

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2020

Bc. Kateřina Kinclová



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická Fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Odměňování zaměstnanců ve vybraných podnicích

Vypracoval: Bc. Kateřina Kinclová
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Kateřina KINCLOVÁ
Osobní číslo: E19731
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání
Téma práce: Odměňování zaměstnanců ve vybraných podnicích
Zadávací katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je analyzovat a zhodnotit systém odměňování zaměstnanců u vybraných podniků ve farmaceutickém průmyslu a navržení možných alternativ.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení analýzy současného stavu ve vybraných podnicích, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 stran


Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M. (2011). *How to manage people*. London: Kogan Page.
Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2018). *Management*. Harlow, England: Pearson.
Šubrt, B. (2018). *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný údělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: ANAG.
Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing.
Whitmore, J. (2019). *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. Praha: Management Press.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.
Katedra řízení
Datum zadání diplomové práce: 3. ledna 2020
Termín odevzdání diplomové práce: 17. dubna 2021


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 ¹²³⁰
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 3. ledna 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 14.9.2020

.....

Bc. Kateřina Kinclová

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucí diplomové práce Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za odborné vedení při diplomové práci, užitečné a cenné rady, které mi pomohly k vytvoření kvalifikační práce, trpělivost, vstřítnost a ochotu pomoci.

Dále bych ráda poděkovala všem zúčastněným respondentům, kteří se zúčastnili hloubkových rozhovorů a pohovorů.

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Teoretická část	10
2.1	Odměňování zaměstnanců	10
2.1.1	System odměňování zaměstnanců	12
2.1.2	Mzdový systém	15
2.2	Zaměstnanecké benefity	18
2.2.1	Benefity spojené ke vztahu práce	23
2.2.2	Pracovní nástroje využívané i k soukromým účelům	27
2.2.3	Benefity personální a sociální povahy	28
2.2.4	Nejvíce používané benefity	30
2.2.5	Současné trendy v poskytování benefitů	32
2.3	Situace na Life Science trhu práce	35
3	Cíl a metodika práce	36
3.1	Cíl práce	36
3.2	Metodika práce	36
4	Vlastní práce	38
4.1	Představení	38
4.2	Představení společností	41
4.3	Analýza mzdových sazeb	45
4.4	Analýza mzdových podmínek a bonusová struktura	49
4.4.1	Servisní technik.....	49
4.4.2	Obchodní reprezentant.....	53
4.5	Analýza benefitů ve společnostech	58
4.6	Analýza informací od kandidátů	61
5	Návrhy a doporučení.....	64
5.1	Navýšení mezd	64
5.2	Benefitní balíček	68
5.2.1	Příspěvek na životní pojištění	68
5.2.2	Cafetérie.....	69
5.2.3	Multisport karta.....	71

5.2.4	Příspěvek na jazykové kurzy	71
5.2.5	Vybavení domácí kanceláře.....	72
5.2.6	Proplácení očkování.....	73
6	Závěr	75

1 Úvod

Diplomová práce je zaměřena na téma: „Odměňování zaměstnanců ve vybraných podnicích ve farmaceutickém průmyslu“.

Práce je rozdělená do dvou částí. První část je zaměřena na literární přehled, kde jsou rozebrány všechny pojmy spojené s touto problematikou. Zprvu se zaměřuje na odměňování zaměstnanců: systém odměňování, mzdovým systémem a jeho formami. Druhou částí literárního přehledu jsou zaměstnanecké benefity: druhy benefitů a jejich poskytování, nejčastěji využívané benefity ze strany organizací, současné trendy v benefitech. Závěrečná kapitola je poskytnuta Life Science segmentu, kde se popisuje aktuální situace na jeho pracovním trhu z důvodu specifikace odvětví, které velmi pomalu reaguje na změnu ekonomiky jako takové.

Součástí této práce je i praktická část, která se zaměřuje na analýzu mezd u pracovních pozic: obchodní reprezentant a servisní technik, analýzou požadavků na zaměstnance, aby se daný mzdový průzkum mohl správně implementovat, analýzou benefitů ve společnostech zaměřené na zdravotní techniku. Pomocí analyzování dat jsou navrženy návrhy na zlepšení pro společnosti.

Přínos práce je nejen pro vybrané společnosti, ale i pro organizace které nemají porovnání se svými přímými konkurenty alepší jim konkurenceschopnost v rámci odvětví. Cílem této práce je analyzovat a zhodnotit systém odměňování zaměstnanců u vybraných podniků ve farmaceutickém průmyslu a navržení možných alternativ.

2 Teoretická část

2.1 Odměňování zaměstnanců

Dle Kocourka, (2007) je odměňování: *"Obecně platný princip rovného zacházení se všemi zaměstnanci transformovaný v oblasti odměňování v princip stejné odměny za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty má svůj původ v principu rovných příležitostí mužů a žen"*. Toto ustanovení je ukotveno ve smlouvě o založení Evropského společenství, směrnice Rady E (H)S, Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 100, Evropská sociální charta.

Odměňování dle Urbana, (2017), jejímž výsledkem je uspokojení potřeb po pracovním výkonu, může být tvořena jak finančními, tak nefinančními charaktery, a díky odměně se zvyšuje motivace pracovníka. Důležité je zmínit, že aby odměna byla motivační, nesmí být automatická a musí být poskytována za určitý výkon nebo úkon. V rámci této diplomové práce je odměna primárně vnímána více z finančního charakteru a nebere se zde v potaz jiný druh odměny jako pochvala apod., protože dané pracovní pozice jsou orientovány na výkon, tudíž mezi jejich hlavní motivátory je hlavně finanční odměna.

Dle Armstronga, (2007) je odměnou míněno veškeré aspekty, které si daný pracovník v rámci zaměstnaneckého poměru váží a cení. Jedná se o souhrn veškerých typů odměn, jako jsou fixní mzda, zásluhové odměna, benefity peněžního i nepeněžního charakteru a zároveň i vnitřní odměny práce sama o sobě. Toto všechno představuje jeden systém, který se na odměňování shlíží jako na celek. viz. obrázek níže poukazuje na propojení jednotlivých vlivů a kategorií, které patří do celkové odměny. (Armstrong, 2007).

Obrázek 1: Jednotlivé složky mzdy

Transakční odměny	Základní mzda/Plat	Celková v penězích vyjádřená (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/ Vnitřní odměny	
	Zkušenosti a zážitky		

Zdroj: Armstrong, 2007

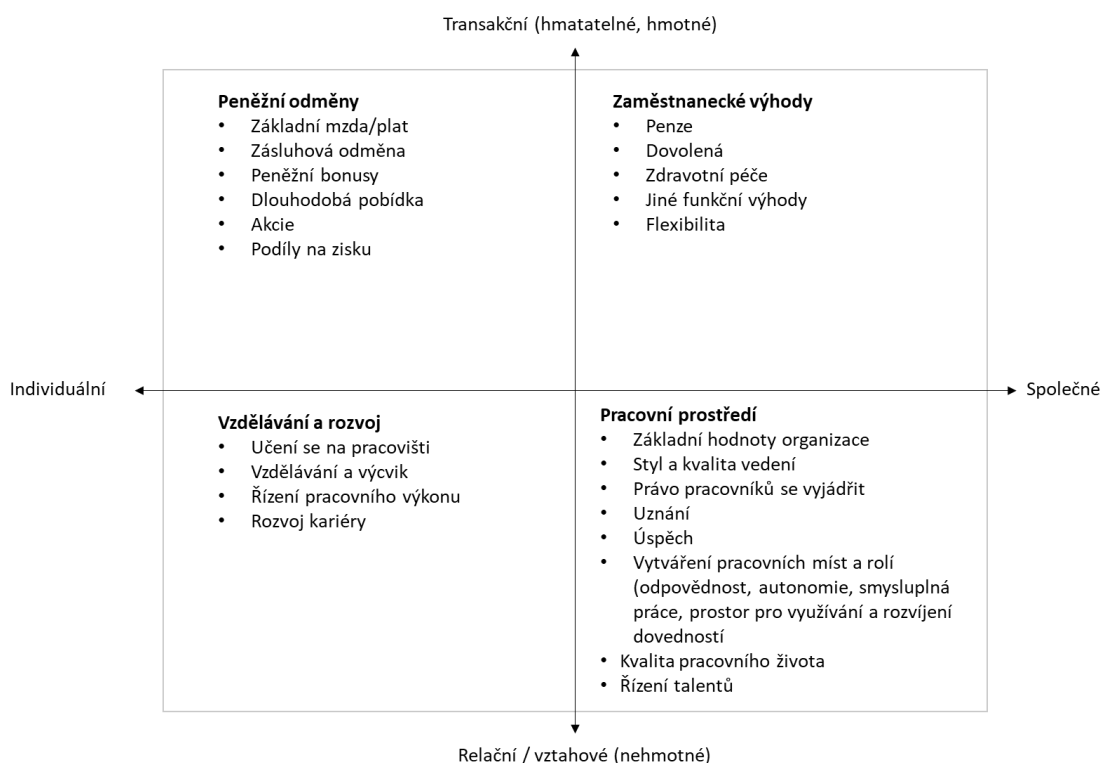
Jedná se tedy o komplexní pochopení přístupu, kdy je nutné brát zřetel na oba typy odměny, jak transakční, tak relační, která díky uspokojení potřeb pomáhá motivovat, zlep-

šovat loajalitu zaměstnanců a pracovní nasazení ve společnosti. Mezi celkové odměny je kromě základních prvků, jako je mzda, benefity a další hmatatelné určené výhody, brán zřetel i na výhody, které nejsou na první pohled možnost hmatatelně vyjádřit, a jedná se tak o získání zodpovědnosti a pravomocí, vzdělávání a rozvoj, kvalita pracovního života, kariérní postup, vybavení kanceláře apod. Proto je podstatné, aby veškeré postupy v rámci odměňování byly provázány, napojovány na sebe a ztotožněny s podnikovou strategií společnosti (Armstrong, 2007).

Kromě hmatatelných odměn, které jsou vyjmenovány výše, je důležité, aby společnosti vzaly v potaz i odměny nehmotného charakteru, kterým se také říká vnitřní odměny. Tyto odměny jsou spojeny s požitkem, spokojeností a radostí zaměstnance z práce, dále s pocitem užitečnosti a prospěšnosti, uznání okolí. Tento druh odměn je také velmi potřebný pro zaměstnance, protože je stále udržuje motivovaný k výkonu práce. Tyto odměny mají co dočinění se zaměstnancovou osobností a musí se ztotožnit s jeho potřebami, postoji, zájmy a hodnotami (Koubek, 2009).

Uvedené odměny více jsou brány jako celkové odměny, které jsou zobrazeny na modelu níže. V rámci této diplomové práce se budeme primárně zabývat peněžní odměnou a zaměstnaneckými výhodami, které budou následně implementovány do mzdového průzkumu v rámci společností zaměřené na zdravotnickou techniku, která je projednávána v praktické části.

Obrázek 2: Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong, 2007

Velmi důležité je si uvědomit, že celkové odměňování zaměstnanců: plat, bonusy, benefity nebo jiné formy odměňování zaměstnanců, se musí shodovat s potřebami společnosti a být srovnatelné v rámci implementace mezi všemi zaměstnanci dle spravedlnosti a motivující. Nikde není ustanoveno, jaké druhy odměňování musí daná společnost využít, a proto si každá nastaví pravidla a postupy odměňování (Kociánová, 2010).

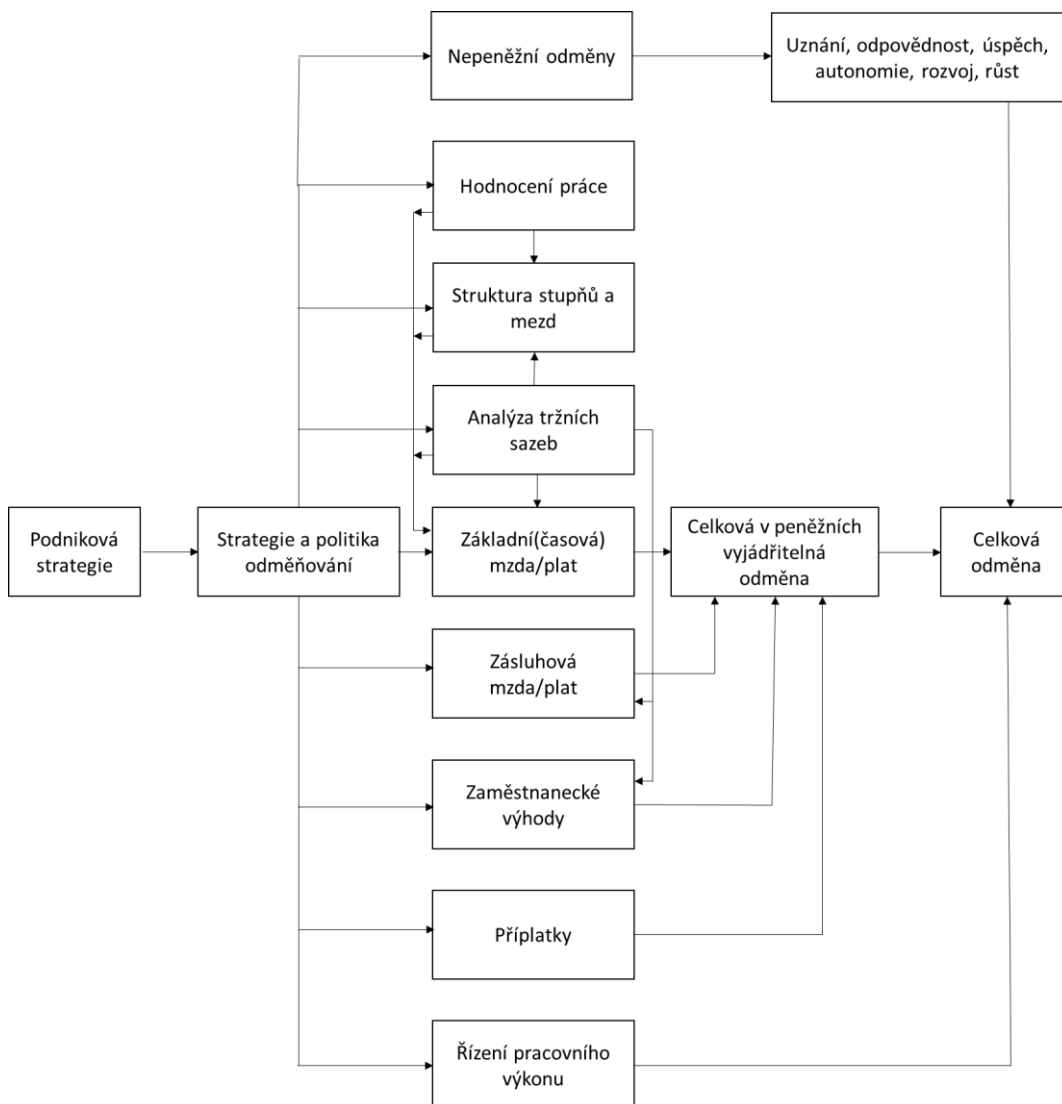
2.1.1 Systém odměňování zaměstnanců

Řízení ve společnosti a řízení lidských zdrojů vede k určitému vytvoření systému odměňování zaměstnanců ve společnosti.

Systém odměňování ve společnosti je dán určitými postupy a procesy, které vedou k hlavnímu cíli, a to celkovému odměňování zaměstnanců, které bude v souladu s podnikovou strategií. Systém odměňování by měl být navrhnut tak, aby byl prospěšný jak společnosti, tak zaměstnanci. Hlavními a prvotními složkami odměňování je, jak už bylo zmíněno výše v kapitolách o odměňování, peněžní a nepeněžní charakter odměn, které se různě kombinují, aby vytvořily kompletní celek (Armstrong, Taylor, 2015)

Celý tento proces je znázorněn na obrázku 3 níže.

Obrázek 3: Systém odměňování – jeho prvky a jejich navzájem propojené vztahy



Zdroj: Armstrong, Taylor, 2015

Dle Armstronga (2009) tvoří systém odměňování následující prvky:

- **Strategie odměňování** – co organizace zamýšlí z dlouhodobého hlediska v oblasti politiky, praxe, procesů a postupů odměňování, aby podporovali podnikatelské cíle společnosti. Jedna ze strategií společnosti může být udržet konkurenceschopnost v oblasti mzdových sazeb.
- **Politika odměňování** – poskytuje návod pro rozhodování a další potřebné kroky k tomu určené. Jedna z těchto politik může být, že si společnost stanoví úroveň peněžních odměn ve společnosti, které bude odpovídat průměrným tržním sazbám.

- **Praxe odměňování** – tento prvek tvoří struktury stupňů (tříd), sazeb, metody, mezi ně patří ohodnocení práce a programy, jako je zásluhové odměňování používané k realizaci strategie a politiky odměňování. V tomto případě se může jednat o politiku týkající se peněžních odměn a jejich úrovně, která vede ke shromažďování a analyzování údajů o tržních sazbách a k provádění úprav mezd a platů v souladu s růstem tržních sazeb.
- **Procesy odměňování** – tvoří způsoby a realizace politiky a má na starosti stránky odměňování v praxi. Jedná se například o využívání a uplatňování výsledků šetření a postup, jak manažeři řídí proces revize a úpravy mezd.
- **Postupy (procedury) odměňování** – jsou využívány k udržení systému a k zabezpečení fungování celého systému, který bude fungovat pružně a účinně a bude mít za následek kontrolu finančního vynaložení, které přineslo odpovídající hodnotu. Jedná se například o postup provádění roční revize a úprav mezd a platů u zaměstnanců.

Koubek (2009) tvrdí, že aby systém odměňování byl úspěšný, musí splňovat následující kroky:

- Stabilitu systému - záslužně odměněna rozdílnost v dané práci. Jedná se například o úsilí, dovednost, pracovních podmínky apod.
- Mzdy a platy by měly být konkurenceschopné na daném trhu a odvětví a neměly by se lišit.
- Úspěšný systém by měl taky brát v potaz dva faktory a umět je rozlišit. Jedná se především o práci na pracovním místě a tržní hodnotou pracovníka.
- Za stejný objem práce by měla být obdržena stejná hodnota odměny. V tomto bodě velmi dobře pomáhá mzdové rozpětí na danou pozici
- Je nutné brát v potaz individualitu pracovníka a rozlišovat jejich schopnosti, která pomáhají k výsledkům společnosti.
- Informovanost zaměstnanců, která by se měla týkat nejen mzdových tarifů, pravidlech a procesech daných mzdových forem, poskytování benefitů zaměstnancům.

2.1.2 Mzdový systém

Mzdový systém a odměňování mzdou není nijak právně upraven. Strategie odměňování jsou pouze v režii společností, ale musí splňovat určité stanovy ohledně odměňování za práci. Tyto zásady jsou ukotveny v zákoníku práce § 109 až 150 a v právních předpisech nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o vymezení ztíženého pracovního prostředí, velikost příplatku za práci přesčas, práce ve svátek, za noční práci apod. (Šikýř, 2016)

Minimální mzda pro rok 2020 se zvýšila na 14 600,- Kč za měsíc a v případě časové mzdy se jedná o zvýšení na 87,30,- Kč za hodinu. Tato sazba je platná pro všechny zaměstnance v pracovním poměru anebo v poměru, jejímž základem jsou dohody o provedení práce anebo pracovní činnosti. Tyto parametry jsou platné pro smlouvy uzavřené jak na dobu určitou nebo neurčitou. Kontrolním orgánem pro plnění odměňování zaměstnanců má na starosti Státní úřad inspekce práce a jemu podřízené inspektoráty práce dle místa výkonu (mpsv, 2020).

Mzda musí být stanovená před začátkem úkonu a je vyjádřena ve smlouvě, vnitřním předpisem anebo mzdovým výměrem. Splatnost mzdy je zase dána smlouvou, vnitřním předpisem nebo výměře, ale musí být nejpozději vyplacena v následujícím kalendářním měsíci po výkonu práce (Šikýř, 2016).

Tvorba mzdy

- Fixní složkou mzdy – pevná částka, rozpětí mzdy, v Kč za hodinu anebo Kč za měsíc
- Příplatky, které jsou dané zákonem – stanovena % vyjádřením ze stejného vyjádření jako výše.
- Doplňková složka mzdy – není zaměstnanci zaručena a bere se nadstandardně nad rámec pracovního výkonu. Tato složka je dána formou osobního ohodnocení, provize, prémie a je vždy počítána z procentuálního vyjádření z výše stanovených parametrů mzdy (Šikýř, 2016).

Formy odměňování

Jak bylo už zmíněno výše, tak motivační ohodnocení zaměstnanců by mělo brát v potaz platbu zaměstnance za výkon, a to v podobě produktivity. Důležité je, aby si společnost dokázala odpovědět na otázku: Jak je zaměstnanec přínosný pro společnost, jehož práce

vede k zvýšení výkonu společnosti? Zaměstnanec můžeme ohodnotit různou formou mzdy, kdy mezi nejstarší formu patří **úkolová mzda** anebo je známá jako výkonová mzda. Zaměstnanec je tedy odměňován na základě odpracované práce za hodinu. V tomto případě, je možné brát v potaz jako motivaci pro zaměstnance zvýšení mzdové sazby. Při velmi dobrém výkonu je možné zaměstnance ohodnotit zásluhovou platbu, kdy se nejedná o jednorázový bonus, ale je součástí základní mzdové sazby. Tato forma odměňování se používá primárně u obchodních zástupců, kde tato pozice byla vybrána na porovnávání mezd ve vybraných společnostech v rámci praktické části.

Mezi další mzdové formy patří:

- Časová mzda
- Provize
- Prémie
- Osobní ohodnocení
- Podíl na výsledcích hospodaření (Šikýř, 2014)

Časová mzda je využívána u takových pracovních pozic, kde není možné měřit výkon zaměstnance pomocí hodnotových ukazatelů nebo se jedná o kreativní pracovní pozice. Využívá se také v případě, kdy by jiná mzdová forma byla velmi finančně nákladná nebo naopak náročná na administrativu nebo by ohrozila bezpečnost a zdraví pracovníka při práci. Vypočítá se jako skutečně odpracovaná doba, kterou daný pracovník vykonal krát mzdový tarif daného zaměstnance. Můžeme mít časovou formu buď s pevným tarifem, kdy jsou zaměstnanci rozděleny do tarifních pásem, dále se může jednat o časovou mzdu s rozpětím tarifů, kde je dána mzdovým dekretem. Časová mzda může být v podobě odstupňovaného tarifu, kdy kritéria určená pro daný tarif mohou být kvalitativního (kvalita práce, stupeň zmetkovitosti) nebo kvantitativního rázu (počet odpracovaných let, velikost praxe). Posledním druhem časové mzdy může být diferencovaná mzda. Tato forma je vypočítána pomocí koeficientu v procentech, který vyjadřuje plnění výkonu (Vybíhal a kol., 2019).

