



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# NÁVRH ZMĚN KONCEPTU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNIKU

PROPOSAL FOR CHANGES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A COMPANY

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Alena Buš Lusková

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná,  
Ph.D.

BRNO 2024

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Alena Buš Lusková**  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**  
Akademický rok: 2023/24  
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:

## Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů v podniku

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě realizace analýzy stávajícího stavu oblasti řízení lidských zdrojů ve zvolené organizaci navrhnout takové změny, které jsou žádoucí pro další úspěšný rozvoj organizace.

### Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů. 13. Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4. aktualizované a doplněné vydání. Grada Publishing, 2011.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2. aktualizované a doplněné vydání. Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

## **Abstrakt**

Práce se zaměřuje na řízení lidských zdrojů v malé firmě s důrazem na odměňování zaměstnanců a poskytované benefity. Teoretická část práce se věnuje objasnění pojmů souvisejících s odměňováním a motivací pracovníků. Analytická část se skládá z analýzy současného motivačního systému, názoru zaměstnanců a vedení firmy na aktuální odměňovací systém, a zároveň z analýzy konkurenčního prostředí. V poslední části se nachází návrhy na zlepšení motivačního systému – první s cílem uspokojit přání zaměstnanců, druhý s ohledem na možnosti firmy a poslední v návaznosti na aktuální trendy na trhu práce.

## **Abstract**

The work focuses on human resource management in a small company with an emphasis on employee compensation and provided benefits. The theoretical part of the work aims to clarify concepts related to compensation and employee motivation. The analytical part consists of analysing the current motivational system, employee and management opinions on the existing compensation system, as well as an analysis of the competitive environment. The final section presents proposals for improving the motivational system – the first aiming to satisfy employee preferences, the second considering the company's capabilities, and the last one in line with current trends in the labour market.

## **Klíčová slova**

motivace, odměňování, řízení lidských zdrojů, zaměstnanecké benefity, spokojenost zaměstnanců

## **Key words**

motivation, remuneration, human resources management, employee benefits, employee satisfaction

### **Bibliografická citace**

BUŠ LUSKOVÁ, Alena. *Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů v podniku*. Brno, 2024. Dostupné také z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/160443>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Zdeňka Konečná.

### **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 3. 4. 2024



---

Bc. Alena Buš Lusková

autor

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala paní docentce Konečné za odborné vedení diplomové práce a oponentce, inženýrce Šebkové za cenné rady. Děkuji svému zaměstnavateli, že mi poskytl informace nutné k vypracování práce a také svému bývalému nadřízenému za zodpovězení mnoha dotazů, týkajících se provozních činností ve firmě. Poslední a v mém případě největší poděkování patří mé rodině za jejich trpělivost a za umožnění mi studovat a diplomovou práci dokončit.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ</b> .....	<b>11</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE</b> .....	<b>13</b>
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	13
1.1.1 Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů.....	14
1.2 Motivace zaměstnanců .....	16
1.2.1 Motivační teorie .....	16
1.2.2 Formy motivace.....	18
1.2.3 Funkce motivace.....	19
1.3 Odměňování zaměstnanců.....	20
1.3.1 Mzdový systém.....	23
1.4 Zaměstnanecké výhody .....	24
1.4.1 Funkce benefitů v podniku .....	25
1.4.2 Členění benefitů .....	25
1.4.3 Vybrané příklady benefitů.....	27
1.5 Specifikace podnikání malé firmy.....	28
1.6 Shrnutí teoretických východisek .....	31
<b>2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU</b> .....	<b>32</b>
2.1 Charakteristika společnosti.....	32
2.2 Aktuální odměňovací systém .....	33
2.3 Výsledky dotazníkového šetření.....	37
2.4 Rozhovor s manažerem divize.....	48
2.5 Srovnání s konkurencí .....	49
2.5.1 Aktuální trendy v oblasti odměňování a benefitů.....	50
2.5.2 Analýza konkurence .....	55
2.6 Shrnutí analytické části.....	61
<b>3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ</b> .....	<b>63</b>
3.1 Varianta A (výhodné pro zaměstnance) .....	63
3.2 Varianta B (výhodné pro zaměstnavatele) .....	66
3.3 Varianta C (výhodné pro konkurenceschopnost) .....	67
3.4 Zhodnocení variant.....	71
3.5 Rizika vybrané varianty.....	74

<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>76</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....</b>	<b>77</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>78</b>
<b>SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>79</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ .....</b>	<b>83</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....</b>	<b>84</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ .....</b>	<b>85</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>86</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>87</b>

# ÚVOD

V dnešním globálním obchodním prostředí se firmy všech velikostí a odvětví neustále potýkají s výzvami týkajícími se řízení lidských zdrojů. Jednou z klíčových oblastí, která má významný dopad na výkonnost, motivaci a loajalitu zaměstnanců, je systém odměňování a nabídka benefitů. Odměňování zaměstnanců zahrnuje nejen finanční aspekty, ale také nefinanční motivace a výhody, které mohou zaměstnancům nabídnout přidanou hodnotu a uspokojení z pracovního prostředí.

S velkým počtem firem na trhu se pojí i vysoká konkurence v nabídce pracovních míst. Nabídka benefitů se rychlým tempem vyvíjí a v průběhu let se mění požadavky, jaké zaměstnanci na poskytované výhody mají. Výsledkem je, že firmy, které neumí reagovat na aktuální trendy v oblasti benefitů, mají konkurenční nevýhodu oproti těm, které se o své zaměstnance průběžně zajímají a snaží se jim vyjít vstříc. Není výjimka, že benefit, který byl před několika lety ojedinělý a lákavý pro uchazeče o práci, je v dnešní době už standardem. Velkou nevýhodu mají často malé firmy, které většinou neposkytují tolik benefitů jako nadnárodní korporáty a společnosti.

Příkladem malého podniku je i firma „Orlocom-net, s.r.o.“. V diplomové práci je použito namísto skutečného názvu firmy fiktivní jméno, jelikož si vedení firmy nepřálo, aby se interní informace komunikovaly mimo prostředí firmy, a to ani ve formě utajené práce. Fiktivní jméno bude v práci použito i v souvislosti s mateřskou společností a dalšími firmami, které pod mateřskou společnost také spadají. Ostatní firmy figurující jako odběratelé, dodavatelé či konkurence budou nazývány skutečnými jmény.

Společnost má aktuálně 47 zaměstnanců, kteří aktivně vykonávají práci, přičemž dalších 5 zaměstnanců je na mateřské či rodičovské dovolené. Celkem je tak evidováno 52 pracovníků. Firma podniká v oblasti telekomunikací. V současné době se v České republice nachází 5 poboček – v Praze, Brně, Plzni, Hradci Králové a Olomouci. Je dceřinou společností firmy Orlocom a. s., která má mimo ČR další pobočky i na Slovensku a v Německu a zaměstnává okolo 400 zaměstnanců. V zahraničí se firma specializuje na výstavbu v oblasti bezpečnosti a energetiky.

Telekomunikační sítě v podobě, jak je známe dnes, jsou v České republice relativně mladým odvětvím. V roce 1990 se na českém trhu objevil první mobilní operátor, tehdy pod názvem Eurotel. Roku 1996 pak došlo k implementaci tzv. GSM sítě, dnes známé jako 3/4/5G, a posílení trhu o dalšího operátora – Paegas. V roce 2000 na trh vstoupil poslední

z operátorů, tehdy známý jak Oscar. Těmito 3 operátory jsou telekomunikační služby nabízeny dodnes, pouze pod označeními O2, Vodafone a T-Mobile.<sup>1</sup>

S rozvojem telefonních sítí došlo v Československu začátkem 90. let 20. století i k prvnímu internetovému připojení. První typ připojení byl přes pevnou linku, tzv. vytáčené připojení. Po ústupu popularity pevných linek se stávající kabelové trasy začaly využívat k přenosu internetu, přičemž tento typ připojení je využívám dodnes a nese označení DSL. V posledních letech dochází k rychlému vývoji technologií a stále častější je připojení optickými kabely, případně úplně bezdrátové, šířené mezi zákazníkem a vysílačem pomocí rádiových vln.

V diplomové práci bych se ráda zaměřila na systém, jakým firma své zaměstnance odměňuje a jaké jim nabízí odměny a benefity. Společnost se potýká s dlouhodobým nedostatkem pracovních sil a nespokojeností zaměstnanců se způsobem, jakým jsou za svoji práci odměňováni a jak jsou motivováni.

V první části práce se zaměřím na literární rešerši, objasňující problematiku řízení lidských zdrojů, odměňování zaměstnanců, benefitů, mezd a jejich motivaci.

Druhá kapitola se zaměřuje na analýzu aktuální situace podniku. První jsou obecné charakteristiky, následuje hodnocení spokojenosti zaměstnanců s odměňováním, zároveň s preferencemi konkrétních benefitů. Dalším bodem je rozhovor s manažerem divizí, který slouží k nahlédnutí do dané problematiky očima firmy. Posledním bodem analytické části je zhodnocení situace u konkurence.

V poslední kapitole jsou uvedeny návrhy, kde jsem se snažila nastínit několik možných opatření v oblasti odměňování a zhodnotit, která by mohla být pro firmu nejefektivnější, zdůvodnit svůj výběr a odhadnout jak finanční náklady na jednotlivé varianty, tak také časový horizont, ve kterém by mohla být opatření zavedena.

---

<sup>1</sup> POHL, Ondřej. *Před 25 lety u nás odstartovaly mobily. Podívejte se na milníky* [online]

# CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem práce je návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů v podniku tak, aby byla společnost schopná neustálého rozvoje. Pro tento rozvoj je nutné zajistit dostatečnou kapacitu lidských zdrojů, zvýšit spokojenost svých zaměstnanců a s ní i spojenou loajalitu a díky tomu také zlepšit konkurenceschopnost na trhu práce.

Centrální výzkumnou otázku (CVO) jsem na základě daných cílů stanovila jako: „**Jaké kroky v oblasti odměňování a odměn pracovníků by měla malá firma učinit pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zlepšení konkurenceschopnosti**“. V návaznosti na CVO jsem si stanovila dílčí výzkumné otázky, na které bych ráda v dalších částech práce odpověděla:

O1: Jaká je aktuální situace firmy v oblasti odměňování a benefitů?

O2: Jaké jsou preference zaměstnanců v otázce odměn?

O3: Jaký je postoj firmy k požadavkům zaměstnanců?

O4: Jak nejčastěji vypadá systém odměňování na trhu práce?

O5: Jak řeší odměňování zaměstnanců a benefity konkurenční firmy v odvětví?

Cílem diplomové práce je odpovědět na dílčí otázky O1–O5, díky kterým bude možné navrhnout možná opatření ke zlepšení aktuálního stavu.

Prvním krokem bude na základě dat získaných z veřejně dostupných zdrojů, informačních systémů firmy a z rozhovorů/e-mailové komunikace se mzdovou účetní popsat aktuální situaci firmy, a to jak v otázce odměňovacího systému pracovníků, tak z hlediska obecných informací o firmě, oboru podnikání a organizační struktúře.

Zadruhé bude provedeno standardizované dotazování formou online dotazníku, který bude rozeslán mezi všechny zaměstnance a odpoví tak na druhou otázku, týkající se preferencí zaměstnanců v oblasti benefitů a jejich spokojenosti s aktuální situací.

Třetím bodem bude polostrukturovaný rozhovor s manažerem divizí, který vysvětlí pohled firmy na zaměstnanecké odměňování a vyjádří stanovisko podniku vůči výsledkům dotazníkového šetření.

V předposledním kroku se zaměřím na zhodnocení aktuální situace na trhu práce formou průzkumu statisticky zjištěných dat a zároveň analýzou nabídek zaměstnání na internetových portálech s inzercemi pracovních míst v různých oblastech. Cílem je zjistit,

jaké benefity jsou v České republice aktuálně nejvíce nabízené a jakým způsobem firmy systém odměňování řeší.

Posledním krokem analýzy současného stavu bude průzkum odměňovacích systémů u firem se stejným zaměřením a velikostí, díky čemuž získám představu o konkurenci.

V závěrečné části pak provedu celkové zhodnocení a navrhu několik řešení z několika hledisek, a to:

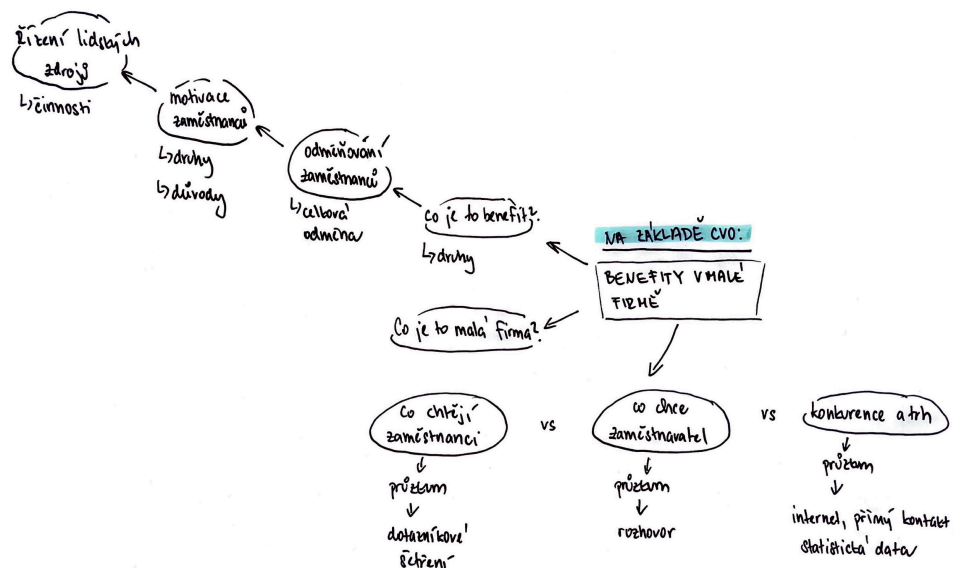
- aby byly uspokojeny požadavky zaměstnanců, vyplývající z dotazníkového šetření;
- aby byly splněny požadavky a omezení ze strany vedení firmy, vycházející z polostrukturovaného rozhovoru s manažerem;
- aby byla firma konkurenceschopná na trhu práce, na základě situace u přímé konkurence a průzkumu mezi aktuálními nabídkami zaměstnání.

Cílem je na základě analýzy dle zmíněných kritérií vybrat jednu z možných variant řešení, případně jejich kombinaci tak, aby byli spokojeni jak stávající i potenciální zaměstnanci, tak vedení společnosti.

Výsledkem implementace výsledné varianty a přednesením tohoto návrhu managementu společnosti lze očekávat zvýšení spokojenosti současných zaměstnanců, snížení fluktuace, zvýšení atraktivity firmy na trhu práce a tím získání kvalifikovanějších a výkonnějších zaměstnanců. To vše by poté mohlo vést ke zlepšení hospodářského výsledku a produktivity společnosti, lepšího jména pro poskytovatele práce a tím pádem i upevnění postavení a vyjednávací síly o cenách za nabízené služby.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V návaznosti na CVO je nutné si definovat pojmy, se kterými jsem se při jejím stanovení setkala. Pro tyto účely jsem vytvořila stručnou myšlenkovou mapu, která vymezuje osnovu diplomové práce a jednotlivé body, kterým se bude dále věnovat.



Obrázek 1: Myšlenková mapa

(Zdroj: <sup>2</sup>)

## 1.1 Řízení lidských zdrojů

Dle Armstronga se řízení lidských zdrojů v podniku „zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům“<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> vlastní zpracování

<sup>3</sup> ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*, 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, s. 45

**Cílem řízení lidských zdrojů je pak:**

- podporovat dosahování strategických cílů v organizaci,
- přispívat k rozvoji kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu,
- zabezpečovat organizaci talentovanými kvalifikovanými a oddanými lidmi,
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi vedením a zaměstnanci,
- podporovat etický přístup k řízení lidí<sup>4</sup>.

Řízení lidských zdrojů je úkolem top managementu, který by měl plnění výše uvedených cílů kontrolovat a dávat pokyny a zpětnou vazbu odpovědným pracovníkům. Nejčastěji samotná personální činnost probíhá formou personálního oddělení, v poslední době stále častěji nazývaného zkratkou HR (z angl. Human Resources). Toto oddělení má ve firmě na starosti komunikovat firemní cíle v oblasti lidských zdrojů mezi své zaměstnance, reagovat na požadavky pracovníků a ty předávat vedoucím pracovníkům, organizovat školení, vést agendu zaměstnanců, starat se o přijímání nových pracovníků atd.

### **1.1.1 Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů**

Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů představují klíčové procesy a aktivity, které organizace provádějí k efektivnímu využití svého lidského kapitálu. Níže jsou uvedeny hlavní činnosti, které formují základní pilíře řízení lidských zdrojů v organizaci:

**Vytváření a analýza pracovních míst** – neboli definování pracovních úkolů, pravomocí a odpovědností a vytváření pracovních míst z těchto úkolů, pravomocí a odpovědností. Dále vytváření popisu pracovních míst, jejich specifikace a aktualizace daných materiálů.

**Personální plánování** – plánování potřebného počtu pracovníků ve firmě, pokrytí jednotlivých činností zaměstnanci a plánování personálního rozvoje zaměstnanců.

**Získávání, výběr a přijímání pracovníků** – zahrnuje přípravu a vystavení informací o volných pracovních místech, přípravu formulářů a dokumentů, které je třeba získat

---

<sup>4</sup> ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*, 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, s. 48

od uchazečů o pracovní pozici. Zároveň sem patří také sběr informací o uchazečích, provádění předvýběru, organizace výběru, rozhodování o výběru jednotlivých uchazečů, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách ve firmě, zařazení přijatého zaměstnance do evidence, seznámení s právy a povinnostmi na pracovišti a jeho uvedení na pracoviště.

**Hodnocení pracovníků** – obsahuje hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, tj. přípravu formulářů potřebných k hodnocení, časového plánu hodnocení, obsahu a metod hodnocení, vyhodnocování a archivaci dokumentů, organizaci hodnotícího rozhovoru, navrhování opatření, která z hodnocení vzejdou.

**Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru** – znamená umístění pracovníků na konkrétní pracovní pozici, následné povyšování, přeřazování na jinou pozici či nižší funkci, propouštění či penzionování.

**Odměňování** – v sobě nese nástroje pro ovlivnění pracovního výkonu a motivaci zaměstnanců včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.

**Vzdělávání pracovníků** – slouží k identifikaci potřeb vzdělávání, jeho plánování, hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů.

**Pracovní vztahy** – organizace jednání mezi vedením společnosti a zástupci zaměstnanců (odbory), pořizování a archivace záznamů z jednání, sledování agendy stížností, otázky zvládání konfliktů a komunikace ve firmě.

**Personální informační systém** – zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat, která se týkají pracovních míst, pracovníků a náplně jejich práce, mezd a odměňování, zároveň slouží k poskytování daných informací příslušným jedincům mimo organizaci (např. úřady práce, orgány státní správy atd.).

**Péče o pracovníky** – zaměřuje se na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP), pracovní dobu a režim, sociálně hygienické podmínky práce, kulturní aktivity, služby pro rodinné příslušníky apod.

V poslední době bývají do samostatných personálních činností zařazovány také: **průzkum trhu práce, zdravotní péče o pracovníky, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků** anebo **činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací.**<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 21–22

Z výše uvedených činností personálního útvaru jsem se vzhledem k aktuálním potřebám firmy rozhodla zaměřit na odměňování zaměstnanců, které se specializuje na zvýšení pracovního výkonu pracovníků formou jejich finančního ocenění, motivace a zaměstnaneckých výhod.

## 1.2 Motivace zaměstnanců

Součástí řízení lidských zdrojů v podniku je **motivace** zaměstnanců, jíž lze chápat jako soubor činitelů, představujících vnitřní hnací síly člověka, které usměřují jeho jednání. Jako základní **motivační síly** bývají nejčastěji vymezovány potřeby, zájmy, postoje a hodnoty.<sup>6</sup>

Zaměstnanci mohou být motivováni jak svými **vnitřními** pohnutkami a motivy, tak (jak to při personální činnosti bývá častější) je často nutná dodatečná **vnější** motivace ze strany zaměstnavatele, která vnitřní motivaci pracovníků posiluje a díky níž dosahují lepších výsledků.

### 1.2.1 Motivační teorie

Existuje mnoho teorií o tom, jaké jsou motivy pro různá jednání. Níže jsem vybrala ty nejrozšířenější.

#### **Herzbergova motivačně-hygienická teorie**

Herzbergova motivačně-hygienická teorie je založena na rozlišení **faktorů spokojenosti** (motivační faktory) a **nespokojenosti** (hygienické faktory). Hygienické faktory představují vnější faktory, jejichž nepříznivá povaha vyvolává nespokojenost a na motivaci působí negativně. Příznivá povaha nevyvolává spokojenost, zaměstnanci pouze nejsou nespokojeni a na motivaci reagují neutrálně (např. pracovní doba, pracovní vztahy, pracovní prostředí). Motivační faktory představují vnitřní faktory, jejichž příznivá povaha vyvolává spokojenost a na motivaci působí pozitivně. Nepříznivá povaha nevyvolává nespokojenost,

---

<sup>6</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 23

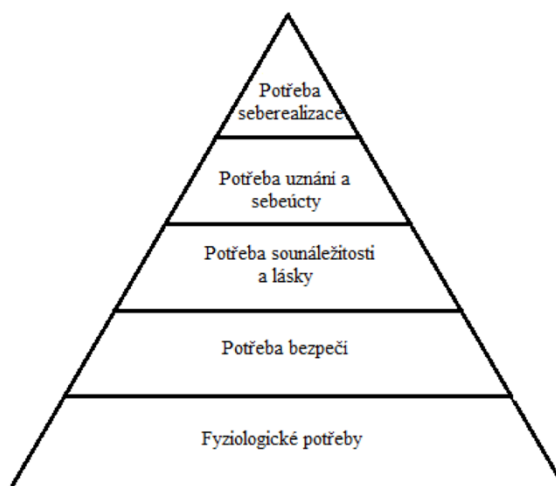
ale způsobuje, že lidé nejsou ani spokojení, ani nespokojení, což na jejich motivaci působí neutrálně. Řadíme sem například obsah práce, významnost práce nebo funkční postup.<sup>7</sup>

Z pohledu zaměstnavatele to znamená, že musí usilovat nejprve o pozitivní povahu motivačních faktorů, jakými jsou pracovní doba, vztahy na pracovišti apod., aby zaměstnanci nebyli nespokojení, a až poté může usilovat o zvýšení motivace pracovníků k vykonávání cíleného pracovního výkonu.

