

Odměňování v podnikatelském subjektu

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

JUDr. Jana Mervartová

Andrea Habáňová

Brno 2016

Ráda bych poděkovala JUDr. Janě Mervartové za odborné vedení bakalářské práce a za poskytnutí cenných připomínek, které mně velmi pomohly. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Kovovýroba Hoffmann, s.r.o. za poskytnutí důležitých podkladů a pomoc při dotazníkovém šetření mezi zaměstnanci této firmy.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Odměňování v podnikatelském subjektu** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 4. ledna 2016

Abstract

Habáňová, A. Remuneration in entrepreneurial subject. Bachelor thesis. Brno: Mendel university in Brno, 2015.

This Bachelor thesis deals with remuneration of employees in company Kovovýroba Hoffmann, s.r.o. The thesis is divided into theoretical part and practical part. In the theoretical part are included basic concepts related to this issue. The practical part incorporates description of contemporary system of remuneration in chosen company. Further in this part is included a questionnaire research, the purpose of which was to find out whether the employees are satisfied with contemporary system of remuneration and also introduce a suggestion of new benefits which the employees would choose. In conclusion of the thesis are suggested certain changes which could improve contemporary situation and therefore increase the employee's satisfaction.

Keywords

Employees, employer, wage, motivation, remuneration, benefits.

Abstrakt

Habáňová, A. Odměňování v podnikatelském subjektu. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015.

Bakalářská práce pojednává o odměňování zaměstnanců ve společnosti Kovovýroba Hoffmann, s.r.o. Práce je rozdělena na část teoretickou a na část praktickou. V teoretické části jsou zahrnuty základní pojmy, které se této problematice týkají. V praktické části se nachází popis současného systému odměňování ve vybrané společnosti. Dále je do této části zahrnuto dotazníkové šetření, které mělo za úkol zjistit spokojenost se současným systémem odměňování a návrh nových benefitů, které by zaměstnanci ve společnosti zvolili. V závěru práce jsou navrženy určité změny, které mohou zlepšit nynější stav a vést tak k větší spokojenosti mezi zaměstnanci.

Klíčová slova

Zaměstnanci, zaměstnavatel, mzda, motivace, odměňování, zaměstnanecké výhody (benefity).

Obsah

1	Úvod	15
2	Cíl práce a metodika	17
	TEORETICKÁ ČÁST	18
3	Hodnocení a odměňování zaměstnanců	19
3.1	Faktory ovlivňující výši peněžních odměn.....	19
3.2	Mzdové formy	20
3.3	Dodatkové mzdové formy.....	21
4	Mzda, plat, odměna	23
4.1	Mzda.....	23
4.2	Plat.....	24
4.3	Odměna.....	26
5	Zaměstnanecké benefity	27
5.1	Význam benefitů	27
5.2	Členění benefitů	27
5.3	Shrnutí daňového vlivu jednotlivých benefitů	36
	PRAKTICKÁ ČÁST	39
6	Kovovýroba Hoffmann, s.r.o.	40
6.1	Mzdový řád.....	41
6.1.1	Rozdělení mezd.....	41
6.1.2	Stanovení výše prémie.....	45
6.2	Zaměstnanecké benefity poskytované společností Hoffmann, s.r.o.....	46
6.3	Příklady zařazení jednotlivých zaměstnanců.....	48
7	Zpracování a interpretace dotazníkového šetření pro zaměstnance	52
8	Diskuze	61
9	Závěr	66

10	Literatura	68
A	Organizační schéma společnosti	71
B	Dotazník	72

Seznam obrázků

Obr. 1	Grafické znázornění výhodnosti zaměstnaneckých benefitů	38
Obr. 2	Graf počtu odpracovaných let	53
Obr. 3	Graf znázornění faktorů ovlivňujících rozhodnutí při volbě zaměstnavatele	54
Obr. 4	Graf subjektivních názorů na odměňovací systém	54
Obr. 5	Graf subjektivních názorů na spravedlnost formy a metody odměňování	55
Obr. 6	Graf spokojenosti s výší mzdy	56
Obr. 7	Graf preference mzdové formy	56
Obr. 8	Graf vlivu výše mzdy na změnu zaměstnavatele	57
Obr. 9	Graf faktory vedoucí k možnému zlepšení pracovních výkonů	58
Obr. 10	Grafické znázornění podmínek pro osobní rozvoj a vzdělání	58
Obr. 11	Grafické znázornění dostatku či nedostatku benefitů poskytovaných společnostmi	59
Obr. 12	Graf volby dalších možných benefitů	60

Seznam tabulek

Tab. 1	Příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění	28
Tab. 2	Stravování zaměstnanců ve vlastním zařízení	29
Tab. 3	Stravování zaměstnanců prostřednictvím externích subjektů	29
Tab. 4	Odborný rozvoj, který je provozován ve vlastním vzdělávacím zařízení zaměstnavatele nebo je zajištěn externím subjektem	29
Tab. 5	Prodloužená dovolená a dny pracovního volna	30
Tab. 6	Příspěvky na dopravu do zaměstnání	30
Tab. 7	Odběr zboží a služeb zaměstnancem za nižší cenu	31
Tab. 8	Bezplatné poskytnutí vozidla pro soukromé účely zaměstnance	31
Tab. 9	Přechodné ubytování	32
Tab. 10	Zdravotnická zařízení	32
Tab. 11	Rekreace poskytovaná ve vlastním zařízení	33
Tab. 12	Příspěvek na rekreaci poskytován formou nepeněžního plnění	33
Tab. 13	Příspěvek na rekreaci poskytován formou peněžního plnění	34
Tab. 14	Příspěvky na kulturu a sport nepeněžní formou	34
Tab. 15	Příspěvky na kulturu a sport peněžní formou	35
Tab. 16	Nepeněžní dary	35
Tab. 17	Občerstvení na pracovišti	36
Tab. 18	Shrnutí daňového vlivu benefitů	37
Tab. 19	Složení a počet zaměstnanců	40
Tab. 20	Mzdové ohodnocení THP na vybraných pozicích	43
Tab. 21	Mzdové ohodnocení na vybraných dělnických pozicích	44

Tab. 22	Poskytované benefity	47
Tab. 23	Konkrétní měsíční mzda zaměstnance na pozici konstruktér v Kč	49
Tab. 24	Konkrétní měsíční mzda zaměstnankyně na pozici mzdová účetní v Kč	49
Tab. 25	Konkrétní měsíční mzda zaměstnankyně na pozici uklízečka v Kč	50
Tab. 26	Konkrétní měsíční mzda zaměstnance na pozici CNC frézař v Kč	51
Tab. 27	Rozdělení zaměstnanců na THP a dělníky	52

1 Úvod

V každé společnosti je důležitým cílem dosáhnout kvalitního a efektivního systému odměňování. Systém odměňování by měl být nastaven tak, aby co nejvíce motivoval zaměstnance k větším výkonům a také by měl být přijatelný z hlediska finančních možností dané společnosti. Zaměstnanci by měli být spokojeni se svým pracovním ohodnocením, neboť finanční motivace může přispívat k lepším pracovním výkonům a tím také k větší konkurenční výhodě celé společnosti. Spokojení zaměstnanci mohou odvádět lepší výkony, které vedou k větším obrátům a následně i k možným větším ziskům společnosti.

Hlavním motivem zaměstnanců je ve většině podniků finanční odměna, kterou dostávají za nadstandardní výkony (práce přesčas, práce o státních svátcích, o sobotách a nedělích, atd.). Každopádně motivace je jedním z klíčových faktorů, které ovlivňují finanční situaci podniku. Proto by se každá společnost měla touto problematikou zabývat a učinit pracovní motivaci co nejefektivnější vzhledem k pracovním výkonům zaměstnanců. Odměňování se stává velmi citlivou záležitostí každé společnosti. Je to komplikovaná činnost, na kterou se však soustřeďuje pozornost nejen zaměstnanců, ale také zaměstnavatelů. Velice důležité je proto vytvoření účinného a oboustranně vyhovujícího systému odměňování, který přispěje k tvorbě dobrých vztahů na pracovišti. Špatně nastavený systém může naopak vést až ke vzniku konfliktů mezi zaměstnanci navzájem či mezi zaměstnanci a vedením společnosti. Proto ne nadarmo se odměňování řadí k nejstarším a také nejdůležitějším personálním činnostem.

Aby byly naplňovány cíle organizace, měly by být zaměstnanci řádně motivováni k výkonu své práce. To však není jednoduchý úkol, neboť na motivaci zaměstnanců působí celá řada faktorů, jak pozitivních, tak i negativních. Hlavním faktorem je jejich mzda či plat, dále jsou však důležité i osobní pochvaly a uznání při kvalitním výkonu dané práce. Zaměstnavatel však také musí zajistit svým zaměstnancům, aby jim byly poskytnuty odpovídající pracovní podmínky, zajištěna bezpečnost při výkonu práce a další.

Pokud společnost dosáhne vytvoření kvalitního a efektivního systému odměňování, pak může očekávat zvýšení výkonnosti zaměstnanců a jejich celkovou spokojenost. V reálném světě však dochází velmi zřídka k dosažení všech těchto cílů, tedy k vytvoření kvalitního systému odměňování pro obě strany pracovněprávního vztahu, ke spokojenosti zaměstnanců ve všech směrech a k následnému upevnění pozice na trhu. Zaměstnanecká nespokojenost obvykle vede k fluktuaci. Zaměstnanec má spoustu možností, neboť na trhu existuje celá řada konkurenčních společností. Zaměstnavatel se tak musí stát zajímavým pro své zaměstnance a umožnit jim například speciální zaměstnanecké výhody, inspirující finanční ohodnocení a v neposlední řadě také kvalitní péči. To vše se může následně jevit jako určitá konkurenční výhoda na trhu práce, která hraje nezbytnou roli při hledání a výběru nových zaměstnanců.

Pro ověření této problematiky v praxi jsem zvolila konkrétní společnost Kovovýroba Hoffmann, s.r.o., kde jsem se pokusila zjistit spokojenost zaměstnanců

s nastaveným systémem odměňování a s poskytovanými benefity. Samotné odměňování je velmi choulostivou záležitostí a stejně jako většina lidí, tak i většina firem se k tomuto tématu velmi nerada vyjadřuje.

Společnost se zabývá výrobou karosářských dílů a spolupracuje se světově proslulými automobilkami. Tuto společnost jsem si vybrala, neboť jsem zde několik let pracovala jako brigádnice a měla jsem tudíž možnost seznámit se s firemním prostředím a všimnout si, na jaké úrovni se nachází spokojenost zaměstnanců. Účelem bylo zjistit, co si zaměstnanci skutečně myslí, jaké mají názory a co by rádi změnili, pokud se zaměříme na tuto problematiku hodnocení a odměňování. Pokusila jsem se to zjistit prostřednictvím výzkumu a dotazníkového šetření, dále jsem své zjištění doplnila doporučeními, která se mi jevila jako nejvhodnější pro tuto společnost.

2 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem práce je analýza systému odměňování ve společnosti Kovovýroba Hoffmann, s.r.o. a dílčím cílem je vyhodnocení poskytovaných zaměstnaneckých výhod a jejich vliv na motivaci zaměstnanců.

Tato práce je rozdělena na dvě části. V první části se nachází literární rešerše a ve druhé části jsem se zabývala vlastní prací a informacemi o konkrétní společnosti. Do literární rešerše jsem zahrnula základní pojmy z oblasti motivace zaměstnanců a odměňování. Při tvorbě literární rešerše jsem vycházela ze zdrojů, které pochází z odborné literatury. Úkolem je seznámit čtenáře se samotným pojmem benefity a možnými způsoby odměňování zaměstnanců.

Ve druhé části práce se nachází praktická část. Zde je charakteristika společnosti Kovovýroba Hoffmann, s.r.o. a seznámení se mzdovým systémem této společnosti a také s poskytováním odměn zaměstnancům. Veškeré použité materiály mně ochotně poskytla samotná firma. Společnost mně také pomohla při dotazníkovém šetření. Částečně jsem se inspirovala firemním dotazníkem spokojenosti zaměstnanců, který pravidelně každý rok zaměstnanci vyplňují, a zbylou část jsem doplnila vlastními otázkami, které vedou k lepšímu zmapování spokojenosti se mzdovým systémem. Otázky jsem sestavila na základě studia odborné literatury. Dotazníky byly rozdány jednotlivým zaměstnancům na pracovišti.

TEORETICKÁ ČÁST

Zde jsou vysvětleny základní pojmy, které souvisí s odměňováním zaměstnanců. Dále je sem zahrnut podrobný výčet zaměstnaneckých benefitů včetně zohlednění daňového hlediska.

3 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Na hodnocení a odměňování zaměstnanců se soustřeďuje pozornost v každém podniku. Jedná se o velmi citlivou záležitost, a jak uvádí Koubek (2003), je nutné najít vyrovnaný systém odměňování, který je oboustranně přijatelný mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.

Tento vhodný systém odměňování by měl umět separovat výkonné zaměstnance od těch méně výkonných. Dále by měl nacházet zaměstnance s různou úrovní požadovaných vlastností a zaměstnance s rozdílnou tržní hodnotou (Pilařová, 2008). Jak uvádí Koubek (2007), odměňování není tvořeno pouhým platem či mzdou, popřípadě jinými formami peněžních odměn. Dle moderní personalistiky, která vymezuje odměňování v mnohem širším úhlu pohledu, zahrnuje do odměňování také zaměstnanecké výhody, které mají zpravidla nepeněžní formu. Můžeme sem zahrnout i vzdělávání pracovníků, povýšení, ale také formální uznání, které se často děje formou pochval, pozváním na slavnostnější oběd nebo večeři. Určitou formou pochvaly může být i pověření práce na významném pracovním úkolu.

Většina z těchto uvedených forem má nehmotný charakter, ale pro spokojenost jedince jsou velmi důležité.

Odměnou můžou být také věci a činy, které nemusí být vždy zcela samozřejmými. Zaměstnanec může odvádět lepší pracovní výkon po přidělení nového stroje či získání nové kanceláře. Celková odměna je tudíž tvořena všemi uvedenými odměnami, jak peněžními, tak nepeněžními.

3.1 Faktory ovlivňující výši peněžních odměn

Koubek (2003) uvádí, že u zaměstnavatelů existuje mylná představa o tom, že odměny se odvíjí pouze od pracovního výkonu. Pracovní výkon v mnoha případech není jedinou klíčovou záležitostí, protože se na výši odměn podepisuje velké množství tzv. *mzdotvorných faktorů*, které napomáhají při tvorbě spravedlivých odměn. Tyto mzdotvorné faktory jsou rozděleny na vnitřní a vnější.

Podle Koubka (2007) jsou do hlavních vnitropodnikových faktorů zahrnuty následující skutečnosti:

- úkoly a požadavky, které jsou vyžadovány pro určité pracovní místo. Ty jsou vztaženy ke zvláštní specifikaci pracovního místa a k jeho hodnocení;
- úroveň výkonu, která je zpravidla ovlivňována zaměstnancem a jeho výsledky a plněním veškerých pracovních úkolů;
- pracovní podmínky, které souvisejí s konkrétním pracovním místem.

Důležitou součástí jsou také vnější mzdotvorné faktory:

- situace na trhu práce,
- zákony, předpisy a kolektivní vyjednávání.

3.2 Mzdové formy

Úkolem mzdové formy je mzdově ocenit nejen výsledky práce pracovníků, ale i jejich výkony, schopnosti a chování v pracovním procesu (Koubek, 2007).

V následujícím textu jsou popsány nejčastější formy odměňování, které charakterizuje Koubek (2003) a další autoři.

Časová mzda a plat

Časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci (Foot, 2002).

Tento systém má však jednu zásadní nevýhodu a tou je skutečnost, že časová mzda a plat jsou vypláceny za časovou jednotku, která vždy nemusí skutečně odpovídat vynaloženému úsilí a odpracovanému výkonu jedince. Na druhé straně se můžeme setkat s celou řadou výhod, jako je například nízká administrativní náročnost, jednoduchost, srozumitelnost pro pracovníky, stabilita, a také tato forma odměňování napomáhá při plánování mzdových úkolů (Koubek, 2003).

Úkolová mzda

Nejvíce se používá k odměňování výrobních pracovníků ve výrobním prostředí, kteří obdrží určitou částku za každou jednotku vykonané práce, tudíž je tato odměna přímo závislá na výkonu pracovníků. Klíčovým faktorem je možnost přesného zjištění množství a kvality odvedené práce (Foot, 2002). Tento systém má zásadní nevýhodu, která spočívá v možném nárůstu rivality na pracovišti, která je úzce spjata se vznikem konfliktů, což následně může snížit výkon a přístup k práci. Další nevýhoda se skrývá v možném snížení kvality odvedené práce, jelikož se zaměstnanci soustředí spíše na kvantitativní stránku výroby a naopak stránka kvalitativní může stagnovat. Často se tato forma stane pro zaměstnance stresující a následně dochází k častým onemocněním (Armstrong, 2007). Úkolová mzda má různé druhy:

- *rovnoměrná* – jedná se o součin počtu odvedených jednotek práce a odměny za jednotku práce;
- *diferencovaná* – je stanovena jedna sazba za kus pro všechny až do určité normy nebo stanoveného množství. Pokud dojde k překročení této hranice vyrobeného množství, pak se používá vyšší sazby za vyrobený kus. Naopak pokud dojde k nesplnění výkonné normy, může být pracovník penalizován;
- *skupinová (kolektivní) úkolová mzda* – pokud se jedná o skupinu s homogenní kvalifikační strukturou a také stejnou pracovní operací, jde o operační kolektivní úkolovou mzdu. Pro odměňování skupin s heterogenní kvalifikační strukturou zase slouží akordní úkolová mzda (Koubek, 2003).

Podílová (provizní) mzda

Odměna pracovníka je zde alespoň částečně závislá na prodaném množství. Nejčastěji se používá při obchodních činnostech a službách. Pokud je mzda zaměstnance zcela závislá na prodeji, jedná se o *přímou podílovou mzdu*. Jestli je však pouze *částečně závislá* na prodaném množství zboží či služeb, zaměstnanec má nárok na svou základní mzdu a k ní obdrží provizi za prodej. Jako další typ je uváděna *zálohová podílová mzda*, která se využívá především v oborech, kde jsou očekávány výrazné sezónní výkyvy. Zde pracovník obdrží určitou částku každý měsíc, která je zálohou a následně je z ní odečtena jeho provize (Koubek, 2003).

Mzda za očekávané výsledky práce (penzumové¹ mzdy)

Jedná se o odměny za dohodnutý výkon a důležitou roli zde hrají schopnosti zaměstnance. Za určité období pracovník odvede svou práci v určitém množství a kvalitě. Po splnění úkolu následuje zhodnocení, které je důležité pro další vývoj do budoucna (Koubek, 2003).

Mzda a plat za znalosti a schopnosti

Jedná se o relativně nový způsob odměňování. Po zaměstnanci je vyžadováno, aby plnil rámec odborných znalostí a dovedností, které podnik vytvořil. Pracovník je odměňován za každou nově osvojenou a prokazatelnou schopnost na různých pracovních místech (Koubek, 2007).

3.3 Dodatkové mzdové formy

Jsou často využívány zaměstnavateli jako příplatek za nadstandardní pracovní výkon, popřípadě jako doplněk k běžné mzdě. Mohou být vypláceny jednorázově nebo se mohou periodicky opakovat (Koubek, 2003).

