostředí, ekonomické prostředí, sociální prostředí, technologické prostředí a ekologické prostředí. K tomu, aby mohla

organizace maximálně využít makroekonomických vlivů ke svému prospěchu, tak se využívá analýza nazývaná PESTE. Tato analýza pomáhá podniku k určení faktorů, které mají na podnik vliv, dále posoudit účinky těchto faktorů na organizaci a jaké faktory lze aktuálně považovat za nejdůležitější.

Politické prostředí

Prvním faktorem zahrnutým do politického prostředí je **daňová politika** státu. V české republice byla daňová soustava uzákoněna 1. 1. 1993. Pro podnik WYZ a tuto práci jsou nejvíce podstatné zákony: Zákon České národní rady o daních z příjmů č. 586//1992Sb. a Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb.. Daň z příjmu fyzických osob a daň z příjmu právnických osob se řadí do přímých daní.

Daň z příjmu fyzické osoby aktuálně činí 15%, zatímco daň z příjmu právnické osoby je ve výši 19%. Dalším faktorem politického prostředí ovlivňující podnikatelský subjekt je stále se měnící pracovní právo řídicí se zákonem zákon č. 262/2006 Sb. popsaném v zákoníku práce.

„Tento zákon

a) upravuje právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli; tyto vztahy jsou vztahy pracovněprávními,

b) upravuje rovněž právní vztahy kolektivní povahy a podporu vzájemných jednání odborových organizací a organizací zaměstnavatelů. Právní vztahy kolektivní povahy, které souvisejí s výkonem závislé práce, jsou vztahy pracovněprávními,

c) zpracovává příslušné předpisy Evropské unie1),

d) upravuje též některé právní vztahy před vznikem pracovněprávních vztahů podle písmene a),

e) upravuje některá práva a povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců při dodržování režimu dočasně práce neschopného pojištěnce podle zákona o nemocenském pojištění107) a některé sankce za jeho porušení.“ (9, §1)

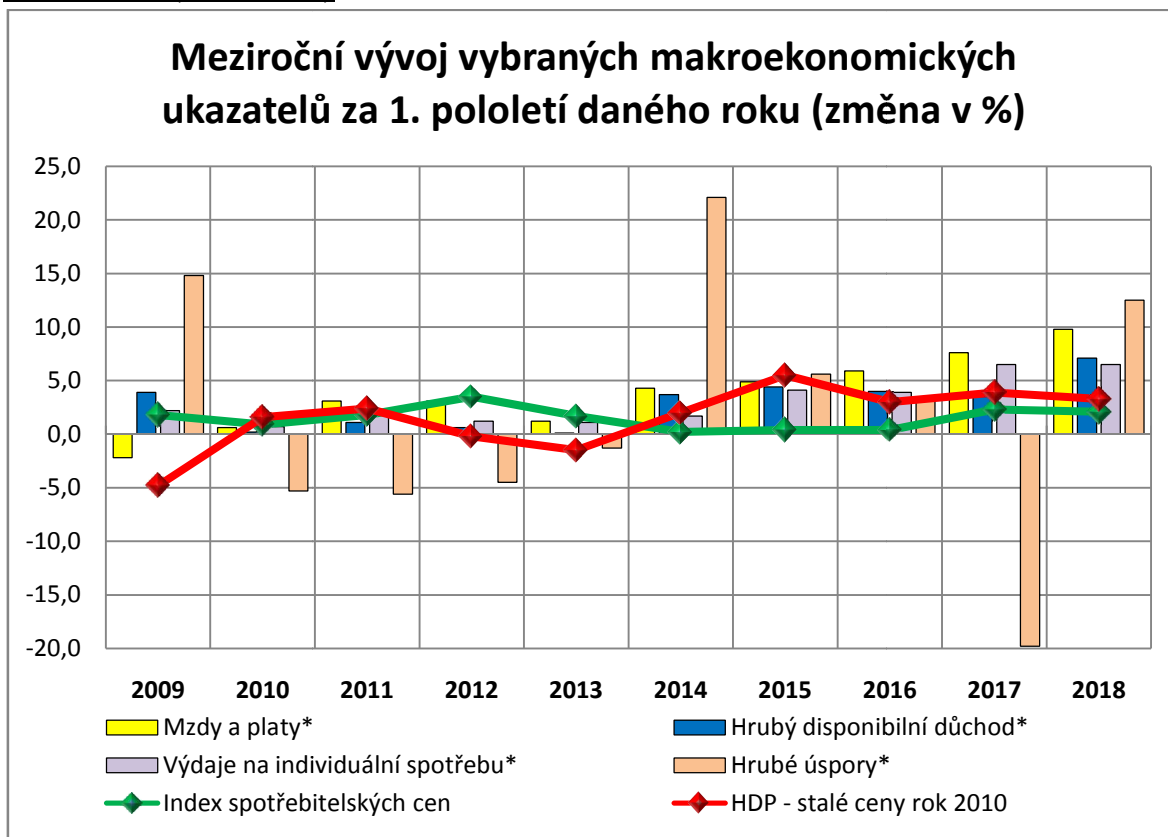
Zákon práce upravuje práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele, včetně náležitostí obsahující smluvní ujednání, jako je například kolektivní či pracovní smlouva. Parametry kolektivní smlouvy jsou obsaženy v Zákoníku práce část první Hlava V – právní úkony, kde je určeno, že danou smlouvu smí uzavřít pouze fyzická osoba a odborová organizace.

V části druhé Pracovní poměr je specifikován vztah zaměstnanec (jako FO) – zaměstnavatel. Daný smluvní vztah vzniká, po úspěšném absolvování pracovního pohovoru, na základě pracovní smlouvy. Každý nový zaměstnanec, nebo zaměstnanec, který je povýšen má na počátku smluvního vztahu tzv. zkušební dobu dle §35 zákona č. 262/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Pracovní doba je ve firmě stanovena na 40h/týden. Jelikož se jedná o společnost nabízející produkty fyzickým osobám, tak je nutné dodržovat i zákon o **ochraně spotřebitele** č. 634/1992 Sb. ve znění pozdějších předpisů. K tomu, aby tento zákon nebyl porušen a zákazník měl veškeré potřebné informace, jsou ke každému nabízenému produktu přiloženy i všeobecné obchodní podmínky (dále jen „VOP“), kde je mimo jiné stanovena i zákonná lhůta pro odstoupení ze strany klienta. Tyto VOP jsou také k dispozici ke stažení na oficiálních webových stránkách společnosti, stejně jako sazebník úhrad za poskytované služby.

Ekonomické prostředí

V ekonomickém prostředí jsou zahrnuty ekonomické podmínky daného trhu, do kterých lze zařadit například ukazatel průměrné mzdy či míru nezaměstnanosti, daňové zatížení, trendy HDP nebo úrokovou míru. Vývoj jednotlivých makroekonomických ukazatelů je znázorněn na následujícím grafu č. 11.

Graf č. 11: Meziroční vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů za 1. pololetí daného roku (změna v %)



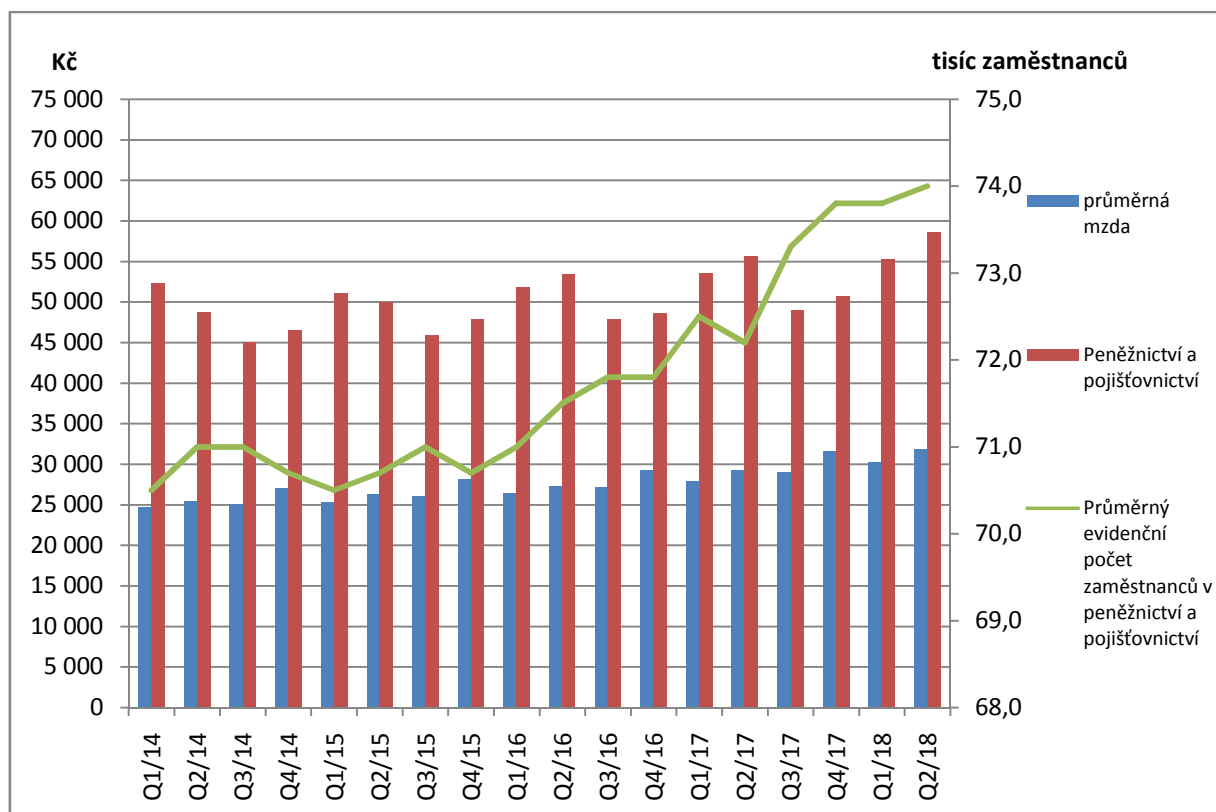
Zdroj: čsú

*vypočteno z běžných cen

Jak lze na tomto grafu vidět, tak ve 2. kvartálu roku 2018 nastalo snížení dynamiky hospodářského růstu České republiky. Tento pokles byl způsoben nižším růstem jednotlivých složek hrubého domácího produktu. Dále je na grafu znázorněn vývoj mezd a platů, který od roku 2014 má stále stoupající tendenci.

