

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing a management**

Řízení lidských zdrojů v obchodní společnosti

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Adéla DVOŘÁKOVÁ**

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.

Znojmo, 2017

Prohlášení

Čestně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Řízení lidských zdrojů vypracovala samostatně pod vedením své vedoucí práce, za použití literatury a pokladů, které jsou uvedeny v přehledu použité literatury.

Ve Znojmě dne 14. 4. 2017

.....

Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce, paní Ing. Věře Plhoňové Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a připomínky při vedení mé práce. Rovněž děkuji panu řediteli a paní účetní v nejmenovaném podniku za poskytnutí interních informací, vstřícnost a ochotu spolupracovat.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	Adéla DVOŘÁKOVÁ
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Marketing a management
Název	Řízení lidských zdrojů v obchodní společnosti
Název (v angličtině)	Human resources management in a trading company

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Zhodnocení současného stavu odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti se zaměřením na motivaci zaměstnanců a dopady na odliv zaměstnanců v podniku a případná doporučení na zlepšení.

Postup práce:

1. Vypracovat literární rešerši na dané téma.
2. Seznámit se se sledovanou organizací.
3. Provést dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a získat informace od vedení společnosti.
4. Analyzovat zjištěná data a statisticky je vyhodnotit.
5. Navrhnout opatření, která povedou k zefektivnění činnosti organizace.

Metody: Deskripce odborné literatury, výzkumné šetření mezi zaměstnanci a vedením společnosti, analýza, syntéza a komparace zjištěných dat.

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-802-4714-073.
2. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 97880-247-2890-2.
3. DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978808-7071-892.
4. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 367 s. ISBN 978-80-7261-1168-3.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2016

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2017



Adéla DVOŘÁKOVÁ
student

Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce

Ing. Martin PŘIBYL, Ph.D.
garant studijního oboru

doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.
rektorka SVŠE Znojmo

Abstrakt

Bakalářská práce „Řízení lidských zdrojů“ se zabývá problematikou odměňování zaměstnanců v obchodní společnosti, jejich motivaci k práci a dopady odlivu zaměstnanců ze společnosti. V teoretické části jsou popsány kapitoly týkající se odměňování, mezd, forem mezd, zaměstnaneckých výhod a fluktuace. V praktické části jsou představeny složky mzdy - mzda samotná, příplatky, prémie a zaměstnanecké benefity. Následuje uvedení do problému týkající se odchodu zaměstnanců. Pomocí dotazníkového šetření byla zjišťována spokojenost zaměstnanců se mzdou, zaměstnaneckými výhodami a vlivy na odchody stávajících zaměstnanců. Jsou navržena případná opatření na zlepšení.

Klíčová slova: Odměňování, motivace, mzda, podnik, zaměstnavatel, zaměstnanec, zaměstnanecké výhody, fluktuace.

Abstract

The bachelor thesis “Human Resources Management” deals with issues of employees’ remuneration in a trade company. Next, it focuses on the motivation of employees and employee outflow impact on society. The theoretical part presents the chapters concerning remuneration, wages and forms of wages, employment benefits and fluctuation. The practical part focuses on wages components – the net wage, bonuses and employment benefits. Next, the issue of employee outflow is introduced. By the means of questionnaire survey the employees’ satisfaction with wages and employment benefits was assessed as well as the influence on the current employees’ outflow. Proposals leading to improvement of the current situation have been submitted.

Key words: Remuneration, motivation, wages, company, employer, employee, employment benefits, fluctuation.

OBSAH

1	ÚVOD	9
2	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	10
3	TEORETICKÁ ČÁST	11
3.1	VYMEZENÍ POJMU PODNIK	11
3.2	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
3.3	MOTIVACE.....	12
3.3.1	Teorie motivace	12
3.4	ODMĚŇOVÁNÍ.....	13
3.4.1	Cíle odměňování.....	14
3.4.2	System odměňování.....	15
3.5	MZDA	15
3.5.1	Funkce mzdy	16
3.5.2	Minimální mzda.....	17
3.6	PLAT.....	17
3.7	ODMĚNA Z DOHODY	17
3.8	ZÁKLADNÍ MZDOVÉ FORMY	18
3.8.1	Časová mzda.....	18
3.8.2	Úkolová mzda.....	18
3.8.3	Podílová (provizní) mzda	19
3.8.4	Penzumová mzda.....	19
3.9	DODATKOVÉ MZDOVÉ FORMY	20
3.10	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	21
3.10.1	Cafeteria systém	22
3.11	FLUKTUACE.....	23
3.12	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	25
4	PRAKTICKÁ ČÁST	26
4.1	PODNIK X	26
4.2	MOTIVACE.....	27
4.3	ODMĚŇOVÁNÍ.....	27
4.3.1	Mzdové formy	27

4.3.2	Průměrná výše mzdy	28
4.3.3	Náklady na mzdy	28
4.4	PŘÍPLATKY	29
4.5	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	31
4.5.1	Představení zaměstnaneckých výhod podniku X	31
4.5.2	Náklady na zaměstnanecké výhody	32
4.6	FLUKTUACE V PODNIKU X	33
4.6.1	Míra fluktuace	34
4.6.2	Odchod zaměstnanců	34
4.7	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	36
4.7.1	Filtrační otázky č. 1 – 5	36
4.7.2	Vyhodnocení otázek 6 – 18	39
4.8	NÁVRHY ŘEŠENÍ	48
5	ZÁVĚR	55
6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	57
7	SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, GRAFŮ A PŘÍLOH	60
8	PŘÍLOHY	62

1 ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších a zároveň nejsložitějších činností, kterou se podnik zabývá. Fungování podniku závisí na správném výběru lidí a na jejich zkomponování do chodu podniku. Stejně jako musí podnikatel promýšlet pořízení, využití, zhodnocení a vyřazení hmotného majetku, měl by i takto přemýšlet o lidských zdrojích. Jedním z důvodů je i to, že lidé představují v mnoha společnostech největší nákladovou položku v hospodaření.

V dnešní době skutečně člověk patří mezi nejdůležitější části podniku. Proto je nutné, aby se mu podnik dostatečně věnoval, staral se o něj a motivoval ho k lepšímu pracovnímu nasazení. Tím, že podnik bude pečovat o své zaměstnance, bude snáze dosahovat svých podnikových cílů.

Jedním z nástrojů motivace je odměňování. Odměňování musí být nastaveno tak, aby se našla rovnováha mezi spokojeností zaměstnanců se mzdou a ochotou zaměstnavatele tyto zaměstnance řádně odměnit. Rovnováhu mezi těmito subjekty je těžké najít, protože každý má jinou představu o výši mzdy.

Odměňování nastavuje podobu toho, jak zaměstnanci budou pracovat. Proto je důležité mít správně nastaven systém odměňování. Jinak může docházet k tomu, že schopní a kvalitní zaměstnanci budou odcházet do konkurenčních podniků.

Konkurenční výhoda v odměňování je jedním z důležitých hledisek, podle čeho se potenciální zaměstnanci rozhodují v daném podniku pracovat.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Hlavním cílem této bakalářské práce je popsat a zhodnotit systém odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku se zaměřením motivaci a na základě zjištěných informací navrhnout koncept na zlepšení spokojenosti zaměstnanců, aby podnik mohl dosahovat svých podnikových cílů a lépe uspokojovat zaměstnance v oblasti odměňování. Dílčím cílem práce je určit příčiny odlivu zaměstnanců.

Pro vypracování teoretické části byla využita odborná literatura, která se zabývá problematikou řízení lidských zdrojů a odměňování. Části z odborné literatury byly doplněny internetovými zdroji a periodikem.

Na základě teoretické části je vypracována část praktická. Podnik si nepřál být jmenován, proto je v bakalářské práci označován jako podnik X.

Pro zjištění současného stavu odměňování v podniku bylo využito metody analýzy vnitřních předpisů, interních směrnic, výročních zpráv, mzdových listů a účetních podkladů. Dále bylo využito individuální komunikace s ředitelem a s účetní podniku formou řízeného rozhoru. Otázky k rozhovoru byli předem vypracovány a směřovali ke konkrétním otázkám týkající se odměňování a motivace.

Pro analýzu celkových nákladů, nákladů na benefity byla použita metoda komparace nákladů v jednotlivých letech. Pro tuto analýzu byly využity výroční zprávy a účetní uzávěrky.

Pro zhodnocení míry fluktuace byl pozorován počet odešlých zaměstnanců a průměrný počet zaměstnanců za posledních pět let. Průměrný počet zaměstnanců byl vypočítán jako aritmetický průměr stavu zaměstnanců k 1. 1. a k 31. 12. v daném roce.

Pro získání primárních dat byl vytvořen dotazník, kterému předcházela předvýzkum, který byl prováděn v únoru 2017 za pomoci deseti lidí. Poté byla vypracována konečná verze dotazníku. Dotazníkovému šetření byli podrobeni všichni zaměstnanci v podniku v měsíci březnu 2017 a bylo prováděno na pracovišti během pracovní doby. Pro vyhodnocení dotazníků byla využita základní statistika – absolutní a relativní četnosti, aritmetický průměr. Výsledky byly zaznamenány do tabulek a sloupcových/prstencových grafů.

3 TEORETICKÁ ČÁST

3.1 Vymezení pojmu podnik

Zákon č. 513/1991 Sb. definuje pojem podnik. *Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.*

Srpová, Řehoř a kol. (2010, s. 35) definují podnik jako ekonomicky a právně samostatnou jednotku určenou k podnikání. Ekonomická samostatnost znamená, že vlastníci jsou odpovědní za výsledky podnikání. Právní odpovědností se rozumí, že podnik může vstupovat do právních vztahů s jinými činiteli a uzavírat s nimi smlouvy, kde každá strana má svá práva a povinnosti.

Mezi hmotné složky podniku patří majetek podniku (stroje, budovy, zařízení), mezi nehmotné složky patří know-how, software, postavení podniku na trhu a další. A mezi složky osobní patří znalosti, zkušenosti a schopnosti podnikatele a jeho zaměstnanců. (Šiman, Petera, 2010, s. 3)

3.2 Řízení lidských zdrojů

Armstrong (2009, s. 27) tvrdí, že řízení lidských zdrojů je *strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co podnik má – lidi, kteří v podniku pracují.*

Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co se týká člověka a pracovního procesu (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 256). Koubek (2007, s. 13) dodává, že to je získávání, formování, fungování, využívání, organizování a odměňování zaměstnanců. Také výsledky práce zaměstnanců, jejich dovedností, zkušeností, schopností, ale i jejich chování. Dále také vztah k práci, vycházení s dalšími zaměstnanci a vztah k podniku samému.

Šikýř (2014, s. 20 – 21) uvádí, že schopnosti, znalosti a dovednosti zaměstnanců, které podnik má k dosahování podnikových cílů, jsou hlavním klíčem k vytváření hodnoty podniku. Také uvádí, že schopnosti a motivace lidí určují jejich výkon a následně výkon podniku. Prostřednictvím řízení lidských zdrojů může podnik účelně ovlivňovat schopnosti a motivaci zaměstnanců.

3.3 Motivace

Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. (Armstrong, 2009, s. 109)

Motivace je podle Tureckiové (2004, s. 55) vnitřní proces, který vyjadřuje touhu člověka vyvinout určité úsilí k dosažení cíle. Blažek (2011, s. 160) doplňuje, že motivace je vnější působení faktorů na vnitřní pohnutky člověka, a to díky určitým podnětům, které mají za úkol podnítit člověka k potřebnému chování. Vnější podněty jsou nazývány stimuly.

Zaměstnanci jsou motivováni, protože očekávají hodnotnou odměnu za splnění nějakého cíle v podniku. Odměnu očekávají takovou, aby uspokojila jejich potřebu. (Armstrong, 2009, s. 220)

Tomšík (2005, s. 29) říká, že samotná motivace každého člověka je závislá na sebemotivaci a motivaci ze strany managementu podniku.

Armstrong (2008, p. 36) uvádí tři složky motivace každého člověka:

- směr – co se člověk snaží dělat,
- úsilí – jak moc se člověk snaží,
- vytrvalost – jak dlouho vytrvá člověk ve snažení.

Armstrong (2007, s. 221) se inspiroje Herzbergem a kol., který charakterizuje dva typy motivace:

- *Vnitřní motivace* – jsou to faktory, které si každý sám vytváří a zároveň ho ovlivňují. To proto, aby se choval určitým způsobem. Tyto faktory představují odpovědnost, autonomii a využívání a rozvíjení schopností a dovedností.
- *Vnější motivace* – to, co dělá podnik pro své zaměstnance, aby je motivovali. Tvoří ji odměny a tresty.

3.3.1 Teorie motivace

Armstrong (2009, s. 221) uvádí tři nejvlivnější teorie motivace:

- *Teorie instrumentality* – odměny a tresty představují takové odměňování, aby se zaměstnanci chovali tak, jak to vyžaduje podnik. Odměny a tresty jsou přímo vázány na výkon zaměstnance.
- *Teorie zaměřené na obsah* – tato teorie se zaměřuje na obsah motivace. Obsahem motivace se rozumí uspokojování potřeb. Tato teorie je známá jako teorie potřeb

od Maslowa a Herzbergera a kol., kteří definovali dvoufaktorový model, kde potřeby nazvali „satisfactory“.

- *Teorie zaměřené na proces* – tato teorie se zaměřuje na psychologické procesy a síly, které ovlivňují motivaci. Zabývá se také tím, jak zaměstnanci vnímají pracovní prostředí, jak si ho vysvětlují a rozumí mu.

3.4 Odměňování

Odměňování zaměstnanců patří mezi nejdůležitější nástroje personální činnosti. Zabývá se peněžními a nepeněžními odměnami. V moderním pojetí je odměňování mnohem širší a neznamena pouze mzdu, plat nebo jiné peněžní ohodnocení, nýbrž i povýšení, formální uznání a zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům za vykonanou práci. (Duda 2008, s. 91)

Dvořáková a kol. (2007, s. 320) říká, že strategie odměňování je za co, komu, kolik a jak platit.