Nejčastěji používané dodatkové mzdové formy jsou podle Koubka (2003) stručně popsány v následujícím textu.

Odměna za úsporu času

Tato odměna je určena zaměstnancům, kteří odvedou práci rychleji, než stanovuje norma.

Prémie

Prémie může být jednorázová (bonusy či mimořádné odměny). Uděluje se za splnění mimořádného pracovního úkonu, za pracovní chování nebo za iniciativu. Může nabývat peněžní či nepeněžní podoby (kulturní akce, dovolená, atd.).

Také existují premie, jejichž vyplácení se periodicky opakuje. To se vztahuje na splnění stanovených podmínek (např. kvalita provedené práce, šetření materiá-

¹ Penzum = úkol, daná práce.

lem, dodržení lhůt, atd.), (Koubek, 2003). Motivačním vlivem prémie by měl být fakt, že zaměstnanci mohou ovlivňovat svůj pracovní výkon (Pilařová, 2008).

Osobní ohodnocení (osobní příplatek)

Jedná se o příplatek, který hodnotí dlouhodobě dobře vykonávanou práci nebo její náročnost. Je stanovena procentně ze základního platu nebo mzdy zaměstnance.

Podíl na výsledku hospodaření

Je nutné rozlišit podíl na zisku, na výnosu a na výkonu. Nejčastěji se používá podíl na zisku, který firma rozdělí zaměstnancům podle hierarchie nebo důležitosti pracovníka. Podíl je dán pevným procentem. Rozdělení je závislé na výši základní mzdy či na pozici zaměstnance.

Odměna za zlepšovací návrh

Zaměstnanec, který předloží zlepšovací návrh, má nárok na získání odměny. Tento zlepšovací návrh by měl vést například ke zvýšení zisku nebo naopak ke snížení nákladů.

Zaměstnanecké akcie

Jedná se o možnost, kdy si zaměstnanci mohou koupit část akcií společnosti (obchodovatelné či neobchodovatelné akcie).

Příplatky

Existují příplatky povinné a nepovinné. Povinné jsou stanoveny zákonem, například výkon práce o státním svátku, v noci, během soboty a neděle, nebo také práce konaná nad rámec povinného časového fondu.

Nepovinné příplatky a jejich výše jsou diskutovány mezi organizací a odbory skrze kolektivní smlouvy, nebo je může organizace poskytovat zcela dobrovolně. Sem lze zahrnout například příplatky na ubytování, na oblečení, na dopravu, atd.

Ostatní výplaty

Patří sem třináctý plat, vánoční příspěvky, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu jubileu. Užívá se také náborový příspěvek, odstupné, lokální příspěvky v oblastech se zhoršeným životním prostředím a mnoho dalších. Dále je to částka, která je vyplácena zaměstnanci, aby nadále zůstal ve firmě, nebo také odměna za získání dodatečné kvalifikace či vzdělání.

4 Mzda, plat, odměna

4.1 Mzda

Zaměstnanec má právo na mzdu, plat nebo odměnu z dohody za vykonanou práci. Pod pojmem mzda se rozumí dle § 109 odst. 2 ZP peněžitá plnění a plnění peněžité hodnoty (také naturální mzda), které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za vykonanou práci. Hlavním rozdílem mezi mzdou a platem je fakt, že **mzda** je vyplácena v **podnikatelské sféře** a **plat** je vyplácen v **nepodnikatelské sféře** (státní zaměstnanec je hodnocen podle nařízení vlády). Mzda je **sjednána** ve smlouvě. Zaměstnavatel ji také může stanovit vnitřním předpisem či je určena mzdovým výměrem (Kocourek, Trylč 2004).

V následujícím textu jsou tyto pojmy vysvětleny dle Zákoníku práce (§ 109-§ 140) (Randlová, Hůrka, 2015).

Minimální mzda

Za minimální mzdu je dle zákona č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů ZP považována „*nejnižší přípustná výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda*“ (Randlová, Hůrka, 2015, s. 38). Není sem však zahrnuta odměna za práce přesčas, veškeré příplatky za práci ve státní svátky, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli.

Minimální mzda je od 1. ledna 2016 podle nařízení vlády č. 233/2015 Sb. ujednána na **9 900 Kč** za měsíc (týdenní pracovní doba 40 hodin) nebo **58,70 Kč** za hodinu. Sazba minimální mzdy pro zaměstnance, kteří jsou poživateli invalidního důchodu, činí 9 300 Kč za měsíc nebo 55,10 Kč za hodinu (Ministerstvo práce a sociálních věcí, © 2015). Pokud mzda, plat nebo odměna z dohody nedosáhne výše minimální mzdy, pak má zaměstnavatel povinnost svému zaměstnanci poskytnout doplatek k jeho mzdě, k platu nebo k odměně z dohody.

Zaručená mzda

Jedná se o mzdu či plat, na které má zaměstnanec právo, podle zákonů, smluv, vnitřních předpisů, mzdových výměrů anebo platových výměrů.

Výše zaručené mzdy nesmí být nižší než částka, která je stanovena zákonem v § 111 odst. 2 jako základní sazba minimální mzdy. Nejnižší možnou úroveň zaručené mzdy a podmínky pro její poskytování zaměstnancům stanoví vláda nařízením² (s účinností od počátku kalendářního roku s přihlédnutím k vývoji mezd a spotřebitelských cen). Jedná se o zaměstnance, jejichž mzda není sjednána v kolektivní smlouvě, a o zaměstnance, kterým je za práci poskytován plat (podle § 112 ZP).

² Nařízení vlády č. 567/2006 Sb.

Mzda a náhradní volno za práci přesčas

Zaměstnanci přísluší mzda za dobu práce přesčas a minimální příplatek 25 % průměrného výdělku, v případě, že se zaměstnanec se zaměstnavatelem nedohodli na poskytnutí náhradního volna.

Mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek

Za práci ve státní svátky náleží zaměstnancům dosažená mzda a také náhradní volno v rozsahu práce vykonané ve svátek, které musí zaměstnavatel poskytnout nejpozději do posledního dne 3. kalendářního měsíce, který následuje po výkonu práce ve státní svátek nebo v době, která byla dohodnuta. Za dobu tohoto čerpání náhradního volna má zaměstnanec nárok na náhrady mezd ve výši svého průměrného výdělku.

Mzda za noční práci

Zaměstnanci přísluší dosažená mzda a minimální příplatek 10 % průměrného výdělku. Je zde možnost sjednání jiné minimální výše a jiného způsobu určování příplatků.

Mzda a příplatek za práce ve ztíženém pracovním prostředí

Za tuto práci přísluší zaměstnanci mzda a příplatek. Příplatek za tuto práci činí nejméně 10 % z výše minimální mzdy.

Mzda za práci v sobotu a v neděli

Zaměstnancům náleží dosažená mzda a příplatek minimálně 10 % průměrného výdělku za práci v sobotu a v neděli.

4.2 Plat

Podle § 109 odst. 3 ZP je platem „peněžitě plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je

- a) stát,
- b) územní samosprávný celek,
- c) státní fond,
- d) příspěvková organizace,
- e) školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona“. (Randlová, Hůrka, 2015, s. 38).

Určení platu

Plat je **určen** zaměstnanci zaměstnavatelem, a to podle zákona, vládního nařízení, případně dle vnitřního předpisu.

Dle Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě jsou zaměstnanci zařazeni do platových tříd a platových stupňů. Podle zařazení do platových tříd a platových stupňů přísluší zaměstnanci určitý platový tarif (Ministerstvo práce a sociálních věcí, ©2015).

Dle § 122 odst. 1 ZP „*plat není možné určit jiným způsobem v jiném složení a jiné výši, než stanoví tento zákon a právní předpisy vydané k jeho provedení, nestanoví-li zvláštní zákon jinak*“ (Randlová, Hůrka, 2015, s. 41).

Příplatky za vedení

Dle § 124 ods. 1 ZP „*vedoucímu zaměstnanci přísluší příplatek za vedení, a to podle stupně řízení a náročnosti řídící práce*“ (Randlová, Hůrka, 2015, s. 42).

Vedoucí zaměstnanec, který je statutárním orgánem zaměstnavatele (či územního samosprávních celku), má plat určen orgánem, který ho na toto pracovní místo ustanovil. Stejně se postupuje u zástupce tohoto vedoucího zaměstnance (§ 122 odst. 2 ZP, 2015).

Příplatky za noční práci

Zaměstnancům náleží za 1 hodinu práce v noci příplatek, který činí 20 % z průměrného hodinového výdělku.

Příplatek za práci v sobotu a v neděli

Dle § 126 odst. 1 ZP „*zaměstnanci náleží za 1 hodinu práce v sobotu a v neděli příplatek 25 % průměrného hodinového výdělku*“ (Randlová, Hůrka, 2015, s. 42).

Odměna

Zaměstnanec může obdržet od zaměstnavatele odměnu, pokud úspěšně splní mimořádný nebo zvlášť významný pracovní úkol.

4.3 Odměna

Odměna z dohody

Dle § 138 ZP „výše odměny z dohody a podmínky pro její poskytování se ujednávají v dohodě o provedení práce nebo v dohodě o pracovní činnosti“ (Randlová, Hůrka, 2015, s. 44).

Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

1. Dohoda o provedení práce

Rozsah práce, na který je dohoda o provedení práce uzavřena, nesmí překročit více než 300 hodin v kalendářním roce. Do rozsahu práce je započítána také doba práce, která je vykonávána zaměstnancem pro zaměstnavatele ve stejném kalendářním roce, ale na základě jiné dohody o provedení práce. V této dohodě musí být stanovena doba, na kterou je tato dohoda uzavřena (§ 75 ZP, 2015).

2. Dohoda o pracovní činnosti

Dohoda o pracovní činnosti může být uzavřena i v případě, že rozsah práce nebude přesahovat 300 hodin v kalendářním roce. Není možné vykonávat práci v rozsahu, který překračuje v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby. V této dohodě musí být uvedena sjednaná práce, rozsah pracovní doby a doba, na kterou se tato dohoda uzavírá (§ 76 ZP, 2015).

Odměna za pracovní pohotovost

Dle § 140 ZP „za dobu pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci odměna nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku“ (Randlová, Hůrka, 2015, s. 45).

5 Zaměstnanecké benefity

Definice zaměstnaneckých benefitů se u jednotlivých autorů liší. Dvořáková (2007) uvádí, že benefity jsou rozmanité požitky, služby, zboží, ale také sociální péče, které jsou poskytovány zaměstnavatelem zaměstnanci ke mzdě za vykonanou práci a za které by jinak zaměstnanec musel zaplatit. Pelc (2011) definuje zaměstnanecké výhody (nebo také benefity) jako peněžní či nepeněžní plnění, která poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům nad rámec mzdy, platu a jiných povinných plnění většinou v nepřímé souvislosti s pracovním výkonem. Jejich existence vzniká na základě rozhodnutí zaměstnavatele a to buď formou vnitřního předpisu nebo dohody o individuální pracovní či podobné smlouvě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Jedná se o výhody, na které nevzniká právní nárok, a jsou nepovinné. Důležitým úkolem benefitů v sociální politice jednotlivých organizací je také přilákat a udržet si dostatečně kvalifikované zaměstnance v pracovním poměru. Většinou se na poskytované zaměstnanecké výhody vztahuje zvýhodněný daňový a odvodový režim na obou stranách pracovněprávního vztahu (Pelc, 2011).

Benefity představují velmi nákladnou část v celkovém úhrnu hmotných odměn, které směřují od zaměstnavatele k zaměstnanci. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby společnost velmi pečlivě plánovala a řídila poskytování zaměstnaneckých výhod (Armstrong, 2009).

5.1 Význam benefitů

Zaměstnanecké benefity by měly v zaměstnancích vyvolávat pocit sounáležitosti s danou společností, měly by je motivovat k utužení a k posílení pracovního nasazení. Existuje celá řada zaměstnaneckých benefitů, díky kterým se organizace liší od konkurence. Pokud společnost vhodně zvolí svůj program výhod, může si tím zvýšit prestiž a dosáhnout určité konkurenční výhody. Dobře sestavený program vede k vyšší atraktivitě a lepší image společnosti navenek (Pelc, 2011).

5.2 Členění benefitů

Podle Pelce (2011) jsou zaměstnanecké benefity členěny dle daňové a odvodové výhodnosti na:

- mimořádně výhodné benefity, které jsou daňově a odvodově výhodné pro obě dvě strany pracovněprávního vztahu,
- benefity s dílčí výhodností jsou výhodnější pro jednu ze zúčastněných stran,
- daňově a odvodově zvýhodněné plnění na straně zaměstnance, jež není zaměstnavatelovým daňovým nákladem (výdajem).

Nyní následuje výčet jednotlivých benefitů dle Macháčka (2013) a jejich stručný popis.

1. Příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění

V rámci důchodové reformy v roce 2013 došlo k uzavření penzijního připojištění novým klientům. Nástupcem se stalo doplňkové penzijní spoření (dále jen DPS). Principem penzijního připojištění se státním příspěvkem je pravidelné ukládání předem stanovené částky na příslušný účet u dané pojišťovny, načež jsou tyto prostředky vhodně investovány a zhodnocovány daným penzijním fondem.

V obou případech existuje pouze limit minimální výše příspěvku do finančního produktu, který činí 100 Kč. Velikost státního příspěvku se odvíjí od výše měsíčního příspěvku. Státní příspěvek je poskytován už při minimálním měsíčním příspěvku 100 Kč. Pokud účastník přispěje 500 Kč a více, pak dosahuje maximální výše státního příspěvku 150 Kč.

V případě doplňkového penzijního spoření se tyto částky liší. Státní příspěvek je poskytován od měsíčního příspěvku účastníka ve výši minimálně 300 Kč. Maximálně činí výše státního příspěvku 230 Kč (měsíční příspěvek účastníka musí činit 1 000 Kč nebo více).

Novinkou je taky u doplňkového penzijního spoření možnost výplaty penzijního připojištění skrze pojišťovnu (stávající možnosti jsou: jednorázové vyrovnání, pravidelná penze, invalidní penze, odbytné), (Macháček, 2013).

Tab. 1 Příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění

Daň z příjmu zaměstnavatele	Daň z příjmu zaměstnance	Pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění
Daňový výdaj je bez limitu.	Do 30 000 Kč je nepeněžní plnění osvobozeno.	Není placeno; není součástí vyměřovacího základu; pouze u nadlimitního plnění.

2. Příspěvky na stravování

Tento benefit lze uplatnit, pokud má zaměstnavatel vlastní stravovací zařízení ve své režii nebo také v případě, kdy stravování zajišťuje externí subjekt.

Ve většině případů nabývá tento benefit podoby stravenek. Zaměstnavatel platí část hodnoty stravenek a zbylou část doplatí sám zaměstnanec. Daňovým výdajem (nákladem) je pro zaměstnavatele hodnota až do výše 55 % hodnoty stravenky (jídla) za jednu směnu, maximálně však 70 % nejvyšší hodnoty stravného u tuzemské pracovní cesty, která má délku trvání 5-12 hodin (Pelc, 2011). Částka pro výpočet je stanovena do výše hodnot v době trvání pracovní cesty (69-82 Kč). Maximální daňově uznatelná částka z 82 Kč (70 %) je tedy $0,7 \times 82 = 57,4$ Kč (Macháček, 2013).

Tab. 2 Stravování zaměstnanců ve vlastním zařízení

Daň z příjmu zaměstnavatele	Daň z příjmu zaměstnance	Pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění
Daňový výdaj je bez limitu.	U nepeněžního plnění je osvobozen bez limitu.	Není placeno; není součástí vyměřovacího základu.

Tab. 3 Stravování zaměstnanců prostřednictvím externích subjektů

Daň z příjmu zaměstnavatele	Daň z příjmu zaměstnance	Pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění
Daňový výdaj je do limitu.	U nepeněžního plnění je osvobozen bez limitu.	Není placen; není součástí vyměřovacího základu.

3. Odborný rozvoj zaměstnanců

Odborný rozvoj je dle § 227 ZP:

- zaškolení a zaučení,
- odborná praxe poskytovaná absolventům škol,
- prohlubování kvalifikace (např. školení),
- zvyšování kvalifikace.

Odborný rozvoj zaměstnanců může zajistit zaměstnavatel ve svém vlastním vzdělávacím zařízení nebo ho můžou zajišťovat externí subjekty (Pelc, 2011).

Podmínkou osvobození daňového příjmu u zaměstnance a zahrnutí plnění do daňových výdajů (nákladů) zaměstnavatele je dodržení skutečnosti, že odborný rozvoj zaměstnanců bude souviset s předmětem činnosti společnosti (Macháček, 2010). Zaměstnavatel může například svým zaměstnancům zaplatit školení (celou částku nebo určitou část), může poskytnout svým zaměstnancům zvýšení kvalifikace (určeno kvalifikační dohodou, což je zahrnuto v § 231-§ 235 ZP).

Tab. 4 Odborný rozvoj, který je provozován ve vlastním vzdělávacím zařízení zaměstnavatele nebo je zajištěn externím subjektem

Daň z příjmu zaměstnavatele	Daň z příjmu zaměstnance	Pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění
Daňový výdaj je bez limitu.	Nepeněžní příjem je osvobozen.	Není placeno; není součástí vyměřovacího základu.

4. Prodloužená dovolená a dny pracovního volna

Zaměstnanci v podnikatelské sféře náleží nejméně 4 týdny dovolené v kalendářním roce (v nepodnikatelské sféře je stanovena dovolená na 5 týdnů), pokud za nepřetržitého trvání pracovního poměru k jednomu zaměstnavateli konal práci alespoň 60 dnů v kalendářním roce (§ 212 ZP, 2015). Zaměstnavatel má oprávnění tuto dobu prodloužit o 1 týden nebo i více dní.

Dodatková dovolená v délce 1 týdne přísluší zaměstnanci, který pracuje celý kalendářní rok pod zemí při těžbě nerostů nebo při ražení tunelů a štol, nebo který vykonává obzvláště náročnou práci (§ 215 odst. 1, 2015).

Do prodloužené dovolené spadají i tzv. sick days, což jsou dny zdravotního volna. Tyto dny jsou určeny k léčbě nemoci, která není dlouhodobého charakteru.

Tab. 5 Prodloužená dovolená a dny pracovního volna

Daň z příjmu zaměstnavatele	Daň z příjmu zaměstnance	Pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění
Daňový výdaj na základě nároku zaměstnanců na plnění pracovněprávních smluv.	Je to zdanitelný příjem.	Je placeno.

5. Příspěvky na dopravu do zaměstnání

Zaměstnavatel má možnost poskytnutí příspěvku na dopravu v peněžní či v nepeněžní formě. Zaměstnanec může získat peněžní částku, která slouží jako příspěvek na dopravu do zaměstnání. Může také obdržet jízdenky na MHD, předplatné jízdenky (celé nebo s doplatkem) jako nepeněžní příspěvek na dopravu.

Tab. 6 Příspěvky na dopravu do zaměstnání

Daň z příjmu zaměstnavatele	Daň z příjmu zaměstnance	Pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění
Daňový výdaj na základě nároku zaměstnanců na plnění z pracovněprávních smluv.	Peněžní i nepeněžní plnění je zdanitelný příjem.	Je placeno.

