



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# SYSTEM ODMĚŇOVÁNÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI A NÁVRH NA MOŽNÉ ZMĚNY

REMUNERATION SYSTEM IN THE SELECTED COMPANY AND PROPOSAL FOR POSSIBLE CHANGES

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Viktoryia Yushkova

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2024

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Viktoryia Yushkova**  
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2023/24  
Studijní program: Ekonomika podniku

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

## **System odměňování ve vybrané společnosti a návrh na možné změny**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

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

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

Na základě provedených analýz systému odměňování zaměstnanců konkrétní společnosti a vlivů prostředí na něj působících identifikovat eventuální nedostatky tohoto systému a navrhnout vhodná opatření vedoucí k jejich odstranění.

### **Základní literární prameny:**

ARMSTRONG M. a TAYLOR S. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

---

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.  
garantka

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce je zaměřena na zhodnocení systému odměňování zaměstnanců a návrh na možné změny ve vybrané společnosti. Práce je rozdělena na tři části. První část se zabývá popisem teoretických základů odměňování zaměstnanců, které vycházejí z odborné literatury a publikací týkajících se tohoto tématu. V druhé části se provádí analýza stávajícího systému odměňování a působení vnitřních a vnějších faktorů na daný systém. V poslední části jsou navrženy změny na zlepšení současného systému odměňování.

## **Klíčová slova**

system odměňování, zaměstnavatel, zaměstnanec, mzda, zaměstnanecké benefity

## **Abstract**

The bachelor's degree focuses on the employee reward system and proposes possible changes within the selected company. The thesis is divided into three parts. The first part deals with describing the theoretical foundations of employee rewards, drawn from professional literature and publications on this topic. The second part involves analyzing the current reward system and the influence of internal and external factors on this system. The final part proposes changes to improve the current reward system.

## **Keywords**

remuneration system, employer, employee, wage, employee benefits

## **Bibliografická citace**

YUSHKOVA, Viktoryia. *Systém odměňování ve vybrané společnosti a návrh na možné změny* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-05-13]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/160278>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

### **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 13. 5. 2024

---

Viktoryia Yushkova

autor

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala především vedoucí mé bakalářské práce Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za její odborné vedení, užitečné rady a ochotnou podporu, kterou mi vždy poskytovala.

Také bych chtěla poděkovat svým rodičům za to, že mi poskytli možnost studovat na zahraniční univerzitě, a za podporu mé rodiny a přátel po celou dobu mého studia.

## Obsah

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	13
1.1 Základní pojmy .....	13
1.2 Řízení lidských zdrojů .....	14
1.3 Odměňování .....	15
1.4 Formy odměn .....	16
1.4.1 Celková odměna .....	17
1.4.2 Transakční a relační odměna .....	18
1.5 Faktory, ovlivňující na systém odměňování.....	22
1.6 Spokojenost zaměstnanců a jeho měření.....	23
1.7 Shrnutí teoretické části.....	24
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	25
2.1 Představení společnosti .....	25
2.2 Základní informace o společnosti .....	25
2.3 Ekonomická situace společnosti .....	26
2.4 Organizační struktura společnosti .....	28
2.5 Analýza současného systému odměňování .....	33
2.5.1 Peněžní odměny .....	33
2.5.2 Zaměstnaecké benefity .....	34
2.5.3 Relační odměny .....	36
2.5.4 Náklady na systém odměňování.....	38
2.5.5 Shrnutí analýzy současného stavu systému odměňování .....	39
2.6 Analýza vnitřních faktorů působících na systém odměňování .....	40
2.6.1 Podniková kultura.....	40



2.6.2 Podniková strategie .....	41
2.6.3 Technika a technologie.....	42
2.6.4 Lidé.....	42
2.6.5 Shrnutí analýzy vnitřních faktorů.....	48
2.7 Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování.....	49
2.8 Analýza vnějších faktorů působících na systém odměňování.....	54
2.8.1 Demografický vývoj.....	54
2.8.2 Situace na trhu práce .....	56
2.8.3 Benefity .....	58
2.8.4 Porovnání z konkurence .....	59
2.8.5 Míra inflace .....	61
2.8.6 Právní regulace pracovních vztahů.....	61
2.8.7 Shrnutí analýzy vnějších faktorů.....	63
2.9 Shrnutí analytické části .....	64
3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	67
3.1 Popis návrhů a výpočet nákladu.....	67
3.2 Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn.....	69
3.2.1 Náklady na změny .....	70
3.2.2 Dopad na výsledek hospodaření.....	71
3.3 Časový harmonogram zavedení změn .....	73
ZÁVĚR.....	74
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	76
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ.....	80
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	81
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ.....	82
SEZNAM PŘÍLOH .....	83

## ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá tématem: „System odměňování ve vybrané společnosti a návrh na možné změny“. V současné době čelí podnik značným ekonomickým výzvám, což z jejich strany vyžaduje aktivní hledání efektivnějších způsobů využití lidských a materiálních zdrojů s cílem minimalizovat potenciální krize. Jedním z klíčových faktorů, který má výrazný vliv na efektivitu organizace, je systém odměňování. Tento systém je klíčovým nástrojem pro zlepšování výkonnosti organizace a posilování produktivity zaměstnanců s cílem dosáhnout spokojenosti zákazníků.

