



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# VYUŽITÍ KONCEPTU CELKOVÉ ODMĚNY V SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

USAGE OF THE CONCEPT OF TOTAL REWARD IN THE SYSTEM OF REMUNERATION OF EMPLOYEE  
IN THE SELECTED COMPANY

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Eva Hodulíková

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2019

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	<b>Eva Hodulíková</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2018/19

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

## **Využití konceptu celkové odměny v systému odměňování zaměstnanců vybrané společnosti**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použitých zdrojů  
Seznam příloh

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Vymežit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav systému odměňování zaměstnanců ve společnosti a vliv vnitřních a vnějších faktorů na daný systém. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému odměňování zaměstnanců ve vztahu k modelu celkové odměny.

### **Základní literární prameny:**

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 97880-247-2890-2.



KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28. 2. 2019

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zaměřuje na využití konceptu celkové odměny ve společnosti ABC, s. r. o. Tato práce je rozdělena do tří částí. V první části jsou vysvětleny pojmy související s celkovou odměnou, s odměňováním zaměstnanců a s jejich motivací. V druhé části je detailně popsán současný stav společnosti ABC, s. r. o., analýza systému odměňování zaměstnanců a také interní a externí analýza této společnosti. V poslední části této práce jsou navrženy změny v dosavadním systému odměňování.

## **Abstract**

The bachelor thesis focuses on the use of the concept of total reward in ABC, Ltd. This work is divided into three parts. The first part explains terms related to the overall reward, the remuneration of employees and their motivation. The second part describes in detail the current state of ABC, Ltd. Furthermore, this part introduces the employee remuneration system analysis and internal and external analysis of given company. The last part of this thesis proposes changes in the current remuneration system.

## **Klíčová slova**

celková odměna, odměňování zaměstnanců, transakční odměny, relační odměny, motivace

## **Key Words**

total reward, remuneration of employees, transactional rewards, relational rewards, motivation

### **Bibliografická citace**

HODULÍKOVÁ, Eva. *Využití konceptu celkové odměny v systému odměňování zaměstnanců vybrané společnosti* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/120019>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

## **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 6. května 2019

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a její čas. Dále velmi děkuji všem zaměstnancům a jednatelům společnosti ABC, s. r. o. za spolupráci při vypracování této práce. Mé poděkování patří také celé mé rodině za jejich každodenní podporu.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....</b>	<b>12</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....</b>	<b>16</b>
1.1 Celková odměna.....	16
1.1.1 Složky celkové odměny.....	16
1.1.2 Výhody celkové odměny.....	18
1.1.3 Model celkové odměny.....	18
1.1.4 Vytváření koncepce celkové odměny.....	20
1.2 Odměňování zaměstnanců.....	20
1.2.1 Prvky systému odměňování.....	21
1.2.2 Formy odměňování.....	25
1.2.3 Vnější a vnitřní odměny.....	26
1.2.4 Zásady systému odměňování.....	27
1.2.5 Principy mzdové politiky.....	28
1.2.6 Odměňování z pohledu společnosti a z pohledu pracovníků.....	28
1.2.7 Vlivy prostředí na systém odměňování.....	29
1.3 Motivace.....	32
1.3.1 Motivační přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst.....	32
1.3.2 Prostředky motivace.....	33
<b>2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....</b>	<b>35</b>
2.1 Základní údaje o společnosti ABC, s. r. o.....	35
2.2 Historie společnosti ABC, s. r. o.....	36
2.3 Analýza systému odměňování zaměstnanců.....	37

2.3.1	Analýza stávajícího systému odměňování zaměstnanců dle konceptu celkové odměny .....	37
2.3.2	Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování .....	43
2.3.3	Analýza spokojenosti vedení společnosti se systémem odměňování .....	47
2.3.4	Shrnutí analýzy systému odměňování zaměstnanců .....	49
2.4	Analýza interních faktorů ovlivňujících systém odměňování .....	52
2.4.1	Podniková kultura .....	53
2.4.2	Podnikání organizace .....	53
2.4.3	Technika a technologie .....	55
2.4.4	Podniková strategie .....	55
2.4.5	Hledisko pracovníků .....	56
2.4.6	Ekonomická situace společnosti .....	61
2.4.7	Shrnutí analýzy interních faktorů .....	67
2.5	Analýza externích faktorů ovlivňujících systém odměňování .....	69
2.5.1	Situace na trhu práce .....	69
2.5.2	Intenzita konkurenčního prostředí .....	87
2.5.3	Míra inflace .....	89
2.5.4	Životní styl .....	89
2.5.5	Úroveň zdanění .....	90
2.5.6	Zákony týkající se zaměstnávání lidí .....	91
2.5.7	Shrnutí analýzy externích faktorů .....	95
2.6	Celkové shrnutí analýzy současného stavu .....	97
<b>3</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....</b>	<b>101</b>
3.1	Návrhy změn v systému odměňování .....	101
3.1.1	Úprava nabídky zaměstnaneckých benefitů .....	101
3.1.2	Odměny za zásluhy .....	104

3.1.3	Informování zaměstnanců o systému odměňování .....	107
3.2	Harmonogram navrhovaných změn .....	108
3.3	Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn .....	110
3.3.1	Náklady navrhovaného řešení .....	111
3.3.2	Přínosy navrhovaného řešení .....	114
<b>ZÁVĚR</b>	.....	<b>116</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b>	.....	<b>117</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ</b>	.....	<b>126</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK</b>	.....	<b>127</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ</b>	.....	<b>129</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ</b>	.....	<b>130</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK</b>	.....	<b>131</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	.....	<b>132</b>



# ÚVOD

Každá společnost je závislá na lidech. Prostřednictvím těchto lidí dosahuje svých předem stanovených cílů. Tito lidé neboli zaměstnanci, jsou významnou součástí společnosti, proto je nutné věnovat jim patřičnou pozornost a starat se o ně.

Systém odměňování musí řešit každá společnost bez ohledu na to, v jakém oboru se pohybuje. Správně fungující systém odměňování ovlivňuje konkurenceschopnost a také kvalitu pracovního výkonu. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni s nastaveným systémem odměňování, mnohdy podávají vyšší pracovní výkon, což je velmi důležité pro klíčovou strategii společnosti.

Tato bakalářská práce bude řešit systém odměňování společnosti ABC, s. r. o. Především se bude zaměřovat na využití konceptu celkové odměny zaměstnanců, který bere v úvahu všechny typy odměn. Celková odměna věnuje pozornost každému způsobu, jak odměňovat zaměstnance a dosáhnout toho, aby nalézali uspokojení prostřednictvím práce. Zahrnuje tedy vše, čeho si zaměstnanci v zaměstnaneckém vztahu cení.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Společnost ABC, s. r. o. se potýká s problémem, kterým je nedostatečně fungující systém odměňování zaměstnanců.

Hlavním cílem práce je upravit aktuální systém odměňování zaměstnanců za využití konceptu celkové odměny, který povede ke stabilizaci stávajících zaměstnanců.

Dílčím cílem je zmapování teoretických východisek daného problému pomocí faktografické rešerše, zanalyzování současného stavu systému odměňování zaměstnanců a také zanalyzování vlivu vnitřních a vnějších faktorů na daný systém.

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí. První část je zaměřena na vysvětlení pojmů souvisejících s konceptem celkové odměny, s odměňováním zaměstnanců a jejich motivací. Informace jsou čerpány z odborné literatury, odborných vědeckých článků a internetových zdrojů.

Ve druhé části jsou uvedeny základní informace o společnosti ABC, s. r. o. a historie této společnosti. Dále je zde provedena analýza systému odměňování zaměstnanců a analýza interních a externích faktorů společnosti majících vliv na systém odměňování.

Třetí část se zaměřuje na vlastní návrhy řešení. Jsou zde navrženy změny na zlepšení v dosavadním systému odměňování, které navazují na výsledky z provedených analýz. Tyto změny by měly zajistit lepší motivaci zaměstnanců a s tím spojený lepší pracovní výkon těchto zaměstnanců. Důležité je rovněž zajistit spokojenost nejen zaměstnanců, ale taky samotného zaměstnavatele.

V bakalářské práci je využito těchto metod:

- faktografická rešerše,
- koncept celkové odměny (popsán v kapitole „Teoretická východiska práce“ s. 16–20),
- dotazníkové šetření,
- řízený rozhovor,
- matematické metody,
- fluktuace,
- provozní poměrové ukazatele,
- horizontální analýza,
- vertikální analýza.

### **Faktografická rešerše**

Pro zpracování této bakalářské práce je nezbytné zmapovat teoretické podklady pomocí faktografické rešerše. Rešerše vychází z definovaného cíle práce a je založena na vyhledávání, pátrání a na výzkumu s cílem získat potřebné informace ke stanovené oblasti (Široký, 2011, s. 15).

### **Dotazníkové šetření**

Dotazník je jeden z nejrozšířenějších a nejpropracovanějších technik k získávání dat. Tato forma získávání dat je nejméně náročná na čas, rychlá je příprava dotazníku a také jeho zpracování. Dotazník poskytuje respondentovi větší čas na rozmyšlení odpovědi a zaručuje jeho anonymitu (Široký, 2011, s. 66).

### **Řízený rozhovor**

Rozhovor probíhá za účasti tazatele, který dává otázky respondentovi. Získáním odpovědi jsou shromážděna data k určité problematice (Hendl a Remr, 2017, s. 83).

## Matematické metody

V této práci jsou použity následující matematické metody:

- **Četnost** – udává, kolik hodnot zkoumaného znaku se vyskytuje v daném souboru, vzhledem k celkovému počtu prvků v souboru.
- **Průměr** – udává průměr všech hodnot v daném souboru. Vypočítá se tak, že se sečtou všechny hodnoty a následně se vydělí počtem hodnot v souboru.
- **Medián** – je prostřední hodnota neklesající posloupnosti (Matematika.cz, 2014).

## Fluktuace

Míra fluktuace zaměstnanců je odrazem spokojenosti případně nespokojenosti zaměstnanců ve společnosti (Čermák, 2016).

$$Fluktuace = \frac{\text{zaměstnanci, kteří během sledovaného období odešli}}{\text{průměrný počet zaměstnanců za sledované období}} \times 100 [\%]$$

**Vzorec č. 1: Fluktuace**  
(Zdroj: Čermák, 2016)

## Provozní poměrové ukazatele

V bakalářské práci jsou použity následující provozní poměrové ukazatele:

- **Produktivita práce z tržeb** – udává, jak vysoké byly tržby na zaměstnance za zvolený časový interval (Analyzuj a proved', ©2010).

$$\text{Produktivita práce z tržeb} = \frac{\text{tržby}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

### Vzorec č. 2: Produktivita práce z tržeb

(Zdroj: Analyzuj a proved', ©2010)

- **Mzdová produktivita z příjmů** – udává, jak vysoký podíl příjmů připadá na jednu korunu mzdových výdajů (Analyzuj a proved', ©2010).

$$\text{Mzdová produktivita z příjmů} = \frac{\text{příjmy}}{\text{mzdové výdaje}}$$

### Vzorec č. 3: Mzdová produktivita z příjmů

(Zdroj: Analyzuj a proved', ©2010)

- **Podíl zisku na zaměstnance** – udává, jak značný podíl výsledku hospodaření připadá na jednoho zaměstnance (Analyzuj a proved', ©2010).

$$\text{Podíl zisku na zaměstnance} = \frac{\text{VH před zdaněním}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}}$$

### Vzorec č. 4: Podíl zisku na zaměstnance

(Zdroj: Analyzuj a proved', ©2010)

## Horizontální analýza

Horizontální analýza přejímá data, která jsou získávána nejčastěji přímo z účetních výkazů, nebo z výročních zpráv. Pomocí horizontální analýzy se sledují změny absolutní hodnoty vykazovaných dat v čase a také se zjišťují jejich relativní změny (Sedláček, 2007, s. 13).

## Vertikální analýza

Vertikální analýzou se posuzuje struktura aktiv a pasiv podniku. Ze struktury aktiv a pasiv je patrné, jaké je složení hospodářských prostředků, které jsou potřebné pro výrobní a obchodní aktivity podniku a z jakých zdrojů byly pořízeny (Sedláček, 2007, s. 17).

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola je zaměřena na teoretická východiska bakalářské práce. Jako první je zde vysvětlena problematika celkové odměny obsahující složky celkové odměny, její výhody, model celkové odměny a vytváření koncepce celkové odměny. Další částí je odměňování zaměstnanců. Zde jsou popsány například prvky systému odměňování, formy odměňování, zásady systému odměňování a také vlivy prostředí na systém odměňování. Poslední částí této kapitoly je motivace.

## 1.1 Celková odměna

Celková odměna je kombinací peněžních a nepeněžních odměn (Armstrong a Taylor, 2015, s. 423), které zahrnují přímé, nepřímé, vnitřní a vnější odměny. Je to tedy hodnota všech plateb a zaměstnaneckých výhod, které mohou pracovníci získat (Armstrong, 2007, s. 518, 520).

Pojetí celkové odměny formuluje přístup k řízení odměňování, který zdůrazňuje, že se musí zvážit všechny možnosti ocenění zaměstnanců za odvedenou práci a dosažené úspěchy. Musí se tedy myslet na vše, nejen na peněžní odměny nebo zaměstnanecké výhody. Cílem celkové odměny je spojit peněžní i nepeněžní odměny do pevného celku (Armstrong a Taylor, 2015, s. 423).

Přístup založený na celkové odměně pomáhá k vytváření atraktivní hodnotové nabídky pro zaměstnance, která poskytuje nadaným lidem jasný a přesvědčivý důvod, proč pro organizaci pracovat (Armstrong a Taylor, 2015, s. 423).

### 1.1.1 Složky celkové odměny

Celková odměna propojuje vliv dvou hlavních kategorií odměn, kterými jsou transakční a relační odměny (Armstrong, 2007, s. 520).



**Obrázek č. 1: Složky celkové odměny**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Armstrong a Taylor, 2015, s. 424)

Transakční odměny jsou hmotné, hmatatelné odměny plynoucí z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky. Tato složka se týká peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod (Armstrong, 2007, s. 520).

Relační odměny jsou nehmotná část odměny. Jak je vidět na obrázku č. 1, týkají se samotné práce, pracovních zkušeností, nepeněžních uznání, úspěchu a růstu. Relační odměny jsou důležité pro zvyšování hodnoty transakčních odměn (Armstrong a Taylor, 2015, s. 424).

Po prohlédnutí obrázku č. 1 se dá říci, že odměňování lidí je něčím více, než jen zasypávání pracovníků penězi (Armstrong, 2007, s. 521).

### 1.1.2 Výhody celkové odměny

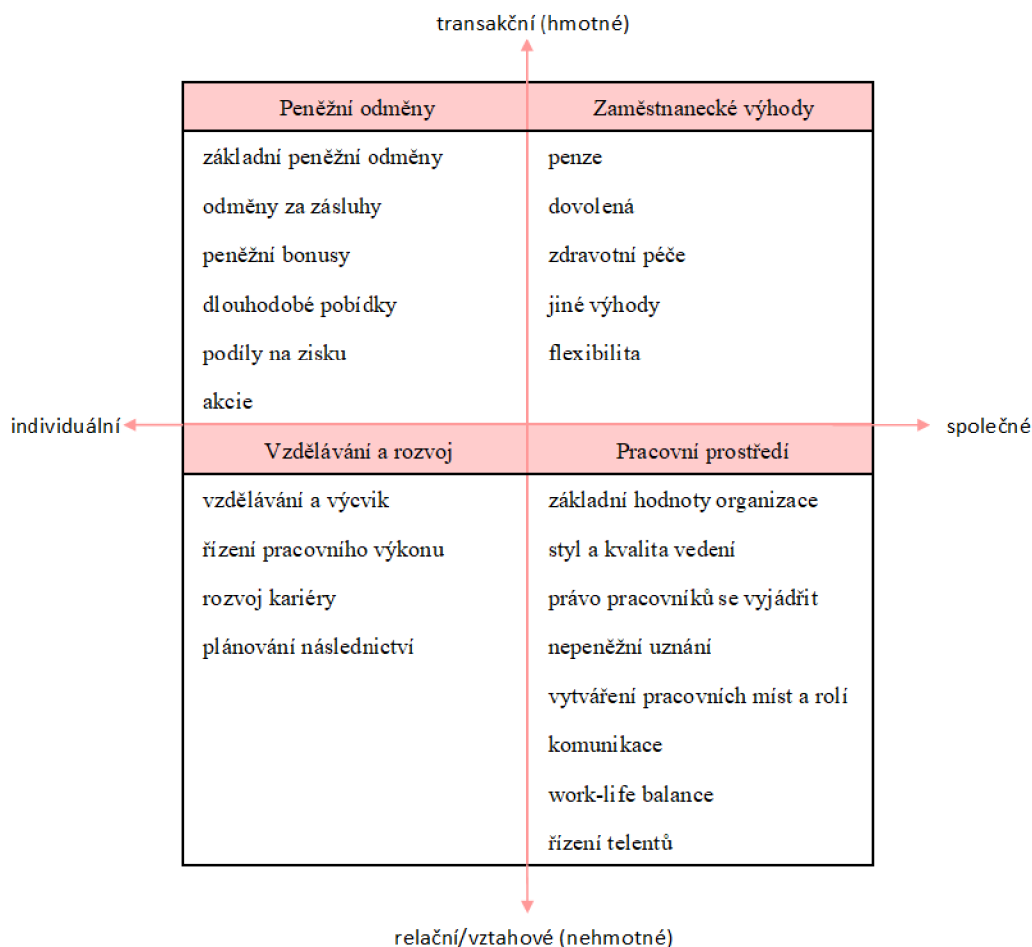
Mezi výhody koncepce celkové odměny patří:

- **Větší vliv** – sdružený efekt rozdílných typů odměn má hlubší a dlouhodobější vliv na oddanost a motivaci lidí.
- **Zlepšení zaměstnaneckých vztahů** – pomocí koncepce celkové odměny vedou vytvářené zaměstnanecké vztahy k optimálnímu využívání relačních (vztahových) i transakčních odměn. Tyto zaměstnanecké vztahy tedy více ovlivňují pracovníky v pozitivním směru.
- **Flexibilita v uspokojování individuálních potřeb** – relační (vztahové) odměny různých společností mohou odpovídat zvláštním individuálním potřebám jednotlivých zaměstnanců. Díky těmto relačním odměnám mohou být pracovníci silně připoutáni k organizaci (Armstrong, 2009, s. 43).
- **Řízení talentů** – relační (vztahové) odměny napomáhají společnosti nastolit pozitivní psychologickou smlouvu. Pozitivní psychologická smlouva pak může sloužit jako něco, co danou organizaci na trhu práce při získávání nových pracovníků jasně odliší od ostatních organizací. V případě jednotlivých postupů peněžního odměňování není těžké napodobit jinou společnost, u pozitivní psychologické smlouvy je však naopak napodobování velmi obtížné. Organizace se tak může stát „atraktivním zaměstnavatelem“ a také „skvělým místem pro práci“. Díky tomu může přitahovat a následně si udržovat potřebné talentované lidi (Armstrong, 2007, s. 522).

### 1.1.3 Model celkové odměny

Model celkové odměny se často používá jako východisko pro plánování přístupu založeného na celkové odměně. Tento model se skládá z matice se čtyřmi kvadranty (Armstrong a Taylor, 2015, s. 424).





**Obrázek č. 2: Model celkové odměny**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Armstrong a Taylor, 2015, s. 424, Armstrong, 2009, s. 44)

Horní dva kvadranty prezentují transakční neboli hmotné odměny, které jsou důležité z hlediska získávání a stabilizování pracovníků, a však mohou být snadno kopírovány konkurencí (Armstrong a Taylor, 2015, s. 424).

Dolní dva kvadranty představují relační neboli nehmotné odměny. Tyto odměny nemohou být tak snadno kopírovány, proto také umožňují dosahovat jak výhody plynoucí z lidského kapitálu, tak výhody plynoucí z činnosti lidí (Armstrong a Taylor, 2015, s. 424).

Model celkové odměny vyjadřuje také souvislost mezi individuálními a společnými odměnami (Armstrong a Taylor, 2015, s. 424).

#### **1.1.4 Vytváření koncepce celkové odměny**

Transakční a hmatatelné, hmotné prvky celkové odměny nemusí být úplně snadné přimět, aby dobře fungovaly. U těchto prvků celkové odměny však není příliš obtížné rozhodovat, co je s nimi třeba udělat (Armstrong, 2009, s. 49).

Relační (vztahové), neboli nepeněžní odměny jsou již obtížnější. Tyto odměny mají nehmotnou podobu. Jejich poskytování může záležet na vrcholovém managementu organizace, nabízejícím vodítka tím, že vyváří „velkou myšlenku“ (Armstrong, 2009, s. 49).

Organizace může přispívat hlášením hodnot, umožňováním pracovníkům, aby se k věcem vyjadřovali, zaváděním a zdokonalováním procesů řízení pracovního výkonu. Organizace může také přispívat tím, že bude zavádět systémy formálního uznávání dobré práce a podnikat kroky ke zlepšování rovnováhy mezi pracovním a mimo pracovním životem. V řízení lidských zdrojů může být vynakládáno vědomé úsilí o vzájemné propojování odměňování a ostatních postupů (Armstrong, 2009, s. 49).

Organizace je schopna zajišťovat, aby linioví manažeři uznávali a oceňovali smysl používání relačních (vztahových) odměn – uplatňovali efektivní styl vedení, umožňovali poskytnutí zpětné vazby, uznávali a oceňovali úspěch a nabízeli smysluplnou práci. Pro organizaci je také důležité zajistit, aby linioví manažeři chápali význam relačních (vztahových) odměn a aby se jim dostalo vzdělání a vedení potřebné k získání dovedností pro kvalitní provádění svojí práce (Armstrong, 2009, s. 49).

## **1.2 Odměňování zaměstnanců**

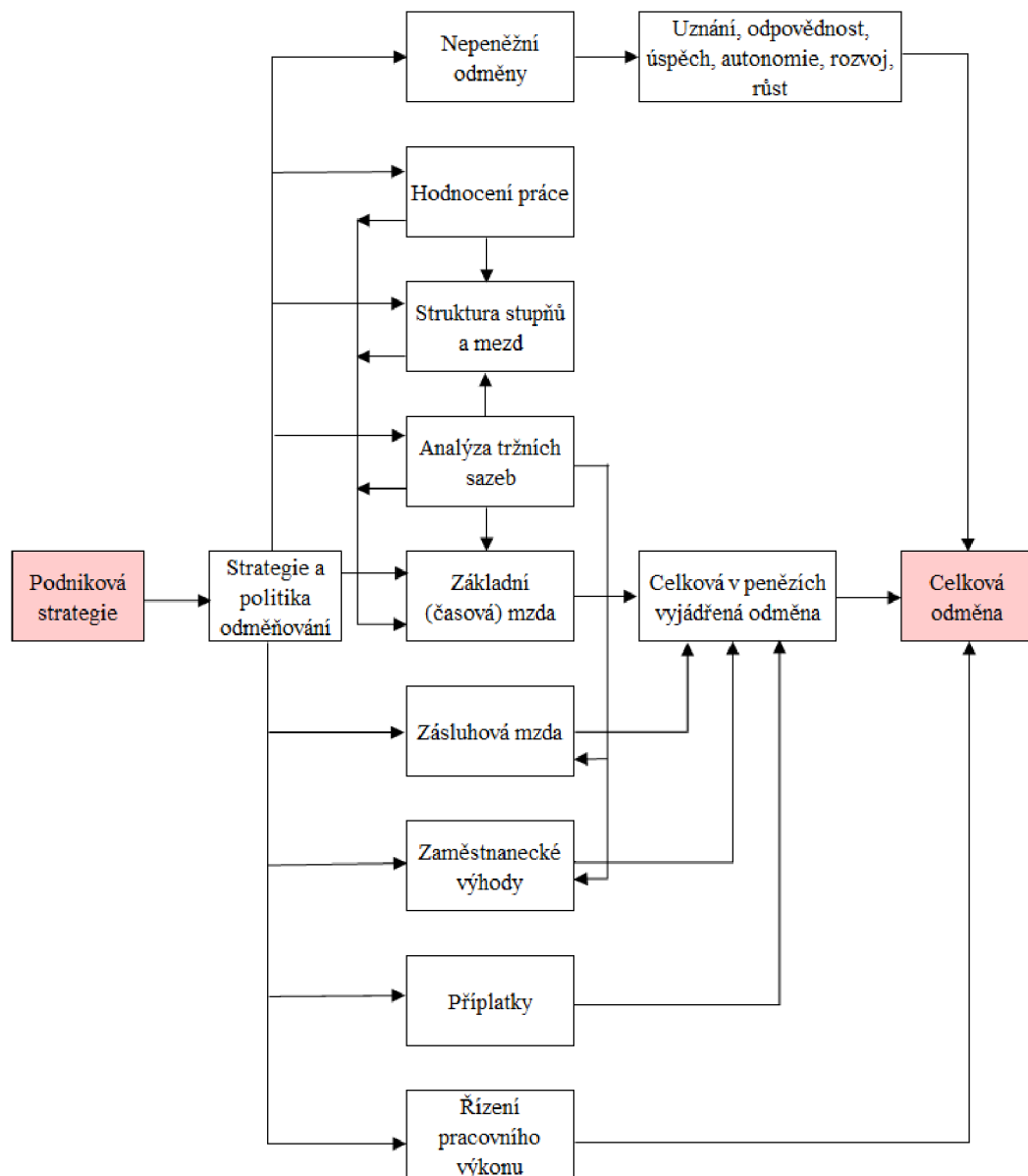
Jedním z nejdůležitějších a nejsložitějších nástrojů řízení je právě odměňování pracovníků. Úkolem tohoto nástroje je získat a udržet kvalitní zaměstnance, přispívat k růstu jejich výkonu či produktivity a zároveň také zajistit nákladovou konkurenceschopnost podniku. Mimo jiné je důležité zabezpečit, aby podniková produktivita práce rostla rychleji než mzdy (Urban, 2013, s. 123).

Vnitřní spravedlnost je další z požadavků u odměňování pracovníků. Jedná se o diferenciaci mezd, která odpovídá náročnosti a odpovědnosti pracovních míst i osobních výsledků jednotlivých pracovníků (Urban, 2013, s. 123).

V současné době není důležité, jestli je společnost velká nebo malá. Všechny společnosti chtějí totéž. Chtějí mít šťastné a motivované pracovníky, kteří budou pracovat efektivně. Každý podnik chce zaměstnat takové pracovníky, kteří budou mít stejné cíle jako společnost sama (Řehoř a Vrchota, 2018, s. 829).

### 1.2.1 Prvky systému odměňování

Na následujícím obrázku jsou vyobrazeny jednotlivé prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy.



**Obrázek č. 3: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Armstrong, 2009, s. 24)

## **Podniková strategie**

Podniková strategie organizace je východiskem systému odměňování, identifikuje hnací síly podnikání a také stanovuje podnikové cíle. Hnací síly podnikání jsou v každé společnosti jedinečné, mnohdy však zahrnují podobné skutečnosti, jako je vysoký výkon, ziskovost, produktivita, inovace, služba zákazníkům, kvalita, cena/náklady, leadership a potřeba vyhovět zainteresovaným stranám, kterými jsou investoři, akcionáři, pracovníci a v případě lokálních správních orgánů i volení poslanci či zastupitelé (Armstrong, 2009, s. 25).

## **Strategie a politika odměňování**

Strategie odměňování definuje dlouhodobé záměry v oblastech, jako jsou mzdové struktury, zaměstnanecké výhody, kroky směřující ke zvýšení angažovanosti a oddanosti a uplatňování přístupu založeného na celkové odměně (Armstrong, 2009, s. 25).

Politika odměňování obsahuje záležitosti, kterými jsou úrovně peněžních odměn, plnění úkolu uplatňovat zásadu stejné odměny za práci stejné hodnoty, přístupy k zásluhové peněžní odměně, používání hodnocení práce a šetření tržních sazeb a flexibilní zaměstnanecké výhody (Armstrong, 2009, s. 25).

## **Základní peněžní odměna**

Základní sazba je množství peněz, které tvoří sazba za danou práci nebo pracovní místo. Tato základní sazba se může měnit podle úrovně práce, nebo podle úrovně požadovaných dovedností. (Armstrong, 2009, s. 25).

Základní peněžní odměna je ovlivněna vnitřními i vnějšími faktory. Vnitřní faktory se mohou posuzovat pomocí některé z forem hodnocení práce, hodnocení vnějších faktorů pak funguje na principu sledování sazeb na trhu práce (Armstrong, 2009, s. 25).

Základní mzda či plat mohou být vyjádřeny jako roční sazba, případně také jako měsíční, týdenní, nebo hodinová sazba. V této souvislosti se také používá výraz časová mzda. K základní mzdě lze následně přidat zásluhovou odměnu a také různé příplatky (Armstrong, 2009, s. 25).

## **Zásluhová odměna**

Do této složky patří peněžní odměny jako jsou odměny vztahující se k pracovnímu výkonu, schopnostem, přínosu, dovednostem nebo zkušenostem. Jak již bylo řečeno v kapitole „Základní peněžní odměna“, zásluhovou odměnu může zaměstnavatel zaměstnanci přidat k základní mzdě. Pokud však tyto peněžní odměny nejsou se základní mzdou provázány, označují se jako „proměnlivé peněžní odměny“ (Armstrong, 2009, s. 25).

## **Zaměstnanecké výhody**

Jedná se o takové prvky odměn, které společnost poskytuje navíc k různým formám vyplácených odměn. Zahrnují také opatření, která nejsou odměnami v pravém slova smyslu. Do zaměstnaneckých výhod se tedy řadí peníze, nemocenské dávky, úhrada pojistného, služební auto a další funkční zaměstnanecké výhody (Armstrong, 2009, s. 25).

## **Příplatky**

K základní mzdě se často vyplácejí příplatky. Vypláceny jsou převážně s ohledem na zvláštní okolnosti, nebo s ohledem na zvláštní rysy vykonávané práce. Často jsou předmětem kolektivního vyjednávání, mohou však být stanoveny i samotnou organizací. Mezi hlavní druhy příplatků patří lokální příplatky, příplatky za práci přesčas, za práci ve směnách, za ztížené pracovní podmínky, za přítomnost na pracovišti, nebo také za pohotovost (Armstrong, 2009, s. 26).

## **Celkový výdělek**

Do celkového výdělku patří hodnota všech peněžních výplat, kterou tvoří základní mzda, zásluhová odměna a příplatky (Armstrong, 2009, s. 26).

## **Celková v penězích vyjádřená odměna**

Celkové v penězích vyjádřené odměně se také říká hmotná odměna. Tato odměna se skládá z peněžních odměn představovaných celkovým výdělkem a také z hodnoty poskytovaných zaměstnaneckých výhod (Armstrong, 2009, s. 26).

## **Hodnocení práce**

Hodnocení práce je systematickým procesem definování relativní hodnoty nebo velikosti prací v organizaci. Hodnocení práce je ve společnostech užito za účelem stanovení vnitřních relací a zabezpečení základny pro vytváření účinné mzdové struktury, zatřídování prací do této struktury a řízení zmíněných relací. Přímou neurčuje úroveň peněžní odměny. Může být analytické nebo souhrnné. Hodnocení práce je založeno na analýze pracovních míst či rolí, která vyúsťuje do popisů pracovních míst, nebo profilů rolí (Armstrong, 2009, s. 26).

## **Analýza tržních sazeb**

Analýza tržních sazeb je proces shromažďování a porovnávání informací o peněžních odměnách a dále také o zaměstnaneckých výhodách nabízených u podobných pracovních míst v různých organizacích. Provádí se pomocí šetření, která zkoumají zveřejněné údaje, nebo shromažďují informace z různých zdrojů (Armstrong, 2009, s. 197).

## **Mzdové stupně a struktury**

Pracovní místa lze podle relativního významu zařazovat do struktury stupňů. V dané struktuře je peněžní odměna ovlivněna tržními sazbami. Mzdová rozpětí, která jsou přiřazena jednotlivým stupňům, poskytují prostor pro růst mzdy na základě pracovního výkonu, schopností, přínosu nebo délky zaměstnání. Pro všechny práce, nebo pro některé práce či pracovní místa lze alternativně použít specifické, individuální sazby, v nichž u dané práce, případně u pracovního místa není žádný prostor pro zvyšování mzdy (Armstrong, 2009, s. 26).

## **Řízení pracovního výkonu**

Je to proces, který definuje očekávání, týkající se individuálního výkonu a přínosu. Na základě těchto očekávání posuzuje pracovní výkon. Řízení pracovního výkonu poskytuje pravidelnou konstruktivní zpětnou vazbu a vyúsťuje do dohodnutých plánů zlepšování pracovního výkonu, vzdělání a osobního rozvoje (Armstrong, 2009, s. 26-27).

## **Nepeněžní odměny**

Nepeněžní odměny mnohdy vyplývají ze samotné práce a neobsahují žádné přímé platby. Jedná se o pocit úspěšnosti, autonomie, uznání, poskytování vzdělávání, prostor

pro využívání a rozvoj dovedností, příležitosti k rozvoji kariéry a vysoce kvalitní vedení ze strany nadřízených (Armstrong, 2009, s. 27).

### **Celková odměna**

Celková odměna je kombinací peněžních a nepeněžních odměn, které zaměstnanec může dostat (Armstrong 2009, s. 27).

#### **1.2.2 Formy odměňování**

Hlavními složkami systému odměňování jsou peněžní a nepeněžní odměny, které se kombinují, se záměrem vytvoření systému celkové odměny (Armstrong a Taylor, 2015, s. 421).

#### **Peněžní odměny**

Peněžní odměny, kterými jsou mzdy či platy, zahrnují peněžní odměny založené na pracích, vztahujících se k hodnotě prací a také peněžní odměny založené na lidech, které se vztahují k přínosu lidí. Dále zahrnují zaměstnanecké výhody a penze, stejně jako systémy peněžního uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy (Armstrong a Taylor, 2015, s. 422).

Do peněžní odměny řadíme tedy všechny další složky mzdy a platu včetně příplatků, podílu na výsledku hospodaření společnosti a benefity přiznané v penzích. Zmíněné benefity mohou být ve formě příspěvku na stravování, bydlení, dopravu, vzdělávání a volnočasové aktivity (Měrtlová, 2014, s. 102).

#### **Nepeněžní odměny**

Nepeněžní odměny umožňují zohledňovat a splňovat očekávání rozdílných potřeb lidí. Uznání, úspěch, osobní růst nebo pracovní prostředí, to všechno můžeme zařadit právě do jmenovaných potřeb. Nepeněžní odměny zahrnují nepeněžní uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy, vytváření motivujících pracovních míst, poskytování příležitostí k rozvoji schopností a kariéry nebo vytváření pracovního prostředí, které zdokonaluje kvalitu pracovního života a umožňuje dosahovat nezbytné rovnováhy mezi osobním a pracovním životem (Armstrong a Taylor, 2015, s. 423).

Nepeněžní odměny mohou být vnější, jako je například pochvala, nebo vnitřní, které závisí na výzvě práce a pocitu, že práce stojí zato (Armstrong a Taylor, 2015, s. 423).

### **1.2.3 Vnější a vnitřní odměny**

Vnější odměny jsou peněžní a nepeněžní odměny, které má firma v podstatě pod kontrolou. K těmto odměnám řadíme zaměstnanecké výhody, povýšení pracovníka, odvozy na zdravotní a sociální pojištění, vzdělání pracovníka, formální uznání, pozvání na slavnostní oběd, pověřování vedením lidí, dobré a přátelské vztahy na pracovišti, vytváření příznivějších pracovních podmínek apod. (Koubek, 2011, s. 156-157). Vnější odměny, které jsou poskytovány pracovníkům ve formě peněžní odměny, pomáhají udržovat dosavadní pracovníky a také lákají pracovníky nové. Odměna v této podobě může po určitou dobu zvýšit úsilí pracovníků a minimalizovat jejich nespokojenost (Armstrong, 2009, s. 118).

Některé formy vnějších odměn nemají ani hmotnou povahu, i přesto však přispívají ke spokojenosti pracovníka, k jeho pocitu užitečnosti a důležitosti, přinášejí mu jistou radost (Koubek, 2011, s. 156).

Vnitřní odměny nemají hmotnou povahu. Souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, z pocitů úspěšnosti a užitečnosti, z neformálního uznání okolí, z dosahování pracovních cílů apod. Tyto odměny mohou mít na motivaci zaměstnanců dlouhodobý a hlubší dopad. Systém odměňování by měl tedy zahrnovat jak vnější, tak i vnitřní odměny, které budou vzájemně kombinovány (Koubek, 2015, s. 283-284).



#### 1.2.4 Zásady systému odměňování

Pro úspěšný a efektivní systém odměňování je třeba dodržovat určité zásady. Mezi tyto zásady patří:

- 1) Systém musí být stabilní a také musí zabezpečit, aby rozdíly v odměně za práci byly založeny na rozdílech v požadavcích práce, např. na rozdílech v pracovních podmínkách, na dovednosti a na úsilí či odpovědnosti.
- 2) Výše mezd a platů by měla zhruba souhlasit s úrovní mezd a platů na trhu práce. V některých případech je možné porovnávat úroveň mezd a platů v odvětví místo úrovně na trhu práce.
- 3) Systém by měl striktně rozlišovat mezi prací na pracovním místě, hodnotou práce a odměňováním. Také musí rozeznávat mezi pracovníkem, jeho (tržní) hodnotou, výkonem a odměňováním.
- 4) Za stejnou práci přísluší pracovníkovi stejná odměna. Odměna musí být shodná také v případě, pokud jsou na dvě rozdílná pracovní místa třeba stejné požadavky.
- 5) K rozpoznání individuálních odlišností ve schopnostech a přispění pracovníků k výsledkům společnosti by měly být používány stejné nástroje.
- 6) Pracovníci by měli být vhodně informováni o postupech používaných ke stanovování mzdových tarifů, o normách uplatňovaných při používání nejrůznějších mzdových forem, poskytování zaměstnaneckých výhod apod. O způsobu odměňování by měl být informován každý pracovník. Zatajování platů by nemělo být používáno k zakrývání slabin systému odměňování a porušování zdravých zásad odměňování (Koubek, 2015, s. 292).

### 1.2.5 Principy mzdové politiky

Ve mzdové politice mohou být uplatňovány 3 principy:

- 1) **Princip výkonnosti** – Zde je kladen důraz na výkon a přínos zaměstnance pro společnost. Tento přístup stabilizuje výkonné pracovníky. Pracovníky, kteří jsou pro společnost neefektivní, přinutí tento přístup opustit společnost.
- 2) **Princip zásluhovosti** – Tento princip zohledňuje počet odpracovaných let. Úměrně k věku zaměstnance roste také jeho mzda. Princip zásluhovosti bývá využit, pokud společnost chce plošně stabilizovat zaměstnance.
- 3) **Smíšený princip** – V tomto případě se uplatní jak princip výkonnosti, tak i princip zásluhovosti. Tyto principy společnost uplatní v různých podílech (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, s. 164).

### 1.2.6 Odměňování z pohledu společnosti a z pohledu pracovníků

Očekávání společnosti a očekávání pracovníků jsou nepochybně odlišná.

**Společnost** chce nejčastěji prostřednictvím systému odměňování:

- vytvořit konkurenční výhodu pro získávání pracovníků,
- udržet si pracovníky,
- dosáhnout konkurenceschopné produktivity a žádoucího zisku,
- dosáhnout potřebné kvality a technické úrovně produkce,
- dosáhnout žádoucí úrovně flexibility a kreativity,
- formovat a rozvíjet pracovní kolektiv, který by byl schopen uskutečňovat cíle firmy,
- formovat a rozvíjet zdravé pracovní a mezilidské vztahy ve firmě (Koubek, 2011, s. 159).

**Pracovníci** po systému odměňování požadují:

- zabezpečit uspokojování svých potřeb, i potřeb své rodiny,
- určitou sociální jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu, včetně možnosti budoucích výtěžků,
- spravedlnost a srovnatelnost odměňování,
- možnost seberealizace,
- dobré vztahy na pracovišti,
- uznání za práci,
- práci, která by je uspokojovala (Koubek, 2011, s. 159).

### **1.2.7 Vlivy prostředí na systém odměňování**

Souvislosti a podmínky vnitřního a vnějšího prostředí mohou mít značný vliv na strategii a politiku odměňování. Politiku odměňování není možné zvažovat, vytvářet, nebo provádět nezávisle na těchto souvislostech a podmínkách. V odlišných organizacích se přístupy k odměňování výrazně liší a v odměňování neexistují žádné univerzálně efektivní nebo neefektivní postupy. Rozmanitost lidí pracujících ve vysoce rozmanitých organizacích a prostředích je důvodem, proč tomu tak je (Armstrong, 2009, s. 33).