6. Odběr zboží a služeb zaměstnancem za nižší cenu

Zaměstnanec získává možnost odebrat či odkoupit zboží či službu, která je poskytována zaměstnavatelem. Získává je za nižší cenu, než je cena určená zákazníkům.

Pro zaměstnavatele to neznamená žádné daňové zatížení, pouze dojde ke snížení zisku společnosti o částku, která odpovídá snížené ceně zboží či služby.

Zaměstnanec tím získá určitý peněžitý příjem, který není osvobozen od daně z příjmů. Částka, která je rozdílem mezi běžnou cenou a sníženou cenou pro zaměstnance, musí být připočítána k celkovému měsíčnímu peněžnímu příjmu zaměstnance. Jedná se vlastně o nepeněžitý příjem, který musí být součástí vyměřovacího základu pro sociální zabezpečení a zdravotní pojištění (Macháček, 2013).

Tab. 7 Odběr zboží a služeb zaměstnancem za nižší cenu

Daň z příjmu zaměstnavatele	Daň z příjmu zaměstnance	Pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění
Daňový výdaj při splnění podmínek.	Hodnota nepeněžitého plnění je zdanitelným příjmem.	Je placeno.

7. Bezplatné poskytnutí osobního vozidla pro soukromé účely zaměstnance

Poskytnutý automobil slouží k pracovním i k soukromým účelům. Na straně zaměstnance se jedná o zdanitelný příjem v každém započteném kalendářním měsíci, kdy došlo k poskytnutí tohoto plnění, ve výši 1 % vstupní ceny vozidla. Náklady, které souvisí s provozem auta (pohonné hmoty), jsou hrazeny samotným zaměstnancem. Veškeré náklady, které souvisí s provozem vozidla, jsou daňovým výdajem (nákladem) zaměstnavatele. Jak již víme, pohonné hmoty hradí zaměstnanec. Je-li však v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu nebo jiné pracovněprávní smlouvě sjednáno, že pohonné hmoty jsou hrazeny zaměstnavatelem, jde o daňově uznatelný výdaj (náklad) zaměstnavatele.

Tab. 8 Bezplatné poskytnutí vozidla pro soukromé účely zaměstnance

Daň z příjmu zaměstnavatele	Daň z příjmu zaměstnance	Pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění
Je daňovým výdajem.	Nepeněžní plnění je zdanitelným příjmem ve výši 1 % vstupní ceny automobilu.	Je placeno.

8. Přechodné ubytování

Zaměstnavatel může poskytnout svým zaměstnancům přechodné ubytování. V tomto případě má dojít k úspoře nákladů na dopravu do zaměstnání nebo zde můžou figurovat i další důvody. Obec, ve které má zaměstnanec přechodné ubytování a obec, kde se nachází zaměstnancovo trvalé bydliště, se musí bezpodmínečně

lišit. U zaměstnance dochází k nepeněžnímu příjmu, který je osvobozen od daně z příjmu do limitu 3 500 Kč měsíčně.

Tab. 9 Přechodné ubytování

Daň z příjmu zaměstnavatele	Daň z příjmu zaměstnance	Pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění
Daňový výdaj na základě nároku zaměstnanců na plnění z pracovněprávních smluv.	Hodnota nepeněžního plnění je osvobozena do limitu.	Je placeno pouze za nadlimitní plnění.

9. Zdravotnická zařízení

Zaměstnavatel má možnost poskytnout svým zaměstnancům kromě základní zdravotní péče také doplňkové nadstandardní výhody, které nehradí zdravotní pojišťovna.

Nepeněžním plněním může být například poskytnutí lázeňského pobytu, rehabilitace či úhrada nadstandardních zdravotnických zákroků (kosmetické a dentální operace), platba za vitamínové doplňky, pomoc při odnaučení se kouření, hubnutí a mnoho dalších. Zaměstnavatel platí přímo poskytovateli služby nebo zboží a zaměstnanci je poté předán pouze poukaz, kupón nebo jiná forma, kterou následně zaměstnanec předloží u poskytovatele.

Tab. 10 Zdravotnická zařízení

Daň z příjmu zaměstnavatele	Daň z příjmu zaměstnance	Pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění
Nepeněžní plnění: výdaj je placen ze sociálního fondu. Peněžní příspěvek: výdaj je placen ze sociálního fondu, v případě pracovněprávního nároku jde o daňový výdaj bezlimitní.	Nepeněžní plnění: nepeněžitý příjem je osvobozen od daně z příjmů bez limitu. Peněžní příspěvek: je zdanitelný příjem, je dílčím základem daně z příjmů fyzických osob.	Nepeněžní plnění: není placeno, není součástí vyměřovacího základu pro pojistné. Peněžní příspěvek: je placeno, příjem je součástí vyměřovacího základu pro pojistné.

10. Rekreace

Poskytování tohoto benefitu lze rozdělit na dvě části. Buď to se jedná o poskytování příspěvku na rekreaci ve vlastním zařízení zaměstnavatele, nebo zařízení, které je ve vlastnictví třetí strany. Poskytování plnění třetí stranou lze rozdělit na peněžní a nepeněžní plnění.

Rekreace poskytovaná ve vlastním zařízení

Zaměstnavatel disponuje svým vlastním rekreačním zařízením a svým zaměstnancům nebo jejich rodinným příslušníkům umožňuje užívání tohoto zařízení bezplatně, nebo za zvýhodněnou cenu (Pelc, 2011).

Tab. 11 Rekreace poskytovaná ve vlastním zařízení

Daň z příjmu zaměstnavatele	Daň z příjmu zaměstnance	Pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění
Výdaje na provoz zařízení do výše zdanitelných příjmů z provozu zařízení jsou daňovým výdajem.	Hodnota nepeněžního plnění je osvobozena od daně z příjmu v plné výši.	Není placeno.

Příspěvek na rekreaci poskytován formou nepeněžního plnění

Toto nepeněžní plnění je poskytováno prostřednictvím třetích stran.

Hodnota nepeněžního plnění, která je poskytnuta zaměstnanci na rekreaci včetně zájezdů, je osvobozena od daně z příjmu do celkové výše 20 000 Kč v kalendářním roce.

Tab. 12 Příspěvek na rekreaci poskytován formou nepeněžního plnění

Daň z příjmu zaměstnavatele	Daň z příjmu zaměstnance	Pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění
Výdaj placen ze sociálního fondu.	Hodnota nepeněžitého plnění je osvobozena od daně z příjmu do úhrnné výše 20 000 Kč.	Placeno pouze za nadlimitní plnění.

Příspěvek na rekreaci poskytován formou peněžního plnění

Při tomto plnění dochází k poskytnutí peněžních příspěvků na rekreaci zaměstnanců i jejich rodinných příslušníků od zaměstnavatele.

Tab. 13 Příspěvek na rekreaci poskytován formou peněžního plnění

Daň z příjmu zaměstnavatele	Daň z příjmu zaměstnance	Pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění
Daňová výdaj vzniká na základě nároku zaměstnance na plnění z pracovněprávních smluv, jinak je placen ze sociálního fondu.	Hodnota peněžního plnění je předmětem daně z příjmu.	Je placeno.

11. Příspěvky na kulturu a sport

Zaměstnavatel často poskytuje příspěvky na kulturu a sport, které slouží ke zlepšení a udržení kondice a také k utužení pracovního kolektivu. Zaměstnanci je mohou využívat v různých sportovních areálech, na bowlingovém hřišti, popřípadě obdrží volné vstupenky na nejrůznější kulturní akce (divadlo, opera, koncert, výstava). Pokud zaměstnavatel poskytuje příspěvky na sportovní nebo kulturní akce, které mají nepeněžní charakter plnění, například jde-li o pronájem sportovišť, koupě lístků do divadla atd., pak je tento nepeněžitý příjem pro zaměstnance zcela osvobozen od daně z příjmů FO a není ani součástí vyměřovacího základu pro sociální zajištění a zdravotní pojištění. Zaměstnanec odvádí veškerá tato plnění ze sociálního fondu, fondu kulturních a sociálních potřeb, ze zisku po zdanění nebo na vrub výdajů, které nejsou daňovými výdaji.

Jestli však zaměstnavatel poskytne svým zaměstnancům peněžní příspěvek na kulturní nebo sportovní akce, pak jde příjem zaměstnance, který je započítán do základu daně a je i součástí vyměřovacího základu pojištění. Pokud je tento příspěvek v souladu s pracovněprávním nárokem, má zaměstnavatel právo odečíst si tyto daňové náklady. Pokud dojde k poskytnutí příspěvku z jiného důvodu, není zde možnost daňově uznat tyto náklady u zaměstnavatele.

Tab. 14 Příspěvky na kulturu a sport nepeněžní formou

Daň z příjmu zaměstnavatele	Daň z příjmu zaměstnance	Pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní zajištění
Výdaj placen ze sociálního fondu.	Hodnota nepeněžního plnění je osvobozena od daně z příjmu bez limitu.	Není placeno.

Tab. 15 Příspěvky na kulturu a sport peněžní formou

Daň z příjmu zaměstnavatele	Daň z příjmu zaměstnance	Pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní zajištění
Daňový výdaj je při existenci pracovního právního nároku, v opačném případě placen ze sociálního fondu.	Hodnota peněžního plnění je předmětem daně z příjmu.	Je placeno.

12. Nepeněžní dary

Tyto dary jsou osvobozeny do nepeněžní výše 2 000 Kč ročně u jednoho zaměstnavatele. Do osvobození lze zahrnout:

- dary za mimořádnou pomoc zaměstnavateli (při povodních, požárech),
- dary, které souvisí s pracovním výročím, avšak nárok na ně vzniká nejdříve po 20 letech práce a následně po každých uplynulých 5 letech,
- dary poskytované k životnímu jubileu, nejdříve však v 50 letech věku a dále po každých uplynulých 5 letech,
- dary při odchodu zaměstnance do důchodu (starobní, invalidní).

Tyto dary mohou být poskytovány v peněžní i nepeněžní podobě. Dle Zákona o daních z příjmu jsou však osvobozeny pouze dary nepeněžní. Pokud dojde k nesplnění či porušení podmínek daných zákonem, nebo pokud je překročen roční limit, pak tento rozdíl podléhá zdanění i odvodům na sociální a zdravotní pojištění.

Tab. 16 Nepeněžní dary

Daň z příjmu zaměstnavatele	Daň z příjmu zaměstnance	Pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní zajištění
Osvobození do limitu 2 000 Kč.	Osvobozeno nepeněžní plnění při splnění podmínek.	Při splnění podmínek není placeno.

13. Půjčky zaměstnancům

Zaměstnavatel může svým zaměstnancům poskytovat půjčky s nižším úrokem (ve srovnání s běžnou půjčkou) nebo půjčky zcela bezúročné.

Od daně je osvobozena poskytnutá bezúročná půjčka do souhrnné výše 300 000 Kč od jednoho zaměstnavatele. V případě, že se jedná o nižší úrok než je obvyklé, nebo částka přesáhne 300 000 Kč, bude do mzdy vstupovat rozdíl mezi

skutečnou a běžnou cenou. Skutečná cena je pak stanovena jako cena (úrok), za jakou by podobnou půjčku poskytla zaměstnanci banka. Tento cenový rozdíl tedy podléhá zdanění i odvodům na sociální a zdravotní pojištění.

14. Občerstvení na pracovišti

Tento benefit lze poskytovat v peněžní i v nepeněžní formě. U nealkoholických nápojů musí být splněna podmínka, že je zaměstnavatel vyplácí ze sociálního fondu, zisku po zdanění nebo na vrub nedaňových nákladů.

Tab. 17 Občerstvení na pracovišti

Daň z příjmu zaměstnavatele	Daň z příjmu zaměstnance	Pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní zajištění
Náklady jsou daňově neuznatelné, peněžní i nepeněžní plnění.	U nepeněžního plnění je osvobozeno. Peněžní podoba vstupuje do mzdy a je zdaněna.	Je placeno jen u peněžního plnění.

15. Mateřská školka poskytovaná firmou

Dalším možným benefitem je poskytování příspěvků na úhradu mateřské školy, nebo provozování vlastní firemní školky. Firemní mateřská škola může být poskytována za zvýhodněnou cenu či zcela bezplatně. Zaměstnanci vzniká určitý prospěch a tento rozdíl mezi cenou obvyklou a cenou skutečně zaplacenou je zdaněn každý měsíc v zaměstnancově mzdě a podléhá povinným odvodům.

V případě, že zaměstnanec přispívá na jinou než na firemní mateřskou školu, pak se bude daňový režim odvíjet od peněžní nebo nepeněžní formy plnění. Nepeněžní příspěvek je osvobozen od daně. Peněžní není osvobozen a podléhá zdanění i odvodům na obě pojištění. Firma si může náklady na provoz firemní mateřské školy uplatnit jako daňově uznatelné. Nepeněžní plnění je pro zaměstnavatele daňově neúčinné a peněžní plnění je naopak daňově uznatelné (Macháček, 2013).

5.3 Shrnutí daňového vlivu jednotlivých benefitů

V následující tabulce je zobrazen daňový vliv jednotlivých benefitů z pohledu zaměstnance a z pohledu zaměstnavatele. Pro lepší ilustraci se dále nachází také grafické znázornění výhodnosti zaměstnaneckých výhod.

Tab. 18 Shrnutí daňového vlivu benefitů

Typ benefitu	Z pohledu zaměstnance	Z pohledu zaměstnavatele
	Osvobozeno	Daňově uznat. nákl.
DPS a životní pojištění	ANO ³	ANO
Stravování ve vlastním zařízení	ANO	ANO ⁴
Stravování u externích subjektů	ANO	ANO ⁵
Vzdělání	ANO	ANO ⁶
Doprava do zaměstnání	NE ⁷	ANO
Slevy z cen	NE	ANO
Auto i pro osobní účely	NE	ANO ⁸
Přechodné ubytování	ANO ⁹	ANO
Pracovně-lékařské služby	ANO	ANO
Kultura a rekreace - nepeněžní	ANO ¹⁰	NE
Kultura a rekreace - peněžní	NE	ANO
Nepeněžní dary	ANO ¹¹	NE
Peněžní dary	NE	ANO
Půjčky – bez úroku	ANO ¹²	NE ¹³
Půjčky – s úrokem	NE ¹⁴	NE
Občerstvení na pracovišti	ANO	NE ¹⁵
Firemní mateřská škola	NE	ANO

Zdroj: Macháček. Zaměstnanecké benefity; 2013

³ Do 30 000 Kč u jednoho zaměstnavatele ročně.

⁴ Vyjma nákladů na potraviny.

⁵ Uznatelné jen do výše 55 % z ceny jednoho jídla, maximálně 57,4 Kč.

⁶ Pouze pokud souvisí s předmětem činnosti.

⁷ Kromě zaměstnanců veřejné dopravy osob.

⁸ Kromě části pohonných hmot, které hradí zaměstnanec.

⁹ Do částky 3 500 Kč měsíčně a splnění dalších podmínek.

¹⁰ Limit je u rekreace 20 000 Kč ročně.

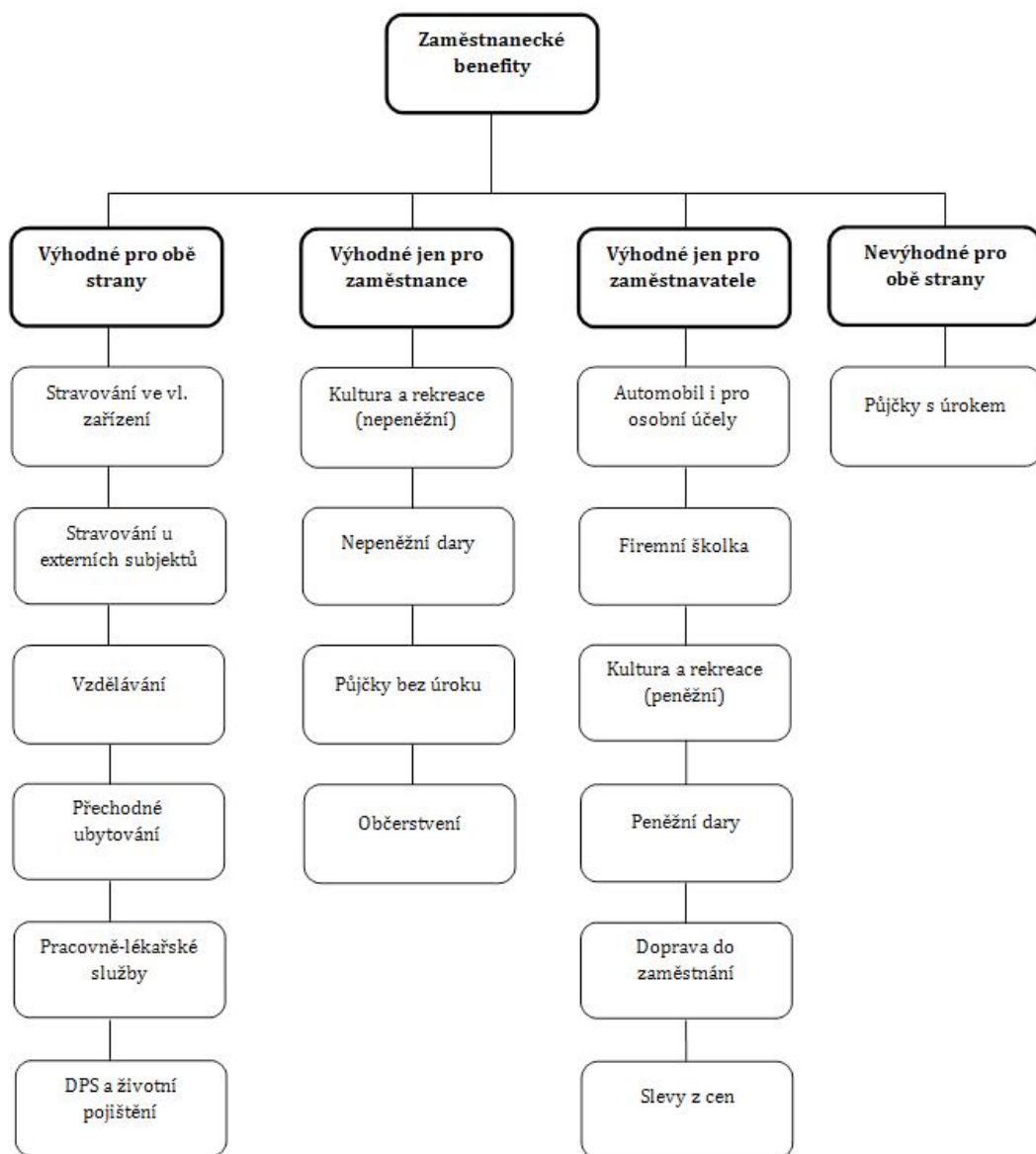
¹¹ Jen dary, které umožňuje vyhláška FKSP, maximálně do výše 2 000 Kč ročně u jednoho zaměstnavatele.

¹² Do výše 30 000 Kč.

¹³ Půjčky s úrokem i bez úroku nesmí být účtovány na vrub nákladů.

¹⁴ U zaměstnance je zdaněn rozdíl mezi cenou obvyklou a skutečně zaplacenou.

¹⁵ Výjimku tvoří ochranné nápoje, pitná voda a nealkoholické nápoje v peněžní podobě.