Termín „odměna“ existuje již velmi dlouho. Během změn ve společnosti a ekonomice se odměňování vyvíjelo, přizpůsobovalo se novým pracovním podmínkám a došlo až do současnosti. V dnešní době se pod tímto pojmem rozumí odměna, která odráží hodnotu odvedené práce zaměstnancem.

Vytvoření a udržení spravedlivého systému odměňování představuje jednu z nejsložitějších a klíčových výzev. Je třeba brát v úvahu nejen samotnou mzdu, ale i další aspekty odměňování, jako jsou benefity, slovní uznání a rozvoj pracovních dovedností. Tyto faktory mají vliv na motivaci zaměstnanců k dosažení vyšší produktivity, což v konečném důsledku ovlivňuje spokojenost zákazníků a konkurenceschopnost na trhu práce.

Tato bakalářská práce je věnována společnosti XXX s.r.o, která se pohybuje v oblasti informačních technologií. Společnost souhlasila se spoluprací a poskytnutím všech potřebných dokumentů, ale rozhodla se zůstat v utajení. Proto bude v této práci společnost označována jako XXX s.r.o. Cílem této práce je zkoumat systém odměňování ve společnosti, provést analýzu spokojenosti zaměstnanců a stanovit možné způsoby, jak zlepšit celkovou výkonnost společnosti.

## CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Na základě provedených analýz systému odměňování zaměstnanců konkrétní společnosti a vlivů prostředí na něj působících identifikovat eventuální nedostatky tohoto systému a navrhnout vhodná opatření vedoucí k jejich odstranění.

Bakalářská práce zahrnuje tři části, které dohromady poskytují celkový přehled o systému odměňování zaměstnanců. První část se specializuje na definici teoretických pojmů v oblasti řízení lidských zdrojů a odměňování pracovníků. Tato teoretická část vychází z odborné literatury o odměňování, motivaci zaměstnanců a pracovní spokojenosti od různých autorů, která byla zpracována metodou faktografické rešerše. Teoretická východiska práce poskytují základ pro následující analytickou část bakalářské práce.

Druhá část práce představuje analytickou část, ve které je podrobně zkoumán systém odměňování, kterým jsou odměňováni zaměstnanci této společnosti. Dále bude proveden průzkum mezi zaměstnanci s cílem porozumět spokojenosti a vlivu systému odměňování na motivaci těchto zaměstnanců. Mimo jiné bude popsána analýza vnitřních a vnějších vlivů působících na kompenzační systém. Všechny analýzy budou vyhodnoceny a na základě obdržených informací bude možné poskytnout návrhy na zlepšení.

Třetí a závěrečná část se zabývá navrhováním změn v existujícím systému odměňování zaměstnanců, které by v perspektivě mohly přinést inovace v tomto odvětví společnosti.

K dosažení stanovených cílů budou využity následující metody:

**Faktografická rešerše** – jde o prozkoumání dostupných informačních zdrojů a studium literatury související s daným tématem. Tímto způsobem je možné systematizovat základní poznatky a získat výchozí body pro naši práci (Reichel, 2009).

**Analýza** – schopnost analyzovat sdělení, rozdělit ho na prvky nebo části a tím podrobněji objasnit jevy, procesy nebo komplexní systémy. Tímto způsobem se usnadňuje hlubší pochopení podstaty zkoumaného problému. Analytický přístup začíná zkoumáním celku a postupně se zaměřuje na jednotlivé části (Kolař, 2009).

**Syntéza** – opačný význam analýzy. Spojení prvků a částí tak, aby vytvořil nový celek. Kombinací těchto prvků a částí se vytváří struktura, která předtím alespoň subjektivně neexistovala. Tento proces zahrnuje spojení předchozích zkušeností s novými a jejich rekonstrukci do nového celku (Kolař, 2009).

**Dedukce** – je logický proces, kde závěr vyplývá z obecných předpokladů. Pokud jsou předpoklady správné, je i dedukce správná, přičemž závěr je obsažen v důkazech (Armstrong, 2015).

**Indukce** – je opakem dedukce. Zkoumání výsledků jednotlivých zjištění k obecnému celku (Jandourek, 2012).

**Komparace** – metoda spočívá v porovnávání zkoumaného problému u různých jednotek, přičemž cílem je zjistit podobnosti nebo rozdíly mezi nimi (Ochrana, 2019).

**Dotazníkové šetření** – postup, který slouží k získávání potřebných informací od respondentů prostřednictvím písemné formy a je anonymní (Reichel, 2009).