V prvním čtvrtletí roku 2017 byla průměrná nominální měsíční mzda na jednoho zaměstnance (dále jen „průměrná mzda“) ve výši 27 889 Kč s dynamikou růstu v meziročním srovnání 5,3%. Na konci první poloviny roku 2017 se meziroční dynamika růstu průměrné mzdy zvýšila o 7,6%. Jak je na následujícím grafu vidět, tak v prvním kvartálu roku 2018 byla průměrná mzda o 2 385 vyšší než ve stejném období minulého roku, tj. průměrná mzda činila 30 267 Kč. Oproti tomu, v druhém čtvrtletí 2018 vzrostla výše průměrné mzdy na 31 851 Kč. V meziročním srovnání průměrná mzda vzrostla o 8,6%.

Graf č. 12: Čtvrtletní vývoj průměrné mzdy

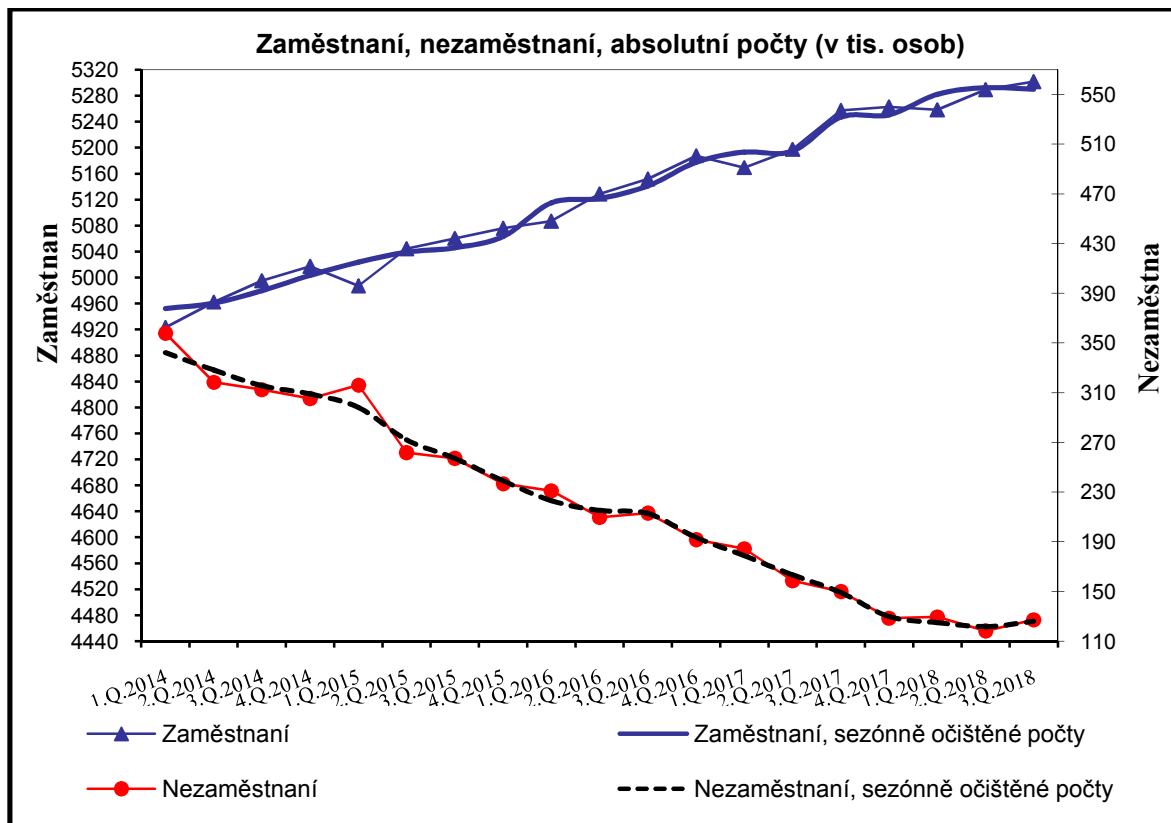


Zdroj: čsú

Na základě údajů z Českého statistického úřadu byl do grafu zahrnut vývoj průměrné mzdy v sektoru peněžnictví a pojišťovnictví v rámci ČR spolu s průměrným evidenčním počtem zaměstnanců v tomto sektoru. Jak je z grafu výše patrné, tak průměrná mzda poskytovaná zaměstnavatelem svým zaměstnancům v sektoru peněžnictví a pojišťovnictví je za celé znázorněné období daleko vyšší nežli celková průměrná mzda. Zároveň s narůstající průměrnou mzdou v daném sektoru rostl i počet lidí pracujícím v dané profesní oblasti.

Spolu s pozitivní dynamikou růstu průměrné mzdy v roce 2018, také narůstala míra zaměstnanosti. V důsledku vysoké míry zaměstnanosti docházelo mimo jiné k nedostatku pracovní síly, což způsobilo velkou míru konkurence mezi zaměstnavateli. Zájem společností o nové zaměstnance je nepřímě úměrný k počtu uchazečů o zaměstnání. Volné pracovní pozice zůstávají neobsazené a fluktuace zaměstnanců ve společnostech se v důsledku konkurenčního prostředí stále zvyšuje. Rozdíl mezi zvyšující se zaměstnaností a počtem nezaměstnaných lze vidět na následujícím grafu č. 13.

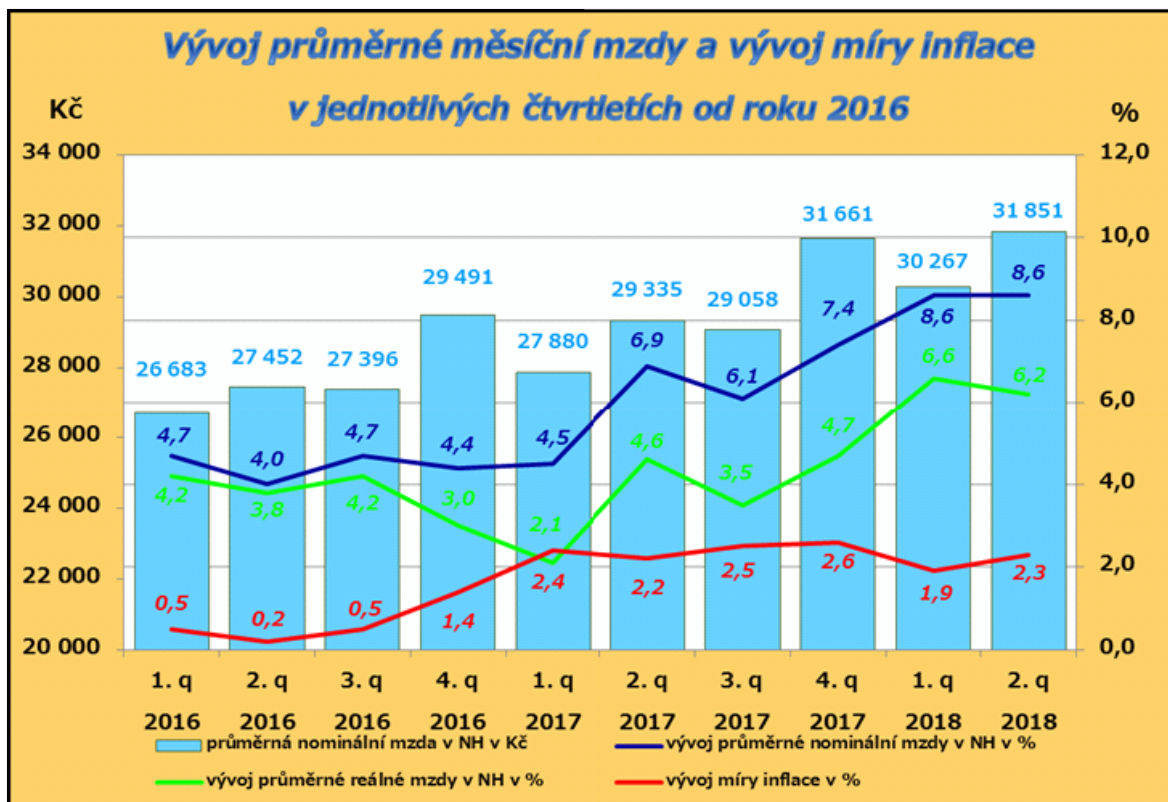
Graf č. 13: Počet zaměstnaných a nezaměstnaných osob (v tis.)



Zdroj: čsú

Dalším faktorem ovlivňující ekonomické prostředí je inflace. Tento faktor působí, kromě jiného, i na vývoj nominální mzdy. V roce 2018 se míra inflace pohybovala v průměrném rozmezí okolo 2%, čímž nebyl vliv míry inflace na pozitivní vývoj nominální mzdy příliš znatelný. Výše průměrné mzdy v národním hospodářství, vývoj její nominální a reálné dynamiky a míry inflace v jednotlivých čtvrtletích od roku 2016 znázorňuje následující graf č. 14. Z daného grafu je také patrné podstatný nárůst průměrné mzdy a poměrně stabilní nízká míra inflace.