Obr. 1 Grafické znázornění výhodnosti zaměstnaneckých benefitů

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na problematiku odměňování a poskytování benefitů ve společnosti Kovovýroba Hoffmann, s.r.o.

V následujícím textu je podrobná charakteristika vybrané společnosti, její historie, předmět činnosti, výčet hlavních zákazníků a systém odměňování. Cílem praktické části je nalezení odpovědi na následující otázky, což bylo provedeno pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření. Tyto otázky se týkají problematiky spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování a poskytování zaměstnaneckých benefitů.

- Vyhovuje zaměstnancům systém odměňování? Jsou spokojeni?
- Jeví se výše stávající mzdy jako důvod ke změně zaměstnavatele?
- Je současný systém odměňování a poskytování zaměstnaneckých benefitů účinný a dostatečně motivující ke zvýšení a zkvalitnění pracovního výkonu?
- Jaké nové zaměstnanecké benefity by zaměstnanci zařadili mezi výčet stávajících benefitů ve společnosti a co by přispělo ke zlepšení práce?

Odpovědi na tyto otázky skrývají nedostatky ve stávajícím motivačním systému. Na základě zjištění těchto informací navrhuji v závěru práce doporučení pro zkvalitnění systému odměňování, který je pro společnost velmi důležitý.

6 Kovovýroba Hoffmann, s.r.o.

V následující části textu vycházím z ústně podaných informací, které mi ochotně poskytla tato společnost.

Pro svou práci jsem zvolila českou průmyslovou firmu Hoffmann, s.r.o., která se zabývá kovovýrobou a působí na trhu již 25 let. Nachází se v Ostrožské Nové Vsi (Zlínský kraj). Hlavní činností je dodávat automobilkám karosářské díly (karoserie), převážně pro jejich prototypová vozidla, a to včetně strojů a nářadí, které jsou potřebné pro jejich výrobu. Stručně řečeno, mají zásluhu na tom, že práce mnoha automobilových designérů nezůstane pouze na papíře, ale je možné je převést do reality. Tato společnost se nyní zabývá především vývojovými záležitostmi. Nachází se zde vysoký podíl vývojových prací (automotive¹⁶ a vývoj), které nemají v České republice v tomto oboru konkurenci. Výroba se tudíž stává zcela výjimečnou a je obtížné provádět srovnání s ostatními firmami.

Společnost **zaměstnává 298 lidí**, vrcholový management tvoří majitelé společnosti. Roční **obrat** dosahuje částky **15 mil. €**. **EBITDA**¹⁷ společnosti dosáhl v roce 2014 výše **94 189 000 Kč**.

Tab. 19 Složení a počet zaměstnanců

Funkce	Počet
THP	99
Dělník	199

Zdroj: Informace společnosti Kovovýroba Hoffmann, s.r.o., 2015

Mezi hlavní zákazníky této společnosti patří celosvětově známí výrobci automobilů. Zde se nachází výčet těch nejznámějších: Opel, Ford, Škoda, Volvo, Volkswagen, Daimler, ale i BMW, Audi a Bentley.

Předmětem podnikání je podle obchodního rejstříku zámečnictví, kovářství, nástrojářství, kovoobráběčství, modelářství, prototyp a výroba vlastního vozu a další.

Řízení společnosti

Orgány společnosti jsou valná hromada a jednatel. Statutárním orgánem společnosti je jednatel společnosti. Na řízení společnosti se podílí jednatel společnosti i ředitel společnosti. Jednatel společnosti/ředitel společnosti jedná jménem společnosti navenek a podepisují tak, že přidají k obchodnímu jménu společnosti svůj podpis. Jednatel společnosti/ředitel společnosti se vzájemně zastupují v plném rozsahu povinností, odpovědností a práv. V době nepřítomnosti obou jsou zastoupeni vedoucím výrobního útvaru.

¹⁶ Výrobky pro automobilový průmysl.

¹⁷ EBITDA = zisk před zdaněním, úroky a odpisy (managementmania.com, © 2011-2013).

Řízení společnosti je rozčleněno do organizačních jednotek, jimiž jsou útvary, oddělení a pracoviště (dílň). V čele útvarů stojí vedoucí útvarů. Jednatel, ředitel společnosti a vedoucí útvarů tvoří společně vedení společnosti. O vnitřním členění společnosti, sloučení, rozdělení eventuálním zrušení rozhoduje ředitel společnosti. Případné spory řeší příslušný nadřízený vedoucí. V příloze práce se nachází organizační schéma společnosti.

Ve společnosti nejsou založeny odbory, **neexistuje** zde tudíž **kolektivní smlouva**.

6.1 Mzdový řád

Odpovědnost za definování mzdového řádu společnosti má ředitel společnosti.

Ředitel a zástupce ředitele společnosti odpovídají za:

- schválení stanovené výše udělených měsíčních prémie jednotlivým zaměstnancům,
- schválení navrženého zvýšení hodinové mzdy zaměstnance.

Vedoucí pracovníci odpovídají za:

- stanovení výše udělených měsíčních prémie jednotlivým zaměstnancům,
- navržení zvýšení hodinové mzdy zaměstnance.

Mzdové ohodnocení zaměstnance je stanoveno na základě druhu práce sjednané v pracovní smlouvě. Mzdové ohodnocení je závislé na daném funkčním místě a souvisejícím rozsahu vykonávaných činností. Kvalifikační požadavky pro výkon vybraných pracovních činností jsou uvedeny v popisech funkčních míst.

6.1.1 Rozdělení mezd

Společnost poskytla informace o rozdělení mezd na vybraných pracovních pozicích. Výše finančního ohodnocení u majitelů a vrcholového managementu nebyly uvedeny a společnost si je nepřeje zveřejnit. Jak již bylo zmíněno, společnost se zabývá vývojovými pracemi a některé druhy výroby a projektování probíhají v utajení, proto si společnost nepřeje zveřejnit některé konkrétní mzdy.

V následujících tabulkách jsou uvedeny základy mezd, prémie v maximální dosažitelné výši 25 %, 13. mzdy, hodnota vyplacených benefitů v průměrné výši 3,7 % z celkové vyplacené mzdy a následně celková výše mzdy u THP a dělníků (informace z roku 2015). Výše prémie může dosahovat hodnot v rozmezí 0 % až 25 %. Společnost však uvedla, že každý zaměstnanec obdrží ke svému měsíčnímu základu mzdy vždy celých 25 % prémie. Nový zaměstnanec, který do společnosti nastoupí, většinou v prvním měsíci výkonu práce neobdrží žádné prémie. V průběhu prvních třech měsíců se výše prémie stupňuje a stále roste, až nakonec po třech měsících dosáhne hodnoty 25 % ze základní mzdy. Ke stržení prémie dochází pouze ve velmi ojedinělých případech, tedy pokud dojde k hrubému porušení pracovní kázně.

Společnost uvedla, že hodnota vyplacených benefitů se pohybuje nejčastěji v rozmezí 1-5 % z vyplacené mzdy. Výše podílu zaměstnaneckých výhod na vyplacené mzdě se odvíjí od výše čerpání benefitů (dle počtu obědů, čerpání příspěvku na životní a penzijní pojištění, atd.). **Průměrně tvoří podíl vyplacených benefitů 3,7 % celkové z vyplacené mzdy.** Do této částky jsou započítány pouze zaměstnanecké výhody, které zaměstnanec skutečně obdrží vyplaceny se mzdou. Nepatří sem tedy benefity, které mohou zaměstnanci využívat dle vlastního uvážení a netvoří tudíž část mzdy (příspěvky na kulturní, sportovní, vánoční a letní akce, jazykové kurzy, atd.).

Technickohospodářským pracovníkům (dále THP), tzv. nevýrobním pracovním pozicím, je stanovena podle mzdového řádu za odvedenou práci diferencovaná měsíční **fixní (stálá) mzda. Průměrná základní mzda THP činí 29 600 Kč/měsíc v roce 2014. Průměrná mzda THP činí 39 467 Kč/měsíc (tedy včetně prémie 25 % a 13. mzdy).**

Dělnickým profesím (dále D) a tzv. výrobním pracovním pozicím přísluší za odvedenou práci **hodinová mzda.** Tato **průměrná základní mzda** pro dělnické profese činí **105 Kč/hodinu. Průměrná mzda pro dělníky činí 140 Kč/hodinu (včetně prémie 25 % a 13. mzdy).**

Měsíční mzda zaměstnanců se skládá ze **základní mzdy a prémie.** K základní mzdě jsou zaměstnancům vypláceny prémie (pohyblivá část mzdy) v maximální výši **25 % základní mzdy**, viz níže uvedené, dle jejich zásluh a plnění pracovních povinností a úkolů. Zaměstnanci mají stejné podmínky a možnosti, pohyblivá část mzdy závisí na výsledcích práce a na osobním přínosu jednotlivce. Společnost dále garantuje 13. mzdu ve 100% výši základní měsíční mzdy (viz níže). K lepší orientaci došlo k rozpočítání 13. mzdy na měsíční částku (roční hodnota 13. mzdy dělená počtem měsíců v roce).

Tab. 20 Mzdové ohodnocení THP na vybraných pozicích

THP					
Pozice	Základní mzda (Kč/měs.)	Prémie v maximální výši 25 % ze zákl. mzdy (Kč/měs.)	13. mzda ¹⁸ (Kč/měs.)	Benefity 3,7% z vypl. mzdy ¹⁹ (Kč/měs.)	Celková výše mzdy ²⁰ (Kč/měs.)
Administrativní pracovníce	22 000	5 500	1 834	1 127	30 461
Mzdová účetní	23 500	5 875	1 959	1 204	32 578
Kontrolor	24 500-27 000	6 125-6 750	2 042-2 250	1 255-1 383	33 922-37 383
Programátor	25 000-29 500	6 250-7 375	2 084-2 459	1 281-1 511	34 615-40 845
Technolog	26 000-28 500	6 500-7 125	2 167-2 375	1 332-1 460	35 999-39 460
Hlavní účetní	26 500	6 625	2 209	1 358	36 692
Konstruktér	27 000-33 000	6 750-8 250	2 250-2 750	1 383-1 691	37 383-45 691
Obchodní útvar	27 500-31 500	6 875-7 875	2 292-2 625	1 409-1 614	38 076-43 614

Z uvedených pracovních pozic dosahují průměrné základní mzdy (29 000 Kč/měsíc) pracovníci obchodního útvaru a konstruktéři. Jak již bylo uvedeno, průměrná mzda THP je 39 467 Kč/měsíc, této výše mzdy dosahují konstruktéři, zaměstnanci obchodního útvaru a v některých případech také programátoři (blíží se jí také technologové). Nejvyšší hodnoty z daného mzdového rozpětí dosahují nejzkušenější zaměstnanci, kteří dosahují vyšší mzdy s ohledem na věk, na pracovní zkušenosti a na počet odpracovaných let ve společnosti. Dále zaměstnanci mohou obdržet ke své mzdě odměny (viz níže).

¹⁸ 13. mzda tvoří 100 % ze základní mzdy jednou ročně. V tabulce rozpočítáno do jednotlivých měsíců (základ mzdy ÷ 12 měsíců), zaokrouhleno na koruny nahoru.

¹⁹ Průměrná hodnota vyplácených benefitů ke mzdě činí 3,7 % z vyplácené mzdy.

²⁰ Základní mzda + prémie v maximální výši 25 % + 13. mzda rozpočítaný do jednotlivých měsíců + benefity, které činí 3,7 % z celkové mzdy.

Tab. 21 Mzdové ohodnocení na vybraných dělnických pozicích

Dělnické profese						
Pozice	Hodino- vá zákl. mzda v Kč	Měsíční zákl. mzda ²¹ v Kč	Prémie 25 % v Kč	13. mzda (Kč/měs.)	Benefity 3,7 % z vypl. mzdy ²² Kč/měs.	Celková výše mzdy (Kč/měs.)
Hospodářská pracovnice - uklízečka	85	14 790	3 698	1 233	758	20 479
Pomocný dělník - správa majetku	90	15 660	3 915	1 305	802	21 682
Lisař	90-100	15 660-17 400	3 915-4 350	1 305-1 450	802-891	21 682-24 091
Modelář	90-100	15 660-17 400	3 915-4 350	1 305-1 450	802-891	21 682-24 091
Pracovník montáže	100	17 400	4 350	1 450	891	24 091
CNC frézař	100	17 400	4 250	1 450	891	24 091
Skladník	110-120	19 140-20 880	4 785-5 220	1 595-1 740	981-1 070	26 501-28 910
Údržbář	125-135	21 750-23 490	5 438-5 873	1 813-1 958	1 114-1 203	30 115-32 524
Dělníci s největšími zkušenostmi	155	26 970	6 743	2 248	1 382	37 343

Dělníci, kteří mají největší zkušenosti a jsou největšími odborníky ve svém oboru, mohou dosáhnout maximální výše základní hodinové mzdy 155 Kč/hod. Tito vysoce kvalifikovaní zaměstnanci také dosahují na průměrnou hodinovou mzdu (140 Kč/hodinu). Dále pak údržbáři dosahují výše průměrné základní mzdy (105 Kč/hodinu), jelikož musí zajistit chod a údržbu široké škály strojů a zařízení. Z toho vyplývá, že musí disponovat vysokou kvalifikací a odborností. Dále průměrné základní mzdy dosahují skladníci.

Je zde také možnost, že zaměstnanec pracuje o sobotách a nedělích, o státních svátcích, v noci, odpoledne, přesčas nebo na nepřetržitý provoz, v tom případě se jeho hodinová sazba výrazně zvýší o příplatky a odměny za práci (viz níže).

²¹Měsíc má 4,348 týdnů ($365,25 \div 7 = 52,18$ týdnů v roce $\div 12$). Týdne má 5 pracovních dnů, což znamená, že měsíc má průměrně 21,74 pracovního dne.

8 hodin x 5 dnů x 4,348 = 173,92 hodin za měsíc, což zaokrouhlíme na 174 hodin za měsíc x hodinová mzda v Kč.

²² Průměrná hodnota vyplácených benefitů ke mzdě činí 3,7 % z celkové mzdy.

6.1.2 Stanovení výše prémie

Prémie umožňují diferencovat výši mzdy jednotlivých zaměstnanců podle využívání jejich odborných předpokladů, osobních vlastností rozhodných pro úspěšný výkon funkce nebo pracovní činnosti a podle dlouhodobě dosahovaného výkonu a komplexně posuzovaných výkonů práce.

Vedoucí pracovníci každý měsíc stanovují výši vyplacené pohyblivé části mzdy (prémie) svých pracovníků. Výše poskytnuté pohyblivé části mzdy ve stanoveném rozpětí 0 %-25 % je závislá na:

- **plnění stanovených úkolů** - udělení prémie maximálně 5 %,
- **kvalitě odvedené práce** - udělení prémie maximálně 5 %,
- **pracovní kázní** - udělení prémie maximálně 5 %,
- **využívání pracovní doby** - udělení prémie maximálně 5 %,
- **efektivnosti hospodaření se svěřenými prostředky** - udělení prémie maximálně 5 %.

Udělení prémie podléhá schválení příslušného vedoucího útvaru/oddělení. Příslušný nadřízený pracovník odpovídá za informování pracovníka o procentuální výši udělených prémie za uplynulý kalendářní měsíc. Jak již bylo zmíněno, zaměstnanci dostávají pravidelně každý měsíc celých 25 % prémie, pouze z důvodů hrubého porušení pracovní kázně se tyto prémie krátí.

Práce přesčas, noční práce

Práci přesčas může zaměstnavatel nařídit jen ve výjimečných případech, jde-li o vážné provozní důvody, také v době nepřetržitého odpočinku mezi dvěma směny nebo ve dnech pracovního klidu. Nařízená práce přesčas nemůže u zaměstnance přesáhnout více než 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce.

Odměna za práci:	běžný přesčas	+25 %	stálého tarifu
	práce v sobotu	+50 %	stálého tarifu
	práce v neděli	+50 %	stálého tarifu
	práce ve svátky	+100 %	stálého tarifu
Příplatky:	odpolední	+7 Kč	ke stálému tarifu
	noční	+15 Kč	ke stálému tarifu
	nepřetržitý provoz	+15 Kč	na hodinu

Poskytování 13. mzdy

Společnost garantuje poskytnutí 13. mzdy v daném kalendářním roce. Její výše závisí na výsledku hospodaření společnosti a stavu zakázek. Společnost uvedla, že 13. mzdu lze považovat za garantovanou, neboť za celou dobu své existence byla vždy řádně vyplácena ve 100% výši mzdového základu.

13. mzda je vyplácena ve dvou splátkách před letní dovolenou a před Vánoci. Výše 13. mzdy činí k poslednímu dni období 100 % mzdového základu.

Odměna:

- *jednorázová* – vyplácena za splnění zpravidla neopakovatelného úkolu,
- *mimořádná* – za mimořádně příznivé výsledky práce a za výjimečné zásluhy,
- *jubilejní* – při významných pracovních a životních výročí (výše ani četnost odměny přiznané v kalendářním roce není omezena).

Odměna je poskytnuta na základě požadavku nadřízeného pracovníka zaměstnance a schválení ředitelem společnosti nebo zástupcem ředitele společnosti.

6.2 Zaměstnanecké benefity poskytované společností Hoffmann, s.r.o.

Společnost vydá na níže uvedených benefitech celkově 380 703 Kč měsíčně, tj. cca 4 568 436 Kč ročně (počítáno bez půjček, které se společnosti vrátí v plné výši).

Společnost uvedla, že mzdové náklady bez sociálního a zdravotního pojištění činily 124 242 000 Kč za rok 2014. Dále společnost upřesnila, že vyplácené benefity tvoří u zaměstnanců ve většině případů 1-5 % z celkové vyplacené mzdy. U některých je tato hodnota vyšší, u některých naopak nižší. Výše podílu zaměstnaneckých výhod na vyplacené mzdě se odvíjí od výše čerpání benefitů (dle počtu obědů, čerpání příspěvku na životní a penzijní pojištění, atd.). **Průměrně tvoří podíl vyplácených benefitů 3,7 % z celkové vyplacené mzdy.** Do této částky jsou započítány jen ty benefity, které zaměstnanec skutečně obdrží vyplacený se mzdou. Nepatří sem tudíž benefity, které využívají zaměstnanci globálně a netvoří tudíž část mzdy (příspěvky na kulturní, sportovní, vánoční a letní akce, jazykové kurzy, atd.). Tyto náklady společnost nedělí zvlášť na THP a na dělníky, poskytuje pouze souhrnnou informaci.

V následující tabulce se nachází výčet benefitů, které poskytuje společnost Hoffmann, s.r.o. svým zaměstnancům.