**Řízený rozhovor** – metoda sběru dat se používá v sociálním výzkumu. Tazatel klade respondentovi řadu otázek podle předem připraveného dotazníku a zaznamenává odpovědi. Údaje získané z rozhovoru jsou použity k další analýze a vyhodnocení. (www.managmentmania.com, 2024).

**Index IN0 5** – tento ukazatel hodnotí finanční zdraví podniku a byl testován na datech tisíců českých firem a potvrdil svou schopnost předpovídat finanční krize podniků (ww.finanalysis.cz, 2024).

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

První část této práce začíná definicí klíčových termínů, které jsou používány v systému odměňování. Poté následuje analýza tématu odměňování, včetně vysvětlení principu celkové odměny a podrobného popisu jednotlivých prvků tohoto systému. Důležité je také zohlednění vnitřních i vnějších faktorů ovlivňujících systém odměňování.

## 1.1 Základní pojmy

V této části se podíváme na klíčové pojmy nejčastěji používané v systémech odměňování a vysvětlíme jejich význam.

### **Zaměstnavatel**

Zaměstnavatelem může být jak právnická osoba, tak osoba fyzická nebo stát. Jedna fyzická osoba může mít pouze jednoho zaměstnavatele, ale může mít více pracovněprávních vztahů. Za zaměstnavatele právně vystupuje jeho statutární orgán, který je určen zakladatelskými dokumenty nebo zákonem (Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců, 2024).

### **Zaměstnanec**

Jedinou osobou, která může být zaměstnancem, je fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu. Právní rozhodnutí o schopnosti osoby zavázat se k této práci je upraveno občanským zákoníkem (Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců, 2024).

### **Závislá práce**

Závislá práce je možná pouze v rámci základního pracovněprávního vztahu podle zákoníku práce, pokud neexistují specifické právní předpisy. Základním pracovněprávním vztahem je pracovní poměr nebo právní dohoda o pracovní činnosti vykonávané mimo pracovní poměr (Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců, 2024).

## **Organizace**

V praxi se často setkáváme s pojmem organizace, což označuje systematickou a formální skupinu jednotlivců sdílejících společné cíle a motivace. Existuje několik druhů organizací, které se nejčastěji formují jako sociální skupiny nebo jsou vytvořeny na právním základě. Tyto organizace mají obvykle jasně definovaného vlastníka a každá z nich je řízena svým vlastním manažerem, který nese odpovědnost za efektivní řízení a správu organizace. Organizace tedy představují strukturovaný rámec pro dosahování společných cílů a plnění potřebné koordinace a řízení v daném kontextu (Blažek, 2014).

## **Trh práce**

Ukazuje aktuální situaci nabídky a poptávky na trhu práce, tj. zda je dostatek pracovních míst a příležitostí či nikoli. Organizace používají podobné strategie při najímání a hledání vhodných pracovníků. V praxi platí, že čím vyšší jsou kvalifikační požadavky na konkrétní pozici, tím více individuálních a náročných postupů a metod se používá (www.managementmania.com, 2024).

### **1.2 Řízení lidských zdrojů**

Správa lidských zdrojů zahrnuje všechny aspekty spojené s pracovním prostředím a řízením jednotlivců v organizacích. Řízení se zabývá strategiemi, politikami a procesy, jež jsou navrženy k zajištění toho, aby přínosy, které zaměstnanci přináší organizaci, byly oceněny a odměněny, ať už ve formě finanční nebo nefinanční. Správa lidských zdrojů tedy zahrnuje nejen finanční odměny a zaměstnanecké výhody, ale také nefinanční odměny a nehmotné formy ocenění, jako jsou uznání, pochvala, možnosti vzdělávání a rozvoje, a růst v pravomocích a odpovědnostech při vykonávání pracovních úkolů (Armstrong, 2009).

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je zejména aktivní podpora dosahování strategických cílů organizace prostřednictvím vytváření a doplnění strategických opatření v oblasti lidských zdrojů, která jsou v souladu se strategií celé organizace. Dále je součástí těchto cílů přispívat k formování firemní kultury, která je orientovaná na dosahování vysoké úrovně výkonu a zajistit, že v organizaci pracují jednotlivci s výjimečným talentem, kvalifikacemi a oddaností (Armstrong, 2015).

### **1.3 Odměňování**

Odměňování představuje klíčový prvek pro organizaci i zaměstnance, prováděné formou mzdy, platu a dalších odměn, jako kompenzace za odvedenou práci. Vliv odměn na kvalitu a množství budoucí práce zdůrazňuje jeho efektivitu jako jednoho z nejučinnějších nástrojů motivace pro pracovníky, kterými disponují organizace a její vedoucí pracovníci (Kocianova, 2010).