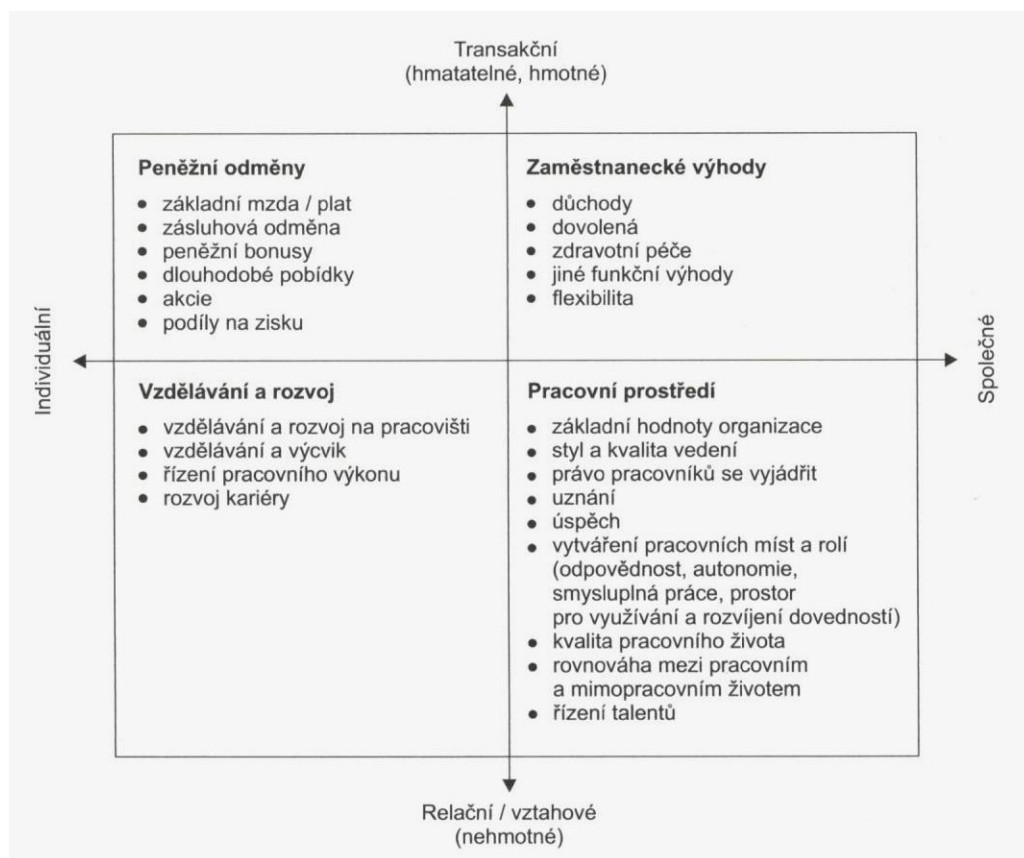
Odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tudíž jeden z nejefektivnějších nástrojů k motivování zaměstnanců. (Kociánová, 2010, s. 160)

Odměny se dělí na vnější a vnitřní. Vnější odměny nazývá Armstrong (2009, s. 42) transakční a definuje je jako hmotné, hmatatelné odměny, které plynou z transakcí mezi podnikem a zaměstnanci. Patří sem odměny peněžní a zaměstnanecké výhody. Naopak vnitřní jsou nazývány relačními odměnami a jsou to odměny, které se týkají vzdělání a rozvoje zaměstnanců. Společně tvoří tzv. celkovou odměnu.

Model celkové odměny

Armstrong (2009, s. 44) uvádí ve své knize model celkové odměny:

Obrázek 1: Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong (2009, s. 44) podle Towers Periin

V horních kvadrantech jsou peněžní odměny a zaměstnanecké výhody, které představují transakční odměny. Mají peněžní povahu a jsou důležité pro získávání a udržení si zaměstnanců. V dolních kvadrantech jsou naopak odměny relační, tedy nepeněžní odměny. Jsou důležité pro zvyšování hodnot horních kvadrantů. (Armstrong, 2009, s. 44)

Tomšík (2005, s. 43) uvádí, že proces odměňování je v podstatě navrhování, zavádění a udržování systému odměňování ke zvyšování výkonu podniku.

3.4.1 Cíle odměňování

Podle Armstronga (2009, s. 515) jsou cíle řízení odměňování následující:

- odměnit zaměstnance tak, jak si jich podnik cení,
- odměňovat je za hodnotu, kterou v podniku vytvářejí,

- odměňovat ty věci, které jsou správné a důležité pro podnik z hlediska chování a výsledků zaměstnance,
- motivování zaměstnanců a získávání jejich oddanosti a angažovanosti,
- získávání a udržování si vysoce kvalitních zaměstnanců,
- vytváření celkového odměňování a to peněžních i nepeněžních odměn,
- vytváření příznivých pracovních vztahů,
- propojování postupů v odměňování s cíli podniku a hodnotami zaměstnanců,
- spravedlnost – jednat se zaměstnanci spravedlivě,
- rovnost – odměňování musí být rovnocenné vůči jednotlivým zaměstnancům,
- důslednost – odměny se nesmí lišit u různých lidí v různém čase,
- transparentnost, průhlednost a srozumitelnost – zaměstnanci vědí, jak v podniku funguje odměňování a jaký má na ně vliv.

3.4.2 Systém odměňování

Zaměstnavatel má mnoho možností, jak odměňovat své zaměstnance. Záleží na něm, v jakém poměru budou jednotlivé složky celkové odměny a jaká pravidla, jaké nástroje a jaké postupy použije při odměňování. Jde tedy o systém stanovování mezd, platů a zaměstnaneckých výhod zaměstnanců. (Koubek, 2000, s. 159)

Systém odměňování podle Dudy (2008, s. 95) by měl být:

- *přitažlivý* – být srovnatelný s odměnami v jiných podnicích a podporovat motivaci svých zaměstnanců,
- *spravedlivý* – odměňovat podle zásluh každého zaměstnance a neutvářet u něj pocit, že je ve finanční nevýhodě,
- *jasný* – systém srozumitelný a pochopitelný všem zaměstnancům.

3.5 Mzda

Podle českého Zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb.) je mzda definována jako *peněžitě plnění a plnění peněžitě hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak. Mzda a plat se poskytují*

podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

Tomší (2008, s. 28) uvádí, že mzda se nemůže poskytovat z jiného titulu než za práci. Tímto se odlišuje od náhrady mzdy (za dovolenou, za svátky, aj.). Mzdu není možné poskytovat za dobu, kdy zaměstnanec nepracuje, s výjimkami, které upravuje zákon.

Výše mzdy v tržní ekonomice je podle Dudy (2008, s. 93) ovlivňována:

- *primárně* – se zvýšenou poptávkou po zboží a službách se zvyšuje počet pracovních míst, a proto zaměstnavatelé jsou ochotni zvyšovat mzdu zaměstnancům, kteří jsou pro podnik důležití díky svým znalostem a dovednostem, aby si je v podniku udrželi,
- *sekundárně* – jedná se o vlivy vnější, které podnik nemůže ovlivnit. Jsou to zákonné předpisy, zákon o minimální mzdě, minimálních tarifech, příplatcích aj. Dalším vlivem je odměňování u konkurenčních podniků, vliv odborů a také vztah mezi produktivitou práce a dostupností pracovních sil.

3.5.1 Funkce mzdy

Tomšík (2005, s. 56 – 58) uvádí čtyři základní funkce mzdy:

- *Rozdělovací* – mzdy, mzdová hlediska a mzdové sazby určují výši odměny mezi zaměstnanci, kteří vykonávají různou práci, různých složitostí, na různých pracovištích, při rozdílných schopnostech, s různým pracovním nasazením a různými pracovními výsledky.
 - *Směrová (alokační)* – zaměstnanci směřují dovnitř podniku, protože úroveň odměn je zde vyšší.
 - *Selektivní* – zaměstnavatel musí udržovat stejnou výši odměn ve srovnání s jinými podniky.
 - *Vyrovňovací* – mzda kolísá v důsledku nabídky a poptávky po práci na trhu práce. Tam, kde je vyšší zájem o práci kvůli vyšším odměnám, se směřuje ke stagnaci mezd a naopak ke zvyšování mezd dochází tam, kde je zvýšená poptávka po pracovní síle.
- *Stimulační* – mzda jako nástroj stimulace, která motivuje zaměstnance. Zaměstnavatel mzdu stanovuje, zvyšuje nebo snižuje, aby dosáhl podnikových cílů.
- *Sociální* – tato funkce vyplívá z kolektivního vyjednávání.

- *Nákladová* – mzdové náklady hrají v podniku významnou roli. Tyto náklady jsou dány tím, že se odměňuje lidská práce. Lidská práce je ovlivňována trhem práce, výše odměny se mění podle různých hodnot lidské práce.

3.5.2 Minimální mzda

Zákoník práce v aktuálním znění (zákon č. 262/2006 Sb.) definuje pojem minimální mzda jako *nejnižší přípustnou výši odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy a platu se pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a neděli.*

Výši základní sazby minimální mzdy, další sazby minimální mzdy při omezeném pracovním uplatnění zaměstnance a podmínky pro poskytování minimální mzdy stanovuje nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů. (Minimální mzda od 1. 1. 2016, 2015)

Od 1. 7. 2016 je základní sazba minimální mzdy pro stanovenou pracovní dobu 40 hodin 9 900 Kč za měsíc nebo 58,70 Kč za hodinu. (Minimální mzda od 1. 1. 2016, 2015)

3.6 Plat

Český Zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.) definuje plat jako *peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů nebo školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.*

3.7 Odměna z dohody

Odměna z dohody podle Zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb.) je *peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.*

Dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti lze uzavřít s neurčitým počtem zaměstnavatelů. U každého se smí odpracovat maximálně tři sta hodin za rok a za tuto práci musí zaměstnavatel odměnit zaměstnance nejméně minimální mzdou. (Dlouhá, 2016)

3.8 Základní mzdové formy

Mzdové formy mají za úkol mzdově ocenit zaměstnance za jejich výsledky práce, jejich výkony, pracovní chování a schopnosti (Duda, 2008, s. 101). Je důležité pro podnik vhodně vybrat mzdovou formu nebo jejich kombinaci k efektivnímu odměňování (Koubek, 2007a, s. 171).

3.8.1 Časová mzda

Duda (2008, s. 102) uvádí, že časová mzda je základní formou mzdy. Je rovna součinu mzdového tarifu stanoveného podle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti a skutečně odpracovaných hodin v měsíci. Období splatnosti je stanoveno na kalendářní měsíc, což znamená, že časová mzda je poskytována podle odpracovaného času.

Podle Koubka (2007b, s. 309) je časová mzda hodinová, týdenní nebo měsíční částka, která je udělována zaměstnanci za vykonanou práci. Za primární úkol časové mzdy se považuje vytvoření struktury a systému pro srovnatelné a spravedlivé odměňování zaměstnanců.

Časová mzda se používá v podniku, kdy je množství vykonané práce obtížně měřitelné nebo kdy zaměstnanec nemůže ovlivnit množství vykonané práce. (Šikýř, 2014, s. 119)

Výhodou časové mzdy je její jednoduchost a administrativní nenáročnost. Pro zaměstnance je srozumitelná a lehce spočitatelná. Naopak nevýhoda je v riziku nižšího pracovního výkonu a v rychlosti pracovního tempa, proto vyžaduje častější kontroly. (Koubek, 2007a, s. 172)

3.8.2 Úkolová mzda

Koubek (2007b, s. 311) uvádí, že úkolová mzda je nejjednodušším a nejpoužívanějším typem pobídkové formy. Nejvíce je vhodná pro dělnické zaměstnance, protože jsou placeni určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvedou. Mzda se vypočítává jako součin odměny za jednotku práce a počtem odvedených jednotek práce.

Podle Dvořákové a kol. (2007, s. 335) musí být splněny následující předpoklady, aby byla zavedena a použita úkolová mzda: předem jsou dány výkonové normy, pracovní a technologický postup. Výkonové normy jsou zaměstnancům před výkonem práce oznámeny a nemohou být použity zpětně. Technické a organizační potřeby musí být zajištěny

pro plynulý chod práce, tzn. že materiál, suroviny, energie a prostředky k výkonu práce jsou v určitém množství, kvalitě a termínu na pracovišti. Je zajištěna kontrola zaměstnanců a jeho práce. Nesmí docházet k ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnance.

Výhodou úkolové mzdy je podnícení zaměstnanců k vyššímu výkonu. V porovnání s časovou mzdou zaměstnanci pracují intenzivněji v daném čase, a tudíž klesají náklady a zvyšují se výnosy. Nebezpečí pro podnik je naopak příliš rychlé pracovní tempo, což vede ke snížení kvality. Proto se musí dbát na kontrolu pracovního výkonu. (Koubek, 2000, s. 384)

3.8.3 Podílová (provizní) mzda

Podstata podílové mzdy podle Koubka (2007b, s. 312) je v odměně zaměstnance, která je zcela nebo z části závislá na prodaném množství. V přímé podílové mzdě se jedná o „přímou“ závislost v prodaném množství. Další možností je závislost mzdy jen z části na prodaném množství. V tomto případě se jedná o garantovaný základní plat plus provize za prodané zboží. Variantou je zálohová podílová mzda, kdy zaměstnanec dostává měsíční zálohu, která je poté odečtena od provize. Tato mzda je uplatňovaná v obchodních činnostech i v některých službách.

Výhodou podílové mzdy je přímý vztah odměny k výkonu. Motivuje zaměstnance k lepším výkonům. Zejména tehdy jedná-li se o peněžní odměnu. Spravedlivě a objektivně odměňuje zaměstnance podle jejich výkonu. Slabší články donutí k odchodu. Mezi nevýhody patří narůstající individualita výkonnějšího zaměstnance, který narušuje týmovou práci. Podílovou mzdu mohou ovlivnit faktory, které nemá zaměstnanec přímo pod kontrolou. Např. náhrada konkurenčními výrobky, které jsou levnější a lepší. Změnou hospodářské situace, změnou počasí nebo preference spotřebitelů. (Koubek, 2000, s. 385)

3.8.4 Penzumová mzda

Penzumové mzdy neboli mzdy za očekávané výsledky práce, popisuje Koubek (2007b, s. 312) jako odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon. Zaměstnanec se zaváže podniku, že daný soubor prací splní za daný čas v určitém množství a kvalitě. Předpokladem je, že podnik zná pracovní schopnosti a výkonnost zaměstnanců, proto může přesně stanovit očekávané výsledky s možností kontroly. Podnik může díky tomu zaměstnancům vyplácet mzdu průběžně.

Mezi typické příklady penzumových mezd patří mzdy smluvní – dohodnutá mzda za penzum, mzdy s měřeným denním výkonem – zaměstnanec má pevnou stálou mzdu, ale jeho výkon je

neustále sledován a programové mzdy – pravidelná pevná částka po dobu plnění programu, po splnění programu včas je vyplacena dohodnutá mzda s pohyblivou složkou, která se může měnit při nesplnění některého kritéria v programu. (Duda 2008, s. 105 – 106)

3.9 Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy zpravidla odměňují zvláštní pracovní výkon nebo zásluhy a doplňují základní mzdové formy. Bývají vázány na individuální nebo na kolektivní výkon. Jsou buď jednorázové, nebo periodicky se opakující. Existuje velký počet těchto forem, které neustále přibývají. Každý podnik si proto volí libovolnou kombinaci dodatkových mzdových forem nebo originální řešení k motivaci svých zaměstnanců a zvýšení jejich výkonu. (Koubek, 2007a, s. 184)

Nejčastějšími dodatkovými formami podle Koubka (2007a, s. 184-186) jsou:

- *Prémie* – jsou nejčastěji se vyskytující mzdovou formou, která je poskytována k časové nebo úkolové mzdě. Dokáže motivovat zaměstnance individuálně k dosažení potřebných pracovních výkonů. Rozlišují se periodicky se opakující prémie, které závisí na osobním výkonu zaměstnance, podmínky na výkon jsou předem dány. Dále se rozlišuje jednorázová prémie, která je udělována za mimořádný výkon.
- *Odměna za úsporu času* – tato forma odměňuje zaměstnance za odvedení práce za kratší dobu, než stanovuje norma. Nejčastěji se využívá u dělníků, kteří jsou oceňováni časovou mzdou.
- *Osobní ohodnocení* – používá se k ohodnocení práce za delší časové období. Velikost příplatku je dána určitým procentem ze základní mzdy nebo platu, přičemž je stanoveno maximum, kterého hodnocení může dosáhnout. Osobní ohodnocení je periodicky zhodnocováno, aby se zvyšoval pracovní výkon.
- *Podíl na výsledcích hospodaření podniku* – nejčastěji používaná varianta je podíl na zisku, kdy je mezi zaměstnance rozděleno určité procento ze zisku.
- *Odměna za zlepšovací návrh* – tato odměna souvisí se zvýšením zisku nebo se snížením nákladů, která evidentně souvisí se zlepšovacím návrhem.
- *Scanlonův systém* – odměňuje ty, kteří prokazatelně přispěli k úspoře nákladů práce. Snaží se podněcovat zaměstnance k tomu, aby navrhovali změny, které by vedly k růstu produktivity práce. Odměna však není vyplácena jedinci, který předložil návrh na zlepšení, nýbrž všem zaměstnancům.