## Maslowova teorie potřeb

Maslowova teorie potřeb vychází z **pojetí lidských potřeb** jako základních motivů jednání a chování člověka a vymezuje jejich hierarchii dle významu od **fyziologických** potřeb (potrava, spánek, oblečení) přes potřeby **jistoty a bezpečí** (dobré zdraví, stálé zaměstnání), **společenské** (přátelství, láska), **uznání** (sebeúcta, prestiž) až po potřeby **seberealizace** (funkční postup, odborný rozvoj).<sup>8</sup>

Pro zaměstnavatele tato teorie znamená, že musí nejdříve usilovat o to, aby měli zaměstnanci naplněné potřeby na nižších úrovních (spravedlivá odměna, příznivé pracovní prostředí), aby mohli uspokojovat potřeby vyšší úrovně (funkční postup, veřejné uznání atd.) a tím, aby mohl zaměstnavatel motivovat své zaměstnance k dosahování lepších výsledků.



Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb

(zdroj: <sup>9</sup>)

<sup>7</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1, s. 148

<sup>8</sup> tamtéž

<sup>9</sup> MASLOW, Abraham Harold. *Motivace a osobnost*. Praha: Portál, 2021. ISBN 978-80-262-1728-2

## McGregorova teorie X a teorie Y

McGregorova teorie X a teorie Y vychází z myšlenky, že je přístup k ovlivňování chování zaměstnanců závislý na jejich **přístupu k práci**, a proto přichází s dvěma odlišnými postupy k řízení a motivaci zaměstnanců.<sup>10</sup>

**Teorie X** vychází z předpokladu, že zaměstnanec má k práci negativní vztah. Svoji práci bere jako povinnost, vyhýbá se odpovědnosti, neprojevuje vlastní iniciativu, špatně snáší změny a zajímají ho jen vlastní zájmy. Řízení zaměstnance vyžaduje uplatňování spíše direktivního stylu řízení, který je založen na příkazech a zákazech. Nejefektivnější motivace zaměstnance je pomocí peněžní odměny, která je závislá na dosahování krátkodobých cílů.<sup>11</sup>

**Teorie Y** vychází z předpokladu, že zaměstnanec má k práci pozitivní vztah. Svoji práci bere jako výzvu, přijímá odpovědnost, projevuje vlastní iniciativu, je otevřený změnám a usiluje o dosažení jak individuálních, tak kolektivních cílů. Pro řízení tohoto zaměstnance je vhodný demokratický styl vedení na základě dohody a spolupráce. Motivace zaměstnance se doporučuje formou nepeněžní odměny (např. odborný rozvoj, posílení pravomocí), jež je závislá na dosahování dlouhodobých cílů.<sup>12</sup>

Z pohledu zaměstnavatele je nutné přizpůsobit styl vedení a metody motivace konkrétnímu zaměstnanci.

### 1.2.2 Formy motivace

Okolnosti, které přispívají k motivaci a slouží k uspokojování potřeb, nebo naopak v uspokojování brání, se nazývají **motivační faktory**. Ty můžeme dělit dle různých hledisek.<sup>13</sup>

**Maslowovo třídění** motivačních faktorů vychází z hierarchického modelu Maslowovy pyramidy potřeb, ve které jsou potřeby rozděleny do 5 skupin od základních (tj. fyziologických) po potřebu seberealizace.<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1, s. 149

<sup>11</sup> tamtéž

<sup>12</sup> tamtéž

<sup>13</sup> URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3, s. 12–16

<sup>14</sup> tamtéž

Další členění faktorů je na **vnější** a **vnitřní**. U vnitřních motivačních faktorů je jejich zdrojem samotný výkon práce (např. samostatnost, nové schopnosti, výsledky práce, společenský význam). Vnější faktory jsou tvořeny tím, co zaměstnanci za vykonanou práci obdrží – kromě finanční odměny se jedná i o povýšení, zvýšení platu v budoucnu či pochvalu.<sup>15</sup>

Výše uvedené faktory se dají rozdělit na **hmotné** a **nehmotné**. Hmotnou motivací se rozumí převážně finanční odměna. Oproti tomu nehmotné faktory zahrnují již zmíněnou pochvalu, potřebu seberealizace, získání nových schopností či možnost vidět výsledky své práce.<sup>16</sup>

Posledním členěním, které zmíním, je na **pozitivní** a **negativní**. Pozitivní faktory jsou charakteristické tím, že se jedná o odměnu za pracovní výkon, např. finanční odměnu či ústní pochvalu. Cílem je podpora určitého chování, které je firmou vyžadováno. Oproti tomu negativní motivace spočívá v působení silových faktorů, jež vzbuzují strach (sankce, ztráta práce, vytýkáci dopis apod.), a firma ji využívá tehdy, když chce určitému jednání zamezit.<sup>17</sup>

### 1.2.3 Funkce motivace

Motivace zaměstnanců je klíčovým prvkem úspěšného podniku a má významný vliv na produktivitu, spokojenost zaměstnanců a celkový výkon organizace. Existuje několik klíčových funkcí motivace zaměstnanců:

- **Zvyšování produktivity** – Motivovaní zaměstnanci jsou častěji produktivnější a ochotněji přispívají k dosahování cílů organizace.
- **Zlepšení pracovní spokojenosti** – Motivace pomáhá vytvářet pozitivní pracovní prostředí a zvyšuje spokojenost zaměstnanců. To může mít vliv na nižší fluktuaci a zvýšenou loajalitu k firmě.
- **Podpora kreativity a inovací** – Motivovaní jedinci jsou často více ochotní přicházet s novými nápady a inovacemi, což může podporovat růst a rozvoj organizace.

---

<sup>15</sup> URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3, s. 12–16

<sup>16</sup> tamtéž

<sup>17</sup> tamtéž

- **Zlepšení kvality práce** – U dobře motivovaných a spokojených zaměstnanců je vyšší předpoklad poskytování kvalitnější práce a služeb.
- **Snížení fluktuace a absencí** – Motivovaní zaměstnanci mají tendenci zůstat ve společnosti déle a jsou méně náchylní k častým absencím.
- **Rozvoj dovedností a profesního růstu** – Motivace může být spojena s nabídkou příležitostí pro profesní rozvoj a růst, což vede ke zlepšení dovedností a kompetencí zaměstnanců.
- **Zlepšení firemní kultury** – Motivace může být klíčovým prvkem vytváření pozitivní firemní kultury, která podporuje hodnoty a cíle organizace.
- **Snížení stresu** – Dobře motivovaní zaměstnanci mohou lépe zvládat pracovní tlak a stres, což má pozitivní vliv na jejich celkové zdraví a pohodu.
- **Zvýšení zaměstnanecké angažovanosti** – Motivovaní zaměstnanci jsou obvykle více angažovaní ve své práci, což může pozitivně ovlivnit výkony celé organizace.<sup>18</sup>

### 1.3 Odměňování zaměstnanců

Odměňováním rozumíme **kompensaci** nebo **odměnu** za vykonanou práci. Je realizováno formou platu, mzdy či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny<sup>19</sup>.

Odměňování zaměstnanců je jedním ze stěžejních úkolů personálního útvaru. Vhodně vytvořený odměňovací systém motivuje zaměstnance k dosahování firemních i osobních cílů, zvyšuje atraktivitu firmy na trhu práce, pomáhá jí odlišit se od konkurence a snižuje fluktuaci.

**Přístup k odměňování** zaměstnanců by měl splňovat tyto podmínky:

- podporuje dosahování cílů strategie organizace;
- je integrovaný s jinými strategiemi řízení lidských zdrojů, zejména se strategiemi jejich rozvoje;

---

<sup>18</sup> SRIVASTAVA, S. v K. a Kailash Chandra BARMOLA. *ROLE OF MOTIVATION IN HIGHER PRODUCTIVITY*

<sup>19</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9, s. 156

- je založený na dobře formulované filosofii, tedy souboru přesvědčení a předpokladů, které jsou v souladu s filosofiemi řízení lidí v organizaci a jsou východiskem pro způsoby odměňování pracovníků organizace;
- uznává, že jde-li v řízení lidí o investování do lidského kapitálu, od něhož se požaduje rozumná návratnost, pak je vhodné diferencovaně odměňovat lidi podle přínosu (tj. podle návratnosti investic, kterou přinášejí);
- zaměřuje se na rozvoj schopností pracovníků v zájmu zvýšení schopnosti zdrojů, které organizace má (odměňování za schopnosti);
- sám je integrovaným procesem, který funguje flexibilně;
- podporuje jiné hlavní aktivity v oblasti získávání, výběru, rozvoje, stabilizace pracovníků ad.<sup>20</sup>

**System odměňování pracovníků by měl plnit následující požadavky:**

- přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci;
- stabilizovat žádoucí pracovníky;
- odměňovat pracovníky za úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti;
- v ziskových organizacích by měl napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu;
- musí být racionální, odpovídat možnostem (zdrojů organizace);
- měl by být akceptován zaměstnanci;
- měl by hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností;
- měl by být v souladu s právními normami;
- měl by sloužit jako stimul ke zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků;
- zajistit, aby mohly být náklady práce vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, s. 414

### Složky odměňování jsou:

- základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny (pevná/pohyblivá mzda a plat),
- zaměstnanecké výhody,
- nepeněžní výhody (ocenění, uznání, osobní rozvoj),
- procesy řízení pracovního výkonu.<sup>22</sup>

Celková odměna obsahuje všechny typy odměn – přímých i nepřímých, vnitřních i vnějších. Skládá se ze 2 částí – **transakční** (hmotné, hmatatelné odměny – základní plat, zaměstnanecké výhody, zásluhové odměny) a **relační** neboli vztahové (nehmotné, týkající se vzdělání a rozvoje či zážitků z práce).<sup>23</sup>

transakční odměny	základní peněžní odměna	celková hmotná odměna	celková odměna
	doplňková peněžní odměna		
	zaměstnanecké výhody		
relační odměny	práce sama	nehmotné/vnitřní odměny	
	pracovní zkušenosti		
	nepeněžní uznání		
	úspěch a růst		

**Obrázek 3: Složky celkové odměny**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [24], s. 424)

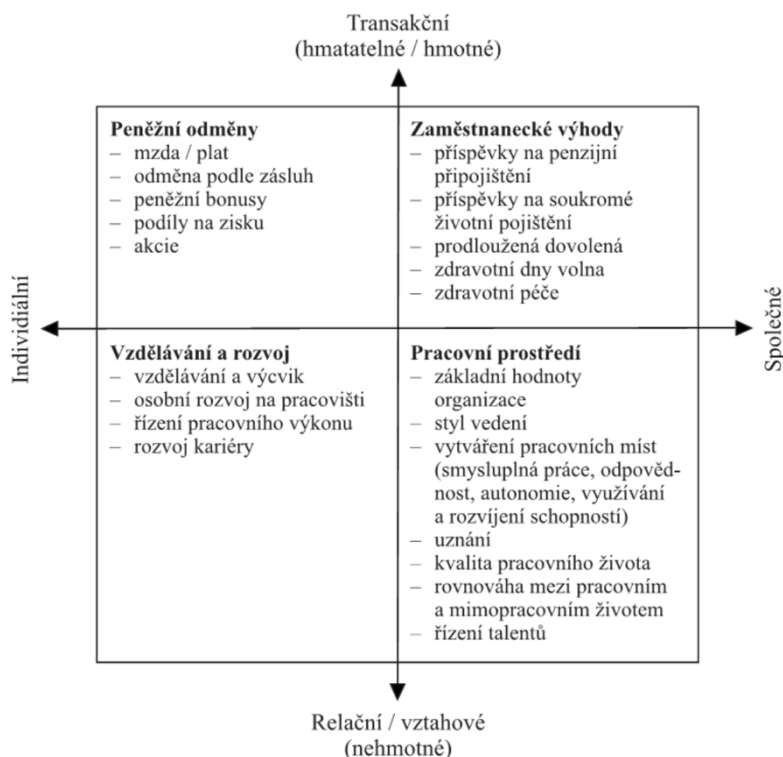
<sup>21</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 285

<sup>22</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 161

<sup>23</sup> ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2, s. 42

<sup>24</sup> Vlastní zpracování dle: ARMSTRONG, TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*, 2015, s. 424

Na obrázku č. 4 se nachází upravený model celkové odměny dle Armstronga, zobrazující 4 kvadranty – peněžní odměnu, zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj a v posledním kvadrantu se nachází pracovní prostředí.



**Obrázek 4: Upravený model celkové odměny dle Armstronga**  
(Zdroj: <sup>25</sup>)

### 1.3.1 Mzdový systém

Mzdový systém tvoří základy, postupy a formy odměňování mzdou. Aplikace mzdového systému není upravena žádným konkrétním právním předpisem, zaměstnavatel může využívat vlastní mzdový systém, který bude v souladu se zásadami odměňování za práci, jež stanoví zákoník práce a prováděcí právní předpisy.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 162

<sup>26</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1, s. 128

**Mzda** je peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci podle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek a dosahovaného pracovního výkonu.<sup>27</sup>

#### **Složky mzdy:**

- **Základní** (zaručená, pevná) složka – oceňuje hodnotu práce, určuje se pomocí základní mzdové formy, nejčastěji časové mzdy nebo mzdového tarifu;
- **Příplatky** (smlouvy, ze zákona) – slouží k ocenění mimořádných pracovních podmínek (např. škodlivost pracovního prostředí), určují se procenty z průměrného výdělku, procenty ze mzdového tarifu, absolutní částkou v Kč za hodinu, případně za měsíc apod.;
- **Doplňková** (nezaručená, pohyblivá) složka – odměňuje za nadstandardní pracovní výkon, stanovuje se pomocí doplňkové mzdové formy, nejčastěji pobídkové mzdy, osobního ohodnocení, provize, prémie apod. jako procenta ze mzdového tarifu, absolutní částka v Kč za jednotku času, množství apod.<sup>28</sup>

## **1.4 Zaměstnanecké výhody**

Tato kapitola bude zaměřena na podrobnější vysvětlení problematiky zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanecká výhoda neboli **benefit** je libovolné **zvýhodnění** vlastních zaměstnanců zaměstnavatelem ve srovnání s nezaměstnanci. Jde o zvýhodnění, které vyplývá z výkonu závislé činnosti a z důvodu její existence.<sup>29</sup>

Zaměstnavatel musí posoudit, zda plnění, které chce zaměstnancům poskytnout, je plněním:

1. **benefitním** (tzn. není mzdou, není její náhradou, nesouvisí s konkrétním pracovním výkonem zaměstnance, souvisí pouze s existencí závislé činnosti zaměstnance), nebo
2. plněním **souvisejícím s výkonem práce** (např. věrnostní, stabilizační, motivační složky spojené s výkonem zaměstnance).

---

<sup>27</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1, s. 128

<sup>28</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9, s. 444

<sup>29</sup> PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. Praha: Leges, 2011. ISBN 978-80-87212-66-0, s. 8

Kromě toho mohou existovat i plnění (finanční odměny), která nebenefitní charakter mají – nejsou formou mzdy, nesouvisejí s pracovním výkonem, ale jsou vyplácena pouze v souvislosti s délkou trvání zaměstnání, např. každých 5 let.<sup>30</sup>

#### 1.4.1 Funkce benefitů v podniku

- **motivační** (snaha vzbudit v zaměstnanci pocit sounáležitosti s firmou a odvádět tak lepší práci);
- pro zaměstnavatele se může jednat o možnost **úspory mzdových nákladů** díky daňovým a odvodovým úlevám a zvýhodněním (daňová optimalizace);
- přilákání nových zaměstnanců a udržení stávajících = **snížení fluktuace**;
- **odlišení od konkurence**, snaha o získání konkurenční výhody, budování reputace a atraktivity zaměstnavatele;
- může se jednat o **součást krizového plánu** zaměstnavatele (např. očkování proti chřipce při chřipkové epidemii, kdy jsou náklady na očkování nižší než na ušlý zisk způsobený sníženou produktivitou).<sup>31</sup>

#### 1.4.2 Členění benefitů

Z hlediska jejich **daňové a odvodové výhodnosti**:

- **nevýhodné**, kdy na straně zaměstnance podléhají dani z příjmů a na straně zaměstnavatele se jedná o daňově neuznatelný výdaj (např. nepeněžní příspěvek na rekreaci převyšující hodnotu 20 000 Kč);
- **výhodné pro zaměstnavatele**, jelikož se jedná o daňově uznatelný výdaj, nicméně na straně zaměstnavatele podléhají dani z příjmů (např. služební automobil pro soukromé účely, stravovací paušál nad limit);
- **výhodné pro zaměstnance**, jelikož benefity nepodléhají dani z příjmů, pro zaměstnavatele však nejsou daňově uznatelným výdajem (příspěvky na sport a kulturu, hrazené kurzy nesouvisející s vykonávanou prací);

---

<sup>30</sup> PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. Praha: Leges, 2011. ISBN 978-80-87212-66-0, s. 6

<sup>31</sup> PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. Praha: Leges, 2011. ISBN 978-80-87212-66-0, s. 16

- **mimořádně výhodné**, kdy na straně zaměstnavatele jsou daňovým výdajem a na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmů (např. stravenky nebo stravenkový paušál);
- **bez vlivu na zdanění** jsou takové benefity, které daňově neovlivňují ani zaměstnance ani zaměstnavatele (např. flexibilní pracovní doba, možnost práce z domova).<sup>32</sup>

Z věcného hlediska:

- bezprostřední podpora zaměstnaneckého vztahu související s pracovním zařazením (příspěvek na dopravu, ubytování);
- osobní kvalifikační rozvoj a vzdělávání (kurzy, školení);
- zdravotní aspekty života (dovolená navíc, vitamíny, vakcíny, zdravotní obuv, sick days, lázně);
- sociální aspekty života (půjčky a podpory v obtížných situacích);
- volný čas (sportoviště, divadla).<sup>33</sup>

Z hlediska **charakteru výdajů zaměstnavatele**:

- **finanční** (13. plat, stravenky, příspěvek na penzijní připojištění),
- **nefinanční** (vlastní výrobky za nižší cenu, auto k soukromým účelům).<sup>34</sup>

Z hlediska **formy příjmu na straně zaměstnance**:

- **peněžní** (finanční odměna za odpracované roky ve firmě, příspěvek na životní pojištění),
- **nepeněžní** (služební auto, zdravotní a rekreační služby).<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Zaměstnanecké benefity: Které se vám vyplatí a které radši vyměnit? [online]. Dostupné z: [https://www.uol.cz/wp-content/uploads/2022/12/UOL\\_ebook\\_Zamestnanecke-benefity\\_2022\\_web.pdf](https://www.uol.cz/wp-content/uploads/2022/12/UOL_ebook_Zamestnanecke-benefity_2022_web.pdf)

<sup>33</sup> PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. Leges, 2011. ISBN 978-80-87212-66-0

<sup>34</sup> tamtéž

<sup>35</sup> tamtéž

Na základě toho, **jak jsou benefity využívány**:

- **plošné** (výhody, které čerpají všichni zaměstnanci, např. příspěvek na stravování, na penzijní připojištění),
- **volitelné**, u kterých si zaměstnanec sám volí, na co je využije (sem řadíme např. stále rozšířenější a oblíbenější systém „kafeterie“, kdy má zaměstnanec na svém kontě body, které pak směňuje za libovolné služby či výrobky).<sup>36</sup>

Poslední zmíněné členění je **z hlediska času**, po který působí výhoda, kterou benefit přináší:

- **jednorázové** (např. bezúročná půjčka),
- **krátkodobé** (příspěvky na stravování),
- **dlouhodobé** (penzijní připojištění).<sup>37</sup>

### 1.4.3 Vybrané příklady benefitů

Níže jsou popsány některé z nejznámějších a v ČR nejvíce poskytovaných benefitů.

**Stravování** – zaměstnavatel může svým pracovníkům přispívat buď formou stravenkového paušálu, stravenkami, nebo zajistit stravování ve vlastním či jiném zařízení. Do 116,20 Kč je tento benefit osvobozen na straně zaměstnance od daně z příjmu, pro zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelný náklad bez omezení.<sup>38</sup>

**Příspěvek na životní a penzijní připojištění** – zaměstnavatel přispívá zaměstnanci na platbu měsíčního pojistného. Do 50 000 Kč ročně se jedná o daňově uznatelný náklad, který nepodléhá odvodům sociálního a zdravotního pojištění u zaměstnavatele ani zaměstnance. Pro zaměstnance nepodléhá dani z příjmů FO.<sup>39</sup>

**Příspěvky na sport, kulturu a rekreaci** – například MultiSport nebo Edenred karta, vstupenky do divadla, kina nebo příspěvek na dovolenou. V případě rekreace činí maximální

---

<sup>36</sup> PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. Leges, 2011. ISBN 978-80-87212-66-0

<sup>37</sup> tamtéž

<sup>38</sup> Daňová uznatelnost zaměstnaneckých benefitů 2024. Dostupné z: <https://blog.lerika.eu/2023/10/19/danova-uznatelnost-zamestnaneckych-benefitu-2024/>.

<sup>39</sup> MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vydání. Wolters Kluwer, 2021. ISBN 978-80-7676-193-3, s. 65–68

výše příspěvku 20 000 Kč. Pro zaměstnance se jedná o příjem osvobozený od DPFO i platby sociálního a zdravotního pojištění, na straně zaměstnavatele jde o nedaňový náklad.<sup>40</sup>

**Služební vozidlo k soukromým účelům** – pokud zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci bezplatně automobil, navyšuje se zaměstnanci měsíční hrubá mzda o 1 %, 0,5 % (v případě nízkoemisního vozu) nebo 0,25 % (pokud jde o bezemisní vozidlo) z pořizovací ceny auta (včetně DPH). Pokud je částka k dodanění nižší než 1 000 Kč, bude se zaměstnanci zdaňovat nepeněžní příjem právě v částce 1 000 Kč. Na straně zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelný náklad. Pokud by zaměstnavatel pracovníkovi poskytoval automobil za úplatu, která by byla nižší než obvyklá cena na daném místě a čase, opět by bylo nutné zaměstnanci rozdíil dodanit jako nepeněžitý příjem.<sup>41</sup>

**Práce z domova** – zaměstnavatel má možnost zaměstnanci dovolit vykonávat práci mimo lokalitu sjednanou v pracovní smlouvě. Tuto skutečnost je zaměstnavatel povinen uvést do pracovní smlouvy a zároveň do ní zahrnout všechny důležité skutečnosti jako BOZP, evidenci docházky, pracovní dobu apod.<sup>42</sup>

**Odborný rozvoj zaměstnance** – dle zákoníku práce zahrnuje odborný rozvoj zejména zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování a zvyšování kvalifikace. Aby byl benefit pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem, musí souviset s předmětem činnosti zaměstnavatele a zároveň se musí jednat o nepeněžní plnění (zaměstnavatel částku za zvyšování nebo prohlubování kvalifikace hradí příslušné organizaci).<sup>43</sup>

## 1.5 Specifikace podnikání malé firmy

Poslední podkapitola teoretického rámce se týká vysvětlení pojmů malá a střední firma. Existuje více pohledů na to, co znamená malý či střední podnik.

