



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

OPTIMALIZACE SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ PRO ZVÝŠENÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

OPTIMIZATION OF THE REMUNERATION SYSTEM TO INCREASE EMPLOYEE MOTIVATION IN A
SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Alena Strýčková

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Alena Strýčková
Vedoucí práce:	Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Optimalizace systému odměňování pro zvýšení motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je navrhnout změny v současném systému odměňování vedoucích k vyšší spokojenosti a motivaci pracovníků vybrané společnosti.

Základní literární prameny:

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

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOČIANOVÁ, Renata, 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2007. Personální práce v malých a středních firmách. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.

URBAN, Jan, 2013. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá optimalizací systému odměňování se zaměřením na motivaci zaměstnanců ve vybrané společnosti. Úvodní část práce představuje teoretická východiska v oblasti motivace, spokojenosti a odměňování. Praktická část je tvořena zhodnocením současného systému odměňování. Pro získání informací je použito dotazníkového šetření u stálých zaměstnanců a rozhovoru s pracovníkem. Výstupem práce jsou návrhy na zlepšení stávajícího systému odměňování se zaměřením na zvýšení motivace zaměstnanců.

Klíčová slova

systém odměňování, motivace, spokojenost, celková odměna, mzda

Abstract

The master's thesis deals with optimizing of the reward system with a focus on the motivation of employees in the selected company. The introductory part concerns its theoretical background on the motivation and a reward system. The practical part contains evaluation of the current reward system. To get needed informations was used survey research of permanent employees and interview with employee. Outcome of this work are proposals to improve the current condition of the reward system with a focus on increasing employee motivation.

Key words

reward system, motivation, job satisfaction, total reward, salary

Bibliografická citace:

STRÝČKOVÁ, Alena. *Optimalizace systému odměňování pro zvýšení motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-07]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/139486>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 7.5. 2022

.....

podpis studenta

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce, panu Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za cenné rady a připomínky. Moje poděkování patří také rodině a přátelům za podporu, kterou mi poskytovali po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
<i>1.1 Motivace</i>	<i>13</i>
1.1.1 Zdroje motivace	13
1.1.2 Typy motivace	14
1.1.3 Základní motivační teorie	15
1.1.4 Motivační strategie	17
1.1.5 Ovlivňování motivace.....	19
1.1.6 Selhání motivace.....	19
1.1.7 Mzda jako motivační faktor.....	20
<i>1.2 Odměňování zaměstnanců</i>	<i>21</i>
1.2.1 Systém odměňování.....	22
1.2.2 Celková odměna	24
1.2.3 Zaměstnanecké benefity	26
1.2.4 Vliv vnitřního a vnějšího prostředí	32
<i>1.3 Spokojenost</i>	<i>33</i>
1.3.1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost.....	34
1.3.2 Zkoumání spokojenosti.....	35
1.3.3 Mzdová politika, mzdový systém	36
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	39
<i>2.1 Představení společnosti</i>	<i>39</i>
<i>2.2 Analýza současného systému odměňování</i>	<i>39</i>
2.2.1 Peněžní odměny	39
2.2.2 Zaměstnanecké výhody.....	40

2.2.3	Pracovní prostředí	40
2.3	<i>Analýza vnitřního prostředí</i>	41
2.3.1	Předmět podnikání	41
2.3.2	Zákazníci a služby	41
2.3.3	Organizační struktura.....	42
2.3.4	Ekonomická situace společnosti	43
2.4	<i>Analýza vnějšího prostředí</i>	48
2.5	<i>Analýza spokojenosti a preferencí zaměstnanců v oblasti odměňování</i>	55
2.5.1	Metodologie výzkumu	55
2.5.2	Výzkumná strategie	56
2.5.3	Analýza dat a výsledky výzkumu	57
2.5.4	Rozhovor s asistentkou vedoucí laboratoře	70
2.5.5	Shrnutí výzkumu.....	72
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	74
3.1	<i>Návrhy optimalizace systému odměňování</i>	74
3.1.1	Odměny při životních a pracovních jubileích zaměstnanců	74
3.1.2	Příspěvek na stravování	76
3.1.3	Příspěvek na dopravu.....	77
3.1.4	Sick days	78
3.2	<i>Komunikace</i>	79
3.2.1	Informovanost o poskytovaných odměnách	79
3.2.2	Pravidelné zjišťování spokojenosti zaměstnanců	80
3.3	<i>Časový plán optimalizace systému odměňování</i>	80
3.4	<i>Zhodnocení nákladů navrhovaných změn</i>	81
3.4.1	Odměny při životních a pracovních jubileích zaměstnanců	81
3.4.2	Příspěvek na stravování	83

3.4.3	Příspěvek na dopravu.....	85
3.4.4	Sick days.....	86
3.4.5	Komunikace.....	87
3.5	<i>Daňové řešení navrhovaných benefitů</i>	87
3.6	<i>Celkové náklady optimalizace</i>	88
	ZÁVĚR	89
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	90
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	94
	SEZNAM TABULEK	95
	SEZNAM GRAFŮ	97
	SEZNAM OBRÁZKŮ	98
	SEZNAM PŘÍLOH	99

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá problematikou v oblasti odměňování zaměstnanců vybrané společnosti. Odměňování je jedním z nejdůležitějších faktorů při řízení lidských zdrojů, protože každá společnost si chce udržet stálé a loajální zaměstnance. Zaměstnanci byli v minulosti nejvíce motivováni peněžní odměnou, ale v současnosti se preference zaměstnanců mění a poskytování benefitů zaměstnavatelem se stává nedílnou součástí každé organizace. Poskytování peněžních i nepeněžních odměn zajišťuje společnosti konkurenční výhodu, protože potenciální zaměstnanci dávají přednost zaměstnavatelům se zajímavým systémem odměňování. Správně nastavený systém odměňování napomáhá k udržení kvalifikovaných zaměstnanců, přispívá k jejich pracovní spokojenosti a motivaci. Zároveň systém odměňování musí být nastaven tak, aby byly vynaložené náklady pro společnost optimální.

Diplomová práce je rozdělena na několik částí. První část diplomové práce se věnuje vymezení základních pojmů týkajících motivace, odměňování a spokojenosti zaměstnanců. V praktické části je provedena analýza společnosti, která působí v oblasti chemického a mikrobiologického testování, a jejího stávajícího systému odměňování. Společnost od roku 2013 čerpala úvěr a obávala se vysokých nákladů, které by mohly zaměstnanecké benefity přinést, a tak se snažila absenci benefitů kompenzovat nastavením vysokých mezd a domnívala se, že toto opatření zajistí pracovní spokojenost a motivaci stávajících zaměstnanců. Nicméně společnost úvěr splatila na konci roku 2021 a je připravena optimalizovat systém odměňování. Součástí práce je tedy provedení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti za účelem zjištění jejich spokojenosti se stávajícím systémem odměňování a jejich preferencí v této oblasti. K doplnění informací získaných z dotazníku je proveden polostrukturovaný rozhovor s pracovníkem společnosti. V poslední části jsou zpracovány návrhy pro optimalizaci systému odměňování a jejich nákladové zhodnocení.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem diplomové práce je navrhnout změny v současném systému odměňování pro konkrétní společnost. S využitím informací ze získaných dat a aplikace teoretických poznatků bude navržena optimalizace systému odměňování. Optimalizace tohoto systému by měla vést k vyšší spokojenosti a motivaci stálých zaměstnanců. Změny by měly být akceptovatelné pro obě strany.

Dílčím cílem je, aby navržené změny v konceptu systému odměňování byly pro podnik finančně přijatelné.

Při zpracování práce a k naplnění cílů byly použity následující metody a postupy:

Literární rešerše

Pomocí literární rešerše je zpracován pohled na danou problematiku, tedy na jejím základě byla vytvořena teoretická část. V této práci jsou primárně využity prameny, jakožto odborné knihy. Sekundárními prameny jsou odborné články.

Empirický výzkum

Ve druhé části práce při získávání informací a názorů od zaměstnanců na podobu současného systému odměňování a jejich preferencí v oblasti odměňování je využito empirického výzkumu, konkrétně pomocí metody dotazníkového šetření, která se zároveň řadí mezi kvantitativní metody. K doplnění dat získaných z dotazníkového šetření je využito polostrukturovaného rozhovoru.

Metoda syntézy a dedukce

Při syntéze jsou sjednocovány jednotlivé části v celek a zkoumají vzájemné vztahy. Metoda dedukce je použita při konkrétních situacích, kdy jsou na základě logiky vyvozeny určité závěry, které vedou k navržení optimalizace systému odměňování.

Metody finanční analýzy

Ke zjištění finanční situace sledované společnosti je využito metod finanční analýzy. Data podrobena analýze jsou primárně z účetních výkazů, přičemž výsledky analýz jsou nezbytné k rozhodování o budoucím vývoji společnosti.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Kapitola teoretická východiska práce je rozdělena do čtyř podkapitol. Jsou zde vysvětleny základní pojmy týkající se motivace, odměňování, spokojenosti a pojmy s nimiž související jakožto teorie motivace, motivační strategie, systém odměňování, model celkové odměny, zaměstnanecké benefity, vlivy vnitřního a vnějšího prostředí na systém odměňování a pracovní spokojenost. V závěru této kapitoly je vysvětlena mzdová politika a mzdový systém. Ze získaných poznatků dané problematiky bude dále čerpáno v praktické části práce.

1.1 Motivace

Organizace se snaží dosáhnout vysoké výkonnosti pracovníků, a proto musí věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování¹. Motivace je totiž přítomná v každém pracovníkovi, avšak v rozdílné míře², proto musí organizace umět odhadnout aktuální motivy lidí³. Motivace vychází z vnitřní charakteristiky osobnosti člověka, kdy si lidé stanovují různé cíle a mají různé potřeby, které se snaží uspokojit, přičemž uspokojování jedince motivuje. Proto neexistuje jediný přístup k motivování, který bude vyhovovat všem lidem⁴.

1.1.1 Zdroje motivace

Mezi zdroje motivace patří⁵:

Potřeby – základní zdroje motivace (biologické a sociální).

Návyky – stereotypní činnosti.

Zájmy – zdroje a produkty poznávací činnosti.

¹ ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, s. 219. ISBN 978-80-247-1407-3.

² NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT, 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada. Poradce pro praxi, s. 61. ISBN 80-247-1223-7.

³ PLAMÍNEK, Jiří, 2005. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer, s. 76. ISBN 80-247-1092-7.

⁴ ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, s. 219. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵ DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice, s. 265. ISBN 978-80-7400-003-4.

Hodnoty a hodnotové orientace – hodnotový systém (typ teoretický, estetický, sociální, politický, náboženský, ekonomický).

Ideály – názorová představa něčeho pozitivně hodnoceného a o co člověk usiluje.

1.1.2 Typy motivace

Existují dva typy motivace, a to vnitřní a vnější:

Vnitřní motivace – dochází k ní, když mají lidé pocit, že práce je pro ně důležitá, zajímavá, mají kontrolu nad vlastními možnostmi a mohou plně využívat své schopnosti a dovednosti. Faktory, které si vytvářejí sami lidé a napomáhají k postupu v hierarchii pracovních funkcí⁶.

Vnější motivace – podmínky, kterými jsou lidé motivováni. Motivace může být pozitivní, tvoří ji například odměny jako zvýšení platu, pochvala, povýšení. Zároveň sem patří i motivace negativní, tedy tresty jako např. disciplinární řízení nebo odepření platu.

Vnitřní motivátory, které oproti motivátorům vnějším sice nebudou mít účinek tak výrazný, ale účinek bude hlubší a dlouhodobější. Je to způsobeno tím, že vnitřní motivátory nejsou nucené z vnějšku, ale jsou součástí jedince⁷.

1.1.2.1 Motivační typy dle osobnosti

Podle Heckhausena je možné rozlišit dva základní typy osobností z hlediska motivačních vlivů. U prvního typu se motivace k výkonu vyznačuje vírou v úspěch. Pro takovou osobnost je typické vytyčování realistických a dlouhodobých cílů. Druhý typ se vyznačuje tím, že v motivaci k výkonu převažuje obava z neúspěchu, takové osobnosti si kladou cíle extrémně nízké nebo naopak extrémně vysoké⁸.

⁶ ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, s. 221. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁷ ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, s. 221. ISBN 978-80-247-1407-3.

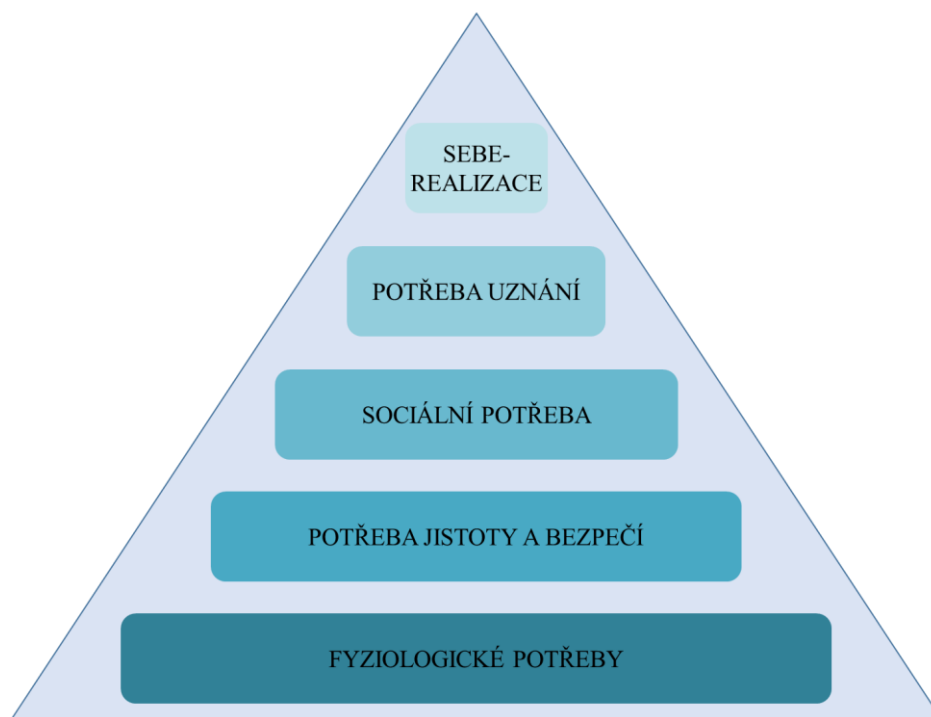
⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie, s. 227,228. ISBN 978-80-7400-347-9.

1.1.3 Základní motivační teorie

Existuje mnoho motivačních teorií k práci, které představují ucelený soubor poznatků o faktorech, které ovlivňují jednání člověka v pracovním procesu⁹. Neznámějšími teoriemi jsou:

Maslowova hierarchická teorie potřeb

Podstatou této teorie je vymezení pěti hlavních kategorií potřeb člověka uspořádaných hierarchicky, které jsou společné pro všechny¹⁰. Manažer má za úkol zajistit, aby pracovníci při uspokojování svých potřeb byli vedeni ke splnění cílů organizace. Je důležité, aby manažer věděl, čím jsou jeho podřízení motivováni¹¹. Jednotlivé potřeby Maslowovy hierarchie potřeb jsou vyobrazeny na obrázku níže.



Obrázek č. 1: Hierarchie potřeb¹²

⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie, s. 224. ISBN 978-80-7400-347-9.

¹⁰ ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, s. 223. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹¹ DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice, s. 267. ISBN 978-80-7400-003-4.

¹²Vlastní zpracování dle: TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi, s. 39. ISBN 978-80-247-0882-9.

Jednotlivé potřeby Maslowovy hierarchie aplikované na potřeby pracovníka¹³:

Fyziologické potřeby – Mzda, základní pracovní podmínky.

Potřeba jistoty a bezpečí – Jistota pracovního místa, bezpečnost práce.

Sociální potřeba – Přátelské prostředí, společně trávený čas, sounáležitost s organizací či pracovní skupinou.

Potřeba uznání – Pozitivní hodnocení a ocenění okolím, možnost prožít úspěch.

Seberealizace – Možnost se rozvíjet, vzdělávat, podílení se na něčem důležitém v rámci organizace, osobní docenění a naplnění.

Maslowova teorie říká, že potřeby v tomto uspořádání uvedené jako vyšší jsou uspokojeny tehdy, když dojde k uspokojení potřeby nižší. Potřeba seberealizace nemůže být uspokojeny nikdy, protože právě neuspokojená potřeba může člověka motivovat k určitému chování. Lidé se sice pohybují vzhůru hierarchií potřeb, ale nižší potřeby stále existují, jen už neposkytují motivační stimul. Avšak v důsledku uspokojování vyšších potřeb se ty nižší oslabují a lidé se k dříve uspokojeným potřebám vracejí¹⁴.

Herzbergerův dvoufaktorový model

V této teorii vystupují dvě skupiny faktorů, a to motivační faktory (satisfaktory) a hygienické faktory (dissatisfaktory)¹⁵.

Motivátory jsou považovány za činitele, které motivují jedince k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí a působí do chvíle, dokud nemá zaměstnanec pocit nespokojenosti a frustrace. Přání pracovníků lze rozdělit do dvou skupin, kde jedna skupina je zaměřena na potřeby rozvíjet kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina je

¹³ TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi, s. 39. ISBN 978-80-247-0882-9.

¹⁴ ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, s. 224. ISBN 978-80-247-1407-3

¹⁵ ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, s. 227. ISBN 978-80-247-1407-3.

podpurným prvkem první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblastech jako jsou pracovní podmínky, vedení a kontroly, odměňování a administrativní postupy¹⁶.

Hygienické faktory charakterizují prostředí a slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, mimo jiné mají vliv na pozitivní postoj k práci. Tyto faktory sice samy o sobě nepůsobí na motivaci pracovníků, ale i přesto by je firma neměla podceňovat. V případě, kdy není jejich působení zajištěno, pracovníci se cítí nespokojeni. Proto musí být nejdříve zajištěno působení hygienických faktorů a posléze je možné začít s motivací¹⁷.

Tabulka č. 1: Vybrané motivátory a hygienické faktory¹⁸

Motivátory	Hygienické faktory
<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost • Možnost spolurozhodovat • Výkon, uznání • Práce samotná • Možnost růstu 	<ul style="list-style-type: none"> • Mzda • Výhodná pracovní doba • Sport, rekreace, stravování • Možnost zvyšování kvalifikace • Individuální podmínky • Pracovní podmínky • Bezpečnost práce • Styl řízení • Podniková kultura • Vztahy na pracovišti

1.1.4 Motivační strategie

Motivační strategie se skládá ze souboru poznatků, metod a postupů vedoucích k vytvoření motivačního programu organizace¹⁹.

¹⁶ DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice, s. 270. ISBN 978-80-7400-003-4.

¹⁷ DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice, s. 270. ISBN 978-80-7400-003-4.

¹⁸ Vlastní zpracování dle: DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice, s. 269. ISBN 978-80-7400-003-4.

¹⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie, s. 218. ISBN 978-80-7400-347-9.

Ke zvýšení motivace pracovníků lze využít různé strategie a postupy, proto se obecně doporučuje projít následujícími kontrolními body²⁰:

Měření motivace – použití nepřímých nástrojů pro měření motivace, jako produktivita práce, fluktuace zaměstnanců, osobní aktivita jednotlivých zaměstnanců.

Ocenění jednotlivých zaměstnanců – zaměstnanci se musí cítit ceněni za svou práci. Organizace investuje do jejich osobních úspěchů a nabízí příležitosti podílet se na záležitostech organizace s cílem zabránit, aby se cítili jen jako „lidské zdroje“.

Odovědné a angažované chování – zvýšení individuálních pravomocí pracovníků a jejich zapojení do tvorby cílů organizace, aby sami směřovali své úsilí k dosažení cílů organizace.

Podnikové klima – základní hodnoty organizace by měly zdůrazňovat význam vysokého výkonu.

Dovednosti v oblasti lidí – zvyšování dovedností managementu organizace za účelem dosažení schopnosti motivovat sebe i ostatní.

Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst – pokud vzniká nové pracovní místo či pracovní úkol, je nutné brát v potaz motivační faktory, které vycházejí z práce samotné.

Řízení pracovního výkonu – přímé ovlivňování motivace jednotlivých pracovníků.

Řízení odměňování – přímé ovlivňování pracovního výkonu krátkodobým motivátorem.

Rozvoj zaměstnanců – jedná se o nejsilnější formu motivace, která díky sebevzdělávání napomáhá vzrůstu pocitu samostatnosti jednotlivých pracovníků v okamžiku, kdy se stávají zodpovědnými při rozhodování o obsahu a rozsahu dalších vzdělávání.

²⁰ DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice, s. 279. ISBN 978-80-7400-003-4.

1.1.5 Ovlivňování motivace

Přehled vybraných způsobů ovlivňování motivace, a to z pohledu realizace od nejjednodušších po nejsložitější²¹:

- Osobní nebo veřejná pochvala a poděkování pracovníkům i v případech, kdy se jedná o situace, které patří k jejich běžné pracovní činnosti. Příkladem je často používaná metoda vyhodnocení nejlepších pracovníků za uplynulý měsíc.
- Prostřednictvím mimořádné odměny a individuálním hodnocením lze reagovat na mimořádné odměny nebo výkony, které si zaslouží ocenění. Nejedná se o peněžní odměny, ale o odměny, které pracovník dokáže využít. Příkladem je zahraniční cesta nebo víkendové pobyty pro dobré pracovníky.
- Motivační efekt lze zvýšit zařazením pracovníků do mezinárodní pracovní skupiny, kde se bude účastnit v oficiálních projektech.
- Vnitřní a vnější kurzy pro pracovníky jako profesní trénink a trénink ve vedení ostatních, který podporuje profesní růst zaměstnanců. V případě vnitřních kurzů lze pro zvýšení motivace využít zkušené zaměstnance jako lektory.
- Stáž či výměna pracovních míst je účinným nástrojem a lze ho v průběhu kariéry opakovat. Je motivující zejména pro ty, kteří jsou motivováni kariérou a dalším vzděláváním.

1.1.6 Selhání motivace

Pokud nejsou dodržovány postupy a pravidla týkající se motivování, zaměstnanci nepodávají plný výkon. Nejčastěji k tomu dochází v situacích, kdy zaměstnanci:

- a) Za splnění svých úkolů **nedostávají žádnou odměnu.**

Pravděpodobnost, že zaměstnanci provedou svou práci správně, je zvyšována díky odměnám. Pokud za správné plnění svých úkolů žádnou odměnu nedostávají, pravděpodobnost naopak klesá²².

