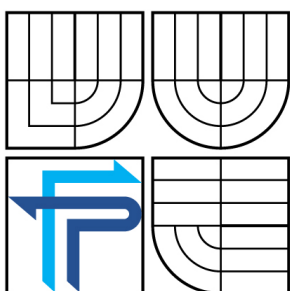


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

PROBLEMATIKA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ VE VYBRANÉM PODNIKATELSKÉM SUBJEKTU

ISSUE OF THE REMUNERATION SYSTEM IN THE SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

LENKA ZACHOVALOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. DANA MARTINOVÍČOVÁ, Ph.D.

BRNO 2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zachovalová Lenka

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Problematika systému odměňování ve vybraném podnikatelském subjektu

v anglickém jazyce:

Issue of the remuneration system in the selected company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy



Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BLÁHA, J., MATEICIUC, A. a KAŇÁKOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

FOOT, M. a HOOK, C. Personalistika. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Dana Martinovičová, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

Anotace

Předmětem bakalářské práce „Problematika systému odměňování ve vybraném podnikatelském subjektu“ je analýza systému odměňování se zaměřením na systém zaměstnaneckých výhod v podniku PLIVA – Lachema a.s. Teoretická část shrnuje teoretické poznatky týkající se systému odměňování, mzdových forem a zaměstnaneckých výhod. Praktická část popisuje způsoby odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku, zejména systém zaměstnaneckých výhod. Závěrečná část obsahuje doporučené změny na zlepšení systému.

Annotation

The subject of the bachelor thesis: „Issue of the remuneration system in the selected company“ is an analysis of the current remuneration system with a view to system of employee's benefits at PLIVA – Lachema a.s. company. The theoretical part summarizes theoretical knowledge in remuneration system, remuneration forms and employee's benefits. The practical part describes methods of remuneration system in the selected company, particularly system of employee's benefits. The last part of the bachelor thesis includes suggestions for changes in remuneration system.

Klíčová slova

Systém odměňování, peněžní odměna, nepeněžní odměna, mzda, mzdové formy, zaměstnanecké výhody.

Keywords

Remuneration system, pecuniary remuneration, non-pecuniary remuneration, salary, remuneration forms, employee's benefits.

Bibliografická citace

ZACHOVALOVÁ, L. *Problematika systému odměňování ve vybraném podnikatelském subjektu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 63 s.
Vedoucí bakalářské práce Ing. Dana Martinovičová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci Problematika systému odměňování ve vybraném podnikatelském subjektu vypracovala samostatně pod vedením Ing. Dany Martinovičové, Ph.D. a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně dne 21. 5. 2008

vlastnoruční podpis autorky

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Daně Martinovičové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady při zpracovávání této bakalářské práce. Dále chci poděkovat chci personálnímu úseku společnosti PLIVA – Lachema a.s. za poskytnuté informace a spolupráci.

OBSAH

ÚVOD	8
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	9
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	10
2.1 Obecné pojetí systému odměňování	10
2.1.1 Odměna	11
2.1.2 Mzda a plat.....	12
2.1.3 Cíle odměňování	14
2.1.4 Zásady a funkce systému odměňování	15
2.1.5 Mzdotvorné faktory	16
2.2 Mzdové formy.....	19
2.2.1 Časová mzda	19
2.2.2 Zásluhové mzdové formy	20
2.2.3 Dodatkové mzdové formy	27
2.3 Zaměstnanecké výhody.....	29
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	33
3.1 Systém odměňování	35
3.2 Systém zaměstnaneckých výhod.....	37
3.2.1 Zaměstnanecké výhody dle kolektivní smlouvy.....	37
3.2.2 Zaměstnanecké výhody dle pokynu personální ředitelky Čerpání firemních benefitů č. 395-1	43
3.3 Průzkum systému zaměstnaneckých výhod.....	45
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	52
ZÁVĚR.....	58
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	59
SEZNAM GRAFŮ A TABULEK	62
SEZNAM PŘÍLOH.....	63

ÚVOD

Problematika systému odměňování je v současné době velice aktuální téma a bývá na něj soustředěna pozornost jak podniků, tak i zaměstnanců. Vhodně nastavený systém odměňování by měl podnikům přilákat kvalitní zaměstnance a udržet jejich loajalitu, spokojenost a motivaci v práci i mimo ni, zajistit vnitřní a vnější spravedlnost odměňování, přispívat k růstu produktivity, dodržovat platné zákony apod.

Pojem odměňování zaměstnanců je dnes chápán v mnohem širším smyslu a mimo klasické peněžní odměny se sem stále častěji řadí i zaměstnanecké výhody. „Podniky se jejich pomocí snaží udržet stávající zaměstnance, motivovat je, zvyšovat jejich loajalitu a spokojenost a přilákat zaměstnance nové. Na nejkonkurenčnějších trzích práce se bez nich dokonce nelze obejít, protože špičkoví odborníci stále chybějí a zaměstnavatelé se o ně přetahují.

Udržovat konkurenceschopnost zaměstnavatele na trhu práce je stále náročnější. Základní fixní zaměstnanecké výhody, které vybere sám zaměstnavatel pro všechny své zaměstnance (například celopodnikové jazykové kurzy), dnes již nestačí a po čase dokonce přestávají plnit svou motivační funkci. Zaměstnanci si na ně totiž relativně brzy zvyknou a začnou je považovat za automatickou součást své odměny. Fixní zaměstnanecké výhody ale především zdaleka nemusí odpovídat zájmům a potřebám všech zaměstnanců (ne každý zaměstnanec chce například chodit do plaveckého bazénu nebo na tenisový kurt nebo se učit cizí jazyk).

Na vysoce konkurenčních trzích práce se dnes již nelze obejít bez flexibilních systémů zaměstnaneckých výhod, které dokážou postihnout celé spektrum nejrozličnějších zájmů zaměstnanců, pružně na ně reagovat a nabídnout zaměstnanci svobodnou volbu při výběru mimopracovních aktivit podle jeho momentálních preferencí. Jsou tedy silným motivačním stimulem. Volitelné zaměstnanecké výhody, přispívající k větší rovnováze mezi soukromým a pracovním životem, se stávají nedílnou součástí personální strategie úspěšných společností.“ [20]

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce „Problematika systému odměňování ve vybraném podnikatelském subjektu“ je navrhnout změny na zlepšení současného systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti PLIVA – Lachema a.s.

Tohoto cíle je možné dosáhnout prostřednictvím několika dílčích kroků. Nejprve je nutné získat určité teoretické poznatky týkající se systému odměňování z odborné literatury. Dále je třeba se seznámit se současným systémem odměňování a především se systémem zaměstnaneckých výhod společnosti, který je nutné následně analyzovat. Poté mohu uvést návrhy a doporučení na jeho zlepšení.

Bakalářská práce je rozdělena na několik dílčích částí, přičemž v teoretické části jsou shrnuty teoretické poznatky týkající se systému odměňování, mzdových forem a zaměstnaneckých výhod. V části „analýza problému a současná situace“ jsou uvedeny základní informace o společnosti PLIVA – Lachema a.s., dále informace o současném systému odměňování a o systému zaměstnaneckých výhod v této společnosti. Následně je provedena analýza systému zaměstnaneckých výhod. V závěrečných částech bakalářské práce jsou formulovány návrhy a doporučení na zlepšení systému na základě teoretických poznatků a provedené analýzy.

V prvních částech bakalářské práce byla použita metoda rešerše a komparativní metoda odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které byly potřebné ke zpracování této bakalářské práce. V části „analýza problému a současná situace“ byla užita metoda deskripce (interních podnikových materiálů) a metoda dotazování a rozhovorů se zaměstnanci společnosti. Dále byla provedena analýza a syntéza, pomocí nichž jsem mohla přesněji identifikovat jednotlivé prvky a provést jejich analýzu. Výsledkem mé práce je formulace návrhů a doporučení na zlepšení systému odměňování se zaměřením na systém zaměstnaneckých výhod.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Odměňování patří k jedné z nejstarších a nejdůležitějších personálních činností. [1] Jedná se o velice složitou a náročnou činnost. Bývá na něj soustředěna pozornost jak zaměstnanců, tak jejich zaměstnavatelů, mnohdy vyvolává i spory. Proto oboustranně přijatelný a efektivní je takový systém odměňování, který je spravedlivý k zaměstnancům a zároveň vede k dosažení žádoucí produktivity. [7]

2.1 Obecné pojetí systému odměňování

Existuje velké množství způsobů, jak odměňovat zaměstnance. Záleží na zaměstnavateli, jaká bude struktura odměny, v jakém poměru budou její jednotlivé formy, jaké nástroje, pravidla a postupy budou použity, tedy jaký systém odměňování bude v podniku vytvořen. Hlavně by měl být nastaven tak, aby co nejlépe vyhovoval jak potřebám podniku, tak i potřebám zaměstnanců. [7]

V literatuře je možné se setkat s různým počtem a různým pojetím **personálních činností**. Nejčastěji jsou však uváděny následovně:

- *vytváření a analýza pracovních míst*, tj. definování pracovních úkolů, pravomocí a odpovědnosti k jednotlivým pracovním místům, dále popis pracovních míst aj.,
- *personální plánování*, tj. plánování potřeby zaměstnanců v podniku a plánování personálního rozvoje zaměstnanců,
- *získávání, výběr a přijímání zaměstnanců*, tj. všechny činnosti související s přijímáním nových zaměstnanců na volná pracovní místa např. příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, přijímací pohovory, uvedení nového zaměstnance na pracoviště a další,
- *hodnocení zaměstnanců*, tj. hodnocení jejich pracovního výkonu,
- *rozmisťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru*, tj. zařazení zaměstnanců na pracovní místo, povýšení, převedení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci, penzionování a propouštění,

- *odměňování* včetně dalších nástrojů působících na pracovní výkon a motivaci zaměstnanců, dále poskytování zaměstnaneckých výhod,
- *vzdělávání zaměstnanců*, tj. nutnost dále se vzdělávat, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání,
- *pracovní vztahy*, tj. zvládání a řešení konfliktů, komunikace v podniku, aj.
- *péče o zaměstnance*, tj. bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní prostředí, pracovní doba a pracovní režim, záležitosti sociálních služeb atd.,
- *personální informační systém*, tj. zjišťování a analýza dat týkajících se pracovních míst, zaměstnanců a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí apod.,
- *průzkum trhu práce* s cílem objevit potenciální zdroje pracovních sil pro podnik na základě různých analýz (analýza populačního vývoje, nabídky pracovních sil a poptávky po nich aj.),
- *zdravotní péče o zaměstnance*, která zahrnuje mimo pravidelné kontroly zaměstnanců i léčbu, první pomoc či rehabilitaci,
- *činnosti zaměřené na metodiku průzkumů*, tj. zjišťování a zpracovávání informací, vytváření harmonogramů personálních prací apod.,
- *dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání zaměstnanců*, zejména se jedná o zákoník práce a další zákony týkající se zaměstnávání lidí, zaměstnanců, práce, odměňování, sociálních záležitostí apod. [9]

2.1.1 Odměna

Tradičně je za odměnu považována mzda či plat, případně jiné formy peněžní odměny. Ovšem moderní personalistika chápe pojem odměňování poněkud širěji a zahrnuje do něj též *zaměstnanecké výhody* poskytované zaměstnanci jen z titulu pracovního poměru či jiného typu pracovního zapojení v podniku např. zlevněné stravování, placená dovolená, poskytování pracovního oděvu či příspěvku na oděv, levnějšího nákupu výrobků podniku a další. [8]

Součástí odměňování mohou být i **jiné formy nepeněžitých odměn** např.:

- formální uznání (pochvaly),
- pověřování vedením lidí,
- pověřování úkoly školitele nových zaměstnanců,
- povýšení zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců,
- pověřování významnými pracovními úkoly,
- rozmanitá a zajímavá práce,
- dobré a přátelské vztahy na pracovišti,
- příjemný styl vedení lidí v podniku,
- vytváření příznivějších pracovních podmínek,
- pozvání na slavnostní oběd či večeři.

Výše uvedené formy odměn, ať už jde o odměnu peněžní či nepeněžní povahy, jsou označovány jako **vnější odměny**, tj. jsou podstatně pod kontrolou podniku. Oproti tomu existují i tzv. **vnitřní odměny**. Jde o vnitřní pocity zaměstnanců související s vykonávanou prací jako je např. pocit úspěšnosti, pocit užitečnosti, pocit seberealizace, pocit uznání, pocit plynoucí z postavení, z naplňování kariéry apod. Tyto odměny mají individuální povahu a závisí na osobnosti a potřebách každého zaměstnance. [7]

2.1.2 Mzda a plat

Do 31.12.2006 se odměňování zaměstnanců za pracovní výkon řídilo v souladu se zákonem č. 65/1965 Sb., zákoníkem práce dvěma zákony - zákonem č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech a zákonem č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku. [14]

Působnost *zákona č. 143/1992 Sb., o platu* a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech se vztahovala na nepodnikatelské organizace. Dle něj se **platem** „rozumí peněžitá plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Za plat se nepovažují plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady a odměna za pracovní pohotovost.“ [11]

Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výděлку se vztahoval na podnikatelské organizace. „**Mzdou** se rozumí peněžitá plnění nebo plnění peněžitě hodnoty (naturální mzda) poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.“ [10]

Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výděлку byl zrušen k 1.1.2007 a od tohoto data je účinný zákon č. 262/2006 Sb., *nový zákoník práce*. Od 1.1.2007 také záležitosti platů státních zaměstnanců řeší zákon č. 262/2006 Sb., *nový zákoník práce* a zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech se dále týká pouze vojáků z povolání.