V rámci **provize** se jedná o doplněk mzdové formy, je velmi využívána právě v obchodních pozicích a bývá stanovena buď procentem z tržeb, obratu, zisku anebo jako pevná hodnota za jednotku, který daný zaměstnanec prodá. Zaměstnanec mývá stanovenou většinou fixní úkolovou mzdu, ke které dostává pravidelně tuto doplňkovou

formu. Musí být ale splněna právní podmínka minimální mzdy, kterou při zaměstnanec-kém poměru musí každý zaměstnanec obdržet (Šikýř, 2016).

Další formou doplňkové mzdové formy je i **prémie**, která je také přidávána buď k časové, nebo úkolové mzdě a je poskytována zaměstnanci buď v podobě jednorázové, nebo opakující se složce. V případě jednorázové odměny se prémie většinou poskytuje za nadstandartní výkon pracovníka nebo za velmi kvalitně odvedenou práci, pracovní chování nebo práci nad rámec pracovní činnosti zaměstnance. Může mít podobu jak peněžního tak nepeněžního charakteru a většinou je používá individuálně dle splněných kritérií výše. Opakující se prémie má většinou spojitost s výkonem zaměstnance, který byl uskutečněn za uplynulé období, které daná společnost měří a je vyplácena v případě splnění ukazatelů, které jsou předem domluveny se zaměstnancem. Může se jednat za velikost odpracované práce, kvalitu, snížení nákladů, využívání zdrojů, splnění termínů apod. Může být vyplácena jak individuálně, tak skupinově. V případě skupinové prémie se jedná převážně o vyvíjení tlaku mezi pracovníky dané skupiny, aby vykonávali vyšší výkony. V tomto bodě může dojít ale k zhoršení kolektivu a kulturního prostředí na pracovišti (Koubek, 2007).

Osobní ohodnocení je také doplňková forma, která je stanovena přímým nadřízeným a je stanovena individuálně. Osobní ohodnocení je bráno i jako forma motivace a stimula-ce pracovníka, který je patřičně ohodnocen, za práci pro společnost. Často se uvádí jako procentuální část ze mzdového tarifu zaměstnance (Šikýř, 2014).

Poslední formou je **podíl na výsledcích hospodaření**, kdy tato forma odměňování bývá vyplácena v různých způsobech, společně se mzdou, v hotovosti, v podobě akcií, pokud to společnost umožňuje (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014).

2.2 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity vznikaly v USA, a to z důvodu nedostatku pracovníků za druhé světové války, ale zároveň nebylo možné zvýšit mzdové sazby. Společnosti tak musely vymyslet jiné atraktivní nástroje pro zaměstnance, jak si je udržet, a to například příspěvek na zdravotní péči, na stravování či vytvoření životních pojistek (Milkowich, Bourdau, 1993).

V rámci České republiky byl prvním průkopníkem benefitů pro své zaměstnance Tomáš Baťa v České republice. Od něj zaměstnanci měli vystavené domky na bydlení, mohli si zvyšovat kvalifikaci v Baťově škole, a zároveň měli pokryté i stravování a zdravotní péči (Pokluda, 2013).

Zaměstnanecké benefity se vyskytují jak peněžité, tak nepeněžité. Hlavním důvodem vůbec řešení benefitů ve společnosti mohou být následující:

- Konkurenceschopnost na pracovním trhu, která je spojena s povědomím potenciálního uchazeče o zaměstnání a zvýšení atraktivnosti společnosti.
- Zvyšovat loajalitu a vztahů zaměstnanců k dané organizaci.
- Benefity jsou způsob odměny, který může být daňově přijatelnější pro obě strany, jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele (Kocianová, 2010).

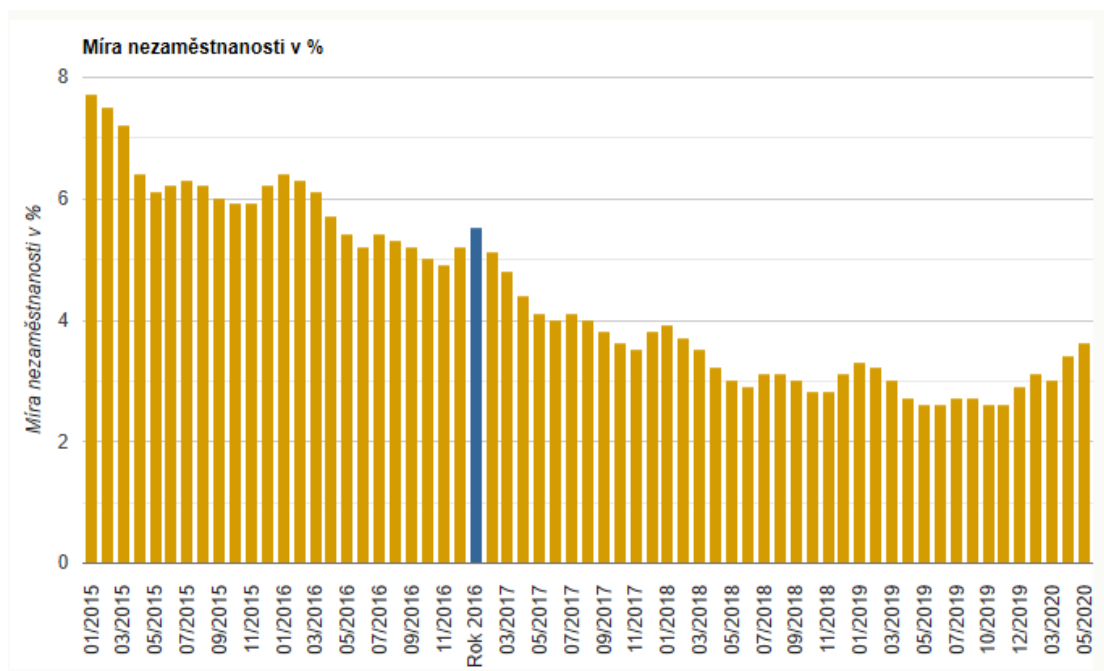
Hlavní důvod, proč zaměstnancům se snaží firmy poskytnout benefity je nedostatek kvalitní pracovní síly, a tento nástroj jim pomůže upoutat zaměstnancovu pozornost a získat tak kvalifikované zaměstnance do své společnosti. Kromě fixní mzdy bývá tento balíček i největším motivátorem a rozhodovacím faktorem pro uchazeče o zaměstnání. Hlavně v případě, kdy uchazeč není aktuálně volný na pracovním trhu (Macháček, 2010).

Propracovaný systém zaměstnaneckých benefitů je součástí systému péče o zaměstnance a většina zaměstnanců bere benefity jako standart, a ne jako výhodu pro ně (Šikýř, 2016).

V současné době a v aktuální situaci pandemie se trh práce mění markantním způsobem. Od roku 2016 se míra nezaměstnanosti rok od roku v průměru klesala viz. graf níže, a na to musely začít reagovat veškeré společnosti. I přesto, že se mzdy ve společnostech navyšovaly, nebyly fixní platy tím hlavním lákadlem, jak získat kvalitní uchazeče. Aby společnosti mohly být konkurence schopné, musely začít využívat a zlepšo-

vat i svou benefiční strukturu. Protože, jak bylo zmiňováno v první kapitole odměňování, zaměstnanec bere odměňování jako celek a ne jen pevnou mzdu/plat.

Graf 1: Vývoj nezaměstnanosti v České republice za posledních 5 let



Zdroj: Kurzycz, 2020

Do konce roku 2019 byl pracovní trh řízen kandidátem, tudíž společnosti se předháněly v atraktivnějším prostředí pro kandidáta. I když aktuální situace spojená s pandemií v České republice má za následek zvýšení nezaměstnanosti k 31. 7. 2020 na 3,8 % dle tiskové zprávy Ministerstva práce a sociálních věcí, což je nejvyšší hodnota nezaměstnanosti od 02/2020, tak i přesto společnosti mají problémy se sehnáním kvalitních kandidátů. Důvodem, proč uchazeči nechtějí měnit v tuto dobu, je nejistota, strach, a proto sehnat kvalitního uchazeče je pro společnosti mnohem náročnější (MPSV, 2020).

Poskytování benefitů:

- **Fixní poskytování** – kdy se jedná o přesně vyměřené benefitů pro veškeré zaměstnance stejně, jejich výše a možnost čerpání, veškeré možnosti poskytování jsou nastaveny plošně pro všechny zaměstnance. Jedná se tedy o takový benefit, který si může nárokovat každý zaměstnanec a je pouze na jeho vůli, zda daný benefit bude čerpat nebo ne. (Armstrong, 2009). Tyto skutečnosti jsou poté stanoveny ve vnitřních předpisech společnosti anebo kolektivních smlouvách. Tato forma čerpání má poměrně jednu nevýhodu, a to, že pokud o to nebudou mít zá-

jem zaměstnanci, tak dané benefiční schéma není efektivní, nevyužitelné, a tudíž neatraktivní pro uchazeče. Naopak výhodou tohoto poskytování se jedná o administrativní nenáročnost (Macháček, 2010).

- **Flexibilní poskytování** – Toto poskytování má obrovskou výhodu, že každý zaměstnanec si daný benefit může čerpat podle libosti. Jedná se o firemní balíček (cafetéria systém), kdy si každý zaměstnavatel zvolí roční paušální částku, kterou každý zaměstnanec může využít podle toho, co pro něj bude nejpříjemnější, více oblíbené v oblasti zaměstnanců. Kromě cafetérie se může jednat o předplacenou benefiční kartu. Každý zaměstnanec má účet, kde jsou mu přidávány body, které může čerpat, tyto body jsou nastaveny podle různých kritérií např.: délka pracovního poměru, postavení ve společnosti apod. (Macháček, 2010).

Výhodou zavedení tohoto systému je ve velmi dobré efektivitě a zároveň si zaměstnanec připadá spravedlivě, že může rozhodovat o využití svých benefitů a uspokojí tím tedy různé potřeby zaměstnanců. Díky tomu to může přinést nejen výhody na straně zaměstnance, ale i na straně zaměstnavatele v podobě větší efektivitě pracovníka. Naopak velkou nevýhodou u tohoto poskytování je zavedení a komunikace zaměstnancům a administrativě (Stýblo, Urban, Vysokajsová, 2009).

Většinou se dané benefity kombinují, takže některé benefity jsou stanoveny plošně, kde se může jedna např.: o příspěvek na stravování, počet dnů dovolené, počet dnů sick days, penzijní připojištění, a některé benefity jsou nastaveny flexibilně a každý zaměstnanec si může zvolit, jaký benefit je pro něj nejpříjemnější. Jedná se většinou o příspěvek na soukromé životní pojištění, příspěvek na sportovní aktivity, kulturu, zdraví apod.

Využití flexibilního poskytování benefitů pro zaměstnance, je možné správu přenechat na outsourcingovou společnost, a díky tomu ušetřit náklady za administrativu a personál, který by danou problematiku měl na starosti (Šikýř, 2016).

Benefity by měli uspokojit zaměstnance i ve volnočasových aktivitách, což by poté mělo přinést výsledky v podobě zvýšené motivace, spokojenost, to souvisí se zvýšenou výkonností, motivací a redukuje to pracovní neschopnost, nepříjemnou atmosféru na pracovišti (Macháček, 2010).

Kromě psychické pohody a motivace uchazečů, to má samozřejmě i ekonomické výhody pro společnost a zaměstnance, kde se jedná o:

- daňově uznatelný náklad pro společnost
- neodvádění daně z příjmu ze závislé činnosti pro zaměstnance
- osvobození od pojistného a sociálního pojištění
- nezapočítání do "super hrubé mzdy" (Macháček, 2010)

Druhy benefitů

Dle Urbana (2007) lze benefity společnosti je možné rozdělit do třech následujících skupin:

- Benefity spojené k vztahu práce a jsou součástí širších pracovních podmínek. Patří sem zejména: Příspěvek na stravování, občerstvení na pracovišti, nadstandardní pracovní volno, vzdělávání a rozvoj nad rámec potřebných ze strany společnosti, příspěvek na dopravu.
- Pracovní nástroje, které využívá zaměstnanec i k soukromým účelům. V tomto případě se jedná o: osobní automobil, benzínová karta, notebook, telefon včetně mobilního tarifu, příspěvek na bydlení nebo na oblečení.
- Zaměstnanecké benefity personální a sociální povahy. Patří tam: nadstandardní zdravotní péče, léčebné pobyty a procedury, výjezdy lékaře, pojištění dentálních výkonů, nadstandardní péče při hospitalizaci, vitamíny, rehabilitace, péče o dítě, příspěvek na dovolenou, kulturní a sportovní aktivity, finanční pomoc, příspěvek na stavební spoření, zvýhodněné spotřebitelské úvěry, další pojištění a připojištění. Do této skupiny patří i platové dorovnání v případě nemoci, dárky a dárkové karty, nabídka podnikových produktů za zvýhodněné ceny, finanční a právní poradenství.

Komunikace benefitů

Komunikace benefitů patří k největším problémům zaměstnavatelům a bohužel i k nejméně potřebným prioritám. Dost často se spoléhají na to, že každý zaměstnanec se na benefity bude zaměřovat sám, ale právě správná komunikace benefitů může vést k snížení dopadů na společnost: snížení nespokojenosti pracovníků hlavně z pohledu neporozumění politiky odměňování ve společnosti, snížení nákladů z pohledu zaměstnance, to má za následek k zvyšování důležitosti zaměstnance pro společnost.

Efektivita v komunikaci benefitů by měla mít čtyři základní cíle:

- Zaměstnanec by měl být informován, ohledně zlepšení jejich situace a výhod nad rámec jejich fixní mzdy.
- Komunikace pro zaměstnanec, jaké možné benefity mají k dispozici, jak je mohou čerpat a jaké další možnosti mohou díky benefitům získat.
- Využívání benefitů správnou cestou.
- Benefity musí být v souladu se základními právními předpisy.

Efektivní komunikace benefitů by měla splňovat následující požadavky:

- Komunikace by měla být napsána jasně a pochopitelně pro všechny zaměstnance, musí být brán v potaz jazyková bariéra některých zaměstnanců. Zároveň by měly být vynechány benefity, které jsou stanoveny legislativou.
- Komunikace by jasně měla stanovit zaměstnanci, jaké možnosti daný benefit pro zaměstnance má a zda jsou s nimi spojena účast zaměstnanců, jako je pracovní automobil, kdy je zaměstnanci stržena procentuální část za jeho využití.
- Pokud dojde ke změně v benefiční struktuře, bylo by vhodné zaměstnancům vysvětlit důvod změny.
- Posledním bodem je, že pro vhodnou komunikaci je dobré využít grafů a příkladů.

Pro správnou komunikaci je dobré využít různých metod, jako je audiovizuální prezentace, ať už formou meetingu nebo online meetingu, přímá komunikace a meeting se zaměstnanci, tištěné materiály (Beam, McFadden, 2012).

2.2.1 Benefity spojené ke vztahu práce

Příspěvek na stravování – stravenky

Stravování stále patří k nejčastějším zaměstnaneckým benefitům, kde povinnost zaměstnavatele dle § 236 zákona č. 262/2006 Sb., je zaměstnavatel povinen umožnit zaměstnancům stravování na všech směnách. Tato povinnost není uzákoněna pro pracovní cesty. Díky tomu zaměstnavatel přispívá buď vlastním stravováním anebo druhou formou stravenek (Macháček, 2010).

Velkou výhodou, že většina stravovacích zařízení a převážná část obchodů prodávající potraviny přijímá tyto poukázky, proto stále patří jeden k stěžejnějším benefitům ve společnostech. Je možné ho u nás čerpat buď formou papírovou anebo digitálně pomocí karet. Pro rok 2020 bylo stanoveno Ministerstvem práce a sociálních věcí stravné na pracovních cestách na částku 103 Kč za den. Tato hranice pomáhá k výpočtu i daňově uznatelného příspěvku v případě stravování. Díky tomu hodnota stravenky může vzrůst až na 131 Kč na den. (Sodexo, 2020).

Zaměstnanec si může tak navýšit mzdu, protože stravenky nezdaňují ani nepodléhají odvodům. V rámci daňově uznatelné výše je na rok 2020 hodnota 72,1 Kč. Zaměstnavatel se podílí na hrazení stravenek ve výši 55 %, zbytek si hradí zaměstnanec sám. V některých společnostech, ale hradí zaměstnavatel i celou částku stravného (Hauzarová, 2017).

Občerstvení na pracovišti

Mezi další benefit patří celkové občerstvení na pracovišti. Některé společnosti zavedly společné snídaně, ovoce nebo pořádání firemních svačín. V tomto případě je možné, aby zaměstnavatel hradil tuto část ze svých zdrojů, ale pouze ze sociálního fondu nebo jako nedaňový náklad. Patří sem i poskytování nealkoholických nápojů jako jsou káva, čaj, limonády apod. (Macháček, 2010).

Home office

Aktuálně jeden z nejběžnějších benefitů v naší republice i v okolních státech. Díky celosvětové situaci v době pandemie pomohla některým společnostem se zavedením Home office anebo prohloubení jeho kompetencí. Home office je stanoven v ustanovení § 317 zákoníku práce, kde hlavní myšlenkou je, že zaměstnanec svou práci může jednat odkudkoliv v rámci pracovní doby, kterou si ale může sám rozvrhnout. Důležité je poznamenat, že na home office se musí shodnout obě strany a měla by být ustanovena ve vnitřních interních předpisech. Tento trend je stále častější u společností a ne jen

z pohledu pandemie, ale i technologického pokroku, kde většina zaměstnání se více dostává do povědomí online služeb.

Tento benefit si mohla velká škála obyvatelstva v České republice vyzkoušet na vlastní kůži během úplného uzavření v rámci pandemie v březnu, pro někoho to mělo své výhody a pro někoho naopak ne.

Výhody:

- Nejbezpečnější možnost vykonávat svou práci s ohledem na riziko nákazy
- Flexibilita a menší časová náročnost s dojížděním do zaměstnání
- Efektivita rozvržení pracovní doby
- Možnost práci z domova skloubit i s dalšími povinnostmi jako jsou: péče o rodinu, uklízení nebo možnost relaxace
- Méně stresu

Nevýhody:

- Nulová socializace v rámci týmu a pracovního prostředí
- Nižší motivace k pracovním výkonům ze strany zaměstnance
- Neinformovanost v rámci interních informací ze společnosti
- Zvýšené náklady na energii (Matzner, 2020).

Dovolená navíc

V rámci právního minima dle zákoníku práce má zaměstnanec nárok minimálně na 4 týdny dovolené za plný odpracovaný rok. V případě, že zaměstnanec tento pracovní fond nenaplní, má nárok pouze na poměrnou část z těchto týdnů. V zákoníku práce jsou stanoveny výjimky i pro některé zaměstnání např. státní podniky, obce, kraje, příspěvkové organizace mají dle zákona nárok na 5 týdnů dovolené a pedagogové a akademičtí zaměstnanci vysokých škol, mají nárok dokonce na 8 týdnů dovolené za plný odpracovaný rok (Brůha a kol, 2020).

České společností většinou upřednostňují týden dovolené navíc, tedy 5 týdnů za odpracovaný rok. Jsou ale společnosti, které rádi dávají na obdiv mimořádné benefity. Česká Spořitelna nabízí pro své zaměstnance kromě 5 týdnů ještě dalších 12 dní volna nad rámec. Pokud by byla spočítána veškerá délka dovolené, navíc se sick days, si zaměst-

nanci ve společnosti mohou vyčerpat až 42 dnů dovolené za rok. Společnosti v oblasti informačních technologií nabízí až 30 dní dovolené ročně (Česká spořitelna, 2020).

Další raritou a novinkou na českém trhu je neomezená dovolená, tyto novinky nejsou na našem trhu celkem běžné, ale naopak s nimi mají zkušenosti společnosti na startupové úrovni, převážně ve společnostech, kde je potřeba velká dávka kreativity. Všichni majitelé, ale svým zaměstnancům věří, protože mají velkou míru spolehlivosti. Například společnost Dayswaps CZ, s.r.o., která se zabývá automatickými plánovači pracovních směn, nechává sice zaměstnancům volné ruce, co se týče volna, ale musí vykazovat výsledky a jsou hodnoceni na základě výkonnostních měřítek KPI¹. Dalším příkladem může být i společnost Enovation s.r.o., která i když už není start up, ale funguje na bázi sezónnosti a zaměstnanci si v okurkové sezóně mohou vybrat počet dní dovolené, kolik sami chtějí a načerpat energii a síly na další období. V rámci toho si tento benefit velmi oblíbili. I přesto, že tyto příklady jsou společnosti menšího charakteru, i na našem území se pohybují společnosti, který tento trend mají nastavený, a jejich společnost má více než stovky zaměstnanců, jedná se o společnosti: Eyelevel s.r.o., Aktin s.r.o. Velkou výhodou si všechny společnosti chválí kvalitní a dobře odvedenou práci, včetně lepších výsledků, loajalitu, motivaci zaměstnanců, menší papírování v rámci kontroly čerpání dovolené, snížení stresu zaměstnanců, že nemají na konci roku volno na svátky a obrovskou výhodu v rámci nábory zaměstnanců (StartupJobs, 2019).

Nová novela, která přijde v platnost na začátku roku 2021, mění počítání dovolené ne na dny, ale na hodiny k pracovnímu týdnu, bude výhodnější pro zaměstnance, kteří pracují u zaměstnavatele menší dobu než 1 rok anebo pracují na různé délky směn. Dalším tématem dovolené je délka dovolená, která by měla být 8 hodin (HRnews, 2020).