Tab. 22 Poskytované benefity

Benefity	Náklady pro firmu v Kč v roce 2014
Příspěvek na program soukromého životního a penzijního pojištění,	životní pojištění 70 000 Kč/měsíc (pro 140 osob), tj. 500 Kč/měsíc/osobu, penzijní pojištění 8 700 Kč/měsíc (pro 13 osob),
osobní automobil i pro soukromé účely,	cca 95 000 Kč/měsíc/pro 7 osob (tj. cca 13 571 Kč/měsíc/na jedno auto,
firemní mobil,	8 420 Kč/měsíc/pro 51 osob,
pořádání kulturních a sportovních akcí,	700 000 Kč/rok (tj. cca 58 333 Kč/měsíc),
finanční příspěvky na letní a vánoční akce jednotlivých pracovišť,	180 000 Kč/rok (tj. 15 000 Kč/měsíc),
tekutiny poskytované na pracovišti,	67 000 Kč bez DPH/rok (tj. cca 5 583 Kč bez DPH/měsíc),
jazykové kurzy na pracovišti,	170 000 Kč/rok (tj. cca 14 167 Kč/měsíc),
příspěvky na stravování,	1 266 000 Kč bez DPH/rok (tj. cca 105 500 Kč bez DPH/měsíc), 34 Kč/oběd/osobu
poskytování bezúročné půjčky.	k 18. 11. 2015 je půjčeno zaměstnancům 4 556 248 Kč ²³ .

Zdroj: Informace společnosti Kovovýroba Hoffmann, s.r.o.

Vedení firmy rozhodlo, že příspěvek na životní pojištění obdrží zaměstnanci, kteří jsou ve firmě zaměstnáni více než 10 let. Společnost provádí jednou za dva roky revizi, kde navrhuje nové adepty, kteří obdrží tento příspěvek. U příspěvku na důchodové pojištění je také podmínka odpracování deseti let ve společnosti a obdrží je ti zaměstnanci, kterým se životní pojištění nevyplatí (jsou například starší) a sami preferují příspěvek na důchodové pojištění.

Auto pro firemní i osobní účely obdrželo 7 osob, tedy členové středního a vyššího managementu, dle uvážení majitele společnosti.

Cena obědu ve stravovacím zařízení je 62 Kč a společnost každému zaměstnanci přispívá částkou 34 Kč na každodenní oběd. Pokud jsou zaměstnanci na odpolední směně, pak tohoto benefitu mohou také využít a vzít si večeři s tímto příspěvkem.

Firemním telefonem jsou odměněni zaměstnanci, kterým se podařilo získat pracovní smlouvu na dobu neurčitou. Společnost také poskytuje všem svým zaměstnancům možnost užívání výhodného firemního tarifu. Jedná se o cenově zvý-

²³ Maximální výše poskytnutí bezúročné půjčky činí 100 000 Kč/jednoho zaměstnance. Splácení trvá 3 roky (35 měsíců × 2 800 Kč + poslední splátka 2 000 Kč).

hodněné telefonní služby a možnost volání zdarma se všemi členy této sítě a také s libovolnými čtyřmi osobami (dle vlastního výběru). Náklady na volání si hradí zaměstnanci z vlastních zdrojů. Jedinou podmínkou je více než jednoleté zaměstnání v této společnosti.

Spousta zaměstnanců ke svému výkonu práce potřebuje znalost cizích jazyků (např. technologové, konstruktéři, pracovníci montáže, obchodního oddělení, atd.), proto mají všichni zaměstnanci možnost přihlásit se do bezplatných jazykových kurzů (angličtina a němčina), které probíhají na pracovišti v pracovní době a tento čas je zaměstnavatelem hrazen jako běžný výkon práce.

Stejně jako s růstem věku, pracovních zkušeností a délkou odpracovaných let ve společnosti roste výše mezd, tak i nároky na benefity se zvyšují s počtem odpracovaných let. V prvním roce nástupu do zaměstnání má zaměstnanec nárok na příspěvky na stravování, jazykové kurzy, může využívat kulturních, sportovních, letních a vánočních akcí. Po roku obdrží nárok na užívání firemního tarifu. Po deseti letech si může vybrat mezi příspěvkem na životní nebo penzijní pojištění. Dále pak při povýšení na vyšší (střední a vyšší management) post může požádat o užívání firemního automobilu.

6.3 Příklady zařazení jednotlivých zaměstnanců

V následujících tabulkách jsou uvedeny konkrétní příklady odměňování zaměstnanců ve společnosti Hoffmann, s.r.o. ve vybraném měsíci roku 2014. Tyto příklady jsou uvedeny pro lepší ilustraci systému odměňování, neboť každý zaměstnanec má konkrétní základní mzdu, výši prémie, 13. mzdy, odměny a také každý zaměstnanec využívá rozdílné benefity. Příspěvky na kulturu, sport, letní a vánoční akce jsou vypláceny globálně všem zaměstnancům a mohou je využívat všichni. Záleží tedy na nich, jestli se akce zúčastní či nikoliv. Částka těchto příspěvků je uvedena u těchto zaměstnanců jako celková částka vydělená počtem zaměstnanců, počtem měsíců a následně přičtena k základu mzdy. Jde o lepší představu hodnoty benefitů, které mohou zaměstnanci využívat, přestože je nedostanou hotově vypláceny. V celkové výši mzdy jsou tedy tyto hodnoty příspěvků započteny, tudíž může dojít k částečnému zkreslení, neboť nedojde ke kompletní výplatě položky celková výše mzdy, ve které jsou zahrnuty také benefity, kterých mohou zaměstnanci dle svého uvážení využít.

1. **Konstruktér (THP)** zaměstnaný 8 let ve společnosti. K měsíční základní mzdě jsou mu vypláceny prémie ve výši 25 % ze základní mzdy. Dále je k základní mzdě připočtena jedna dvanáctina 13. mzdy (pro lepší vykreslení mzdového ohodnocení v konkrétním měsíci). V daném měsíci pobíral 20 obědů. Nevyužívá možnosti návštěvy jazykových kurzů.

Tab. 23 Konkrétní měsíční mzda zaměstnance na pozici konstruktér v Kč

	Zákl. mzda	Prémie 25 %	13. mzda (1/12)	Odměny	Přísp. na živ. a penz. poj.	Přísp. na kult. a sport. akce	Přísp. na vánoční a letní akce	Přísp. na stravování	Celková výše mzdy
Konstruktér	30 200	7 550	2 517	x	x	196	51	680	
Celkem	40 267				927				41 194

Tento zaměstnanec na pozici konstruktér dosahuje průměrné základní mzdy (29 600 Kč/měsíc). Dosahuje také průměrné mzdy (39 467 Kč/měsíc). Celkově vyplacená měsíční hrubá mzda činí 40 947²⁴ Kč/měsíc, příspěvky na kulturní, sportovní, vánoční a letní akce sem nejsou započítány, neboť nedojde k jejich přímému vyplacení. V tomhle případě zaměstnanec obdrží vyplacené benefity pouze ve formě příspěvku na stravování, který činí 680 Kč, což je přibližně pouhých 1,67 % z celkové vyplacené mzdy.

2. **Mzdová účetní (THP)**, která je ve firmě zaměstnaná 13 let. K měsíční základní mzdě jsou jí vypláceny prémie ve výši 25 % ze základní mzdy. Dále je ke mzdě připočtena 13. mzda. Dále má nárok na příspěvek na životní pojištění. V daném měsíci pobírala 15 obědů. Využívá možnosti návštěvy jazykových kurzů.

Tab. 24 Konkrétní měsíční mzda zaměstnankyně na pozici mzdová účetní v Kč

	Zákl. mzda	Prémie 25 %	13. mzda	Odměny	Přísp. na živ. a penz. poj.	Přísp. na kult. a sport. akce	Přísp. na vánoční a letní akce	Přísp. na stravování	Celková výše mzdy
Mzd. účetní	23 500	5 875	1 959	x	500	196	51	510	
Celkem	31 334				1 257				32 591

Tato zaměstnankyně nedosahuje průměrné základní mzdy (26 600 Kč/měsíc), ani průměrné mzdy (39 467 Kč/měsíc). Do celkové výše vyplacené mzdy nejsou zahrnuty příspěvky na kulturní, sportovní, vánoční a letní akce, neboť nedojde k jejich přímému vyplacení. Celková vyplacená částka mzdy činí 32 344 Kč/měsíc (včetně příspěvku na životní pojištění a příspěvku na stravování). Tyto benefity činí 1 010 Kč, což je 3,12 % z hrubé mzdy.

²⁴ 40 267 + příspěvek na stravování 680 Kč

3. **Hospodářská pracovnice (uklízečka)** je zaměstnaná ve firmě 9 let. Její hodinová mzda činí 85 Kč/hod. Má nárok na prémie ve výši 25 % ze základní mzdy. Dále je ke mzdě připočtena 13. mzda v měsíčním vyjádření. V daném měsíci pobírala 19 obědů.

Tab. 25 Konkrétní měsíční mzda zaměstnankyně na pozici uklízečka v Kč

	Zákl. mzda	Prémie 25 %	13. mzda	Odměny	Přísp. na živ. poj a penz. poj.	Přísp. na kult. a sp. akce	Přísp. na vánoční a letní akce	Přísp. na stravování	Celková výše mzdy
Uklízečka	14 790 ²⁵	3 698	1 233	x	x	196	51	646	
Celkem	19 721				893				20 614

Tato zaměstnankyně nedosahuje průměrné hodinové základní mzdy (105 Kč/hodinu) a její průměrná hodinová mzda činí cca 113,34²⁶ Kč/hodinu, což nedosahuje průměru hodinové mzdy (140 Kč/hodinu). Příspěvky na kulturní, sportovní, vánoční a letní akce nejsou započteny do celkové výše hrubé měsíční mzdy 20 614²⁷ Kč, neboť nebudou přímo vyplaceny. Vyplacenými benefity je tedy pouze příspěvek na stravování ve výši 646 Kč, což je 3,13 % z celkové hrubé mzdy.

4. **CNC frézař**, který pobírá maximální možnou hodinovou mzdu ve výši 155 Kč/hod., jelikož působí ve svém oboru již 35 let a je expertem. Ve společnosti je zaměstnán již 23 let. Má nárok na prémie ve výši 25 % ze základu mzdy. Má nárok na penzijní pojištění. Tento zaměstnanec pracoval 5 hodin přesčas. Dále je ke mzdě připočtena hodnota 13. mzdy rozpočítána do měsíční hodnoty. V daném měsíci pobíral 17 obědů. Zaměstnanec dosahuje průměrné základní mzdy a navíc mu byla vyplacena odměna za perfektně odvedenou práci ve výši 1 000 Kč.

²⁵ 85 Kč/hod x 174 hodin v měsíci

²⁶ 19 271 měsíční mzda ÷ 174 hodin v měsíci

²⁷ 19 721 Kč + 646 Kč

Tab. 26 Konkrétní měsíční mzda zaměstnance na pozici CNC frézař v Kč

	Zákl. mzda	Prémie 25 %	13. mzda	Odměny	Přísp. na živ. poj a penz. poj.	Přísp. na kult. a sp. akce	Přísp. na vánoční a letní akce	Přísp na stravování	Celková výše mzdy
CNC frézař	27 939 ²⁸	6 743	2 248	1 000	670 ²⁹	196	51	578	
Celkem	37 930				1 495				39 425

Tento zaměstnanec na pozici CNC frézař dosahuje průměrné základní mzdy (155 Kč/hodinu) a také dosahuje průměrné hodinové mzdy (140 Kč/hodinu). Příspěvky na kulturní, sportovní, vánoční a letní akce nejsou započítány do celkové výše hrubé měsíční mzdy, která činí 39 178³⁰ Kč, protože nebudou vyplaceny, ale zaměstnanec jich může využívat. Vyplacenými benefity jsou tedy příspěvek na penzijní pojištění a příspěvek na stravování v celkové výši 1 248 Kč, což je 3,19 % z celkové hrubé mzdy.

Shrnutí

Ze srovnání vyplývá, že ne všichni zaměstnanci dosahují průměrné základní či průměrné mzdy. Jedná se však pouze o náhodný výběr čtyř zaměstnanců. U těchto zaměstnanců se nevyskytují příplatky za práci o sobotách a nedělích, o státních svátcích, za práci v noci, za odpolední práci a také velmi populární práce přesčas (jen u jednoho zaměstnance), což nevede ke zvýšení jejich hodinových sazeb. Společnost sama sdělila skutečnost, že mzdy těchto zaměstnanců jsou ve většině případů navýšeny právě o tyto odměny za práci a příplatky.

Dále ze srovnání vyplynulo, že vyplácená hodnota benefitů tvoří maximálně 3,19 % ze mzdy (mzdová účetní, THP). Tato procentní výše se u jednotlivých srovnávaných případů pohybovala téměř ve stejné výši, tedy kolem 3 %, u konstruktéra však pouze 1,67 % ze mzdy.

²⁸ 155 Kč/hod x 174 hodin v měsíci = 26 970

155 Kč/hod x 1,25 x 5 hodin = 969 Kč

²⁹ 8 700 Kč/měsíc pro 13 osob => 8 700 ÷ 13

³⁰ 37 930 Kč + 670 Kč příspěvek na penzijní pojištění + 578 Kč příspěvek na stravování

7 Zpracování a interpretace dotazníkového šetření pro zaměstnance

Pro určení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Hoffmann, s.r.o. se stávajícím systémem odměňování a s benefity, které firma poskytuje, jsem použila dotazníkové šetření, abych následně mohla navrhnout opatření a inovace, které by společnost mohla používat i v budoucnu při dosahování efektivního systému hodnocení a motivaci zaměstnanců.

Tato metoda písemného dotazování má mnoho výhod. Respondenti zde sami písemně odpovídají na otázky připravené v dotazníku. Metoda je levná a zaměstnanci si sami určují dobu, kdy dotazník vyplní. Jako největší výhoda se jeví fakt, že dotazovaný respondent není nijak ovlivněn tazatelem (Surynek, 2001). V dotazníku se nachází otázky otevřené i standardizované (polostrukturovaný dotazník). Samotný dotazník se nachází v příloze práce.

K dotazníkovému šetření jsem dostala souhlas od majitele společnosti. Dotazník byl přístupný zaměstnancům a nadřízení je požádali o jeho vyplnění. Připravené formuláře vyplnilo celkem 90 zaměstnanců (z celkového počtu 298), to je cca jedna třetina z celkového počtu zaměstnanců firmy, proto tento dotazník sloužil pouze k orientačním účelům, neboť odpovědi poskytla necelá třetina z celkového počtu a i tyto odpovědi mohou být značně zkreslené díky náhodnému výběru. Některé otázky však zůstaly nevyplněny. Zpracování a interpretaci výsledků jsem provedla pomocí grafů a tabulek.

1. Zařazení do kategorie

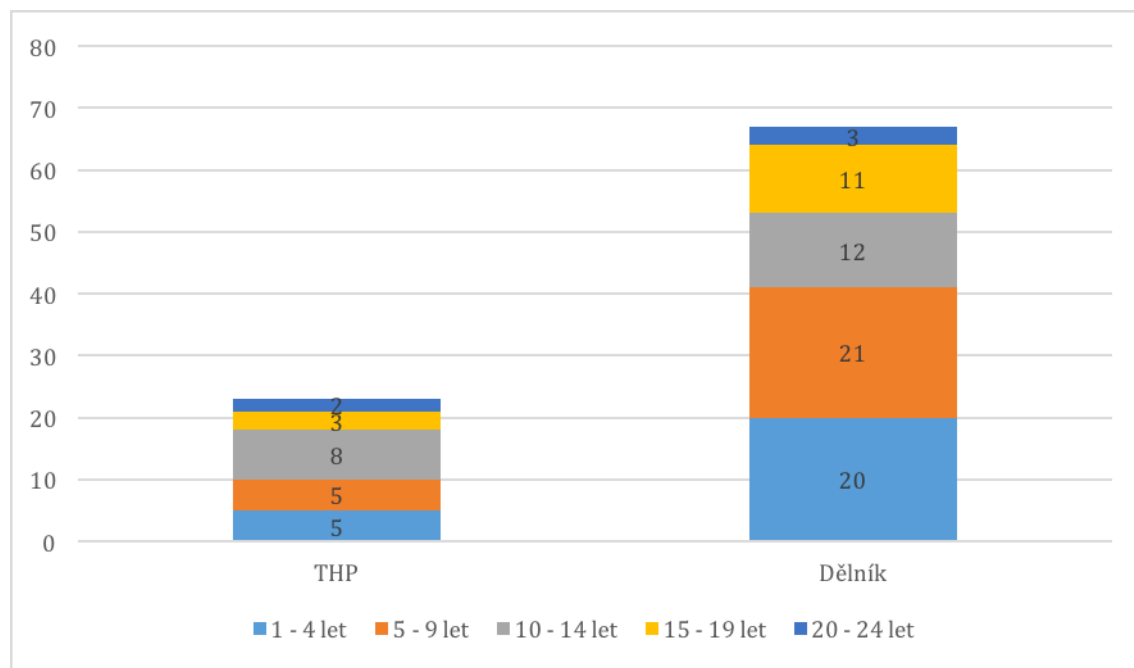
V první řadě jsem zaměstnance rozdělila podle kategorie na THP a dělníky.

Tab. 27 Rozdělení zaměstnanců na THP a dělníky

Kategorie	Celkový počet	Zodpovědělo dotazník
THP	99	23
Dělník	199	67
Celkem	298	90

Zdroj: Dotazníkové šetření

2. Počet odpracovaných let ve společnosti Hoffmann, s.r.o.



Obr. 2 Graf počtu odpracovaných let

Ze získaných zodpovězených dotazníků jsem zpracovala graf počtu odpracovaných let ve společnosti u jednotlivých kategorií zaměstnanců. Společnost působí na trhu již 25 let, což vypovídá o její tradici. Tuto dobu jsem rozdělila na menší období a zaměstnance do nich zařadila dle počtu odpovědí. V grafu se nachází popisky počtu zaměstnanců, kteří spadají do jednotlivých kategorií. Ve společnosti se také nachází zaměstnanci, kteří zde působí již od jejího vzniku.

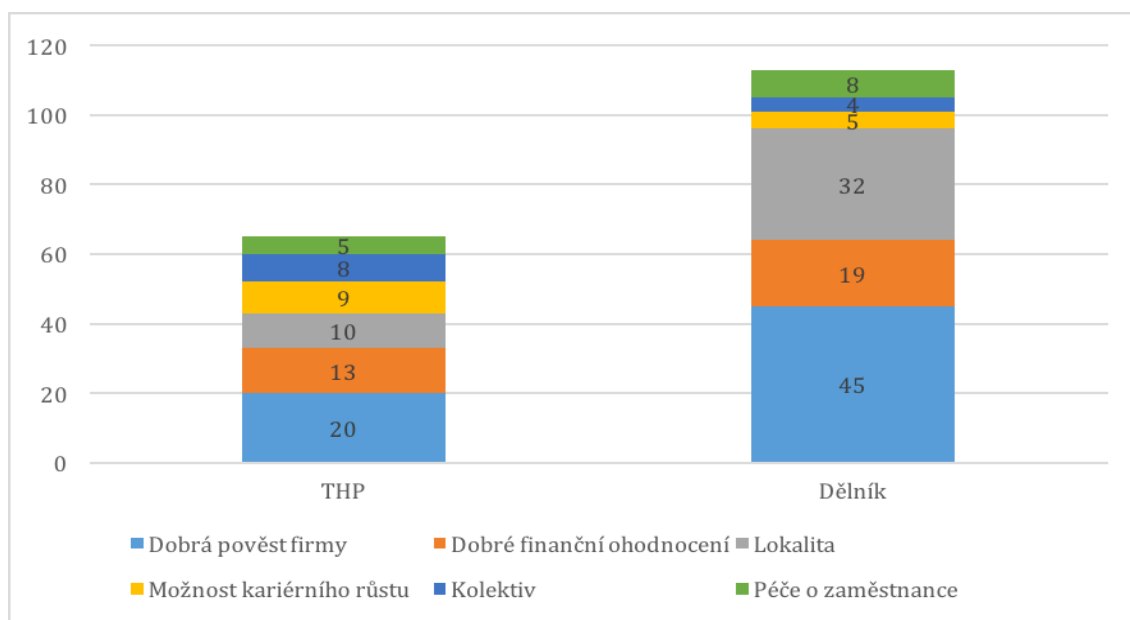
Fluktuace zaměstnanců je nízká a dělníci si svá pracovní místa udržují. Společnost také stále přibírá nové zaměstnance (i absolventy škol). Dále je zde možnost kariérního růstu, což se podepisuje na době setrvání ve společnosti jednotlivců.