Graf č. 14: Vývoj průměrné mzdy a inflace



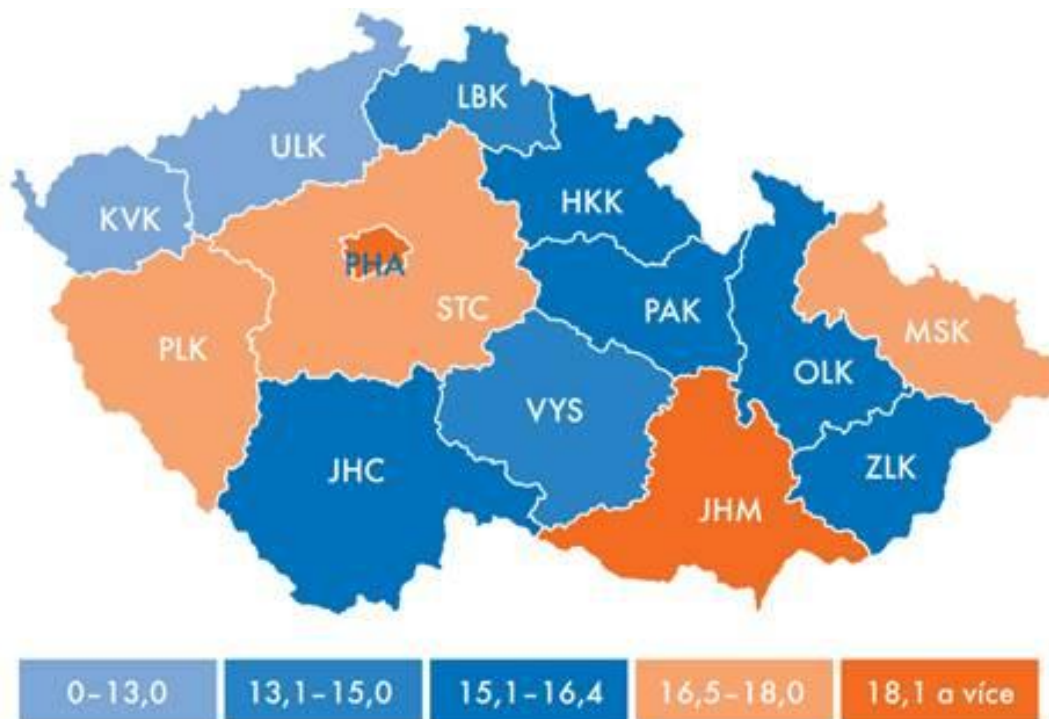
Zdroj: čsú

Sociálně - kulturní prostředí

K faktorům ovlivňující sociálně – kulturní prostředí patří například demografický vývoj populace, úroveň vzdělání, mobilita, rozdělení příjmů.

Pro danou společnost je důležité zaměstnávat kvalifikované zaměstnance. V české republice stále převažuje středoškolské vzdělání. Podíl obyvatelstva s vysokoškolským vzděláním je oproti zemím evropské unie stále nízký. Přesto se procentuální podíl lidí, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání, stále zvyšuje. Za rok 2017 činil tento podíl celkem 20% obyvatelstva, což je o 7,9% více nežli před deseti lety. Největší podíl vysokoškoláků žije v hlavním městě Praha a v Jihomoravském kraji. Naopak nejmenší procentuální podíl obyvatelstva s dosaženým vysokoškolským vzděláním žije v Ústeckém a Karlovarském kraji, jak je znázorněno na následujícím grafu č. 15.

Graf č. 15: Podíl vysokoškolsky vzdělaného obyvatelstva (2017, v %)

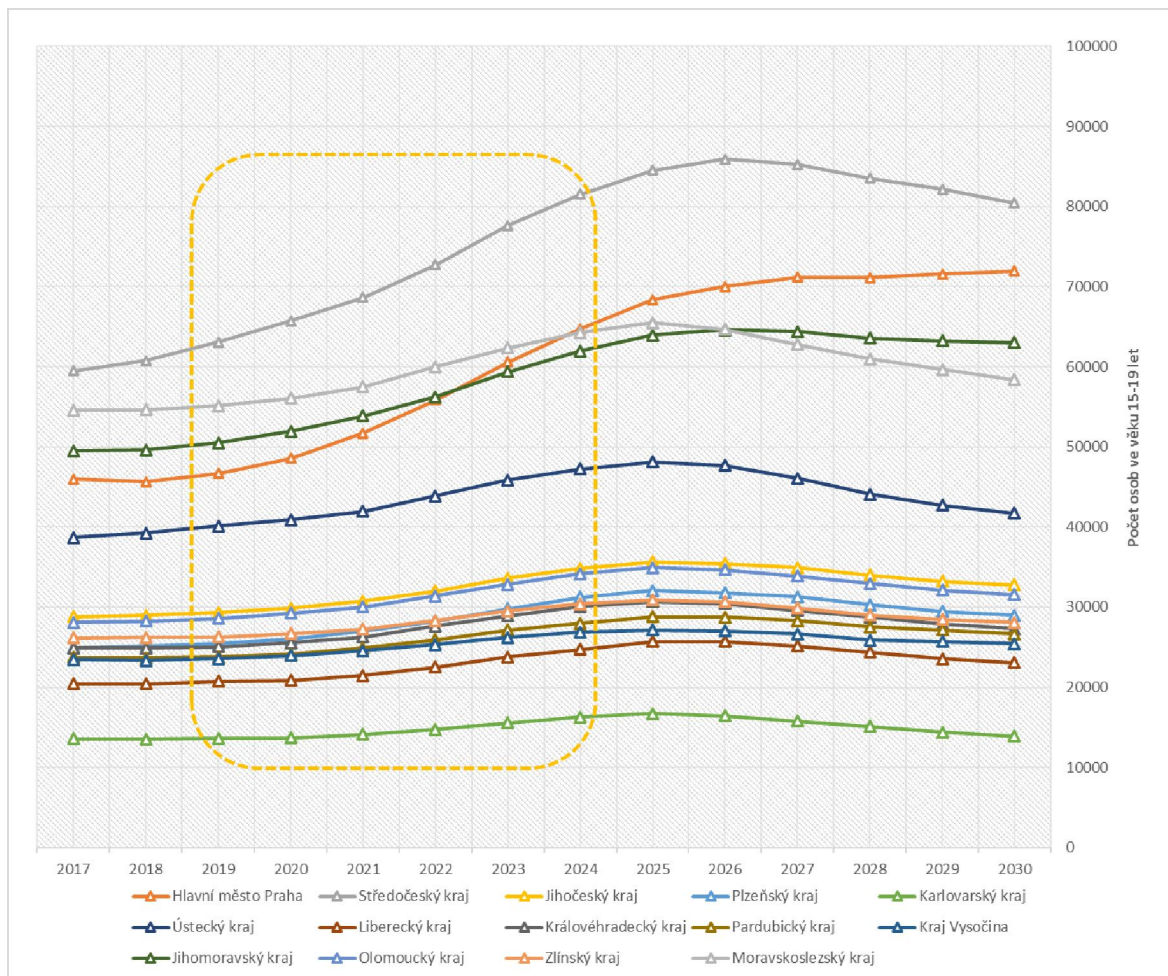


Zdroj: čsú

Za několik posledních let se struktura obyvatelstva z pohledu nejvyššího dosaženého vzdělání výrazně změnila. Podíl osob se základním vzděláním klesl a podíl lidí s vysokoškolským vzděláním se naopak zvýšil. Přesto z hlediska výdajů na vzdělání vyjádřený procentem HDP jsou dané výdaje konstantně na nízké úrovni. Výdaje poskytnuté na vzdělání dosahovali pouze 3,9% z HDP, což ČR řadí v mezinárodním srovnání, dle OECD na poslední místo.

Střední školy se v posledních letech potýkají s nízkou mírou žáků. Tento jev je způsoben demografickým vývojem populace v rámci ČR. Dle prognóz by se situace měla v budoucnu zlepšit a do roku 2025 by se počty žáků měly opět navýšit. Postupný vývoj v jednotlivých krajích ČR je znázorněn na následujícím grafu č. 16.

Graf č. 16: Prognóza vývoje počtu osob ve věku 15 – 19 let v letech 2017-2030



zdroj: čsú

Technologické prostředí

V dnešní době se již žádná společnost neobejde bez technologií. Z tohoto důvodu je nutné pro každý podnik část svých finančních prostředků investovat do průzkumu a vývoje technologií k růstu společnosti.

Společnost se neustále snaží držet krok s dobou a stále více převádí činnosti do elektronické podoby a aktualizuje systém, který je využíván napříč celou společností. Zároveň nabízí svým klientům uzavření svých produktů z pohodlí domova prostřednictvím systému pro klienty umístěný na oficiálních internetových stránkách společnosti.

4.2 Systém odměňování v podniku

Společnost provádí odměňování svých zaměstnanců za vykonanou práci prostřednictvím základní mzdové formy a doplňkových mzdových forem. Podnik používá k odměňování zaměstnanců jednu z nejvíce využívaných mzdových forem, tzv. časovou mzdu. Tato mzda je pro podnik optimální, jelikož vytíženost jednotlivých zaměstnanců a počet úkolů je během roku velice proměnlivá. Časová mzda je zavedena u všech zaměstnanců banky, kromě poradců, kteří mají se společností uzavřenou smlouvu o poskytování poradenských služeb.

4.2.1 Mzdové ohodnocení

Výše časové mzdy je odlišná v závislosti na pracovní pozici ve společnosti a s tím spojené náročnosti a odpovědnosti pracovní činnosti. Celková mzda je dána počtem odpracovaných hodin, mzdovou formou a započítáním aspektů vycházející z pracovní činnosti. Tato celková mzda tvoří 78,45 % příjmu zaměstnanců. Během roku je tento příjem doplňován o kvartální bonusy a roční bonusy. Pokud zaměstnanec změní v rámci společnosti své pracovní zařazení je spolu s danou změnou upravena i výše celkové mzdy a bonusů. Nicméně podílová část zůstává stejná.