²¹ DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice, s. 279, 280. ISBN 978-80-7400-003-4

²² URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých, s. 114,115. ISBN 978-80-7357-925-8.

b) Jsou **odměňováni za to, že neplní své úkoly.**

Manažeři se této motivace, většinou nevědomě dopouštějí. Příkladem je situace, kdy zaměstnanci, kteří si stěžují na svou práci nebo vytížení, přestože vykonávají stejnou práci jako ostatní, začnou od svého vedoucího dostávat jednodušší úkoly. Pro zaměstnance je odměnou zvýšená pozornost a je pravděpodobné, že si budou stěžovat častěji²³.

c) Jsou **trestáni za to, že své úkoly vykonávají správně**, nebo se potrestání obávají.

Důvodem je nejčastěji jednání nařízeného nebo nejbližších spolupracovníků. Příkladem je situace, kdy si zaměstnanec není jistý s řešením úkolu a požádá o radu svého nadřízeného. Ten mu dá najevo, že není vítán, nebo nemá na jeho otázky čas. Zaměstnanec je tedy potrestán za to, že má iniciativu či snahu, daný úkol splnit správně a příště již s prosbou o pomoc nepřijde²⁴.

d) **Nejsou nijak potrestáni, pokud své úkoly neplní.**

Základním motivačním nástrojem vedoucího je pozitivní motivace, avšak existují situace, kdy jediným důvodem proč zaměstnanci vykonávají svoji práci s horšími výsledky je absence sankcí. Příčinou je nedostatečná kontrola a pozornost, kterou nadřízený svým zaměstnancům věnuje, nebo naopak má dobré úmysly a nechce své podřízené poškodit. Důsledkem je, že zaměstnanci dlouhodobě své úkoly plní nedostatečně, dosahují tedy nižších výkonů, a to z důvodu, že jim to dlouhodobě prochází²⁵.

1.1.7 Mzda jako motivační faktor

Mzda, plat či jiný druh odměny je neobvyklejší vnější odměnou. Účinnost peněz je mnohdy zpochybňována, protože jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost a jejich obstarání nezajišťuje dlouhodobou spokojenost. Platí to zejména u pracovníků, kteří mají pevně danou výši mzdy a nemají prospěch z pobídkového systému. Tito pracovníci mohou cítit uznání od zaměstnavatele v případě, kdy dojde ke zvýšení jejich platu, avšak

²³ URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých, s. 115. ISBN 978-80-7357-925-8.

²⁴ URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých, s. 116. ISBN 978-80-7357-925-8.

²⁵ URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých, s. 118,119. ISBN 978-80-7357-925-8.

tento pocit může rychle pominout. Nicméně, peníze motivují každého jiným způsobem a v jiné míře, proto není správné zavést systém odměňování založeného na výkonu a očekávat, že takový systém přinese vysoce motivované pracovníky podávající vysoký výkon²⁶.

Peníze přinášejí uspokojení a slouží k dosažení určitých cílů, tudíž nabývají motivující síly. Pro některé jedince znamená vyšší plat určitou prestiž a úroveň odlišující je od svých spolupracovníků. Nicméně lidé, kteří pracují hlavně pro peníze, nemusí považovat plnit dostatečně své úkoly, protože je považují za méně příjemné. Lidé, kteří nejsou sebejistí nebudou na vyšší platu reagovat stejně, protože neočekávají, že budou schopni dosáhnout plněním úkolů určité prestiže a ocenění v podobě vyšší mzdy²⁷.

Peníze teda mohou za určitých okolností působit pozitivně a pracovníky motivovat, protože slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. Výše mzdy také přitahuje lidi do organizace a ovlivňuje jejich setrvání v organizaci²⁸.

1.2 Odměňování zaměstnanců

Odměňování je důležitým faktorem při řízení lidských zdrojů a zároveň komplikovanou záležitostí v personální činnosti. V tradičním pojetí se považuje za odměnu plat či mzda a další peněžní odměny, které jsou pracovníkovi poskytovány za práci, kterou vykonává. Avšak v moderním pojetí řízení lidských zdrojů je odměňování chápáno širěji. Patří sem nejen povýšení a formální uznání, ale také další zaměstnanecké výhody poskytované pracovníkovi pouze z titulu jeho pracovního poměru nebo jiného pracovního vztahu²⁹. Patří sem tedy například podnikem organizované kulturní akce, využívání podnikových automobilů pro soukromé účely nebo také vzdělávání pracovníků³⁰.

²⁶ ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, s. 231. ISBN 978-80-247-1407-3.

²⁷ ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, s. 231. ISBN 978-80-247-1407-3.

²⁸ ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, s. 231. ISBN 978-80-247-1407-3.

²⁹ KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, s. 283. ISBN 978-80-7261-288-8.

³⁰ KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer, s. 158. ISBN 978-80-247-2202-3.

Odměny, které mají většinou hmotnou povahu a rozhoduje o nich organizace se nazývají vnější. Takové odměny zvyšují produktivity a odhodlání zaměstnanců plnit cíle³¹. Vedle nich stojí vnitřní odměny, které přispívají ke spokojenosti pracovníka. Pracovník se cítí užitečný při práci, kterou vykonává a přináší mu radost, pocit úspěšnosti. Organizace takové odměny nemá pod kontrolou, avšak může je ovlivňovat. Odměny korespondují s osobností pracovníka, proto zaměstnavatel může vytvořit podmínky, aby se pocity radosti a užitečnosti u pracovníků dostavovaly, a to např. vytvořením pracovních úkolů na míru pracovníkovi nebo vytvářením pracovních podmínek a vztahů v organizaci³².

Malé firmy mají lepší podmínky pro vnitřní formy odměn než velké organizace. V čele malé organizace stojí majitel, který lépe zná své pracovníky, jejich potřeby, dokáže jim lépe porozumět a naslouchat. Malý kolektiv dokáže jednodušeji vytvořit přátelské prostředí, proto mnohdy lidé dávají přednost i před lépe placenou prací ve velkých organizacích. Malý podnik nabízí pro své pracovníky také různorodější pracovní náplň, což vyvolává v pracovnících větší pocit důležitosti a samostatnosti³³.

1.2.1 Systém odměňování

Systém odměňování vychází ze strategie konkrétní firmy a musí tedy uspokojit nejen její potřeby, ale také potřeby pracovníků³⁴.

Zaměstnavatel má mnoho možností, jak odměnit své pracovníky, přičemž hlavním úkolem je vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování ve firmě³⁵.

³¹ HOOLE, Crystal a Gabi HOTZ, © 2021. The impact of a total reward system of work engagement. *SAJIP* [online]. [cit. 2021-12-30]. Dostupné z: <https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/1317/2028>

³² KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer, s. 158. ISBN 978-80-247-2202-3.

³³ KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer, s. 158. ISBN 978-80-247-2202-3.

³⁴ VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců: praktický atlas managementu*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Adart. Jak (Adart), s. 70. ISBN 978-80-904645-9-9.

³⁵ KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer, s. 159. ISBN 978-80-247-2202-3.

Je důležité, aby takový systém byl pracovníky přijat, proto je vhodné, aby se podíleli na jeho vytváření a měli možnost navrhnout podobu či velikost odměny³⁶.

1.2.1.1 Složky systému odměňování

Systém odměňování je tvořen následujícími složkami³⁷:

Strategie odměňování

Strategie odměňování stanovuje, co má firma v plánu z dlouhodobého hlediska v oblasti postupů a procesů odměňování, formulování a realizaci politiky, což má podpořit dosahování jejích podnikatelských cílů.

Politika odměňování

Nabízí návod pro rozhodování a potřebné kroky, například jak by se měly peněžní odměny porovnávat s tržními sazbami.

Praxe odměňování

Praxe odměňování je tvořena strukturami tříd a sazeb, metodami (např. hodnocení práce) a programy (např. zásluhové odměňování používané k realizaci strategie a politiky odměňování). Pro příklad se uvádí politika organizace týkající se úrovně peněžních odměn, ze kterých se shromáždí a analyzují údaje o tržních sazbách a provedou se úpravy mezd a platů s ohledem na růst tržních sazeb.

Procesy odměňování

Procesy, jimiž je uskutečňována realizace politiky a provádění praktické stránky odměňování. Například proces využívání a uplatňování výsledků analýz.

Postupy odměňování

Postupy sloužící k udržení a fungování systému tak, aby vynaložené peníze přinášely odpovídající hodnotu.

Vzhledem k tomu, že odměňování je jednou z nejnáročnějších personálních činností, přitahuje velkou pozornost pracovníků a ovlivňuje jejich motivaci, musí organizace tento

³⁶ KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer, s. 160. ISBN 978-80-247-2202-3.

³⁷ ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada), s. 23. ISBN 978-80-247-2890-2.

system důkladně propracovat a určit jaká pravidla, jaké postupy a nástroje budou použity při odměňování jednotlivých pracovníků. Proto je důležité, aby si konkrétní firma zodpověděla následující otázky³⁸:

- čeho chce firma dosáhnout svým systémem odměn
- jaká by měla být šíře nabídka odměn a typy odměn s ohledem na pracovníky
- které vnější faktory ovlivňují systém odměn ve firmě

1.2.2 Celková odměna

Celková odměna zahrnuje všechny aspekty práce, které jsou zaměstnanci oceňovány a přispívají ke zdravému pracovnímu prostředí, příležitostem v oblasti vzdělávání, ale také odměny týkající se mzdy³⁹. Jedná se tedy o nástroje, které má organizace k dispozici a může je využít k udržení a motivování zaměstnanců, kteří se budou cítit ceněni za vykonanou práci, což povede ke spokojenosti a organizace dosáhne větších úspěchů⁴⁰.

Všechny stránky odměny jsou provázány a zachází se s nimi jako s logickým celkem. Celková odměna propojuje dvě hlavní kategorie, a to transakční a relační odměny. Transakční odměny jsou hmotné a plynou z převodu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem týkající se peněžních odměn a zaměstnaneckých benefitů. Relační neboli vztahové odměny jsou nehmotné a zahrnují vzdělávání, rozvoj, zkušenosti a zážitky z práce⁴¹. Složky celkové odměny zobrazuje tabulka č. 2, která je zobrazena na následující straně.

³⁸ ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, s. 161. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁹ Literature review on total rewards: An international perspective. *African Journal of Business Management* [online]. [cit. 2021-12-30]. ISSN 1993-8233 ©2012 Academic Journals. Dostupné z: <https://academicjournals.org/AJBM>

⁴⁰ WorldatWork Total Rewards Model, © 2021. *World at Work* [online]. [cit. 2021-12-30]. Dostupné z: https://worldatwork.org/media/pdf/2020_BRO_TRModel_J16197_FNL.pdf

⁴¹ ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada), s. 42. ISBN 978-80-247-2890-2.

Tabulka č. 2: Složky celkové odměny⁴²

Transakční odměny	Hmotné, hmatatelné (možné vyjádřit v penězích)	CELKOVÁ ODMĚNA
	<ul style="list-style-type: none"> • Základní mzda/plat • Zásluhová odměna • Zaměstnanecké výhody 	
Relační (vztahové) odměny	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	<ul style="list-style-type: none"> • Vzdělávání a rozvoj 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Zkušenosti, zážitky z práce 	

Mezi výhody využívání systému celkové odměny patří⁴³:

- Pozitivní ovlivňování pracovníků a zlepšení zaměstnaneckých vztahů pomocí transakčních a relačních odměn
- Flexibilita v uspokojování zvláštních individuálních potřeb zaměstnanců
- Firma se stává atraktivní na trhu práce, což přispívá k získávání talentů a udržení si pracovníků
- Sdružený efekt různých odměn vede k dlouhodobější motivaci a oddanosti

Model celkové odměny je znázorněn v tabulce č. 3, která je rozdělena do čtyřech kvadrantů. Horní dva kvadranty – peněžní odměny a zaměstnanecké výhody – představují transakční odměny a lze je vyjádřit peněžně. Slouží k získávání a stabilizaci pracovníků. Spodní dva kvadranty – vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí – představují relační odměny. Dolní část kvadrantu zvyšuje hodnotu části horní a je nezbytné, aby organizace kombinovala relační a transakční odměny⁴⁴. Tabulka č. 3 je zobrazena na následující straně.

⁴² Vlastní zpracování dle: ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada), s. 42. ISBN 978-80-247-2890-2.

⁴³ ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada), s. 43. ISBN 978-80-247-2890-2.

⁴⁴ ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada), s. 44. ISBN 978-80-247-2890-2.

Tabulka č. 3: Model celkové odměny⁴⁵

Transakční (hmatatelné, hmotné)	
Peněžní odměny	Zaměstnanecké výhody
<ul style="list-style-type: none"> • základní mzda / plat • zásluhová odměna • peněžní bonusy • dlouhodobé pobídky • akcie • podíly na zisku 	<ul style="list-style-type: none"> • důchody • dovolená • zdravotní péče • jiné funkční výhody • flexibilita
Vzdělávání a rozvoj	Pracovní prostředí
Individuální	Společné
<ul style="list-style-type: none"> • vzdělávání a rozvoj na pracovišti • řízení pracovního výkonu • vzdělávání a výcvik • rozvoj kariéry 	<ul style="list-style-type: none"> • základní hodnoty organizace • styl a kvalita vedení • uznání a úspěch • právo vyjádřit se • rovnováha mezi pracovním a osobním životem
Relační / vztahové (nehmotné)	

1.2.3 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou součástí celkového odměňování. Plynou od zaměstnavatele k zaměstnanci, není na ně právní nárok, ze strany zaměstnavatele jsou tedy nepovinné⁴⁶. Cílem zaměstnaneckých benefitů není ovlivňování motivace, protože nemají přímý vliv na výkon. Benefity napomáhají k udržení kvalitních zaměstnanců, ke zvýšení jejich loajality a působí i na jejich spokojenost⁴⁷.

⁴⁵ Vlastní zpracování dle: ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, s. 552. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁶ PELC, Vladimír, 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges. Praktik (Leges), s. 7. ISBN 978-80-87212-66-0.

⁴⁷ KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada), str. 164. ISBN 978-80-247-2497-3.

Tvorba systému zaměstnaneckých benefitů vychází ze strategie a cílů organizace a je ovlivňována ekonomickou situací. Zaměstnanecké výhody jsou formulací personální politiky uplatňovaná vůči zaměstnancům v oblasti odměňování⁴⁸. Organizace z ekonomického hlediska uspoří na mzdových nákladech díky daňovým zvýhodněním⁴⁹.

Zaměstnanecké benefity by měly splňovat čtyři cíle⁵⁰:

- konkurenceschopnost vůči ostatním firmám,
- nákladovou efektivitu,
- přizpůsobení jednotlivým potřebám a preferencím zaměstnanců v nejvyšší možné míře,
- soulad se zákony.

Nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity podle Pelce⁵¹:

- Příspěvky na stravování a nápoje (nejčastěji v podobě stravenek),
- příspěvky na rozvoj zaměstnanců (školení),
- příspěvky na soukromé životní pojištění,
- příspěvky na dopravu do zaměstnání,
- příspěvky při životním nebo pracovním jubileu,
- příspěvky na rekreaci, kulturu, sport,
- příspěvek na zdravotní péči a pomůcky,
- poskytnutí nealkoholických nápojů na pracovišti,
- větší rozsah dovolené nad zákonnou povinnost,
- podpora za nepříznivé životní situace (živelní pohroma),
- přechodné ubytování,

⁴⁸ KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada), str. 164. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁴⁹ PELC, Vladimír, 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges. Praktik (Leges), s. 16. ISBN 978-80-87212-66-0.

⁵⁰ MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU, 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, s. 641. ISBN 80-856-2329-3.

⁵¹ PELC, Vladimír, 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges. Praktik (Leges), s. 115-134. ISBN 978-80-87212-66-0.

- prodej zboží a služeb podniku za nižší cenu poskytnutí služebního automobilu i pro soukromé.

1.2.3.1 Popis vybraných benefitů

Příspěvek na stravování

K nejčastěji poskytovaným zaměstnaneckým benefitům v České republice patří příspěvky na stravování zaměstnanců, přičemž nejvíce je využíváno poskytování příspěvku formou stravenek. Nominální hodnota stravenek poskytovaná zaměstnavatelem svým zaměstnancům není nijak omezena a zároveň není stanovenou, za jakou hodnotu bude stravenka zaměstnancům poskytována. Zaměstnanci mohou poskytnuté stravenky použít nejen ke koupi jídla ve stravovacím zařízení, ale také ke koupi jídla v supermarketech či jiných prodejnách s potravinami⁵².

V §236 ZP se uvádí, že zaměstnavatel je povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování, přičemž tuto povinnost nemá vůči zaměstnancům vyslaným na pracovní cestu. Z výše uvedeného vyplývá, že zaměstnavatel nemá povinnost zaměstnancům stravování zajistit, ale pouze umožnit. Je tady na zaměstnavateli, zda se rozhodne poskytovat příspěvek na stravování⁵³.

Tentýž paragraf zákoníku práce dále uvádí, že „bylo-li dohodnuto v kolektivní smlouvě nebo stanoveno ve vnitřním předpisu, poskytuje se zaměstnancům stravování; zároveň mohou být dohodnuty nebo stanoveny další podmínky pro vznik práva na toto stravování a výše finančního příspěvku zaměstnavatele jakož i bližší vymezení okruhu zaměstnanců, kterým se stravování poskytuje, organizace stravování, způsob jeho provádění a financování zaměstnavatelem, nejsou-li tyto záležitosti upraveny pro určený okruh zaměstnavatelů zvláštním právním předpisem“⁵⁴.

⁵² MACHÁČEK, Ivan, 2019. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Daně (Wolters Kluwer ČR), s. 43. ISBN 978-80-7598-361-9.

⁵³ MACHÁČEK, Ivan, 2019. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Daně (Wolters Kluwer ČR), s. 43. ISBN 978-80-7598-361-9.

⁵⁴ MACHÁČEK, Ivan, 2019. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Daně (Wolters Kluwer ČR), s. 43. ISBN 978-80-7598-361-9.

Příspěvek na stravování poskytovaný zaměstnavatelem je na straně zaměstnance příjmem, který je dle § 3 odst. 2 ZDP předmětem daně z příjmu fyzických osob. Nepeněžní příjem je dle § 6 odst. 9 písm. b) od daně z příjmu osvobozen, jedná-li se o⁵⁵:

- stravování poskytované zaměstnavatelem zaměstnancům ke spotřebě na pracovišti
- nebo v rámci závodního stravování zajišťovaného prostřednictvím jiných subjektů.

Poskytuje-li zaměstnavatel svým zaměstnancům stravenky, zaměstnanec si obvykle platí 45 % z hodnoty stravenky. Na straně zaměstnance je nominální hodnota stravenky osvobozena od daně z příjmů fyzických osob i sociálního a zdravotního pojištění⁵⁶.

Na straně zaměstnavatele je náklad spojený s příspěvkem na stravování formou stravenek daňově uznatelný do výše 70 %, maximálně však 55 % hodnoty stravenky⁵⁷.

Od roku 2021 mohou zaměstnavatelé přispívat na stravování pomocí peněžního příspěvku formou stravenkového paušálu. Pro splnění podmínky daňové uznatelnosti v případě peněžního příspěvku na stravování nesmí výše tohoto příspěvku překročit horní hranici stravného, která činí 70 %. V roce 2022 je horní hranice stravného za jednu směnu nastavena na 118 Kč dle vyhlášky č. 511/2021 Sb., o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad⁵⁸.

Příspěvek na dopravu

Zaměstnavatelé mohou buď formou nepeněžního plnění bezplatně svým zaměstnancům zajistit dopravu do a ze zaměstnání nebo formou peněžního plnění hradit zaměstnancům

⁵⁵ MACHÁČEK, Ivan, 2019. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Daně (Wolters Kluwer ČR), s. 44. ISBN 978-80-7598-361-9.

⁵⁶ Stravenkový paušál nebo stravenky, © 2000–2022. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kalkulacka/stravenky-porovnani-2021/>

⁵⁷ MACHÁČEK, Ivan, 2019. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Daně (Wolters Kluwer ČR), s. 46. ISBN 978-80-7598-361-9.

⁵⁸ Jak funguje stravenkový paušál. *Rexter* [online]. [cit. 2022-03-21].

Dostupné z: https://www.rexter.cz/rubriky/finance/jak-funguje-stravenkovy-pausal-a-kdy-se-vyplati-kalkulacka_922.html

dopravu do a ze zaměstnání veřejnými dopravními prostředky nebo vlastním osobním automobilem⁵⁹.

Na straně zaměstnance jsou podle § 6 odst. 9 písm. e) ZDP od daně osvobozeny příspěvky ve formě bezplatných nebo zlevněných jízdenek, pokud zaměstnavatel provozuje veřejnou dopravu osob⁶⁰.

V případě, kdy zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům dopravu do a ze zaměstnání bezplatně, jedná se na straně zaměstnance o nepeněžní příjem ve výši ceny obvyklé, kterou by zaplatil při použití veřejné dopravy. V měsíci, kdy zaměstnavatel poskytl zaměstnanci bezplatnou dopravu do a ze zaměstnání, bude cena obvyklá připočtena ke zdanitelné mzdě. U zaměstnance tento nepeněžní příjem vstupuje do vyměřovacího základu daně z příjmu ze závislé činnosti a zároveň do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění⁶¹.

Pokud zaměstnanec používá k dopravě do a ze zaměstnání soukromé motorové vozidlo, zaměstnavatel hradí zaměstnanci výdaje za spotřebované pohonné hmoty na základě předložených paragonů o nákupu pohonných hmot. Na straně zaměstnance je tento peněžní příjem předmětem zdanění, proplacená částka bude připočtena ke mzdě zaměstnance a bude součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění⁶².

Zaměstnavatel může využít § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP a uplatnit si jak úhradu dopravy zaměstnance do a ze zaměstnání osobním (soukromým, služebním) motorovým vozidlem, tak proplácené jízdní veřejnou dopravou jako daňově uznatelný výdaj. Daňovým výdajem jsou také výdaje spojené se zajištěním dopravy zaměstnanců do a ze zaměstnání poskytované zaměstnavatelem. Podmínkou daňové uznatelnosti je, že poskytování peněžního či nepeněžního příspěvku zaměstnancům na dopravu do a ze

⁵⁹ MACHÁČEK, Ivan, 2021. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Daně (Wolters Kluwer ČR), s. 153. ISBN 978-80-7676-193-3.

⁶⁰ MACHÁČEK, Ivan, 2021. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Daně (Wolters Kluwer ČR), s. 153. ISBN 978-80-7676-193-3.