Sick days

Sick days neboli zdravotní volno je opravdu benefit, který je jenom v kompetenci zaměstnavatele, žádné právní ustanovení není nalezeno v zákoníku práce. Tyto dny se využívají, jak už název napovídá k čerpání dovolené v případě, že není zaměstnanci dobře (chřipka, nevolnost, jiné krátkodobé nevolnosti), ale ví, že dané příznaky brzy odezní a tudíž nemusí chodit k lékaři pro pracovní neschopenku. Pokud se zaměstnavatel rozhodne tento benefit poskytnout, je dobré, aby byl nastaven v rámci interního předpisu a měl určitá pravidla, kterými se zaměstnanci budou řídit, aby tento benefit

¹ KPI – Key Performance Indicators – indikátor na měření výkonnosti

nezneužívali. Většina společností mívá kolem 3 - 5 dnů za rok, které se do dalšího roku nepřevádí. V tyto dny společnosti většinou vyplácí zaměstnanci plnou mzdu (Urban, 2017).

Příspěvky na vzdělávání

Dalším velmi důležitým benefitem je vzdělávání zaměstnanců, které je pro ně nejen motivující, ale zároveň snižuje stereotyp v práci a učí je stále novým věcem. Tento benefit je velmi oblíbený, a proto společnosti velmi investují do vzdělání zaměstnanců po odborné části a zvyšování jejich kvalifikace. Tento benefit není výhodný nejen pro zaměstnance, který to má jako přidanou hodnotu ke kvalifikaci, ale i zaměstnavatel si přijde na své. V případě, že vzdělání je spojené s předmětem činnosti společnosti, je dané vzdělávání daňově uznatelné. Pokud nesouvisí s předmětem činnosti zaměstnavatel, ale i tak by ho chtěl daný zaměstnavatel využít, je možné ho uplatnit daňově uznatelným v případě, že je příspěvek na vzdělávání stanoven ve vnitřních předpisech společnosti. Jazykové kurzy jsou součástí tohoto benefitu a buď mohou být plně nebo částečně hrazeny zaměstnavatelem nebo součástí caterie (Klefer účetnictví, 2019).

Příspěvek na dopravu

V příspěvku může být zaměstnanci přispíváno na cestu do práce a to buď finanční, nebo nefinanční formou v podobě zajištění dopravy. Zaměstnavatel poté má daňově uznatelný náklad v případě, že veškeré náležitosti o daném bonusu jsou ujednány v kolektivní smlouvě nebo vnitřním předpisu společnosti. Protože se jedná o peněžní příspěvek, musí být zahrnut do daňového základku a základu pro výpočet sociálního a zdravotního pojistného. Stanovená výše benefitu je dána právě vnitřními předpisy společnosti (Macháček, 2017).

2.2.2 Pracovní nástroje využívané i k soukromým účelům

Automobil a karta na pohonné hmoty

Automobil jako jeden z nástrojů může být poskytnut zaměstnanci, který ho může využívat nejen k pracovním, ale i soukromým účelům. Pro zaměstnance tento benefit znamená využívání vozidla jako nepeněžní příjem. Tento příjem podléhá zdanění, ale ne odvodům sociálního a zdravotního pojištění. Zaměstnanci je každý měsíc odečtena částka za užití vozidla 1 % z kupní ceny vozidla, tato částka musí být větší než 1000 Kč.

Pohonné hmoty užívané k pracovním účelům jsou daňově uznatelné pro zaměstnavatele, ale z pohledu soukromých pohonných hmot to tak není, pouze v případě ustanovení v kolektivní smlouvě zaměstnavatele.

Zapůjčení pracovních prostředků

Pracovní prostředky se jedná primárně o notebook, mobilní telefon a tablet, který mohou zaměstnanci využívat i k soukromým účelům. Veškeré tyto benefity pro zaměstnance musí být součástí kolektivní smlouvy anebo součástí vnitřního předpisu. Protože bez souhlasu nemůžou zaměstnanci tyto pracovní prostředky využívat. V tomto případě je pro zaměstnavatele tento náklad daňově uznatelný (Macháček, 2010)

Příspěvek na bydlení nebo oblečení

Pro zaměstnance je příspěvek na bydlení nebo zařízení bydlení jedním z velkých benefitů. Tyto benefity jsou nejčastěji poskytovány zaměstnancům, kteří se relokují na pracovní pozici do jiného města. V rámci české legislativy to pro zaměstnavatele znamená, že příspěvek na bydlení může být do výše 3 500,- Kč, aby nepodléhal zdanění. Nad tuto částku poté musí být nejen zdaněno daní z příjmu, ale i musí být odvedeny i pojistné odvody (Andrlík, Bobčíková, 2017).

2.2.3 Benefity personální a sociální povahy

Příspěvek na penzijní připojištění

Výhodou pro zaměstnance je, že při penzijním připojištění anebo soukromým pojištění je pro ně někdy mnohem výhodnější než navýšení fixní mzdy ze strany zaměstnavatele a zároveň i pro zaměstnavatele je mnohem efektivnější a ekonomicky přijatelnější viz příklad níže dle Macháčka (2010).

Možnost úhrady doplňkového penzijního pojištění ze stran zaměstnavatele je dobrovolná a není nikterak regulovaná. V průměru přispívá zaměstnavatel zhruba 500 Kč. Za měsíc, ale státní podpora se nevztahuje na příspěvek od zaměstnavatele. Nejčastěji se setkáváme na formu hrazení penzijního pojištění formou procenta z fixní hrubé mzdy. (Příspěvky v roce 2020, 2020).

Pokud si penzijní připojištění hradí i zaměstnanec, má možnost si ponížit základ daně ve zdaňovacím období dle smlouvy mezi poplatníkem a poskytovatelem penzijního pojištění. Odečtená částka se rovná velikosti částky, kterou si zaplatil sám poplatník (zaměstnanec) se státním příspěvkem snížený o 6 000 Kč, kde maximum je 12 000 Kč za zdaňovací období. Tento odpočet je možné si udělat buď v rámci ročního zúčtování daně, nebo v rámci daňového přiznání (Macháček, 2010).

Příspěvek na soukromé pojištění

Platí obdobné podmínky jako v případě příspěvku na penzijní připojištění, kde podmínkou je splnění následujících podmínek, jako jsou: uzavření a nevypršení smlouvy na 60 měsíců a zároveň ne dříve než poplatník (zaměstnanec) dosáhne věku 60 let. Maximální částka odpočtu je stejná jako v případě penzijního připojištění. (Macháček, 2010).

Příspěvky při významných událostech

Většina společností disponuje i tímto benefitem, který je běžný za určité období, které zaměstnanec odpracuje ve společnosti, bývá to většinou při pracovním výročí 20 a každých dalších 5 let, při prvním odchodu do starobního nebo invalidního důchodu. Kromě toho, že zaměstnavatel chce ukázat zaměstnanci, jak i ho váží za veškerou odvedenou práci i ze strany zákoníku práce a zvýhodněné odpočty ze strany účetnictví. V rámci těchto jubileí jsou pro zaměstnance osvobozeny při celkové výši 2 000 Kč za rok (Kout, Líbal, 2017).

Příspěvek na kulturu, sportovní aktivitu rekreaci

Benefity, které se týkají volnočasových aktivit, bývají velmi oblíbené a rozšířené ve společnostech, zahrnuje se do nich i Multisport karta, která je určena zaměstnancům na sportovní vyžití a buď může být plně, částečně nebo vůbec hrazená za strany zaměstnavatele, ten si může zadat pouze 50% daňově uznatelných nákladů. Benefit v tomto případě je, že multisportkarty mohou zaměstnanci mít, protože jinak než přes zaměstnavatele se sehnat nedá. Zároveň je možnost získání jedny karty navíc za plnou cenu pro osobu navíc. Dále tyto příspěvky mohou být součástí cafeteria systému.

Může se jednat o:

- Využití zdravotního, léčebného, hygienického, rekreačního zařízení. V rámci rekreačního zařízení je osvobozena od daně až 20 000 Kč za zdaňovací období.
- Příspěvek je možný využít i na mateřské školky, sportovní zařízení, knihovny a příspěvek na tištěné knihy také (Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu)

Zvýhodněné podnikové nákupy

Pokud jsou v předmětu podnikání zaměstnavatele služby anebo produkty, které může využívat i zaměstnanec a je mu poskytnut benefit mít tyto služby nebo produkty se slevou nebo úplně zdarma. V tomto případě to nemá pro zaměstnavatele žádný daňový dopad a na straně zaměstnance by se měl uvádět jako nepeněžní příjem, který podléhá dani ze závislé činnosti a odvodu na pojistném.

2.2.4 Nejvíce používané benefity

Veškeré benefity ve společnosti musí být stanoveny v kolektivních smlouvách anebo vnitřních předpisech společnosti. Výhodou pro zaměstnavatele, že benefity jsou daňově zvýhodněné a v některých případech i daňově zvýhodněné pro zaměstnance. Níže je v tabulce je výčet nejvíce používaných benefity na našem území. (Hauzarová, 2017).

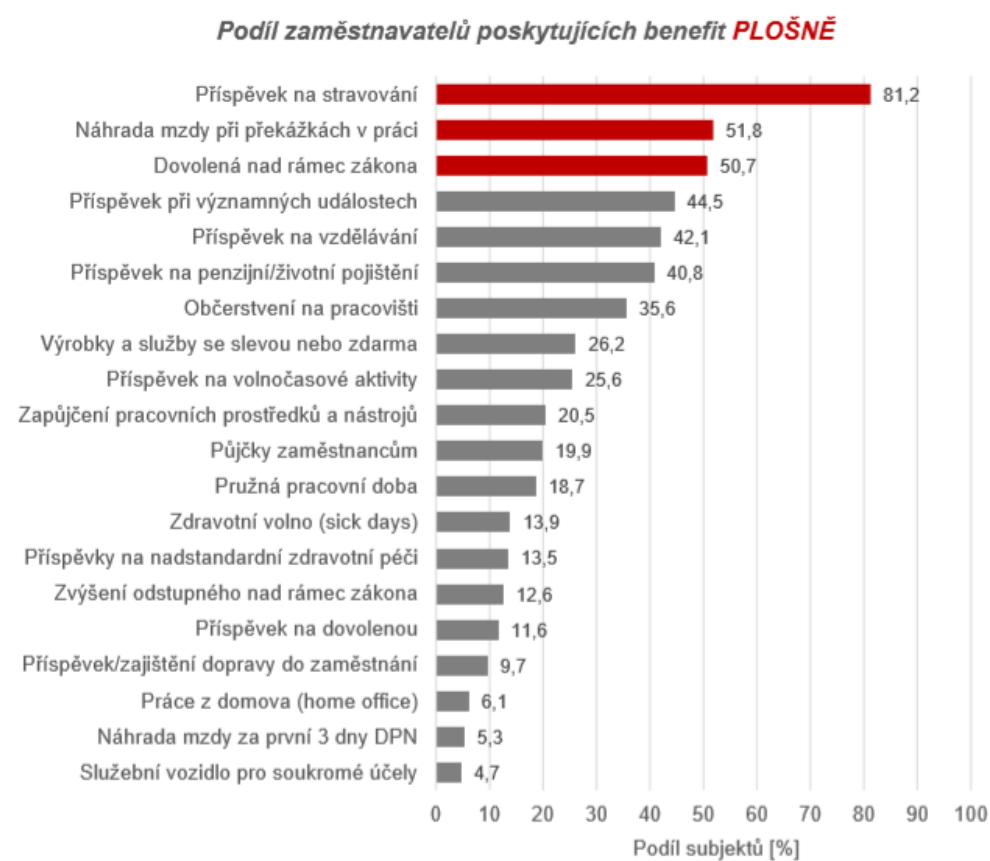
Tabulka 1: Nejčastější benefity ve společnosti

1.	Stravenky
2.	Příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění
3.	Dovolená navíc nebo tzv. sick day
4.	Vzdělávání zaměstnanců
5.	Příspěvek na kulturu, sport, rekreaci
6.	Příspěvek na dopravu
7.	Služební automobil i pro soukromé účely
8.	Půjčka od zaměstnavatele
9.	Pružná pracovní doba
10.	Home office
11.	Ostatní – příspěvek na očkování, 13. a 14. plat, vitamínové balíčky, akciové programy, mobilní telefon pro soukromé účely, příspěvek na lékařské prohlídky mimo pracovní dobu, firemní školka

Zdroj: Hauzarová, 2017

Společnost Trexima, se zapojila do projektu BENEFITY, aby zjistila, jaké benefity společnosti využívají, a které jsou ty nejčastější. Tento průzkum byl vytvořen v roce 2016 a bylo zde zjišťováno více než 21 benefitů. Níže v grafu je výsledek nejoblíbenějších benefitů za rok 2016 u zaměstnavatelů, který je dán plošně a ne jen vybraným zaměstnancům.

Obrázek 4: Nejčastěji využívané benefity ve společnostech dle průzkumu Trexima v roce 2016



Zdroj: ČMKOS, 2016

Mezi nejčastější poskytované benefity je stále stravování, který je poté více specifikován níže v podkapitole Stravenky. Většina společností se snaží své zaměstnance hýčkat a z daného průzkumu vyplývá, že většina zaměstnanců poskytuje svým zaměstnancům minimálně jeden benefit, ale v průměru se dané společnosti zaměřují na minimálně 8 benefitů. Co se týče benefitů jako služební automobil pro soukromé účely, tento benefit je dávám jen někomu, kdo daný nástroj potřebuje každodenně k pracovnímu výkonu. Další poznatek, který už v dnešní době je odlišný, je práce z domova a využívání tzv. Home office. V rámci tohoto šetření tuto skutečnost mohli všichni zaměstnanci jen 6% ze všech dotazovaných. Toto kritérium už není aktuální, protože společnosti se musely přizpůsobit aktuální situaci a veškerou práci přesunout na pracoviště. (ČMKOS, 2016).

V aktuální situaci ne všechny firmy jsou v 100 % provozu a mnoho kancelářských celků a budov zeje prázdnotou, společnosti buď se rozhodly úplně pracovat s domova, nebo mají pružný systém procentuální kapacity docházky, nastavené dny, kdy mohou jít do společnosti pracovat anebo zcela pracovat z kanceláře.

Bohužel kvůli novým opatřením, které by měli přijít v platnost s nošením roušek ve vnitřních objektech dle kritérií se spousta společností nežene do 100% fungování z kanceláří, ale naopak možnost Home office hojně využívají (vláda České republiky, 2020).

2.2.5 Současné trendy v poskytování benefitů

Aktuální trendy se odvíjí od celkové situace v naší ekonomice, stále více věcí je ovládáno technologiemi, a proto by i zaměstnanecké benefity se měly tomu přizpůsobit a zároveň přinést zlepšení a inovaci i do této kategorie. Změna trendu v benefitech je i nástupem Generace Y a Generace Z, která má úplně jiný přístup k práci a společnosti by se měly přizpůsobit novým trendům.

Byl vypracován výzkum společností SHRM (2019), který popisuje, jaké jsou novinky v této oblasti a jaké benefity společnosti nabízí, jako jsou zdraví, wellness, dovolené, flexibilita, kariérního růstu, investování do důchodu a další benefity. Tyto benefity se neustále zvyšují ve společnostech, a to až o 20% oproti roku 2018. V rámci světového měřítka stále zdravotní péče a služby s nimi spojenými se berou jako nejvíce využívaný benefit, který díky aktuální situaci s pandemií bude mít ještě v budoucnu větší nárůst, a zaměstnavatelé je budou více podporovat. Tohoto výzkumu se zúčastnilo více než 300 000 respondentů na území USA

Aktuální trendy dle SHRM (2019)

- **Zdravotní péče** – benefit pro specifické zdravotní služby (bariatrické operace, alternativní medicína), další pojištění ve zdravotní sféře – pojištění proti smrti, pojištění pro mazlíčky, pojištění na auto, telemedicína, proplácení nákladů spojené s narozením dítěte.
- **Investování do zaměstnanců** – jedná se například o důchodový plán a investice do budoucna, investice do vzdělávání (platba školného, asistence u půjček na školení), finanční služby zdarma pro zaměstnance, charitativní projekty
- **Rodinné a wellness benefity** – podpora matek na mateřské dovolené, asistence starším rodilým příslušníkům anebo dětem, osobní kouč, pracovní místo s polohovacími stoly při kterých se může i stát, místnosti pro matky s dětmi
- **Mentální zdraví** – meditace, jógu, masáže a veškerá cvičení, která redukuje stres, odpočinková místnost, školení komunikace, mediátora pro zaměstnance, školení time managementu

- **Dovolená a flexibilní pracovní doba** – neomezená dovolená, placená mateřská dovolená a otcovská
- **Programy** – placená účast na dobrovolných akcích, pet friendly kanceláře, týmové sportovní aktivity

Dle Tennille (2020) se zavádí i nový benefit pro zaměstnance, a to **PVTO „Paid Volunteer Time Off“** neomezeně. Jedná se o benefit, který může daný zaměstnanec využít k nějaké dobrovolné činnosti. Protože v dnešní době spousta lidí se zajímají o sociální ale i environmentální stránku společnosti a je teď trendem tímto směrem jít, tento benefit pomáhá zaměstnancům jít tomuto směru naproti. Zaměstnanec si může vybrat neomezeně čas ve své pracovní době právě na tyto akce. Je důležitá otázka, jak daný benefit implementovat správně do společnosti, aby bylo předcházeno veškerým právním problémům.

Dle společnosti Deloitte (2020) bylo důležité si uvědomit v rámci doby pandemie, že lidský kapitál je velmi důležitý pro společnost a každý zaměstnanec by si měl být vědom hodnoty, kterou vnáší do společnosti. Různé trendy se díky této době implementovalo do společností velmi rychle a zároveň díky digitalizaci a virtuální spolupráci objevujeme nový svět vhodných benefitů pro zaměstnance a bude se opírat o pilíře zmíněné výše. Primárně se bude jednat o:

- Flexibilita v rámci práce – možnost pracovat odkudkoliv a jakoukoliv hodinu, který si zaměstnanec zvolí, aby mohl splňovat své pracovní povinnosti
- Programy na podporu fyzického a mentálního zdraví
- Osobní přístup ve vzdělávání zaměstnanců a manažerské rozvojové programy

V rámci České republiky se trendy v oblasti benefitů poměrně rychle mění, protože společnosti se snaží nalákat své uchazeče různými způsoby. Mnoho zdrojů uvádí home office jako jeden z netradičních trendů benefitů. V tuto aktuální situaci je zřejmě Home office jeden z nejčastějších benefitů, i když spousta zaměstnanců to bere jako samozřejmost. Kromě zmíněných trendů výše je ještě jeden trend v oblasti benefitů a to sabbatical nebo celoroční dovolená.

Sabatibatical den

Neboli celoroční dovolená se využívá pro zaměstnance, kteří mají odpracovanou určitou délku ve společnosti a potřebují načerpat další energii. Tato celoroční dovolená je velmi výhodná jak na straně zaměstnavatel, tak na straně zaměstnance. Díky této roční pauze může pomoc zaměstnanci se vrátit zase zpátky do pracovního procesu. Sabbatical může být i částečně nebo plně hrazený ze strany zaměstnavatele, ale je to pouze na uvážení společností, jak daný bonus chtějí svým zaměstnancům nabídnout. Benefitem je možnost odejít ze společnosti na určitou dobu a možnost se po této době vrátit na stejnou pozici.

Výhody:

- Snižování stresu
- Zvýšení psychické pohody – to vede ke zvýšené energii, více znalostí, a o má poté velký přínos pro společnost
- Zlepšení zdravotní stránky – pro společnost to má velmi dobrý vliv a to hlavně na ostatní kolegy, snížení absencí v podobě nemocí, zvýšená produktivita
- Zvýšení brandingu společnosti jako takové (Verlinden, 2020).

2.3 Situace na Life Science trhu práce

V rámci České republiky máme aktuálně velmi nízkou nezaměstnanost oproti jiným státům v rámci Evropské unie. Aktuálně dle Českého statistického úřadu je nezaměstnanost v České republice 2,7 % měřená v období 07/2020 a je očištěna o sezónní výkyvy, dále HDP se nám v druhém kvartálu roku 2020 snížilo o 11 %, a to nám posiluje větší poptávku po pracovních místech než je aktuální nabídka (Český statistický úřad, 2020).

Firmy hlásí problémy s náborem, protože v současné době je zaznamenáno více volných pracovních míst než nezaměstnaní lidé. Asi 16,7 % firem v sektoru služeb (HAYS Globální index dovedností, 2019).

Kandidáti stále vedou trh práce, ne však tolik jako v předchozích letech. Společnosti vítá juniorní kandidáty zejména v oblasti servisních techniků. V případě jiných rolí, jako je prodej nebo marketing, preferují zaměstnavatelé zkušenější kandidáty.

V souvislosti s náročnou situací na trhu práce, zdravotnické společnosti zavádějí hybridní funkce. Specificky se jedná například o fúzi prodejních a marketingových aktivit do jedné role zvané „komerční“. Se stejnou situací se setkává také segment lékařství a laboratoře. Lze pozorovat souvislost například v případě prodejních a servisních, či technických aktivit. Z hlediska marketingu je disciplína online a offline aktivit spojena do jedné tak zvané „vícekanálové“ role.

Společnosti v oblasti přírodních věd v Čechách a na Slovensku jsou dělené nejen dle odborností, rozlišují se také podle regionů a rozsahu činností (HAYS Globální index dovedností, 2019).

Trh práce pocítuje tlak na mzdy ve vysoce kvalifikovaných profesích. Růst mezd v profesích s nízkou kvalifikací rovněž předstihl vysoce kvalifikovaná povolání s ejnižším růstem v manažerských funkcích. Pokud jde o mzdy, vidíme agresivnější rostoucí trend v oblastech zdravotnictví, techniky a farmakovigilance, kde se mzdy zaměstnanců zlepšily o více než 10 %. Jedním z důvodů zvýšení mezd je již zmíněné rozšíření agendy pracovních sil a změny ve strukturálních organizacích. (HAYS Mzdový průzkum, 2019).

3 Cíl a metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je analyzovat a zhodnotit systém odměňování zaměstnanců u vybraných podniků ve farmaceutickém průmyslu a navržení možných alternativ. Pro porovnávání mezd bylo vybrány dvě pracovní pozice, a to obchodní reprezentant a servisní technik, pro které se dané mzdový průzkum vytvářel. Dále byla vybrána pouze jedna skupina společností, pro které byla navržena zlepšení v oblasti celkového odměňování zaměstnanců ve společnosti.