4.2.2 Kvartální a roční bonusy

Jak již bylo zmíněno, finanční bonusy tvoří 21,55 % příjmu zaměstnanců. Systém odměňování prostřednictvím kvartálních bonusů je určen jednotlivými úkoly, které během daného čtvrtletí musí zaměstnanec splnit. Tyto úkoly určuje vždy přímý nadřízený, který také stanoví jednotlivé váhy každého úkolu. Procento splnění jednotlivých úkolů stanovených v bonusovém listu je posuzováno ze strany přímého nadřízeného na základě pracovních výsledků pracovníka za dané období. Dané úkoly jsou vždy rozděleny do tří oblastí a to na oblast: týmové cíle, individuální cíle a hodnocení kompetencí.

Tyto čtvrtletní bonusy jsou firmou poskytovány jako určitý druh motivace k vyššímu výkonu pracovníka a zároveň mohou sloužit jako určitý druh uznání nadřízeného za odvedenou práci podřízeného.

Další finanční bonus, který daná společnost poskytuje svým zaměstnancům, jsou roční bonusy. Výše daného bonusu je proměnlivá v závislosti na hospodářském výsledku společnosti. Polovina z celkového budgetu ročního bonusu na jednoho zaměstnance je

fixní. Druhá část je variabilní a opět o ní rozhoduje přímý nadřízený na základě hodnocení odvedené práce.

4.2.3 Zaměstnanecké výhody

Odměny jsou rozděleny do dvou skupin. První skupinu tvoří benefity poskytované bankou zaměstnancům prostřednictvím systému cafeteria. Každý ze zaměstnanců má k dispozici celkem 6 000 bodů na rok, které může využít buď k nákupu v online obchodech, se kterými má systém cafeteria smluvní ujednání, nebo si zaměstnanci mohou zažádat o vydání tzv. flexipasů v papírové podobě v hodnotě, která jim bude nejvíce vyhovovat. Pokud zaměstnanec nevyužije veškeré online body do konce kalendářního roku, tak mu dané body propadnou. Zatímco flexipasy, lze využít do konce následujícího kalendářního roku. K dalším zaměstnaneckým výhodám, které jsou poskytovány všem zaměstnancům automaticky, patří příspěvek na stravování a 1 sick day na čtvrtletí.

Druhá skupina je tvořena výhodami, které nejsou jednotlivým zaměstnancům automaticky přiřazeny. Některé jsou závislé na pracovním postavení jedince, jiné jsou k dispozici těm, kteří si o ně zažádají. Výhody, které tvoří druhou skupinu, jsou:

- služební automobil
- příspěvek na penzijní připojištění
- dny zdraví
- zvýhodněné produkty pro zaměstnance
- sportovní aktivity v podobě zajištěných hodin s trenéry
- vzdělávací kurzy – výuka cizích jazyků, manažerské kurzy, atd.
- home – office
- firemní akce

4.2.4 Swot analýza

Na základě zjištěných poznatků byla provedena analýza vnitřního prostředí podniku, prostřednictvím tzv. SWOT analýzy.

Nejprve byla sestavena SWOT matice, kde byly určeny interní faktory, které působí na podnik a systém odměňování zaměstnanců. Dále byly vymezeny externí faktory, které ovlivňují chování firmy a nastavení systému odměňování zaměstnanců.

Vnější a vnitřní faktory jsou rozřazeny do 4 základních skupin a to:

- Silné stránky – Strengths
- Slabé stránky – Weaknesses
- Příležitosti – Opportunities
- Hrozby – Threats.

V zobrazeném grafu č. 16 jsou uvedeny možné strategie chování podniku, z nichž byly vybrány 3 s nejvyšší pravděpodobností úspěchu.

Graf č. 17: SWOT analýza

		slabé stránky					silné stránky						
		dlouhodobá stagnace výše mzdy zaměstnanců	absence příplatků za přesčas	chybné nastavení časového harmonogramu	nizké procento nových zaměstnanců	nespokojenost zaměstnanců s nastavením mzdového systému	mzdová stabilita	pestrá nabídka benefitů	daňově uznatelné benefity	rekvalifikace zaměstnanců	zvýhodněné produkty pro zaměstnanců	dobrá informovanost zaměstnanců o nabízených benefitech	spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity
příležitosti	zvýšení míry nezaměstnanosti				B		C						
	snížení úrokové sazby												
	snížení míry inflace												
	vyšší podíl obyvatelstva s vysokoškolským vzděláním						D						
	vyšší zájem o úvěry a stavební spoření	A											E
hrozby	změna v zákoníku práce		F										
	zvýšení míry inflace								H				
	zvýšení úrokové míry												
	ekonomická krize s negativními dopady na mzdové náklady společnosti							G					

Zdroj: vlastní zpracování

Strategie vycházející ze SWOT analýzy:

1) Strategie W – O

Varianta A – využití příležitosti k odstranění slabé stránky

Se zvýšením zájmu veřejnosti o úvěry a stavební spoření se nabízí možnost zvýšení počtu uzavřených úvěrů a stavebních spoření. Tím by se navýšil zisk společnosti s následným navýšením mezd zaměstnanců.

Varianta B – využití příležitosti k odstranění slabé stránky

Se zvýšením míry nezaměstnanosti by se zároveň zvýšil počet nových potenciálních zaměstnanců firmy.

2) Strategie S – O

Varianta C - využití silné stránky a příležitosti

V případě zvýšení míry nezaměstnanosti zůstává mzdové ohodnocení stále stabilní. Tím se mzdová stabilita stává pozitivní motivací k dobrým pracovním výkonům stávajících zaměstnanců.

Varianta D - využití silné stránky a příležitosti

Rozmanitá nabídka benefitů je jedním z podstatných faktorů pro udržení kvalifikovaných zaměstnanců, nebo získání nových zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním.

Varianta E - využití silné stránky a příležitosti

Zvýšení ročních a kvartálních odměn zaměstnanců na základě vyššího zisku společnosti z většího objemu uzavřených smluv stavebního spoření a úvěrů.

3) Strategie W – T

Varianta F – odstranění slabé stránky a tím i hrozby

Zavedením příplatku za přesčas bude respektováno i případná změna v zákoníku práce.

4) Strategie S – T

Varianta G – odstranění hrozby prostřednictvím silné stránky

Rozšíření daňově uznatelných benefitů pro snížení nákladů na mzdy z důvodu negativních dopadů ekonomické krize.

Varianta H – odstranění hrozby prostřednictvím silné stránky

Širší zvýhodnění pro poskytování produktů banky zaměstnancům, aby mohli lépe zhodnocovat své finanční prostředky.

Stručná charakteristika vybraných strategií

Strategie č. 1 – varianta A

Jedná se o možnost zvýšení mezd zaměstnanců v závislosti na získání většího podílu na trhu bankovníctví. Se zvyšujícím zájmem veřejnosti o úvěry a stavební spoření se zvyšuje i možnost získání silnějšího postavení na trhu. Zároveň by tato strategie vyžadovala investice do marketingu.

Strategie č. 2 – varianta D

Široký výběr z poskytovaných benefitů je velkou motivací pro kvalitní pracovní výkon stávajících zaměstnanců. Zároveň, s narůstajícím počtem absolventů vysokých škol, je pestrá nabídka zaměstnaneckých výhod důležitou proměnnou pro získání vysoce kvalifikovaných pracovníků.

Strategie č. 4 – varianta G

Riziko ekonomické krize není v současnosti aktuální hrozbou, avšak danou hrozbu nelze úplně vyloučit. Negativní dopady potenciální ekonomické krize na mzdové náklady společnosti, lze zmírnit prostřednictvím daňově uznatelných benefitů.

Komparace vybraných strategií

Z původních 8 strategií byly vybrány 3 strategie, které budou nadále analyzovány z pohledu ekonomické náročnosti a vhodnosti pro realizaci v daném podniku.

Strategie č. 1 – varianta A

Zvýšení mzdy v souvislosti se zvýšením zisku společnosti:

- Analýza současného trhu stavebního spoření, hypotečních úvěrů a úvěrů na bydlení
- Na základě výsledků analýzy dochází k úpravě parametrů nabízených produktů spolu s úpravou podporou prodeje. U vybraných produktů jsou nastaveny marketingové akce. Dále je sestavena mediální marketingová kampaň pro získání nových klientů.
- Zaškolení obchodních zástupců pro úspěšný prodej.
- Finanční náročnost – vysoká

Strategie č. 2 – varianta D

Obnovení současných benefitů:

- Analýza nejvíce nabízených benefitů v rámci daného trhu.
- Sledování nových trendů v oblasti odměňování formou zaměstnaneckých výhod na domácím i zahraničním trhu.
- Finanční náročnost – střední

Strategie č. 3 – varianta G

- Analýza aktuálních daňově uznatelných benefitů.
- Porovnání jednotlivých preferencí daných benefitů u zaměstnanců.
- Finanční náročnost – nízká

Veškeré výše zmíněné strategie mají svá pozitiva i negativa. U strategie č. 3 je finanční náročnost nízká, nicméně jedná se pouze o možnost zmírnění dopadů potenciální ekonomické krize na mzdové náklady společnosti. Další možností pro podnik je strategie č. 2, která má střední finanční náročnost, jelikož se jedná pouze o revizi nabízených benefitů. Jejím cílem je spokojenost zaměstnanců a získání nové kvalifikované síly pro potřeby podniku. Zároveň se získáním vysoce kvalifikovaných zaměstnanců je také zvyšována konkurenceschopnost společnosti. Poslední zvažovanou strategií byla strategie č. 1, která měla nejvyšší finanční náročnost ze všech analyzovaných. Je zaměřena na získání dominantního postavení společnosti na trhu. Tohoto postavení má být dosaženo získáním nových klientů prostřednictvím atraktivních úvěrů a stavebních spoření na trhu. Cílem by byl nárůst překlenovacích úvěrů o přibližně 37 %, v celkové hodnotě 1 150 mil. Kč. Dále se předpokládá nárůst stavebního spoření přibližně o 13%, v celkové hodnotě 1 700 mil. Kč. K prodeji jsou využívány marketingové kanály a proškolení obchodní zástupci. Náklady na podporu prodeje jsou částečně hrazeny z již vymezeného budgetu na marketing. Přestože finanční náročnost zvolené strategie je vysoká, tak z pohledu dlouhodobého časového horizontu je pro podnik nejvýhodnější a zisk společnosti by měl nakonec převyšovat celkové náklady. Výsledek hospodaření by se navýšil o 31,4 mil. Kč. Takže firma by nakonec získala dostatek finančních prostředků na zvýšení mzdových nákladů pro zaměstnance.