⁶¹ MACHÁČEK, Ivan, 2019. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Daně (Wolters Kluwer ČR), s. 143. ISBN 978-80-7598-361-9.

⁶² MACHÁČEK, Ivan, 2019. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Daně (Wolters Kluwer ČR), s. 144. ISBN 978-80-7598-361-9.

zaměstnání musí být dohodnuto v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu zaměstnavatele, v pracovní nebo jiné smlouvě⁶³.

Odměna při pracovních a životních jubileích

Zaměstnavatel může dle zákoníku práce zaměstnanci poskytnout odměnu při životním nebo pracovním jubileu a při prvním skončení pracovního poměru po přiznání invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně nebo po nabytí nároku na starobní důchod. Z výše uvedeného vyplývá, že zaměstnavatel nemá povinnost poskytovat zmíněné odměny svým zaměstnancům⁶⁴.

Zaměstnavatel si může náklady na výplatu odměn při pracovním nebo životním jubileu zahrnout do daňových výdajů, jestliže právo zaměstnanců na jejich poskytnutí vyplývá z kolektivní smlouvy, interního předpisu nebo pracovní či jiné smlouvy, přičemž toto ustanovení vyplývá z e § 24 odst. 2 písm. j) bod 5, ZDP. Na straně zaměstnance jsou tyto odměny zdanitelným příjmem a odvádí se z nich pojistné⁶⁵.

Sick days

Sick days jsou dny volna nad rámec minimální doby dovolené stanovené zákoníkem práce. Obvykle zaměstnavatel poskytuje 3 až 5 dní volna navíc. Zaměstnanci mohou během sick days zůstat doma, resp. nepříjít do zaměstnání, přičemž tento stav nemusí být podložen vyjádřením lékaře nebo vystavením potvrzení o pracovní neschopnosti⁶⁶.

Sick days jsou vhodné zotavení se z klasických viróz, střevních chřipek a dalších zdravotních obtíží, které lze léčit v řádu několika málo dní a není nutností návštěva lékaře. Pro zaměstnavatele vzniká zavedením sick days dodatečný náklad, nicméně tato skutečnost je kompenzována tím, že zaměstnanci po návštěvě lékaře a následném čerpání nemocenské dovolené zůstávají mimo zaměstnání déle. Zároveň zaměstnanci často chodí do zaměstnání i když mají příznaky onemocnění, čímž je způsobeno snížení jejich produktivity a nastává riziko nákazy dalších zaměstnanců. Často se totiž obávají redukováného platu v případě nemocenské a raději čerpají dovolenou. Sick days tedy

⁶³ MACHÁČEK, Ivan, 2019. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Daně (Wolters Kluwer ČR), s. 144. ISBN 978-80-7598-361-9.

⁶⁴ § 224 zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce

⁶⁵ § 24 zákon č. 586/1992 Sb., Zákon o daních z příjmů

⁶⁶ MACHÁČEK, Ivan, 2021. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Daně (Wolters Kluwer ČR), s. 141. ISBN 978-80-7676-193-3.

zabrání, aby zaměstnanci navštěvovali zaměstnání v případě příznaků onemocnění a nemusí čerpat dovolenou, která je určena k odpočinku. Zaměstnanci během čerpání sick days většinou dostanou plnou výši platu jako za dny, které klasicky odpracují. V případě zaměstnavatelů, kteří plat redukuje, většinou poskytují svým zaměstnancům 60 % průměrného výdělku⁶⁷.

Institut sick days není v zákoníku práce ani souvisejících předpisech nikterak upraven. Je tedy na zaměstnavateli, zda tento benefit zavede a za jakých podmínek. Podmínky by měly být nastaveny tak, aby benefit plnil svůj účel a nedocházelo k jeho zneužívání. Tyto podmínky mohou být definovány v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu nebo individuální smlouvě⁶⁸.

1.2.4 Vliv vnitřního a vnějšího prostředí

Podmínky vnitřního a vnějšího prostředí organizace mohou mít vliv na strategii a politiku odměňování, přičemž politiku odměňování nelze vytvářet a provádět nezávisle na těchto souvislostech a podmínkách⁶⁹.

V rámci vnitřního prostředí má vliv na politiku a praxi odměňování charakteristika organizace, zejména z hlediska jejího účelu, výrobků a služeb a procesů. Konkrétně se jedná o následující body⁷⁰:

- Podniková kultura – podnikovou kulturu tvoří sdílené hodnoty organizace, normy, postoje a domněnky, které mají vliv na jednání lidí a způsob děláních věcí.
- Podnikání organizace – druh podnikání organizace formuje její charakter, základní hodnoty a má vliv na typ lidí, které bude organizace zaměstnávat.
- Technika a technologie – má vliv na organizaci práce a na to, jak bude práce řízena a vykonávána.
- Lidé – typ zaměstnaných lidí má vliv na přístup k odměňování.

⁶⁷ Poskytování tzv. sick days v praxi, © 2014. ŠTAINC [online]. [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <http://stainc.cz/sick-days.html>

⁶⁸ MACHÁČEK, Ivan, 2021. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Daně (Wolters Kluwer ČR), s. 141. ISBN 978-80-7676-193-3.

⁶⁹ ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada), s. 33. ISBN 978-80-247-2890-2.

⁷⁰ ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada), s. 33,34,36. ISBN 978-80-247-2890-2.

- Podniková strategie – spojení podnikové strategie a systému odměňování přispívá k naplňování poslání a účelu organizace.
- Hledisko pracovníků – aby byl systém odměňování správně nastaven, musí se brát v potaz názory, potřeby a postoje jednotlivých pracovníků.

V rámci vnějšího prostředí mají vliv na politiku a praxi odměňování následující body⁷¹:

- Trendy v zaměstnávání lidí – strategie odměňování je ovlivňována mírou nezaměstnanosti a nedostatkem kvalifikovaných pracovníků.
- Trendy v populačním vývoji – na strategie odměňování mají vliv demografické změny, zejména snížení porodnosti a zvýšení věku dožití.
- Tržní mzdové sazby – organizace musí sledovat úrovně a pohyby tržních nebo běžných sazeb, aby jejich peněžní odměna byla konkurenceschopná.

1.3 Spokojenost

Spokojenost lze definovat jako míru vyrovnání se s životními okolnostmi. Spokojenost člověka je subjektivní a individuální, protože zahrnuje jejich postavení a prestiž ve společnosti, životní úroveň, úspěchy v osobním i pracovním životě, což se u jednotlivců liší. Pracovní spokojenost je součástí životní spokojenosti⁷².

Pracovní spokojenost je důležitým prvkem řízení organizace a souvisí s pracovní motivací, výkonností pracovníků a jejich postojem vůči organizace. Člověk s vysokou pracovní spokojeností má kladný postoj ke své práci. Avšak existuje rozdíl mezi pracovní spokojeností a postojem, kdy spokojenost je více proměnlivá než zakotvený pracovní postoj. Postoj vůči organizaci, spolupracovníkům, nadřízeným a své práci motivuje a vytváří pracovní spokojenost, nebo naopak demotivuje a vyvolává negativní jevy (odbývání práce, odchod z organizace). Vzniká pracovní spokojenost či nespokojenost, která je subjektivní reakcí člověka na vnímání a prožívání jeho pracovního působení, je

⁷¹ ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada), s. 37. ISBN 978-80-247-2890-2.

⁷² KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada), s. 34,35. ISBN 978-80-247-2497-3.

výsledkem hodnocení okolností práce, je ovlivněna jeho charakteristikami a preferencemi a je součástí utváření jeho pracovních postojů⁷³.

1.3.1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Spokojenost s prací je ovlivňována vnitřními i vnějšími motivačními faktory, vztahy na pracovišti a mírou v jaké jsou pracovníci ve své práci úspěšní či neúspěšní⁷⁴.

Faktory pozitivně působící na pracovní spokojenost⁷⁵:

- Průhledná organizační a personální politika,
- jasně a přiměřeně určené cíle vlastní práce,
- možnost vlastní kontroly nad svojí prací,
- příležitost k využití vlastních schopností a zkušeností při práci,
- ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině,
- optimální spolupráce a mezilidské vztahy,
- bezpečnost vykonávané práce atd.,
- faktory negativně působící na pracovní spokojenost,
- převaha nepředvídatelných vlivů na práci,
- časový stres,
- pracovní zátěž,
- nereálné pracovní nároky,
- sociální „nepohoda“ na pracovišti,
- nedostatek času na osobní a rodinný život,
- psychosomatické důsledky práce.

⁷³ KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada), s. 34,35. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁷⁴ ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, s. 228. ISBN 978-80-247-1407-3

⁷⁵ KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada), s. 36. ISBN 978-80-247-2497-3.

1.3.2 Zkoumání spokojenosti

Dle Armstronga lze spokojenost s prací měřit pomocí anket, jejich realizaci lze provést čtyřmi metodami⁷⁶:

1. Použití strukturovaných dotazníků.

Ty mohou být rozdány všem pracovníkům nebo jen vybranému vzorku. Dotazníky mohou být standardizované nebo vytvořeny speciálně pro danou organizaci. Standardizované dotazníky mají tu výhodu, že byly vyzkoušeny a jsou k dispozici normy, dle kterých lze porovnat výsledky. K takovému dotazníku je možné přidat i otázky, které jsou důležité pro danou organizaci.

2. Použití rozhovorů.

Rozhovory mohou obsahovat otevřené otázky, kdy se problematika řeší do hloubky a je možné volně diskutovat o širokém okruhu záležitostí. V případě polostrukturovaného rozhovoru se tazatel opírá o seznam bodů, jichž se má rozhovor týkat. Přednost se dává individuálním rozhovorům, protože odhalí skutečné názory, zároveň jsou však velmi časově náročné a není snadné je analyzovat.

3. Kombinace dotazníku a rozhovoru.

Ideální kombinace, která zahrnuje kvantitativní údaje z dotazníku a kvalitativní údaje z rozhovorů. Doporučuje se, aby dotazníky byly doprovázeny rozhovory jdoucími do hloubky.

4. Využití diskusních skupin.

Diskusní skupina zaměřená na určité záležitosti je reprezentativním vzorkem pracovníků, přičemž podstatnými rysy takové skupiny jsou strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost.

⁷⁶ ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, s. 229,230. ISBN 978-80-247-1407-3.

1.3.3 Mzdová politika, mzdový systém

1.3.3.1 Mzdová politika

Každá organizace si musí stanovit cíle mzdové politiky, patří sem⁷⁷:

- Získání a stabilizace zaměstnanců
- Stimulování k pracovnímu výkonu
- Prosazování odůvodněné diferenciaci mezd uvnitř organizace
- Zajištění konkurenceschopné relace mezd v porovnání s konkurenty na trhu práce

Diferenciaci mezd je rozdíl ve mzdách, který vyplývá z rozdílů mezi pracovními činnostmi, rozdílných výsledků práce zaměstnance či pracovních skupin a jejich rozdílných přínosů k hospodářskému výsledku organizace. Míra diferenciaci udává informaci o stimulační účinnosti mzdy, protože v případě, že mzdy dosahují nižší než praxí ověřenou úroveň, mzda přestává plnit svou funkci a pracovníci nejsou ochotni například převzít větší zodpovědnost, rozšiřovat a zvyšovat svou kvalifikaci. Rozdíly ve mzdách se se hodnotí na základě vnitřních údajů organizace – druh práce, kategorie zaměstnanců, ale také ve srovnání se mzdovými relacemi konkurence. Zaměstnavatel má pravidelně provádět průzkumy o mzdách a dle získaných poznatků provádět opatření⁷⁸.

Výše mzdy závisí také na tržních faktorech – poptávka po práci ze strany podniků a její nabídkou ze strany jednotlivých osob. V případě změny ze strany poptávky po práci nebo nabídky práce může docházet ke změnám v relacích základních mezd jednotlivých profesních kategorií⁷⁹.

Pro firmy může být výhodné vyplácení vyšších mezd, než je úroveň tržní mzdy. A to z důvodu vztahu mezi mzdami a fluktuací pracovníků. Pokud bude firma vyplácet vyšší mzdy a omezí sklon k fluktuaci pracovníků nebude to tak nákladné jako kdyby došlo

⁷⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie, s. 307. ISBN 978-80-7400-347-9.

⁷⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie, s. 307. ISBN 978-80-7400-347-9.

⁷⁹ URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých, s. 126. ISBN 978-80-7357-925-8.

k fluktuaci samotné. Dalším důvodem vyšších mezd je povzbuzování pracovníků k vyšším výkonům⁸⁰.

Pokud pracovníci získávají naopak mzdu vyšší, než je tržní úroveň, mají větší motivaci si svou práci udržet a na tomto základě lépe plní své pracovní povinnosti. Vyšší mzda, než tržní umožňuje firmám získávat kvalitnější pracovníky a vybírat z většího počtu uchazečů, neboť nabídka práce je vyšší než poptávka po ní⁸¹.

Kromě strategických a tržních faktorů jsou mzdy ovlivňovány také pracovněprávními omezeními. Proto je nutné ze strany zaměstnavatelů dodržovat následující zásady⁸²:

Za stejnou práci nebo práci, která má stejnou hodnotu, náleží zaměstnanci i stejná mzda, přičemž stejnou prací se podle Urbana rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti konaná ve stejných nebo srovnatelných podmínkách, při stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách, při stejných pracovních schopnostech a pracovní způsobilosti zaměstnance a při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce.

Individuální mzda nesmí klesnout pod hodnotu minimálních mzdových tarifů vyhlášených nařízením vlády.

Účinnost mzdy je ovlivněna působením organizační kultury a podmínky vyplývajícími z cílů organizace. Je důležité vymezit zásady pro tvorbu a čerpání mzdových prostředků, posílit pravomoci vedoucího pracovníka za stanovené individuální mzdy, zejména pohyblivé složky mzdy, a to v rámci pravidel, která jsou dovozena z filozofie a strategie odměňování organizace. V prostředí, které prochází často změnami se nedoporučuje při regulaci odměňování vycházet z podrobných a předem zpracovaných postupů⁸³.

⁸⁰ URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých, s. 126. ISBN 978-80-7357-925-8.

⁸¹ URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých, s. 127. ISBN 978-80-7357-925-8.

⁸² URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých, s. 127. ISBN 978-80-7357-925-8.

⁸³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie, s. 308. ISBN 978-80-7400-347-9.

1.3.3.2 Mzdový systém

Česká pracovní právo ustanovuje, že zaměstnanci náleží za vykonanou práci mzda. Mzdou se rozumí peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda), kterou poskytuje zaměstnanci za práci zaměstnavatel. Mzda má být rozlišena podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků⁸⁴. Mzda se sjednává několika způsoby, a to buď ve smlouvě, nebo ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem anebo určuje mzdovým výměrem⁸⁵. Smlouva může být kolektivní, pracovní, nebo jiná. Mzda nesmí klesnout pod minimální mzdu, která je nejnižší přípustnou výší odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu⁸⁶.

K naplnění cílů mzdové politiky a v zájmu respektování práva musí být mzdový systém vytvořen tak, aby byl⁸⁷:

- transparentní, srozumitelný, jednoduchý,
- spravedlivý, tj. byly co nejobjektivněji určeny rozdíly ve mzdách jak na vnitřním trhu práce, tak ve vztahu k vnějšímu trhu,
- efektivní, tedy aby produktivita práce rostla rychleji, než růst mezd způsobí stanovení mzdy účinně stimulovaly k práci.

Mzdový systém systematicky odměňuje tyto faktory⁸⁸:

- hodnotu práce, která odráží složitost, odpovědnost a namáhavost práce,
- mimořádné pracovní podmínky
- pracovní výkon a pracovní jednání,
- cenu práce.

⁸⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie, s. 308. ISBN 978-80-7400-347-9.

⁸⁵ § 113 zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce

⁸⁶ § 111 zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce

⁸⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie, s. 309. ISBN 978-80-7400-347-9.

⁸⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie, s. 309. ISBN 978-80-7400-347-9.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Druhá část diplomové práce se zabývá analýzou sledované společnosti a jejího současného systému odměňování. Analýza je provedena na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti za účelem zjištění jejich spokojenosti a preferencí v oblasti odměňování. Dotazníkové šetření je doplněno polostrukturovaným rozhovorem s pracovníkem dané společnosti.

2.1 Představení společnosti

Tato diplomová práce se zabývá společností XYZ, která sídlí v Hodoníně. Jedná se o chemickou a mikrobiologickou laboratoř, která je akreditovaná Českým institutem pro akreditaci, o.p.s., má zavedený systém správné laboratorní praxe, nabízí fyzickým a právníkům osobám uvádějícím na trh biocidní přípravky testování deklarované účinnosti přípravků za použití evropských norem, které stanovují metody zkoušení a minimální požadavky na dezinfekční účinnost chemických dezinfekčních přípravků a antiseptik.

Laboratoř vznikla v roce 1996, kdy zaměstnávala pouhé dva pracovníky a postupem let se rozrůstala, v roce 2013 byla postavena nová budova a v současné době zaměstnává 14 pracovníků.

2.2 Analýza současného systému odměňování

Tato podkapitola je věnována analýze současného systému odměňování sledované společnosti. Jsou zde popsány peněžní odměny, zaměstnanecké výhody a pracovní prostředí.

2.2.1 Peněžní odměny

Mzda

Zaměstnanci mají časovou mzdu určenou na základě sjednané hodinové sazby a odpracovaných hodin.

Příplatek za práci přesčas

Pokud zaměstnanci odpracují hodiny nad rámec stanovené pracovní doby, mají nárok na příspěvek za práci přesčas. Výše toho příspěvku činí 25 % průměrného hodinového výdělku zaměstnance.

2.2.2 Zaměstnanecké výhody

Dovolená

Společnost poskytuje svým zaměstnancům 5 dnů, celkem tedy 25 dnů dovolené navíc oproti standardní dovolené, která trvá 20 dní.

Sleva na služby

Zaměstnanci mají možnost využít slevy na služby organizace. Výše slevy se odvíjí od charakteru nabízené služby.

2.2.3 Pracovní prostředí

Základní hodnoty organizace

Mezi hodnoty společnosti patří poskytování kvalitních služeb s ohledem na spokojenost zákazníků a plnění zakázek včas a dané kvalitě. Vizí společnosti je udržování dlouhodobých vztahů se zákazníky a rozvoj b oblasti poskytovaných služeb.

Styl vedení a právo pracovníků se vyjádřit

Styl vedení je demokratický. Hlavní rozhodovací moc má jednatel společnosti, dále vedoucí laboratoře, ale i ostatní zaměstnanci mají právo se vyjadřovat a na úkolech pracují všichni se stejnou vahou názoru.

Pracovní vybavení

Zaměstnanci vykonávají svoji práci v nově postavené budově, pracovní prostředí je čisté a moderní.

Zaměstnanci pracující v laboratoři dostávají pracovní oblečení, které se skládá z bílé košile a bílých kalhot. Mezi ochranné prostředky, které společnost svým zaměstnancům zajišťuje patří například respirátory, ochranné brýle, obličejové štíty.

2.3 Analýza vnitřního prostředí

V této podkapitole je analyzováno vnitřní prostředí společnosti, které má vliv na systém odměňování. Je zde popsán předmět podnikání, zákazníci a služby a organizační struktura společnosti. Dále je popsána ekonomická situace zaměstnavatele, která má značný vliv na tvorbu systému odměňování.

2.3.1 Předmět podnikání

Předmětem podnikání je⁸⁹:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona provozování
- NZZ (nestátního zdravotnického zařízení) - laboratoře lékařské genetiky a lékařské mikrobiologie

2.3.2 Zákazníci a služby

Zákazníky společnosti jsou firmy, živnostníci, malí podnikatelé z 25 zemí celého světa, zejména se jedná o provozovatele bazénů a lázní, výrobce potravin, zdravotnických prostředků a dezinfekcí, ale i lékárny, nemocnice, lékařské ordinace a nehtová studia.

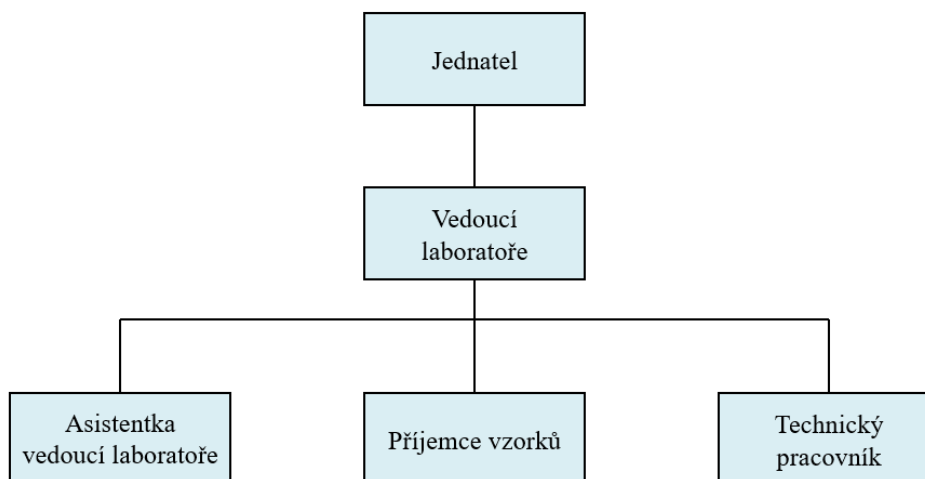
Společnost nabízí služby ve čtyřech hlavních odvětvích, a to:

- Testování dezinfekcí,
- kosmetika,
 - posouzení bezpečnosti kosmetických přípravků,
 - laboratorní testování kosmetických přípravků,
- rozbor vody,
- rozbor potravin,
- testování zdravotnických prostředků,
- kontrola sterilizátorů,
- jiné testy.

⁸⁹ Výpis z obchodního rejstříku, © 2022. *Justice.cz: Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz>

2.3.3 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je liniiová, kde jsou jasně dány vztahy mezi podřízeností a nadřízeností, což urychluje komunikaci a zlepšuje její efektivnost. Následující obrázek č. 2 znázorňuje organizační strukturu společnosti.



Obrázek č. 2: Organizační struktura⁹⁰

Společnost v současné době zaměstnává 14 zaměstnanců, přičemž 11 zaměstnanců je na pozici technického pracovníka a po jednom zaměstnanci na pozici příjemce vzorků, vedoucí laboratoře a asistentka vedoucí laboratoře. Vedení společnosti tvoří dva jednatelé.