Dle NAŘÍZENÍ KOMISE (EU) č. 651/2014 je definice malého a středního podniku následující: „*Kategorie mikropodniků, malých a středních podniků (MSP) je složena*

---

<sup>40</sup> *Zaměstnanecké benefity: Které se vám vyplatí a které radši vyměnit?* [online]. Dostupné z: [https://www.uol.cz/wp-content/uploads/2022/12/UOL\\_ebook\\_Zamestnanecke-benefity\\_2022\\_web.pdf](https://www.uol.cz/wp-content/uploads/2022/12/UOL_ebook_Zamestnanecke-benefity_2022_web.pdf).

<sup>41</sup> DOLEŽALOVÁ, Monika. Automobil jako benefit: změny od roku 2024. In: Money blog [online]. 2024 [cit. 2024-03-10]. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/dane/automobil-jako-benefit-zmeny-od-roku-2024/>

<sup>42</sup> Práce z domova a pracovní smlouva. In: *PortálDigi* [online]. 2020 [cit. 2024-03-10]. Dostupné z: <https://www.evaldo.cz/node/754>

<sup>43</sup> MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 6. vydání. Wolters Kluwer, 2021. ISBN 978-80-7676-193-3

*z podniků, které zaměstnávají méně než 250 osob a jejichž roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR. V rámci kategorie malých a středních podniků je malý podnik vymezen jako podnik, který zaměstnává méně než 50 osob a jehož roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.“<sup>44</sup>*

Koubek ve své knize považuje za malý podnik takový, který nemá personální útvar ani specializovaného personalistu a personální řízení v něm zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, který případně své pravomoci deleguje na další vedoucí pracovníky. Administrativní stránku personální práce pak nejčastěji zajišťuje v rámci širší škály kompetencí některý z administrativních pracovníků, nebo je rozdělena mezi více administrativních zaměstnanců.<sup>45</sup>

Pro účely diplomové práce jsem se rozhodla vycházet z definice Ministerstva práce a obchodu a firmu dále budu zařazovat do kategorie „malý podnik“, jelikož skutečný počet zaměstnanců je 47 a svým ročním obratem i bilanční sumou více odpovídá definici malého podniku.

### **Specifika personální činnosti v malém podniku:**

Typickým rysem je vedení a rozhodování v oblasti lidských zdrojů v kompetenci majitele firmy, případně velmi malé skupiny řídicích pracovníků. Na rozdíl od velkých podniků se rozhoduje na základě primárních informací a přímého kontaktu s danou problematikou, zároveň dochází k přímé kontrole všech výrobních činitelů včetně zaměstnanců.<sup>46</sup>

Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců je každý jedinec důležitý a chyba jednotlivce má na firmu mnohem větší vliv než u středních a velkých podniků. Zároveň odchod jednoho člověka může způsobit rozsáhlejší problémy než u větších firem.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> Nařízení Komise (EU) č. 651/2014 ze dne 17. června 2014, kterým se v souladu s články 107 a 108 Smlouvy prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné s vnitřním trhem Text s významem pro EHP. In: *Úřední věstník Evropské unie*. 2014.

<sup>45</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Druhé, přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4, s. 13

<sup>46</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Druhé, přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4, s. 31–36

<sup>47</sup> tamtéž

Dalším problémem, se kterým se malá firma potýká, je při získávání nových pracovníků. Kromě horšího postavení na trhu z důvodu nedostatečné konkurenceschopnosti např. v oblasti odměňování, vzdělávání, možnosti kariérního růstu, péče o zaměstnance apod. mají malé podniky nevýhodu i v samotném výběru uchazečů. Je nutná mnohem větší důslednost při výběrovém řízení, jelikož zaškolování nového pracovníka je pro každou firmu nákladné a pro malou firmu případný odchod tohoto zaměstnance velmi problematický.<sup>48</sup>

Rozdíl mezi velkým a malým podnikem je i v hodnocení pracovníků. V tomto ohledu má malá firma výhodu, jelikož díky nízkému počtu zaměstnanců dochází k častějšímu kontaktu mezi vedením a jednotlivými zaměstnanci. Důsledkem je pravidelná kontrola a pozorování pracovního výkonu pracovníků. Nejsou tak nutné dotazníky spokojenosti či pravidelné hodnotící osobní schůzky, kde dochází ke kontaktu mezi personalisty a zaměstnanci ve velkých firmách a které slouží jako místo pro komunikaci jak ze strany zaměstnavatele k zaměstnanci, tak i opačným směrem.<sup>49</sup>

Specifikem pro malé podniky je i proces propouštění stávajících zaměstnanců. Často je prostředí v malých firmách přátelské a rodinné (většinou způsobené zaměstnáváním rodinných příslušníků a přátel majitele či zaměstnanců firmy) a rozvázání pracovního poměru je v takové situaci mnohem těžší z hlediska citových vazeb na zaměstnance.<sup>50</sup>

U malých podniků je personální činnost velmi důležitá pro správný chod firmy. Odměňování pracovníků (jak finanční, tak nefinanční) je stěžejním aspektem při řízení lidských zdrojů. Pro malé firmy je typické, že se vzhledem k malému počtu pracovníků tito zaměstnanci vzájemně znají a pravděpodobně mají informace o tom, jak je kdo za svůj výkon hodnocen. Vedení by proto mělo dbát na spravedlivé odměňování svých pracovníků.<sup>51</sup>

Zároveň se neočekává, že by firma byla schopná zajistit srovnatelné zaměstnanecké výhody jako mnohem větší konkurenční korporáty. Nedostatek ve finanční stránce by však měl podnik umět vykompenzovat v jiné oblasti – ideálně finanční odměnou. Jedině tak může být i menší firma konkurenceschopná a může se udržet na trhu.

---

<sup>48</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Druhé, přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4, s. 31–36

<sup>49</sup> tamtéž

<sup>50</sup> tamtéž

<sup>51</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9

Malé firmy by měly dbát na nepřetržitý přehled o konkurenci na trhu – jak jejich nabídce služeb, tak i zaměstnanecké problematice. Díky tomu může podnik pružně reagovat na změnu standardů, které na trhu jsou, a na měnící se podmínky a trendy na trhu práce.

## **1.6 Shrnutí teoretických východisek**

Pro správné fungování firmy je důležité přistupovat k řízení lidských zdrojů zodpovědně a snažit se o koordinaci všech činností, které ŘLZ zahrnuje. Mezi hlavní činnosti patří vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a přijímání pracovníků, jejich hodnocení, rozmisťování, odměňování a vzdělávání, pracovní vztahy, personální informační systém a péče o pracovníky.

Důležitou činností, která je součástí řízení lidských zdrojů, je motivace zaměstnanců. Motivací se rozumí soubor činitelů, které usměrňují jednání každého člověka. Motivaci můžeme dělit z mnoha hledisek, např. na vnitřní a vnější, pozitivní a negativní nebo hmotnou a nehmotnou. Cílem motivace v podniku je zvýšení produktivity práce zaměstnance a jeho spokojenosti, zároveň snížení fluktuace a absencí, zlepšení firemní kultury, snížení stresu, anebo zvýšení kvality práce.

Zaměstnanci jsou ve společnosti nejvíce motivováni odměnou za svůj výkon. Do celkové odměny patří jak základní a doplňková peněžní odměna a zaměstnanecké výhody (tj. hmotná část), tak nehmotná část, kam se řadí pracovní zkušenosti, úspěch a růst či nepeněžní uznání.

Důležitým nástrojem pro motivaci zaměstnanců a součástí jejich odměny jsou zaměstnanecké benefity, které představují zvýhodnění vlastních pracovníků oproti nezaměstnancům. Zaměstnanecké benefity představují nenárokovou složku odměny a je na rozhodnutí zaměstnavatele, které benefity svým pracovníkům poskytne.

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Cílem analytické části je získání podkladů pro vytvoření návrhů na zlepšení odměňovacího systému a zároveň shrnutí informací o společnosti.

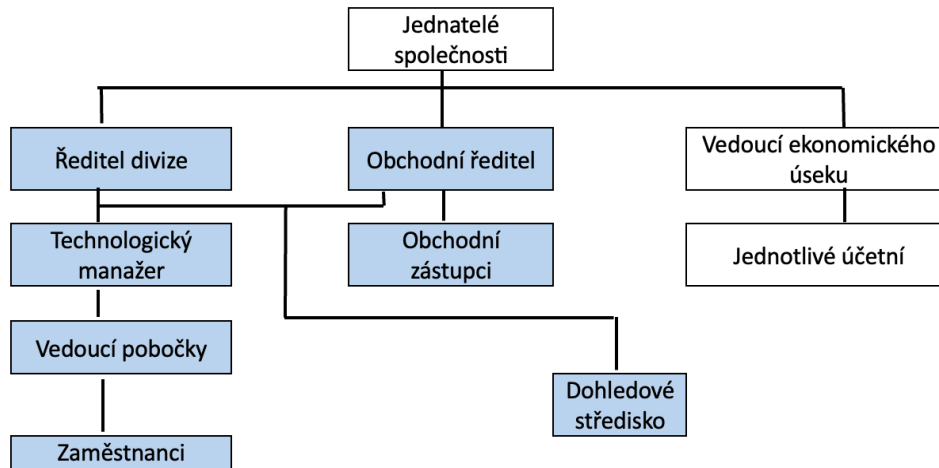
Při analýze bude využito primárních dat z interního prostředí firmy, zahrnující informace od zaměstnanců, získaných v dotazníkovém šetření, či názory a postoje poskytnuté manažerem divize při rozhovoru. Zároveň budu využívat také sekundární data, nacházejících se na webových stránkách firmy (např. historie, popis činnosti), webových portálech s nabídkami práce, sloužící pro konkurenční srovnání či data v obchodním rejstříku, ve kterém jsou k dispozici výroční zprávy a účetní závěrky všech společností, které budu v této části zmiňovat.

### 2.1 Charakteristika společnosti

Firma Orlocom, a. s., podniká v oblasti telekomunikací, energetiky, stavebnictví, dopravy a bezpečnosti. V současné době má 3 dceřiné společnosti: Orlocom – projekt, s. r. o., Spogas spol. s r. o. a Orlocom – net, s. r. o., z toho třetí z nich se týká tato diplomová práce. Celkem má firma Orlocom přes 400 zaměstnanců, nicméně v Orlocom-net je jich pouze 47. Orlocom-net působí pouze v České republice a pobočky má v Praze, Brně, Olomouci, Hradci Králové a Plzni, kde se nachází i sídlo společnosti.

Společnost se na českém území zaměřuje převážně na telekomunikace. Činnosti, kterými se firma zabývá, jsou instalace, servisy a demontáže tzv. rádiových spojů (dále jen RR), internetu vzduchem (WTTx), optického internetu (FTTh), DSL připojení a internetových telefonů (TLP). Spolupracuje s předními poskytovateli telekomunikačních služeb, jakými jsou O2, T-Mobile, Vodafone, Cetin nebo České Radiokomunikace. Jmenovaným společností firma Orlocom-net nabízí také nepřetržitý dohled nad RR spoji a možnost nahlašování poruch formou Helpdesk „dohledového“ centra.

Aktuálně ve firmě Orlocom-net pracuje 47 zaměstnanců, přičemž 22 z nich je na technické pozici, 17 v administrativě a 8 jsou vedoucí pracovníci. Organizační struktura firmy je popsána na obrázku č. 5.



Obrázek 5: Organizační struktura

(Zdroj: <sup>52</sup>)

Modře podbarvené pozice jsou zaměstnanci společnosti Orlocom-net, přičemž jednatelé a zaměstnanci ekonomického úseku spadají pod mateřskou firmu Orlocom.

## 2.2 Aktuální odměňovací systém

Dlouhodobým problémem, který se firma snaží řešit, je nedostatek pracovních sil a zároveň nespokojenost zaměstnanců s výší jejich mzdy, zaměstnaneckými benefity či náplní práce. V podkapitole se zaměřím na popis současného systému odměňování a řízení pracovníků. Cílem bude popsat aktuální zaměstnanecké podmínky, jako jsou náplň práce, mzda, pohyblivé složky mzdy, příplatky za práci přesčas a také dostupné zaměstnanecké benefity.

<sup>52</sup> vlastní zpracování

**Tabulka 1: Přehled vybraných odměn a povinností u jednotlivých pracovních zařazení**(Zdroj: <sup>53</sup>)

	Technik	Administrativní pracovník	Vedoucí pracovník
<b>Pracovní doba</b>	7:30 - 16:00	7:30 - 16:00	7:30 - 16:00
<b>Služební notebook</b>	✓	✓×	✓
<b>Služební mobil</b>	✓	✓×	✓
<b>Služební automobil</b>	✓	×	✓
<b>13. plat</b>	✓×	✓×	✓×
<b>Stravenkový paušál, vánoční večírek</b>	✓	✓	✓
<b>Kufr s náradím, lezecké vybavení</b>	✓	×	✓×
<b>Možnost práce z domu</b>	×	✓×	✓
<b>Flexibilní pracovní doba</b>	×	✓×	✓
<b>Držení pohotovostí</b>	✓	×	✓×
<b>Nutná odborná kvalifikace</b>	✓	×	✓×
<b>Průměrná měsíční odměna (hrubého Kč)</b>	31 000 Kč	28 000 Kč	41 000 Kč

V tabulce č. 1 je přehled jednotlivých pracovních zařazení, vybraných benefitů a povinností. Znak fajfky a křížku zároveň znamená, že se daná skutečnost liší zaměstnanec od zaměstnance a není pevně daná u všech pracovníků daného zařazení. V tomto případě záleží nejčastěji na osobní domluvě s přímým nadřízeným (např. u HO), zaměstnání na konkrétní pobočce (v případě 13. platu) či osobní preferenci (např. notebook/mobil).

Všichni zaměstnanci ve firmě mají podepsanou pracovní smlouvu na hlavní pracovní poměr, případně zkrácený úvazek. Zaměstnanci mají ve smlouvě uvedenou měsíční mzdu v tisících Kč jako pevnou složku + pohyblivou, která závisí na osobním výkonu.

Průměrná hrubá mzda v roce 2023 zaokrouhlená na celé tisíce nahoru a rozdělená dle pracovního zařazení činila u techniků 31 000 Kč, u administrativních zaměstnanců 28 000 Kč a u vedoucích pracovníků 41 000 Kč. Napříč celou firmou činila průměrná mzda 30 400 Kč.

Finanční náhrada za přesčasy je pro všechny zaměstnance ve stejné výši, rozlišená je pouze podle toho, zda se jedná o přesčas v pracovním či nepracovním dni.

---

<sup>53</sup> vlastní zpracování

### Tabulka 2: Odměna za přesčas

(Zdroj: <sup>54</sup>)

Typ přesčasu	Kč/hod
Pracovní den	170
Nepracovní den	200

Každý z techniků, a zároveň vzhledem k nedostatku pracovních sil i někteří vedoucí poboček mají v popisu práce držení pohotovosti. Na každého technika vychází pohotovost zhruba jednou za měsíc a má ji jeden kalendářní týden od pondělního rána do nedělního večera. Zaměstnanec, který má pohotovost, musí být připravený v případě prioritního servisu jet a poruchu odstranit. V tabulce č. 3 je finanční ohodnocení, které technikům náleží za den pohotovosti. Při držení pohotovosti jeden týden v měsíci, tj. 5 pracovních a 2 nepracovní dny, dostane zaměstnanec příplatek ve výši 1 600 Kč a v případě, že jede na servis mimo pracovní dobu (tj. 7:30–16:00), je ohodnocen dle tabulky č. 2.

### Tabulka 3: Odměna za pohotovost

(Zdroj: <sup>55</sup>)

Typ pohotovosti	Kč/den
Pracovní den	200
Nepracovní den	300

### Níže je přehled benefitů, které jsou ve firmě nabízeny, a jejich popis:

**Služební auto k soukromým účelům** – Zaměstnanci mají možnost využít služební auto i na soukromé cesty (např. do práce a z práce či v případě stěhování apod.), přičemž taková cesta je zaměstnanci vyúčtovaná v měsíční mzdě částkou 2 Kč/km. Podmínkou je mít sjednané pojištění odpovědnosti pro případ nehody a splněné školení zaměstnanců pro řízení motorových vozidel.

**Služební telefon** – Mobilní telefon se SIM kartou dostávají zaměstnanci pro jednoduchou komunikaci (např. mezi vedoucím/technikem apod), navigaci na zakázky a zároveň odpracování některých zakázek. Technici, kteří drží pohotovost, ho mají pro nepřetržité zastížení a předání požadavků k servisním výjezdům.

---

<sup>54</sup> vlastní zpracování

<sup>55</sup> vlastní zpracování

**Služební notebook** – Notebook obdrženy pro možnost práce odkudkoliv, nemá nastaveno blokování nevhodných stránek atp., tudíž ho zaměstnanci mohou využívat i k soukromým účelům.

**Stravenkový paušál** – Dříve dostávali zaměstnanci papírovou formu stravenek, dnes má každý zaměstnanec ve své měsíční mzdě příspěvek na stravu, který činí 45 Kč/ odpracovaný den.

**Zvýhodněný mobilní tarif** – Zaměstnanci mohou využívat SIM karet s předplaceným tarifem, které nejsou vázány na pracovní mobil. Podle pracovního zařazení má pracovník nárok na tarif s nabídkou služeb a ten může využívat i k soukromým účelům.

**13. plat** – V případě, že má středisko v průběhu účetního období dobré hospodářské výsledky, případně jeho zaměstnancům nárok na 13. plat. Ten má každý zaměstnanec ve výši své hrubé mzdy uvedené v pracovní smlouvě a je rozdělený na 2 části – jedna je zahrnuta ve výplatě za 11. měsíc daného roku a druhá ve výplatě za 2. měsíc roku následujícího.

**Vánoční večírek a teambuildingy** – Každý rok se koná letní večírek uprostřed letních prázdnin a vánoční večírek v prosinci. Firma se snaží také pravidelně pořádat běhy pro charitativní účely, dodržují „Movember“ pro podporu mužského zdraví atd.

**Flexibilní pracovní doba a homeoffice** – Benefit, který mají k dispozici většinou pouze vedoucí pracovníci. U ostatních není standardem a závisí na domluvě mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným.

**Hrazené vzdělávací kurzy** – Každý zaměstnanec, který je přijat na technickou pozici, musí mít absolvované školení pro práci ve výškách a školení pro práci s elektrozařizeními. V případě, že některé z nich nemá, je mu zajištěno a uhrazeno firmou. Firma také zařizuje pravidelné obnovy těchto školení. V případě, že má zaměstnanec zájem a domluví se se svým nadřízeným, může absolvovat vyšší stupeň některého školení. Firma nehradí žádné vzdělávací kurzy, které nesouvisí s výkonem povolání.

**Pracovní pomůcky, nářadí, oděvy a obuv** – Po uplynutí zkušební doby mají techničtí pracovníci k dispozici kufr s nářadím a pracovními pomůckami a zároveň mají nárok na oblečení (trička, bundy a kalhoty) s firemním logem. Trička mohou zaměstnanci dostávat každý rok (3 ks), 2 ks kalhot jednou za 2 roky a bundy dostávají technici na 3 roky. Zároveň mají rozpočet 3 000 Kč/2 roky na nákup pracovní obuvi dle vlastního výběru.

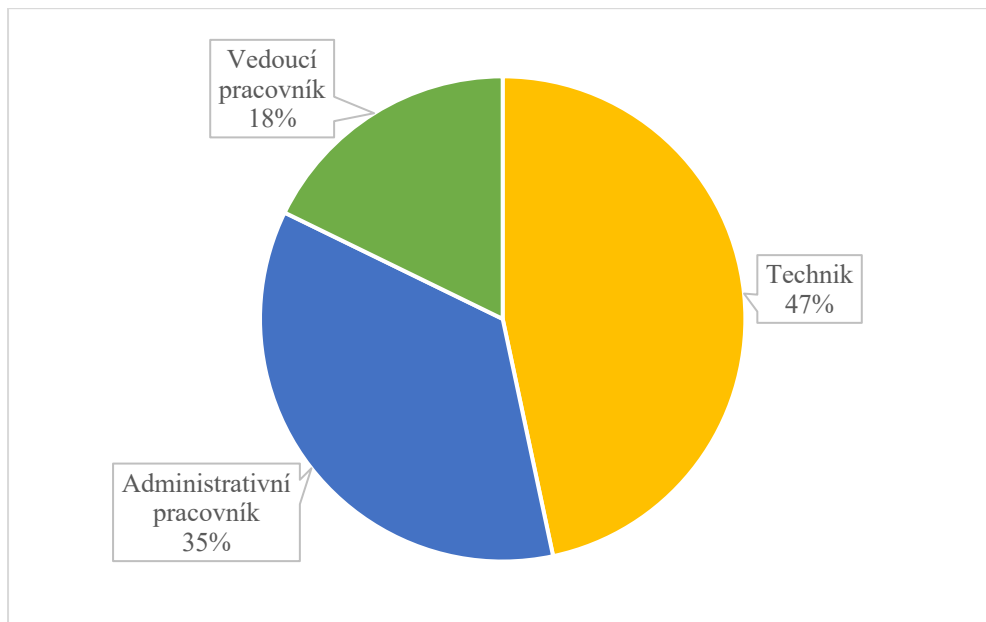
## 2.3 Výsledky dotazníkového šetření

Od 30. 11. 2023 do 5. 1. 2024 byl zaměstnancům firmy dostupný online dotazník, který měl za úkol zjistit, jaká je jejich spokojenost s finanční odměnou, s nefinančními odměnami a zároveň jaké možnosti benefitů pracovníci aktuálně dostávají a jaké by dostávat chtěli.