Na problematiku vnějších a vnitřních faktorů ovlivňujících odměňování lze najít hned několik pohledů. Budou zde zmíněny pohledy tří autorů, Josefa Koubka, Jiřího Kleibla a dále pak Michaela Armstronga.

#### **Pohled Koubka**

V případě odměňování stojí proti sobě pracovník a společnost. Pracovník se svými pracovními schopnostmi, pracovním výkonem a svými zájmy a na druhé straně společnost, která má taktéž své zájmy, potřebuje pracovní schopnosti a pracovní výkon pracovníka. Společnost je ochotna pracovníkovi za jeho schopnosti a výkon zaplatit, o odměně však nerozhoduje sama. Významnou roli ve výši odměny hrají právě vnější faktory (Koubek, 2015, s. 286) a dále pak i faktory vnitřní.

K vnějším faktorům ovlivňujících odměňování ve firmě patří:

- situace na trhu práce,
- populační vývoj,
- míra inflace,
- profesně-kvalifikační struktura lidských zdrojů,
- životní styl,
- úroveň zdanění,
- ekonomická a sociální politika vlády,
- skutečnosti související s členstvím v Evropské unii,
- úroveň odměňování včetně nabídky zaměstnaneckých výhod u konkurujících organizací, v odvětví, regionu, místě, státě apod. (Koubek, 2011, s. 160),
- platné zákony, předpisy, a výsledky kolektivního vyjednávání (Koubek, 2015, s. 290).

Vnitřní faktory odměňování podle Koubka jsou shrnuty v následující tabulce.

**Tabulka č. 1: Vnitřní faktory odměňování dle Koubka**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Koubek, 2015, s. 289)

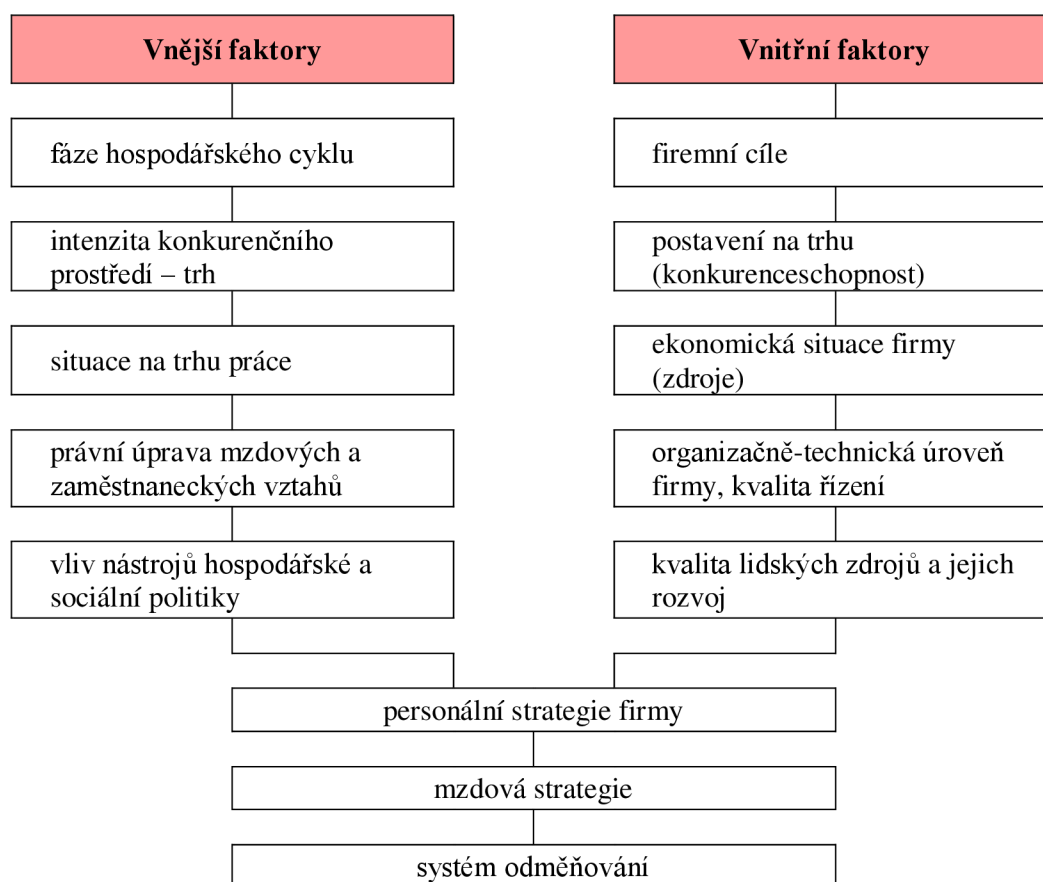
Vklad pracovníka	Charakteristiky pracovního procesu	Výstupy
vzdělání kvalifikace dovednosti zkušenosti znalosti kontakty duševní schopnosti fyzická síla/kondice	rozhodování řešení problémů odpovědnost tvořivost vliv na výsledky iniciativa plánování/organizování řízení/kontrol argumentování vztahy k ostatním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

Všechny tyto faktory je možné shrnout do tří skupin, kterými jsou:

1. Faktory související s úkoly a požadavky na pracovní místo a postavení tohoto pracovního místa v hierarchii funkcí organizace.
2. Výsledky práce, pracovní chování pracovníka a úroveň plnění pracovních úkolů.
3. Pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě, nebo v organizaci jako celku. Těmito pracovními podmínkami jsou myšleny např. pracovní podmínky, které mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost, či pracovní pohodu pracovníka, mohou zvyšovat únavu, vyžadovat zvýšené úsilí, vyvolávat zvýšené nepohodlí, nadměrný stres apod. (Koubek, 2015, s. 290).

### Pohled Kleibla

Je nutné brát v úvahu vlivy vnějšího a vnitřního prostředí firmy vždy, když vymezujeme cíle i nástroje utvářející firemní mzdovou strategii. V úvahu se berou vnější a vnitřní vlivy vyplývající z dosaženého stavu řízení, organizačního uspořádání firmy a struktury lidských zdrojů (Kleibl, Dvořáková a Hüttlová, 1998, s. 49).



**Obrázek č. 4: Vnitřní a vnější faktory odměňování dle Hüttlové**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kleibl, Dvořáková a Hüttlová, 1998, s. 49)

## **Pohled Armstronga**

Jako poslední autor na téma vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících odměňování byl vybrán Michael Armstrong.

Vnější prostředí může ovlivňovat politiku a praxi odměňování. K faktorům ovlivňujících toto prostředí patří:

- globalizace,
- trendy v zaměstnávání lidí,
- trendy v populačním vývoji,
- tržní mzdové sazby,
- zákony týkající se zaměstnávání lidí,
- scéna kolektivních pracovních vztahů,
- scéna ústřední vlády,
- scéna místní správy a
- dobrovolný a neziskový sektor (Armstrong, 2009, s. 37-40).

K faktorům ovlivňujících vnitřní prostředí se řadí:

- podniková kultura,
- podnikání organizace,
- technika a technologie,
- lidé,
- podniková strategie a
- hledisko pracovníků (Armstrong, 2009, s. 33-37).

## **1.3 Motivace**

Motiv je vnitřní potřeba, touha nebo emoce. Může být vědomá, polovědomá, nebo podvědomá. Tato potřeba touha nebo emoce působí na vůli lidí. Vede je jednat, a to určitým způsobem (Adair, 2004, s. 14-16).

### **1.3.1 Motivační přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst**

Motivační přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst vychází z předpokladu, že motivující práce je nejlepším stimulem. Taková práce musí

být dostatečně podnětná a pestrá, musí umožňovat pravomoc k rozhodování, příležitost učit se, pomáhat druhým a získávat jejich uznání. Výsledky takové práce by měly být žádoucí a pozorovatelné (Dvořáková a kol., 2007, s. 103).

Uplatňování následujících zásad patří mezi základní znaky motivačního přístupu:

- **Komplexnost pracovního úkolu**, který tvoří fungující celek, tak aby práce byla smysluplná a každý spatřil její výsledek.
- **Rozmanitost pracovního úkolu**, umožňuje pracovníkům vykonávat různé operace, používat různé postupy i rozdílná zařízení, vylučuje jednotvárnou zátěž a monotonii.
- **Významnost úkolu**, tj. míra vlivu, který má na ostatní pracovníky v organizaci nebo mimo organizaci. Úkol, který je okolím pokládán za důležitý, přináší pracovníkovi pocit, že dělá něco významného a příznivě ovlivňuje jeho pracovní motivaci.
- **Autonomie**, tj. jistá volnost v jednání, která vytváří prostor pro uplatnění individuálních schopností pracovníků. Projevuje se v možnosti stanovit cíl a rozhodnout jakým způsobem se bude plnit. Umožňuje kontrolovat vlastní práci a stimuluje smysl pro odpovědnost.
- **Zpětná vazba**, informuje pracovníka o tom, jak dobře provádí svou práci. Lidé často potřebují vědět, jak pracují a jak je na jejich práci pohlíženo. Pracovník by tedy měl dostávat zpětnou vazbu relativně často, aby se mohl průběžně zaměřit na zlepšení svého výkonu (Dvořáková a kol., 2007, s. 104).

### 1.3.2 Prostředky motivace

Mnoho zaměstnavatelů se domnívá, že peníze jsou jedinou motivací pracovníků. Peněžní odměna má jistě značný význam, ale není to jediný motivační prostředek. Jsou lidé, kterým na výdělku příliš nezáleží a více si cení něčeho jiného. Pokud zaměstnavatel zná motivy svých podřízených, přispívá tak k úspěšnosti udržet si pracovníky ve své společnosti (Bělohlávek, 2005, s. 42).

Každý člověk je jiný, je tedy zřejmé, že ne všichni mají stejné motivy k vykonávání práce. Motivů může být hned několik:

- **Peníze** – jedinci, u kterých je tento motiv obzvlášť silný, jsou ochotni pro peníze udělat téměř všechno. Lidé silně motivovaní penězi jsou pro zaměstnavatele, který má k dispozici finance, značným přínosem.
- **Osobní postavení** – potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit chod věci i určitá pýcha na dosažené postavení by se měla projevit u každého vedoucího pracovníka.
- **Přátelství** – dobrá atmosféra na pracovišti je nejdůležitější pro tyto pracovníky. Mají rádi své okolí a daleko více jim záleží na přátelských vztazích, než na pracovních výsledcích nebo penězích.
- **Jistota** – tito lidé se spokojí s málem, netouží po vysokém postavení ani mimořádných příjmech, hodně se řídí předpisy a neradi riskují.
- **Odbornost** – je rozhodujícím motivem lidí, kteří preferují svůj profesionální rozvoj. Takový pracovník se snaží převážně vyniknout ve svém oboru a nedovede si představit, že by měl dělat něco jiného.
- **Samostatnost** – tito lidé pracují rádi sami, bez toho, aby jim někdo zadával úkoly. Chtějí si o všem sami rozhodnout. Pokud jim nadřízený něco vytkne, většinou si to stejně udělají po svém.
- **Tvořivost** – je potřeba vytvářet něco nového, být kreativní. Tito lidé mají rádi práci, při které mohou přemýšlet a vymýšlet nové věci.
- **Pracovní výsledky, výkon** – důležitá motivace z hlediska společnosti. Lidé, kteří mají rádi svou práci a chtějí v ní vyniknout, jsou motorem, energií pro společnost. Většina těchto lidí jsou soutěživí, rádi se srovnávají s ostatními a jsou spokojeni, když jsou lepší než jejich kolegové (Bělohlávek, 2005, s. 42).

Má-li zaměstnavatel své pracovníky dobře motivovat, nejdříve musí pochopit, které motivy jsou právě pro jeho zaměstnance dominantní (Bělohlávek, 2005, s. 42).



## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Ve druhé kapitole bakalářské práce jsou uvedeny základní informace o společnosti a její historie. Je zde provedena analýza systému odměňování zaměstnanců, ve které je využito výzkumných metod, kterými jsou dotazníkové šetření a řízený rozhovor. Po analýze systému odměňování následuje vypracována analýza interních a také externích faktorů. Na konci kapitoly je provedeno celkové shrnutí analytické části.

### 2.1 Základní údaje o společnosti ABC, s. r. o.

Obchodní jméno:	ABC, s. r. o.
Sídlo:	Jihomoravský kraj.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným.
Forma:	Právnícká osoba.
Datum zápisu do OR:	2010.
Základní kapitál:	210 000 Kč.
Splaceno:	100 %.
VH před zdaněním - 2018:	244 000.
Jednatel společnosti:	3.
Počet zaměstnanců:	32 (stav k 31. 12. 2018).

Předmět podnikání:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování.
- Silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny (Společnost ABC, s. r. o., 2017).

Společnost provádí kompletní stavební práce jako například výstavbu a rekonstrukci rodinných domů a budov pro podnikání, rekonstrukci bytových jader, koupelen, kuchyní. Dále zajišťuje zednické práce, sádkartonářské práce a také výstavbu rodinných domů

na klíč. Pokud má zákazník zájem o topení, plyn či tesařské, nebo pokrývačské práce, je možné je domluvit od smluvních dodavatelů společnosti (Společnost ABC, s. r. o., 2017).

Společnost zajišťuje rozvoz vlastního materiálu. K rozvozu používá převážně 4 vozidla, které pojmu materiál o hmotnosti 1-12 tun. Dále je možné vypůjčit si zahradní techniku, ke které patří zejména: foukače, křovinořezy, pily na dřevo, sekačky, štěpkovače a další. Vypůjčit si lze také stavební mechanizaci, například: bourací, sekací a demoliční kladiva, čerpadla, lamačku, míchačku, odvlhčovač, tlakovou pumpu, vrtací techniku a další (Společnost ABC, s. r. o., 2017).

Společnost také zajišťuje zemní a výkopové práce rypadlonakladači CAT a VENIERI (Společnost ABC, s. r. o., 2017).

## **2.2 Historie společnosti ABC, s. r. o.**

Společnost ABC, s. r. o. byla založena v roce 2010. Jedná se o rodinou společnost, která vznikla na základech společnosti vlastněné otcem nynějších majitelů (Společnost ABC, s. r. o., 2017).

Tehdejší společnost byla založena v roce 1990. V té době se společnost věnovala stavebním pracím a autodopravě. Majitel ve své společnosti zastával většinu důležitých funkcí, od manuální práce, přes shánění zakázek i zásobování. Po několika letech práce zakoupil větší areál, ve kterém vybudoval sídlo své společnosti. Jeho manželka, zastávala ve společnosti administrativní funkce. Postupem času začalo ve společnosti pracovat více zaměstnanců včetně rodinných příslušníků, ke kterým patřili majitelovi děti a jeho bratr. S rozšířením velikosti společnosti se také rozšířil předmět podnikání. Ke stavebním pracím a autodopravě se přidaly zemní a výkopové práce, prodej stavebnin a půjčovna stavebních strojů (Společnost ABC, s. r. o., 2017).

Transformace tehdejší společnosti proběhla postupným snižováním tržeb a poskytnutím téměř 100 % kapitálu společnosti ABC, s. r. o. formou bezúročné půjčky od otce nynějších majitelů (Společnost ABC, s. r. o., 2017).

Od roku 2010 společnost ABC, s. r. o. realizovala několik desítek projektů, ke kterým patřily novostavby, úpravy staveb, zateplení, rekonstrukce, opravy apod. (Společnost ABC, s. r. o., 2017).

Nyní je hlavním oborem činnosti společnosti provádění staveb, jejich změn a odstraňování. Další z činností je nákup a prodej stavebních materiálů, půjčování stavební mechanizace, nákladní doprava a zemní práce. Poměrně novou činností této společnosti je prodej vytápěcí a sanitární techniky a půjčovna zahradní techniky (Společnost ABC, s. r. o., 2017).

Společnost obdržela osvědčení o registraci v seznamu odborných dodavatelů v rámci dotačního programu Zelená úsporám a od společnosti SCHOMBURG vlastní osvědčení o zaškolení k provádění sanace objektů proti zemní vlhkosti a dodatečné izolaci zdiva tlakovou injektáží (Společnost ABC, s. r. o., 2017).

## **2.3 Analýza systému odměňování zaměstnanců**

Tato část práce se zaměřuje na analýzu stávajícího systému odměňování zaměstnanců společnosti ABC, s. r. o. Pomocí dotazníkového šetření je zde také provedena analýza spokojenosti zaměstnanců společnosti se systémem odměňování. Dále je v podobě řízeného rozhovoru vyhotovena analýza spokojenosti vedení společnosti. Všechny zmíněné analýzy jsou vytvořeny za pomoci konceptu celkové odměny podle Michaela Armstronga. Tuto část uzavírá celkové shrnutí analýzy systému odměňování zaměstnanců.

### **2.3.1 Analýza stávajícího systému odměňování zaměstnanců dle konceptu celkové odměny**

Společnost ABC, s. r. o. řídí odměňování zaměstnanců zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníku práce v aktuálním znění. Odměňování zaměstnanců není dále upravováno žádnou vnitropodnikovou směrnicí či mzdovým předpisem (Mzdová účetní, 2019a).

#### **2.3.1.1 Peněžní odměny**

Společnost v současnosti zaměstnává 32 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 4 brigádníky na dohodu o provedení práce (Mzdová účetní, 2019b).

Složení mezd není pro všechny zaměstnance stejné. Jednatelé společnosti a administrativní pracovníci mají časovou měsíční mzdu, která je stanovena v pracovní smlouvě a dále dostávají prémie dle výkonu. Zedníci, tesaři, skladníci, pomocní dělníci a řidiči pobírají mzdu skládající se z časové hodinové mzdy, která je uvedena v pracovní smlouvě, a z výkonnostní prémie. Brigádníci jsou odměňováni časovou hodinovou mzdou (Mzdová účetní, 2019a).

Pevná složka mzdy je dána základní mzdou, která je stanovena v pracovní smlouvě. Výše pevné složky mzdy se u jednotlivých pracovních pozic liší. Liší se převážně náplní práce a její náročností. Pohyblivou složku mzdy tvoří výkonnostní prémie, které společnost poskytuje svým zaměstnancům každý měsíc, a to na základě jejich odvedeného pracovního výkonu. Výkonnostní prémie bývají poskytovány ve výši 1000–3000 Kč, o konkrétní výši rozhoduje jednatel společnosti (Mzdová účetní, 2019a).

Subjekt dále poskytuje svým zaměstnancům povinné příplatky za práci přesčas, ve svátek a o víkendu (Mzdová účetní, 2019a).

V tabulce níže je vyobrazen medián hrubých měsíčních mezd společnosti ABC, s. r. o. za roky 2015–2018.

**Tabulka č. 2: Vývoj mediánu hrubých měsíčních mezd ve společnosti ABC, s. r. o.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdová účetní, 2019a)

Kategorie zaměstnání podle CZ-ISCO	Název pracovní pozice v ABC, s. r. o.	Medián hrubé měsíční mzdy ve společnosti ABC, s. r. o. (v Kč)			
		2015	2016	2017	2018
Stavební inženýři, projektanti budov	výrobní technik	30 016	30 016	30 013	30 019
	rozpočtář staveb	23 600	24 012	22 921	24 024
Systemoví administrátoři, správci počítačových sítí	IT specialista	30 016	29 432	28 106	30 021
Účetní všeobecní	účetní	12 830	13 114	18 019	19 124
Mzdová účetní	mzdová účetní	-	17 689	17 709	17 733
Prodavač stavebnin a příbuzného materiálu	technik zásobování	30 015	30 009	30 018	30 024
	vedoucí prodeje	23 541	23 506	23 510	18 883
Zedníci, kamnáři, dlaždiči a montéři suchých staveb	zedník	21 580	21 562	22 633	23 114
Tesaři a stavební truhláři	tesař	21 814	21 603	17 861	18 076
Ostatní řemeslníci a kvalifikovaní pracovníci hlavní stavební výroby	stavební technik	23 324	23 971	23 792	24 015
Řidiči nákladních automobilů, tahačů a speciálních vozidel	řidič	19 595	22 692	22 592	21 959
Skladníci, obsluha manipulačních vozíků	skladník	18 854	19 305	19 468	19 846
Dělníci v oblasti výstavby budov	pomocný dělník	19 107	17 095	19 172	21 116

Mzdy u daných pracovních pozic byly ve sledovaných letech převážně stejné, případně měly rostoucí tendenci. Rozpočtářům staveb, IT specialistům, tesařům, řidičům a pomocným dělníkům mzda v průběhu let kolísala.

Vedoucímu prodeje se mezi léty 2015–2017 držela mzda okolo 23 500 Kč, v posledním roce však o 20 % klesla. Pokles zapříčinil nástup nového zaměstnance bez zkušeností, který až postupem času dostane vyšší mzdu.

Účetní ve společnosti ABC, s. r. o. pracovala v letech 2015–2016 jen pár dní v měsíci, tudíž je medián hrubé mzdy tak nízký až v letech 2017–2018 byla tato pozice obsazena zaměstnancem na hlavní pracovní poměr.

### **2.3.1.2 Zaměstnanecké výhody**

Téměř všichni zaměstnanci vlastní firemní mobilní telefon s firemním tarifem, který mohou v omezené míře využívat i pro soukromé účely. Všichni techničtí pracovníci mají k dispozici firemní vozidla a pro ostatní zaměstnance jsou v areálu společnosti k dispozici tři automobily, které mohou využívat k firemním účelům (Mzdová účetní, 2019a). Zaměstnavatel nabízí všem svým zaměstnancům možnost parkování v areálu společnosti.

Společnost přispívá některým zaměstnancům na životní pojištění a na penzijní připojištění, výše příspěvku je zhruba 2000 Kč ročně a týká se jen zaměstnanců, kteří pro společnost pracují již několik let. Délka dovolené je stanovena na 4 týdny, podle zákoníku práce (Mzdová účetní, 2019a).

Ke stmelení kolektivu společnost každý rok pořádá teambuildingovou akci pro všechny zaměstnance. Tato akce se pořádá v kuželkárně v blízkosti pracoviště. Pro zaměstnance zde bývá zajištěno občerstvení, nealkoholické nápoje a omezený počet alkoholických nápojů (Mzdová účetní, 2019a).

## **Bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti**

V rámci bezpečnosti ochrany zdraví při práci, kterou je zaměstnavatel povinen zajistit, jsou zaměstnancům na dělnických pracovních pozicích bezplatně jednou ročně poskytovány ochranné pracovní pomůcky a prostředky ke kterým patří:

- 1x montérky,
- 1x blůza,
- 1 pár pracovní obuvi,
- ručníky,
- prací prášek (Mzdová účetní, 2019a).

### **Zdravotní péče**

Všichni zaměstnanci procházejí nástupní zdravotní prohlídkou, kterou zajišťuje lékař v blízkém okolí pracoviště. Prohlídkou lékař zjišťuje, zda je uchazeč způsobilý pro danou pracovní pozici. Zdravotními prohlídkami zaměstnanci procházejí pravidelně, aby se předešlo případné neschopnosti plnit nadále pracovní povinnosti. Pravidelnost prohlídek je dána zařazením zaměstnanců do kategorií dle rizika ohrožení zdraví podle zákona č. 258/200 Sb. o ochraně veřejného zdraví (Mzdová účetní, 2019a).

#### **2.3.1.3 Vzdělávání a rozvoj**

Všichni zaměstnanci společnosti jsou jednou ročně proškoleni na bezpečnost, ochranu zdraví při práci a také absolvují školení požární ochrany (Jednatel společnosti, 2019a).

Řidiči firemních vozidel se jednou ročně zúčastní školení řidičů referentských vozidel, které probíhá současně se školením bezpečnosti. Jednou za dva roky jsou proškolení řidiči vysokozdvížných vozíků, svářeči a tesaři. Řidiči velkých vozidel, jako jsou nosiče kontejnerů a třístranné sklápěče, absolvují jednou ročně školení o pravidlech silničního provozu a o bezpečnosti práce (Jednatel společnosti, 2019a).

Technik zásobování ve společnosti pravidelně zajišťuje odborná školení dodavatelů stavebních materiálů. Tyto školení jsou zaměřeny na nové výrobky a technologie. Na tyto školení dochází jen technici, kteří následně sdělují své poznatky ostatním zaměstnancům společnosti (Jednatel společnosti, 2019a).

Další, kdo je pravidelně proškolen je účetní společnosti. Účetní se musí v rámci legislativních změn pravidelně vzdělávat a také musí chodit na pravidelné účetní školení (Jednatel společnosti, 2019a).

#### **2.3.1.4 Pracovní prostředí**

V budově společnosti je na každém patře kuchyňský kout a malá jídelna, která slouží všem zaměstnancům. Administrativní pracovníci mají přístup do plně vybavené kuchyňky s rychlovarnou konvicí, kávovarem, ledničkou a mikrovlnou troubou. V úseku kanceláří je pro administrativní pracovníky nainstalovaná klimatizace. Zedníci, tesaři, skladníci, pomocní dělníci a řidiči mají přístupnou druhou kuchyňku, která je taktéž plně vybavena, neobsahuje však kávovar. Tito zaměstnanci si mohou kávu zakoupit za zvýhodněné ceny v prodejně společnosti, případně si uvařiv v kuchyňce jejich vlastní. Pro všechny zaměstnance je na pracovišti zdarma pitná voda (Jednatel společnosti, 2019a).

#### **Základní hodnoty organizace**

K základním hodnotám společnosti se řadí především poskytování kvalitních služeb zákazníkům a růst organizace. Společnost se jako každá jiná snaží, aby její zákazníci i zaměstnanci byli spokojeni a aby činnost společnosti přinášela zisk (Jednatel společnosti, 2019a).

#### **Styl a kvalita vedení**

Společnost ABC, s. r. o. uplatňuje demokratický styl řízení. Při řešení problémů, vedení umožňuje všem zúčastněným, aby se vyjádřili a diskutovali o daném problému. Někteří ze zaměstnanců se k této diskuzi nedostanou, například dělnické pozice nemají mnoho prostoru k vyjádření. Zúčastnění se následně snaží dohodnout na společném závěru. Hlavní slovo mají však jednatele společnosti (Jednatel společnosti, 2019a).

#### **Nepeněžní uznání**

Proces uznání probíhá ve formě pochvaly od nadřízeného. Při realizaci staveb dochází ke každodenní kontrole zaměstnanců stavbyvedoucím, který hodnotí jejich odvedenou práci. Hodnocení je tedy neformální. Pochvalu, či výtky se snaží sdělovat nadřízený svým zaměstnancům bezprostředně po vykonání úkolu (Jednatel společnosti, 2019a).



## **Vytváření pracovních míst a rolí**

Studenti středních odborných učilišť a středních škol mohou do společnosti ABC, s. r. o. zavítat v rámci praxe. Odborná praxe je u většiny škol přímou součástí studia. Za její absolvování student může získat cenné informace a zkušenosti. Nejčastěji do společnosti ABC, s. r. o. docházejí na praxi studenti oboru zedník, klempíř a pokrývač. Možnost uskutečnit v této společnosti svoji praxi mají však také studenti studující ekonomické, či technické střední školy. Společnost se touto cestou mimo jiné, snaží také zaujmout budoucí uchazeče o práci (Jednatel společnosti, 2019a).

## **Pracovní doba**

Délka pracovní doby činí 40 hodin týdně. Převážně všichni administrativní pracovníci pracují od 8:00 do 16:00 hodin. Většina z nich však může do práce přijít dříve, či později, ale musí dodržet osmi hodinovou pracovní dobu. Danou pracovní dobu mají prodavači v prodejně stavebnin, v prodejně vytápěcí a sanitární techniky a také skladníci. Tito zaměstnanci musejí být v práci během otevírací doby prodejny. Zedníkům, tesařům, pomocným dělníkům a řidičům se začátek a konec pracovní doby odvíjí podle zakázek a také podle počasí (Jednatel společnosti, 2019a).

### **2.3.2 Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování**

Ve společnosti ABC, s. r. o. bylo v období 2. dubna – 12. dubna uskutečněno dotazníkové šetření. Dotazování proběhlo prostřednictvím elektronického dotazníku. Pro všechny zaměstnance byl tento dotazník zcela anonymní. Z celkového počtu 32 oslovených zaměstnanců bylo vyplněno 20 dotazníků, což představuje zhruba 63 %. Na dotazník odpovědělo 15 mužů a 5 žen. Dotazník spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování se nachází v příloze č. 1. Podrobné vyhodnocení dotazníkového šetření je vyobrazeno v příloze č. 2.

Nejpočetnější věková skupina dle dotazníku je v rozmezí od 40 do 50 let, většina ze zaměstnanců je tedy v produktivním věku. Respondenti mají nejčastěji vystudované střední odborné učiliště, toto vzdělání je dostačující pro hlavní činnost společnosti. Největší počet respondentů tvoří zedníci, dále pak řidiči a skladníci. Zhruba

70 % zaměstnanců pracuje ve společnosti více než 5 let, 35 % z těchto zaměstnanců je ve společnosti zaměstnáno déle než 8 let.

Zhruba 80 % z dotázaných nemá problém se současným systémem odměňování, avšak 15 % zaměstnanců má k současnému systému výtky. Jeden ze zaměstnanců uvedl, že se systémem spokojen není, protože dostává malou mzdu a přál by si dostávat větší. Z celkového počtu odpovědí by si 20 % zaměstnanců přálo změnu současného systému odměňování, o tuto změnu mají zájem převážně dělnické pozice. Téměř všichni zaměstnanci si myslí, že je současný systém odměňování společnosti spravedlivý. Jeden z respondentů však do dotazníku uvedl: „Ne všichni zedníci dostávají stejnou výplatu. Jestli je to ale kvůli hodinám, nebo kvůli rozdílné hodinové sazbě, to už nevím.“ Z dotazníku také vyplynulo, že si polovina zaměstnanců není jistá, dle jakých pravidel se řídí jejich odměňování, pravděpodobně jim to však nevadí, jelikož je zhruba 80 % z nich vcelku spokojených s výší své mzdy. Pouze 20 % z dotázaných není úplně spokojeno s výší své mzdy. S poměrem pevné a pohyblivé složky mzdy je necelých 90 % respondentů celkem spokojeno. Dva respondenti se zmínili, že nevědí, která část z jejich mzdy patří do pevné složky a která do složky pohyblivé.

Přibližně 45 % zaměstnanců spíše není spokojeno s nabídkou dosavadních benefitů. Ve společnosti je nejčastěji využívaným benefitem mobilní telefon a také teambuildingové akce. Zaměstnanci by však uvítali více benefitů. Dle dotazníku by byl největší zájem o příspěvek na dovolenou, o nadstandardní zdravotní péči a také by zaměstnanci rádi využívaly výhody poukázek Flexi pass.

Téměř většina respondentů uvedla, že jim je nabízeno školení, eventuálně jiné druhy zvyšování kvalifikace. Nejčastějším školením je školení bezpečnosti. Zaměstnanci jsou převážně spokojeni s obsahem prováděných školení, jeden ze zaměstnanců však uvádí, že by uvítal bohatší náplň prováděných školení.

Co se týče vztahu mezi nadřízeným a zaměstnanci, žádný z dotazovaných neuvádí, že by byl nespokojen. Převážná většina zaměstnanců dostává pochvaly, 15 % dotazovaných však chváleno spíše není. Nadřízený hodnotí své zaměstnance nejčastěji jednou za měsíc. Pouze 5 % zaměstnanců uvedlo, že hodnocení pracovního výkonu nedostává. S poskytováním zpětné vazby je to velice podobné. Nejčastěji je zpětná vazba poskytována jednou do měsíce, v 30 % případů vícekrát za měsíc.

Nejčastěji hodnocené pracovní pozice jsou zedníci a skladníci. Ze zaměstnanců, kterým není poskytována zpětná vazba, případně je poskytována velmi málo, by o ni mělo 75 % zájem, zbylých 25 % o zpětnou vazbu spíše nestojí.

Přibližně 70 % zaměstnanců má možnost sdělovat nadřízenému své připomínky a návrhy, asi 30 % zaměstnanců, kterými jsou převážně zedníci, tuto možnost spíše nemá. Téměř většina respondentů se shodla, že je ve společnosti uplatňován demokratický styl řízení, 25 % z dotazovaných, kterými byli převážně zedníci a řidiči, uvedlo, že dle jejich názoru se ve společnosti uplatňuje direktivní styl řízení.

Nejvíce respondentů se domnívá, že základní hodnotou pro společnost je zákazník na prvním místě, dále pak kvalita, zapojení pracovníků a trvalé zlepšování.

Takřka všichni zaměstnanci jsou spokojeni s pracovním prostředím, ve kterém vykonávají svoji práci a také se svojí pracovní dobou. Všem zaměstnancům záleží na pracovním kolektivu a také jsou všichni dotázaní spokojeni se vztahy na pracovišti. Celkem 15 % zaměstnanců má výhrady ke komunikaci na pracovišti, zbylá většina je však s komunikací na pracovišti spokojená.

Z dotazníku vyplynulo, že největší motivací pro zaměstnance je mzda. Na druhém místě se umístily zaměstnanecké benefity a pracovní kolektiv. Naopak na lepší pracovní výkon u zaměstnanců nemá velký vliv pracovní zázemí a také uznání od nadřízeného. Z celkového počtu dotázaných je 90 % celkem spokojeno s náplní své práce. Zhruba 55 % zaměstnanců, mezi které patří hlavně zedníci, pomocní dělníci a skladníci, hodnotí svoji práci jako fyzicky náročnou. Přibližně 15 % uvádí, že je jejich práce náročná psychicky. Všichni zaměstnanci jsou spokojeni s pracovním vybavením, které jim společnost k jejich práci poskytuje.

Dotazníkové šetření ukázalo, že 20 % zaměstnanců by nedoporučilo zaměstnavatele svým známým, 80 % respondentů by však naopak zaměstnavatele známým doporučilo. Zhruba 15 % zaměstnanců uvedlo, že zvažuje změnu pracovního místa.

V tabulce jsou shrnuty otázky z dotazníku týkající se spokojenosti.

**Tabulka č. 3: Spokojenost zaměstnanců společnosti ABC, s. r. o.**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Jste spokojený/á s/se:</b>	<b>Spokojen</b>	<b>Spíše spokojen</b>	<b>Spíše nespokojen</b>	<b>Nespokojen</b>
současným systémem odměňování?	25 %	55 %	15 %	5 %
výší Vaší mzdy?	20 %	60 %	20 %	0 %
poměrem pevné a pohyblivé složky mzdy?	15 %	70 %	5 %	10 %
nabídkou benefitů ve společnosti?	15 %	40 %	45 %	0 %
obsahem školení, které jste absolvoval/a?	26,3 %	57,9 %	10,5 %	5,3 %
vztahem mezi Vámi a Vašimi nadřízenými?	45 %	55 %	0 %	0 %
pracovním prostředím?	30 %	60 %	10 %	0 %
pracovní dobou?	45 %	45 %	10 %	0 %
vztahy na pracovišti s Vašimi spolupracovníky?	50 %	50 %	0 %	0 %
komunikací na pracovišti?	40 %	45 %	15 %	0 %
náplní Vaší práce?	50 %	40 %	10 %	0 %
<b>Průměrné hodnocení</b>	<b>32,8 %</b>	<b>52,4 %</b>	<b>12,9 %</b>	<b>1,9 %</b>

Průměrně je ve společnosti s jednotlivými oblastmi spokojeno 33 % zaměstnanců, 52 % zaměstnanců je spíše spokojeno, spíše nespokojeno je přibližně 13 % zaměstnanců a zbylé 2 % zaměstnanců jsou ve společnosti nespokojeni.

Zaměstnanci jsou vcelku spokojeni s/se:

- současným systémem odměňování,
- výší mzdy,
- poměrem pevné a pohyblivé složky mzdy,
- obsahem školení,
- vztahem s nadřízenými,
- pracovním prostředím,
- pracovní dobou,
- vztahy se spolupracovníky,
- komunikací na pracovišti,
- náplní práce.

Zaměstnanci jsou vcelku nespokojeni pouze s nabídkou aktuálních benefitů.

### **2.3.3 Analýza spokojenosti vedení společnosti se systémem odměňování**

Za pomoci řízeného rozhovoru byla provedena analýza spokojenosti vedení společnosti se systémem odměňování. Jednateli společnosti ABC, s. r. o. bylo položeno 8 otázek, odpovědi na tyto otázky jsou uvedeny níže.

#### **1. Sdělujete svým zaměstnancům, jakým způsobem jsou odměňováni?**

*„Ne, se zaměstnanci se o způsobu odměňování nebavíme. Všichni zaměstnanci vědí, jak velká je jejich hodinová mzda a co mají navíc, už si následně dokáží jednoduše dopočítat“ (Jednatel společnosti, 2019c).*

*„Způsob odměňování jsme přebrali z již zavedeného podniku a dále jsme ho neměnili. Vždy jsme se snažili, aby měli všichni přibližně stejně. Pokud je však potřeba rychle zhotovit nějakou zakázku, nabídneme zaměstnancům možnost odměny za rychlé jednání, to je jedna z mála odměn, o které zaměstnanci vědí předem“ (Jednatel společnosti, 2019c).*

**2. Pokud ne, souhlasil byste se zavedením informování zaměstnanců o systému jejich odměňování?**

*„Ano souhlasil. Jak jsem již říkal, nikdy jsme se se zaměstnanci o jejich odměně za práci příliš nebavili. Je možné, že by to mohlo být přínosné jak pro společnost, tak i pro naše zaměstnance“ (Jednatel společnosti, 2019c).*

**3. Plánujete nějaké změny v systému odměňování?**

*„Díky aktuální situaci na trhu nad tím budeme muset zapřemýšlet. Nechtěly se nám nikdy řešit stížnosti ohledně výše mzdy, proto jsme měli a stále máme odměňování nastaveno tak, aby všichni dostali přibližně stejně. Je však pravda, že bychom rádi lépe odměnili ty zaměstnance, kteří jsou spolehliví a vykonávají pro společnost více práce“ (Jednatel společnosti, 2019c).*

**4. Má Vaše společnost dostatek zaměstnanců? Podle míry fluktuace z vaší společnosti v posledních letech neodešel významný počet zaměstnanců.**

*„Neřekl bych dostatek, na některých pracovních pozicích jich dostatek je, na jiných zase ne. Momentálně potřebujeme řidiče a zedníky. Zedníky každoročně nabíráme hlavně brigádně, ale jako každý rok i teď je jich velmi málo. Také máme problém najít do společnosti řidiče na nákladní auto s hydraulickou rukou“ (Jednatel společnosti, 2019c).*

**5. Máte problém s obsazováním některých pracovních pozic? Pokud ano, jakým způsobem tento problém řešíte?**

*„Každou sezónu hledáme zedníky, u této pracovní pozice máme problém s jejich obsazením téměř každoročně. Jak už jsem zmínil, v tuto chvíli máme také problém s obsazením řidiče na nákladní auto s hydraulickou rukou. Vždy se snažíme prvně hledat po známostech stávajících zaměstnanců. Pokud se však tímto způsobem nezadaří pozici obsadit, poptáváme nové zaměstnance přes sociální sítě a na posledním místě je úřad práce. Dříve jsme úřad práce nebyli nuceni využít, za poslední dva roky však ano“ (Jednatel společnosti, 2019c).*

**6. Je pro vaši společnost těžké sehnat kvalifikovanou pracovní sílu? Byl byste ochoten nabídnout novým pracovníkům náborový příspěvek?**

*„Ano je, většinu nových zaměstnanců si sami školíme. Kvalifikovaných je málo, když už však jsou, požadují vyšší mzdu, než jim můžeme poskytnout“ (Jednatel společnosti, 2019c).*

*„Myslím si, že nabídnutí náborového příspěvku by nebylo vůči stávajícím zaměstnancům spravedlivé. K tomuto kroku bychom došli asi až v případě velkého nedostatku zaměstnanců“ (Jednatel společnosti, 2019c).*

**7. Souhlasil byste se zavedením nových benefitů? Zaměstnanci by měli zájem hlavně o příspěvek na dovolenou, nadstandardní zdravotní péči a o poukázky Flexi pass.**

*„Se zavedením nových benefitů bych souhlasil. Chtěl bych však, aby tyto benefity byly úměrně rozděleny podle délky odpracovaných let. Bylo by dobré tímto směrem zaměstnance motivovat k další působnosti v naší společnosti“ (Jednatel společnosti, 2019c).*

**8. Pokud ano, jak velkou částku jste ročně ochoten do benefitů investovat, případně jak velkou částku byste byl ochoten investovat do celkového systému odměňování?**

*„Pokud chcete naši společnost navrhnout nové benefity, byl bych rád, kdybyste jich navrhla více, abych se jimi mohl případně inspirovat. Bylo by vhodné, aby případné návrhy na změnu systému odměňování nebyly o moc vyšší nežli 10 000 Kč na zaměstnance ročně“ (Jednatel společnosti, 2019c).*

#### **2.3.4 Shrnutí analýzy systému odměňování zaměstnanců**

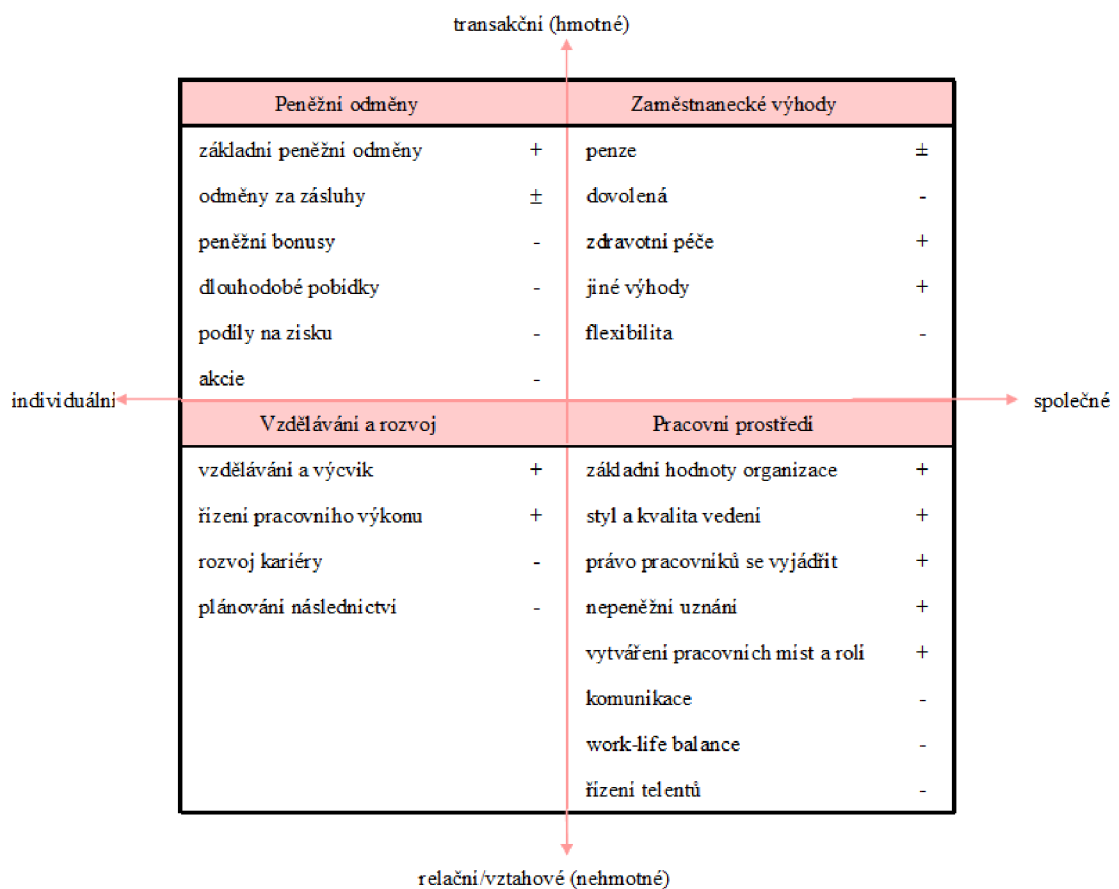
Z dotazníku vyplynulo, že téměř všichni zaměstnanci společnosti jsou celkově spokojeni se systémem odměňování. Změnu současného systému odměňování by si z celkového počtu odpovědí přálo pouhých 20 % zaměstnanců.