4.3 Dotazníkové šetření

Analýza fungování stávajícího systému odměňování ve firmě byla provedena napříč celou společností za pomoci dotazníkového šetření. Daný dotazník se skládal z 10 otázek, které byly převážně uzavřené. Každý z respondentů byl obeznámen s účelem daného dotazníkového šetření a zároveň byl každý respondent ujištěn o anonymitě vyplnění jednotlivých dotazníků, včetně dobrovolnosti zúčastnění se tohoto dotazníkového šetření. Otázky byly rozděleny do tří okruhů: charakteristika respondenta, odměňování a zaměstnanecké výhody. Otázky byly strukturované, tak aby co nejlépe odpovídali zadání diplomové práce.

4.3.1 Návratnost dotazníků

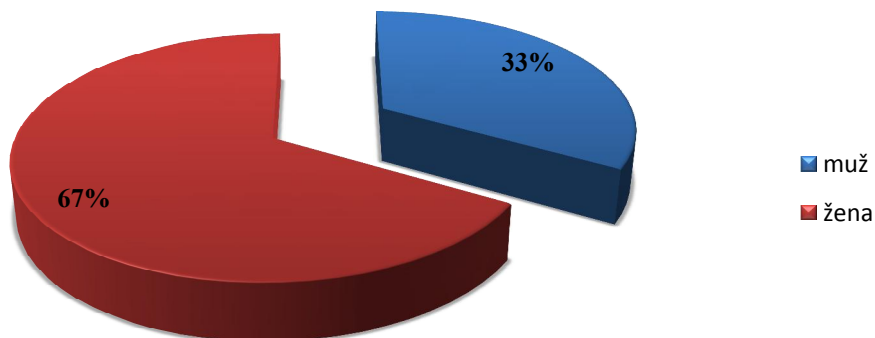
Analýza systému odměňování prostřednictvím dotazníku byla provedena ve společnosti WYZ a.s. Celkem bylo osloveno 150 zaměstnanců z celkového počtu 290, z čehož dotazník vyplnilo celkem 102 oslovených osob. Vyplnění dotazníků nemohlo být požadováno po všech zaměstnancích banky, jelikož do celkového počtu jsou započítáni zaměstnanci na mateřské dovolené, dlouhodobě nemocní, Key Account Managers, kteří pracují mimo centrálu společnosti, atd. Návratnost vyplněných dotazníků je velice pozitivní, jelikož byl dotazník úspěšně dokončen 68 % respondentů. Ostatní oslovení zaměstnanci, tj. 32%, daný dotazník nedokončili. Nicméně nadpoloviční většina respondentů se aktivně zúčastnila daného šetření a někteří dokonce projevíli své názory k danému tématu v otevřených otázkách.

4.3.2 Charakteristika respondentů

Charakteristika oslovených osob byla zpracována na základě prvních pěti otázek dotazníku. První otázkou byli respondenti rozřazeni na základě jejich pohlaví, jak lze vidět na následujícím grafu. Zastoupení ženského pohlaví bylo dvojnásobně vyšší než mužské. Procentuální převaha ženského pohlaví dotazovaných je pochopitelný, z hlediska pracovní náplně práce referentů, kteří tvoří skoro polovinu z organizační struktury banky.

Graf č. 18: Rozdělení respondentů dle pohlaví

Rozdělení dle pohlaví

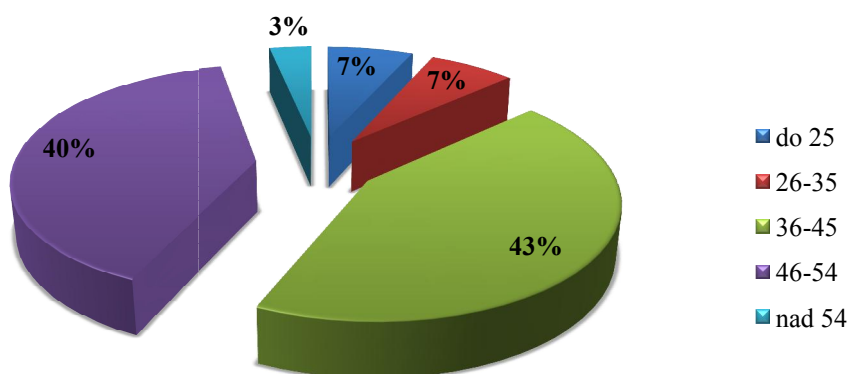


Zdroj: vlastní zpracování

Na základě druhé otázky byli respondenti rozděleni, dle věkové kategorie. Největší část dotázaných zaměstnanců byla ve věkové kategorii mezi 36 – 45 a také v rozmezí 46 – 54 let. Nejčtenější věkovou skupinu tvoří celkem 44 zaměstnanců a druhou nejvíce obsaženou věkovou skupinu tvoří celkem 41 dotázaných. Naopak nejméně dotázaných zaujímá věkovou kategorii nad 54 let, jak je znázorněno na následujícím grafu č. 19.

Graf č. 19: Věkové kategorie

Věkové kategorie

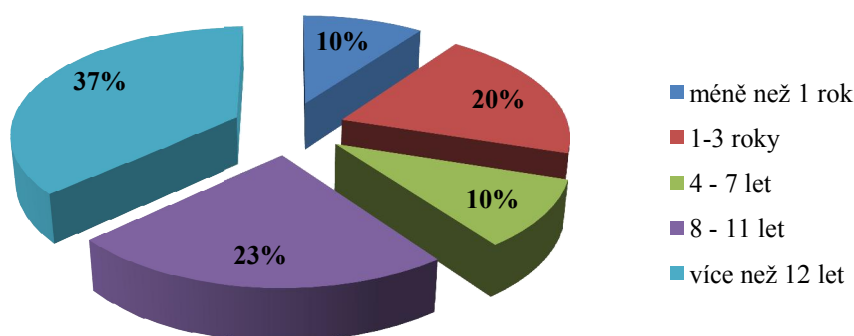


Zdroj: vlastní zpracování

Přestože je nyní v rámci České republiky vysoká míra zaměstnanosti a společnosti si navzájem konkurují v získávání zaměstnanců, tak fluktuace zaměstnanců v dané společnosti je na nízké úrovni. Jak bylo zjištěno z třetí otázky dotazníku, tak největší podíl zaměstnanců je ve společnosti zaměstnán již více než 12 let. Z celkové počtu dotázaných se jedná o 38 respondentů. Fakt, že je společnost schopna udržet si zaměstnance více než 12 let ji dává výhodu zkušených a klasifikovaných zaměstnanců. Většinou se jedná o lidi na pozici referenta se středoškolským vzděláním nebo vedoucího s inženýrským vzděláním. Druhou nejpočetnější skupinou jsou lidé, kteří ve společnosti působí v rozmezí od 8 do 11 let. Tuto skupinu tvoří převážně lidé s inženýrským vzděláním na pozici referent. Nejméně početnou skupinu tvoří lidé zaměstnáni v bance od 4 do 7 let a nově příchozí, kteří zde nepracují ani 1 rok.

Graf č. 20: Délka působení ve firmě

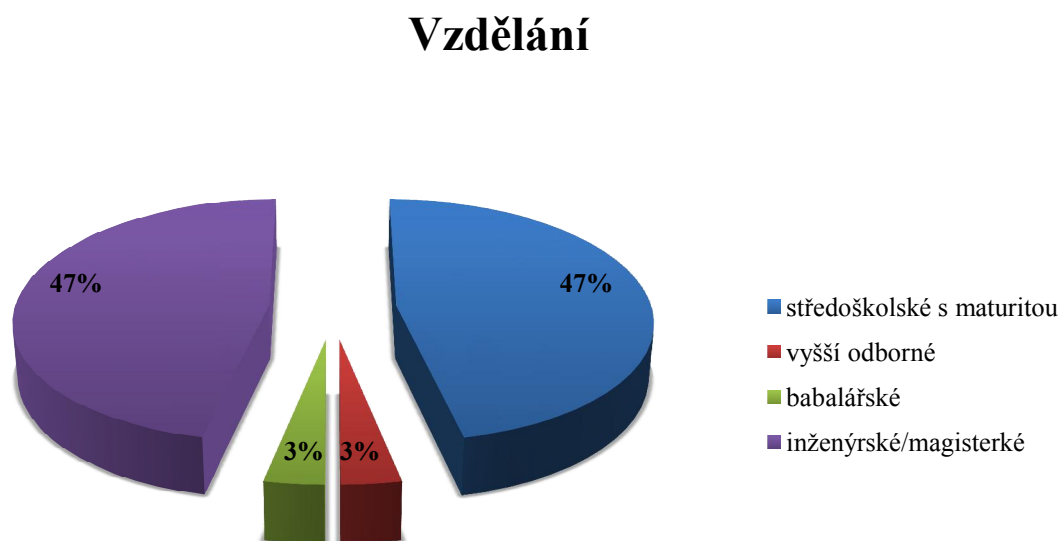
Délka působení ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Následující zjištěné údaje od respondentů znázorňují, že zaměstnanci ve společnosti jsou z pohledu nejvyššího dosaženého vzdělání rozděleni téměř na dvě poloviny. První skupinu tvoří zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou. Tito zaměstnanci jsou většinou na pracovní pozici referent. Druhou polovinu respondentů tvoří lidé, jejichž nejvyšší dosažené vzdělání je vysokoškolské – inženýr, magistr. Tyto dva extrémy mohou být způsobeny strukturou dotazovaných nebo také samotnou organizační strukturou společnosti.