Ze 47 zaměstnanců, kterým byl dotazník odeslán, odpovědělo 45 a žádný z dotazníků nemusel být z hodnocení vyřazen. Návratnost tak činí 95,74 %.

Dotazník byl tvořen 6 uzavřenými a jednou otevřenou otázkou s možností vlastních poznámek jak k samotnému dotazníku, tak k systému odměňování a benefitů ve firmě. Každá odpověď byla potom vyhodnocena a promítnuta do grafu v MS Excel.

První otázka zněla: „**Jakou pozici ve firmě aktuálně vykonáváte?**“ Téměř polovina respondentů pracuje na technické pozici, třetina v administrativě a pětina jako vedoucí pracovníci. Za administrativní pracovníky se považují jak asistentky manažerů na každé pobočce, tak i zaměstnanci dohledového centra, které sídlí v Plzni.



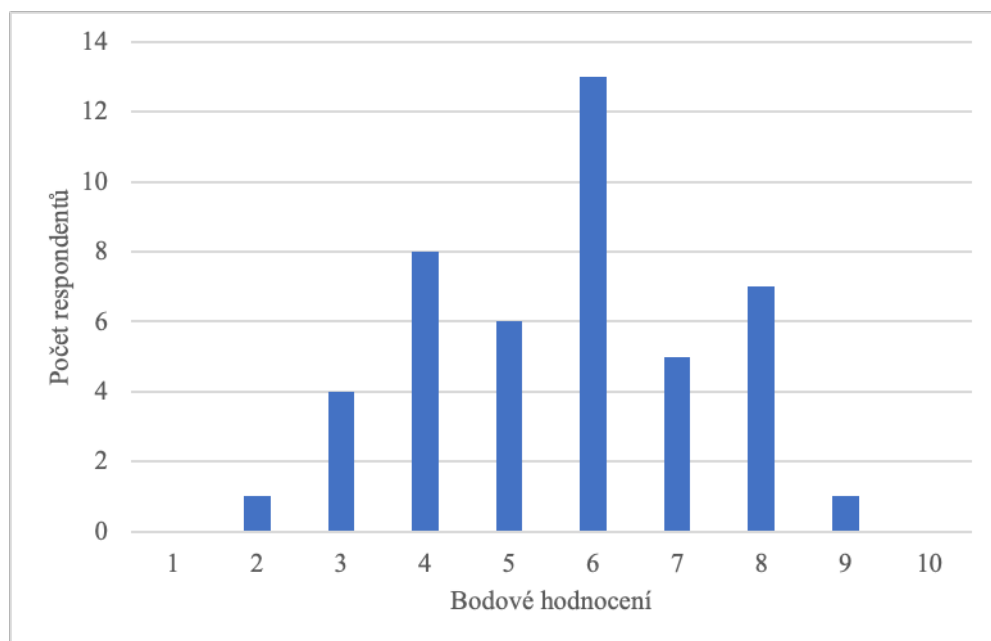
**Graf 1: Složení zaměstnanců**

(Zdroj: <sup>56</sup>)

<sup>56</sup> Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Další otázka se zaměřila na spokojenost zaměstnanců s jejich měsíčním finančním ohodnocením. Respondenti odpovídali na dotaz: „**Jak moc na stupnici 1–10 jste spokojen/a s výší své měsíční mzdy?**“ Z toho 1 = nejhorší, 10 = nejlepší.

Jak je patrné z grafu č. 2, nejčastěji uváděnou hodnotou byla 6. Stejně tak i medián všech hodnot byl 6. Aritmetický průměr je v tomto případě o něco horší, a to 5,7.



**Graf 2: Spokojenost zaměstnanců s finanční odměnou**

(Zdroj: <sup>57</sup>)

Třetí otázka zněla: „**Jaké benefity máte od zaměstnavatele k dispozici?**“ Respondenti vybírali jednu nebo více možností, které odpovídají nabídce jim poskytovaných benefitů.

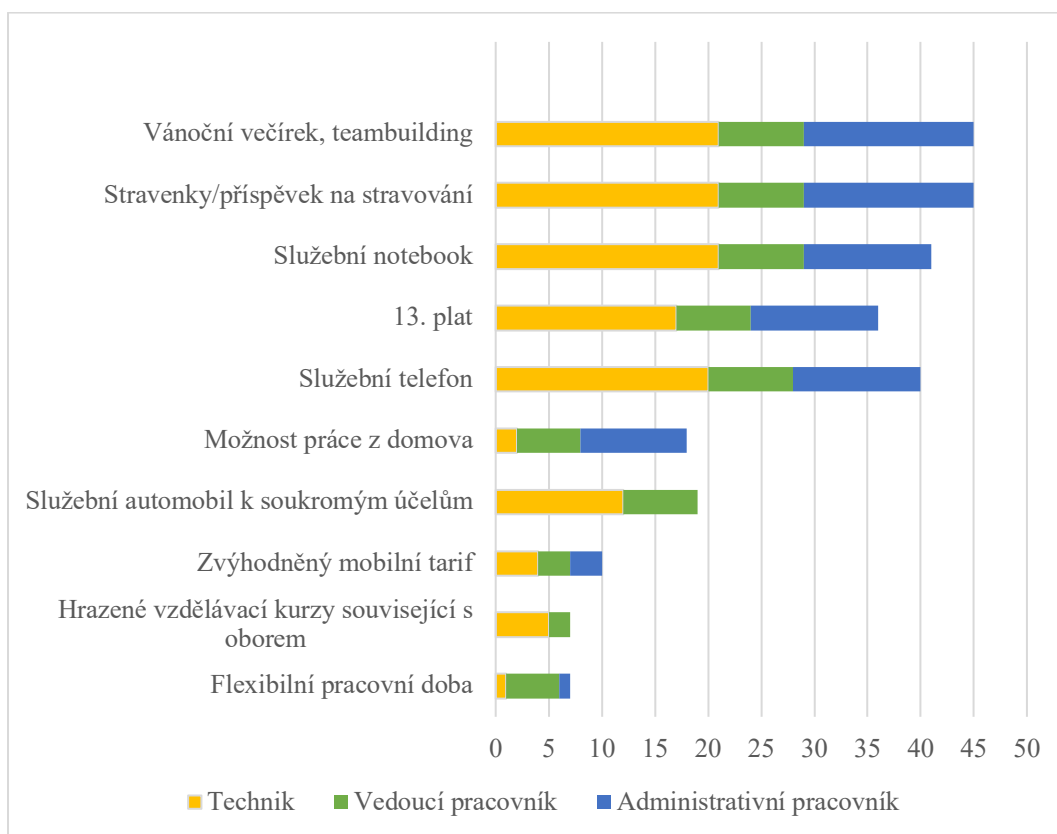
Graf č. 3 znázorňuje relativní četnosti každé odměny dle pracovního zařazení. Z grafu č. 3 je patrné, že pouze 2 z nabízených benefitů jsou plošné pro celou firmu a těmi jsou vánoční večírek/teambuilding a příspěvek na stravování. Ostatní benefity jsou individuální a liší se jak podle vykonávané pozice, tak u každého jedince.

Benefitem, který by měli mít všichni zaměstnanci, ale dle výsledků dotazníku nemají, je 13. plat. Podmínkou k jeho vyplacení je totiž dosažení kladného hospodářského výsledku na středisku, kde zaměstnanec pracuje. Zde potom vzniká nesoulad v tom, kdo na něj má

<sup>57</sup> Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

nárok, kdo nikoli, a proto ho pravděpodobně někteří zaměstnanci nevnímali jako plnohodnotnou odměnu (je možné, že ve firmě pracují krátkou dobu, a zatím tedy na 13. plat neměli nárok).

V grafu č. 3 lze také vidět, že některé benefity jsou vázány na pozici, kterou zaměstnanec vykonává. Takovým příkladem je například služební automobil, který mají k dispozici pouze technici a vedoucí pracovníci. Oproti tomu v administrativě a u vedoucích pracovníků je běžnější práce z domova či flexibilní pracovní doba.



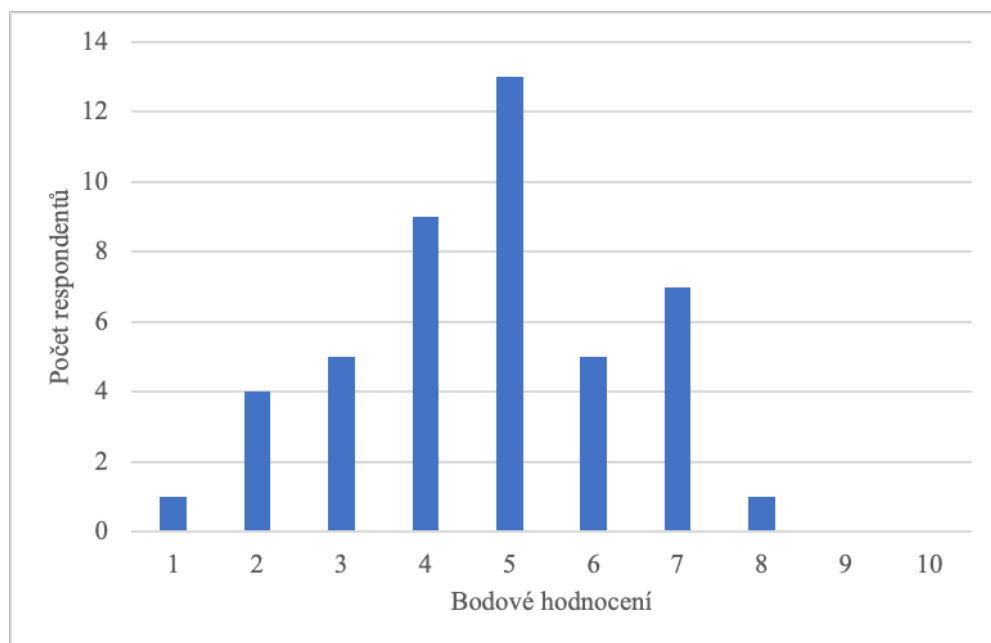
**Graf 3: Aktuálně nabízené benefity**

(Zdroj: <sup>58</sup>)

<sup>58</sup> Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Další otázka zněla: „**Jak moc na stupnici 1–10 jste spokojen/a s nabízenými benefity?**“ Stejně jako 2. otázka byla koncipována tak, že 1 = nejhorší, 10 = nejlepší.

Střední hodnota i medián jsou v tomto případě 5. Průměr hodnocení je 4,8. Výsledek je o jeden stupeň horší než u spokojenosti zaměstnanců se mzdou. Z výsledku je patrné, že je ve firmě prostor pro zlepšení v obou oblastech.



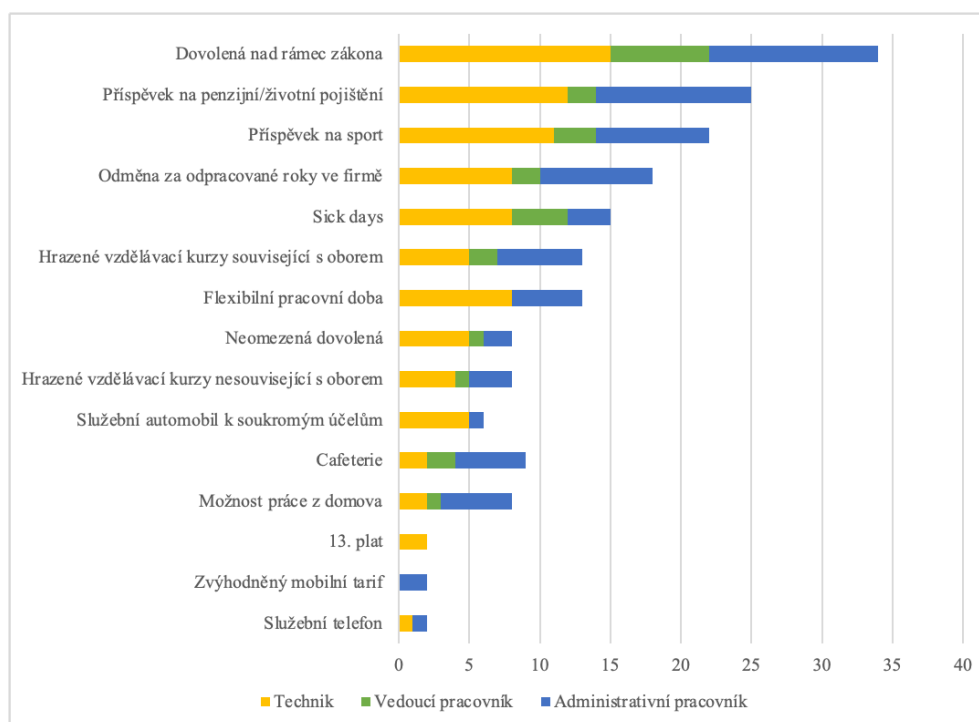
**Graf 4: Spokojenost zaměstnanců s nabízenými benefity**

(Zdroj: <sup>59</sup>)

<sup>59</sup> Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Předposlední z uzavřených otázek se týkala preferencí respondentů v oblasti benefitů a zněla: „**Jaké benefity z těch, které nemáte k dispozici, byste si přál/a od zaměstnavatele dostávat?**“ Respondenti zde volili ze stejné nabídky možností jako v otázce č. 3 s tím, že opět mohli zvolit více možností.

Z odpovědí vyplynulo, že nejatraktivnějším benefitem je pro zaměstnance dovolená nad rámec zákona, jelikož v současné době má každý pracovník k dispozici 20 dní/rok. Zároveň by měla více než polovina zaměstnanců zájem i o příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění, příspěvek na sport (ve formě např. Multisport karty), finanční odměnu za odpracované roky ve firmě či sick days.

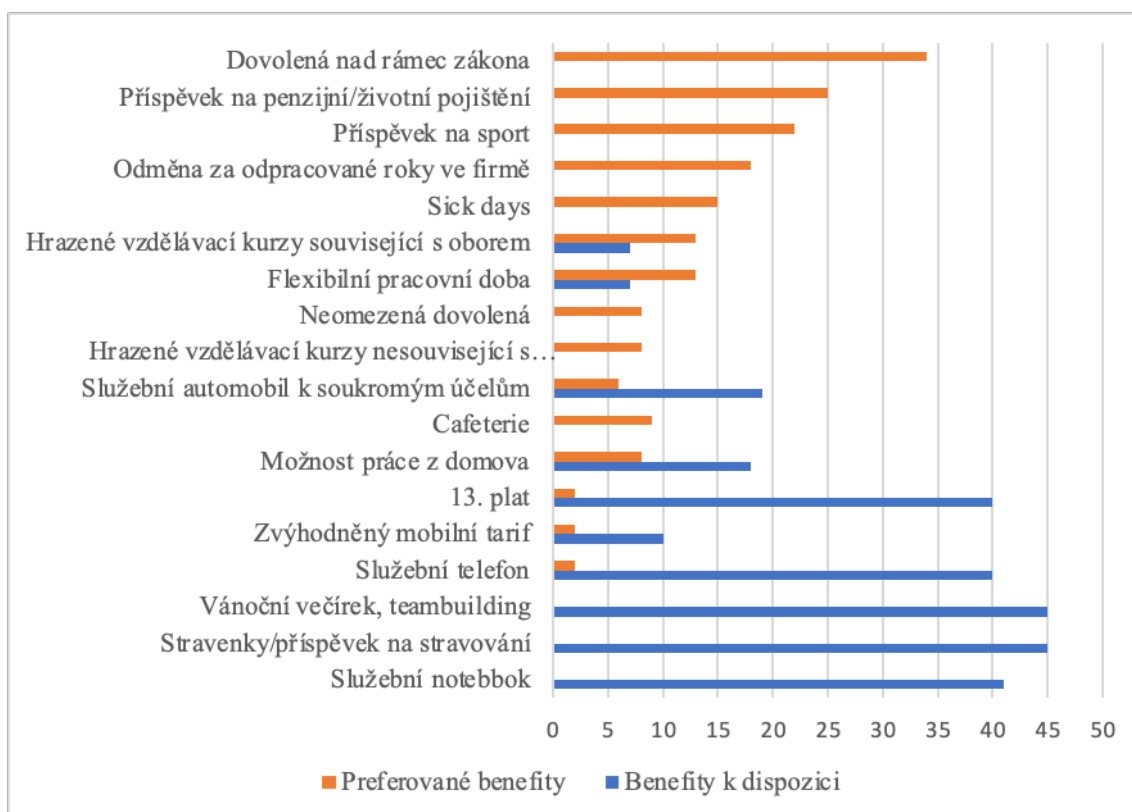


**Graf 5: Preference zaměstnaneckých benefitů**

(Zdroj: <sup>60</sup>)

<sup>60</sup> Vlastí zpracování dle dotazníkového šetření

Na grafu č. 6 je srovnání benefitů, které zaměstnanci aktuálně čerpají, a těch, které by čerpat chtěli. Z grafu lze vyvodit, že je více benefitů, které pracovníci k dispozici nemají, ale chtějí je více než ty, které jsou jim poskytovány. Zároveň je na grafu vidět, že benefity, které jsou nabízené pouze někomu, by firma mohla nabízet plošně a uspokojit tak poptávku po nich (např. flexibilní pracovní doba, možnost práce z domova či vzdělávací kurzy související s výkonem práce).



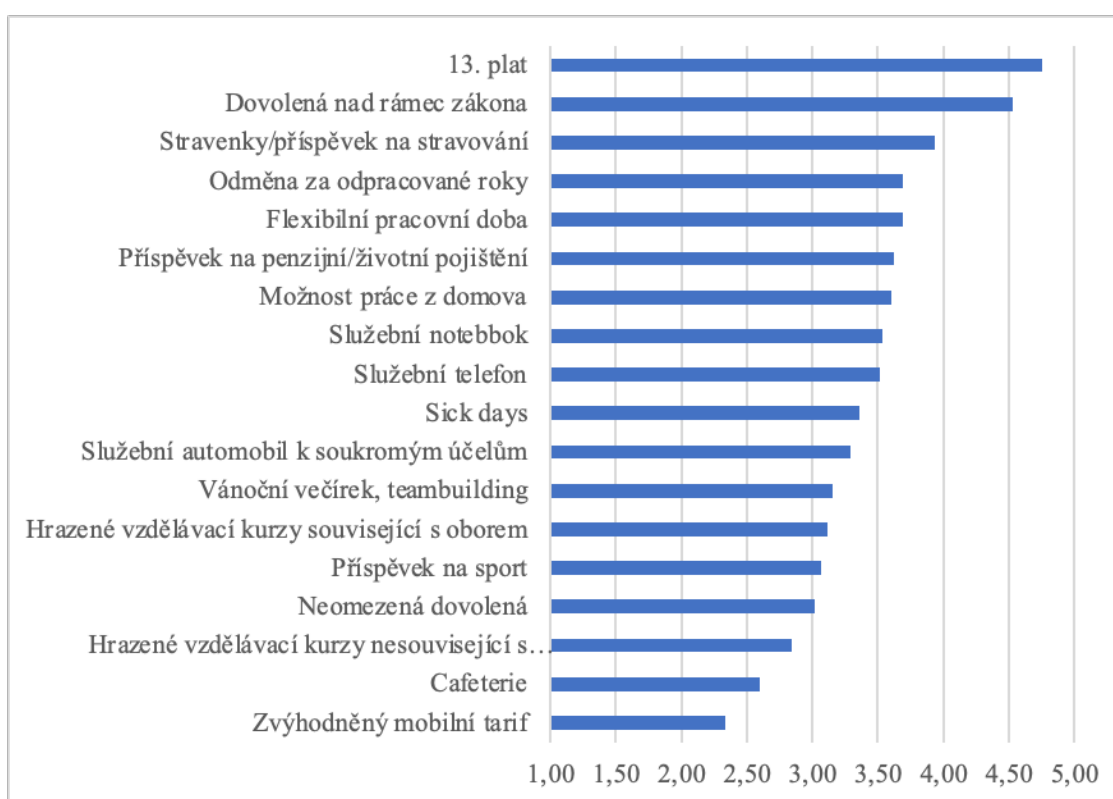
**Graf 6: Rozdíl mezi preferovanými a nabízenými benefity**

(Zdroj: <sup>61</sup>)

<sup>61</sup> Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Poslední uzavřenou otázkou byl dotaz: „**Jak moc je pro vás na stupnici 1–5 důležitý daný benefit?**“ Vytvořený byl formou Likertovy škály, jež hodnotí jednotlivé benefity dle důležitosti u respondenta s tím, že 1 = nedůležitý, 2 = spíše nedůležitý, 3 = ani důležitý, ani nedůležitý, 4 = spíše důležitý, 5 = důležitý.

Graf č. 7 zobrazuje jednotlivé benefity a jejich průměrné hodnocení. Čím více se hodnocení blíží číslu 5, tím důležitější benefit pro zaměstnance je. Z grafu je patrné, že pro většinu zaměstnanců je nejdůležitější 13. plat a možnost dovolené nad rámec zákonem stanovených dní. Méně důležité, ale stále preferované jsou stravenky, odměna za odpracované roky, flexibilní pracovní doba, možnost práce z domu a příspěvek na penzijní připojištění/zdravotní pojištění a služební notebook a telefon. Ostatní benefity jsou hodnoceny více neutrálně či spíše nedůležitě.