- *Příplatky* – jsou buď povinné, mezi které patří například příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, o víkendu, za práci ve ztíženém prostředí, za práci v noci, příplatky ke mzdě v nepřetržitém provozu a další, nebo příplatky dobrovolné. Např. příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na ubytování apod.
- *Ostatní výplaty* – patří sem např. třináctý plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí, náborový příspěvek, lokální příplatky, odměna za zvýšení kvalifikace, odměna u příležitosti odchodu do důchodu, odstupné a další.

3.10 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody či benefity jsou součástí odměny, které jsou poskytovány navíc k peněžní odměně (Armstrong, 2007, s. 595). Zaměstnavatel je poskytuje dobrovolně a dává je všem zaměstnancům pouze za to, že v daném podniku pracují. Nejsou vázány na výkon zaměstnance, přihlíží se však na jeho funkci, postavení, nebo jak dlouho v daném podniku pracuje (Duda, 2008, s. 108).

Mezi cíle zaměstnaneckých výhod podle Armstronga (2007, s. 595) patří: poskytování atraktivních, originálních a konkurenceschopných odměn, které mají získat a udržet si kvalitní zaměstnance. Dále uspokojování osobních potřeb zaměstnanců, posílení oddanosti a sounáležitosti vůči podniku a poskytování odměn daňově zvýhodněných.

Benefity slouží ke snížení fluktuace v podniku a ke zvýšení loajality, produktivity a motivace zaměstnanců. (Pelc, 2008, s. 12)

Dvořáková a kol. (2007, s. 339) uvádí několik typických znaků zaměstnaneckých výhod: nejsou závislé na výkonu zaměstnance, výhody se zlepšují s vyšším postavením a délkou trvání pracovního vztahu. Každý zaměstnanec vnímá rozlišné typy benefitů jinak, například starší zaměstnanec bude brát větší zřetel na penzijní připojištění než jeho mladší kolega. Velké a bohaté podniky nabízejí oproti menším podnikům větší výběr benefitů. Zaměstnanci je vnímají jako samozřejmou složku mzdy, ne jako nadstandard mzdy, a proto je obtížné je zrušit. Není prokazatelné, že benefity přitahují zaměstnance do podniků, ale odrazují je od ukončení pracovního poměru.

Armstrong (2007, s. 595) rozděluje zaměstnanecké výhody do následujících kategorií:

- *Penzijní systémy* – jeden z nejdůležitějších benefitů.

- *Osobní jistoty* – mají za účel poskytnout jistotu zaměstnancům a jeho rodině. Jedná se o nemocenské, zdravotní, úrazové nebo životní pojištění.
- *Finanční výpomoc* – patří sem půjčky, slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované organizací.
- *Osobní potřeby* – propojení práce s osobními potřebami nebo povinnostmi. Je to například dovolená na zotavenou, péče o děti, poradenství finanční nebo osobní.
- *Podnikové automobily a pohonné hmoty*.
- *Jiné výhody* – mobilní telefony a dotované stravování.

Naopak Duda (2008, s. 108) člení zaměstnanecké výhody do čtyř skupin:

- *Výhody sociální povahy* – penzijní a životní pojištění.
- *Výhody zkvalitňující využívání volného času* – kulturní a sportovní aktivity.
- *Výhody mající vztah k práci* – stravování, podnikové parkoviště, zvýhodněný prodej podnikových produktů.
- *Výhody spojené s postavením v podniku* – používání podnikových automobilů, placení telefonů.

Nabízí se i řada dalších benefitů. Koubek (2007a, s. 187) uvádí několik z nich, které se používají v menších podnicích: placené volno v den narozenin, dárek k narozeninám, svatební nebo vánoční dar, příspěvek na péči o děti v mateřských školách, půjčení podnikového vybavení, programy pro bývalé zaměstnance, poradenská činnost (např. právník), dodatečná dovolená a mnoho dalších.

Nejčastějšími benefity poskytované zaměstnavatelem v České republice v roce 2016 patří stravenky (74 %), pružná pracovní doba (68 %), příspěvek na penzijní připojištění (56 %), zkrácené pracovní úvazky (55 %) a jídelna (51 %). Na popularitě nabývají benefity v podobě volnočasových aktivit. (Zaměstnanecké benefity v roce 2016, 2016)

3.10.1 Cafeteria systém

Podnik chce docílit toho, aby zaměstnanecké výhody splňovaly, co nejpřesněji, požadavky zaměstnanců. Proto nabízejí soubor benefitů, ze kterých si každý zaměstnanec vybere ty, které mu nejvíce vyhovují. Každý sám si sestaví soubor zaměstnaneckých výhod a popřípadě ho časem může změnit podle svých aktuálních potřeb. (Koubek, 2007b, s. 321)

Podnik tím docílí lepší motivace zaměstnanců, jejich spokojenost, stabilitu a ochotu pracovat. Také sníží fluktuaci, pracovní neschopnost a zároveň zvýší svoji atraktivitu. (Dvořáková a kol., 2007, s. 339)

Výhody cafeteria systému podle Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové (2005, s. 175-176) jsou:

- *flexibilita* – vyžaduje pravidelnou aktualizaci podle potřeb zaměstnance,
- *průhlednost* – možnost zpětné vazby a motivaci zaměstnanců k vylepšování si pracovní pozice,
- *spravedlnost* – každý zaměstnanec má svůj účet, ze kterého čerpá své výhody,
- *individualizace a diferenciaci* – vede k individualizaci a diferenciaci potřeb,
- *participace a zvýšení spoluzodpovědnosti zaměstnanců* – dává zaměstnancům možnost volby,
- *informovanost* – přehlednost systému,
- *zlepšuje se image podniku,*
- *roste sounáležitost zaměstnanců s podnikem, jejich loajalita.*

Jako nevýhody pak Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005, s. 175-176) označuje:

- *administrativní a nákladová náročnost při zavádění,*
- *nákladnost pravidelných aktualizací.*

3.11 Fluktuace

Fluktuací se rozumí obrat zaměstnanců v podniku (Fluktuace zaměstnanců). Vnoučková (2013, s. 13) se inspiroje Milkovichem a Boudreau a říká, že fluktuace je odliv zaměstnanců z podniku z důvodu subjektivního a to bez ohledu na to, zdali bude jeho místo později obsazeno.

Vnoučková (2013, s. 13) uvádí tři druhy fluktuace podle Reiße:

- *přirozená* – smrt nebo odchod do důchodu zaměstnance,
- *v rámci podniku* – změna pracovního zařazení, např. povýšení,
- *ven z podniku* – ostatní odchody z důvodu podání výpovědi zaměstnance.

Branham (2004, s. 9 - 13) uvádí šest pravd o fluktuaci:

- *K fluktuaci dochází* – odliv zaměstnanců probíhá přirozeně v každém podniku. Není realistické ani pro podniku přínosné, aby byla fluktuace nulová. Lidé odcházejí z několika nevyhnutelných důvodů – větší peněžní odměna nebo jiné lepší výhody,

rodičovská dovolená, odchod do penze, návrat ke studiu a jiné. Tyto důvody k odchodu nelze nijak ovlivnit.

- *Určitá fluktuace je žádoucí* – kdyby byla fluktuace nulová, pak by zaměstnanci z podniků neodcházel. Většina by byla na vrcholu svého platového ohodnocení, proto by byli výdaje na platy extrémně vysoké. Také by do podniků nepřicházeli noví zaměstnanci, kteří by přinášeli nové nápady. Proto je určitá míra fluktuace potřebná.
- *Fluktuace je nákladná* – náklady na fluktuaci jsou přímé a nepřímé. Do přímých nákladů například patří náborová reklama, výběrové řízení, výdaje za uchazeče a další, do nepřímých nákladů se zahrnuje čas zaměstnanců věnovanému novému zaměstnanci, doba výcviku a jiné.
- *Více peněz není odpověď* – zaměstnanci musí mít pocit, že jsou odměňováni spravedlivě a podle svých schopností, a že zaměstnanci, kteří vykonávají stejnou profesi, jsou odměňováni podobnou částkou. Potom tohoto zaměstnance nezlákají jiné nabídky jiných podniků.
- *Vy jako manažer máte nejlepší pozici pro řešení problému* – manažer nemůže přinutit zaměstnance, aby bezprostředně neodcházel z podniku. Jsou i faktory, které manažer ovlivnit nemůže, např. nabídku a poptávku volných pracovních míst, personální strategii strukturu zaměstnaneckých výhod a jiné. Pro zaměstnance je stěžejní přístup manažera, který ho ovlivní v jeho dalším rozhodování. Je proto nadmíru důležité mít s vedoucím manažerem dobrý pracovní vztah.
- *Snížení fluktuace vyžaduje závazek* – většina podniků učiní závazek, aby přispěli ke snížení odlivu zaměstnanců. Největší vliv mají manažeři, kteří mohou ovlivnit faktory, které působí na zaměstnance a zaměstnanecké vztahy.

Celková míra fluktuace se počítá jako počet lidí, kteří odcházejí z podniku, ať už dobrovolně nebo nedobrovolně, ku celkovému počtu zaměstnaných. Přičemž zdravá míra fluktuace se uvádí hodnota 5-7 %. Při této míře fluktuace se daří podnikům udržovat fungování vnitřního trhu práce, jako je možnost kariérního růstu. (Urban, 2013, s. 11)

Na základě provedeného dotazování zaměstnanců v České republice Vnoučková (2013, s. 123) uvádí, že nejčastějšími příčinami odchodu zaměstnanců je nevyhovující odměňování, konkrétně soubor benefitů. Další příčinou je problém s komunikací. Nedostatek upřímnosti, otevřené komunikace, podpory a zpětné vazby v podniku má přímou souvislost s odchodem zaměstnanců z podniku. Také uvádí nedostatečnou jistotu budoucnosti, špatné vztahy

na pracovišti, nezajímavá a nenaplňující práce, nespravedlivé zacházení a negativní vztah s nadřízeným.

3.12 Shrnutí teoretické části

Lidské zdroje je nutné řídit komplexně – před vstupem do podniku, v samotném podniku, ale důležité je i řízení při výstupu z podniku. Proto se řízení lidských zdrojů zabývá všemi aktivitami, které se týkají zaměstnanců resp. potenciálních zaměstnanců. Jednou z těchto aktivit je odměňování, kterým se podnik zabývá. Zaměstnanci jsou motivováni odměnou, kterou dostávají za vykonanou práci. Odměna je ovlivňována různými faktory a je složena z více částí. Hlavní složka odměny je tvořena základními a dodatkovými formami mzdy. Dílčí součásti odměny jsou tvořeny různými zaměstnaneckými výhodami. Další důležitou součástí řízení lidských zdrojů jsou odchody zaměstnanců, které mohou být iniciovány ze strany zaměstnance nebo ze strany podniku.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

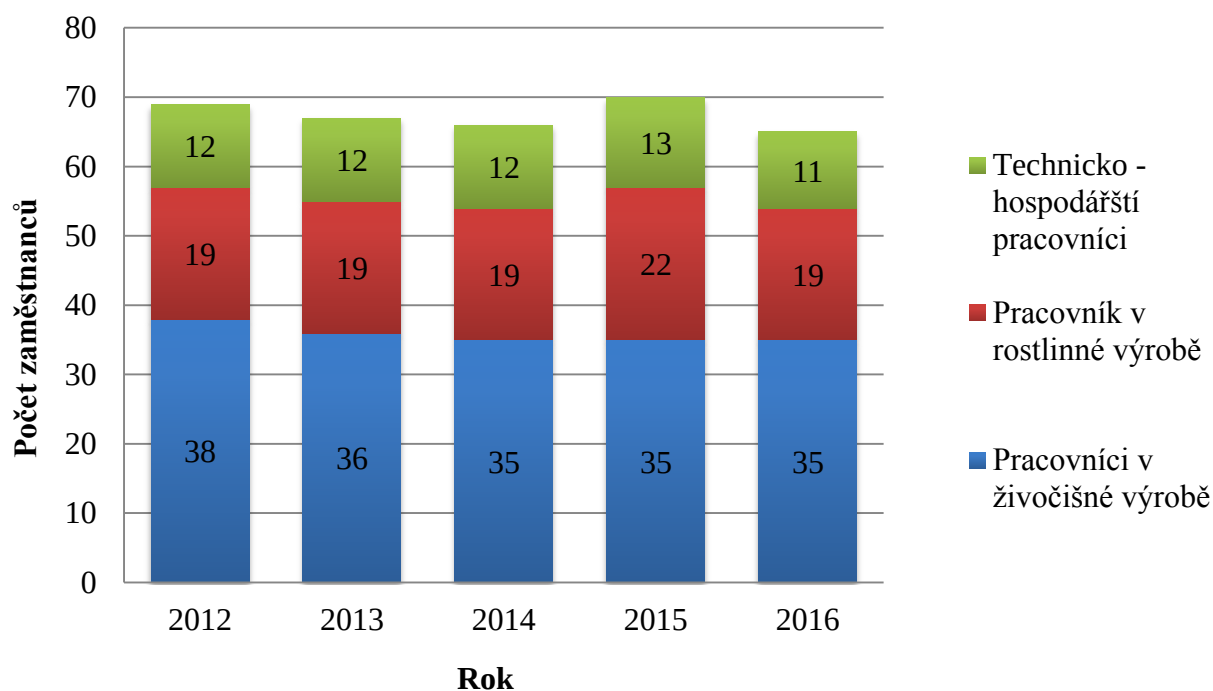
4.1 Podnik X

Kvůli poskytnutí citlivých a důvěrných informací pro tuto bakalářskou práci, si podnik nepřeje být zmiňován, proto je označován jako podnik X.

Podnik X se nachází na Znojemsku a zabývá se zemědělskou činností. V současné době podnik zaměstnává 65 zaměstnanců.