3.2 Metodika práce

Pro porovnávání mezd byly vybrány dvě pracovní pozice (obchodní reprezentant a servisní technik). Výzkum byl zaměřen na společnosti sídlící v Praze a zabývající se prodejem nebo distribucí zdravotnické techniky. Dle Českého statistického úřadu (2020) bylo zjištěno, že společnosti zabývající se činností podle kódu CZ NACE 46460 – "Velkoobchod s farmaceutickými výrobky" je se sídlem v Praze 328, které se zabývají farmaceutickým průmyslem a výrobou zdravotnických zařízení. Celkově tedy se nachází společností se sídlem v Praze 99, osloveno jich bylo 72 firem a 15 firem bylo schopné předložit relevantní informace, které pomohly ke mzdovému průzkumu a k vytvoření představy o bonusové a benefiční struktuře na poli farmaceutického průmyslu v tomto odvětví pro dané pracovní pozice. Dále se na praktické části využily i sesbíraná data během skoro 2letého působení v personální poradenské společnosti, kde za celý rok se pracovalo na 216 pracovních pozic a z pohovorováno bylo přes 1440 uchazečů (z toho 15 % (216) bylo servisních techniků, 60 % (864) *Sales representative* a zbytek se jednalo o pozice *Product Manager*, *Sales Manager*, *Account Manager* anebo *Tender Manager*) o zaměstnání v oboru „*Medical devices*“, kteří přinesl velký přínos pro tuto praktickou část výzkumu.

Hlubkové rozhovory s představiteli společností se uskutečnily na konci roku 2019 a během prvního pololetí roku 2020 a jejich data byla použita, interpretována a porovnána do mzdového průzkumu v rámci farmaceutického trhu v České republice. Tyto data nejsou očištěna o změnu, která nastala s netradiční situací v březnu – Covid-19, kde společnosti musely přistoupit i ke snižování nákladů, a tudíž i ke krátkodobému výpadku některých benefitů pro zaměstnance, snižování úvazku nebo k úplnému

propouštění zaměstnanců. Všechny dotazované společnosti tento výpadek berou jako krátkodobý a celková benefitní struktura zůstane nezměněná. Na daný mzdový průzkum bylo 15 dotazovaných společností rozděleno do 2 kategorií, a to podle zaměření. 1. kategorie je zaměřena na společnosti, které se zabývají zdravotnickou technikou, a to spotřebním materiálem nebo přístroji na sály, dále rozdělena do dvou podskupin 1a. výrobní a 1. b distribuční společnosti. Druhou skupinu tvoří velmi malá skupina společností, které se v rámci Life Science segmentu pohybují na poli klinické diagnostiky, a to v rámci mikrobiologie, molekulární biologie, virologie, hematologie.

V rámci výzkumu se využila sesbíraná data k porovnání situace v rámci společností v oblasti zdravotnických prostředků a připravení doporučení na zlepšení odměňování zaměstnanců. Na konci praktické části je vytvořen návrh na zlepšení situace pro skupinu distribučních společností, který byl na základě výzkumu vybrán jako nejméně konkurenceschopný.

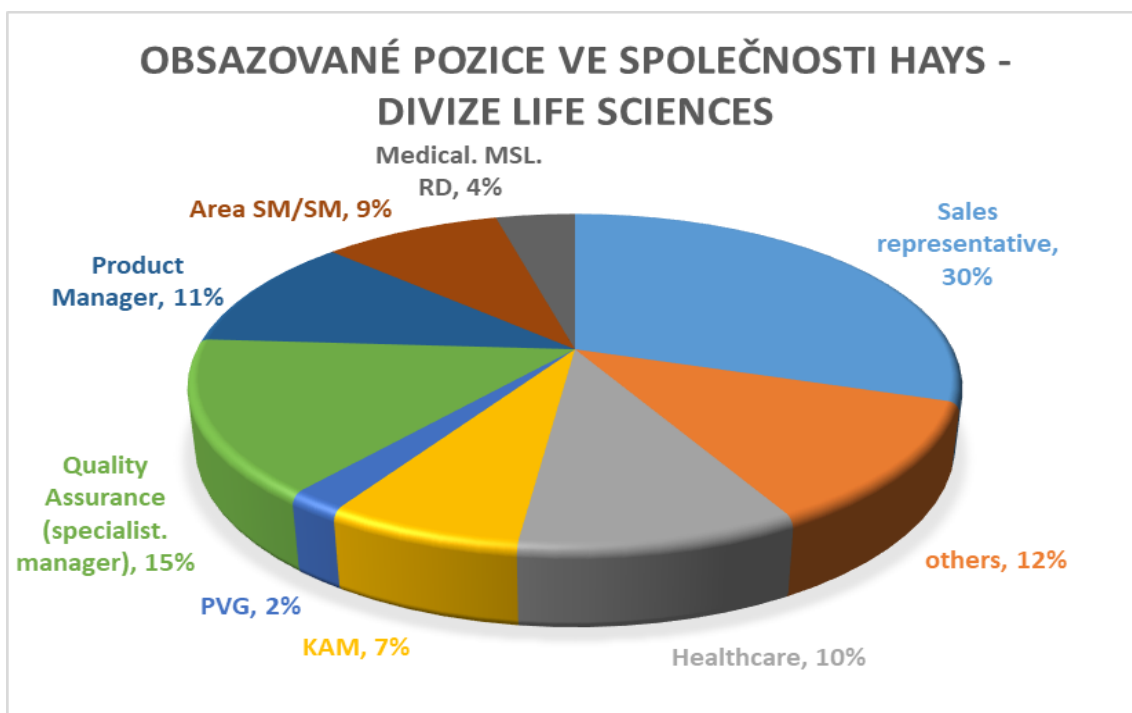
4 Vlastní práce

4.1 Představení

Mzdový průzkum se zaměřil na analýzu mzdových požadavků dle seniority pozic obchodních reprezentantů a servisního technika v oblasti zdravotnických zařízení a technologií pro společnosti a benefitů, které mají sídlo v Praze. Pozice obchodního reprezentanta byla vybrána proto, že je to nejčastěji obsazovaná pozice a zaměřených na zdravotnická zařízení a patří k nejvíce flukтуаčním pozicím ve farmaceutickém průmyslu. Za poslední rok a půl, kde data jsou brána za období leden 2019 – do konce června 2020 bylo obsazováno do společností 45 pozic obchodního reprezentanta, kde důvodem hledání pozice se berou v potaz veškeré atributy, jako jsou odchod zaměstnance k jinému zaměstnavateli, a tudíž hledání vhodného kandidáta na zaplnění už vytvořeného head countu na dané pracovní místo, odchod zaměstnankyně na mateřskou dovolenou a hledání její náhrady anebo vytvoření úplně nové pracovní pozice, rozšíření týmu. Pozice servisního technika byla vybrána, protože v rámci zdravotnické techniky s touto pozicí hodně koresponduje a je nezbytně nutná pro core business daného odvětví.

Dle statistik, které byly poskytnuté personální společností HAYS za období od ledna 2019 do konce června 2020, byly obsazeny tyto pozice v divizi Life Sciences. Níže jsou zřejmé z grafu za fiskální rok společnosti HAYS (07/2019–06/2020), kde nejvíce obsazovanou pozicí je právě obchodní reprezentant a servisní technik s touto pozicí nejvíce souvisí. Z celkového počtu 45 pozic odpovídá obchodní pozice 30 % celkového počtu obsazovaných pozic ve společnosti HAYS. Ostatní pozice mají mnohem menší zastoupení.

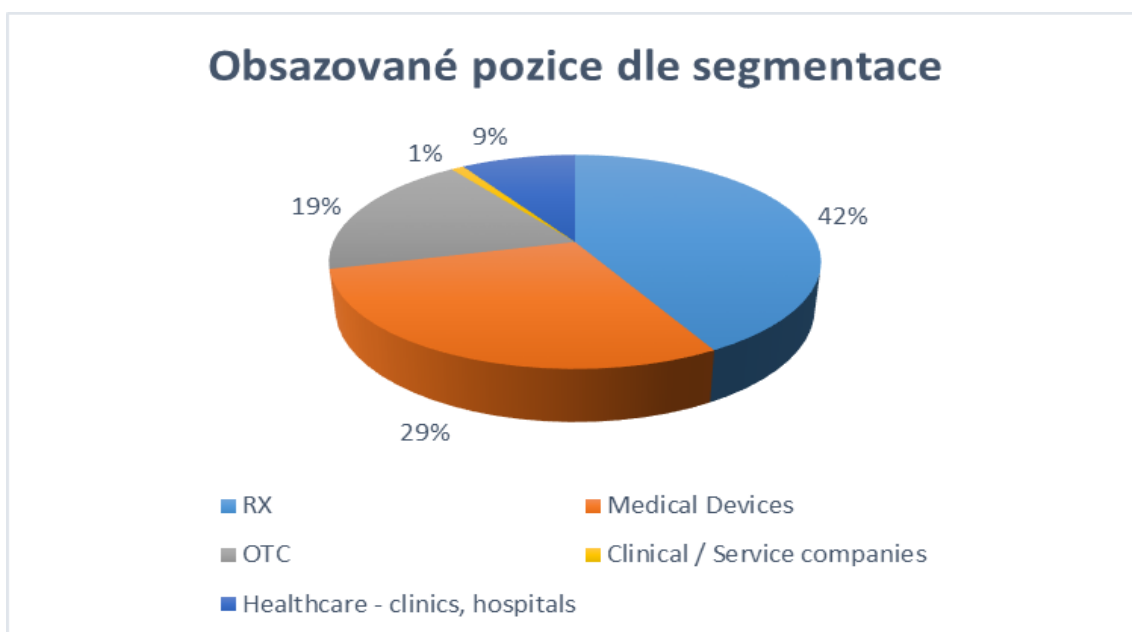
Graf 2: Nejčastěji obsazované pozice v personální agentuře HAYS za období 01/2019 do 06/2020



Zdroj: Data z interního systému One Touch, 2020

Další statistikou je, že ze 45 pozic sales representative právě 29 % odpovídá celkově obsazovaným pozicím v rámci pozic medical devices, který bylo druhým nejčastějším odpracovaným odvětvím ve společnosti HAYS.

Graf 3: Obsazované pozice ve společnosti HAYS – divize Life Sciences za období 01/2019 do 06/2020



Zdroj: Data z interního systému One Touch, 2020

Z tohoto důvodu se diplomová práce opírá právě o tyto pracovní pozice, protože s nimi má mnoho společností velký problém a kandidáti tam velmi fluktuují.

Na základě sesbíraných informací, mzdový průzkum přinesl rozsáhle informace a doporučení o aktuální situaci na farmaceutickém trhu u následujících pozic, interní zaměstnanecké podmínky u společností a cílené informace a rady ohledně nabírání a udržování zaměstnanců.

Mzdový průzkum obsahuje následující data:

- Přímé informace od společností rozdělené dle odvětví
- Mzdový průzkum
- Statistiky dle sesbíraných dat
- Informace od kandidátů z trhu práce, kteří pracují ve farmaceutickém průmyslu na poli zdravotnických zařízení
- Návrhy a doporučení na zlepšení situace

Cíle diplomové práce je zjištění, jak se dané společnosti v oblasti mezd a benefitů pohybují na trhu a následně implementovat návrhy a doporučení, kde daná skupina společností má nedostatky. V rámci návrhu na doporučení se vybere pouze jedna skupina společností, která v porovnání má největší problémy právě s benefity pro zaměstnance. Díky těmto návrhům se může zvýšit povědomí a branding společnosti, což povede k zvýšení udržení stávajících zaměstnanců a zároveň zlepšit atraktivnost pro nové potenciální zaměstnance. Pro každou společnost je velmi nákladné si daného zaměstnance vychovat, a poté je problém, když po náročném zaškolení a navázaných vztazích s kolegy tak partnery společnosti, daný zaměstnanec ze společnosti odejde a celý proces začne nanovo. Tato diplomová práce se snaží tyto kroky eliminovat a zlepšit dané prostředí i pro stávající zaměstnance.

4.2 Představení společností

Níže byly vybrány společnosti, které se porovnávají na základě jejich konkurenceschopnosti na českém trhu v oblasti zdravotnického zařízení. Společnosti byly rozděleny do 2 skupin, a to spotřební materiál & zdravotní přístroje a klinická diagnostika. Toto rozdělení bylo určeno dle zvyklostí trhu v závislosti na specifika jednotlivých skupin. Hlavním důvodem tohoto dělení je, že každá výše zmíněná skupina je orientována na odlišný trh a cílovou skupinu zákazníků. Dále také volí jiné obchodní, marketingové a odborně-technické nástroje pro výkon činnosti.

První skupina – společnosti zaměřené na zdravotní techniku

Do první skupiny byly zařazené společnosti, které se zabývají primárně výrobou a distribucí zdravotní techniky, od spotřebního materiálu až po moderní přístroje. Dále tato skupina byla rozdělena na 2 podskupiny, a to na: výrobní společnosti a na distribuční společnosti. Na základě hloubkových rozhovorů bylo zjištěno, že distribuční společnosti mají o mnoho horší benefitní systém, ale naopak využívají jinou bonusovou strukturu, to vede k jinému výběru potenciálních kandidátů. Oproti druhé skupině firem, která je zaměřená na klinickou diagnostiku, obchodní zástupci v těchto firmách musí cílit na vedení nemocnic, univerzity a laboratoře, a to jak státních, tak soukromých. Jedná se o obchod, který je v poměru s první skupinou náročnější na odbornou část, delší doba trvání, některé projekty trvají i 2-3 roky a nejsou tolik kladeny důrazy na výběrová řízení. Většina přístrojů, které se v této skupině prodávají, jsou určeny buď k přímému prodeji anebo jinou formou spolupráce, jako je například leasing. Důvodem využití jiné formy spolupráce jsou vysoké náklady na přístroje do laboratoří, proto i požadavky na kandidáty jsou přísnější a je vždy potřeba vysokoškolského vzdělání.

V rámci první 1. a. Skupiny (viz níže), která je zaměřena na distribuční společnosti, byla získána data od 5 společností Adyton, Hospimed, BTL Medical Technologies, Promedica a Terumo. Oproti výrobním společnostem mají distribuční společnosti menší počet zaměstnanců a plošší organizační strukturu. Informace ohledně mzdových požadavků, požadavků na kandidáta, bonusové struktury a benefitů byly zjištěné primárně od HR Managerů, HR Business Partnerů, od Head of Talent Acquisition Manager anebo Generálních ředitelů. V České republice lze pozorovat u menších společností absenci personálního oddělení, což vede k využívání personálních agentur pro obsazování jednotlivých volných míst. Při této formě podnikání je nutné proto

zvážit zejména finanční náročnost této spolupráce, která je oproti standardnímu procesu interního personálního, podstatně vyšší. Výhody spolupráce s agenturou mohou být právě v garantované odbornosti kandidátů, rychlosti a kvalitě provedení nábory samotného.

Veškerá obecná data jsou brána z účetních uzávěrek společností z roku 2018, protože za rok 2019 nebyla ještě veškerá data k dispozici.

1. skupina podskupina a)

Distribuční společnosti zaměřené na spotřební materiál a zdravotní přístroje. V dané tabulce je shrnutí základních charakteristik daných společností. Představení společností je poté dáno u každé společnosti zvlášť.

Tabulka 2: Obecné informace distribučních společností

Společnosti	Rok založení	Obrat	Produkty
	Počet zaměstnanců	Čistý zisk	
Adyton	1992	231 mil. Kč	Kardiologie, neurochirurgie, ortopedie, dermatologie, plastická a estetická chirurgie, urologie
	24	6,8 mil. Kč	
Hospimed	1990	401,2 mil. Kč	Servis a instalace operačních oborů, vybavení sálů, laparoskopické portfolio, endoskopie, elektrokoagulace, neuromonitarizace,
	45	15,3 mil. Kč	
B.T.L Medical Technologies.	1993	296,4 mil. Kč	Fyzioterapie, ortopedie, kardiologie, estetická medicína, kompletní řešení pro sport
	96	52,5 mil. Kč	
Promedica	1991	2,6 mld. Kč	dezinfekce, léčba ran, intervenční kardiologie a radiologie, katetry, operační sety a oblečení, ortopedické portfolio, výživa a roztoky
	220	15,5 mil. Kč	
Terumo	1991	423 mil. Kč	Krevní procesy – připravení krve na transplantaci, výroba jehel, stříkaček,
	3	10 mil. Kč	

Zdroj: Data z účetních uzávěrek, 2018

1. skupina podskupina b)

Druhou podskupinou jsou výrobní společnosti, kde v následující tabulce je jejich shrnutí.

Tabulka 3: Obecné informace o výrobních společnostích

Společnosti	Založení v ČR		Obrat	Produkty
	Počet zaměstnanců		Čistý zisk	
Johnson & Johnson, s.r.o.	1991		2,9 mld. Kč	chirurgie, kardiovaskulární techniky, ortopedie, traumatologie, sportovní lékařství, estetická medicína a oftalmologie
		235	53 mil. Kč	
Baxter Czech spol. s.r.o.	1993		645 mil. Kč	dialyzační zařízení, enterální tak parenterální výživa, moderní inhalační anestetika.
		48	16 mil. Kč	
Medtronic Czechia s.r.o.	1995		1,4 mld. Kč	Produkty na onemocnění cukrovky, obezity, rakoviny a srdeční choroby, restorativní terapie a minimální invazivní terapie
		148	28 mil. Kč	
Fresenius Kabi	1997		1,4 mld. Kč	dialyzačních stanic, infuzních terapií a klinické výživy
		138	26 mil. Kč	
Edwards Life Sciences	2002		385 mil. Kč	zdravotní prostředky v rámci srdečního onemocnění a kritické péče
		168	8 mil. Kč	
B. Braun Medical s.r.o.	1993		2 mld. Kč	zdravotnické prostředky, technologie a vybavení na operační sály, dialyzační léčba
		900	56 mil. Kč	

Zdroj: Data z výročních zpráv společností, 2018

Druhá skupina společností zaměřené na klinickou diagnostiku

Do této skupiny jsou zařazené společnosti zabývající se klinickou diagnostikou. Oproti předchozím skupině se jedná o úplně odlišný druh obchodu, kromě přístrojů na klinickou diagnostiku, se prodávají i Life Science objekty. Hlavními klienty jsou vědecké laboratoře, jak státní, tak soukromé a zároveň velké nemocnice, které těmito pracovišti disponují. Kandidáti na tyto pozice musí mít příslušné vysokoškolské vzdělání, které se týká buď mikrobiologie, molekulární biologie, přírodních věd anebo chemie. V rámci tohoto obchodu se jedná o velmi náročný a dlouhý proces, který je založen na bázi vztahového businessu, někdy může trvat i roku, než se dohodnou na podmínkách z důvodů ceny přístroje za kus, který se pohybuje v řádech milionů. Nejedná se o agresivní formu prodeje, ale spíše o předávání odborných informací odborné veřejnosti. V tomto odvětví spíše jedná o pronájem přístroje na leasing než na přímý prodej a většinou bývá placen dle velikosti pokusu, které se na daném přístroji udělá. Do této skupiny byly porovnávány společnosti, jako jsou Biomerieux, Biorad, Beckman Coulter, Biovendor a Roche (pouze odnož diagnostická část).

Tabulka 4: Obecné informace o výrobních společnostech

Společnosti	Založení v ČR	Počet zaměstnanců	Obrat	Čistý zisk
Biomerieux	1991	235	2,9 mld. Kč	53 mld. Kč
Biorad	1993	48	645 mil. Kč	16 mil. Kč
Beckman Coulter	2011	74	1,48 mil. Kč	41,3 mil. Kč
Roche	1997	138	1,4 mld. Kč	26 mil. Kč
Biovendor	2009	471	1,5 mld. Kč	87 mil. Kč

Zdroj: Data z výročních zpráv společností, 2018

4.3 Analýza mzdových sazeb

V rámci ohodnocení, benefitů a bonusové struktury se první kapitola opírá o porovnání fixní mzdy napříč pozicemi, do kterých společnosti byly rozděleny. Obecně jsou mzdy velkým tématem napříč společnostmi. Zaměstnancům se mzdy obvykle navyšují ročně o 2-3 % dle inflace, kterou mají ustanovenou v pracovní smlouvě. Níže jsou pozice obchodních reprezentantů rozdělení dle seniority. Při náboru nových zaměstnanců je velmi podstatné zjistit daný profil kandidáta, které dané společnosti očekávají. I přestože se společnosti zabývají stejným předmětem podnikání, každá společnost očekává jiný styl profilu do týmu.

V některých společnostech je velmi podstatné vzdělání, někde praxe a v některých se spíše očekává zajímavá osobnost, která by se jim hodila do týmu. V rámci náboru není vždy jednoduché tyto kandidáty najít. Oblast Life Sciences je úzce profilovaným odvětvím s poměrně stabilním množstvím specialistů a bez významného množství nezaměstnaných odborníků. Zaměstnavatel si v danou situaci musí zvolit, zda je ochoten a schopen vyčkávat na ideální profil nebo, zda půjde náborovou cestou kompromisu. Společnosti hledající nového kolegu se tedy leckdy musí uchýlit ke kompromisům, kdy například přijímají kandidáty s rizikem, že nebudou plně odpovídat osobnostním a či kvalifikačním předpokladům organizace. V případě vyčkávací náborové strategie je nutné přijmout fakt, že na správného kandidáta je nutno vyčkat leckdy i několik měsíců.

Je důležité podotknout, že většina společností nad 100 zaměstnanců hledá tyto kandidáty pomocí Talent Acquisition teamů, které mají na starosti pouze nábor do daných společností v rámci většího regionu jako CEE (střední a východní Evropa) nebo EMEA (Evropa, Blízký východ a Afrika). V případě menších společností mají agendu náboru pod sebou HR oddělení anebo jednatelé společností, kde ale na tuto agendu není tolik času jako je potřeba, a hlavně jejich možnosti kterými disponují je vystavení inzerátů a očekávání reakcí na ně anebo nabízejí zaměstnancům bonus za doporučení vhodného kandidáta do společnosti. Dost často tyto společnosti využívají služeb personálních agentur, protože jim dané zdroje nestačí a personální agentury disponují databází kandidátů a specializují se na aktivní oslovování kandidátů a nečekají na jejich aktivitu.

