

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2023

Tomáš Lněnička

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

System zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti
Diplomová práce

2023

Tomáš Lněnička

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Tomáš Lněnička**
Osobní číslo: **E21093**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Systém zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti**
Zadávací katedra: **Ústav matematiky a kvantitativních metod**

Zásady pro vypracování

Cíl práce: Cílem práce bude popsat problematiku zaměstnaneckých benefitů. Budou zhodnoceny stávající zaměstnanecké benefity ve vybrané společnosti a navrženy vhodné změny s ohledem na náklady a daňovou optimalizaci.

Osnova:

- Lidské zdroje a personální management: úvod a základní pojmy.
- Význam zaměstnaneckých benefitů.
- Informace o vybrané společnosti.
- Zhodnocení stávajících zaměstnaneckých benefitů.
- Návrh vhodných změn.

Rozsah pracovní zprávy: **50**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BERÁNEK, Petr. Zaměstnanecké benefity a obdobná plnění z hlediska daňové výhodnosti. 1. vydání. Olomouc: ANAG, 2022. ISBN 978-80-7554-342-4.
BRATTON, John, and Jeffrey GOLD. Human resource management: theory and practice. 6th edition. London: Palgrave Macmillan, 2017. ISBN 9781137572592.
KRBEČKOVÁ, Marie a Jindřiška PLESNÍKOVÁ. FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění. 7. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2020. ISBN 978-80-7554-261-8.
MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2021. ISBN 978-80-7676-193-3.
MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. Lidské zdroje a personální management. Vydání I. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Libor Koudela, Ph.D.**
Ústav matematiky a kvantitativních metod

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2023**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Systém zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30.6.2023

Tomáš Lněnička v.r.

PODĚKOVÁNÍ

V této části diplomové práce bych chtěl velmi poděkovat Mgr. Liborovi Koudelovi, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce. Jsem velmi vděčný za jeho cenné rady, připomínky, trpělivost a ochotu po celou dobu zpracování této diplomové práce.

V další řadě bych rád poděkoval Mgr. Pavle Jindrové, Ph.D. za její odbornou konzultaci a pomoc při sestavování a vyhodnocení dotazníkového šetření.

Mé další poděkování patří společnosti JIP východočeská, a.s., jmenovitě Janu Plškovi za to, že jsem mohl zpracovávat diplomovou práci na tuto společnost. Nemalé díky patří také zaměstnancům této společnosti za ochotné vyplnění dotazníkového šetření.

Poslední poděkování patří rodině, přítelkyni a všem mým přátelům za jejich neustálou podporu a trpělivost během studia na vysoké škole.

ANOTACE

Cílem této diplomové práce je analyzovat současnou situaci JIP východočeská, a.s. a navrhnout vlastní řešení v systému zaměstnaneckých benefitů. Tato práce se skládá ze dvou částí. První částí je teoretická, která se skládá z kapitol 1, 2 a 3 a jsou v ní rozebrány související pojmy. Konkrétně se jedná o pojmy související se zaměstnáváním lidí a pracovním výkonem, motivací a odměňováním a zaměstnaneckými výhodami. Druhou část této diplomové práce tvoří praktická část, která se skládá z kapitol 4, 5 a 6. Tato část začíná představením společnosti JIP východočeská, a.s., následně probíhá analýza současného stavu, ve které se nachází metodika výzkumu a vyhodnocení dotazníkového šetření. Poslední kapitola je věnována návrhu strategie zaměstnaneckých benefitů v daném podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Benefity, odměňování, dotazník, analýza, výzkum, společnost, šetření, strategie, motivace, zaměstnanci

TITLE

Employee benefits system in the selected company

ANNOTATION

The aim of this thesis is to analyze the current situation of the JIP východočeská, a.s. and to propose a new solution of the system of employee benefits. This thesis consists of two parts. The first part is theoretical, which consists of chapters 1, 2 and 3 where related concepts are discussed. Specifically, these concepts are related to people employment and work performance, motivation and reward and employee benefits. The second part of this thesis is the practical part, which consists of chapters 4, 5 and 6. This part starts with an introduction of the company JIP východočeská, a.s. followed by an analysis of the current situation, which contains a research methodology and an evaluation of the questionnaire survey. The last chapter is devoted to the proposal of a new strategy in relation to the employee benefits in the company.

KEYWORDS

Benefits, remuneration, questionnaire, analysis, research, company, survey, strategy, motivation, employees

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	13
ÚVOD.....	14
1 Zaměstnávání lidí a pracovní výkon.....	15
1.1 Pracovní a životní podmínky	15
1.2 Funkční gramotnost.....	16
1.3 Kvalifikace a profesní kompetence	16
1.4 Pracovní požadavky	16
1.5 Pracovní spokojenost	17
1.6 Zaměstnanecké benefity.....	17
1.7 Fluktuace.....	17
2 Motivace a odměňování.....	18
2.1 Vnitřní a vnější motivace	18
2.1.1 Vnitřní motivace	18
2.1.2 Vnější motivace	18
2.2 Stimulační prostředky	19
2.3 Základní motivační teorie	21
2.3.1 Maslowova teorie potřeb	22
2.3.2 Herzbergova teorie potřeb	24
2.3.3 McGregorova teorie XY	25
2.3.4 Vroomova teorie očekávání	26
2.3.5 Heckhausenova teorie úspěchu.....	27
2.4 Odměňování pracovníků	27
2.4.1 Řízení odměňování	27
2.4.2 Pojmy spojené s odměňováním	28
2.4.3 Koncept celkové odměny.....	29
2.4.4 Faktory ovlivňující výši mzdy	29
2.5 Hodnocení pracovních míst.....	30
2.5.1 Bodovací metoda	31

2.5.2	Metoda faktorového porovnání.....	31
2.5.3	Klasifikace pracovních míst.....	32
2.5.4	Metoda stanovení pořadí.....	32
2.5.5	Metoda párového porovnávání	32
2.6	Tržní oceňování.....	32
2.7	Formy základní mzdy.....	33
2.8	Variabilní mzda.....	34
3	Zaměstnanecké výhody.....	36
3.1	Cíle zaměstnaneckých výhod.....	36
3.2	Klasifikace zaměstnaneckých výhod	36
3.3	Systémy poskytování zaměstnaneckých výhod	38
3.3.1	Plošný systém	38
3.3.2	Flexibilní systém.....	38
4	Základní informace o společnosti JIP východočeská, a.s.....	40
4.1	Vývoj skupiny JIP	41
4.1.1	Typy prodejen skupiny JIP.....	42
5	Analýza současného stavu	44
5.1	Metodika výzkumu.....	44
5.1.1	Fáze kvantitativního výzkumu.....	44
5.1.2	Techniky sběru dat v dotazníkovém šetření	45
5.2	Obecné vyhodnocení dotazníku	47
5.3	Vyhodnocení stanovených hypotéz.....	66
6	Návrh vlastních doporučení	91
6.1	Doporučení na základě vyhodnocení dotazníkového šetření.....	91
6.2	Příspěvek na stravování.....	92
6.3	Příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění.....	94
	ZÁVĚR	97
	POUŽITÁ LITERATURA	98
	PŘÍLOHA A: Dotazníkové šetření.....	101

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Maslowova teorie potřeb	22
--	----

Seznam grafů:

Graf 1. Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 1	48
Graf 2. Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 2	49
Graf 3. Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 3	50
Graf 4. Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 4	51
Graf 5. Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 5	52
Graf 6. Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 6	53
Graf 7. Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 7	54
Graf 8. Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 8	55
Graf 9. Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 9	56
Graf 10. Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 10	57
Graf 11. Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 11	58
Graf 12. Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 12	59
Graf 13. Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 13	60
Graf 14. Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 14	61
Graf 15. Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 15	63
Graf 16. Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 16	64
Graf 17. Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 17	65

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Příklady hygienických faktorů a motivátorů	25
Tabulka 2: Daňové hledisko zaměstnaneckých výhod	37
Tabulka 3: Požadovaný minimální počet respondentů	47
Tabulka 4: Dostávání benefitů dle profesí	67
Tabulka 5: Očekávané četnosti – Dostávání benefitů dle profesí	67
Tabulka 6: Chození na vzdělávací akce dle profesí	68
Tabulka 7: Očekávané četnosti – Chození na vzdělávací akce dle profesí	68
Tabulka 8: Zájem docházet na vzdělávací akce dle profesí	69
Tabulka 9: Očekávané četnosti – Zájem docházet na vzdělávací akce dle profesí	69
Tabulka 10: Vliv profese na zvolení nejlepšího benefitu	70
Tabulka 11: Očekávané četnosti – Vliv profese na zvolení nejlepšího benefitu	70
Tabulka 12: Vliv profese na spokojenost se systémem odměňování ve společnosti	71
Tabulka 13: Očekávané četnosti – Vliv profese na spokojenost se systémem odměňování ve společnosti	71
Tabulka 14: Vliv profese na preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů	72
Tabulka 15: Očekávané četnosti – Vliv profese na preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů	72
Tabulka 16: Vliv profese na preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy	73

Tabulka 17: Očekávané četnosti – Vliv profese na preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy	73
Tabulka 18: Chození na vzdělávací akce dle odpracované doby ve společnosti.....	75
Tabulka 19: Očekávané četnosti – Chození na vzdělávací akce dle odpracované doby ve společnosti.....	75
Tabulka 20: Vliv odpracované doby ve společnosti na preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů	76
Tabulka 21: Očekávané četnosti – Vliv odpracované doby ve společnosti na preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů	76
Tabulka 22: Vliv odpracované doby ve společnosti na preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy	77
Tabulka 23: Očekávané četnosti – Vliv odpracované doby ve společnosti na preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy	77
Tabulka 24: Vliv odpracované doby na spokojenost se systémem odměňování ve společnosti.....	78
Tabulka 25: Očekávané četnosti – Vliv odpracované doby na spokojenost se systémem odměňování ve společnosti	78
Tabulka 26: Zájem docházet na vzdělávací akce dle věku zaměstnance.....	79
Tabulka 27: Očekávané četnosti – Zájem docházet na vzdělávací akce dle věku zaměstnance.....	79
Tabulka 28: Vliv věku na spokojenost se systémem odměňování ve společnosti.....	80
Tabulka 29: Očekávané četnosti – Vliv věku na spokojenost se systémem odměňování ve společnosti.....	80
Tabulka 30: Vliv věku na preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů.....	81
Tabulka 31: Očekávané četnosti – Vliv věku na preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů	81
Tabulka 32: Vliv věku na preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy.....	82
Tabulka 33: Očekávané četnosti – Vliv věku na preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy	82
Tabulka 34: Dostávání zaměstnaneckých benefitů dle výše hrubé měsíční mzdy.....	83
Tabulka 35: Očekávané četnosti – Dostávání zaměstnaneckých benefitů dle výše hrubé měsíční mzdy	83
Tabulka 36: Zájem docházet na vzdělávací akce dle výše hrubé měsíční mzdy.....	84
Tabulka 37: Očekávané četnosti – Zájem docházet na vzdělávací akce dle výše hrubé měsíční mzdy	84
Tabulka 38: Vliv výše hrubé měsíční mzdy na preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů	85
Tabulka 39: Očekávané četnosti – Vliv výše hrubé měsíční mzdy na preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů	85
Tabulka 40: Vliv výše hrubé měsíční mzdy na preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy	86
Tabulka 41: Očekávané četnosti – Vliv výše hrubé měsíční mzdy na preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy	86
Tabulka 42: Zájem docházet na vzdělávací akce dle pohlaví.....	87
Tabulka 43: Očekávané četnosti – Zájem docházet na vzdělávací akce dle pohlaví.....	87
Tabulka 44: Spokojenost se systémem odměňování ve společnosti dle pohlaví.....	88

Tabulka 45: Očekávané četnosti – Spokojenost se systémem odměňování ve společnosti dle pohlaví.....	88
Tabulka 46: Preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů dle pohlaví	89
Tabulka 47: Očekávané četnosti – Preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů dle pohlaví.....	89
Tabulka 48: Preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy dle pohlaví	90
Tabulka 49: Očekávané četnosti – Preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy dle pohlaví.....	90
Tabulka 50: Rozdíl mezi příspěvkem do stravenky, mzdy a stravenkového paušálu z pohledu zaměstnavatele.....	93
Tabulka 51: Rozdíl mezi příspěvkem do stravenky, mzdy a stravenkového paušálu z pohledu zaměstnance	93
Tabulka 52: Navýšení měsíční mzdy o 1 000 Kč a navýšení penzijního připojištění o 1 000 Kč z pohledu zaměstnance	95
Tabulka 53: Navýšení měsíční mzdy o 1 000 Kč a navýšení penzijního připojištění o 1 000 Kč z pohledu zaměstnavatele	95

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

TH pracovník – Technicko-hospodářský pracovník

HACCP – Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů

PAPI – Paper And Pen Interviewing

CAPI – Computer Assisted Personal Interviewing

CATI – Computer Assisted Telephone Interviewing

CAWI – Computer Assisted Web Interviewing

ÚVOD

Aktuální situace na trhu je pro zaměstnavatele složitá. Existuje mnoho pracovních míst, o která nepanuje v současné době velký zájem. Momentálně ubývá lidí, kteří by chtěli pracovat v dělnických profesích, ale většina by chtěla vykonávat kancelářské profese. Proto je pro společnost důležité si takové kvalifikované a spolehlivé pracovníky nalézt, a poté hlavně udržet. K tomu by jim měl napomoci vhodně nastavený systém zaměstnaneckých benefitů a celkově systém odměňování ve společnosti. Je potřeba zjistit preference zaměstnanců a pokud možno efektivně zacílit na co největší procento z nich. Správně nastavený systém odměňování je nejdůležitějším faktorem, který napomáhá k zisku a udržení kvalitních pracovníků.

Jako předmět výzkumu pro tuto diplomovou práci byl zvolen systém zaměstnaneckých benefitů ve společnosti JIP východočeská, a.s. Jedná se o akciovou společnost, která sídlí v Pardubicích a pohybuje se v potravinářském průmyslu. V současnosti se může pyšnit pozicí největší české firmy, která působí na českém potravinářském trhu. Tato společnost se zaměřuje jak na velkoobchodní, tak maloobchodní prodej. V současné době má pro své zákazníky k dispozici 3 typy prodejen. Jsou to prodejny Cash&Carry, maloobchodní prodejny a posledním typem jsou franšízové prodejny, které nesou název Plus JIP.

Cílem práce je popsat problematiku zaměstnaneckých benefitů. Budou zhodnoceny stávající zaměstnanecké benefity ve vybrané společnosti a navrženy vhodné změny s ohledem na náklady a daňovou optimalizaci.

První část této diplomové práce, kterou je teoretická a skládá se z kapitol 1, 2 a 3, se věnuje souvisejícím pojmům. Konkrétně se jedná o pojmy související se zaměstnáváním lidí a pracovním výkonem, motivací a odměňováním a zaměstnaneckými výhodami.

V praktické části, skládající se z kapitol 4, 5 a 6, dojde nejdříve k představení JIP východočeská, a.s., poté bude popsán vývoj skupiny JIP, zmíněny budou typy prodejen, následně bude provedeno vyhodnocení dotazníkového šetření a poslední kapitola bude věnována návrhu vlastní strategie odměňování a zaměstnaneckých benefitů.

1 Zaměstnávání lidí a pracovní výkon

Pro pracovní uplatnění člověka je důležité vzdělání, které umožňuje vstup do této sféry. Nicméně v současné době musí mít daný jedinec vhodnou kvalifikaci, funkční gramotnost a dosaženou potřebnou úroveň pracovních kompetencí. Mnohem více než v minulosti platí, že lidé nehodnotí spokojenost se svou prací pouze z pohledu peněz, ale i z pohledu toho, jaký celkový užitek jim tato práce přináší, jaké jsou pracovní podmínky nebo jaké mají benefity. Poměrně obvyklým jevem je také budování kariéry, kdy málokterý zaměstnanec zůstane po celou dobu věrný jednomu stejnému zaměstnavateli [4].

1.1 Pracovní a životní podmínky

Do pracovních a životních podmínek patří materiální a společenské podmínky, které působí na člověka a jeho rozvoj. V materiálních pracovních podmínkách nalezneme pracovní prostředky, technologie nebo například organizaci práce. Součástí jsou také časové pracovní podmínky, jako délka pracovního dne, délka dovolené či přestávek. Dalšími faktory jsou společenská a kulturní péče v podniku, bytové podmínky, systém zásobování, systém sociální a kulturní péče, vztah k životnímu prostředí [4]. Každý jedinec má jinak nastavené priority a jejich důležitost je subjektivní. Jsou lidé, kteří jsou hodně materiálně založení a ke spokojenosti jim stačí veliké a drahé bydlení, luxusní auto a spousta peněz. Pak jsou tací, kteří takové věci nepotřebují, ale hlavní prioritu mají v rodině, zázemí nebo zdravém životním stylu. Proto se můžeme kolikrát setkat s lidmi, kteří mají veliké materiální bohatství, ale přesto nejsou spokojeni, neboť nemají právě tu rodinu. Také jsou jedinci, kteří se soustředí sami na sebe, a pak lidé, kteří mají potřebu pomáhat druhým. Tato vlastnost je v podnicích velmi ceněná.

1.2 Funkční gramotnost

Pod tímto pojmem se nachází velmi důležitá vlastnost pro člověka. Jedná se o schopnost adaptace jedince na práci a celkově život v soudobé společnosti. Pro mnoho lidí je problém v tom, že se nejsou schopni přizpůsobit tomu, co od nich tato zrychlená a technologická doba vyžaduje. Je potřeba aktivně zacházet s informacemi, což usnadní ekonomický úspěch a výběr pracovní pozice. Funkční gramotnost obsahuje tři složky:

- literární,
- dokumentovou,
- numerickou.

Pod pojmem literární gramotnost se nachází schopnost porozumět informacím z textů, jejichž primární cíl není přímé sdělení informace.

Dokumentová gramotnost se projevuje ve schopnosti nalézt a využít potřebné informace z obsáhlého, strukturovaného dokumentu.

Numerická gramotnost představuje orientaci v číslech a jejich manipulaci. Jedná se o grafy, tabulky apod.

Na základě obsáhlosti porozumění těchto jednotlivých třech složek se poté skládá celková funkční gramotnost jedince [4].

1.3 Kvalifikace a profesní kompetence

Kvalifikace se skládá ze vzdělání s ohledem na dané povolání a praxe v oboru. V České republice existuje Národní soustava kvalifikací, kde jsou popsány všechny kvalifikace, které se na pracovním trhu vyskytují [4].

Profesní kompetencí se rozumí schopnost a touha člověka řešit problémy a pracovní situace. Jedná se o souhrn znalostí, dovedností, schopností a vzorců chování, se kterými se zaměstnanec setká během své profese [5].

1.4 Pracovní požadavky

Pracovními požadavky se rozumí souhrn odborných, výrobních a technických předpokladů, které jsou vyžadovány k výkonu dané profese. V kritériích se objevují nejen fyzické, ale také

psychické dovednosti a schopnosti. Většinou to bývá nastaveno tak, že čím větší požadavky na profesi, tím větší je poté odměna za odvedenou práci [5].

1.5 Pracovní spokojenost

Tento termín znamená vnitřní uspokojení jedince s danou profesí. Přímo souvisí s jeho potřebami při vykonávání pracovních úkonů. Jedná se o subjektivní psychický stav. Subjektivní je proto, neboť má každý člověk jinak nastavené priority. Pracovní spokojenost se skládá z ekonomických, sociálních, zdravotních a dalších aspektů. V praxi se setkáváme s mnoha lidmi, kteří mají nadstandardně placené zaměstnání, přesto v něm nejsou spokojeni, neboť je jejich pracovní náplň neuspokojuje [4].

1.6 Zaměstnanecké benefity

Jedná se o benefity, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům nad rámec jejich platu nebo mzdy. Do benefitů patří nejen prémie, stravenky, firemní automobil atd., ale také například další vzdělávání zaměstnanců či kurzy. Tento typ benefitů poté usnadňuje zaměstnancům situaci na trhu práce. V současné době je neustále rostoucí trend zaměstnanců, kteří od svého zaměstnavatele dostávají některé druhy benefitů [10].

1.7 Fluktuace

Dalším podstatným pojmem v této oblasti je fluktuace. Ta představuje odchod zaměstnanců ze společnosti z jiných než přirozených důvodů (invalida, starobní důchod, smrt) nebo z jiných podnikových důvodů (strukturální změny). Patří sem odchody jak z osobních, tak disciplinárních důvodů. Cílem každého zaměstnavatele je udržet co nejnižší fluktuaci. K tomu napomáhá příjemné pracovní klima, vhodný systém odměňování, správné nastavení benefitů, zdravé mezilidské vztahy na pracovišti a další [4].

2 Motivace a odměňování

Pro co nejlepší výkon zaměstnanců je důležitou věcí jejich motivace. Jedná se o takové faktory, jež podněcují zaměstnance k potřebnému chování. Lidé se obvykle cítí nejvíce motivovaní, když se snaží dosáhnout vytyčeného cíle a zároveň ví, že za jeho splnění bude následovat odměna v jakékoliv podobě. Může se jednat o odměnu hmotnou i nehmotnou [5].