Zaměstnanci v podniku X se dělí do tří skupin. Zaměstnanec v živočišné výrobě, zaměstnanec v rostlinné výrobě a technicko-hospodářský zaměstnanec, kam patří administrativní a výkonní zaměstnanci, dále označováni jako THP.

Graf 1: Počet zaměstnanců v podniku X



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních zdrojů

V grafu 1 je uveden počet zaměstnanců v jednotlivých odvětvích v podniku X v letech 2012 – 2016. V živočišné výrobě za posledních 5 let počet zaměstnanců klesl z 38 na 35, tento počet se nemění od roku 2014. V rostlinné výrobě se udržuje počet zaměstnanců na 19, v roce 2015 však bylo přijato o tři zaměstnance více. V roce 2016 se počet vrátil na původních 19.

Pracovníci v technicko-hospodářském sektoru zůstávají na stejném počtu – 12. V posledních dvou letech se měnil v řádu jednoho zaměstnance.

4.2 Motivace

Podnik X nemá přesně dány motivační nástroje, které by zaměstnance ovlivňovaly k lepším výkonům. Největším motivátorem je tudíž mzda samotná a stanovené benefity. Vedoucí pracovníci mohou však i své podřízené pochválit, např. slovní ohodnocení nebo peněžní a naturální odměny. Naopak za špatné plnění úkolů může vedoucí pracovník svým podřízeným tyto odměny odebrat nebo slovně napomenout.

4.3 Odměňování

Odměňování je jednou z nejdůležitějších složek v podniku X. Oceňuje každého zaměstnance za odvedenou práci. U každého zaměstnance je systém odměňování nastaven individuálně.

4.3.1 Mzdové formy

V podniku X se pro výpočet mzdy zaměstnanců uplatňují tyto dvě mzdové formy:

- časová mzda,
- paušální velikost mzdy.

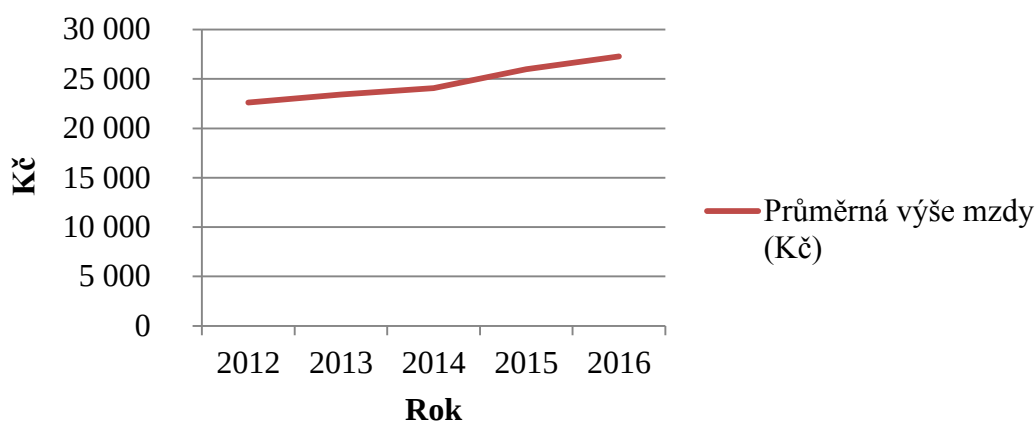
U zaměstnanců, kteří pracují v živočišné a rostlinné výrobě, se uplatňuje časová mzda hodinová. U každého zaměstnance je hodinová sazba jiná. Záleží na postavení zaměstnance v podniku, délce odpracovaných let, vzdělání a pracovní neschopnosti. Pokud zaměstnanec nebyl v pracovní neschopnosti déle jak rok, zvyšuje se jeho hodinová mzda.

Nad rámec hodinové mzdy přísluší zaměstnanci i tzv. výkonnostní prémie. Zaměstnanec musí splnit za měsíc svůj pracovní fond ve výši 176 hodin. Pokud zaměstnanec pracuje nad rámec tohoto pracovního fondu, jsou mu připsány výkonnostní prémie.

Technicko-hospodářští pracovníci mají daný základní měsíční paušál. U každého zaměstnance je opět individuální.

4.3.2 Průměrná výše mzdy

Graf 2: Průměrná výše mzdy



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních zdrojů

V grafu 2 je zaznamenána průměrná výše mzdy. Průměrná mzda se každoročně zvyšuje. Výše mzdy se zvyšuje o 5 % z celkového objemu hrubé mzdy. V roce 2012 se průměrná mzda pohybovala kolem 23 000 Kč, v roce 2016 se průměrná mzda pohybuje o cca 5 000 Kč výše.

Tento trend zvyšování mezd závisí na vedení podniku, který na začátku roku schválí, zdali se mzdy zvyšovat budou anebo ne. Rozdíl mezd na začátku nového roku a na konci starého roku se vyplácí pomocí ročních prémie.

4.3.3 Náklady na mzdy

Tabulka 1: Celkové náklady zaměstnavatele na mzdy

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Celkové náklady (Kč)	25 123 419	26 036 392	27 844 766	29 848 028	28 257 376
Průměrné náklady na jednoho zaměstnance (Kč)	364 108	388 603	421 890	426 400	434 729

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv

V tabulce 1 je přehled celkových nákladů zaměstnavatele na mzdy za posledních 5 let. Celkové náklady na mzdy rostou rovnoměrně společně s průměrnou mzdou.

V posledním roce, rok 2016, se celkové mzdy však snížily oproti předchozímu roku. Je to dáno menším počtem zaměstnanců, průměrná mzda se i nadále zvýšila.

Průměrné náklady zaměstnavatele na jednoho zaměstnance rostou společně s celkovými náklady a průměrnou mzdou. I když se v roce 2016 celkové náklady snížily oproti roku 2015, průměrné náklady na jednoho zaměstnance se zvýšili.

4.4 Příplatky

Příplatky za soboty a neděle

O sobotách a nedělích přísluší zaměstnancům za práci hodinová mzda zvýšená minimálně o 10 %. Zaměstnavatel v podniku X poskytuje hodinovou mzdu ve dnech o víkendu zvýšenou o 50 %.

Příplatky za odpolední a noční směny

Za odpolední a noční práci přísluší zaměstnanci mzda zvýšená o 25 % průměrného výdělku.

Příplatky za pohotovost služby

Za pracovní pohotovost poskytuje zaměstnavatel zvýšení mzdy o 10 % průměrného výdělku.

Příplatky za přesčasy

Prací za přesčas se rozumí taková práce, která je vykonávána zaměstnancem nad rámec stanovené pracovní doby a mimo rozvrh pracovních směn. Zaměstnanec koná práci z naléhavých důvodů, které určí zaměstnavatel.

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům za dobu práce přesčas mzda zvýšená o 25 % průměrného výdělku.

Ostatní příplatky

Mezi ostatní příplatky patří příplatky ve ztíženém prostředí, kde zaměstnanci pobírají mzdu zvýšenou o 10 % průměrného výdělku. Tento příplatek je poskytován zaměstnancům, kteří pracují v rostlinné a živočišné výrobě.

Dalším příplatkem je příplatek za práci ve svátek. Zaměstnancům se zvyšuje hodinová mzda o 100 %.

Tabulka 2: Příplatky v podniku X

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Příplatky za soboty a neděle	436 153,92	476 518,97	450 566,66	478 007,36	368 456,97
Příplatky za odpolední a noční směny	92 476,10	89 599,08	239 428,61	260 141,92	208 960,95
Příplatky za pohotovost služby	22 350,00	21 250,00	22 000,00	41 850,00	44 500,00
Příplatky za přesčasy	534 378,58	672 947,13	695 867,57	750 583,14	737 096,90
Ostatní příplatky	707 680,45	718 645,72	768 672,77	860 190,13	798 630,67
Příplatky celkem (Kč)	1 793 039,05	1 978 960,90	2 176 535,61	2 390 772,55	2 157 645,49

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních zdrojů

V tabulce 2 jsou sumarizovány jednotlivé příplatky v letech 2012-2016 a jsou uvedeny v Kč. Nejvyšší změny byly zaznamenány u příplatků za odpolední a noční směny. V roce 2014 se příplatky zvýšily oproti minulému roku 2,67 krát. Podnik X zvýšil tyto příplatky z 10 % na 25 %. Jednotlivé příplatky v letech 2012-2015 narůstaly. V roce 2016 byl zaznamenán u všech pokles oproti předchozímu roku. V roce 2016 klesl počet zaměstnanců ze 70 na 65, proto klesly příplatky a tudíž i celkové náklady.

4.5 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody v podniku X představují konkurenční výhodu oproti jiným podnikům.

4.5.1 Představení zaměstnaneckých výhod podniku X

Příspěvek na stravování

Zaměstnancům vzniká nárok na stravenky ihned při navázání pracovního poměru. Stravenka má nominální hodnotu 100 Kč. Z této částky 55 % hodnoty stravenky hradí zaměstnavatel a 45 % zaměstnanec. Jedna stravenka je poskytována na osmihodinovou směnu.

Stravenky byly zavedeny od 1. 1. 2014. Dříve zaměstnavatel zajišťoval stravování v jídelně, kde zaměstnavatel hradil 55 % hodnoty obědu.

Příspěvek na penzijní pojištění

Příspěvek na penzijní pojištění je ve výši 3 % z hrubé mzdy a je poskytována stálým zaměstnancům, kteří mají uzavřenou smlouvu na dobu neurčitou.

Příspěvek na životní pojištění

Zaměstnancům, kteří mají smlouvu na dobu neurčitou, vzniká nárok na příspěvek na životní pojištění. Příspěvek je v celkové výši 8 000 Kč za rok.

Roční prémie

Na konci každého roku vzniká zaměstnancům nárok na roční prémii. Počítá se z celkového ročního objemu hrubé mzdy ve výši 5 %. Zvýšený objem mzdy pak zůstává po další rok a na konci dalšího roku se opět zvyšuje o dalších 5 %. Tímto každoročním zvyšováním mezd se zvyšuje i průměrná měsíční výše mzdy. Nárok vzniká zaměstnancům po ukončení zkušební doby. Roční prémii je vyplácena vždy v listopadu.

Pracovní oděv a obuv

Zaměstnancům jsou poskytnuty 4 000 Kč na pracovní oděv a obuv. U spolupracující firmy každý zaměstnanec pobírá pracovní pomůcky do výše limitu. Tato spolupracující firma předává faktury o nákupech pracovních pomůcek podniku X.

Dovolená

Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům dovolenou ve výši 25 dní, což představuje 5 dní nad rámec stanovený zákonem.

Příspěvek na telefonní paušál

Zaměstnanci ve vedoucích pozicích mají paušál, který je hrazen v plné výši.

Manažerské vozidlo

Vozidlo je určeno konkrétním zaměstnancům ve vedoucích pozicích.

Zajištění dopravy zaměstnancům

Zaměstnanci, kteří mají bydliště mimo sídlo podniku, je poskytována bezplatná doprava na pracoviště. Doprava zaměstnanců na pracoviště je zajišťována podnikovými dodávkami.

Podnikové parkoviště

Parkoviště je přímo u sídla podniku X a pro zaměstnance je poskytováno bezplatně.

Firemní akce

Podnik X každý rok pořádá vánoční večírek pro své zaměstnance. Každý zaměstnanec, který má sepsanu pracovní smlouvu, má nárok se tohoto večírku účastnit.

Pitný režim na pracovišti

Na pracovišti jsou umístěny zásobníky s pitnou vodou, které může každý zaměstnanec využít.

Ostatní benefity

Ve formě benefitu jsou některým zaměstnancům poskytovány podnikové výrobky.

4.5.2 Náklady na zaměstnanecké výhody

Tabulka 3: Náklady na benefity v podniku X

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Celkové náklady (Kč)	25 123 419	26 036 392	27 844 766	29 848 028	28 257 376
Náklady na benefity (Kč)	999 550	952 150	1 006 760	1 003 810	899 430
Podíl nákladů na benefity k celkovým nákladům	3,98 %	3,66 %	3,62 %	3,36 %	3,18 %

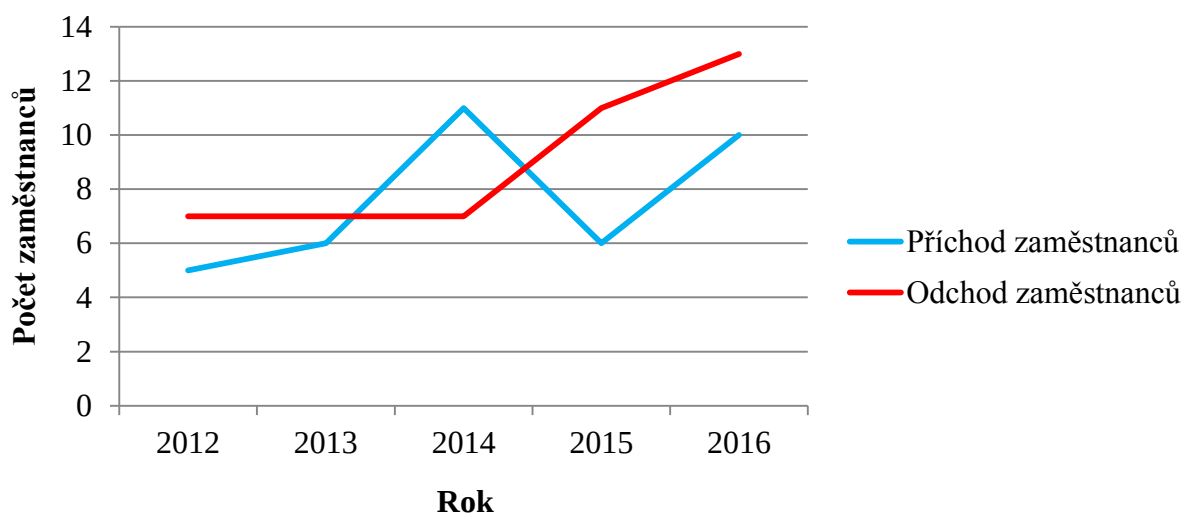
Zdroj: Vlastní zpracování na základě analýzy účetních podkladů

V tabulce 3 jsou vyobrazeny náklady na benefity a jejich podíl k celkovým nákladům. Celkové náklady se postupem let zvyšují, s výjimkou roku 2016. Náklady na benefity kolísají, nejsou přímo rovnoměrné. Podíl nákladů na benefity k celkovým nákladům přímočaře klesá.

4.6 Fluktuace v podniku X

Odcházení pracovníků se dotýká i této společnosti. I zde platí, že fluktuace je nedílnou součástí chodu podniku.