3. Faktory ovlivňující rozhodnutí zaměstnanců při volbě zaměstnavatele

V následujícím grafu jsou zobrazeny faktory, které hrály důležitou roli při volbě zaměstnavatele u dotazovaných zaměstnanců.

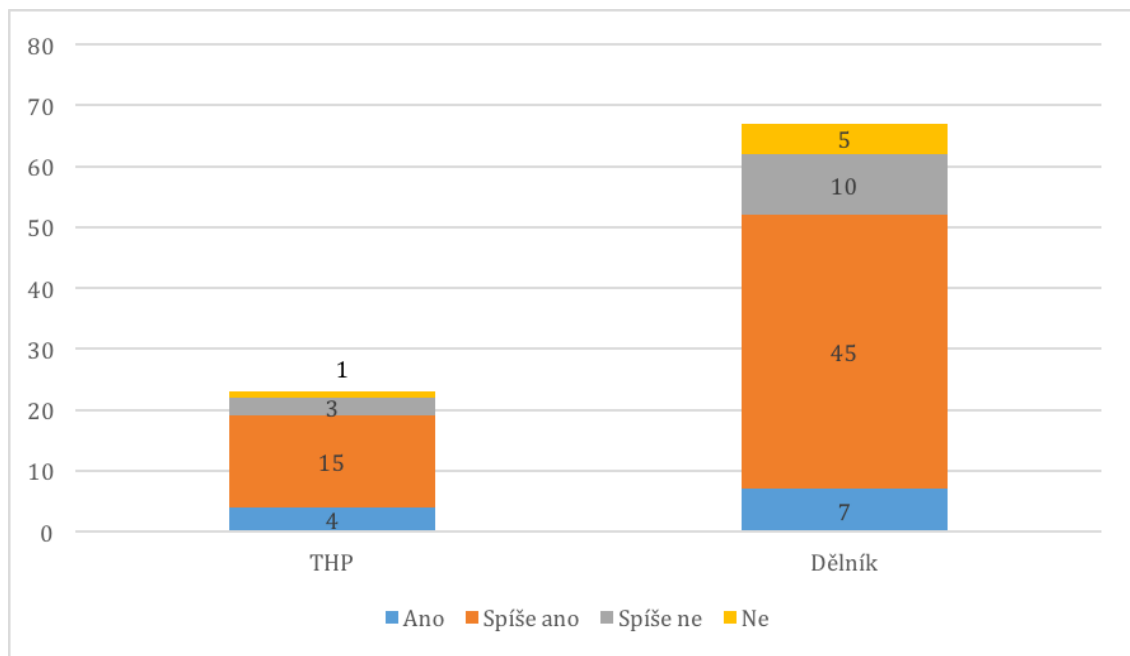
U těchto dotazovaných dělníků a THP zvítězila dobrá pověst firmy. Důležitou roli hrálo finanční ohodnocení a lokalita. Společnost se totiž nachází v příznivé oblasti. Spousta zaměstnanců pochází přímo z Ostrožské Nové Vsi (nebo blízkého okolí), proto pro ně hrála významnou roli lokalita. Dobré je také dopravní spojení pro zaměstnance a infrastruktura.

Dotazovaní respondenti zde mohli vybrat více možností. Dva z nich zvolili možnost jiné a následně připsali faktor **zkušenosti a budoucí perspektiva firmy**.



Obr. 3 Graf znázornění faktorů ovlivňujících rozhodnutí při volbě zaměstnavatele

4. Dotaz, zda je současný systém odměňování dostatečně kvalitní a motivující ke zvyšování a zkvalitňování pracovních výkonů

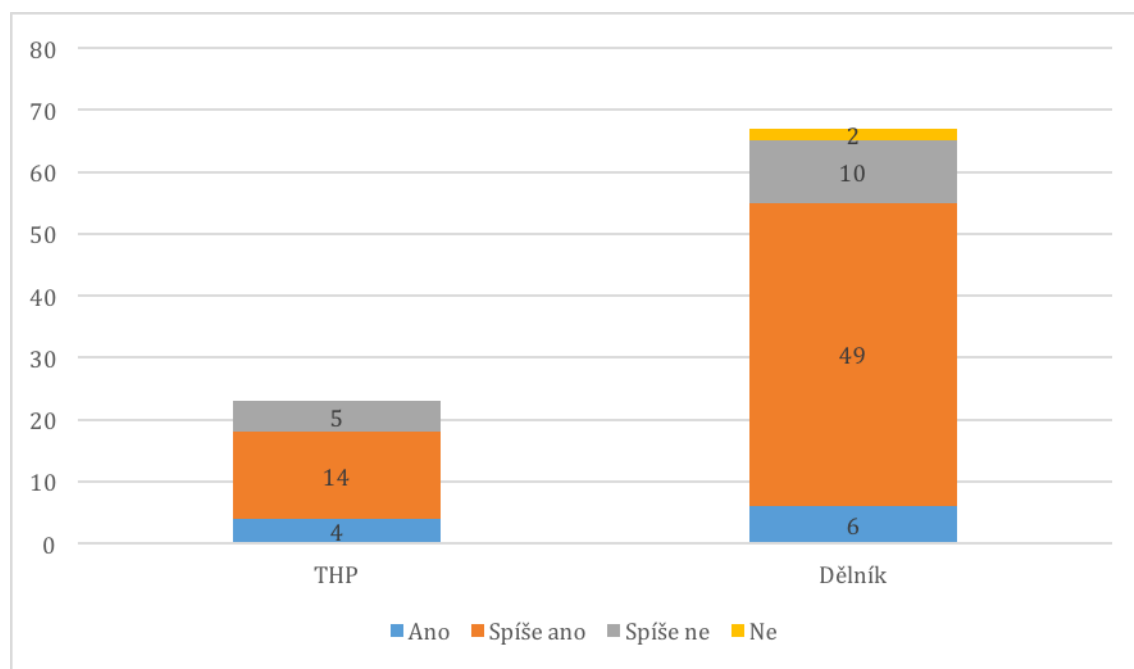


Obr. 4 Graf subjektivních názorů na odměňovací systém

Graf vypovídá o tom, že dotazovaní THP i dělníci jsou ve většině případů spokojeni. Objevily se také názory, že systém není dostatečně kvalitní a motivující. Příčin mů-

že být hned několik. Jedinec se může cítit být nedoceněn za svou práci nebo se může jednat o věčně pesimistický charakter osobnosti, která není spokojena za žádných okolností. Nastavené příplatky, prémie a další se jim jeví ve většině případů jako dostatečně kvalitní a motivující. Jak již bylo zmíněno, spokojení pracovníci jsou velmi příznivým faktorem pro každou organizaci a jejich spokojenost a následné možné zlepšení pracovních výkonů se odráží na celkovém postavení firmy na trhu. Pevné a stabilní postavení společnosti Hoffmann, s.r.o. na trhu jednoznačně nasvědčuje tomu, že společnost disponuje kvalitní pracovní silou, která je motivována a svou práci odvádí dobře.

5. Dotaz, zda jsou forma a metody hodnocení dostatečně spravedlivé

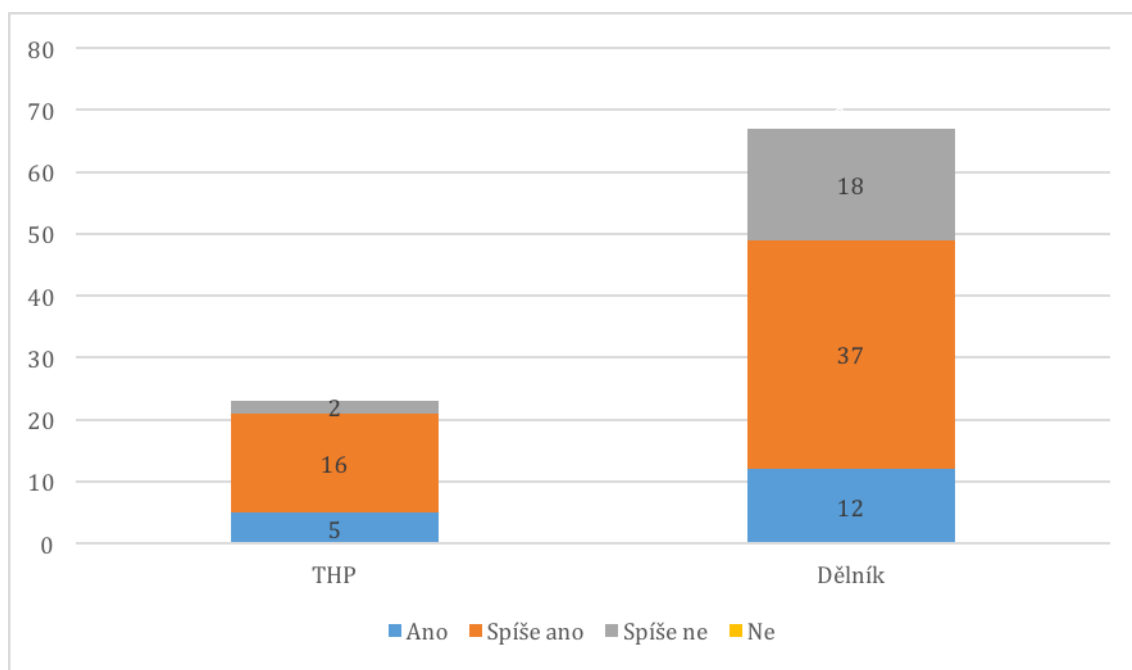


Obr. 5 Graf subjektivních názorů na spravedlnost formy a metody odměňování

Dle názoru většiny dotázaných zaměstnanců je systém spíše spravedlivě nastaven. Části dotazovaných se přiklání k odpovědi, že systém není příliš spravedlivý. Tyto negativní odpovědi mohou mít v příčinu například v možných konfliktech na pracovišti (závist) či s osobní nespokojeností se svou stávající odměnou a pracovním výkonem, popřípadě s pracovní pozicí a jejím finančním ohodnocením.

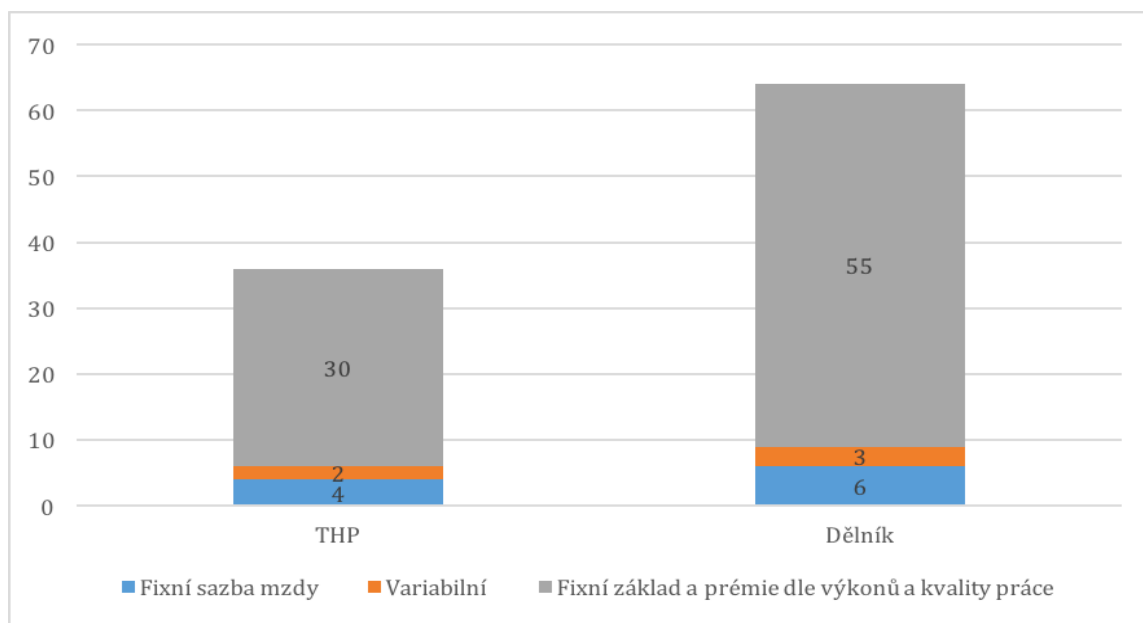
6. Spokojenost s výší mzdy

Dotazovaní zaměstnanci jsou se svou mzdou spíše spokojeni. U dělníků se však občas objevila odpověď, že nejsou příliš spokojeni se stávající mzdou. Může to být způsobeno neadekvátním poměrem mezi náročností vykonávané práce a finančním ohodnocením. Popřípadě může jít o běžnou nespokojenost.



Obr. 6 Graf spokojenosti s výší mzdy

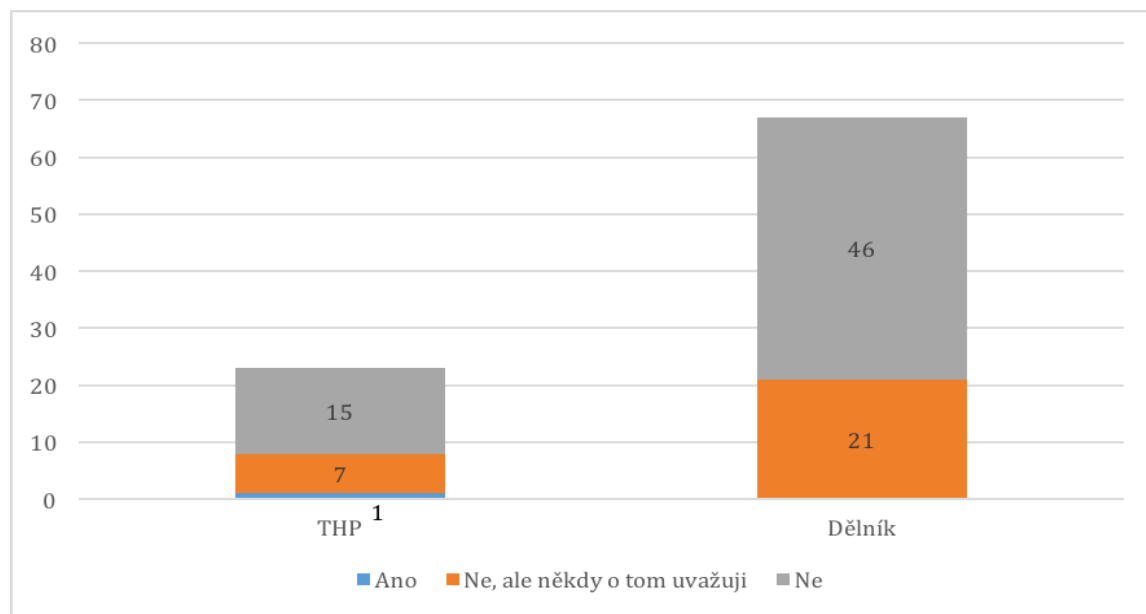
7. Jakou mzdu by zaměstnanci volili



Obr. 7 Graf preference mzdové formy

Většina všech dotázaných zaměstnanců se inklinuje spíše k fixnímu základu mzdy doplněnou o prémie dle výkonů a kvality práce.

8. Dotaz, zda má vliv výše nynější mzdy na změnu zaměstnavatele

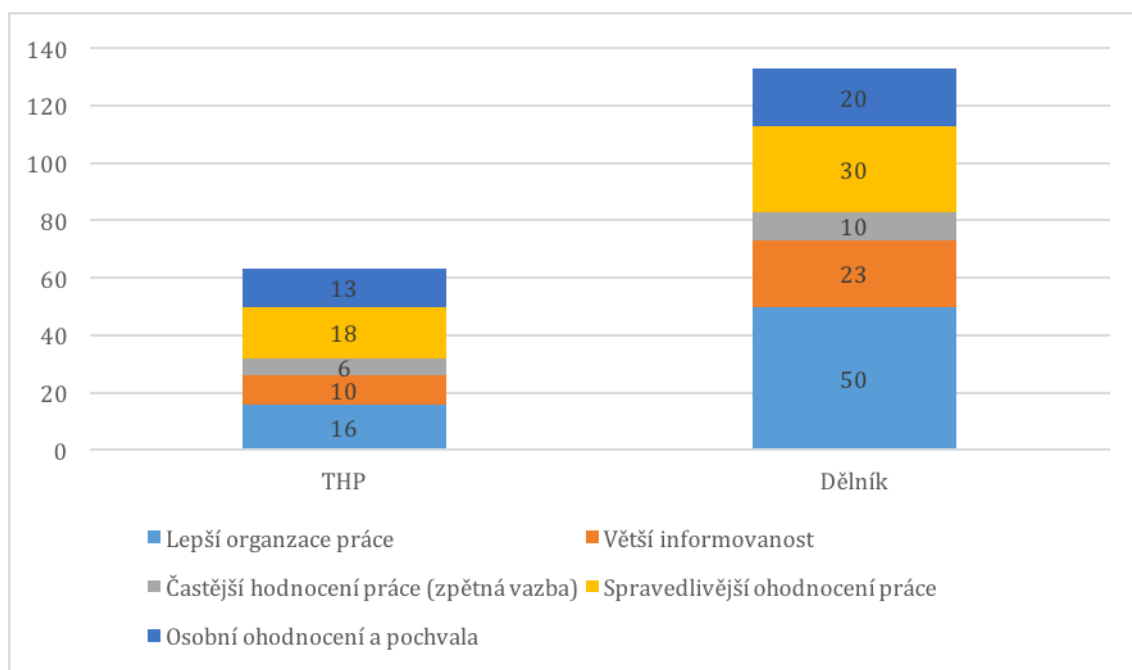


Obr. 8 Graf vlivu výše mzdy na změnu zaměstnavatele

Z grafu vyplývá, že většina dotazovaných THP i dělníků je spokojena s výší stávající mzdy a neuvažuje o změně zaměstnavatele. Někteří dotazovaní jedinci však uvedli, že občas o změně zaměstnavatele uvažují. Tato skutečnost je však mnohdy způsobena mírnými rozepří a nesouhlasem, který plyne z výkonu práce a komunikace na pracovišti. Dotázaní zaměstnanci, kteří uvedli, že o této změně uvažují, následně také dodali, že tato myšlenka nesouvisí s lepším finančním ohodnocením u konkurence, ale spíše se vztahy na pracovišti.