#### **Definice odměny**

Odměna může záviset na typu práce a její významnosti, stejně jako na výkonu zaměstnance. Může být peněžní i nepeněžní, včetně možnosti povýšení, zajímavých úkolů, školení a veřejného uznání pracovních úspěchů. Dnešní pojetí odměňování zahrnuje nejen mzdu a prémie, ale i další výhody poskytované zaměstnavatelem bez ohledu na pracovní výsledky v rámci pracovního poměru (Kocianová, 2010).

#### **Cíl odměňování**

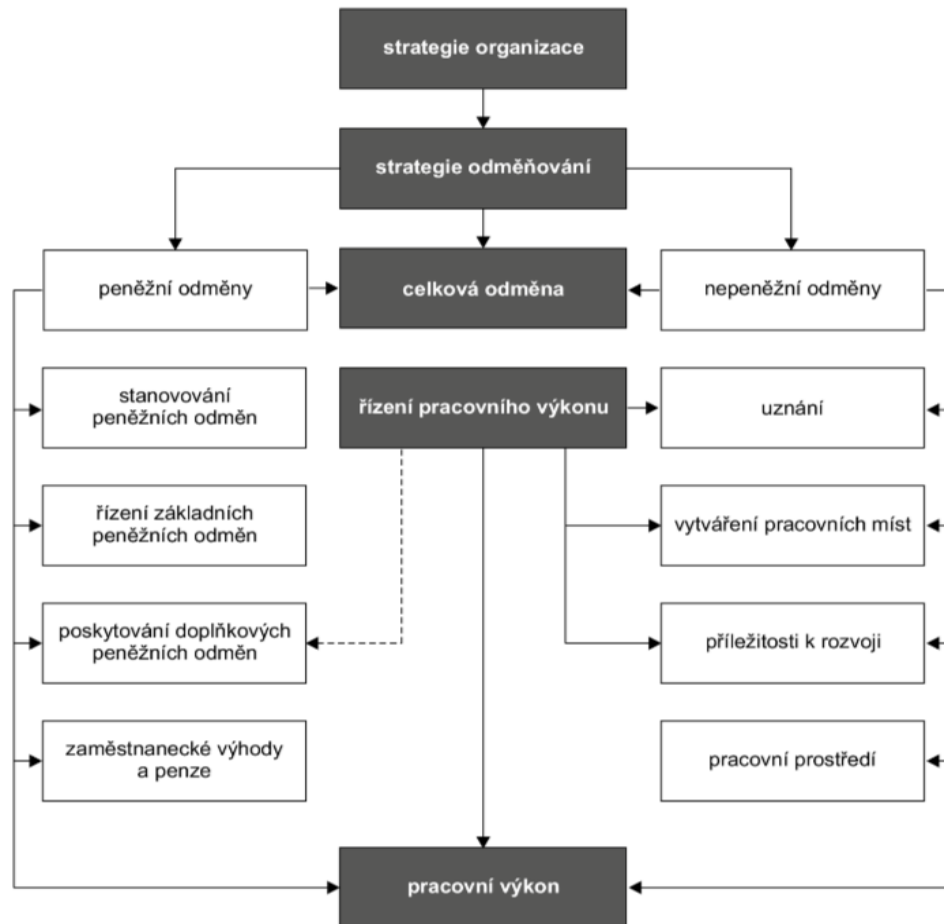
Cíl odměňování spočívá ve stanovení spravedlivého odměňování v závislosti na výkonu zaměstnance, a tím v něm vytvářet snahu o efektivní výkon. Zaměstnavatel toho dosahuje prostřednictvím dvou hlavních složek odměňování, které zahrnují jak peněžní, tak nepeněžní formy motivace, jako je uznání, zlepšení pracovních podmínek, vzdělávání a další (Šikýř, 2012).

#### **Strategie odměňování**

Strategie odměňování definuje, jaké jsou dlouhodobé cíle organizace a jakým způsobem jich bude dosahovat. To vede k návrhu konkrétního systému odměňování, který zahrnuje vzájemně provázané procesy a postupy zaměřené na poskytování výhod jak organizaci, tak jejím zaměstnancům. Přístup založený na strategii odměňování odpovídá na dvě základní otázky: co je třeba udělat, aby systém odměňování dosáhl svých cílů, a jak toho dosáhnout. I když strategie mohou mít společné základy, každá organizace si vytváří vlastní strategii s ohledem na svou firemní kulturu a specifikaci. Vypracování strategie odměňování zahrnuje hluboké poznání jak samotné organizace, tak jejích zaměstnanců a hledání nejlepších způsobů, jak uspokojit jejich potřeby (Armstrong, 2015).

## System odměňování

Strategie odměňování formuje systém odměňování, který zase ovlivňuje tuto strategii. V rámci tohoto systému existují dvě hlavní složky: finanční a nefinanční odměny. Cílem je vytvořit takový systém odměňování, který prospívá jak společnosti jako celku, tak i jednotlivým zaměstnancům. Níže je zobrazeno schéma tohoto systému odměňování (Armstrong, 2015).