Větší nedostatky se v dotazníkovém šetření objevily v nabídce dosavadních benefitů. S touto nabídkou není spokojeno zhruba 45 % zaměstnanců. Zaměstnavatel po zjištění této skutečnosti souhlasil se zavedením nových benefitů, přál by si, aby navržené benefity

byly úměrně rozděleny podle délky odpracovaných let. Na jednoho zaměstnance je zaměstnavatel ochoten uvolnit zhruba 10 000 Kč ročně, v této částce by měly být zahrnuty benefity, ale také případné náklady na změny v systému odměňování.

Ve společnosti je každoročně problém s obsazováním pracovní pozice „zedník“. Zaměstnavatel se snaží nové zaměstnance hledat přes zaměstnance stávající, přes sociální sítě a případně také přes úřad práce. Většinu nových zaměstnanců si společnost školí na vlastní náklady.

Na následujícím obrázku je zachycen model celkové odměny společnosti ABC, s. r. o. Jednotlivé body jsou vyhodnoceny pod obrázkem.



**Obrázek č. 5: Model celkové odměny společnosti ABC, s. r. o.**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Armstrong a Taylor, 2015, s. 424, Armstrong, 2009, s. 44)

### Peněžní odměny

Jednatelé společnosti a administrativní pracovníci dostávají časovou měsíční mzdu. Zedníci, tesaři, skladníci, pomocní dělníci a řidiči pobírají mzdu skládající se z časové hodinové mzdy.



Zaměstnanci společnosti dostávají odměny podle výkonu. Nedostávají však odměny podle schopností, přínosu, dovedností, ani odměny podle délky zaměstnání. Společnost ABC, s. r. o. svým zaměstnancům nenabízí peněžní bonusy ani dlouhodobé pobídky. Zaměstnavatel také nevyplácí podíly na zisku a nenabízí zaměstnancům možnost nákupu akcií.

### **Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnavatel přispívá 300 Kč měsíčně na penzijní připojištění pouze zaměstnancům, kteří pracují pro společnost již několik let.

Dovolená ve společnosti je pro všechny zaměstnance společnosti stanovena na minimální možnou hranici, která je podle zákoníku práce 4 týdny.

Zaměstnanci společnosti procházejí pravidelně zdravotními prohlídkami, zaměstnavatel se tímto způsobem snaží předcházet nečekaným zdravotním událostem.

Společnost ABC, s. r. o. pořádá každoročně teambuildingovou akci pro všechny své zaměstnance. Většina zaměstnanců vlastní firemní mobilní telefon s firemním tarifem a také má většina z nich možnost využívat firemní automobil k pracovním účelům. Zaměstnavatel také nabízí všem svým zaměstnancům možnost parkování v areálu společnosti.

Téměř většina zaměstnanců nemá flexibilní pracovní dobu. Ve stavebnictví je potřeba pracovat tehdy, kdy je příznivé počasí a kdy jsou zrovna zakázky. Jediní zaměstnanci, kteří si mohou uzpůsobit pracovní dobu se svým mimopracovním životem, jsou administrativní pracovníci.

### **Vzdělávání a rozvoj**

Všichni zaměstnanci společnosti jsou pravidelně proškolení. Jednou ročně probíhá školení bezpečnosti, ochrany zdraví při práci a školení požární ochrany. Těchto školení se účastní všichni zaměstnanci, další školení jsou pro každého zaměstnance individuální. Zaměstnavatel se snaží všem svým zaměstnancům poskytovat pravidelně zpětnou vazbu.

Společnost ABC, s. r. o. je spíše malý rodinný podnik. U pozic, které v této společnosti jsou, není možnost rozvoje kariéry. Společnost vedou 3 jednatelé, kteří vykonávají

všechnu důležitou agendu. V organizaci není zapotřebí žádné další důležité osoby pro vedení podniku, tudíž se zde nesetkáme ani s plánováním následnictví.

### **Pracovní prostředí**

Vedení organizace se snaží, aby společnost poskytovala svým zákazníkům kvalitní služby, organizace rostla a aby jak zaměstnanci, tak i zákazníci byli vždy spokojeni. Ve společnosti ABC, s. r. o. je uplatňován demokratický styl řízení. Všichni zaměstnanci společnosti mají právo se vyjádřit a diskutovat k dané problematice.

Proces uznání ve společnosti probíhá ústně formou pochvaly od nadřízeného, který se snaží své zaměstnance hodnotit téměř po každém vykonaném úkolu. Záleží však jen na zaměstnavateli, do jaké míry a jestli vůbec bude své podřízené hodnotit.

Studenti středních odborných učilišť a středních škol mohou ve společnosti ABC, s. r. o. absolvovat svoji odbornou praxi.

I přesto, že jsou téměř všichni zaměstnanci spokojeni s komunikací na pracovišti, vyplynulo z řízeného rozhovoru, že zaměstnavatel nepředává svým zaměstnancům důležité informace týkající se odměňování. Zaměstnanci pak nemají o této oblasti přehled. Dva zaměstnanci konkrétně uvedli, že nevědí, která část mzdy patří do pevné složky a která část do složky pohyblivé. Zaměstnavatel společnosti dal najevo, že kvůli aktuální situaci na trhu, uvažuje nad změnami v systému odměňování a také souhlasil se zavedením informování zaměstnanců o daném systému.

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem není u většiny pracovních pozic možná. Společnost ABC, s. r. o. se stejně jako mnoho dalších společností snaží, aby přitahovala, získávala, stabilizovala a motivovala potřebné talentované lidi. Do žádné ze zmíněných oblastí však neinvestuje významné částky.

## **2.4 Analýza interních faktorů ovlivňujících systém odměňování**

Vybrané interní faktory, které jsou v této kapitole analyzovány, byly nashromážděny od autorů, mezi které patří Michael Armstrong, Jiří Kleibl a Josef Koubek.

Analýza interních faktorů obsahuje:

- podnikovou kulturu,
- podnikání organizace,
- techniku a technologii,
- podnikovou strategii,
- hledisko pracovníků a
- ekonomickou situaci společnosti.

#### **2.4.1 Podniková kultura**

Společnost si zakládá na tom, aby zákazníkům poskytovala kvalitní služby. Spokojený zákazník společnosti pomáhá budovat její dobré jméno, díky kterému společnost získává dlouholeté spokojené odběratele a také se jeví jako dobrý zaměstnavatel. Dále je pro ni důležitý dobrý kolektiv, který napomáhá tomu, aby byli zaměstnanci ve svém zaměstnání spokojeni a odváděli tak kvalitní práci (Jednatel společnosti, 2019b).

#### **2.4.2 Podnikání organizace**

Hlavní činností společnosti ABC, s. r. o. jsou kompletní stavební práce, zemní a výkopové práce. Dále společnost provozuje prodejnu a také e-shop se stavebním materiálem, vytápěcí a sanitární technikou a také nabízí rozvoz materiálu, který si zákazníci v prodejně zakoupí (Jednatel společnosti, 2019b).

#### **Stavební, zemní a výkopové práce**

Společnost svým zákazníkům nabízí zajištění kompletních stavebních prací, včetně zednických a sádrokartonářských prací. Většinu řemesel si zajišťuje svými zaměstnanci. Společnost neprovádí služby, jako jsou topení, plyn, tesařské a pokrývačské práce. Pokud má zákazník zájem o tyto služby, společnost nabízí jejich zajištění smluvními dodavateli (Jednatel společnosti, 2019b).

Společnost ABC, s. r. o. provádí tyto stavení práce:

- výstavba a rekonstrukce rodinných domů,
- výstavba a rekonstrukce budov pro podnikání,
- rekonstrukce bytového jádra,
- rekonstrukce koupelny, kuchyně,
- zednické práce,
- obklady a dlažby,
- terénní úpravy,
- sádrokartonářské práce,
- výstavba rodinných domů na klíč (Jednatel společnosti, 2019b).

### **Autodoprava**

Společnost svým zákazníkům zajišťuje rozvoz zakoupeného materiálu a zboží. Rozvoz je zajišťován dodávkou Ducato, nosičem kontejnerů Iveco a Man a třístranným sklápěčem Tatra. Tyto vozidla pojmu náklad o hmotnosti 1-12 tun (Jednatel společnosti, 2019b).

### **Prodejna stavebnin, vytápěcí a sanitární techniky**

Společnost má malou prodejnu stavebnin, vytápěcí a sanitární techniky. Tato prodejna je otevřena od pondělí do pátku od 7:00 do 16:00 hodin. Prodejně náleží čtyři sklady, ve kterých je umístěn převážně stavební materiál. Zboží, jako třeba malířské a zednické potřeby, vodováhy, metry, tmely a lepidla jsou umístěny přímo na prodejně. Pro zákazníky je na prodejně k dispozici zkušená obsluha, která zákazníkovi poskytne odborné rady, pomůže s výběrem zboží a doporučí mu cenově nejvýhodnější varianty dle jeho požadavků. Zákazníci mohou po zakoupení materiálu a zboží využít také službu rozvozu, která jak již bylo zmíněno je zajišťována čtyřmi vozidly o nosnosti 1–12 tun (Jednatel společnosti, 2019b).

### **E-shop**

Mimo kamennou prodejnu společnost provozuje také e-shop, na který se zákazník dostane přímo z webových stránek společnosti. Webové stránky jsou přehledně rozděleny, zákazník tak snadno najde vše, co potřebuje. E-shop se zaměřuje především

na základní stavební a sádkartonářský materiál a také na vytápěcí a sanitární techniku (Jednatel společnosti, 2019b).

### **Půjčovna stavební techniky a zahradní mechanizace**

Společnost zákazníkům nabízí zapůjčení stavební techniky a zahradní mechanizace. Ze stavební techniky si zákazníci mohou vybrat hned z několika druhů vrtací techniky, vibrační a hutnicí techniky, řezací techniky a aku nářadí. Dále pak společnost nabízí vypůjčení pil na dřevo i na kov, míchačky, hladičky betonu, bourací, sekací a demoliční kladiva. Ze zahradní mechanizace mají zákazníci možnost vypůjčit si foukače, křovinořezy, štípačky dřeva, sekačky a štěpkovače (Jednatel společnosti, 2019b).

### **2.4.3 Technika a technologie**

Společnost ABC, s. r. o. rozvíjí znalost svých pracovníků pravidelným školením a semináři dodavatelů stavebních materiálů o výrobcích a technologiích ve stavebnictví. Na začátku roku 2019 absolvovali výrobní a stavební technici školení pokládky velkoformátové dlažby a školení na strojový nástřik fasádní omítky. Společnost je držitelem osvědčení o registraci v seznamu odborných dodavatelů v rámci dotačního programu Zelená úsporám. Od společnosti Schomburg vlastní osvědčení o zaškolení k provádění sanace objektů proti zemní vlhkosti a dodatečné izolaci zdiva tlakovou injektáží (Jednatel společnosti, 2019b).

Pro společnost je velmi důležité splnění všech požadavků zákazníka. Společnost se ve všech ohledech snaží odběratelům vyjít vstříc, a to i v případech, kdy nabízené řešení není nejjednodušší cestou (Jednatel společnosti, 2019b).

### **2.4.4 Podniková strategie**

Vedení společnosti se snaží, aby společnost poskytovala kvalitní služby, organizace rostla a aby její zaměstnanci i zákazníci byli vždy spokojeni.

Z pohledu strategie odměňování společnost usiluje o poskytování kvalitní zdravotní péče svým zaměstnancům a o možnost stálého vzdělávání nejen v podobě školení, díky kterým může zaměstnanec získat nové znalosti a také dovednosti. Společnost se také snaží

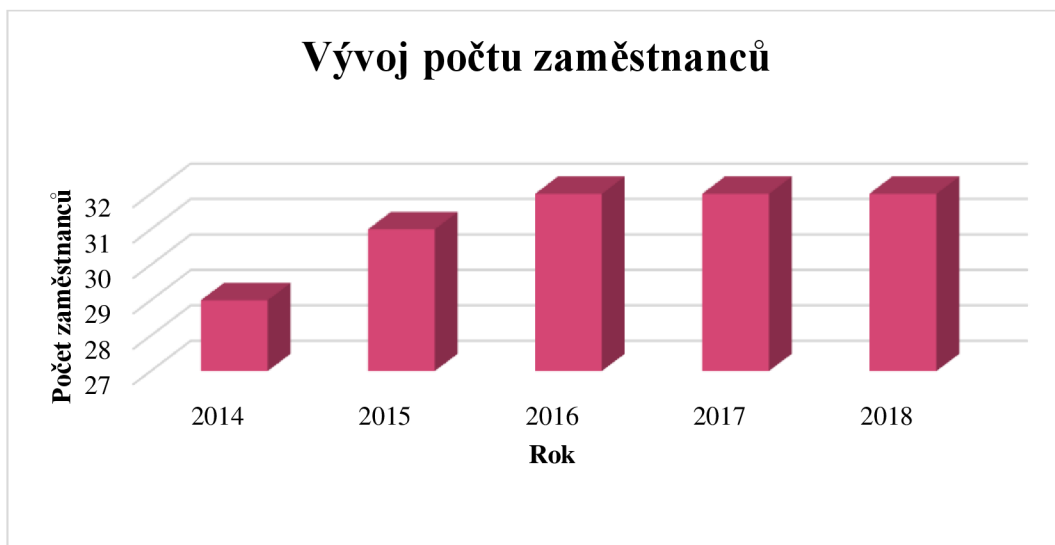
vytvořit zaměstnancům příjemné pracovní prostředí, aby se do práce rádi vraceli a neměli důvod hledat si nové zaměstnání.

#### 2.4.5 Hledisko pracovníků

Tato kapitola se zaměřuje na zaměstnance v subjektu. Vzhledem k tomu, že se jedná o menší společnost, je pro zaměstnance výhodou vykonávání práce v menších skupinkách na stavbách či v kancelářích. Zaměstnanci tak mohou navazovat úzké vztahy s kolegy. Mezi pracovníky panuje přátelská a bezkonfliktní atmosféra, navzájem se respektují a odvádějí kvalitní práci (Jednatel společnosti, 2019b).

#### Vývoj počtu zaměstnanců

V následující tabulce je zaznamenán vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti ABC, s. r. o. Data byla sbírána v letech 2014–2018. Počet zaměstnanců je uveden vždy k 31. prosinci daného roku.



**Graf č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2014-2018**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdová účetní, 2019)

Během let 2014–2018 bylo ve společnosti ABC, s. r. o. zaměstnáno mezi 29 a 32 zaměstnanci. V roce 2014 byl tento počet nejnižší. Rok 2015 zaznamenal meziroční nárůst počtu zaměstnanců zhruba o 7 %. Do roku 2016 se počet zaměstnanců opět zvýšil, a to o 3 %. V letech 2017 a 2018 byl počet zaměstnanců stejný jako v roce 2016.

## Struktura zaměstnanců dle pohlaví

Na následujícím grafu je vyobrazena struktura zaměstnanců ve společnosti dle pohlaví. Data jsou nasbírána k 31. prosinci 2018.

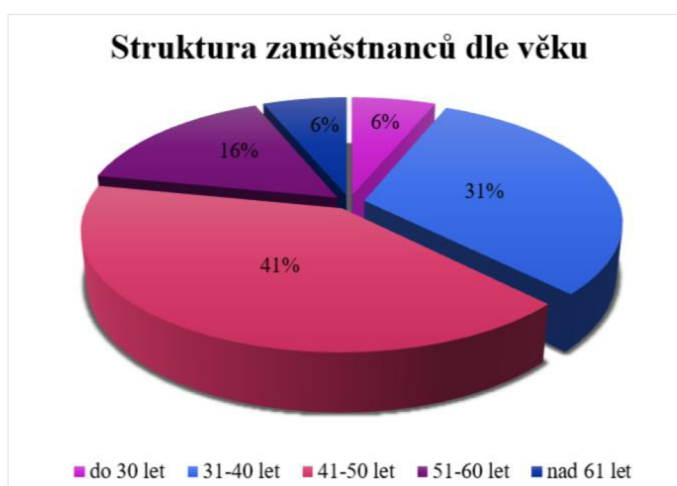


**Graf č. 2: Struktura zaměstnanců dle pohlaví k 31. 12. 2018**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdová účetní, 2019b)

Ke konci roku 2018 bylo ve společnosti ABC, s. r. o. zaměstnáno 6 žen a 26 mužů, počet mužů byl tedy více jak 4krát vyšší nežli počet žen. Ve stavebnictví je takový poměr zcela běžný, neboť tento druh podniků poptává spíše zaměstnance na dělnické pozice. Na trhu práce se s nabídkou dělnických pozic setkáme spíše u mužů, nežli u žen.

## Struktura zaměstnanců dle věku

V grafu jsou uvedena data týkající se rozložení zaměstnanců ve společnosti ABC, s. r. o. podle věku. Data jsou nasbírána k 31. prosinci 2018.



**Graf č. 3: Struktura zaměstnanců dle věku k 31. 12. 2018**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdová účetní, 2019b)

Průměrný věk zaměstnanců ve společnosti je 43,5 let. Ze zjištěných hodnot je zřejmé, že největší zastoupení v organizaci tvoří zaměstnanci ve věku 41–50 let. Do této věkové kategorie je zařazeno 41 % zaměstnanců. Druhou největší skupinou jsou zaměstnanci ve věku 31–40 let, přičemž se většina z nich brzy přesune do věkové kategorie 41–50 let. Ve věkové kategorii 31–40 let bylo na konci roku 2018 deset zaměstnanců, což je 31 % z celkového počtu. Třetí pozici zaujímá s pěti zaměstnanci skupina ve věku 51–60 let.

### **Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru**

V grafu jsou vyobrazena data týkající se struktury zaměstnanců ve společnosti dle délky pracovního poměru. Data jsou nasbírána k 31. prosinci 2018.



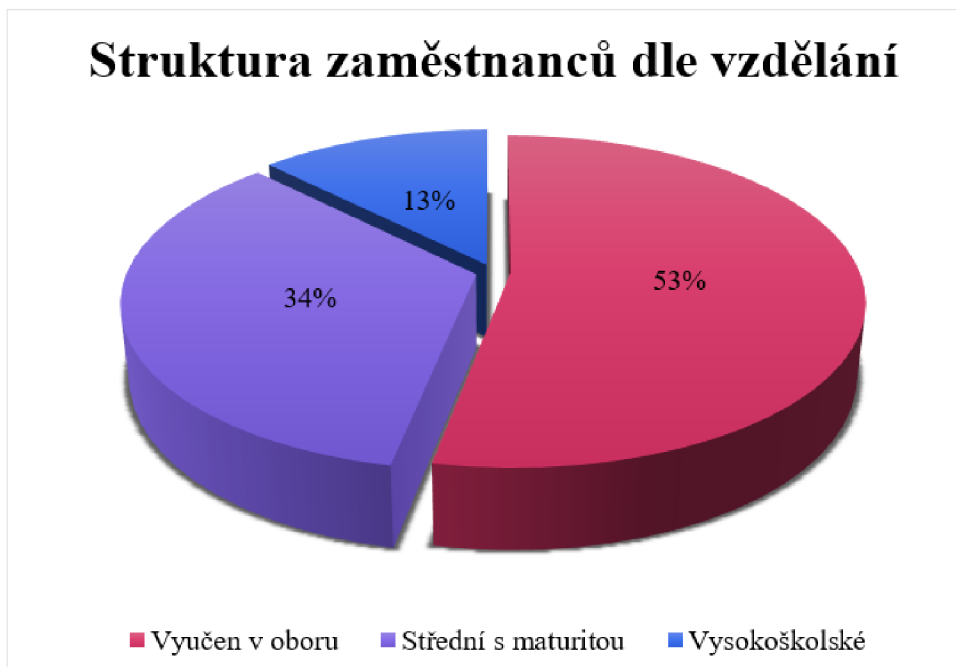
**Graf č. 4: Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru k 31. 12. 2018**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdová účetní, 2019b)

Většina zaměstnanců pracuje ve společnosti v rozmezí 5–8 let. Nadpoloviční většina z této skupiny zaměstnanců je ve společnosti zaměstnána 7 let. Déle než 8 let je ve společnosti zaměstnáno 34 % zaměstnanců, přičemž většina z nich ve společnosti pracuje od jejího vzniku. Zaměstnanců pracujících v organizaci 1–4 roky má společnost 22 %. Nejmenší skupinou jsou zaměstnanci pracující ve společnosti méně než 1 rok.



## Struktura zaměstnanců dle vzdělání

V grafu níže jsou uvedeny údaje týkající se rozložení zaměstnanců ve společnosti ABC, s. r. o. podle vzdělání. Data jsou nasbírána k 31. prosinci 2018.



**Graf č. 5: Struktura zaměstnanců dle vzdělání k 31. 12. 2018**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdová účetní, 2019b)

Vzdělanostní struktura společnosti ABC, s. r. o. odpovídá struktuře vzdělání v odvětví stavebnictví. Ve společnosti je zaměstnáno nejvíce zaměstnanců, kteří mají vystudované střední odborné učiliště, nadpoloviční většina zaměstnanců je tedy vyučena v oboru. S tímto vzděláním je nejvíce zaměstnanců na pozicích „zedník a pomocný dělník“. Střední školu s maturitní zkouškou má 34 % zaměstnanců. Do této skupiny se řadí převážně pracovní pozice jako „Stavební technik, technik zásobování a řidič“. Nejmenší skupinu tvoří zaměstnanci s vystudovanou vysokou školou. Vysokoškolský titul mají ve společnosti 4 zaměstnanci.

## Fluktuace zaměstnanců

Následující tabulka zobrazuje celkový počet zaměstnanců a odchody zaměstnanců vždy k 31. prosinci daného roku.

**Tabulka č. 4: Vývoj míry fluktuace zaměstnanců**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdová účetní, 2019b)

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Počet zaměstnanců	29	31	32	32	32
Ztráta zaměstnanců	1	3	2	1	1
Míra fluktuace	3,45 %	9,68 %	6,25 %	3,13 %	3,13 %

Za zdravou míru fluktuace se považují hodnoty mezi pěti a sedmi procenty (Halbrštát, 2018). Kromě roku 2015, kdy byla fluktuace vyšší, než jsou doporučené hodnoty, jsou na tom všechny roky velmi dobře. Průměrná fluktuace za období 5 sledovaných let je 5,13 %.

### Nemocnost

V následující tabulce je vyobrazen počet prostonaných dnů ve společnosti ABC, s. r. o. a také průměrná délka trvání jednoho případu dočasné pracovní neschopnosti. Údaje jsou uvedeny vždy k 31. prosinci daného roku.

**Tabulka č. 5: Nemocnost ve společnosti ABC, s. r. o. v letech 2014–2018**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Česká správa sociálního zabezpečení, 2018a)

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Počet prostonaných dnů	261	385	226	265	416
Průměrná délka trvání 1 případu DPN (dny)	12,43	11,00	8,37	10,60	12,24

Počet prostonaných dnů ve sledovaném období kolísá. Průměrná délka trvání 1 případu dočasné pracovní neschopnosti se pohybuje mezi 8 až 13 dny.

### Provozní poměrové ukazatele

V následující tabulce je vypočítána produktivita práce z tržeb, mzdová produktivita z příjmů, podíl zisku na zaměstnance a průměrná měsíční mzda společnosti ABC, s. r. o.

**Tabulka č. 6: Provozní poměrové ukazatele společnosti ABC, s. r. o.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty společnosti ABC, s. r. o., 2018)

Ukazatel	2014	2015	2016	2017
Průměrný počet zaměstnanců	29	31	32	32
Produktivita práce z tržeb	2 102 172,41 Kč	2 245 935,48 Kč	1 124 468,75 Kč	2 301 593,75 Kč
Mzdová produktivita z příjmů	8,30 Kč	8,83 Kč	6,41 Kč	8,55 Kč
Podíl zisku na zaměstnance	7 137,93 Kč	10 548,39 Kč	5 687,50 Kč	7 625,00 Kč
Průměrné mzdy	21 163,79 Kč	21 256,05 Kč	22 230,47 Kč	22 471,35 Kč

Ukazatel udávající produktivitu práce z tržeb má mezi léty 2014 a 2015 rostoucí tendenci. V roce 2016 meziročně poklesl téměř o 50 %, což bylo pro společnost velmi nepříznivé. Do roku 2017 však ukazatel opět vzrostl, tento růst byl oproti roku 2016 takřka dvojnásobný.

Ukazatel mzdové produktivity také ze začátku rostl. V roce 2016 však připadalo 6,41 Kč příjmů na jednu korunu mzdových výdajů, což bylo zhruba o 28 % méně nežli v roce 2015. Do roku 2017 ukazatel opět vzrostl.

Podíl zisku na zaměstnance byl nejvyšší v roce 2015, nejnižší byl zaznamenán v roce 2016. Rozdíl mezi nejvyšším a nejnižším podílem zisku na zaměstnance je téměř dvojnásobný.

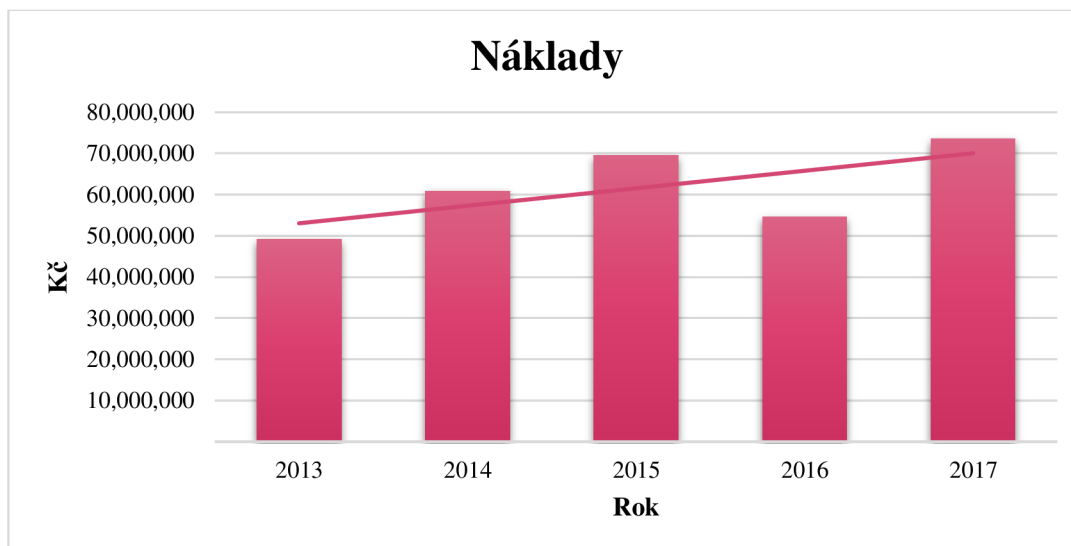
Průměrná měsíční mzda zaměstnanců společnosti ABC, s. r. o. má v průběhu sledovaného období rostoucí tendenci.

#### **2.4.6 Ekonomická situace společnosti**

Analýza ekonomické situace společnosti ABC, s. r. o. sleduje vývoj nákladů, výnosů a výsledku hospodaření této společnosti. Tyto údaje jsou zpracovány na základě výkazů zisků a ztrát. Údaje jsou shromážděny za pět po sobě jdoucích let, počínaje rokem 2013 konče rokem 2017. Hodnoty z roku 2018 dosud nejsou zveřejněné, tudíž se s nimi nebude pracovat.

## Náklady

Tato část bakalářské práce se zabývá vývojem nákladů od roku 2013 do roku 2017. Suma nákladů v jednotlivých letech je zachycena v grafu.



**Graf č. 6: Vývoj nákladů mezi léty 2013–2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty společnosti ABC, s. r. o., 2018)

Náklady společnosti měly v letech 2013-2015 rostoucí tendenci. Jedním z důvodů byl neustálý růst cen materiálů, nářadí, pohonných hmot a mnoha dalšího. Velkou nákladovou položku v těchto letech tvořil nově zakoupený majetek, kterým byl například: osobní vůz Dacia Dokker, montážní plošina, šnekové čerpadlo, obytný přívěs Knaus, ježkový válec Bomag a největší položku pak tvořil rypadlonakladač Caterpillar, který byl zakoupen v roce 2015.

V roce 2014 byl meziroční nárůst nákladů 24 %. V tomto roce se společnost rozrostla o novou prodejnu vytápěcí a sanitární techniky. Zaměstnání nových zaměstnanců a nákup nového materiálu a zboží do této prodejny mělo za následek větší nárůst nákladů. Největší nárůst ve výši 32 % byl zaznamenán u zůstatkové ceny prodaného dlouhodobého majetku a materiálu. Výkonová spotřeba vzrostla zhruba o 29 % a také se zvýšila suma odpisů o 22 %.

Rok 2015 měl přibližně o 14 % vyšší náklady než rok 2014. Výkonová spotřeba meziročně vzrostla o 26 % a odpisy DHM a DNM se zvýšily zhruba o 45 %. Jediná položka, u které náklady poklesly, byla zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu, tento pokles však nebyl nijak významný.

V roce 2016 se podařilo náklady snížit o 21,47 % oproti roku 2015. Nejvýznamnější pokles byl zaznamenán u výkonové spotřeby, která meziročně poklesla o 31 %.

Naopak náklady v roce 2017 opět vzrostly a v porovnání s ostatními roky tak dosáhly svého maxima. Tyto náklady ve výši 73 559 000 Kč meziročně vzrostly zhruba o 35 %. Nákladovou položku v roce 2017 tvořily dvě hlavní skupiny, náklady provozní a finanční. Provozní náklady tvořily více než 99 % celkových nákladů a na finanční náklady zbylo necelé jedno procento. Největší podíl provozních nákladů tvořila výkonová spotřeba. Výkonová spotřeba, do které řadíme spotřebu materiálu, energie a služby, vytvářela 45 % celkových nákladů. Další významnou položkou byly ostatní provozní náklady tvořící 27 % celkových nákladů. Největší položkou v ostatních provozních nákladech byla zůstatková cena prodaného materiálu. Osobní náklady, do nichž řadíme mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady, tvořily 16 % z celkových nákladů. Změna stavu zásob vlastní činnosti získala 9 % z celkových nákladů a 3 % získaly úpravy hodnot v provozní oblasti. Položky, jakož to ostatní finanční náklady, daň z příjmů, nákladové úroky a podobné náklady, získaly necelé jedno procento. V grafu jsou tyto položky odděleně, tudíž nezaujímají ani jedno procento z celkových nákladů.



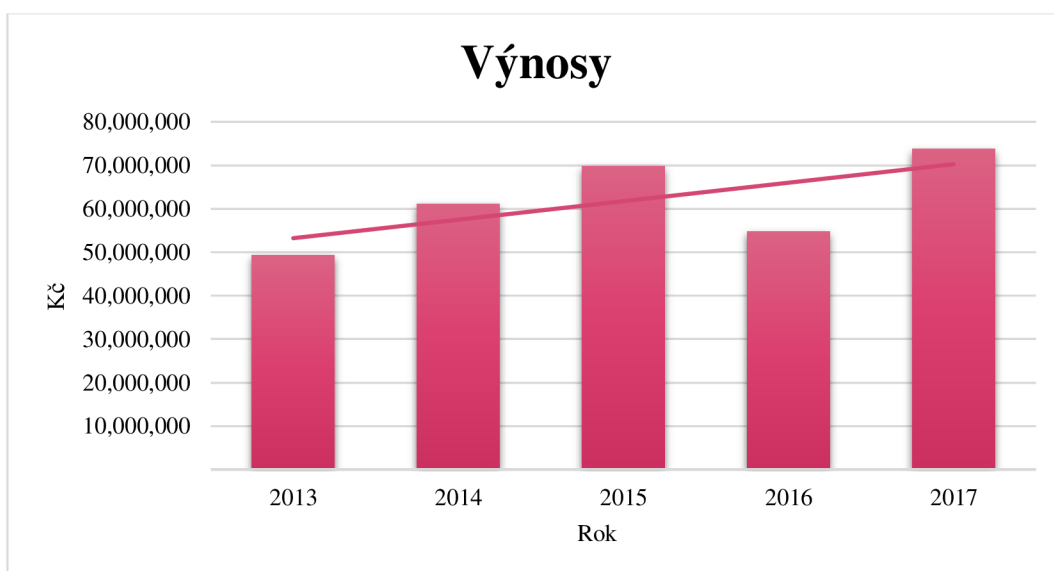
**Graf č. 7: Struktura nákladů v roce 2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty společnosti ABC, s. r. o., 2018)

Celkové náklady společnosti ABC, s. r. o. ve sledovaném období pěti let vykázaly rostoucí trend, který činil téměř 50 %.

## Výnosy

V této části je popsán vývoj výnosu v letech 2013 až 2017. Suma výnosů v jednotlivých letech je zachycena v grafu.



**Graf č. 8: Vývoj výnosů mezi léty 2013–2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty společnosti ABC, s. r. o., 2018)

Stejně tak jako rostly náklady během let 2013-2015, také výnosy společnosti ABC, s. r. o. měly rostoucí tendenci.

V roce 2014 byl meziroční nárůst výnosů 24 %. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu vzrostly o 27,5 % a tržby z prodeje výrobků a služeb vzrostly zhruba o 24 %. Jak již bylo zmíněno v nákladech, v tomto roce se společnost rozrostla o novou prodejnu vytápěcí a sanitární techniky. Nejen tedy, že společnosti vzrostly náklady. Jelikož společnost získala několik nových odběratelů, vzrostly jí také výnosy. Výnosy ovšem nevzrostly jen díky nové prodejně, zásluhu nesly také například vydařené stavební zakázky.

Výnosy v roce 2015 meziročně vzrostly o 14 %. V tomto roce vzrostly tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu o 30 % oproti roku předchozímu a také vzrostly o necelých 9 % tržby z prodeje výrobků a služeb.

Rok 2016 zaznamenal pokles výnosů o 22 % oproti roku 2015. Poklesly tržby z prodeje výrobků a služeb o 28,52 % a také se snížily provozní výnosy společnosti o necelých 8 %. Výnosy roku 2017 ve výši 73 743 000 Kč, meziročně vzrostly přibližně o 35 %. Zvýšily se tržby z prodeje výrobků a služeb zhruba o 42 % a provozní výnosy společnosti vzrostly o 21 %. V tomto roce položku výnosů tvořily dvě hlavní skupiny, kterými byly výnosy provozní a finanční. Provozní výnosy tvořily téměř 100 % celkových výnosů a finanční výnosy obsadily necelé 0,1 procento. Největší podíl provozních výnosů zaujímaly tržby za prodej výrobků a služeb. Tato položka tvořila 69 % celkových výnosů. Další významnou položkou byly ostatní provozní výnosy tvořící 31 % celkových výnosů. Největší položkou ostatních provozních výnosů byly tržby z prodaného materiálu. Z celkové částky 22 541 000 Kč dělaly tržby prodaného materiálu 22 057 000 Kč, což je téměř 98 % ostatních provozních výnosů. Necelá jedna desetina procenta byla připsána finančním výnosům. Částka u této položky byla 8 000 Kč z celkových 73 743 000 Kč, což je přibližně 0,01085 %.



**Graf č. 9: Struktura výnosů v roce 2017**

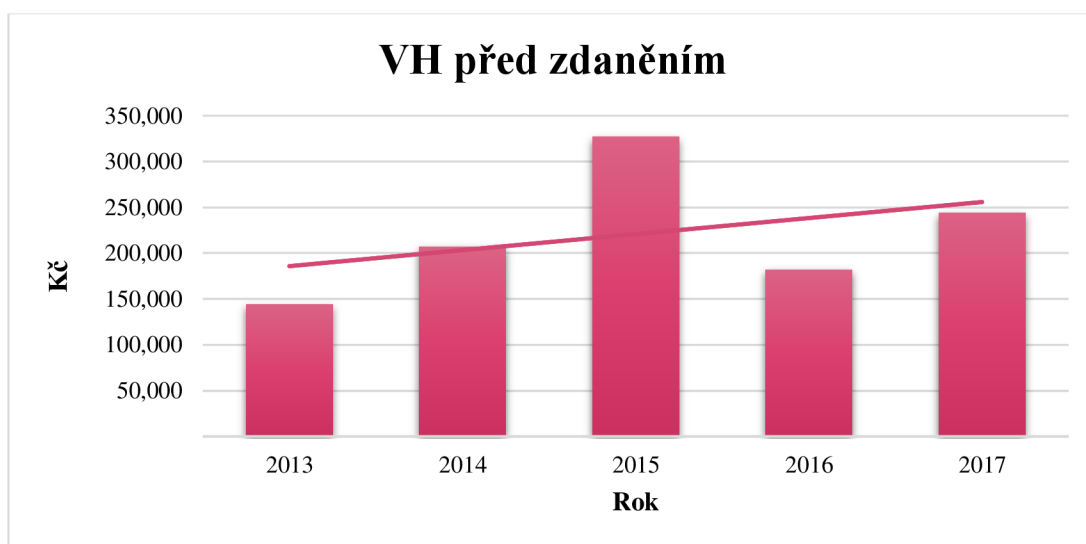
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty společnosti ABC, s. r. o., 2018)



Výnosy společnosti ABC, s. r. o. vykázaly ve sledovaném období pěti let rostoucí trend, který činil stejně jako u nákladů téměř 50 %.