Pracovní požadavky na pracovní pozice

Nejdříve, než se budou porovnávat mzdy a benefity daných společností, je nutné si uvědomit, že velkým problémem v aktuální situaci nabírání nových kvalitních zaměstnanců velmi nepříznivá pro společnosti, a to díky netradiční situaci COVID-19, nemusí využívat personálních agentur, protože je spousta volných zaměstnanců k dispozici ihned, ale neodpovídají kvalitě. V rámci farmaceutického průmyslu je to odlišné, i přesto že je spousta volných kandidátů na pracovním trhu, tak v některých odvětvích mají problém sehnat kvalitní kandidáty. V aktuální situaci nechtějí kandidáti riskovat změnu, a proto upřednostní nespokojenost u stávajícího zaměstnavatele než smlouvu na dobu určitou a zkušební dobu u vysněné práce. Níže jsou vypsány požadavky společností na obě pozice a porovnání, zda dané společnosti tyto vlastnosti a dovednosti vyhledávají.

Servisní technik

Profil aktivit servisního technika ve společnostech

- Provádí technické služby pro zákazníky, implementuje aktivity na základě technických standardů
- Certifikovaný trenér pro produkty, na kterých bude zaměstnanec školit klienty v rámci nemocnic
- Silné analytické myšlení a schopnost aplikovat logické metody při identifikaci a řešení technických problémů.
- Vyžaduje vysokou úroveň organizačních schopností a rychle se adaptovat do dané situace
- Odpovědnost za administrativní úkoly v terénu
- Schopnost provádět fyzické požadavky dané práce, včetně aplikace zařízení

Požadavky na servisního technika:

- Specializované nebo úplné technicky zaměřené středoškolského nebo vysokoškolského vzdělávání
- Platné osvědčení podle vyhlášky 50/1978 Sb., alespoň § 6 odst. 5
- Znalost techniky a elektrotechniky se zdravotními produkty

- Manuální a technické dovednosti
- Angličtina min. na levelu B2
- Řidičský průkaz B
- Příjemné chování a dobré komunikační schopnosti
- Týmový duch
- Dobré PC dovednosti (Word a Excel)
- Orientace v technické dokumentaci, normách, zákonech

To jsou požadavky na každého zaměstnance, který pracuje u analyzovaných distribučních společností. Společnosti B.T.L. Medical Technologies, Hospimed a Promedica nemají požadavky na angličtinu level B2, ale může nižší. Jedinný požadavek je, aby zvládli náročné školení u výrobce v anglickém jazyce. Zároveň Promedica nepotřebuje od zaměstnanců orientaci v technické dokumentaci a novelách, protože to mohou zaškolit.

U výrobních společností jsou požadavky volnější, protože mají větší týmy a dobré zaškolovací metody. Medtronic a Fresenius Kabi nepotřebují znalost techniky a elektrotechniky se zdravotními produkty, ale s jakýkoliv jinými produkty a praxí v technickém nebo zdravotnické společnosti. Zároveň všechny výrobní společnosti kromě Baxteru nepotřebují úplně týmové ducha, protože tato pozice pracuje individuálně a každý má určité portfolio klientů.

Naopak u společností zaměřené na klinickou diagnostiku je zapotřebí, aby každý zaměstnanec od začátku měl povědomí ve všech oblastech, protože jejich produkty jsou velmi komplikované a vysoké kvality a jejich klienti (laboratoře) potřebují profesionální přístup.

Obchodní reprezentant

Profil obchodního konzultanta ve společnostech

- Navazuje kontakty a dlouhodobě spolupracovat s KOL^{2*}
- Vytvářet semináře pro KOL skupiny
- Vyhledávat příležitosti v rámci business
- Vytváření cenotvorb a příprava tendrů
- Účastnit se kongresů a školení v zahraničí

Požadavky na obchodního zástupce:

- Anglický jazyk min. B2
- Praxe v oboru v oblasti medical devices
- Vysokoškolské vzdělání zaměřené na přírodní vědy/zdravotnictví
- Zájem o nové akvizice
- Znalost MS Office – zejména Word, Excel, PowerPoint
- Prodejní dovednosti a prodejní techniky

V rámci všech společností je velké téma vzdělání, pro obchodní zástupce v klinické diagnostice je velmi podstatné toto vzdělání, a to hlavně v oblasti biochemiky, biologie, klinické diagnostiky, apod. Další podmínka je angličtina, kterou potřebují nejen na školení, na konferencích a veletrzích a v interní komunikaci ve společnosti.

Co se týče praxe v oblasti medical devices, to je sice výhodou, ale ne podmínkou. Vybrané společnosti v klinické diagnostice očekávají zkušenost se zdravotnickým zařízením v rámci in vitro diagnostiky.

Dalším požadavkem pro Hospimed a Adyton je technická dovednost a zájem o akviziční obchod.

² KOL = Key Opinion Leader = jedná se o rozhodující pozice v rámci business. Patří mezi ně lékaři, primáři, hlavní zdravotní sestry, ekonomický náměstky, referenti, generální ředitelé, vedoucí laboratoř apod. (Strategy INC., 2020).

4.4 Analýza mzdových podmínek a bonusová struktura

4.4.1 Servisní technik

Nastavení úrovně seniority:

- Junior – 1-5 let v terénu
- Specialista – 5-10 let v terénu
- Senior v oboru více než 10 let

Bonusová struktura

Každá pracovní pozice ve vybraných společnostech, ale není pouze na základě fixní hrubé mzdy, dalším ohodnocením a motivací zaměstnanců je bonusová struktura. Nejvíce se objevuje bonusová struktura od 15 % - 25 % z roční mzdy, která je vyplácena kvartálně. Tento model mají primárně společnosti výrobního charakteru a společnosti, které se zabývají klinickou diagnostikou. Distribuční společnosti bonus servisním technikům vyplácí primárně ročně a dělat podobnou hodnotu 15 % - 25 % z ročního platu. Bonusová struktura je závislá na splnění KPI's dané společnosti, které má každý zaměstnanec jasně daný a odsouhlasený na základě interních směrnic dané společnosti. V rámci porovnávání bonusové struktury nejhůře dopadla společnost Terumo, která má pouze jedno pásmo fixní mzdy a není možné se tedy finančně posouvat. Bohužel to může dělat společnost v rámci ostatních společností velmi neatraktivní a potenciální kandidáti nemusí mít vidinu kariérního růstu ani velkou motivaci pro dlouhodobou spolupráci.

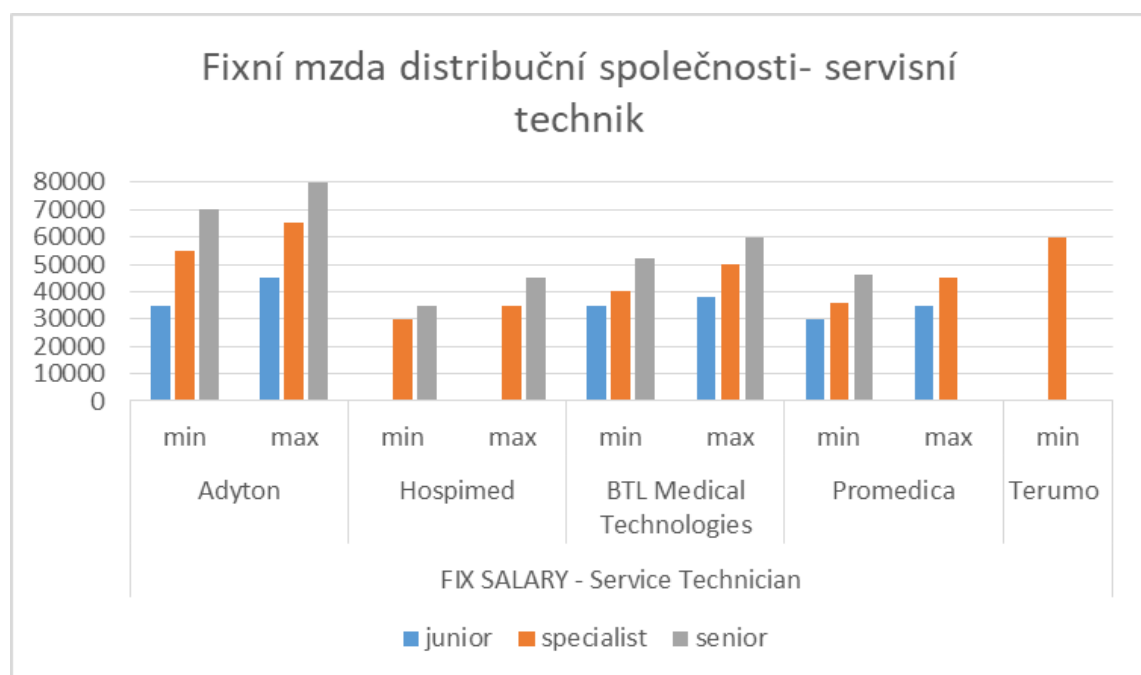
Mzdy ve společnostech

V rámci pozice servisního technika nebyly zjištěny požadavky u společností Johnson & Johnson a společnosti Edwards Lifesciences. V rámci porovnání mezi společnostmi bylo zjištěno, že mnohem lépe mají fixní mzdy výrobní společnosti, které ještě nabízejí atraktivitu v rámci zaškolení přímo na centrále společnosti. V rámci kariérního postupu a možnost podívat se do výroby společnosti. Toto kandidátům pomáhá při rozhodování pro nového zaměstnance a zároveň zlepšuje motivaci k práci díky i mezinárodním projektům. Z celkově zphovorovaných 216 kandidátů za roky 06/2018 až 06/2020 by více než 60 % chtělo pracovat právě u výrobních společností kvůli zmíněných možnostech výše a možnosti kariérního postupu a zároveň záruky stability společnosti. V případě distribučních společností je platové ohraničení nižší,

ale zároveň mají oproti výrobním společnostem větší zodpovědnost, možnost většího regionu na práci a větší důvěru ze strany zaměstnavatele. Velkým konkurenčním problémem může trpět u distribučních společností společnost Terumo, která nenabízí kandidátům větší prostor na seberealizaci ani možnost navýšení platových podmínek.

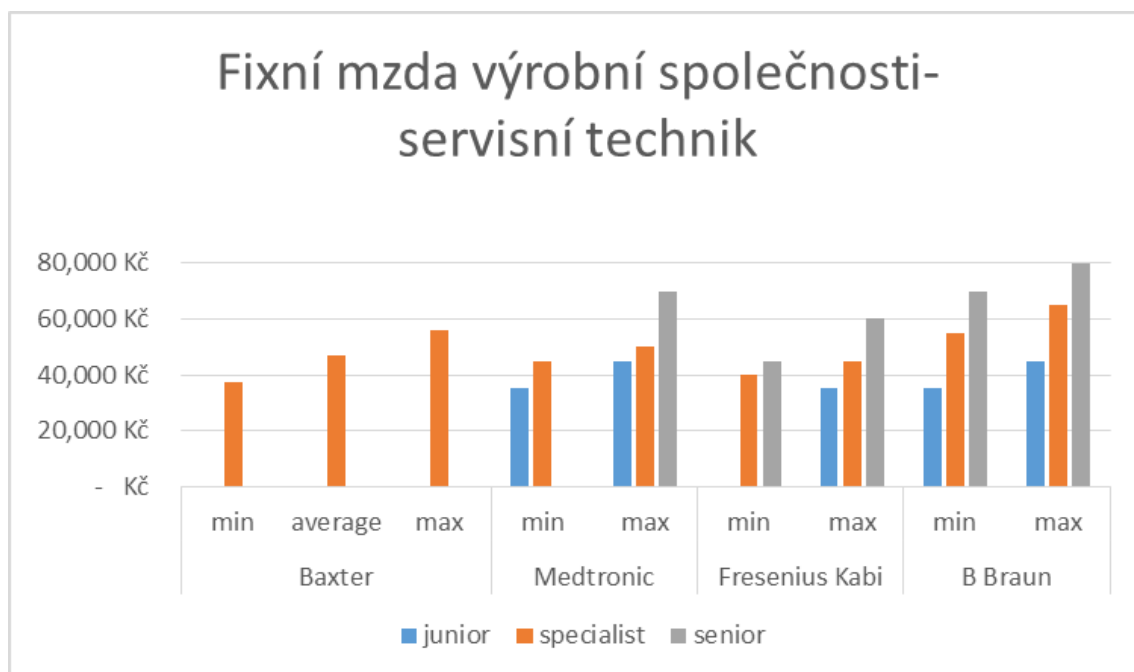
Poslední specifickou skupinou jsou společnosti, které se zabývají klinickou diagnostikou. V tomto případě společnosti kvůli náročnosti přístrojů a i prostředí, kde se pohybují, chtějí opravdu vzdělané servisní techniky a zároveň velmi málo jsou otevřené juniorním kandidátům nebo absolventům. Velkým požadavkem pro kandidáty je VŠ vzdělání v rámci Life Science segmentu, který se opírá o molekulární diagnostiku, imunologii anebo biochemii, ale zase v rámci mzdového srovnání si kandidáti mohou přijít na velmi zajímavou fixní mzdu. Jedna z mála společností, která je otevřená absolventům, je společnost Biovendor, která preferuje zaškolení a vycvičení si vlastního zaměstnance než přijmutí rigidního kandidáta se zažitými postupy.

Graf 4: Fixní mzda distribučních společností na pozici servisní technik



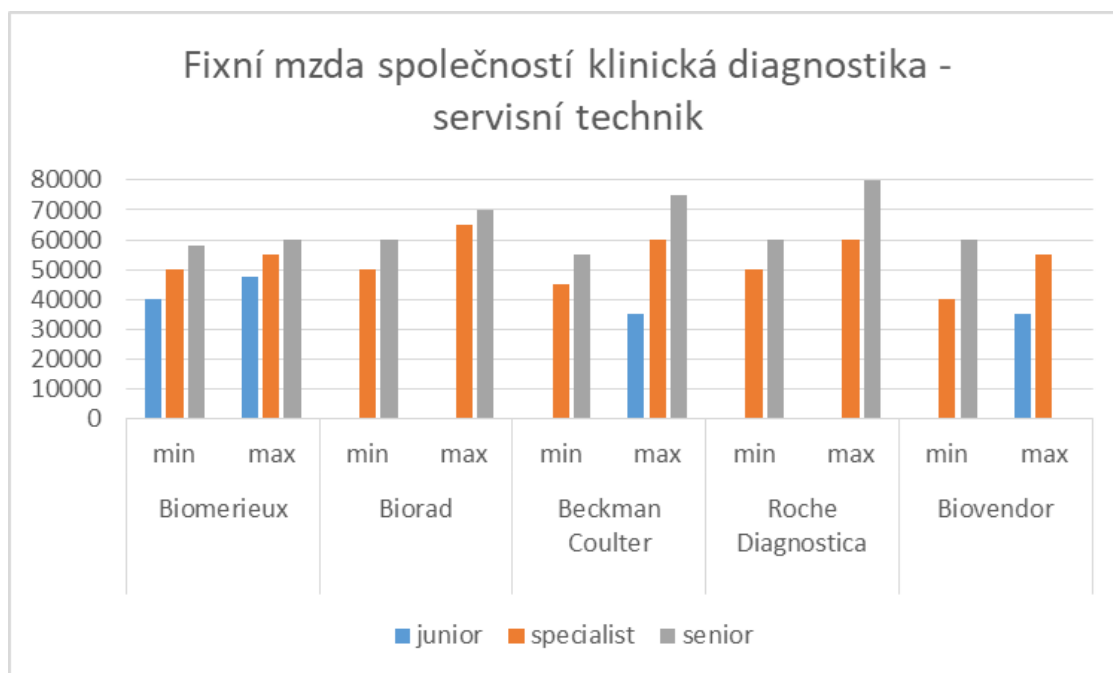
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5: Fixní mzda výrobní společností na pozici servisní technik



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6: Fixní mzda společností zaměřené na klinickou diagnostiku na pozici servisní technik



Zdroj: vlastní zpracování

Níže je zobrazeno procentuální srovnání mezd pro pracovní pozici servisního technika ve společnostech napříč skupinami, které později pomůže navrhnout návrh na zlepšení aktuální situace ve společnosti. Porovnávaly se průměrně absolutní hodnoty mezd ve společnostech napříč specializacemi, kde se procentuálně srovnávalo nejen průměr

hodnot v rámci seniority, ale dále i porovnávání napříč ve společnostech ve skupině, která dopadla nejhůře. Dle dané tabulky nám nejhůře dopadly distribuční společnosti skoro ve všech kategoriích kromě u průměrné hodnoty mezd u specialistů, kde jsou v průměru na tom hůře výrobní společnosti, naopak nejlépe jsou placení zaměstnanci u společností zaměřujících se na in vitro diagnostiku. V prvním případě se srovnávaly minimální a maximální hodnoty a u nich se měřilo procentuální porovnání nejlépe platově hodnocené hodnoty a nejhůře. Rozdíl mezi nejhůře placenou skupinou a nejlépe byl v průměru 14,34 %. Následné srovnávání hodnot mezi výrobními a distribučními společnostmi ukázalo, že daný rozdíl napříč jak specializací, ale i minimální možnou mzdou a maximální už tak velký propad není a činí v průměru jen 7,1 %, kde ale průměrně specialisti jsou u distribučních společnostech placeni lépe. Poté se srovnávala skupina výrobních společností a společností zaměřené na in vitro diagnostiku, kde rozdíl ve prospěch in vitro diagnostickým společností je v průměru 6,2 %. V tomto srovnání dominovala skoro ve všech hodnotách společnost zaměřené na klinickou diagnostiku, pouze pro seniorní zaměstnance jsou lepší podmínky ve výrobních společnostech.

Při porovnání těchto třech skupin nám vyjde, že celkový rozdíl mezi nejlépe placenými servisními technikami a nejhůře placenými servisními technikami napříč senioritou je 9,2 %.

Tabulka 5: Srovnání mzdových sazeb u vybraných skupin pozice servisní technik

Mzdové sazby	distribuční spol.	výrobní spol.	in vitro spol.
průměrná celková minimální sazba	43,916 Kč	44,667 Kč	51,455 Kč
průměrná celková maximální sazba	49,800 Kč	55,100 Kč	57,917 Kč
celkový průměr sazeb	46,590 Kč	50,463 Kč	54,826 Kč
Průměr - kategorie junior	35,375 Kč	38,000 Kč	38,750 Kč
Průměr - kategorie specialista	50,714 Kč	49,167 Kč	53,000 Kč
Průměr - kategorie senior	55,286 Kč	65,000 Kč	64,000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6: Procentuální srovnání mezd mezi skupinami - servisní technik

Mzdové sazby	srovnání mezd (MIN a MAX hodnota)	srovnání mezd distribuční / výrobní	srovnání výrobná / in vitro	Celkový průměr
průměrná celková minimální sazba	17.17%	1.71%	15.20%	11.36%
průměrná celková maximální sazba	16.30%	10.64%	5.11%	10.68%
celkový průměr sazeb	17.68%	8.31%	8.65%	11.55%
Průměr - junior kategorie	9.54%	7.42%	1.97%	6.31%
Průměr - specialista kategorie	7.80%	-3.05%	7.80%	4.18%
Průměr - kategorie senior	17.57%	17.57%	-1.54%	11.20%

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.2 Obchodní reprezentant

Nastavení úrovně seniority:

Junior – 1-5 let v terénu

Specialista – 5-10 let v terénu

Senior v oboru více než 10 let

Bonusová struktura

Pozice obchodního reprezentanta, jelikož je více než pozice servisního technika orientovaná na výkon, tak má bonusovou strukturu více propracovanou. V rámci našeho průzkum napříč společnostmi bylo zjištěno, že distribuční společnosti mají nižší hladinu fixní mzdy, ale bonusy jim nejsou vypláceny kvartálně kolem 25 % z ročního platu jako u výrobních společností a společností zaměřených na klinickou diagnostiku, ale jsou vyplácené na měsíční bázi. Další odlišností je, že bonusová struktura v distribučních společnostech je neomezená, tudíž v případě, že zaměstnanci velmi daří a velmi hezké prodeje, může si vydělat mnohem více než zaměstnanci ve výrobních společnostech. V porovnání distribučních společností, tak nejhůře dopadla společnost Hospimed, jejíž bonusová struktura je dána 1% z obrátu. Další výhodou ale bonusů na měsíční bázi je vyplacení ročního bonusu na základě profitability společnosti.

Obecně se dá říct, že pro zaměstnance, kteří potřebují mít jistotu, jak velkého brandu, tak fixní mzdy, je pro ně určitě lepší zaměstnavatel výrobní společnost. Pokud jsou naopak kandidáti více draví a jejich primární motivací je finanční očekávání, je vhodné si vybrat distribuční společnost. Jejich bonusová struktura je většinou u společností nastavená opět KPI's, které se pohybují dle hranice obrátu, kterou musí daný obchodní

zástupce přinést. Společnosti jako Johnson and Johnson, Medtronic anebo Edwards Lifescience dávají zaměstnancům bonusy i na základě 90% plnění a kritériem není pouze přinesený obrat do společností, ale i další proměnné, jako včas odevzdané reporty, včas odevzdaná kniha jízd, účtenek za reprezentaci u klientů, příprava na meetingy a spokojenost klientů.