Popis pracovních pozic

Jednatel společnosti

Jednatelé zastupují společnost vlastním jménem, uzavírají smlouvy, svolávají schůze Valné hromady, sestavují rozpočty a budují firemní politiku a strategii za účelem dosažení stanovených cílů. Dále jeden z jednatelů má na starost činnosti spojené s administrativou. Jednatelé delegují ostatní úkoly vedoucí laboratoře.

Vedoucí laboratoře

Vedoucí laboratoře má dohled nad chodem laboratoře a odpovědnost za správné provádění úkonů spojených s činností laboratoře. Dále zpracovává dokumenty,

⁹⁰ Vlastní zpracování.

vyhodnocuje výsledky a zpracovává dokumenty, které jsou výstupy laboratorních úkonů. Tyto dokumenty následně předává zákazníkům a případně s nimi konzultuje výsledky. Vedoucí laboratoře předává úkoly své asistentce a technickým pracovníkům.

Asistentka vedoucí laboratoře

Asistentka pomáhá s příjmem a evidencí vzorků. Dále plní úkoly a pomáhá s prací vedoucí laboratoře. Pokud vedoucí není v práci přítomna, asistentka ji zastupuje.

Vzhledem k tomu, že účetnictví společnosti zajišťuje externí firma, asistentka osobně nosí doklady do dané firmy, jelikož se nachází ve stejném městě, jako sídlí sledovaná společnost. Asistentka případně konzultuje nesrovnalosti týkající se administrativy a účetních dokladů.

Příjemce vzorků

Příjemce vzorků eviduje vzorky přijaté od zákazníků a připravuje je k následné analýze a kontrole.

Technický pracovník

Technický pracovník provádí analýzu a kontrolu vzorků, eviduje data získaná z chemického a mikrobiologického měření a podílí se na tvorbě protokolů a certifikací, které souvisí s prováděnou činností laboratoře. Dále informuje vedoucí laboratoře v případě výskytu škodlivých látek v testovaných vzorcích.

2.3.4 Ekonomická situace společnosti

Následující podkapitola se zabývá analýzou ekonomické situace zaměstnavatele, která je vypracována za pomoci dat z účetních výkazů jako je rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Analýza ekonomické situace je provedena za účelem zjištění finanční situace zaměstnavatele, aby mohlo dojít k efektivní optimalizaci systému odměňování, tedy takové optimalizaci, která je pro společnost finančně přijatelná.

Index IN05

K zhodnocení ekonomické situace společnosti je využit bankrotní model, konkrétně index IN05. K výpočtu indexu IN05 je zapotřebí vypočítat následující ukazatele⁹¹:

- A = aktiva / cizí kapitál
- B = EBIT / nákladové úroky
- C = EBIT / celková aktiva
- D = tržby / celková aktiva
- E = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Pokud výsledek indexu dosahuje vyšších hodnot než 1,6, znamená to, že společnost tvoří hodnotu. V případě výsledné hodnoty indexu nižší než 0,9 společnost hodnotu netvoří. Hodnoty nacházející se mezi 0,9 a 1,6 znamenají, že společnost se nachází v tzv. šedé zóně nevyhraněných výsledků⁹².

V tabulce č. 4 jsou vypočítány jednotlivé ukazatele a samotný index za roky 2017 až 2020. Index je vypočítán jako součet jednotlivých ukazatelů, přičemž každý ukazatel je vynásoben daným koeficientem.

Tabulka č. 4: INDEX IN05⁹³

Ukazatel	2017	2018	2019	2020	Koeficient
A	2,04	2,84	3,08	3,79	0,13
B	14,08	6,10	6,52	57,04	0,04
C	0,24	0,07	0,06	0,30	3,97
D	0,87	0,78	0,83	1,01	0,21
E	3,22	3,51	3,31	4,10	0,09
Výsledný index	2,22	1,36	1,34	4,50	-

⁹¹ Bankrotní modely, © 2000–2022. *FinAnalysis* [online]. [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>

⁹² Bankrotní modely, © 2000–2022. *FinAnalysis* [online]. [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>

⁹³ Vlastní zpracování dle účetních výkazů.

Pokud index vykazuje hodnotu menší než 0,9, znamená to, že společnost netvoří hodnotu a je zde riziko bankrotu. Vypočtené hodnoty indexu v případě sledované společnosti jsou vyšší než 0,9, společnost by se tedy neměla potýkat s vážnými finančními problémy. V letech 2018 a 2019 vykazuje index hodnoty vyšší než 0,9, ale zároveň menší než 1,6 což znamená, že se společnost nacházela v daných letech v tzv. šedé zóně nevyhraněných výsledků. Tento výsledek je způsoben nižším výsledkem hospodaření a podílem nákladových úroků na výsledku hospodaření. V letech 2017 a 2020 jsou hodnoty indexu vyšší než 1,6, což znamená, že společnost tvoří hodnotu a s vysokou pravděpodobností nebankrotuje.

Celková zadluženost

Celková zadluženost je vypočítána jako podíl cizí zdrojů a celkových aktiv, výsledek je vynásoben 100, aby vyšly hodnoty v procentech. Výpočet ukazatele celkové zadluženosti je zobrazen v následující tabulce č. 5.

Tabulka č. 5: Celková zadluženost⁹⁴

V tisících Kč	2017	2018	2019	2020
Cizí zdroje	8 982	5 560	4 770	5 022
Aktiva celkem	18 365	15 812	14 678	19 029
Celková zadluženost	49 %	35 %	33 %	26 %

Je zřejmé, že společnost dosáhla nejvyšší zadluženosti v roce 2017. V následujících letech zadluženost klesala, společnost se soustředila na splácení úvěrů nepořizovala nové investice, resp. pořizovala, ale k jejich pořízení využíval vlastní zdroje. Společnost vykazuje nízké hodnoty celkové zadluženosti, ve všech letech dosáhla hodnot pod 50 %, v roce 2020 pouhých 26 %. Pokud by společnost žádala o úvěr, nehrozí riziko ze strany věřitelů a úvěr by bez problémů získala. Nízké hodnoty ukazatele celkové zadluženosti znamenají, že společnost financuje majetek převážně vlastními zdroji.

⁹⁴ Vlastní zpracování dle účetních výkazů.

Rentabilita celkových aktiv

Rentabilita celkových je vypočítána jako podíl výsledku hospodaření před zdaněním a celkových aktiv. Výsledek je vynásoben 100. Jednotlivé hodnoty získané z účetních výkazů společnosti sloužící pro výpočet ukazatele rentability jsou zobrazeny v následující tabulce č. 6.

Tabulka č. 6: Rentabilita celkových aktiv⁹⁵

V tisících Kč	2017	2018	2019	2020
EBIT	4 462	1 128	821	5 761
Celková aktiva	18 365	15 812	14 678	19 029
ROA	24 %	7 %	6 %	30 %

Hodnoty ukazatele jsou v letech 2018 a 2019 nižší oproti roku 2017 a 2020, kdy jsou hodnoty ukazatele vysoké. Vyšší hodnoty značí příznivou finanční situaci společnosti a její nezávislost na financování z cizích zdrojů.

Rentabilita vloženého kapitálu

Rentabilita vloženého kapitálu je vypočítána jako podíl výsledku hospodaření po zdanění a celkového kapitálu. Výsledek je vynásoben 100. Jednotlivé hodnoty pro výpočet ukazatele rentability jsou zobrazeny v následující tabulce č. 7.

Tabulka č. 7: Rentabilita vloženého kapitálu⁹⁶

V tisících Kč	2017	2018	2019	2020
EAT	3 609	907	643	4 674
Celkový kapitál	18 365	15 812	14 678	19 029
ROI	20 %	6 %	4 %	25 %

Obecně by se rentabilita vloženého kapitálu měla pohybovat mezi 12 % a 15 %. Lze tedy vyvodit, že v roce 2018 a 2019 vykazoval podnik nízkou rentabilitu celkového vloženého kapitálu, a to 6 % a 4 %. Naopak v letech 2017 a 2020 vykazoval ukazatel ROE vyšších

⁹⁵ Vlastní zpracování dle účetních výkazů.

⁹⁶ Vlastní zpracování dle účetních výkazů.

než doporučených hodnot, což značí příznivou finanční situaci společnosti a návratnost investic.

Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu je vypočítána jako podíl výsledku hospodaření po zdanění a vlastního kapitálu. Výsledek je vynásoben 100. Jednotlivé hodnoty pro výpočet ukazatele rentability jsou zobrazeny v následující tabulce č. 8.

Tabulka č. 8: Rentabilita vlastního kapitálu⁹⁷

V tisících Kč	2017	2018	2019	2020
EAT	3 609	907	643	4 674
Vlastní kapitál	8 931	9 838	9 581	13 655
ROE	40 %	9 %	7 %	34 %

Společnost dosáhla nejvyšší rentability v roce 2017, kdy se 1 Kč vloženého kapitálu zhodnotila o 40 %, což značí dobré hospodaření s vloženými prostředky. Nízké hodnoty vykazovala společnost opět v letech 2018 a 2019 z důvodu nízkého hospodářského výsledku.

Analýza osobních nákladů

Následující tabulka č. 9 zobrazuje náklady vynaložené na zaměstnance a jejich podíl na celkových nákladech.

Tabulka č. 9: Náklady na zaměstnance⁹⁸

Údaje v celých tis. Kč	2017	2018	2019	2020
Náklady celkem	12 349	11 413	11 484	14 211
Mzdové náklady	5 150	5 029	5 037	6 043
Náklady na soc. a zdrav. pojištění	1 760	1 717	1 697	1 648
Ostatní náklady	1	0	0	30
Osobní náklady	6 910	6 746	6 734	7 721
% podíl na celkových nákladech	56 %	59 %	59 %	54 %

⁹⁷ Vlastní zpracování dle účetních výkazů.

⁹⁸ Vlastní zpracování dle účetních výkazů.

Z výpočtu v tabulce č. 9 vyplynulo, že více než polovinu celkových nákladů tvoří právě náklady na zaměstnance. V letech 2018 a 2019 byly osobní náklady v porovnání s ostatními roky nejnižší, ale v důsledku nízké hodnoty celkových nákladů tvořily osobní náklady necelých 60 %, což je nejvíce ze všech sledovaných období. V roce 2020 vzrostly mzdové náklady, ale zároveň i celkové, proto je podíl osobních nákladů na nákladech celkových v tomto roce nejnižší, a to 54 %. Tyto výsledky jsou způsobeny faktem, že společnost nabízí zaměstnancům vysoké mzdy namísto poskytování zaměstnaneckých benefitů a také nízkými celkovými náklady, vyjma osobních nákladů.

2.4 Analýza vnějšího prostředí

V této podkapitole je provedena analýza vnějšího prostředí, které může ovlivňovat systém odměňování. Analýze je podroben populační vývoj, zaměstnanost v České republice a tržní mzdové sazby. Dále je zde popsán meziroční vývoj inflace a nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity.

Trendy v populačním vývoji

V rámci odměňování a lidských zdrojů se budou muset mnohé firmy vyrovnat s demografickými změnami obyvatelstva, a to v důsledku nízké porodnosti a delšího věku dožití obyvatelstva doprovázeného předčasným odchodem do důchodu díky příznivým podmínkám důchodových zákonů.

Analýza počtu obyvatel je provedena v rámci Jihomoravského kraje a okresu Hodonín, protože sledovaná společnost sídlí právě v Hodoníně. V tabulce č. 10, jsou uvedeny počty obyvatel v letech 2018 až 2021.

Tabulka č. 10: Počet obyvatel dle území⁹⁹

Rok	2018	2019	2020	2021
Česká republika	10 649 800	10 693 939	10 701 777	10 515 669
Jihomoravský kraj	1 187 667	1 191 989	1 195 327	1 184 345
Okres Hodonín	154 160	153 943	153 607	151 075

⁹⁹Vlastní zpracování dle: Počet a pohyb obyvatel, © 2022. Český statistický úřad: Veřejná databáze [online]. [cit. 2022-04-04].

Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jspx?_af=statistiky#katalog=33155

Z tabulky č. 10, na předchozí straně, je patrné, že počet obyvatel v České republice a Jihomoravském kraji meziročně rostl, výjimkou je však rok 2021, kdy obyvatel výrazně ubylo. Příčinou může být pandemie COVID-19. Naopak je tomu v případě okresu Hodonín, kdy počet obyvatel meziročně klesal.

Složení obyvatelstva dle věku

V následující tabulce je zobrazeno složení obyvatelstva v Jihomoravském kraji dle věku k 31.12. daného roku. V tabulce se odráží změny v demografickém vývoji, konkrétně ve stárnutí obyvatelstva. Počet osob spadajících do kategorie 0-14 let a 65 let a více rostl. Naopak počet osob v produktivním věku meziročně klesal.

Tabulka č. 11: Složení obyvatelstva dle věku¹⁰⁰

Rok	2017	2018	2019	2020
0-14 let	185 660	189 153	191 600	193 420
15-64 let	768 319	764 698	761 769	760 010
65 let a více	229 228	233 816	238 620	241 897
Průměrný věk	42,3	42,4	42,5	42,6

Trendy v zaměstnávání lidí

Následující tabulka č. 12 zobrazuje počet ekonomicky aktivního obyvatelstva, tedy osob ve věku 15 let a více, v Jihomoravském kraji. Tyto osoby jsou rozděleny do kategorií zaměstnaných, nezaměstnaných a ekonomicky neaktivních. Z hodnot v tabulce vyplývá, že počet ekonomicky aktivního obyvatelstva meziročně ubývá. Naopak ekonomicky neaktivního obyvatelstva meziročně přibývalo, vyjma roku 2021, kdy byl zaznamenán pokles. Počet zaměstnaných osob se ve sledovaných obdobích pohybuje kolem 584 tisíc, výjimkou je rok 2020, kdy se počet zaměstnaných osob snížil a zároveň tedy vzrostl počet osob nezaměstnaných. Příčinou může být koronavirová pandemie, která měla značný vliv na trh práce, zejména na propouštění zaměstnanců a úpadku některých společností. Ve stejném roce byl zaznamenán i vysoký nárůst ekonomicky neaktivního obyvatelstva. V tabulce je uvedena i obecná míra nezaměstnanosti, kdy opět v roce 2020 byl

¹⁰⁰ Vlastní zpracování dle: Věkové složení obyvatel, © 2022. Český statistický úřad: Veřejná databáze [online]. [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=33156&pvo=DEM02&str=v67&u=v67__VUZEMI__100__3115

zaznamenán nárůst, ale v následujícím roce hodnota výrazně klesla. Vzhledem k probíhajícím válečným konfliktům na Ukrajině a přílivu ukrajinských obyvatel do České republiky je otázkou, jaký vliv bude mít tato skutečnost na nezaměstnanost.

Tabulka č. 12: Obyvatelstvo z pohledu zaměstnanosti a nezaměstnanosti v JMK¹⁰¹

Údaje v tisících osob	2018	2019	2020	2021
Obyvatelstvo ve věku 15 a více let	998	999,9	1 000,1	999
Pracovní síla ekonomicky aktivní	601,3	598,3	594,4	598,6
z toho zaměstnaní	585,9	584,3	578,7	584,8
z toho nezaměstnaní	15,4	14,1	16,2	13,8
Ekonomicky neaktivní	396,7	401,6	405,2	400,4
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	2,6	2,4	2,7	2,3

Tržní mzdové sazby

Pro společnost je důležité, aby sledovala vývoj mzdových sazeb a prováděla úpravy mezd a platů za účelem udržení jejich konkurenceschopnosti.

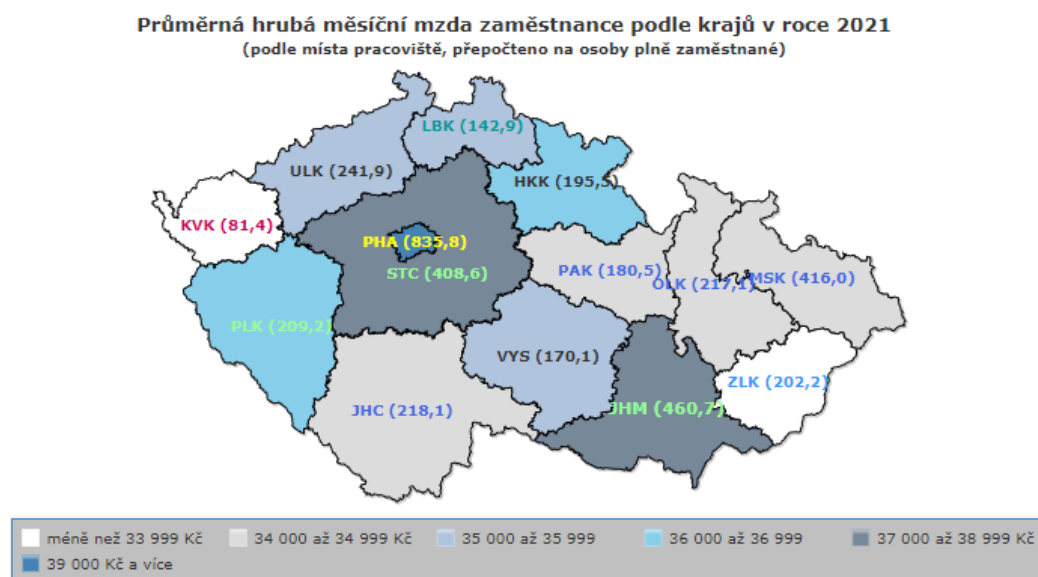
Průměrná nominální mzda v Jihomoravském kraji za 12 měsíců roku 2021 dosáhla výše 37 069 Kč a oproti roku 2020 vzrostla o 2 226 Kč, tj. o 6,4 %.

V čtvrtém čtvrtletí roku 2021 dosáhla průměrná měsíční mzda v Jihomoravském kraji částky 39 552 Kč a oproti stejnému období roku 2020 vzrostla o 1 490 Kč, což je o 3,9 %. V Jihomoravském kraji byla mzda 3. nejvyšší hned po hl. m. Praze a Středočeském kraji, nicméně ve srovnání s průměrem republiky byla o 583 Kč nižší. Vývoj reálné mzdy byl ovlivněn také inflací, která ve 4. čtvrtletí roku 2021 činila 6,1 % a reálná mzda tak s ohledem na inflaci poklesla o 2,1 %.

V rámci celé České republiky vzrostla reálná mzda o 2,2 %. Následující obrázek č. 3 zobrazuje průměrné hrubé měsíční mzdy v jednotlivých krajích České republiky. Za

¹⁰¹ Vlastní zpracování dle: Ekonomické postavení obyvatelstva, © 2022. Český statistický úřad: *Veřejná databáze* [online]. [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jspx?_afPfm=VYSTUP&_afPfm=OBJEKT&_afPfm=ZAM01-D&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-D&str=v467&u=v413__VUZEMI__100__3115

průměrnou hrubou měsíční mzdou je považován podíl mzdových prostředků včetně příplatků za přesčas, odměn, náhrad mezd apod¹⁰².



Obrázek č. 3: Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR¹⁰³

Tabulka č. 13 zobrazuje průměrné hrubé měsíční mzdy podle odvětví CZ-NACE v celé České republice a v Jihomoravském kraji. Sledovaná společnost spadá do kategorie M – profesní, vědecké a technické činnosti.

Tabulka č. 13: Průměrná hrubá měsíční mzda dle odvětví CZ-NACE¹⁰⁴

Rok	2017	2018	2019	2020
Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR	29 635	32 097	34 605	36 107
Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR dle odvětví (M)	36 910	38 976	42 023	44 081
Průměrná hrubá měsíční mzda v JMK dle odvětví (M)	34 398	35 535	38 415	41 135

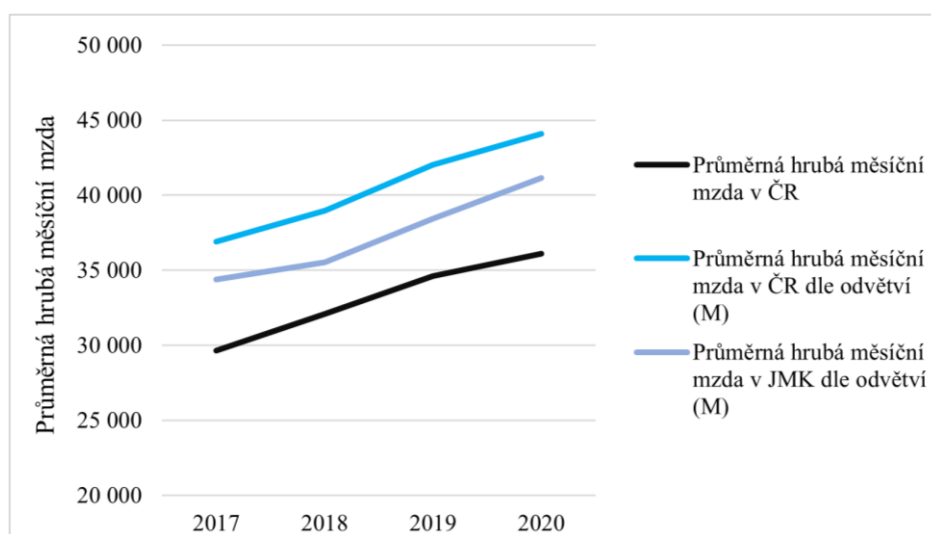
¹⁰² Průměrná mzda, © 2022. Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Brně [online]. [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-4-ctvrtleti-2021-a-v-roce-2021>

¹⁰³ Mzdy v krajích ČR, © 2022. Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Brně [online]. [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/mzdy-v-krajich-cr>

¹⁰⁴ Vlastní zpracování dle: Mzdy a náklady, © 2022. Český statistický úřad: Veřejná databáze [online]. [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jspx?_af=vystup-objekt-parametry&z=T&f=TABULKA&sp=A&skupId=851&katalog=30852&pvo=MZD04-A&pvo=MZD04-A&str=v330

Průměrné hrubé mzdy zobrazené v tabulce č. 13 na předchozí straně mají ve všech sledovaných kategoriích rostoucí trend. Mzdy v Jihomoravském kraji ve sledovaném odvětví jsou nižší, než je republikový průměr. Hrubé měsíční mzdy v odvětví profesních, vědeckých a technických činností jsou jak v rámci celé České republiky, tak v rámci Jihomoravského kraje vyšší, než je průměrná výše ve všech odvětvích celkem.

Následující graf č. 1 zobrazuje rostoucí meziroční trend měsíčních průměrných mezd v porovnání mezi Českou republikou a Jihomoravským krajem.