### Výsledek hospodaření

Tato část je zaměřena na vývoj výsledku hospodaření před zdaněním od roku 2013 do roku 2017. Nasbíraná data z jednotlivých let jsou vyobrazena v grafu.



**Graf č. 10: Vývoj výsledku hospodaření mezi léty 2013–2017**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty společnosti ABC, s. r. o., 2018)

Výsledky hospodaření před zdaněním za sledované období byly vždy kladné, lze tedy tvrdit, že společnost ABC, s. r. o. byla ve všech uvedených letech zisková.

Stejně jako u nákladů a výnosů měly i výsledky hospodaření během let 2013–2015 rostoucí tendenci. Meziroční růst výsledku hospodaření v roce 2014 činil necelých 44 %. V roce 2015 byl nárůst 58 %. Rok 2016 s výsledkem hospodaření 182 000 Kč klesl oproti roku 2015 zhruba o 44 %. V následujícím roce společnost zaznamenala nárůst výsledku hospodaření. Rozdíl ve výsledku hospodaření v letech 2016 a 2017 byl 62 000 Kč, tento rozdíl představoval růst přibližně o 34 %.

Společnost ABC, s. r. o. dlouhodobě vykazuje zisk v rostoucím trendu. Od roku 2013 do roku 2017 výsledek hospodaření vzrostl o necelých 70 %.

V posledním roce byl výsledek hospodaření před zdaněním vyčíslen na 244 000 Kč. Po zdanění je to pak 184 000 Kč. Společnost tedy nemá příliš velké zdroje, které by mohla vložit do rozvoje systému odměňování.



#### **2.4.7 Shrnutí analýzy interních faktorů**

Cílem společnosti je poskytovat kvalitní služby, mít spokojené zákazníky a podpořit tak růst organizace. Společnost si také zakládá na dobrém kolektivu a odvádění kvalitní práce.

Hlavní činností společnosti jsou kompletní stavební práce, zemní a výkopové práce. Společnost ABC, s. r. o. nabízí svým zákazníkům rozvoz zboží a materiálu, který si zakoupí v prodejně se stavebním materiálem, vytápěcí a sanitární technikou, kterou společnost provozuje. Zákazníci také mohou využít nákupu přes e-shop. Další nabízenou službou této společnosti je půjčovna stavební techniky a zahradní mechanizace, ve které většina zákazníků nalezne, co právě potřebuje. Společnost pravidelně rozvíjí znalost svých pracovníků různými druhy školení a seminářů.

Od roku 2016 se drží průměrný roční počet zaměstnanců na stejné hladině, přičemž fluktuace v tomto období je ve výši 3 % – 6,25 %, což je přirozená míra. Ve společnosti pracuje 81 % mužů a pouhých 19 % žen. Tento poměr je ve stavebnictví zcela běžný, neboť nejvíce zaměstnanců, nabízejících svoji pracovní sílu, jsou v tomto oboru právě muži. Průměrný věk zaměstnanců ve společnosti je 43,5 let. Nejpočetnější skupinu pak tvoří zaměstnanci pracující ve společnosti mezi 5–8 lety. Vzdělanostní struktura společnosti ABC, s. r. o. odpovídá struktuře vzdělání v odvětví stavebnictví, což znamená, že nejvíce zaměstnanců má vystudované střední odborné učiliště.

Výsledky hospodaření před zdaněním byly od roku 2013 do roku 2017 vždy kladné, lze tedy tvrdit, že společnost ABC, s. r. o. byla ve všech uvedených letech zisková. Dle zjištěných údajů tedy společnost dlouhodobě vykazuje zisk. Tento zisk je zaznamenán v rostoucím trendu. Od roku 2013 do roku 2017 výsledek hospodaření vzrostl o necelých 70 %.

Mezi pozitivní poznatky patří:

- snaha společnosti poskytovat kvalitní služby, mít spokojené zákazníky a podpořit tak růst organizace,
- pravidelná školení a semináře pro zaměstnance,
- osvědčení o registraci v seznamu odborných dodavatelů v rámci dotačního programu Zelená úsporám,
- osvědčení o zaškolení k provádění sanace objektů proti zemní vlhkosti a dodatečné izolaci zdiva tlakovou injektáží,
- vycházení vstříc odběratelům i v případech, kdy nabízené řešení není nejjednodušší cestou,
- poskytování kvalitní zdravotní péče zaměstnancům,
- přátelská a bezkonfliktní atmosféra mezi pracovníky,
- rovnoměrný vývoj počtu zaměstnanců,
- poměr mužů a žen odpovídá zaměření společnosti,
- nejvíce zaměstnanců ve věku 31–50 let,
- velké množství stálých zaměstnanců,
- vzdělání zaměstnanců odpovídá zaměření společnosti,
- fluktuace za sledované období se pohybuje v doporučených hodnotách,
- růst výnosů v období 2013–2017,
- dlouhodobé vykazování zisku.

Mezi negativní poznatky patří:

- kolísání mzdové produktivity z příjmů ve sledovaném období,
- nízký podíl zisku na zaměstnance za sledované období,
- růst nákladů v období 2013–2017,
- nízký výsledek hospodaření.

## **2.5 Analýza externích faktorů ovlivňujících systém odměňování**

Vybrané externí faktory, které jsou v této kapitole analyzovány, byly nashromážděny od autorů, mezi které patří Michael Armstrong, Jiří Kleibl a Josef Koubek.

Analýza externích faktorů obsahuje:

- situace na trhu práce,
- intenzita konkurenčního prostředí,
- míra inflace,
- životní styl,
- úroveň zdanění,
- zákony týkající se zaměstnávání lidí.

### **2.5.1 Situace na trhu práce**

Společnost ABC, s. r. o. sídlí v Jihomoravském kraji, z tohoto důvodu jsou téměř veškeré údaje nashromážděny ze statistik Jihomoravského kraje.

Jako první se tato kapitola zaměří na analýzu pracovní síly, která obsahuje vývoj počtu obyvatel, vývoj ekonomicky aktivních obyvatel, věkovou strukturu obyvatelstva a jako poslední je zde zkoumán vývoj vzdělanosti. Další analýzou je analýza zaměstnanosti, kterou následuje analýza nezaměstnanosti obsahující podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu a nezaměstnanost Jihomoravského kraje. Poté je zanalyzována nabídka a poptávka po klíčových pracovních pozicích a vývoj mezd. Kapitulu uzavírají nasbírané informace o zaměstnaneckých benefitech a trendech v odměňování.

#### **2.5.1.1 Analýza pracovní síly**

Tato část je zaměřena na vývoj počtu obyvatel Jihomoravského kraje, dále pak na vývoj ekonomicky aktivních obyvatel, věkovou strukturu obyvatelstva a jako poslední je zde zkoumán vývoj vzdělanosti v Jihomoravském kraji.

#### **Vývoj počtu obyvatel v Jihomoravském kraji**

V tabulce níže je zobrazen vývoj počtu obyvatel Jihomoravského kraje. Údaje jsou uvedeny vždy k 31. prosinci daného roku.

**Tabulka č. 7: Vývoj počtu obyvatel Jihomoravského kraje**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2018a)

Počet obyvatel v Jihomoravském kraji	Rok			
	2015	2016	2017	2018
Muži	575 536	577 723	580 152	582 516
Ženy	599 489	601 089	603 055	605 151
<b>Celkem</b>	<b>1 175 025</b>	<b>1 178 812</b>	<b>1 183 207</b>	<b>1 187 667</b>

K 31. prosinci 2018 měla Česká republika 10 649 800 obyvatel. V Jihomoravském kraji bylo ke stejnému datu zaevidováno 1 187 667 obyvatel. V Jihomoravském kraji je tedy zhruba 11,15 % z celkového počtu obyvatel České republiky.

Počet obyvatel v Jihomoravském kraji roste každým rokem. Rok 2016 byl silnější oproti roku 2015 o 0,32 %, v roce 2017 bylo o 0,37 % obyvatel více než v roce 2016 a v roce 2018 se obyvatelé v jihomoravském kraji rozrostli o dalších 0,37 %.

Ve všech sledovaných letech počty žen převyšují počty mužů, a to zhruba o 4 %.

Růst počtu obyvatel je pro společnost ABC, s. r. o. příznivou situací, pokud by se dívala jen na tento vývoj, dalo by se říci, že čím více obyvatel v Jihomoravském kraji je, tím více si společnost může vybírat případné nové zaměstnance. Skutečnost je však jiná. Pouhý vývoj počtu obyvatel neřekne společnosti nic o tom, kolik z těchto osob je ekonomicky aktivních a následně kolik z ekonomicky aktivního obyvatelstva nabízí pracovní sílu.

### **Věková struktura obyvatelstva v Jihomoravském kraji**

V této části je analyzována věková struktura obyvatelstva Jihomoravského kraje. Údaje jsou uvedeny vždy k 31. prosinci daného roku.

**Tabulka č. 8: Věková struktura obyvatel Jihomoravského kraje**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2018c)

Rok	Pohlaví	Věk		
		0-14	15-64	65+
2014	Muži	90 100	397 232	86 846
	Ženy	85 774	386 519	126 382
	Celkem	175 874	783 751	213 228
2015	Muži	91 585	394 616	89 335
	Ženy	87 336	383 217	128 936
	Celkem	178 921	777 833	218 271
2016	Muži	93 333	392 382	92 008
	Ženy	88 947	380 106	132 036
	Celkem	182 280	772 488	224 044
2017	Muži	95 033	390 600	94 519
	Ženy	90 627	377 719	134 709
	Celkem	185 660	768 319	229 228

Jak lze na první pohled vidět, nejpočetnější skupinu obyvatelstva tvoří ve všech sledovaných letech ekonomicky aktivní obyvatelstvo v rozmezí 15–64 let.

Počet obyvatel ve věku 0–14 let se každý rok zvyšuje. V roce 2015 činil meziroční nárůst necelé 2 %. Do roku 2016 se tato skupina rozrostla o další 2 % oproti roku 2015 a rok 2017 na tom byl s meziročním nárůstem velmi podobně jako předcházející roky.

Počet obyvatel patřící do věkové skupiny 15–64 let postupně klesá. V roce 2015 byl zaznamenán meziroční pokles přibližně o 1 %, v dalších letech byl pokles velmi podobný. Od roku 2014 do roku 2017 poklesl počet obyvatel ve věkové skupině 15–64 let o 2 %.

Obyvatelé ve věku 65 a více let oproti skupině 15–64 let každoročně rostou. Od roku 2014 do roku 2017 se tato skupina obyvatel rozrostla o necelých 8 %.

Průměrný věk uchazečů o zaměstnání dosáhl ke konci roku 2018 necelých 43 let (Český statistický úřad, 2018e).

## Vývoj vzdělanosti v Jihomoravském kraji

Následující tabulka zobrazuje vývoj vzdělanosti v Jihomoravském kraji. Obsahuje počty studentů navštěvujících mateřské, základní a střední školy, konzervatoře a vyšší odborné školy.

**Tabulka č. 9: Vzdělanost obyvatel Jihomoravského kraje**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2018d)

Druh školy	Školní rok			
	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Mateřská	41 330	41 519	41 129	41 301
Základní	92 481	95 654	98 990	101 540
Střední	47 791	46 695	46 184	45 920
Konzervatoř	487	493	489	499
Vyšší odborná	2 188	2 032	1 768	1 537

V průběhu let 2014 až 2018 se v mateřských školách každoročně nacházelo zhruba 41 000 dětí. Ve školním roce 2017/2018 bylo v Jihomoravském kraji evidováno 41 301 předškoláků. Počet těchto předškoláků navštěvujících mateřské školy se meziročně zvýšil o 0,42 %.

Počty žáků navštěvujících základní školy rostou každým rokem. Největší meziroční nárůst byl v roce 2016/2017 a to o 3 336 dětí, což je přibližně 3,5 %. Rok 2017/2018 byl silnější oproti roku 2016/2017 zhruba o 2,58 %.

Počty studentů středních škol v Jihomoravském kraji naopak každým rokem klesají. Nejčtenější pokles byl zaznamenán v roce 2015/2016, střední školy v tomto období navštěvovalo o 2,3 % studentů méně než v předchozím školním roce. Rok 2017/2018 byl slabší oproti předchozímu jen o 264 studentů, což je 0,57 %.

V Jihomoravském kraji je ve všech sledovaných obdobích zhruba 500 studentů navštěvujících konzervatoře. Počet studentů konzervatoří se v roce 2017/2018 meziročně zvýšil o 2,04 %.

Počty studentů navštěvujících vyšší odborné školy od roku 2014/2015 postupně klesají. Nejvýznamnější pokles byl znamenán v roce 2016/2017 oproti roku 2015/2016, v tomto roce se počty studentů snížily přibližně o 13 %.

Ve společnosti ABC, s. r. o. pracuje nejvíce zaměstnanců, kteří jsou vyučeni v oboru. Druhou největší část tvoří zaměstnanci se středoškolským vzděláním bez maturitní

zkoušky, poté zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitní zkouškou a na čtvrtém místě jsou pak zaměstnanci, kteří vystudovali Vysokou školu.

Pracovních pozic, jako jsou účetní, IT specialista, technik zásobování, provozní ekonom a podobně, je ve společnosti velmi málo. Na tyto pozice je třeba mít minimálně střední vzdělání s maturitní zkouškou, avšak díky dlouhodobé obsazenosti se jimi nebudu dále zabírat. Naopak pracovní místa, která jsou pro společnost důležitá, jsou zejména zedníci, pomocní dělníci, řidiči a skladníci. K těmto pracovním pozicím společnosti stačí vyučení v oboru či střední vzdělání bez maturitní zkoušky. V roce 2018 do kategorie vyučení v oboru, střední vzdělání s maturitou a bez maturity spadalo 45 920 lidí. Pokud by se tito studenti rozhodli nadále nestudovat a chtěli začít pracovat, společnost ABC, s. r. o. by je velmi ráda přivítala do svého pracovního kolektivu.

### Vývoj ekonomicky aktivních obyvatel v Jihomoravském kraji

V tabulce níže je vyobrazen vývoj ekonomicky aktivních obyvatel v Jihomoravském kraji. Údaje jsou nasbírány k 31. prosinci daného roku.

**Tabulka č. 10: Vývoj ekonomicky aktivního obyvatelstva Jihomoravského kraje**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2018b)

Rok	2015	2016	2017	2018
Ženy	66,47 %	68,63 %	68,94 %	70,23 %
Muži	81,54 %	82,60 %	83,46 %	83,65 %
<b>Celkem</b>	<b>74,12 %</b>	<b>75,73 %</b>	<b>76,30 %</b>	<b>77,09 %</b>

S růstem počtu obyvatel roste i ekonomicky aktivní část obyvatelstva. V roce 2015 bylo v Jihomoravském kraji 74,12 % ekonomicky aktivních obyvatel, do kterých se řadí všichni obyvatelé ve věku 15–64 let. Do roku 2016 vzrostl tento počet o 1,61procentního bodu. V roce 2017 se oproti roku 2016 také zvýšil počet ekonomicky aktivních obyvatel a to o 0,57procentního bodu a v roce 2018 činil růst 0,79procentního bodu.

Po celé sledované období je z ekonomicky aktivních obyvatel více mužů nežli žen. V roce 2015 bylo mužů o 15,07procentních bodů více než žen, v roce 2016 o 13,97procentních bodů, v roce 2017 o 14,52procentních bodů a v roce 2018 byl rozdíl mezi muži a ženami 13,42procentních bodů.

Ekonomicky aktivní obyvatelstvo roste, což je pro společnost ABC, s. r. o. dobrá zpráva. Jelikož společnost chce nalákat nové a kvalifikované zaměstnance, je pro ni růst těchto obyvatel pozitivní informací.

## Fluktuace

Během první poloviny roku 2018 byla průměrná míra fluktuace v České republice vyčíslena na 15 % (Halbrštát, 2018).

Práci nejčastěji mění zaměstnanci ve věkovém rozmezí 18 až 24 let. Hned po nich odcházejí nejčastěji ze zaměstnání osoby ve věku 25 až 34 let. S přibývajícím věkem se fluktuace snižuje. Starší generace mění práci hlavně z důvodu fyzické náročnosti. Pro tuto skupinu osob je nejen uvažování o nové práci, ale i samotná změna zaměstnání velmi obtížná (Becková, 2018).

## Nemocnost v Jihomoravském kraji

V následující tabulce je vyobrazen počet prostonaných dnů a průměrná délka trvání jednoho případu dočasné pracovní neschopnosti v Jihomoravském kraji. Údaje jsou uvedeny vždy k 31. prosinci daného roku.

**Tabulka č. 11: Nemocnost Jihomoravského kraje v letech 2015–2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Česká správa sociálního zabezpečení, 2018a)

Rok	2015	2016	2017	2018
Počet prostonaných dnů	7 107 252	7 440 444	7 889 914	7 807 400
Průměrná délka trvání 1 případu DPN (dny)	43,51	45,03	43,34	41,23

Počet prostonaných dnů v Jihomoravském kraji má od roku 2015 do roku 2017 rostoucí tendenci. Rok 2018 zaznamenal o 82 514 prostonaných dnů méně, nežli bylo v roce 2017, rozdíl mezi těmito lety je však jen 1 %. Průměrná délka trvání 1 případu dočasné pracovní neschopnosti se pohybuje v rozmezí 41–45 dní.

### 2.5.1.2 Zaměstnanost v Jihomoravském kraji

V této kapitole je popsána struktura zaměstnanosti v Jihomoravském kraji a České republice v letech 2014–2017.



**Tabulka č. 12: Struktura zaměstnanosti v Jihomoravském kraji a České republice**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jihomoravský kraj, 2017)

Sektory a odvětví	Struktura zaměstnanosti v %							
	2014		2015		2016		2017	
	JMK	ČR	JMK	ČR	JMK	ČR	JMK	ČR
<b>I. sektor</b>	<b>2,8</b>	<b>2,8</b>	<b>2,6</b>	<b>2,9</b>	<b>2,8</b>	<b>2,9</b>	<b>3,1</b>	<b>2,8</b>
<b>II. sektor</b>	<b>37</b>	<b>38,3</b>	<b>36,3</b>	<b>38,3</b>	<b>37,4</b>	<b>38,4</b>	<b>37,3</b>	<b>38,3</b>
Průmysl	29	29,9	28,1	30,4	28,1	30,8	28,4	30,8
Stavebnictví	8	8,4	8,2	7,9	9,4	7,6	9	7,6
<b>III. sektor</b>	<b>60,3</b>	<b>59</b>	<b>61,1</b>	<b>58,8</b>	<b>59,7</b>	<b>58,7</b>	<b>59,6</b>	<b>58,8</b>
Velkoobchod a maloobchod	10,8	11,9	12,1	12,3	12	11,9	10,6	11,6
Doprava a skladování	6,2	6	5,5	5,9	5,4	6,2	5,8	6,3
Ubytování, stravování a pohostinství	3	3,9	3,5	3,9	2,8	3,6	3,1	3,3
Informační a komunikační činnosti	4	3	3,5	2,8	3,9	2,9	3,6	2,9
Peněžnictví a pojišťovnictví	2,7	2,5	2,3	2,4	2,7	2,3	2	2,2
Činnosti v oblasti nemovitostí	0,7	0,9	1,4	0,9	0,9	0,8	0,9	0,8
Profesní, vědecké a technické činnosti	5,1	4,5	5,6	4,7	5,9	4,9	5,5	5,1
Administrativní a podpůrné činnosti	2,9	2,6	2,5	2,6	2,4	2,5	2,1	2,5
Veřejná správa a obrana	6,8	6,5	6,1	6,3	5,6	6,5	6,9	6,6
Vzdělávání	7,4	6,6	7,9	6,4	7,5	6,6	7,4	6,7
Zdravotní a sociální péče	7,2	7,1	7,1	7	7	7,1	7,6	7,2
Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	1,6	1,6	1,4	1,6	1,7	1,8	2,3	1,8
Ostatní činnosti	1,8	1,8	2,1	1,8	1,8	1,7	1,7	1,7

Tabulka zachycuje relativní zastoupení jednotlivých sektorů a odvětví ekonomiky na celkové zaměstnanosti v Jihomoravském kraji a České republice v letech 2014–2017.

Význam stavebnictví se během posledních let v Jihomoravském kraji výrazně neměnil. Kromě roku 2014, kdy stavebnictví v Jihomoravském kraji bylo na nižší úrovni, než v České republice zůstával Jihomoravský kraj na vyšší úrovni než Česká republika.

Naopak vyrovnaný či spíše nižší podíl v Jihomoravském kraji zaznamenalo odvětví obchodu, které i přesto zaměstnává největší podíl osob ze všech odvětví třetího sektoru.

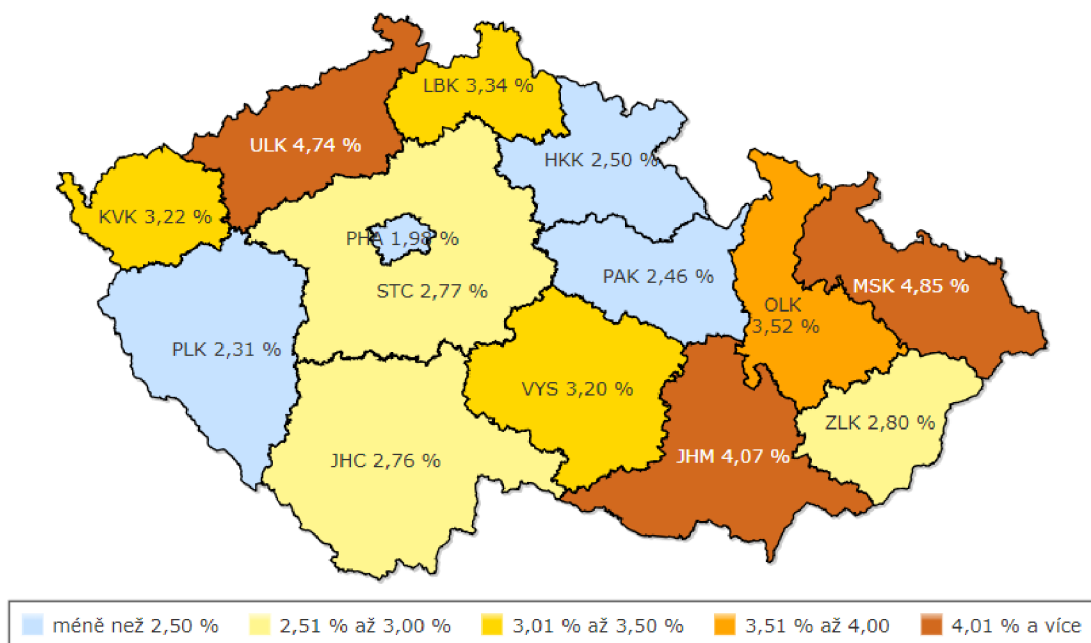
Počty zaměstnanců v odvětví dopravy a skladování v Jihomoravském kraji nejprve pomalu klesaly, až v roce 2017 se zvedly o 0,4 procentních bodů oproti roku 2016. V roce 2014 bylo odvětví dopravy a skladování na vyšší úrovni než v České republice, v dalších letech tomu bylo však naopak.

U odvětví administrativních a podpůrných činností v Jihomoravském kraji se počty zaměstnanců postupně snižovaly. V roce 2014 zde bylo zaměstnáno 2,9 % z celkového počtu zaměstnaných osob, postupně se však toto procento snižovalo. V roce 2017 oproti prvnímu sledovanému roku bylo v tomto odvětví o 0,8 procentních bodů méně zaměstnanců. Kromě roku 2014 zůstávala administrativní a podpůrná činnost v Jihomoravském kraji na nižší úrovni než v České republice.

### **2.5.1.3 Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji**

V následující části je popsána nezaměstnanost Jihomoravského kraje v letech 2015–2018. Pro tuto část jsou nashromážděny údaje o podílu nezaměstnaných na obyvatelstvu, počty uchazečů o zaměstnání, počty volných pracovních míst a počty uchazečů o práci na jedno volné pracovní místo.

**Obrázek č. 6: Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku 15 až 64 let**  
(Zdroj: Český statistický úřad, 2019a)



Jihomoravský kraj k 31. 1. 2019 zaujímá třetí místo s největším podílem nezaměstnaných osob na počtu obyvatel. Největší podíl nezaměstnaných je v Moravskoslezském kraji a dále pak v kraji Ústeckém. Nejlépe je na tom Praha s 1,98 %.

**Tabulka č. 13: Nezaměstnanost Jihomoravského kraje**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2018e)

Ukazatel	Pohlaví	Rok			
		2015	2016	2017	2018
Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu	Muži	6,83 %	5,98 %	4,47 %	3,69 %
	Ženy	7,20 %	6,23 %	4,73 %	4,04 %
	Celkem	7,01 %	6,11 %	4,60 %	3,86 %
Uchazeči o zaměstnání	Muži	27 652	24 362	18 424	15 563
	Ženy	28 380	24 670	18 866	16 479
	Celkem	56 032	49 032	37 290	32 042
Počet volných pracovních míst	Celkem	8 097	11 228	16 826	24 014
Počet uchazečů na 1 pracovní místo	Celkem	6,9	4,4	2,2	1,3

V Jihomoravském kraji podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu dlouhodobě klesá. Ve všech sledovaných obdobích je podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu vyšší u žen, a to zhruba o 0,3 % - 0,4 %.

Počet uchazečů o zaměstnání také dlouhodobě klesá, což však zapřičiňuje růst počtu volných pracovních míst. Mezi roky 2015–2018 bylo v Jihomoravském kraji více žen ucházejících se o práci nežli mužů. Největší rozdíl byl zaznamenán v roce 2018. V tomto roce se o zaměstnání ucházelo o 916 žen více než mužů. Ve sledovaném období byl největší pokles uchazečů o zaměstnání v roce 2017 oproti roku 2016. O zaměstnání se ucházelo o 11 742 lidí méně, což je přibližně o 24 % méně než v předchozím roce.

Počet volných pracovních míst každoročně roste, nejvýznamnější meziroční nárůst byl zaznamenán v roce 2018. V tomto roce bylo o 7 188 volných pracovních míst více, což je zhruba o 43 % více nežli v roce 2017.

Počty uchazečů na 1 pracovní místo každoročně klesají. Při srovnání roku 2015 s rokem 2018 je zřejmý rapidní pokles. V roce 2018 je o 5,6 uchazečů na jedno pracovní místo méně nežli v prvním sledovaném roce.

Pro společnost ABC, s. r. o. tyto výsledky nejsou příliš příznivé. Společnost bude mít problém se získáváním nových zaměstnanců. Čím méně nezaměstnaných v budoucnu bude, tím hůře bude zaměstnavatel hledat dobré a kvalitní zaměstnance.

#### **2.5.1.4 Nabídka a poptávka po klíčových pracovních pozicích**

V této části je vyobrazena nabídka a poptávka pracovních pozic v Jihomoravském kraji. Veškerá data jsou nasbírána k únoru 2019. Jsou zde vyčísleny počty uchazečů o zaměstnání a počty volných pracovních míst ve všech okresech Jihomoravského kraje.

Brno-město a Brno-venkov jsou z důvodu úspory místa sloučeny a uvedeny ve sloupci s názvem Brno. Sloupec s názvem N/P značí nabídku pracovní síly (uchazeče o zaměstnání) a poptávku po pracovní síle (volná pracovní místa).

**Tabulka č. 14: Nabídka a poptávka klíčových pracovních pozic v Jihomoravském kraji**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018)

Kód CZ-ISCO	Kategorie zaměstnání	N / P	Blansko	Brno	Břeclav	Hodonín	Vyškov	Znojmo
21422	Stavební inženýři, projektanti budov	N	0	11	0	0	0	0
		P	0	2	0	1	0	0
2522	Systémoví administrátoři, správci počítačových sítí	N	3	23	9	3	2	0
		P	0	19	1	0	2	0
43111	Účetní všeobecní	N	10	63	7	29	10	8
		P	3	25	3	7	4	3
4313	Mzdoví účetní	N	2	24	4	7	0	4
		P	1	4	3	0	1	0
52237	Prodávач stavebnin a příbuzného materiálu	N	0	1	0	0	0	1
		P	0	0	0	0	0	0
7112	Zedníci, kamnáři, dlaždiči a montéři suchých staveb	N	61	283	152	342	33	291
		P	39	434	24	79	26	48
7115	Tesaři a stavební truhláři	N	20	63	22	53	1	61
		P	10	129	0	19	13	13
7119	Ostatní řemeslníci a kvalifikovaní pracovníci hlavní stavební výroby	N	5	47	14	70	6	41
		P	3	281	12	23	1	21
8332	Řidiči nákladních automobilů, tahačů a speciálních vozidel	N	29	101	33	94	18	115
		P	36	458	49	142	40	59
83443	Skladníci, obsluha manipulačních vozíků	N	15	232	14	47	13	32
		P	21	860	8	14	22	8
9313	Dělníci v oblasti výstavby budov	N	28	121	67	47	18	90
		P	30	1735	44	127	58	0

V únoru 2018 bylo v Jihomoravském kraji 33 245 uchazečů o zaměstnání a 29 150 volných pracovních míst. Na jednoho uchazeče bylo tudíž volné 0,87 pracovního místa. Nejvíce uchazečů o zaměstnání bylo v okrese Brno-město, kde byl stejně tak největší počet volných pracovních míst. Nejméně uchazečů o zaměstnání bylo na Vyškovsku, kde k tomuto datu byla velmi nízká nezaměstnanost. Pro jednoho uchazeče o zaměstnání byla volná 1,22 pracovní místa. Nejméně volných pracovních míst bylo zaznamenáno v okrese Blansko.

Z uvedených pracovních pozic je v Jihomoravském kraji nejvíce nabídek pracovní síly v kategorii „zedníci, kamnáři, dlaždiči a montéři suchých staveb“. Počet uchazečů nabízejících svou pracovní sílu v této kategorii je 1 162, volných pracovních míst v této kategorii je však jen 650. Nabídka pracovní síly téměř dvojnásobně převyšuje poptávku. Největší poptávka po pracovní síle je v kategorii „dělníci v oblasti výstavby budov“. Společnosti u této kategorie poptávají 1 994 zaměstnanců. Uchazečů v této kategorii je ale mnohem méně. V únoru 2019 bylo zaznamenáno 371 uchazečů pro tuto kategorii, což je pětkrát méně, než by společnosti požadovaly. Velmi podobná situace je u kategorie „skladníci, obsluha manipulačních vozíků“ kde je poptávka po pracovní síle 2,64x větší nežli nabídka pracovní síly. Další kategorií je „řidiči nákladních automobilů, tahačů a speciálních vozidel“ zde je poptávka po pracovní síle dvojnásobně větší než nabídka pracovní síly. Poslední kategorií, kde poptávka převyšuje nabídku je kategorie „ostatní řemeslníci a kvalifikovaní pracovníci hlavní stavební výroby“, tato poptávka po pracovní síle téměř dvojnásobně převyšuje nabídku pracovní síly.

Převyšující poptávka nad nabídkou je zaznamenána i u dalších kategorií, například kategorie „zedníci, kamnáři, dlaždiči a montéři suchých staveb“ v Brně. Tady převyšovala poptávka po pracovní síle nabídku pracovní síly 1,53x. Po součtu okresů v této kategorii však nakonec nabídka pracovní síly převyšovala 1,8x poptávku po pracovní síle.

**Tabulka č. 15: Nabídka a poptávka pracovních pozic v okresech Jihomoravského kraje**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018)

Okres	Uchazeči o zaměstnání	Volná pracovní místa
Blansko	2 032	1 243
Brno-město	11 498	11 682
Brno-venkov	4 131	7 277
Břeclav	3 089	2 556
Hodonín	5 916	3 142
Vyškov	1 523	1 858
Znojmo	5 056	1 392
<b>Celkem</b>	<b>33 245</b>	<b>29 150</b>

V dnešní době je obecně rozšířený problém s nedostatkem dělnických pracovníků. Pro společnost ABC, s. r. o. jsou tyto čísla velmi nežádoucí, jelikož si nemůže vybírat pracovníky podle svého. Je to právě naopak, z důvodu převyšující poptávky nad nabídkou

u většiny kategorií, se musí společnost snažit, aby si uchazeči o dané zaměstnání vybrali právě ji.

### 2.5.1.5 Vývoj mezd v Jihomoravském kraji

V této kapitole jsou nashromážděny údaje o průměrných hrubých mzdách v České republice a v Jihomoravském kraji. Dále jsou zde uvedeny údaje o průměrných hrubých mzdách jednotlivých odvětví a také vývoj mediánu hrubých měsíčních mezd v České republice podle kategorií zaměstnání CZ-ISCO.

**Tabulka č. 16: Vývoj mezd v Jihomoravském kraji**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2018f)

Rok	2015	2016	2017	2018
Průměrná hrubá mzda v ČR	28 152 Kč	29 320 Kč	31 646 Kč	33 840 Kč
Průměrná hrubá mzda v JMK	27 506 Kč	28 552 Kč	30 875 Kč	32 874 Kč

Výše uvedená tabulka zachycuje průměrné hrubé měsíční mzdy na přepočtené počty zaměstnanců v Kč. Údaje ve všech letech jsou nasbírány k 4. čtvrtletí daného roku.

Průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji a také v celé České republice každoročně roste. Průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji se od průměrné hrubé měsíční mzdy v České republice každoročně liší o několik stovek korun. Rok 2018 se jako jediný odlišuje téměř o 1 000 Kč. Od roku 2015 do roku 2018 se průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji zvýšila o 5 368 Kč, což je přibližně o 20 % vyšší průměrná hrubá měsíční mzda nežli v roce 2015. Průměrná hrubá měsíční mzda v České republice se v roce 2018 oproti roku 2015 zvýšila o 5 688 Kč, což je velmi podobná částka jako v Jihomoravském kraji. Tento nárůst představuje 20,2 %.

**Tabulka č. 17: Vývoj průměrných hrubých měsíčních mezd podle odvětví**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2018f)

Odvětví	Rok			
	2015	2016	2017	2018
Stavebnictví	25 580 Kč	26 247 Kč	27 942 Kč	30 037 Kč
Velkoobchod a maloobchod	25 797 Kč	26 992 Kč	29 249 Kč	31 578 Kč
Doprava a skladování	26 316 Kč	27 106 Kč	29 067 Kč	31 168 Kč
Administrativní a podpůrné činnosti	18 066 Kč	18 719 Kč	20 263 Kč	21 703 Kč

V tabulce výše je uveden vývoj průměrných hrubých měsíčních mezd podle odvětví. Údaje ve všech letech jsou nasbírány k 4. čtvrtletí daného roku.

Průměrné hrubé mzdy ve všech odvětvích rostou. Ve stavebnictví byl největší meziroční nárůst zaznamenán v roce 2018 a to o 7,5 %. Velkoobchod a maloobchod zaznamenal největší meziroční nárůst o rok dříve nežli stavebnictví, tento nárůst činil 8,4 %. V roce 2018 byl nárůst jen o pár procentních bodů nižší. Doprava a skladování má meziroční nárůst v roce 2017 zcela stejný jako v roce 2018. Tento nárůst v obou letech činí 7,23 %. Průměrné hrubé mzdy v oboru administrativních a podpůrných činností jsou na tom velmi podobně jako velkoobchod a maloobchod. Největšího meziročního nárůstu dosáhly také v roce 2017, tento nárůst byl ve výši 8,25 %. Nejmenší meziroční nárůst u tohoto oboru byl zaznamenán v roce 2016, činil přibližně 3,6 %.

Ze sledovaných oblastí, byla nejvyšší průměrná hrubá mzda v roce 2018 v odvětví „velkoobchod a maloobchod“. Nejnižší průměrná hrubá mzda v tomto roce byla zaznamenána v odvětví „administrativní a podpůrné činnosti“.

**Tabulka č. 18: Vývoj mediánu hrubých měsíčních mezd v ČR podle kategorií zaměstnání CZ-ISCO**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Informační systém o průměrném výděлку, 2018)

Kód CZ-ISCO	Kategorie zaměstnání	Medián hrubých měsíčních mezd (Kč)			
		2015	2016	2017	2018
21422	Stavební inženýři, projektanti budov	-	27 215	26 744	28 762
2522	Systémoví administrátoři, správci počítačových sítí	44 318	43 970	45 532	48 287
43111	Účetní všeobecní	20 723	22 336	23 058	25 005
4313	Mzdová účetní	24 204	25 496	27 122	29 709
52237	Prodavač stavebnin a příbuzného materiálu	20 014	22 626	22 632	24 948
7112	Zedníci, kamnáři, dlaždiči a montéři suchých staveb	17 835	18 639	19 331	20 484
7115	Tesaři a stavební truhláři	18 536	19 067	19 785	21 453
7119	Ostatní řemeslníci a kvalifikovaní pracovníci hlavní stavební výroby	20 047	21 225	21 402	23 508
8332	Řidiči nákladních automobilů, tahačů a speciálních vozidel	18 523	19 958	21 072	23 689
83443	Skladníci, obsluha manipulačních vozíků	21 303	22 793	24 711	26 837
9313	Dělníci v oblasti výstavby budov	14 035	14 914	14 944	14 782



Většina hrubých mezd u daných kategorií zaměstnání má rostoucí tendenci. Mezi kategorie, kterým v průběhu let 2015 až 2018 hrubé mzdy kolísaly, patří stavební inženýři, projektanti budov, systémoví administrátoři, správci počítačových sítí a dělníci v oblasti výstavby budov. Stavebním inženýrům a projektantům budov v roce 2017 klesla hrubá mzda oproti roku 2016 o 1,7 %. V roce 2018 naopak meziročně vzrostla o necelých 8 %. Systémoví administrátoři a správci počítačových sítí zaznamenali v roce 2016 pokles hrubých mezd o necelé 1 %. Do roku 2017 však tyto mzdy vzrostly přibližně o 4 % a rok 2018 zaznamenal další růst oproti předešlému roku a to o 6 %. Dělníkům v oblasti výstavby budov hrubé mzdy nejprve rostly, pokles zaznamenali až v roce 2018. Meziroční nárůst v roce 2016 činil 6 %, v roce 2017 to bylo jen 0,2 % a do roku 2018 hrubé mzdy poklesly přibližně o 1 %.

Od roku 2015 do roku 2018 nejvíce vzrostly mzdy řidičům nákladních automobilů, tahačů a řidičům speciálních vozidel. V této kategorii si zaměstnanci za poslední čtyři roky polepšili o 28 %. Naopak nejmenší nárůst hrubých mezd mají zedníci a montéři suchých staveb, v této kategorii se během těchto čtyř let zvedly mzdy jen o 15 %.

Společnost ABC, s. r. o. musí mít přehled o aktuálních mzdách na trhu. Pokud by tento přehled neměla a její mzdy by se výrazně lišily, mohlo by se stát, že v případě nižší mzdy neobsadí danou pozici. Situace může být i opačná, pokud by společnost nabízela mnohem vyšší mzdu oproti ostatním společnostem, zbytečně by přicházela o finanční prostředky, které by mohla využít na jiné účely.

### **2.5.1.6 Zaměstnanecké benefity**

Není to tak dávno, kdy využívání firemních zaměstnaneckých benefitů bylo doménou pouze velkých firem a nadnárodních společností. V současné době se situace v České republice mění a zaměstnanecké benefity zavádí i menší a střední podniky. Volnočasové benefity poskytuje svým zaměstnancům zhruba 30 % firem s méně než 50 zaměstnanci (Mezera, 2018). Tyto společnosti nabízejí čím dál více benefitů zejména kvůli nízké nezaměstnanosti. Jejich hlavním cílem je nalákat nové zaměstnance a zároveň si udržet ty stávající (Hovorková, 2018).