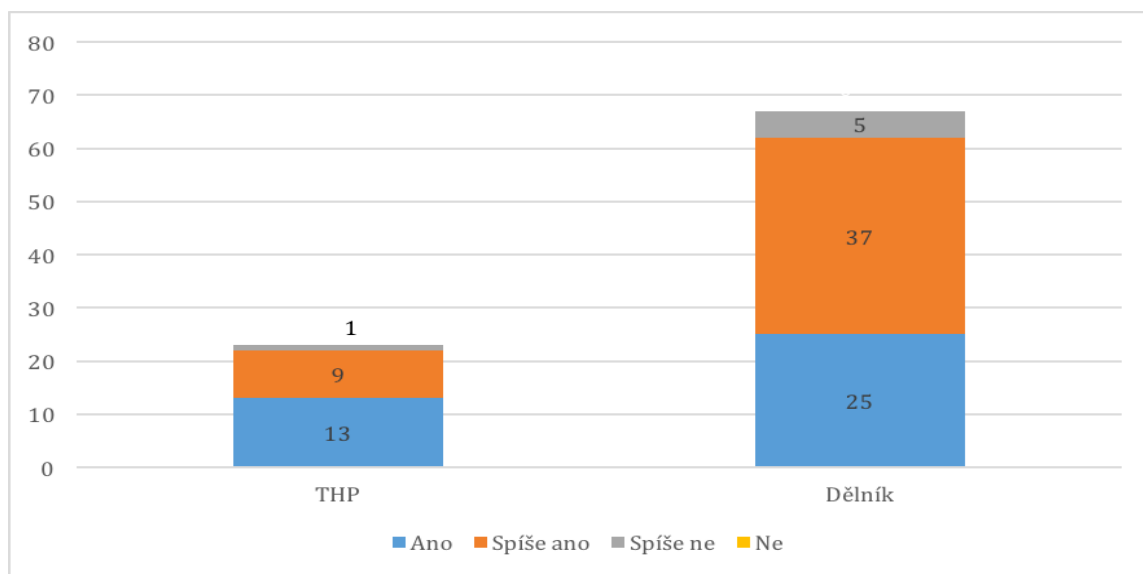
9. Dotaz, čím by společnost mohla přispět ke zlepšení pracovních výkonů

Dotazovaní respondenti často uváděli, že ke zlepšení pracovních výkonů by přispěla lepší organizaci práce a také spravedlivější ohodnocení. Naopak si nemyslí, že by mohlo pomoci podání zpětné vazby. Pozice jsou však velmi vyrovnané, jelikož zaměstnanci mohli zvolit více možností a také se jedná o subjektivní názory zlomku zaměstnanců, což nevede k objektivnímu výsledku, ale k pouhému nastínění názorů části zaměstnanců.



Obr. 9 Graf faktory vedoucí k možnému zlepšení pracovních výkonů

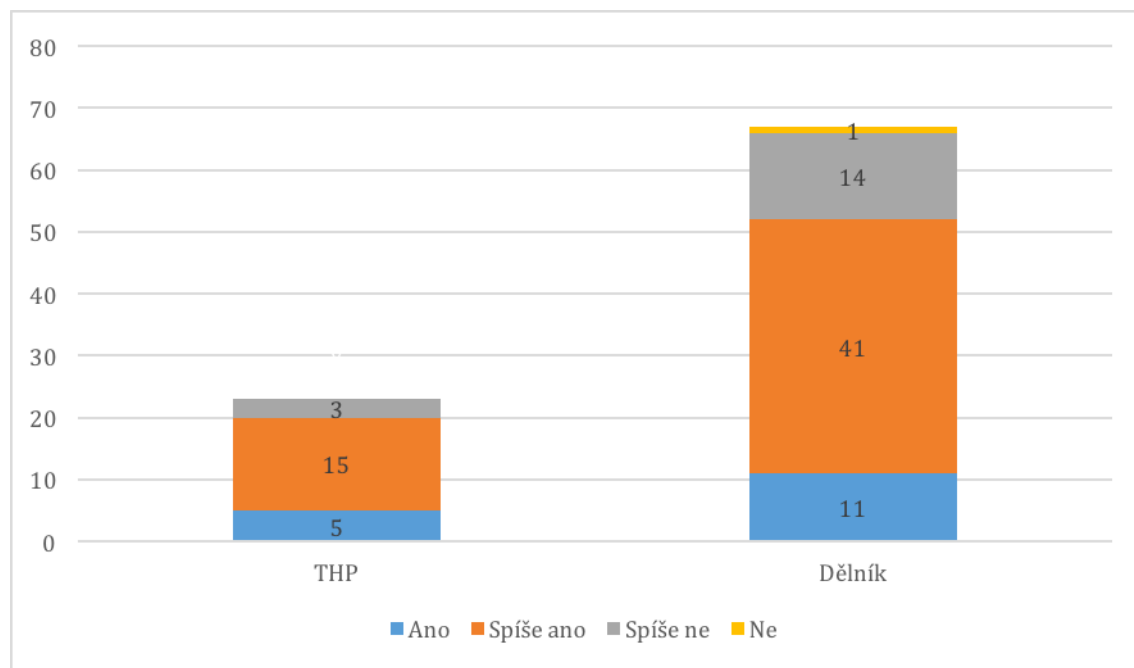
10. Dotaz, zda společnost poskytuje dostatečné podmínky k osobnímu rozvoji a vzdělání



Obr. 10 Grafické znázornění podmínek pro osobní rozvoj a vzdělání

Dotázaní respondenti v obou případech uvedli, že společnost nabízí dostatečné podmínky k osobnímu rozvoji a vzdělání.

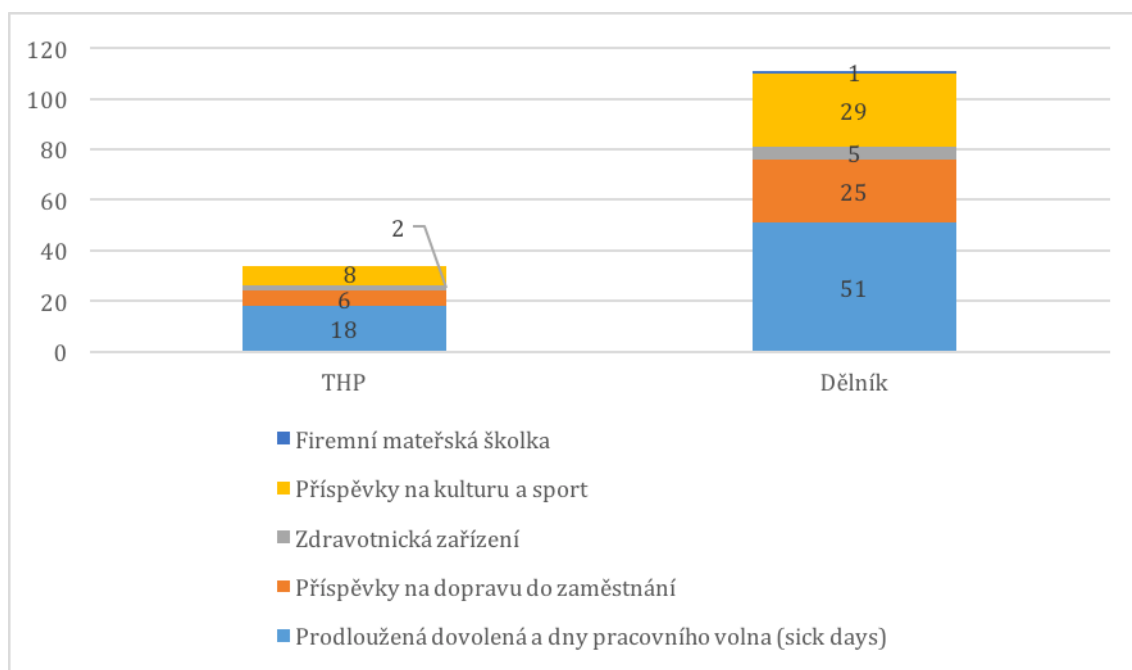
11. Dotaz, zda společnost nabízí dostatečné množství benefitů



Obr. 11 Grafické znázornění dostatku či nedostatku benefitů poskytovaných společností

Názory se zde liší. Většina dotazovaných respondentů však uvedla, že společnost nabízí spíše dostatečné množství benefitů, ale u dělníků se vyskytl také poměrně vysoký podíl jednotlivců, kteří si myslí, že společnost nabízí spíše nedostatek benefitů. Jak již bylo uvedeno, odpověď poslouží pro informační účely a seznámení s firemním prostředím. Jedná se o subjektivní názor zlomku dělníků, který může vést ke zkresleným výsledkům, ale pro zmapování firemní situace a spokojenosti zaměstnanců je dotaz uspokojivý.

Dále měli zaměstnanci prostor pro své vlastní nápady a připomínky, které se týkají benefitů. Převážná většina dotazovaných zvolila jako novou formu nabízených benefitů prodlouženou dovolenou a dny pracovního volna, dále pak příspěvky na kulturu, sport a na dopravu do zaměstnání. Zaměstnanci mohli zvolit více možností a také uvést další benefity, které se v možnostech nenacházely. 7 dotazovaných respondentů uvedlo **stravenky** jako novou formu poskytovaných zaměstnaneckých odměn.



Obr. 12 Graf volby dalších možných benefitů

8 Diskuze

Po důkladném rozboru odpovědí získaných z dotazníků a z informací, které mi poskytla společnost jsem dospěla k zajímavým poznatkům a závěrům, díky kterým jsem odpověděla na předchozí otázky. Jak již bylo zmíněno, výsledky dotazníkového šetření sloužily pouze k lepšímu nastínění situace ve společnosti. Výsledky nemusí být objektivní, neboť dotazník zodpovědělo 90 náhodně vybraných zaměstnanců, což může vést ke zkreslení informací. Pro přiblížení atmosféry ve společnosti je uveden následující text.

Pomocí dotazníku jsem rozdělila zaměstnance na dělníky a THP. Zjistila jsem, že někteří zaměstnanci zde působí více než 20 let a celková fluktuace zaměstnanců je nízká. To zajišťuje dlouholetá tradice firmy, její pověst, možnost kariérního růstu, příznivé finanční podmínky a spousta dalších faktorů, které ovlivňují zaměstnance při výběru zaměstnavatele. Pro výběr zaměstnání byla také rozhodující poloha firmy a celková lokalita. Společnost nabízí svým zaměstnancům velmi příznivé podmínky pro osobní rozvoj a vzdělání (například školení, jazykové kurzy, atd.).

Další otázky měly vést k identifikaci současného systému odměňování a spokojenost s tímto nastaveným systémem. Dotazovaní zaměstnanci obvykle souhlasí s tím, že je stávající odměňovací systém kvalitní a motivující ke zvyšování a zkvalitnění pracovních výkonů. Důvodem může být skutečnost, že společnost Hoffmann, s.r.o. garantuje svým zaměstnancům pravidelně každý rok vyplacení 13. mzdy ve 100% výši průměrné základní měsíční mzdy. Dále ve většině případů společnost vyplácí každý měsíc 25 % prémie z průměrné základní mzdy. Tuto částku krátí pouze v ojedinělých případech, kterými je například hrubé porušení pracovní kázně. Tento systém odměňování považuji za účinný, neboť krácení výše prémie se jeví jako motivující, protože se zaměstnanci snaží předcházet nepříznivým pracovním událostem, jakými jsou hádky, konflikty a další incidenty, kterým mohou zabránit.

Průměrná základní mzda u THP dosahuje výše 29 600 Kč/měsíc a průměrná mzda 39 467 Kč/měsíc. Průměrné základní mzdy dosahují pracovníci obchodního útvaru a konstruktéři. Průměrné mzdy dosahují navíc programátoři a přibližují se jí také technologové. U dělnických profesí dosahuje průměrná základní mzda částky 105 Kč/hodinu a průměrná mzda činí 140 Kč/hodinu, těchto hodnot dosahují údržbáři, skladníci a dále také vysoce kvalifikovaní dělníci, například jedinci s letitou praxí. Myslím, že mzdový systém společnosti je dobře nastaven (souhlasí také dotazovaní zaměstnanci). Společnost se zabývá velmi odbornou činností, v některých případech jde o utajené vývojové práce a zaměstnanci jsou dle toho ohodnoceni. Významnou roli ve výši mezd hrají faktory odměn ke stálému tarifu, kterými jsou práce přesčas, práce o sobotách a nedělích, práce ve státní svátek a také příplatky za noční směnu, odpolední směnu, a také za nepřetržitý pracovní provoz, které přispívají k výraznému navýšení výše vyplácených mezd.

Dle mého názoru je měsíční průměrná fixní mzda (39 467 Kč) dostatečně vysoká a také průměrná hodinová mzda (140 Kč/hod) se jeví jako uspokojivá. Také

formy a metody odměňování jsou dle dotazovaných zaměstnanců spravedlivé a zaměstnanci jsou spokojeni s výší své finanční odměny. Převážná většina dotazovaných zaměstnanců by volila jako způsob odměňování fixní výši základní mzdy plus prémie dle zásluh, kvality a rychlosti práce, množství odvedené práce, obětavost, prémie za celkové zásluhy a podobně.

Dotazovaní zaměstnanci uvedli, že jsou spokojeni s množstvím poskytovaných benefitů ve společnosti Hoffmann, s.r.o. Dle mého srovnání mezd čtyř náhodně vybraných zaměstnanců však vyplynulo, že vyplacené benefity těchto zaměstnanců se pohybují kolem 3 % z vyplacené mzdy. Společnost sama uvedla, že ve většině případů se výše vyplácených benefitů pohybuje v rozmezí 1-5 % z celkové vyplacené mzdy. Průměr činí 3,7 % zaměstnaneckých výhod z celkové vyplácené mzdy. To však není příliš vysoká hodnota. Zaměstnanci mohli souhlasit se spokojeností poskytovaných benefitů na základě možnosti účasti na různých kulturních, sportovních, vánočních a letních akcích, které společnost pořádá a na které mají nárok, avšak tato částka benefitů jim není vyplácena hotově. Proto navrhuji poskytování dalších benefitů, které by přispěly ke zvýšení procentuálního průměru nabízených zaměstnaneckých výhod, které jsou součástí vyplácené mzdy. Například pravidelné poskytování stravenek by vedlo ke zvýšení hodnoty benefitů, které společnost poskytuje. Dosavadní příspěvek na stravování neobdrží ti, kteří obědy či večere nepobírají. Stravenkami by se dosáhlo spravedlivějšího systému poskytování těchto výhod, neboť by je obdrželi všichni za své pracovní výkony. Tato částka by se pak promítla v celkové vyplacené částce mzdy. Podobně by mohlo dojít k celkovému navýšení procentuálního průměru nabízených benefitů z celkové mzdy, pokud by společnost přispívala finanční částkou na kulturní, sportovní, vánoční a letní akce svým zaměstnancům a touto částkou přispívala zaměstnancům přímo k vyplacené mzdě. Došlo by ke zvýšení průměrné hodnoty vyplácených benefitů, a tím by vzrostla i hodnota vyplácené mzdy.

Problémem, který plyne z dotazníkového šetření, může být fakt, že zaměstnanci (převážně dělníci) občas uvažují o změně zaměstnavatele. V současné době však není příčinou výše mzdy. Problém může být v komunikaci s kolektivem (s nadřízenými), v neuspokojených potřebách, v osobních problémech a v dalších faktorech. Dotazovaní zaměstnanci se také vyjádřili, že by chtěli být lépe informováni na pracovišti (konkrétní záležitosti firmy, pracovní postupy, atd.). Společnost nabízí již zmíněné druhy zaměstnaneckých výhod, přičemž z diskuze vyplynulo, že zaměstnanci postrádají prodlouženou dovolenou (sick days), příspěvky na kulturu, sport, dopravu a také stravenky.

Návrhy pro zlepšení nynější situace

V této části navrhuji určitá opatření pro prosperující společnost Hoffmann, s.r.o., která mohou dopomoci ke zlepšení současné situace v podniku a také mohou přispět k větší spokojenosti mezi zaměstnanci. Z navrhovaných benefitů uvádím konkrétní příklady.

Poskytování stravenek

Společnost Hoffmann, s.r.o. by dle mého názoru mohla začít poskytovat stravenky svým zaměstnancům, neboť je zcela běžné, že tento benefit společnosti velmi často svým zaměstnancům nabízejí a ti tuto zaměstnaneckou výhodu vnímají jako zcela obvyklý benefit. Již poprvé, když jsem se setkala s touto společností a dělala jsem průzkum zaměstnaneckých benefitů, tak jsem narazila na tento nedostatek. Následně mě v úsudku postrádání stravenek jako benefitu utvrdil výsledek dotazníkového šetření, z něhož vyplynulo, že část dotazovaných jeví zájem o tuto zaměstnaneckou výhodu. Také daňový režim je výhodný. Tento daňový příjem je pro zaměstnance osvobozen a na straně zaměstnavatele jde o daňově uznatelný náklad, pokud splní dané podmínky a limity. Proto myslím, že zavedení poskytování stravenek ve společnosti Hoffmann, s.r.o. by mohlo mít pozitivní ohlasy mezi zaměstnanci.

Sick days

Dalším, z mé strany doporučeným benefitem, jsou tzv. sick days, tedy dny pracovního volna, které jsou spojeny s léčbou lehčího onemocnění. Většinou jde o rozmezí 2-3 dnů ročně (může však být i 5 dnů). Zaměstnanci jsou tyto dny pracovního volna k dispozici pro intenzivní léčbu (např. nachlazení, chřipka, atd.) bez nutnosti předložení potvrzení od lékaře. Myslím si, že pro zaměstnavatele je tento benefit výhodný, protože brání práci nemocných dělníků, kteří při nemoci nevykazují takový výkon jako obvykle a navíc může dojít k nákaze spolupracovníků, což by vedlo k šíření nákazy a onemocnění, které vyžaduje podstatně delší dobu léčby.

Dle získaných informací jsem se dozvěděla, že se ve společnosti nachází během celého roku velké množství brigádníků; studentů, kteří zde vykonávají neplacenou praxi a také je zde zájem o práce přesčas. Z toho vyplývá, že se ve společnosti nachází dostatek pracovní síly, který by pokryl a nahradil zaměstnance, který právě využívá sick days. Tento benefit považuji za velmi výhodný a přínosný, neboť během těchto dnů by došlo ke zlepšení zdravotního stavu nemocného zaměstnance a on by se poté vrátil do práce odpočatý a vykonával by svou práci dle daných požadavků.

Příspěvek na kulturu a sport

Kovovýroba Hoffmann, s.r.o. přispívá na kulturní a sportovní akce 700 000 Kč ročně. Tato částka však slouží celému kolektivu. Zaměstnanci upřednostňují, aby byly mezi jejich benefity zahrnuty také osobní příspěvky na tyto aktivity.

Tato společnost je sponzorem celé řady sportovních a kulturních akcí a organizací. Proto by zde byla možnost sjednání cenově výhodnějších vstupenek (např. pro 2 osoby, rodinné vstupné, atd.) na sportovní události či lístky do divadla pro zaměstnance, kteří by tyto odměny mohli dostávat jako zásluhu za skvělé pracovní výsledky, osobní přínos společnosti či za další předem ujednané aktivity a zásluhy. Nejednalo by se zcela určitě o všechny zaměstnance. Pro případ uvádím možnost odměňovat vybrané zaměstnance lístky do Slovákého Divadla v Uherském Hra-

dišti, jehož je kovovýroba sponzorem. Nebo může dojít k užší spolupráci se samotnou obcí Ostrožská Nová Ves, kde se firma nachází (lístky na místní kulturní a sportovní události zdarma). Společnost by si na tyto aktivity mohla vyhradit např. dalších 200 000 Kč, za které by cenově zvýhodněné vstupenky nakupovala a následně by je rozdala zaměstnancům, kteří odvedli například dobrou práci. Myslím, že zaměstnanci by byli motivováni touto formou odměny pracovat efektivněji a dle daných požadavků, neboť by rádi obdrželi tyto výhody. Jejich zvýšená efektivita práce by měla pozitivní vliv na chod celé organizace. Je však samozřejmé, že ne všichni zaměstnanci jeví zájem o tento benefit, proto musíme brát v potaz, že se jedná o určitou skupinu zaměstnanců, kterou je však možno rozšířit výběrem pestré škály vstupenek. Širší škála vstupenek na různé akce bude motivovat více zaměstnanců (milovníky kultury, sportu, umění, atd.).