2.1 Vnitřní a vnější motivace

Prvním rozdělením motivace bude rozdělení na vnitřní a vnější motivaci.

2.1.1 Vnitřní motivace

V případě vnitřní motivace se jedná o faktory, které může dotyčný ovlivnit sám. Tento typ motivace je veden vnitřní potřebou člověka. Pokud se jedná o zaměstnavatele, tak již při nabírání zaměstnanců by měl být kladen důraz na to, aby byl zaměstnanci představen smysl práce. To, co firma vyrábí s největší pravděpodobností ví, ale důležité je, aby věděl, proč se to vyrábí a lépe se s tím sžil. Každá firma má jisté poslání, které je tvořeno hodnotami, a právě tyto hodnoty by měly být představeny zaměstnancům a stakeholderům, kdy by pak měl být kladen důraz na to, aby byly v ideálním případě totožné nebo alespoň podobné. V tomto případě se pak zaměstnanec bude cítit lépe motivovaný, čímž vzniká předpoklad, že bude odvádět lepší práci a následně dostane i lepší odměnu. Tento případ platí ve vyspělých společnostech, kdy zaměstnanci nemusí řešit existenční problémy [6].

2.1.2 Vnější motivace

Vnější motivace bývá označována jakožto stimulace. Jedná se o faktory, které na člověka působí zvenčí. V pracovním prostředí se jedná o různé formy motivace, které podněcují zaměstnance k lepšímu výkonu. V praxi to jsou především finanční odměny, benefity apod., které zaměstnanec získá za splnění vytyčeného cíle. Oproti vnitřním faktorům mají vnější nevýhodu, že s nimi lze zaměstnance podněcovat k lepším výkonům pouze po dobu, kdy o ně má zaměstnanec zájem a mají pro něho hodnotu. Zároveň motivují pouze v době, kdy je podnik dodává. U vnitřních faktorů je motivace neustálá tím, že danému jedinci přináší vnitřní uspokojení, u vnějších není potěšení z výkonu práce, ale pouze z odměny [6].

Vnější motivace se dá rozdělit na pozitivní a negativní. Občas se v tomto smyslu mluví o metodě „cukru a biče.“ Pozitivní motivaci představují odměny, benefity, pochvala atd. Negativní stimulací jsou různé tresty, hrozby, ztráta benefitů, výtky, možnosti ukončení pracovního poměru a jiné. Negativní stimulace může u zaměstnanců vyvolávat pocit strachu, čímž poté může dojít ke snížení pracovního výkonu, navíc v atmosféře strachu to nemusí zaměstnance bavit a tento typ motivace může zvýšit fluktuaci ve společnosti. Všeobecně se doporučuje začít nejdříve s pozitivní stimulací a až v případě, že je tato motivace nedostačující, přejít také k negativní motivaci [5].

2.2 Stimulační prostředky

Jednotlivé stimulační prostředky jsou různé v každé organizaci. Závisí to na přístupu zaměstnavatele i zaměstnanců, typu podniku, jeho velikosti apod.

V praxi se často jedná o tyto stimulační prostředky:

- finanční odměna,
- obsah práce,
- pracovní podmínky,
- benefity,
- jistota zaměstnání,
- odpovědnost a pravomoci,
- hodnocení práce,
- kolektiv,
- sounáležitost se společností,
- firemní kultura.

Nejběžnějším a nejdůležitějším stimulačním faktorem je jednoznačně finanční odměna. V případě, že jsou zaměstnanci spokojeni se svým finančním ohodnocením, tak se mnohem lépe aplikují další benefity. Vhodné rozdělení pevné a variabilní mzdy závisí na daném odvětví. Pokud jsou zaměstnanci přímo zodpovědní za výsledek své práce, tak jsou ochotni přistoupit na větší podíl variabilní složky mzdy než v případech, kdy výsledek práce nezávisí pouze na nich. Motivovat skrze peníze jde také pouze do nějaké doby, kdy pak už pro zaměstnance začne mít větší hodnotu volný čas než hodnota peněz [5].

Dalším stimulačním prostředkem je obsah práce, který by měl být vždy v souladu se schopnostmi a dovednostmi pracovníka. Pokud obsah práce není v tomto souladu, tak pracovníci nepodávají maximální výkon, snižuje se jejich motivace a snižuje se spokojenost jak ze strany zaměstnance, tak poté i zaměstnavatele. Pokud není obsah práce v souladu s kvalifikací zaměstnance, bude docházet k větší fluktuaci zaměstnanců, neboť ti budou hledat na trhu práce místo, kde naplno prokáží své dovednosti a schopnosti [5].

Do pracovních podmínek se řadí pracovní prostředí, režim práce a přístup vedení. Pokud nepanuje spokojenost s některou z těchto podmínek, dochází ke snížení motivace a výkonu pracovníků [5].

Benefity a sociální požitky mohou být velmi výrazným stimulem, neboť se může jednat o hmotné odměny, které jsou pro spoustu pracovníků nejdůležitější. Jejich výše a druh poskytování je individuální a závisí na jednotlivých zaměstnavatelích. Obecně platí, že větší rozsah i výši benefitů nabízejí velké korporátní firmy, neboť pro ně mají více prostředků. Nicméně je pro zaměstnavatele velké i malé firmy důležité správné zacílení benefitů, aby co nejvíce odpovídaly potřebám a motivaci zaměstnanců. Neplatí zde přímá úměra, že čím dražší benefity, tím budou zaměstnanci spokojenější. Pro někoho může mít například větší hodnotu vstupenka na fotbalový zápas v hodnotě 1 000 Kč, než různé druhy alkoholu v hodnotě 5 000 Kč. Z tohoto plyne, že by měla být snaha co nejvíce benefity přizpůsobovat užitkům zaměstnanců. To se lépe praktikuje v menších společnostech, kde má zaměstnavatel k zaměstnancům blíže a zná lépe jejich potřeby než ve velkých korporátních společnostech, které mají několik tisíc zaměstnanců. Zde by bylo velmi složité zjišťovat potřeby jednotlivých zaměstnanců [5].

Jistota zaměstnání může představovat důležitou složku motivace hlavně u starších zaměstnanců, kteří by to měli v případě propuštění složitější na trhu práce. Navíc jsou ve většině případů již rádi, že jsou v kolektivu a systému, kde to dobře znají než si zvykat v novém prostředí, kde by se navíc museli třeba učit v nových softwarech. U mladší generace nepředstavuje jistota zaměstnání tak důležitý faktor, neboť si sami chtějí budovat kariéru a posouvat se dál. Zároveň je pro ně stále dostatek pracovních míst na trhu, i přesto, že došlo k jejich snížení v důsledku pandemie COVID-19 a následnou válkou na Ukrajině, což má za následek horší finanční situaci ve světě a v některých oblastech je navíc větší migrace, což zvyšuje poptávku po pracovních místech. Pracovníci generace Y obecně plánují zůstat u jednoho zaměstnavatele nejdéle po dobu pěti let [5].

Pokud má pracovník větší odpovědnost a pravomoci, tak dochází k jeho větší motivaci. Zaměstnanec se pak cítí více zodpovědný za svou práci a má z výsledku práce mnohem větší užitek, pokud se v jejím průběhu spoluúčastní na splnění úkolů tím, že hledá vlastní řešení a postupy a nespolehá se pouze na postup, který mu někdo sepíše a on by postupoval pouze podle toho [5].

Hodnocení práce by mělo být pravidelnou součástí každého managementu. Zvyšuje to motivaci zaměstnanců, kteří zároveň vědí, že si nadřízení všimají jejich dobře odvedené práce a mají zpětnou vazbu. To snižuje pocit, že by odváděli svoji práci zbytečně [5].

Velmi důležitou nehmotnou formu motivace představuje pracovní kolektiv. Pokud jedinec chodí do kolektivu rád a cítí se v něm dobře, tak je spokojenější a schopnější podat lepší výkon. Na opačnou stranu, pokud v práci není dobrý kolektiv, tak tam zaměstnanci chodí pouze z povinnosti a nepodávají maximální výkon. Je velmi důležité, aby také nedocházelo k mobbingu či bossingu. Nezdravý kolektiv zvyšuje také fluktuaci zaměstnanců. Velmi důležitou roli v tomto případě hraje vedoucí pracovník, a to nejen svým chováním, ale také dohlížením na chování v daném kolektivu a v případě problémů jejich narovnáním. Špatný kolektiv by mohl mít také negativní vliv na pověst podniku, kdy by došlo ke snížení zájmu o práci v něm [5].

Sounáležitost se společností představuje to, když je pracovník pyšný na to, že je součástí dané organizace. Často to bývá ve společnostech, které mají vybudovanou značku a jsou známé. Práce v těchto společnostech poté zvyšuje prestiž samotných zaměstnanců [5].

Posledním stimulem je firemní kultura. Ta závisí na preferencích jednotlivců, kdy někteří preferují práci ve společnosti, kde jsou pevně stanovená pravidla a někteří zase ve společnosti, kde se tvoří pravidla často až v průběhu činnosti. Někteří mají rádi, když se na projektech podílí více lidí, někdo zase vyhledává, když se na projektech podílí co nejméně lidí a nedochází k problémům kvůli nejasně stanovené odpovědnosti a chybám v komunikaci [5].

2.3 Základní motivační teorie

V této podkapitole budou popsány vybrané motivační teorie. Bude se jednat o Maslowovu teorii potřeb, Herzbergovu teorii potřeb, McGregorovu teorii XY, Vroomovu teorii očekávání a Heckhausenovu teorii úspěchu.

2.3.1 Maslowova teorie potřeb

Jako první bude představena Maslowova teorie potřeb, která je jednoznačně nejznámější a nejpoužívanější teorií. Autorem této teorie je americký psycholog Abraham Maslow. Velmi často se zobrazuje pomocí pyramidu potřeb, kterou můžeme vidět na následujícím obrázku.

Obrázek 1: Maslowova teorie potřeb



Zdroj: [35]

Podle této teorie musí dojít k postupnému naplnění potřeb od fyziologických potřeb až po vrchol, kde se nachází potřeba seberealizace. Není možné některé potřeby přeskočit a zaměřit se hned na samotný vrchol. Teprve po uspokojení potřeb, které jsou v hierarchii níže, může dojít k plnému uspokojení z potřeb nacházejících se v hierarchii výše [7].

Pokud se podíváme, co přesně se nachází v pyramidě, tak v hierarchii nejniž jsou fyziologické potřeby. Sem patří veškeré potřeby, které potřebuje člověk k samotnému přežití. Nalezneme

zde úplně základní potřeby jako například potřebu dýchání, jídla, pití nebo spánku. V pracovní motivaci se na této pozici nachází pracovní podmínky a mzda.

Nad fyziologickými potřebami se nachází potřeba bezpečí a jistoty. Zde jsou další velmi důležité potřeby, kdy je cílem vyhnout se nebezpečí. Nejčastěji se tyto potřeby týkají rodiny, zaměstnání nebo bydlení. V rámci pracovních podmínek je tento stupeň zajištěn jistotou zaměstnání. Pokud člověk přikládá této potřebě velikou váhu, tak může dojít ke strachu a snížení motivace v případě, že má podnik v plánu propouštění zaměstnanců. Samotní zaměstnanci se v této chvíli mohou pokoušet o sehnání nového zaměstnání, proto je i pro zaměstnavatele potřeba, aby zaměstnancům, o které nechce přijít, tuto zprávu sdělil, a ti neměli z propouštění strach.

Dalším stupněm je pocit sounáležitosti a lásky, které mohou být nazývány také sociální potřeby. Do tohoto stupně patří přátelství, sounáležitost nebo přijetí v kolektivu. K uspokojení těchto potřeb dochází v případě udržování přátelských, příbuzenských nebo milostných vztahů. Pro jedince je důležité vědět, že někam patří, má se na koho obrátit, ale například i pocit intimity. V pracovním prostředí to je zapadnutí do kolektivu, kdy se pak člověku lépe pracuje.

Na druhé nejvyšší pozici se nachází potřeba uznání a sebeúcta. Do této skupiny zapadá, ocenění od ostatních i sebe sama, prestiž, úspěch, pozornost okolí apod. Splnění těchto potřeb zvyšuje spokojenost se sebou samým a také sebevědomí. Mnoho lidí není spokojeno se sebou samotným, proto není pro každého jednoduché tyto potřeby uspokojit, a ne každému se to také povede.

Na samotném vrcholu nalezneme potřebu seberealizace. V tomto případě mají jedinci potřebu uplatňovat a rozvíjet své schopnosti, mají možnost být kreativní, řeší problémy, nabývají nové zkušenosti apod. Ke splnění této potřeby je důležité, aby měl člověk touhu se neustále posouvat. Podle Maslowa dosáhne na uspokojení těchto potřeb pouze 1 % lidí. Pokud se to někomu podaří, tak většinou až v pokročilejším věku [35].

V průběhu dalších let se objevovala kritika této pyramidy, respektive pořadí jednotlivých potřeb. U prvních dvou není pochyb, neboť v případě jejich neuspokojení není možné v životě fungovat. U dalších už může vznikat diskuze, neboť pro někoho může být například kariéra přednější, než rodina a sociální přijetí. Nicméně důležité pro vedoucí pracovníky podniku je to, že pokud nebudou uspokojeny potřeby na nižších pozicích, tak nemůže plně fungovat

motivace prostřednictvím vyšších potřeb. V případě dlouhodobého neuspokojování některých potřeb může docházet ke zvýšené fluktuaci zaměstnanců. V tomto případě také může docházet k tomu, že zaměstnanec odejde do jiného zaměstnání, kde bude mít větší prostor k seberealizaci, ale časem zjistí, že zde zase není naplněna například potřeba socializace a bude toužit po návratu zpět, neboť má pro něho tato potřeba větší význam a bez ní nemůže docházet k uspokojení dalších.

2.3.2 Herzbergova teorie potřeb

Další dělení motivačních faktorů pochází od amerického psychologa Fredericka Herzberga. Tato teorie vychází z toho, že existují dva typy motivace. Jedním typem jsou faktory, které nás motivují k lepšímu výkonu, zvyšují motivaci. Typickým příkladem této skupiny jsou benefity. Druhým typem jsou faktory, jež odstraňují demotivaci a nespokojenost. Může se jednat o základní mzdu, vztahy na pracovišti apod.

Kvůli tomuto vytvořil Herzberg dvoufaktorovou motivační teorii, ve které se faktory rozdělují na:

- hygienické faktory,
- motivátory.

Hygienické faktory zpravidla nemají dlouhodobý motivační účinek. Pokud působí motivačně, tak pouze krátkodobě. Problém u nich nastává v případě, kdy nejsou uspokojeny, jelikož působí poté demotivačně. Jsou ovlivněny nejen prací samotnou, ale celkovým pracovním prostředím a kulturou. Negativně působí také pocit křivdy, který může vyvolat například nespravedlivé hodnocení [6].

Jak již vyplývá z názvu motivátory, tak faktory tohoto typu mají motivační účinek. Jejich úkolem je motivovat pracovníky k lepšímu výkonu a větší produktivitě práce. Souvisí jak s náplní práce, tak s okolnostmi, o které mohou pracovníci usilovat. Patří sem například pracovní benefity či perspektiva povýšení [6].

Tabulka 1: Příklady hygienických faktorů a motivátorů

Hygienické faktory	Motivátory
Základní plat	Úspěch
Jistota práce	Uznání
Osobní život	Možnost růstu
Pracovní podmínky	Povýšení
Vztahy na pracovišti	Odpovědnost
Informovanost	Náplň práce
Technický dohled	Prémie
Strategie společnosti	Vidina výsledků práce

Zdroj: Vlastní zpracování

Když porovnáme Maslowovu a Herzbergovu teorii, tak je vidět, že hygienickým potřebám odpovídají většinou nejnižší dva stupně v hierarchii Maslowovy pyramidy a motivátorům zbylé tři.

Samozřejmě i tato teorie se setkala s kritikou, která spočívala především v tom, že je kolikrát obtížné zařadit jednotlivé faktory buď do hygienických faktorů, nebo motivátorů [5]. Důležité je vědět, že existuje mezi těmito dvěma skupinami provázanost. Pokud je zaměstnanec demotivován, obtížně na něho budou fungovat motivační faktory. To už by musely být opravdu na vysoké úrovni, aby dokázaly některé demotivační faktory „přebít“. Dalším důležitým faktem pro zaměstnavatele je ten, že i odstranění nespokojenosti nemusí vést k motivaci, a to hlavně z dlouhodobého hlediska, kdy zaměstnanci začnou brát některé faktory jako samozřejmost a budou potřebovat další motivaci.

2.3.3 McGregorova teorie XY

Tato teorie zaměřená na lidské chování a motivaci pochází od Douglase McGregora. Zaměřuje se na různé způsoby vedení lidí, které závisí na tom, jaký přístup k práci mají zaměstnanci. Východiskem pro něho byl Maslowova pyramida potřeb. McGregor zavedl pojmy teorie X a teorie Y a rozdělil manažery do dvou odpovídajících skupin [5].

Teorii X se rozumí direktivní styl řízení. Aplikuje se v situacích, kdy zaměstnanci nemají sami o sobě motivaci do práce a není možnost delegovat pravomoci na jiné pracovníky. V tomto případě je potřeba pevná ruka vedoucího pracovníka, který má také zodpovědnost za výsledky práce [5].

Pro teorii Y by se dal definovat demokratický a participativní styl. V tomto stylu mají zaměstnanci větší volnost a jsou zodpovědní za svoji práci. Obvykle se využívá tam, kde jsou zaměstnanci motivovaní a jejich náplň práce je uspokojuje. Zaměstnanci mají také větší prostor pro svoji kreativitu [5].

2.3.4 Vroomova teorie očekávání

Autorem této teorie je Victor Harold Vroom. Vroom svoji teorii založil na tom, že člověk je motivován na základě svého budoucího vnitřního očekávání, což znamená, že člověk při svém jednání myslí na budoucnost. Vychází z toho, že se člověk vždy přikloní k takové variantě, která mu přinese největší užitek. Tato teorie se skládá ze tří složek:

- valence,
- instrumentalista,
- expektance.

Valence neboli hodnota představuje pro daného člověka atraktivní cíl, jehož chce dosáhnout. Nejedná se o jednoduché cíle, ale ty musí být zvolené tak, aby pro jedince představovaly nějakou výzvu a dostatečně jej motivovaly.

Instrumentalita znamená reálnost dosažení cíle. Jak již bylo napsáno výše, tak cíle musí být dostatečně obtížné, aby dostatečně motivovaly, zároveň však musí být reálné jejich splnění.

Expektance, jiným slovem očekávání, znamená hodnotu, která je spolu se splněním cíle očekávaná. Typ této hodnoty může být jak hmotný, tak nehmotný. Hmotný typ představuje například finanční odměna nebo zvláštní benefit, neznámým typem odměny může být třeba uznání nebo povýšení [5].

Pokud si to shrneme, tak čím více náročný a zajímavý cíl s čím vyšší pravděpodobností splnění znamená, že daný jedinec vynaloží větší úsilí k tomu, aby ho splnil.

2.3.5 Heckhausenova teorie úspěchu

Tato teorie je spojena s výkonovou motivací a vychází ze dvou potřeb:

- potřeby úspěchu,
- potřeby vyvarování se neúspěchu.

Úspěch znamená pro každého člověka něco jiného, avšak společným znakem je, že všichni po něm touží a mají v něm motivaci. Po výběru cíle nastává rozhodnutí, zda je reálné jeho splnění, nebo zda se mu raději vyhnou kvůli obavě z neúspěchu. Nastavení této individuální hranice závisí na znalostech, schopnostech, dovednostech, míře sebevědomí a ochotě riskovat daného jedince. Pokud se člověku daří vytyčené cíle splňovat a dostává se mu následně uznání a ocenění, tak se mu zvyšuje sebevědomí a příště si může stanovit ještě náročnější cíle, na které si bude dostatečně věřit. Proto je důležité z pozice vedoucího pracovníka vyslovit uznání za dobře odvedenou práci [5].

2.4 Odměňování pracovníků

Z ekonomického pohledu je práce druh výrobního faktoru, kdy na straně poptávajících stojí firmy a na straně nabízejících domácnosti. Za odvedenou práci náleží domácnostem mzda, ať už peněžní nebo nepeněžní, která představuje cenu práce a pro domácnosti obvykle hlavní zdroj příjmů. Při výši mzdy se proti sobě střetává snaha o maximalizaci zisku na straně společnosti, který nastává v situaci, kdy se příjmy z mezního produktu práce rovnají mezním nákladům, a na straně domácností snaha o maximalizaci užitku [5].

2.4.1 Řízení odměňování

Z manažerského pohledu nejde nahlížet na systém odměňování pouze jako rozpočtování mzdových nákladů a administrativní zajištění daně z příjmu jednotlivých pracovníků a sociálních odvodů. Musí být nastavena a implementována strategie v odměňování, která má za cíl spravedlivě, přiměřeně a konzistentně odměňovat své zaměstnance podle toho, jakou mají pro společnost hodnotu. Tuto strategii je potřeba neustále aktualizovat, jelikož se mění ceny, zaměstnanci, potřeby zaměstnanců apod. Strategickým cílem odměňování je podpora realizace strategie podniku. Mezi specifické cíle poté patří například [5]:

- do odměňování promítnout vše, co podnik považuje za hodnotu a čeho chce dosáhnout;
- sladit odměňování s cíli podniku a preferencemi zaměstnanců;

- usnadnit získávání a udržení klíčových zaměstnanců;
- podpořit motivaci a oddanost zaměstnanců vůči podniku.