Dle *zákona č. 262/2006 Sb., nového zákoníku práce* je **mzda** „peněžitě plnění a plnění peněžitě hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li stanoveno jinak.“ [13]

„**Plat** je peněžitě plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona nebo veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení.“ [13]

2.1.3 Cíle odměňování

Cíle odměňování lze rozčlenit do dvou základních skupin, kterými jsou cíle odměňování ze strany podniku a cíle odměňování ze strany zaměstnanců. Do první skupiny, tj. **cíle odměňování ze strany podniku**, se řadí především *obecný cíl* systému odměňování, kterým je dosahování strategických i krátkodobých cílů podniku prostřednictvím zabezpečení kvalifikované, schopné a motivované pracovní síly potřebné pro podnik. Dále sem patří *specifické cíle*, kterými jsou:

- podpora chování, které bude přispívat k dosahování podnikových cílů,
- podpora uskutečňování základních podnikových hodnot zejména v oblastech kvality, péče o zákazníky, týmové práce, inovace, flexibility a rychlosti reakce,
- zabezpečení, aby podnik získal za své peníze dostatečnou hodnotu,
- zaujímání významné role při sdělování hodnot, představ o výkonu, norem a očekávání podniku,
- podpora programů organizačních změn, které se týkají kultury, procesů a struktury.

Zaměstnanec přispívá k plnění cílů podniku nejen svými výsledky, ale i tím, co do podniku přináší a co vkládá do své práce. Druhá skupina, tj. **cíle odměňování ze strany zaměstnanců**, je tvořena následujícími cíli:

- informovat zaměstnance, jaký je v podniku systém odměňování a jaké to má pro ně důsledky,
- jednat se zaměstnanci jako s partnery, kteří mají právo účastnit se na vytváření systému odměňování,
- jednat se zaměstnanci spravedlivě, slušně a s přihlédnutím k vykonávané práci a jejich přínosu.

Jestliže chce podnik dosáhnout všech výše uvedených cílů, ať už jde o cíle ze strany podniku či ze strany zaměstnanců, měly by postupy v odměňování být „interně spravedlivé a externě konkurenceschopné“, což mnohdy není příliš jednoduché.

Dosažení všech těchto cílů je možné prostřednictvím:

- oceňování zaměstnanců dle přínosu, dovedností a schopností,
- vypracování strategie a formulování politiky odměňování,
- průhledného systému odměňování, jednání se zaměstnanci jako s partnery,
- vytváření zaměstnaneckých vztahů založených na vzájemné důvěře a rozvoji partnerského přístupu,
- důrazu na spravedlnost a slušnost, brát v úvahu situaci na trhu práce,
- tlaku na maximalizaci návratnosti všech peněžních prostředků vyplacených na mzdy. [1]

2.1.4 Zásady a funkce systému odměňování

Každý podnik chce, aby jeho systém odměňování byl efektivní a úspěšný. Toho je možné dosáhnout pomocí **dodržování následujících zásad:**

- stejná práce musí být odměňována stejně, tj. v případě, že jsou na dvě pracovní místa stejné požadavky, musí být odměna stejná bez ohledu na to, kdo na těchto pozicích pracuje, samozřejmě se odměna může lišit dle dosahovaného pracovního výkonu či jiných zásluh,
- k posuzování schopností a přínosů jednotlivých zaměstnanců by se měly používat stejné metody,
- systém odměňování musí být stabilní, tj. rozdíly v odměně za práci musí spočívat v rozdílných požadavcích na práci,
- důležité je rozlišovat mezi prací na pracovním místě, její hodnotou pro podnik a odměňováním na jedné straně, a zaměstnancem, jeho (tržní) hodnotou, schopnostmi, výkonem a odměňováním na straně druhé,
- informovat zaměstnance, jaký se v podniku používá systém odměňování, o jeho postupech a pravidlech (jaké mzdové formy, zaměstnanecké výhody atd.),
- úroveň mezd a platů musí odpovídat úrovni na trhu práce.

Dále je nutné dbát na to, aby byly:

- stanoveny zásady pro vytváření a rozdělování prostředků na odměňování podniku (tj. jaká jejich část bude věnována na základní mzdy, jaká na zásluhové formy odměňování a jaká na zaměstnanecké výhody),
- respektovány zákony, lidská práva a zásady slušnosti a spravedlnosti,
- stanoveny zásady růstu odměn a jejich diferenciací dle jednotlivých úrovní zaměstnanců,
- stanoveny zásady pro vyjednávání s jedincem či skupinami zaměstnanců o odchylkách od stanovených tarifů nebo odměn. [7]

Systém odměňování musí také plnit celou řadu funkcí, kterými jsou:

- odměňovat zaměstnance dle významu a náročnosti pracovní činnosti,
- odměňovat zaměstnance za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti,
- musí být respektován zaměstnanec a umožnit jim se realizovat,
- přilákat potřebný počet zájemců o práci v podniku s odpovídající kvalifikací,
- stabilizovat zaměstnance potřebné pro podnik,
- výše nákladů na systém odměňování by měla být přiměřená možnostem a příjmům podniku,
- přispět k docílení konkurenceschopné pozice podniku na trhu práce,
- sloužit jako stimul ke zlepšování kvalifikace a schopností zaměstnanců,
- musí být v souladu s právními normami a veřejnými zájmy. [7]

2.1.5 Mzdotvorné faktory

Obecně existuje přesvědčení, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu, protože jen tak budou zaměstnanci podávat lepší pracovní výkon. Pokud se jedná o měření pracovního výkonu, bývají problémy s přesným určením vlivu jednotlivých

faktorů, které na pracovní výkon působí nezávisle na vůli zaměstnance. Mimo to se také přihlíží ke vzdělání, délce praxe, době zaměstnání v podniku a dalším objektivně zjiitelným faktorům. [8]

Existuje celá řada přehledů tzv. mzdotočných faktorů. Velice vhodná je klasifikace mzdotočných faktorů navržená Markem Goodridgem, která je uvedena v následující tabulce.

Tabulka č. 1: Klasifikace mzdotočných faktorů

<i>Vklad zaměstnance</i>	<i>Charakteristiky pracovního procesu</i>	<i>Výstupy</i>
vzdělání	rozhodování	zisk
kvalifikace	řešení problémů Odpovědnost	výkon
dovednosti	tvořivost	produktivita
zkušenosti	vliv na výsledky	kvalita
znalosti	iniciativa	prodej
kontakty	plánování/organizování	
duševní schopnosti	řízení/kontrola	
fyzická síla/kondice	argumentování	
	vztahy k ostatním	
	komunikace	
	pečování	
	bystrost/obratnost	
	pracovní podmínky	
	používání věcí	
	využívání zdrojů	
	složitost	
	přesnost	
	spolehlivost	

Zdroj: KOUBEK (2007, str. 165)

Všechny výše uvedené mzdotočné faktory představují **vnitřní mzdotočné faktory**, které je možné shrnout do tří skupin:

1. faktory, které souvisí s úkoly a požadavky pracovního místa a s jeho postavením v hierarchii funkcí podniku,
2. výsledky práce a pracovní chování zaměstnance, úroveň plnění pracovních úkolů, jeho způsobilost pro práci,
3. pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě, které mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost, mohou zvyšovat jeho únavu, vyžadovat zvýšené úsilí, vyvolávat nadměrný stres apod.

Při odměňování zaměstnanců je nutné brát v úvahu i **vnější mzdovotvorné faktory**, mezi které patří:

- situace na trhu práce (nedostatek či přebytek pracovních zdrojů, úroveň a formy odměňování zaměstnanců u konkurenčních společností, životní způsob a životní podmínky ve společnosti),
- platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování (minimální mzda, minimální či dohodnuté mzdové tarify, povinné příplatky, placené překážky v práci, placená dovolená apod.).

Konkrétní podoba mzdovotvorných faktorů společně s některými dalšími okolnostmi tvoří **determinanty odměňování** zaměstnanců, mezi které se řadí následující:

- relativní hodnota práce na pracovním pozici pro podnik,
- relativní hodnota (vzácnost) zaměstnance (jeho schopností),
- situace na trhu práce,
- úroveň odměňování v zemi, v odvětví, v podnicích konkurujících na trhu práce,
- životní náklady v regionu a zemi,
- životní způsob,
- množství prostředků vynaložené podnikem na odměňování,

- technika a technologie, která je používána v podniku (vliv na systém odměňování),
- produktivita práce v podniku,
- platné právní normy týkající se odměňování. [7]

2.2 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je ocenit výsledky práce zaměstnance i všechny aspekty jeho výkonu s přihlédnutím k těm mzdotočným faktorům, které jsou pro práci v podniku důležité. [8]

K základním mzdovým formám patří časová mzda a zásluhové formy mzdy (úkolová mzda, podílová neboli provizní mzda, mzda za očekávané výsledky práce, mzda za znalosti a dovednosti či mzda za přínos). Mezi dodatkové mzdové formy se řadí prémie, odměna za úsporu času, osobní ohodnocení neboli osobní příplatek, odměňování zlepšovacích návrhů, podíly na výsledcích hospodaření, zaměstnanecké akcie, Scanlonův systém, příplatky ke mzdám či ostatní výplaty.

2.2.1 Časová mzda

Výše časové mzdy se stanovuje v podobě hodinové, týdenní, měsíční částky, popřípadě ročním příjmem. Zaměstnanci jsou placeni za dobu strávenou v práci, nikoli za to, jaký podají výkon. Navíc je tu i jistá diferenciacie dle počtu odpracovaných let. V praxi patří časová mzdová forma mezi nejrozšířenější. [2]

Mezi výhody časové mzdy patří:

- je jednoduchá a administrativně nenáročná (levnější),
- je snadné odhadování a plánování mzdových nákladů (je snadné určit mzdu),
- je stabilní a zároveň srozumitelná pro zaměstnance,
- nevyvolává spory a nespokojenosti (oproti odměnám odvozeným od výkonu).

Nevýhodami časové mzdy jsou:

- nepodněcuje zaměstnance ke zvyšování produktivity práce a ani k rozšiřování schopností (omezený pobídkový účinek),
- líní a méně zruční zaměstnanci mohou parazitovat na práci svých spolupracovníků a tedy i na podniku,
- nutná častá kontrola zaměstnanců.

Časovou mzdu lze použít k ocenění téměř všech druhů prací a to zejména v následujících případech:

- obtížnost měření množství a kvality práce,
- množství a tempo práce nemůže zaměstnanec ovlivnit,
- potřeba práce je různorodá,
- jsou důležitější jiné charakteristiky než množství vykonané práce, např. důraz na kvalitu. [7]

2.2.2 Zásluhové mzdové formy

U zásluhových mzdových forem je zaměstnanec odměňován ne za dobu strávenou v práci, ale dle výkonu, schopností a dovedností. Existují buď zcela samostatně, ale také se používají jako dodatek k časové mzdě. Nejčastější podobou jsou výkonové (pobídkové) formy odměn, kdy odměna přímo závisí na provedeném pracovním výkonu. [7]

A) Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy. [8] Je používána nejčastěji v oblasti výroby, zejména u dělnických profesí. [2] Zaměstnanec je placen za množství jednotek práce, které odvede. Odměna za jednotku práce je odvozena od tzv. spravedlivé odměny pro průměrného zaměstnance s přihlédnutím k situaci na trhu práce, k úrovni odměňování v dané zemi, k životním nákladům,

k životnímu způsobu atd. Jde tedy o **úkolovou mzdu s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu**.

Oproti tomu existuje **úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu**. V tomto případě existuje jedna sazba za kus pro všechny přijaté kusy až do stanovené normy. Jestliže dojde k překročení této hranice vyrobeného množství, použije se vyšší sazba za vyrobený kus. Je možné také penalizovat i nedostatečné plnění norem. [8]

Úkolovou mzdu je možné ještě rozčlenit do dvou skupin, kterými jsou individuální úkolová mzda a skupinová (kolektivní) úkolová mzda. Obě tyto skupiny úkolových mezd mají své výhody ale i nevýhody.

Individuální úkolová mzda vede zaměstnance k lepším výkonům a je tedy i menší potřeba dohledu. Pokud se podaří vykonat za kratší časovou jednotku více práce, klesají náklady. Dále přináší vyšší výdělků.

Individuální úkolová mzda má však i své nevýhody, kterými jsou:

- tento systém je finančně náročný a zároveň vyžaduje dobrou organizaci práce,
- často dochází ke zvýšení produktivity na úkor kvality,
- důraz na osobní výkon vede k rozporům se spolupracovníky,
- málo motivační systém, motivace pouze penězi,
- možný vznik rozporů při stanovování jednotek práce. [2]

Skupinová (kolektivní) úkolová mzda se používá k odměňování skupin zaměstnanců a jedná se většinou o úkolovou mzdu s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu. Vyskytuje se ve dvou formách. První formou je **operační kolektivní úkolová mzda**, která se používá v případě, že skupina dělníků se stejnorodou kvalifikační strukturou provádí současně stejnou pracovní činnost. Naproti tomu druhá forma, tj. **akordní úkolová mzda** se užívá, jestliže skupina dělníků s heterogenní kvalifikační

strukturou uskutečňuje komplex různorodých na sebe navazujících pracovních operací směřujících k vytvoření určitého funkčního celku. [9]

Výhody skupinové úkolové mzdy jsou:

- celopodnikový systém odměňování je levnější než individuální,
- zaměstnanci se podílejí na vedení podniku,
- je jasné vidět, jak se každý zaměstnanec podílí na zvyšování efektivity a produktivity celého podniku,
- podpora zaměstnanců ke zlepšení jejich výkonu a produktivity,
- lepší pochopení způsobu řízení podniku díky diskuzi o finančních záležitostech se zástupci zaměstnanců.