Mzdy ve společnostech

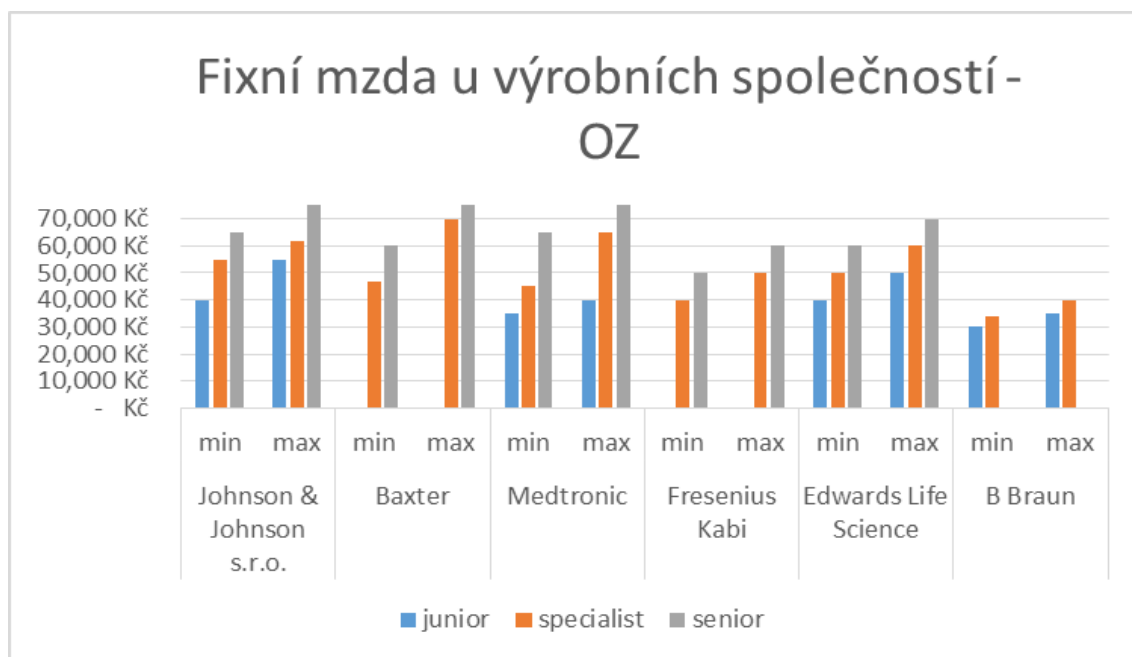
V rámci srovnání mzdové struktury ve společnosti jsou níže vyobrazeny 3 grafy. Co je zřejmé, že výrobní společnosti mají větší škálu zajímavého finančního ohodnocení než distribuční společnosti. I když dle grafů by mohlo být zřejmé, že společnost Terumo v rámci distribučních společností je na tom mnohem lépe, je důležité podotknout, že všechny fixní částky jsou brány bez bonusů, která ve společnostech tvoří někdy i dvojnásobek fixní mzdy, oproti tomu společnost Terumo toto bonusové ohodnocení už nenabízí. Velké překvapení bylo, že německá společnost B. Braun Medical nabízí, tak malé platové ohraničení oproti ostatním výrobním společnostem, ale zase oproti ostatním jsou velmi nakloněni juniornějším kandidátům než naopak společnost Baxter a Fresenius Kabi, které mají i náročnější požadavky nové uchazeče. V průměru si kandidát na speciální pozici může vydělat kolem 50 000 Kč bez další bonusové struktury. Kromě firmy Terumo, která už byla zmiňovaná výše, nabízí i velmi zajímavé platové portfolio společnost Adyton, která může být velmi konkurenceschopná i s ostatními výrobními společnostmi.

Důležité je také upozornit, že aktuálně grafy jsou vytvořené pro pozici sales representative. Protože pojmenování pozice je dobrovolné na každé firmě, ne vždy pracovní náplň sales representative je v každé společnosti stejná. Důležité je také zdůraznit, že kromě názvu pozice sales representative je možné se setkat také s názvy jako Product Specialist anebo Key Account Manger, i přes to, že náplň práce je stále stejná. Některé společnosti se k tomu uchylují, protože nemají, jak povýšit své zaměstnance a z důvodu motivace zaměstnanci jim změni název pracovní pozice, naopak některé společnosti to mají tak nastavené z centrály společnosti.

Ohledně druhé skupiny firem, zaměřené na klinickou diagnostiku se výrazně mnoho parametrů neliší. Společnosti jsou velmi konkurenceschopné vůči sobě, i přesto, že mají dominantního hráče ve společnosti Roche, který má pod sebou Roche diagnostica. To je i důvod, proč pro seniorní obchodní reprezentanty může fixní částka mzdy dosahovat

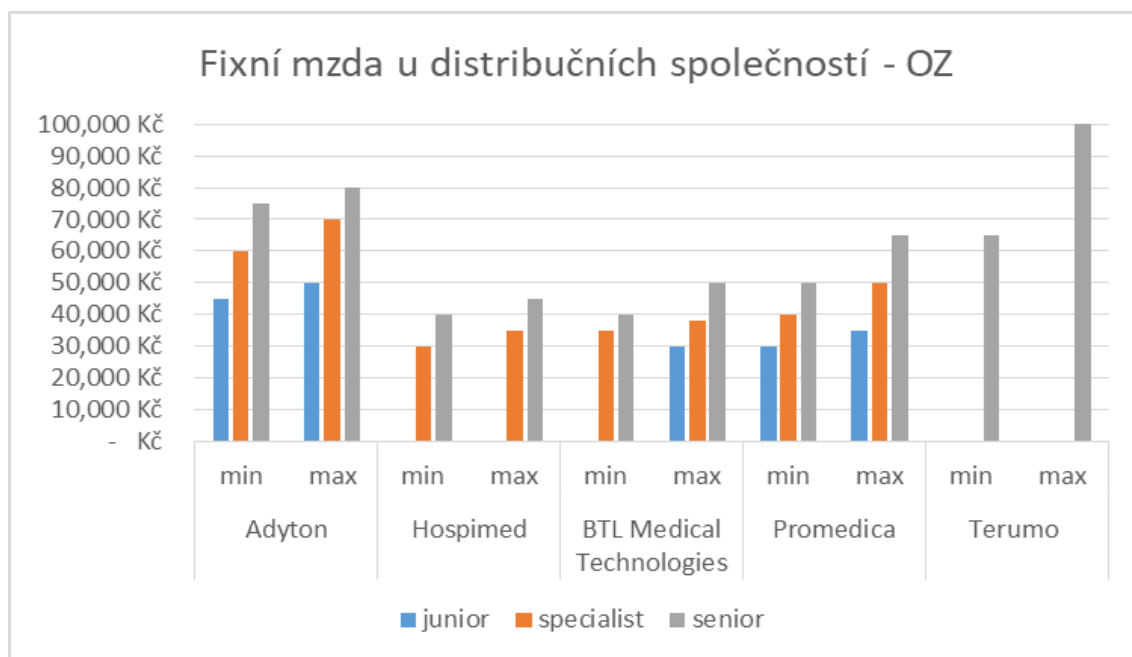
až 90 000 Kč, protože mají interní systém v rámci celého Roche, který kromě klinické diagnostiky obsahuje i farmacii. Důležité je minit, že mzdové očekávání u těchto pracovních pozic, které jsou hnány výkonem, hrají velkou roli v případě rozhodování. Další motivací kandidátů jsou: reputace společnosti, zda je společnost distribuční nebo obchodní, produktové portfolio, kdy hi-tech a inovativní produkty jsou velmi zajímavou složkou pro obchodního zástupce a samozřejmě auto, protože v autě tráví přes 70 % svého pracovního času.

Graf 7: Fixní mzda u výrobních společností na pozici obchodní zástupce



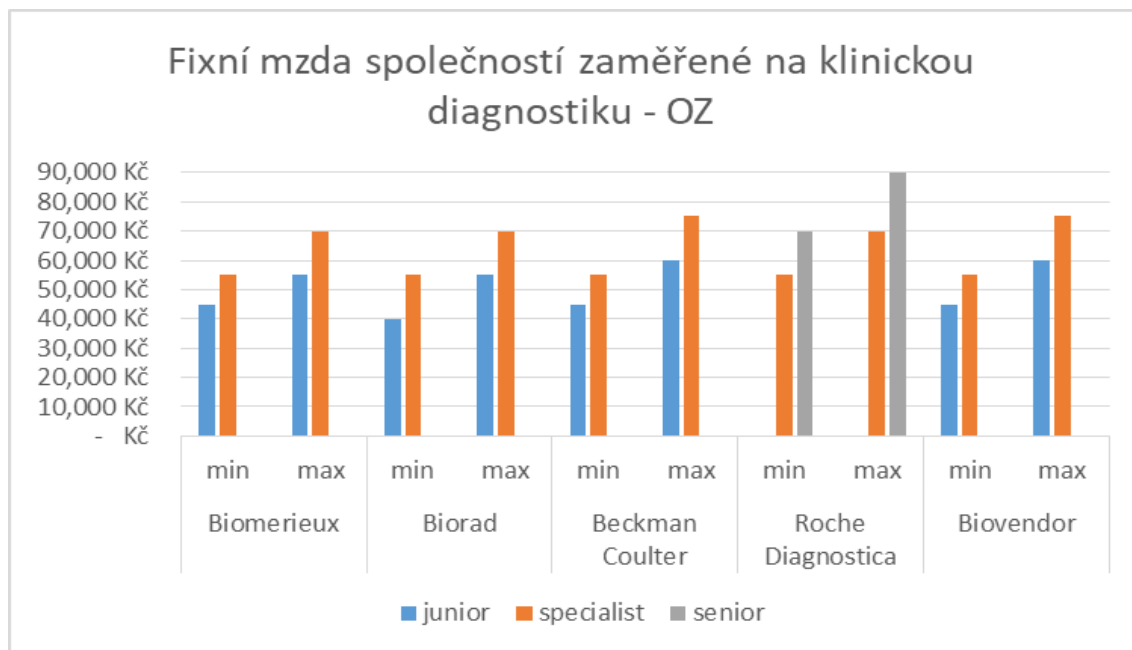
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8: Fixní mzda u distribučních společností na pozici obchodní zástupce



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9: Fixní mzda společností zaměřené na klinickou diagnostiku na pozici obchodní zástupce



Zdroj: vlastní zpracování

Níže je zobrazeno procentuální srovnání mezd pro pracovní pozici servisního technika ve společnostech napříč skupinami, které později pomůže navrhnout návrh na zlepšení aktuální situace ve společnosti. Porovnávaly se průměrně absolutní hodnoty mezd ve společnostech napříč specializacemi, kde se procentuálně srovnávalo nejen průměr hodnot v rámci seniority, ale dále i porovnávání napříč ve společnostech ve skupině,

kteřá dopadla nejhůře. Dle dané tabulky nám nejhůře dopadly distribuční společnosti ve všech kategoriích, naopak nejlépe jsou placeni zaměstnanci u společností zaměřujících se na in vitro diagnostiku. Průměrná minimální mzdová sazba pro obchodního reprezentanta je 48.278,- Kč a maximum se šplhá na 61.178,- Kč. V rámci kategorií seniority se průměrná mzda juniorního zaměstnance pohybuje 42.583,- Kč, u specialisty 53.296,- Kč a u seniorního zaměstnance 70.163,- Kč. V rámci procentuálního porovnávání mezd se rozdíl mezi nejhůře placenou skupinou a nejlépe pohybuje v průměru o 25,64 % ve všech kategoriích. V případě porovnávání pouze dvou podskupin, a to distribuční a výrobní společnosti, tak výrobní společnosti platí své zaměstnance v průměru o 10,56 % lépe. Celkově rozdíl mezi nejlépe placenými obchodními zaměstnanci a nejhůře je rozdíl 16,57 %..

Tabulka 7: Srovnání mzdových sazeb u vybraných skupin pozice obchodní reprezentant

Mzdové sazby	distribuční spol.	výrobní spol.	in vitro spol.
průměrná celková minimální sazba	46,364 Kč	47,970 Kč	50,500 Kč
průměrná celková maximální sazba	54,000 Kč	61,533 Kč	68,000 Kč
celkový průměr sazeb	50,348 Kč	54,752 Kč	59,250 Kč
Průměr – kategorie junior	38,000 Kč	41,000 Kč	48,750 Kč
Průměr – kategorie specialista	44,750 Kč	51,639 Kč	63,500 Kč
Průměr – kategorie senior	61,000 Kč	69,489 Kč	80,000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8: Procentuální srovnání mezd mezi skupinami – obchodní zástupce

Mzdové sazby	srovnání mezd	srovnání mezd distribuční / výrobní	srovnání výrobná / in vitro	Celkový průměr
průměrná celková minimální sazba	8.92%	3.46%	5.27%	5.89%
průměrná celková maximální sazba	25.93%	13.95%	10.51%	16.80%
celkový průměr sazeb	17.68%	8.75%	8.22%	11.55%
Průměr – kategorie junior	28.29%	7.89%	18.90%	18.36%
Průměr – kategorie specialista	41.90%	15.39%	22.97%	26.75%
Průměr – kategorie senior	31.15%	13.92%	15.13%	20.06%

Zdroj: vlastní zpracování

4.5 Analýza benefitů ve společnostech

Další jasnou indicií pro zaměstnance jsou benefity a to, jak je daná společnost vnímaná na trhu. Na daný mzdový průzkum byly poskytnuté informace ohledně benefitů ve všech společnostech, které jsou prezentované v tabulce, která je k nahlédnutí v příloze č. II.

Dle daných hloubkových rozhovorů lze říct, že výrobní společnosti mají mnohem lepší benefitní program než distribuční společnosti. Jedním základním faktorem je, že společnosti jsou mezinárodní a benefitní struktura bývá často vytvořená na sídle společnosti a implementovaná na lokální trh.

V rámci stravenek tyto benefity mají poměrně většina společností, ale ne většina je hrazená zaměstnancům v plné výši. Tímto lákadlem se může chlubit společnosti: Promedica a Medtronic.

Ohledně flexipassy bývá většinou roční sazba anebo na výběr, zda zaměstnanec chce pobírat flexipassy nebo mu bude hrazeno penzijní pojištění. Oblíbenější je položka кафетеріе. U benefitu penzijního pojištění nejvíce firem přisuzovalo 4 % z fixní mzdy.

Velmi rozdílný byl benefit Cafetéria, který každá společnost měla nastavené jinak, viz níže tabulka.

Tabulka 9: Cafetérie ve společnostech použitých pro výzkum

Společnosti	Cafetérie hodnota	Využívání
J & J	10,000 Kč	formou voucherů
Baxter	17,250 Kč	Ročně
Medtronic	12,500 Kč	roční kredit
Fresenius Kabi	15,000 Kč	Ročně
Edwards LS	12,000 Kč	Ročně

Zdroj: vlastní zpracování

Další zajímavé benefity, které dané společnosti nabízí nad rámec, je například příspěvek v případě, že zaměstnanec dlouhodobě nemocný, tento příspěvek nabízí společnost Johnson&Johnson a v případě schválení od nadřízeného, může dostat zaměstnanec 50 % jeho fixní mzdy jako další příspěvek mimo zdravotní vyplácení nemocenské. Tento příspěvek je vyplácen od 8. dne nemocenské do maximálně 26. týdne. Další benefity, které společnost nad rámec nabízí je karta do Makra v rámci České republiky

nebo do Metra v rámci Slovenské republiky. Částku 20 000 Kč za doporučení kandidáta do společnosti, který nakonec výběrové řízení vyhraje a nastoupí, proplacení 8 týdnů 100% hrubé mzdy pro nové rodiče i v případě, že zaměstnanec je zaměstnán pouze na zkrácený úvazek. V případě, že mají zaměstnanci o toto zájem, musí si o to zažádat, tento příspěvek není automatický. Dalším zajímavým benefitem je možnost návštěvy neomezeně One Prague Fitness Center za určitých podmínek a s tím jsou spojené i skupinové lekce včetně 800 virtuálních lekcí pro zaměstnance. Mezi poslední zajímavé benefity ve společnosti patří slevy na anti-stresové masáže a na procvičení Tchi, která napomáhá revitalizovat tělo, posledním benefitem jsou slevy na produkty společnosti Johnson & Johnson.

Zajímavou benefiční strukturu koresponduje i společnost Medtronic, která nad rámec benefitů nabízí ještě firemní volno v období Vánoc, a to 1–2 dny navíc, cestovní pojištění v rámci Visa karty, narozeninové poukázky na životní jubilea, dárkové poukázky na narození dítěte a korporátní taxi i pro soukromé účely.

Velmi mnoho společností hlavně ty amerického charakteru mají i za příspěvek ovoce/zeleninu nebo malé občerstvení na pracovišti. V rámci velkých korporací jako Johnson & Johnson nebo Baxter mají i pro zpříjemnění dne kavárnu v rámci pracoviště s výběrovou praženou kávou od baristy.

Velmi neobvyklé byl 13. plat u společnosti Hospimed, protože to je jediná společnost, která tento benefit z výše zmiňovaných nabízí, bohužel za podmínky splněných plánů, které dle zaměstnanců jsou velmi ambiciózní.

Pracovní nástroje

Nástroje pro zaměstnance u vybraných pozic bývají nejčastěji: laptop, telefon, tablet a automobil. U všech společností bývá automobil využit i k soukromým účelům bez nároku na stržení těchto kilometrů ze mzdy, pouze u společnosti Baxter je to neoficiální verze, ale nikdo to z vedení neřeší. Velkým problémem u obou pozic jsou GPS v automobilech. Více než 60 % z dotazovaných 1440 uchazečů v těchto odvětvích má problém s GPS v automobilech. Tento nástroj, který se primárně používá k evidenci knihy jízd, je brán jako nedůvěra vůči novému zaměstnanci. 7 výše zmiňovaných společností GPS v automobilech mají, není to primárně z důvodu kontroly zaměstnanců, ale z důvodu elektronické knihy jízd a v případě odcizení automobilu, zaměstnanec nemusí řešit náhradu, protože je vůz vždy dohledatelný. U Roche diagnostica mají GPS zařízené dle důvěry a plnění povinností. V případě, že zaměstnanec odevzdává knihu

jízd včas a vše reportuje, jak má, není potřeba GPS v automobilu. V případě porušení, ji dostává rovnou do auta, dle slov HR Business Partner pro společnost Roche Diagnostica.

Sick days

Ohledně sick days mají poměrně všechny společnosti jasno. Všechny společnosti kromě společnosti Hospimed nabízejí svým zaměstnancům sick days a to minimálně ve výši 3 dnů, nejlépe je na tom společnost B.T.L. Medical, která nabízí svým zaměstnancům sick days ve výši 5 pracovních dnů.

Dovolená

V rámci pracovního práva je stanovený pracovní fond 20 pracovních dnů dovolené za odpracovaný celý kalendářní rok. Právě z důvodu atraktivity se společnosti začaly lišit tímto pravidlem a nabízí zaměstnancům o 1 týden dovolené navíc. I přesto některé společnosti zůstávají u zastaralé verze a týká se to především společnosti: Biomerieux, která svým zaměstnancům nabízí pouze 23 dnů a společností Promedica, která nabízí první rok pouze 4. týdny dovolené, a po prodloužení smlouvy na dobu neurčitou 5 týdnů dovolené.

Home office

Tato problematika byla dříve zakotvena v interních směrnicích společností. Bohužel díky aktuální situaci v rámci pandemie, musely společnosti reagovat na vzniklou situaci a přizpůsobit se fungování online z domova, díky tomu standartní 1 den v týdnů po odsouhlasení s nadřízeným už není aktuální. Více než 50 % společností se ještě nevrátila k 100% fungování z kanceláře. Společnost jako Johnson & Johnson, Medtronic, Baxter a B Braun, pracují primárně. HO a do kanceláře může chodit jen 1/3 zaměstnanců. Tento model chtějí mít až do konce roku, a poté se uvidí, na jaký model přistoupí. Co se týče zmiňovaných pozic obchodního reprezentanta a servisního technika, tak jejich pracovní doba nejen, že je velmi flexibilní, ale i práce z domova je pro ně automatická, protože přes 70 % svého pracovního času jsou v terénu u klientů.

Pet friendly office

Další velkou výhodou berou zaměstnanci i pet friendly office, který jim dává možnost být co nejvíce se svými mazlíčky. V rámci farmaceutických společností je tento jev celkem ojedinělé, a proto nebylo překypující, když pouze 2 společnosti z 16 mají možnost povolení mazlíčka na pracoviště, jedná se o společnost Baxter a Adyton,

což pro dané pozice není benefit. Po zvážení tato otázka neměla být tématem k daným pozicím a tudíž ani obsahem hloubkových rozhovorů.

4.6 Analýza informací od kandidátů

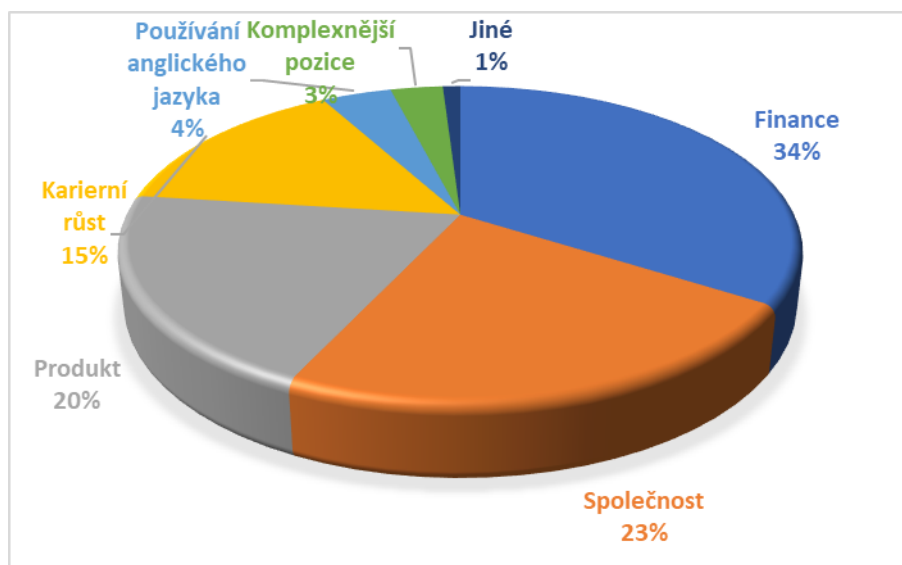
Níže byly sesbírány informace od kandidátů, kteří se pohybují v odvětví zdravotní technika. Jedná se o aktivní kandidáty, kteří hledají uplatnění na trhu práce a zároveň i neaktivní, kteří jsou napřímo oslovováni.

Dle informací níže, které byly sesbírány během telefonních anebo osobních pohovorů konzultanty společnosti HAYS Czech Republic v divizi Life Science za rok a půl od 01/2019–06/2020, bylo zjištěno, že z dotazovaných 1440 kandidátů, pouze 15 % se zabývá pozicí servisní technik a 864 se zabývá obchodní činností. Z toho 70 % tvoří muži a 30% ženy, protože se jedná primárně o náročnější pozice, kde je nutno technického vzdělání a udržení těžších přístrojů.