2.4.2 Pojmy spojené s odměňováním

Pevná mzda: část mzdy, která je pevně stanovená, pracovníkům náleží za vykonanou práci, její výše nesmí klesnout pod hodnotu minimální mzdy a pod hodnotu nejnižší úrovně zaručené mzdy, která dané práci odpovídá [19].

Variabilní mzda: tato část mzdy není pevně stanovená, ale obvykle záleží na výkonu ať už jednotlivce, týmu nebo celého podniku. Jedná se o formu bonusů nebo jiných forem odměn [19].

Tržní analýza: důležitá činnost pro podnik, aby správně zvolil svoji strategii odměňování. Spočívá v analýze trhu, kdy se zjišťují informace o úrovni mezd na trhu práce [5].

Hodnocení pracovních míst: organizace si stanoví relativní hodnotu pro jejich pracovní místa [5].

Struktura mzdových stupňů: neboli tarifní třída, znamená pořadí stupňů, intervalů nebo úrovní mezd [5].

Struktura mzdy: značí poměr, v jakém je vyplácena pevná část mzdy a v jakém variabilní složka mzdy odvozená od výkonů [5].

Zaměstnanecké výhody: v tomto pojmu jde o poskytnuté další peněžní či nepeněžní odměny zaměstnancům [5]. (Penzijní příspěvky, služební telefon, automobil atd.)

Nefinanční odměny: tento typ odměny nespočívá v přímém plnění pro zaměstnance od zaměstnavatele, ale vznikají v samotném důsledku plnění práce. Jedná se o uznání, získání nových zkušeností, osvojování dovedností apod [5].

Performance Management: systém, který propojuje manažery a jednotlivce či týmy. Spočívá ve sdělování očekávání v oblasti výkonu, hodnocení výkonu. Zajišťují zpětnou vazbu mezi manažery a zaměstnanci a udržují neustálou komunikaci mezi nimi [5].

Celková mzda: jedná se o celkový součet pevné mzdy a variabilní mzdy [5].

Celková odměna: znamená součet veškerých peněžitých i nepeněžitých odměn [5].

Budování organizačních schopností: budování systému odměňování a také jednotlivých manažerů ve využívání a komunikování postupů odměňování a jednotlivých elementů celkové odměny [5].

2.4.3 Koncept celkové odměny

V této době, kdy roste význam lidského kapitálu pro konkurenceschopnost podniku, je velmi důležité, aby si podnik dokázal udržet zaměstnance, kteří jsou flexibilní a schopní a nemají problém se uplatnit na trhu práce. V tomto ohledu jim má napomoci právě vhodně zvolený systém odměňování. Tím, jak roste konkurenceschopnost na trhu, tak se vylepšuje pro zaměstnance pozice při vyjednávání a mají sami větší možnosti při vyjednávání o smlouvě. Proto již nemusí být dostatečné pouze peněžní odměny, ale je důležité nabízet i další benefity, ať už peněžní, tak nepeněžní. Koncept celkové odměny by se dal definovat tak, že je důležité, aby manažeři brali celkovou odměnu jako celek a mysleli na propojení všech typů odměn. Z tohoto širokého spektra je poté důležité vybrat správnou kombinaci těchto odměn, která maximalizuje užitek zaměstnanců a tím si společnost pomůže k jejich získání a udržení. Celkově je snadnější okoukat od konkurence peněžní formu odměn, která se dá snadno aplikovat na svůj podnik, nicméně konkurenční výhodu mohou tvořit právě nefinanční benefity, které nemůže nabídnout každá společnost stejně [5].

2.4.4 Faktory ovlivňující výši mzdy

Pro každou společnost, která má mít funkční a vhodně nastavený systém odměňování, jsou důležité tři pilíře:

- spravedlnost,
- konkurenceschopnost,
- motivace.

Spravedlnost znamená, že by měla být interně nastavena hodnota pracovního místa, která se odvíjí od stupně odpovědnosti a požadovaných schopností k vykonávání dané funkce. Hodnota pracovního místa ovšem není absolutně měřitelná. Je ovlivněna mnoha faktory, mezi které patří porovnání pracovních míst v dané společnosti, která jsou ovlivňována i celkovou situací na trhu [5].

Na konkurenceschopnost v oblasti mzdy je potřeba se dívat jako na jakoukoliv jinou cenu, která je ovlivněna střetem nabídky a poptávky. V tomto případě jsou na straně nabídky

zaměstnanci a na straně poptávky zaměstnavatelé. Realita je taková, že za podobě odváděnou práci, existuje veliké mzdové rozpětí. To je způsobeno samotným nastavením jednotlivých zaměstnanců, kteří si nejsou schopni vyjednat lepší podmínky a jsou ochotni pracovat za menší mzdu, tak také postavením společností na trhu práce a jejich celkovou politikou [5].

U motivace by mělo platit pravidlo, že pokud se daří společnosti, měli by to zaměstnanci poznat na svých mzdách, to stejné ovšem platí v opačném případě. Vliv motivace je popsán výše [5].

2.5 Hodnocení pracovních míst

Hodnocení pracovních míst je systematický proces, kdy se pro každé místo stanoví jeho relativní hodnota. Důvodem pro vytvoření tohoto systému jsou [5]:

- vytvoření spravedlivé tarifní a mzdové struktury,
- přiřazení jednotlivých pracovních míst do této struktury,
- řízení struktury,
- zajištění, že budou plněny právní a etické předpisy v rámci odměňování zaměstnanců.

Vytvoření tohoto systému by mělo zajistit spravedlnost v rámci odměňování. Měly by být díky tomu přehledné informace o tom, jaké jsou pro dané pracovní místo potřeba schopnosti, jakou odpovědnost nesou pracovníci za výsledky, jak složité je vykonávat danou práci a v reakci na to je potřeba stanovit rozdělení mezd v rámci organizační struktury podniku. Tímto by měla být zajištěna zásada zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, § 110, že „za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda.“ Důležitým principem je to, že se jedná o hodnocení pracovního místa ve smyslu obsahu práce, požadavků, které jsou potřeba pro vykonání dané práce, výkon jednotlivce se do hodnocení nepromítá [5].

Metody pro hodnocení pracovních míst se rozdělují do dvou skupin [28]:

- **Analytické metody**, kam patří bodovací metoda a metoda faktorového porovnání.
- **Sumární metody**, mezi které se řadí klasifikace pracovních míst, metoda stanovení pořadí, metoda párového porovnání.

2.5.1 Bodovací metoda

Jako první z analytických metod bude představena bodovací metoda, která je nejvyužívanější metodou. Jedná se o metodu, jejíž je vhodná především při vysokém počtu pracovních míst. Spočívá v hodnocení pracovních míst na základě faktorů, které ovlivňují hodnotu tohoto místa. Vytvoří se číselné stupnice, kdy se jednotlivé body přiřadí pracovnímu místu v tom ohledu, v jakém je hodnocený faktor zastoupen v obsahu práce. Jednotlivé body se poté sčítají a výsledný součet představuje hodnotu pracovního místa. V praxi se setkáme i s tím, že jsou jednotlivým faktorům přiřazeny váhy. Ty značí relativní důležitost pro daný podnik a jsou počítány jako podíl počtu bodů, který daný faktor získal ku maximálnímu počtu bodů, který je možný za daný faktor získat. Mezi faktory se řadí například řešení problému, mezilidské dovednosti, odpovědnost za lidi, odpovědnost za finance, potřebná fyzická a psychická kondice, vliv na výsledky celého týmu, organizace a další. Nejméně bývá na pracovní místo 5 faktorů, ale ve většině případů jich bývá mnohem více, klidně více než 10, aby bylo hodnocení jednotlivých míst komplexnější. V momentě stanovení jednotlivých faktorů, je potřeba si dát pozor na znevýhodňování některých skupin. V případě, že by si společnost zvolila jako jeden z faktorů nabyté zkušenosti, tak logicky budou znevýhodněny mladší věkové skupiny. Požadavky zkušeností mohou být použity při požadavků na hodnocené místo, nikoliv však při stanovení faktorů hodnocení [5].

2.5.2 Metoda faktorového porovnání

Metoda faktorového porovnání je jednou z bodovacích metod. Jedná se o soubor faktorů, kdy je pro každý z nich definovaná úroňová stupnice. Každá úroveň daného faktoru znamená rozsah požadavků nebo míru odpovědnosti determinovanou tímto faktorem podle zastoupení v obsahu práce pracovního místa. Pro každý faktor se většinou definuje kolem šesti úrovní. Pro každý faktor jsou poté stanovené body v závislosti na důležitosti pro organizaci. Tyto body poté slouží k vytvoření bodové škály, která je založena na zvolených úrovních každého faktoru. Tato škála může být založena na aritmetické nebo geometrické řadě. Do metod faktorového porovnání se řadí tři obsáhlé faktory: know-how, řešení problému a odpovědnost. Tyto tři faktory se následně dělí na další subfaktory. Jednotlivé subfaktory jsou poté co nejvíce popsány, aby byly přesně pochopeny hodnotitelem. Celkové skóre je zjištěno na základě porovnání obsahu práce s definicí příslušných faktorů [5].

2.5.3 Klasifikace pracovních míst

Jednou z metod patřících do skupiny sumárních metod je metoda klasifikace pracovních míst. Při tomto hodnocení se nevyužívají složité analytické postupy, ale porovnává se pracovní místo jako celek. Porovnávají se jednotlivé faktory, které mají předem definovanou charakteristiku a nejsou zde využívány bodové škály. K porovnání se využívá popis pracovních míst, díky kterému jsou pracovní místa umísťována do jednotlivých stupňů v hierarchii [5].

2.5.4 Metoda stanovení pořadí

Nejjednodušší metodou hodnocení pracovních míst, která patří do skupiny sumárních, je metoda stanovení pořadí. Spočívá v porovnání vždy daného pracovního místa s jiným pracovním místem v rámci společnosti, kdy následně dojde k jejich zařazení do výsledné řady. Nevýhodou této metody je, že jsou pracovní místa porovnávána jako celek na základě menšího počtu faktorů a oproti analytickým metodám není zřejmá velikost diference mezi jednotlivými pozicemi na škále [5].

2.5.5 Metoda párového porovnávání

Tato metoda v podstatě slouží pouze jako usnadnění metody stanovení pořadí. Spočívá v tom, že dané pracovní místo je porovnáváno postupně s každým pracovním místem v konkrétní firmě. Je to snazší než stanovení pořadí na základě mnohačetného porovnání. Pokud je první místo lepší než druhé, tak je mu přiřazeno číslo dva a druhému místo číslo 0, v případě, že jsou obě místa vzájemně srovnatelná, tak se oběma přiřadí číslo 1. Takto se to provede mezi veškerými dvojicemi míst v organizaci a následně se body sečtou a vznikne celkové pořadí. Nevýhodou je opět to, že z tohoto hodnocení nepoznáme, jak veliký je rozdíl mezi danými pracovními místy. Ve společnostech, kde je spousta pracovních míst je, zabere tato metoda také mnoho času, jelikož je potřeba provést porovnání pro každé dvě dvojice pracovních míst v dané organizaci [5].

2.6 Tržní oceňování

Tento proces již neporovnává pracovní místa v dané společnosti, ale je zaměřen na porovnávání podobných míst na pracovním trhu z hlediska úrovní odměňování. Tento průzkum mimo vlastní podnik je důležitý pro nastavení vlastních mzdových úrovní. Tento typ

oceňování je důležitý pro udržení konkurenceschopnosti na trhu, nicméně aby správně fungoval, tak nelze mzdové tarify pouze okopírovat od jiné společnosti, ale je nutné brát v potaz také interní nastavení odměn [5].

2.7 Formy základní mzdy

Základní mzda může být vyplácena na základě dvou faktorů. Nejčastěji se setkáváme s hodnocením v závislosti na čase, což v praxi znamená obvyklý způsob vyplácení měsíční mzdy, nicméně se můžeme setkat také typem základní mzdy, která je vyplácená na základě faktoru provedeného výkonu za určitý čas. Tyto dvě skupiny jsou nazývány časová mzda a úkolová mzda [5].

Jako první bude představena časová základní mzda, která se využívá nejčastěji. Tento typ je založen buď na hodinovém tarifu, kdy má zaměstnanec určitou částku za hodinu práce nebo má mzdový tarif domluvený za odpracovaný měsíc. Výhodou tohoto systému je, že se může využívat na všechny pracovní pozice, od dělníků ve výrobě, po recepční, manažery atd. Jednodušší je také administrativa, kdy se snadněji rozpočtují mzdové náklady. Tento typ vyplácení mzdy nedemotivuje, ale zároveň ani příliš nemotivuje pracovníky k lepšímu výkonu, proto je vhodné jej doplnit o další složky mzdy, které budou záviset na odvedeném výkonu zaměstnance [29].

Větší motivační účinek má jednoznačně druhý typ základní mzdy, a to úkolová mzda. Nicméně její aplikování není moc jednoduché, neboť pracovníci požadují nějakou jistotu, kterou jim v určité rovině dává časová mzda. Nedá se také použít na všech úrovních pracovních míst, ale může se aplikovat pouze v případě, kdy je jednoznačně možné definovat výstup, který je s danou prací spojen. Proto je složité jej aplikovat například u manažerů, jejichž pracovní náplň je širší spektrum činností, mezi které může patřit dozor nad ostatními pracovníky, schůzky se zákazníky apod. Naopak by bylo vhodné mít tento typ odměňování například u dělníků, kde je výstup práce jasně zřetelný. Do značné míry je dalším úskalím této metody to, že se zaměstnanci budou snažit zvýšit objem své odvedené práce, která bude ovšem souviset se sníženou kvalitou práce nebo s ohrožením bezpečnosti samotného pracovníka či okolí, ale i se samotnou údržbou firemních zařízení, které poté budou náchylnější k poruchám a budou ztrácet svoji životnost, čímž porostou náklady společnosti. Proto je vhodné doplňovat tento typ základní složky mzdy o variabilní složku, nicméně tentokrát ne založenou na výkonu odvedené práce, neboť tuto motivaci by již měla

představovat úkolová mzda, ale variabilní složka by se v tomto případě měla zaměřit na eliminování negativních vlivů tohoto typu mzdy. Úkolová mzda může být založena na rovnoměrném či diferencovaném průběhu. Při úkolové mzdě s rovnoměrnou sazbou není v sazbě za odvedený výkon rozdíl v tom, zda se jedná o odměnu do stanovené normy či za práci nad stanovenou normu. V případě úkolové mzdy s diferencovaným průběhem může společnost motivovat zaměstnance k ještě většímu výkonu, když bude větší sazba za odvedený výkon nad stanovenou normu. Ovlivnit se tímto dá i kvalita, kdy systém bude nastaven tak, že bude odměněn normovaný výkon s důrazem na kvalitu, kdy výkon nad normu bude také odměněn, ale naopak sníženou sazbou za jednotku výkonu [29].

2.8 Variabilní mzda

Variabilní mzdou se rozumí typ mzdy, která je vyplácená nad rámec základní mzdy. Je mnoho možností, za co může být tato mzda vyplácená, ať už se jedná o variabilní mzdu za odvedený výkon, kompetence či jiné faktory, které podmiňují její vyplácení. Můžou být vypláceny na základě individuálních výkonů, ale také za výkon týmu, kterého je zaměstnanec součástí, popřípadě i za dobré výkony celé organizace. Do druhů variabilní mzdy se mohou zařadit [5]:

- variabilní mzda v důsledku na výkonnosti, odpovědnosti, impaktu na spolupracovníky nebo stakeholdery, schopnosti, tento typ bývá v praxi často označován jako osobní ohodnocení,
- bonusy a pobídky,
- podíly na zisku či úspoře,
- týmové odměny,
- provize nebo prémie.

Zásadním důvodem pro využívání osobního ohodnocení je opět motivace. Opakující se výzkumy hovoří až o 25% navýšení produktivity práce v případě, kdy je pevná mzda doplněna o variabilní. V případě, že je variabilní mzda vázaná na výkonnost nebo odpovědnost za výsledky, tak existuje předpoklad, že budou dotyční jedinci vyvíjet větší snahu pro co nejlepší výsledky. Těch důvodů je ovšem mnohem více. Jedním z nich je také komunikace. Komunikace je v tomto smyslu chápána od organizace směrem ke svým zaměstnancům, kdy dává jasně najevo, co je pro organizaci důležité, ať už z pohledu výkonu, image, odpovědnosti a dalších faktorů, a za co budou pracovníci po zásluze odměněni. Nicméně se musí dát pozor, aby to nenahradilo komunikaci od manažerů k zaměstnancům,

toto by mělo sloužit pouze jako podpůrný prostředek, ale samotná komunikace je základ. V případě, kdy nefunguje komunikace a odměňování variabilní mzdu není dobře provedené, tak může být vnímána jako nároková a zaměstnanci ji budou brát jako vylepšenou součást základní mzdy. V tomto případě ztrácí variabilní mzda svůj motivační faktor. V jiných případech toto splnutí nehrozí, ale zaměstnanec ví o riziku, že na tuto mzdu dosáhnout nemusí vůbec nebo pouze na její část. Zaměstnanci by také měli mít možnost průběžně sledovat své výkony. Kde to není možné, tak by měl nadřízený průběžně hodnotit výkon práce. Vhodné je, pokud je systém nastaven tak, že zaměstnanci dostanou včasné varování před problémy souvisejících s nesplněním cílů [5].

Důležité je si také uvědomit rozdíl mezi odměnou a pobídkou. Odměny mají retrospektivní charakter, zatímco pobídky se vztahují k budoucnosti, kdy zaměstnanci znají předem její výši a plnění. Tímto type jsou například prémie nebo provize, kdy jsou předem známy podmínky splnění a výše dané provize či prémie. Proto se dá hovořit o pobídkách jako o přímé motivaci pro zaměstnance, zatímco odměny jsou nepřímou motivací, kdy zaměstnanec očekává, že k odměně dojde, ale o její výši a vyplacení bude rozhodnuto až retrospektivně [6].

Zde se nachází několik zásad, na které je nutné si dávat pozor, aby měla variabilní mzda správný motivační charakter [5]:

- Jedinci i týmy jsou srozuměni se svými cíli a vyžadovaným chováním.
- Odměny jsou přesně navázány na dosažení stanovených cílů a požadovaném chování, všichni vědí, co a za jakých podmínek dostanou.
- Hodnocení zaměstnanců je spravedlivé a konzistentní.
- Jednotlivec musí mít kompetence k tomu, aby ovlivnil svůj výkon, který vede k získání odměn.
- Variabilní mzda nesmí být zanedbatelná v poměru se základní, ale měla by tvořit významnou složku celkové mzdy. Její výše je rozdílná podle povolání a míry možnosti ovlivnit výsledky. U dělnických a administrativních míst by se měla pohybovat mezi 10-15 %, u technicko-hospodářských pracovníků mezi 20-25 %, ve středním managementu 30-35 % a u zaměstnanců vyššího managementu až 40-60 %.
- Neměla by být velká prodleva mezi splněním podmínek k získání odměn a vyplacením daných odměn.

3 Zaměstnanecké výhody

Poslední kapitola teoretické části této diplomové práce se bude zabývat zaměstnaneckými výhodami. Jedná se o takové výhody, které jsou zaměstnancům poskytovány vedle různých forem finanční odměny. Tyto odměny mají kvantifikovanou hodnotu a její využití může nastat hned (využívání firemního automobilu pro vlastní potřeby) nebo i za nějakou dobu (příspěvek na penzijní připojištění). Do této kategorie nepatří zákonem stanovené odměny, jako například dovolená v počtu 20 pracovních dnů, kterou má zaměstnavatel povinnost poskytnout dle zákona, ale řadí se sem právě ty výhody, které jsou nad rámec zákonných povinností.

3.1 Cíle zaměstnaneckých výhod

Primárním cílem těchto výhod není přímá motivace zaměstnanců k lepším pracovním výkonům. Nicméně by měly sloužit k lepší identifikaci zaměstnance se společností a zaměstnavatelem, zvyšovat loajálnost zaměstnanců a tím se může podpořit nepřímá motivace k výkonům.

Armstrong a Murlis [5] viděli největší smysl poskytování těchto výhod v:

- větší propojenosti mezi zaměstnancem a společností,
- úspoře v oblasti daní a odvodů na sociální a zdravotní pojištění,
- budování image zaměstnavatele,
- cílení na specifické potřeby zaměstnanců, čímž mohou zvýšit užitek zaměstnanců za cenu nižších nákladů a celkově zvýšit atraktivnost odměn jako celku.

3.2 Klasifikace zaměstnaneckých výhod

Jelikož existuje řada druhů zaměstnaneckých výhod, tak se mohou rozdělovat na základě stanovených kritérií do určitých skupin.

Podle Koubka můžeme rozlišit zaměstnanecké výhody podle formy na peněžní a nepeněžní. Do peněžních se řadí různé příspěvky, jako příspěvky na stravování, životní pojištění apod., do nepeněžních patří ty ostatní, které se sice mohou dát vyjádřit finanční hodnotou, nicméně nemají peněžní podobu. Do této skupiny spadá dovolená nad rámec zákonem stanovené normy, služební automobil, služební telefon a jiné [5].