Graf 3: Odchody a příchody zaměstnanců v podniku X



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních zdrojů

V grafu 3 je vyznačen počet zaměstnanců, kteří odcházeli a přicházeli. Příchody a odchody zaměstnanců jsou k sobě nepřímo úměrné. Většinou počet nových zaměstnanců se pohybuje pod osou odchodů, zapříčiňuje to každým rokem celkově nižší počet zaměstnanců. V roce 2014 počet nových zaměstnanců stoupl nad osu počtu odešlých zaměstnanců. Poté se vše vrátilo do původního stavu. Narůstá však celkově jak počet odchozích tak příchozích zaměstnanců. Od roku 2012 do roku 2016 počet odchozích zaměstnanců zvýšil z počtu 7 na 13, tudíž se muselo přibírat více nových zaměstnanců.

4.6.1 Míra fluktuace

Míra fluktuace má výrazný dopad na chod podniku. Vedení podniku se musí potýkat se stále narůstajícím počtem odlivu zaměstnanců.

Tabulka 4: Míra fluktuace v podniku X

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Počet odešlých zaměstnanců	7	7	7	11	13
Počet příchozích zaměstnanců	5	6	11	6	10
Stav zaměstnanců k 1. 1.	69	67	66	70	65
Stav zaměstnanců k 31. 12.	67	66	70	65	62
Průměrný počet zaměstnanců	68	66,5	68	67,5	63,5
Míra fluktuace	10,29 %	10,53 %	10,29 %	16,30 %	20,47 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních zdrojů

V tabulce 4 je vyobrazeno, kolik zaměstnanců odcházelo a přicházelo během let. Míra fluktuace v podniku X neodpovídá zdravé míře, která představuje hodnotu mezi 5 – 7 % ročně. V letech 2012 – 2014 se míra fluktuace pohybuje kolem 10 %. V roce 2015 však míra fluktuace stoupla na 16,30 % a v minulém roce dokonce na 20,47 %.

Většina zaměstnanců, kteří opouštějí zaměstnání, pracují v živočišné výrobě. Mnoho zaměstnanců také setrvává v podniku až do doby, kdy odcházejí do důchodu.

4.6.2 Odchod zaměstnanců

Motivy zaměstnanců k odchodu bývají nejrůznější. Často se jedná o přirozený vývoj (kdy lidé odcházejí do důchodu), někdy jde o ryze osobní důvody, jindy jde o nespokojenost s pracovním místem.

Tabulka 5: Důvody odchodu zaměstnanců v podniku X

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Počet odešlých zaměstnanců	7	7	7	11	13
Ukončení pracovního poměru	4	3	3	7	10
Odchod do penze	3	2	3	4	3
Odchod do invalidního důchodu	0	1	1	0	0
Úmrtí	0	1	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních zdrojů

V tabulce 5 je uvedeno, z jakých důvodů zaměstnanci odcházeli z podniku X v letech 2012 – 2016. V letech 2012 – 2014 odešel stejný počet zaměstnanců, polovina odešla do penze a druhá polovina ukončila v podniku pracovní poměr. V roce 2015 počet odcházejících zaměstnanců narostl na 11 zaměstnanců a v roce 2016 se tento počet zvýšil ještě o dva zaměstnance.

Do důchodu odchází každý rok přibližně stejný počet zaměstnanců. Nárůst je však u těch zaměstnanců, kteří odešli ze zaměstnání sami. Vždy ukončovali pracovní poměr z osobních nebo zdravotních důvodů. Nejvíce zaměstnanců, kteří opustili podnik, pracovali v živočišné výrobě.

Za posledních 5 let v podniku X nebyl případ, kdy by byl nucen zaměstnavatel propustit zaměstnance. Poslední případ byl zaznamenán v roce 2011, a to z důvodu porušení pracovní kázně na pracovišti.

4.7 Vyhodnocení dotazníku

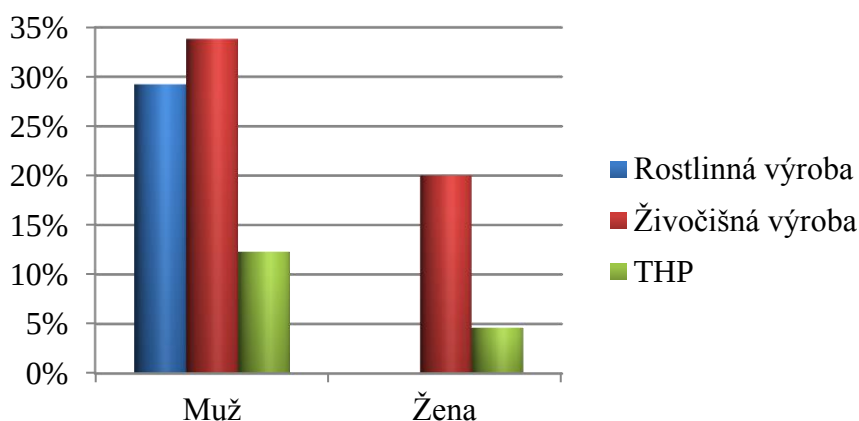
Dotazníkovému šetření bylo podrobena všech 65 zaměstnanců podniku X. Návratnost dotazníků byla stoprocentní. Pro lepší názornost je vše uvedeno v procentech.

4.7.1 Filtrační otázky č. 1 – 5

Na začátku dotazníkového šetření byly položeny respondentům filtrační otázky.

1. Jste muž/žena?

Graf 4: Rozdělení z hlediska pohlaví a oblasti práce



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

V grafu 4 je uvedeno procentuální rozdělení mužů a žen v jednotlivých oblastech podniku X.

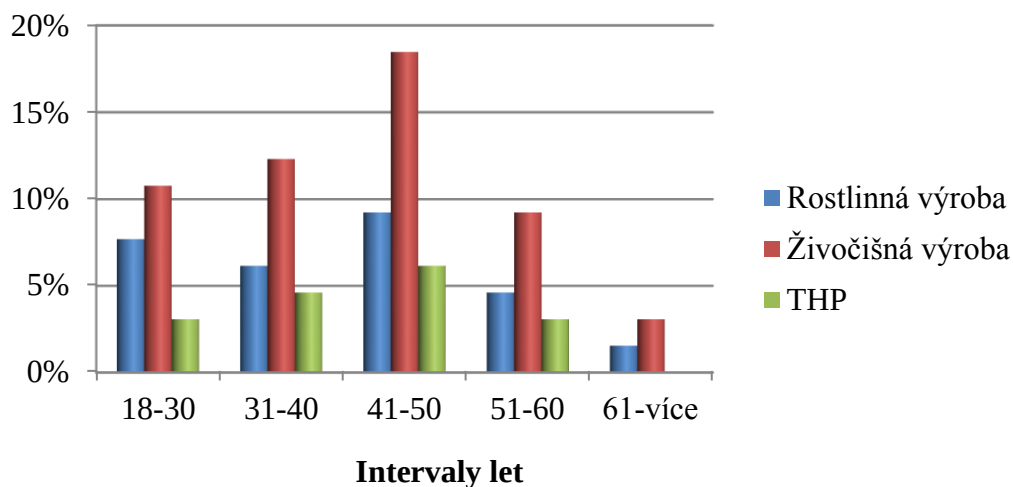
V podniku X pracuje zhruba 75 % mužů a 25 % žen.

Ženy mají v podniku trojnásobně menší zastoupení než muži. Z 25 % žen pracuje 20 % v živočišné výrobě a zbytek jako technicko - hospodářský pracovník.

V rostlinné výrobě pracuje 29 % mužů z celku a žádná žena. Skoro 35 % mužů pracuje v živočišné výrobě a 13 % jako THP.

2. Kolik Vám je let?

Graf 5: Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

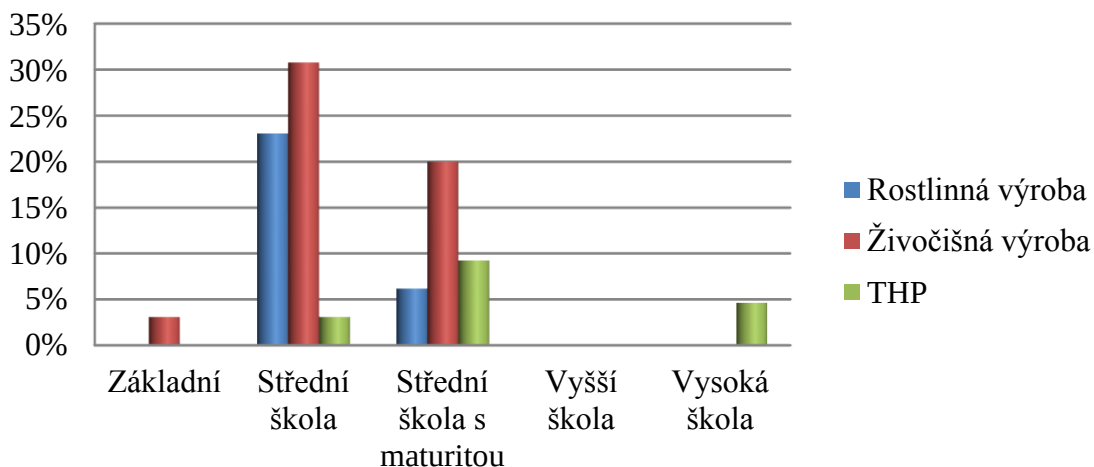
V grafu 5 je uvedena věková struktura zaměstnanců v jednotlivých oblastech podniku X.

Ve věkovém rozmezí 18 – 30 let pracuje 21 % zaměstnanců, z toho 10 % pracuje v živočišné výrobě, 8 % v rostlinné a pouhá 3 % jako THP.

Nejpočetněji je v podniku X zastoupená věková skupina 41 – 50 let. Celkově to je 34 %. Přičemž 18 % pracuje v živočišné výrobě. Nejmenší počet zaměstnanců v podniku je skupina 61 a více let.

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 6: Rozložení podle nejvyššího dosaženého vzdělání



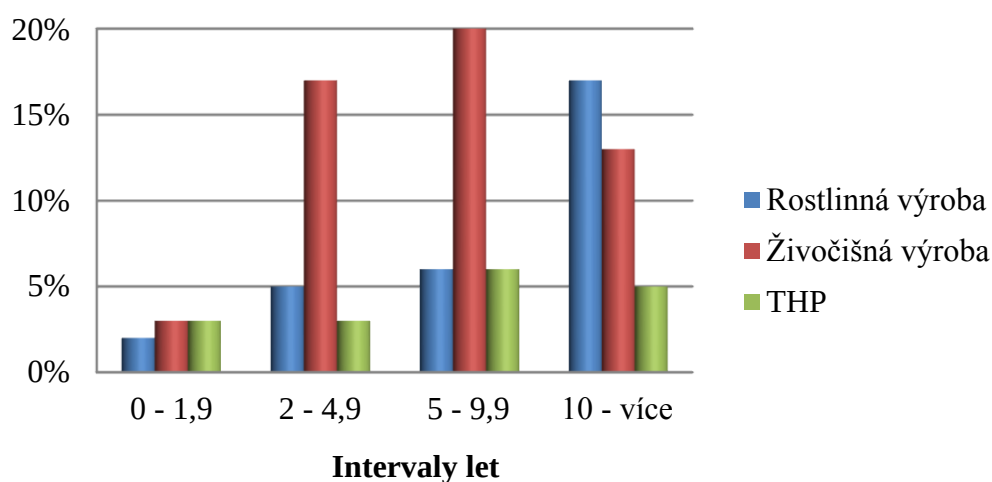
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

V grafu 6 je zachyceno rozdělení zaměstnanců podle nejvyššího dosaženého vzdělání.

Celkově má nejvíce zaměstnanců vystudovanou střední školu – 54 %. Střední školu zakončenou maturitní zkouškou má vystudováno 35 % zaměstnanců. Jen 3 % zaměstnanců má základní školu, přičemž všichni jsou zaměstnáni v živočišné výrobě. Vyšší školu nemá v podniku X nikdo. A vysokou školu má vystudovanou pouze 5 % zaměstnanců pracujících jako THP.

4. Jak dlouho jste zaměstnaný v tomto podniku?

Graf 7: Délka pracovního poměru v podniku



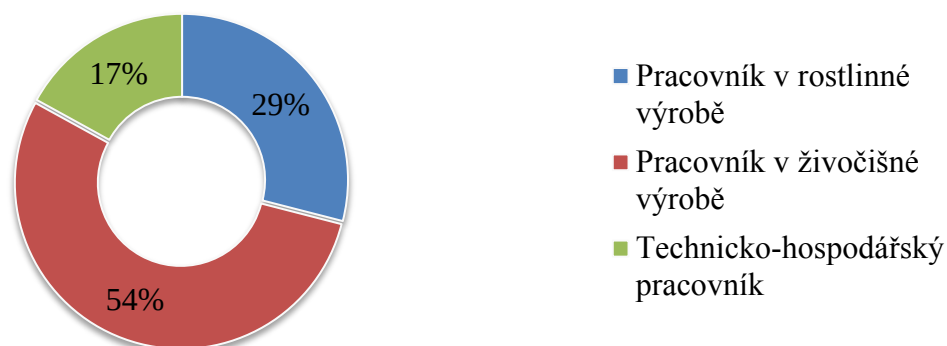
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Graf 7 znázorňuje délku zaměstnání každého zaměstnance v jednotlivých odvětvích v podniku.

Do dvou let pracuje v podniku 8 % zaměstnanců. V dalších letech počet zaměstnanců narůstá. V intervalu 2 – 4,9 let pracuje v podniku 25 % zaměstnanců s největším zastoupením v živočišné výrobě. To samé platí v rozmezí 5 – 9,9 let. Nejvíce zaměstnanců, 35 %, je zaměstnáno v podniku víc jak 10 let.

5. Na jaké pracovní pozici pracujete?

Graf 8: Rozdělení zaměstnanců podle pracovních pozic



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

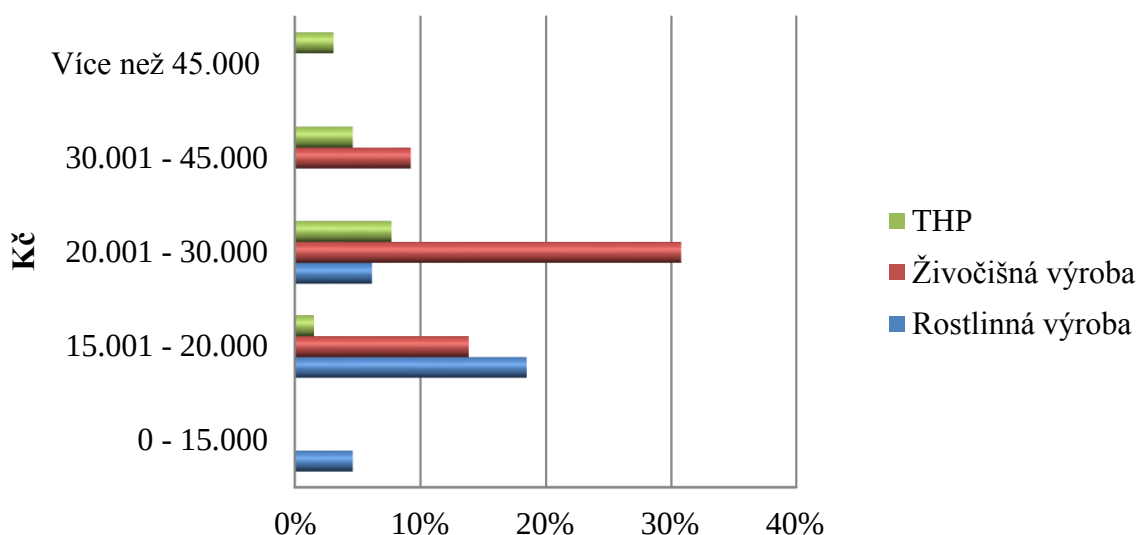
Graf 8 znázorňuje procentuální rozdělení zaměstnanců podle oblasti zaměření v podniku X.