Graf č. 1: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy dle odvětví CZ-NACE¹⁰⁵

Inflace

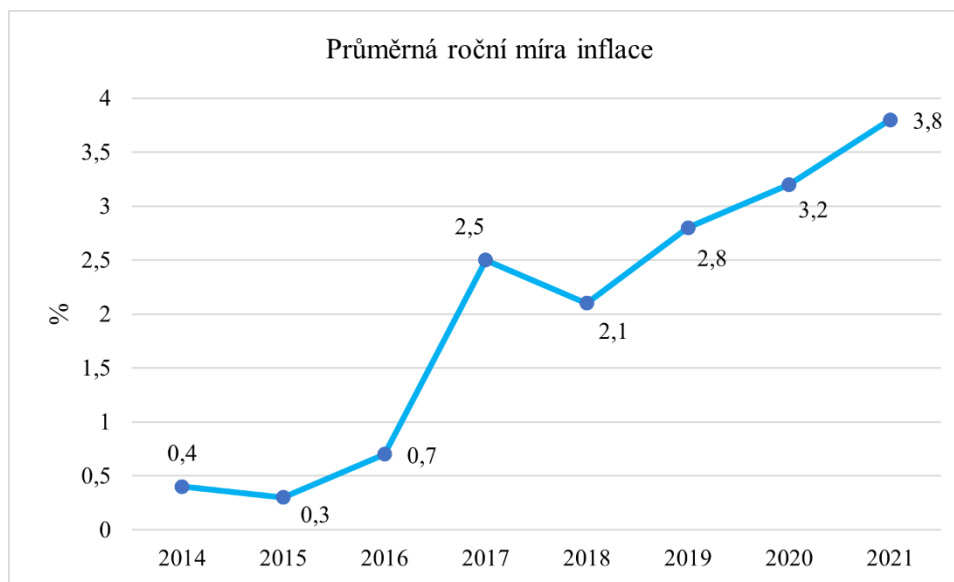
Společnosti by měly zaměstnancům upravovat mzdy v závislosti na změnách inflace, a to z toho důvodu, aby si zaměstnanci v případě zvyšující inflace mohli za svou mzdu nakoupit stejné zboží a služby jako tomu bylo v minulosti.

Graf č. 2 znázorňuje meziroční průměrnou roční míru inflace. Průměrná roční míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen vyjadřující

¹⁰⁵ Vlastní zpracování dle: Mzdy a náklady, © 2022. Český statistický úřad: Veřejná databáze [online]. [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&z=T&f=TABULKA&sp=A&skupId=851&katalog=30852&pvo=MZD04-A&pvo=MZD04-A&str=v330>

procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců.

Z grafu č. 2 je patrné, že meziročně průměrná míra inflace roste, pouze v roce 2018 byl zaznamenán pokles. V roce 2021 byla dosáhla inflace nejvyšší hodnoty ze všech sledovaných období. V únoru roku 2022 je míra inflace 5,2 %.



Graf č. 2: Průměrná roční míra inflace v ČR¹⁰⁶

Analýza poskytovaných benefitů

Většina zaměstnavatelé v České republice poskytují svým zaměstnancům benefity. V roce 2019 průměrně firmy nabízely svým zaměstnancům 5 benefitů. Z průzkumu společnosti TREXIMA vyplynulo, že v roce 2019 se mezi nejposkytovanější benefity v České republice zařadil příspěvek na stravování, kdy tento příspěvek nabízelo svým zaměstnancům 72 % zaměstnavatelů. Mezi další často poskytované benefity se zařadil příspěvek na penzijní spoření, dovolená nad rámec zákona, pružná/flexibilní pracovní doba, vzdělávání, příspěvek na životní pojištění, příspěvek či dary při významných životních událostech či možnost práce z domova (home office)¹⁰⁷.

¹⁰⁶ Vlastní zpracování dle: Inlace – druhy, definice, tabulky, © 2022. Český statistický úřad [online]. [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

¹⁰⁷ V roce 2019 nabízely firmy svým zaměstnancům průměrně 5 benefitů, © 2019. Trexima [online]. [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/v-roce-2019-nabizely-firmy-svym-zamestnancum-prumerne-5-benefitu/>

Nicméně s příchodem koronavirové pandemie se změnily i preference zaměstnanců v oblasti odměňování. Personální agentura Grafton Recruitment provedla v roce 2020 průzkum zaměstnaneckých preferencí v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Z průzkumu vyplynulo, že uchazeči o práci mají největší zájem o benefity ve formě flexibilní pracovní doby spolu s prémie a jinými finančními bonusy, 5 a více týdnů dovolené, v případně dělnických pozic byl největší zájem o firemní stravenky. Větší zájem byl i o benefit ve formě home office, protože mnoho zaměstnanců mělo možnost si práci z domova vyzkoušet v důsledku opatření vlády spojených s koronavirovou krizí, kdy nemohli do práce docházet osobně, ať už z důvodu uzavření společnosti, nebo karantény¹⁰⁸.

Analýza zákonných norem v ČR

Základním právním předpisem v oblasti pracovního práva je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon upravuje především právní vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci při výkonu závislé práce nebo v souvislosti s ní a stanovuje soubor základních práv a povinností smluvních stran v pracovněprávních vztazích¹⁰⁹.

V důsledku zvyšujících se cen elektřiny byl předpisem 262/2006 Sb. proveden návrh na změnu sazby základní náhrady za používání silničních a motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad ve vyhlášce č. 511/2021 Sb. Změna se dotkne § 4 písm. d) vyhlášky č. 511/2021 Sb., kde se částka 4,10 Kč nahrazuje částkou 6,00 Kč¹¹⁰.

Dalším důležitým zákonem, který upravuje zabezpečování státní politiky zaměstnanosti je zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti. V roce 2021 a 2022 neproběhly žádné výrazné změny v daném předpisu.

V rámci daňové politiky se společnosti řídí zákonem č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů. V roce 2022 byl předložen návrh zákona, který zrušuje zákon o evidenci tržeb

¹⁰⁸ Tiskové zprávy 2020, © 2020. *Grafton Recruitment* [online]. [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/o-nas/medialni-zona/archiv-2020/tiskove-zpravy-2020/covid-19-meni-svet-zamestnaneckych-benefitu>

¹⁰⁹ Práce a právo, © 2022. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/prace-a-pravo>

¹¹⁰ Monitor změn zákonů, © 2010–2022. *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/monitor/7365874.htm>

a tím ruší i všechny veřejnoprávní regulace s tím související, a to a účelem zproštění zaměstnavatelů administrativní a finanční zátěže. Zrušení tohoto zákona se dotkne předpisu 586/1992 Sb.¹¹¹

Zákona o daních z příjmů se dotklo i zavedení stravenkového paušálu. Stravenkový paušál, jako forma peněžitého příspěvku na stravování, je osvobozen od daně do výše 70 % horní hranice stravného¹¹².

S účinností od 1.1. 2020 byla zákonem č.609/2020 Sb. zrušena superhrubá mzda a došlo k zavedení dvou sazeb daně z příjmů fyzických osob. Sazba daně činí 15 % pro část základu daně do 48násobku průměrné mzdy a 23 % pro část základu daně přesahující 48násobek průměrné mzdy¹¹³.

2.5 Analýza spokojenosti a preferencí zaměstnanců v oblasti odměňování

K analýze spokojenosti a preferencí zaměstnanců je využito dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru s asistentkou vedoucí laboratoře.

2.5.1 Metodologie výzkumu

Vzhledem k problematice řešené v diplomové práci byla položena centrální výzkumná otázka následovně: „Jaké jsou preference vybraných zaměstnanců v oblasti celkového odměňování?“

Hlavním cílem výzkumného projektu je identifikovat preference zaměstnanců v oblasti odměňování a zaměstnaneckých benefitů a dále na základě získaných dat navrhnout doporučení pro optimalizace systému odměňování za účelem zvýšení motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Pro účely práce byly na základě jednotlivých otázek dotazníkového šetření stanoveny následující hypotézy:

¹¹¹ Monitor změn zákonů, © 2010–2022. *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/monitor/7365181.htm>

¹¹² § 6 odst. 9 písm. b) zákon č. 586/1992 Sb., Zákon o daních z příjmů

¹¹³ MACHÁČEK, Ivan, 2021. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Daně (Wolters Kluwer ČR), s. 19. ISBN 978-80-7676-193-3.

Pracovní hypotéza H1: Spokojenost s výší mzdy se vzájemně ovlivňuje s považováním mzdy za motivační faktor v podávání lepších pracovních výkonů.

H0: Znaky A a B jsou nezávislé.

H1: Znaky A a B jsou závislé.

Příčemž: Znak A – spokojenost zaměstnanců s výší mzdy.

Znak B – považování mzdy za motivační faktor.

Obecná hypotéza H2: Míra preference zaměstnanců je vyšší u nepeněžních odměn.

2.5.2 Výzkumná strategie

S ohledem na cíl práce si autorka zvolila kvantitativní metodu sběru dat. Kvalitativní výzkum napomáhá shromáždit velký počet informací do uchopitelného celku, avšak nevýhodou je nemožnost hlubšího pochopení dané problematiky. Nejvhodnějším nástrojem, po domluvě s vedením podniku, bylo dotazníkové šetření, a to z důvodu, že společnost neumožnila autorce práce provést ať už osobní, či online rozhovor se všemi zaměstnanci. Autorce se podařilo získat alespoň jeden rozhovor, a to s asistentkou vedoucí laboratoře.

K získání dat bylo využito dotazníkového šetření, které probíhalo od 22. 11. do 8. 12. 2021. Dotazníky byly v papírové podobě předány asistentce společnosti XYZ, která je následně předala všem zaměstnancům.

Dotazník se skládal ze 14 uzavřených otázek, kde mohli respondenti označit jednu odpověď. U některých otázek mohli respondenti vybrat odpověď na základě pětibodové škály, která určovala váhu preference. Jednotlivá čísla znamenala:

- 1 - velmi nízká preference,
- 2 – nízká preference,
- 3 -střední preference,
- 4 – vysoká preference,
- 5- velmi vysoká preference.

Data získaná z dotazníku byla podrobena matematicko-statistické analýze pomocí programu MS Excel.

Optimální velikost vzorku respondentů byla určena pomocí následujícího vzorce:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

kde:

n – minimální velikost výběrového souboru

N – velikost základního souboru

e – požadovaná úroveň přesnosti

Pro úroveň spolehlivosti byla použita hodnota 95 %. Výpočet minimální velikosti výběrového souboru byl proveden následovně:

$$n = \frac{14}{1 + 14(0,05)^2} = 13,527$$

Výpočet dle vzorce (1) ověřil 95% spolehlivost. Výpočet říká, že je nutné, aby alespoň 13 respondentů ze 14 vyplnilo dotazník. Dotazník vyplnilo 14 respondentů, což je dostatečný počet pro výzkumný výběrový soubor.

2.5.3 Analýza dat a výsledky výzkumu

Následující část se zabývá analýzou získaných dat, která se podařila nasbírat pomocí dotazníkového šetření. Výsledky budou interpretovány prostřednictvím tabulek a ke každé otázce bude uveden komentář.

I. část dotazníku

První část dotazníku sloužila k získání základních údajů o respondentech, aby mohl být vytvořen jejich profil. Jednalo se o délku pracovního poměru ve společnosti, věk a pohlaví respondentů a zda mají zaměstnání v místě bydliště či dojíždí.

Otázka č. 1: Jak dlouho pracujete ve firmě?

V největší míře se dotazníkového šetření účastnili zaměstnanci, kteří ve firmě působí 4 roky a zároveň méně než 8 let. Mezi druhé nejpočetnější skupiny patří zaměstnanci pracující ve firmě 1 rok a zároveň méně než 4 roky, 8 let a zároveň méně než 12 let a zaměstnanci, kteří pracují ve firmě více než 12 let. Pouze jeden zaměstnanec působí ve

firmě méně než 1 rok. Z odpovědí vyplývá, ve firmě působí převážně stálí zaměstnanci. Odpovědi jsou zaznamenány v následující tabulce.

Tabulka č. 14: Délka pracovního poměru ve sledované společnosti¹¹⁴

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost
Méně než 1 rok	1	1	7 %
1 rok – méně než 4 roky	2	3	14 %
4 roky – méně než 8 let	7	10	50 %
8 let – méně než 12 let	2	2	14 %
12 let a více	2	14	14 %
Celkem	14	14	100 %

Otázka č. 2: Kolik je Vám let?

Nejpočetnější skupinu tvořili zaměstnanci mezi 31. a 40. rokem, konkrétně 8 zaměstnanců. Druhou skupinou byli čtyři zaměstnanci mezi 41. a 50. rokem, následovaly skupiny s jedním zaměstnancem, a to v rozmezí 21-30 let a 51 let a více. Jednotlivé odpovědi jsou zaznamenány v tabulce 15.

Tabulka č. 15: Věk respondentů¹¹⁵

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost
Méně jak 20	0	0	0 %
21-30 let	1	1	7 %
31-40 let	8	9	57 %
41-50 let	4	13	29 %
51 a víc	1	14	7 %
Celkem	14	14	100 %

Otázka č. 3: Jste žena / muž?

Z odpovědí v tabulce č. 16 plyne, že respondenty jsou pouze ženy.

¹¹⁴ Vlastní zpracování dle: dotazníkového šetření.

¹¹⁵ Vlastní zpracování dle: dotazníkového šetření.

Tabulka č. 16: Pohlaví respondentů¹¹⁶

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost
Žena	14	14	100 %
Muž	0	0	0 %
Celkem	14	14	100 %

Otázka č. 4: Máte své zaměstnání v místě bydliště?

Z odpovědí plyne, že do zaměstnání dojíždí 12 zaměstnanců a pouze dva zaměstnanci mají zaměstnání v místě svého bydliště, tudíž do práce nedojíždí z jiného města. Četnosti jednotlivých odpovědí zobrazuje tabulka 14.

Tabulka č. 17: Zaměstnání v místě bydliště¹¹⁷

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost
Ano	12	12	86 %
Ne	2	14	14 %
Celkem	14	14	100 %

II. část dotazníku

Druhá část dotazníku byla zaměřena na oblasti pracovní spokojenosti, spokojenosti se stávajícím systémem odměňování, motivace a preference v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Míra preference jednotlivých benefitů je interpretována pomocí deskriptivní statistiky a průměrů jednotlivých odpovědí.

Otázka č. 5: Když v práci uděláte něco špatně je vám to vytýkáno, jste na chybu upozorněn/a?

Na otázku, zda jsou zaměstnanci upozorněni v případě, že se dopustí chyby, odpovědělo 36 % respondentů že ano, polovina odpověděla spíše ano a 2 zaměstnanci (14 %) si vybrali odpověď spíše ne. Odpovědi jsou zobrazeny v následující tabulce č. 18.

¹¹⁶ Vlastní zpracování dle: dotazníkového šetření.

¹¹⁷ Vlastní zpracování dle: dotazníkového šetření.

Tabulka č. 18: Upozornění na chybu¹¹⁸

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost
Ano	5	5	36 %
Spíše ano	7	12	50 %
Spíše ne	2	14	14 %
Ne	0	0	0 %
Celkem	14	14	100 %

Otázka č. 6: Dostáváte pochvalu (uznání) od svého nadřízeného? (např. v případě splnění složitých úkolů)

Naopak v případě pochvaly, či uznání od svého nadřízeného, žádný z respondentů neodpověděl, že by se mu takové pochvaly dostávalo. Pouze jeden zaměstnanec si vybral odpověď spíše ano. Zbýlých 93 % je toho názoru, že pochvalu či uznání od svého nadřízeného nedostávají. Odpovědi jsou zobrazeny v tabulce níže.

Tabulka č. 19: Pochvala od nadřízeného¹¹⁹

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost
Ano	0	0	0 %
Spíše ano	1	1	7 %
Spíše ne	8	9	57 %
Ne	5	14	36 %
Celkem	14	14	100 %

Otázka č. 7: Je pro Vás důležité dostávat zpětnou vazbu od vašeho nadřízeného?

Na otázku, zda je důležité dostávat zpětnou vazbu od svého nadřízeného odpovědělo 43 % respondentů, že ano, 21 % se přiklonilo k odpovědi spíše ano. Ze zbývajících respondentů odpovědělo 21 % spíše ne a pro 15 % není důležité, zda zpětnou vazbu dostanou. Jednotlivé odpovědi jsou zobrazeny v tabulce č. 20 na následující straně.

¹¹⁸ Vlastní zpracování dle: dotazníkového šetření.

¹¹⁹ Vlastní zpracování dle: dotazníkového šetření.

Tabulka č. 20: Zpětná vazba¹²⁰

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost
Ano	6	6	43 %
Spíše ano	3	9	21 %
Spíše ne	3	12	21 %
Ne	2	14	15 %
Celkem	14	14	100 %

Otázka č. 8: Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?

Tabulka 21 zobrazuje odpovědi zaměstnanců na otázku, zda má motivace vliv na jejich pracovní výkon. Více než 70 % respondentů odpovědělo, že motivace ovlivňuje jejich pracovní výkon, zbylých 21 % zaměstnanců tento pocit spíše nemá a u 7 % zaměstnanců nemá motivace na pracovní výkon vliv.

Tabulka č. 21: Vliv motivace na pracovní výkon¹²¹

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost
Ano	4	4	29 %
Spíše Ano	6	10	43 %
Spíše ne	3	13	21 %
Ne	1	14	7 %
Celkem	14	14	100 %

Otázka č. 9: Cítíte se motivován(a) hmotnými i nehmotnými prvky výhod, které Vám firma nabízí?

Tabulka 22 vyobrazuje, že necelých 29 % zaměstnanců se necítí motivován hmotnými i nehmotnými prvky výhod, které firma nabízí, protože ani o žádných neví. Další 57 % zaměstnanců uvedlo, že se motivování necítí, protože je výhod nedostatek. Zbylých 14 % zaměstnanců se cítí motivováno, avšak udává, že by výhod mohlo být více. Žádný ze zaměstnanců neodpověděl, že je výhod dostatek a že jsou vhodné a motivující. Četnosti odpovědí jsou zobrazeny v následující tabulce č. 22.

¹²⁰ Vlastní zpracování dle: dotazníkového šetření.

¹²¹ Vlastní zpracování dle: dotazníkového šetření.

Tabulka č. 22: Motivace hmotnými a nehmotnými prvky výhod¹²²

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost
Ne, ani o žádných nevím.	4	4	28,6 %
Ne, protože je jich nedostatek.	8	12	57,1 %
Ano a myslím si, že je jich dostatek a jsou vhodné.	0	12	0 %
Ano, avšak by jich mohlo být více.	2	14	14,3 %
Celkem	14	14	100 %

Otázka č. 10: Snaží se Váš zaměstnavatel, aby vaše práce byla zajímavá a motivující?

Celkem 21 % respondentů uvedlo, že se zaměstnavatel snaží, aby práce pro zaměstnance byla zajímavá a motivující. Zbýlých 79 % respondentů má pocit, že se zaměstnavatel nesnaží, aby práce byla zajímavá a motivující. Četnosti odpovědí jsou zobrazeny v následující tabulce č. 23.

Tabulka č. 23: Zajímavá a motivující práce¹²³

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost
Ano	1	1	7 %
Spíše Ano	2	3	14 %
Spíše ne	7	10	50 %
Ne	4	14	29 %
Celkem	14	14	100 %

Otázka č. 11: Zavedení kterých nepeněžních odměn by jste preferoval/a nejvíce x nejméně? Ohodnoťte na škále od 1 do 5 (1- velmi nízká preference, 2- nízká preference, 3- střední preference, 4- vysoká preference, 5- velmi vysoká preference)

Pozn.: Stejně bodové hodnocení můžete použít u více odpovědí.

Tabulka 24 vyobrazuje, že zaměstnanci by nejvíce preferovali v rámci nepeněžních odměn zavedení sick days (3 placené dny volna v případě nemoci bez neschopenky), na

¹²² Vlastní zpracování dle: dotazníkového šetření.

¹²³ Vlastní zpracování dle: dotazníkového šetření.

druhém místě nejvíce bodů získala odměna v podobě pořádání zaměstnaneckých akcí, kdy 9 respondentů ohodnotilo odměnu pěti body. Nejméně bodů získala odměna v podobě poskytnutí služebního motorového vozidla, flexibilní pracovní doba a vzdělávání v oboru.

Tabulka č. 24: Preference v oblasti nepeněžních odměn¹²⁴

Odpověď – míra preference	velmi nízká	nízká	střední	vysoká	velmi vysoká	Celkem
Týden dovolené navíc	1	0	3	7	3	14
Poskytnutí nealko. nápojů na pracovišti	2	3	5	3	1	14
Flexibilní pracovní doba	4	6	3	1	0	14
Zaměstnanecké akce	0	0	2	3	9	14
Sick days	0	0	0	4	10	14
Vzdělávání v oboru	3	6	3	2	0	14
Služební motorové vozidlo	5	6	3	0	0	14

Otázka č. 12: Zavedení kterých peněžních odměn by jste preferoval/a nejvíce x nejméně? Ohodnoťte na škále od 1 do 5 (1- velmi nízká preference, 2- nízká preference, 3- střední preference, 4- vysoká preference, 5- velmi vysoká preference)

Pozn.: Stejně bodové hodnocení můžete použít u více odpovědí.

Tabulka 25 vyobrazuje, že zaměstnanci by nejvíce preferovali v rámci peněžních odměn odměnu při pracovních a životních jubileích, na druhém místě nejvíce bodů získal příspěvek na dopravu do zaměstnání, kdy 7 respondentů ohodnotilo odměnu pěti body. Nejméně bodů získala odměna v podobě poukázek na kulturu, sport, zdraví, rekreaci. Bodové ohodnocení odpovědí je zobrazeno v následující tabulce č. 25.

¹²⁴ Vlastní zpracování dle: dotazníkového šetření.

Tabulka č. 25: Preference v oblasti peněžních odměn¹²⁵

Odpověď – míra preference	velmi nízká	nízká	střední	vysoká	velmi vysoká	Celkem
Jubilea	0	0	2	3	9	14
Příspěvek na stravování	0	2	8	3	1	14
Poukázky na kulturu, sport, zdraví, rekreaci	2	5	4	3	0	14
Příspěvek na dopravu	3	1	2	1	7	14

Otázka č. 13: Jste spokojen/a s výší mzdy?

Necelých 86 % zaměstnanců je spokojeno s výší mzdy a zbylých 14 % odpovědělo, že je spíše spokojeno s výší mzdy. Možnost odpovědi „ne“ si nevybral žádný z respondentů. Četnosti odpovědí jsou zobrazeny v následující tabulce č. 26.