Dále se mohou rozlišovat z věcného hlediska na výhody, které souvisí s prací, výhody sociální povahy a výhody statusové. Mezi výhody související s prací patří příspěvek na stravování, dovolená nad rámec stanoveným zákonem, příspěvek na pracovní oblečení a další. Do sociálních výhod se zařazuje příspěvek na kulturu, rekreaci, multisport karta, firemní školka a jiné. Statusové výhody se odvíjí od postavení zaměstnance ve společnosti. Čím lepší postavení a pozice zaměstnance ve společnosti, tím má pracovník nárok na výhodnější výhody [10].

Jako poslední rozdělení je zde uvedeno podle daňového hlediska. To se rozlišuje do čtyř kategorií podle toho, zda jsou či nejsou osvobozené od daně na straně zaměstnance a dle daňové uznatelnosti vynaložených nákladů na straně zaměstnavatele.

Tabulka 2: Daňové hledisko zaměstnaneckých výhod

		Zaměstnanec	
		Osvobozeno od DPFO	Zdanění
Zaměstnavatel	Daňově neuznatelný náklad	<ul style="list-style-type: none"> • Nepeněžní příspěvky na vzdělávání nesouvisející s činností zaměstnavatele • Občerstvení na pracovišti včetně nealkoholických nápojů 	<ul style="list-style-type: none"> • Poskytnutí rekreace nad limit • Dárky bez vazby na vnitřní předpis • Motivační příspěvek studentům nad limit
	Daňově uznatelný náklad	<ul style="list-style-type: none"> • Příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění do stanoveného limitu • Vzdělávání související s činností zaměstnavatele • Pracovní oblečení • Stravenky do limitu • Pitná voda na pracovišti 	<ul style="list-style-type: none"> • Služební automobil pro soukromé účely • Dovolená nad rámec zákonem stanovené normy • Sick days • Příspěvek na dopravu • Diety nad zákonný limit • Nepeněžní odměna za mimořádný výkon (šperky a další)

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3 Systémy poskytování zaměstnaneckých výhod

Systém poskytování zaměstnaneckých výhod představuje způsob rozdělování těchto benefitů zaměstnancům. Možností je mnoho, podnik by při nich měl vzít v potaz administrativní a nákladovou náročnost, ale také individualizaci a nasycenost konkrétních potřeb jednotlivých pracovníků.

3.3.1 Plošný systém

Čistě plošný systém představuje administrativně nejjednodušší a nejsnáze aplikovatelnou variantu poskytování výhod. Nabízí všem zaměstnancům stejný balíček zaměstnaneckých výhod. Jeho nevýhodou je neuspokojování konkrétních potřeb jednotlivých pracovníků, kdy zaměstnanci často dostanou výhody, o které nemají zájem. Jiné potřeby mají studenti, rodiče nebo třeba senioři. Tato varianta se dá uplatňovat v malých podnicích o pár zaměstnancích, kteří si jsou blízcí i stylem života a mají podobné záliby. Zaměstnavatel si zjistí jejich potřeby, a pak je možné, že většina odměn z celkového balíčku bude efektivně působit na spokojenost zaměstnanců. Její výhodou jsou poté nízké náklady na administrativu. Neefektivní systém odměn by měl za následek snížení konkurenceschopnosti podniku [30].

3.3.2 Flexibilní systém

Druhou variantou systému poskytovaných výhod je flexibilní systém, který bývá nazýván CAFETERIA systém. Ten spočívá v tom, že je možnost výběru z více odměn, kdy má každý zaměstnanec možnost si přizpůsobit benefity na základě svých potřeb a preferencí. Systém nefunguje tak, že by si každý zaměstnanec mohl neomezeně vybrat z nabízeného množství odměn, ale má k dispozici určitou peněžní částku, do které se musí při svém výběru vejít. Povětšinou nemají všichni zaměstnanci stejně velkou částku k dispozici, ale ta bývá odvozena od postavení a pozice ve společnosti nebo může být odvozena od výsledků své práce, tudíž splňuje i motivační charakter. Flexibilní systém se rozděluje do tří skupin na základě míry flexibility. Konkrétně se jedná o systém jádra, systém alternativních menu a bufet systém [31].

Systém jádra znamená kompromis mezi plošným a flexibilním systémem. V tomto systému společnost nabízí plošně všem zaměstnancům stejné základní benefity, ale poté jsou k dispozici také specifické výhody, které představují nadstavbu k plošným benefitům a slouží k uspokojení alespoň části individuálních preferencí [5].

Systém alternativních menu představuje rozdělení možných benefitů do určitých balíčků, kdy si zaměstnanci mohou zvolit, který balíček nejlépe vyhovuje jejich potřebám a ten si poté zvolí. V tomto systému si musí pracovníci vybrat celý balíček a nelze kombinovat benefity z jednotlivých balíčků mezi sebou [5].

Posledním typem tohoto systému je **bufet systém**. Ten je ze všech nejflexibilnější, kdy si zaměstnanec může nakombinovat dostupné benefity tak, aby co nejvíce uspokojily jeho potřeby. Jediný, čím jsou zaměstnanci omezeni, tak určitou částkou, do které se musí ve svém výběru vejít. Jedná se o administrativně nejsložitější typ systému, který vyžaduje zaměstnaneckou samoobsluhu za pomoci softwarové podpory. Proto je tento typ využíván především ve velkých společnostech [5].

K těmto systémům je možnost také využít externí poskytovatele, kdy jsou benefity nabízeny prostřednictvím kupónů nebo elektronických karet [5].

4 Základní informace o společnosti JIP východočeská, a.s

Pro vypracování této diplomové práce jsem se domluvil na spolupráci se společností JIP východočeská, a.s. Jedná se o společnost, která působí v potravinářském odvětví.

Název společnosti: JIP východočeská, a.s.

Adresa: Hradištská 407, Polabiny, 533 52 Pardubice

IČO: 27464822; DIČ: CZ27464822

Základní kapitál: 2 000 000 Kč

V současnosti je skupina JIP největší českou firmou, která působí na českém potravinářském trhu. Jako rozhodujícím předmětem činnosti jsou velkoobchod a maloobchod. Předmětem podnikání dále jsou:

- hostinská činnost,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí a nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin,
- pekařství, cukrářství,
- řeznictví a uzenářství,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákon [24].

JIP východočeská, a.s. vznikla jakožto jedna ze společností skupiny JIP a byla zapsána do obchodního rejstříku 12. listopadu 2004 krajským soudem v Hradci Králové. Zakladateli společnosti byli pánové Jan a Ivo Plškovi. Od 19. prosince 2019 je předsedou představenstva pan Jaromír Kadavý. Sídlo firmy se nachází v Polabinách v Pardubicích, v ulici Hradištská

s číslem popisným 407, poštovní směrovací číslo 533 52. Jako právní forma společnosti byla od samého začátku zvolena akciová společnost a tato skutečnost stále trvá. Základní kapitál činí 2 000 000 Kč. Ten tvoří 2 kusy akcií na jméno v nominální hodnotě 900 000 Kč a 1 kus akcie na jméno v nominální hodnotě 200 000 Kč. Základní kapitál je již ze 100 % splacen a jediným akcionářem je JIP ČR s.r.o. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které tvoří předseda představenstva pan Jaromír Kadavý, členy představenstva jsou pan Jan Plšek a paní Radka Nyklová. Způsob jednání je nastaven tak, že společnost zastupují vždy minimálně 2 členové představenstva, z nichž alespoň jeden musí vždy být předseda představenstva. Průměrný počet zaměstnanců za rok 2021 byl 1 256, což bylo o 7 více než v roce předchozím [24].

4.1 Vývoj skupiny JIP

Společnost JIP byla již od svého založení orientovaná na velkoobchodní prodej potravin bez zásadní specifikace prodejního místa. Od samého začátku byl prodej veden v gastronomii, retailu, cateringu apod. V roce 1996 začal JIP budovat vlastní síť maloobchodních diskontních prodejen na území celé České republiky. Zpočátku se jednalo o velmi úspěšný styl prodeje, nicméně při nástupu nadnárodních diskontních řetězců přestával být tento koncept prodeje úspěšný. Proto se společnost v roce 1998 začala plně věnovat velkoobchodní činnosti v oblasti komplexní gastronomie. Na tento trh totiž necílily zahraniční obchodní řetězce, což pomohlo k velmi dobrým výsledkům prodeje společnosti. Díky tomu mohl JIP zaujmout přední místo v prodeji na českém trhu a navázat mnoho významných partnerství [22].

Další výrazný moment pro skupinu JIP nastal při zahájení budování prodejen Cash & Carry, kam patří i prodejna v Pardubicích ve Starém Hradišti. Tento způsob prodeje probíhá tak, že si zákazník pro zboží přijede sám do skladu, kde si ho vyzvedne, zaplatí ho tam a sám si dané zboží odveze. Nejvýznamnější prodejnu tohoto konceptu se stala prodejna v Brně, která byla otevřena v červenci roku 2009 a má prodejní plochu větší než 5 000 m². Tato prodejna aktuálně registruje přes 30 000 zákazníků [22].

Díky úspěšnému velkoobchodnímu a maloobchodnímu působení na tuzemském trhu vzrostl celkový podíl prodeje na nezávislém trhu. Tím vznikla celorepubliková velkoobchodní a maloobchodní síť a JIP může svým zákazníkům nabízet komplexní sortiment zboží jako např. koloniální zboží, nápoje, non food, drogistické zboží, čerstvé zboží a mražené zboží,

marketingové služby, propracovanou logistiku a jiné služby spojené s prodejem. Společnost má navázané spolupráce s významnými českými i zahraničními partnery [22].

Skupina JIP má aktuálně 16 velkoobchodních skladů, které jsou strategicky rozmístěné po celé České republice tak, aby byla co nejvíce usnadněna logistika a distribuce produktů. Ve skladech se důkladně dbá na dodržování systému analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů (HACCP), aby se předcházelo rizikům, která by mohla ohrožovat bezpečnost potravin. Společnost využívá systém cross-dock, jehož principem je mít co nejpreciznější logistické procesy, což může dopomoci k ušetření času a finančních prostředků zákazníků [22]. Cross-dock se zaměřuje na zjednodušení procesu od odběru zboží od dodavatele nebo výrobce, až do dodání zboží odběrateli. V tomto systému zboží není uskladňováno, ale je plynule dováženo ke konkrétním odběratelům. Aby systém správně fungoval, tak je potřeba mít plně synchronizované nejen současné dodávky, ale i ty minulé. Tím dojde k odstranění nežádoucích vlivů, mezi které se řadí například zbytečné skladování nebo vrácení zboží. Hlavní myšlenkou cross-docku je tedy co nejrychlejší přepravení zboží s minimální manipulací a skladováním [25].

JIP je čelním logistickým a distribučním partnerem dvou významných společností. Těmito společnostmi jsou Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s. a Pivovary Staropramen, s. r. o. Skupina JIP je také koncesionářem pro společnost Algida [22].

4.1.1 Typy prodejen skupiny JIP

Momentálně má skupina JIP pro své zákazníky k dispozici 3 druhy prodejen. Jedná se o 13 prodejen Cash & Carry, které disponují celkovou prodejní plochou větší jak 27 000 m². V každé z nich se nachází více než 30 000 položek. Nakupovat zde mohou jak podnikatelé, tak i veřejnost. Rozdíl spočívá ale v tom, že podnikatelé mají výhodnější ceny prostřednictvím zákaznické karty. Neustále se pracuje na rekonstrukcích a výstavbě nových prodejen tohoto typu [22].

Druhým typem prodejen, které provozuje JIP, jsou maloobchodní prodejny. Těch je v současné době 23. V těchto prodejnách je důležitá čerstvost potravin, která je zaručena tím, že probíhají dovážky čerstvého zboží pravidelně několikrát během dne. Je zde snaha o co nejdelší prodejní dobu, aby vyhovovala co nejširšímu spektru zákazníků. U těchto typů prodejen probíhá také modernizace a výstavba dalších, aby se ještě více rozrostla síť prodejen [22].

Posledním typem jsou franšízové prodejny, které nesou jméno Plus JIP. Těch má v současnosti skupina JIP více než 140 [26].

5 Analýza současného stavu

Tato kapitola bude věnována popisu současné situace ve společnosti JIP východočeská, a.s. z pohledu odměňování. Pro tuto analýzu bylo využito dotazníkové šetření a rozhovory. Nejprve bude představena metodika výzkumu a následně dojde k vyhodnocení dotazníkového šetření.

5.1 Metodika výzkumu

Pro tuto diplomovou práci jsem využil kombinaci metod dotazníkového šetření, kdy byl dotazník rozeslán mezi zaměstnance společnosti JIP východočeská, a.s. Další podrobnosti o benefitech ve společnosti jsem získával pomocí rozhovorů s členem představenstva. Považuji za důležité mít kombinaci těchto zdrojů, neboť mám díky tomu zpětnou vazbu jak od zaměstnanců, tak také od vedení společnosti, což mi pomůže získat větší přehled o tom, jak to momentálně ve společnosti funguje. Využití dotazníkového šetření jsem zvolil z důvodu, abych získal co nejvíce informací o benefitech od zaměstnanců, neboť považuji jejich názor za velmi důležitý k případným úpravám v systému odměňování ve společnosti. Také se jedná o relativně rychlý a snadný způsob k získání širokého vzorku odpovědí, který poté slouží k lepšímu přehledu o systému odměňování.

5.1.1 Fáze kvantitativního výzkumu

- **Fáze koncepční**

Jedná se o úvodní fázi, ve které se stanoví oblast výzkumu a jeho téma. Dále je potřeba vymezit problém, prostudovat zdroje, ujasnit cíl a formulovat hypotézy a převést překlad pojmů z teoretického jazyka do observačního.

- **Fáze návrhů a plánování**

V této fázi výzkumu probíhá předvýzkum a vybírá se vhodný typ sběru dat. Také se zde tvoří návrh výzkumného plánu a dochází k přesné charakteristice daného objektu.

- **Fáze empirická**

V empirické fázi probíhá získání potřebných údajů ke zkoumané problematice (např. dotazník) a tyto údaje jsou připraveny pro analýzu.

- **Fáze analytická**

Ve čtvrté fázi kvantitativního výzkumu dochází k analýze získaných údajů o problému. Tato analýza probíhá prostřednictvím statistických metod, na základě, kterých jsou vyvozeny závěry.

- **Fáze diseminační**

V poslední fázi kvantitativního výzkumu dochází ke zveřejnění výsledků výzkumu.

5.1.2 Techniky sběru dat v dotazníkovém šetření

- **Osobní dotazování**

Osobní dotazování můžeme rozdělit na face to face dotazování (PAPI – Paper And Pen Interviewing), kdy tento typ sběru dat probíhá osobně za pomoci papíru a tužky, a na osobní dotazování prováděné za pomoci přenosného počítače (CAPI – Computer Assisted Personal Interviewing). CAPI umožňuje snadnější zápis a kontrolu dat, kdy je možné si zadat rozpětí možných odpovědí, co se týká např. počtu znaků odpovědi nebo rozpětí hodnot u jednotlivých otázek a díky upozornění je pak rychlá možnost opravy. Výhodou osobního dotazování je pozorování, které tazateli usnadní vyhodnocení otázek a lepší pochopení odpovědi respondenta. Velmi spolehlivý je také v rámci výběru vzorku respondentů, neboť si tazatel své respondenty pečlivě vybírá a odpadá problém s návratností dotazníků. Dalším usnadněním je také určitě jednodušší způsob, jak zaujmout dotazovaného, neboť se tazatel nemusí spoléhat na písemné zaujmutí z úvodu dotazníku, ale fyzická přítomnost mu usnadňuje lépe dotazník představit nebo také lépe vysvětlit složitější otázky či reagovat na připomínky respondenta. Negativem je časová a finanční náročnost nebo obava dotazovaných, že jejich odpovědi nemusí zůstat v anonymitě. Tento typ sběru dat v dotazníkovém šetření má velmi blízko ke kvalitativním metodám, neboť má dotazovaný prostor pro obsáhlejší a přesnější vyjádření [32].

- **Telefonické dotazování**

Další typ dotazování je za pomoci telefonu a počítače (CATI – Computer Assisted Telephone Interviewing). Tento sběr dat je oproti předchozím výhodnější v tom, že tazatel nemusí za respondentem dojíždět, ale interview probíhá po telefonu, což umožňuje mnohem větší časovou flexibilitu a dochází k úspoře času. Zároveň je však zachována lepší možnost u respondenta pro rozvinutí odpovědi. Tazatel má zase případně možnost filtrovat otázky nebo se doptávat na nejasné odpovědi. Nevýhodou je, že není možné vidět řeč těla zainteresovaných osob. Zapisování a kontrola dat probíhá snadno na počítači [32].

- **On-line dotazování**

Zkratka CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) značí metodu sběru dat on-line za pomoci internetu a webových stránek. Toto dotazování probíhá tak, že tvůrce dotazníku vytvoří na internetu webový dotazník, který si poté respondent otevře ve svém počítači a odpoví na něj za pomoci vlastní myši a klávesnice. V současnosti je již u tohoto typu dotazníku možnost zobrazit obrázky, grafy, přehrát reklamy a jiné. Velikou výhodou je časová úspora, kdy tazatel rozešle odkaz respondentům, kteří jeho prostřednictvím dotazník vyplní a během relativně krátké doby může realizátor výzkumu získat velké množství dat. Zároveň mají respondenti důvěryhodný pocit, že jejich odpovědi zůstávají v anonymitě a nebojí se odpovídat dle svých pocitů. Dalším benefitem je rychlé zpracování dotazníku, neboť jsou jednotlivé odpovědi zaznamenávány v elektrické podobě. Nevýhodou je určitě absence osobního kontaktu nebo riziko nepochopení otázek či odpovědí, kdy respondent ani tazatel nemají možnost na doptání se [33].

- **Písemné dotazování**

Písemné dotazování je časově i finančně málo náročné a umožňuje kontaktovat osoby, které by jiným způsobem byly nedosažitelné. Otázky jsou předem zpracovány a dotazovaný má poté čas na jejich zodpovězení. Odpovědět na ně může až ve chvíli, kdy se mu to hodí a má na to sám čas, není pod časovým tlakem, kdy by byl domluven na konkrétní termín s tazatelem. Nevýhodami tohoto typu dotazování jsou nízká návratnost vyplněných dotazníků a nereprezentovatelnost získaných odpovědí. Tato metoda se využívá tam, kde není potřeba úplná přesnost výsledků. Může se jednat například o předběžné výzkumy. Pro vyhodnocení i příhodnější odpovídání respondenta je lepší, pokud v dotazníku převažují uzavřené odpovědi [34].

5.2 Obecné vyhodnocení dotazníku

V této podkapitole bude představena struktura dotazníku a obecně vyobrazeny jednotlivé odpovědi respondentů. S přihlédnutím k výše uvedeným důvodům bylo dotazníkové šetření provedeno on-line formou pomocí Google Forms. V tomto prostředí jsem nejprve daný dotazník vytvořil, a poté jej odeslal členovi představenstva JIP východočeská, a.s., ten mi následně zařídil rozeslání dotazníku mezi zaměstnance společnosti.

Tabulka 3: Požadovaný minimální počet respondentů

Při velikosti základního souboru	Přibližná velikost výběrového souboru
Do 20 jednotek	100 %
Do 100 jednotek	80 %
Do 1 000 jednotek	40 %
Do 10 000 jednotek	7,5 %
Do 100 000 jednotek	1,5 %
Do 1 000 000 jednotek	0,25 %
Do 10 000 000 jednotek	0,06 %

Zdroj: Vlastní zpracování, data [16]

Pro vyplnění tohoto dotazníku bylo zapotřebí minimálně 95 respondentů. Dotazník se mi vrátil vyplněný 103 odpověďmi, takže tato podmínka byla splněna. Vyplnění dotazníku probíhalo anonymně tak, aby se jednotliví respondenti nebáli na otázky odpovídat podle svého pocitu a zaměstnanci neměli strach, že se některé jejich odpovědi otočí ve zlém proti nim. Dotazník byl sestaven tak, aby obsahoval pouze potřebné otázky k danému výzkumu a nezabral respondentům mnoho času nebo je dokonce od jeho vyplnění odradil úplně. Stejný postup byl zvolen u pořadí jednotlivých otázek, které také bylo nastaveno tím stylem, abych si neodradil respondenty u prvních otázek. Výsledná podoba dotazníku činila 17 otázek, z nichž 16 bylo povinných a jedna nepovinná (otázka č. 13), na kterou měli odpovídat pouze ti respondenti, kteří v předchozí otázce zvolili možnost odpovědi “Ano“. Z důvodu usnadnění zpracování výsledných dat, byla snaha mít co největší počet uzavřených odpovědí. Nakonec takových otázek bylo 16, pouze jedna otázka (otázka č. 6) byla polouzavřená, kdy respondenti

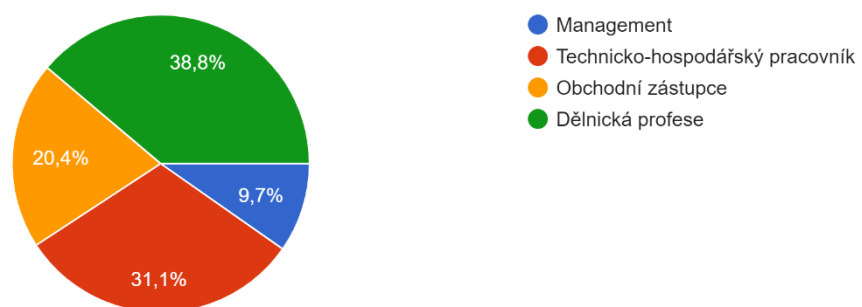
mohli vepsat i svoji vlastní odpověď v případě, že by jim v seznamu možných odpovědí ta jejich chyběla.