Obrázek č. 1: Systém odměňování

(Zdroj: Armstrong, 2015, s.422)

### 1.4 Formy odměn

Formy finančního odměňování zaměstnanců závisí na různých faktorech, jako je náročnost práce, schopnosti, dlouhodobé výsledky a výsledky za poslední období. Kromě toho může být součástí odměny i faktor spojený s příslušností k organizaci (Urban, 2017).



### 1.4.1 Celková odměna

Celková odměna je kombinací peněžních a nepeněžních odměn. Formy odměn, mezi které patří základní mzda, bonusy, zaměstnanecké benefity a nemateriální ocenění, včetně vnitřních odměn spojených s prací, jsou propojeny a využívány jako sjednocený a souvislý systém. Pojem celkové odměny vyjadřuje že ocenění zaměstnanců za práci a úspěchy by mělo zahrnovat nejen finanční odměny a zaměstnanecké výhody, ale všechny dostupné možnosti. Hlavním cílem je spojit peněžní i nepeněžní odměny do jednoho celku (Armstrong, 2015).

#### Model celkové odměny

Model celkové odměny slouží jako základ pro plánování přístupu, který vyjadřuje souvislost mezi individuálními a společnými odměnami k odměňování a obsahuje matici s čtyřmi kvadranty.



Obrázek č. 2: Model celkové odměny

(Zdroj: Armstrong, 2015, s.424)

Peněžní odměny a zaměstnanecké výhody ve vrchních dvou kvadrantech představují konkrétní odměny, které jsou klíčové pro přilákání a udržení zaměstnanců. Spodní dva kvadranty, konkrétně oblasti vzdělávání a rozvoje a pracovního prostředí, představují relační nebo nehmotné odměny. Relační odměny mají význam pro posílení hodnoty transakčních odměn. Tyto odměny nemohou být duplikovány, snadno proto umožňují dosáhnout výhody, které plynou z lidského kapitálu, ale také výhody plynoucí z činnosti lidí (Armstrong, 2015).

## **1.4.2 Transakční a relační odměna**

### **Transakční odměna**

#### **Mzda**

Mzda je peněžní odměna, kterou zaměstnanec dostává za svou práci od zaměstnavatele. Tento pojem není omezen pouze na veřejný sektor a jeho výše se určuje podle kritérií stanovených zákoníkem práce. Mezi tato kritéria patří množství a složitost práce, míra odpovědnosti a pracovní podmínky. Odměna je obvykle stanovena ve smlouvě nebo ve vnitřních předpisech podniku a může být stanovena formou mzdového tarifu. Mzda musí být vyplacena v měsíci následujícím po období, za které vznikl nárok na odměnu (Šikýř, 2014).

#### **Plat**

Zaměstnanci pracující ve státních orgánech, místních samosprávách, vzdělávacích institucích nebo jiných právnických osobách spravovaných státem dostávají plat. Jedná se o zaměstnance, kteří jsou obvykle financováni z veřejných prostředků, takže jejich odměňování je zákonem pečlivě regulováno (Šikýř, 2014).

#### **Základní mzda**

Jednou z hlavních forem hmotné odměny je základní mzda, která závisí na situaci na trhu a poptávce po práci. Tržní ocenění však někdy není možné, především u vysoce odborných profesí s omezeným počtem zaměstnavatelů. V takových případech mohou organizace upravit odměňování tak, aby zohlednily vnitřní spravedlnost a složitost

povolání. To může být založeno na rozdělení pracovních míst do kategorií podle složitosti a úrovně odměňování (Urban, 2017).

### **Úkolová mzda**

Úkolová mzda je vhodná pro odměňování zaměstnance, pokud je zaměstnanec odměňován za každou provedenou jednotku práce. Platba je založena na pracovním výkonu a může být rovněž použita při odměňování skupiny pracovníků. Existuje několik druhů úkolové mzdy, včetně rozdílové mzdy podle výkonu (Koubek, 2011).

### **Podílová mzda**

Podílové mzdy se používají v obchodních a služebních činnostech. Mzda zaměstnance je zcela nebo částečně založena na prodeji nebo poskytnutých službách. Tato metoda může zahrnovat zaručený základní příjem s příplatky za prodaný objem nebo poskytnuté služby (Koubek, 2011).

### **Mzda za očekávaný pracovní výkon**

Jedná se o dohodu o provedení práce, kdy se zaměstnanec zavazuje splnit určitý objem práce v dané kvalitě a množství v rámci určitého časového období. Podnik mu za to vyplácí pravidelnou částku. Při použití této metody je nutné jasně definovat očekávané výsledky, přesně naplánovat proces, vytvořit pro pracovníka vhodné prostředí a pravidelně sledovat průběh práce (Koubek, 2011).