Tabulka č. 26: Spokojenost s výší mzdy¹²⁶

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost
Ano	12	12	85,7 %
Spíše ano	2	14	14,3 %
Spíše ne	0	14	0 %
Ne	0	14	0 %
Celkem	14	14	100 %

Otázka č. 14: Berete mzdu jako motivační faktor v podávání lepších pracovních výkonů?

Necelých 43 % zaměstnanců bere mzdu jako motivační faktor k podávání lepších pracovních výkonů. Zbylých 57 % zaměstnanců nepovažuje mzdu za motivační faktor. Jednotlivé odpovědi zobrazuje následující tabulka č. 27.

¹²⁵ Vlastní zpracování dle: dotazníkového šetření.

¹²⁶ Vlastní zpracování dle: dotazníkového šetření.

Tabulka č. 27: Mzda jako motivační faktor¹²⁷

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost
Ano	2	2	14,3 %
Spíše ano	4	6	28,6 %
Spíše ne	7	13	50 %
Ne	1	14	7,1 %
Celkem	14	14	100 %

S otázkami číslo 13 a 14 souvisí hypotéza **H1: Spokojenost s výší mzdy se vzájemně ovlivňuje s považováním mzdy za motivační faktor v podávání lepších pracovních výkonů**. Hypotéza bude ověřena pomocí statistické analýzy dat. Řádky v tabulce značí odpovědi na otázku, zda zaměstnanci berou mzdu jako motivační faktor a sloupce značí spokojenost zaměstnanců s výší mzdy. Hodnoty jsou zobrazeny v tabulce č. 28.

Tabulka č. 28: Kontingenční tabulka – pozorované četnosti¹²⁸

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem
Ano	1	1	0	0	2
Spíše ano	3	1	0	0	4
Spíše ne	7	0	0	0	7
Ne	1	0	0	0	1
Celkem	12	2	0	0	14

V dalším kroku byla tabulka 28 převedena na tabulku očekávaných četností. Očekávané četnosti jsou zobrazeny v tabulce č. 29.

Tabulka č. 29: Kontingenční tabulka – očekávané četnosti¹²⁹

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem
Ano	1,71	0,29	0	0	2
Spíše ano	3,43	0,57	0	0	4
Spíše ne	6	1	0	0	7
Ne	0,86	0,14	0	0	1
Celkem	12	2	0	0	14

¹²⁷ Vlastní zpracování dle: dotazníkového šetření.

¹²⁸ Vlastní zpracování dle: dotazníkového šetření.

¹²⁹ Vlastní zpracování dle: dotazníkového šetření.

Znak A – spokojenost zaměstnanců s výší mzdy.

Znak B – považování mzdy za motivační faktor.

H0: Znaky A a B jsou nezávislé.

H1: Znaky A a B jsou závislé.

V dalším kroku bylo vypočítáno testové kritérium, abychom mohli otestovat nulovou hypotézu H0 proti alternativní hypotéze H1. Hodnota testového kritéria činí 10,36.

Pro zvolenou hladinu významnosti $\alpha = 0,05$ byl určen kvantil Pearsonova rozdělení následovně¹³⁰:

$$\chi^2_{1-\alpha}((r-1)(s-1)) = \chi^2_{0,95}(9) = 16,919$$

Protože testové kritérium nepadlo do kritického oboru, přijímáme nulovou hypotézu a zamítáme hypotézu alternativní. Lze tedy říci, že znaky A a B nejsou na sobě závislé.

Vzhledem k nezávislosti vybraných znaků se již nemusí provádět Cramerův test kontingence o velikosti závislosti znaků.

S otázkami číslo 11 a 12 souvisí hypotéza **H2: Míra preference zaměstnanců je vyšší u nepeněžních odměn.**

H0: Míra preference zaměstnanců je vyšší u nepeněžních odměn.

H1: Míra preference zaměstnanců je nižší u nepeněžních odměn.

K potvrzení či vyvrácení nulové hypotézy jsou obě oblasti odměňování a jejich složky srovnány na základě popisné statistiky.

Jednotlivé položky mohly dosáhnout maximálně pěti bodů. Pět bodů byla označena položka v případě velmi vysoké preference respondenta. Číslo 4 získala položka v případě vyšší preference, 3 body za neurčitost, tedy v případě ani ne vysoké ani ne nízké preference, 2 body, pokud respondent označil položku jako nízké preferovanou a 1 bod v případě velmi nízké preference.

¹³⁰ Doubravský, Karel, 2020. Metody aplikované statistika – analýza kategoriálních dat [přednáška]. Brno: VUT v Brně, 20.10.2020.

Míra preference jednotlivých faktorů je měřena na základě stanovených intervalů 1-2,49 (nízká preference), 2,5-3,99 (průměr), 4-5 (vysoká preference).

Jednotlivé položky mohly dosáhnout maximálně pěti bodů. Pět bodů byla označena položka v případě velmi vysoké preference respondenta. Číslo 4 získala položka v případě vyšší preference, 3 body za neurčitost, tedy v případě ani ne vysoké ani ne nízké preference, 2 body, pokud respondent označil položku jako nízkce preferovanou a 1 bod v případě velmi nízké preference.

Míra preference jednotlivých faktorů je měřena na základě stanovených intervalů 1-2,49 (nízká preference), 2,5-3,99 (průměr), 4-5 (vysoká preference).

Zaměstnanci podle získaných hodnot nejméně preferují odměnu ve formě služebního motorového vozidla, flexibilní pracovní doby a vzdělávání v oboru. Nejvyšší míry preference dosáhla odměna v podobě tzv. sick days (3 placené dny volna v případě nemoci bez neschopenky). Výsledky popisné statistiky u nepeněžních odměn jsou zobrazeny v tabulce 30.

Tabulka č. 30: Popisná statistika – nepeněžní odměny¹³¹

NEPENĚŽNÍ ODMĚNY						
Typ odměny	Popisná statistika					
	Průměr	Modus	Min	Max	Rozptyl	Sm. odch.
Týden dovolené navíc	3,78	4	1	5	1,03	1,01
Poskytnutí nealko. nápojů	2,86	3	1	5	1,27	1,12
Flexibilní pracovní doba	2,07	2	1	4	0,78	0,88
Zaměstnanecké akce	4,5	5	3	5	0,54	0,73
Sick days	4,71	5	4	5	0,20	0,45
Vzdělávání v oboru	2,29	4	1	4	0,92	0,96
Služební motorové vozidlo i pro soukromé účely	1,86	2	1	3	0,45	0,67

V případě peněžních odměn zaměstnanci podle získaných hodnot nejméně preferují odměnu ve formě peněžního příspěvku na kulturu, sport, zdraví, rekreaci a příspěvek na

¹³¹ Vlastní zpracování dle: dotazníkového šetření.

stravování. Nejvyšší míry preference dosáhla odměna při pracovních a životních jubileích. Výsledky jsou zobrazeny v následující tabulce č. 31.

Tabulka č. 31: Popisná statistika – peněžní odměny¹³²

PENĚŽNÍ ODMĚNY						
Typ odměny	Popisná statistika					
	Průměr	Modus	Min	Max	Rozptyl	Sm. odch.
Odměna při pracovních a životních jubileích	4,5	5	3	5	0,53	0,72
Příspěvek na stravování	3,21	3	2	5	0,6	0,77
Peněžní příspěvek na kulturu, sport, zdraví, rekreace	2,58	2	1	4	0,96	0,98
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	3,57	5	1	5	2,67	1,64

Na základě získaných dat z dotazníkového šetření byly vypočteny veličiny pomocí excelovských funkcí, které jsou uvedeny níže:

- Modus: MODE.MULT
- Medián: MEDIAN
- Horní kvartil: QUARTIL.INC(x;3)
- Dolní kvartil: QUARTIL.INC(x;1)

K výpočtu veličin byly použity následující hodnoty zobrazeny v tabulce č. 32.

Tabulka č. 32: Bodové hodnocení nepeněžních a peněžních odměn¹³³

BODOVÉ HODNOCENÍ PREFERNCE ODMĚN		
	Nepeněžní odměny	Peněžní odměny
Respondent 1	15	15
Respondent 2	24	17
Respondent 3	21	13
Respondent 4	22	14
Respondent 5	26	11

¹³² Vlastní zpracování dle: dotazníkového šetření.

¹³³ Vlastní zpracování dle: dotazníkového šetření.

	Nepeněžní odměny	Peněžní odměny
Respondent 6	23	15
Respondent 7	23	17
Respondent 8	24	17
Respondent 9	25	14
Respondent 10	26	11
Respondent 11	26	13
Respondent 12	19	12
Respondent 13	17	14
Respondent 14	18	11
CELKEM	309	194

Nepeněžní odměny

Průměrně respondenti preferují nepeněžní odměny na 22 bodů. Modus, nejčastější hodnota, je 26 bodů, medián, střední hodnota, 23 bodů. Nejnižší zaznamenaná hodnota činí 15 bodů, nejvyšší 26 bodů.

Horní kvartil je ve výši 24,75 bodů, tzn. že 75 % respondentů je preferuje nepeněžní odměny do výše 24,75 bodů. Dolní kvartil činí 19,5 bodů, což znamená, že 25 % respondentů je preferuje nepeněžní odměny do výše 19,5 bodů.

Peněžní odměny

Průměrně respondenti preferují peněžní odměny na 14 bodů. Modus, nejčastější hodnota, je 14 a 17 bodů, medián, střední hodnota, 14 bodů. Nejnižší zaznamenaná hodnota činí 11 bodů, nejvyšší 17 bodů.

Horní kvartil je ve výši 15 bodů, tzn. že 75 % respondentů je preferuje peněžní odměny do výše 15 bodů. Dolní kvartil činí 12,25 bodů, což znamená, že 25 % respondentů preferuje peněžní odměny do výše 12,25 bodů.

Tabulka 33 na následující straně zobrazuje celkové shrnutí a porovnání preferencí v oblasti nepeněžních a peněžních odměn. Na základě jednotlivých hodnot lze **přijmout** nulovou hypotézu H₀ – míra preference zaměstnanců je vyšší u nepeněžních odměn.

Tabulka č. 33: Porovnání sledovaných oblastí odměňování¹³⁴

Typ ukazatele	Nepeněžní odměny	Peněžní odměny
Průměr	22	14
Modus	26	14;17
Medián	23	14
Minimum	15	11
Maximum	26	17
Horní kvartil	24,75	15
Dolní kvartil	19,5	12,25
Nejvýše ohodnocená položka	66	63
Nejnižší ohodnocená položka	26	36

2.5.4 Rozhovor s asistentkou vedoucí laboratoře

Na dotazníkové šetření navazuje rozhovor s paní asistentkou vedoucí laboratoře a doplňuje výsledky dotazníkového šetření. Výsledky výzkumu ve sledované společnosti byly paní asistentce interpretovány a následně prodiskutovány.

V rámci rozhovoru byly položeny následující otázky:

„Proč společnost doposud neposkytovala svým zaměstnancům téměř žádné benefity?“

„Co podle Vás může zaměstnance motivovat?“

„Zkoumá společnost spokojenost zaměstnanců se odměnami, které poskytuje?“

„Dopadly výsledky dotazníkového šetření tak, jak jste očekávala?“

„Myslíte, že náklady navrhovaných změn jsou pro společnost přijatelné?“

„Pro které benefity by se společnost mohla rozhodnout a poskytovat je svým zaměstnancům?“

Níže je uvedeno stručné shrnutí polostrukturovaného rozhovoru.

Vzhledem k faktu, že společnost neposkytuje téměř žádné benefity svým zaměstnancům, otázka zněla, proč tomu tak je. Paní asistentka odpověděla, že od roku 2013 společnost čerpala úvěr v souvislosti s výstavbou nové laboratoře a z toho důvodu nechtěla zavádět

¹³⁴ Vlastní zpracování dle: dotazníkového šetření.

nové benefity, aby zbylo dost finančních prostředků na splácení úvěru a provozu laboratoře. Nicméně tuto skutečnost se snažila kompenzovat vysokými mzdami, které byly v průběhu let zvyšovány.

Poté, co byla paní asistentka seznámena s výsledky výzkumu, konkrétně fakty, že zaměstnanci jsou spokojeni s výší mzdy, ale nejsou dostatečně motivováni, tak souhlasila a uvedla, že sama pocítuje úpadek pracovní motivace nejen v jejím případě ale i u kolegů. Slova paní asistentky zněla následovně: „*Mzda byla motivační jen na začátku, ale později se změnila jen na číslo na výplatní pásce a chyběla nějaká další přidaná hodnota za odvedenou práci.*“ Dále dodala, že ve společnosti pracují spíše starší kolegyně, které mají vlastní bydlení a odrostlé děti, proto pro ně není zvyšování mezd až tak důležité a motivační jako například nějaké nepeněžní odměny, popřípadě peněžní.

Další otázka zněla, co podle ní může zaměstnance motivovat. Na otázku odpověděla, že rozhodně zavedení benefitů, zejména stravenek, o kterých se často mezi kolegy hovoří. Dále uvedla, že mnoho firem v okolí nabízí spoustu benefitů a zaměstnanci mají tendenci sledovanou společnost porovnávat s ostatními. „*I přesto, že zaměstnáváme dlouholeté pracovníky, je třeba brát v potaz, že někteří zaměstnanci mohou zaměstnání opustit a nově nabízené benefity by přinesly konkurenční výhodu naší společnosti a lépe by se sháněla nová pracovní síla.*“

Další důležitou otázkou bylo, zda vedení společnosti zkoumá spokojenost zaměstnanců s poskytovanými odměnami. Odpověď byla, že spíše ne, protože společnost byla přesvědčena, že díky vysokým mzdám jsou pracovníci spokojeni a není třeba nabízet další benefity a také hrál roli úvěr, který společnost čerpala a brzdil možné úvahy o zavedení nových benefitů. „*Nicméně jsme si vědomi, že je na čase náš systém odměňování vylepšit, už jen z toho důvodu, jak jsem již říkala, zaměstnáváme dlouholeté pracovníky a chceme jim dát najevo, že si vážíme jejich loajality a spolupráce.*“ K tomu dodala, že úvěr se jim podařilo splatit na konci roku 2021 a mohou uvolnit další finanční prostředky právě k zavedení nových odměn.

V druhé části rozhovoru byly představeny možné změny v systému odměňování, které byly navrženy dle výsledků dotazníkového šetření včetně nákladového zhodnocení navrhovaných změn. Autorku zajímalo, zda dotazovaná paní asistentka očekávala takové odpovědi. Odpověděla, že spíše ano, protože se mnohokrát toto téma rozebíralo na

pracovišti, nicméně byla překvapena, že byl vysoký zájem o příspěvek na dopravu, o kterém se nikdy mezi zaměstnanci nehovořilo. Avšak dodala, že nakonec je tento výsledek příznivý a návrh odměny v podobě příspěvku na dopravu aktuální, vzhledem k faktu, že se v poslední době zvýšily ceny pohonných hmot. Dále autorku práce zajímalo, zda jsou celkové náklady navrhovaných změn pro společnost přijatelné. Odpovědí bylo, že náklady jsou mnohem menší, než očekávala. Asistentka vedoucí laboratoře dodala, že společnost již v průběhu let zvažovala zavedení příspěvku na stravování, protože ze strany zaměstnanců byl o tento benefit zájem, ale obávala se vysokých nákladů. Dále uvedla, že kdyby společnost měla větší přehled o nákladech spojených s danými benefity a jejich daňovým řešením, určitě by se rozhodla dříve zavést některé z benefitů namísto zvyšování mezd, které se ukázalo, že není tak účinné a výhodné. Na poslední otázku, pro které benefity by společnost mohla rozhodnout a poskytovat je svým zaměstnancům svým zaměstnancům, paní asistentka odpověděla: *„Klidně všechny. Neustále se rozrůstáme, nabízíme své služby více zákazníkům z různých zemí, nedávno jsme zmodernizovali vzhled webových stránek a chceme růst i nadále a být moderním zaměstnavatelem. Finanční prostředky na zavedení změn v oblasti odměňování máme a předpokládáme, že tomu tak bude i v budoucnu. Nicméně, na prvním místě se bude jednat určitě o příspěvek na stravování formou stravenek, dále příspěvek na dopravu, jubilea, a nakonec sick days.“*

2.5.5 Shrnutí výzkumu

Na základě obecné otázky bylo zjištěno, že 78 % respondentů pracuje v dané firmě minimálně 4 roky, z čehož vyplývá, že si firma zakládá na udržení stálých zaměstnanců. Více než polovina (72 %) zaměstnanců uvedla, že jejich pracovní výkon ovlivňuje motivace, avšak necítí se dostatečně motivováni hmotnými či nehmotnými prvky výhod, které jsou jim nabízeny. Necelých 30 % zaměstnanců o žádných odměnách neví, 57 % zaměstnanců uvedlo, že odměn je nedostatek. S tím souvisí i fakt, že 79 % zaměstnanců uvedlo, že se zaměstnavatel nesnaží, aby práce byla zajímavá a motivující.

Co se týče peněžních a nepeněžních odměn, tak zaměstnanci se v odpovědích poměrně shodují. Vyšší míru preference mezi respondenty získalo zavedení odměn nepeněžních. V této oblasti dosáhla nejvyšší míry preference odměna v podobě tzv. sick days (3 placené dny volna v případě nemoci bez neschopenky), kdy 10 zaměstnanců tuto

odměnu obodovali 5 body (velmi vysoká míra preference), na druhém místě nejvíce bodů získala odměna v podobě pořádání zaměstnaneckých akcí, kdy 9 respondentů ohodnotilo odměnu pěti body. V rámci peněžních odměn zaměstnanci by preferovali zavedení odměny při pracovních a životních jubileích, na druhém místě nejvíce bodů získal příspěvek na dopravu do zaměstnání, kdy 7 respondentů ohodnotilo odměnu pěti body.

K finančním aspektům se řadí i mzda, se kterou je spokojeno všech 14 zaměstnanců, avšak necelých 60 % zaměstnanců uvedlo, že mzda pro ně není motivačním faktorem v podávání lepších pracovních výkonů.

Z testování hypotéz vyplynulo, že vyšší míra preference v zavedení odměn je u vyšší u nepeněžních odměn než u peněžních. Druhým zjištěním z testování hypotéz bylo, že výše mzdy nemá vliv na zvýšení motivace k podávání lepších pracovních výkonů.

Ze získaných dat vyplynulo několik poznatků. Zaměstnanci se shodli, že ve firmě chybí jakékoliv peněžní i nepeněžní odměny, z čehož vyplývá, že nejsou spokojeni se stávajícím systémem odměňování. Jediným finančním faktorem, se kterým jsou spokojeni, je mzda, respektive její výše. Nicméně z dotazníkového šetření také vyplynulo, že mzda nemá vliv na jejich motivaci k podávání lepších pracovních výkonů, ale jsou to právě finanční a nefinanční složky odměňování, benefity, které by je mohly motivovat, ale v současné době je jich nedostatek. Autorka práce navrhuje, aby firma zavedla některé z výše uvedených, nejvíce preferovaných, odměn. Tato změna by přispěla ke zvýšení motivace zaměstnanců a k podávání lepších pracovních výkonů. S ohledem na fakt, že ve firmě pracují převážně stálí zaměstnanci, by těmto zaměstnancům dal zaměstnavatel najevo, že si jejich práce a loajality váží.

Dále se ukázalo, že zaměstnancům chybí projevení jakékoliv formy uznání či pochvaly od svého nadřízeného a naopak, když se dopustí nějaké chyby, je jim tato chyba vytýkána. Přičemž i malá pochvala má pozitivní vliv na pracovní výkon a motivaci, protože dojde k uspokojení důležité potřeby jedince.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část diplomové práce se zabývá návrhy optimalizace systému odměňování společnosti XYZ. Součástí návrhové části je i vyčíslení nákladů souvisejících se zavedením změn v oblasti odměňování, které by měly být pro společnost nákladově přijatelné a časový plán optimalizace.

Na základě provedeného výzkumu byly zjištěny skutečnosti týkající se spokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování a jejich preferencí v oblasti nepeněžních a peněžních benefitů. Návrhy na změny vychází z provedené analýzy společnosti a výsledků dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi zaměstnanci.

3.1 Návrhy optimalizace systému odměňování

Mezi navrhované změny patří:

- Odměny při životních a pracovních jubileích,
- příspěvek na stravování,
- příspěvek na dopravu,
- sick days,
- zavedení systému uznávání a pochval,
- zlepšení informovanosti zaměstnanců.

Tyto návrhy by měly vést ke zvýšení pracovní spokojenosti a motivace stávajících zaměstnanců a také ke zvýšení jejich angažovanosti a loajality k dané společnosti, přičemž společnost dá svým zaměstnancům najevo, že si jich váží a jsou pro ni důležití.

3.1.1 Odměny při životních a pracovních jubileích zaměstnanců

Návrhem k optimalizaci systému odměňování je zavedení sociální odměny, konkrétně se jedná o peněžní odměnu při životních a pracovních jubileích zaměstnanců, nad rámec fixní mzdy. Odměny by měly být rozdělovány na základě informací týkajících se délky pracovního poměru jednotlivých zaměstnanců a jejich věku, přičemž tyto informace jsou součástí personální agendy dané společnosti. Následující tabulka č. 34 uvádí výši odměn, které mohou být zaměstnanci vyplaceny při splnění daných kritérií. Jednotlivá kritéria jsou stanovena s ohledem na informace, jakožto doba působení ve společnosti a věk zaměstnanců, které byly získány z dotazníkového šetření.

Tabulka č. 34: Návrh výše peněžních odměn při pracovních a životních jubileích¹³⁵

Délka trvání pracovního poměru ve společnosti	Jubileum 40 let věku	Jubileum 50 let věku	Jubileum 60 let věku
Méně než 1 rok	0 Kč	0 Kč	0 Kč
1 rok – méně než 4 roky	2 000 Kč	4 000 Kč	5 000 Kč
4 roky – méně než 8 let	4 000 Kč	8 000 Kč	10 000 Kč
8 let – méně než 12 let	6 000 Kč	13 000 Kč	15 000 Kč
12 let a více	10 000 Kč	20 000 Kč	25 000 Kč

Poskytování výše uvedených odměň ze strany zaměstnavatele umožňuje ustanovení § 224 odst. 2, zákoníku práce. Zaměstnavatel si může náklady na výplatu odměň při pracovním nebo životním jubileu zahrnout do daňových výdajů, jestliže právo zaměstnanců na jejich poskytnutí vyplývá z kolektivní smlouvy, interního předpisu nebo pracovní či jiné smlouvy, přičemž toto ustanovení vyplývá z § 24 odst. 2 písm. j) bod 5, ZDP. Na straně zaměstnance jsou tyto odměny zdanitelným příjmem a odvádí se z nich pojistné. Příklad výpočtu čisté odměny k jubileu 50 let věku zaměstnance, který splnil podmínky pro její vyplacení a pracoval ve firmě 12 let, interpretuje následující tabulka č. 35.