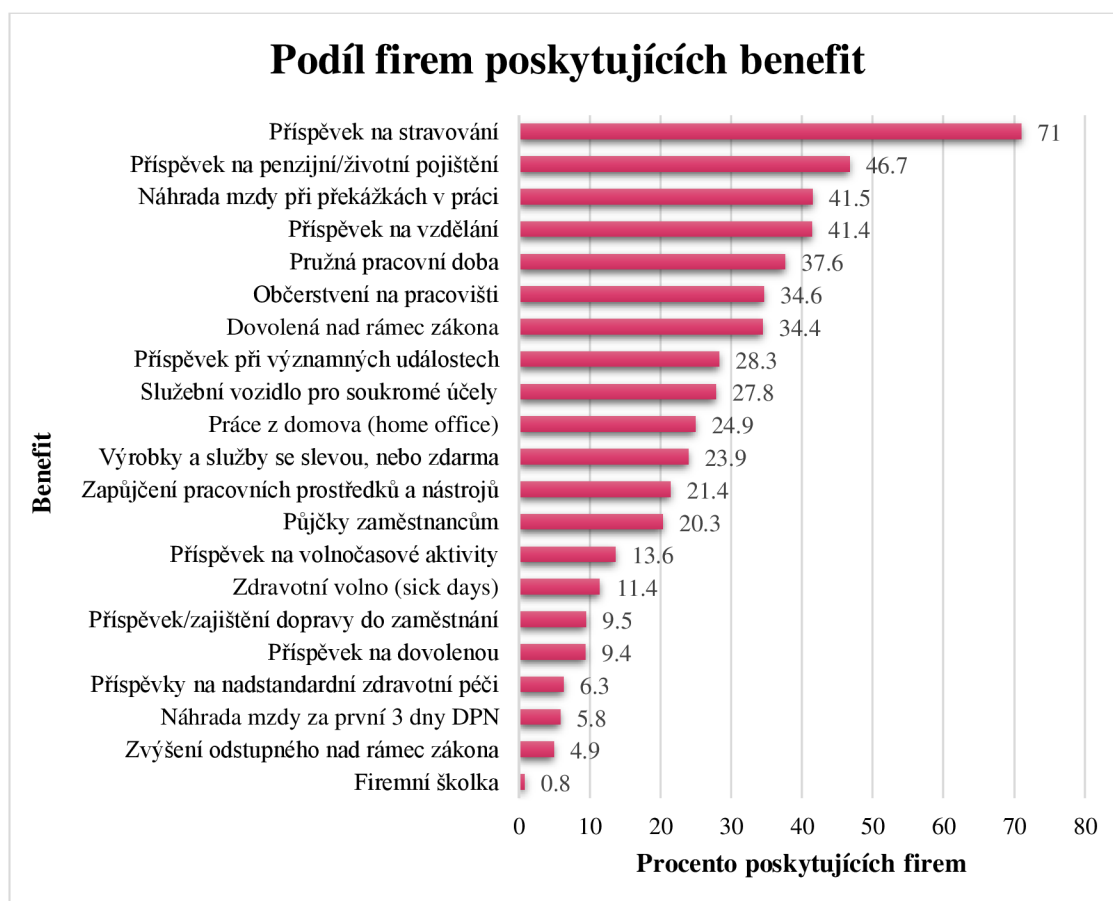
Zaměstnanecké benefity v dnešní době přinášejí výhody malým i velkým společnostem. Z mnoha benefitů nemusejí společnosti odvádět daň z příjmu a odvody sociálního a zdravotního pojištění. Přínosná hodnota pro zaměstnance má tak mnohem vyšší cenu.

Pro zaměstnavatele je pak velkým pozitivem to, že je odměňování benefity nestojí z daňového hlediska tolik peněz (Golář, 2014).

Jídlo zdarma, dovolená bez omezení, volná pracovní doba. Zavádění těchto benefitů do praxe je dnes stále běžnější. S cílem přilákat a udržet ty nejlepší zaměstnance, stupňuje řada zaměstnavatelů svůj šarm na trhu práce. Takové společnosti nabízejí svým zaměstnancům množství inovativních benefitů a budují pracovní prostředí podobné zábavním parkům, právě proto, aby získaly jen ty nejlepší (Havelka, 2018).

V roce 2016 poskytovalo 97 % zaměstnavatelů svým zaměstnancům alespoň jeden benefit a necelá 3 % zaměstnavatelů nenabízela žádný benefit. V průměru společnosti poskytovaly svým zaměstnancům 8 benefitů (Trexima, 2016a).

Žebříček benefitů poskytovaných ve mzdové sféře uvedený v grafu níže vypovídá o využívání benefitů v celé České republice a není zkrácený strukturou subjektů podle velikosti či odvětví (Trexima, 2016b).



**Graf č. 11: Benefity využívané ve mzdové sféře České republiky v roce 2016**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Trexima, 2016b)

Řada z uvedených benefitů nebyla u daného zaměstnavatele nabízena plošně. Mezi benefity, na které neměli nárok všichni zaměstnanci společnosti, patří zejména:

- služební auta pro soukromé účely,
- pružná pracovní doba,
- možnost práce z domova,
- příspěvek na životní pojištění,
- příspěvek na penzijní připojištění (Trexima, 2016a).

Z grafu vyplývá, že nejoblíbenějším benefitem je příspěvek na stravování. Tento příspěvek poskytuje 71 % zaměstnavatelů mzdové sféry. Druhou pozici zaujmul příspěvek na penzijní/životní pojištění, který mohou zaměstnanci získat zhruba u 47 % zaměstnavatelů. Plošně poskytují tento benefit 2/3 společností a 1/3 společností tento benefit poskytuje selektivně (Trexima, 2016a). Náhradu mzdy při překážkách v práci umožňuje 41,5 % zaměstnavatelů a příspěvek na vzdělávání 41,4 %. Dalším z oblíbených benefitů je dovolená nad rámec zákona. Zaměstnanci, kteří mají možnost využít tohoto benefitu, průměrně dostanou 5 dní dovolené navíc (Trexima, 2016a).

Společnost ABC, s. r. o. nabízí některým svým zaměstnancům příspěvek na životní pojištění a příspěvek na penzijní připojištění. Dalším z benefitů u této společnosti je firemní telefon, který vlastní většina zaměstnanců. Techničtí pracovníci mají k dispozici firemní vozidlo. Posledním z benefitů je každoroční teambuildingová akce.

Pokud chce společnost ABC, s. r. o. nalákat nové zaměstnance a zároveň si udržet ty stávající, měla by seznam benefitů o pár položek rozšířit. Pokud budou ve společnosti ponechány jen dosavadní benefity, je pravděpodobné, že se její zaměstnanci budou ohlížet po pracovních místech, kde dostanou ke své mzdě víc, než dostávají u společnost ABC, s. r. o.

#### **2.5.1.7 Trendy v odměňování**

Díky minimální nezaměstnanosti je šance najít si lepší zaměstnání velmi vysoká, právě proto jsou teď lidé ochotni změnit svého zaměstnavatele víc než kdy jindy. Společnosti se však o nové zaměstnance přetahují a vymýšlejí pro ně spousty nových trendů v odměňování (Hovorková, 2018b).

Skoro každá společnost si dnes láme hlavu s tím, jak nabídnout něco neotřelého, atraktivního, a přitom účelného. Díky tomu se zaměstnanec může setkat s bonusy jako je kurz odvykání kouření, snižování váhy či objednání domácího úklidu (Hovorková, 2018b).

Novinkou u některých společností je neomezené volno. Zaměstnanci tak mohou čerpat tolik placeného volna, kolik potřebují. Podmínkou však je stoprocentní zabezpečení fungování týmu a dodání požadovaných výsledků (Hovorková, 2018b).

Za doporučení nového zaměstnance dnes celá řada výrobních firem vyplácí svým zaměstnancům příspěvky, které dosahují 15 000 korun. Noví zaměstnanci zase čím dál častěji dostávají příspěvky náborové, které se u dělnických pozic pohybují kolem 10 000 korun, u kvalifikovanějších zaměstnanců je to někdy až 50 000 korun. v některých výrobních závodech se každý měsíc losují peněžité výhry, které dosahují až 100 000 Kč (Hovorková, 2018b).

Oblíbené jsou také příspěvky na dojíždění, které dostávají převážně zaměstnanci výrobních podniků. Tyto příspěvky mnohdy dosahují i 100 % nákladů (Hovorková, 2018b).

Teambuildingové aktivity, často zážitkového typu jsou také hodně populární. Firmy to sice stojí hodně peněz, ale věří, že tím získají loajalitu pracovníků (Hovorková, 2018b). Co může být také někdy velmi nákladné je právní poradenství a konzultace s advokátem 24 hodin denně po celý rok. I přes možnou vysokou cenu této služby mohou někteří zaměstnanci obdržet svou odměnu právě v takové podobě (AZ data účetnictví, 2018).

Čím dál více společností otevírá firemní školky. Najdou se i takové, které je mají otevřené 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Děti tudíž mohou školku navštěvovat podle směn svých rodičů. Některé společnosti nabízejí také službu Tetička, ve které certifikované chůvy hlídají děti, vyzvedávají je ze školy a vodí je do kroužků (Hovorková, 2018b).

V oblasti péče o zdraví se může řada zaměstnanců setkat se službami nutričních poradců. Některé společnosti pro své dělníky zavádějí v průběhu pracovní doby fitness čtvrthodinky, aby tím eliminovaly bolesti v zádech svých zaměstnanců. Poměrně populární pro společnosti je investovat do vlastních masérů, rehabilitačních pracovníků

a poskytovat zaměstnancům možnost využití těchto služeb zdarma přímo na pracovišti nebo u smluvních partnerů. Také se pro zaměstnance pořádají různé workshopy na téma prevence stresu, zdravá výživa a životní styl (Hovorková, 2018b). Některé společnosti nabízejí částečnou nebo úplnou úhradu nákladů spojených s odběrem a zmrazením vajíček a spermií. V případě kojících matek také proplácí náklady na dopravu nově odsátého mléka od matky k dítěti přes kurýrní službu (AZ data účetnictví, 2018).

Moderní pracovní prostředí také řadíme do nových trendů. Dokonale vybavené prostory nabízejí zejména IT společnosti a také společnosti působící v oblasti podnikových služeb. Vybavenost kanceláří je důležitým argumentem pro přijetí pracovní nabídky. Až 79 % zaměstnanců požaduje vidět pracovní místo ještě před podpisem pracovní smlouvy. Nové kanceláře nabízejí celou řadu vychytávek, právě proto aby se zaměstnanci cítili příjemně, a kromě práce mohli v kancelářích také relaxovat (Hovorková, 2018b).

V průmyslových odvětvích může být riskantní i běžný denní stres. Nesoustředěnost při každodenní stejné práci zvyšuje riziko chyb s vážnými zdravotními následky. Některé společnosti proto zavádějí pro své zaměstnance speciální programy na zvládání stresu, v jiných zase působí firemní psycholog, který zastává roli zaměstnaneckého kouče (Hovorková, 2018c).

### **2.5.2 Intenzita konkurenčního prostředí**

V Jihomoravském kraji bylo k 31. prosinci 2018 evidováno celkem 38 000 subjektů podnikajících ve stavebnictví, což je 11,9 % z celkového počtu subjektů v ČR (Český statistický úřad, 2019b). V Jihomoravském kraji je tedy velké množství společností, jejichž předmět podnikání je stejný, či podobný jako předmět podnikání analyzované společnosti. Tlak ze strany stávající konkurence je poměrně velký.

Vstup nových konkurentů na trh by neměl představovat velkou hrozbu. Vzhledem k dlouholetým zkušenostem se nepředpokládá příliš vysoké ohrožení postavení společnosti na trhu. Naopak se dá předpokládat, že zákazník si raději vybere organizaci s dlouholetými zkušenostmi než novou společnost bez referencí. Jedinou hrozbou by mohla být stavební společnost se zkušenostmi, která by si otevřela novou pobočku blízko analyzované společnosti.

Co by mohlo společnost ohrozit je konkurence se substitučními produkty. Již několik let je trendem výstavba dřevostaveb a montovaných staveb. Tuto variantu volí zákazníci díky jednoduchosti výstavby a úspoře nákladů. Společnost ABC, s. r. o. tuto variantu výstavby nenabízí. Jednatelé společnosti se však domnívají, že by je konkurence provádějící tyto výstavby neměla nijak ohrozit.

### **Konkurence v okolí společnosti**

Tolerance Čechů k dojíždění do práce neustále klesá. Většina z nich chce do práce cestovat maximálně 30 minut (BusinessInfo.cz, 2018)

Z okolí společnosti byli vybráni tři konkurenti. Tito konkurenti jsou od společnosti ABC, s. r. o. ve vzdálenosti do 30 minut jízdy autem a také mají jako jediní veřejně dostupné informace pro tvorbu provozních poměrových ukazatelů.

Konkurent A má v České republice 3 pobočky, 2 v Jihomoravském kraji a jednu v Praze. Předmětem podnikání konkurenta A je stavební činnost v oblasti pozemních, dopravních a inženýrských staveb (Konkurent A, 2019). Konkurent B se zaměřuje na občanskou výstavbu, revitalizace, stavby na klíč, rekonstrukce a opravy (Konkurent B, 2019). Poslední konkurent, konkurent C provádí generální a vyšší dodávky staveb pozemního stavitelství, rekonstrukce a opravy budov a vlastní developerské projekty (Konkurent C, 2019).

V tabulce jsou uvedeny informace tří konkurenčních subjektů, kteří provádějí své služby v blízkosti analyzované společnosti. Jelikož nebyly dostupné data za rok 2018, jsou v této části nashromážděny informace k 31. 12. 2017.

**Tabulka č. 19: Provozní poměrové ukazatele konkurence společnosti za rok 2017**

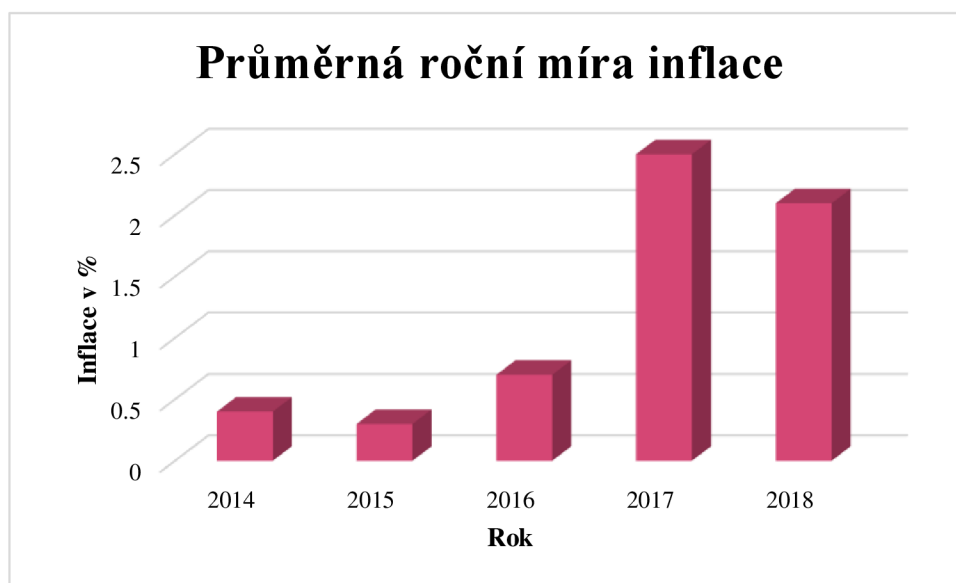
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Konkurent A, 2018, Konkurent B, 2018, Konkurent C, 2018)

<b>Ukazatel</b>	<b>Konkurence A</b>	<b>Konkurence B</b>	<b>Konkurence C</b>
Průměrný počet zaměstnanců	15	22	77
Produktivita práce z tržeb	2 167 733 Kč	1 905 182 Kč	6 459 156 Kč
Mzdová produktivita z příjmů	10,92 Kč	8,00 Kč	25,73 Kč
Podíl zisku na zaměstnance	11 333 Kč	31 455 Kč	66 909 Kč
Průměrné mzdy	18 817 Kč	19 985 Kč	20 984 Kč

Nejobávanějším konkurentem z pohledu provozních poměrových ukazatelů je pro společnost ABC, s. r. o. konkurent C. Již na první pohled je konkurent C větší společnost, která nabízí nejvyšší průměrnou mzdu, má vysokou produktivitu práce z tržeb a také vysokou mzdovou produktivitu.

### 2.5.3 Míra inflace

V grafu je vyobrazena průměrná roční míra inflace za roky 2014–2018.



**Graf č. 12: Vývoj průměrné roční míry inflace mezi léty 2014–2018**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kurzycz, 2019)

Z grafu je viditelné, že míra inflace v průběhu let kolísá. Nejmenší průměrná roční míra inflace byla zaznamenána v roce 2015, největší pak v roce 2017. Od roku 2014 se průměrná roční míra inflace zvýšila o 1,7procentního bodu.

### 2.5.4 Životní styl

Stále více lidí začíná myslet ekologicky. Nový trend se odráží ve výstavbě nových domů a také u rekonstrukcí domů starších. Na úsporu energií staveb nezapomíná ani zákon. Každá novostavba musí mít takzvaný energetický štítek, kterým je průkaz energetické náročnosti. Tento energetický štítek musí mít majitelé budoucího domu již při žádosti o stavební povolení (Janečková, 2016).

Zájem o nízkoenergetické domy stále stoupá. Důvodem jsou zvyšující se ceny energií, ale také dlouhodobá kvalita bydlení. Dříve se lidé snažili na vlastní stavbě co nejvíce ušetřit, nyní je to přesně naopak. Lidé jsou ochotni do domu investovat vyšší částky a pořizovat si kvalitnější stavební materiály s lepšími tepelně-izolačními vlastnostmi (Ekologické bydlení, 2014).

Od roku 2020 povolí stavební úřady pouze výstavbu domů, které budou mít energetickou spotřebu zhruba o pětinu nižší, než mají ty dnešní (Ekonomika, 2018). Počínaje koncem desetiletí by se v České republice měly stavět pouze pasivní domy nebo budovy jim velmi podobné. Nová právní úprava si vyžádá velké změny ve stavebních technologiích i způsobu stavění (Ministerstvo životního prostředí, © 2008–2019). Zdražení, s touto změnou spojené, může ovlivnit celý trh. Kvůli novým evropským normám začne růst cena nejlevnějších domů, a to až o deset procent (Ekonomika, 2018).

### **2.5.5 Úroveň zdanění**

Tato část obsahuje informace o dani z příjmů právnických osob, informace o zdravotním pojištění a o pojistném na sociální zabezpečení

#### **Daň z příjmů právnických osob**

Sazba DPPO činí 19 %. Zmíněnou daň musí platit všechny společnosti, které mají sídlo, případně vedení, na území České republiky. Dále jí podléhají právnické osoby, které mají zahraniční společnost, ale příjmy vykazují na území České republiky (Mečířová, 2019).

Předmětem daně jsou příjmy z veškeré činnosti, která souvisí s podnikatelskou činností a s nakládáním majetku. Příjmy, které nejsou předmětem daně, vymezuje § 18 odst. 2 zákona o daních z příjmů. Příjmy, které jsou od daně osvobozeny, vymezuje § 19 odst. 1 zákona o daních z příjmů a osvobození bezúplatných příjmů je obsaženo v § 19b zákona o daních z příjmů (Generální finanční ředitelství, ©2013-2018).

Od základu daně je možné odečíst daňovou ztrátu, která vznikla a byla vyměřena za předchozí zdaňovacího období nebo jeho část, a to nejdéle v 5 zdaňovacích obdobích následujících bezprostředně po období, za které je daňová ztráta vyměřována. Také lze od základu odečíst odpočet na podporu výzkumu a vývoje, nebo odpočet na podporu odborného vzdělávání (Generální finanční ředitelství, ©2013-2018).



Poplatníkům daně z příjmů právnických osob se daň může snížit za každého zaměstnance se zdravotním postižením a s těžším zdravotním postižením (Generální finanční ředitelství, ©2013-2018).

### **Zdravotní pojištění**

Výše zdravotní pojištění hrazeného zaměstnavatelem činí 9 % (Hauzarová, 2018).

Vyměřovacím základem pro stanovení výše pojistného je úhrn příjmů ze závislé činnosti zúčtované v souvislosti se zaměstnáním, které jsou (nebo by byly, pokud by podléhaly zdanění v ČR) předmětem daně z příjmů fyzických osob v souladu se zákonem o daních z příjmů a které nejsou od této daně osvobozeny (Hauzarová, 2018).

### **Pojistné na sociální zabezpečení**

Sazby pojistného z vyměřovacího základu v roce 2018 u zaměstnavatelů činily 25 %. Z této částky šlo 2,3 % na nemocenské pojištění, 21,5 % na důchodové pojištění a 1,2 % na státní politiku zaměstnanosti (Česká správa sociálního zabezpečení, 2019).

Od 1. července 2019 dojde ke zrušení tzv. karenční doby, po kterou se v případě dočasné pracovní neschopnosti neposkytuje osobě v zaměstnaneckém nebo služebním poměru náhrada mzdy. Dané zrušení bude kompenzováno snížením sazby pojistného na nemocenské pojištění o 0,2 %. Sazby pojistného z vyměřovacího základu u zaměstnavatelů budou k 1. 7. 2019 činit 24,8 %, z toho 2,1 % bude na nemocenské pojištění, 21,5 % na důchodové pojištění a 1,2 % na státní politiku zaměstnanosti (Česká správa sociálního zabezpečení, 2019).

Vyměřovacím základem u zaměstnavatele je částka odpovídající úhrnu vyměřovacích základů všech jeho zaměstnanců zaměstnanosti (Česká správa sociálního zabezpečení, 2018b).

### **2.5.6 Zákony týkající se zaměstnávání lidí**

Odměňování pracovníků za práci v pracovněprávních vztazích v České republice upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (Zákony pro lidi, 2019). Důležitým zákonem je rovněž zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, který upravuje kolektivní vyjednávání mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli nebo jejich organizacemi (Zákony pro lidi, 2011).

Oblast obchodních korporací je upravena zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech. Jedná se o zákon, který zčásti nahradil dosavadní obchodní zákoník (Zákony pro lidi, 2017).

Zaměstnanci mají právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tuto oblast upravuje například zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů (Zákony pro lidi, 2018) a také zákon č. 309/2006 Sb. O zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a související předpisy (Zákony pro lidi, 2016).

### **Minimální mzda**

K 1. lednu 2019 došlo ke změně nařízení vlády o minimální mzdě. Měsíční minimální mzda pro zaměstnance pracující na plný pracovní úvazek se zvýšila z částky 12 200 Kč na 13 350 Kč. Hodinová minimální mzda se zaměstnancům pracujícím 40 hodin týdně zvedla z částky 73,20 Kč na částku 79,80 Kč. Zaměstnanci pracující 38,75 hodin týdně pobírají od 1. ledna 2019 částku 82,40 Kč na hodinu a u stanovené týdenní pracovní doby 37,5 hodiny náleží zaměstnancům 85,20 Kč za hodinu. Analogicky se také zvýšily měsíční a hodinové sazby nejnižších úrovní zaručené mzdy (Bukovjan, 2019).

### **Průměrná mzda**

Průměrná mzda je pro rok 2019 stanovena na 32 699 Kč. Výše průměrné mzdy ovlivní zálohy pro OSVČ. Od tohoto roku musí OSVČ vykonávající činnost hlavní platit minimální zálohy na důchodové pojištění ve výši 2 388 Kč, což je o 199 Kč měsíčně více. Osoba vykonávající vedlejší výdělečnou činnost bude platit o 79 Kč více, což je 955 Kč. Rozhodná částka pro výdělečnou činnost vedlejší se zvýšila ze 71 950 Kč na 78 478 Kč (Kučerová, 2018a).

### **Dočasné přidělení zaměstnance**

Firma by mohla mít k 1. červenci 2019 právo přidělit dočasně svého zaměstnance k jinému zaměstnavateli již po uplynutí 1 měsíce ode dne vzniku pracovního poměru. Dosud to společnost mohla provést až po šesti měsících pracovního poměru (Valentová, 2019).

### **Sdílené pracovní místo**

Z důvodu nedostatku pracovní síly a také pro zajištění větší flexibility práce by měla být od 1. července 2019 zavedena možnost sdílení pracovního místa. Dva případně i více zaměstnanců budou sdílet jedno pracovní místo, přičemž si sami rozvrhnou pracovní dobu tak, aby dohromady naplnili stanovenou pracovní dobu (Valentová, 2019).

### **Doručování důležitých písemností**

Nově zřejmě bude zaměstnavatel od 1. července 2019 doručovat písemnosti zaměstnanci do vlastních rukou primárně na pracovišti. Až potom, co to nebude možné, bude zaměstnavatel oprávněn zaslat doručení poštou. Lhůta pro vyzvednutí zásilky na poště by se měla z 10 pracovních dnů prodloužit na 15 kalendářních dnů (Valentová, 2019).

### **Návrat po rodičovské**

Zaměstnanec by měl mít právo po návratu z rodičovské dovolené na zařazení na původní pracovní místo. Dosud tomu tak bylo pouze po mateřské dovolené. Navrhovaná účinnost je 1. července 2019 (Valentová, 2019).

### **Dohody o práci**

S účinností k 1. červenci 2019 se na dohody nově bude vztahovat i zaručená mzda. Změna by se také měla týkat úpravy pracovní doby a její evidence a také doby odpočinku, například nároku na zákonné bezpečnostní přestávky (Valentová, 2019).

### **Dovolená**

Od 1. ledna 2020 se bude počítat nový koncept dovolené z týdenní pracovní doby zaměstnance. Právo na dovolenou se tak bude počítat v hodinách (Valentová, 2019).

## Redukční hranice pro výpočet náhrady mzdy

V roce 2019 se upravily redukční hranice nemocenského pro výpočet náhrady mzdy. Tyto hranice jsou oproti roku 2018 stanoveny následovně:

**Tabulka č. 20: Redukční hranice nemocenského**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kučerová, 2018b)

Redukční hranice	První	Druhá	Třetí
Rok 2018	175,00 Kč	262,33 Kč	524,20 Kč
Rok 2019	190,75 Kč	286,13 Kč	572,25 Kč

- první redukční hranice je 190,75 Kč – započítává se z 90 %,
- druhá redukční hranice je 286,13 Kč – od 190,75 Kč do 286,13 Kč se započítává z 60 %,
- třetí redukční hranice je 572,25 Kč – od 286,13 Kč do 572,25 Kč se započítává ze 30 % (Kučerová, 2018b).

## Cestovní náhrady

Od roku 2019 se zaměstnancům vyslaných na služební cestu zvýšily cestovní náhrady. Podle § 163 odst. 1 zákoníku práce se zaměstnancům v podnikatelské sféře zvýšilo minimální stravné na:

- 82 Kč, trvá-li pracovní cesta 5 až 12 hodin,
- 124 Kč, trvá-li pracovní cesta 12 až 18 hodin,
- 195 Kč, trvá-li pracovní cesta déle než 18 hodin (Sobotková, 2019).

V případě, že zaměstnanec v podnikatelské sféře během pracovní cesty dostane nabídnuto jídlo, kterým může být snídaně, oběd, či večeře, na které zaměstnanec finančně nepřispěje, přísluší zaměstnanci stravné snížené za každé bezplatné jídlo až o hodnotu:

- 70 % stravného, trvá-li pracovní cesta 5 až 12 hodin,
- 35 % stravného, trvá-li pracovní cesta 12 až 18 hodin,
- 25 % stravného, trvá-li pracovní cesta déle než 18 hodin (Sobotková, 2019).

## **Důchody**

Nově se mění výše důchodů. Jedná se o důchody starobní, invalidní, vdovské, vdovecké a sirotčí. Důchody přiznané před 1. lednem 2019 se zvyšují od splátky důchodu splatné po 31. prosinci 2018 následovně:

- a) základní výměra důchodu se zvyšuje o 570 Kč měsíčně,
- b) procentní výměra důchodu se zvyšuje o 3,4 % procentní výměry důchodu, která náleží ke dni, od něhož se procentní výměra zvyšuje (Kučerová, 2018c).

V platnost přišla také novela zákona o důchodovém pojištění. Od roku 2019 se zvyšují důchodcům, kteří dovršili 85 let před rokem 2019, důchody o 1000 Kč (Kučerová, 2018c).

### **2.5.7 Shrnutí analýzy externích faktorů**

Počet obyvatel v Jihomoravském kraji každým rokem roste, což je pro společnost ABC, s. r. o. příznivou situací. Z počtu obyvatel však společnost nedokáže zjistit kolik z těchto osob je ekonomicky aktivních a následně kolik z ekonomicky aktivního obyvatelstva nabízí pracovní sílu. Ekonomicky aktivní obyvatelstvo v Jihomoravském kraji roste, jelikož chce společnost nalákat nové a kvalifikované zaměstnance, je pro ni růst těchto obyvatel pozitivní informací.

Průměrná míra fluktuace v České republice byla během první poloviny roku 2018 vyčíslena na 15 %, což značí, že se stále více lidí nebojí vyměnit svoji práci za novou.

V roce 2017 bylo v produktivním věku v Jihomoravském kraji 768 319 obyvatel. Ve stavebnictví bylo zaměstnáno 9 % obyvatel Jihomoravského kraje, v odvětví velkoobchodu a maloobchodu 10,6 % obyvatel, v dopravě a skladování 5,8 % a v oboru administrativních a podpůrných činností bylo zaměstnáno 2,1 % obyvatel Jihomoravského kraje.

Na jedno volné pracovní místo se v Jihomoravském kraji hlásí 1,3 uchazečů, což je velmi nízké číslo. Pro společnost nejsou tyto výsledky příliš příznivé, jelikož bude mít pravděpodobně problém se získáváním nových kvalifikovaných zaměstnanců. Největší poptávka po pracovní síle je u kategorie „dělníci v oblasti výstavby budov“. Společnosti v této kategorii poptávají 1 994 zaměstnanců, uchazečů o zaměstnání je v této kategorii však pětikrát méně.

V dnešní době je obecně rozšířený problém s nedostatkem dělnických pracovníků, což je pro společnost velmi nežádoucí, jelikož si nemůže vybírat pracovníky, ale právě naopak se musí snažit, aby si uchazeči o dané zaměstnání vybrali ji.

V roce 2016 poskytovaly společnosti svým zaměstnancům v průměru 8 benefitů. Nejčastějším benefitem byl příspěvek na stravování, dále také příspěvek na penzijní/životní pojištění a náhrada mzdy při překážkách v práci.

Díky minimální nezaměstnanosti se zaměstnanci mohou na trhu setkat s několika novými trendy v odměňování. Za zmínku stojí třeba neomezené volno, teambuildingové aktivity zážitkového typu, firemní školky a také třeba speciální programy na zvládnutí stresu.

V Jihomoravském kraji je velké množství společností, jejichž předmět podnikání je stejný, či podobný jako předmět podnikání analyzované společnosti, tlak ze strany stávající konkurence je tedy poměrně velký. Ve svém okolí má společnost tři významné konkurenty, dvě menší společnosti a jednu velkou. Organizace by si tedy měla dávat pozor, aby jí tyto společnosti zaměstnance nepřebrały.

Ze zjištění na trhu vyplývá, že lidé mají stále větší zájem o nízkoenergetické domy, což pro společnost znamená, že k uspokojení některých svých zákazníků musí trochu předělat dosavadní styl stavění. Musí se také zamyslet nad tím, jak bude provádět případné rekonstrukce.

Společnost musí mít přehled o zákonech, týkajících se zaměstnávání lidí. Těchto zákonů existuje celá řada a každý z těchto zákonů upravuje jinou problematiku. Od roku 2019 došlo k několika změnám. Došlo ke změně nařízení vlády o minimální mzdě, změnila se výše průměrné mzdy a také se upravily redukční hranice nemocenského pro výpočet náhrady mzdy.

Mezi pozitivní poznatky pro společnost ABC, s. r. o. patří:

- růst počtu obyvatel,
- růst ekonomicky aktivního obyvatelstva,
- snížení počtu prostonaných dnů v roce 2018,
- snížení průměrné délky trvání 1 případu dočasné pracovní neschopnosti v roce 2018,
- snížením sazby pojistného na nemocenské pojištění.

Mezi negativní poznatky pro společnost ABC, s. r. o. patří:

- vysoká průměrná míra fluktuace 15 %,
- pokles počtu uchazečů na 1 pracovní místo,
- nedostatek dělníků v oblasti výstavby budov,
- nedostatek skladníků a obsluhy manipulačních vozíků,
- růst průměrných hrubých mezd,
- existence mnoha benefitů, které nabízejí konkurenční společnosti,
- ochota zaměstnanců měnit zaměstnání,
- velká konkurence,
- zvýšení minimální mzdy.

## **2.6 Celkové shrnutí analýzy současného stavu**

Zde je kompletně shrnuta analytická část bakalářské práce.

### **Systém odměňování zaměstnanců**

Se systémem odměňování je spokojeno 85 % zaměstnanců, zbylých 15 % je spíše nespokojeno. Jediné, co zaměstnancům nevyhovuje je nabídka dosavadních benefitů.

Z peněžních odměn zaměstnanci dostávají základní peněžní odměnu a odměny podle výkonu. Ve společnosti jsou zaměstnancům poskytovány pravidelné zdravotní prohlídky a pořádány teambuildingové akce. Všichni zaměstnanci mají možnost parkovat v areálu společnosti a někteří mohou využívat firemní automobil.

Zaměstnanci jsou pravidelně proškolení a je jim od nadřízeného poskytována pravidelná zpětná vazba.

Ve společnosti je uplatňován demokratický styl řízení. Proces uznání na pracovišti probíhá ústně formou pochvaly a zaměstnancům nejsou předávány důležité informace týkající se odměňování.

Zaměstnavatel společnosti dal najevo, že kvůli aktuální situaci na trhu, uvažuje nad změnami v systému odměňování. Na zlepšení tohoto systému je ochoten uvolnit zhruba 10 000 Kč ročně na jednoho zaměstnance a také souhlasí se zavedením informování zaměstnanců o systému odměňování.

## **Struktura zaměstnanců dle věku**

Průměrný věk v Jihomoravském kraji dosáhl ke konci roku 2018 necelých 43 let. Průměrný věk zaměstnanců ve společnosti ABC, s. r. o. je necelých 44 let. Společnost má tedy po porovnání s trhem stejně staré zaměstnance jako většina dalších organizací.

## **Fluktuace**

Rok 2018 zaznamenal V České republice průměrnou míru fluktuace ve výši 15 %. Společnost ABC, s. r. o. měla za rok 2018 fluktuaci ve výši 3,13 %. Oproti trhu je na tom tedy sledovaná společnost výrazně lépe.

## **Nemocnost**

Rok 2018 zaznamenal v Jihomoravském kraji 7 807 400 prostonaných dnů. Společnost ABC, s. r. o. se podílela na této sumě s 416 prostonanými dny, což je zhruba 0,000053 %. O rok dříve, v roce 2017 byl počet prostonaných dnů ve společnosti ještě nižší. Společnost se na celkové sumě Jihomoravského kraje podílela jen 0,000032 procenty.

## **Mzdy**

Po srovnání vývoje mediánu hrubých měsíčních mezd v ČR a ve společnosti ABC, s. r. o. nelze jasně říct, zda pracovníci ve společnosti měly vyšší, či nižší medián hrubých měsíčních mezd oproti ČR. U některých pracovních pozic byl vyšší medián hrubé měsíční mzdy ve společnosti ABC, u jiných pozic byl vyšší medián hrubé měsíční mzdy v ČR.

Pracovní pozicí, u níž byla hodnota vyšší u společnosti ABC, s. r. o. oproti trhu, byl například výrobní technik. Tato pozice spadá do kategorie „stavební inženýři, projektanti budov.“ Medián hrubé mzdy výrobního technika ve společnosti ABC, s. r. o. byl v roce 2016 o 10 % vyšší než medián hrubé měsíční mzdy v ČR, v roce 2017 byl rozdíl zhruba 12 % a v roce 2018 činil rozdíl přibližně 4 %.

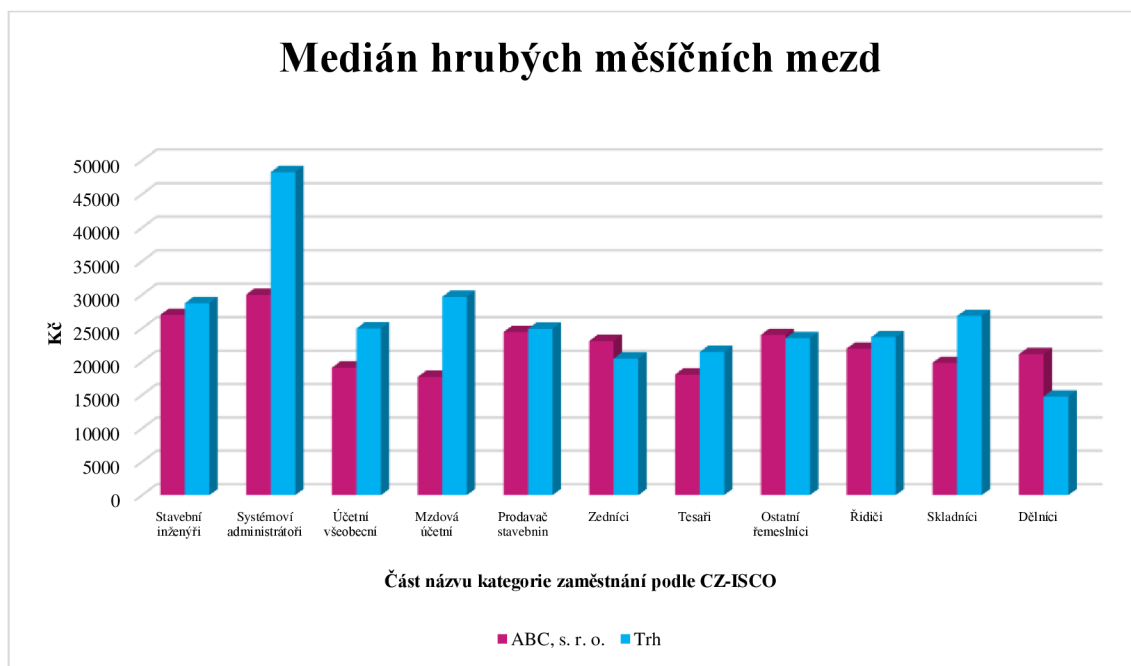
Technik zásobování je na tom podobně. Tato pracovní pozice je zařazena do kategorie „prodavač stavebnin a příbuzného materiálu“. V roce 2015 byl medián hrubé mzdy u této pozice téměř o 50 % vyšší než medián hrubých mezd v ČR. V roce 2016 byl rozdíl zhruba 33 %. Stejný rozdíl byl i v roce 2017. V posledním sledovaném roce byl rozdíl o dost nižší než v letech předcházejících. V roce 2018 byl zaznamenán rozdíl 20 %.



Rozdíl je s velkou pravděpodobností takový, protože technik zásobování ve společnosti ABC, s. r. o. dělá více práce, než kolik spadá do dané kategorie, prodej stavebního materiálu je však jeho součástí.

Pomocný dělník zařazený v kategorii „dělníci v oblasti výstavby budov“ měl také vyšší medián hrubé mzdy ve společnosti ABC, s. r. o. V prvním sledovaném roce byl tento rozdíl zhruba 36 %, v roce 2016 byl o 21 procentních bodů nižší. Rok 2017 zaznamenal rozdíl přibližně 28 % a v roce 2018 činil rozdíl mezi mediánem hrubé mzdy u společnosti ABC s. r. o. a mediánem hrubé mzdy v České republice téměř 43 %.

Kategorii zaměstnání, u které medián hrubých měsíčních mezd v ČR převyšoval medián hrubých měsíčních mezd ve společnosti ABC, s. r. o. byla například kategorie „systémoví administrátoři, správci počítačových sítí“. V roce 2015 činil tento rozdíl 48 %, následoval rok 2016 s rozdílem 49 %. Do roku 2016 se rozdíl mezi těmito mediány ještě více navýšil. Medián hrubých měsíčních mezd v ČR byl o 62 % vyšší nežli medián hrubých měsíčních mezd ve sledované společnosti. V roce 2018 se pak snížil přibližně o 1 procentní bod oproti roku 2017.



**Graf č. 13: Medián hrubých měsíčních mezd ve společnosti ABC, s. r. o. a na trhu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdová účetní, 2019a, Informační systém o průměrném výděлку, 2018)

## Provozní poměrové ukazatele

Společnost ABC, s. r. o. měla v roce 2017 oproti konkurenci nejvyšší průměrnou mzdu. Podíl zisku na zaměstnance měla naopak nejnižší, oproti konkurenci C byl její podíl zisku na zaměstnance téměř 9x nižší. Mzdová produktivita z příjmů sledované společnosti nebyla oproti konkurentům nejnižší. Pokud ji ale opět porovnáme s konkurentem C, tak má sledovaná společnost mzdovou produktivitu 3x nižší. Posledním ukazatelem, který je vyobrazen v druhém řádku tabulky, je produktivita práce z tržeb. Společnost ABC, s. r. o. má druhou nejvyšší produktivitu práce z tržeb oproti konkurenci. Nejvyšší hodnotu má opět konkurence C.