Nevýhody skupinové úkolové mzdy jsou následující:

- malá srozumitelnost této formy systému,
- možné znehodnocení přípatku výhody např. inflací (nezávislé na vůli zaměstnance).

B) Podílová (provizní) mzda

Podílová mzda se uplatňuje především v obchodních činnostech či v některých službách. Odměna zaměstnance je buď úplně závislá na prodaném množství výrobků, pak jde o **přímou podílovou mzdu**. Nebo je výše odměny závislá jen částečně, tj. zaměstnanec má garantovanou základní mzdu a k ní dostává provizi za prodané množství nebo poskytnuté služby. V tomto případě jde o **podílovou mzdu s garantovaným základem**. Další variantou je tzv. **zálohovaná podílová (provizní) mzda**. Zaměstnanec dostává každý měsíc stanovenou zálohu, která je pak následně odečtena od jeho provize. Tato varianta se používá zejména u zaměstnanců, na jejichž prodej mají vliv různé měsíční či sezónní výkyvy.

Výhodou podílové mzdy je přímá závislost odměny na výkonu, tj. pokud zaměstnanec nepodá žádný výkon, nebude placen. Nevýhoda podílové mzdy spočívá v tom, že na velikost prodeje působí velké množství různých faktorů, které nemůže prodejce ovlivnit, např. výrobek, který prodává, je nahrazen lepším a zároveň levnějším výrobkem, počasí, hospodářská situace atd. [8]

C) Mzda za očekávané výsledky práce

Mzda za očekávané výsledky práce je odměna za stanovený soubor prací či za domluvený výkon, který se zaměstnanec podniku zaváže provést či provádět během určitého období ve stanoveném množství a kvalitě. Podnik zná zaměstnance, zejména jeho schopnosti a výkonnost. Proto očekává, že splní stanovený úkol a průběžně mu vyplácí dohodnutou pevnou částku. A zaměstnanec má jistotu příjmu během určitého období. Po skončení domluveného období se provede vyhodnocení, které má vliv na stanovení výše odměny v budoucnu.

Mzda za očekávané výsledky práce má tři podoby, kterými jsou smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem a programová mzda.

1. Smluvní mzda

Smluvní mzda je forma odměny za stanovený soubor prací či za domluvený výkon, který se zaměstnanec podniku zaváže provést během určitého období ve stanoveném množství a kvalitě. Konečný výsledek se určí na základě dosavadního výkonu zaměstnance. Mělo by v něm být zahrnuto určité zlepšení, případně cíle vzdělávání a rozvoje zaměstnance.

Podnik je povinen zajistit podmínky pro dosažení dohodnutého výkonu. Po skončení období se vyhodnotí výsledky a následně hledají příčiny nedodržení domluveného výsledku či naopak překročení. V případě malých odchylek od dohodnutého výsledku nemají na smluvní mzdu žádný dopad. Avšak překročení má za následek přeřazení zaměstnance do kategorie s vyšší smluvní mzdou. Naopak výrazné nedosažení domluveného výsledku vede k tomu, že je zaměstnanci poskytnut určitý čas na

odvedení domluveného výsledku. V případě opětného selhání je přeřazen do kategorie s nižší smluvní mzdou.

Mezi výhody smluvní mzdy patří:

- přímý vztah odměny k provedenému výkonu,
- podíl zaměstnance při určování cílového úkolu.

Naproti tomu nevýhodami smluvní mzdy jsou:

- náročné na stanovení normovaných časů práce,
- nutnost pravidelně sledovat normované i skutečné časy,
- je nutné evidovat všechny ztrátové časy neovlivnitelné ze strany zaměstnance.

2. Mzda s měřeným denním výkonem

Mzda s měřeným denním výkonem je forma odměňování, kdy má zaměstnanec pevnou stálou mzdu, ale jeho výkon je neustále sledován a v případě potřeby motivován k jeho zlepšení. K hodnocení výkonu se používá denní či týdenní údaje o výkonu.

K výhodám mzdy s měřeným denním výkonem patří:

- jistota pravidelné odměny, která není přímo závislá na výkonu,
- zvyšuje se pozice bezprostředního nadřízeného, který se zaměřuje zejména na výkon.

Nevýhody mzdy s měřeným denním výkonem jsou pak následující:

- náročnost na zjišťování a analýzu aktuálních a přesných informací o pracovních výkonech zaměstnanců,
- náročnost na přípravné práce,
- nutnost počítačového zabezpečení ke sledování a analýze výkonu.

3. Programová mzda

V případě programové mzdy zaměstnanec dostává pevnou domluvenou částku po dobu plnění dohodnutého programu. Po dokončení programu dle plánu, v odpovídajícím množství a kvalitě, je mu vyplacena domluvená mzda, která obsahuje určitou část pohyblivé složky. Ta se redukuje při nesplnění některého kritéria, v případě úplného nesplnění se odebírání úplně. Ovšem vyšší než očekávaný výsledek není nijak zvýhodněn. Podnik opět musí vytvořit odpovídající pracovní podmínky.

Výhody programové mzdy jsou:

- jistota pravidelné mzdy, která není přímo závislá na výkonu,
- podíl zaměstnance při projednávání programu a uzavření dohody,
- tlak kolektivu na výkon jednotlivců.

Naproti tomu nevýhodami programové mzdy jsou:

- velmi náročné na přípravu (koordinace práce s jinými skupinami, vytvoření podmínek apod.),
- je nezbytné vytvořit výkonnostně stejnou skupinu. [7]

D) Mzda za znalosti a dovednosti (za schopnosti)

Mzda za schopnosti a dovednosti je odměnou za to, že je zaměstnanec schopen kvalifikovaně a efektivně provádět činnosti řady různých pracovních pozic či prací.

V současnosti se používají tři přístupy:

1. Hierarchický model

Tento model uspořádává znalosti a dovednosti hierarchicky. Základem jsou jednodušší znalosti, na které se postupně nabalují další složitější znalosti a dovednosti. Zaměstnanci jsou nejprve na tzv. nejnižším stupni a mzda se jim pak následně zvyšuje se zvládnutím každého dalšího stupně.

2. Model stavebních bloků

Různé znalosti a dovednosti jsou na sobě zcela nezávislé, lze je tedy získávat v jakémkoli pořadí. Zaměstnanci tedy začnou na určitém bloku znalostí a dovedností a další získávají na základě potřeb podniku či dle vlastních zájmů.

3. Model bodových přírůstků

Je podobný předchozímu modelu. Je mnoho znalostí a dovedností, které si je možné osvojit, ale hodnota jednotlivých znalostí a dovedností je různá. Zaměstnanci pak získávají body za úplné zvládnutí určité skupiny znalostí a dovedností. [8]

Mezi výhody mzdy za schopnosti (znalosti a dovednosti) patří:

- zvyšuje flexibilitu zaměstnanců a jejich připravenost na změny v podniku,
- zvyšuje zastupitelnost zaměstnanců (následnictví ve funkcích),
- usnadňuje zavádění nových technologií a rychlou změnu sortimentu,
- zvyšuje jistotu zaměstnání zaměstnanců, neboť vede ke zvýšení jejich zaměstnatelnosti a konkurenceschopnosti na trhu práce,
- snížení nákladů díky širší využitelnosti lidí (není nutné zaměstnávat širší okruh specializovaných pracovníků),
- přispívá ke zlepšení pracovních vztahů v podniku.

Mzda za schopnosti má i nevýhody:

- drahý způsob odměňování (tlak i na náklady na vzdělání a rozvoj zaměstnanců),
- v důsledku nevyužívání některých znalostí a dovedností dochází ke ztrátě způsobilosti těchto znalostí a dovedností,
- hrozí zde nebezpečí odměňování „jen za certifikát“. [7]

E) Mzda za přínos

Mzda za přínos je poměrně nová forma odměňování. Přínos každého zaměstnance závisí na dosažených výsledcích a schopnostech použitých k dosažení těchto výsledků.

Tento způsob odměňování v sobě integruje odměňování za výsledky a odměňování za schopnosti, tedy co do své práce zaměstnanec vkládá. Je vhodným motivačním nástrojem, kdy motivuje nejen k výkonu, ale i k rozvoji schopností. [7]

2.2.3 Dodatkové mzdové formy

Prostřednictvím dodatkových forem mezd je odměňován výkon či zásluhy, případně obojí. Bývají spojeny s individuálním či skupinovým výkonem. Mohou být jednorázové nebo se periodicky opakují. Některé jsou určeny pro manažery, jiné pro dělníky. Dodatkových forem mezd existuje velké množství. Mezi nejobvyklejší patří:

A) Prémie

Prémie je typická forma dodatkové formy mzdy, která se nejčastěji poskytuje k časové či úkolové mzdě. Samozřejmě ji lze poskytnout i k dalším formám mezd.

Existují dvě formy prémie, kterými jsou *periodicky se opakující prémie*, které jsou závislé na provedeném výkonu, a *jednorázové prémie*, které jsou poskytovány za mimořádný výkon.

B) Odměna za úsporu času

Prostřednictvím odměny za úsporu času jsou odměňováni zaměstnanci za provedení stanoveného výkonu v průběhu kratší doby než určuje norma. Používá se zejména u dělníků odměňovaných časovou mzdou.

Existují tři formy tohoto typu odměn:

1. *Halseyho prémiový systém*

U Halseyho prémiového systému má zaměstnanec garantovanou stálou hodinovou mzdu, ke které dostane prémii za úsporu času, tj. jestliže stanovený výkon provedl za dobu kratší, než určuje norma.

2. Rowanův systém

Rowanův systém se liší od předchozího modelu tím, že výše procenta odměny závisí na procentu uspořenému času. Odměna tedy není pevně stanovená jako u předchozího modelu.

3. Bedauxův systém

V případě Bedauxova systému závisí výše odměny na stanovené normě a velikosti výkonu uskutečněného nad normu. [8]

C) Osobní ohodnocení (osobní příplatek)

Osobní ohodnocení se používá se k ocenění náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků zaměstnanců. Má formu určitého procenta základní mzdy, přičemž je stanovena maximální výše, které by mohlo dosáhnout.

D) Odměňování zlepšovacích návrhů

Odměňování zlepšovacích návrhů je formou odměny, která je odvozena od přírůstku zisku či od poklesu nákladů bezprostředně souvisejících s daným zlepšovacím návrhem. Používá se ve dvou formách, kterými jsou *jednorázová odměna a periodicky vyplácená odměna po určitou předem stanovenou dobu*.

E) Podíly na výsledcích hospodaření organizace

Podíly na výsledcích hospodaření se používají z důvodu zlepšování vazby mezi zaměstnanci a podnikem. Vyskytují se ve třech variantách, kterými jsou podíl na zisku, podíl na výnosu a podíl na výkonu. [7]

F) Zaměstnanecké akcie

Zaměstnanecké akcie jsou také určitou formou odměny. Podnik je nabízí svým zaměstnancům ke koupi po určitou dobu, za určitou cenu a v závislosti na mzdě, zisku organizace atp. Přináší spoustu výhod jak zaměstnancům (podíl na úspěšnosti společnosti), tak i podniku (daňové výhody).

G) Scanlonův systém

Scanlonův systém je forma odměny, která vychází z výše prokazatelně uspořené nákladů. Porovnává se současná výše produktivity práce s předpokládanou výší po zavedení návrhu. Rozdíl mezi těmito hodnotami je vložen do fondu, který je pak následně rozdělen mezi zaměstnance a podnik, většinou v poměru 75% : 25%. [8]

H) Příplatky ke mzdám

Příplatky ke mzdám jsou buď povinné, tedy vyplývají ze zákona, nebo nepovinné (dobrovolné) na základě dohody s odbory. Mezi **povinné** příplatky se řadí příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, v sobotu a v neděli, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci, za vedení, za zastupování apod. Mezi **nepovinné příplatky** patří příplatek na dopravu do zaměstnání, na oděv, na ubytování a další, které souvisí s výkonem práce v podniku.

I) Ostatní dodatkové mzdové formy

Mezi ostatní dodatkové mzdové formy podniku se řadí třináctý plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu či pracovnímu výročí, náborový příspěvek k přilákání nových zaměstnanců, odstupné, tj. částka pro propuštěné zaměstnance, lokální příplatky zejména v oblastech se zhoršeným životním prostředím, zlatá pouta, tj. odměna zaměstnanci, aby zůstal v podniku, odměna za zvýšení kvalifikace či vzdělání, odměna u příležitosti odchodu do důchodu a spousta dalších. [7]

2.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou součástí systému odměňování. Jde o formu odměny, kterou podnik poskytuje zaměstnancům za to, že pro ni pracují. Jejich výše není zpravidla závislá na výkonu.