### **Mzda za znalosti a dovednost**

Tento typ odměny motivuje zaměstnance ke zlepšování dovedností a dlouhodobé výkonnosti. Výše této odměny je buď procentem ze základní mzdy, nebo pevnou částkou a vychází z dlouhodobého hodnocení výkonu, dovedností a kvalifikace. Tato odměna je obvykle vyplácena po dlouhou dobu (Urban, 2017).

### **Zaměstnanecké benefity**

Při výběru benefitů organizace zvažuje jejich vhodnost a hodnotu pro zaměstnance, které lze rozdělit do několika skupin (Armstrong, 2007):

- Penzijní systémy: považovány za klíčovou výhodu.
- Osobní jistoty: posilují jistotu zaměstnance a jeho rodiny, včetně pojištění.
- Finanční podpora: půjčky, pomoc s bydlením, slevy na zboží a služby.
- Osobní potřeby a péče: dovolená, péče o děti, poradenství při důchodu a krizové situace.
- Podnikové automobily a pohonné hmoty: i přes zdanění stále hodnocená výhoda.
- Další benefity: příspěvek na stravování, příplatky na oblečení, mobilní telefony.
- Nehmotné benefity: aspekty pracovního života, které zvyšují pohodu a spokojenost zaměstnanců (Armstrong, 2007).

### **Relační odměna**

Relační odměny představují odměny nepeněžního charakteru, které pomáhají zaměstnancům nalézt uspokojení v práci a rozvoji osobnosti. Tím, že práce nabízí zaměstnancům doplňkovou hodnotu, jako je možnost růstu a rozvoje, zlepšuje se nejen jejich kariéra, ale i osobní život. Mezi tyto benefity patří vzdělávání a rozvoj, podporující pracovní prostředí, uznání úspěchů a příležitosti k sebevyjádření zaměstnanců (Armstrong, 2009).

### **Učení se na pracovišti**

Pracoviště by mělo být pracovním prostředím, kde se lidé neustále učí a zlepšují své dovednosti. Kromě plánovaného školení jsou důležité i každodenní zkušenosti, které zaměstnanci získávají při řešení problémů a řešení pracovních úkolů (Armstrong, 2009).

### **Vzdělávání**

Vzdělávání je důležitou součástí zaměstnaneckých benefitů, které organizace zaměstnancům poskytují. Pomocí těchto činností si zaměstnanci udržují své dovednosti v rychle se měnícím pracovním prostředí. To je důležité především v organizacích, kde je málo příležitostí k profesnímu rozvoji (Armstrong, 2009).

## **Řízení pracovního výkonu**

Základním předpokladem pro zajištění uspokojivých vztahů je řízení pracovního výkonu. Jasnou komunikací a poskytováním zpětné vazby může manažer pomáhat zaměstnancům v jejich osobním růstu a rozvoji (Armstrong, 2009).

## **Rozvoj kariéry**

Představuje významný faktor motivace zaměstnanců. Organizace by měla podporovat zaměstnance v jejich osobním a profesním rozvoji tím, že jim nabídne příležitosti ke vzdělávání, získávání zkušeností a rozvoji dovedností (Armstrong, 2009).

## **Styl a kvalita vedení**

Styl a kvalita vedení má zásadní vliv na proces řízení odměňování. Manažeři a vedoucí pracovníci jsou hlavními zdroji relačních odměn, jako je uznání a pochvala. Jejich schopnost vytvářet a udržovat kvalitní vztahy s podřízenými je klíčem k efektivní motivaci a zapojování týmu. A díky jejich podpoře a zpětné vazbě se zaměstnanci cítí vážení a motivovaní k efektivnější práci (Armstrong, 2009).

## **Právo pracovníků se vyjádřit**

Možnost aktivně se podílet na rozhodovacím procesu a být vyslyšen vytváří v pracovním prostředí důvěru a vzájemný respekt, který posiluje vztah mezi vedením a zaměstnanci a v důsledku přispívá ke zvýšení motivace (Armstrong, 2009).

## **Uznání a úspěch**

Uznání zaměstnanců je klíčové pro jejich motivaci a úspěch často spojen s uznáním a oceněním práce. Existuje mnoho forem uznání, včetně pochvaly, povýšení nebo veřejného ocenění (Armstrong, 2009).

## **Vytváření pracovních míst a rolí**

Cílem vytváření pracovních míst a rolí je uspokojit potřeby organizace i zaměstnanců. Takový dynamický proces by měl odpovídat aktuálním potřebám trhu práce a přispívat k rozvoji a spokojenosti zaměstnanců (Armstrong, 2009).