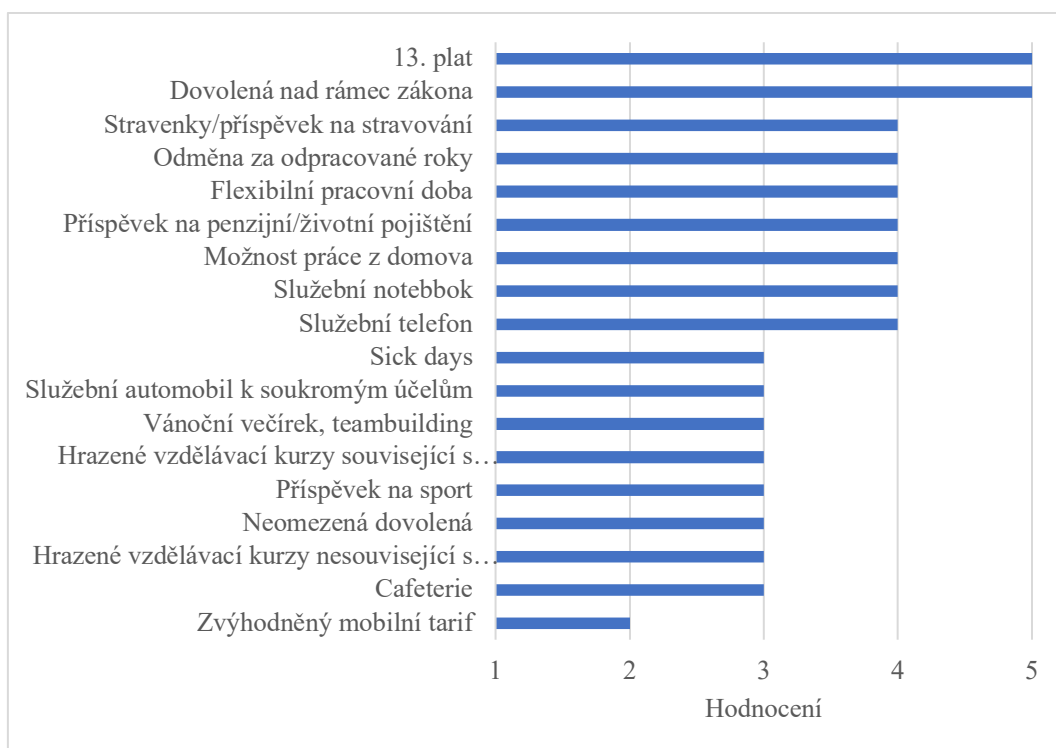
**Graf 7: Důležitost jednotlivých benefitů – průměr**

(Zdroj: <sup>62</sup>)

<sup>62</sup> Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

U všech benefitů jsem určila také nejčastější hodnotu, abych zabránila chybě v průměru, způsobenou extrémními hodnotami.

Z grafu č. 8 vyplývá, že jsou pro zaměstnance 13. plat a dovolená nad rámec zákona opravdu velmi důležité, jelikož je nejčastěji označili hodnotou 5.



**Graf 8: Důležitost jednotlivých benefitů – medián**

(Zdroj: <sup>63</sup>)

Poslední otázka dotazníku byla: „**Máte k dotazníku nějaké poznámky? Připomínky k odměňovacímu systému ve firmě? Případně podněty ke zlepšení pracovního prostředí a spokojenosti?**“ Tou jsem nechala respondentům volné textové pole, ve kterém mohli ohodnotit dotazník či se vlastními slovy vyjádřit k benefitům a odměnám.

Na otevřenou otázku odpovědělo celkem 11 respondentů a jejich odpovědi<sup>64</sup> jsou zaznamenané níže:

1) *V podstatě v naší firmě benefity téměř nejsou, služební vozidlo, notebook, telefon a nářadí jsou snad povinnou výbavou každého technika, a to nejenom v naší firmě, ale i jinde. Bez toho bychom svou práci dělat nemohli. Jediná výhoda je využití služebního auta pro*

<sup>63</sup> Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

<sup>64</sup> Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

**soukromé** účely, to má ale také svá omezení. V podstatě, kdyby tady nebyl takový **kolektiv**, jaký je – Olomouc a Hradec, **rozumná domluva mezi kolegy** (nebo aspoň mezi většinou kolegů), tak v dnešní době **nemá firma, co by mladému člověku, který by se chtěl zajímat o tuto práci, co nabídnout.** Je to škoda. Takto **přicházíme o zkušené lidi, které si dlouhé roky učíme a kteří po určitém čase odcházejí na lépe placená místa** v jiných firmách. A není jen o benefitech. Do práce nechodím proto, abych dostával benefity ve formě poukázek nebo nějakých dáreků, ale hlavně proto, abych měl **co nejvyšší výplatu** a mohl tak **užít svou rodinu** a vše spojené s financemi plus, aby mi něco zbylo.

2) **Systém odměn** je velice **chabý**.

3) S firmou jsem spokojená, mám **supr tým, férového šéfa**, už bych neměnila :-). A jako samoživitelce mi vyhovuje i **homeoffice**.

4) Neomezenou dovolenou, flexibilní pracovní dobu ani odpracované roky ve firmě nejsem schopen z morálního hlediska posoudit. Na mé pozici **nejsme schopni dodržet ani pevnou pracovní dobu**, natož flexibilní. Vzhledem k mé oddanosti jsem v práci téměř pořád. Často i v noci. Mentálně jsem v tomto ohledu absolutně zdegenerovaný a nejsem schopný pracovní dobu jakkoliv posoudit. U odp. letech ve firmě si nejsem jist, zda je nutné toto považovat jako benefit. Dle mého názoru je toto zbytečný mod. trend

5) Nemám, **protože se nic nezmění.** Zlepšení podmínek si mohu kdykoliv vyřešit sám, jiného zaměstnavatele. Ale zatím nechci.

6) Myslím, že by se firma měla více zaměřit na požadavky svých zaměstnanců. **Zvyšit mzdové ohodnocení** a popřemýšlet o **benefitech**.

7) K dotazníku nemám žádné poznámky, protože je super, a pracovní prostředí a spokojenost je úzce spjata s právě **finančním odměňováním** zaměstnanců, které je alespoň v mém případě **pod hodnotou mých představ**. Odměňovací systém mě nezajímá, protože pro mě zajímá pouze výše samotné odměny.

8) Jsem rád, kde dělám a jakou máme na pobočce **náladu**. **Šéf se** o nás **stará**, ale co mi vadí, jsou **benefity**. Na to, jak se prezentujem jako velká firma, není pořádně **nic**. Jediný velký benefit (a to asi nebyl nakonec úplně chtěný benefit) bylo **auto na soukromé účely**. To se teď změnilo a jen tak to nejde už.

9) Jsem spokojený s kolegy a atmosférou, kterou máme na pobočce. Benefity mi přijde, že nemáme skoro žádné oproti jiným firmám. Plat moc neodpovídá tomu, co všechno někdy děláme.

10) Mám se svým nadřízeným domluvenou možnost homeoffice, takže s tím jsem spokojená – i když bych ráda měla např i více dovolené.

11) Kolektiv supr, vedení horší, odměna špatná. Ale získávám hodně zkušeností z oboru.

Modře zvýrazněné jsou pojmy, související s benefity a odměnami, zeleně podbarvená spojení se týkají finanční odměny, žlutě se jedná o kolektiv a šedě jsou věci spojené s vedením firmy.

V kategorii benefitů se vyskytovala spojení:

...služební vozidlo, notebook, telefon a nářadí je snad povinnou výbavou...

...výhoda je využití služebního auta pro soukromé účely...

Systém odměn je velice chabý.

...vyhovuje i homeoffice

...popřemýšlet o benefitech

... co mi vadí, jsou benefity... není pořádně nic

Jediný velký benefit bylo... auto na soukromé účely...

Benefity mi přijde, že nemáme skoro žádné...

Mám...možnost homeoffice, ...bych ráda měla např i více dovolené.

Ale získávám hodně zkušeností z oboru.

Co se týká finanční odměny, v otevřených odpovědích se vyskytovaly tyto odpovědi:

... lépe placená místa v jiných firmách.

...pracuji, abych měl co nejvyšší výplatu a mohl tak uživit svou rodinu...

Zvýšit mzdové ohodnocení...

spokojenost je spjata s finančním odměňováním ...které je pod hodnotou mých představ

*Plat moc neodpovídá...*

*... odměna špatná*

V případě, že se respondenti vyjadřovali o kolektivu, jednalo se vždy o pozitiva a používali výrazy:

*...kolektiv, jaký je..., rozumná domluva mezi kolegy...*

*...mám supr tým, férového šéfa...*

*Jsem rád... jakou máme na pobočce náladu. Šéf se o nás stará...*

*Jsem spokojený s kolegy a atmosférou...*

*Kolektiv supr...*

Poslední oblastí, kterou jsem z odpovědí vybrala, je způsob řízení firmy, ale hlavně lidských zdrojů.

*...nemá firma, co by mladému člověku..., co nabídnout... Takto přicházíme o zkušené lidi*

*...nejsme schopni dodržet ani pevnou pracovní dobu...*

*...protože se nic nezmění.*

*...vedení horší...*

Z otevřených otázek vyplývá, že zaměstnanci, kteří na dotaz odpověděli, jsou s finančním ohodnocením a benefity spíše nespokojeni. To, co firma nabízí, považují za minimum, co lze nabídnout. Co se týká způsobu vedení firmy, i zde jsou odpovědi spíše negativní, nicméně dle odpovědí se zaměstnanci s tímto faktem smířili, a jak je zmíněno, „nic se nezmění“.

Na druhou stranu je vícekrát zmiňovaný dobrý kolektiv a vedoucí, kteří přispívají ke spokojenosti zaměstnanců. Tuto silnou stránku by firma měla využívat ve svůj prospěch při hledání nových pracovních sil a i nadále udržovat tradici vánočních a letních večírků a teambuildingů, na kterých dochází ke stmelování kolektivu z jednotlivých poboček a k navazování lepších vztahů mezi jednotlivými pobočkami.

## 2.4 Rozhovor s manažerem divize

Na základě výsledků dotazníkového šetření jsem si připravila otázky, které jsem poté položila manažerovi divize (dále jen MD), který je v organizační struktuře zařazený pod majitele/jednatele společnosti. Rozhovor byl částečně strukturovaný, kdy jsem se sice ptala na konkrétní dotazy, ale v případě, že došlo k odbočení, nechala jsem MD mluvit dále za účelem získání co nejvíce informací o tom, jak problematiku odměňování vidí. Přepis rozhovoru se nachází v přílohové části.

Z odpovědí vyplynulo, že společnost ví o tom, jaká je situace na trhu práce a je přesvědčena, že odměna, kterou svým zaměstnancům nabízí, odpovídá potřebné kvalifikaci a náplni práce. Zároveň je postoj MD k aktuální finanční odměně, vyplývající z dalších odpovědí takový, že *„naše přirozenost je být dnes neustále nespokojený, takže my budeme neustále nespokojený z toho, kolik budeme mít peněz“*. I přes zmíněný postoj firmy i MD došlo dle rozhovoru k plošnému zvýšení platů mezi 5–10 % z hrubé mzdy – převážně v návaznosti na neustálý růst inflace v České republice.

V otázce nabízených zaměstnaneckých odměň a benefitů si firma uvědomuje, že oproti velkým společnostem na trhu není tak atraktivní, nicméně MD je přesvědčen, že zaměstnance láká více vidina stabilního a dlouhodobého zaměstnání v přátelském kolektivu než široké spektrum benefitů.

Zároveň má negativní postoj k práci z domova z důvodu nedostatečného kontaktu se svými spolupracovníky a dle jeho slov tím zaměstnanci přicházejí o *„rozšiřování obzorů“*. MD si v aktuální situaci neumí představit plošné zavedení práce z domova, jelikož jsou podle něj ve firmě zaměstnanci, kteří musí být více „hlídáni“ a jejichž pracovní výkon by se s možností HO výrazně snížil.

Z rozhovoru vyplynulo, že na plzeňské pobočce je možná úprava pracovní doby dle individuálních potřeb a pro zaměstnance je standardem, že mohou přizpůsobit příchod a odchod z práce své aktuální situaci. Při hledání nových pracovních pozic však tento benefit není nikde uveden a firma si tím snižuje atraktivitu pro potenciální uchazeče.

MD si zároveň stojí za tím, že benefity, které jsou zaměstnancům poskytovány nejsou ze strany pracovníků v 80-90 % využívány. Z jeho pohledu je pro zaměstnance efektivnější finanční odměna a předpokládá, že v dlouhodobém horizontu se bude nabídka benefitů spíše snižovat na úkor vyšších mezd.

Z rozhovoru je patrné, že problémem, který se v podniku vyskytuje, je nedostatečně vedený systém odměňování. Benefity se neliší jen dle pracovního zaměření (což by bylo pochopitelné), ale hlavně jsou různorodé na jednotlivých pobočkách a z odpovědí vyplynulo, že často jsou různé formy benefitů spíše neoficiální a závisí na vedoucím pobočky, co svým podřízeným povolí.

Druhým nedostatkem je, že zaměstnanci sami neví, které výhody mají k dispozici a za jakých podmínek (např. volno po firemním večírku).

Pozitivně se dá hodnotit přístup k budování dobrého pracovního prostředí a kolektivu, který si zaměstnanci dle odpovědí v dotazníku uvědomují a na své práci velmi oceňují.

MD v rozhovoru uvedl, že jsou benefity pro firmu neekonomické a nevidí v nich budoucnost, což je závěr nejvíce korespondující s cílem práce – ráda bych svými návrhy dokázala, že správně zvolený odměňovací systém se zaměstnaneckými výhodami je pro firmu úspornější než pouze peněžitá odměna.

## **2.5 Srovnání s konkurencí**

Posledním bodem praktické části je prozkoumat, jak vypadá situace na trhu práce, a to jak po stránce finanční, tak po stránce nabízených benefitů.

K tomu jsem si vybrala dvě techniky sběru informací. První je hledání sekundárních dat v existujících průzkumech a statistikách, které jsou zpracovány odbornými firmami a poskytují pohled na celou ČR ve všech odvětvích a pracovních zařazeních.

Druhý je průzkum mezi nabídkami pracovních míst na webových portálech k tomu určených s cílem zjistit, jak v dnešní době vypadá „standard“, který firmy napříč Českou republikou nabízí. Dalším krokem je poté procházení webových stránek firem ze stejného oboru podnikání a podobné velikosti, které by mohly být přímým konkurentem, a na nich hledání inzerátů s pracovními pozicemi, případně přímé kontaktování daných společností.

Tento průzkum probíhal převážně v únoru a březnu 2024 s cílem mít co nejaktuálnější data o nabízených mzdách a odměnách v závislosti na neustále se vyvíjejícím trhu práce.

Cílem je zjistit, jak velkou konkurenční ne/výhodu firma na trhu má a jestli je nespokojenost zaměstnanců oprávněná. Zjištěné informace poté poslouží k návrhům možných zlepšení a řešení.

### 2.5.1 Aktuální trendy v oblasti odměňování a benefitů

V následující podkapitole bych se ráda zaměřila na benefity, které jsou aktuálně na trhu práce nejvíce nabízeny, případně poptávány. V celé svojí práci se zaměřuji pouze na Českou republiku, jelikož přístup k zaměstnancům, jejich odměňování a nabídky benefitů jsou v zahraničí odlišné.

Například v USA jsou v oblasti zaměstnaneckých benefitů diametrálně odlišné požadavky než v ČR, způsobené rozdílnou kulturou práce i běžného života. Zaměstnanci zde od zaměstnavatelů často oceňují hrazenou zdravotní péči, placenou dovolenou, rozšířenou mateřskou dovolenou nebo tzv. „retirement plan“, který je ekvivalentem našeho penzijního připojištění. Zároveň stále více mladých pracovníků vyžaduje po svých zaměstnavatelích více péče o psychické zdraví a častěji se řeší otázka vyváženosti „work-life balance“.<sup>65</sup>

Na téma „work-life balance“ byl v roce 2022 proveden výzkum mezi evropskými státy<sup>66</sup>, ve kterém byly země hodnoceny v otázkách minimální mzdy, mateřské dovolené, zákonné roční dovolené, nemocenské, zdravotní péče, průměrné pracovní doby, celkové úrovně štěstí a LGBTQ+ začlenění. ČR se umístila na 22. příčce z 30 zkoumaných zemí a získala necelých 58 bodů ze 100. Mezi nejlépe hodnocené země patří Lucembursko (85 bodů), Španělsko (78 bodů), Francie (77 bodů) a skandinávské země.

V ČR jsou požadavky a očekávání zaměstnanců na téma odměňování a benefitů oproti zahraničí odlišné. Podle průzkumu<sup>67</sup>, který zadalo vytvořit MPSV, prováděného v roce 2023 nabízí 77 % ze zkoumaných zaměstnavatelů příspěvek na stravování (ať už ve formě stravenky/stravenkového paušálu nebo příspěvku na stravování v závodní jídelně) a průměrně zaměstnavatelé přispívají 84 Kč na jedno jídlo.

Skoro polovina firem (42 %) nabízí svým pracovníkům příspěvek na penzijní připojištění, který je průměrně 865 Kč měsíčně. Na životní pojištění přispívá výrazně méně zaměstnavatelů, celkem 25,5 % a průměrný příspěvek činí 925 Kč/měsíc.

Přes 40 % zaměstnavatelů umožňuje zaměstnancům čerpat dovolenou nad rámec zákoníku práce (tj. 4 týdny v kalendářním roce). Nejčastěji se jedná o 1 týden navíc.

---

<sup>65</sup> Employee Benefits Statistics: How Many Workers Have Health Insurance in the US in 2024? Dostupné z: <https://teamstage.io/employee-benefits-statistics/>.

<sup>66</sup> European Life-Work Balance Index: Best life-work balance countries in Europe ranked. Dostupné z: <https://remote.com/resources/research/european-life-work-balance-index>

<sup>67</sup> *BENEFITY 2023: Průzkum mezi zaměstnavateli o poskytovaných zaměstnaneckých benefitech* [online]. Dostupné z: [https://ipodpora.odborny.info/dms/soubory/index?file=Benefity%202023\\_20230919075643.pdf](https://ipodpora.odborny.info/dms/soubory/index?file=Benefity%202023_20230919075643.pdf)

Oproti v úvodu zmiňovaným Spojeným státům je v ČR podpora mentálního zdraví na nejnižších příčkách a nabízí ji jen 3 % zaměstnavatelů stejně jako firemní školky (0,7 %) nebo zvýšení odstupného nad rámec zákona (3,4 %).

V minulosti prováděla analýzu zaměstnaneckých benefitů například i společnost PwC, která dospěla k podobnému výsledku, a sice že mezi 5 nejposkytovanějších benefitů v ČR patří mobilní telefon, týden dovolené navíc, služební auto, občerstvení na pracovišti a penzijní připojištění.<sup>68</sup>

V posledních letech bylo možné sledovat rozšíření možnosti práce z domova, případně flexibilní pracovní dobu. Některé firmy od těchto benefitů už zase upouští, jiným se osvědčily a celkem je dle průzkumu nabízen home office ve 38 % firem a flexibilní pracovní doba v 35 %. Zároveň je v 71 % nabízena práce z domova pouze na některých pracovních pozicích, nikoli plošně v celé firmě.<sup>69</sup>

Dále jsem se zaměřila internetový portál Jobs.cz, umožňující firmám inzerovat volné pracovní pozice. Na každém z obrázků č. 6–11 je seznam benefitů, které aktuálně nabízí firmy napříč Českou republikou v různých odvětvích a pracovních profesích. Cílem bylo vybrat inzeráty v různých městech republiky, nezohledňovat velikost či reputaci firmy a nezaměřovat se na konkrétní pozici, ale snažit se o rozmanitost v pracovních pozicích.

Konkrétně se jedná o tyto inzeráty:











- Thein Operations s. r. o. v Brně, pozice Key Account Manager,
- Credendo – Short.Term EU Risks úvěrová pojišťovna, a. s. v Praze, pozice Office Asistant/Front desk,
- Skanska v Olomouci, pozice stavbyvedoucí,
- Trivian Packaging Czech Republic s. r. o. ve Skřivanech, pozice procesní inženýr/inženýrka,
- ProMinent Systems spol. s r. o. v Blovicích, pozice inženýr vývoje – junior a
- Datwyler Sealing Technologies CZ s.r.o. v Novém Bydžově, pozice technolog – lisování pryže.

---

<sup>68</sup> Studie PayWell: České firmy sázejí na benefity. Dostupné z: [https://roklen24.cz/?quick\\_news=studie-paywell-ceske-firmy-sazeji-na-benefity](https://roklen24.cz/?quick_news=studie-paywell-ceske-firmy-sazeji-na-benefity).

<sup>69</sup> BENEFITY 2023: Průzkum mezi zaměstnavateli o poskytovaných zaměstnaneckých benefitech. 2023


















Benefity

-  Mobilní telefon
-  Dovolena 5 týdnů
-  Vzdělávací kurzy, školení
-  Zdravotní volno/sickdays
-  Auto i pro soukromé účely
-  Možnost občasně práce z domova
-  Stravenky/příspěvek na stravování
-  Notebook
-  Firemní akce
-  Příspěvek na sport/kulturu/volný čas

**Obrázek 6: Benefity firmy Thein Operations s.r.o., Brno**

(Zdroj: <sup>70</sup>)

Benefity

-  Vzdělávací kurzy, školení
-  Stravenky/příspěvek na stravování
-  Dovolena 5 týdnů
-  Zdravotní volno/sickdays
-  Možnost občasně práce z domova
-  Příspěvek na vzdělání
-  Zvýhodněné půjčky zaměstnancům
-  Občerstvení na pracovišti
-  Příspěvek na sport/kulturu/volný čas
-  Kafetérie
-  Mobilní telefon
-  Dovolena více než 5 týdnů
-  Firemní akce
-  Bonusy/prémie
-  Flexibilní začátek/konec pracovní doby
-  Notebook
-  Příspěvek na penzijní/životní připojištění















**Obrázek 7: Benefity firmy Credendo – Short-Term EU Risks úvěrová pojišťovna, a.s., Praha**

(Zdroj: <sup>71</sup>)

<sup>70</sup> Key Account Manager – BRNO. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/rpd/1596143846/?searchId=85cd9457-0074-48b8-bfed-5231282fe87c&rps=233>

<sup>71</sup> Office Assistant / Front desk. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/rpd/2000129038/?searchId=be4b100a-bbaa-49a1-8497-5d01700795b4&rps=228>











#### Benefity

- |  |  |
|--|--|
|  Bonusy/prémie                              |  Dovolená 5 týdnů                     |
|  Mobilní telefon                            |  Vzdělávací kurzy, školení            |
|  Sleva na firemní výrobky/služby            |  Kafetérie                            |
|  Notebook                                   |  Příspěvek na sport/kulturu/volný čas |
|  Příspěvek na penzijní/životní připojištění |  Zdravotní volno/sickdays             |
|  Flexibilní začátek/konec pracovní doby     |  Možnost občasné práce z domova       |
|  Stravenky/příspěvek na stravování          |  Firemní akce                         |

**Obrázek 8: Benefity firmy Skanska, Olomouc**

(Zdroj: <sup>72</sup>)











#### Benefity

- |  |  |
|--|--|
|  Závodní stravování         |  Stravenky/příspěvek na stravování            |
|  Firemní rekreační zařízení |  Dovolená 5 týdnů                             |
|  Vzdělávací kurzy, školení |  Bonusy/prémie                               |
|  Příspěvek na dovolenou   |  Příspěvek na penzijní/životní připojištění |
|  Firemní akce             |  Příspěvek na sport/kulturu/volný čas       |

**Obrázek 9: Benefity firmy Trivium Packaging Czech Republic s.r.o., Skřivany**

(Zdroj: <sup>73</sup>)

#### Benefity

- |   |  |
|---|--|
|  Závodní stravování        |  Dovolená 5 týdnů                           |
|  Mobilní telefon           |  Příspěvek na dopravu                       |
|  Vzdělávací kurzy, školení |  Flexibilní začátek/konec pracovní doby     |
|  Firemní akce              |  Notebook                                   |
|  Bonusy/prémie             |  Příspěvek na penzijní/životní připojištění |

**Obrázek 10: Benefity firmy ProMinent Systems spol. s r. o., Blovice**

(Zdroj: <sup>74</sup>)

<sup>72</sup> Stavbyvedoucí (M/Ž). Dostupné z: <https://www.jobs.cz/fp/skanska-4115642/1637648217/?searchId=f47c92ea-0600-4390-86f4-679395d2bc30&rps=233>

<sup>73</sup> Procesní inženýr/inženýrka. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/rpd/2000077442/?searchId=be0c69cb-23a2-4702-bab8-9c1d0d853ff5&rps=317>

#### Benefity

Ψ Závodní stravování	☎ Mobilní telefon
6d Vzdělávací kurzy, školení	🕒 Možnost si napracovat hodiny
Ψ Stravenky/příspěvek na stravování	🌟 Firemní akce
☀ Dovolená 5 týdnů	💰 Bonusy/prémie
👕 Pracovní oblečení	💡 Vyhrazený čas na inovace
6d Příspěvek na vzdělání	🕒 Flexibilní začátek/konec pracovní doby
🏠 Zvýhodněné půjčky zaměstnancům	💻 Notebook
😊 Příspěvek na sport/kulturu/volný čas	👤 Příspěvek na penzijní/životní připojištění
🗺 Zahraniční pracovní cesty	

**Obrázek 11: Benefity firmy Datwyler Sealing Technologies CZ s.r.o., Nový Bydžov**

(Zdroj: <sup>75</sup>)

Ze získaných informací jsem sestavila tabulku, která ukazuje, které benefity zmiňované firmy nabízí a jejich vzájemné srovnání.