Zaměstnanecké výhody lze členit z mnoha různých hledisek. V zemích Evropské unie jsou zaměstnanecké výhody nejčastěji členěny následovně:

- *výhody sociální povahy* (důchody poskytované podnikem, životní pojištění hrazené z části / zcela podnikem, půjčky a ručení za půjčky, mateřské školky aj.)
- *výhody mající vztah k práci* (stravování, výhodnější prodej podnikových produktů, vzdělávání hrazené podnikem atd.)
- *výhody spojené s postavením v podniku* (podniková auta pro vedoucí zaměstnance, telefon, nárok na oděv aj.)
- *výhody zkvalitňující využívání volného času* (organizování dotovaných zájezdů, nabídka či dotování rekreace, ...)

Existuje samozřejmě i mnoho dalších zaměstnaneckých výhod, kterými jsou:

- placené volno v den narozenin, dárek k narozeninám,
- svatební dar, vánoční dárek,
- příspěvek na úhradu nákladů vzdělávání (např. nákladů kurzů),
- příspěvek na péči o děti zaměstnanců v jeslích a mateřských školách,
- půjčování podnikového vybavení (strojů, nástrojů aj.),
- možnost zaměstnanců věnovat se po pracovní době v prostorách podniku svým koníčkům,
- poradenská činnost pro zaměstnance (např. pomoc podnikového právníka či jiného specialisty v soukromých záležitostech zaměstnanců),
- podniková posilovna nebo tělocvična, popřípadě příspěvek zaměstnancům na sportovní a tělovýchovné aktivity,
- programy pro bývalé zaměstnance – důchodce,
- materiální podpora pozůstalých při úmrtí zaměstnance,
- pomoc zaměstnancům v obtížné životní situaci (bydlení, problémy v rodině aj.),
- příspěvek na vzdělávání dětí zaměstnanců,

- poskytování tzv. „daňového deštníku“ zaměstnancům, tj. administrování jejich daňového přiznání pro všechny příjmy,
- dodatečná dovolená. [7]

Některé zaměstnanecké výhody jsou pro zaměstnance povinné, jiné si vybírají dle svého uvážení, na některé si připlácejí, jiné jsou zcela bezplatné. Odbory vytvářejí často při kolektivním vyjednávání tlak na poskytování zaměstnaneckých výhod, které jsou pak předmětem kolektivních smluv. Zaměstnanci mají obvykle velice malou představu o tom, co vše mohou dostat. Jestliže podnik chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý účinek na motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost a stabilitu a též na dobré vztahy s odbory, měl by se zajímat o to, jaké zaměstnanecké výhody preferují jednotliví zaměstnanci. V preferencích existují rozdíly a proto by podniky měly začít nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod tzv. *cafeteria systém*. [8]

Cafeteria systém

Cafeteria systém je systém volitelných zaměstnaneckých výhod, tj. soubor zaměstnaneckých výhod, ze kterých si každý zaměstnanec může sám vybrat dle daných pravidel. Tento systém je velice flexibilní a zohledňuje potřeby zaměstnanců. [8]

Volitelný systém zaměstnaneckých výhod má mnoho výhod, kterými jsou:

- flexibilita z důvodu neustálé aktualizace potřeb zaměstnanců,
- individualizace a diferenciací,
- průhlednost založenou na standardních pravidlech a možnostech zpětné vazby,
- spravedlnost, kde každý zaměstnanec má svůj účet, který obhospodařuje,
- participace a zvýšení spoluzodpovědnosti zaměstnanců, díky čemuž mají zaměstnanci možnost volby,
- informovanost, aby byl systém zaměstnaneckých výhod přehledný a zaměstnanec znal tržní hodnotu jednotlivých zaměstnaneckých výhod,
- zlepšuje se image podniku a roste loajalita zaměstnanců vůči podniku.

Cafeteria systém má však i své nevýhody:

- administrativně a nákladově náročné při zavádění systému zaměstnaneckých výhod,
- je nutná neustálá aktualizace potřeb zaměstnanců (nákladné).

Cafeteria systém se nejčastěji vyskytuje ve třech následujících podobách:

1. Systém bufetu

Systém bufetu umožňuje zaměstnancům libovolný výběr zaměstnaneckých výhod z daného výčtu, ovšem do výše svého zaměstnaneckého účtu.

2. Systém jádra

U systému jádra je dána určitá skupina zaměstnaneckých výhod tzv. „jádro“, která je pro všechny zaměstnance stejná. A ze zbývajících část pohyblivých zaměstnaneckých výhod si mohou zaměstnanci vybrat z nabídky.

3. Systém bloků pro kategorie zaměstnanců

V systému bloků jsou zaměstnanci jsou rozděleni na jednotlivé kategorie např. ženy, muži, starší zaměstnanci apod. A každé kategorii jsou pevně přiřazeny určité zaměstnanecké výhody. [2]

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Společnost PLIVA-Lachema a. s. se řadí v rámci České republiky mezi nejvýznamnější české farmaceutické výrobce. [25] Sídlí v Brně v městské části Řečkovice. Specializuje se na výzkum, vývoj a výrobu léčivých přípravků na závažné civilizační choroby, zejména při léčbě nádorových onemocnění, kardiovaskulárních onemocnění či virových chorob. Kvalita a účinnost produktů společnosti je zajištěna neustálou modernizací všech provozů s využitím nejnovějších technologií a systémem řízení procesů vývoje a výroby. [22]

Historie společnosti

„PLIVA - Lachema a.s. byla založena podle zakladatelského plánu státního podniku Lachema a povolení Ministerstva průmyslu jako právní nástupce státního podniku Lachema dne 27. března 1991. Kořeny jejího vzniku však sahají mnohem hlouběji. Národní podnik Lachema Brno začal vyrábět a adjustovat čisté, laboratorní a speciální chemikálie před více než půl stoletím. V průběhu 50. let se Lachema stala předním výrobcem analytických činidel a indikátorů, barviv pro mikroskopii, cukrů, aminokyselin, celé řady dalších chemikálií a biochemikálií.

V roce 1964 vznikl Ústav čistých chemikálií, krystalizační centrum nového podniku a pod zavedenou značkou Lachema se spojil s několika závody, zaměřenými na různé oblasti kvalifikované chemie.

Od konce 60. let se výrobní profil podniku stále více zaměřoval na zdravotnictví, v Brně byla zahájena výroba prvních přípravků pro diagnostiku. Rok 1980 znamenal další významný mezník ve vývoji společnosti - výrobní program byl obohacen o léčivé přípravky. Prvním generickým protinádorovým přípravkem byly injekce cisplatiny, následovala další cytostatika a antidota pro onkologickou léčbu.

Koncem roku 1999 získala společnost silného strategického partnera - majoritním vlastníkem se stala nadnárodní farmaceutická společnost PLIVA. V důsledku tak významné akvizice došlo v polovině roku 2000 ke změně názvu společnosti na

PLIVA-Lachema. Změnou obchodního jména se PLIVA-Lachema přiřadila k silnému seskupení PLIVA Group.

V souladu se strategií soustředit se na generická léčiva, zejména cytostatika a léky pro podpůrnou terapii, došlo v průběhu let 2003 a 2004 k osamostatnění části portfolia nesouvisející s hlavním předmětem podnikání do dceřinných společností Lachema s.r.o. a PLIVA-Lachema Diagnostika s.r.o.“ [15]

Koncem října 2006 se celá evropská společnost PLIVA. (tedy včetně PLIVA- Lachema a.s.) stala dceřinnou společností americké společnosti Barr Pharmaceuticals, která se zaměřuje na výrobu generických léčiv. [19]

Právní forma organizace a její charakteristiky

Podnik PLIVA-Lachema a.s. je akciovou společností. Má stanovený základní kapitál ve výši 1 159 511 000 Kč, který je zcela splacen. Jménem společnosti jedná představenstvo. [27]

Společnost PLIVA-Lachema a.s. patří od roku 1999 do nadnárodního farmaceutického koncernu PLIVA a 25. října 2006 se evropská společnost PLIVA stala dceřinnou společností americké společnosti Barr, která vlastní a kontroluje více než 95 % akciového kapitálu společnosti PLIVA, s nímž jsou spojena hlasovací práva. [19]

Personální politika a organizační struktura

Hlavní zásadou podniku PLIVA-Lachema a.s. v oblasti lidských zdrojů je "správný člověk na správné místo", neboť si společnost uvědomuje, že pouze dobře vybraní, spokojení a motivovaní zaměstnanci mohou dlouhodobě přispívat k celkovému zlepšování úrovně společnosti. Společnost se snaží podporovat svoje zaměstnance prostřednictvím vytváření stimulujícího a podnětného prostředí, kde se cení a hodnotí iniciativa a dovednost. [18]

Společnost PLIVA – Lachema a.s. zaměstnává v současné době 545 zaměstnanců, kteří jsou v rámci organizační struktury rozmístěni do následujících úseků:

- úsek generálního ředitele,
- výrobní úsek,
- úsek výzkumu a vývoje,
- úsek kvality,
- úseky podpůrných funkcí (personální, právní, PR a komunikace, IT, oddělení duševního vlastnictví),
- finanční úsek,
- úsek klinické farmakologie a registrace,
- úsek engineering (investice, strojní technologie, výstavba, opravy),
- úsek validací a technologických procesů,
- technický úsek,
- úsek supply chain (sklady, nákup a prodej, plánování výroby),
- úsek ekologie. [28]

3.1 Systém odměňování

Každému zaměstnanci náleží za vykonanou práci mzda. Ve společnosti PLIVA - Lachema a.s. jsou zaměstnanci odměňováni tarifní mzdou a ostatními složkami mzdy nebo osobní základní mzdou a ostatními složkami mzdy. Mzda musí být stanovena v takové výši, aby nebyla nižší než minimální mzda, přičemž je zabezpečen její růst vzhledem k ekonomickému vývoji a s přihlédnutím k vývoji životních nákladů.

Tarifní mzda a základní osobní mzda

U zaměstnanců s měsíční mzdou je uplatňován *12-ti stupňový tarifní systém* a pro odměňování zaměstnanců s hodinovou mzdou se uplatňuje *7-mi stupňový tarifní systém*. Každý zaměstnanec je zařazen do určitého stupně složitosti na základě sjednané a vykonávané pracovní funkce. Jednotlivé pracovní funkce dle stupňů složitosti jsou stanoveny funkčními schématy, která rozlišují základní pracovní činnosti z hlediska

náročnosti na odbornou přípravu, organizaci a řízení práce, odpovědnost za škody a za bezpečnost práce, náročnost i na fyzickou a intelektuální zátěž a na zvýšení rizika pracovního úrazu.

Mimo tarifní stupnici mohou být přiznávány *osobní tarify* klíčovým a špičkovým zaměstnancům, přičemž jejich výše bude individuální dle dohody. Významným pracovním pozicím, které vyžadují důležité dovednosti, znalosti nebo zkušenosti ve svém oboru jsou přiznávány *osobní mzdy*, které se skládají ze dvou částí, kterými jsou základní měsíční mzda a roční odměna (pohyblivá složka).

Ostatní složky mzdy

Společnost PLIVA - Lachema a.s. odměňuje své zaměstnance kromě tarifní mzdy nebo osobní základní mzdy i mnoha dalšími složkami mzdy, mezi které se řadí zejména:

- *za práci ve svátek* náleží zaměstnanci mzda a náhradní volno, případně příplatek místo náhradního volna po dohodě,
- *za práci v sobotu a neděli* přísluší zaměstnanci kromě dosažené mzdy i příplatek,
- *za práci v noci*, tj. doba mezi 22:00 a 6:00, *a za práci odpoledne*, tj. doba mezi 14:00 a 22:00, dostane zaměstnanec mzdu a příplatek v přiměřené výši,
- v případě *převedení zaměstnance na jinou práci*, než je sjednána, přísluší zaměstnanci po tuto dobu obvyklá průměrná mzda, které dosahoval před převedením na danou práci,
- pokud se *vyskytnou překážky v práci na straně zaměstnavatele*, má zaměstnanec nárok na určité procento průměrného výdělku,
- *za dobu práce v ztíženém pracovním prostředí* přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek,
- *za práci přesčas* náleží zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nebo náhradního volno v rozsahu práce konané přesčas,
- *příplatek za zastupování*,

- *osobní prémie a odměna osobní mzdy,*
- *mimořádné odměny za splnění mimořádných úkolů,*
- *13. a 14. mzda. [28]*

3.2 Systém zaměstnaneckých výhod

Ve společnosti PLIVA – Lachema a.s. je součástí systému odměňování i systém zaměstnaneckých výhod, které společnost nabízí svým zaměstnancům. Veškerou činnost související s tímto systémem si společnost zajišťuje sama. Všechny zaměstnanecké výhody, které společnost nabízí, jsou přístupné pro všechny zaměstnance nezávisle na pracovní pozici či na době zaměstnání pro podnik, přičemž jedinou podmínku, kterou musí splnit, aby na tyto výhody měli nárok, je pracovat pro společnost alespoň 6 měsíců.