Tabulka č. 35: Vliv odměny při pracovních a životních jubileích na mzdu zaměstnance¹³⁶

Jubilea	Výpočet	Částka v Kč
Hrubá odměna	Hodnota z tabulky 34	20 000
Soc. (6,5 %) a zdrav. (4,5 %) pojištění za zaměstnance	$20\,000 * 0,11$	2 200
Daň z příjmu FO	$20\,000 * 0,15$	3 000
Čistá odměna bez uplatněných slev	$20\,000 - 2\,200 - 3\,000$	14 800

Odměna se vyplácí ve výplatním termínu za měsíc, ve kterém došlo k dosažení jubilea, a to ve mzdě zaměstnance. Výše čisté odměny se může lišit v důsledku slev, které si mohou jednotliví zaměstnanci uplatnit a snížit si tak svou daňovou povinnost.

Zavedení tohoto typu odměny do systému odměňování je navrženo z důvodu, že ve společnosti pracují spíše stálí zaměstnanci, což značí jejich oddanost vůči společnosti. Nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci, kteří působí ve společnosti minimálně 4 roky,

¹³⁵ Vlastní zpracování.

¹³⁶ Vlastní zpracování.

druhé největší zastoupení mají čtyři zaměstnanci s délkou působnosti 8 let a více. Zároveň z dotazníkového šetření vyplynul fakt, že všichni zaměstnanci mají zájem o zavedení takové odměny. S ohledem na výsledky dotazníkového šetření a délku působení zaměstnanců ve společnosti je vhodné zavést odměny při pracovních nebo životních jubileích, kterými dá společnost svým zaměstnancům najevo, že si váží jejich loajality. Zároveň tyto odměny mohou pomoci zvýšit spokojenost zaměstnanců a jejich motivaci k podávání lepších pracovních výkonů.

Následující tabulka č. 36 zobrazuje počty zaměstnanců rozdělených dle věku a délky pracovního poměru v dané společnosti.

Tabulka č. 36: Počet zaměstnanců dle věku a délky pracovního poměru¹³⁷

Věk zaměstnanců Délka pracovního poměru	> 20	21-30	31-40	41-50	51 a <51	Celkem
Méně než 1 rok	0	1	0	0	0	1
1 rok – méně než 4 roky	0	0	2	0	0	2
4 roky – méně než 8 let	0	0	6	1	0	7
8 let – méně než 12 let	0	0	0	2	0	2
12 let a více	0	0	0	1	1	2
Celkem	0	1	8	4	1	14

3.1.2 Příspěvek na stravování

Mezi nejčastěji poskytované a u zaměstnanců oblíbené benefity patří odměna ve formě příspěvku na stravování. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že i zaměstnanci dané firmy mají o tento typ odměny zájem. Návrhem je zavedení příspěvku na stravování ve formě stravenek, popřípadě poskytování peněžního příspěvku formou stravenkového paušálu.

Peněžní příspěvek na stravování formou stravenkového paušálu je možné poskytovat od roku 2021, kdy byl součástí daňového balíčku. S ohledem na administrativu se jedná o méně náročnou formu příspěvku na stravování, kdy se příspěvek vyplácí se mzdou.

¹³⁷ Vlastní zpracování.

Zaměstnavatel má možnost si uplatnit jako daňově uznatelný náklad peněžní příspěvek na stravování nebo nepeněžní příspěvek formou stravenek, pokud zaměstnanec odpracuje alespoň 3 hodiny za směnu. U nepeněžního příspěvku formou stravenek má zaměstnavatel nárok si uplatnit 70 % z příspěvku na stravování, maximálně však 55 % hodnoty stravenky, jako daňově uznatelný náklad. Pro splnění podmínky daňové uznatelnosti v případě peněžního příspěvku na stravování nesmí výše tohoto příspěvku překročit horní hranici stravného, která činí 70 %. V roce 2022 je horní hranice stravného za jednu směnu nastavena na 118 Kč dle vyhlášky č. 511/2021 Sb., o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad. Pokud stravenkový paušál přesáhne hranici 82,60 Kč, podlehne jakákoliv vyšší částka zdanění jako je tomu u běžné mzdy zaměstnance spolu s odvody na sociální a zdravotní pojištění.

Autorka navrhuje využití nepeněžního příspěvku formou stravenek, a to z toho důvodu, že zaměstnancům byla v průběhu let navyšována mzda a další navýšení mzdy o částku stravenkového paušálu by pro zaměstnance nebylo tak atraktivní, jako papírová stravenka, kterou mohou zaplatit namísto skutečných peněz nebo platební karty. Pokud se sledovaná společnost rozhodne pro využití peněžního příspěvku namísto nepeněžního formou stravenek, bude mít zaměstnanec možnost získat příspěvek až 1 600 Kč za měsíc osvobozený od daně z příjmů bez povinnosti odvodů na sociální a zdravotní pojištění.

Výhodou tohoto peněžního příspěvku je, že ho lze uplatnit i v restauracích, které neberou papírové stravenky a není potřeba si hlídat platnost jako je tomu u papírových stravenek.

3.1.3 Příspěvek na dopravu

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci mají zájem o odměnu ve formě peněžního příspěvku na dopravu do a ze zaměstnání. Dalším návrhem je tedy zavedení této odměny.

Zaměstnavatel si může veškeré výdaje spojené s tímto benefitem uplatnit jako daňově uznatelné náklady podle § 24 odst. 2 písm. j) bodu 5 ZDP. Peněžní plnění zaměstnavatele musí být dohodnuto v kolektivní smlouvě, interním předpisu nebo pracovní či jiné smlouvě, aby byla splněna podmínka daňové uznatelnosti těchto nákladů. Pro zaměstnance je peněžní příjem plynoucí z příspěvku na dopravu předmětem zdanění.

Částka proplacená zaměstnanci se považuje za příjem ze závislé činnosti, bude tedy připočtena k hrubé mzdě zaměstnance. Výpočet mzdy pro zaměstnance, který do zaměstnání dojíždí 8 km, zobrazuje následující tabulka č. 37.

Tabulka č. 37: Vliv příspěvku na dopravu na mzdu zaměstnance¹³⁸

ZAMĚSTNANEC	
Počet odpracovaných dní	20
Hrubá mzda	41 000 Kč
Příspěvek na dopravu	903 Kč
Základ daně	42 000 Kč
Daň 15 %	6 300 Kč
Sleva na poplatníka	2 570 Kč
Sociální pojištění 6,5 %	2 730 Kč
Zdravotní pojištění 4,5 %	1 890 Kč
Čistá mzda	33 650 Kč

Výpočet příspěvku na dopravu do a ze zaměstnání v tabulce výše byl proveden pomocí počtu ujetých kilometrů vynásobených průměrnou spotřebou, která byla stanovena na 7 litrů a cenou paliva 40,3 Kč. Výsledek byl podělen 100, protože průměrná spotřeba se udává na 100 km. Hrubá odměna činí 903 Kč, po zdanění a odvodu pojistného na sociální a zdravotní pojištění vychází výše čisté odměny 740 Kč.

3.1.4 Sick days

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci nejvíce preferují v rámci nepeněžních odměn zavedení sick days. Jedná se o dny volna nad rámec zákonem stanovené minimální doby dovolené, které jsou vhodné pro zotavení se zaměstnanců z klasických viróz, aby se předešlo dlouhodobému onemocnění nebo nakažení dalších pracovníků v případě, že zaměstnanec nenavštíví lékaře a bude se snažit nemoc přechodit.

Návrhem je zavedení tří dnů placeného volna v případě, že zaměstnanec pocítuje příznaky lehkého onemocnění a lze se léčit v řádu několika málo dní bez nutnosti

¹³⁸ Vlastní zpracování.

návštěvy lékaře. Zaměstnanec nemusí dokládat potvrzení od lékaře. Zaměstnanci by po dobu volna náležela mzda v plné výši.

3.1.5 Komunikace

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že 93 % zaměstnanců se nedostává pochvaly od svého nadřízeného, avšak v případě pochybení je 77 % zaměstnanců chyba vytýkána, z čehož vyplývá, že zaměstnanci nejsou spokojeni se zpětnou vazbou od vedení. Tento fakt snižuje pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců. Dále bylo zjištěno, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o odměnách, které jim zaměstnavatel poskytuje. Následující návrhy přispívají k pracovní spokojenosti a lepší informovanosti zaměstnanců.

Uznávání a pochvaly

Návrhem je zavedení systému uznávání a pochval formou neformálního ocenění při každodenním kontaktu. Vedoucí pracovník by uděloval uznání a pochvalu svým podřízeným za chování, které přispívá ke správnému chodu a růstu organizace, budování kultury a příjemného pracovního prostředí, ale také při plnění pracovních úkolů. Úkolem vedoucího pracovníka by bylo sledovat výkony zaměstnanců a ústní formou udělit pochvalu či uznání po příslušné oceňované události, což povede ke zvýšení jejich pracovní spokojenosti a motivace. Uznání a pochvala by neměla být založená na komplikovaném systému a nařízení, ale měla by být přirozená.

Vedoucí pracovník by pro zlepšení svých komunikačních dovedností absolvoval jednodenní školení trvající 6 hodin. Školící kurz nabízí například společnost MBK Consulting s možností absolvování kurzu v Brně¹³⁹.

3.1.6 Informovanost o poskytovaných odměnách

Dalším návrhem je sepsání informací a pravidel o poskytování odměn do vnitřního předpisu společnosti, a to ze dvou důvodů. Zaměstnanci neví, kde mohou získat informace o odměnách, které jim zaměstnavatel poskytuje. Druhým důvodem je, že navrhované odměny musí být součástí vnitřního předpisu, kolektivní smlouvy, nebo

¹³⁹ Školení a kurzy: Komunikační dovednosti, © 2022. *MBK Consulting* [online]. [cit. 2022-04-30]. Dostupné z: <https://www.mbk.cz/skoleni-a-kurzy/skoleni/komunikacni-dovednosti>

pracovní či jiné smlouvy, aby byla splněna podmínka daňové uznatelnosti nákladů souvisejících s poskytováním jednotlivých odměn.

Úprava vnitřního předpisu bude obsahovat veškeré informace a podmínky pro poskytování odměn. Úprava předpisu bude závazná pro všechny zaměstnance, proto tento předpis bude veřejně přístupný všem zaměstnancům, a to v tištěné podobě. Předpis může být vystaven například na nástěnce v zázemí společnosti, kam mají všichni zaměstnanci přístup.

Návrh podoby vnitřního předpisu obsahující informace a pravidla týkající se poskytování odměn je obsažen v příloze č. 2.

3.1.7 Pravidelné zjišťování spokojenosti zaměstnanců

Komunikace s pracovníky je velmi důležitá v každé organizaci. Proto kromě zpětné vazby od nadřízených je dalším návrhem pravidelné zjišťování spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování. Společnost tak může včas zjistit, zda jsou jednotlivé odměny správně nastaveny a vyhovují všem zaměstnancům. Na druhou stranu zaměstnanci budou mít možnost vznést případné připomínky nebo si budou moci ujasnit věci, které jim nejsou jasné.

Šetření ve dané společnosti lze realizovat dvěma způsoby, a to buď dotazníkem spokojenosti nebo řízeným rozhovorem se všemi zaměstnanci. Autorka se přiklání k využití dotazníku spokojenosti, protože dotazník zajistí respondentům anonymitu a ti budou moci vznést své připomínky, popřípadě vyjádřit svou nespokojenost bez obav z reakce nadřízeného. Společnost může použít některé otázky, který byly součástí dotazníku použitého pro tuto práci a dotazníky rozdat v papírové podobě. Zaměstnanci tak mohou vyplnit dotazník ať už v pracovní době, o přestávce, nebo doma. Řízený rozhovor může být pro společnost časově náročnější, zejména pokud některý ze zaměstnanců nebude v daný termín rozhovoru v práci přítomen.

3.2 Časový plán optimalizace systému odměňování

Následující tabulka č. 38 zobrazuje jednotlivé kroky spojené s implementací nového systému odměňování a jejich časový plán. Časový plán je pouze orientační a může se lišit

v důsledku možné nepřítomnosti některých pracovníků a časové vytíženosti sledované společnosti a externí společnosti zpracovávající mzdovou agendu.

Tabulka č. 38: Časový plán optimalizace systému odměňování¹⁴⁰

Činnost	Datum
Seznámení vedení společnosti s návrhy na optimalizaci systému odměňování	4.7. – 6.7. 2022
Kontrola právního předpisu souvisejícího s jednotlivými návrhy	7.7. – 11.7. 2022
Kontrola vyčíslených nákladů navrhovaných změn	12.7. – 15.7. 2022
Schválení navrhovaných změn	18.7. – 20.7. 2022
Seznámení vedoucích zaměstnanců se změnami v systému odměňování a rozdělení kompetencí	19.7. – 21.7. 2022
Seznámení externí mzdové účetní se změnami	22.7. 2022
Nákup stravenek	25.7. 2022
Úprava vnitřního předpisu	25.7. – 28.7. 2022
Informování zaměstnanců o poskytování nových odměn	29.7. 2022
Zavedení nového systému odměňování	1.8. 2022
Školení	11.8. 2022
Zjišťování spokojenosti zaměstnanců se zavedením změn v systému odměňování	15.9. – 20.10. 2022

3.3 Zhodnocení nákladů navrhovaných změn

V následující části jsou zhodnoceny náklady na navrhované změny v systému odměňování.

3.3.1 Odměny při životních a pracovních jubileích zaměstnanců

Následující tabulka č. 39 zobrazuje výši odměn při životních a pracovních jubileích, které zaměstnavatel vyplátí jednotlivým zaměstnancům. Výše odměn je stanovena dle věku jednotlivých zaměstnanců a jejich délky působení v dané společnosti.

¹⁴⁰ Vlastní zpracování.

Tabulka č. 39: Výše odměn dle věku a délky pracovního poměru¹⁴¹

Délka pracovního poměru Věk zaměstnanců	21-30 let	31-40 let	41-50 let	51 let a více
Méně než 1 rok	0 Kč	-	-	-
1 rok – méně než 4 roky	-	2*2 000 Kč	-	-
4 roky – méně než 8 let	-	6*4 000 Kč	8 000 Kč	-
8 let – méně než 12 let	-	-	2*13 000 Kč	-
12 let a více	-	-	20 000 Kč	25 000 Kč
Výše odměn	0 Kč	28 000 Kč	54 000	25 000 Kč

Zaměstnavatel je povinen uhradit sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance ve výši 34 %. Zároveň má možnost si náklady na výplatu odměny (hrubá odměna + SPZ) zahrnout do daňových výdajů a snížit si tak základ daně. Následující tabulka zobrazuje propočet nákladů zaměstnavatele na výplatu odměn dle skutečných četností věku zaměstnanců a délky jejich zaměstnání ve společnosti. Výpočet bere v potaz navýšení odměny o odvody, které musí zaměstnavatel zaplatit a následné snížení této hodnoty o 19 %, jimiž se snižuje zaměstnavatelova daňová povinnost, která je zaúčtována ročně. Výpočet je zobrazen v tabulce 40.

Tabulka č. 40: Výše nákladů zaměstnavatele na příspěvek při pracovních a životních jubileích¹⁴²

	Výpočet	Částka (Kč)
Výše odměny	-	2 000
Odměna navýšená o náklady na soc. a zdrav. poj.	2 000 * 1,34	2 680
Snížení daně	2 680 * 0,19	509
Skutečný výdaj z čistého zisku	2 680 - 509	2 171
Skutečný výdaj v návaznosti na počet zaměstnanců tabulky 35	2 171 * 2	4 342
Výše odměny	-	4 000
Odměna navýšená o náklady na soc. a zdrav. poj.	4 000 * 1,34	5 360
Snížení daně	5 360 * 0,19	1 018
Skutečný výdaj z čistého zisku	5 360 - 1018	4 342

¹⁴¹ Vlastní zpracování.

¹⁴² Vlastní zpracování.

	Výpočet	Částka (Kč)
Skutečný výdaj v návaznosti na počet zaměstnanců tabulky 35	4 342 * 6	26 052
Výše odměny	-	8 000
Odměna navýšená o náklady na soc. a zdrav. poj.	8 000 * 1,34	10 720
Snížení daně	10 720 * 0,19	2 037
Skutečný výdaj z čistého zisku	10 720 - 2 037	8 683
Skutečný výdaj v návaznosti na počet zaměstnanců tabulky 35	8 683 * 1	8 683
Výše odměny	-	13 000
Odměna navýšená o náklady na soc. a zdrav. poj.	13 000 * 1,34	17 420
Snížení daně	17 420 * 0,19	3 310
Skutečný výdaj z čistého zisku	17 420 - 3 310	14 110
Skutečný výdaj v návaznosti na počet zaměstnanců tabulky 35	14 110 * 2	28 220
Výše odměny	-	20 000
Odměna navýšená o náklady na soc. a zdrav. poj.	20 000 * 1,34	26 800
Snížení daně	26 800 * 0,19	5 092
Skutečný výdaj z čistého zisku	26 800 - 5 092	21 708
Skutečný výdaj v návaznosti na počet zaměstnanců tabulky 35	21 708 * 1	21 708
CELKEM 89 005 Kč		

V tabulce 40 lze vidět, že zaměstnavatel z čistého zisku neuhradí výši odměny stanovené v tabulce 39, ale částku navýšenou o odvody. Takto vypočtené náklady činí **109 880 Kč**. Díky daňové uznatelnosti se celkové výdaje z čistého zisku sníží zhruba na **89 005 Kč**.

3.3.2 Příspěvek na stravování

V rámci nákladového zhodnocení příspěvku na stravování jsou náklady vypočteny jak pro nepeněžní příspěvek formou stravenek, tak i pro peněžní příspěvek formou stravenkového paušálu. V následující tabulce č. 41 je provedeno nákladové zhodnocení příspěvků na stravování ze strany zaměstnance, přičemž výpočet vychází z hrubé mzdy zaměstnance.

Tabulka č. 41: Výpočet čisté mzdy zaměstnance při poskytování příspěvku na stravování¹⁴³

ZAMĚSTNANEC			
Nepeněžní příspěvek – stravenky		Peněžní příspěvek – paušál	
Počet odprac. dní	20	Počet odprac. dní	20
Hrubá mzda	41 000 Kč	Hrubá mzda	41 000 Kč
Daň 15 %	6 150 Kč	Daň 15 %	6 150 Kč
Sleva na poplatníka	2 570 Kč	Sleva na poplatníka	2 570 Kč
Sociální poj. 6,5 %	2 665 Kč	Sociální poj. 6,5 %	2 665 Kč
Zdravotní poj. 4,5 %	1 845 Kč	Zdravotní poj. 4,5 %	1 845 Kč
Hodnota stravenky	120 Kč	Stravenkový paušál	82,60 Kč
Daňový režim	Osvobozeno ze 100 %	Daňový režim	Osvobozeno do 82,60 Kč
Srážka ze mzdy (45 % hodnoty stravenky * 20)	- 1 080 Kč	Příjem v podobě stravenkového paušálu (82,60 * 20)	1 652 Kč
Čistá mzda	31 830 Kč	Čistá mzda	34 562 Kč

Z tabulky 41 je patrné, že v případě stravenkového paušálu je čistá mzda zaměstnance vyšší, protože dostane celou částku paušálu, který měsíčně činí 1 652 Kč. Naopak v případě stravenek se mu mzda sníží o částku 1 080 Kč. Tabulka 42 zobrazuje porovnání nákladů zaměstnavatele na mzdy v případě započítání peněžní i nepeněžní odměny.

Tabulka č. 42: Porovnání nákladů zaměstnavatele u nepeněžního a peněžního příspěvku na stravování¹⁴⁴

ZAMĚSTNAVATEL			
Nepeněžní příspěvek – stravenky		Peněžní příspěvek – paušál	
Hrubá mzda	41 000 Kč	Hrubá mzda	41 000 Kč
Sociální poj. 24,8 %	10 168 Kč	Sociální poj. 24,8 %	10 168 Kč
Zdravotní poj. 9 %	3 690 Kč	Zdravotní poj. 9 %	3 690 Kč
Daňový režim	Daňově uznatelný náklad 55 %	Daňový režim	Daňově uznatelný náklad do výše 82,60 Kč
Stravenky	1 320 Kč	Stravenkový paušál	1 652 Kč
Náklady	56 178 Kč	Náklady	56 510 Kč

¹⁴³ Vlastní zpracování.

¹⁴⁴ Vlastní zpracování.

Z tabulky č. 42 vyplývá, že náklady zaměstnavatele při poskytování odměny formou stravenkového paušálu jsou vyšší o 332 Kč, a to z toho důvodu, že zaměstnanec si u stravenek sám doplácí 45 % hodnoty stravenek, respektive tato hodnota je mu strhávána ze mzdy. Avšak zaměstnavateli náleží v případě stravenek daňově uznatelné náklady ve výši 55 % hodnoty stravenek, přičemž u paušálu jsou daňově uznatelné náklady do výše 82,60 Kč.

Tabulka č. 43: Náklady zaměstnavatele za příspěvek na stravování pro všechny zaměstnance¹⁴⁵

Stravenky			Paušál		
V Kč	Výpočet	Ročně	V Kč	Výpočet	Ročně
Náklady na 1 zaměstnance	66 * 252	16 632	Náklady na 1 zaměstnance	82,60 * 252	20 815
Náklady na 14 zaměstnanců	16 632 * 14	232 848	Náklady na 14 zaměstnanců	20 815 * 14	291 410

V tabulce výše lze vidět celkové roční náklady za odměny na stravování pro 14 zaměstnanců. Výpočet je proveden pro rok, jenž má 252 pracovních dní. Zároveň se při výpočtu bere v potaz, že zaměstnanci náleží odměna za každý pracovní den v roce, což znamená, že nečerpal žádnou dovolenou a nebyl nemocen.

Náklady na stravenky jsou nižší než náklady na stravenkový paušál, nicméně u stravenek se náklady navýší o provizi společnosti, která stravenky poskytuje. Tato provize bývá v hodnotě několika málo procent z nominální hodnoty stravenek. Roční náklady na stravenky činí 232 848 Kč., na stravenkový paušál náklady činí 291 410 Kč. V obou případech se jedná o náklady, kterými si zaměstnavatel může snížit svoji daňovou povinnost. Po vypočtení daně v případě stravenek by výdaj z čistého zisku zaměstnavatele činil 188 607 Kč, v případě paušálu 236 042 Kč.