Nejvíce zaměstnanců je zaměstnáno v živočišné výrobě, poté v rostlinné výrobě a ve vedoucích pozicích a administrativě pracuje 17 % z celkového počtu zaměstnanců.

4.7.2 Vyhodnocení otázek 6 – 18

6. Jaký je Váš průměrný měsíční příjem?

Graf 9: Rozdělení zaměstnanců podle výše mzdy



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

V grafu 9 je zobrazena výše mzdy u zaměstnanců v jednotlivých odvětvích.

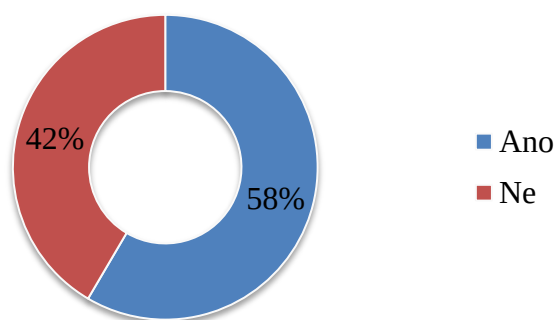
V rostlinné výrobě pobírají 4 % zaměstnanců mzdu do 15.000 Kč. Mzdu od 15.001 Kč do 20.000 Kč pobírá 18 % zaměstnanců. Pracovníci v rostlinné výrobě mají mzdu do velikosti 30.000 Kč.

Zaměstnanci pracující v živočišné výrobě většinou pobírají mzdu o velikosti od 20.001 Kč do 30.000 Kč s procentuálním podílem 31 %, 13 % pobírá mzdu 15.001 – 20.000 Kč a 9 % má mzdu v rozmezí 30.001 – 45.000 Kč.

Technicko – hospodářští pracovníci pobírají relativně vyšší mzdy než pracovníci v rostlinné a živočišné výrobě. U THP jsou 4 % zaměstnanců, kteří mají mzdu vyšší než 45.000 Kč.

7. Jste spokojen s výší Vaší mzdy?

Graf 10: Rozdělení zaměstnanců podle spokojenosti se mzdou

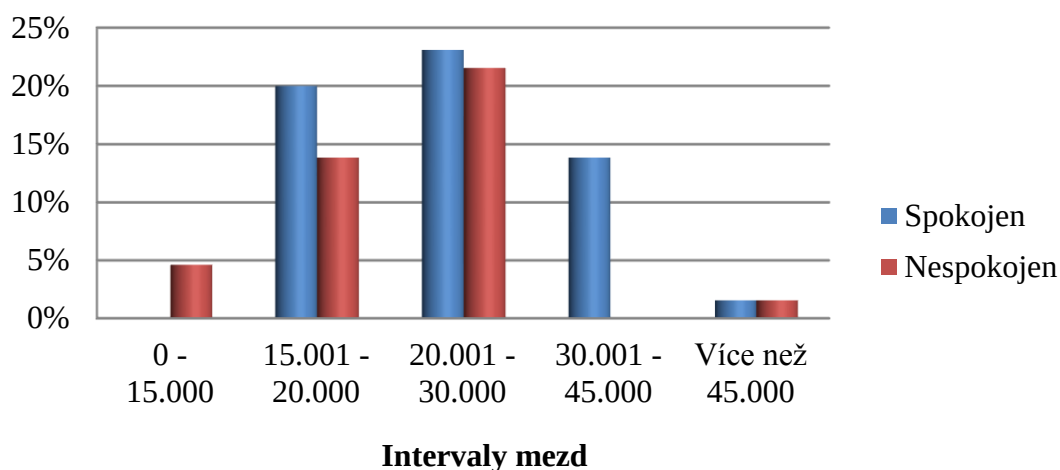


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Graf 10 představuje rozdělení zaměstnanců podle jejich spokojenosti s výší mzdy.

Nadpoloviční většina odpověděla, že je spokojena s výší své mzdy. 42 % zaměstnanců spokojeno není.

Graf 11: Spokojenost se mzdou podle výše mzdy

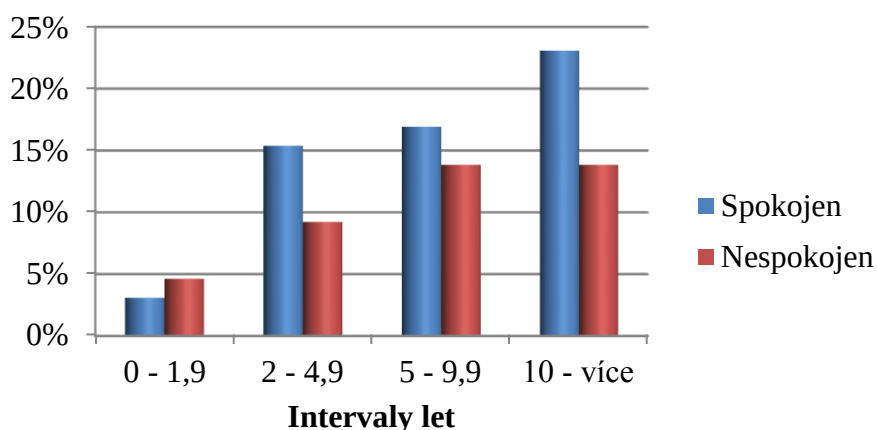


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

V grafu 11 je znázorněna spokojenost zaměstnanců se mzdou v závislosti na výši příjmu.

Ti zaměstnanci, kteří pobírají mzdu ve výši 0 – 15.000 Kč jsou nespokojeni. Zaměstnanci, kteří mají více jak 15.000 Kč, jsou spíše spokojeni. U intervalu 20.001 – 30.000 Kč je polovina zaměstnanců spokojena a polovina nespokojena. U zaměstnanců se mzdou od 30.001 do 45.000 Kč není nikdo nespokojen se svou mzdou. Ti, kteří mají mzdu vyšší jak 45.000 Kč, je jedno procento nespokojeno se svým příjmem.

Graf 12: Spokojenost se mzdou podle délky práce



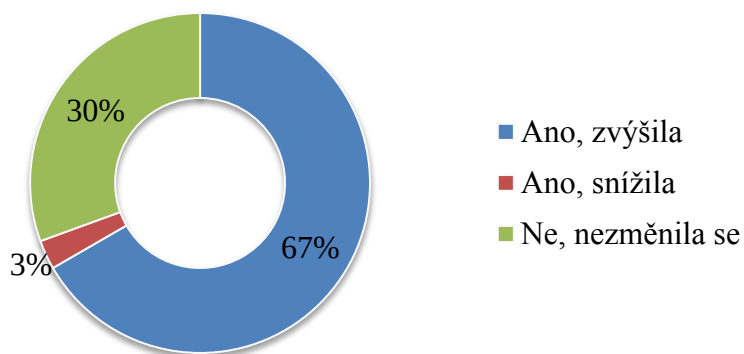
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

V grafu 12 je znázorněna spokojenost zaměstnanců se mzdou v závislosti na délce pracovního poměru.

Čím déle jsou zaměstnanci zaměstnáni v podniku X, tím narůstá spokojenost zaměstnanců s jejich mzdou. I přesto je velké procento zaměstnanců, kteří spokojeni nejsou. Zaměstnanci, kteří pracují v zaměstnání více jak 5 let, jsou nespokojeni v 28 %.

8. *Změnila se Vaše mzda za posledních 5 let?*

Graf 13: Změna mezd podle zaměstnanců

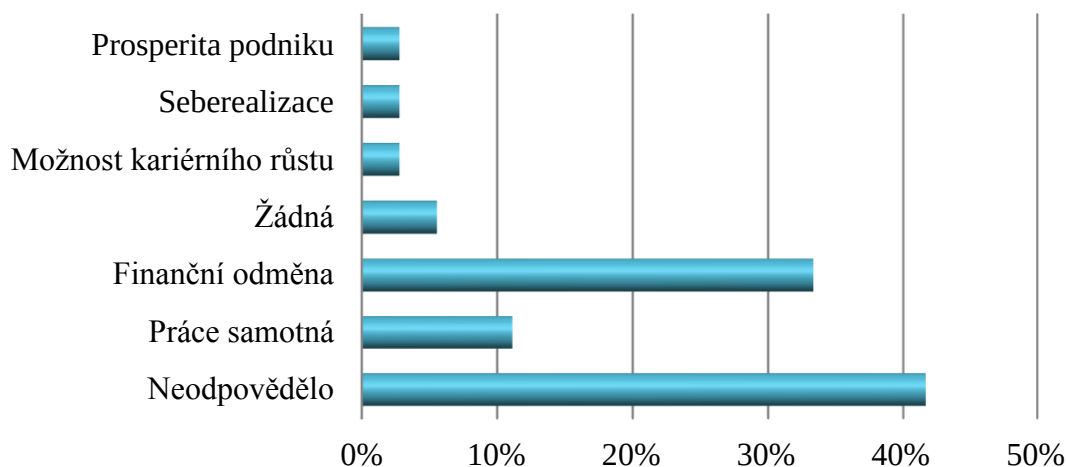


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Graf 13 poukazuje na změnu mezd zaměstnanců za posledních 5 let. 67 % zaměstnanců odpovědělo, že se jejich mzda zvýšila. 30ti % se mzda nezměnila a 3 % zaměstnanců se dokonce snížila.

9. *Jaká je Vaše největší pracovní motivace?*

Graf 14: Pracovní motivace zaměstnanců



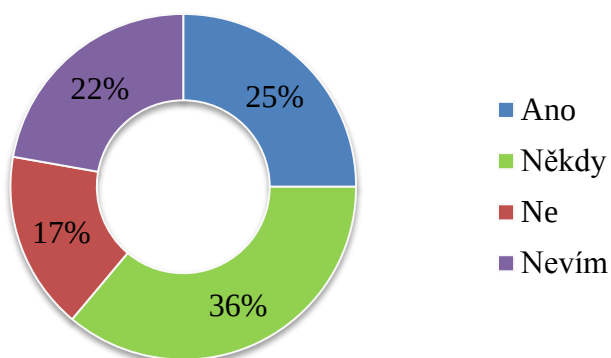
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

V grafu 14 jsou uvedeny největší pracovní motivace zaměstnanců.

40 % zaměstnanců na tuto otázku neodpověděli. Pro 33 % zaměstnanců je největší motivací finanční odměna. 10 % zaměstnanců odpovědělo, že je naplňuje práce samotná a že je baví. 5 % uvedlo, že žádnou pracovní motivaci nemají. Několik zaměstnanců uvedlo, že jejich pracovní motivací je kariérní růst v podniku, seberealizace a prosperita podniku.

10. Myslíte si, že jste odměňován spravedlivě vzhledem k Vašemu pracovnímu úsilí?

Graf 15: Spravedlivé odměňování zaměstnanců



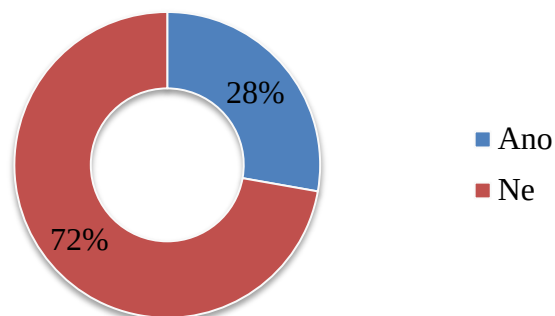
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

V grafu 15 je znázorněn procentuální podíl zaměstnanců, dle jejich názoru na odměňování v podniku X vzhledem k jejich pracovnímu výkonu.

1/4 zaměstnanců odpověděla, že jsou odměňováni spravedlivě vůči svému pracovnímu úsilí. Většina (36 %) uvedla, že někdy jsou odměňováni spravedlivě a někdy nespravedlivě. 1 % si myslí, že jsou odměňováni nespravedlivě a 22 % neví.

11. Jste ohodnoceni i jinak než peněžitě?

Graf 16: Odměňování jiné než finanční

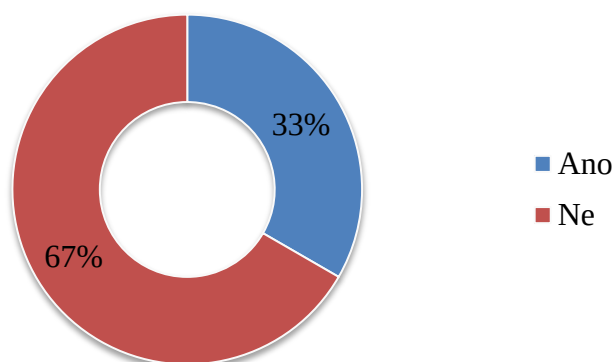


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Graf 16 ukazuje rozdělení zaměstnanců podle toho, jestli jsou odměňováni jinak než finančně. 28 % respondentů uvedlo, že jsou ohodnoceni i jinak než peněžitě. Jako odpovědi uvedli slovní ohodnocení od nadřízeného, dále různé formy benefitů a naturální odměny v podobě výrobků podniku X.

12. Jste trestáni za nesplnění pracovních úkolů?

Graf 17: Trestání za nesplnění pracovních povinností



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

V grafu 17 je znázorněno, kolik procent respondentů uvedlo, že je trestáno za nesplnění pracovních povinností.

33 % odpovědělo, že trestáni jsou. Polovina uvedla slovní pokárání nadřízeným, druhá polovina odpověděla, že přijdou o prémie, tudíž se jim sníží mzda.

13. Jsou pro Vás důležitější finanční nebo nehmotné formy odměňování?

Všichni zaměstnanci odpověděli, že preferují finanční ohodnocení.

14. Jak jsou pro Vás důležité různé aspekty ve Vašem zaměstnání?

1 – nejdůležitější, 2 – více důležité, 3 – důležité, 4 – méně důležité, 5 – nedůležité

Tabulka 6: Důležitost různých aspektů

	1	2	3	4	5
Mzda	57	8	0	0	0
Benefity	12	32	19	2	0
Pracovní doba	14	24	21	6	0
Volné víkendy	12	18	20	9	6
Pracovní prostředí	15	28	17	5	0
Dobrý kolektiv	27	28	10	0	0
Vztahy s nadřízeným	26	27	9	3	0
Poskytnutí vzdělání	6	8	13	16	22
Možnost kariérního růstu	3	6	18	12	26

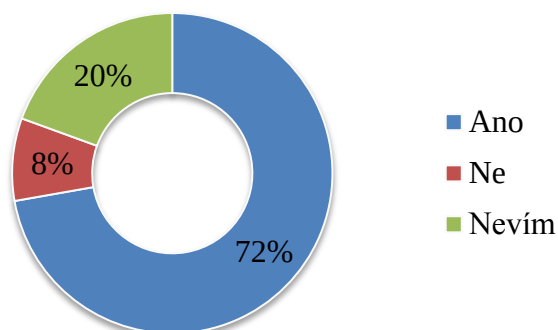
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

V tabulce 6 je uvedeno, čeho si zaměstnanci váží v podniku nejvíce.