Podnik PLIVA – Lachema a.s. nabízí svým zaměstnancům celou řadu zaměstnaneckých výhod definovaných v kolektivní smlouvě (stravování, zdravotní péče, sportovní aktivity, rekreace a mnohé další). Nově od počátku letošního roku vstoupil v platnost balíček zaměstnaneckých výhod, které jsou vymezeny v pokynu personální ředitelky Čerpání firemních benefitů č. 395 -1 (očkování, onkologické vyšetření, plavání aj.). [28]

3.2.1 Zaměstnanecké výhody dle kolektivní smlouvy

Společnost PLIVA – Lachema a.s. nabízí dle kolektivní smlouvy mnoho různých zaměstnaneckých výhod, které je možné rozčlenit do následujících skupin:

1. Finanční benefity

→ Příspěvek na penzijní připojištění

PLIVA – Lachema a.s. přispívá svým zaměstnancům, kteří jsou v trvalém pracovním poměru, určitou finanční částku již od roku 1997. Ovšem v souvislosti se zaváděním nového balíčku zaměstnaneckých výhod dle pokynu č. 395 – 1 došlo k navýšení tohoto

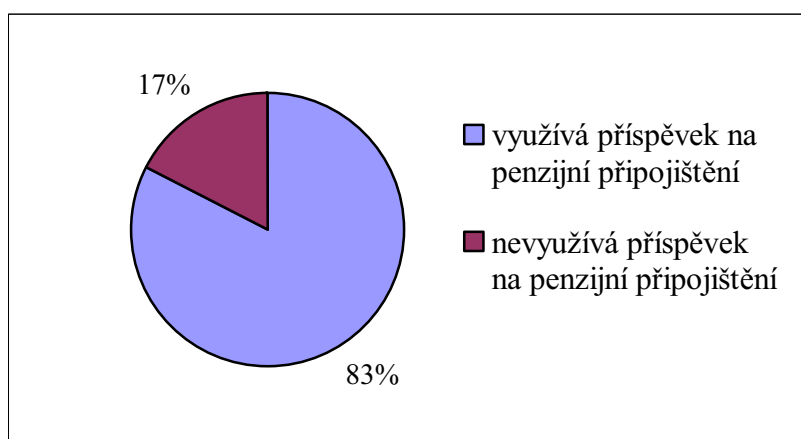
příspěvku. Výše příspěvku je závislá na výši částky, na kterou je uzavřena smlouva s pojišťovnou:

- při měsíční částce 100 Kč je příspěvek společnosti 200 Kč,
- při měsíční částce 200 Kč a více je příspěvek společnosti 400 Kč.

Navíc každý zaměstnanec k tomuto příspěvku dostává další bonusový příspěvek, jehož výše závisí na době trvání pracovního poměru pro společnost:

- alespoň 5 let, náleží navíc příspěvek 300 Kč,
- více než 10 let – náleží navíc bonus ve výši 400 Kč,
- 15 let a více – náleží bonus ve výši 500 Kč.

Graf č. 1: Využití příspěvku na penzijní připojištění za rok 2008



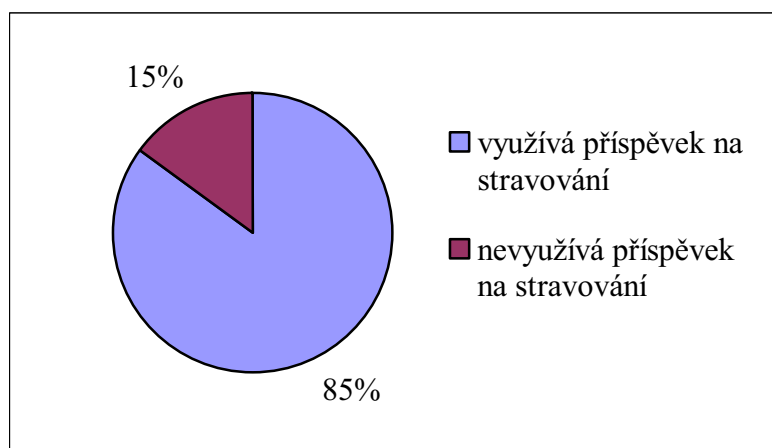
Zdroj: Interní materiály společnosti PLIVA – Lachema .a.s.

→ Stravování a příspěvek na stravování

Společnost zajišťuje pro všechny zaměstnance teplou stravu, přičemž na ni přispívá částkou ve výši 30,50,- Kč na jedno jídlo a zbývající část si hradí každý zaměstnanec sám (úhrada této stravy je provedena srážkami z jeho mzdy). Pro zaměstnance 1.směny, tj. 6:00 – 14:00, je poskytována strava formou teplých obědů v závodní jídelně v areálu podniku. Pro zaměstnance 2. a 3. směn a nepřetržitých provozů je stravování zajištěno formou dovozu chlazené vakuované stravy.

PLIVA – Lachema a.s také zajišťuje pro své zaměstnance provoz kantýny, kde si mohou zakoupit základní potraviny ke svačině.

Graf č. 2: Příspěvek na stravování



Zdroj: Interní materiály společnosti PLIVA – Lachema .a.s.

→ Příspěvek na prázdninovou rekreaci pro děti zaměstnanců

Zaměstnancům společnosti PLIVA – Lachema a.s. je poskytován ze sociálního fondu příspěvek na dětskou rekreaci a to 1x v období letních prázdnin a 1x v období jarních prázdnin, maximálně ovšem do výše 700 Kč za kalendářní rok na 1 dítě do 15 let, případně do 18 let, pokud se dítě připravuje na budoucí povolání.

→ Příspěvek rodičům při narození dítěte

Společnost poskytuje zaměstnanci příspěvek ze sociálního fondu při narození dítěte ve výši 3000 Kč (zaměstnanec musí doložit rodný list dítěte),

→ Příspěvek bezpříspěvkovým dárcům krve

Zaměstnanec, který je bezpříspěvkový dárcce krve, obdrží od společnosti ze sociálního fondu při 10ti odběrech 1000 Kč, při 20ti odběrech 2000 Kč , při 40ti odběrech 4000 Kč ve vazbě na udělení Janského plakety (pokud je o této skutečnosti podnik informován daným zdravotním zařízením).

→ Příspěvek v případě úmrtí nejbližšího příbuzného

Společnost poskytne zaměstnanci, kterému zemře nejbližší příbuzný, tj. rodiče, děti, manžel, manželka, příspěvek ve výši 3000 Kč.

→ Příspěvek nejbližším pozůstalým v případě úmrtí zaměstnance

V případě úmrtí zaměstnance společnost poskytne finanční příspěvek nejbližším pozůstalým maximálně do výše 10 000 Kč.

→ Příspěvek zaměstnancům, kteří se nacházejí v tíživé životní situaci v rodině

Společnost PLIVA – Lachema a.s. může poskytnout zaměstnancům, kteří se nacházejí v tíživé životní situaci v rodině, příspěvek maximálně do výše 10 000 Kč.

2. Volnočasové aktivity

→ Volný vstup na vybraná sportoviště

Zaměstnanci mohou využívat, v rámci možností podniku, volný vstup do posiloven, do tělovýchovných a sportovních zařízení, na tenisové kurty, plavanky popř. další

→ Možnost rekreace v podnikových chatkách na Vranovské přehradě

Společnost umožňuje svým zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům trávit dovolenou v době vyhlášené rekreační sezóny v podnikových chatkách na Vranovské přehradě. Při přidělování rekreace v případě většího zájmu, než je kapacita rekreačních zařízení bude stanoveno pořadí s ohledem na četnost pobytů zaměstnanců v jednotlivých letech, příp. obsazenost jednotlivých pokojů zaměstnanci a jejich rodinnými příslušníky.

→ Společenské aktivity pro zaměstnance a členy jejich rodin, např. Mikulášská besídka, podnikový ples, sportovní den aj.

3. Péče o zaměstnance

→ Zdravotní péče

Společnost zajišťuje svým zaměstnancům základní zdravotní péči prostřednictvím zajištění provozu zdravotního střediska, které zabezpečuje především nástupní a výstupní lékařské prohlídky, periodické a ostatní preventivní lékařské prohlídky, léčebnou péči pro zaměstnance aj.

Dále společnost poskytuje:

- zaměstnancům na rizikových pracovištích z hlediska chemické škodliviny alespoň 5 let částečné hrazení stomatologických úkonů až do výše 50% celkových nákladů hrazených zaměstnancem, maximálně však do výše 10 000 Kč a to 1x za 2 roky,
- zaměstnancům na rizikových pracovištích částečné hrazení lázeňské péče až do výše 50% celkových nákladů hrazených zaměstnancem, maximálně však do výše 10 000 Kč a to 1x za dva roky,
- zaměstnancům, kteří vykonávají vizuální kontrolu injekčních přípravků na středisku adjustace injekčních přípravků příspěvek na částečné hrazení dioptrických pomůcek – brýlí, přičemž tento příspěvek je rozdělen na dvě části:
 - jednorázový příspěvek na pořízení dioptrických brýlí v částce 2 000 Kč,
 - příspěvek při každé výměně skel ve výši 500 Kč.

→ Každoroční podzimní očkování proti chřipce u podnikového lékaře zdarma

4. Péče o zaměstnance v důchodu

→ Činnost klubu důchodců

Společnost umožňuje důchodcům činnost klubu důchodců v podnikových prostorách, přičemž ve spolupráci s odborovou organizací a výborem klubu důchodců organizuje 1x ročně setkání bývalých zaměstnanců (důchodců), dále společnost poskytuje příspěvek na akce pořádané tímto klubem.

→ Stravování a příspěvek na stravování

Možnost stravování bývalých zaměstnanců, kteří odešli do starobního nebo invalidního důchodu, v závodní jídelně podniku, přičemž výše příspěvku na stravování je stejná jako u současných zaměstnanců.

→ Možnost rekreace v podnikových chatkách na Vranovské přehradě

Možnost rekreace pro bývalé zaměstnance, kteří odešli do starobního nebo invalidního důchodu, a jejich rodinné příslušníky v chatkách na Vranovské přehradě (v období hlavních prázdnin umožní rekreaci pouze v případě volné kapacity).

5. Ostatní zaměstnanecké výhody

→ 5 týdnů dovolené

Každý zaměstnanec má nárok na jeden týden dovolené navíc než stanovuje zákon, tj. 5 týdnů dovolené.

→ Sickness days

Zaměstnanci společnosti PLIVA – Lachema a.s. mají možnost čerpat v případě krátkodobé zdravotní indispozice dalších 5 dnů volna na zotavenou, tzv. „sickness days“, přičemž zaměstnanci je přiznána mzda jako při výkonu práce. Tyto dny je možné čerpat pouze jednotlivě, tj. maximálně 1 den v týdnu (maximálně 2 – 3 dny při nepřetržitém provozu).

→ Důstojné rozloučení se zemřelým zaměstnancem či zemřelým bývalým zaměstnancem

Společnost zajišťuje důstojné rozloučení se zemřelým zaměstnancem a účast zástupců pracovního kolektivu na pohřbu. A také zajišťuje důstojného rozloučení se zemřelým bývalým zaměstnancem, který odešel do starobního nebo invalidního důchodu (pokud je o této skutečnosti podnik informován).

→ Poskytování dostupné technické pomoci zaměstnanci, který se ocitl ve výjimečné životní situaci např. živelná pohroma. [28]

3.2.2 Zaměstnanecké výhody dle pokynu personální ředitelky Čerpání firemních benefitů č. 395-1

Každý zaměstnanec má jinou představu o tom, která zaměstnanecká výhoda je pro něj ta nejlepší. Proto se společnost PLIVA – Lachema a.s. se na základě přání a požadavků svých zaměstnanců rozhodla zavést od 1.1.2008 balíček nových zaměstnaneckých výhod, ze kterého si může každý zaměstnanec vybrat tu, která je pro něj nejzajímavější.

Volitelné zaměstnanecké výhody, které podnik nabízí, jsou následující:

- *onkologické vyšetření na odborném pracovišti*, které zahrnuje komplexní vyšetření na odborném pracovišti Masarykova onkologického ústavu,
- *očkování*, přičemž si každý zaměstnanec může zvolit mezi očkováním proti žloutence typu A, B nebo očkováním proti klíšťové encefalitidě,
- *víkendový pobyt v lázních*, tj. od pátku do neděle, kdy má zaměstnanec zajištěné ubytování, stravu a lázeňské procedury a má možnost výběru mezi lázeňskými místy Karlova studánka, Hodonín, Lednice, Luhačovice, Piešťany či Bojnice,
- *sportovní a ozdravné aktivity v Brně*, kdy zaměstnanec dostane roční permanentku s předplaceným kreditem do hotelu International, kterou může využít na vstupy do posilovny, na sportovní hodiny nabízené fitcentrem, na vodní program (sauna, parní sauna, vířivka, bazének), na masáže či na kosmetické služby,
- *plavání*, kdy zaměstnanec dostane roční permanentku s předplaceným kreditem na plavání v plaveckém areálu na Kraví hoře.

Postup pro objednávání jednotlivých zaměstnaneckých výhod

Každý zaměstnanec společnosti PLIVA - Lachema a.s. si může v kalendářním roce zvolit právě jednu z výše uvedených zaměstnaneckých výhod. Postup pro objednání jednotlivých zaměstnaneckých výhod je možný dvěma způsoby v závislosti na tom, o jakého zaměstnance se jedná:

1. Zaměstnanci THP profesí, kteří mají přidělenou podnikovou emailovou adresu, budou jejím prostřednictvím informovat pověřenou osobu personálního úseku o své

volbě konkrétního podnikového benefitu. Objednávky jsou přijímány do 31.1. příslušného kalendářního roku, přičemž zaměstnanec ve své objednávce musí uvést:

- konkrétní benefit, který chce v daném roce čerpat,
- v případě očkování musí specifikovat, o jaké očkování má zájem,
- v případě volby lázeňského pobytu musí specifikovat *pouze* preferované místo (termín realizace lázeňského pobytu je nutné oznámit nejpozději 4 týdny před předpokládaným termínem nástupu do lázní).