Z tabulky č. 4 je patrné, že všechny firmy, které jsem pro srovnání vybrala, nabízí svým zaměstnancům 5 týdnů dovolené, pořádají firemní akce a hradí pracovníkům vzdělávací kurzy. Zároveň 5 ze 6 společností nabízí také mobilní telefon, stravenky (nebo příspěvek na stravování), notebook, příspěvek na kulturu/volný čas/sport a na penzijní připojištění/zdravotní pojištění nebo také různé formy bonusů a prémie.

<sup>74</sup> INŽENÝR VÝVOJE – JUNIOR. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/rpd/1604293833/?searchId=ba8a9667-c9a1-49aa-beed-061e254ac07a&rps=317>

<sup>75</sup> Technolog – lisování pryže. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/rpd/2000096871/?recommended=jobs-search-no-user-input&searchId=fdd61cea-2df5-4fe5-9c32-26d627557aba&rps=378>

**Tabulka 4: Nabídka benefitů ve vybraných firmách na portále Jobs.cz**(Zdroj: <sup>76</sup>)

Benefit/Lokalita	Brno	Praha	Olomouc	Skřivany	Blovice	Nový Bydžov
Vzdělávací kurzy	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Firemní akce	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5 týdnů dovolené	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mobilní telefon	✓	✓	✓		✓	✓
Stravenky	✓	✓	✓	✓		✓
Notebook	✓	✓	✓		✓	✓
Kultura/volný čas	✓	✓	✓	✓		✓
Bonusy/prémie		✓	✓	✓	✓	✓
Příspěvek na penzijní		✓	✓	✓	✓	✓
Flexibilní pracovní doba		✓	✓		✓	✓
Sickdays	✓	✓	✓			
HO	✓	✓	✓			
Závodní stravování				✓	✓	✓
Příspěvek na vzdělání		✓				✓
Zvýhodněné půjčky		✓				✓
Cafeterie		✓	✓			
Auto	✓					
Občerstvení na pracovišti		✓				
Sleva na firemní výrobky			✓			
Firemní rekreační zařízení				✓		
Příspěvek na dovolenou				✓		
Příspěvek na dopravu					✓	
Pracovní oblečení						✓
Zahraniční pracovní cesty						✓

### 2.5.2 Analýza konkurence

Poslední kapitolou analytické části diplomové práce je zhodnotit situaci u přímé konkurence. Cílem je zjistit, jaká mzda je v telekomunikačním odvětví nabízena, které benefity firmy svým zaměstnancům firmy poskytují a jaké jsou požadavky na uchazeče v oblasti praxe a odborného vzdělání.

<sup>76</sup> Vlastní zpracování

Kritéria, která jsem stanovila pro výběr firem ke srovnání, jsou:

- K1 – Stejná či podobná oblast podnikání
- K2 – Sídlo společnosti nebo pobočky v místě, ve kterém působí také Orlocom-net
- K3 – Jedná se o malý nebo střední podnik dle definice Ministerstva práce a obchodu<sup>77</sup>

**Tabulka 5: Přehled nalezených firem, splňujících kritéria K1–K3**

(Zdroj:<sup>78</sup>)

	K2 (lokalita)	Průměrný počet zaměstnanců	Obrat	Bilanční suma aktiv	K3 (MSP)
			v tis. Kč		
Orlocom-net, s. r. o.	Praha, Brno, Olomouc, Hradec Králové, Plzeň	52	81 000	40 060	✓
Svoboda a syn, s.r.o.	Brno	62	129 861	90 966	✓
Lygre spol. s r.o.	Brno	25	40 004	13 576	✓
VYTES telco s.r.o.	Olomouc	6	19 543	8 052	✓
VanCo.cz s.r.o.	Praha, Olomouc	32	160 099	47 123	✓
Michlovský - stavební s.r.o.	Zlín, Hradec Králové	42	92 823	92 044	✓
AVONET, s.r.o.	Zlín	31	78 851	51 058	✓
INVEST TEL, s.r.o.	Klatovy	33	87 989	103 877	✓
Fastport a.s.	Pardubice	5	14 159	12 849	✓
Eurospoj s. r. o.	Pardubice	12		18 084	
PROMSAT CZ s.r.o.	Praha, Brno	75	194 088	124 995	✓
Slezskomoravské telekomunikace Opava spol. s r. o.	Opava	48	51 346	73 732	✓
NHK Solutions s.r.o.	Praha, Brno	19	100 620	54 171	✓
Speednet, s.r.o.	Teplice	6	50 558	84 651	✓
4 M Rožnov spol. s r.o.	Rožnov pod Radhoštěm	19	78 851	51 058	✓
Dragon Internet a.s.	Kosmonosy	42	196 512	108 529*	✓
INTERNEXT 2000, s.r.o.	Vsetín, Zlín, Uherské Hradiště	39	97 568	94 036	✓
PEN - COM s.r.o.	Ostrava	92	130 055	34 436	✓
MX-NET Telekomunikace s.r.o.	Bruntál	12	23 859	15 303	✓

<sup>77</sup> Nařízení Komise (EU) č. 651/2014 ze dne 17. června 2014, kterým se v souladu s články 107 a 108 Smlouvy prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné s vnitřním trhem. Text s významem pro EHP. In: *Úřední věstník Evropské unie*. 2014

\* jedná se o údaj v brutto hodnotě

<sup>78</sup> vlastní zpracování

U vybraných firem jsem se pokusila najít informace o poskytovaných benefitech buď z dostupných inzerací volných pracovních míst, nebo přímým kontaktováním společnosti. Celkem se mi podařilo získat kompletní podklady od 11 firem.

Ve všech níže uvedených informacích o hrubé mzdě, benefitech či požadavcích se jedná o pozici instalačního/servisního technika. Již jsem nerozlišovala podle konkrétní technologie, se kterou bude technik pracovat, proto jsou dány dohromady jak podklady z inzerátů na technika RR spojů, tak případně DSL internetu a televize apod.

### **Svoboda a syn, s.r.o.**

- 62 zaměstnanců
- sídlo v Brně
- podniká v mnoha oblastech, jednou z nich jsou i telekomunikace
- hrubá mzda dle výroční zprávy v průměru 36 000 Kč
- benefity, nabízené zaměstnancům dle inzerátů: zapůjčení firemní techniky, služ. vozidlo, telefon, permanentky na kulturu a sport
- požadavky na odborné znalosti a vzdělání: nejsou<sup>79</sup>

### **Michlovský – stavební s.r.o.**

- 42 zaměstnanců
- sídlo ve Zlíně, pobočka v Hradci Králové
- podniká také v telekomunikacích
- benefity: služební automobil, mobilní telefon, stravenky, příspěvek na dovolenou a na Vánoce, odměna za doporučení nového zaměstnance, podpora vzdělání a rozvoje, mobilní tarif a slevy u vybraných dodavatelů
- mzda: základní 26 00 Kč + osobní ohodnocení
- požadavky na odborné znalosti a vzdělání: nejsou<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> Kariéra – Přidej se k nám! Dostupné z: <https://www.sasbrno.cz/cs/kariera/>

<sup>80</sup> Kariéra. Dostupné z: <https://www.michlovsky.cz/kariera/>.

### **AVONET, s.r.o.**

- 31 zaměstnanců
- sídlo ve Zlíně
- podniká pouze v telekomunikacích
- benefity: služební automobil, mobilní telefon a notebook, stravenky, sick days, příspěvek na rekreaci, zdraví, sport a kulturu, penzijní a životní pojištění, zvýhodněné mobilní tarify, připojení k internetu doma, odborná školení
- mzda: senior pozice s praxí 30–40 000 Kč, junior pozice bez praxe 28–35 000 Kč
- požadavky na odborné znalosti a vzdělání: SŠ/SU technického vzdělání, zkouška dle § 6 vyhlášky 50, v případě senior technika znalost současných bezdrátových sítí v pásmech 5.x a 2.4 GHz (především Mikrotik) a zkušenosti s instalací optických kabelů a jejich svařováním<sup>81</sup>

### **Fastport a.s.**

- 5 zaměstnanců
- sídlo v Pardubicích
- podniká pouze v telekomunikacích
- mzda: od 50 000 Kč
- benefity: služební automobil a notebook, sick days, flexibilní pracovní doba
- požadavky na odborné znalosti a vzdělání: znalost počítačových sítí – bezdrátové + optické sítě (Mikrotik, UBNT), pokročilé uživatelské schopnosti pro práci s PC<sup>82</sup>

### **Slezskomoravské telekomunikace Opava spol. s r. o.**

- 48 zaměstnanců
- sídlo Opava
- podniká převážně v telekomunikacích
- mzda: 130–160 Kč/hod (20 800–25 600 Kč)

---

<sup>81</sup> Montážní technik. Dostupné z: <https://avonet.cz/25012-montazni-technik>

<sup>82</sup> KARIÉRA. Dostupné z: <https://www.fastport.cz/kariera/>

- benefity: vzdělávací kurzy, služební mobilní telefon s neomezeným voláním a SMS, stravenkový paušál, bonusy/prémie/odměny
- požadavky na odborné znalosti a vzdělání: vyučení, nebo SŠ vzdělání elektrotechnického směru (telekomunikace, elektrotechnika) je výhodou<sup>83</sup>

#### **NHK Solutions, s. r. o.**

- 19 zaměstnanců
- sídlo v Praze, pobočka v Brně
- podniká pouze v telekomunikacích
- mzda: 50 000 Kč
- benefity: pružná pracovní doba, 25 dní dovolené, služební vůz k soukromému užití
- požadavky na odborné znalosti a vzdělání: vzdělání s technickým zaměřením nebo praxí<sup>84</sup>

#### **Speednet, s.r.o.**

- 6 zaměstnanců
- sídlo v Teplicích
- podniká pouze v telekomunikacích
- mzda: od 25 000 Kč
- benefity: flexibilní pracovní doba, služební notebook a mobil a internet
- požadavky na odborné znalosti a vzdělání: nejsou<sup>85</sup>

#### **M Rožnov spol. s r.o.**

- 19 zaměstnanců
- sídlo v Rožnově pod Radhoštěm

---

<sup>83</sup> Volná místa v ČR. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/volna-mista-v-cr#/volna-mista-detail/67010449>.

<sup>84</sup> Instalační technik – MW spoje. Dostupné z: <https://www.nhksolutions.eu/instalační-technik-mikrovlnnéspoje>

<sup>85</sup> Technik internetové sítě Teplice. Dostupné z: [https://www.jobsik.cz/nabidka-28238604/?utm\\_source=jobsora&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=jobsora\\_free](https://www.jobsik.cz/nabidka-28238604/?utm_source=jobsora&utm_medium=cpc&utm_campaign=jobsora_free).

- podniká pouze v telekomunikacích
- mzda: 25–35 000 Kč
- benefity: 5 Free days, stravenky 150 Kč/den, příplatky a odměny, připojištění, mobil, volné víkendy, káva, espresso a čaj zdarma
- požadavky na odborné znalosti a vzdělání: vzdělání elektrotechnického směru, dobrá znalost práce na PC<sup>86</sup>

#### **INTERNEXT 2000, s.r.o.**

- 39 zaměstnanců
- sídlo ve Vsetíně, pobočky ve Zlíně a Uherském Hradišti
- podniká pouze v telekomunikacích
- mzda: 25–35 000 Kč
- benefity: příspěvek na stravování, 5 týdnů dovolené, připojení internetu doma
- požadavky na odborné znalosti a vzdělání: nejsou <sup>87</sup>

#### **PEN – COM s.r.o.**

- 92 zaměstnanců
- sídlo v Ostravě
- podniká také v telekomunikacích
- mzda: 33–46 000 Kč
- benefity: mobilní telefon, prémie, hrazená doprava, ubytování a stravování na zakázkách v zahraničí, školení
- požadavky na odborné znalosti a vzdělání: střední škola nebo učiliště technického směru<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup> Volná místa v ČR. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/volna-mista-v-cr#/volna-mista-detail/66993548>

<sup>87</sup> Volná místa v ČR. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/volna-mista-v-cr#/volna-mista-detail/66958905>

<sup>88</sup> Volná místa v ČR. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/volna-mista-v-cr#/volna-mista-detail/66710073>

## **MX-NET Telekomunikace s.r.o.**

- 12 zaměstnanců
- sídlo Oborná u Bruntálu
- podniká převážně v telekomunikacích
- mzda: 40 000 Kč
- benefity: 5 týdnů dovolené, levný nákup HW, SIM karta, internet + televize zdarma, stravné, vybavení (notebook, mobil, nářadí, auto, oblečení)
- požadavky na odborné znalosti a vzdělání: nejsou<sup>89</sup>

Technici v oblasti telekomunikací a radiokomunikací měli v roce 2020 medián hrubé mzdy 39 000 Kč, přičemž platové rozmezí uvádí NSP mezi 33 000 a 43 000 Kč.<sup>90</sup>

## **2.6 Shrnutí analytické části**

Z provedeného průzkumu vyplynulo, že firma má několik nedostatků v oblasti lidských zdrojů, které ohrožují plynulost odpracovávání zakázek a uspokojování potřeb zadavatelů a ovlivňují jak stálé zaměstnance a jejich spokojenost a loajálnost, tak zároveň snižují atraktivitu na trhu práce pro potenciální uchazeče.

Níže je výčet slabých stránek:

- 1) Nízká finanční odměna.
- 2) Úzká nabídka benefitů.
- 3) Nedostatečná kvalifikace vedoucích pracovníků v oblasti řízení lidských zdrojů.
- 4) Nedostatečná komunikace na vertikální i horizontální úrovni.
- 5) Neexistující standardizované postupy a směrnice pro prováděné úkony a práce.
- 6) Chybějící reprezentant/zástupce HR oddělení, který by od zaměstnanců přijímal jejich podmínky a požadavky a ty pak delegoval na vedení.

---

<sup>89</sup> MX-NET – Nabídka práce. Dostupné z: [https://www.mx-net.cz/kariera/?\\_gl=1\\*1vltt41\\*\\_up\\*MQ.&gclid=CjwKCAiAxaCvBhBaEiwAvsLmWOFmRnMGkFtWtVebvzkTUFik1t7EH2XN0aqRHNsSe1S6RJGGHFcOBRoCJS0QA\\_vD\\_BwE](https://www.mx-net.cz/kariera/?_gl=1*1vltt41*_up*MQ.&gclid=CjwKCAiAxaCvBhBaEiwAvsLmWOFmRnMGkFtWtVebvzkTUFik1t7EH2XN0aqRHNsSe1S6RJGGHFcOBRoCJS0QA_vD_BwE)

<sup>90</sup> Technik optických sítí. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/technik-optickych-siti>.

Nízká finanční odměna a úzká nabídka benefitů vychází z názoru zaměstnanců, který odráží provedené dotazníkové šetření. Spokojenost se mzdou je ve firmě dle zaměstnanců nejčastěji 6 bodů z 10, průměrně je to 5,7 bodů. S nabízenými benefity jsou zaměstnanci spokojeni o jeden bod méně, tj. nejčastěji 5 z 10, průměrné hodnocení bylo potom 4,8 bodů.

Nedostatečná motivace může být výsledkem nekvalifikovaných zaměstnanců na vedoucích pozicích. Zde je také vysoké riziko neekonomického vedení jednotlivých poboček, jelikož vedoucí pracovníky často vykonávají osoby s technickým, nikoli ekonomickým, vzděláním.

Poslední 3 body slabých stránek vycházejí z rozhovorů s vedením společnosti a zaměstnanci během výkonu práce za uplynulých 5 let a odráží aktuální pracovní klima, ve kterém jsou zaměstnanci spíše nespokojeni.

Otázky, které se při vyjmenování problémů výše nabízí, jsou:

- 1) Které z výše uvedených problémů nejvíce ovlivňují zaměstnance?
- 2) Které z problémů jsou zásadní překážkou pro uchazeče o zaměstnání?
- 3) Které z problémů jsou pro firmu nejméně nákladné na vyřešení/zlepšení?

V návrhové části jsem se rozhodla zaměřit na odměňování zaměstnanců a navrhla takový systém, který by firmě umožnil zvýšit spokojenost aktuálních zaměstnanců. Důvodem je časový horizont, ve kterém je možné slabé stránky odstranit, a zároveň možnost okamžité zpětné vazby od zaměstnanců, co se týká jejich spokojenosti. Odměňování je navíc klíčovým bodem při přijímání nového zaměstnance a díky rozšíření nabídky benefitů, potažmo zvýšení měsíčního platu se firma stává atraktivnější na trhu práce.

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Ve třetí kapitole bych se ráda věnovala návrhům a opatřením, které by firma mohla v otázce benefitů a odměňování učinit. Níže je tabulka č. 6, ve které jsou zaznamenány náklady, které firma Orlocom-net vynakládá na „spokojenost“ svých zaměstnanců (tj. přímé mzdové náklady, benefity, sociální a zdravotní pojištění a náklady na dovolenou).

Průměrná hrubá mzda 30 400 Kč vychází z interních informací od mzdové účetní. V roce 2023 bylo 250 pracovních dní, což činí 21 pracovních dní v měsíci pro výpočet stravenkového paušálu (a veškerých dalších výpočtů). Z dotazníku vyplynulo, že ze 47 zaměstnanců dostalo/dostává 13. plat 36 z nich. Proto jsem tuto skutečnost zohlednila ve výpočtu a 13. plat brala jako jednu průměrnou měsíční hrubou mzdu.

**Tabulka 6: Současné náklady firmy na odměňování zaměstnanců**

(Zdroj: <sup>91</sup>)

Položka	1 zaměstnanec	47 zaměstnanců
Průměrná měsíční hrubá mzda	30 400 Kč	1 428 800 Kč
Sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem	10 275 Kč	482 934 Kč
Stravenkový paušál (45 Kč/den) při odpracování 21 dní v měsíci	945 Kč	44 415 Kč
Celkem měsíční mzdové náklady	41 620 Kč	1 956 149 Kč
Celkem roční mzdové náklady	499 442 Kč	23 473 793 Kč
Roční mzdové náklady při vyplacení 13. platu (36 zaměstnancům)		24 131 390 Kč
Náklady na 20 dní dovolené	38 738 Kč	1 820 699 Kč
<b>Celkové roční mzdové náklady</b>	<b>538 181 Kč</b>	<b>25 952 090 Kč</b>

#### 3.1 Varianta A (výhodné pro zaměstnance)

První návrh řešení se opírá o výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Cílem je navrhnout variantu, která by co nejvíce uspokojila představy a požadavky pracovníků.

Zaměstnanci v dotazníkovém šetření uvedli, že z benefitů, které nemají k dispozici, by měli zájem o dovolenou nad rámec zákona (72 %), příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění (52 %) a příspěvek na sport (46 %). Zároveň ale v otázce důležitosti jednotlivých benefitů byl nejvýše hodnocený 13. plat (4.76/5), již zmiňovaná dovolená nad rámec zákona (4.53/5) a stravenkový paušál (3.93/5).

<sup>91</sup> Vlastní zpracování

Rozhodla jsem se proto navrhnout variantu, kdy všichni zaměstnanci dostanou 13. plat – bez ohledu na výsledky konkrétních poboček. Rozhodujícím faktorem by měl být výsledek hospodaření celé firmy v daném roce. V tom případě se tak stane 13. plat plošným benefitem, který by buď všichni pracovníci v daném roce dostali, či nikoliv.

**Tabulka 7: Výpočet nákladů na vyplácení 13. platu**

(Zdroj: <sup>92</sup>)

Položka	1 zaměstnanec	47 zaměstnanců
Průměrná roční hrubá mzda	381 600 Kč	17 935 200 Kč
13. plat	30 400 Kč	1 428 800 Kč
Celkem	412 000 Kč	19 364 000 Kč
Sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem	139 256 Kč	6 545 032 Kč
<b>Celkem roční mzdové náklady</b>	<b>551 256 Kč</b>	<b>25 909 032 Kč</b>

Druhým benefitem, který už zaměstnanci čerpají a je pro ně dle dotazníkového šetření důležitý, je stravenkový paušál. Aktuálně dostávají zaměstnanci příspěvek na stravování ve výši 45 Kč za odpracovaný den. Dle mého názoru by bylo vhodné tuto částku zvýšit, jelikož daňově uznatelný je tento náklad až do částky 116,2 Kč za den. Ve svém návrhu počítám s příspěvkem ve výšce 85 Kč, který vychází z výsledků průzkumu<sup>93</sup> z roku 2023.