Za nejdůležitější hledisko považují zaměstnanci hledisko mzdové, dále dobrý kolektiv a vztahy s nadřízeným. Více zaměstnanci přihlíží na benefity a pracovní prostředí. Za nedůležité pak považují poskytnutí vzdělání a možnost kariérního růstu.

15. Jste spokojen s výběrem benefitů?

Graf 18: Spokojenost zaměstnanců s benefity



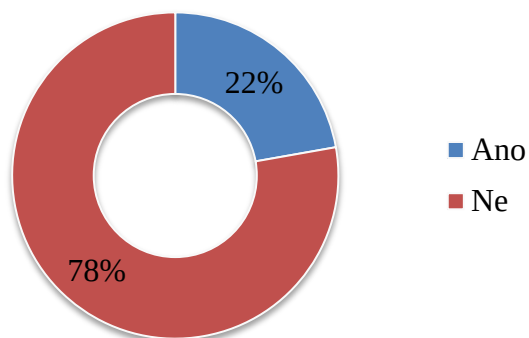
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Graf 18 znázorňuje, jak jsou zaměstnanci v podniku X spokojeni s výběrem a poskytováním benefitů.

72 % zaměstnanců uvedlo, že spokojeni jsou. 8 % je nespokojeno. Zbýlých 20 % neví.

16. Uvítali byste i jiné benefity?

Graf 19: Výběr jiných benefitů



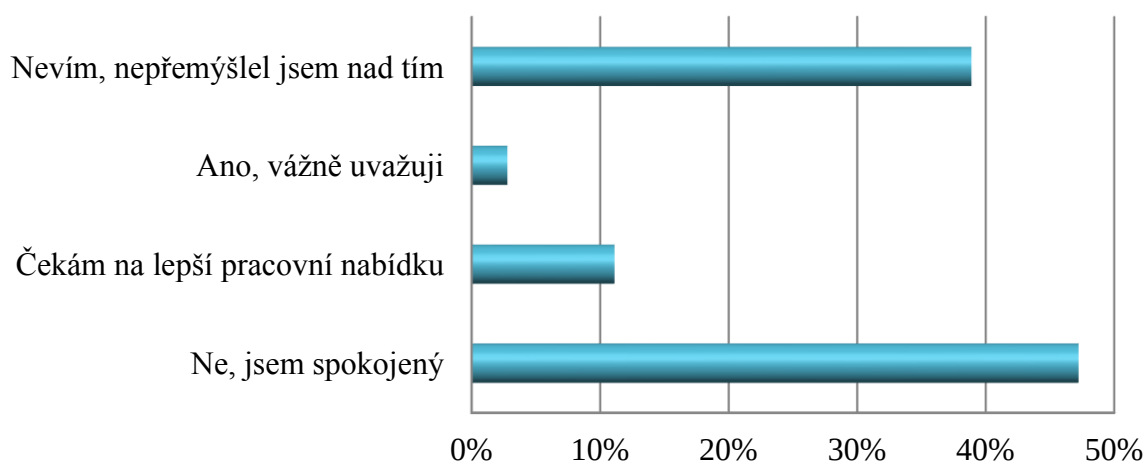
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Graf 19 představuje názor zaměstnanců, zda by uvítali i jiné benefity, než které dostávají.

78 % zaměstnanců je spokojeno se stávajícími benefity a jiné nechťejí. 22 % však uvedlo, že by jiné benefity uvítaly. Na otázku které benefity by chtěli, nejčastěji uváděli možnost používání služebních automobilů a znovu zprovoznění jídelny v podniku, kvůli teplým jídlům během dne.

17. Uvažujete o změně stávajícího zaměstnání?

Graf 20: Změna stávajícího zaměstnavatele



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Graf 20 poukazuje na to, zdali by zaměstnanci opustili stávající zaměstnání.

47 % uvedlo, že by stávající zaměstnání neopustilo. 39 % zaměstnanců nad touto otázkou neuvažovalo. 11 % odpovědělo, že čeká na lepší pracovní nabídku a 3 % zaměstnanců vážně uvažuje o změně pracovního místa.

18. Jaký z následujících důvodů by byl pro Vás zásadní pro odchod ze stávajícího zaměstnání?

Tabulka 7: Možné důvody odchody zaměstnanců z podniku X

Důvody odchodu	Absolutní četnost	Relativní četnost
V žádném případě své zaměstnání neopustím	16	14 %
Špatné platové podmínky	48	41 %
Špatné pracovní podmínky	27	23 %
Špatný kolektiv	11	9 %
Špatný nadřízený	8	7 %
Málo volného času	5	4 %

Jiné:	1	1 %
-------	---	-----

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Tabulka 7 znázorňuje důvody, které by vedly zaměstnance k odchodu ze stávajícího zaměstnání.

U této otázky byla možnost zatrhnout až tři možné odpovědi, při podmínce, že neodpoví odpověď a. Zaměstnanci, kteří odpověděli, že v žádném případě neopustí své povolání, bylo 16. Z celku to je 25 % zaměstnanců. Největší důvod k odchodu zaměstnanců by byly platové podmínky, dále pak špatné pracovní podmínky. Na konci řady by pak byl špatný kolektiv, špatný nadřízený a málo volného času. Jeden respondent odpověděl, že důvod k odchodu by byl konkurs na lepší pracovní pozici.

4.8 Návrhy řešení

Systém odměňování, který je zaveden v podniku X, funguje na dobrém principu a snaží se motivovat své pracovníky k lepším výkonům.

Mzda je každoročně zvyšována všem zaměstnancům, i přes to se najdou pracovníci, kteří mají pocit, že se jejich mzda nezměnila nebo naopak i snížila. Na vině může být nedostatečná informovanost zaměstnanců o jejich mzdě. Navrhují, aby na hlavní nástěnce byly uvedeny konkrétní informace o mzdě, příplatcích, prémiech, odměnách a benefitech. Díky zvýšení informovanosti může také dojít ke zvýšení motivovanosti zaměstnanců, kteří se budou snažit dosáhnout vyšší odměny.

Jak bylo řečeno, mzdy se každý rok zvyšují. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 42 % zaměstnanců je nespokojeno s výší své mzdy. Tato nespokojenost může plynout z toho, že zaměstnanci mají strach, aby pokryly své životní náklady a aby zabezpečili svoji rodinu. Navyšování hodinových mezd u manuálních pracovníků a měsíčního paušálu u THP není nutné, zvolila bych atraktivnější formy benefitů, které by podnik nabízel.

Příspěvek na zdravotní výlohy

V podniku X je velký problém s narůstajícím počtem zaměstnanců, kteří podnik opouštějí z důvodu ztížené náplně práce. Navrhují, aby formou benefitů, byl zaveden příspěvek na zdravotní výlohy, např. na zdravotní léčení nebo na zdravotní pomůcky. Příspěvek by byl ve výši 200 Kč a byl by vyplácen ročně. Zaměstnanci by museli zpětně donést účtenku za nákup produktů nebo služeb spojenou se zdravotními výlohami. Další alternativou je

poskytování poukázek Vital Pass, které jsou osvobozeny od zdravotního a sociálního pojištění. Poukázky by byly v hodnotě 200 Kč a je možné je uplatnit v lékárnách, prodejen zdravotnických potřeb a optik.

Ať už by zaměstnanec využil možnosti příspěvku na zdravotní výlohy ve formě hotovosti nebo poukázek, podnik X by měl náklady ve výši 13 000 Kč.

Sick days

Kdyby zaměstnanci i nadále pocítovali, že je to nedostačující, navrhuji, aby se zavedly tzv. sick days. Zaměstnanci by si odpočinuli na pár dní a opět by se vrátili do práce, kde by pokračovali ve svém standardu. Počet sick days by byl omezen ročně na několik dní. Podnik X by musel kontrolovat využívání tohoto benefitu, aby nebyl zaměstnanci zneužit.

Zavedení sick days by mohlo omezit narůstající počet odcházejících zaměstnanců z důvodů těžkých pracovních podmínek.

Konkrétní počet sick days by byly 3 dny za rok. Zaměstnanci v podniku už mají formou benefitu zvýšenou dovolenou o týden, proto nepotřebují více sick days. Tři dny také proto, že první tři dny pracovní neschopnosti nejsou placené. Někteří zaměstnanci nechtějí nastoupit na pracovní neschopnost nebo si vzít dovolenou a nadále chodí do práce i přesto, že jsou nemocní a šíří nemoc dál po pracovišti. Zaměstnanci by proto využili možnosti sick days, aby podchytili začínající onemocnění a mohli se následně vrátit do práce a pokračovat v jejich standardním pracovním výkonu. Jestliže by jejich zdravotní stav nebyl i nadále příznivý, museli by poté využít pracovní neschopnost nebo dovolenou.

Náklad na sick days by byl 60 % z denního vyměřovacího základu. Ten, kdo by ročně nevyužil ani jeden den sick days, by dostal na konci roku jednorázovou odměnu v hodnotě 500 Kč. Kdyby žádný zaměstnanec nevyužil ani jeden den ze sick days, stálo by to zaměstnavatele 32 500 Kč.

Tabulka 8: Náklady na sick days

Náklad na jeden sick day	744 Kč
Roční náklady sick days jednoho zaměstnance	2 232 Kč
Roční náklady sick days všech zaměstnanců	145 080 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 8 jsou uvedeny náklady na sick days.

Náklad na jeden sick day je vypočítán z průměrné mzdy z roku 2016 a z počtu 22 dní, což je základ odpracovaných dní za měsíc. V průměru jsou roční náklady sick days 145 080 Kč pod podmínkou využití všech dní všemi zaměstnanci. Za sick days není odváděno sociální ani zdravotní pojištění, tudíž by to byl vyloženě náklad zaměstnavatele.

Jídelna vs. outsourcing

Dalším zásadním problémem v podniku X je stravování. Někteří zaměstnanci v podniku X by si přáli teplé obědy. V následujících tabulkách je vypočítáno, kolik by stálo znovu zprovoznění jídelny anebo využití outsourcingové firmy.

Zaměstnanci musí měsíčně splnit 176 odpracovaných hodin, proto je vše přepočítáno na 22 dní. Zaměstnavatel vždy hradí 55 % a zaměstnanec 45 % jako u stravenek.

Tabulka 9: Náklady na stravenky

Stravenky	
Náklady celkem	143 000 Kč
Náklady zaměstnavatele	78 650 Kč
Náklady zaměstnance	990 Kč/měsíc
	45 Kč/den

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 9 je znázorněno, jaké náklady jsou na stravenky za jeden měsíc.

Jedna stravenka má hodnotu 100 Kč, zaměstnavatel hradí 55 %. Zaměstnanec má nárok na jednu stravenku za osmihodinovou směnu. Náklady zaměstnavatele na stravenky jsou ve výši 78 650 Kč při odpracovaných 176 hodin každého zaměstnance.

Tabulka 10: Náklady vynaložené na znovu zprovoznění podnikové jídelny

Jídlna	
Náklady na potraviny	47 190 Kč
Nepřímé náklady	11 440 Kč
Náklady na kuchařku	15 000 Kč + 5 100 Kč
Náklady celkem	78 730 Kč
Náklady zaměstnavatele	43 301,5 Kč
Náklady zaměstnance	545 Kč/měsíc
	24,78 Kč/den

Zdroj: Vlastní zpracování na základě průměrných nákladů firmy 3

V tabulce 10 je uveden výčet nákladů na zprovoznění podnikové jídelny.

Jídlna se nachází v hlavní budově podniku X. Je plně zařízena, tudíž není nutné vynakládat náklady na její vybavování. Náklady na potraviny jsou určeny na 33 Kč za jídlo plus nepřímé náklady na 8 Kč. Tyto náklady jsou zvoleny podle průměrných nákladů na jednu porci firmy 3. V nepřímých nákladech je zahrnuta spotřeba elektřiny, plynu a vody, náklady spojené s topením, náklady na materiální a čisticí prostředky a nakonec náklady na opravy a údržbu. Náklady na pracovníci kuchyni jsou určeny na 15 000 Kč hrubého a odvody zdravotní a sociální ve výši 5 100 Kč.

Celkové měsíční náklady jsou vypočteny na částku 78 730 Kč. Zaměstnavatel platí 55 %, to je 43 301,5 Kč za měsíc. Každý zaměstnanec si hradí 45 % z celkových nákladů. V přepočtu na jeden oběd by zaplatil 24,78 Kč.

Tabulka 11: Náklady vynaložené na outsourcing

	Outsourcing		
	Firma 1	Firma 2	Firma 3
Průměrná cena za oběd	78 Kč	75 Kč	70 Kč
Cena za dovoz	+ 3 Kč	+ 3 Kč	+ 3 Kč
Cena za dopravu	100 Kč/den	Zdarma	Zdarma
Náklady celkem	118 030 Kč	111 540 Kč	104 390 Kč
Náklady zaměstnavatele	64 916,5 Kč	61 347 Kč	57 414,5 Kč
Náklady zaměstnance	817,13 Kč/měsíc	772,2 Kč/měsíc	722,7 Kč/měsíc
	37,14 Kč/den	35,1 Kč/den	32,85 Kč/den

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 11 jsou uvedeny tři outsourcingové firmy, které rozvázejí obědy. Každá ze tří firem nabízí výběr ze tří jídel a polévku. Cena za dovoz je v každé firmě také stejná. Vždy ke každému obědu jsou přičteny 3 Kč.

Firma číslo 1 se nachází od podniku X ve vzdálenosti 10 km. Obědy stojí od 76 do 82 Kč. Průměrná cena jednoho obědu je 78 Kč. Jediná ze tří vybraných firem si účtuje dopravu. Za 1 km si počítá 10 Kč. Celkové náklady na měsíc jsou ve výši 118 030 Kč. Zaměstnavatel by přispíval 64 916,5 Kč a zaměstnanec by zaplatil za jeden oběd 37,14 Kč.

Firma 2 je od podniku X vzdálena 17 km. Ceny obědů se pohybují od 69 do 81 Kč. V průměru je cena obědu 75 Kč. Firma si neúčtuje za dovoz obědů. Měsíční náklady by byly ve výši 111 540 Kč. Zaměstnanec by zaplatil za jeden oběd 35,1 Kč.

Firma číslo 3 je ve vzdálenosti 8 km. Ceny obědů jsou pevně dané. První oběd stojí 63 Kč, druhý 66 Kč a třetí 81 Kč. V průměru je oběd ve výši 70 Kč. Za dovoz si firma neúčtuje žádné peníze navíc. Náklady celkem jsou 104 390 Kč za měsíc. Zaměstnavatel by zaplatil 57 414,5 Kč a zaměstnanec by jeden oběd stál 32,85 Kč.