**Tabulka č. 21: Provozní poměrové ukazatele společnosti a její konkurence za rok 2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty společnosti ABC, s. r. o., 2018, Konkurent A, 2018, Konkurent B, 2018, Konkurent C, 2018)

Ukazatel	ABC, s. r. o.	Konkurence A	Konkurence B	Konkurence C
Průměrný počet zaměstnanců	32	15	22	77
Produktivita práce z tržeb	2 301 594 Kč	2 167 733 Kč	1 905 182 Kč	6 459 156 Kč
Mzdová produktivita z příjmů	8,55 Kč	10,92 Kč	8,00 Kč	25,73 Kč
Podíl zisku na zaměstnance	7 625 Kč	11 333 Kč	31 455 Kč	66 909 Kč
Průměrné mzdy	22 471 Kč	18 817 Kč	19 985 Kč	20 984 Kč

## Nabídka benefitů

Společnost ABC, s. r. o. nabízí svým zaměstnancům využití firemního mobilního telefonu, firemního vozidla a parkování v areálu společnosti. Dále některým zaměstnancům přispívá na životní pojištění a na penzijní připojištění. Každý rok také pořádá teambuildingové akce. Téměř všechny zmíněné benefity jsou u většiny společností samozřejmostí. Organizace svým zaměstnancům nabízejí v průměru 8 benefitů, aby společnost ABC, s. r. o. udržela tempo s trhem, měla by zaměstnancům nabídnout více benefitů. V posledních letech jsou populární příspěvky na stravování, příspěvky na penzijní/životní pojištění, náhrady mzdy při překážkách v práci, příspěvky na vzdělávání a pružná pracovní doba.

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

Tato kapitola je zaměřena na návrhy řešení pro zlepšení současného stavu systémů odměňování ve společnosti ABC, s. r. o. Návrhy změn vycházejí z analýzy spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování a také z analýzy spokojenosti vedení společnosti se systémem odměňování.

Návrhy na zlepšení, které jsou vypracovány v následující podkapitole:

- úprava nabídky zaměstnaneckých benefitů,
- odměny za zásluhy,
- informování zaměstnanců o systému odměňování.

Navrhované řešení by mělo odstranit následující nedostatky:

- nespokojenost zaměstnanců s nabídkou benefitů,
- nedostatečné odměňování zaměstnanců za zásluhy,
- nedostatečné informování zaměstnanců o systému odměňování.

#### **3.1 Návrhy změn v systému odměňování**

Tato část bakalářské práce obsahuje samotné návrhy změn v systému odměňování. Dané návrhy by do budoucna měly částečně nebo zcela odstranit zjištěné nedostatky ve společnosti. Návrhy změn v systému odměňování by také měly zajistit vyšší vyvážení konceptu celkové odměny.

##### **3.1.1 Úprava nabídky zaměstnaneckých benefitů**

Velká část zaměstnanců společnosti není spokojena s nabídkou dosavadních benefitů. Zaměstnanci by měli zájem o příspěvek na dovolenou, nadstandardní zdravotní péči a o poukázky Flexi pass. Dále by byl také zájem o penzijní připojištění a životní pojištění.

###### **3.1.1.1 Příspěvek na dovolenou**

Příspěvek na dovolenou je z pohledu dotazníkového šetření nejžádanějším benefitem. Pokud výše příspěvku na dovolenou nepřesáhne 20 000 Kč ročně na jednoho zaměstnance, znamená to pro zaměstnavatele nedaňový výdaj. Z nedaňových výdajů se neodvádí sociální ani zdravotní pojištění, odvádí se pouze 19 % daň z příjmu

právnických osob. Pro zaměstnance znamená příspěvek na dovolenou daňově osvobozený příjem, ovšem jen pokud se jedná o nepeněžní plnění. Zaměstnanec tedy neobdrží částku v penězích, ale zaměstnavatel uhradí tuto částku přímo zprostředkovateli, kterým může být třeba cestovní kancelář (Mečířová, 2018).

### Využití příspěvku na dovolenou

Příspěvek bude poskytnut zaměstnancům, kteří pracují v subjektu nejméně po dobu jednoho roku. Čím déle zaměstnanec ve společnosti pracuje, tím vyšší bude mít nárok na příspěvek.

Aby byl příspěvek na úhradu spravedlivý pro všechny zaměstnance, bude jeho výše závislá na zařazení zaměstnance do stupnice. Tato stupnice, která je uvedena níže, je vytvořena na základě délky zaměstnání ve společnosti.

**Tabulka č. 22: Nárok na příspěvek na dovolenou**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Délka zaměstnání	Příspěvek	Počet zaměstnanců
1–3 roky	2 000 Kč	5
4–6 let	3 000 Kč	6
7–8 let	4 000 Kč	9
9 a více let	5 000 Kč	11

O příspěvek na dovolenou může požádat 31 zaměstnanců. Zaměstnanec o příspěvek může požádat jednou ročně. Každý ze zaměstnanců má nárok maximálně na výši příspěvku stanoveného v tabulce.

#### 3.1.1.2 Penzijní připojištění a životní pojištění

Dosud přispívala společnost na penzijní připojištění a životní pojištění jen zaměstnancům, kteří u společnosti pracují téměř od založení. Z dotazníku vyplývá, že by o tyto benefity měli zájem také ostatní zaměstnanci. Bylo by tedy vhodné umožnit poskytnutí zmíněných benefitů také jim.

Příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění jsou pro společnost do 30 000 Kč ročně daňově uznatelným výdajem a pro zaměstnance je to příjem, který je osvobozen od daně. Podmínkou je, že výplata musí být ve smlouvě dohodnuta až po uplynutí 60 měsíců od jejího sjednání a současně v roce, kdy příjemce dosáhne věku 60 let. Dalo

by se říct, že jsou tyto benefity jedny z nejvýhodnějších jak pro společnost, tak také pro zaměstnance (Peníze.cz, ©2000-2019a, Peníze.cz, ©2000-2019b).

Zaměstnanci by si mohli vybrat jen jednu variantu, příspěvek na penzijní připojištění, nebo na životní pojištění. U obou variant by zaměstnavatel přispíval částku ve výši 3 000 Kč ročně.

### **Využití příspěvku na penzijní připojištění**

Výše příspěvku by činila zmíněné 3 000 Kč ročně. Zaměstnavatel by příspěvek vyplácel zaměstnanci každý měsíc. Zaměstnanec bude mít na příspěvek nárok po půl roce zaměstnání u společnosti, jen v případě, že zaměstnavateli doloží kopii smlouvy s penzijním fondem.

### **Využití příspěvku na životní pojištění**

Stejně tak jako u předešlého příspěvku budou mít na příspěvek na životní pojištění nárok jen zaměstnanci, kteří v analyzované společnosti pracují po dobu delší než půl roku a dodají zaměstnavateli žádost s kopií smlouvy o životním pojištění. Příspěvek ve výši 3 000 Kč bude společnost posílat přímo pojišťovně.

#### **3.1.1.3 Poukázky Flexi pass**

Velmi žádanými benefity jsou mezi zaměstnanci také nadstandardní zdravotní péče, poukázky Flexi pass a příspěvky na kulturní, sportovní a společenské akce. Díky poukázkám Flexi pass je možné všechny tyto benefity skloubit do jednoho.

Poukázky Flexi pass je možné využít na volnočasové aktivity, kterými jsou například:

- sportovní aktivity,
- kultura,
- vzdělávání,
- nákup zdravotních potřeb, vitamínů a brýlí,
- nadstandardní zdravotní péče,
- lázeňské pobyty a další (Moje sodexo, ©2019).

Poukázky jsou daňově zvýhodněné, zaměstnanec z nich do 20.000 Kč ročně neodvádí odvody ani daň z příjmů. Díky tomu je tato investice do zaměstnanců výhodnější než finanční odměna. Platnost těchto poukázek je dva roky (Moje sodexo, ©2019).

Flexi Pass je možno využít u více než 11 000 partnerských provozoven po celé České republice. Jelikož se dají poukázky jednoduše objednat přes internet, nemělo by pro zaměstnavatele být obtížné jejich pořízení (Moje sodexo, ©2019).

### Využití poukázek Flexi pass

Poukázky budou poskytnuty zaměstnancům, kteří pracují v subjektu po dobu delší než půl roku. Všem zaměstnancům, kteří ve společnosti odpracovali celý měsíc, minimálně 20 dní, bude poskytnuta poukázka ve výši 200 Kč. Pokud zaměstnanec odpracuje méně než 20 dní, a přitom více než 9 dní v měsíci, obdrží poukázku v hodnotě 100 Kč. Zaměstnanci, kteří za měsíc neodpracují více než 9 dní na poukázku nebudou mít nárok.

**Tabulka č. 23: Nárok na poukázku Flexi pass**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet odpracovaných dní	Hodnota poukázky
20 a více	200 Kč
10–19	100 Kč
méně než 10	0 Kč

### 3.1.2 Odměny za zásluhy

Po vyhodnocení modelu celkové odměny ve společnosti bylo zjištěno, že zaměstnanci nedostávají patřičné odměny za zásluhy. Jediná odměna, kterou zaměstnavatel poskytuje a zároveň se řadí do této skupiny, je odměna podle výkonu. Do této skupiny odměn podle Armstronga (2009, s. 286) dále patří odměny podle schopností, podle přínosu, podle dovedností a také odměny podle délky zaměstnání.

Navrhovanou odměnou je odměna podle schopností. Jelikož ve společnosti probíhá proces uznání jen ústně formou pochvaly, bylo by vhodné zavést proces uznání ve formální podobě. Formální podobou hodnocení by mohl být hodnotící formulář. Zaměstnavatel by pomocí hodnotícího formuláře každého půl roku vybral 2 nejlepší zaměstnance, kteří by byli následně finančně ohodnoceni. První z vybraných zaměstnanců by byl vybrán z administrativních pracovních pozic, druhý pak z dělnických pracovních pozic. Pokud by zaměstnavatel měl zájem, mohlo by dané hodnocení probíhat i častěji.

### 3.1.2.1 Hodnotící formulář

Hodnotící formulář bude mít takovou podobu, aby se díky jeho využívání odměňovali schopnější zaměstnanci a zároveň, aby všechny ostatní zaměstnance motivoval ke snaze se stále zlepšovat.

Hodnotící formulář bude vyplňovat a následně vyhodnocovat přímý nadřízený. Bude mít podobu vyobrazenou níže. Zaměstnavatel bude jednotlivé kategorie hodnotit stupni 1–5, přičemž 1 = výborný, 5 = nevyhovující.

**Tabulka č. 24: Hodnotící formulář pro zaměstnance z dělnických pracovních pozic**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Hodnotící formulář zaměstnance</b>	
Jméno, příjmení	
Pracovní pozice	
Hodnocené období	

<b>Kategorie hodnocení</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Schopnost pracovat s jinými členy v týmu					
Schopnost jasně a přesvědčivě komunikovat					
Schopnost analyzovat situaci a navrhnout praktická řešení					
Schopnost plnit zadané úkoly					
Schopnost odvádět kvalitní práci a soustavně se zlepšovat					
Manuální schopnosti (manuální práce)					
Technické schopnosti (práce s nástroji, stroji)					
<b>Celkový součet</b>					

Hodnotící stupnice:	Shrnutí a návrhy:
1 - výborné	
2 - velmi dobré	
3 - průměrné	
4 - podprůměrné	
5 - nevyhovující	

Datum:
Podpis hodnotitele:

**Tabulka č. 25: Hodnotící formulář pro zaměstnance z administrativních pracovních pozic**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Hodnotící formulář zaměstnance</b>	
Jméno, příjmení	
Pracovní pozice	
Hodnocené období	

Kategorie hodnocení	1	2	3	4	5
Schopnost pracovat s jinými členy v týmu					
Schopnost jasně a přesvědčivě komunikovat					
Schopnost analyzovat situaci a navrhnout praktická řešení					
Schopnost plnit zadané úkoly					
Schopnost odvádět kvalitní práci a soustavně se zlepšovat					
Administrativní schopnosti					
Schopnosti v oblasti financí					
Schopnost ovládat výpočetní techniku					
<b>Celkový součet</b>					

Hodnotící stupnice:	Shrnutí a návrhy:
1 - výborné	
2 - velmi dobré	
3 - průměrné	
4 - podprůměrné	
5 - nevyhovující	

Datum:
Podpis hodnotitele:

Po vyplnění hodnotícího formuláře bude následovat hodnotící pohovor. Zaměstnanci na tomto pohovoru dostanou od zaměstnavatele zpětnou vazbu k výsledkům z hodnotícího formuláře. Každý zaměstnanec tak zjistí, s čím je jejich nadřízený spokojený a s čím naopak spokojený není.



### **3.1.2.2 Odměna pro nejlepší zaměstnance**

Po vyhodnocení hodnotícího formuláře všech zaměstnanců by byli vybráni 2 zaměstnanci s nejlepšími výsledky. První z vybraných zaměstnanců by byl z administrativních pracovních pozic, druhý by byl vybrán z dělnických pracovních pozic.

Tento náklad je pro společnost daňově uznatelný. Zaměstnavatel musí z dané odměny odvést sociální a zdravotní pojištění, tudíž ho bude finální odměna stát ještě více než částku, kterou vyplatí zaměstnanci. Zaměstnanec je však dále z částky povinen odvést sociální a zdravotní pojištění v celkové výši 11 % a daň z příjmů fyzických osob ve výši 15 % (Businessinfo, 2017).

Zaměstnanec, který získá nejlepší výsledky, obdrží jednorázovou finanční odměnu ve výši 3 000 Kč. Odměna pro nejlepšího zaměstnance se bude vyplácet 2x ročně. Vyplácení bude zahrnuto do mzdy vždy měsíc po vyhodnocení dotazníku. Výplata bude jednorázová a bude na ni mít nárok pouze zaměstnanec s nejlepšími získanými výsledky za dané období.

### **3.1.3 Informování zaměstnanců o systému odměňování**

Cílem daného návrhu je zlepšení informovanosti zaměstnanců o systému odměňování. Doposud zaměstnavatel nesděloval svým zaměstnancům, jakým způsobem jsou odměňováni. Sami zaměstnanci v dotazníkovém šetření často uváděli, že nevědí, dle jakých pravidel se řídí jejich odměňování. Dva z dotázaných zaměstnanců uvedli, že nevědí, která část z jejich mzdy je pevná složka a která pohyblivá.

Návrhem, který se zaměří na řešení tohoto problému, je uspořádání pravidelných setkání všech zaměstnanců, na kterých budou zaměstnancům přímo sděleny všechny důležité informace. Na setkání by zaměstnavatel informoval zaměstnance o pravidlech odměňování, sdělil by jim aktuální benefity a informoval je o pravidlech k dosažení některých benefitů a odměn.

Setkání by se mohlo konat jednou ročně v zimním období, kdy je pro zaměstnance nejméně práce. Pokud nastanou změny v odměňování během roku, mohl by zaměstnavatel uspořádat nárazové setkání, případně ve společnosti udělat informační nástěnku, která bude dostupná všem zaměstnancům společnosti.

Změny by byly sepsány a uveřejněny na nástěnce, ke které budou mít všichni přístup a budou si ji moci prostudovat. Pokud zaměstnanci informacím neporozumí, případně jim bude něco nejasné, budou mít možnost se svého nadřízeného, nebo mzdové účetní, v určité době zeptat na jakékoli doplňující informace.

### 3.2 Harmonogram navrhovaných změn

Před zařazením jednotlivých návrhů do užívání je nutné nejprve všechny návrhy připravit. Příprava každého ze zmíněných návrhů vyžaduje čas. V této části bude tedy vypracován časový plán navrhovaných změn systému odměňování. Tento časový plán neboli harmonogram bude proveden pro každý z návrhu.

#### Příspěvek na dovolenou

V případě stavebnictví jsou hlavní sezónou letní měsíce. Navrhované změny jsou díky této skutečnosti směřovány tak, aby nijak nezasahovaly do vytížených měsíců. Společnost by měla stihnout provést všechna opatření tak, aby mohli být zaměstnanci během listopadu či prosince seznámeni se všemi změnami.

**Tabulka č. 26: Harmonogram – příspěvek na dovolenou**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Období
Seznámení jednatelů společnosti s návrhem "Příspěvek na dovolenou"	červenec-srpen
Schválení navrhovaných změn	srpen-září
Rozřazení zaměstnanců do skupin podle délky odpracovaných let	říjen
Seznámení zaměstnanců se změnami	listopad-prosinec
Využívání příspěvku na dovolenou	leden

#### Penzijní připojištění a životní pojištění

Na setkání zaměstnavatele se zaměstnanci musí být jasně zaměstnancům zdůrazněna podmínka pro poskytnutí penzijního připojištění, případně životního pojištění. Pokud zaměstnanci nesplní podmínku dodání žádosti s kopií smlouvy, nebudou mít na dané benefity od ledna nárok.

**Tabulka č. 27: Harmonogram – penzijní připojištění a životní pojištění**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Období
Seznámení jednatelů společnosti s návrhem "Penzijní připojištění a životní pojištění"	červenec-srpen
Schválení navrhovaných změn	srpen-září
Seznámení zaměstnanců se změnami	listopad-prosinec
Žádosti s kopiemi smluv od zaměstnanců	prosinec-leden
Využívání penzijního připojištění a životního pojištění	leden

**Poukázky Flexi pass**

I když by se mohl tento benefit začít využívat dříve, bude stejně tak jako všechny ostatní směřován až na leden. Společnost tak bude mít dostatek času na přípravy, schvalování a následné seznamování zaměstnanců s danými změnami.

**Tabulka č. 28: Harmonogram – poukázky Flexi pass**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Období
Seznámení jednatelů společnosti s návrhem "Poukázky Flexi pass"	červenec-srpen
Schválení navrhovaných změn	srpen-září
Seznámení zaměstnanců se změnami	listopad-prosinec
Využívání poukázek Flexi pass	leden

**Hodnotící formulář**

Harmonogram pro hodnotící formulář je koncipován stejně jako u všech jiných návrhů. Jedinou nevýhodou je velké zatížení nadřizového v lednu. Při tvorbě časového plánu bylo předpokládáno, že v tomto období nebude mít společnost příliš zakázek a zaměstnavatel tak bude mít čas zhotovit hodnotící formuláře, vyhodnotit je a také sdělit zaměstnancům výsledky na hodnotícím pohovoru.

**Tabulka č. 29: Harmonogram – hodnotící formulář**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Období
Seznámení jednatelů společnosti s návrhem "Hodnotící formulář"	červenec-srpen
Schválení navrhovaných změn	srpen-září
Seznámení zaměstnanců se změnami	listopad-prosinec
První hodnocení pomocí hodnotících formulářů	leden
Vyhodnocení hodnotících formulářů	leden
Sdělení výsledků zaměstnancům pomocí hodnotícího pohovoru	leden

## Odměna pro nejlepší zaměstnance

Vyhlašování nejlepších zaměstnanců se kvůli hodnoticímu formuláři bude konat až v únoru. V lednu se za pomoci hodnotících pohovorů sdělí jednotlivým zaměstnancům výsledky, které budou v únoru vyhlášeny. První odměny budou zaměstnancům předány v březnu 2019.

**Tabulka č. 30: Harmonogram – odměna pro nejlepší zaměstnance**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Období
Seznámení jednatelů společnosti s návrhem "Odměna pro nejlepší zaměstnance"	červenec–srpen
Schválení navrhovaných změn	srpen-září
Seznámení zaměstnanců se změnami	listopad–prosinec
První vyhlášení nejlepších zaměstnanců (po vyhodnocení hodnotících formulářů)	únor

## Informování zaměstnanců o systému odměňování

V období listopad–prosinec bude pro zaměstnance uspořádáno první setkání, na kterém se dozvědí vše ohledně jejich odměňování. Na tomto setkání budou zaměstnanci také seznámeni se všemi změnami a novinkami, které byly v této bakalářské práci navrženy.

**Tabulka č. 31: Harmonogram – informování zaměstnanců o systému odměňování**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Období
Seznámení jednatelů společnosti s návrhem "Informování zaměstnanců o systému odměňování"	červenec–srpen
Schválení navrhovaných změn	srpen-září
Zhotovení nástěnky	říjen
Uspořádání prvního setkání	listopad–prosinec
Uveřejnění případných změn na nástěnce	kdykoli

## 3.3 Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn

Po navržení změn v systému odměňování je také důležité myslet na vyčíslení nákladů a přínosů těchto změn. V této části jsou tedy zobrazeny veškeré náklady a přínosy související s navrženými změnami.

### 3.3.1 Náklady navrhovaného řešení

V této části jsou vyčísleny náklady jednotlivých návrhů změn v systému odměňování.

#### Příspěvek na dovolenou

Pokud o příspěvek na dovolenou zažádají všichni zaměstnanci splňující podmínky pro čerpání tohoto příspěvku, dosáhnou roční náklady včetně odvodu daně z příjmů právnických osob výše 141 610 Kč.

**Tabulka č. 32: Celkové náklady na příspěvek na dovolenou**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Délka zaměstnání	Celkové náklady	
1–3 let	2 000 x 5	10 000 Kč
4–6 let	3 000 x 6	18 000 Kč
7–8 let	4 000 x 9	36 000 Kč
9 a více let	5 000 x 11	55 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>119 000 x 1,19 = 141 610 Kč</b>	

Do budoucna musí společnost počítat s tím, že se náklady mohou zvýšit, případně snížit, podle počtu pracovníků splňujících dané podmínky.

#### Penzijní připojištění a životní pojištění

Zaměstnanec si může vybrat mezi příspěvkem na penzijní připojištění, nebo na životní pojištění. U obou variant činí příspěvek pro jednoho zaměstnance 3 000 Kč. V případě, že budou mít o daný příspěvek zájem všichni zaměstnanci budou celkové náklady na poskytnutí příspěvků 96 000 Kč ročně.

#### Poukázky Flexi pass

Pokud bude všech 32 zaměstnanců celoročně chodit do zaměstnání minimálně 20 dní v měsíci a budou tak mít všichni každý měsíc nárok na poukázku v hodnotě 200 Kč, dosáhnou maximální roční náklady společnosti na tento benefit hodnoty 76 800 Kč.

## Hodnotící formulář

Na jeden hodnotící formulář je zapotřebí jednoho papíru A4. V případě, že by zaměstnavatel nechával formulář vytisknout v copycentru, měla by být maximální cena jednoho černobílého formuláře 2 Kč.

Společnost aktuálně zaměstnává 32 pracovníků. Pokud by hodnocení probíhalo 2x ročně, vytisklo by se celkem 64 formulářů. Celkové náklady by se tedy vyšplhaly na 128 Kč za rok. V případě tisku na vlastní tiskárně budou finální náklady ještě levnější.

Zaměstnavateli vznikají také oportunitní náklady, neboť musí věnovat určitý čas hodnocení jednotlivých zaměstnanců.

## Odměna pro nejlepšího zaměstnance

Nejlepší 2 zaměstnanci budou zvoleni 2x ročně. Společnost z dané částky musí odvést zdravotní a sociální pojištění, tudíž se celkové roční náklady za tuto odměnu vyšplhají na 16 080 Kč.

**Tabulka č. 33: Celkové náklady na odměnu pro nejlepšího zaměstnance**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Výše odměny	Sociální a zdravotní pojištění	Celkem
1 zaměstnanec	3 000 Kč	1 020 Kč	4 020 Kč
Celkem za rok	12 000 Kč	4 080 Kč	16 080 Kč

## Informování zaměstnanců o systému odměňování

Pokud bude informování probíhat jednou ročně v zimním období, kdy nebudou mít zaměstnanci příliš moc práce, bude se uvažovat jen s oportunitními náklady. Oportunitní náklady by však v daném období neměly být nijak vysoké.

V případě, že se vedení rozhodne pořídit informační nástěnku, bude se suma nákladů rovnat její ceně. Daná nástěnka se může pořídit v korkovém provedení, případně se může použít 1 ks polystyrenu, který se prodává na prodejně společnosti.

**Tabulka č. 34: Celkové náklady na informování zaměstnanců o systému odměňování**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kovovynabytek.cz, ©1995-2019)

Nástěnka	Cena
Korková - 90 x 120 cm	991 Kč
Korková - 120 x 150 cm	1 783 Kč
Polystyren	80 Kč

Celkové náklady by tedy byly maximálně 1 800 Kč, pokud však společnost využije vyrobení nástěnky z polystyrenu, budou náklady mnohonásobně nižší.

### Shrnutí nákladů

Následující tabulka shrnuje celkové náklady, které byly v práci doposud vyčísleny.

U poukázek Flexi pass je počítáno s nejvyšší možnou poskytnutou poukázkou pro všechny zaměstnance. U návrhu týkajícího se informování zaměstnanců o systému odměňování je taktéž počítáno s nejvyšším možným nákladem.

**Tabulka č. 35: Vyčíslení celkových nákladů na návrhy změn v systému odměňování**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	SZP (34 %)	DPPO (19 %)	Náklady
Příspěvek na dovolenou	-	22 610 Kč	119 000 Kč
Penzijní připojištění a životní pojištění	-	-	96 000 Kč
Poukázky Flexi pass	-	-	76 800 Kč
Hodnotící formulář	-	-	128 Kč
Odměna pro nejlepší zaměstnance	4 080 Kč	-	12 000 Kč
Informování zaměstnanců o systému odměňování	-	-	1 783 Kč
<b>Celkem</b>	<b>4 080 Kč</b>	<b>22 610 Kč</b>	<b>305 711 Kč</b>

Celkové náklady by při využití všech navrhovaných změn mohly stoupnout až o 332 401 Kč, na jednoho zaměstnance je to tedy 10 388 Kč. V porovnání s náklady za rok 2017 by nárůst nebyl ani 1 %.

Majitel v řízeném rozhovoru uvedl, že je schopný uvolnit na každého zaměstnance okolo 10 000 Kč ročně. Z celkového vyčíslení vyšlo, že navrhované změny vycházejí na 10 388 Kč na zaměstnance, tudíž by dané návrhy měly být realizovatelné.

### 3.3.2 Přínosy navrhovaného řešení

V této části jsou popsány přínosy jednotlivých návrhů změn v systému odměňování.

Všechny zmíněné návrhy by měly přispět ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců společnosti a k růstu jejich motivace. Společnosti by mohly tyto návrhy také pomoci k zvýšení šance při získávání nových zaměstnanců.

Ekonomicky vyjádřit přínosy je možné až po čase. Všechny zmíněné návrhy by měly ovlivnit nejen náklady, ale také tržby za prodej výrobků a služeb. Úspěšnost navrhovaných změn lze určit třeba podle produktivity práce. Pokud produktivita práce poroste rychleji než náklady, lze říct, že změny v systému odměňování byly úspěšné.

**Tabulka č. 36: Změna poměrových ukazatelů v případě zavedení změn v systému odměňování**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní dokumenty společnosti ABC, s. r. o., 2018)

Ukazatel	$\uparrow N > \uparrow TR$	$\uparrow N = \uparrow TR$	$\uparrow N < \uparrow TR$
Průměrný počet zaměstnanců	32	32	32
Produktivita práce z tržeb	$X < 2\,311\,981 \text{ Kč}$	2 311 981 Kč	$X > 2\,311\,981 \text{ Kč}$
Mzdová produktivita z příjmů	$X < 8,58 \text{ Kč}$	8,58 Kč	$X > 8,58 \text{ Kč}$
Podíl zisku na	$X < 7\,625 \text{ Kč}$	7 625 Kč	$X > 7\,625 \text{ Kč}$

V případě, že náklady porostou více než tržby, společnost se může dostat do ztráty. Pokud náklady porostou stejně rychle jako tržby, bude na tom společnost zcela stejně jako nyní. Za předpokladu, že tržby porostou rychleji nežli náklady, bude společnost vykazovat vyšší zisk.



### **Příspěvek na dovolenou**

Příspěvek na dovolenou by měl motivovat zejména dlouhodobé zaměstnance, čím déle zaměstnanci pro společnost budou pracovat, tím vyššího příspěvku na dovolenou dosáhnou.

### **Penzijní připojištění a životní pojištění**

Penzijní připojištění případně životní pojištění je výhodné nejen pro zaměstnance, ale také pro zaměstnavatele. Zaměstnanci by mohli ocenit, že daný příspěvek nemusejí dále danit, jelikož je osvobozen od daně.

### **Poukázky Flexi pass**

Největší přínos tohoto benefitu je pro zaměstnance. Jak již bylo zmíněno, poukázky se dají uplatnit na sportovní aktivity, kulturu, nákup zdravotních potřeb a mnoho dalšího. Každý zaměstnanec si tak může vybrat za jakým účelem chce daného benefitu využít.

### **Hodnotící formulář**

Díky hodnotícímu formuláři bude mít zaměstnavatel větší přehled o pracovním nasazení jednotlivých zaměstnanců. Hodnocení formou formuláře a následného pohovoru bude probíhat jednou za půl roku, pokud si však zaměstnavatel neurčí častější frekvenci, neměl by hodnocením ztratit příliš moc času.

### **Odměna pro nejlepší zaměstnance**

Tento návrh by měl zvýšit motivaci zaměstnanců. Zaměstnanci se budou snažit získat daný příspěvek a budou tak podávat lepší výkony na pracovišti.

### **Informování zaměstnanců o systému odměňování**

Přínosem daného návrhu bude lepší pochopení systému odměňování ze strany zaměstnanců. Zaměstnanci budou o všem kolektivně informováni, případně si o konkrétních dotazech budou moci promluvit individuálně s nadřízeným.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo upravit aktuální systém odměňování zaměstnanců za využití konceptu celkové odměny, tak aby vedl ke stabilizaci stávajících zaměstnanců.

Tato práce byla rozdělena do tří základních kapitol. První kapitola byla zaměřena na vysvětlení pojmů týkajících se konceptu celkové odměny, odměňování zaměstnanců a motivace zaměstnanců.

Druhá kapitola se týkala analýzy současného stavu. Byly v ní uvedeny základní informace o analyzované společnosti a také bylo v této kapitole provedeno několik analýz. První analýza se týkala systému odměňování zaměstnanců. Pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno, že je většina zaměstnanců se systémem odměňování ve společnosti celkově spokojena. Nedostatky však byly nalezeny v oblasti aktuálních benefitů, se kterými nebylo spokojeno větší množství zaměstnanců. Po uvědomění zaměstnavatele s touto skutečností bylo pomocí řízeného rozhovoru umožněno navrhnout zaměstnancům benefity nové. Zaměstnavatel měl podmínku, aby náklady na navržené změny nebyly o moc vyšší nežli 10 000 Kč na osobu ročně. Na analýzu systému odměňování zaměstnanců navazovala analýza interních faktorů společnosti majících vliv na systém odměňování. Vybrané interní faktory, které byly v této kapitole analyzovány, byly nashromážděny od autorů, mezi které se řadí Michael Armstrong, Jiří Kleibl a Josef Koubek. Poslední analýzou v této části byla analýza externích faktorů společnosti majících vliv na systém odměňování.

Poslední kapitolou této bakalářské práce byly vlastní návrhy řešení. Podklady k této části byly čerpány z analýzy současného stavu. Hlavními zdroji byla analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování a analýza spokojenosti vedení společnosti se systémem odměňování. Bylo zde navrženo rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů, odměny za zásluhy a informování zaměstnanců o systému odměňování. Pro všechny návrhy byl sestaven harmonogram a následně byly jednotlivé návrhy ekonomicky zhodnoceny.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-00-1.

ANALYZUJ A PROVEĎ, ©2010. *Ukazatele produktivity a vybavenosti práce* [online]. a & p [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: [http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=58293&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID\\_INT\\_2975&p2=CultureOID\\_INT\\_1&acode=e137e3e8865094552d473da739d2ed](http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=58293&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_2975&p2=CultureOID_INT_1&acode=e137e3e8865094552d473da739d2ed).

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

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

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

AZ DATA ÚČETNICTVÍ, 2018. *Průvodce zaměstnaneckými benefity* [online]. AZ-DATA [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.az-data.cz/clanky/pruvodce-zamestnaneckymi-benefity>.

BECKOVÁ, Tereza, 2018. *Fluktuace Čechů v práci roste. Co říkají personální agentury?* [online]. VímVíc [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/fluktuace-cechu-v-praci-roste-co-rikaji-personalni-agentury>.

BĚLOHLÁVEK, František, 2005. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0505-9.

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

BUKOVJAN, Petr, 2019. *Změny v pracovním právu pro rok 2019* [online]. Živnostník.cz [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.zivnostnik.cz/33/zmeny-v-pracovnim-pravu-pro-rok-2019-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jvU4EiPqB1ghVX2Jtj1E7sEG0S8/>.

BUSINESSINFO.CZ, 2017. *Zaměstnanecké benefity a daně* [online]. BusinessInfo.cz [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zamestnanecke-benefity-a-dane-93526.html>.

BUSINESSINFO.CZ, 2018. *Tolerance Čechů k dojíždění do práce stále klesá* [online]. BusinessInfo.cz [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/tolerance-cechu-k-dojizdeni-do-prace-stale-klesa-115139.html>.

ČERMÁK, Miroslav, 2016. *I nízká míra fluktuace může být problém* [online]. Clever and Smart [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/i-nizka-mira-fluktuace-muze-byt-problem/>.

ČERMÁK, Miroslav, 2008. *Co jsou to SMART cíle a jak je definovat*. Clever and smart [online]. Clever and Smart [cit. 2018-12-02]. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/co-jsou-to-smart-cile-a-jak-je-definovat/>.

ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ, 2018a. *Počty ukončených případů dočasné pracovní neschopnosti, počty prostonaných dnů a průměrná doba trvání DPN dle krajů* [online]. ČSSZ [cit. 2019-04-26]. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/cz/o-cssz/informace/statistiky/nemocenska-statistika/pocty-ukoncenyh-pripadu-dpn-pocty-prostonanych-dnu-a-prumerna-doba-trvani-dle-kraju/pocty-ukoncenyh-pripadu-dpn-pocty-prostonanych-dnu-a-prumerna-doba-trvani-dle-kraju.htm>.

ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ, 2018b. *Pojistné na sociální zabezpečení: Výpočet pojistného* [online]. ČSSZ [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/cz/pojistne-na-socialni-zabezpeceni/vyse-a-platba-pojistneho/vypocet-pojistneho.htm>.

ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ, 2019. *Pojistné na sociální zabezpečení: Sazba pojistného* [online]. ČSSZ [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/cz/pojistne-na-socialni-zabezpeceni/vyse-a-platba-pojistneho/sazba-pojistneho.htm>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2018a. *Stav a pohyb obyvatelstva v ČR* [online]. czso.cz [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/stav-a-pohyb-obyvatelstva-v-cr-rok-2018>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2018b. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity* [online]. czso.cz [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2019>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2018c. *Věkové složení obyvatel Jihomoravského kraje* [online]. czso.cz [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/xb/vekove\\_slozeni\\_obyvatel\\_jihomoravskeho\\_kraje](https://www.czso.cz/csu/xb/vekove_slozeni_obyvatel_jihomoravskeho_kraje).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2018d. *Školství v Jihomoravském kraji* [online]. czso.cz [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/skolstvi-v-jihomoravskem-kraji-ve-skolnim-roce-20172018>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2018e. *Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji k 31. prosinci 2018* [online]. czso.cz [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-k-31-prosinci-2018>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2018f. *Průměrné mzdy* [online]. czso.cz [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2018>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019a. *Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 28. 2. 2019* [online]. czso.cz [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019b. *Registr ekonomických subjektů Jihomoravského kraje k 31. 12. 2018* [online]. czso.cz [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/registr-ekonomicky-subjektu-jihomoravskeho-kraje-k-31-12-2018>.

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

EKOLOGICKÉ BYDLENÍ, 2014. *Zájem o nízkoenergetické domy roste* [online]. Ekologickébydlení.eu [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <http://www.ekobydlení.eu/nizkoenergeticke-bydleni/zajem-o-nizkoenergeticke-domy-roste>.

EKONOMIKA, 2018. *Od roku 2020 úřady povolí jen ekologické rodinné domy. Stavby podraží až o desetinu* [online]. Aktuálně.cz [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/se-stavbou-rodinneho-domu-si-pospeste-urad-od-roku-2020-povo/r~fe83b156fc5c11e8b04aac1f6b220ee8/>.

GENERÁLNÍ FINANČNÍ ŘEDITELSTVÍ, ©2013-2018. *Daň z příjmů právnické osoby* [online]. F. Finanční Správa [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/dane/dane/dan-z-prijmu/pravnicke-osoby/obecne-informace>.

GOLÁŇ, Tomáš, 2014. *Zaměstnanecké benefity* [online]. Tomáš Goláň daňová kancelář s. r. o. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.golan.cz/zamestnanecke-benefity>.

HALBRŠTÁT, Jiří, 2018. *Vysoká fluktuace násobí problémy firem s nedostatkem zaměstnanců. Vyplatí se hlavně věnovat nováčkům* [online]. Logistika [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-66167040-vysoka-fluktuace-nasobi-problemy-firem-s-nedostatkem-zamestnancu-vyplati-se-hlavne-venovat-novackum>.

HAUZAROVÁ, Michaela, 2018. *Zaměstnavatel a zdravotní a sociální pojištění* [online]. Stormware s. r. o. [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/zamestnavatel-a-zdravotni-a-socialni-pojisteni/>.

HAVELKA, Radek, 2018. *Benefity, benefity a zase ty šílené benefity* [online]. HRnews [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/benefity-benefity-a-zase-ty-silene-benefity-1-2-id-3323848>.

HENDL, Jan a Jiří REMR, 2017. *Metody výzkumu a evaluace*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1192-1.

HOVORKOVÁ, Kateřina, 2018a. *Které benefity jsou nejvýhodnější a na které se doplácí* [online]. iDNES.cz [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/zamestnani-benefity-bonusy-dane-dar-pwc-zamestnavatel.A180219\\_213920\\_podnikani\\_kho](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/zamestnani-benefity-bonusy-dane-dar-pwc-zamestnavatel.A180219_213920_podnikani_kho).

HOVORKOVÁ, Kateřina, 2018b. *Firmy se předhánějí v nabídce bonusů. Je libo neomezené volno či tetování?* [online]. iDNES.cz [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-benefity-nefinancni-bonusy-odmena-mzda-zmena-zamestnani.A180509\\_163910\\_podnikani\\_kho](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-benefity-nefinancni-bonusy-odmena-mzda-zmena-zamestnani.A180509_163910_podnikani_kho).

HOVORKOVÁ, Kateřina, 2018c. *Tři z pěti zaměstnanců trpí stresem. Mohou za to šéfové i peníze* [online]. iDNES.cz [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-stres-na-pracovisti-pruzkum.A180522\\_141616\\_podnikani\\_kho](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-stres-na-pracovisti-pruzkum.A180522_141616_podnikani_kho).

HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1458-2.

INFORMAČNÍ SYSTÉM O PRŮMĚRNÉM VÝDĚLKU, 2018. *Mzdová sféra ČR* [online]. ISPV [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/vysledky-setreni/aktualni.aspx>.

*Interní dokumenty společnosti ABC, s. r. o.* Jihomoravský kraj: ABC, s. r. o., 2018.

JANEČKOVÁ, Kateřina, 2016. *Nejdůležitější je životní styl* [online]. deník.cz [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/bydleni/nejdulezitejsi-je-zivotni-styl-20161024.html>.

JEDNATEL SPOLEČNOSTI, 2019a. *Vzdělávání zaměstnanců a pracovní prostředí společnosti* [ústní sdělení]. ABC, s. r. o., Jihomoravský kraj. 2. 4. 2019.

JEDNATEL SPOLEČNOSTI, 2019b. *Vnitřní faktory odměňování* [ústní sdělení]. ABC, s. r. o., Jihomoravský kraj. 2. 4. 2019.

JEDNATEL SPOLEČNOSTI, 2019c. *Spokojenost se systémem odměňování* [ústní sdělení]. ABC, s. r. o., Jihomoravský kraj. 9. 4. 2019.

JIHOMORAVSKÝ KRAJ, 2017. *Průzkum zaměstnanosti k 31. 12. 2017* [online]. Jihomoravský kraj [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=354547&TypeID=2>.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Eva HÜTTLOVÁ, 1998. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-202-7.

KONKURENT A, 2019. *Předmět podnikání*, [online]. konkurentA.cz [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <http://www.konkurentA.cz/predmetpodnikani.htm>.

KONKURENT A, 2018. *Výroční zpráva*, [online]. konkurentA.cz [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <http://www.konkurentA.cz/vyrocnizprava.htm>.