**Tabulka 8: Výpočet nákladů při vyšším stravenkovém paušálu**

(Zdroj: <sup>94</sup>)

Položka	1 zaměstnanec	47 zaměstnanců
Průměrná měsíční hrubá mzda	30 400 Kč	1 428 800 Kč
Sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem	10 275 Kč	482 934 Kč
Stravenkový paušál (85 Kč/den) při odpracování 21 dní v měsíci	1 785 Kč	83 895 Kč
Celkem roční mzdové náklady	509 522 Kč	23 947 553 Kč
Stravenkový paušál (85 Kč/den) za rok	21 420 Kč	1 006 740 Kč
<b>Celkem roční mzdové náklady</b>	<b>530 942 Kč</b>	<b>24 954 293 Kč</b>

Posledním benefitem v této navržené variantě je navýšit počet dní dovolené z 20 dnů, které udává zákoník práce, na 25. Důvodem je to, že je pro zaměstnance více dovolené nejvíce preferovaným benefitem a zároveň je z nabízených nejdůležitější.

<sup>92</sup> Vlastní zpracování

<sup>93</sup> *BENEFITY 2023: Průzkum mezi zaměstnavateli o poskytovaných zaměstnaneckých benefitech* [online]. Dostupné z: [https://ipodpora.odbory.info/dms/soubory/index?file=Benefity%202023\\_20230919075643.pdf](https://ipodpora.odbory.info/dms/soubory/index?file=Benefity%202023_20230919075643.pdf)

<sup>94</sup> Vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že se nejedná o výrobní podnik, nebyla by nikterak narušena produktivita – v praxi je výsledkem v případě dovolené techniků pouze posunutí termínů realizací instalací, servisů či demontáží. Pokud dojde k překrytí dovolené u více zaměstnanců na jedné pobočce a hrozila by nespokojenost zákazníků, případně instalačních partnerů, často dochází k výpomoci mezi pobočkami.

Při čerpání dovolené administrativních/vedoucích pracovníků je zase domluven zástup, který řeší akutní problémy a požadavky, anebo častěji zaměstnanec, který čerpá dovolenou, zůstává dostupný na mobilu nebo e-mailu a urgentní požadavky řeší sám.

**Tabulka 9: Náklady na 5 týdnů dovolené**

(Zdroj: <sup>95</sup>)

<b>Položka</b>	<b>1 zaměstnanec</b>	<b>47 zaměstnanců</b>
Průměrná měsíční hrubá mzda	30 400 Kč	1 428 800 Kč
Průměrná mzda na 1 pracovní den (při 21 dnech / měsíc)	1 448 Kč	68 038 Kč
Sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem	489 Kč	22 997 Kč
Průměrné náklady na 1 pracovní den	1 937 Kč	91 035 Kč
<b>Průměrné náklady na 5 pracovních dní</b>	<b>9 685 Kč</b>	<b>455 175 Kč</b>
Aktuální roční náklady na 20 dní dovolené	38 738 Kč	1 820 699 Kč
Náklady při 25 dnech dovolené	48 423 Kč	2 275 874 Kč

V situaci, že by firma zaměstnancům zvýšila počet dní dovolené, stravenkový paušál a 13. plat vyplácela všem zaměstnancům, vzrostly by roční náklady na 29 191 646 Kč, jak je vidět v tabulce č. 10.

**Tabulka 10: Kalkulace ročních nákladů u varianty A**

(Zdroj: <sup>96</sup>)

<b>Položka</b>	<b>1 zaměstnanec</b>	<b>47 zaměstnanců</b>
Průměrná roční hrubá mzda	381 600 Kč	17 935 200 Kč
13. plat	30 400 Kč	1 428 800 Kč
Sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem	139 256 Kč	6 545 032 Kč
Stravenkový paušál (85Kč/den) za rok	21 420 Kč	1 006 740 Kč
Náklady na 25 dní dovolené	48 423 Kč	2 275 874 Kč
<b>Celkem roční mzdové náklady</b>	<b>621 099 Kč</b>	<b>29 191 646 Kč</b>

<sup>95</sup> Vlastní zpracování

<sup>96</sup> Vlastní zpracování

### 3.2 Varianta B (výhodné pro zaměstnavatele)

V tomto návrhu bych se ráda zaměřila na pohled zaměstnavatele, jehož cílem je mít co nejnižší náklady na vynaložené odměny.

Mezi benefity, které se do nákladů na mzdy a zaměstnance nezapočítávají, jsou například home office nebo flexibilní pracovní doba. Oba benefity získaly na popularitě (hlavně ze strany zaměstnanců) v době výskytu pandemie covidu-19. Výhodou pro zaměstnavatele je v obou případech nulový náklad na jeho poskytnutí (u práce z domova za předpokladu, že už má zaměstnanec veškerou potřebnou techniku pro vykonávání své práce z domu) a v případě home office i ušetření nákladů na spotřebovanou energii a vodu ve firemních prostorech či u některých firem úplné zrušení kancelářského zázemí a s ním spojeného nájmu.

Podmínky, které by měl podnik stanovit pro to, aby oba benefity bez problémů implementoval do pracovního procesu, by mohly být následující:

- benefity nabízet zaměstnancům až po uplynutí zkušební doby a dostatečném zaškolení na danou pracovní pozici;
- dbát na to, aby v běžnou pracovní dobu (9–15:00) vždy někdo na pobočce byl pro případ převzetí balíků, nutnosti jít do skladu apod. a zároveň aby v tuto dobu byli zaměstnanci k zastížení na telefonu nebo e-mailu;
- rozhodnout, jakým způsobem budou zaměstnanci plánovat svoji docházku a kdo bude kontrolovat splnění stanovených podmínek.

Dalším benefitem, který by zaměstnavatele vyšel oproti jiným ekonomičtěji, je odměna za odpracované roky ve firmě. Ve svém návrhu kalkuluji s tím, že firma dá každému zaměstnanci 5 000 Kč za každých odpracovaných 5 let. Za předpokladu, že v průběhu 5 let budou mít výročí všichni zaměstnanci (tj. žádný nový nepřijde a stávající neodejde), byla by maximální vyplacená částka 235 000 Kč, spočítána jako 47 zaměstnanců \* 5 000 Kč.

Pokud bychom chtěli odhadnout průměrné náklady na 1 rok, stačilo by 235 000 vydělit 5 (roky) a dostáváme s k částce 47 000 Kč ročně. V tabulce č. 11 je znázorněno, jaké by byly náklady za 1 rok za předpokladu, že by v něm firma vyplácela odměnu 1, 10, 25 nebo všem 47 zaměstnancům.

**Tabulka 11: Kalkulace ročních nákladů dle počtu zaměstnanců**(Zdroj: <sup>97</sup>)

Počet zaměstnanců	1	10	25	47
Odměna za odpracované roky ve firmě (5, 10, 15 let atd.)	5 000 Kč	50 000 Kč	125 000 Kč	235 000 Kč

Při variantě B, kdy by firma umožnila zaměstnancům možnost práce z domova, zavedla flexibilní pracovní dobu a pravidelně odměňovala za odpracovaná jubilea, roční náklady by se zvýšily pouze minimálně.

**Tabulka 12: Kalkulace nákladů při variantě B**(Zdroj: <sup>98</sup>)

Položka	1 zaměstnanec	47 zaměstnanců
Průměrná roční hrubá mzda	364 800 Kč	17 145 600 Kč
Sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem	123 302 Kč	5 795 213 Kč
Možnost práce z domova	0 Kč	0 Kč
Flexibilní pracovní doba	0 Kč	0 Kč
Maximální odměna za odpracované roky ve firmě	5 000 Kč	235 000 Kč
<b>Celkové roční mzdové náklady</b>	<b>493 102 Kč</b>	<b>23 175 813 Kč</b>

### 3.3 Varianta C (výhodné pro konkurenceschopnost)

Poslední z navrhovaných variant vychází ze situace, která se aktuálně nachází na trhu. Do tohoto návrhu zahrnu do kalkulace příspěvek na penzijní připojištění, na sport a hrazené vzdělávací kurzy pro všechny zaměstnance.

Penzijní připojištění je stále velmi oblíbeným finančním produktem, a to i přesto, že od 1. 1. 2024 došlo ke změně státních příspěvků. Nově se posouvá hranice minimálního vkladu pro dosažení příspěvku od státu, a to na 500 Kč. Zároveň se také ruší dříve stanovený maximální příspěvek 230 Kč při vkladu 1000 Kč a více. V tomto roce je nejvyšší možná hodnota příspěvku 340 Kč, a to při vkladu nad 1 700 Kč měsíčně. Stát se tak snaží zaměstnance motivovat k investování prostředků na důchodový věk. V případě, že zaměstnanci přispívá na část penzijního připojištění zaměstnavatel, jako rozhodná částka pro státní příspěvek se počítá pouze ta vložená zaměstnancem.

<sup>97</sup> Vlastní zpracování<sup>98</sup> Vlastní zpracování

Za předpokladu, že by se firma rozhodla přispívat zaměstnancům na penzijní připojištění, má více možností, jak situaci řešit. Výše příspěvku je pro zaměstnavatele zcela volitelná a je na něm, kolik se svým zaměstnancům rozhodne přispět. V případě, že příspěvek nepřekročí za rok 50 000 Kč, je osvobozen od odvodů na sociální a zdravotní pojištění a zároveň je daňově uznatelným nákladem.

Ve své variantě jsem navrhla příspěvek ve výšce 500 Kč za měsíc a podmínku, aby měl pracovník smlouvu o penzijním připojištění už uzavřenou, nebo si ji sjednal a přispíval určitou sumu také sám. Cílem je motivace zaměstnanců ke spoření na důchodový věk. Zároveň pokud zaměstnanec splní podmínku minimálního odvodu 500 Kč, bude mít nárok i na státní příspěvek.

**Tabulka 13: Kalkulace nákladů na penzijní připojištění**

(Zdroj: <sup>99</sup>)

Položka	1 zaměstnanec	47 zaměstnanců
Průměrná hrubá mzda	30 400 Kč	1 428 800 Kč
Sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem	10 275 Kč	482 925 Kč
Mzdové náklady	40 675 Kč	1 911 725 Kč
Měsíční příspěvek na penzijní připojištění	500 Kč	23 500 Kč
Roční příspěvek na penzijní připojištění	6 000 Kč	282 000 Kč
<b>Mzdové náklady za rok</b>	<b>494 100 Kč</b>	<b>23 222 700 Kč</b>

Dalším benefitem, který je v mnoha firmách rozšířený, je příspěvek na sport. Firmy mají mnoho způsobů, jak zaměstnancům přispívat. Jednou z variant je vybrat konkrétní sportoviště v místě podnikání a zde zaměstnancům zajistit určitý počet vstupů zdarma/měsíční permanentku atd.

Další možností je tzv. MultiSport karta, která zajišťuje jejímu držiteli buď úplně bezplatné vstupy na různá sportoviště, nebo s částečným příplatkem. Výhodou je široký výběr zařízení, která MultiSport karty přijímají, a poskytnutí široké nabídky různých sportů a zájmů. Pro zaměstnavatele jde o benefit daňově neuznatelný. Nicméně jeho výhodnost spočívá v osvobození od odvodu sociálního a zdravotního pojištění na straně zaměstnance i zaměstnavatele.

Od 1. 1. 2024 došlo ke zvýšení ceny za jednu MultiSport kartu na 1 370 Kč, což je pro mnohé zaměstnavatele vysoký náklad, pokud by se mělo jednat o proplacení celé

<sup>99</sup> Vlastní zpracování

částky. Pro zaměstnance zase ztrácí na oblíbenosti v případě, že mají hradit stále vyšší částku ze své kapsy.

Ve svém návrhu tedy počítám s variantou, kdy zaměstnavatel nehradí celou částku MultiSport karty, ale její větší část – 700 Kč. Zbylých 670 Kč je výdaj pro zaměstnance. Nicméně i přesto se jedná pro zaměstnance o výhodnou nabídku, jelikož např. v Brně se cena permanentky na 1 měsíc do posilovny pohybuje okolo 1 000 – 1200 Kč.

**Tabulka 14: Kalkulace nákladů při poskytnutí MultiSport karty**

(Zdroj: <sup>100</sup>)

Položka	1 zaměstnanec	47 zaměstnanců
Průměrná hrubá mzda	30 400 Kč	1 428 800 Kč
Sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnav	10 275 Kč	482 925 Kč
MultiSport karta	700 Kč	32 900 Kč
Mzdové náklady	41 375 Kč	1 944 625 Kč
<b>Roční mzdové náklady</b>	<b>496 500 Kč</b>	<b>23 335 500 Kč</b>
Roční náklady na MultiSport kartu	8 400 Kč	394 800 Kč

Posledním oblíbeným benefitem je úhrada kurzů, souvisejících s výkonem práce. Ve společnosti Orlocom-net mají hrazené kurzy jen vedoucí pracovníci a technici, a to pouze každoročně obnovovací kurz na práci ve výškách, který je nezbytně nutný pro výkon jejich práce. Za nedodržení této povinnosti hrozí pokuty od instalačních partnerů.

Níže v tabulce č. 15 je znázorněna kalkulace možných variant školení. Vybrala jsem pro každé pracovní zařazení několik kurzů, které souvisejí s výkonem práce, ale nejsou pro vykonávání práce nutné a dané např. zákonem.

Všichni zaměstnanci by se mohli zúčastnit tříměsíčního on-line kurzu anglického jazyka<sup>101</sup>, jelikož technici se s anglickým jazykem setkávají denně při obsluze elektrotechnických zařízení a administrativní pracovníci zase mohou komunikovat s cizinci. Pro techniky jsem vybrala ještě školení pro práci ve výškách na laně<sup>102</sup>, které má například na Moravě pouze jeden technik, přitom je při některých činnostech vyžadováno. Tento kurz má platnost 1 rok a poté stačí pouze tzv. opakovací školení, které je levnější a časově méně náročné.

<sup>100</sup> Vlastní zpracování

<sup>101</sup> Individuální výuka. Dostupné z: <https://www.elvis.cz/individualni-vyuka/#popis-kurzu>.

<sup>102</sup> Třída 2 Lanové přístupy. Dostupné z: <https://www.polygon-singingrock.cz/trida-2-lanove-pristupy>

V případě administrativních a vedoucích pracovníků jsem navrhla školení „Umění jednat s negativními nebo toxickými lidmi<sup>103</sup>“, které by při své práci mohli využít.

Všichni zaměstnanci by mohli ocenit on-line kurzy na webovém portále Seduo, které shromažďuje kurzy a školení z více oblastí (jak jazykové, tak zaměřené na osobní rozvoj, vedení či komunikaci) a při uhrazení poplatku má každý zaměstnanec přístup na 1 rok. Výhodou je, že pro čím více zaměstnanců společnost vstupy objedná, tím je nižší cena na 1 zaměstnance. V případě 50 pracovníků je částka 3 536 Kč na rok<sup>104</sup>.

**Tabulka 15: Kalkulace nákladů na školení a kurzy**

(Zdroj: <sup>105</sup>)

Školení	Cena za 1 zaměstnance	Technik	Administrativní zaměstnanec	Vedoucí zaměstnanec	Celkem
Lezení - lana	4 260 Kč	93 720 Kč		34 080 Kč	127 800 Kč
Lezení - lana, opakovací	2 130 Kč	46 860 Kč		17 040 Kč	63 900 Kč
Online angličtina na 3 měsíce	3 400 Kč	74 800 Kč	60 571 Kč	27 200 Kč	162 571 Kč
Umění jednat s negativními nebo toxickými lidmi	2 500 Kč		42 500 Kč	20 000 Kč	62 500 Kč
Seduo online kurzy	3 563 Kč				178 150 Kč
<b>Celkem 1. rok</b>					<b>531 021 Kč</b>
<b>Celkem následující roky</b>					<b>467 121 Kč</b>

**Tabulka 16: Kalkulace ročních mzdových nákladů při hrazených kurzech a školeních**

(Zdroj: <sup>106</sup>)

Položka	1 zaměstnanec	47 zaměstnanců
Roční mzdové náklady včetně SP a ZP	488 102 Kč	22 940 794 Kč
<b>Roční mzdové náklady 1. rok</b>		<b>23 471 815 Kč</b>
<b>Roční mzdové náklady následující roky</b>		<b>23 407 915 Kč</b>

Odhad ročních nákladů, které by firma musela vynaložit na třetí variantu, při které by svým zaměstnancům přispěla na penzijní připojištění, na sport a uhradila by vybrané vzdělávací kurzy je zobrazen v tabulce č. 17.

<sup>103</sup> Umění jednat s negativními nebo toxickými lidmi. Dostupné z: <https://www.tsmkurzy.cz/kurzy/rozvoj-osobnosti-komunikacni-dovednosti/2874-umeni-jednat-s-negativnimi-nebo-toxickymi-lidmi-p.html>.

<sup>104</sup> Pro zaměstnavatele. Dostupné z: <https://www.seduo.cz/pro-zamestnavatele>.

<sup>105</sup> Vlastní zpracování

<sup>106</sup> Vlastní zpracování

**Tabulka 17: Kalkulace nákladů pro variantu C**(Zdroj: <sup>107</sup>)

Položka	1 zaměstnanec	47 zaměstnanců
Průměrná hrubá mzda	30 400 Kč	1 428 800 Kč
Sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem	10 275 Kč	482 925 Kč
Měsíční mzdové náklady celkem	40 675 Kč	1 911 725 Kč
Příspěvek na penzijní připojištění	500 Kč	23 500 Kč
MultiSport karta	700 Kč	32 900 Kč
Roční mzdové náklady	502 500 Kč	23 617 500 Kč
Maximální roční náklady na kurzy a školení		531 021 Kč
<b>Celkové roční mzdové náklady</b>		<b>24 148 521 Kč</b>

### 3.4 Zhodnocení variant

V tabulce č. 18 se nachází přehled aktuálního stavu a všech variant A-C. U varianty A se zvýšily náklady na dovolenou, 13. plat a stravenkový paušál oproti tomu, co firma nabízí v současné době. U varianty B jsem ponechala náklady na dovolenou, 13. plat a stravenkový paušál, tedy stejné benefity, jaké firma nabízí aktuálně, nicméně došlo ke zvýšení nákladů o odměny za odpracované roky. Varianta C je zpočátku stejná, pokud jde o dovolenou a stravu a náklady se liší až příspěvky na penzijní připojištění, MultiSport kartu a náklady na kurzy a školení.

Z kalkulace vyplynulo, že pokud by firma chtěla zvýšit nabídku svých benefitů, ale s co nejmenším zvýšením nákladů, měla by zvolit druhou variantu. Naopak jako nejnákladnější se ukázala první varianta zaměřená na benefity, které by nejvíce ocenili zaměstnanci. Poslední návrh je střední cestou.

**Tabulka 18: Srovnání ročních nákladů na jednotlivé varianty**(Zdroj: <sup>108</sup>)

Náklady za rok	Současný stav	Varianta A	Varianta B	Varianta C
Hrubá mzda + SP a ZP zaměstnavatel	22 940 813 Kč	22 940 813 Kč	22 940 813 Kč	22 940 813 Kč
Dovolená	1 820 699 Kč	2 275 874 Kč	1 820 699 Kč	1 820 699 Kč
13. plat	1 464 307 Kč	1 911 734 Kč	1 464 307 Kč	1 464 307 Kč
Stravenkový paušál	532 980 Kč	1 006 740 Kč	532 980 Kč	532 980 Kč
Možnost práce z domova	x	x	- Kč	x
Flexibilní pracovní doba	x	x	- Kč	x
Maximální odměna za odpracované roky	x	x	235 000 Kč	x
Příspěvek na penzijní připojištění	x	x	x	282 000 Kč
MultiSport karta	x	x	x	394 800 Kč
Maximální náklady na kurzy a školení	x	x	x	531 021 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>26 758 799 Kč</b>	<b>28 135 162 Kč</b>	<b>26 993 799 Kč</b>	<b>27 966 620 Kč</b>

<sup>107</sup> Vlastní zpracování<sup>108</sup> Vlastní zpracování

Dle mého názoru by bylo ideálním řešením zkombinovat benefity z varianty A a B. Pro firmu by bylo výhodné, pokud by svým zaměstnancům nabízela možnost práce z domova a flexibilní pracovní dobu, jejichž roční náklady jsou 0 Kč. Při výběru dalších benefitů už je otázkou, zda firmě více záleží na spokojenosti zaměstnanců, nebo ušetření finančních prostředků.

Za předpokladu, že by se firma přiklonila k uspokojení přání zaměstnanců, navrhla bych zvýšit dny placené dovolené z 20 na 25 a 13. plat vyplácet všem zaměstnancům při dobrém hospodaření celé firmy, nikoli pouze konkrétního střediska. Nevýhodou v tomto případě je odvádění sociálního a zdravotního pojištění jak ze strany zaměstnavatele, tak zaměstnance. Pro zaměstnance se jedná o částku navyšující základ pro daň z příjmů. Naopak na straně zaměstnavatele jde o daňově uznatelný náklad a snižuje se mu tak základ pro odvod daně z příjmů PO.

Pokud by firma chtěla, aby se jí benefity co nejvíce finančně vyplatily, měla by se více zaměřit na položky ve variantě C, u kterých platí, že z nich ani zaměstnavatel, ani zaměstnanec neplatí sociální a zdravotní pojištění. Zároveň u příspěvku na penzijní připojištění a hrazených vzdělávacích kurzech (podmínkou je, aby souvisely s výkonem daného pracovního zařazení) platí daňová uznatelnost pro zaměstnavatele i zaměstnance.

V tabulce č. 19 jsem zaznamenala 1. navrhovanou možnost (13. plat + 5 dní dovolené navíc) a také 2., při které zaměstnavatel přispívá měsíčně 900 Kč na penzijní připojištění a zajišťuje zaměstnanci vzdělávací kurzy v hodnotě 28 044 Kč za rok (celkem 37 644 Kč, což je stejná částka, jakou by použil na výplatu 13. platu a 5 dní dovolené navíc.)

Z tabulky vyplývá, že 2. varianta je ekonomičtější pro firmu a výhodnější pro zaměstnance, jelikož má při stejné hrubé mzdě vyšší čistý příjem.