Otázka č. 1 - Pozice ve firmě?

První otázka v tomto dotazníku měla za cíl zjistit pozici jednotlivých respondentů ve společnosti. V této otázce byla snaha o seskupení jednotlivých profesí do obecnějších skupin tak, aby nebylo mnoho možností po pár odpovědích, čímž by docházelo ke zkreslování výsledků. Zároveň ale bylo nutné vybrat skupiny tak, aby se v nich dokázal identifikovat každý jedinec ve společnosti. Výsledné možnosti v této otázce byly management, technicko-hospodářský pracovník, obchodní zástupce a dělnická profese. Nejvíce dotazovaných zvolilo jako svoji možnost odpověď dělnická profese. Celkem tuto odpověď označilo 40 respondentů. Druhou nejčastější odpovědí byla možnost technicko-hospodářský pracovník, kterou zvolilo 32 dotazovaných. 21 lidí vybralo jako svoji možnost obchodní zástupce. Dotazník zodpovědělo také 10 členů z managementu. Procentuální zastoupení jednotlivých skupin je vidět v grafu č. 1.

Graf 1. Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 1

Pozice ve firmě?
103 odpovědí



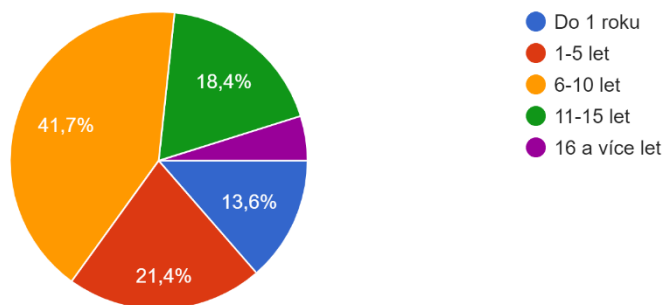
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2 - Jak dlouho v této společnosti pracujete?

V této otázce respondenti odpovídali, jak dlouho již ve společnosti JIP východočeská, a.s. pracují. Zaměstnanci měli na výběr 5 různých možností, jak odpovědět: do 1 roku, 1-5 let, 6-10 let, 11-15 let a 16 a více let. Nejvíce dotazovaných ve společnosti momentálně působí 6-10 let. Tuto možnost zvolilo z celkových 103 odpovědí 43 lidí. Jako další v pořadí byla možnost 1-5 let, kterou zvolilo 22 lidí, o pouhé 3 odpovědi méně měla možnost 11-15 let. 14 respondentů je v této společnosti relativně krátce, a to do 1 roku. Nejméně odpovědí bylo nasbíráno u možnosti 16 a více let, takových osob bylo celkem 5. Vzhledem k tomu, že je to již mnoho let v jedné společnosti a obecně je v současné době spíše trend, že lidé častěji mění své zaměstnání a nejsou zvyklí být mnoho let v jedné firmě, tak není překvapením, že tuto možnost zvolilo nejméně respondentů. Pro větší přehlednost jsou opět vyznačena procenta jednotlivých odpovědí v grafu č. 2.

Graf 2. Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 2

Jak dlouho v této společnosti pracujete?
103 odpovědí



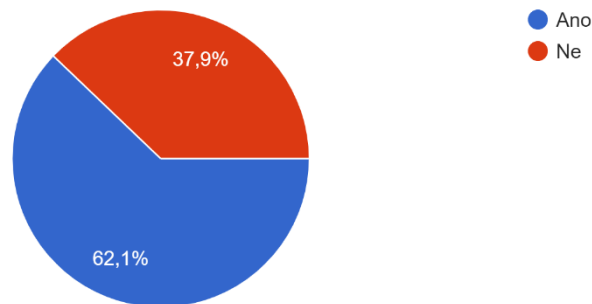
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3 - Dostáváte zaměstnanecké benefity?

V pořadí třetí otázka byla zaměřená na to, zda zaměstnanci dostávají zaměstnanecké benefity. 64 respondentů zvolilo možnost ano, 39 odpovědělo, že nedostávají zaměstnanecké benefity. S těmito výsledky je nutné pracovat opatrně, neboť ne všichni třeba tuší, co je zaměstnanecký benefit, že se nejedná pouze o věci jako je MultiSport benefit karta, stravenky apod., ale benefitem jsou například i samotné prémie. Z dostupných výsledků je možné ale potvrdit, že většina lidí alespoň jeden benefit dostává.

Graf 3. Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 3

Dostáváte zaměstnanecké benefity?
103 odpovědí



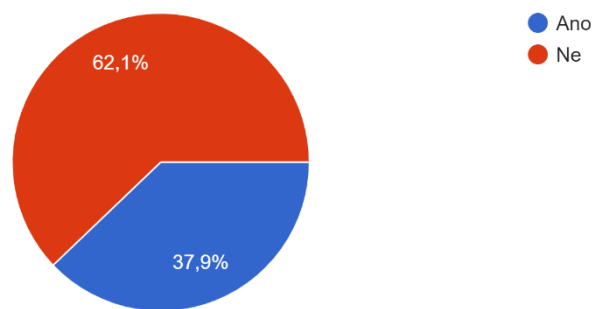
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4 - Chodíte na vzdělávací kurzy a školení?

Tato otázka měla za cíl zjistit, zda a v jaké míře chodí zaměstnanci JIP východočeská, a.s. na vzdělávací kurzy a školení. Ze 103 respondentů zvolilo odpověď ne 64 osob, což činí 62,1 % dotazovaných. Na vzdělávací kurzy či školení chodilo 39 respondentů (37,9 % dotazovaných).

Graf 4. Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 4

Chodíte na vzdělávací kurzy a školení?
103 odpovědí



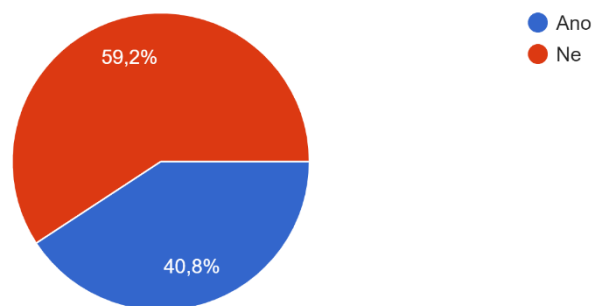
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5 - Máte zájem navštěvovat vzdělávací kurzy a školení?

Pátá otázka tohoto dotazníkové šetření svým způsobem navazovala na otázku předchozí. Týkala se toho, zda je mezi zaměstnanci vůbec zájem navštěvovat podobné vzdělávací kurzy a školení. Odpovědi na tuto otázku byly velmi podobné jako na otázku předchozí. 61 respondentů odpovědělo, že by nemělo zájem navštěvovat vzdělávací kurzy a školení. Za tuto možnost by naopak bylo rádo 42 dotazovaných.

Graf 5. Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 5

Máte zájem navštěvovat vzdělávací kurzy a školení?
103 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování

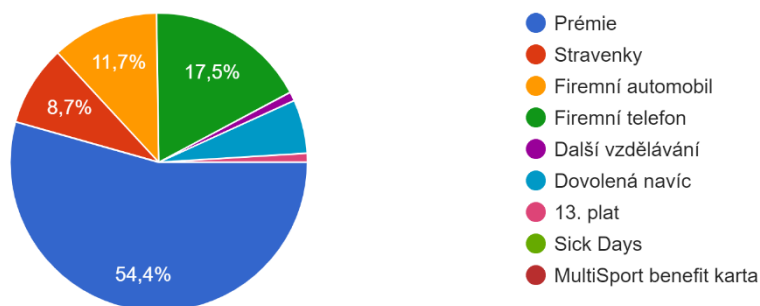
Otázka č. 6 - Který stávající benefit je pro Vás nejlepší?

Otázka č. 6 byla jako jediná z celého dotazníku polouzavřená. To znamená, že kromě nabízených odpovědí mohli respondenti zvolit jinou možnost, kterou by napsali svými slovy. Tuto možnost však žádný z dotazovaných nevyužil a všichni si vybrali z již předepsaných odpovědí. Jelikož se jednalo o otázku ohledně konkrétních benefitů, kterých existuje celá řada, tak obsahovala nejvíce možností, mezi kterými si mohli dotazovaní vybrat. Těchto možností bylo 9 a další možností byla již zmíněná vlastní odpověď. Více než polovina dotazovaných, konkrétně 56 osob, vybralo jako nejlepší benefit prémie. Tento podíl mě vůbec nepřekvapil, neboť peníze jsou pro mnoho lidí dostačující a hlavní benefit, který ovlivňuje výběr konkrétního zaměstnání. Druhou nejčastější odpovědí byl firemní telefon, pro který se rozhodlo 18 osob. 12 lidí zvolilo jako svoji odpověď firemní automobil. Dalšími v pořadí byly postupně stravenky, které označilo 9 lidí, dovolená navíc se 6 hlasy a po jednom hlasu obdrželo další vzdělávání a 13. plat. Žádný z respondentů neoznačil jak Sick Days, tak MultiSport benefit kartu; z rozhovoru s členem představenstva jsem se poté dozvěděl, že tento typ benefitů společnost nenabízí.

Graf 6. Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 6

Který stávající benefit je pro Vás nejlepší?

103 odpovědi



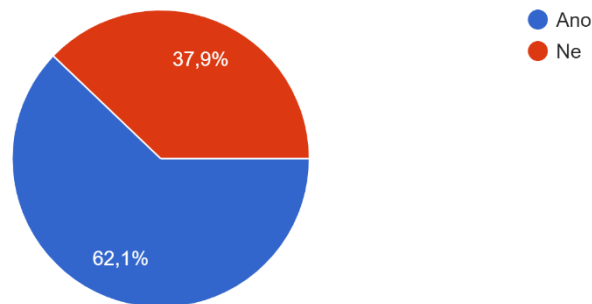
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7 - Jste spokojeni se systémem odměňování ve společnosti?

Otázka č. 7 se týkala spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování ve společnosti. Respondenti měli možnost odpovědět buď ano, nebo ne. Často platí, že jsou lidé ve svém zaměstnání nespokojení s tím, jak jsou za svoji práci odměněni. V daném případě však struktura odpovědí tuto skutečnost nepotvrzuje. Více lidí odpovědělo, že jsou spokojeni se systémem odměňování. Konkrétně se jednalo o 64 lidí (62,1 % dotazovaných), odpověď ne zvolilo 39 osob (37,9 % dotazovaných).

Graf 7. Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 7

Jste spokojeni se systémem odměňování ve společnosti?
103 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování

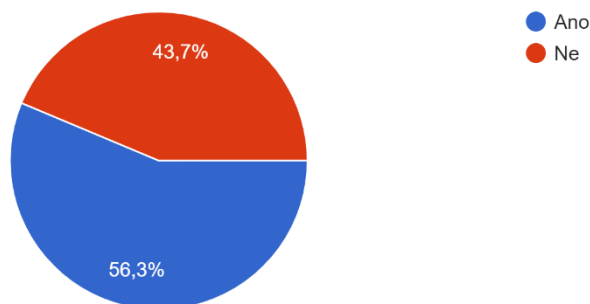
Otázka č. 8 - Motivují Vás stávající benefity k lepším pracovním výkonům?

Jedná se o otázku, která svým způsobem navazuje na tu předchozí. Zde nejde přímo o to, zda jsou zaměstnanci s odměňováním spokojeni, ale otázka je zaměřená na to, zda je stávající benefity motivují k lepším pracovním výkonům. Opět se dalo odpovídat pouze možnostmi ano, či ne a znovu se více respondentů přiklonilo k možnosti ano. Motivováno k lepším pracovním výkonům se cítilo 58 dotazovaných. Naopak 45 jedinců nemělo pocit, že by je stávající benefity povzbuzovaly k lepším pracovním výkonům. V této otázce bych na místě vedení společnosti chtěl mít větší převahu kladné odpovědi, neboť motivovaní zaměstnanci by podávali lepší výkony, což by mělo pozitivní vliv na celkové výsledky společnosti.

Graf 8. Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 8

Motivují Vás stávající benefity k lepším pracovním výkonům?

103 odpovědí



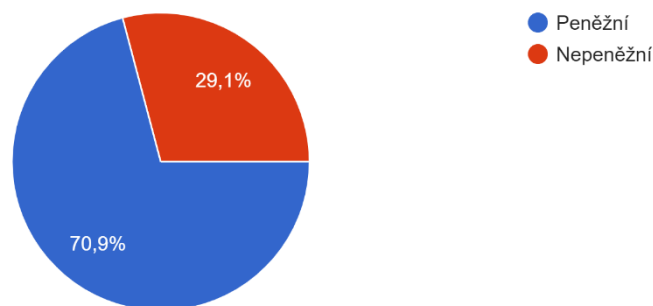
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9 - Máte radši peněžní, nebo nepeněžní benefity?

Z mého pohledu nepřekvapivý výsledek přinesly odpovědi na otázku č. 9, která byla zaměřena na to, zda zaměstnanci preferují radši peněžní, či nepeněžní benefity. S velikou převahou získala více hlasů odpověď "ano". Konkrétně se jednalo o 73 lidí ze 103. Rovných 30 lidí odpovědělo, že preferují nepeněžní část benefitů. Procentuální rozdělení je možno vidět v grafu č. 9.

Graf 9. Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 9

Máte radši peněžní, nebo nepeněžní benefity?
103 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování

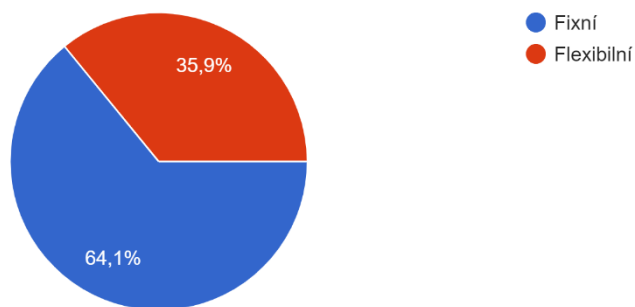
Otázka č. 10 - Jste radši pro fixní, nebo flexibilní mzdu?

U otázky č. 10 byly na výběr opět dvě odpovědi. Tentokrát se jednalo o otázku, zda respondenti preferují radši fixní měsíční mzdu, nebo flexibilní. Výhodou flexibilní mzdy je, že za normálních okolností zaměstnanec ví, kolik si vydělá, má ve smlouvě pevně stanovenou částku. Naopak u flexibilní měsíční mzdy je zaměstnanec více motivovaný, neboť jeho výdělek závisí více na jeho odvedených výkonech. To nutí zaměstnance vynaložit větší úsilí do práce, čímž by mělo docházet k lepším výsledkům jednotlivých týmů a následně celé společnosti. Při takto nastavené mzdě by měl mít zaměstnanec možnost si vydělat více, než kolik by dostal při fixně stanovené mzdě. Zároveň by si ale mohl při nedostatečných výkonech vydělat méně, než by byla fixní hranice měsíční mzdy. Z pozice zaměstnavatele společnosti bych co nejvíce preferoval flexibilní složku, která by mi pomáhala udržet zaměstnance motivované. Pokud se podíváme na výsledky, tak 66 lidí preferuje fixní měsíční mzdu. Oproti tomu 37 lidí by preferovalo právě flexibilní měsíční mzdu.

Graf 10. Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 10

Jste radši pro fixní, nebo flexibilní měsíční mzdu? (Výše flexibilní mzdy závisí na odvedených výkonech jedince a týmu. Její výše může být proto jak nižší, tak i vyšší než u mzdy fixní.)

103 odpovědí



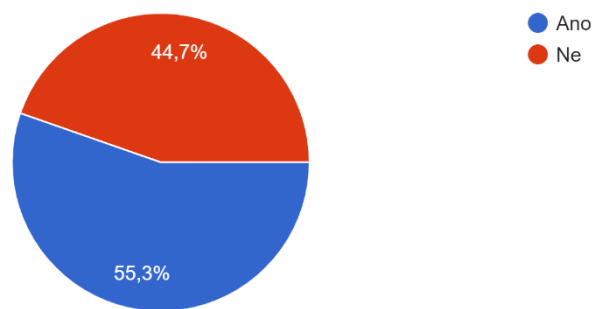
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11 - Myslíte si, že jste dobře informováni o benefitech ve společnosti?

Otázka č. 11 byla zaměřená na to, zda zaměstnanci mají pocit, že jsou dobře informováni o benefitech ve společnosti. Odpovídat se dalo jednoduše buď "ano", nebo "ne". 57 z dotazovaných si myslí, že je společnost dobře informuje o benefitech ve společnosti. Oproti tomu 46 lidí má pocit, že ve společnosti nejsou dobře informováni o systému benefitů.

Graf 11. Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 11

Myslíte si, že jste dobře informováni o benefitech ve společnosti?
103 odpovědí



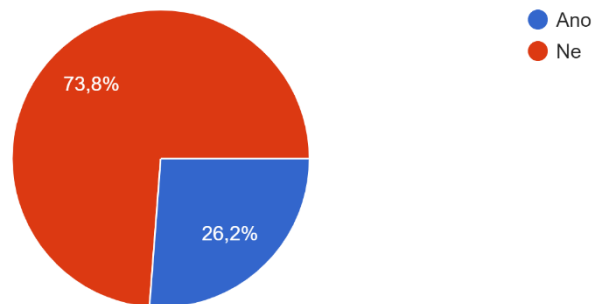
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12 - Víte, co je to CAFETERIA systém?

Jedinou otázkou, která měla přímý vliv na odpovídání, či neodpovídání na některou z následujících otázek byla otázka č. 12. Ta měla za cíl zjistit, zda mají zaměstnanci povědomí o tom, co je to CAFETERIA systém. Na další otázku poté měli odpovídat pouze ti, kteří v této otázce zvolili odpověď "ano". Takových respondentů v mém dotazníku bylo 27. Naopak 76 dotazovaných odpovědělo záporně. Toto rozložení hlasů mě nepřekvapilo, neboť se jedná o systém, který zatím není v českých firmách příliš rozšířen.

Graf 12. Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 12

Víte, co je to CAFETERIA systém?
103 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování

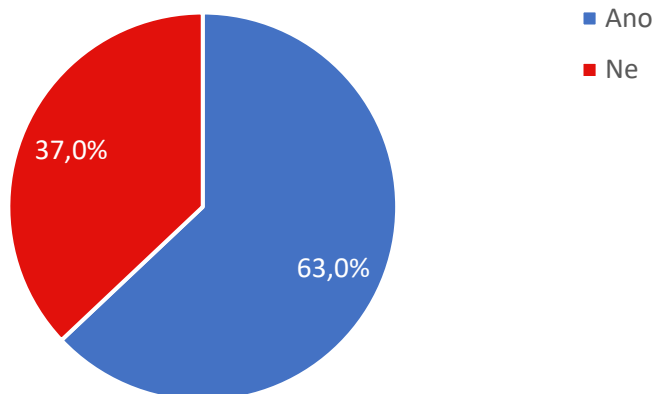
Otázka č. 13 - Pokud víte, co je to CAFETERIA systém, jste pro jeho užívání?

Jak již bylo zmíněno, tak na tuto otázku měli odpovídat pouze ti, kteří zvolili v předchozí otázce za svoji odpověď možnost ano. Nicméně použitý systém Google Forms neumožňuje zobrazit otázku pouze těm, kteří na předchozí otázku odpověděli "ano", což komplikovalo vyhodnocení této otázky. Pouze 27 respondentů zvolilo v předchozí otázce možnost "ano", přesto na tuto otázku odpovídalo 57 respondentů, z nichž 38 zvolilo možnost ne, naopak 19 lidí zvolilo možnost ano. Jelikož jsou ale v těchto odpovědích zahrnutí i respondenti, kteří označili, že neví, co je to CAFETERIA systém, tak jsem pomocí kontingenční tabulky vyfiltroval pouze ty dotazované, kteří zvolili v otázce č. 12 možnost ano. Výsledné hlasy poté můžeme vidět v grafu č. 13. Z něho je možné vyčíst, že celkově tedy odpovídalo 27 respondentů. U těchto respondentů převažovala u této otázky možnost ano. Takto celkem odpovědělo 17 dotazovaných, naopak 10 lidí si myslí, že by to pro ně nebyl vhodný benefiční systém.

Graf 13. Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 13

Pokud víte, co je to CAFETERIA systém, jste pro jeho užívání? (Odpovězte pouze v případě, že jste v předchozí otázce zvolili odpověď ano.)