Graf č. 21: Rozdělení dle nejvyššího dosaženého vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka, která charakterizovala respondenta v rámci zařazení dotazníkového šetření, roztřídila dotazované dle jejich pracovního působení ve společnosti. Nejvíce dotazovaných pracuje ve firmě na pozici referent, což je pochopitelné, vzhledem ke skutečnosti, že tvoří necelých 50 % zaměstnanců. Dále z pohledu procentuálního zastoupení tvoří druhou nejpočetnější skupinu účetní a metodik, kde odpovědělo 9 lidí z celkových 10 zaměstnaných na této pozici v dané firmě.

Graf č. 22: Zařazení dle pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování

4.3.3 Druhá část dotazníkového šetření – odměňování

Otázky týkající se oblasti odměňování měly převážně pozitivní odezvu. Necelých 67 % respondentů je toho názoru, že jsou relativně spravedlivě odměňováni za svou odvedenou práci ve firmě. S tímto názorem se ztotožňuje dalších 10 respondentů. Oproti tomu 3 osoby z dotazovaných se domnívají, že za svou pracovní činnost rozhodně nejsou spravedlivě odměňováni. K tomu názoru jsou nakloněni i další dotazovaní v celkovém počtu 20 zaměstnanců.

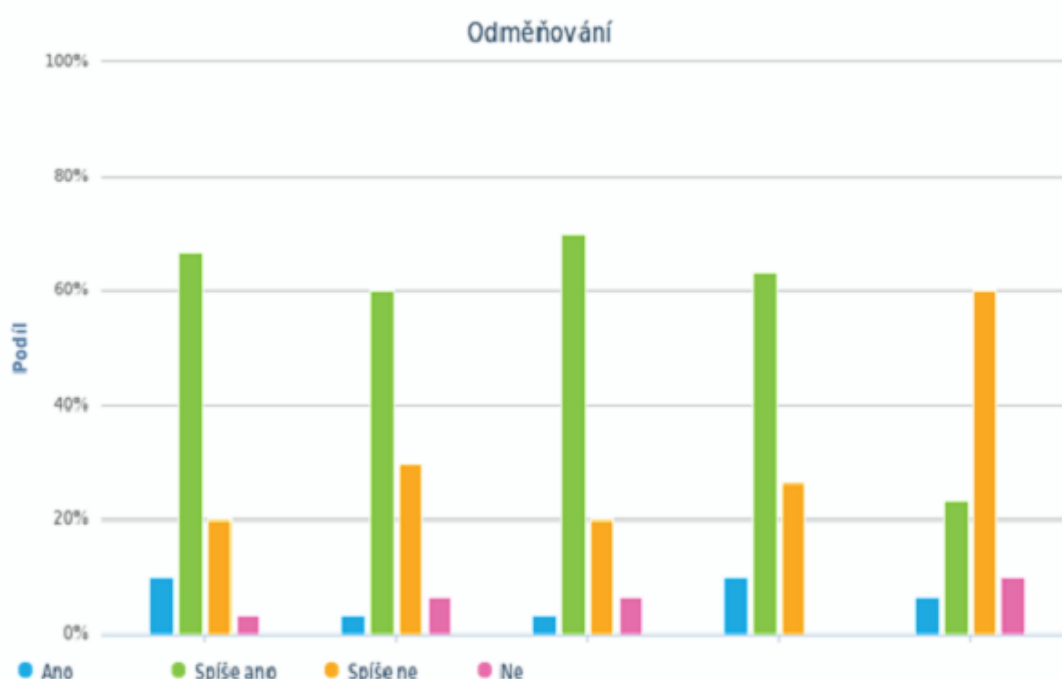
Dále bylo dotazníkovým šetřením zjištěno, že 60 % dotázaných zaměstnanců shledává svou mzdu za skoro porovnatelnou s nabízenou mzdou u jiných společností se stejným pracovním zařazením. Naopak 31 z dotázaných zaměstnanců se domnívá, že mzda na jejich pracovní pozici není úplně porovnatelná s nabídkou konkurenčních společností. Dokonce 7 respondentů je zcela přesvědčeno o tom, že jejich mzda není porovnatelná se mzdou u jiných firem.

V otázce spokojenosti se současným nastavením systému odměňování ve společnosti bylo až 70 % z dotázaných spíše spokojeno a 3,3 % úplně spokojeno. Avšak 20 % respondentů by k současnému systému odměňování zaměstnanců mělo určité výhrady a celkem 6,7 % je s aktuálním nastavením daného systému absolutně nespokojeno.

Přes nespokojenost některých respondentů se současným systémem odměn, byl v oblasti poskytování bonusů relativně pozitivní ohlas. Žádný s dotázaných nebyl absolutně nespokojen a „pouze“ 26,7 % by poskytované finanční bonusy trochu upravila.

Přestože byly některé z odpovědí respondentů k poskytovaným odměnám záporné, tak pro většinu dotázaných zaměstnanců není výše jejich mzdy rozhodujícím faktorem pro odchod ze společnosti, jak lze vidět na následujícím grafu.

Graf č. 23: Systém odměňování



Zdroj: vlastní zpracování

4.3.4 Třetí část – zaměstnanecké výhody

V poslední části dotazníkové šetření byly respondenti nejprve dotazováni, zda jsou vůbec spokojeni se škálou nabízených zaměstnaneckých výhod a zároveň jestli si myslí, že jsou dostatečně obeznámeni s veškerými nabízenými výhodami, které společnost svým zaměstnancům poskytuje.

Z hlediska rozmanitosti a šíře nabízených výhod pro zaměstnance byli respondenti z 63,3 % celkem spokojeni a 23,3 % dotázaných by nic neměnilo. Seznam výhod pro

zaměstnance by upravilo 6,7 % respondentů a k nim se přiklánělo dalších 6,7 %. Z čehož přehled o dané problematice mají dle dotazníkového šetření všichni dotázaní.

Dále byli zaměstnanci společnosti tázáni ve věci upřednostnění mzdy versus výhoda. Pokud by dotazování zaměstnanci měly možnost vybrat mezi navýšením mzdy nebo zaměstnanecké výhody tak téměř většina respondentů by upřednostnila zvýšení mzdy. Pouhých 3,3 % lidí by dalo přednost zaměstnaneckým výhodám.

V oblasti spokojenosti vztahující se k jednotlivým zaměstnaneckým výhodám byla celková odezva převážně pozitivní. Jednotlivé odpovědi byly zaznamenány do tabulky, kde každý z dotázaných měl možnost vyjádřit svou spokojenost ve škále od spokojený/á, spíše spokojený/á, spíše nespokojený/á a nespokojený/á.

Tabulka č. 5: Zaměstnanecké výhody

	Spokojen (a)	spíše spokojen (a)	spíše nespokojen (a)	Nespokojen (a)
Příspěvek na stravování	54	41	7	0
	53,30%	40%	6,70%	-
Příspěvek na penzijní připojištění	37	48	14	3
	36,70%	46,70%	13,30%	3,30%
Zvýhodněné produkty pro zaměstnance	34	58	10	0
	33,30%	56,70%	10%	-
systém caterie	31	51	20	0
	30%	50%	20%	-
Firemní akce	31	48	20	3
	30%	46,70%	20%	3,30%
dny zdraví	27	65	7	3
	26,70%	63,30%	6,70%	3,30%
Sport	27	44	24	7
	26,70%	43,30%	23,30%	6,70%
sick days	54	44	4	0
	53,30%	43,10%	3,60%	-
služební automobil	17	34	14	37
	16,70%	33,30%	13,30%	36,70%

Zdroj: vlastní zpracování

Příspěvek na stravování

Příspěvek na stravování je jednou z nejvíce poskytovaných zaměstnaneckých výhod společnostmi. Tato výhoda je rozšířená až do takové míry, že ji většina zaměstnanců považuje za samozřejmost. Velký zájem o příspěvek na stravování potvrzuje i výsledek dotazníkového šetření, kde 93,3 % respondentů vyjádřilo svou plnou, případně převažující spokojenost s výší daného příspěvku, který aktuálně činí 55% z celkové hodnoty.

Příspěvek na penzijní připojištění

Tento druh zaměstnanecké výhody je ve společnosti poskytován lidem, dle doby jejich působení ve společnosti, nejméně však 1 rok. Nejnižší částka příspěvku na penzijní připojištění, o který si může zaměstnanec působící ve společnosti alespoň 1 rok zažádat, činí celkem 100 Kč. Dále, lidem, kteří jsou v bance zaměstnání na hlavní pracovní poměr minimálně 2 roky, poskytuje tato společnost daný příspěvek ve výši 300 Kč. A maximální hodnota, na kterou má zaměstnanec nárok, za podmínky, že ve firmě působí alespoň 3 roky, činí celkem 500 Kč. S tímto systémem přispívání na penzijní pojištění je plně spokojeno 37 dotázaných. Dalších 48 zaměstnanců se sice úplně neztotožňuje s podmínkami pro získání daného příspěvku a jeho výší, nicméně jejich názor zůstává v kladné rovině. Oproti tomu, celkem 3 respondenti odmítají nastavení stávajících parametrů daného příspěvku. K tomuto negativnímu názoru se přiklání dalších 14 osob zahrnutých do dotazníkového šetření.

Zvýhodněné produkty pro zaměstnance

Banka poskytuje svým zaměstnancům možnost získání úvěru za výhodnějších podmínek, nebo možnost založení stavebního spoření, které je oproštěné od veškerých poplatků za vedení účtu, jeho založení či změnu. Tyto výhody mohou využít i blízcí rodinní příslušníci, tj. manžel/ka, nebo dítě do 18 let. Toto zvýhodnění je pozitivně vnímáno 92 zaměstnanci a pouze 10% korespondentů je se zvýhodněnými produkty spíše nespokojeno.