2. Zaměstnanci dělnických profesí, kteří nemají přidělenou podnikovou emailovou adresu, budou o své volbě konkrétního podnikového benefitu informovat svého přímého nadřízeného. Jednotliví vedoucí obdrží na začátku měsíce ledna od personálního úseku připravený formulář s aktuálním seznamem všech podřízených, do kterého vyplní konkrétní požadavky pro všechny své podřízené zaměstnance. Tento vyplněný formulář pak předají do 31.1. daného kalendářního roku pověřené osobě personálního úseku.

Každý zaměstnanec má nárok na volitelné zaměstnanecké výhody po uplynutí zkušební doby, ovšem pouze v případě, že jeho celková doba zaměstnání v PLIVA – Lachema a.s. v daném roce je minimálně 6 měsíců.

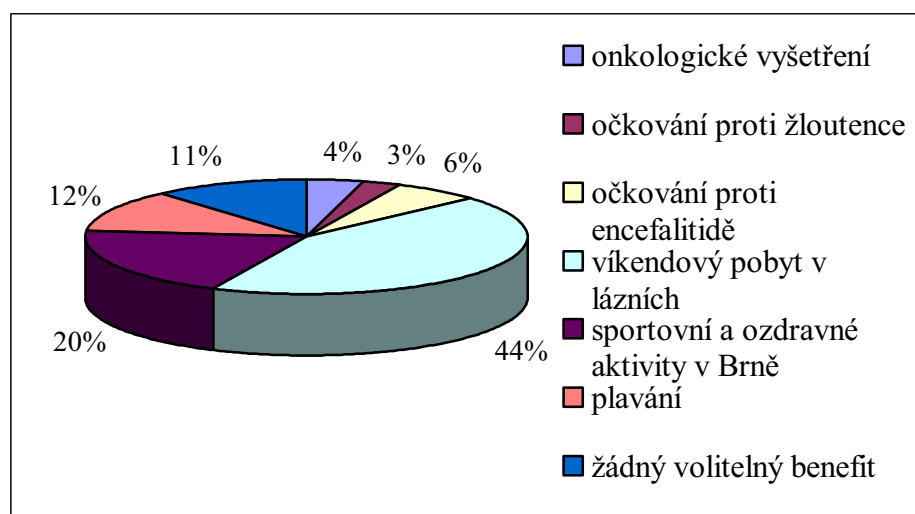
Pokud se zaměstnanec z jakéhokoli důvodu nemůže dostavit na zvolené onkologické vyšetření či očkování, je povinen tuto skutečnost ihned v okamžiku vzniku překážky sdělit pověřené osobě personálního úseku.

Pokud zaměstnanec nemůže čerpat objednaný lázeňský pobyt, je povinen tuto skutečnost sdělit pověřené osobě personálního úseku minimálně 7 dnů před termínem realizace pobytu. Je možné dohodnout termín náhradní – v takovém případě však společnost PLIVA – Lachema a.s. negarantuje čerpání v původně zvoleném lázeňském středisku. [28]

Oblíbenost nových zaměstnaneckých výhod u zaměstnanců

Ve společnosti PLIVA – Lachema a.s. pracuje 545 zaměstnanců, přičemž nové volitelné zaměstnanecké výhody čerpalo v roce 2008 483 zaměstnanců.

Graf č. 3: Čerpání nových benefitů v roce 2008



Zdroj: Interní materiály společnosti PLIVA – Lachema .a.s.

3.3 Průzkum systému zaměstnaneckých výhod

Mým úkolem bylo analyzovat současný systém zaměstnaneckých výhod ve společnosti PLIVA – Lachema a.s. a na základě zjištěných výsledků uvést návrhy a doporučení na zlepšení tohoto systému.

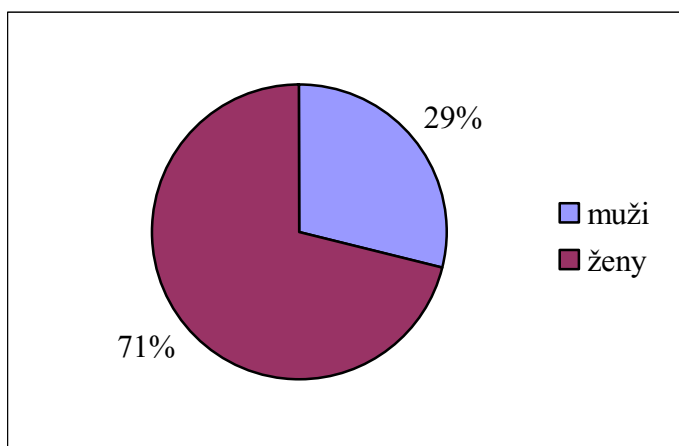
Ve společnosti jsem provedla kvalitativní průzkum prostřednictvím rozhovorů se 38 zaměstnanci, které byly založeny na standardních dotazech. K tomuto účelu jsem vytvořila dotazník, který sloužil jako podklad prováděných rozhovorů (viz. příloha č. 1: Dotazník - zaměstnanecké výhody (benefity)).

Vytvořený dotazník obsahuje 9 otázek, přičemž některé otázky jsou uzavřené, tj. výběr z nabízených možností, a některé otevřené, tedy vypisovací. První tři otázky se týkají zařazení každého dotázaného zaměstnance, tedy jakého je pohlaví, jaký má věk a jakou zastává ve společnosti pracovní pozici. Další čtyři otázky jsou zaměřeny na to, jak jsou dotazovaní zaměstnanci spokojeni se současným systémem zaměstnaneckých výhod, které zaměstnanecké výhody využívají a jak jsou s nimi spokojeni, které z nich preferují a které jsou pro ně naopak zbytečné. Předposlední otázka byla otevřená a ptala jsem se

zaměstnanců, které zaměstnanecké výhody by ještě chtěli, aby jim společnost nabídla. A poslední otázka se týkala způsobu navýšení odměny za práci.

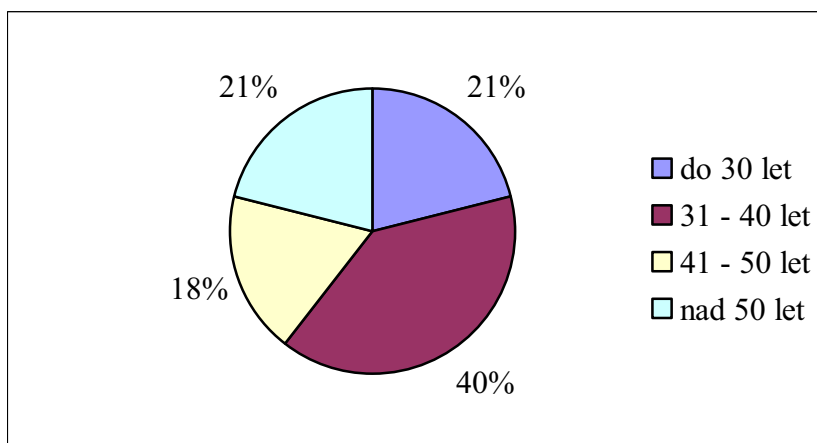
Prováděného průzkumu se zúčastnili zaměstnanci různého věku a pohlaví a různých pracovních pozic (např. dělníci ve výrobě, technici, výzkumní pracovníci, referenti, manažeři, vedoucí aj.), abych získala reálný přehled o současné situaci, tedy co jednotliví zaměstnanci opravdu chtějí. Podíl žen a mužů a věkové složení dotazovaných zaměstnanců jsou uvedeny v následujících grafech.

Graf č. 4: Podíl žen a mužů



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 5: Věkové složení



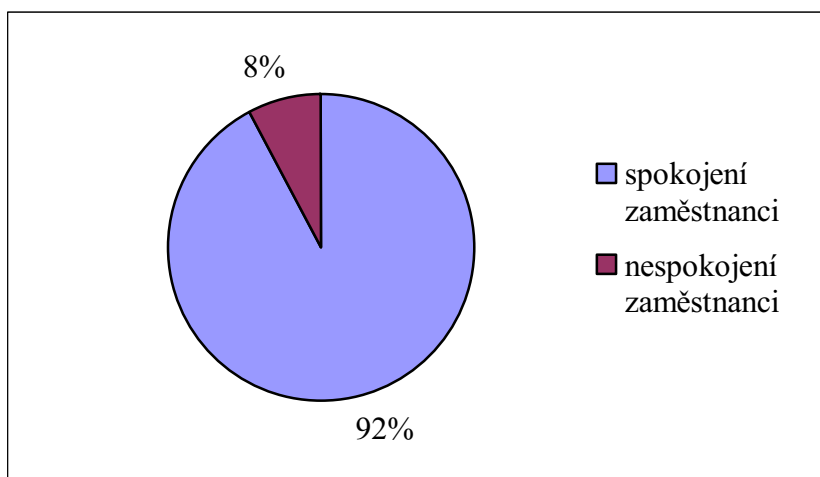
Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky rozhovorů se zaměstnanci

→ *Jste spokojen/a se současným systémem zaměstnaneckých výhod, který Vám společnost nabízí ?*

Z provedeného průzkumu vyplynulo, že převážná většina zaměstnanců je spokojena se současným systémem zaměstnaneckých výhod jako takovým. Ovšem někteří zaměstnanci mají výhrady k možnosti čerpání nově zavedených benefitů, neboť si každý zaměstnanec může vybrat pouze jeden z nich. Přehled odpovědí je uveden v následujícím grafu.

Graf č. 6: Spokojenost zaměstnanců se systémem zaměstnaneckých výhod

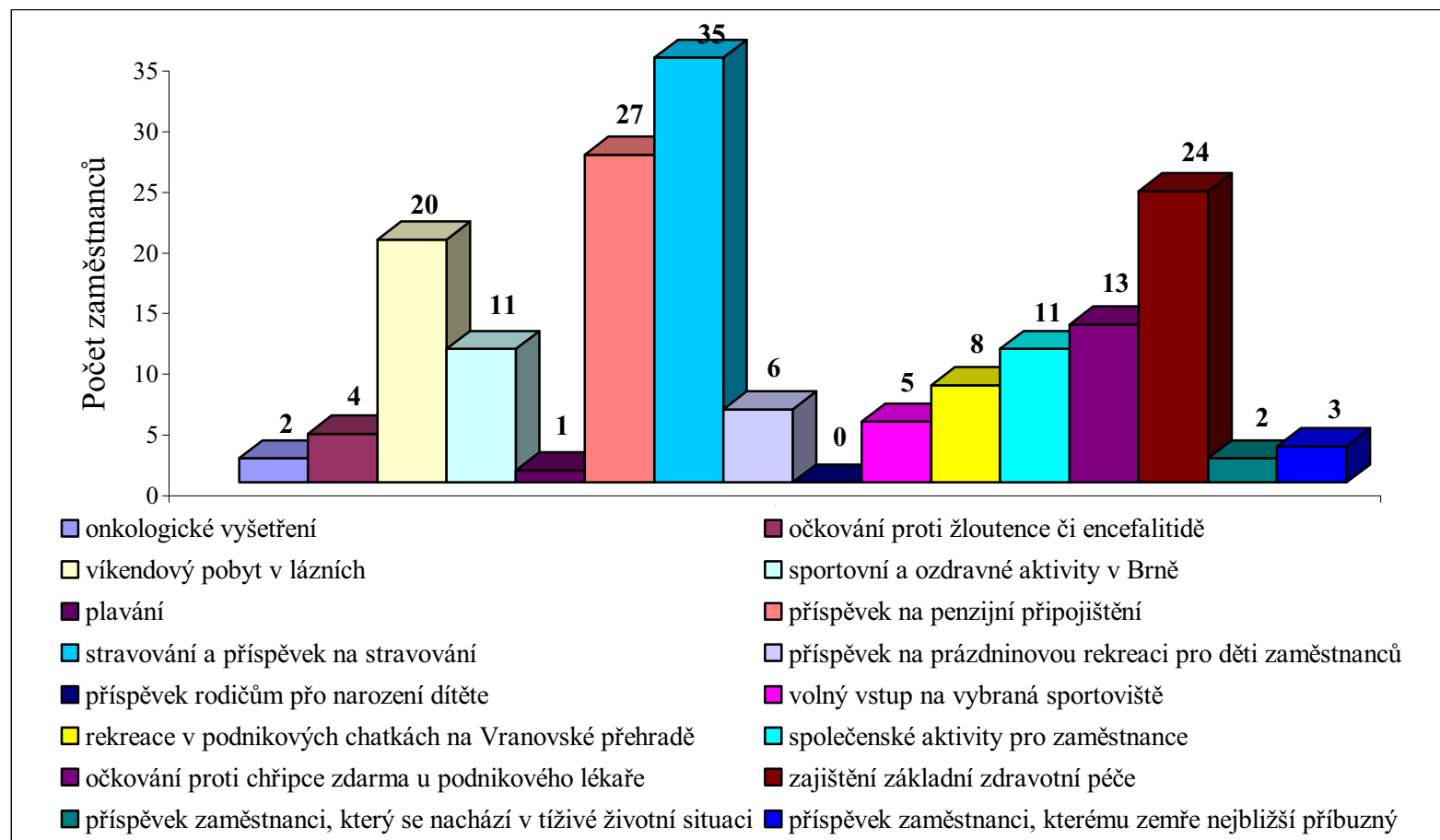


Zdroj: Vlastní zpracování

→ *Jaké zaměstnanecké výhody (benefity) využíváte a jak jste s těmito výhodami spokojen/a ?*

V následujícím grafu je uvedeno, kolik z dotázaných zaměstnanců využívá jednotlivé zaměstnanecké výhody.