27 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování

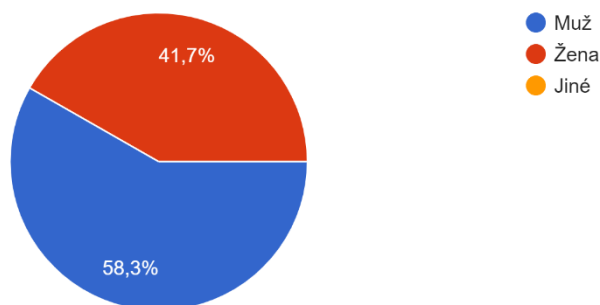
Otázka č. 14 - Vaše pohlaví?

Otázka č. 14 byla zaměřena na pohlaví respondentů. Cíleně byla zařazena až ke konci dotazníkového šetření, abych neodradil respondenty na začátku, kde odpovídali na otázky týkající se samotného tématu diplomové práce. Vzhledem k požadavkům dnešní doby byly zvoleny možnosti pro odpověď "muž", "žena", nebo "jiné". Všechny 103 respondentů nicméně odpovědělo variantami buď muž, či žena. Konkrétní rozdělení bylo lehce ve prospěch mužů, kterých dotazník vyplňovalo 60, žen se dotazníkové šetření účastnilo 43. Pokud se podíváme na rozdělení dle jednotlivých profesí, tak dělnickou profesí označilo 28 mužů a 12 žen, v managementu to bylo 7 mužů a 3 ženy a obchodního zástupce označilo 12 mužů a 9 žen. Naopak možnost technicko-hospodářský pracovník vybralo více žen. Konkrétně jich bylo 19, zatímco mužů takto hlasovalo 13.

Graf 14. Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 14

Vaše pohlaví?

103 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování

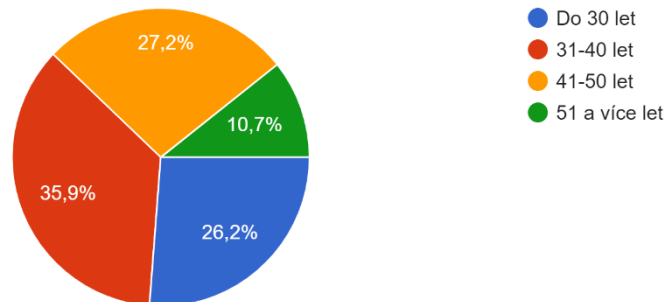
Otázka č. 15 - Věk?

Otázka č. 15 byla, ze stejného důvodu jako otázka předchozí, zařazena až ke konci dotazníku. Jejím cílem bylo zjistit věkové rozložení jednotlivých respondentů. Zvolil jsem rozdělení do 4 skupin. První věková skupina byla do 30 let. Jako další rozmezí jsem zvolil 31-40 let, poté 41-50 let. Poslední věkovou skupinu byli občané, kteří dosáhli věku 50 let a více. Toto rozmezí bylo zvoleno tak, aby bylo možné považovat preference v jednotlivých věkových skupinách za podobné, zároveň aby jich nebylo příliš mnoho, což by se při vzorku kolem 100 respondentů složitě vyhodnocovalo. Například jsem nechtěl mít skupinu pod 20 let, kde by bylo maximálně pár jednotek zaměstnanců a jejich vyhodnocení by nebylo vypovídající a stejně by muselo při výpočtech docházet ke sloučení jednotlivých skupin. Pokud se již podíváme, jak byly rozloženy jednotlivé skupiny, tak nejvíce dotazovaných bylo v rozmezí 31-40 let. Takových lidí vyplnilo dotazník 37. Velmi podobné zastoupení měly skupiny 41-50 let a osoby do 30 let, kde se identifikovalo 28, respektive 27 dotazovaných. Nejmenší zastoupení měli lidé ve věku 51 let a více, kterých tento dotazník vyplňovalo 11. Pokud bychom se opět podívali na rozdělení podle profesí, tak ve skupině do 30 let pracuje 17 lidí v dělnických profesích, 7 jako obchodní zástupce a 3 lidé jsou vedeni jako TH pracovník. Ve skupině v rozmezí 31-40 let pracuje 11 lidí v dělnických profesích, 1 v managementu, 7 v pozici obchodního zástupce a 18 lidí pracuje jako TH pracovník. V rozmezí 41-50 let vykonává 10 lidí dělnické profese, 6 osob je v managementu, 5 dotazovaných pracuje jako obchodní zástupce, TH pracovníků je v této věkové skupině 7. V nejstarší věkové skupině byly zastoupeni 2 osoby vykonávající dělnické profese, 3 osoby v managementu, 2 obchodní zástupci a 4 TH pracovníci.

Graf 15. Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 15

Věk?

103 odpovědí



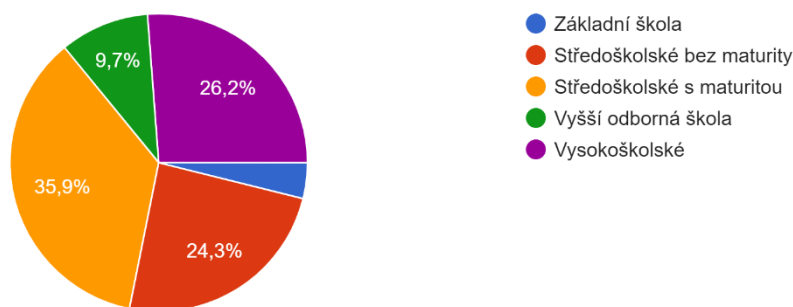
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16 - Jaký je Váš nejvyšší dosažený stupeň vzdělání?

Předposlední otázka tohoto dotazníkového šetření se zabývala zjištěním, jaký nejvyšší stupeň vzdělání dosáhli jednotliví respondenti. Na výběr bylo z pěti možností. Jednalo se o základní školu, středoškolské bez maturity, středoškolské s maturitou, vyšší odborná škola a vysokoškolské vzdělání. Tentokrát nezůstala žádná z možností bez odpovědi. Největší zastoupení v tomto výzkumu měli lidé, jejichž nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání byl středoškolské s maturitou. Takto zodpovědělo 37 dotazovaných. Téměř stejně odpovědi měly další dvě možnosti. Jednalo se o vysokoškolské vzdělání a středoškolské vzdělání bez maturity. Úspěšných absolventů vysoké školy se účastnilo tohoto výzkumu 27. Středoškolským vzděláním bez maturity ukončilo svoji školní docházku 25 dotazovaných. 10 respondentů má vzdělání z vyšší odborné školy. 4 lidé ukončili svoji školní docházku po absolvování vysoké školy.

Graf 16. Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 16

Jaký je Váš nejvyšší dosažený stupeň vzdělání?
103 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování

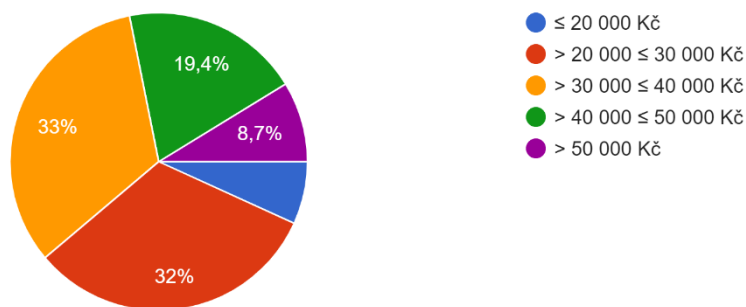
Otázka č. 17 - Jaké výše dosahuje Vaše hrubá měsíční mzda?

Poslední otázka v tomto dotazníkovém šetření byla asi ta nejcitlivější. Měla za cíl, v určitých rozmezích, zjistit, jaké výše dosahuje hrubá měsíční mzda jednotlivých účastníků. Z tohoto důvodu se tato otázka nachází až na úplném konci dotazníkového šetření. Na výběr bylo z 5 možností. Jednalo se o možnosti 20 000 Kč a méně, více než 20 000 Kč a zároveň nejvíce 30 000 Kč, dále více než 30 000 Kč, ale do maximální výše 40 000 Kč, poté byla možnost zvolit rozmezí více než 40 000 Kč až 50 000 Kč a poslední možnost byla pro zaměstnance, jichž hrubá měsíční mzda přesahuje 50 000 Kč. Přes 30 % se dostaly dvě možnosti. Jednalo se o odpovědi "> 30 000 ≤ 40 000 Kč" a "> 20 000 ≤ 30 000 Kč". Prvně zmíněnou variantu zvolilo 33 % respondentů, což odpovídalo 34 hlasům, druhá varianta měla o 1 hlas méně, což činilo 32 %. 20 lidí odpovědělo, že jejich hrubá měsíční mzda dosahuje výše v rozmezí "> 40 000 ≤ 50 000 Kč". U 9 respondentů převyšuje jejich hrubá měsíční mzda 50 000 Kč, u 6,7 %, což odpovídalo 7 lidem, nepřesáhla tato částka 20 000 Kč.

Graf 17. Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 17

Jaké výše dosahuje Vaše hrubá měsíční mzda?

103 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování

5.3 Vyhodnocení stanovených hypotéz

V této podkapitole budou sestaveny a vyhodnoceny jednotlivě stanovené hypotézy. Bude se jednat o ověřování vzájemných vztahů dvou proměnných z různých hledisek, kdy alespoň jedna z nich je slovní. Z tohoto důvodu je vhodné použít neparametrické testy. Konkrétně byl zkoumán vliv profese, odpracované doby ve společnosti, věku zaměstnanců, výše hrubé měsíční mzdy a pohlaví zaměstnanců na benefity. Pro vyhodnocení hypotéz bude použita metoda Chí-kvadrát, v případech, kde budou testy prováděny z tabulky 2x2, bude použit přesný Fisherův test. Hladina významnosti alfa byla pro všechny výpočty stanovena na úrovni 0,05. Dalším důležitým faktorem je, aby v matici očekávaných četností byly alespoň v 80 % hodnoty větší než 5. V případě potvrzení závislosti, bude míra závislosti určena na základě Pearsonova koeficientu kontingence C. Výsledné hodnoty tohoto koeficientu nabývají hodnot mezi 0 a 1 s tím, že čím blíže je výsledek blíže k 1, tím je jejich závislost těsnější. Konkrétně se budou hodnoty od 0 do 0,3 označovat jako slabá míra závislosti, hodnoty větší než 0,3 a zároveň do 0,8 budou označeny jako středně silná míra závislosti a hodnoty nabývajících hodnot větších než 0,8 budou označovány jako silná míra závislosti. Statistické výpočty byly provedeny v programu Past.

V jednotlivých posuzováních došlo nejprve ke stanovení hypotéz. Poté se musela vytvořit tabulka naměřených četností. V této tabulce se vytvořily okrajové četnosti. Následně bylo zapotřebí vytvořit tabulku očekávaných četností. V případě splnění podmínek v této tabulce byla data naměřených četností převedena do programu Past, ve kterých proběhl výpočet hodnoty p. Ta se následně porovnála s hodnotou alfa a došlo k potvrzení, či zamítnutí H_0 . Poté se pomocí Pearsonova koeficientu kontingence posoudila míra závislosti a byla formulována slovní odpověď.

Hypotéza č. 1: Má profese vliv na to, zda zaměstnanci dostávají zaměstnanecké benefity?

Formulace hypotéz:

H₀: Dostávání zaměstnaneckých benefitů nezávisí na profesi zaměstnance.

H₁: Dostávání zaměstnaneckých benefitů závisí na profesi zaměstnance.

Tabulka 4: Dostávání benefitů dle profesí

Profese	Odpovědi		Součet
	ne	ano	
Dělnická profese	25	15	40
Management	0	10	10
Obchodní zástupce	3	18	21
Technicko-hospodářský pracovník	11	21	32
Součet	39	64	103

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5: Očekávané četnosti – Dostávání benefitů dle profesí

Profese	Odpovědi	
	ne	ano
Dělnická profese	15,15	24,85
Management	3,79	6,21
Obchodní zástupce	7,95	13,05
Technicko-hospodářský pracovník	12,12	19,88

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná hodnota p: 8,13E-05

Z vypočítané hodnoty p je zřejmé, že p je menší než hladina významnosti alfa 0,05, což znamená, že **H₀ zamítáme**. Tento výsledek ukazuje, že profese má vliv na to, zda zaměstnanec ve společnosti JIP východočeská, a.s. dostává zaměstnanecké benefity.

Hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu C: 0,41588

Z hodnoty Pearsonova kontingenčního koeficientu je možno určit, že existuje středně silná míra závislosti mezi těmito dvěma proměnnými.

Hypotéza č. 2: Má profese vliv na to, zda zaměstnanci chodí na vzdělávací akce?

H_0 : Docházení zaměstnanců na vzdělávací akce nezávisí na profesi zaměstnance.

H_1 : Docházení zaměstnanců na vzdělávací akce závisí na profesi zaměstnance.

Tabulka 6: Chození na vzdělávací akce dle profesí

Profese	Odpovědi		Součet
	ne	ano	
Dělnická profese	33	7	40
Management	4	6	10
Obchodní zástupce	7	14	21
Technicko-hospodářský pracovník	20	12	32
Součet	64	39	103

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7: Očekávané četnosti – Chození na vzdělávací akce dle profesí

Profese	Odpovědi	
	ne	ano
Dělnická profese	24,85	15,15
Management	6,21	3,79
Obchodní zástupce	13,05	7,95
Technicko-hospodářský pracovník	19,88	12,12

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná hodnota p: 0,00087871

Také u hypotézy č. 2 se ukazuje, že hodnota p je menší než hladina významnosti alfa 0,05. To znamená, že **H_0 byla zamítnuta** a vybraná profese zaměstnance má vliv na to, zda chodí na vzdělávací akce.

Hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu C: 0,37197

Vypočítaná hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu C značí, že mezi profesí zaměstnanců a docházením na vzdělávací akce existuje středně silná míra závislosti.

Hypotéza č. 3: Má profese vliv na zájem zaměstnanců chodit na vzdělávací akce?

H_0 : Zájem zaměstnanců chodit na vzdělávací akce nezávisí na profesi zaměstnance.

H_1 : Zájem zaměstnanců chodit na vzdělávací akce závisí na profesi zaměstnance.

Tabulka 8: Zájem docházet na vzdělávací akce dle profesí

Profese	Odpovědi		Součet
	ne	ano	
Dělnická profese	35	5	40
Management	3	7	10
Obchodní zástupce	8	13	21
Technicko-hospodářský pracovník	15	17	32
Součet	61	42	103

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9: Očekávané četnosti – Zájem docházet na vzdělávací akce dle profesí

Profese	Odpovědi	
	ne	ano
Dělnická profese	23,69	16,31
Management	5,92	4,08
Obchodní zástupce	12,44	8,56
Technicko-hospodářský pracovník	18,95	13,05

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná hodnota p: 4,70E-05

Také v tomto případě vyšla hodnota p méně, než stanovená hodnota alfa 0,05 a H_0 byla **zamítnuta**. To má za následek, že profese má vliv na to, zda mají zaměstnanci zájem docházet na vzdělávací akce.

Hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu C: 0,42482

Výsledná hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu C ukazuje středně silnou míru závislosti zvolených proměnných.

Hypotéza č. 4: Má profese vliv na zvolení nejlepšího benefitu?

H₀: Zvolení nejlepšího benefitu nezávisí na profesi zaměstnance.

H₁: Zvolení nejlepšího benefitu závisí na profesi zaměstnance.

Tabulka 10: Vliv profese na zvolení nejlepšího benefitu

Profese	Odpovědi		Součet
	jiné	Prémie	
Dělnická profese	14	26	40
Management	4	6	10
Obchodní zástupce	15	6	21
Technicko-hospodářský pracovník	14	18	32
Součet	47	56	103

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 11: Očekávané četnosti – Vliv profese na zvolení nejlepšího benefitu

Profese	Odpovědi	
	jiné	Prémie
Dělnická profese	18,25	21,75
Management	4,56	5,44
Obchodní zástupce	9,58	11,42
Technicko-hospodářský pracovník	14,60	17,40

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná hodnota p: 0,054335

K vyhodnocení této hypotézy musela být přepracovaná tabulka naměřených četností. V tabulce očekávaných četností byla totiž spočítána hodnota menší než 5 ve více než 20 % případech. Problém nastal v tom, že většina respondentů zvolila jako svoji odpověď možnost prémie a u ostatních možností bylo málo zvolených odpovědí. Proto došlo ke sloučení možností v tabulce a výsledné odpovědi byly zařazeny buď jako jiné, nebo prémie. Z těchto výsledků je poté zřejmé, že hodnota p je větší, než hladina významnosti alfa 0,05. To znamená, že **H₀ nebyla zamítnuta** a prokázalo se, že vybraná profese nemá vliv na výběr nejlepšího benefitu.

Hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu C: 0,2626

Jelikož je hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu menší než 0,3, tak to znamená, že existuje pouze slabá míra závislosti mezi těmito zvolenými proměnnými.

Hypotéza č. 5: Má profese vliv na spokojenost se systémem odměňování ve společnosti?

H₀: Spokojenost se systémem odměňování ve společnosti nezávisí na profesi zaměstnance.

H₁: Spokojenost se systémem odměňování ve společnosti závisí na profesi zaměstnance.

Tabulka 12: Vliv profese na spokojenost se systémem odměňování ve společnosti

Profese	Odpovědi		Součet
	ne	ano	
Dělnická profese	24	16	40
Management	1	9	10
Obchodní zástupce	5	16	21
Technicko-hospodářský pracovník	9	23	32
Součet	39	64	103

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 13: Očekávané četnosti – Vliv profese na spokojenost se systémem odměňování ve společnosti

Profese	Odpovědi	
	ne	ano
Dělnická profese	15,15	24,85
Management	3,79	6,21
Obchodní zástupce	7,95	13,05
Technicko-hospodářský pracovník	12,12	19,88

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná hodnota p: 0,0021076

Z vypočítané výsledné hodnoty p, která je menší než hladina významnosti alfa 0,05, je možné usoudit, že profese má vliv na spokojenost se systémem odměňování ve společnosti, neboť byla **H₀ zamítnuta**.

Pro zajímavost byl vypočítán Chí-kvadrát pro tuto tabulku, ze které byla odebrána dělnická profese a výsledek by poté byl, že zvolená profese by neměla vliv na spokojenost se systémem odměňování ve společnosti.

Hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu C: 0,35323

Z hodnoty Pearsonova kontingenčního koeficientu vyplývá středně silná míra závislosti těchto dvou proměnných.

Hypotéza č. 6: Má profese vliv na preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů?

H₀: Preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů nezávisí na profesi zaměstnance.

H₁: Preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů závisí na profesi zaměstnance.

Tabulka 14: Vliv profese na preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů

Profese	Odpovědi		Součet
	Nepeněžní	Peněžní	
Dělnická profese	5	35	40
Management	4	6	10
Obchodní zástupce	9	12	21
Technicko-hospodářský pracovník	12	20	32
Součet	30	73	103

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 15: Očekávané četnosti – Vliv profese na preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů

Profese	Odpovědi	
	Nepeněžní	Peněžní
Dělnická profese	11,65	28,35
Management	2,91	7,09
Obchodní zástupce	6,12	14,88
Technicko-hospodářský pracovník	9,32	22,68

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná hodnota p: 0,030178

Při porovnání výsledné hodnoty p a hladiny významnosti alfa 0,05 je možno tvrdit, že profese má vliv na preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů. **H₀ byla v tomto případě zamítnuta.**

Hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu C: 0,28252

Ačkoli byla H₀ zamítnuta, tak z hodnoty Pearsonového kontingenčního koeficientu C je možno vyčíst, že existuje pouze slabá míra závislosti těchto dvou proměnných.

Hypotéza č. 7: Má profese vliv na preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy?

H_0 : Preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy nezávisí na profesi zaměstnance.

H_1 : Preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy závisí na profesi zaměstnance.

Tabulka 16: Vliv profese na preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy

Profese	Odpovědi		Součet
	Fixní	Flexibilní	
Dělnická profese	34	6	40
Management	5	5	10
Obchodní zástupce	6	15	21
Technicko-hospodářský pracovník	21	11	32
Součet	66	37	103

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 17: Očekávané četnosti – Vliv profese na preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy

Profese	Odpovědi	
	Fixní	Flexibilní
Dělnická profese	25,63	14,37
Management	6,41	3,59
Obchodní zástupce	13,46	7,54
Technicko-hospodářský pracovník	20,50	11,50

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná hodnota p: 0,00016952

Při tomto porovnání výsledné hodnoty p s hladinou významnosti alfa 0,05 je nutné **H_0 zamítnout**, jelikož je hodnota p menší. Z tabulky naměřených četností je možno vidět, že zaměstnanci v dělnických profesích výrazně preferují fixní měsíční mzdu. S menším rozpětím toto lze tvrdit také o TH pracovnících, zatímco obchodní zástupci preferují flexibilní měsíční mzdu. Lidé v managementu jsou ve stejném počtu zastoupeni v obou dostupných variantách.

Hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu C: 0,40326

Hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu C nám ukazuje středně silnou míru závislosti profese na preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy.

Hypotéza č. 8: Má odpracovaná doba ve společnosti vliv na to, zda zaměstnanci dostávají zaměstnanecké benefity?

H₀: Dostávání zaměstnaneckých benefitů nezávisí na odpracované době ve společnosti.