Osobní ohodnocení

V neposlední řadě zmíním, že na pracovní výkon má jednoznačně vliv i osobní hodnocení a pochvala. Přestože se tato možnost odpovědi v dotazníku nevyskytovala nejčastěji, zahrnuji ji do možného řešení nedostatků v podobě občasných konfliktů a nedorozumění na pracovišti, protože se jedná o velmi významný projev ohodnocení. Bezpochyby každý člověk je rád, když za dobře vykonanou práci obdrží zpětnou vazbu ve formě pochvaly. Proto se domnívám, že nadřízení ve společnosti Hoffmann, s.r.o. by měli častěji dávat najevo svým podřízeným spokojenost či naopak nespokojenost s odvedenou prací.

Nejedná se však pouze o pochvaly, důležité je celkové osobní hodnocení a zpětná vazba. Pokud se nadřízenému nezdá být úkol dostatečně dobře splněn, pak je zde nejdůležitější komunikace a zpětná vazba. Nadřízení by měli se svými podřízenými více mluvit. Při dobrém výkonu by měli použít pochvalu a při špatném splnění by naopak měli použít nenásilné upozornění, kterým by předcházeli opakování chyb svých podřízených. Pokud je člověk pochválen, většinou dojde ke zlepšení nálady, zvýšení sebevědomí a následnému zvýšení pracovního úsilí ve snaze o další pochvalu a o zamezení zklamání nadřízeného, který už nyní očekává určitý stupeň výkonu. A právě toto zvýšení pracovního úsilí je pro společnost žádoucí. Nadřízení by také měli upozornit na chyby, které zaměstnanci dělají. Kritika by však neměla být násilná či drsná. Při opatrném upozornění se nad sebou dotyčný zamyslí a dle charakteru osoby svůj postoj k práci změní, popřípadě se pokusí dalším chybám předcházet a dávat větší pozor. To vše má pozitivní vliv na chod celé organizace a navíc osobní ohodnocení s sebou nenese žádné finanční náklady. S tímto tématem může nepatrně souviset další požadavek dotazovaných zaměstnanců, tedy lepší informovanost ve společnosti, protože nepředstavuje žádné vysoké náklady. Zaměstnanci by chtěli mít lepší přehled o chodu a dění ve firmě. Společnost sice informuje zaměstnance pomocí nástěnek, vývěsek, výsledků z auditů a informací o dění na pravidelných zasedáních, ale zaměstnanci vyžadují pravidelnější a podrobnější informace. Proto doporučuji zveřejňovat tyto informace na více místech, neboť je společnost prostorově rozlehlá a zabírá velkou plochu. Pokud budou nástěnky rozmístěny na všech pracovištích a halách, můžou si jednotlivci

přečíst informace kdykoliv a kdekoliv, také nadřízení by neměli zapomínat informovat své podřízené, aby se předešlo možným nedorozuměním. Větší informovanost by tedy mohla předcházet nedorozuměním a případným prostojům, které vznikají důsledkem zmatku na pracovišti, které jsou zapříčiněny nedostatkem informací a pokynů.

Zajištění spokojenost zaměstnanců ve společnosti Hoffmann, s.r.o.

Korektní pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celopodnikový výkon. Příznivě se odráží ve spokojenosti zaměstnanců a přispívají ke sladění individuálních a podnikových zájmů a cílů.

Pro zjišťování výše uvedených vztahů a požadavků by ve společnosti mohly sloužit následující možnosti:

- každodenní pracovní kontakt mezi podřízenými a nadřízenými,
- pravidelné týdenní pracovní porady,
- každoroční porada s majiteli společnosti.

Zajištění lepší motivace zaměstnanců ve společnosti Hoffmann, s.r.o.

Motivace pracovníků by ve společnosti Hoffmann, s.r.o. měla být podmíněna správným a srozumitelným předkládáním požadavků na jejich činnost a vysvětlováním důležitosti náležitého plnění povinností pro dosažení požadovaných výsledků. K doporučeným motivačním nástrojům, které mohou vést k lepší informovanosti, lze přiřadit:

- zveřejňování cílů jakosti a environmentu a stav jejich plnění,
- zveřejňování úspěchů v jakosti a ochraně životního prostředí,
- zveřejňování důsledků nejakostní práce/nákladů na nejakost,
- nástěnky, vývěsky, soutěže na více místech,
- sledování kvality práce jednotlivých pracovníků a její následné hodnocení,
- interpretace a seznámení s výsledky auditů.

Součástí těchto nástrojů je samozřejmě i osobní ohodnocení pracovníků v závislosti na kvalitě a na množství odvedené práce.

V neposlední řadě patří k těmto nástrojům i zlepšovací návrhy a podněty v oblasti ochrany životního prostředí a jakosti, zvláště pak, když budou tyto návrhy náležitě přezkoumány, vyhodnoceny a vhodným způsobem zveřejněny, popřípadě také finančně odměněny.

9 Závěr

Bakalářská práce pojednávala o odměňování v podnikatelském subjektu. Cílem bylo učinit analýzu systému odměňování ve společnosti Kovovýroba Hoffmann, s.r.o., která byla vybrána záměrně, neboť již mám zkušenosti s touto společností a jsem seznámena s firemním prostředím a kulturou, tudíž jsem chtěla zjistit více a ujistit se v určitých směrech. Jako zajímavé se jevílo zjištění spokojenosti zaměstnanců, jejich pracovní motivace a také systém odměňování. Společnost působí na trhu již 25 let, je prosperující a dosahuje zisků, zabývá se výrobou karoserií pro světově známé značky automobilů. V roce 2015 dokonce společnost představila vlastní vůz, který vychází z historické verze českého vozu R200. Společnost zaměstnává 298 osob, dále pak vrcholový management tvořený majiteli, který si však nepřál zveřejnění výše mezd, do výzkumu tedy nebyl zahrnut. Společnost věnuje péči svým zaměstnancům a poskytuje jim zaměstnanecké výhody. Mezi poskytované benefity patří příspěvky na životní a penzijní pojištění, osobní automobil i pro soukromé účely, firemní mobil, příspěvky na kulturní, sportovní, letní a vánoční akce, tekutiny na pracovišti, příspěvky na stravování, jazykové kurzy a také bezúročné půjčky.

Dalším úkolem práce bylo vyhodnotit tyto poskytované benefity a určit jejich vliv na motivaci zaměstnanců. Práce byla rozdělena na část teoretickou a na část praktickou.

V teoretické části byla provedena analýza současné platné právní úpravy, především příslušných ustanovení zákoníku práce a ostatních právních předpisů, které souvisejí s odměňováním. Bylo zde provedeno základní srovnání odměňování v podnikatelské a nepodnikatelské sféře. V práci se dále nachází výčet a popis široké škály zaměstnaneckých výhod včetně daňového hlediska.

V praktické části byla provedena analýza systému odměňování v konkrétní společnosti, kterou je Hoffmann, s.r.o. a dále zde bylo popsáno finanční ohodnocení zaměstnanců na vybraných pozicích a v jednotlivých útvarech. Také bylo provedeno srovnání mezd čtyř náhodně vybraných pracovníků a byla vyčíslena procentuální hodnota benefitů ze mzdy.

V této části byly také podrobně vypsány zaměstnanecké benefity, které společnost poskytuje svým zaměstnancům. V rámci vlastní práce došlo k vyčíslení částek, které společnost ročně vydá na výplatu benefitů a na výplatu mezd zaměstnancům. Ve společnosti bylo provedeno dotazníkové šetření. V tomto dotazníkovém šetření odpovědělo na dané otázky 90 zaměstnanců. Jde o necelou třetinu zaměstnanců a údaje mohou být částečně zkresleny, ale přesto došlo k objasnění základních otázek a k lepšímu nastínění firemní atmosféry a situace na pracovišti. Dotazníkové šetření bylo určeno THP a dělníkům.

V závěru práce došlo k uvedení návrhů na zlepšení systému odměňování, tedy spíše se spokojeností zaměstnanců, neboť z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina dotazovaných zaměstnanců byla se stávajícím systémem odměňování spokojena. Jako možné návrhy zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti bylo možné zavedení stravenek pro zaměstnance, dny pracovního volna (sick

days), příspěvky na kulturu a sport, lepší informovanost na pracovišti a osobní ohodnocení (prémie, odměny, ústní ohodnocení).

Návrhy byly předány společnosti, která byla spokojena. Uznala, že při rychlém pracovním tempu často zapomínají na velmi důležité činy, jakými je například častější informování zaměstnanců o aktuálním dění na pracovišti (větší množství informačních míst), které jsou nezbytné k předcházení vzniku chaosu či nedorozumění na pracovišti. Jelikož je společnost prostorově rozlehlá a zaměstnává velké množství zaměstnanců, ne vždy si uvědomují, že ne všechny informace se dostanou vždy ke všem zaměstnancům. Proto společnost souhlasí, že by na tomto nedostatku měli zapracovat a postupně ho odstranit. Stejná situace platí u ústního osobního ohodnocení (pochvaly, kritika) a zpětných vazeb, kterým by společnost měla začít také věnovat větší pozornost.

S návrhem na zavedení sick days a příspěvků na kulturu a sport zcela souhlasili. Na kulturu a sport by společnost mohla uvolnit větší finanční částku a začít více motivovat zaměstnance k plnění stanovených úkolů a činností, za které by těm nejlepším poskytovala vstupenky na kulturní a sportovní akce zcela zdarma. Společnost souhlasí s tím, že má velké možnosti (díky sponzoringu) pro získání cenově výhodných vstupenek v okolních městech, vesnicích a firmách či organizacích.

Společnost se také svěřila, že s návrhem zavedení stravenek se již setkala a také o nich přemýšleli, ale zatím jejich zavedení neplánují a raději dají příležitost jiným formám zaměstnaneckých benefitů. Společnost se již rozhodla preferovat příspěvky na stravování ve stávající formě.

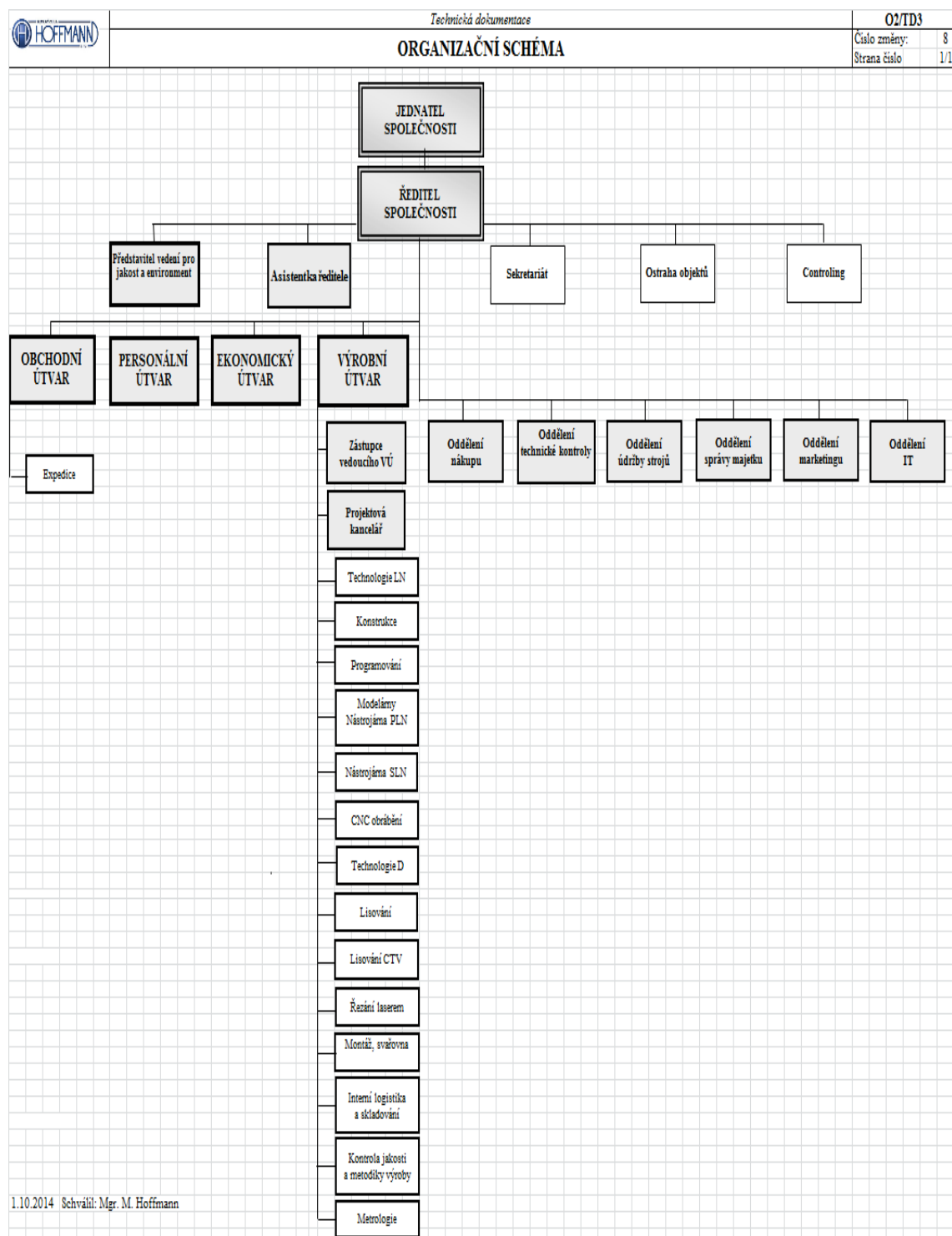
10 Literatura

- ARMSTRONG, MICHAEL. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, MICHAEL. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- DVOŘÁKOVÁ, ZUZANA. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FOOT, MARGARET A CAROLINE HOOK. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii, 462 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-722-6515-6.
- KOCOUREK, JIŘÍ A LADISLAV TRYLČ. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Olomouc: ANAG, 2004, 839 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 80-726-3226-4.
- KOUBEK, JOSEF. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, JOSEF. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2003, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
- Kovovýroba Hoffmann s. r. o. [online]. [cit. 2015-11-04]. Dostupné z: <http://www.kvhoffmann.cz>
- MACHÁČEK, IVAN. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, xiii, 146 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978 80-7400-301-1.
- MACHÁČEK, IVAN. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 199 s. Téma (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-000-4.
- Management mania: EBITDA [online]. [cit. 2015-11-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zisk-pred-zdanenim-uroky-a-odpisy>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí: Nařízení vlády č. 564/2006 Sb. [online]. [cit. 2015-11-14]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/10034/NV_564_2006_171214.pdf
- Ministerstvo práce a sociálních věcí: Příjmy a životní úroveň [online]. [cit. 2015 11 14]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/22117>
- PELC, VLADIMÍR. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011, 240 s. Praktik (Leges). ISBN 978-80-87212-66-0.

- PILAŘOVÁ, IRENA. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
- RANDLOVÁ, NATAŠA A PETR HŮRKA. *Zákoník práce 2015*. Ostrava: Sagit, 2015. ÚZ. ISBN 978-80-7488-093-3.
- SURYNEK, ALOIS. *Základy sociologického výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2001, 160 s. ISBN 80-726-1038-4.
- Zákoník práce. [online]. [cit. 2015-11-04]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>

Přílohy

A Organizační schéma společnosti



B Dotazník

DOTAZNÍK

Odměňování v podnikatelském subjektu

Vážení zaměstnanci,
jmenuji se Andrea Habáňová a chci Vás poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, který se týká odměňování a motivace zaměstnanců. Získané informace použiji pro zpracování své bakalářské práce.

Pomocí dotazníku bych ráda zjistila Vaše názory a postoje k této problematice. Následně, na základě výsledků, bych navrhla opatření, která pomohou k Vaší spokojenosti. Proto Vás prosím, abyste dotazník vyplnili zodpovědně.

Dotazník je anonymní. Prosím Vás o vyplnění všech otázek, přispěje to k lepší měřitelnosti výzkumu.

Děkuji za Vaši spolupráci a Váš čas.

Andrea Habáňová

1. Do jaké kategorie patříte?

- ☐ THP
- ☐ Dělník
- ☐ Manažer

2. Jak dlouho pracujete ve společnosti Hoffmann, s. r. o.?

.....

3. Které faktory pro Vás byly rozhodující při volbě zaměstnavatele? (Můžete zvolit více možností)

- ☐ Dobrá pověst firmy
- ☐ Dobré finanční ohodnocení
- ☐ Lokalita
- ☐ Možnost kariérního růstu
- ☐ Kolektiv a spolupracovníci
- ☐ Péče o zaměstnance
- ☐ Jiné:.....

4. Myslíte si, že je současný systém odměňování dostatečně kvalitní a motivující ke zvyšování a zkvalitnění pracovních výkonů (prémie, příplatky, atd.)?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

5. Myslíte, že forma a metody hodnocení jsou spravedlivé?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Systém je špatně nastaven

6. Jste spokojen/a s výší své mzdy?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

7. Přikláníte se spíše k :

- ☐ Fixní sazby mzdy
- ☐ Variabilní (odvíjí se od výkonu)
- ☐ Fixní základ a prémie podle výkonů a kvality práce

8. Má vliv výše Vaší nynější mzdy vliv na změnu zaměstnavatele?

- ☐ Ano
- ☐ Ne, ale někdy o tom uvažuji
- ☐ Ne

9. Myslíte si, že zaměstnanecká nespokojenost se mzdou vede ke špatné pracovní motivaci a ke zhoršenému výkonu?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

10. Čím by společnost mohla, dle Vašeho názoru, přispět ke zlepšení práce? (Můžete zvolit více možností)

- ☐ Lepší organizací práce
- ☐ Větší informovaností
- ☐ Častějším hodnocením práce (zpětnou vazbou)
- ☐ Spravedlivějším ohodnocením práce

- ☐ Osobním ohodnocením a pochvalou
- ☐ Jiné:.....

11.Poskytuje Vám organizace podmínky k osobnímu rozvoji a vzdělání?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

12.Nabízí Vám společnost dostatečné množství zaměstnaneckých výhod (benefitů)?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

13.Které benefity byste chtěli mít? (Můžete zvolit více možností)

- ☐ Prodloužená dovolená a dny pracovního volna (sick days)
- ☐ Příspěvky na dopravu do zaměstnání
- ☐ Zdravotnická zařízení
- ☐ Příspěvky na kulturu a sport
- ☐ Firemní mateřská škola
- ☐ Jiné:.....

14.Zde je prostor pro jakékoliv další připomínky či názory:

.....

.....

.....

.....

.....