Graf č. 7: Využití zaměstnaneckých výhod



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že zaměstnanci mají nejvíce v oblibě stravování v závodní jídelně a příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní připojištění, základní zdravotní péči prostřednictvím podnikového lékaře a nově zavedenou zaměstnaneckou výhodu víkendový pobyt v lázních.

Zaměstnanci jsou většinou spokojeni s jednotlivými zaměstnaneckými výhodami, které jim společnost nabízí, ovšem k některým z nich mají určité výhrady. Největší nespokojenost je se zaměstnaneckou výhodou *stravování*, neboť většina dotázaných zaměstnanců, která využívá tuto zaměstnaneckou výhodu, si stěžuje především na kvalitu podávané stravy, pestrost jídel, málo zeleniny apod.

Dále zaměstnancům nevyhovuje *příspěvek na prázdninovou rekreaci dítěte zaměstnance* tak, jak je nyní nastaven. Zaměstnancům vadí nízká výše tohoto příspěvku a také, že je tento příspěvek možné uplatnit pouze na prázdninovou rekreaci dítěte, tj. pouze o jarních či letních prázdninách. Třetí a poslední zaměstnaneckou výhodou, se kterou nejsou zaměstnanci společnosti PLIVA – Lachema a.s. zcela spokojeni, je *volný vstup na vybraná sportoviště*, což plyne především z omezené nabídky sportovního využití v rámci těchto volných vstupů.

→ Preference zaměstnaneckých výhod je mírně odlišná u zaměstnanců ženského a mužského pohlaví. Ženy nejvíce upřednostňují příspěvek na penzijní připojištění, dále ozdravné a sportovní aktivity v Brně, víkendový lázeňský pobyt a stravování a příspěvek na stravování. Oproti tomu muži nejvíce preferují stravování a příspěvek na stravování, dále víkendový pobyt v lázních a příspěvek na penzijní připojištění. Zaměstnaneckou výhodu ozdravné a sportovní aktivity v Brně, která je tolik oblíbená u žen, žádný z dotázaných zaměstnanců mužského pohlaví nevyužívá.

• Které zaměstnanecké výhody jsou pro Vás zbytečné (nepotřebné) z těch, co společnost nabízí a proč?

Z průzkumu vyplynulo, že žádná zaměstnanecká výhoda nabízená společností PLIVA – Lachema a.s. není obecně zbytečná, neboť každý zaměstnanec má odlišné

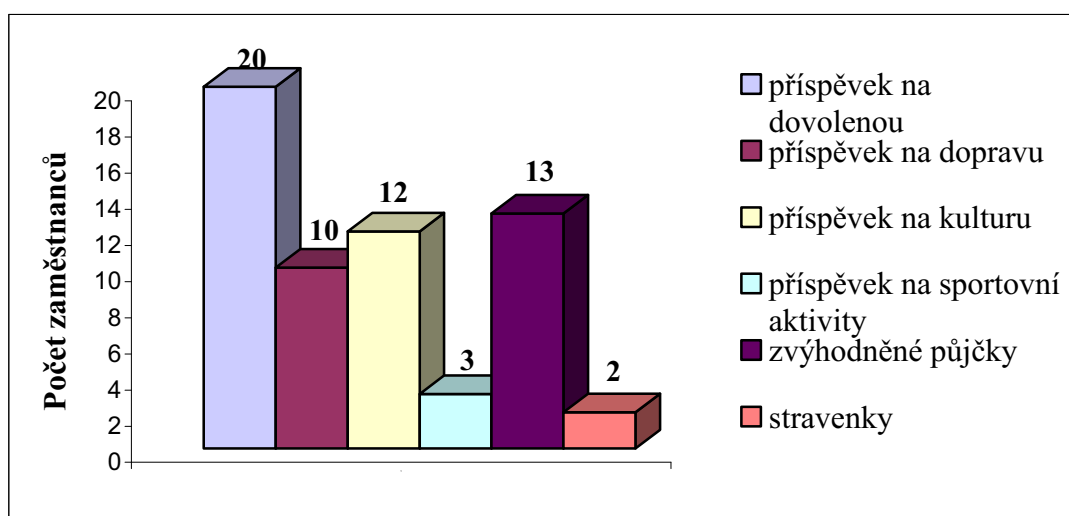
preferance, zájmy, rodinnou situaci apod. a dle toho si volí jednotlivé zaměstnanecké výhody.

Proto mladí zaměstnanci nejčastěji odpovídali, že jsou pro ně zbytečné zaměstnanecké výhody příspěvek při narození dítěte či příspěvek na prázdninovou rekreaci dítěte z důvodu, že zatím žádné děti nemají. Ale obecně jsou to velmi zajímavé zaměstnanecké výhody, které uvítá každý zaměstnanec, který má děti. Někteří uvedli, že je pro ně zbytečné zajištění základní zdravotní péče prostřednictvím podnikového lékaře, neboť mají v současnosti svého vlastního lékaře. Dále volný vstup na vybraná sportoviště v důvodu omezené nabídky sportovního využití. Kdo hraje rád tenis, tak tuto zaměstnaneckou výhodu jistě plně využije, ovšem, kdo by si chtěl zahrát třeba badminton, tak nemůže, neboť sportoviště na tento druh sportu společnost nenabízí.

• ***Jakou zaměstnaneckou výhodu byste chtěl/a, aby Vám společnost ještě nabídla ?***

Zaměstnanci společnosti PLIVA – Lachema a.s. jsou sice většinou spokojeni s již nabízenými zaměstnaneckými výhodami, ale uvítali by i mnohé další. Nejčastěji byla uváděna zaměstnanecká výhoda příspěvek na dovolenou dle vlastního výběru, dále zvýhodněná půjčka, příspěvek na kulturu, příspěvek na dopravu a jiné. Zájem o tyto zaměstnanecké výhody a mnohé další je uveden v následujícím grafu.

Graf č. 8: Zaměstnanecké výhody, které by zaměstnanci chtěli ještě využívat



Zdroj: Vlastní zpracování

- *V případě navýšení mzdy byste raději přivítal/a toto navýšení formou fixní mzdy či formou zaměstnanecké výhody ?*

Na tuto otázku všichni dotázaní zaměstnanci odpověděli, že raději formou fixní mzdy. Nejčastěji argumentovali tím, že zaměstnanecké výhody, které společnost nabízí, jsou sice zajímavé, ale mnohé mají svůj přesně daný účel, který jim ne vždy zcela vyhovuje. Proto pokud zaměstnaneckou výhodu, tak formou peněžního příspěvku na určitý účel s tím, že si sami budou moci zvolit danou konkrétní věc. Například, kdyby se zavedl příspěvek na dovolenou, což by uvítala více jak polovina dotázaných zaměstnanců, tak by si sami mohli zvolit, na jakou konkrétní dovolenou by chtěli jet.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Společnost PLIVA – Lachema a.s. umožňuje svým zaměstnancům využívat velmi širokou nabídku zaměstnaneckých výhod, ovšem v některých oblastech má mírné nedostatky. Na základě provedeného průzkumu ve společnosti prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci docházím k závěru, že zaměstnanci jsou s tímto systémem zaměstnaneckých výhod spokojeni, ovšem mají několik výhrad k některým zaměstnaneckým výhodám, které společnost poskytuje a také by rádi využívali i mnohé další zaměstnanecké výhody.

Mimo to je nutná i určitá reorganizace systému zaměstnaneckých výhod, neboť tento systém je v současnosti nastaven tak, že jakýkoliv zaměstnanec může využít jakoukoliv zaměstnaneckou výhodu a zároveň všechny zaměstnanecké výhody, které společnost nabízí s výjimkou nově zavedených zaměstnaneckých výhod, kde si může zvolit pouze jednu. Proto kdyby všichni nebo alespoň převážná většina zaměstnanců využívala všechny zaměstnanecké výhody, které společnost nabízí, bylo by to pro společnost neúnosné, což je nutné vyřešit, aby k tomuto stavu nedošlo. Proto navrhuji několik změn, které jsou uvedeny v následujícím textu.

1. Stanovení finančního limitu

Je nutná určitá reorganizace současného systému zaměstnaneckých výhod v oblasti možností čerpání jednotlivých zaměstnaneckých výhod. Jedná se stanovení maximálního *finančního limitu*, do kterého by mohl každý zaměstnanec čerpat zaměstnanecké výhody, které mu společnost nabízí. Dále bych stanovila určitou diferenciaci ve výši finančního limitu jednotlivých zaměstnanců dle počtu odpracovaných let pro společnost PLIVA – Lachema a.s. Tím společnost docílí určité motivace zaměstnanců a především jejich loajality vůči podniku, neboť čím více let budou pro podnik pracovat, tím více od společnosti dostanou formou zaměstnaneckých výhod. Diferenciace finančního limitu je uvedena v následující tabulce.

Tabulka č. 2 : Finanční limit pro čerpání zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanec, který pracuje pro společnost	Kč/kalendářní rok
méně než 5 let (základní finanční limit)	13 000
alespoň 5 let	14 950
alespoň 10 let	16 250
alespoň 15 let	17 550
20 a více let	19 500

Zdroj: Vlastní zpracování

2. Zlepšení kvality některých již nabízených zaměstnaneckých výhod

- Je nutné *zlepšit kvalitu jídel* v závodní jídelně, jejich pestrost apod., neboť si na tuto skutečnost stěžovala velká část dotázaných zaměstnanců. V první fázi by bylo dobré se pokusit domluvit se současným dodavatelem jídel, pokud by domluva nepomohla, tak změnit dodavatele.)
- Bylo by vhodné *zvýšit příspěvek na prázdninovou rekreaci dítěte zaměstnance*, jelikož současná výše tohoto příspěvku je poněkud nízká. Navrhovala bych jej zvýšit na částku alespoň 1 500 Kč. Dále bych *rozšířila působnost tohoto příspěvku*, tj. nejen jako příspěvek na prázdninovou rekreaci dítěte, ale i jako příspěvek na školní výlet dítěte.
- V současnosti je zaměstnanecká výhoda „*volný vstup na vybraná sportoviště*“ poněkud *omezená*, tj. orientace pouze na některé sporty. Proto bych navrhovala rozšíření volného vstupu na další sportoviště, a to podle zájmu zaměstnanců. Například v poslední době se rozmáhá hraní badmintonu, alespoň tato skutečnost vyplynula z provedeného průzkumu.

3. Zavedení nových zaměstnaneckých výhod

Z provedeného průzkumu také vyplynulo, že by zaměstnanci společnosti PLIVA – Lachema a.s. uvítali kromě již nabízených zaměstnaneckých výhod i mnohé další, neboť v některých oblastech společnost zaměstnanecké výhody neposkytuje vůbec nebo pouze minimálně a na přesně daný účel. Z tohoto důvodu bych zavedla ještě následující zaměstnanecké výhody:

- ***Příspěvek na dovolenou***

Společnost sice v současnosti poskytuje určitou obdobu této zaměstnanecké výhody, tj. víkendový pobyt v lázních či rekreace na chatkách na Vranovské přehradě, ale příspěvek na dovolenou dle vlastního výběru zaměstnance nikoliv. Téměř každý jede se svou rodinou či přáteli někam na dovolenou, ať už v zimě lyžovat či v létě k moři nebo do hor, proto jednoznačně souhlasím se zavedením této zaměstnanecké výhody, kterou jistě uvítá většina zaměstnanců. Navrhovala bych finanční příspěvek ve výši 3 000 Kč.

- ***Příspěvek na kulturu***

Další zaměstnaneckou výhodou, kterou by zaměstnanci rádi využívali, je příspěvek na kulturu formou finančního příspěvku, předplatného do divadla či vstupenky na vybrané kulturní akce. Skoro každý z nás občas rád navštíví divadlo, kino či nějakou kulturní akci a zaměstnanci společnosti PLIVA – Lachema a.s. nejsou samozřejmě výjimkou. Spíše bych byla pro variantu finančního příspěvku ve výši 2 000 Kč, aby si každý zaměstnanec, který si tuto zaměstnaneckou výhodu zvolí, mohl vybrat sám to, o co má skutečně zájem.

- ***Zvýhodněné podnikové půjčky***

V současné době ceny úroků za půjčky astronomicky rostou, proto navrhuji zavedení i této zaměstnanecké výhody. Konkrétní podmínky by se stanovily dle účelu půjčky, výše půjčené částky a dle doby zaměstnání pro společnost.

• ***Příspěvek na dopravu***

V současné době využívá mnoho podniků tuto zaměstnaneckou výhodu, ale ve společnosti PLIVA – Lachema a.s. se tato zaměstnanecká výhoda dosud nevyskytuje. Téměř každý zaměstnanec dojíždí do zaměstnání, ať už autem či prostřednictvím veřejných dopravních prostředků, přičemž ceny jízdného i ceny pohonných hmot v posledních letech neustále rostou, proto jednoznačně doporučuji zavedení této zaměstnanecké výhody, přičemž výše tohoto příspěvku by se lišila dle počtu km, které musí zaměstnanec dojíždět každý den do zaměstnání. Konkrétní diferenciací je uvedena v následující tabulce.