Systém cafeterie

V současnosti je systém cafeterie jedním z nejpreferovanějších benefitů, poskytovaný různými společnostmi. Jedná se o druh zvýhodnění, kde si každý jednotlivec může zvolit způsob využití svého bodového budgetu poskytnutý společností. Zároveň je tento způsob poskytování benefitů výhodný i pro danou firmu, jelikož se tak vyhne zbytečným

nákladům na různá zvýhodnění, o které by zaměstnanci nejevili zájem. Tento druh zvýhodnění oblíbený i ve společnosti WYZ, kde 80% z respondentů bylo spokojeno nebo spíše spokojeno se systémem caterie. A jen 20 zaměstnanců bylo spíše nespokojeno.

Firemní akce

Banka pořádá pro své zaměstnance na konci každého roku vánoční večírek, jako uznání za celoroční práci všech zaměstnanců. Zároveň jsou od zaměstnanců vybrány dobrovolné finanční prostředky za vstupenku na tento večírek, které jsou věnovány potřebným. K celkové vybrané částce jsou vždy přidány finanční prostředky společnosti.

Dále má každý úsek k dispozici určitý finanční obnos, který je poskytován mimo jiné i k pořádání tzv. team - buildingových akcí. Tyto akce slouží k upevnění vztahů mezi zaměstnanci a jsou především ve sportovním duchu.

Se systémem a způsobem pořádání jednotlivých akcí je 31 dotázaných spokojeno a 48 respondentů je relativně spokojeno s aktuální podobou pořádání firemních akcí. Oproti tomu svou nespokojenost s těmito akcemi, resp. jejich nynější podobou nesouhlasilo celkem 3,3% , tj. 3 osoby. A spíše nespokojeno s aktuální situací pořádání akcí bylo celkem 20% respondentů.

Den zdraví

Den zdraví je uskutečňován vždy jednou do roka pro všechny zaměstnance banky. Každý ze zaměstnanců má v tento den na svém pracovním stole balíček různých druhů vitamínů, prebiotik a prášky zabraňující únavě. Zároveň, s dostatečným předstihem, si každý ze zaměstnanců může na tento den naplánovat celkem 5 různých zdravotních prohlídek. Tyto zdravotní prohlídky jsou poskytovány přímo v budově. Jedná se o očkování proti chřipce, měření nitroočního tlaku, měření krevního tlaku, prohlídka pigmentových skvrn, fyzioterapie. S poskytováním této zaměstnanecké výhody jsou zaměstnanci převážně spokojeni. Pouze menšina respondentů vyjádřilo svou nespokojenost.

Sport

Sportovní aktivity jsou zaměstnancům nabízeny nově. Jedná se o soubor sportovních aktivit, na které se může kdokoliv ze společnosti přihlásit. Tyto aktivity mají pevně určený den i čas, takže se jim člověk musí přizpůsobit. Čas strávený na józe či sebeobraně se

nezapočítává do pracovní doby, přestože čas konání je ve všední den ráno. S takto nastaveným systémem bylo celkem spokojeno pouze 26,7 % lidí a počet osob, které by se k tomuto názoru přiklápěly, bylo celkem 43,3% respondentů. Negativní názor na daný benefit mělo celkem 31 dotazovaných zaměstnanců.

Sick days

Sick day neboli zdravotní volno je na žebříčku nejčastěji poskytovaných benefitů mezi posledními. Přesto z pohledu dotazovaných osob ve společnosti je tento druh odměn velmi pozitivně vnímán. Společnost nabízí svým zaměstnancům celkem 4 dny v rámci sick days, tj. 1 sick day na čtvrtletí. S touto výhodou je spokojeno a spíše spokojeno celkem 96,4% respondentů a pouze 4 dotázané osoby mají k počtu dní určité výhrady a v dotazníku odpověděly spíše ne.

Služební automobil

Tento druh zaměstnanecké výhody je poskytován pouze určitému okruhu zaměstnanců, především na vysoké pracovní pozici. Tato skutečnost ovlivnila i názory respondentů, jelikož byli do dotazníkového šetření zahrnuti také zaměstnanci, kteří tento benefit nemají k dispozici. Výsledky z pohledu spokojenosti respondentů k dané výhodě byly naprosto vyrovnané, tj. podílově 50 ku 50.

Navrhovaná vylepšení zaměstnaneckých výhod

Poslední otázka byla otevřená a zabírala se možností rozvoje stávajícího systému odměn. Respondenti byli tázáni, jaké druhy zaměstnaneckých výhod v bance postrádají. Počet znaků nebyl omezen, tudíž každý zaměstnanec se mohl vyjádřit v rozmezí, v jakém potřeboval.

Na základě odpovědí bylo zjištěno, že nejčastěji lidé ve společnosti postrádají možnost multisport karty. Dále z pohledu zdraví a pohybu bylo několika respondenty navrženo umístění malé posilovny přímo v místě výkonu práce. Zde by měl každý zaměstnanec možnost pohybu, jelikož výkon práce je prováděn z prostředí kanceláří od pracovního stolu, které je také nazýváno jako „sedavé“ zaměstnání. S tím souvisí i další nejčastěji navrhovaný benefit v podobě rehabilitačních masáží.

Z pohledu finančních odměn, bylo respondenty navrženo proplácení přesčasů zaměstnanců. Tento námět je zcela pochopitelný, jelikož většina prováděných úkonů je omezena časovým úsekem, tzv. deadline. Tudiž v období nárůstu produkce, způsobené například koncem některé z nabízených marketingových akcí, nebo změnou úrokových sazeb, vznikají ze strany zaměstnanců přesčasy, které jim nejsou převedeny do následujícího měsíce ani jim čas strávený v práci navíc nikdo nezaplatí.

Poslední nejvíce navrhovanou změnou v systému výhod bylo zajištění více parkovacích míst pro zaměstnance. Tento požadavek vznikl z důvodu zavedení modrých zón a to od května roku 2018 v části Prahy, kde společnost sídlí. Bohužel přes snahu vedení banky se nepodařilo žádané parkovací místa zajistit, jelikož v okolí společnosti nejsou prostory k pronajmutí daných míst.

4.3.5 Shrnutí výsledků z dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnila více než polovina oslovených, z toho téměř polovinu tvořili lidé ve věkové kategorii mezi 36 – 45let a druhou nejpočetnější skupinou byla věková kategorie od 46 – 54 let.

V oblasti odměn bylo prokázáno, že nastavený systém většině zaměstnanců vyhovuje a je s ním spokojena. Více než polovina dotazovaných vnímá výši své odměny v závislosti na vykonané práci pozitivně. Ovšem v porovnání s poskytovanou výší mzdy u jiných společnostech, byl poměr pozitivních a negativních odpovědí skoro vyrovnaný. Přes nespokojenost některých respondentů se současným systémem odměn by nabídka vyšší mzdy nebyla důvodem změny zaměstnavatele.

Dle odpovědí v poslední části dotazníkového šetření, zabývající se systémem výhod pro zaměstnance, byli téměř všichni respondenti spokojeni se současným balíčkem nabízených výhod. Dále skoro všichni potvrdili, že jsou obeznámeni se všemi aktuálně poskytovanými zaměstnaneckými výhodami a s podmínkami pro jejich poskytnutí. Přes relativní spokojenost škály nabízených výhod, byly na závěr tohoto šetření ze strany zaměstnanců navrženy jistá doporučení v podobě návrhů chybějících zaměstnaneckých výhod.

4.3.6 Návrhy a doporučení

Z výsledků dotazníkové šetření byly vybrány 3 oblasti pro změnu ve stávajícím systému odměňování zaměstnanců. Na základě zjištěných poznatků bude navržena úprava v rámci

finančních odměn, dále změna v rámci méně využívaných benefitů a doporučení pro zavedení nového druhu benefitu k zlepšení pracovního prostředí zaměstnanců.

1) Úprava peněžitého odměňování zaměstnanců

V dotazníkovém šetření bylo nejvíce negativních výsledků v druhé části dotazníku, která se zabývala oblastí přímého finančního odměňování zaměstnanců. Na otázku, zda respondenti považují své mzdové ohodnocení za porovnatelné s nabízenou výší mzdy u konkurenčních společností, bylo téměř 40 % odpovědí negativních. Přesto, pro většinu dotazovaných, není aktuální výše nabízené mzdy důvodem ke změně zaměstnavatele.

Avšak z dlouhodobého hlediska by měl být tento údaj zohledněn, aby se zabránilo odlivu schopných a kvalifikovaných zaměstnanců ke konkurenci.

Na základě výše zmíněného byl vypracován návrh na zvýšení mezd. V daném návrhu jsou zohledněny jak faktory vnějšího prostředí, tak i vlivy vnitřního prostředí podniku.

Z pohledu vnějšího prostředí je jedním z důležitých ukazatelů vývoj míry inflace na domácím trhu. Daná míra inflace se v posledních letech stabilně pohybuje okolo hodnoty 2 % a v roce 2019 by měl tento trend nadále pokračovat. Dále by v roce 2019 mělo dojít ke zpomalení růstu HDP na 2,2%. Vliv inflace a HDP na změnu mzdové složky je vzhledem k vykazovaným hodnotám pouze mírný. Naopak faktor, který aktuálně nejvíce působí na zaměstnavatele, je stále nízká míra nezaměstnanosti. Za rok 2018 byla míra nezaměstnanosti v ČR na pouhých 1,9%. Dále neustále roste výše průměrné nominální mzdy, která v roce 2018 na základě meziročního srovnání vzrostla o 8,6%.

Z pohledu vnitřního prostředí podniku je důležité zohlednit ekonomický stav firmy. Společnost během posledních pár let zaznamenala nárůst výsledku hospodaření. Dále rozšířila svou distribuční síť o nově otevřené pobočky a rozšířila i svou klientelu. V souvislosti s růstem tržní hodnoty společnosti by navrhovaná změna v oblasti odměňování neměla být znatelným nákladem pro celkový výsledek hospodaření podniku.