Je důležité podotknout, že všichni kandidáti nebyli ve výpovědní době nebo přihlášení na úřadu práce, ale jednalo se o kandidáty, kteří aktuálně působí v zaměstnání a byli konzultanty aktivně osloveni skrz interní databázi, portál Jobs.cz nebo sociální sítě LinkedIn. Z toho důvodu nebudou zkrácené výsledky daného průzkumu, protože pro aktivní lidi bez zaměstnání je motivace jiná než pro kandidáty, kteří jsou pouze otevření novým možnostem, ale nepotřebují měnit dosavadní působení.

U těchto kandidátů byla zjištěna motivace, která je pro ně důležitá v rámci změny pracovní pozice nebo k udržení ve stávající pracovní pozici. Ze zkoumaných 1080 kandidátů 34 % odpovědělo, že je pro ně nejpodstatnější finanční složka ve společnosti. Pro 23 % respondentů byla důležitá společnost, do které by se přihlásili na výběrové řízení, jedná se o historii, kulturu společnosti, branding na trhu. Pro 20 % kandidátů je podstatné jaký produkt budou mít na starosti, 15 % by udělalo změnu kvůli kariernímu růstu, 4 % kandidátů by chtělo využívat angličtinu na každodenní bázi, toto tvrzení bylo zjištěno u primárně velmi juniorních kandidátů nebo absolventů po vysokých školách. Pro 3 % kandidátů je důležité hlavně komplexnost pozice a větší zodpovědnost v rozhodování, toto tvrzení tvrdilo více seniornějších kandidátů, které mají zkušenosti 5 a více let v daném oboru a 1 % kandidátů mělo jinou motivaci pro změnu.

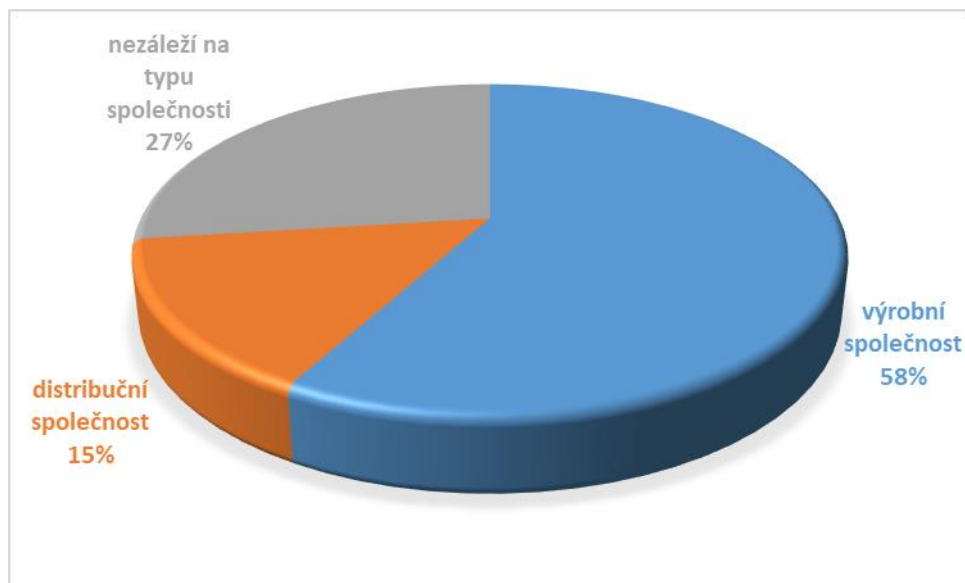
Graf 10: Motivace kandidátů na změnu pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování

Další podstatná otázka je, zda kandidáti preferují výrobní nebo distribuční společnosti. Tato otázka nebyla dotazována u kandidátů, kteří se specifikuji na klinickou diagnostiku, ať už v rámci vysokoškolského vzdělání anebo dle předchozí praxe. Protože každého kandidáta je nutné se zeptat, co nového by očekával od svého budoucího zaměstnání anebo jakým směrem by se rád posunul v rámci kariéry. V případě klinické diagnostiky uchazeči (kolem 85%) vždy chtěli zůstat a neměnit jejich zaměření, maximálně šlo o posun na více výzkumné pozice. V případě kandidátů, kteří měli společné zdravotní techniku, pro ně by posun mělo dostat se do klinické diagnostiky. Níže graf popisuje, kolik kandidátů z prostřední zdravotní techniky by preferovalo výrobní nebo distribuční společnost, a kolik procent kandidátů je to jedno. Na tuto otázku se dotazovalo obou skupin kandidátů, jak servisních techniků, tak obchodních reprezentantů. Z toho 58 % (752) by preferovalo výrobní společnost, a to kvůli statusu, prestiži, produktům, lepší propagaci u zákazníků, 15 % (194) by preferovalo distribuční společnost a 27 % by to bylo jedno, do jaké společnosti by nastoupilo.

Graf 11: Preference kandidátů na typ společnosti u obchodního zástupce a servisního technika



Zdroj: vlastní zpracování

5 Návrhy a doporučení

Dle výzkumu bylo cílem identifikovat skupinu společností, která má v rámci benefitů a mezd, velké nedostatky v rámci stejného předmětu podnikání. Vybrány byly společnosti, které sídlí v Praze, protože mzdové požadavky jsou odlišné i v rámci krajů, kde daná společnost sídlí, tak aby veškeré informace byly relevantní. Dle daných kritérií na dané pozice jsou nároky na kandidáty poměrně obdobné, s tím, že distribuční společnosti jsou více otevřeny juniorním kandidátům, které si radši vyškolí. Na co lákají juniorní kandidáty není vyšší stabilní fix, ale vyšší variabilní provizní bonusová složka, která není zastřešená a počítá se z jejich obratu. Dle fixní mzdové částky, byly rozdíly mezi společnostmi poměrně markantní a dle výsledků mají distribuční společnosti horší podmínky. Dle výzkumu od kandidátů bylo zjištěno, že preferují spíše výrobní než distribuční společnosti, a proto pro implementaci návrhů, byla vybrána právě méně preferovaná skupina.

Obecně lze říci, že problémem je, že společnosti jsou menšího charakteru, a tudíž většina z nich nemá HR oddělení, které by se o tuto problematiku zajímalo. Proto je důležité v rámci těchto společností vytvořit takovou strukturu a branding společnosti, že se bude pro kandidáta atraktivnější.

Návrhy jsou rozděleny do dvou částí. První se jedná o zvýšení fixního odměňování a bonusové struktury a druhou částí implementace benefitů, aby zvýšili jejich konkurenceschopnost na trhu. Výhodou je, že u distribučních společností je plochá struktura a implementace nových nápadů je rychlejší díky snížení procesů.

5.1 Navýšení mezd

Dle výzkumu bylo zjištěno, že distribuční společnosti nejsou tak konkurenceschopné na pracovním trhu, co se týče mzdových fixních sazeb jako ostatní jejich konkurence v rámci zdravotnické techniky.

Servisní technik

U pozici servisního technika bylo doporučeno zvýšení mezd u kritické skupiny společností o 6 % na fixní hrubé mzdě bez bonusů. Níže je k tomu vypočítaná tabulka dle výzkumu. Kdy navýšení je počítáno z průměrné mzdy a aktuální mzdy u distribučních společností ve všech kategoriích a v průměru vychází zvýšení o 6,8%. Doporučeno je zvýšit pouze o 6 %, aby tam byla případná rezerva

v implementaci dalších kroků. V aktuální situaci pandemie jsou samozřejmě důležité provize od společnosti, ale díky strachu chtějí mít kandidáti jistější fixní částku.

Tabulka 10: Procentuální porovnání průměrných mezd u společností – servisní technik

Mzdové sazby	distribuční spol.	výrobní spol.	in vitro spol.	Porovnání všech společností/distrib.
průměrná celková minimální sazba	43,916 Kč	44,667 Kč	51,455 Kč	6.29%
průměrná celková maximální sazba	49,800 Kč	55,100 Kč	57,917 Kč	8.98%
celkový průměr sazeb	46,590 Kč	50,463 Kč	54,826 Kč	8.66%
Průměr – kategorie junior	35,375 Kč	38,000 Kč	38,750 Kč	5.65%
Průměr – kategorie specialista	50,714 Kč	49,167 Kč	53,000 Kč	0.49%
Průměr – kategorie senior	55,286 Kč	65,000 Kč	64,000 Kč	11.11%

Zdroj: vlastní zpracování

Navýšení mezd o 6 % by se jednalo pouze pro kategorie, které jsou pod průměrnou částkou za všechny skupiny společností. Navýšení mezd se nebude týkat pro společnost Adyton, která mzdové rozmezí má konkurenceschopné ostatním konkurenčním společnostem.

Zvýšení mezd o 6 % se jedná u společnosti Hospimed u kategorie junior a specialista, která byla nově nahrazena původní senior kategorií. Důvodem zrušení seniorní pozice bylo, protože dle obchodního ředitele nechtějí majitelé společnosti zvyšovat fixní mzdy, a proto je návrh vytvoření nižší kategorie a navýšení o 6 %.

Zvýšení mezd by se týkalo také společnosti B.T.L. Medical Technologies, a to pouze u kategorie junior a u všech kategorií společnosti Promedica.

Zavedením kategorie specialista by bylo i pro společnost Terumo, díky tomu budou otevřeni juniornějším kandidátům, který jim přinesou mnoho výhod jako: nezaryté stereotypy z jiných společností, variabilnější, flexibilnější a ochotu se učit novým věcem. Hodnoty pro rozsah fixních mezd byly vypočítány na základě průměrným mzdových sazeb u kategorie specialista dle všech analyzovaných společností.

Níže je vidět nové mzdové spektrum pro distribuční společnosti, po implementaci návrhů na zlepšení.

Tabulka 11: Nové mzdové rozhraní pro distribuční společnosti – servisní technik

	Hospimed	B.T.L. Medical Tech.	Promedica	Terumo
Kategorie	Minimum Maximum	Minimum Maximum	Minimum Maximum	Minimum Maximum
junior	30,000 Kč 47,700Kč	35,000 Kč 40,280 Kč	30,000 Kč 37,100 Kč	
specialista	39,326 Kč 50,062 Kč	40,000 Kč 50,000 Kč	42,400 Kč 47,700 Kč	45,312 Kč 55,674 Kč
senior		52,000 Kč 60,000 Kč	47,700 Kč 61,429 Kč	60,000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Obchodní reprezentant

V rámci celkového srovnání bylo zjištěno, že v rámci obchodních zástupců byly rozdíly mezi mzdami až kolem 12,1 %. Důležité je zmínit, že každý model společnosti má jiné schéma mzdy. Každý zaměstnanec je placen fixní mzdou a provizí. V rámci distribučních společností jsou provize vypláceny měsíčně a tvoří 50% z celkové mzdy. I přesto jsou některé společnosti podprůměrné oproti jiným společnostem. I přesto bylo navrženo zvýšení fixní mzdy, a to o 6 %, z důvodu provizní strukturu zaměstnance. Zvýšení se bude týkat pouze kategorií, které jsou pod úrovní průměrné sazby za všechny společnosti.

Tabulka 12

Mzdové sazby	distribuční spol.	výrobní spol.	in vitro spol.	Porovnání všech spol./distribuční spol.
průměrná celková minimální sazba	46,364 Kč	47,970 Kč	50,500 Kč	4.13%
průměrná celková maximální sazba	54,000 Kč	61,533 Kč	68,000 Kč	13.29%
celkový průměr sazeb	50,348 Kč	54,752 Kč	59,250 Kč	8.81%
Průměr – kategorie junior	38,000 Kč	41,000 Kč	48,750 Kč	12.06%
Průměr – kategorie specialista	44,750 Kč	51,639 Kč	63,500 Kč	19.10%
Průměr – kategorie senior	61,000 Kč	69,489 Kč	80,000 Kč	15.02%

Zdroj: vlastní zpracování

Dle výzkumu bylo navrženo navýšení mezd o 6 % u společností Hospimed, Promedica. U společnosti B. T. L. Technologies byly kategorie specialista a senior navýšené o 10%, aby se dostali aspoň na průměrnou mzdu, která je na trhu práce, a byli tak konkurenceschopní. Pro společnost Terumo bylo jako u servisního technika navržena nová kategorie dle průměrných hodnot všech společností, aby měli větší možnost nabíráním zaměstnanců. Nové mzdové rozhraní je prezentováno níže v tabulce č. 20.

Jediná společnost Adyton má správně nastavenou mzdovou politiku a tudíž nebylo potřeba tam dělat jakékoliv změny.

Tabulka 13: Nové mzdové rozhraní pro distribuční společnosti – obchodní zástupce

	Hospimed	B.T.L. Medical Technologies	Promedica	Terumo
Kategorie	Minimum Maximum	Minimum Maximum	Minimum Maximum	Minimum Maximum
junior	31,800 Kč 37,100 Kč	30,000 Kč 37,100 Kč	31,800 Kč 37,100 Kč	
specialist	39,326 Kč 50,062 Kč	38,500 Kč 44,308 Kč	42,400 Kč 53,000 Kč	47,644 Kč 65,000 Kč
senior		44,000 Kč 55,000 Kč	53,000 Kč 68,900 Kč	65,000 Kč 100,000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Přínos zvýšení mezd do společností:

- Zvýšení kredibility společnosti
- Zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce
- Zvyšování image společnosti – employer branding
- Přínos nových kvalitních uchazečů o zaměstnání
- Udržení stávajících zaměstnanců, kteří nebudou chtít odejít ze společnosti
- Profesionální vystupování ke klientům – kvalitní a stabilní zaměstnanci mají větší povědomí a informace o produktech než stále nový juniorní zaměstnanci
- Zvýšení příjmů do společnosti – zaučení zaměstnance trvá minimálně 1 rok a obchodní zástupce začne přinášet příjmy až po minimálně 1 roku zaučení
- Snížení fluktuace zaměstnanců – snížení stresu z nedostatku zaměstnanců
- Ve výsledku snížení nákladů než stále zaučovat nového zaměstnance
- Motivace zaměstnanců – příjemnější prostředí pro zaměstnance, spokojenost zaměstnanců, stabilita

Ohrožení při zvýšení fixních mezd do společností:

- Vyšší náklady za zaměstnance – daň za zaměstnance, odvody za sociální a zdravotní pojištění.
- Vyšší náklady jsou vyšší fixní náklady – v případě netradičních situací, jako je COVID-19 apod., musí společnosti počítat s těmito fixními náklady.

5.2 Benefitní balíček

5.2.1 Příspěvek na životní pojištění

Dle Hauzarové, (2017) patří tento příspěvek k jedním z nejvíce využívaným příspěvkům pro zaměstnanec nejen, že zaměstnanec reálné peníze navíc, ale zároveň dostane ještě státní podporu, která mu tuto hodnotu zvýší. Tento příspěvek by měl implementován ve všech distribučních společnostech, protože ani jedna tyto bonusy nenabízí. Nejběžnější částkou jsou kolem 4% zaměstnanci z jeho hrubé mzdy, výhodou je dodatek, že tento bonus mohou zaměstnanci využívat po uplynutí 1 zkušební doby, což by mohli využívat zaměstnanci, kteří se o společnost zajímají, a je vnímán potenciál pro spolupráci z obou stran.

Tabulka níže zobrazuje, kolik bude daný bonus stát jednotlivou společností za měsíc, při průměrné měsíční mzdě za obě dané pozice, pro detailnější analýzu by bylo nutné jistit přesný počet obchodních reprezentantů a servisních techniků ve společnostech.

Tabulka 14: Výpočet nákladů společnosti na životní pojištění zaměstnance

Společnosti	Průměrná mzda ve společnosti Počet zaměstnanců	Životní pojištění – 4% pro zaměstnance	Celkové měsíční náklady na bonus
Adyton	60,833 Kč 24	2,433 Kč	58,400 Kč
Hospimed	36,875 Kč 45	1,475 Kč	66,375 Kč
B.T.L. Med. Tech.	42,217 Kč 96	1,689 Kč	162,113 Kč
Promedica	45,000 Kč 220	1,800 Kč	396,000 Kč
Terumo	82,500 Kč 3	3,300 Kč	9,900 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Výhodou pro zaměstnance je navýšení mzdy bez zdanění a zároveň to samé platí pro zaměstnavatele.

5.2.2 Cafetérie

Dle Stýbla, (2009) je cafetérie je pro zaměstnance velmi výhodný a hlavně oblíbený, protože dle nastavených bodů si může každý zaměstnanec vybrat, podle toho, co se mu hodí s různých odvětví a nedostane stejný benefit jako kdokoliv jiný a můžou si je v pohodlí objednat přes internet z domova, což aktuální situace s pandemií vyžaduje.

V rámci cafetérie byla vybrána společnost Edenred, která tuto službu poskytuje v České republice. V porovnání byla ještě společnost Sodexo, ale společnost Edenred má o 2 500 partnerů pro zaměstnance více a zároveň náklady pro zaměstnavatele budou mnohem nižší. Výhodou je, že vše funguje online, součástí je instrumentální video, jak daný portál používat a zároveň firma i zaměstnanec ušetří a zvýší se hodnota společnosti a čistá mzda zaměstnavateli. Níže je přehled snížení nákladů. Byl brán v potaz průměrný počet zaměstnanců (77) v distribučních společnostech, které byly vybrány a zároveň i průměrný částka, kterou by zaměstnavatelé mohli svým

zaměstnancům přidělit. Tato částka se počítala z informací z výrobních společností, kde průměrně se na cafeterii vydá kolem 14 000 Kč (Edenred, 2020).

Obrázek Využití cafeterie Edenred z pohledu zaměstnavatele

Z pohledu zaměstnavatele	Příspěvek do mzdy	Poskytnutí poukázek
Odměna	14 000 Kč	14 000 Kč
Soc a zdrav pojištění (33,8 %)	4 732 Kč	0 Kč
Daň z příjmu zaměstnavatele (19 %)	0 Kč	2 660 Kč
Celkové náklady na jednoho zaměstnance	18 732 Kč	16 660 Kč
Úspora nákladů na jednoho zaměstnance		2 072 Kč
Úspora nákladů na všechny zaměstnance		159 544 Kč

Zdroj: Edenred, 2020

Z výše daného schématu je jasné, že úspora nákladů je kolem 160 000 Kč. Celkově využití benefitu by v průměru společnost stálo ročně 1 282 820 Kč.

Dle tabulky níže, je vypočítaná přesná hodnota u společností, kde se snažíme návrhy implementovat. Celkem náklady na jednoho zaměstnance činí při 14 000 Kč bonusu 16 660 Kč (Edenred, 2020).

Tabulka 15: Náklady společnosti spojené s implementací cafeterie Edenred

Společnosti	Počet zaměstn.	Úspora náklad. na všechny zaměstn.	Celkem náklady na rok
Adyton	24	49,728 Kč	399,840 Kč
Hospimed	45	93,240 Kč	749,700 Kč
B.T.L. Med. Tech.	96	198,912 Kč	1,599,360 Kč
Promedica	220	455,840 Kč	3,665,200 Kč
Terumo	3	6,216 Kč	49,980 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.3 Multisport karta

Další oblíbenou položkou, kterou využívá stále více zaměstnavatelů je multisportkarta, která umožní sportovní i relaxační vyžití pro zaměstnance. Výhodou je, že každý zaměstnanec může mít až 2 karty na sebe. Dále je na politice společnosti, kolik chce zaměstnanci přispívat. Výhodou může být, že už bonus vůbec vlastnit tuto kartu a nemusí kvůli tomu vynakládat další náklady na zaměstnance a každý zaměstnanec si bude hradit kartu sám. Cena za kartu pro zaměstnance společnosti činí 590 Kč bez DPH a karta pro rodinného příslušníka činí 790 Kč s DPH (Klíčová, 2020).

Tabulka 16: Náklady na Multisport kartu pro zaměstnance

Společnosti	Počet zaměstn.	Náklady na kartu pro všechny zaměstnance na měsíc	Náklady na kartu na rok při plném hrazení	Náklady na kartu na rok při 50% hrazení společností
Adyton	24	14,160 Kč	169,920 Kč	84,960 Kč
Hospimed	45	26,550 Kč	318,600 Kč	159,300 Kč
B.T.L. Med. Tech.	96	56,640 Kč	679,680 Kč	339,840 Kč
Promedica	220	129,800 Kč	1,557,600 Kč	778,800 Kč
Terumo	3	1,770 Kč	21.240 Kč	10,635 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Benefitem pro zaměstnance je vlastnění dané karty, proto v případě společnosti Promedica, kde je 220 zaměstnanců, by bylo zvolené karta s plným hrazením ze strany zaměstnance, ve společnosti B.T.L. Medical Technologies bylo zvoleno 50% účast ze strany zaměstnavatele a zbytek společností byla zvolena forma plného hrazení ze strany zaměstnavatele.

5.2.4 Příspěvek na jazykové kurzy

Další benefit, který je tradiční a disponují ho většina společností, je příspěvek na jazykové kurzy. U těchto pracovních pozic, jako obchodní reprezentant a servisní technik, je velmi důležité si uvědomit, že zaměstnanci jsou kolem 70 % v terénu a zbytek dělají většinu času z domova a nemají prostor se scházet na hromadné kurzy. Důležitou informací je to, že už při nástupu musí disponovat většinou nějakou úrovní, protože musí absolvovat školení u výrobců, které je v cizině, v tuto chvíli převážně online. Pro obě skupiny pozic je tedy velmi důležitá odborná znalost jazyka, a to jak

technické parametry, tak zdravotní odbornou angličtinu. V jejich případě je vhodné mít lektora přes skype, Teams nebo jinou platformu, díky které by mohli mít individuální lekci i rozdělení dle levelu jazyka. Dle Suchemolové a Celé (2020), hodina angličtiny je optimální čas pro zaměstnance pro online výuku. Jednalo by se o skupinové lekce po max. 5 účastníků formou online, kdy za 5 měsíců by každý zaměstnanec absolvoval dohromady 20 lekcí. Cena za jednu hodinu anglického jazyka s rodilým mluvčím je 520 Kč pro 0-100 účastníků, pro 220 účastníků by byla cena za 60 min 500 Kč (viz infor v příloze č. II). Níže jsou vypočítané náklady na tento bonus na celý rok (Suchomelová, Celá, 2020).