H₁: Dostávání zaměstnaneckých benefitů závisí na odpracované době ve společnosti.

Odpracovaná doba ve společnosti	Odpovědi		Součet
	ne	ano	
Do 1 roku	11	3	14
1-5 let	8	14	22
6-10 let	14	29	43
11 a více let	6	18	24
Součet	39	64	103

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpracovaná doba ve společnosti	Odpovědi	
	ne	ano
Do 1 roku	5,30	8,70
1-5 let	8,33	13,67
6-10 let	16,28	26,72
11 a více let	9,09	14,91

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná hodnota p: 0,0070999

V tomto případě bylo opět nutné upravit výchozí tabulky, neboť v možnosti 16 a více let bylo příliš málo odpovědí. To mělo za následek, že v tabulce očekávaných četností bylo méně než 80 % hodnot větších než 5. Z tohoto důvodu došlo ke sloučení dvou kategorií a vznikla jedna společná, kam byli zařazeni respondenti, kteří ve společnosti pracují 11 a více let. Z této tabulky byla vypočítána výsledná hodnota p menší než hladina významnosti alfa 0,05. To znamená, že je **H₀ zamítnuta** a doba odpracovaná ve společnosti má vliv na dostávání benefitů.

Hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu C: 0,32404

Hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu C nám ukazuje středně silnou míru závislosti, která je ale poměrně blízko slabé míry závislosti. Její hodnota je 0,32.

Hypotéza č. 9: Má odpracovaná doba ve společnosti vliv na to, zda zaměstnanci chodí na vzdělávací akce?

H₀: Docházení zaměstnanců na vzdělávací akce nezávisí na odpracované době ve společnosti.

H₁: Docházení zaměstnanců na vzdělávací akce závisí na odpracované době ve společnosti.

Tabulka 18: Chození na vzdělávací akce dle odpracované doby ve společnosti

Odpracovaná doba ve společnosti	Odpovědi		Součet
	ne	ano	
Do 1 roku	12	2	14
1-5 let	14	8	22
6-10 let	25	18	43
11 a více let	13	11	24
Součet	64	39	103

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 19: Očekávané četnosti – Chození na vzdělávací akce dle odpracované doby ve společnosti

Odpracovaná doba ve společnosti	Odpovědi	
	ne	ano
Do 1 roku	8,70	5,30
1-5 let	13,67	8,33
6-10 let	26,72	16,28
11 a více let	14,91	9,09

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná hodnota p: 0,23385

Pro možnost ověření této hypotézy bylo opět nejprve zapotřebí upravit dané tabulky tak, aby opět odpovídaly stanoveným pravidlům. Sloučením z toho poté vzniklo stejné rozdělení odpovědí jako v předchozí hypotéze. Tentokrát je však výsledná hodnota p větší než hladina významnosti alfa 0,05. To znamená, že **H₀ nebyla zamítnuta** a odpracovaná doba ve společnosti nemá vliv na chození na vzdělávací akce.

Hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu C: 0,19949

Hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu C značí slabou míru závislosti těchto dvou proměnných.

Hypotéza č. 10: Má odpracovaná doba ve společnosti vliv na preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů?

H₀: Preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů nezávisí na odpracované době ve společnosti.

H₁: Preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů závisí na odpracované době ve společnosti.

Tabulka 20: Vliv odpracované doby ve společnosti na preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů

Odpracovaná doba ve společnosti	Odpovědi		Součet
	Nepeněžní	Peněžní	
Do 1 roku	3	11	14
1-5 let	5	17	22
6-10 let	16	27	43
11 a více let	6	18	24
Součet	30	73	103

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 21: Očekávané četnosti – Vliv odpracované doby ve společnosti na preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů

Odpracovaná doba ve společnosti	Odpovědi	
	Nepeněžní	Peněžní
Do 1 roku	4,08	9,92
1-5 let	6,41	15,59
6-10 let	12,52	30,48
11 a více let	6,99	17,01

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná hodnota p: 0,49416

Ze stejného důvodu, jako v předchozích dvou případech, musely být přepracované tabulky. Ve výsledku byly opět vytvořeny 4 skupiny respondentů. Z výsledné hodnoty p vyplývá, že odpracovaná doba ve společnosti nemá vliv na preferování peněžních, či nepeněžních benefitů. To znamená, že **H₀ nebyla zamítnuta**.

Hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu C: 0,15081

Hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu C ukazuje tedy slabou míru závislosti těchto dvou proměnných.

Hypotéza č. 11: Má odpracovaná doba ve společnosti vliv na preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy?

H₀: Preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy nezávisí na odpracované době ve společnosti.

H₁: Preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy závisí na odpracované době ve společnosti.

Tabulka 22: Vliv odpracované doby ve společnosti na preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy

Odpracovaná doba ve společnosti	Odpovědi		Součet
	Fixní	Flexibilní	
Do 1 roku	12	2	14
1-5 let	13	9	22
6-10 let	24	19	43
11 a více let	17	7	24
Součet	66	37	103

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 23: Očekávané četnosti – Vliv odpracované doby ve společnosti na preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy

Odpracovaná doba ve společnosti	Odpovědi	
	Fixní	Flexibilní
Do 1 roku	8,97	5,03
1-5 let	14,10	7,90
6-10 let	27,55	15,45
11 a více let	15,38	8,62

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná hodnota p: 0,18416

Také v tomto případě bylo nejprve nutné seskupit skupiny 11-15 let a 16 a více let, jelikož nebyl opět dostatečný počet respondentů v poslední skupině, aby bylo možné provést testování. Následně došlo k porovnání p hodnoty a hladiny významnosti alfa 0,05, kdy p hodnota měla větší hodnotu. To znamená, že odpracovaná doba ve společnosti nemá vliv na preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy. **H₀ nebyla zamítnuta.**

Hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu C: 0,21178

Z hodnoty Pearsonova kontingenčního koeficientu C lze usoudit slabou míru závislosti.

Hypotéza č. 12: Má odpracovaná doba ve společnosti vliv na spokojenost se systémem odměňování ve společnosti?

H₀: Spokojenost se systémem odměňování ve společnosti nezávisí na odpracované době ve společnosti.

H₁: Spokojenost se systémem odměňování ve společnosti závisí na odpracované době ve společnosti.

Tabulka 24: Vliv odpracované doby na spokojenost se systémem odměňování ve společnosti

Odpracovaná doba ve společnosti	Odpovědi		Součet
	Ne	Ano	
Do 1 roku	8	6	14
1-5 let	10	12	22
6-10 let	16	27	43
11 a více let	5	19	24
Součet	39	64	103

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 25: Očekávané četnosti – Vliv odpracované doby na spokojenost se systémem odměňování ve společnosti

Odpracovaná doba ve společnosti	Odpovědi	
	ne	ano
Do 1 roku	5,30	8,70
1-5 let	8,33	13,67
6-10 let	16,28	26,72
11 a více let	9,09	14,91

Zdroj: Vlastní odměňování

Výsledná hodnota p: 0,18416

Po úpravách v tabulkách, jako v předchozích případech, mohlo dojít k porovnání hodnoty p a hladiny významnosti alfa 0,05. Z něho je vidět, že odpracovaná doba ve společnosti nemá vliv na spokojenost se systémem odměňování ve společnosti a **H₀ nebyla zamítnuta**.

Hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu C: 0,21178

Z hodnoty Pearsonova kontingenčního koeficientu C lze také usoudit slabou míru závislosti těchto proměnných.

Hypotéza č. 13: Má věk zaměstnance vliv na jejich zájem chodit na vzdělávací akce?

H_0 : Zájem chodit na vzdělávací akce nezávisí na věku zaměstnance.

H_1 : Zájem chodit na vzdělávací akce závisí na věku zaměstnance.

Tabulka 26: Zájem docházet na vzdělávací akce dle věku zaměstnance

Věk zaměstnance	Odpovědi		Součet
	Ne	Ano	
Do 30 let	17	10	27
31-40 let	19	18	37
41-50 let	19	9	28
51 a více let	6	5	11
Součet	61	42	103

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 27: Očekávané četnosti – Zájem docházet na vzdělávací akce dle věku zaměstnance

Věk zaměstnance	Odpovědi	
	ne	ano
Do 30 let	15,99	11,01
31-40 let	21,91	15,09
41-50 let	16,58	11,42
51 a více let	6,51	4,49

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná hodnota p: 0,55806

Z Výsledné hodnoty p je zřejmé, že věk zaměstnance nehraje roli v tom, zda má zájem navštěvovat vzdělávací akce, neboť H_0 nebyla zamítnuta.

Hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu C: 0,14035

Hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu ukazuje slabou míru závislosti mezi těmito dvěma proměnnými.

Hypotéza č. 14: Má věk zaměstnance vliv na spokojenost se systémem odměňování ve společnosti?

H₀: Spokojenost se systémem odměňování ve společnosti nezávisí na věku zaměstnance.

H₁: Spokojenost se systémem odměňování ve společnosti závisí na věku zaměstnance.

Tabulka 28: Vliv věku na spokojenost se systémem odměňování ve společnosti

Věk zaměstnance	Odpovědi		Součet
	Ne	Ano	
Do 30 let	14	13	27
31-40 let	16	21	37
41-50 let	6	22	28
51 a více let	3	8	11
Součet	39	64	103

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 29: Očekávané četnosti – Vliv věku na spokojenost se systémem odměňování ve společnosti

Věk zaměstnance	Odpovědi	
	ne	ano
Do 30 let	10,22	16,78
31-40 let	14,01	22,99
41-50 let	10,60	17,40
51 a více let	4,17	6,83

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná hodnota p: 0,092071

Také v tomto případě **nebyla H₀ zamítnuta**, což znamená, že věk zaměstnance nemá vliv na spokojenost se systémem odměňování v dané společnosti.

Hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu C: 0,24257

Hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu C: potvrzuje pouze slabou míru závislosti těchto dvou proměnných.

Hypotéza č. 15: Má věk zaměstnance vliv na preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů?

H₀: Preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů nezávisí na věku zaměstnance.

H₁: Preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů závisí na věku zaměstnance.

Tabulka 30: Vliv věku na preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů

Věk zaměstnance	Odpovědi		Součet
	Nepeněžní	Peněžní	
Do 30 let	5	22	27
31-40 let	13	24	37
41-50 let	8	20	28
51 a více let	4	7	11
Součet	30	73	103

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 31: Očekávané četnosti – Vliv věku na preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů

Věk zaměstnance	Odpovědi	
	Nepeněžní	Peněžní
Do 30 let	7,86	19,14
31-40 let	10,78	26,22
41-50 let	8,16	19,84
51 a více let	3,20	7,80

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná hodnota p: 0,092071

Výsledná hodnota p ukázala, že věk nemá vliv na preferování peněžních, či nepeněžních benefitů. **H₀ nebyla zamítnuta.**

Hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu C: 0,24257

Hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu C značí slabou závislost mezi proměnnými.

Hypotéza č. 16: Má věk zaměstnance vliv na preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy?

H₀: Preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy nezávisí na věku zaměstnance.

H₁: Preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy závisí na věku zaměstnance.

Tabulka 32: Vliv věku na preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy

Věk zaměstnance	Odpovědi		Součet
	Fixní	Flexibilní	
Do 30 let	14	13	27
31-40 let	23	14	37
41-50 let	20	8	28
51 a více let	9	2	11
Součet	66	37	103

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 33: Očekávané četnosti – Vliv věku na preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy

Věk zaměstnance	Odpovědi	
	Fixní	Flexibilní
Do 30 let	17,30	9,70
31-40 let	23,71	13,29
41-50 let	17,94	10,06
51 a více let	7,05	3,95

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná hodnota p: 0,26433

Z Vypočítané p hodnoty je zřejmé, že věk nemá vliv na preferování fixní, či flexibilní měsíční mzdy. **H₀ nebyla zamítnuta.**

Hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu C: 0,19273

Pearsonův kontingenční koeficient potvrzuje slabou závislost mezi danými proměnnými.

Hypotéza č. 17: Má výše hrubé měsíční mzdy vliv na to, zda zaměstnanci dostávají zaměstnanecké benefity?

H₀: Dostávání zaměstnaneckých benefitů nezávisí na výši hrubé měsíční mzdy.

H₁: Dostávání zaměstnaneckých benefitů závisí na výši hrubé měsíční mzdy.

Tabulka 34: Dostávání zaměstnaneckých benefitů dle výše hrubé měsíční mzdy

Hrubá měsíční mzda	Odpovědi		Součet
	Ne	Ano	
≤ 30 000 Kč	23	17	40
> 30 000 ≤ 40 000 Kč	13	21	34
> 40 000 ≤ 50 000 Kč	2	18	20
> 50 000 Kč	1	8	9
Součet	39	64	103

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 35: Očekávané četnosti – Dostávání zaměstnaneckých benefitů dle výše hrubé měsíční mzdy

Hrubá měsíční mzda	Odpovědi	
	Ne	Ano
≤ 30 000 Kč	15,15	24,85
> 30 000 ≤ 40 000 Kč	12,87	21,13
> 40 000 ≤ 50 000 Kč	7,57	12,43
> 50 000 Kč	3,41	5,59

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná hodnota p: 0,0011915

K vyhodnocení této hypotézy bylo potřeba opět upravit počáteční tabulky, kdy došlo ke sloučení prvních dvou skupin odpovědí a vznikla společná skupina ≤ 30 000 Kč. Z následného porovnání p hodnoty a hladiny významnosti alfa 0,05 vyplynulo, že hrubá měsíční mzda ovlivňuje, zda zaměstnanci dostávají zaměstnanecké benefity. **H₀ byla zamítnuta.**

Hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu C: 0,36564

Hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu C nám ukázala, že mezi těmito dvěma proměnnými je středně silná míra závislosti.

Hypotéza č. 18: Má výše hrubé měsíční mzdy vliv na to, zda zaměstnanci mají zájem docházet na vzdělávací akce?

H_0 : Zájem zaměstnanců chodit na vzdělávací akce nezávisí na výši hrubé měsíční mzdy.

H_1 : Zájem zaměstnanců chodit na vzdělávací akce závisí na výši hrubé měsíční mzdy.

Tabulka 36: Zájem docházet na vzdělávací akce dle výše hrubé měsíční mzdy

Hrubá měsíční mzda	Odpovědi		Součet
	Ne	Ano	
≤ 30 000 Kč	33	7	40
> 30 000 ≤ 40 000 Kč	18	16	34
> 40 000 ≤ 50 000 Kč	6	14	20
> 50 000 Kč	4	5	9
Součet	61	42	103

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 37: Očekávané četnosti – Zájem docházet na vzdělávací akce dle výše hrubé měsíční mzdy

Hrubá měsíční mzda	Odpovědi	
	Ne	Ano
≤ 30 000 Kč	23,69	16,31
> 30 000 ≤ 40 000 Kč	20,14	13,86
> 40 000 ≤ 50 000 Kč	11,84	8,16
> 50 000 Kč	5,33	3,67

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná hodnota p: 0,00058015

Po stejných úpravách, jako v předchozí tabulce, lze na základě p hodnoty potvrdit, že hrubá měsíční mzda má vliv na zájem docházet na vzdělávací akce. **H_0 byla zamítnuta.**

Hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu C: 0,38031

Na základě vypočtené Hodnoty Pearsonova kontingenčního koeficientu C je zřejmá středně silná míra závislosti.

Hypotéza č. 19: Má výše hrubé měsíční mzdy vliv na preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů?

H₀: Preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů nezávisí na výši hrubé měsíční mzdy.

H₁: Preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů závisí na výši hrubé měsíční mzdy.

Tabulka 38: Vliv výše hrubé měsíční mzdy na preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů

Hrubá měsíční mzda	Odpovědi		Součet
	Nepeněžní	Peněžní	
≤ 30 000 Kč	7	33	40
> 30 000 ≤ 40 000 Kč	10	24	34
> 40 000 ≤ 50 000 Kč	11	9	20
> 50 000 Kč	2	7	9
Součet	30	73	103

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 39: Očekávané četnosti – Vliv výše hrubé měsíční mzdy na preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů

Hrubá měsíční mzda	Odpovědi	
	Nepeněžní	Peněžní
≤ 30 000 Kč	11,65	28,35
> 30 000 ≤ 40 000 Kč	9,90	24,10
> 40 000 ≤ 50 000 Kč	5,83	14,17
> 50 000 Kč	2,62	6,38

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná hodnota p: 0,00058015

Po již zmíněné úpravě nám na základě p hodnoty vyšlo, že výše hrubé měsíční mzdy má vliv na preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů. **H₀ byla zamítnuta.**

Hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu C: 0,38031

Mezi výší hrubé měsíční mzdy a preferováním peněžních, nebo nepeněžních benefitů existuje středně silná míra závislosti.

Hypotéza č. 20: Má výše hrubé měsíční mzdy vliv na preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy?

H₀: Preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy nezávisí na výši hrubé měsíční mzdy.

H₁: Preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy závisí na výši hrubé měsíční mzdy.

Tabulka 40: Vliv výše hrubé měsíční mzdy na preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy

Hrubá měsíční mzda	Odpovědi		Součet
	Fixní	Flexibilní	
≤ 30 000 Kč	34	6	40
> 30 000 ≤ 40 000 Kč	19	15	34
> 40 000 ≤ 50 000 Kč	7	13	20
> 50 000 Kč	6	3	9
Součet	66	37	103

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 41: Očekávané četnosti – Vliv výše hrubé měsíční mzdy na preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy

Hrubá měsíční mzda	Odpovědi	
	Fixní	Flexibilní
≤ 30 000 Kč	25,63	14,37
> 30 000 ≤ 40 000 Kč	21,79	12,21
> 40 000 ≤ 50 000 Kč	12,82	7,18
> 50 000 Kč	5,77	3,23

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná hodnota p: 0,0011493

Také poslední tabulky, které posuzovaly vliv hrubé měsíční mzdy, musely být upraveny. **H₀ byla zamítnuta** a potvrdila se závislost těchto dvou faktorů.

Hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu C: 0,3664

I v tomto případě se jednalo o středně silnou míru závislosti.

Hypotéza č. 21: Má pohlaví vliv na zájem zaměstnanců chodit na vzdělávací akce?

H_0 : Zájem zaměstnanců chodit na vzdělávací akce nezávisí na pohlaví.

H_1 : Zájem zaměstnanců chodit na vzdělávací akce závisí na pohlaví.

Tabulka 42: Zájem docházet na vzdělávací akce dle pohlaví

Pohlaví	Odpovědi		Součet
	Ne	Ano	
Muž	37	23	60
Žena	24	19	43
Součet	61	42	103

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 43: Očekávané četnosti – Zájem docházet na vzdělávací akce dle pohlaví

Pohlaví	Odpovědi	
	Ne	Ano
Muž	35,53	24,47
Žena	25,47	17,53

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná hodnota p: 0,68459

Jelikož se v této a dalších zbylých tabulkách, ve kterých tvoří jednu proměnnou pohlaví, bude v základě jednat o tabulku 2x2, tak bude k určení p hodnoty použit Fisherův test přesné shody. Výsledek se stále bude porovnávat s hladinou významnosti alfa 0,05. V tomto případě je hladina významnosti alfa větší, což znamená, že **H_0 nebyla zamítnuta** a pohlaví nemá vliv na zájem docházet na vzdělávací akce.

Hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu C: 0,058631

Stejně jako v předchozích případech se bude síla závislosti měřit Pearsonovým kontingenčním koeficientem C. V tomto případě ukázal slabou míru závislosti, dokonce velice blízko 0.

Hypotéza č. 22: Má pohlaví vliv na spokojenost se systémem odměňování ve společnosti?

H_0 : Spokojenost se systémem odměňování ve společnosti nezávisí na pohlaví zaměstnance.

H_1 : Spokojenost se systémem odměňování ve společnosti závisí na pohlaví zaměstnance.

Tabulka 44: Spokojenost se systémem odměňování ve společnosti dle pohlaví

Pohlaví	Odpovědi		Součet
	Ne	Ano	
Muž	23	37	60
Žena	16	27	43
Součet	39	64	103

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 45: Očekávané četnosti – Spokojenost se systémem odměňování ve společnosti dle pohlaví

Pohlaví	Odpovědi	
	Ne	Ano
Muž	22,72	37,28
Žena	16,28	26,72

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná hodnota p : 1

Výsledná hodnota p je opět větší, což znamená, že **H_0 nezamítáme** a pohlaví nemá vliv na spokojenost se systémem odměňování ve společnosti.

Hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu C : 0,011427

Výsledek tohoto koeficientu je téměř nulový, což znamená, že mezi těmito závislými neexistuje téměř žádná závislost.

Hypotéza č. 23: Má pohlaví vliv na preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů?

H_0 : Preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů nezávisí na pohlaví zaměstnance.

H_1 : Preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů závisí na pohlaví zaměstnance.

Tabulka 46: Preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů dle pohlaví

Pohlaví	Odpovědi		Součet
	Nepeněžní	Peněžní	
Muž	17	43	60
Žena	13	30	43
Součet	30	73	103

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 47: Očekávané četnosti – Preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů dle pohlaví

Pohlaví	Odpovědi	
	Nepeněžní	Peněžní
Muž	17,48	42,52
Žena	12,52	30,48

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná hodnota p: 0,83011

Také v tomto případě došlo k **nezamítnutí H_0** , což znamená, že pohlaví nemá vliv na preferování peněžních, nebo nepeněžních benefitů.

Hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu C: 0,02061

Z hodnoty Pearsonova kontingenčního koeficientu C lze opět vyčíst pouze velmi slabou závislost mezi proměnnými.

Hypotéza č. 24: Má pohlaví vliv na preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy?

H_0 : Preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy nezávisí na pohlaví zaměstnance.

H_1 : Preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy závisí na pohlaví zaměstnance.

Tabulka 48: Preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy dle pohlaví

Pohlaví	Odpovědi		Součet
	Fixní	Flexibilní	
Muž	39	21	60
Žena	27	16	43
Součet	66	37	103

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 49: Očekávané četnosti – Preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy dle pohlaví

Pohlaví	Odpovědi	
	Fixní	Flexibilní
Muž	38,45	21,55
Žena	27,55	15,45

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná hodnota p: 0,83773

Také v posledním testu vyšla hodnota p větší, což znamená, že H_0 **nebyla zamítnuta** a pohlaví nemá vliv na preferování fixní, nebo flexibilní měsíční mzdy.

Hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu C: 0,022703

Hodnota tohoto koeficientu je opět velice nízká, což znamená slabou závislost mezi proměnnými. Z předchozích testů je možno vidět, že pohlaví nemá vliv na testované proměnné.

6 Návrh vlastních doporučení

Poslední kapitola této diplomové práce bude věnována vlastním doporučením a modelovým ukázkám některých benefitů.

6.1 Doporučení na základě vyhodnocení dotazníkového šetření

Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že ve společnosti nepanují rozdíly v odměňování na základě pohlaví a ani se nijak nemění preference na základě tohoto kritéria. To znamená, že se ve společnosti nemusí vůbec zabývat vymýšlením rozdílných benefitů pro jednotlivá pohlaví. Co se týče rozdělení benefitů na peněžní, či nepeněžní, tak drtivá většina respondentů preferuje peněžní benefity, což znamená, že bych doporučil, aby tento typ benefitů tvořil převážnou část v celkovém složení benefitů. Dá se předpokládat, že tímto dojde k větší motivaci a spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování. Jednoznačnější poměr ve prospěch peněžních benefitů byl u dělnických profesí. Nicméně existuje pouze slabá závislost profese a preferování peněžních, či nepeněžních benefitů, proto bych v tomto strukturu benefitů neměnil na základě profesí. Pouze u lidí, u kterých se jejich hrubá měsíční mzda činí pohybuje v rozmezí mezi 40 000 a 50 000 Kč je na základě odpovědí větší prostor pro nepeněžní část benefitů. V tomto případě bych se více zaměřil na dovolenou navíc, případně návštěvy sportovních či kulturních akcí, což pomůže k odpočinku a odreagování zaměstnanců, kteří budou poté schopni podávat lepší výkony. Také bych doporučil umožnit docházení na vzdělávací akce především pro lidi z managementu a pro obchodní zástupce, kde je o ně zájem, naopak pro zaměstnance v dělnických profesích to neznamena značné uspokojení. Co se týče preference fixní nebo flexibilní mzdy, tak fixní mzdu bych doporučil užívat u dělnických profesí, kteří o to mají zájem, u ostatních bych doporučil zavést flexibilní mzdu, která více motivuje zaměstnance a také je o ně větší zájem hlavně u obchodních zástupců. K zamyšlení by bylo zavedení CAFETERIA systému, pro který by bylo 63 % z dotazovaných, kteří vědí, v čem spočívá tento systém. Z mého pohledu by to bylo ideální řešení, kdy by měli zaměstnanci možnost si individuálně vybrat jednotlivé benefity, které by vyhovovaly přímo jim a každý zaměstnanec by si mohl do určité výše částky přizpůsobit složení benefitů. Proto bych zaměstnancům představil, o co se jedná a případně aplikoval ve společnosti.

6.2 Příspěvek na stravování

Prvním takovým benefitem je příspěvek na stravování. Ten je v České republice v současnosti možno poskytnout 3 způsoby. Jedná se o stravenky, stravenkový paušál a závodní stravování. Zde budou uvažovány stravenky a stravenkový paušál.

Stravenkový paušál může dostat zaměstnanec na základě rozhodnutí zaměstnavatele. Aby byl navíc daňově zvýhodněný, tak musí být určen na stravování, musí být za jednu směnu a jeho maximální výše činí 107,10 Kč. Rozdíl mezi stravenkami a stravenkovým paušálem je v daňovém aspektu [37].

Z pohledu zaměstnance je stravenka osvobozena od daní, sociálního a zdravotního pojištění vždy a v plné výši. Zatímco stravenkový paušál je pro rok limitován daňově uznatelným nákladem na směnu ve výši 107,10 Kč. Pokud chce zaměstnavatel přispívat na stravování více, tak cokoliv nad tuto částku již podléhá daním a odvodům [37].

Naopak z pohledu zaměstnavatele je situace přesně opačná. Stravenky jsou daňově zvýhodněné do částky 107,10 Kč, zatímco daňová uznatelnost stravenkového paušálu není nijak limitována. Z tohoto plyne, že pro zaměstnance je výhodnější stravenka, naopak pro zaměstnavatele stravenkový paušál.

Modelový příklad č. 1 – Rozdíl mezi příspěvkem do stravenky, mzdy a stravenkového paušálu.

V tomto příkladu bude zaznamenán příspěvek 194 Kč na den, což je také v roce 2023 optimální hodnota stravenky. Výpočet bude na jednoho zaměstnance a pro rok bude počítáno 232 pracovních dnů. Zaměstnavatel se bude na příspěvku podílet ze 100 %.

Tabulka 50: Rozdíl mezi příspěvkem do stravenky, mzdy a stravenkového paušálu z pohledu zaměstnavatele

Z pohledu zaměstnavatele	stravenky	mzda	stravenkový paušál
Daňově uznatelný náklad	24 754,4 Kč	45 008 Kč	45 008 Kč
Daňově neuznatelný náklad	20 253,6 Kč	0 Kč	0 Kč
Odvody (sociální a zdravotní pojištění - 33,8 %)	0 Kč	15 212,24 Kč	6 813,84 Kč
Náklady zaměstnavatele*	45 054,4 Kč	48 778 Kč	41 975,76 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

*Náklady zaměstnavatele jsou očištěné o daň 19 %.

Tabulka 51: Rozdíl mezi příspěvkem do stravenky, mzdy a stravenkového paušálu z pohledu zaměstnance

Z pohledu zaměstnance	stravenky	mzda	stravenkový paušál
Dílčí čistý příjem zaměstnance	45 008 Kč	0 Kč	24 847,2 Kč
Dílčí hrubý příjem zaměstnance – předmět odvodů	0 Kč	45 008 Kč	20 160,8 Kč
Odvody (daň, sociální a zdravotní pojištění - 26 %)	0 Kč	-11 702,08 Kč	-5 240,88 Kč
Celkový čistý příjem zaměstnance	45 008 Kč	33 305,92 Kč	39 767,12 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulek 49 a 50 je vidět, že pro zaměstnavatele je opravdu nejvýhodnější stravenkový paušál, kdy v modelové příkladu zaměstnavatel ušetří oproti stravenkám 3 078,64 Kč a oproti navýšení mzdy ušetří dokonce 6 802,24 Kč. Naopak z pohledu celkového čistého příjmu zaměstnance nejlépe vyjdou stravenky, kdy oproti stravenkovému paušálu si vydělá o 5 238,88

Kč více a oproti mzdě dokonce o 11 702,08 Kč více. Po odečtení nákladů zaměstnavatele od příjmů zaměstnance vyjdou nejlépe stravenky, kdy jsou o 2 162 Kč výhodnější než stravenkový paušál a o 15 425 Kč než mzda. Z tohoto důvodu bych společnosti doporučil, aby nedocházelo pouze ke zvyšování mzdy, ale navýšení bylo provedeno prostřednictvím stravenek, případně stravenkového paušálu, což napomůže ke snížení nákladů společnosti a zároveň se zvýší čistý příjem zaměstnanců.

6.3 Příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění

Dalším příkladem je příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění.

Penzijní připojištění je do výše 50 000 Kč ročně osvobozen od odvodů a je pro zaměstnavatele daňově uznatelný. Pokud částka tuto cifru překročí, tak je zaměstnavatel povinen odvést sociální a zdravotní pojištění. To stejné platí pro zaměstnance, který z této částky odvede navíc ještě daň z příjmu. Částka 50 000 Kč je souhrnná pro penzijní spoření a životní pojištění. Pro zaměstnance je také výhodný, že pokud příspěvek přesahuje 1 000 Kč, tak umožňuje snížení daňového základu dotyčného. Stejně jako u příspěvku na stravování, tak ani tento benefit není nárokovatelný a je na zaměstnavateli, komu jej poskytne [38].

Příspěvek na životní pojištění představuje daňově uznatelné náklady. V Případě zaměstnance jsou do výše 50 000 Kč osvobozeny od daně z příjmu a nepodléhají ani odvodům sociálního a zdravotního pojištění [38].

Modelový příklad č. 2 – Navýšení měsíční mzdy, nebo penzijního připojištění o 1 000 Kč

V tomto příkladu bylo porovnávání navýšení měsíční mzdy o 1 000 Kč a navýšení penzijního připojištění o 1 000 Kč.

Tabulka 52: Navýšení měsíční mzdy o 1 000 Kč a navýšení penzijního připojištění o 1 000 Kč z pohledu zaměstnance

Z pohledu zaměstnance	Mzda	Penzijní připojištění
Čistý příjem	740 Kč	1 000 Kč
Sociální a zdravotní pojištění	110 Kč	0 Kč
Daň z příjmu	150 Kč	0 Kč
Úspora	-	260 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, data [39]

Z porovnání v této tabulce vyplývá, že při příspěvku 1 000 Kč na penzijním připojištění zaměstnanec uspoří 260 Kč měsíčně oproti navýšení mzdy o stejnou částku.

Tabulka 53: Navýšení měsíční mzdy o 1 000 Kč a navýšení penzijního připojištění o 1 000 Kč z pohledu zaměstnavatele

Z pohledu zaměstnavatele	Mzda	Penzijní připojištění
Navýšení pro zaměstnance	1000 Kč	1 000 Kč
Sociální a zdravotní pojištění	338 Kč	0 Kč
Celkový Náklad	1 338 Kč	1 000 Kč
Úspora	-	338 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, data [39]

Příspěvkem na penzijní připojištění 1 000 Kč zaměstnavatel uspoří 338 Kč měsíčně, než kdyby o stejnou částku zaměstnanci navýšil mzdu. Při počtu zaměstnanců 1 256 by se jednalo o úsporu 424 528 Kč měsíčně. Z vypočtených výsledků bych také doporučil zavedení tohoto benefitu, který bude znamenat úsporu jak na straně zaměstnanců, tak na straně zaměstnavatele. K zavedení tohoto benefitu bude ale potřeba vhodná komunikace se

zaměstnanci a vše jim vysvětlit, neboť ne všichni myslí do budoucna a raději by měli peníze v hotovosti. Proto by bylo potřeba představit jim výhody tohoto benefitu.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo popsat problematiku zaměstnaneckých benefitů. Byly zhodnoceny stávající zaměstnanecké benefity ve společnosti JIP východočeská, a.s. a navrženy některé změny s ohledem na náklady a daňovou optimalizaci.

Tato práce se skládala ze dvou částí, a to z teoretické a praktické části. Teoretická část se skládá z kapitol 1, 2, 3 a praktická z kapitol 4, 5 a 6. V teoretické části byly uvedeny a vysvětleny pojmy z oblasti zaměstnávání a pracovního výkonu. Jednalo se o pracovní a životní podmínky, funkční gramotnost, kvalifikační a profesní kompetence, pracovní požadavky, pracovní spokojenost, zaměstnanecké benefity a fluktuace. Další část byla věnována motivaci a odměňování, ve které se představila vnitřní a vnější motivace, stimulační prostředky, základní motivační teorie, odměňování pracovníků, hodnocení pracovních míst, tržní oceňování, formy základní mzdy nebo také variabilní mzda. Poslední kapitola teoretické části byla věnována zaměstnaneckým výhodám. Zde bylo nejprve popsáno, co je cílem zaměstnaných výhod, poté jejich klasifikace a na závěr byly představeny systémy poskytování zaměstnaneckých výhod.

V praktické části byla nejprve představena společnost JIP východočeská, a.s., která je součástí skupiny JIP. V úvodní kapitole této části byly uvedeny základní informace o JIP východočeská, a.s., poté vývoj skupiny JIP a následně představeny typy prodejen JIP. Druhá kapitola této části se zabývala analýzou současného stavu. Bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a byla popsána metodika výzkumu; následně došlo k obecnému vyhodnocení dotazníku a na závěr této kapitoly byly zformulovány a vyhodnoceny hypotézy. V poslední kapitole byly navrženy některá doporučení s ohledem na náklady a daňovou optimalizaci.

Pevně věřím, že poznatky z této diplomové práce budou vyhodnoceny ve společnosti JIP východočeská, a.s. Mohou vzít na zřetel jednotlivé odpovědi jejich zaměstnanců, což jim může pomoci k lepšímu zacílení benefitů nebo využít některá doporučení. Toto zacílení by mohlo být zavedeno na základě profese, výše hrubé měsíční mzdy nebo pro lepší individuální zacílení prostřednictvím CAFETERIA systému.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] EVANGELU, Jaroslava Ester. Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie. ISBN 978-80-7418-198-6.
- [2] RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.
- [3] ŠTANG, Michal. Základní pracovněprávní vztahy a jejich vývojové tendence. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2020. Monografie. ISBN 978-80-7380-794-8.
- [4] MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. Lidské zdroje a personální management. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost., sv. 23. ISBN 978-80-200-2773-3.
- [5] PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STŘÍTESKÝ. Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. V Praze: C.H. Beck, 2021. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6.
- [6] URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [7] KOLMAN, Luděk. Motivace, produktivita a způsob života. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.
- [8] VÝROST, Jozef, Ivan SLAMĚNÍK a Eva SOLLÁROVÁ, ed. Sociální psychologie: teorie, metody, aplikace. Praha: Grada, 2019. Psyché. ISBN 978-80-247-5775-9.
- [9] BRIDGER, Emma. Employee engagement. London: Kogan Page Ltd, 2022. ISBN 9781398605145
- [10] MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2021. ISBN 978-80-7676-193-3.
- [11] BERÁNEK, Petr. Zaměstnanecké benefity a obdobná plnění z hlediska daňové výhodnosti. 1. vydání. Olomouc: ANAG, 2022. ISBN 978-80-7554-342-4.
- [12] BRATTON, John, and Jeffrey GOLD. Human resource management: theory and practice. 6th edition. London: Palgrave Macmillan, 2017. ISBN 9781137572592.
- [13] KRBEČKOVÁ, Marie a Jindřiška PLESNÍKOVÁ. FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění. 7. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2020. ISBN 978-80-7554-261-8.
- [14] HALSEY, N Michelle, Employee Motivation. Nampa, Idaho: Silver City Publications & Training, L.L.C., 2017. ISBN 164004020X
- [15] BRAGG, M. Steven, Payroll Management: 2021 Edition. La Vergne, Tennessee: LIGHTNING SOURCE INC, 2020. ISBN 1642210617
- [16] VOJTÍŠEK, Petr. Metody a techniky výzkumu a jejich aplikace v absolventských pracích vyšších odborných škol. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní, 2012. ISBN 978-80-905109-3-7

- [17] McGregorova teorie XY (McGregor's XY Theory) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 26.12.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy>
- [18] Motivace v organizacích | Teorie motivace očekávání (expektační) | BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © 1997 [cit. 26.12.2022]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/motivace-v-organizacich/4/>
- [19] Zaměstnavatel musí o odejmutí pohyblivé složky mzdy informovat předem - Podnikatel.cz. Podnikatel.cz - největší server pro podnikatele v ČR [online]. Copyright © 1997 [cit. 27.12.2022]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/zamestnavatel-odejmuti-pohyblive-slozky-mzdy-informovat-predem/>
- [20] Performance Management: Definition, How It Works, and Examples of Programs. Investopedia: Sharper insight, better investing. [online]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/p/performance-management.asp>
- [21] MOPS – Modulární personální systém. Úvodní stránka - SilnePracoviste.cz [online]. Dostupné z: <https://www.silnepracoviste.cz/mops/modul-3.html#nadpis3-4-3-4>
- [22] O společnosti | JIP východočeská a.s. ze skupiny JIP. JIP-POTRAVINY.CZ | JIP východočeská a.s. ze skupiny JIP [online]. Copyright © 2015 JIP východočeská a.s. skupiny JIP [cit. 30.05.2023]. Dostupné z: <http://www.jip-potraviny.cz/o-spolecnosti>
- [23] Obchodní rejstřík firem - vazby a vztahy z justice.cz | Kurzy.cz [online]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/27464822/jip-vychodoceska-as/>
- [24] Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 01.06.2023]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?jenPlatne=PLATNE&nazev=jip+vychodoceska&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?jenPlatne=PLATNE&nazev=jip+vychodoceska&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH)
- [25] Cross-dock - Česká logistika. Česká logistika – pořádný balík dat o doručování v Česku [online]. Dostupné z: <https://www.ceskalogistika.cz/cross-dock/>
- [26] PLUS JIP. PLUS JIP [online]. Copyright © PLUS JIP s.r.o Webdesign [cit. 05.06.2023]. Dostupné z: <http://www.plus-jip.cz/>
- [27] Employee Remuneration. (n.d.). Management Study Guide - Courses for Students, Professionals & Faculty Members. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/employee-remuneration.htm>
- [28] SPRÁVNĚ OHODNOCENÉ POZICE JSOU ZÁKLADEM SPRAVEDLIVÉHO ODMĚŇOVÁNÍ [online]. Svoboda, 2014 [cit. 2023-06-15]. Dostupné z: <https://www.silnepracoviste.cz/tema-mesice/spravne-ohodnocene-pozice-jsou-zakladem-spravedliveho-odmenovani/>
- [29] Časová a úkolová mzda – jak fungují a jaké jsou jejich rozdíly? [[online]. Brno, 2021 [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.vema.cz/cs/casova-a-ukolova-mzda-jak-funguji-a-jake-jsou-jejich-rozdily>

- [30] Zaměstnanecké benefity a jaké je jejich daňové hledisko. Money S3 [online]. Havelková, 2021 [cit. 2023-06-15]. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/kam-smeruji-zamestnanecke-benefity-v-roce-2021-a-jake-je-jejich-danove-hledisko/>
- [31] Nečekejte žádnou kávu. Cafeterie pomáhá firmám s benefity pro zaměstnance. BusinessInfo.cz [online]. Dostál, 2017 [cit. 2023-06-15]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/necekejte-zadnou-kavu-cafeterie-pomaha-firmam-s-benefity-pro-zamestnance/>
- [32] Dotazování počítačové. Sociologická encyklopedie [online]. Jeřábek, 2017 [cit. 2023-06-19]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Dotazov%C3%A1n%C3%AD_po%C4%8D%C3%ADta%C4%8Dov%C3%A9
- [33] Mediální slovník: CAWI – Computer Assisted Web Interviewing. Mediaguru [online]. Praha: Vojtěchovská, 2023 [cit. 2023-06-19]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatytypy/slovník/klicova-slova/cawi-computer-assisted-web-interviewing/>
- [34] Písemné dotazování. Management, Marketing. (2015, October 15). [online]. Dostupné z: <https://management-marketing.studentske.eu/2009/03/pisemne-dotazovani.html>
- [35] Teorie motivace podle Maslowa | Mentem.cz. Trénink mozku a paměti efektivně | Mentem.cz [online]. Dostupné z: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>
- [36] ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY Z POHLEDU DANÍ. Moneus [online]. Brno: Málek, 2019 [cit. 2023-07-11]. Dostupné z: <https://www.moneus.cz/zamestnanecke-benefity-z-pohledu-dani/>
- [37] Stravenky zůstávají i v roce 2023 nejvýhodnějším zaměstnaneckým benefitem: Vše, co jste chtěli vědět o stravenkovém paušálu [online]. Praha, 2023 [cit. 2023-07-11]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/stravenky-zustavaji-i-v-roce-2023-nejvyhodnejsim-zamestnaneckym-benefitem>
- [38] Příspěvek od zaměstnavatele na penzijní připojištění a životní pojištění - jaké má výhody?. Jenpráce.cz [online]. Suchá, 2023 [cit. 2023-07-11]. Dostupné z: <https://www.jenprace.cz/magazin/prispevek-od-zamestnavatele-na-penzijni-pripojisteni-a-zivotni-pojisteni-jake-ma-vyhody>
- [39] Zaměstnavatelé a OSVČ: Spoření na penzi je oblíbeným benefitem mezi zaměstnavateli a zaměstnanci [online]. Praha [cit. 2023-07-29]. Dostupné z: <https://www.kbps.cz/pro-zamestnavatele/>

PŘÍLOHA A: Dotazníkové šetření

https://docs.google.com/forms/d/1VVreTZ0lchDJ1w3Q6AVDIqqkplXdoPtfGXd51spf_8E/edit