2) Změna benefitu – sport

Benefit v podobě nabízených sportovních aktivit nebyl ze strany zaměstnanců pozitivně přijat. Převážně negativní ohlas byl důsledek chybně nastaveného časového harmonogramu a nedomyšlené organizace nabízeného benefitu. Tento benefit byl ze strany zaměstnanců

nevýhodný především z časového hlediska, kdy jednotlivé kurzy byly pevně rozvrženy. Termíny konání jednotlivých činností byly pouze 1x týdně a to buď ráno před prací, tj. od 7:30 – 8:30 nebo těsně po práci, tj. 16:30 – 17:30. Jelikož jsou ve firmě zaměstnány převážně ženy v produktivním věku, které mají rodiny, tak pevné stanovení konání jednotlivých cvičení není optimálním řešením. Vzhledem k malému využívání nabízených hodin cvičení byl tento benefit nevýhodný i pro vedení společnosti. Zaměstnavateli vznikly náklady, které nebyly plně zhodnoceny.

Z výše uvedených důvodů by pro vedení společnosti i zaměstnance bylo výhodnější nahradit hodiny nabízených kurzů multisport kartou. Tato karta by byla vydána pouze zaměstnancům, kteří by o ni projevíli zájem. Zároveň by získali možnost časové flexibility pro využití nabízeného benefitu. Oproti tomu by zaměstnanci museli uhradit 30% z celkové hodnoty nahrané na kartě. Úhrada by byla prováděna měsíčně a to stržením finanční částky ze mzdy. Částečnou úhradou za poskytovaný benefit by se zároveň snížily náklady společnosti. Zároveň by zaměstnavatel nemusel zbytečně vynakládat finanční prostředky, které by zaměstnanci nebyly plně využity.

3) Zavedení nového benefitu

Jedním z častých požadavků respondentů bylo zavedení nového benefitu v podobě rehabilitačních masáží zajištěnými vedením společnosti. Jelikož se u většiny zaměstnanců jedná o zaměstnání vykonávané v kanceláři u počítače, tak je tento požadavek celkem pochopitelný. Z pohledu finanční náročnosti pro vybudování fyzioterapeutické místnosti přímo na pracovišti či zajištění externích služeb by bylo nejvýhodnější zajištění poukazů na dané účely. Každý zaměstnanec by měl omezené množství poukazů na rok v celkové hodnotě 7 000,00 Kč.

Tabulka č. 6: Výpočet hodnoty poukázky

hodnota poukázky na 1 zaměstnance	7 000 Kč
celková hodnota	2 030 000 Kč
poměr nákladů k celkovému zisku podniku (odhad)	0,52%

Zdroj: vlastní zpracování

5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo popsat a zhodnotit současný systém odměňování v konkrétní společnosti. Dále pomocí analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku určit faktory, které daný systém odměňování ovlivňují. Následně bylo provedeno dotazníkové šetření v konkrétní společnosti pro zhodnocení aktuální úrovně daného systému a zároveň byla sestavena různá doporučení pro zefektivnění stávajícího systému.

V teoretické části byly vysvětleny základní pojmy k projednávané problematice. Nejprve byl jasně specifikován pojem mzda a následně byly podrobně rozebrány jednotlivé funkce a formy mzdy, včetně doplňkových. Dále byly blíže představeny faktory, které působí na nastavení výše mzdy a zároveň byla shrnuta teoretická východiska pro aplikaci užitých analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Dále byl vysvětlen rozdíl mezi mzdou a platem. A nakonec se teoretická část práce zabývala nejaktuálnějším nástrojem k motivaci pracovního výkonu zaměstnanců, tj. zaměstnaneckými výhodami a benefity. Tento druh pracovní motivace byl kategorizován z hlediska účelovosti, oblíbenosti a výhodnosti jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany zaměstnavatele.

V praktické části diplomové práce jsou aplikovány teoretické poznatky z první části práce na konkrétní podnik. Společnost je nejprve představena a charakterizována ze strany její organizační struktury a ekonomické stability. Následně je provedena analýza vnějšího prostředí, ve kterém daný podnik působí. Pro tuto analýzu byla užitá metoda PEST, která byla detailně popsána v teoretické části diplomové práce.

Další část se již zabývá samotným systémem odměňování zaměstnanců daného podniku. Společnost využívá u svých zaměstnanců časovou mzdu doplněnou o kvartální a roční bonusy. Tato pohyblivá složka mzdy je zaměstnancům přiznána na základě jejich pracovních výkonů a prosperity společnosti v daném období. Zároveň tato část mzdy slouží jako motivace k větším pracovním výkonům. Další motivací je systém výhod a benefitů, které vedení firmy svým zaměstnancům poskytuje. Od nejzákladnějších, jako je příspěvek na stravování po méně časté, například sick days nebo zvýhodněné produkty pro zaměstnance. Následně byla provedena analýza vnitřního prostředí podniku pomocí SWOT analýzy. Po zhodnocení výsledných strategií byla vybrána strategie č. 1 zaměřená na využití příležitosti k posílení slabé stránky podniku neboli získáním nových obchodů, posílení pozice na konkurenčním trhu a navýšení mzdových nákladů.

Poslední část byla postavena na dotazníkovém šetření provedeném ve společnosti WYZ. Záměrem bylo objektivně zhodnotit fungování a spokojenost s aktuálním nastavením systému odměňování zaměstnanců. Z výsledků empirického šetření vyplynula vyšší míra nespokojenosti se současnou výší poskytované mzdy. Zároveň bylo zjištěno neadekvátní využívání zdrojů společnosti na benefit sportovních aktivit, který nebyl zaměstnanci ve větší míře využíván. Na základě zjištěných údajů byla sestavena 3 různá doporučení na úpravu stávajícího systému odměňování.

6 Zdroje

1. ARMSTRONG, M. -- TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
3. DVOŘÁKOVÁ, Z. Personální řízení 1. Praha: VŠE, 2001. ISBN 80-245-0248-8
4. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
5. PUNCH, K. Základy kvantitativního šetření. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-381-9.
6. ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
7. ŠUBRT, B. Obsluha mzdy a platu. Olomouc: Anag spol. s.r.o., 2016. ISBN 978-80-7554-008-9
8. TOMŠÍ, I. Mzdy a mzdové systémy. Praha: Nakladatelství ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-340-9.
9. TRYLČ, L. -- SCHMIED, Z. Zákoník práce 2017 : se stručným souhrnným komentářem k jednotlivým oblastem právní úpravy: s některými nejnovějšími judikáty Ústavního soudu a Nejvyššího soudu: 13. aktualizované vydání. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2017. ISBN 978-80-7554-058-4.
10. Chládková, A. a kolektiv, Mzdy 2017. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN: 978-80-7552-542-0.

Internetové zdroje:

11. ePravo.cz, Mzda a základní mzdové formy, [online], [cit. 2017 – 28 – 7] <https://www.epravo.cz/top/clanky/mzda-a-zakladni-mzdove-formy-14772.html>
12. DU.cz, Daně, účetnictví, právo, práce a mzdy pro profesionály, Podílová mzdy, [online], [cit. 2017 – 28 – 7] <https://www.du.cz/33/podilova-mzda-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EowlxWzyTi3sKSfy2ferNj8/?query=pod%EDlov%E1%20mzda&serp=1>
13. Finanční rádce, Mzdy, [online], [cit. 2017 – 30 – 7], http://www.ministerstvomfianci.cz/detail-clanku/43_mzdy.html
14. iDnes, Které benefity jsou nejvýhodnější a na které se doplácí, [online], [cit. 2018 – 15 – 6] https://finance.idnes.cz/zamestnani-benefity-bonusy-dane-dar-pwc-zamestnavatel-p1n-podnikani.aspx?c=A180219_213920_podnikani_kho
15. Finance.cz, Jak vysoká je minimální mrave světě?, [online], [cit. 2018 – 21 – 9] <https://www.finance.cz/512025-jak-vysoka-je-minimalni-mzda-ve-svete/>
16. Ministerstvo práce a sociálních věcí, Tisková zpráva, [online], [cit. 2018 – 21 – 9] <https://www.mpsv.cz/files/clanky/2811/300506b.pdf>
17. FinExpert.cz, Jak na firemní benefity, aby uspokojovaly zaměstnance? [online], [cit. 2018 – 21 – 9] , <https://finexpert.e15.cz/jak-na-firemni-benefity-aby-uspokojovaly-zamestnance>
18. Český statistický úřad, Trh práce v ČR, [online], [2018 – 01 – 11] , <https://www.czso.cz/csu/czso/trh-prace-v-cr-casove-rady-1993-az-2017>
19. BusinessInfo.cz, Zaměstnanecké benefity a daně, [online], [cit. 2018 – 01 – 11] , <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zamestnanecke-benefity-a-dane-93526.html>

20. Roklen24, Jaké jsou netradiční firemní benefity? O co byste měli zájem?, [online], [cit. 2018 – 05 – 11] , <https://roklen24.cz/a/S45Zn/jake-jsou-netradicni-firemni-benefity-o-co-byste-meli-zajem>
21. Altaxo SE, Co je to kafeterie – systém benefitů?, [online], [cit. 2018 – 08 – 11] <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/zamestnanecke-benefity/co-je-to-kafeterie-system-benefitu>
22. Benefit plus, Cafeterie , [online], [cit. 2018 – 08 -11] , <https://www.benefit-plus.eu/cafeterie/>
23. Tax vision, Informační občasník, [online], [cit. 2018 – 10 – 11] , <http://www.taxvision.cz/index.php?action=vDocument&id=49>
24. Finanční správa, Údaje z daňových přiznání, [online], [cit. 2018 – 10 – 11] , <https://www.financnisprava.cz/cs/dane/analyzy-a-statistiky/udaje-z-danovych-priznani>
25. Český statistický úřad, Tvorba a užití HDP – 4. Čtvrtletí 2018, [online], [cit. 2019 – 03 - 04], <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2018>