3.3.3 Příspěvek na dopravu

Tabulka č. 44 na následující straně zobrazuje měsíční náklady zaměstnavatele na odměny ve formě příspěvku na dopravu do a ze zaměstnání, které náleží jednotlivým zaměstnancům za každý pracovní den.

¹⁴⁵ Vlastní zpracování.

Tabulka č. 44: Měsíční náklady zaměstnavatele na příspěvek na dopravu zaměstnanců do a ze zaměstnání¹⁴⁶

Bydliště zaměstnanců	Počet km do zaměstnání	Výše odměny	Navýšení o SP a ZP	Počet zaměst.	Náklady celkem
Dubňany	8 km	902,72 Kč	1 210 Kč	4	4 840 Kč
Hrušky	14,8 km	1670,03 Kč	2 238 Kč	1	2 238 Kč
Vacenovice	12,8 km	1444,35 Kč	1 935 Kč	1	1 935 Kč
Rohatec	5,7 km	643,19 Kč	862 Kč	3	2 586 Kč
Čejč	17,9 km	2019,84 Kč	2 707 Kč	2	5 414 Kč
Moravská Nová Ves	12,3 km	1387,93 Kč	1 860 Kč	1	1 860 Kč
Kostelec u Kyjova	23 km	2595,32 Kč	3 478 Kč	1	3478 Kč
Lužice	4,6 km	519,06 Kč	696 Kč	1	696 Kč
CELKEM 23 047 Kč					

Celkové náklady zaměstnavatele na příspěvek na dopravu pro všechny zaměstnance, kteří do zaměstnání dojíždí, vychází na 23 047 Kč měsíčně. Pokud se bere v potaz rok, který má 252 pracovních dní, roční náklady činí 290 346 Kč. Na straně zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelný náklad, výpočtem $290\,346 \cdot 0,19$ získáme daň ve výši 55 166 Kč, skutečný výdaj z čistého zisku tedy činí **235 180 Kč**.

3.3.4 Sick days

Tabulka č. 45 zobrazuje výpočet nákladů na tři dny zdravotního volna neboli sick days pro jednoho zaměstnance a následně výpočet ročních nákladů pro všechny zaměstnance.

Tabulka č. 45: Náklady zaměstnavatele při poskytování odměny ve formě zdravotního volna¹⁴⁷

Období	Měsíc	Den	3 dny	Rok
Hrubá mzda	36 000 Kč	1 800 Kč	5 400 Kč	75 600 Kč
Sociální poj. 24,8 %	8 928 Kč	446,4 Kč	1 339,2 Kč	18 748,8 Kč
Zdravotní poj. 9 %	3 240 Kč	162 Kč	486 Kč	6 804 Kč
CELKEM	48 168 Kč	2 408,4 Kč	7 225,2 Kč	100 153 Kč

¹⁴⁶ Vlastní zpracování.

¹⁴⁷ Vlastní zpracování.

Společnost v současné době zaměstnává 14 zaměstnanců. Výpočet nákladů za všechny zaměstnance lze provést následujícím způsobem jako $7225,2 * 14$. Celkové roční náklady zaměstnavatele činí **100 153 Kč**. Náklady na sociální a zdravotní pojištění jsou na straně zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem, vznikne daňová úspora ve výši 4 855 Kč.

3.3.5 Komunikace

Jednodenní školení vedoucího pracovníka bude zapláceno přímo poskytovateli dané služby. Na straně zaměstnavatele se jedná o nepeněžní plnění, přičemž náklady vynaložené na školení jsou daňově uznatelné. Na straně zaměstnance se jedná o příjem osvobozený od daně z příjmu ze závislé činnosti. Cena jednodenního školení je 4 600 Kč, daňová úspora činí 874 Kč, skutečný výdaj z čistého zisku je tedy **3 726 Kč**.

3.4 Daňové řešení navrhovaných benefitů

Odměny byly navrženy tak, aby byly v souladu s preferencemi zaměstnanců, které byly zjištěny prostřednictvím dotazníkového šetření a zároveň, aby byly finančně přijatelné pro zaměstnavatele. Navržené odměny jsou pro zaměstnavatele výhodné, protože si je může zahrnout do svých daňových výdajů a snížit si tak základ daně. Daňové řešení u zaměstnance je spíše neutrální, protože většina odměn se vyplácí se mzdou zaměstnance a zde podléhají zdanění a odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Tabulka 46 zobrazuje souhrn navrhovaných změn a jejich daňové řešení.

Tabulka č. 46: Daňové řešení navrhovaných benefitů¹⁴⁸

Odměna	Zdanění zaměstnanec	Ustanovení ZDP	Daňový výdaj zaměstnavatel	Ustanovení ZDP
Jubilea	ANO	§ 6 odst. 3	ANO	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5
Stravenky	NE	§ 6 odst. 9 písm. a)	ANO	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 4
Doprava	ANO	§ 6 odst. 3	ANO	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5
Sick days	ANO	§ 6	ANO	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5
Komunikace	NE	§ 6 odst. 9 písm. a)	ANO	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 3

¹⁴⁸ Vlastní zpracování.

3.5 Celkové náklady optimalizace

S optimalizací systému odměňování souvisí i zvýšení nákladů společnosti. Tabulka 47 zobrazuje celkové roční odhadované náklady, které společnosti vzniknou zavedením navrhovaných benefitů. Navrhované benefity jsou z daňového hlediska pro společnost výhodné, protože část nákladů je daňově uznatelných a společnost si může o danou částku snížit základ daně. Celkové náklady činí **743 827 Kč**, daňová úspora ční **126 005 Kč**, lze tedy říci, že náklady jsou pro společnost přijatelné s ohledem na její ekonomickou situaci. Navrhované benefity zároveň vychází z preferencí zaměstnanců, které byly zjištěny na základě dotazníkového šetření a měly by napomoci ke zvýšení pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců.

Tabulka č. 47: Celkové náklady zaměstnavatele při zavedení navrhovaných odměn¹⁴⁹

Návrh	Náklady	Daňová úspora
Jubilea	109 880 Kč	20 875 Kč
Příspěvek na stravování	238 848 Kč	44 241 Kč
Příspěvek na dopravu	290 346 Kč	55 160 Kč
Sick days	100 153 Kč	4 855 Kč
Komunikace	4 600 Kč	874 Kč
CELKEM	743 827 Kč	126 005 Kč

¹⁴⁹ Vlastní zpracování.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout kroky vedoucí ke zvýšení pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců dané společnosti prostřednictvím optimalizace systému odměňování. Navržené změny by měly být pro zaměstnavatele finančně přijatelné, aby mohlo dojít k případné realizaci změn.

K pochopení dané problematiky byla v první části práce zpracována teoretická východiska na základě dostupné odborné literatury. Zde byly vymezeny základní pojmy týkající se motivace, odměňování a spokojenosti zaměstnanců.

V další části byla představena společnost a provedena analýza současného systému odměňování. Ke zhodnocení finanční situace společnosti bylo využito ukazatelů finanční analýzy, konkrétně indexu IN05 a vybraných poměrových ukazatelů. Dále pak byla provedena analýza vnějších faktorů ovlivňujících systém odměňování. Následně bylo ve sledované společnosti provedeno šetření pomocí dotazníku spokojenosti a preferencí zaměstnanců v oblasti odměňování. Získaná data byly doplněna o informace získané z rozhovoru s pracovníkem společnosti.

Další část práce obsahuje zpracování návrhů k optimalizaci systému odměňování tak, aby návrhy odpovídaly preferencím zaměstnanců, které byly zjištěny na základě dotazníkového šetření, a mohly zvýšit jejich pracovní spokojenost a motivaci. Následně byl vytvořen časový plán jednotlivých kroků implementace navrhovaných změn v oblasti odměňování. Se zavedením změn v systému odměňování souvisí i zvýšení nákladů společnosti, proto na návrhy navazuje nákladové zhodnocení navrhovaných změn, včetně zhodnocení celkových nákladů spojených s optimalizací systému odměňování. Návrhy byly zároveň navrženy tak, aby byly pro společnost nákladově přijatelné, proto byly jednotlivé výpočty doplněny o daňovou úsporu, která vznikne na základě daňové uznatelnosti navrhovaných změn.

SEZNAM POUŽITÍCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada), s. 42. ISBN 978-80-247-2890-2.

Bankrotní modely, © 2000 - 2022. *FinAnalysis* [online]. [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>

Doubravský, Karel, 2020. *Metody aplikované statistika – analýza kategoriálních dat* [přednáška]. Brno: VUT v Brně, 20.10.2020.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

Ekonomické postavení obyvatelstva, © 2022. *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-D&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-D&str=v467&u=v413__VUZEMI__100__3115

HOOLE, Crystal a Gabi HOTZ, © 2021. The impact of a total reward system of work engagement. *SAJIP* [online]. [cit. 2021-12-30]. Dostupné z: <https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/1317/2028>

Inflace – druhy, definice, tabulky, © 2022. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Jak funguje stravenkový paušál. *Rexter* [online]. [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: https://www.rexter.cz/rubriky/finance/jak-funguje-stravenkovy-pausal-a-kdy-se-vyplati-kalkulacka_922.html

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada), str. 164. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer, s. 158. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, s. 283. ISBN 978-80-7261-288-8.

Literature review on total rewards: An international perspective. *African Journal of Business Management* [online]. [cit. 2021-12-30]. ISSN 1993-8233 ©2012 Academic Journals. Dostupné z: <https://academicjournals.org/AJBM>

MACHÁČEK, Ivan, 2019. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7598-361-9.

MACHÁČEK, Ivan, 2021. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7676-193-3.

MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU, 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, s. 641. ISBN 80-856-2329-3.

Monitor změn zákonů, © 2010 - 2022. *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/monitor/7365181.htm>

Mzdy a náklady, © 2022. *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&z=T&f=TABULKA&sp=A&skupId=851&katalog=30852&pvo=MZD04-A&pvo=MZD04-A&str=v330>

Mzdy v krajích ČR, © 2022. *Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Brně* [online]. [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/mzdy-v-krajich-cr>

NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT, 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1223-7.

PELC, Vladimír, 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges. Praktik (Leges), s. 16. ISBN 978-80-87212-66-0.

PLAMÍNEK, Jiří, 2005. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-1092-7.

- Počet a pohyb obyvatel, © 2022. *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky#katalog=33155>
- Poskytování tzv. sick days v praxi, © 2014. *ŠTAINC* [online]. [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <http://stainc.cz/sick-days.html>
- Práce a právo, © 2022. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/prace-a-pravo>
- Stravenkový paušál nebo stravenky, © 2000–2022. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kalkulacka/stravenky-porovnani-2021/>
- Školení a kurzy: Komunikační dovednosti, © 2022. *MBK Consulting* [online]. [cit. 2022-04-30]. Dostupné z: <https://www.mbk.cz/skoleni-a-kurzy/skoleni/komunikacni-dovednosti>
- Tiskové zprávy 2020, © 2020. *Grafton Recruitment* [online]. [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/o-nas/medialni-zona/archiv-2020/tiskove-zpravy-2020/covid-19-meni-svet-zamestnaneckych-benefitu>
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi, s. 39. ISBN 978-80-247-0882-9.
- URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých, s. 114,115. ISBN 978-80-7357-925-8.
- V roce 2019 nabízely firmy svým zaměstnancům průměrně 5 benefitů, © 2019. *Trexima* [online]. [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/v-roce-2019-nabizely-firmy-svym-zamestnancum-prumerne-5-benefitu/>
- VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců: praktický atlas managementu*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Adart. Jak (Adart), s. 70. ISBN 978-80-904645-9-9.
- Výpis z obchodního rejstříku, © 2022. *Justice.cz: Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz>

WorldatWork Total Rewards Model, © 2021. *World at Work* [online]. [cit. 2021-12-30].

Dostupné z: https://worldatwork.org/media/pdf/2020_BRO_TRModel_J16197_FNL.pdf

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ROA	Rentabilita aktiv
ROI	Rentabilita vloženého kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
EBIT	Výsledek hospodaření před zdaněním
EAT	Výsledek hospodaření po zdanění
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČR	Česká republika
SP	Sociální pojištění
ZP	Zdravotní pojištění
ZDP	Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Vybrané motivátory a hygienické faktory	17
Tabulka č. 2: Složky celkové odměny	25
Tabulka č. 3: Model celkové odměny.....	26
Tabulka č. 4: INDEX IN05.....	44
Tabulka č. 5: Celková zadluženost	45
Tabulka č. 6: Rentabilita celkových aktiv	46
Tabulka č. 7: Rentabilita vloženého kapitálu.....	46
Tabulka č. 8: Rentabilita vlastního kapitálu	47
Tabulka č. 9: Náklady na zaměstnance.....	47
Tabulka č. 10: Počet obyvatel dle území	48
Tabulka č. 11: Složení obyvatelstva dle věku.....	49
Tabulka č. 12: Obyvatelstvo z pohledu zaměstnanosti a nezaměstnanosti v JMK.....	50
Tabulka č. 13: Průměrná hrubá měsíční mzda dle odvětví CZ-NACE	51
Tabulka č. 14: Délka pracovního poměru ve sledované společnosti.....	58
Tabulka č. 15: Věk respondentů	58
Tabulka č. 16: Pohlaví respondentů.....	59
Tabulka č. 17: Zaměstnání v místě bydliště	59
Tabulka č. 18: Upozornění na chybu	60
Tabulka č. 19: Pochvala od nadřízeného	60
Tabulka č. 20: Zpětná vazba	61
Tabulka č. 21: Vliv motivace na pracovní výkon.....	61
Tabulka č. 22: Motivace hmotnými a nehmotnými prvky výhod.....	62
Tabulka č. 23: Zajímavá a motivující práce	62
Tabulka č. 24: Preference v oblasti nepeněžních odměn.....	63
Tabulka č. 25: Preference v oblasti peněžních odměn.....	64
Tabulka č. 26: Spokojenost s výší mzdy.....	64
Tabulka č. 27: Mzda jako motivační faktor	65
Tabulka č. 28: Kontingenční tabulka – pozorované četnosti.....	65
Tabulka č. 29: Kontingenční tabulka – očekávané četnosti.....	65
Tabulka č. 30: Popisná statistika – nepeněžní odměny	67
Tabulka č. 31: Popisná statistika – peněžní odměny	68

Tabulka č. 32: Bodové hodnocení nepeněžních a peněžních odměn	68
Tabulka č. 33: Porovnání sledovaných oblastí odměňování.....	70
Tabulka č. 34: Návrh výše peněžních odměn při pracovních a životních jubileích	75
Tabulka č. 35: Vliv odměny při pracovních a životních jubileích na mzdu zaměstnance	75
Tabulka č. 36: Počet zaměstnanců dle věku a délky pracovního poměru	76
Tabulka č. 37: Vliv příspěvku na dopravu na mzdu zaměstnance.....	78
Tabulka č. 38: Časový plán optimalizace systému odměňování	81
Tabulka č. 39: Výše odměn dle věku a délky pracovního poměru.....	82
Tabulka č. 40: Výše nákladů zaměstnavatele na příspěvek při pracovních a životních jubileích	82
Tabulka č. 41: Výpočet čisté mzdy zaměstnance při poskytování příspěvku na stravování	84
Tabulka č. 42: Porovnání nákladů zaměstnavatele u nepeněžního a peněžního příspěvku na stravování	84
Tabulka č. 43: Náklady zaměstnavatele za příspěvek na stravování pro všechny zaměstnance	85
Tabulka č. 44: Měsíční náklady zaměstnavatele na příspěvek na dopravu zaměstnanců do a ze zaměstnání	86
Tabulka č. 45: Náklady zaměstnavatele při poskytování odměny ve formě zdravotního volna.....	86
Tabulka č. 46: Daňové řešení navrhovaných benefitů.....	87
Tabulka č. 47: Celkové náklady zaměstnavatele při zavedení navrhovaných odměn....	88

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy dle odvětví CZ-NACE	52
Graf č. 2: Průměrná roční míra inflace v ČR.....	53

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Hierarchie potřeb	15
Obrázek č. 2: Organizační struktura	42
Obrázek č. 3: Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR	51

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník spokojenosti a preferencí zaměstnanců v oblasti odměňování

Příloha č. 2: Návrh podoby části vnitřního předpisu obsahující informace a pravidla týkající se poskytování odměn

Příloha č. 1: Dotazník spokojenosti a preferencí zaměstnanců v oblasti odměňování

Vážení respondenti,

předkládám Vám dotazník týkající se spokojenosti v oblasti odměňování a Vašich preferencí v této oblasti. Chtěla bych Vás tímto požádat, zda byste obětovali pár minut Vašeho času a zodpověděli níže uvedené otázky.

Veškeré odpovědi budou zpracovány zcela anonymně.

Děkuji za Váš čas a spolupráci.

Bc. Alena Strýčková

Studentka VUT

ČÁST 1

1. Jak dlouho pracujete ve firmě?

- Méně než 1 rok
- 1 rok – méně než 4 roky
- 4 roky – méně než 8 let
- 8 let – méně než 12 let
- 12 let a více

2. Kolik je Vám let?

- Méně jak 20
- 21-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51 a víc

3. Jste žena/muž?

- Muž
- Žena

4. Máte své zaměstnání v místě bydliště?

- Ano
- Ne

ČÁST 2

5. Když v práci uděláte něco špatně je vám to vytýkáno, jste na chybu upozorněn/a?

- Ano
- Spíše Ano
- Spíše ne
- Ne

6. Dostáváte pochvalu (uznání) od svého nadřízeného? (např. v případě splnění složitých úkolů)

- Ano
- Spíše Ano
- Spíše ne
- Ne

7. Je pro Vás důležité dostávat zpětnou vazbu od vašeho nadřízeného?

- Ano
- Spíše Ano
- Spíše ne
- Ne

8. Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?

- Ano
- Spíše Ano
- Spíše ne
- Ne

9. Cítíte se motivován(a) hmotnými i nehmotnými prvky výhod, které Vám firma nabízí?

- Ne, ani o žádných nevím.
- Ne, protože je jich nedostatek.
- Ano a myslím si, že je jich dostatek a jsou vhodné.
- Ano, avšak by jich mohlo být více.

10. Snaží se Váš zaměstnavatel, aby vaše práce byla zajímavá a motivující?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Zavedení kterých nepeněžních odměn by jste preferovali nejvíce x nejméně?

Ohodnoťte na škále od 1 do 5 (1- velmi nízká preference, 2- nízká preference, 3- střední preference, 4- vysoká preference, 5- velmi vysoká preference)

Pozn.: Stejně bodové hodnocení můžete použít u více odpovědí.

Týden dovolené navíc	
Poskytnutí nealkoholických nápojů na pracovišti	
Flexibilní pracovní doba	
Zaměstnanecké akce	
Sick days days (3 placené dny volna v případě nemoci bez neschopenky)	
Vzdělávání v oboru	
Služební motorové vozidlo	

12. Zavedení kterých peněžních odměn by jste preferovali nejvíce x nejméně?

Ohodnoťte na škále od 1 do 5 (1- velmi nízká preference, 2- nízká preference, 3- střední preference, 4- vysoká preference, 5- velmi vysoká preference)

Pozn.: Stejně bodové hodnocení můžete použít u více odpovědí.

Odměna při pracovních a životních jubileích	
Příspěvek na stravování	
Poukázky na kulturu, sport, zdraví, rekreace	
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	

13. Jste spokojen/a s výší mzdy?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

14. Berete mzdu jako motivační faktor v podávání lepších pracovních výkonu?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

Příloha č. 2: Návrh podoby části vnitřního předpisu obsahující informace a pravidla týkající se poskytování odměn

(1) Odměna při pracovních a životních jubileích

Společnost poskytuje zaměstnancům peněžní příspěvek při pracovních a životních jubileích. Výše příspěvku je uvedena v následující tabulce:

Délka trvání pracovního poměru ve společnosti	Jubileum 40 let věku	Jubileum 50 let věku	Jubileum 60 let věku
Méně než 1 rok	0 Kč	0 Kč	0 Kč
1 rok – méně než 4 roky	2 000 Kč	4 000 Kč	5 000 Kč
4 roky – méně než 8 let	4 000 Kč	8 000 Kč	10 000 Kč
8 let – méně než 12 let	6 000 Kč	13 000 Kč	15 000 Kč
12 let a více	10 000 Kč	20 000 Kč	25 000 Kč

Odměna se vyplácí ve výplatním termínu za měsíc, ve kterém došlo k dosažení jubilea, a to ve mzdě zaměstnance.

(2) Příspěvek na stravování

Dle § 24 odst. 2 písm. j) zákona o daních z příjmů přispívá společnost částkou ve výši 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu, maximálně však do výše 70 % limitu stravného při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin. Zbytek pořizovací ceny stravenky si hradí zaměstnanci sami.

Společnost poskytne zaměstnancům, kteří odpracovali alespoň 3 hodiny v pracovní směně, příspěvek ve formě poukázky na stravování v hodnotě 120 Kč.

Příspěvek na stravování je zaměstnancům poskytován v každém kalendářním měsíci předem ve výši dané počtem pracovních dní každého měsíce. Po skončení příslušného měsíce je zaměstnancům vyúčtována výše doplatku za poskytnuté stravenky.

Společnost neposkytuje příspěvek na stravování v případě celodenní návštěvy zaměstnance u lékaře a v případě čerpání dovolené na zotavenou.

(3) Příspěvek na dopravu

Společnost poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání. Výše příspěvku je stanovena dle počtu kilometrů ujetých z místa bydliště jednotlivých zaměstnanců do zaměstnání, průměrné spotřeby a ceny paliva následujícím způsobem:

Náklady na PHM = (spotřeba paliva (7 l/100 km) * počet ujetých km * cena paliva) / 100

Příspěvek se vyplácí ve výplatním termínu za měsíc, ve kterém došlo k nákladům spojených s dopravou do a ze zaměstnání, a to ve mzdě zaměstnance.

(4) Sick days

Společnost poskytuje svým zaměstnancům 3 dny placeného volna nad rámec stanovené doby dovolené zákoníkem práce. V případě, že zaměstnanec v daném roce nevyčerpá 3 dny zdravotního volna, toto volno se nepřevádí do dalšího roku a zaměstnanci nenáleží kompenzace za tyto dny volna.

Zaměstnanec musí svému zaměstnavateli oznámit, že se rozhodl sick days čerpat. Sick days lze čerpat pro vyléčení se z nekomplikované nemoci či pro řešení problémů spojených s úrazem. Zaměstnanec má právo si vzít najednou více dní volna, minimálně 1 den, maximálně 3 dny.

Zaměstnanci během čerpání sick days náleží plná výše jeho platu.