- KONKURENT B, 2019. *Předmět podnikání* [online]. konkurentB.cz [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <http://www.konkurentB.cz/predmetpodnikani.htm>.
- KONKURENT B, 2018. *Výroční zpráva*, [online]. konkurentB.cz [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <http://www.konkurentB.cz/vyrocnizprava.htm>.
- KONKURENT C, 2019. *Předmět podnikání* [online]. konkurentC.cz [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <http://www.konkurentC.cz/predmetpodnikani.htm>.
- KONKURENT C, 2018. *Výroční zpráva*, [online]. konkurentC.cz [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <http://www.konkurentC.cz/vyrocnizprava.htm>.
- KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-116-X.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., akt. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOVOVYNABYTEK.CZ, ©1995-2019. *Nástěnky, vitríny* [online]. Enprag [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: [https://www.kovovynabytek.cz/nastenky-vitriny/c-314/?filter=1&b\[\]=100](https://www.kovovynabytek.cz/nastenky-vitriny/c-314/?filter=1&b[]=100).
- KUČEROVÁ, Dagmar, 2018a. *Změny v sociálním pojištění 2019. Pro OSVČ i zaměstnance* [online]. Podnikatel.cz [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-socialnim-pojisteni-2019-pro-osvc-i-zamestnanec/>.
- KUČEROVÁ, Dagmar, 2018b. *Náhrada mzdy v roce 2019. Vzroste od ledna a zřejmě i od července* [online]. Podnikatel.cz [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/nahrada-mzdy-v-roce-2019-vzroste-od-ledna-mozna-od-cervence/>.
- KUČEROVÁ, Dagmar, 2018c. *Změny v sociálním pojištění 2019. Pro OSVČ i zaměstnance* [online]. Podnikatel.cz [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-socialnim-pojisteni-2019-pro-osvc-i-zamestnanec/>.



- KURZYCZ, 2019. *Inflace - 2019, míra inflace a její vývoj v ČR - 5 let* [online]. kurzy.cz [cit. 2019-04-17]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>.
- MATEMATIKA.CZ, 2014. *Základy statistiky* [online]. Matematika.cz [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <https://matematika.cz/zaklady-statistiky>.
- MEČÍŘOVÁ, Lucie, 2018. *Nechte si dovolenou proplatit od zaměstnavatele* [online]. Finance.cz [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/513412-prispevek-na-dovolenou/>.
- MEČÍŘOVÁ, Lucie, 2019. *Co musíte vědět o dani z příjmu právnických osob za rok 2018?* [online]. Finance.cz [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/518515-dan-pravnicke-osoby/>.
- MEZERA, Michal, 2018. *Zaměstnanecké benefity hýbou pracovním trhem v Česku. Jaké jsou ty nejčastější?* [online]. ctidoma.cz [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.ctidoma.cz/firmy/2018-04-04-zamestnanecke-benefity-hybou-pracovnim-trhem-v-cesku-jake-jsou-ty>.
- MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-907-3.
- MIHALCEA, Diana and Alexandru MIHALCEA, 2015. Management Skills Assessment Using 360° Feedback – Msf 360. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* [online]. Vol. 187, p. 318-323 [cit. 2018-12-02]. Dostupné z: DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.059>.
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2018. *Nabídka a poptávka na trhu práce* [online]. mpsv.cz [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh>.
- MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ, © 2008–2019. *Po roce 2020 budeme bydlet jen v pasivních domech (Parlament, vláda, samospráva)* [online]. mzp.cz [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: [https://www.mzp.cz/cz/articles\\_101112\\_pasivnidomy](https://www.mzp.cz/cz/articles_101112_pasivnidomy).
- MOJE SEDOXO, ©2019. *Flexi Pass* [online]. moje sodexo [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: <https://www.mojesodexo.cz/cs/objednavka/detail-produktu/flexi-pass/>.
- MZDOVÁ ÚČETNÍ, 2019a. *Odměňování ve společnosti* [ústní sdělení]. ABC, s. r. o., Jihomoravský kraj. 16. 4. 2019.

MZDOVÁ ÚČETNÍ, 2019b. *Struktura zaměstnanců* [ústní sdělení]. ABC, s. r. o., Jihomoravský kraj. 16. 4. 2019.

PENÍZE.CZ, ©2000-2019a. *Výhody penzijního připojištění pro zaměstnavatele* [online]. peníze.cz [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/15654-vyhody-penzijniho-pripojisteni-pro-zamestnavatele>.

PENÍZE.CZ, ©2000-2019b. *Výhody životního pojištění pro zaměstnavatele* [online]. peníze.cz [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/15655-vyhody-zivotniho-pojisteni-pro-zamestnavatele>.

ŘEHOŘ, Petr a Jaroslav VRCHOTA, 2018. Remuneration in small and middle-sized enterprises with project management. *Procedia Computer Science* [online]. Vol. 138, p. 829-834 [cit. 2018-11-29]. Dostupné z: DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.108>.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2007. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1830-6.

SOBOTKOVÁ, Michaela, 2019. *Cestovní náhrady v roce 2019* [online]. portál.POHODA.cz [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/cestovni-nahrady-v-roce-2019/>.

SPOLEČNOST ABC, s. r. o., 2017. *Předmět podnikání a historie společnosti* [online]. společnostABC.cz [cit. 2019-04-3]. Dostupné z: <http://www.spolecnostABC.cz/predmetpodnikani-a-historiespolecnosti.htm>.

ŠIROKÝ, Jan a kolektiv, 2011. *Tvoříme a publikujeme odborné texty: nejen pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3510-5.

TREXIMA, 2016a. *ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA BENEFITY: Výsledky průzkumu - dotazníkové šetření* [online]. TREXIMA [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://ipodpora.odbory.info/soubory/dms/ukony/17805/6/Benefity.pdf>.

TREXIMA, 2016b. *Nejčastějším benefitem v ČR je příspěvek na stravování* [online]. TREXIMA [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/nejcastejsim-benefitem-v-cr-je-prispevek-na-stravovani>.

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

VALENTOVÁ, Klára, 2019. *Šest zásadních změn, které má přinést novela zákoníku práce* [online]. iDNES.cz [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/novela-zakonik-prace-novinky-dovolena-sdilene-misto-dorucovani-pisemnosti.A190103\\_448277\\_podnikani\\_sov](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/novela-zakonik-prace-novinky-dovolena-sdilene-misto-dorucovani-pisemnosti.A190103_448277_podnikani_sov).

ZÁKONY PRO LIDI, 2011. *Zákon č. 2/1991 Sb.: Zákon o kolektivním vyjednávání* [online]. Zakonyprolidi.cz [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-2>.

ZÁKONY PRO LIDI, 2016. *Zákon č. 309/2006 Sb.: Zákon, kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy* [online]. Zakonyprolidi.cz [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-309>.

ZÁKONY PRO LIDI, 2017. *Zákon č. 90/2012 Sb.: Zákon o obchodních společnostech a družstvech* [online]. Zakonyprolidi.cz [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>.

ZÁKONY PRO LIDI, 2018. *Zákon č. 258/2000 Sb.: Zákon o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů* [online]. Zakonyprolidi.cz [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-258>.

ZÁKONY PRO LIDI, 2019. *Zákon č. 262/2006 Sb.: Zákon zákoník práce* [online]. Zakonyprolidi.cz [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>.

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Složky celkové odměny .....	17
Obrázek č. 2: Model celkové odměny .....	19
Obrázek č. 3: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy .....	21
Obrázek č. 4: Vnitřní a vnější faktory odměňování dle Hüttlové .....	31
Obrázek č. 5: Model celkové odměny společnosti ABC, s. r. o. ....	50
Obrázek č. 6: Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku 15 až 64 let .....	77

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Vnitřní faktory odměňování dle Koubka .....	30
Tabulka č. 2: Vývoj mediánu hrubých měsíčních mezd ve společnosti ABC, s. r. o. ....	39
Tabulka č. 3: Spokojenost zaměstnanců společnosti ABC, s. r. o. ....	46
Tabulka č. 4: Vývoj míry fluktuace zaměstnanců .....	60
Tabulka č. 5: Nemocnost ve společnosti ABC, s. r. o. v letech 2014–2018.....	60
Tabulka č. 6: Provozní poměrové ukazatele společnosti ABC, s. r. o. ....	61
Tabulka č. 7: Vývoj počtu obyvatel Jihomoravského kraje.....	70
Tabulka č. 8: Věková struktura obyvatel Jihomoravského kraje .....	71
Tabulka č. 9: Vzdělanost obyvatel Jihomoravského kraje .....	72
Tabulka č. 10: Vývoj ekonomicky aktivního obyvatelstva Jihomoravského kraje .....	73
Tabulka č. 11: Nemocnost Jihomoravského kraje v letech 2015–2018.....	74
Tabulka č. 12: Struktura zaměstnanosti v Jihomoravském kraji a České republice.....	75
Tabulka č. 13: Nezaměstnanost Jihomoravského kraje .....	77
Tabulka č. 14: Nabídka a poptávka klíčových pracovních pozic v Jihomoravském kraji .....	79
Tabulka č. 15: Nabídka a poptávka pracovních pozic v okresech Jihomoravského kraje .....	80
Tabulka č. 16: Vývoj mezd v Jihomoravském kraji .....	81
Tabulka č. 17: Vývoj průměrných hrubých měsíčních mezd podle odvětví .....	81
Tabulka č. 18: Vývoj mediánu hrubých měsíčních mezd v ČR podle kategorií zaměstnání CZ-ISCO.....	82
Tabulka č. 19: Provozní poměrové ukazatele konkurence společnosti za rok 2017 .....	88
Tabulka č. 20: Redukční hranice nemocenského.....	94
Tabulka č. 21: Provozní poměrové ukazatele společnosti a její konkurence za rok 2017 .....	100
Tabulka č. 22: Nárok na příspěvek na dovolenou .....	102
Tabulka č. 23: Nárok na poukázku Flexi pass .....	104
Tabulka č. 24: Hodnotící formulář pro zaměstnance z dělnických pracovních pozic ..	105
Tabulka č. 25: Hodnotící formulář pro zaměstnance z administrativních pracovních pozic .....	106

Tabulka č. 26: Harmonogram – příspěvek na dovolenou .....	108
Tabulka č. 27: Harmonogram – penzijní připojištění a životní pojištění .....	109
Tabulka č. 28: Harmonogram – poukázky Flexi pass .....	109
Tabulka č. 29: Harmonogram – hodnotící formulář .....	109
Tabulka č. 30: Harmonogram – odměna pro nejlepší zaměstnance .....	110
Tabulka č. 31: Harmonogram – informování zaměstnanců o systému odměňování ....	110
Tabulka č. 32: Celkové náklady na příspěvek na dovolenou .....	111
Tabulka č. 33: Celkové náklady na odměnu pro nejlepšího zaměstnance.....	112
Tabulka č. 34: Celkové náklady na informování zaměstnanců o systému odměňování .....	113
Tabulka č. 35: Vyčíslení celkových nákladů na návrhy změn v systému odměňování	113
Tabulka č. 36: Změna poměrových ukazatelů v případě zavedení změn v systému odměňování.....	114

## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2014-2018.....	56
Graf č. 2: Struktura zaměstnanců dle pohlaví k 31. 12. 2018.....	57
Graf č. 3: Struktura zaměstnanců dle věku k 31. 12. 2018.....	57
Graf č. 4: Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru k 31. 12. 2018.....	58
Graf č. 5: Struktura zaměstnanců dle vzdělání k 31. 12. 2018.....	59
Graf č. 6: Vývoj nákladů mezi léty 2013–2017.....	62
Graf č. 7: Struktura nákladů v roce 2017.....	63
Graf č. 8: Vývoj výnosů mezi léty 2013–2017.....	64
Graf č. 9: Struktura výnosů v roce 2017.....	65
Graf č. 10: Vývoj výsledku hospodaření mezi léty 2013–2017.....	66
Graf č. 11: Benefity využívané ve mzdové sféře České republiky v roce 2016.....	84
Graf č. 12: Vývoj průměrné roční míry inflace mezi léty 2014–2018.....	89
Graf č. 13: Medián hrubých měsíčních mezd ve společnosti ABC, s. r. o. a na trhu.....	99

## SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ

Vzorec č. 1: Fluktuace .....	14
Vzorec č. 2: Produktivita práce z tržeb .....	15
Vzorec č. 3: Mzdová produktivita z příjmů .....	15
Vzorec č. 4: Podíl zisku na zaměstnance .....	15



## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

Apod.	a podobně
CZ-ISCO	klasifikace zaměstnání
ČR	Česká republika
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
DPN	dočasná pracovní neschopnost
DPPO	daň z příjmů právnických osob
JMK	Jihomoravský kraj
Kč	koruna česká
např.	například
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
tzv.	tak zvaně
VH	výsledek hospodaření

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník .....	I
Příloha č. 2: Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	XI

## **Příloha č. 1: Dotazník**

### **Dotazník pro zaměstnance společnosti ABC, s. r. o.**

Dobrý den,

jsem studentkou Fakulty podnikatelské na Vysoké učení technickém v Brně. Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, který je anonymní, a jehož vypracování Vám nezabere více než 20 minut. Získané údaje budou použity pouze pro účely mé bakalářské práce s názvem „Využití konceptu celkové odměny v systému odměňování zaměstnanců vybrané společnosti“.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

---

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

2. Jaký je Váš věk?

- Méně než 40 let
- 40-50 let
- 51-60 let
- Více než 60 let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní škola
- Střední odborné učiliště
- Střední škola s maturitní zkouškou
- Vysoká škola

4. Jaká je Vaše pracovní pozice?

Stavební technik

Účetní

Řidič

Skladník

Zedník

Pomocný dělník

Jiná: \_\_\_\_\_

5. Jak dlouho pracujete ve společnosti ABC, s. r. o.?

Méně než 1 rok

1-4 roky

5-8 let

Více než 8 let

6. Jste spokojený/á se současným systémem odměňování?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne, protože: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Pokud jste v předchozí otázce uvedl/a spíše ne, nebo ne → Měl by se současný systém odměňování změnit? Případně jak?

Ne

Ano, měl by se změnit: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. Myslíte si, že je současný systém odměňování společnosti ABC, s. r. o. spravedlivý?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne, protože: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. Máte povědomí o tom, dle jakých pravidel se řídí Vaše odměňování?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne, protože: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. Jste spokojený/á s výší Vaší mzdy?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne, protože: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. Jste spokojený/á s poměrem pevné a pohyblivé složky mzdy?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne, protože: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. Jste spokojený/á s nabídkou benefitů ve společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne, protože: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. Který ze stávajících benefitů využíváte?

<b>Benefit</b>	<b>Využívám</b>	<b>Spíše využívám</b>	<b>Spíše nevyžívám</b>	<b>Nevyužívám</b>
Mobilní telefon				
Firemní vozidlo				
Příspěvek na životní pojištění				
Příspěvek na penzijní připojištění				
Teambuildingové akce				

14. Zvýšil by u Vás některý z následujících benefitů spokojenost se systémem odměňování?

<b>Benefit</b>	<b>Ano</b>	<b>Spíše ano</b>	<b>Spíše ne</b>	<b>Ne</b>
Příspěvek na dovolenou				
Příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí				
Penzijní připojištění				
Životní pojištění				
Příspěvek na dopravu				
Flexi pass – příspěvek na volnočasové aktivity				
Příspěvek na kulturní, sportovní a společenské akce				
Příspěvek na vzdělání a jazykové kurzy				
Nadstandartní zdravotní péče *				

\*Nadstandartní zdravotní péče – masáže, rehabilitace, vitamíny, preventivní očkování, příspěvek do lékáren apod.

Jiný benefit: \_\_\_\_\_

15. Jsou Vám nabízena školení či jiné druhy zvyšování kvalifikace?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Uveďte, jaké školení jste za poslední 2 roky absolvoval/a.

- Neabsolvoval/a jsem žádné školení
- Absolvoval/a jsem školení: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17. Pokud jste absolvoval/a nějaké školení. Jste spokojen/a s jejich obsahem?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne, protože: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

18. Jste spokojený/á se vztahem mezi Vámi a Vašimi nadřízenými?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne, protože: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19. Dostáváte od nadřízeného pochvaly za dobře odvedenou práci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

20. Hodnotí nadřízený Váš pracovní výkon? Pokud ano, jak často?

Nehodnotí

Hodnotí:

Po každém vykonaném úkolu

Vícekrát za měsíc

Jednou za měsíc

Jednou za rok

Jiný interval hodnocení: \_\_\_\_\_

21. Je Vám od nadřízeného poskytována zpětná vazba za Váš pracovní výkon? Pokud ano, jak často?

Není poskytována

Je poskytována:

Po každém vykonaném úkolu

Vícekrát za měsíc

Jednou za měsíc

Jednou za rok

Jiný interval poskytování zpětné vazby: \_\_\_\_\_

22. Pokud Vám nadřízený neposkytuje zpětnou vazbu, měl/a byste o ni zájem?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne, protože: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

23. Máte možnost sdělovat nadřízenému své připomínky či návrhy?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne



24. Jaký styl řízení je dle Vašeho názoru ve společnosti uplatňován?

- Direktivní (nadřízený je velice aktivní, soustřeďuje se především na svůj názor, vydává rozkazy a příkazy, ostatní pracovníci nemají takřka žádné slovo a postavení)
- Demokratický (nadřízený je aktivní, nechává si sdělit názor druhých a dává jim prostor pro vyjádření svých představ, v konečném rozhodování má však hlavní slovo)
- Liberální (podřízení mají možnost seberealizace, sami si stanovují, jakým způsobem si rozvrhnou práci, je zde nízká úroveň kontroly ze strany nadřízeného)
- Participativní (nadřízený příliš nezasahuje do práce podřízených, snaží se u nich docílit osobního rozvoje, při konverzaci dává prostor ostatním a svůj názor sděluje až jako poslední)

25. Jaké základní hodnoty má dle Vašeho názoru společnost ABC, s. r. o.?

Hodnoty společnosti	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Zákazník na prvním místě				
Jsme tady proto, že nás to baví				
Trvalé zlepšování				
Loajalita				
Kvalita				
Vzdělávání				
Zodpovědnost				
Zapojení pracovníků				

Jiné: \_\_\_\_\_

26. Jste spokojený/á s pracovním prostředím (hlučnost na pracovišti, vybavení, pracovní plocha, ventilace, úklid, osvětlení apod.)?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Uvítal/a bych: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

27. Jste spokojen/a s pracovní dobou?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Ne, protože: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

28. Záleží Vám na tom, v jakém kolektivu pracujete?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne, protože: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

29. Jste spokojený/á se vztahy na pracovišti s Vašimi spolupracovníky?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne, protože: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

30. Jste spokojen/a s komunikací na pracovišti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne, protože: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

31. Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?

	<b>Ano</b>	<b>Spíše ano</b>	<b>Spíše ne</b>	<b>Ne</b>
Mzda				
Zaměstnanecké benefity				
Náplň práce				
Uznání od nadřízeného				
Pracovní zázemí				
Pracovní kolektiv				

32. Jste spokojený/á s náplní Vaší práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne, protože: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

33. Jak je pro Vás Vaše práce náročná?

- Fyzicky
- Psychicky
- Fyzicky i psychicky
- Není náročná
- Jinak: \_\_\_\_\_

34. Máte k Vaší práci k dispozici vhodné pracovní vybavení / zařízení / nástroje?

- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne, uvítal/a bych: \_\_\_\_\_
- 

35. Doporučil/a byste zaměstnavatele svým známým?

- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne, protože: \_\_\_\_\_
- 

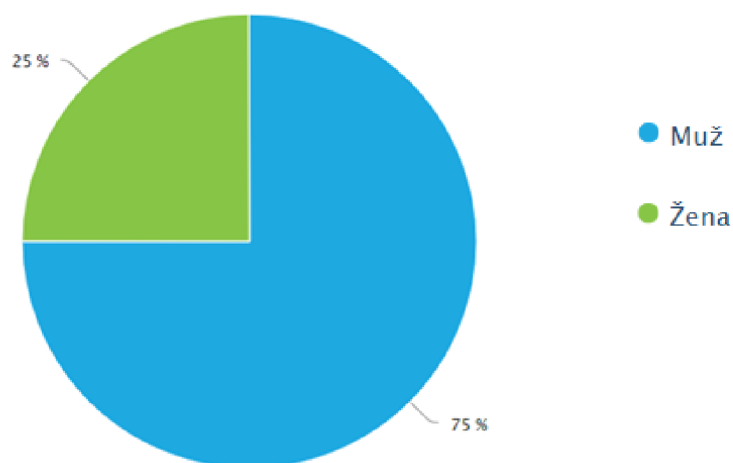
36. Uvažujete o změně pracovního místa?

- Ne
  - Spíše ne
  - Spíše ano
  - Ano, protože: \_\_\_\_\_
-

## Příloha č. 2: Vyhodnocení dotazníkového šetření

### Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

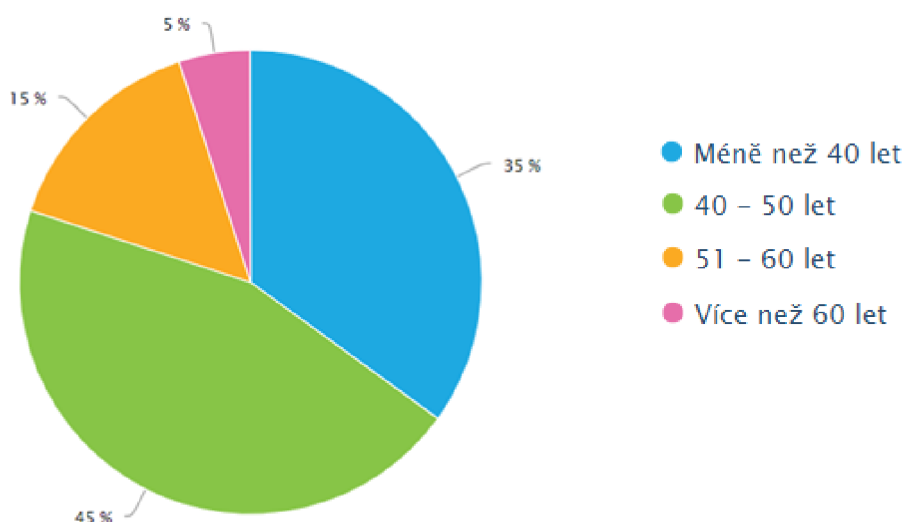
Z celkového počtu respondentů odpovědělo v rámci dotazníkového šetření 75 % mužů a 25 % žen.



**Graf č. I: Pohlaví**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

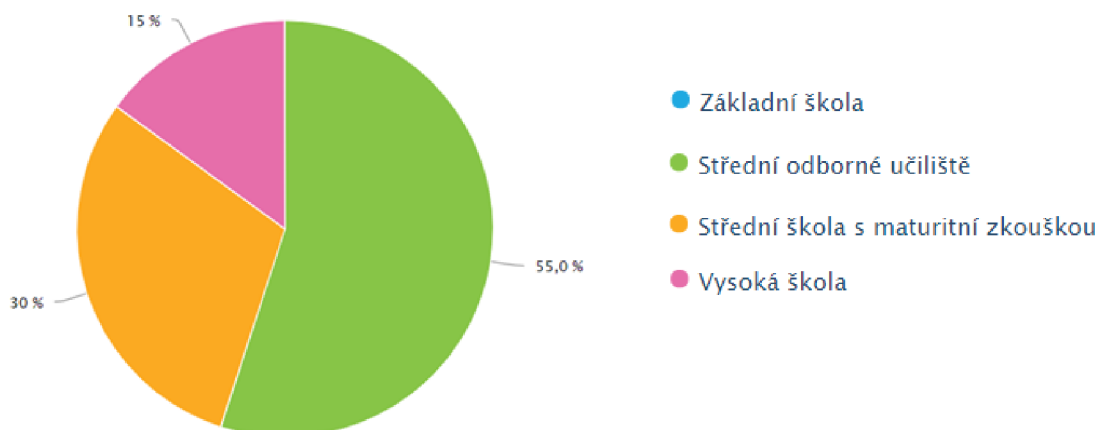
Z věkového hlediska se dotazníkového šetření zúčastnilo 35 % pracovníků do 40 let, 45 % ve věku 40–50 let, 15 % ve věku 51–60 let a nejmenší zastoupení ve výši 5 % tvořily osoby starší 60 let.



**Graf č. II: Věk**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

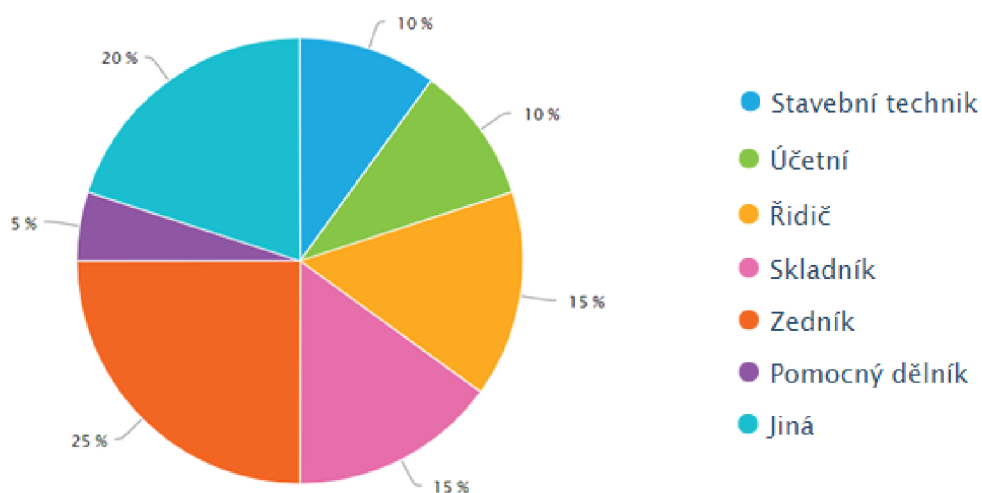
Nejvíce zaměstnanců společnosti má vystudované střední odborné učiliště. Do této skupiny spadá 55 % zaměstnanců. Střední školu ukončenou maturitní zkouškou má 30 % dotázaných a 15 % vystudovalo vysokou školu.



**Graf č. III: Dosažené vzdělání**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Otázka č. 4: Jaká je Vaše pracovní pozice?

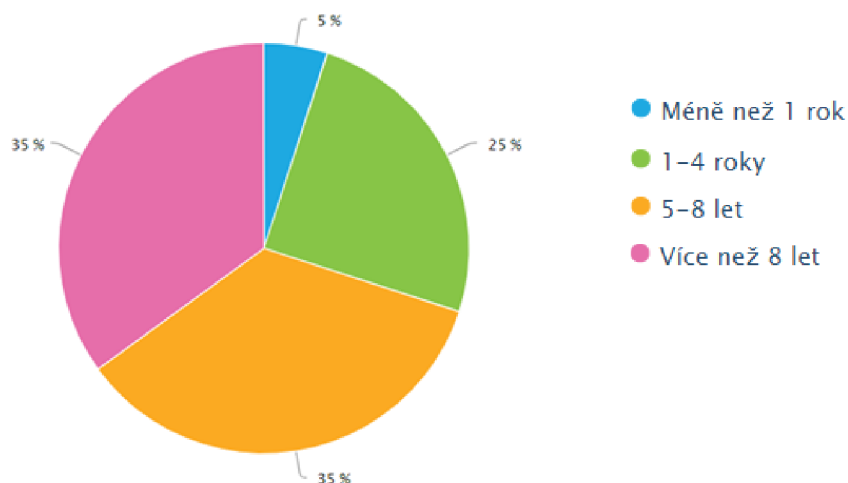
Dotazník vyplnilo 10 % stavebních techniků, 10 % účetních, 15 % řidičů, 15 % skladníků, 25 % zedníků, 5 % pomocných dělníků a 20 % jiných pracovních pozic. Uvedené pracovní pozice v kolence jiná, byly „technik zásobování, vedoucí prodeje, IT specialista a rozpočtářka“.



**Graf č. IV: Pracovní pozice**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Otázka č. 5: Jak dlouho pracujete ve společnosti ABC, s. r. o.?

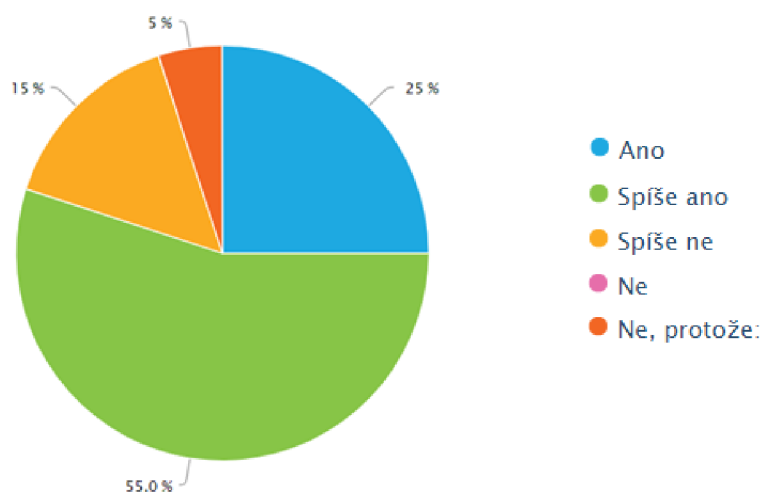
Déle než 8 let pracuje ve společnosti 35 % zaměstnanců. V rozmezí 5–8 let je ve společnosti také 35 % zaměstnanců. Skupina tvořící zaměstnance pracující v organizaci 1–4 roky tvoří 25 % z celkového počtu odpovědí. Nejmenší zastoupení tvoří 5 % zaměstnanců pracujících ve společnosti ABC, s. r. o. kratší dobu nežli rok.



Graf č. V: Délka zaměstnání  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Otázka č. 6: Jste spokojený/á se současným systémem odměňování?

Největší počet respondentů dotazníkového šetření je spíše spokojen se současným systémem odměňování, 25 % respondentů je zcela spokojených a 15 % má k současnému systému výtky. Jeden respondent uvedl, že se systémem spokojen není, protože dostává malou mzdu a přál by si dostávat větší.



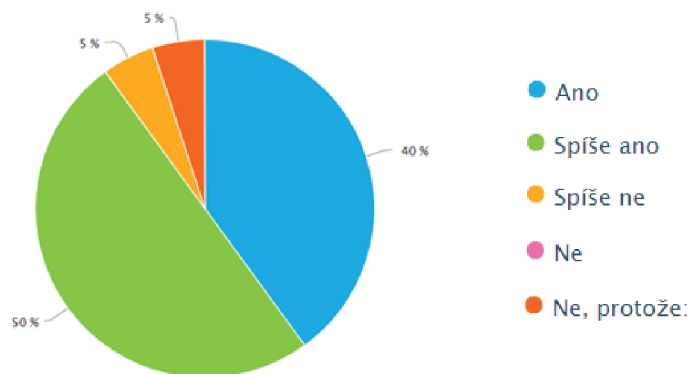
Graf č. VI: Spokojenost se současným systémem odměňování  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 7: Pokud jste v předchozí otázce uvedl/a spíše ne, nebo ne → Měl by se současný systém odměňování změnit? Případně jak?**

Z celkových dvaceti odpovědí uvedli 4 respondenti, což je 20 %, že by se systém mohl změnit.

**Otázka č. 8: Myslíte si, že je současný systém odměňování společnosti ABC, s. r. o. spravedlivý?**

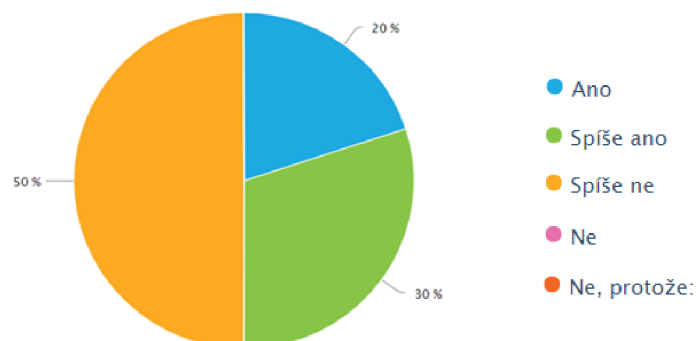
Přibližně 90 % zaměstnanců si myslí, že je současný systém odměňování společnosti spravedlivý a 5 % uvedlo, že systém spravedlivý spíše není. Jeden z respondentů se k otázce vyjádřil: „Ne všichni zedníci dostávají stejnou výplatu. Ale jestli je to kvůli hodinám, nebo kvůli rozdílné hodinové sazbě, to už nevím.“



**Graf č. VII: Spravedlnost současného systému**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 9: Máte povědomí o tom, dle jakých pravidel se řídí Vaše odměňování?**

Polovina z dotázaných zaměstnanců si není jistá, dle jakých pravidel se řídí jejich odměňování. Druhá polovina povědomí o pravidlech odměňování má.

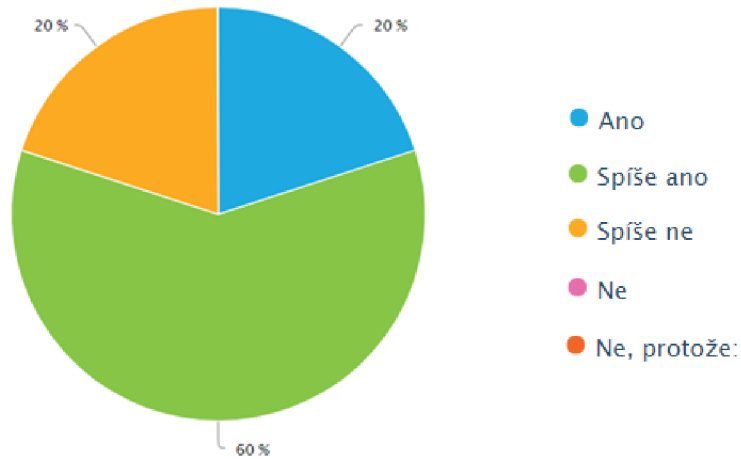


**Graf č. VIII: Povědomí o pravidlech odměňování**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)



### Otázka č. 10: Jste spokojený/á s výší Vaší mzdy?

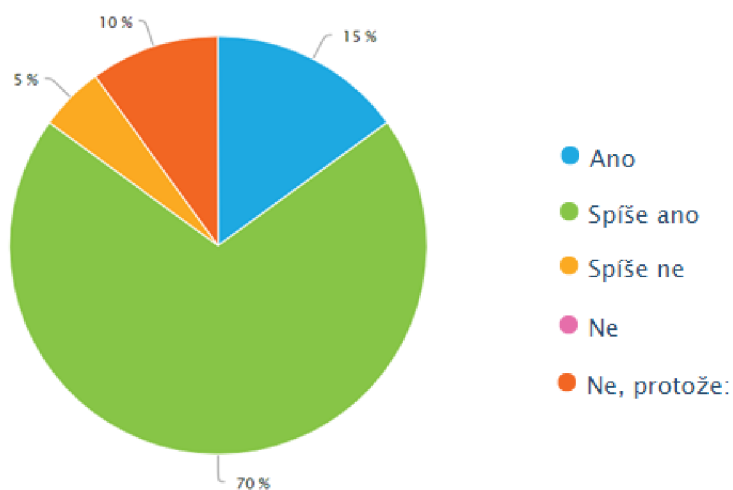
Nadpoloviční většina zaměstnanců je poměrně spokojena s výší své mzdy, 20 % zaměstnanců není zcela spokojeno s jejich mzdou.



**Graf č. IX: Spokojenost s výší mzdy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Otázka č. 11: Jste spokojený/á s poměrem pevné a pohyblivé složky mzdy?

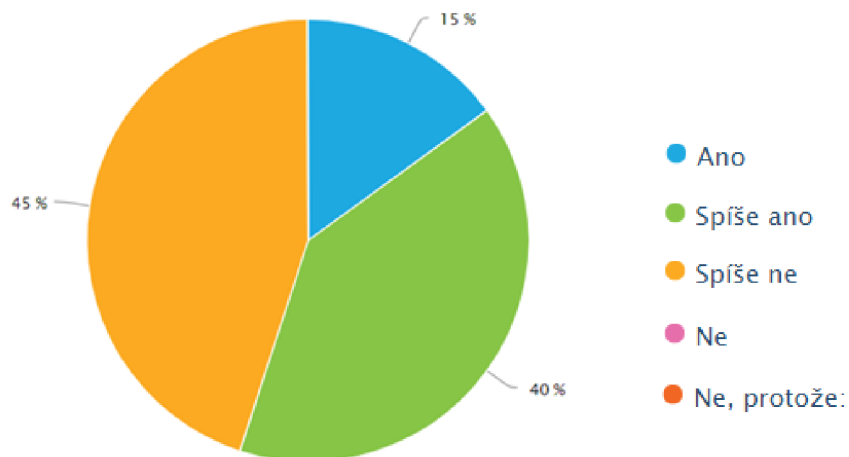
Necelých 90 % respondentů je vcelku spokojeno s poměrem pevné a pohyblivé složky mzdy, 5 % zaměstnanců spíše spokojeno není. Dva z dotázaných uvedli velmi podobné komentáře. První z komentářů: „Nevím, co z mé mzdy je pevná část a co pohyblivá“, druhý z komentářů: „Nevím, co z toho, co dostanu je pohyblivá složka.“



**Graf č. X: Spokojenost s poměrem pevné a pohyblivé složky mzdy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Otázka č. 12: Jste spokojený/á s nabídkou benefitů ve společnosti?

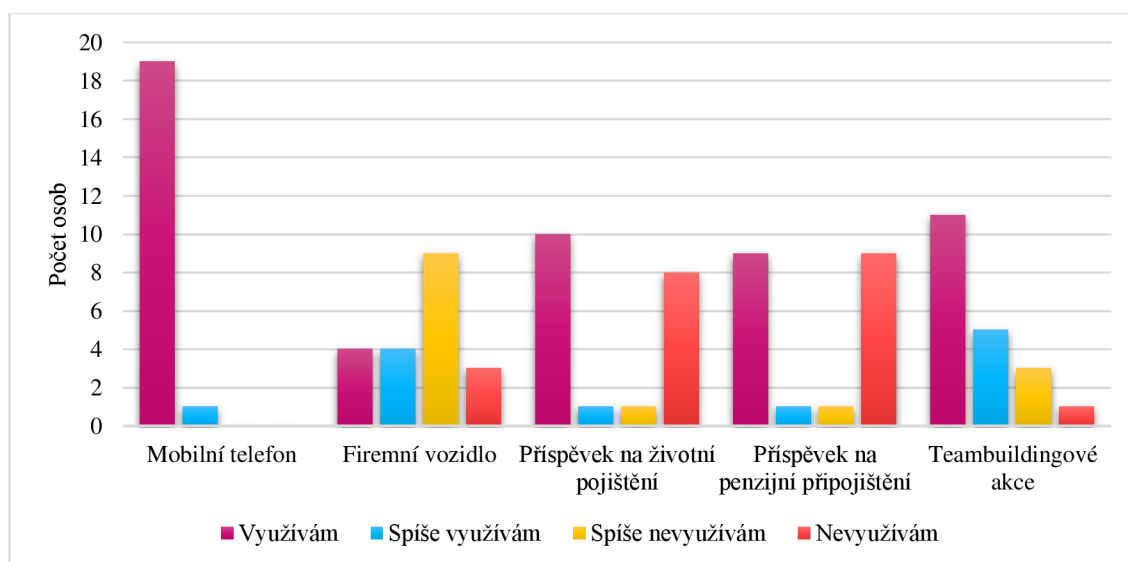
Zhruba 55 % zaměstnanců je spokojeno s nabídkou dosavadních benefitů, poměrně velká část zaměstnanců však spokojena úplně není.



Graf č. XI: Spokojenost s nabídkou dosavadních benefitů  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Otázka č. 13: Který ze stávajících benefitů využíváte?

Nejvyužívanějším benefitem je mobilní telefon, následují teambuildingové akce společnosti a také příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění.



Graf č. XII: Využívání stávajících benefitů  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 14: Zvýšil by u Vás některý z následujících benefitů spokojenost se systémem odměňování?**

Většina zaměstnanců by měla zájem téměř o všechny zmíněné benefity. Nejvíce by uvítali příspěvek na dovolenou, naopak nejmenší zájem je o příspěvek na dopravu a také o příspěvek na vzdělání a jazykové kurzy.

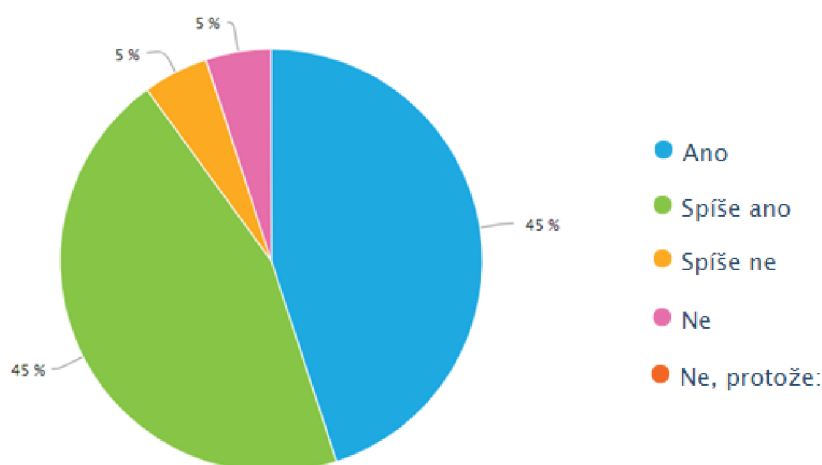
**Tabulka č. I: Zvýšení spokojenosti se systémem odměňování díky benefitům**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Benefit	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Příspěvek na dovolenou	95 %	5 %	0 %	0 %
Příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí	70 %	30 %	0 %	0 %
Penzijní připojištění	60 %	35 %	5 %	0 %
Životní pojištění	60 %	35 %	5 %	0 %
Příspěvek na dopravu	20 %	45 %	20 %	15 %
Poukázky Flexi pass	75 %	15 %	10 %	0 %
Příspěvek na kulturní, sportovní a společenské akce	60 %	25 %	10 %	5 %
Příspěvek na vzdělání a jazykové kurzy	40 %	25 %	20 %	15 %
Nadstandartní zdravotní péče	90 %	10 %	0 %	0 %

**Otázka č. 15: Jsou Vám nabízena školení či jiné druhy zvyšování kvalifikace?**

Téměř většina z dotázaných uvedla, že jim je nabízeno školení, případně jiné druhy zvyšování kvalifikace.