Tabulka 17: Celkové náklady na kartu Multisport

Společnosti	Počet zaměstnanců	Náklady na AJ kurz na půl roku	Náklady na AJ kurz na celý rok
Adyton	24	249,600 Kč	499,200 Kč
Hospimed	45	468,000 Kč	936,000 Kč
B.T.L. Med. Tech.	96	998,400 Kč	1,996,800 Kč
Promedica	220	2,200,000 Kč	4,400,000 Kč
Terumo	3	31,200 Kč	62,400 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.5 Vybavení domácí kanceláře.

Některé společnosti v rámci aktuální situace, která je celosvětově řešena, kromě veškeré komunikace a práce online, se snaží motivovat lidi a připravit jim ty nejlepší pracovní podmínky. Některé společnosti se rozhodli zaměstnancům vybavit domácí kancelář, aby měli hezké prostředí a dokázali se koncentrovat na práci a zároveň neměli žádné zdravotní problémy. Každý zaměstnanec by byl kromě klasickými nástroji byl vybaven kancelářskou židlí, monitorem navíc, úhradou internetového připojení. V rámci nákladů na tuto položku se stanovila dle vnitřního předpisu HAYS 2020 náklady za elektrinu a internetové propojení 200,- Kč na zaměstnance na měsíc. Dle superkancl.cz cena za kancelářskou židli na superkancl.cz vyjde 1 116,- Kč bez DPH, je v různých barevných provedení a další monitor dle alza.cz je 2 636,- Kč.

Tabulka 18: Náklady na domácí kancelář

Společnosti	Počet zaměstn.	Náklady na jeden měsíc.	Celkem náklady za rok
Adyton	24	94,848 Kč	147,648 Kč
Hospimed	45	177,840 Kč	276,840 Kč
B.T.L Med. Tech.	96	379,392 Kč	590,592 Kč
Promedica	220	869,440 Kč	1,353,440 Kč
Terumo	3	11,856 Kč	18,456 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Do budoucna možná otázka ohledně šetření nákladů pro společnosti, zda díky aktuálnímu stavu a možnosti zaměstnanců pro práci z domova, bude nutné využívat kancelářské prostory, které teď mají aktuálně k dispozici a za který platí vysoký nájem, anebo zda nepřejdou na jiný systém pracovního prostředí, kde se bude jednat třeba o společné pracovní místo, a tudíž bude možné snížit kancelářské prostory.

5.2.6 Proplácení očkování

V aktuální situaci je určité dobré i jako bonus pro zaměstnance očkování, které je propláceno zaměstnavatelem. Jedná se o očkování, které není v zdravotní péči zaměstnanců standardem. Bohužel proplácení očkování proti chřipce nebo třeba i vitamíny nejsou daňově uznatelným nákladem pro společnost.

Dle § 102 odst. 3 zákoníku práce je zaměstnavatel vytvářet pro zaměstnance bezpečné pracovní prostředí a musí zároveň předcházet zdravotním rizikům. V tomto případě, pokud je to dáno dle tohoto paragrafu, je možné si nechat uznat daňově tyto náklady (živnostník.cz, 2020). Tento benefit je velmi vhodný právě k zlepšení motivace pracovníka a pocitu, že je důležitý pro společnost a zaměstnavatel chce, aby daný zaměstnanec byl zdravotně v pořádku. Doporučením této diplomové práce je proplácení očkování proti chřipce anebo proplácení očkování proti klíšťové encefalitidě. Tento benefit by mohl být zaměstnancům poskytnout, za odpracování 1 roku ve společnosti a bylo by možné využít tento benefit jednou ročně. Očkování proti klíšťové encefalitidě je velmi důležité pro zaměstnance, protože Česká republika se řadí k nejvíce zemím s nejvyšším výskytem v Evropě. Jedna vakcína stojí 1 100 Kč (Encepur) anebo je možné využít druhé vakcíny FSME – IMMUN (1 100 Kč). Zapotřebí je pro začátek

3 vakcín a následně by měl být každý přeočkován po 3-5 letech. (Avenier, 2020). Co se týče vakcín na chřipku v České republice je aktuálně k dispozici 2 vakcíny (influvac tetra a vaxigrip tetra), kdy cena za dávku je 249 Kč (Avenier, 2019). Níže jsou zobrazené náklady společnosti v případě implementace tohoto bonusu do společnosti, kdy v případě vakcíny na klíšťovou encefalitidu se počítá s dražší variantou a s celkovým procesem očkování u všech zaměstnanců.

Tabulka 19: Náklady na očkování u vybraných společností

Společnosti	Počet zaměstn.	Náklady na klíšťovou encefalitidu	Náklady na vakcínu proti chřipce
Adyton	24	69,300 Kč	5,976 Kč
Hospimed	45	148,550 Kč	11,205 Kč
B.T.L. Med.. Tech. .	96	316,800 Kč	23,904 Kč
Promedica	220	726,000 Kč	54,780 Kč
Terumo	3	9,900 Kč	747 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

6 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zjištění informací ohledně odměňování pracovníků ve vybraných podnicích. Diplomová práce byla zaměřena na společnosti, jejíž předmětem činnosti je prodej a distribuce se zdravotnickou technikou na území České republiky. V rámci první části, a to hodnocení odměňování zaměstnanců fixní částkou, byla vybrána dvě nejčastěji vyhledávaná pracovní pozice v těchto firmách, a to pozice obchodního zástupce a servisního technika. Druhá část se opírala o analýzu benefitů ve vybraných společnostech a následně byla vybrána jedna skupina společností, která s odměňováním má největší problémy.

Posléze byly navrženy návrhy na zlepšení mzdových sazeb pro zaměstnance a díky tomu zvýšení konkurenceschopnosti a zvýšení možnosti vyhledání kvalitních kandidátů do budoucna. Následně byly implementovány návrhy nové benefity u společností, které dopadly v rámci výzkumu na tom nejhůře a náklady s nimi spojené.

Aby bylo možné provést jak mzdové tak benefiční analýzy ve společnostech, bylo důležité provést hloubkové rozhovory s HR Managery, Generálními řediteli, jednatelem, Talent Acquisition Managery společností, kteří nám poskytli relevantní informace pro tento výzkum. Výzkum byl rozdělen do tří částí, kdy nejprve bylo důležité zjistit mzdovou politiku ve společnosti pro dvě vybrané pozice: obchodní reprezentant a servisní technik, s tím souvisí zjištění požadavků na zaměstnance, určení jeho kompetencí a dovedností, aby mohla být udělena řádná analýza mzdových sazeb. Druhá část hloubkového rozhovoru se týkala benefiční struktury ve společnostech. Osloveno bylo 72 firem a 15 firem bylo schopné předložit relevantní informace, které pomohly ke mzdovému průzkumu a k vytvoření představy o bonusové a benefiční struktuře na poli farmaceutického průmyslu v tomto odvětví.

Dále se na praktické části byla využívána i sesbíraná data během skoro 2letého působení v personální poradenské společnosti, kde za celý rok se pracovalo na 216 pracovních pozic a z pohovorováno bylo přes 1440 uchazečů (z toho 15 % (216) bylo servisních techniků, 60 % (864) obchodních pozic v Life Sciences segmentu. Tyto data byla velmi užitečná, protože dala jasný pohled na trh práce v oblasti zdravotnické techniky a mohly být analýzy komplexní.

Celkově lze charakterizovat, že distribuční společnosti mají nižší fixní mzdové sazby pro zaměstnance a jejich bonusová struktura je na základě provize z prodeje, které jsou

vyplácené měsíčně a mnohem nižší bonusové rozpětí než výrobní společnosti nebo společnosti s klinickou diagnostikou. Velmi podobně jsou finančně ohodnoceny pozice servisních techniků u všech společností.

Dalším charakterovým znakem je plošší benefiční struktura, je to dáno ale i tím, že většina distribučních společností nedisponuje HR oddělením a mají plošší hierarchii oproti větším korporátním společnostem. Aby distribuční společnosti mohly být konkurenceschopné na pracovním trhu, bylo jim navrženo zvýšení mzdových sazeb o 6 % u určitých kategorií v rámci seniority zaměstnance. Následně byly implementovány benefity do jejich portfolia, jako jsou cafetéria, příspěvek na penzijní připojištění, vybavení kanceláře, jazykové kurzy, multisportkarty a příspěvek na úhradu očkování.

Příny pro společnosti, u kterých se prováděly analýzy, jsou: zvýšení kredibility, zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce, zvyšování image – employer branding, přínos nových kvalitních uchazečů o zaměstnání, udržení stávajících zaměstnanců, profesionální vystupování ke klientům, zvýšení příjmů do společnosti, snížení fluktuace zaměstnanců, snížení nákladů z celkového hlediska, příjemnější prostředí spokojenost a stabilita zaměstnanců.

I. Summary and key words

The diploma thesis is focused on employee remuneration in selected companies. The thesis is divided into two parts, which include theoretical and practical.

The theoretical part is concentrated on literary research where the main topics are employee remuneration, wage systems and their forms, employee benefits including the most frequently used benefits by companies and current trends in benefits packages. The final chapter in the theoretical part is provided to describe the current situation on the labour market in the Life Science segment. The Life Science market is a specified industry that responds slowly on economics changes.

The second part is focused on the analysis of wages for two positions: sales representative and service technicians and benefits analysis. The data was used for implementation of a situation improvement for distribution companies in medical devices.

The contribution of this thesis is not only on focused companies but for every company have a business in medical devices technology and don't have any information about the market situation.

The goal of the thesis is analyse and evaluate the remuneration systém in selected companies in pharmaceutical industry and to suggest possible improvments.

Key words: employee remuneration, benefits in company, Life Science labor market, wages and benefit analysis, trends in benefits politician.

II. Seznam použitých zdrojů:

- Armstrong, M. (2007). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing
- Andrlík, B., Bobčíková, P. (2018) *Role zaměstnaneckých benefitů v České republice* [online]. Dostupné z: https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/11025/31028/1/3_Andrlík_Bobcikova.pdf
- Beam, B. T., McFadden, J. J. (2012). *Employee Benefits*. Chicago: Bearbon Real Estate Education.
- Brůha, D. a kol. (2020). *Abeceda personalistiky 2018*. Olomouc: Nakladatelství ANAG
- Spolupráce (2020). *Edenred* [online]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/spoluprace/zamestnavatel>
- Daňově nejvýhodnější stravenka roku 2020, (2020). *Sodexo* [online]. Dostupné z: <https://www.sodexo.cz/danove-nejvyhodnejsi-stravenka-roku-2020-ma-hodnotu-131-kc/>
- Dessler, G. (2013). *Fundamentals of Human Resource Management*. Essex: Pearson Education Limited
- Executive Summary SHRM Employee Benefits 2019 (2019). *SHRM better workplace better world* [online]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/SHRM%20Employee%20Benefits%202019%20Executive%20Summary.pdf>
- Globální index dovedností (2019) *Hays Recruitment worldwide*. Praha.
- Chřipková sezóna 2019/2020 (2019). *Avenier* [online]. Dostupné z: <https://vakciny.avenier.cz/cz/chripkova-sezona-20192020>

Informace o minimální mzdě od 1. ledna 2020 (2020). *mpsv* [online]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/225504/Informace+o+MMe+od+1+ledna+2020+na+web+MPSV.pdf/51fb732f-1bcc-7947-b018-4346d1ca3631>

Key Opinion Leader Identification and Validation, (2020). *Strategy INC*. Dostupné z: <https://www.strategyinc.net/key-opinion-leader/>

Klefer účetnictví, 2019. *Naše tipy – mzdy a zaměstnanci* [online]. Dostupné z: <https://ucetnictvi-klefer.cz/zamestnanecke-benefity-velky-prehled/>

Klíčová, J. (2020) *Cenová nabídka – multisportkarta*. Interní zdroj: Multisport

Klíšťová encefalitida (2020). *Avenier* [online]. Dostupné z: https://www.ockovacentrum.cz/cz/klistova-encefalitida?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Klistovka&gclid=Cj0KCQjwZHZ7BRDzARIsAGjbK2bFJOmRL3S6pWy7IeKLQvThYARO4B8heI_Mu2MofhQ4FzLaw6hEec4aAkA2EALw_wcB

Kocianová, P. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Kocourek, J. (2007). *Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. Praha: C. H. Beck

Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Grada Publishing.

Koubek, J. (2007). *Personální práce v malých a středních firmách: 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing a.s.

Kout, P., Líbal, T. (2017). *Komplikované účetní případy a jejich daňové dopady. 3 vydání*. Praha: VOX

Macháček, I. (2010). *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck.

Macháček, I. (2017) *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: Wolters Kluwer.

Martinovičová, D., Konečný, M., & Vavřina, J. (2014). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing a.s.

Matzner, J. (2020). *I práce z domova má nevýhody. Za přesčasy nedostanete automaticky příplatky ani volno* [online]. Dostupní z: <https://www.info.cz/pravo/trendy/prace-z-domova-ma-sve-nevyhody>

Milkowich, G., Bordeau, H., 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Mzdový průzkum 2020, (2019). *Hays Recruitment worldwide*. Praha

Nejnovější ekonomické údaje, 2020. *Český statistický úřad, 2020* [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace>

Neomezená placená dovolená se osvědčuje, hlasí čeští zaměstnavatelé. Ale musí mít nějaké omezení, (2019). *StartupJobs* [online]. Dostupná z: <https://www.startupjobs.cz/newsroom/neomezena-placena-dovolena>

Novela zákoníku práce donutí firmy překopat HR strategie (2/2), (2020). *HRnews* [online]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/legislativa-id-2698718/novela-zakoniku-prace-donuti-firmy-prekopat-hr-strategie-2-2-id-3934049>

O práci v ČS, (2020). *Česká spořitelna* [online]. Dostupné z: <https://kariera.csas.cz/cs/o-praci>

O skupině B. Braun, (2020). *B. Braun sharing expertise* [online]. Dostupné z: <https://www.bb Braun.cz/cs/spolecnost.html#>

O společnosti, (2019). Johnson & Johnson [online] Dostupné z: <https://www.jnj.cz/o-spolecnosti>

Produkty, (2020). *Edenred* [online]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/produkty/online-reseni/edenred-benefit-caffe/zamestnavatel>

Pokluda, Z., (2013). *Baťa v kostce*. Zlín: Kniha Zlín

Příspěvek na penzijní připojištění pro rok 2020, (2020). *Příspěvky v roce 2020* [online]. Dostupné z: <https://www.prispevky.cz/ostatni/penzijni-pripojisteni>

Stýblo, J., J. Urban, M. Vysokajsová, (2009). *Personalistika 2009 – 2010*. Praha: ASPI

Společnost, (2020). *Fresenius Kabi* [online]. Dostupné z: <https://www.fresenius-kabi.com/cz/spolecnost>

- Společnost Kincentric předala ocenění nejlepším zaměstnavatelům za rok 2019, (2020). *HRnew* [online]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/spolecnost-kincentric-predala-oceneni-nejlepsim-zamestnavate-id-3921890>
- Suchomelová, J., Celá, L. (2020). *Cenová nabídka výuka angličtiny*. Interní zdroj. Praha: Tandem
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Tennille, J. (2020). *Move Over „Paid Volunteer Time Off“, Here Come „Social Justice Benefits“* [online]. Dostupné z: <https://medium.com/@JDTennille/move-over-paid-volunteer-time-off-here-come-social-justice-benefits-732394f58b2>
- Tisková zpráva. Nezaměstnanost v červenci mírně vzrostla na 3,8 %, (2020). *MPSV Úřad práce ČR* [online]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/1248138/05_08_2020_TZ_nezamestnanost_cervenec_2020.pdf/c3ea7fa3-81f9-ed6f-df19-620fb77193df
- Trendy v oblasti lidského kapitálu 2020 v ČR a ve světě (2020). *Deloitte* [online]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/hctrends_2020_cz.pdf
- Urban, J. (2005). *Cíle, problémy a efektivita benefitů*. [Financnimanagement.ihned.cz](http://financnimanagement.ihned.cz). Dostupné z: <https://financnimanagement.ihned.cz/c1-20976060-cile-problemy-efektivita>
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Verlinden, J. (2020). *Employee Sabbatical Leave Everything You Need to Know*. AIHR Digital [online]. Dostupné z: <https://www.digitalhrtech.com/sabbatical-leave/>
- Vybíhal, V. a kolektiv (2019). *Mzdové účetnictví 2019*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Závěrečná zpráva BENEFITY, (2016). *ČMKOS TREXIMA* [online]. Dostupné z: <https://ipodpora.odbory.info/soubory/dms/ukony/17805/6/Benefity.pdf>
- Výroční zpráva Johnson & Johnson za rok 2018, Interní dokument

Výroční zpráva Baxter Czech, spol. s.r.o., za rok 2018, Interní dokument

Výroční zpráva za rok končící 30. dubna 2018 Medtronic Czechia s.r.o., Interní dokument

III. Seznam tabulek, obrázků a grafů

Tabulky:

Tabulka 1: Nejčastější benefity ve společnosti.....	30
Tabulka 2: Obecné informace distribučních společností.....	42
Tabulka 3: Obecné informace o výrobních společnostích.....	43
Tabulka 4: Obecné informace o výrobních společnostích.....	44
Tabulka 11: Srovnání mzdových sazeb u vybraných skupin pozice servisní technik	52
Tabulka 12: Procentuální srovnání mezd mezi skupinami - servisní technik.....	53
Tabulka 13: Srovnání mzdových sazeb u vybraných skupin pozice obchodní reprezentant.....	57
Tabulka 14: Procentuální srovnání mezd mezi skupinami – obchodní zástupce	57
Tabulka 16: Cafetérie ve společnostích použitých pro výzkum.....	58
Tabulka 17: Procentuální porovnání průměrných mezd u společností – servisní technik	65
Tabulka 18: Nové mzdové rozhraní pro distribuční společnosti – servisní technik.....	66
Tabulka 19	66
Tabulka 20: Nové mzdové rozhraní pro distribuční společnosti – obchodní zástupce ..	67
Tabulka 21: Výpočet nákladů společnosti na životní pojištění zaměstnance.....	69
Tabulka 22: Náklady společnosti spojené s implementací cafetérie Edenred	70
Tabulka 23: Náklady na Multisport kartu pro zaměstnance	71
Tabulka 24: Celkové náklady na kartu Multisport	72
Tabulka 25: Náklady na domácí kancelář.....	73
Tabulka 26: Náklady na očkování u vybraných společností	74

Grafy:

Graf 2: Vývoj nezaměstnanosti v České republice za posledních 5 let.....	19
Graf 3: Nejčastěji obsazované pozice v personální agentuře HAYS za období 01/2019 do 06/2020	39
Graf 4: Obsazované pozice ve společnosti HAYS – divize Life Sciences za období 01/2019 do 06/2020	39
Graf 5: Fixní mzda distribučních společností na pozici servisní technik	50
Graf 6: Fixní mzda výrobní společností na pozici servisní technik.....	51

Graf 7: Fixní mzda společností zaměřené na klinickou diagnostiku na pozici servisní technik.....	51
Graf 8: Fixní mzda u výrobních společností na pozici obchodní zástupce	55
Graf 9: Fixní mzda u distribučních společností na pozici obchodní zástupce.....	56
Graf 10: Fixní mzda společností zaměřené na klinickou diagnostiku na pozici obchodní zástupce.....	56
Graf 11: Motivace kandidátů na změnu pracovní pozice	62
Graf 12: Preference kandidátů na typ společnosti u obchodního zástupce a servisního technika.....	63

Obrázky:

Obrázek 1: Jednotlivé složky mzdy	10
Obrázek 2: Model celkové odměny	12
Obrázek 3: Systém odměňování – jeho prvky a jejich navzájem propojené vztahy	13
Obrázek 4: Nejčastěji využívané benefity ve společnostech dle průzkumu Trexima v roce 2016.....	31

IV. Seznam příloh

Příloha I: Bonusová struktura ve společnostech

Příloha II: Cenová nabídka kurzu anglického jazyka

V. Přílohy

Příloha I: Bonusová struktura ve společnostech

Benefity	Adyton	Hospimed	BTL	Promedica	Terumo	J & J	Baxter	Medtronic	Fresenius Kabi	Edwards LS	B Braun	Biomérieux	Biorad	BD	Roche	Biovendor
Stravenky		✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Multisportkarta				✓		✓	✓			✓		✓		✓	✓	
Flexipassy			✓	✓												
Cafetérie						✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
Příspěvek na dopravu					✓	✓		✓							✓	
Příspěvek na životní pojištění						✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	
Příspěvek na penzijní připojištění			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Zvýhodněný mobilní tarif			✓	✓	✓		✓		✓		✓			✓		
Odměna za odpracovanou dobu			✓				✓			✓					✓	✓
Bonusová odměna na základě výkonu	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Roční bonusová odměna	✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Příspěvek na jazykové kurzy			✓			✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓

Zdroj: vlastní zpracovní

Příloha č. II: Cenová nabídka kurzu anglického jazyka

Online angličtina

Cena, která platí pro individuální i skupinové kurzy do max. 4 účastníků a je za české lektory nebo za rodilé mluvčí

1) Kurzy angličtiny pro 24, 45, 96 účastníků

Délka lekce	45 min.	60 min.	90 min.
Cena lekce bez DPH	390 Kč	520 Kč	780 Kč

📌 ½ roku ve vzdělávání = 5 měsíců, lekce 4x měsíčně, celkem 20 lekcí za ½ roku

📌 Náklad: 1 individuální nebo skupinový kurz na půl roku = 7.800 Kč, délka lekce 45 min.

Náklad: 1 individuální nebo skupinový kurz na půl roku = 10.400, délka lekce 60 min.

V ceně kurzu je online testování, rozdělení do skupin, feedback, report na každého studenta 1x ročně.

2) Kurzy angličtiny pro 220 účastníků

Délka lekce	45 min.	60 min.	90 min.
Cena lekce bez DPH	375 Kč	500 Kč	750 Kč

📌 Náklad: 1 individuální nebo skupinový kurz na půl roku = 7.500 Kč, délka lekce 45 min.

📌 Náklad: 1 individuální nebo skupinový kurz na půl roku = 10.000, délka lekce 60 min.

- ▶ Náklad:1 individuální nebo skupinový kurz na půl roku= 15.000, délka lekce 90 min.
- ▶ V ceně kurzu je online testování, rozdělení do skupin, feedback, report na každého studenta 1x ročně