Do tabulky jsem se rozhodla ještě přidat poslední sloupec se 3. variantou, která vychází z rozhovoru s manažerem divize. Dle jeho slov benefity nemají smysl a pro zaměstnance i firmu je výhodnější přímé zvýšení mzdy. V kalkulaci jsem opět počítala s ročním zvýšením mzdy o stejnou částku, jako v prvních 2 variantách, celkem tedy 3 137 Kč/měsíc.

Z výsledku vyplynulo, že má manažer divize částečnou pravdu. Pokud bychom srovnali 1. a 3. možnost, jedná se o totožné částky. Nicméně při 2. možnosti by zaměstnavatel ušetřil více než 10 000 Kč na mzdových nákladech jednoho zaměstnance za rok. Zároveň si při této možnosti polepší i zaměstnanec a jeho čistá mzda by byla o 2 000 Kč vyšší.

**Tabulka 19: Srovnání mezi benefity a přímou finanční odměnou**(Zdroj: <sup>109</sup>)

Položka	1. možnost	2. možnost	3. možnost
Měsíční hrubá mzda	30 400 Kč	30 400 Kč	33 537 Kč
Roční hrubá mzda	364 800 Kč	364 800 Kč	402 440 Kč
13. plat	30 400 Kč	x	x
5 dní dovolené navíc	7 240 Kč	x	x
Penzijní připojištění	x	9 600 Kč	x
Kurzy a vzdělávání	x	28 044 Kč	x
<b>Celkem</b>	<b>402 440 Kč</b>	<b>402 444 Kč</b>	<b>402 440 Kč</b>
Sociální a zdravotní zaměstnavatel	136 025 Kč	123 302 Kč	136 025 Kč
Sociální a zdravotní zaměstnanec	46 683 Kč	42 317 Kč	46 683 Kč
Daň z příjmů zaměstnance	60 366 Kč	54 720 Kč	60 366 Kč
Ušetřená DPPO 21%	113 078 Kč	110 407 Kč	113 078 Kč
<b>Celkové mzdové náklady</b>	<b>538 465 Kč</b>	<b>525 746 Kč</b>	<b>538 465 Kč</b>
Čistý příjem zaměstnance	326 231 Kč	350 520 Kč	326 231 Kč
<b>Měsíční příjem zaměstnance</b>	<b>27 186 Kč</b>	<b>29 210 Kč</b>	<b>27 186 Kč</b>

Z tabulky vyplývá, že finančně **nejefektivnější** by byla **2. možnost**, u které by firma přispívala svým pracovníkům na penzijní připojištění a zároveň hradila vzdělávací kurzy a školení. I přesto bych navrhla **přiklonit se k 1. variantě**, a to z několika důvodů:

- 13. plat a dovolená nad rámec zákona byly dle dotazníkového šetření pro zaměstnance nejdůležitějším benefitem a zároveň by více dovolené ocenilo 34 z 47 dotazovaných;
- 13. plat již ve firmě jako benefit figuruje, proto bych doporučovala jeho zachování;
- Navýšení mzdy má spíše krátkodobý účinek a vlivem vnějších faktorů (např. inflace) dochází ke snižování hodnoty peněz, a proto musí podnik v průběhu času udržovat konkurenceschopnost neustálým zvyšováním nabízené mzdy. Za předpokladu, že by firma poskytla zaměstnancům 5 dní dovolené navíc a 13. plat, roční náklady budou několik let po sobě stejné, dokud nedojde ke zvýšení měsíční mzdy.

Z časového hlediska je 1. varianta řešitelná v řádu měsíců, jelikož není třeba žádné třetí strany, se kterou by se domlouvala spolupráce (jako např. u MultiSport karty), nebo se čekalo na zahájení a zpětnou vazbu (např. u vzdělávacích kurzů a školení). V případě přednesení

<sup>109</sup> Vlastní zpracování

návrhu v červnu 2024 je odhadovaný časový horizont realizace **srpen 2024** a firmě by se **zvedly roční náklady o 1 554 022 Kč** oproti současnému systému.

**Tabulka 20: Srovnání současného stavu a navrhované varianty z hlediska ročních nákladů**

(Zdroj: <sup>110</sup>)

Náklady za rok	Současný stav	Navrhovaná varianta
Hrubá mzda + SP a ZP zaměstnavatel	22 940 813 Kč	22 940 813 Kč
Dovolená	1 820 699 Kč	2 275 874 Kč
13. plat	1 464 307 Kč	1 911 734 Kč
Stravenkový paušál	532 980 Kč	532 980 Kč
Možnost práce z domova	x	- Kč
Flexibilní pracovní doba	x	- Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>26 758 799 Kč</b>	<b>28 312 822 Kč</b>
Rozdíl		1 554 022 Kč

### 3.5 Rizika vybrané varianty

Prvním úskalím mohou být samozřejmě **finanční rizika**. Firma Orlocom-net měla v roce 2021 výsledek hospodaření po zdanění 3,5 mil. Kč. Pro jednatele by to znamenalo náklad dosahující téměř poloviny hospodářského výsledku. V případě, že by v budoucích letech došlo k jeho poklesu, firma by se mohla potýkat s nedostatkem finančních zdrojů.

Dalším rizikem dané varianty by mohla být **nedostatečná efektivita práce** zaměstnanců při práci z domova, kterou zmiňoval také manažer divize v rozhovoru. Prvním opatřením by mohl být omezený počet hodin či dní, které by zaměstnanec mohl na HO trávit. Díky tomu by měli vedoucí pracovníci stále přehled o aktuálně vykonávané práci. Dalším řešením by mohl být systém pro monitorování aktivity na počítači (např. Clever Control, DeskTime apod.). Zde jsou nevýhodou další náklady na nákup daných softwarů. Alternativním řešením by mohly být termíny stanovené pro odevzdání či vykonání určité činnosti, kterými by se docílilo rovnoměrného a průběžného rozložení práce.

Posledním zmíněným rizikem by mohlo být **navýšení zákonem stanovených dní** dovolené. O této změně se jednalo například v roce 2021<sup>111</sup>, kdy ale byla novela zákona odložena, a to převážně z důvodů řešení koronavirové krize. V případě, že by došlo

<sup>110</sup> Vlastní zpracování

<sup>111</sup> Pět týdnů dovolené si Česko nemůže dovolit. Nechte lidi odpočinout, vyzývala Maláčová. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/pet-tydnu-dovolene-si-cesko-nemuze-dovolit-o-uzakoneni-benef/r~9e78c2aaa29611ebaedf0cc47ab5f122/>

k uzákonění 25 dní placeného volna, z benefitu by se stal standard a firma by opět ztratila na atraktivitě pro uchazeče a spokojenost zaměstnanců by začala klesat.

## ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem se zaměřila na odměňovací systém firmy Orlocom-net, s. r. o., která podniká v oblasti telekomunikací. Cílem bylo zanalyzovat současnou situaci a navrhnout zlepšení s ohledem na požadavky zaměstnanců a zároveň s omezeními ze strany firmy.

V první části byl zjištěn současný stav, tedy aktuální výše měsíční odměny a systém motivace a odměňování pracovníků. Ten vycházel z dlouhodobé komunikace se zaměstnanci a získaných interních informací ze strany personálního útvaru. Pro zjištění spokojenosti s benefity a požadavků ze strany zaměstnanců bylo využito online dotazníkové šetření. Výsledky byly převedeny do vizuální podoby v programu MS Excel. Následoval polostrukturovaný rozhovor s manažerem divize, který sloužil jako zdroj informací o postoji firmy. Posledním krokem byla analýza aktuálního stavu na trhu práce s využitím sekundárních statistických dat, portálů pro inzerci volných pracovních míst a zároveň webových stránek konkrétních společností s nabídkami práce.

Vzhledem k tomu, že se firma Orlocom-net, s. r. o., řadí mezi malé a střední firmy, u kterých je těžké konkurovat velkým nadnárodním společnostem jak v oblasti mzdového ohodnocení, tak v nabídce benefitů, je nutné dbát na dobře sestavený systém odměňování, který bude maximalizovat užitek zaměstnanců za využití co nejnižších mzdových nákladů. Díky tomu může být firma schopná vytvářet ekonomickou hodnotu a zároveň konkurovat na trhu práce dalším společnostem v oblasti telekomunikací.

Výsledkem zavedení navrhovaného opatření by mohlo být zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zároveň upevnění jejich loajality vůči firmě. Zároveň by zaměstnanci získali motivaci pro kvalitně odvedenou práci a na pracovišti by vládla spíše pozitivní nálada, díky které by se více stmeloval kolektiv. Současně by rozšíření nabídky benefitů, které by pak společnost nabídla uchazečům o práci, mohlo vést ke zvýšení atraktivity firmy na trhu práce a přilákání více potenciálních zaměstnanců. Tím by se zvýšila pravděpodobnost, že se o práci bude ucházet člověk již zaučený, kterého je poté jednodušší zařadit do běžného pracovního provozu a nevznikají náklady na nutná školení a kurzy.

Hlavního cíle i dílčích záměrů stanovených pro tuto práci bylo dosaženo. Díky provedenému výzkumu a návrhům může firma Orlocom-net zvýšit spokojenost svých zaměstnanců a zlepšit konkurenceschopnost na trhu práce.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CVO	centrální výzkumná otázka
DPFO	daň z příjmů fyzických osob
DPPO	daň z příjmů právnických osob
DSL	Digital Subscriber Line
FO	fyzická osoba
FTTh	Fiber to the home
HO	home office
HR	Human Resources
MPO	Ministerstvo práce a obchodu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NSP	Národní soustava povolání
O2	O2 Czech Republic a.s.
PO	právnická osoba
SP	sociální pojištění
T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.
RR	rádioreléový spoj
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
Vodafone	Vodafone Czech Republic a. s.
WTTx	Wireless to the x
ZP	zdravotní pojištění

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Druhé, přepracované a doplněné vydání. Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Grada Publishing, 2011. ISBN ISBN 978-80-247-3823-9

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vydání. Wolters Kluwer, 2021. ISBN 978-80-7676-193-3.

MASLOW, Abraham Harold. *Motivace a osobnost*. Portál, 2021. ISBN ISBN 978-80-262-1728-2

PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. Leges, 2011, s. 8. ISBN 978-80-87212-66-0

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

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3

*Zaměstnanecké benefity: Které se vám vyplatí a které radši vyměnit?* [online]. UOL účetnictví, 2022 [cit. 2024-01-13]. Dostupné z: [https://www.uol.cz/wp-content/uploads/2022/12/UOL\\_ebook\\_Zamestnanecke-benefity\\_2022\\_web.pdf](https://www.uol.cz/wp-content/uploads/2022/12/UOL_ebook_Zamestnanecke-benefity_2022_web.pdf)

## SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

BENEFITY 2023: Průzkum mezi zaměstnavateli o poskytovaných zaměstnaneckých benefitech [online]. 2023 [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: [https://ipodpora.odbory.info/dms/soubory/index?file=Benefity%202023\\_20230919075643.pdf](https://ipodpora.odbory.info/dms/soubory/index?file=Benefity%202023_20230919075643.pdf)

Daňová uznatelnost zaměstnaneckých benefitů 2024. In: HAJÍČKOVÁ, Kateřina. Blog LERIKA [online]. 2005–2020 [cit. 2024-03-10]. Dostupné z: <https://blog.lerika.eu/2023/10/19/danova-uznatelnost-zamestnaneckych-benefitu-2024/>

DOLEŽALOVÁ, Monika. Automobil jako benefit: změny od roku 2024. In: *Money blog* [online]. 2024 [cit. 2024-03-10]. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/dane/automobil-jako-benefit-zmeny-od-roku-2024/>

Employee Benefits Statistics: How Many Workers Have Health Insurance in the US in 2024? TeamStage [online]. 2024 [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: <https://teamstage.io/employee-benefits-statistics/>

European Life-Work Balance Index: Best life-work balance countries in Europe ranked. *Global HR Solutions & Employment Tools for Distributed Teams* [online]. 2024 [cit. 2024-05-12]. Dostupné z: <https://remote.com/resources/research/european-life-work-balance-index>

INŽENÝR VÝVOJE – JUNIOR. *Jobs.cz* [online]. 2024 [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/rpd/1604293833/?searchId=ba8a9667-c9a1-49aa-beed-061e254ac07a&rps=317>

Individuální výuka. *Jazyková škola ELVIS* [online]. 2024 [cit. 2024-03-11]. Dostupné z: <https://www.elvis.cz/individualni-vyuka/#popis-kurzu>

Instalační technik – MW spoje. *Nhksolutions* [online]. 2024 [cit. 2024-03-24]. Dostupné z: <https://www.nhksolutions.eu/instalacni-technik-mikrovltnespoje>

KARIÉRA. *Internet Pardubice* [online]. 2024 [cit. 2024-02-10]. Dostupné z: <https://www.fastport.cz/kariera/>

Kariéra. *MICHALOVSKÝ stavební s. r. o.* [online]. 2024 [cit. 2024-02-10]. Dostupné z: <https://www.michlovsky.cz/kariera/>

Kariéra – Přidej se k nám!. *Svoboda a syn, s. r. o.* [online]. 2024 [cit. 2024-02-05]. Dostupné z: <https://www.sasbrno.cz/cs/kariera/>

Key Account Manager – BRNO. *Jobs.cz* [online]. 2024 [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/rpd/1596143846/?searchId=85cd9457-0074-48b8-bfed-5231282fe87c&rps=233>

Montážní technik. *Internet • televize • volání | AVONET* [online]. 2024 [cit. 2024-02-10]. Dostupné z: <https://avonet.cz/25012-montazni-technik>

MX-NET – Nabídka práce. Připojení k internetu Bruntál [online]. 2021 [cit. 2024-03-06]. Dostupné z: [https://www.mx-net.cz/kariera/?\\_gl=1\\*1vltt41\\*\\_up\\*MQ..&gclid=CjwKCAiAxaCvBhBaEiwAvsLmWOFmRnMGkFtWtVebvzkTUfik1t7EH2XN0\\_aqRHNsSe1S6RJGGHFcOBRoCJS0QAvD\\_BwE](https://www.mx-net.cz/kariera/?_gl=1*1vltt41*_up*MQ..&gclid=CjwKCAiAxaCvBhBaEiwAvsLmWOFmRnMGkFtWtVebvzkTUfik1t7EH2XN0_aqRHNsSe1S6RJGGHFcOBRoCJS0QAvD_BwE)

Nařízení Komise (EU) č. 651/2014 ze dne 17. června 2014, kterým se v souladu s články 107 a 108 Smlouvy prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné s vnitřním trhem Text s významem pro EHP. In: *Úřední věstník Evropské unie*. 2014. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A32014R0651>

Office Assistant / Front desk. *Jobs.cz* [online]. 2024 [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/rpd/2000129038/?searchId=be4b100a-bbaa-49a1-8497-5d01700795b4&rps=228>

Pět týdnů dovolené si Česko nemůže dovolit. Nechte lidi odpočinout, vyzývala Maláčová. *Aktuálně* [online]. 2024, 1999-2024 [cit. 2024-03-24]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/pet-tydnu-dovolene-si-cesko-nemuze-dovolit-o-uzakoneni-benef/r~9e78c2aaa29611ebaedf0cc47ab5f122/>

POHL, Ondřej. Před 25 lety u nás odstartovaly mobily. Podívejte se na milníky. *Mobilenet.cz* [online]. 2016 [cit. 2024-01-14]. Dostupné z: <https://mobilenet.cz/clanky/pred-25-lety-u-nas-odstartovaly-mobily-podivejte-se-na-milniky-31184>

Práce z domova a pracovní smlouva. In: PortálDigi [online]. 2020 [cit. 2024-03-10]. Dostupné z: <https://www.evaldo.cz/node/754>

Procesní inženýr/inženýrka. *Jobs.cz* [online]. 2024 [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/rpd/2000077442/?searchId=be0c69cb-23a2-4702-bab8-9c1d0d853ff5&rps=317>

Pro zaměstnavatele. *Online kurzy, semináře, odborná školení a firemní vzdělávání – Seduo.cz* [online]. 2024 [cit. 2024-03-11]. Dostupné z: <https://www.seduo.cz/pro-zamestnavatele>

Přehledně: Jak se měnil internet v Česku. *Novinky.cz* [online]. 2017 [cit. 2024-01-14]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/internet-a-pc-prehledne-jak-se-menil-internet-v-cesku-40024418>

Stavbyvedoucí (M/Ž). *Jobs.cz* [online]. 2024 [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/fp/skanska-4115642/1637648217/?searchId=f47c92ea-0600-4390-86f4-679395d2bc30&rps=233>

Studie PayWell: České firmy sázejí na benefity. *Roklen24.cz* [online]. 2019 [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: [https://roklen24.cz/?quick\\_news=studie-paywell-ceske-firmy-sazeji-na-benefity](https://roklen24.cz/?quick_news=studie-paywell-ceske-firmy-sazeji-na-benefity)

SRIVASTAVA, S.K. a Kailash Chandra BARMOLA. *ROLE OF MOTIVATION IN HIGHER PRODUCTIVITY* [online]. Haridwar, 2011 [cit. 2024-03-08]. ISBN 0973-8533. Dostupné z: <http://journals.smsvaranasi.com/index.php/managementinsight/article/download/522/501>. Gurukul Kangri University.

Technik internetové sítě Teplice. *Hledám lepší práci na Jobsik.cz* [online]. 2024 [cit. 2024-02-10]. Dostupné z: [https://www.jobsik.cz/nabidka-28238604/?utm\\_source=jobsora&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=jobsora\\_free](https://www.jobsik.cz/nabidka-28238604/?utm_source=jobsora&utm_medium=cpc&utm_campaign=jobsora_free)

Technik optických sítí. Národní soustava povolání [online]. 2017 [cit. 2024-03-06]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/technik-optickyh-siti>

Technolog – lisování pryže. *Jobs.cz* [online]. 2024 [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/rpd/2000096871/?recommended=jobs-search-no-user-input&searchId=fdd61cea-2df5-4fe5-9c32-26d627557aba&rps=378>

Třída 2 Lanové přístupy. *Polygon Singing Rock* [online]. 2024 [cit. 2024-03-11]. Dostupné z: <https://www.polygon-singingrock.cz/trida-2-lanove-pristupy>

Umění jednat s negativními nebo toxickými lidmi. *To pravé školení, kurzy a akreditované semináře pro Vás* [online]. 2020 [cit. 2024-03-11]. Dostupné z: <https://www.tsmkurzy.cz/kurzy/rozvoj-osobnosti-komunikacni-dovednosti/2874-umeni-jednat-s-negativnimi-nebo-toxickymi-lidmi-p.html>

Volná místa v ČR. Úřad práce ČR [online]. 2024 [cit. 2024-03-06]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/volna-mista-v-cr#/volna-mista-detail/66710073>

Volná místa v ČR. Úřad práce ČR [online]. 2024 [cit. 2024-03-06]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/volna-mista-v-cr#/volna-mista-detail/66958905>

Volná místa v ČR. Úřad práce ČR [online]. 2024 [cit. 2024-03-06]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/volna-mista-v-cr#/volna-mista-detail/66993548>

Volná místa v ČR. Úřad práce ČR [online]. 2024 [cit. 2024-03-06]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/volna-mista-v-cr#/volna-mista-detail/67010449>

Účetní závěrky jednotlivých firem

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Myšlenková mapa.....	13
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb .....	17
Obrázek 3: Složky celkové odměny .....	22
Obrázek 4: Upravený model celkové odměny dle Armstronga .....	23
Obrázek 5: Organizační struktura.....	33
Obrázek 6: Benefity firmy Thein Operations s.r.o., Brno .....	52
Obrázek 7: Benefity firmy Credendo – Short-Term EU Risks úvěrová pojišťovna, a.s., Praha .....	52
Obrázek 8: Benefity firmy Skanska, Olomouc .....	53
Obrázek 9: Benefity firmy Trivium Packaging Czech Republic s.r.o., Skřivany .....	53
Obrázek 10: Benefity firmy ProMinent Systems spol. s r. o., Blovice .....	53
Obrázek 11: Benefity firmy Datwyler Sealing Technologies CZ s.r.o., Nový Bydžov.....	54

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1: Přehled vybraných odměn a povinností u jednotlivých pracovních zařazení .....	34
Tabulka 2: Odměna za přesčasy .....	35
Tabulka 3: Odměna za pohotovost.....	35
Tabulka 4: Nabídka benefitů ve vybraných firmách na portále Jobs.cz .....	55
Tabulka 5: Přehled nalezených firem, splňujících kritéria K1–K3 .....	56
Tabulka 6: Současné náklady firmy na odměňování zaměstnanců .....	63
Tabulka 7: Výpočet nákladů na vyplácení 13. platu .....	64
Tabulka 8: Výpočet nákladů při vyšším stravenkovém paušálu .....	64
Tabulka 9: Náklady na 5 týdnů dovolené.....	65
Tabulka 10: Kalkulace ročních nákladů u varianty A.....	65
Tabulka 11: Kalkulace ročních nákladů dle počtu zaměstnanců .....	67
Tabulka 12: Kalkulace nákladů při variantě B.....	67
Tabulka 13: Kalkulace nákladů na penzijní připojištění .....	68
Tabulka 14: Kalkulace nákladů při poskytnutí MultiSport karty.....	69
Tabulka 15: Kalkulace nákladů na školení a kurzy.....	70
Tabulka 16: Kalkulace ročních mzdových nákladů při hrazených kurzech a školeních.....	70
Tabulka 17: Kalkulace nákladů pro variantu C.....	71
Tabulka 18: Srovnání ročních nákladů na jednotlivé varianty.....	71
Tabulka 19: Srovnání mezi benefity a přímou finanční odměnou .....	73
Tabulka 20: Srovnání současného stavu a navrhované varianty z hlediska ročních nákladů ..	74

## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Složení zaměstnanců.....	37
Graf 2: Spokojenost zaměstnanců s finanční odměnou.....	38
Graf 3: Aktuálně nabízené benefity.....	39
Graf 4: Spokojenost zaměstnanců s nabízenými benefity.....	40
Graf 5: Preference zaměstnaneckých benefitů .....	41
Graf 6: Rozdíl mezi preferovanými a nabízenými benefity .....	42
Graf 7: Důležitost jednotlivých benefitů – průměr .....	43
Graf 8: Důležitost jednotlivých benefitů – medián .....	44

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha I: Dotazníkové šetření

Příloha II: Rozhovor s manažerem divize

Příloha III: Rozvaha

Příloha IV: Výkaz zisku a ztrát

Příloha V: Příloha k účetní závěrce