Nejmenší náklady nabízí firma číslo 3, naopak největší náklady má firma 1. Jelikož každá firma nabízí stejný počet z výběru jídel, nachází se v okolí podniku X, rozhodovala by při výběru jedné z firem cena jídla a hned by následovala jeho kvalita.

Stravenky vychází celkově jako nejdražší možný způsob, i přes to je zaměstnavatel nabízí svým zaměstnancům. Jako nejméně nákladná varianta vyšla podniková jídelna. Ale s ohledem na organizační náročnost znovuzprovoznění jídelny, je příznivější nechat si dovážet obědy od outsourcingové společnosti.

Příspěvek na pohonné hmoty

V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci by preferovali, jako nový benefit, služební auto. Podnik X poskytuje služební auta pouze zaměstnancům ve vedoucích pozicích. Jako alternativu služebního auta může podnik X poskytovat příspěvky na pohonné hmoty. Na tento příspěvek by měli nárok ti zaměstnanci, kteří dojíždějí do zaměstnání více než 10 km.

Teambuilding - dožínky

Jako poslední benefit navrhuji teambuildingovou akci ve formě dožínky, ukončení hlavní zemědělské sezóny. Dožínky se v obci udržovaly v minulém století a bývaly celoplošné. Do této akce se zapojovali všichni lidé v obci a okolí, dnes už je to věc spíše soukromého charakteru.

Dožínky by se konaly buď jen pro zaměstnance podniku X, popřípadě jejich rodiny, nebo by podnik X uspořádal dožínky pro širokou veřejnost, jako to bývalo za starých časů.

Kdyby podnik X vytvořil tuto akci jen pro zaměstnance podniku, akce by měla stejná pravidla jako vánoční večírek.

Pro širokou veřejnost by se dožínky konaly ve venkovním prostoru kolem hlavní budovy nebo v případě špatného počasí v obecním kulturním domě. Na akci by byla přítomna hudba, dechová nebo kapela, která umí pár dechovek zahrát. Bylo by zajištěno jídlo, pití a vybavení k posezení. Na akci by se prodávali výrobky podniku X, kdy by bylo postaveno několik stánků a v každém by bylo poskytnuto něco jiného. Například by se prodávaly grilované ryby, opékalo by se prase na rožni, dále by se prodávaly mléčné výrobky a také by se prodávaly produkty ze zabíjačky. Podnik X by uzavřel smlouvu mezi místním sládkem a vinařem, kteří by poskytovali nápoje na akci. Vytvořili by dohodu pro další roky.

Akce by také byla možností pro místní školu, která by vytvořila program na celý večer ve formě specifického vystoupení na téma zvyky a tradice.

Každý zaměstnanec by dostal 2 lístky, za které by bezplatně obdržel jedno jídlo a jeden nápoj. Vstupné by bylo za symbolických 50 Kč, aby podnik X zaplatil kapelu. Jedinou výdělečnou činností by pak byl jen prodej vlastních výrobků. Tato možnost by byla příležitostí pro nové potenciální zaměstnance. Podnik X by obnovil starý zvyk, který měl v obci dlouholetou tradici.

5 ZÁVĚR

Podnik X nabízí svým zaměstnancům základní mzdu, která je u každého zaměstnance jiná, protože je ovlivňována různými aspekty – délkou práce, úrovní vzdělání, pracovní neschopností, postavením v podniku a další. Dále podnik nabízí svým zaměstnancům rozsáhlý výběr ze zaměstnaneckých výhod.

Díky dotazníkovému šetření byly nalezeny konkrétní nedostatky ve spokojenosti zaměstnanců s odměňováním.

Jedním ze zásadních problémů v podniku X byla práce ve ztíženém prostředí. V posledních letech byl velký nárůst zaměstnanců, kteří opouštěli zaměstnání z tohoto důvodu. Jako řešení by pomohl benefit ve formě příspěvku na zdravotní výlohy, které by byly vypláceny ročně. Zaměstnanec by musel zpětně prokázat, na co příspěvek použil. Nebo by zaměstnanec dostával poukázky Vital Pass, které je možno použít jen ve zdravotních zařízeních. Celkové náklady na rok, buď za hotovostní příspěvek nebo ve formě poukázek, by byly ve výši 13 000 Kč. Dalším řešením je zavedení tzv. sick days. Zaměstnancům by byly přiděleny na rok 3 sick days, které by mohly využít k zotavení se a nebrat si pracovní neschopnost nebo dovolenou. Při využití všech sick days všemi zaměstnanci by byl náklad ve výši 145 080 Kč. Kdyby zaměstnanci nevyužili za rok ani jeden sick days, obdrželi by jednorázovou odměnu ve výši 500 Kč. Celkové roční náklady při nevyužití sick days všemi zaměstnanci by byl ve výši 32 500 Kč.

V podniku X od roku 2012 jsou zavedeny stravenky, zaměstnancům však chybí teplá strava během dne. V návrzích řešení jsou vypočítány náklady stávajících stravenek, pak na znovu zavedení jídelny nebo využití outsourcingové firmy. Stravenky se ukázaly jako nejdražší ze všech možností s celkovými měsíčními náklady 143 000 Kč. Nejmenší náklady vyšly u znovu zprovoznění podnikové jídelny. Celkové měsíční náklady se pohybují u 78 730 Kč. Kvůli větší péči o udržování jídelny by bylo lepší využít možnosti outsourcingu. Ze tří analyzovaných firem je, podle nákladových vlastností, nejvýhodnější firma 3, s celkovým měsíčním nákladem 104 390 Kč. Náklady u ostatních firem nejsou závratně vyšší – firma 1 má měsíční náklady ve výši 118 030 Kč a firma 2 ve výši 111 540 Kč. Je proto důležité přiklánět se k jiným aspektům při výběru dodavatele, jako např. ke kvalitě jídla, komunikaci s majitelem firmy a mnoho dalších.

V podniku X jsou využívány podnikové automobily jen zaměstnancům ve vedoucích pozicích. Někteří řádoví zaměstnanci by uvítali jejich používání. Jako alternativu podnikových aut je forma příspěvku na pohonné hmoty těm zaměstnancům, kteří dojíždějí do zaměstnání více než 10 km.

Posledním návrhem řešení byla teambuildingová akce ve formě dožínky. Dožínky by byly pořádány podnikem X a byly by určeny pro širokou veřejnost. Podnik X by se dostal do podvědomí občanů a byl by skvělou příležitostí pro nábor nových zaměstnanců.

Podnik X se stará o své zaměstnance ochotně, ale měl by dbát na jejich motivaci a chuť pracovat. Tím by snáze dosáhl svých cílů a zvýšil by spokojenost svých zaměstnanců.

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literatura

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2008. *How to manage people*. 2nd ed. London: Kogan Page. 154 p. ISBN 978-0-7494-5241-4.

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

BLAŽEK, Ladislav, 2011. *Management: Organizování, rozhodování a ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

BRANHAM, Leigh, 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 327 s. ISBN: 8-251-0223-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: KEY Publishing. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, Josef, 2007a. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef, 2007b. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PELC, Vladimír, 2008. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. Praha: Linde. 141 s. ISBN 978-80-7201-701-0.

SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kol., 2010. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

TOMŠÍ, Ivan, 2008. *Mzdy a mzdové systémy*. 1. vyd.. Praha: ASPI. 336 s. ISBN 978-80-7357-340-9.

TOMŠÍK, Pavel, 2005. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita. 105 s. ISBN 80-7157-845-2.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd.. Praha: Grada. 172 s. ISBN 80-247-040-6.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIMAN, Josef, Petr PETERA, 2010. *Financování podnikatelských subjektů: Teorie v praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 192 s. ISBN: 978-80-7400-117-8.

VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart. 232 s. ISBN 978-80-904645-9-9.

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Zákoník č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Periodikum

URBAN, Jan, 2013. Fluktuace zaměstnanců: náklady, příčiny a řešení. *HRM: časopis vydavatelství ECONOMIA*. Praha: Economia, č. 6, s. 11, ISSN 1801-4690.

Internetové zdroje

DLOUHÁ, Petra, 2016. Dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti 2016: Kolik vám strhnou. In: *peníze.cz* [online]. Praha: Partners media, 20. 1. 2016 [cit. 2016-11-29]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/mzda-a-plat/307894-dohoda-o-provedeni-prace-a-dohoda-o-pracovni-cinnosti-2016-kolik-vam-strhnou>

Fluktuace zaměstnanců, In: *Management mania* [online]. [cit. 2016-12-8] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/fluktuace-zamestnancu>

Minimální mzda od 1. 1. 2016. *Ministerstvo práce a sociálních věcí*, 2015[online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí. 5. 10. 2015 [cit. 2016-11-16]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/22117>

Zaměstnanecké výhody v roce 2016. *Specialist service: personální agentura*, 2016 [online]. Ostrava: Specialist service, 16. 2. 2016 [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: <http://www.specialist.cz/aktuality/zamestnanecke-benefity-v-roce-2016/>

7 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, GRAFŮ A PŘÍLOH

Seznam tabulek

Tabulka 1: Celkové náklady zaměstnavatele na mzdy	28
Tabulka 2: Příplatky v podniku X	30
Tabulka 3: Náklady na benefity v podniku X	32
Tabulka 4: Míra fluktuace v podniku X	34
Tabulka 5: Důvody odchodu zaměstnanců v podniku X	35
Tabulka 6: Důležitost různých aspektů	45
Tabulka 7: Možné důvody odchody zaměstnanců z podniku X	47
Tabulka 8: Náklady na sick days.....	49
Tabulka 9: Náklady na stravenky	50
Tabulka 10: Náklady vynaložené na znovu zprovoznění podnikové jídelny	51
Tabulka 11: Náklady vynaložené na outsourcing	52

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model celkové odměny	14
--	----

Seznam grafů

Graf 1: Počet zaměstnanců v podniku X	26
Graf 2: Průměrná výše mzdy	28
Graf 3: Odchody a příchody zaměstnanců v podniku X	33
Graf 4: Rozdělení z hlediska pohlaví a oblasti práce	36
Graf 5: Věková struktura zaměstnanců	37

Graf 6: Rozložení podle nejvyššího dosaženého vzdělání	37
Graf 7: Délka pracovního poměru v podniku	38
Graf 8: Rozdělení zaměstnanců podle pracovních pozic.....	39
Graf 9: Rozdělení zaměstnanců podle výše mzdy	39
Graf 10: Rozdělení zaměstnanců podle spokojenosti se mzdou.....	40
Graf 11: Spokojenost se mzdou podle výše mzdy.....	41
Graf 12: Spokojenost se mzdou podle délky práce	41
Graf 13: Změna mezd podle zaměstnanců	42
Graf 14: Pracovní motivace zaměstnanců	42
Graf 15: Spravedlivé odměňování zaměstnanců	43
Graf 16: Odměňování jiné než finanční.....	44
Graf 17: Trestání za nesplnění pracovních povinností	44
Graf 18: Spokojenost zaměstnanců s benefity.....	46
Graf 19: Výběr jiných benefitů	46
Graf 20: Změna stávajícího zaměstnavatele	47

Seznam příloh

1. Použitý dotazník

8 PŘÍLOHY

1. Použitý dotazník

Dotazník

Dobrý den, jmenuji se Adéla Dvořáková a studuji posledním ročníkem na Soukromé vysoké škole ekonomické ve Znojmě. Prostřednictvím tohoto anonymního dotazníku bych se Vás chtěla zeptat na Váš názor z hlediska odměňování ve Vašem stávajícím zaměstnání. Tyto informace mi poslouží k tvorbě mé bakalářské práce.

Předem Vám moc děkuji za čas a spolupráci.

1. Jste muž/žena?

- a) Muž
- b) Žena

2. Kolik Vám je let?

- a) 18 – 30
- b) 31 – 40
- c) 41 – 50
- d) 51 – 60
- e) 61 – více

3. Nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Střední škola
- c) Střední škola s maturitou
- d) Vyšší škola
- e) Vysoká škola

4. Jak dlouho jste zaměstnaný v tomto podniku?
- a) 0 – 1,9 roky
 - b) 2 – 4,9 let
 - c) 5 – 9,9 let
 - d) 10 – více
5. Na jaké pracovní pozici pracujete?
- a) Pracovník v živočišné výrobě
 - b) Pracovník v rostlinné výrobě
 - c) Technicko-hospodářský pracovník
6. Jaký je váš průměrný měsíční příjem?
- a) 0 – 15.000
 - b) 15.001 – 20.000
 - c) 20.001 – 30.000
 - d) 30.001 – 45.000
 - e) Více než 45 000
7. Jste spokojen(a) s výší Vaší mzdy?
- a) Ano
 - b) Ne
8. Změnila se Vaše mzda za posledních 5 let?
- a) Ano, zvýšila
 - b) Ano, snížila
 - c) Ne, nezměnila se
9. Jaká je Vaše největší pracovní motivace? Odpovězte.

10. Myslíte si, že jste odměňován spravedlivě vzhledem k Vašemu pracovnímu úsilí?

- a) Ano
- b) Někdy
- c) Ne
- d) Nevím

11. Jste ohodnoceni jinak než peněžně? (slovně, pochvaly, ocenění práce,..)

- a) Ano. Jak?
- b) Ne

12. Jste trestáni za nesplnění pracovních úkolů? (slovně, snížení mzdy, žádné prémie,...)

- a) Ano. Jak?
- b) Ne

13. Jsou pro Vás důležitější finanční nebo nehmotné formy odměňování?

- a) Finanční (prémie, příplatky, ..)
- b) Nehmotné (povýšení, dobré vztahy na pracovišti,...)

14. Jak jsou pro Vás důležité různé aspekty ve Vašem zaměstnání? Přiřaďte k následujícím aspektům čísla podle důležitosti. (1 – nejdůležitější, 2 – více důležité, 3 – důležité, 4 – méně důležité, 5 – nedůležité)

Mzda	
Benefits	
Pracovní doba	
Volné víkendy	
Pracovní prostředí	
Dobrý kolektiv	

Vztahy s nadřízeným	
Poskytnutí vzdělání	
Možnost kariérního růstu	

15. Jste spokojeni s výběrem benefitů? (stravenky,...)

- a) Ano jsem
- b) Ne nejsem
- c) Nevím

16. Uvítali byste i jiné benefity? Pokud ANO, tak které.

- a) Ano. Které?
- b) Ne

17. Uvažujete o změně stávajícího zaměstnavatele?

- a) Ne, jsem spokojený
- b) Čekám na lepší pracovní nabídku
- c) Ano, vážně uvažuji
- d) Nevím, nepřemýšlel jsem nad tím

18. Jaký z následujících důvodů by pro Vás byl zásadní pro odchod ze stávajícího zaměstnání? (max. 3 odpovědi)

- a) V žádném případě své zaměstnání neopustím
- b) Špatné platové podmínky
- c) Špatné pracovní podmínky
- d) Špatný kolektiv
- e) Špatný nadřízený
- f) Málo volného času
- g) Jiné