Tabulka č. 3: Diferenciací příspěvku na dopravu

Vzdálenost do zaměstnání	Výše příspěvku (za kalendářní rok)
do 30 km	až 1 500 Kč
31 - 60 km	2 500 Kč
61 - 90 km	3 500 Kč
nad 90 km	4 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Každá společnost má omezené finanční prostředky na provozování všech svých činností a tedy i na systém odměňování a systém zaměstnaneckých výhod. To samé samozřejmě platí i o společnosti PLIVA – Lachema a.s. a vzhledem k tomu, že zaměstnanci dle současně nastaveného systému zaměstnaneckých výhod mohou čerpat zaměstnanecké výhody neomezeně s výjimkou nově zavedených zaměstnaneckých výhod, kde si každý zaměstnanec může zvolit pouze jednu, nemůže společnost navyšovat zaměstnanecké výhody do nekonečna. Proto *zavedení finančního limitu* pro čerpání jednotlivých zaměstnaneckých výhod bude prospěšné z tohoto hlediska především pro podnik, neboť tím zamezí případnému nenadálému navýšení nákladů v případě velkého zájmu o zaměstnanecké výhody.

V následujících tabulkách jsou uvedeny odhadované náklady těch zaměstnaneckých výhod nabízených společností PLIVA – Lachema a.s., u kterých lze určit výši nákladů na jednoho zaměstnance, a odhadované náklady navrhovaných zaměstnaneckých výhod.

Tabulka č. 4: Odhadované náklady již nabízených zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecká výhoda	odhadované náklady (zaměstnanec/kalendářní rok)
volitelné benefity (víkendový pobyt v lázních, plavání aj.)	3 500 Kč
příspěvek na penzijní připojištění	2400 – 10 800 Kč
příspěvek na stravování (v případě, že zaměstnanec chodí každý den, kdy je v zaměstnání, na oběd)	kolem 6 800 Kč
příspěvek na prázdninovou rekreaci pro děti zaměstnanců	700 Kč
příspěvek při narození dítěte	3 000 Kč
očkování proti chřipce	200 Kč
příspěvek v případě úmrtí nejbližšího v rodině	3 000 Kč
příspěvek v případě dárčovství krve	1 000 – 4 000 Kč
příspěvek v případě tíživé životní situace	až 10 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 5: Odhadované náklady navrhovaných zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecká výhoda	Odhadované náklady (zaměstnanec/kalendářní rok)
příspěvek na dovolenou	3 000 Kč
příspěvek na kulturu	2 000 Kč
příspěvek na dopravu	až 4 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

A zároveň je *zavedení finančního limitu* i prvním krokem pro poskytování dalších zaměstnaneckých výhod, neboť tím, že je stanovena horní hranice neboli finanční limit pro čerpání zaměstnaneckých výhod, může společnost bez obav rozšiřovat jejich nabídku, čímž se stane atraktivnější pro zaměstnance a přitom náklady zůstanou v podstatě stejné. Zaměstnanci si totiž mohou vybrat nové zaměstnanecké výhody, ale zároveň se musí něčeho jiného vzdát, což má za konečný důsledek stejnou výši nákladů na zaměstnance v rámci poskytování zaměstnaneckých výhod.

Návrhy a doporučení na změny a zlepšení jednotlivých zaměstnaneckých výhod společnosti PLIVA – Lachema a.s., ať už se jedná o změny již nabízených výhod (viz. návrhy v bodě 2.) či zavedení nových zaměstnaneckých výhod (viz návrhy uvedené v bodě 3.), vychází z provedeného průzkumu a odpovídají tomu, co by zaměstnanci chtěli, aby jim společnost nabídla, proto doporučuji k realizaci. Tím se zvýší nejen jejich spokojenost, ale i jejich motivace k práci, což je v konečném důsledku přínos i pro podnik. Navíc nebudou mít zaměstnanci důvod odcházet k jiné konkurenční společnosti, neboť zde kromě klasické peněžní odměny mají spoustu různých možností k využití formou zaměstnaneckých výhod. Díky těmto provedeným změnám se také o něco zvýší i atraktivita společnosti na trhu práce, což bude mít za důsledek příjem nových kvalitních zaměstnanců v případě volných pracovních pozic v podniku.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce „Problematika systému odměňování ve vybraném podnikatelském subjektu“ bylo analyzovat současný systém odměňování v podniku PLIVA – Lachema a.s. se zaměřením na systém zaměstnaneckých výhod a následně navrhnout změny na zlepšení tohoto systému.

V teoretické části bakalářské práce byly shrnuty základní teoretické poznatky týkající se systému odměňování, zejména cíle systému odměňování, zásady a funkce systému odměňování, mzdovorné faktory aj. Dále jsem se zaměřila na jednotlivé formy mzdových forem. A závěru teoretické části uvádím informace o zaměstnaneckých výhodách neboli benefitech, které jsou v současné době nezbytnou součástí systému odměňování a pokud společnost chce mít spokojené, loajální a pracovité zaměstnance, měly by být tyto výhody nutnou součástí systému odměňování.

V praktické části jsem uvedla základní informace o společnosti PLIVA – Lachema a.s. a o jejím o systému odměňování a především o systému zaměstnaneckých výhod. Následně jsem provedla analýzu systému zaměstnaneckých výhod prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci.

Na základě poskytnutých informací o systému odměňování a systému zaměstnaneckých výhod a provedení analýzy musím konstatovat, že je třeba provést určitou reorganizaci v systému zaměstnaneckých v oblasti možnosti čerpání jednotlivých zaměstnaneckých výhod (podrobněji popsáno v předchozí kapitole). Pokud jde o jednotlivé zaměstnanecké výhody, tak zaměstnanci jsou většinou spokojeni, přičemž mají určité výhrady k některým již poskytovaným zaměstnaneckým výhodám a návrhy na poskytování dalších zaměstnaneckých výhod (opět podrobněji popsáno v předchozí kapitole).

Nyní záleží jen na samotné společnosti, zda návrhy realizuje či nikoliv, ale vzhledem k tomu, že moje návrhy vychází z podrobné analýzy systému zaměstnaneckých výhod a z výsledků provedeného průzkumu mezi zaměstnanci této společnosti, doporučuji alespoň některé návrhy realizovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborná literatura

- 1 ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s.
ISBN 80-247-0469-2.
- 2 BLÁHA, J., MATEICIUS, A. a KAŇÁKOVÁ, Z.
Personalistika pro malé a střední firmy. Brno : CP Books, 2005. 284 s.
ISBN 80-251-0374-9.
- 3 FOOT, M. a HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s.
ISBN 80-7226-515-6.
- 4 HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2006. 126 s.
ISBN 80-247-1458-2.
- 5 KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. a ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*.
Praha : C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- 6 KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E. a DVOŘÁKOVÁ, Z.
Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. Praha : [s.n.], 1998. 147 s.
ISBN 80-7079-202-7.
- 7 KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*.
Praha : Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- 8 KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*.
Praha : Managenent Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- 9 KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*.
Praha : Managenent Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Zákony a vládní vyhlášky

- 10 Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku
- 11 Zákon č. 65/1965 Sb., zákoníkem práce
- 12 Zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech
- 13 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Internetové zdroje

- 14 BŘEŇKOVÁ, I. *Poskytuje Vám zaměstnavatel mzdu nebo plat?* [online]. 2007 [cit. 2008-02-15]. Dostupný z WWW: <http://osz.cmkos.cz/CZ/Z_tisku/Bulletin/03_2004/mzda.html>.
- 15 *Historie* [online]. 1998-2002 [cit. 2008-03-15]. Dostupný z WWW: <http://www.lachema.cz/cz/multi2.php?p=5&menu_num=33>.
- 16 *Jak nejlépe platit zaměstnance* [online]. 2007 [cit. 2007-10-20]. Dostupný z WWW: <http://mam.ihned.cz/c4-10000515-20886210-103000_d-jak-nejlepe-platitzamestnance>.
- 17 *Lachema* [online]. 2007 [cit. 2008-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Lachema>>.
- 18 *Lidské zdroje* [online]. 2007 [cit. 2008-03-15]. Dostupný z WWW: <http://www.lachema.cz/cz/multi2.php?p=6&menu_num=135>.
- 19 *Média* [online]. 1998-2002 [cit. 2008-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.lachema.cz/cz/media.php?days=0>>.

- 20 *Moderní trendy a vývoj v oblasti zaměstnaneckých benefitů* [online]. 2005-2008 [cit. 2008-05-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.sodexho.cz/czcz/pro-media/napsali-o-nas/financni-management.asp>>.
- 21 *Mzda* [online]. 2007 [cit. 2007-11-30]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Mzda>>.
- 22 *O nás* [online]. 1998-2002 [cit. 2008-03-15]. Dostupný z WWW: <http://www.lachema.cz/cz/about_us.php>.
- 23 URBAN, J. *Jak zvýšit účinnost odměňování* [online]. 2007 [cit. 2007-10-20]. Dostupný z WWW: <http://managerweb.ihned.cz/2-21650360-T04100_d-bd>.
- 24 URBAN, J. *Šest zásad odměňování* [online]. 2007 [cit. 2007-10-20]. Dostupný z WWW: <http://mam.ihned.cz/c4-10000515-21582050-103000_d-sest-zasadodmenovani>.
- 25 *Vítejte v České republice : PLIVA-Lachema* [online]. 2005-2006 [cit. 2008-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.vitejte.cz/objekt.php?oid=7241&j=cz>>.
- 26 *Vítejte v PLIVA Lachema* [online]. 1998-2002 [cit. 2008-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.lachema.cz/cz/home.php>>.
- 27 *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. 2008 [cit. 2008-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=177040&sysinf.vypis.rozsah=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=59f80c9754c29b0479ad47d67c1dafab&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=426&sysinf.spis.@soud=Krajsek%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=31.03.2008>>.

Ostatní zdroje

- 28 Interní materiály společnosti PLIVA – Lachema a.s.

SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

Seznam grafů

Graf č. 1: Využití příspěvku na penzijní připojištění za rok 2008.....	38
Graf č. 2: Příspěvek na stravování	39
Graf č. 3: Čerpání nových benefitů v roce 2008	45
Graf č. 4: Podíl žen a mužů	46
Graf č. 5: Věkové složení.....	46
Graf č. 6: Spokojenost zaměstnanců se systémem zaměstnaneckých výhod.....	47
Graf č. 7: Využití zaměstnaneckých výhod.....	48
Graf č. 8: Zaměstnanecké výhody, které by zaměstnanci chtěli ještě využívat	50

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Klasifikace mzdovorných faktorů.....	17
Tabulka č. 2 : Finanční limit pro čerpání zaměstnaneckých výhod.....	53
Tabulka č. 3: Diferenciace příspěvku na dopravu.....	55
Tabulka č. 4: Odhadované náklady již nabízených zaměstnaneckých výhod.....	56
Tabulka č. 5: Odhadované náklady navrhovaných zaměstnaneckých výhod	56

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník - zaměstnanecké výhody

Příloha č. 1: Dotazník - zaměstnanecké výhody

Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit ke zpracování mé bakalářské práce, tento dotazník je anonymní.

Děkuji za Vaši ochotu a čas strávený nad tímto dotazníkem.

Lenka Zachovalová

1. Pohlaví (vybranou odpověď zakroužkujte)

- muž
- žena

2. Věková kategorie

- do 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- nad 50 let

3. Pracovní pozice

.....

4. Jste spokojen/a se současným systémem zaměstnaneckých výhod, který Vám společnost nabízí ? V případě negativní odpovědi prosím zdůvodněte, co Vám nevyhovuje.

- ano
- ne

.....

.....

5. Jaké zaměstnanecké výhody (benefity) využíváte a jak jste s těmito výhodami spokojen/a ? Vyberte si z následující tabulky výhody, které využíváte a ohodnoťte prosím stupnicí 1–5 (1 - velmi spokojen/a , 5 - velmi nespokojen/a) a svou odpověď v případě nespokojenosti zdůvodněte.

	Zaměstnanecká výhoda	Využívám (ano / ne)	Hodnocení (1 – 5)	Komentář (v případě nespokojenosti)
1	onkologické vyšetření na odborném pracovišti			
2	očkování			
3	víkendový pobyt v lázních			
4	sportovní a ozdravné aktivity v Brně (v hotelu International)			
5	plavání			
6	příspěvek na penzijní připojištění			
7	příspěvek na stravování v závodní jídelně			
8	příspěvek na prázdninovou rekreaci pro děti zaměstnanců			
9	příspěvek rodičům při narození dítěte			
10	volný vstup na vybraná sportoviště např. tenisové kurty, posilovna apod.			
11	rekreace v podnikových chatkách na Vranovské přehradě			
12	společenské aktivity pro zaměstnance (podnikový ples, sportovní den, . . .)			
13	každoroční podzimní očkování proti chřipce u podnikového lékaře zdarma			
14	zajištění základní zdravotní péče prostřednictvím podnikového lékaře			
15	příspěvek zaměstnanci, který se nachází v tíživé životní situaci			
16	příspěvek zaměstnanci, kterému zemře nejbližší příbuzný			

6. Kterou zaměstnaneckou výhodu / které zaměstnanecké výhody preferujete? (stačí uvést číslo zaměstnanecké výhody viz předchozí tabulka)

.....

.....

7. Které zaměstnanecké výhody jsou pro Vás zbytečné (nepotřebné) z těch, co společnost nabízí a proč? (opět stačí uvést číslo zaměstnanecké výhody viz tabulka + odůvodnění, proč je pro Vás daná výhoda nepotřebná)

.....
.....
.....

8. Jakou zaměstnaneckou výhodu byste chtěl/a, aby Vám společnost ještě nabídla ?

.....
.....

9. V případě navýšení mzdy byste raději přivítal/a toto navýšení formou:

- fixní mzdy
- zaměstnanecké výhody