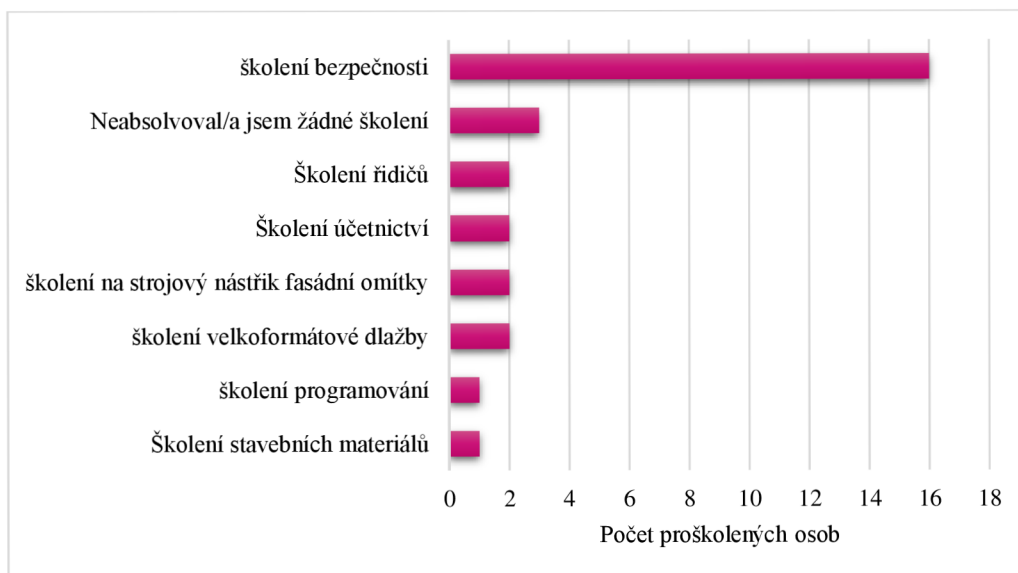


**Graf č. XIII: Nabídka školení, případně nabídka jiných druhů zvyšování kvalifikace**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 16: Uved'te, jaké školení jste za poslední 2 roky absolvoval/a.**

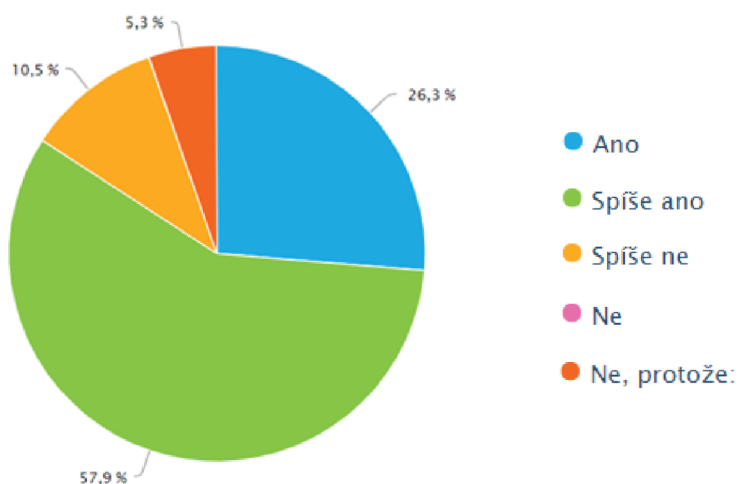
Zhruba 80 % z dotázaných absolvovalo v posledních dvou letech školení bezpečnosti a 15 % respondentů uvedlo, že neabsolvovali žádné školení. Zbylé školení uvedené v grafu absolvoval vždy 1–2 zaměstnanci.



**Graf č. XIV: Školení absolvované v posledních dvou letech**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 17: Pokud jste absolvoval/a nějaké školení. Jste spokojen/a s jejich obsahem?**

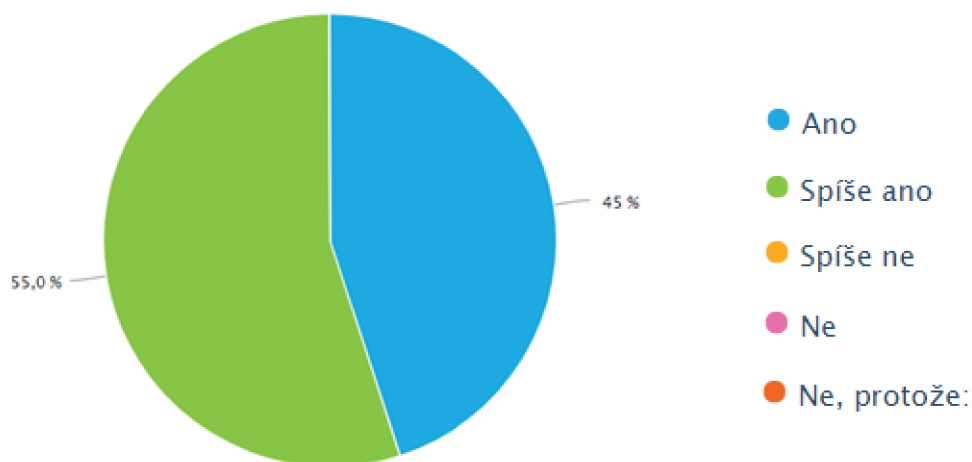
Přibližně 85 % respondentů je docela spokojeno s obsahem školení, zhruba 10 % spíše spokojeno není a jeden z respondentů by uvítal bohatší náplň prováděných školení.



**Graf č. XV: Spokojenost s obsahem školení**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 18: Jste spokojený/á se vztahem mezi Vámi a Vašimi nadřízenými?**

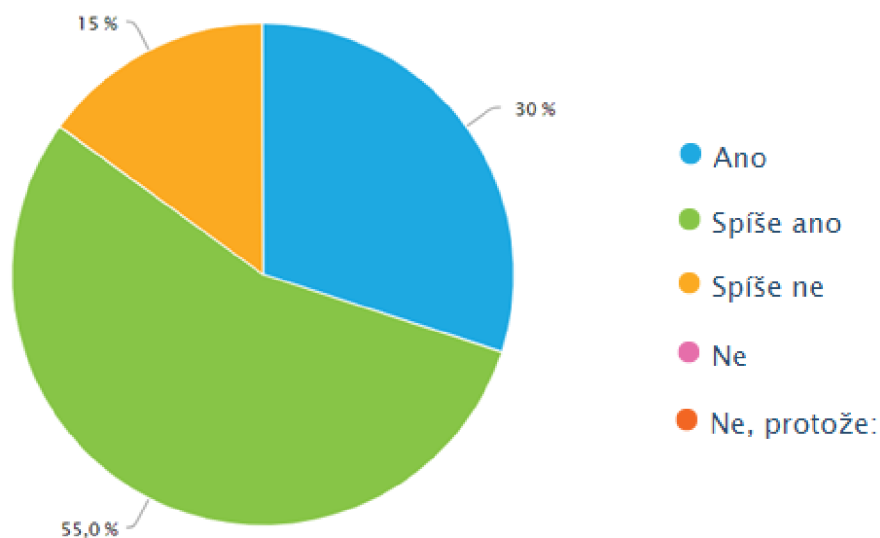
Všichni z dotázaných jsou spokojeni se vztahem, který mají s nadřízeným.



**Graf č. XVI: Spokojenost se vztahem s nadřízeným**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 19: Dostáváte od nadřízeného pochvaly za dobře odvedenou práci?**

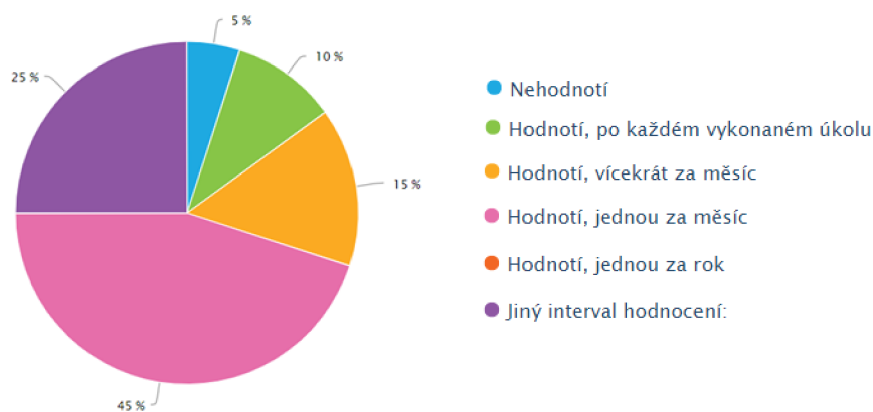
Většina zaměstnanců je chválena svým nadřízeným, 15 % chváleno spíše není.



**Graf č. XVII: Pochvaly za dobře odvedenou práci**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Otázka č. 20: Hodnotí nadřízený Váš pracovní výkon? Pokud ano, jak často?

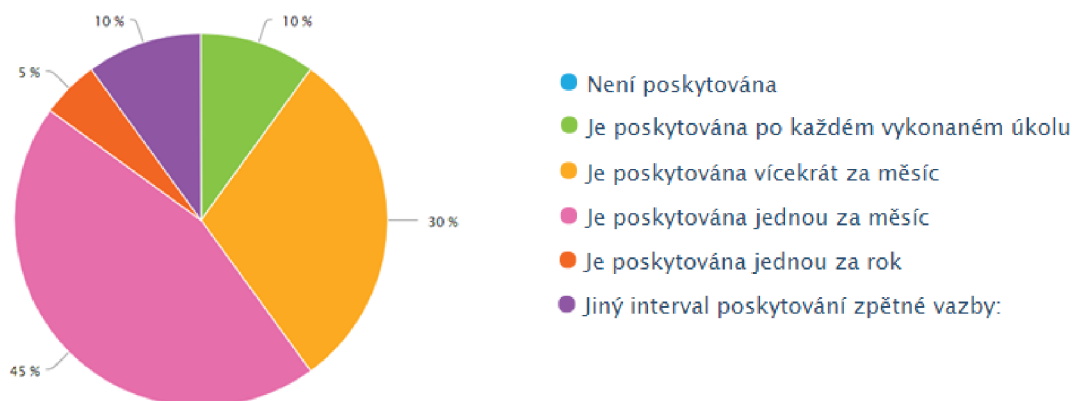
Nejčastěji hodnotí nadřízený své zaměstnance jednou za měsíc. Pouze 5 % zaměstnanců uvedlo, že hodnocení pracovního výkonu nedostává. Dva zaměstnanci uvedli, že hodnocení od nadřízeného probíhá nepravidelně, stejný počet zaměstnanců pak zmínilo, že jsou hodnoceni vícekrát do roka a jeden z dotázaných uvedl: „Většinou mi po práci řekne, co se mu líbí a co ne.“



Graf č. XVIII: Interval hodnocení pracovního výkonu  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Otázka č. 21: Je Vám od nadřízeného poskytována zpětná vazba za Váš pracovní výkon? Pokud ano, jak často?

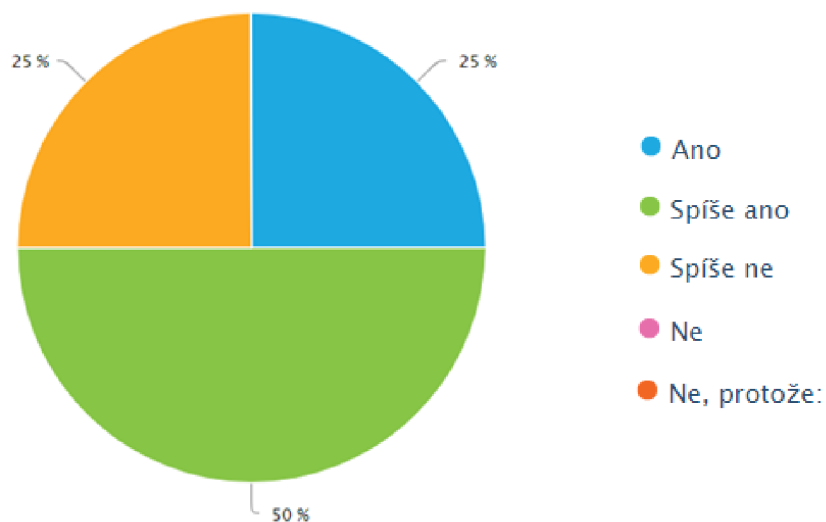
Nejčastěji je zpětná vazba poskytována jednou do měsíce, 30 % z dotázaných uvedlo, že jim je zpětná vazba poskytnuta vícekrát za měsíc a 10 % zaměstnanců dostává zpětnou vazbu po každém vykonaném úkolu. Celkem 10 % zaměstnanců se zmínilo, že poskytovaná zpětná vazba je nepravidelná.



Graf č. XIX: Interval poskytování zpětné vazby za pracovní výkon  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 22: Pokud Vám nadřízený neposkytuje zpětnou vazbu, měl/a byste o ni zájem?**

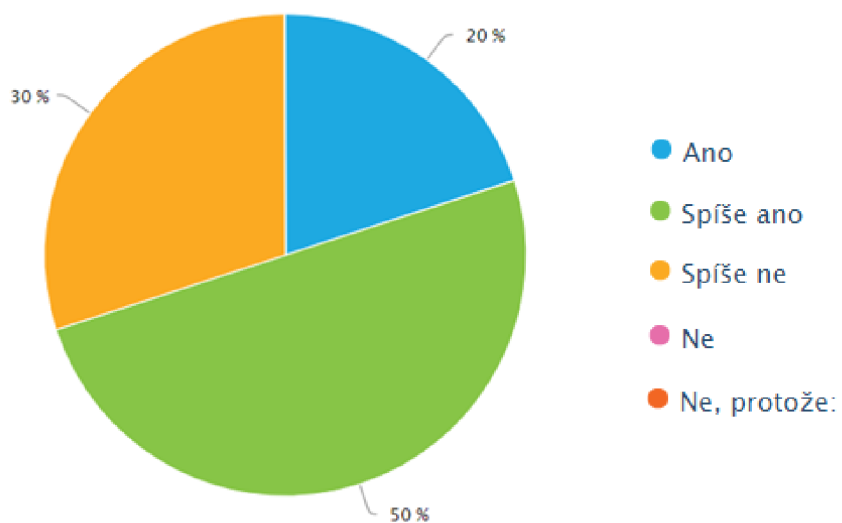
Ze zaměstnanců, kterým není poskytována zpětná vazba, by o ni mělo 75 % zájem, zbylých 25 % o zpětnou vazbu spíše nestojí.



**Graf č. XX: Zájem o poskytování zpětné vazby**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 23: Máte možnost sdělovat nadřízenému své připomínky či návrhy?**

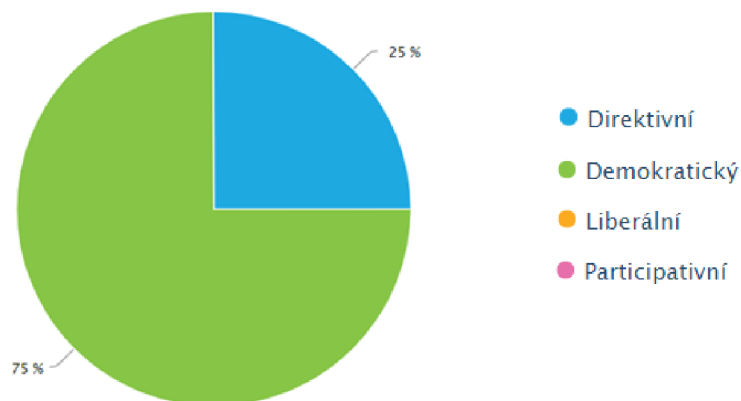
Většina z respondentů uvádí, že má možnost sdělovat nadřízenému připomínky a návrhy, 30 % zaměstnanců tuto možnost spíše nemá.



**Graf č. XXI: Možnost sdělování připomínek a návrhů nadřízenému**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Otázka č. 24: Jaký styl řízení je dle Vašeho názoru ve společnosti uplatňován?

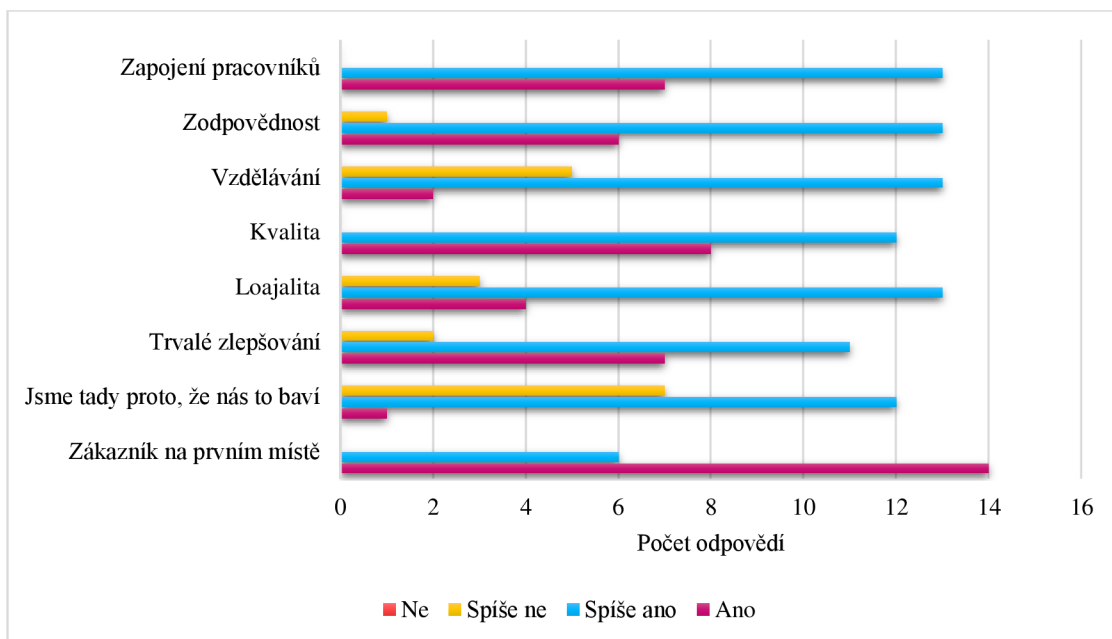
Téměř většina zaměstnanců se shodla, že je ve společnosti uplatňován demokratický styl řízení. Názor zhruba 25 % respondentů je, že se ve společnosti uplatňuje direktivní styl řízení.



Graf č. XXII: Uplatňovaný styl řízení  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Otázka č. 25: Jaké základní hodnoty má dle Vašeho názoru společnost ABC, s. r. o.?

Nejvíce respondentů se domnívá, že základní hodnotou pro společnost je „zákazník na prvním místě.“ Poměrně velká část zaměstnanců uvedla, že do základní hodnoty společnosti spíše nepatří „jsme tady proto, že nás to baví.“

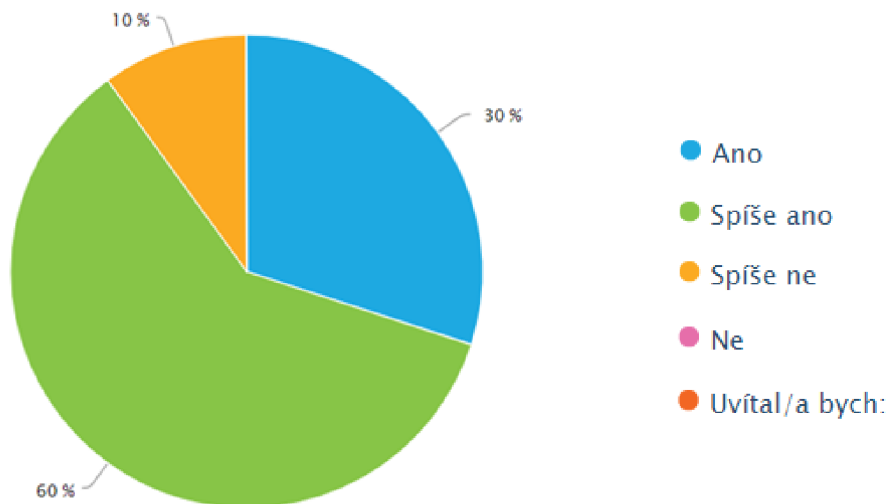


Graf č. XXIII: Základní hodnoty společnosti z pohledu zaměstnanců  
(Zdroj: Vlastní zpracování)



**Otázka č. 26: Jste spokojený/á s pracovním prostředím (hlučnost na pracovišti, vybavení, pracovní plocha, ventilace, úklid, osvětlení apod.)?**

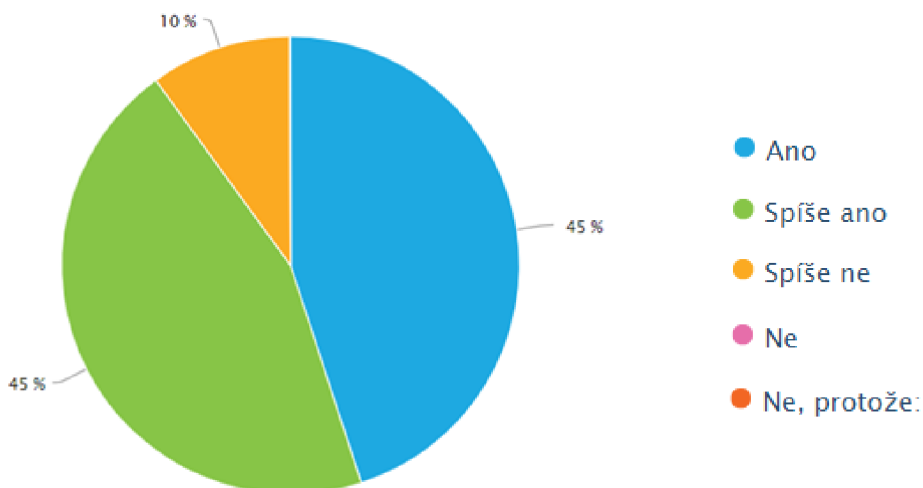
Pouze 10 % z dotázaných není zcela spokojeno s pracovním prostředím společnosti.



**Graf č. XXIV: Spokojenost s pracovním prostředím**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 27: Jste spokojen/a s pracovní dobou?**

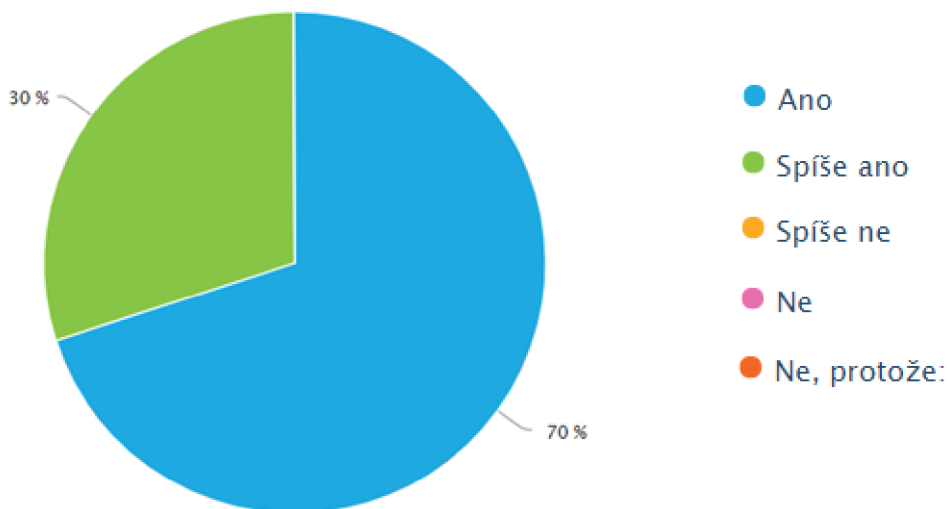
Téměř všem zaměstnancům vyhovuje pracovní doba. Pouze 10 % z respondentů není úplně spokojeno s pracovní dobou.



**Graf č. XXV: Spokojenost s pracovní dobou**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 28: Záleží Vám na tom, v jakém kolektivu pracujete?**

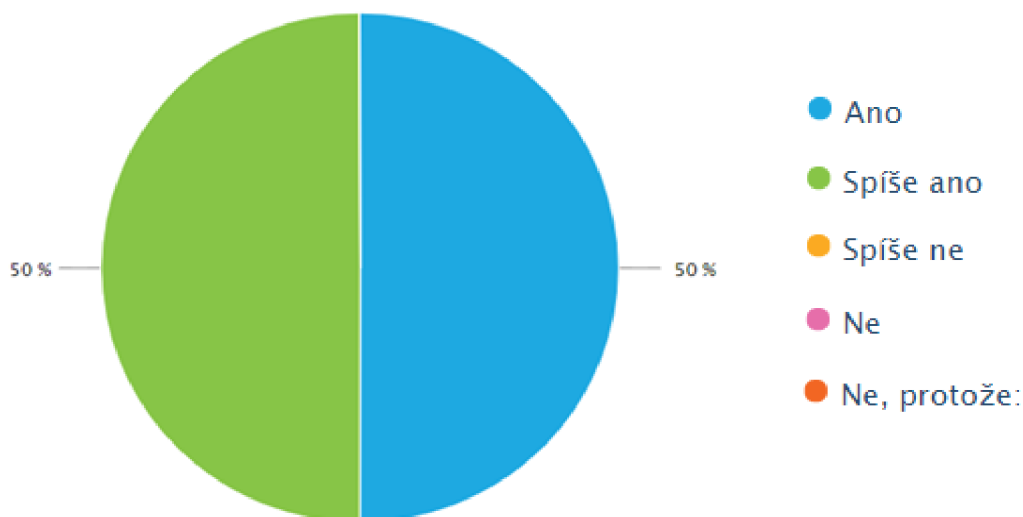
Nadpoloviční většině respondentů záleží na pracovním kolektivu, 30 % respondentů uvádí, že jim na pracovním kolektivu spíše záleží.



**Graf č. XXVI: Pracovní kolektiv a jeho důležitost**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 29: Jste spokojený/á se vztahy na pracovišti s Vašimi spolupracovníky?**

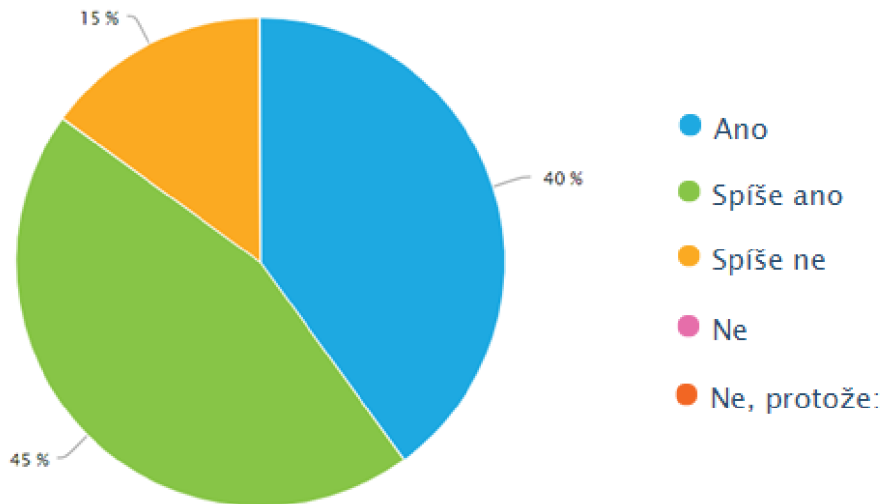
Žádný ze zaměstnanců nemá problém se vztahem se svými spolupracovníky.



**Graf č. XXVII: Spokojenost se vztahy na pracovišti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Otázka č. 30: Jste spokojen/a s komunikací na pracovišti?

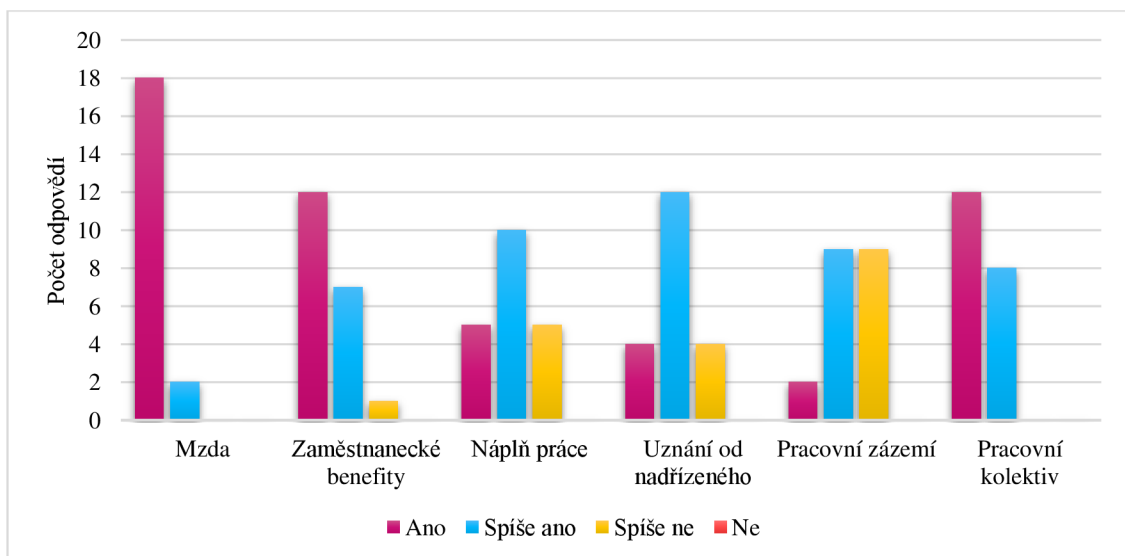
Největší počet respondentů dotazníkového šetření je spíše spokojeno s komunikací na pracovišti, 40 % zaměstnanců je zcela spokojených a 15 % má výhrady ke komunikaci na pracovišti.



Graf č. XXVIII: Spokojenost s komunikací na pracovišti  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Otázka č. 31: Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?

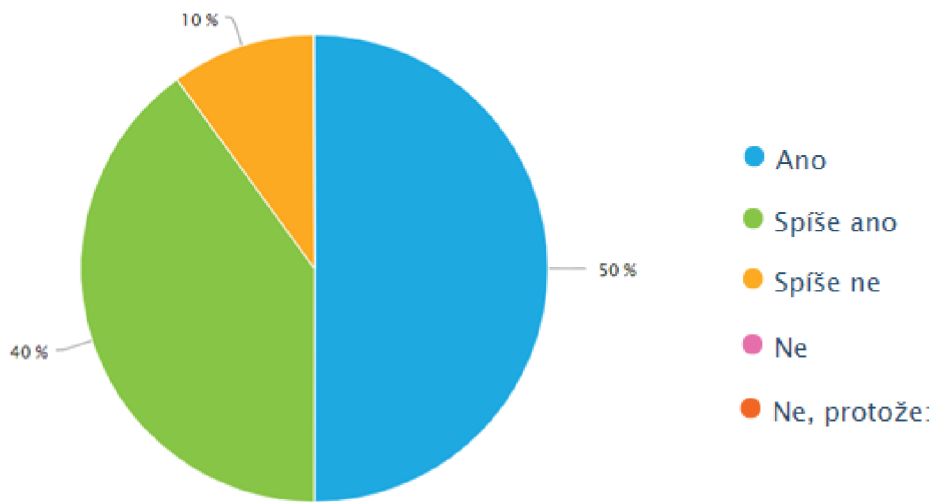
Největší motivací pro zaměstnance je mzda, na druhém místě jsou zaměstnanecké benefity a pracovní kolektiv.



Graf č. XXIX: Motivace k pracovnímu výkonu  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Otázka č. 32: Jste spokojený/á s náplní Vaší práce?

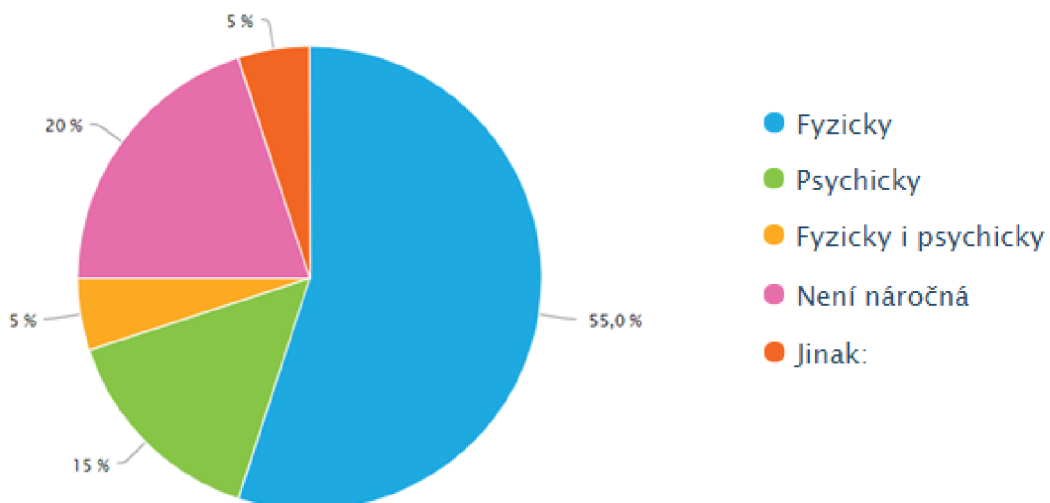
Pouze 10 % zaměstnanců není zcela spokojených s náplní jejich práce.



**Graf č. XXX: Spokojenost s pracovní náplní**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Otázka č. 33: Jak je pro Vás Vaše práce náročná?

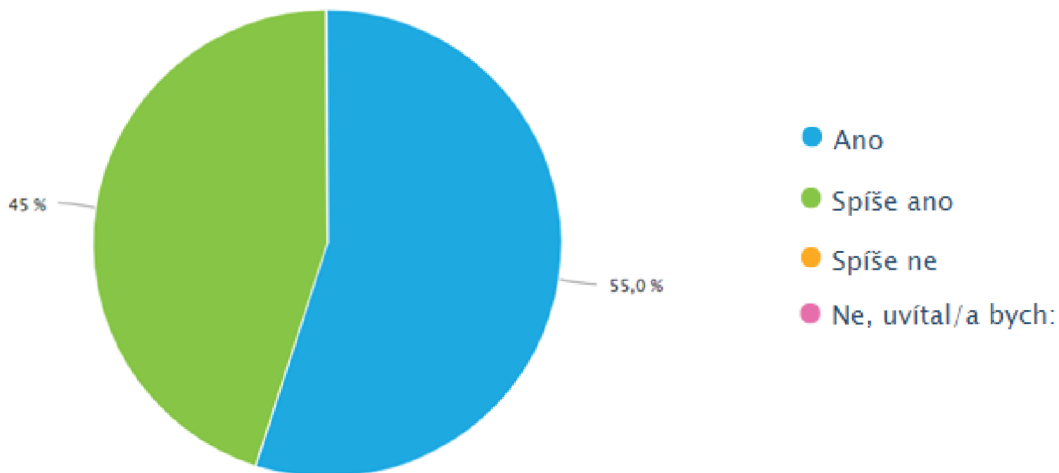
Pro 55 % zaměstnanců je práce fyzicky náročná. Zhruba 15 % respondentů uvedlo, že je jejich práce náročná hlavně psychicky a pro 20 % dotázaných není jejich práce náročná vůbec. Jeden z respondentů uvedl: „dle situace. Někdy psychicky – komunikace se zákazníky.“



**Graf č. XXXI: Náročnost práce**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 34: Máte k Vaší práci k dispozici vhodné pracovní vybavení / zařízení / nástroje?**

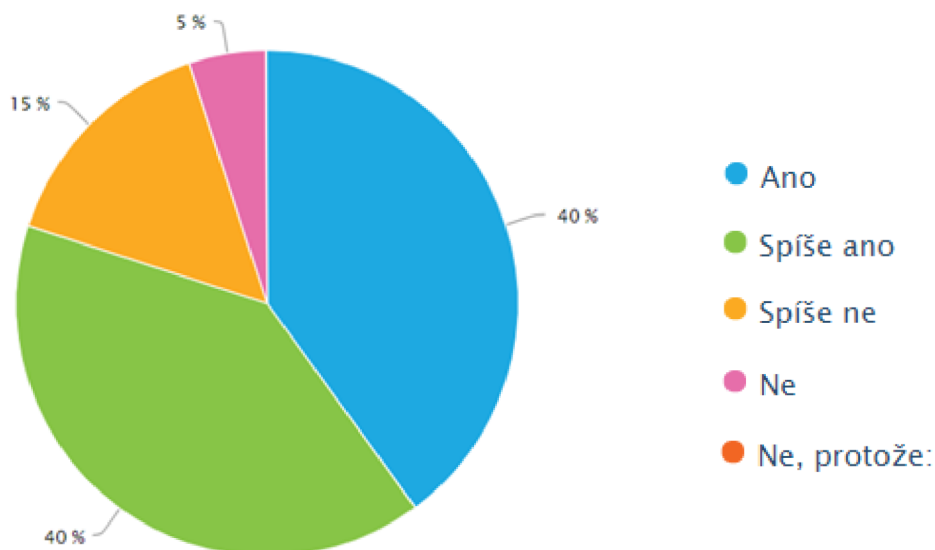
Všichni z dotázaných jsou spokojeni s pracovním vybavením, které jim společnost k jejich práci poskytuje.



**Graf č. XXXII: Možnost využití vhodného pracovního vybavení / zařízení / nástrojů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 35: Doporučil/a byste zaměstnavatele svým známým?**

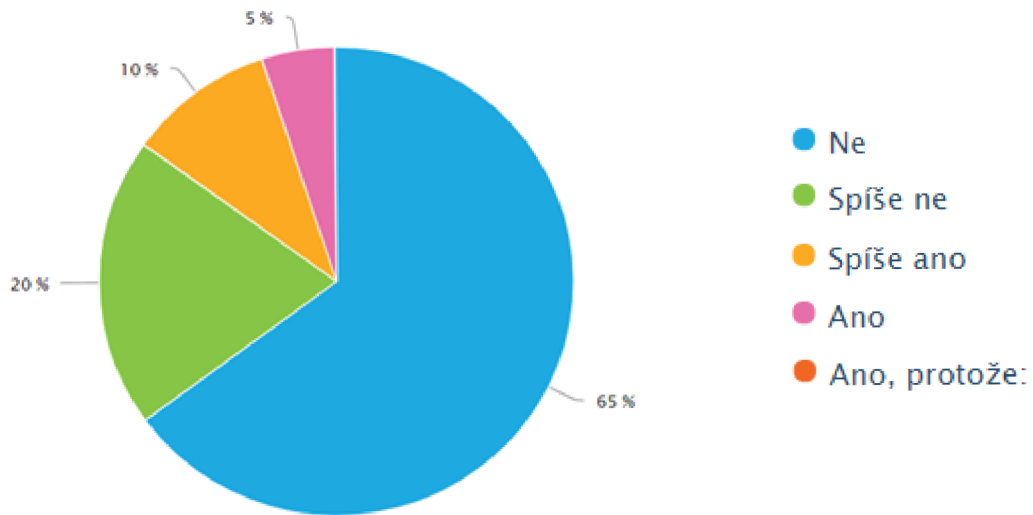
Zhruba 20 % zaměstnanců by nedoporučilo zaměstnavatele svým známým, přibližně 80 % by naopak zaměstnavatele doporučilo.



**Graf č. XXXIII: Doporučení zaměstnavatele**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 36: Uvažujete o změně pracovního místa?**

Největší podíl zaměstnanců uvedl, že o změně pracovního místa neuvažuje. Několik zaměstnanců však uvedlo, že změnu zvažují.



**Graf č. XXXIV: Změna pracovního místa**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)