## 1.5 Faktory, ovlivňující na systém odměňování

Armstrong (2009) definuje faktory vnitřního a vnějšího prostředí, které ovlivňují systém odměňování, následovně:

### Vnitřní faktory

- **Podniková kultura** – vytváří společné zásady a standardy, které ovlivňují chování a výkonnost zaměstnanců.
- **Podniková strategie** – určuje budoucí směr a cíle organizace, včetně strategie odměňování, která podporuje dosažení podnikových cílů.
- **Podniková organizace** – týká se oblasti, ve které organizace působí. Například výroba, služby nebo vzdělávání, protože právě to vytváří charakter organizace.
- **Lidé** – jsou nedílnou součástí podniku, jejich vzdělání a dovednosti určují výši odměn a systém odměňování. Podpora rozvoje zaměstnanců a ocenění jejich zásluh je klíčem k udržení konkurenceschopnosti společnosti.
- **Technika a technologie** – zavedením nových technologií je ovlivněna činnost společnosti. To vyžaduje nejen technické znalosti, ale také přizpůsobení pracovních procesů a zaučení zaměstnanců. Změny ve výrobním procesu mohou ovlivnit výše platů a systém odměňování.
- **Hledisko pracovníka** – zdůrazňuje význam péče o ně a jejich zapojení do procesů organizace. Jejich názory a potřeby by měly být brány v úvahu při navrhování systémů odměňování a strategií organizace (Armstrong, 2009).

### Vnější faktory

- **Demografický vývoj** – demografické údaje se analyzují za účelem zjištění změn a vývoje počtu obyvatelstva podle různých kritérií, jako je pohlaví, věk a úroveň vzdělání.
- **Situace na trhu práce** – stav trhu práce zahrnuje různé aspekty a může vyjadřovat nejen úroveň zaměstnanosti, ale také přibližnou výši mezd v konkrétním odvětví činnosti.
- **Odměňování u konkurence** – pro organizaci je zásadní poskytovat konkurenceschopné odměňování, aby se mohla udržet na trhu. Do úvahy je třeba

vzít řadu faktorů, jako je lokalita podniků, úroveň konkurence, přístup ke zdrojům, které mohou ovlivnit konkurenceschopnost podniku.

- **Míra inflace** – inflace může vést ke ztrátě kupní síly peněz, což vyžaduje změnu odměňovacího systému pro zaměstnance, aby zůstali motivovaní. To může zahrnovat revizi bonusových systémů nebo změnu struktury odměňování jako celku.
- **Právní regulace pracovních vztahů** – znamená regulaci pracovních vztahů, která zahrnuje všechny zákony a předpisy upravující odměňování a pracovní podmínky. Jedná se například o zákonem stanovenou minimální mzdou, povinné příplatky za práci, zdravotní pojištění zaměstnanců nebo placenou dovolenou za kalendářní rok podle pracovního práva (Armstrong, 2009).

## 1.6 Spokojenost zaměstnanců a jeho měření

Pojem spokojenosti s prací souvisí s emocemi a postojem k práci. Negativní postoje vyjadřují nespokojenost a pozitivní postoje spokojenost. Pro organizace je spokojenost zaměstnanců důležitá, protože zvyšuje motivaci, pomáhá zlepšovat výkon a snižovat stres pracovníků. A v důsledku toho pracovníci neodcházejí a organizace nemusí zvyšovat náklady na školení nového personálu (Armstrong, 2015).

### Měření spokojenosti

#### Rozhovory

Při provádění osobních rozhovorů se ruší anonymita odpovědí, což zaměstnavateli umožňuje přesně stanovit cílovou skupinu a analyzovat spokojenost zaměstnanců na hlubší úrovni. V případě velkého počtu zaměstnanců tato metoda však může být vzhledem k časové náročnosti neefektivní (Armstrong, 2015).

#### Dotazníky

Na rozdíl od rozhovorů je dotazník často stručnější a anonymní, což umožňuje aktivní reakci účastníků. Společnost může buď vytvořit vlastní strukturovaný dotazník, nebo použít standardizované formuláře, které jsou již k dispozici. Při vytváření dotazníku je důležité zajistit, aby otázky byly jasné a jednoznačné (Armstrong, 2015).

## **Kombinace rozhovoru a dotazníku**

Kombinací rozhovorů a dotazníků je možné spojit kvalitní informace z rozhovorů s objemem odpovědí z dotazníků. Dotazování nejprve vyplní dotazník a následně se účastní hloubkového rozhovoru. Tato metoda dává celkové zhodnocení problému než vyplnění dotazníku (Armstrong, 2015).

## **Diskusní skupiny**

V takových skupinách jsou klíčovými faktory důvěrnost, strukturovaná diskuse a informovaní účastníci. Zaměřeno na specifické skupiny zaměstnanců s cílem prozkoumat různé pohledy na stejnou práci (Armstrong, 2015).

## **1.7 Shrnutí teoretické části**

V této části bakalářské práce byly podrobně popsány všechny teoretické definice týkající se systému odměňování zaměstnanců, aby bylo možné na základě nich zpracovat následující analytickou část. Byl popsán celkový model odměny, který zahrnuje peněžní odměny, benefity, vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí. Byl rovněž popsán vliv vnitřního a vnějšího prostředí na tento systém odměňování. V analytické části práce pak bude provedeno dotazníkové šetření a jejichž výsledky budou analyzovány v kontextu celkového modelu odměňování. Získané údaje nám pomohou přesněji určit, jak jsou zaměstnanci se systémem odměňování spokojeni, a to s využitím teoretických poznatků o tom, jak efektivně by mělo celkové odměňování fungovat.



## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Druhá část této práce představuje analýzu stávajícího systému odměňování zaměstnanců ve společnosti XXX s.r.o. Jsou zde uvedeny údaje o společnosti, o pracovních pozicích včetně jejich popisu. Dále následuje analýza stávajícího systému odměňování včetně analýzy spokojenosti s tímto systémem vycházející z dotazníkového šetření zaměstnanců. Na konci jsou analyzovány vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují systém odměňování v této společnosti.

### 2.1 Představení společnosti

Společnost XXX s.r.o vznikla v roce 2006 a je založena na poskytování digitálních služeb. Za tu dobu se z jednoho zaměstnance rozrostla na společnost o 45 lidech a roste dodnes. XXX s.r.o pomáhá svým klientům řešit všechny IT problémy, jako jsou: helpdesku, UX design, webová řešení, sociální aplikace, mobilní web a rozšířit povědomí o společnosti klienta pomocí digitálního marketingu. V současné době se společnost připravuje na spolupráci s partnerskou společností, která pro ni bude zajišťovat klienty, což bude dalším významným krokem v jejím rozvoji. Partnerská společnost se specializuje na rozvoj blogerů, kteří potřebují pomoc s digitálním marketingem. Tato spolupráce působí nejen jako příležitost k růstu, ale také jako strategický krok ke zlepšení pozice společnosti na trhu. Přípravy na tento projekt zahrnují nejen plánování a koordinaci, ale také rozšíření personálu.

### 2.2 Základní informace o společnosti

**Název společnosti:** XXX s.r.o.

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným

**Předmět podnikání:** výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

**Den vzniku a zápisu:** 2. březen 2006

**Základní kapitál:** 200 000 Kč, splaceno 100 %

**Velikost podniku:** malý podnik

**Počet zaměstnanců:** 45

**Sídlo společnosti:** Jihomoravský kraj

**Hlavní ekonomická činnost (CZ NACE):** Činnosti v oblasti informačních technologií

### 2.3 Ekonomická situace společnosti

Za účelem získání představy o finanční situaci společnosti a zhodnocení možností dalšího růstu je společnost analyzována na základě klíčových ukazatelů, jako jsou výnosy, náklady a výsledku hospodaření. K tomu je třeba použít index IN05, který umožňuje posoudit aktuální postavení společnosti. Tato analýza se provádí v letech 2018 až 2022.

**Tabulka č. 1: Finanční stav společnosti za rok 2018 až 2022**

*(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky společnosti)*

Rok	Celkové náklady	Celkové výnosy	Výsledek hospodaření
2018	18 489 000 Kč	22 732 000 Kč	4 243 000 Kč
2019	25 110 000 Kč	26 774 000 Kč	1 664 000 Kč
2020	43 772 000 Kč	51 261 000 Kč	7 489 000 Kč
2021	53 389 000 Kč	57 698 000 Kč	4 309 000 Kč
2022	60 452 000 Kč	63 063 000 Kč	2 611 000 Kč

Z uvedené tabulky je vidět, že výsledek hospodaření je každý rok kladný a neklesá do záporného výsledku, což znamená, že společnost je schopna pokrýt své náklady. V letech 2019 až 2020 došlo ke skokovému nárůstu o 5 825 000 Kč, a to v důsledku pandemie covid. Většina podniků se zaměřila na online prostředí, v důsledku čehož se zvýšila poptávka po digitálních službách.

## Tabulka č. 2: Predikce

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky společnosti)

Rok	Celkové náklady	Celkové výnosy	Výsledek hospodaření
2023	73 994 000 Kč	76 228 000 Kč	2 234 000 Kč
2024	90 037 000 Kč	95 776 000 Kč	5 739 000 Kč

Prognóza na roky 2023 a 2024 předpokládá, že výsledek hospodaření se v roce 2023 sníží přibližně o 15 %, ale v roce 2024 se zvýší dvakrát.

## Index IN05

Index IN05 je efektivním nástrojem pro predikci potenciální platební neschopnosti nebo bankrotu společnosti. Stojí za úvahu, že pokud je ukazatel nižší než 0,9 – společnost nevytváří hodnotu a spěje k bankrotu. Když je ukazatel mezi 0,9 a 1,6 – jedná se o šedou zónu nejistých výsledků. Pokud je ukazatel větší než 1,6 znamená to dobrou finanční situaci. Tento ukazatel se vypočítá podle následujícího vzorce:

$IN05 = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,97 * C + 0,21 * D + 0,09 * E$  (www.finanalysis.cz, 2023).

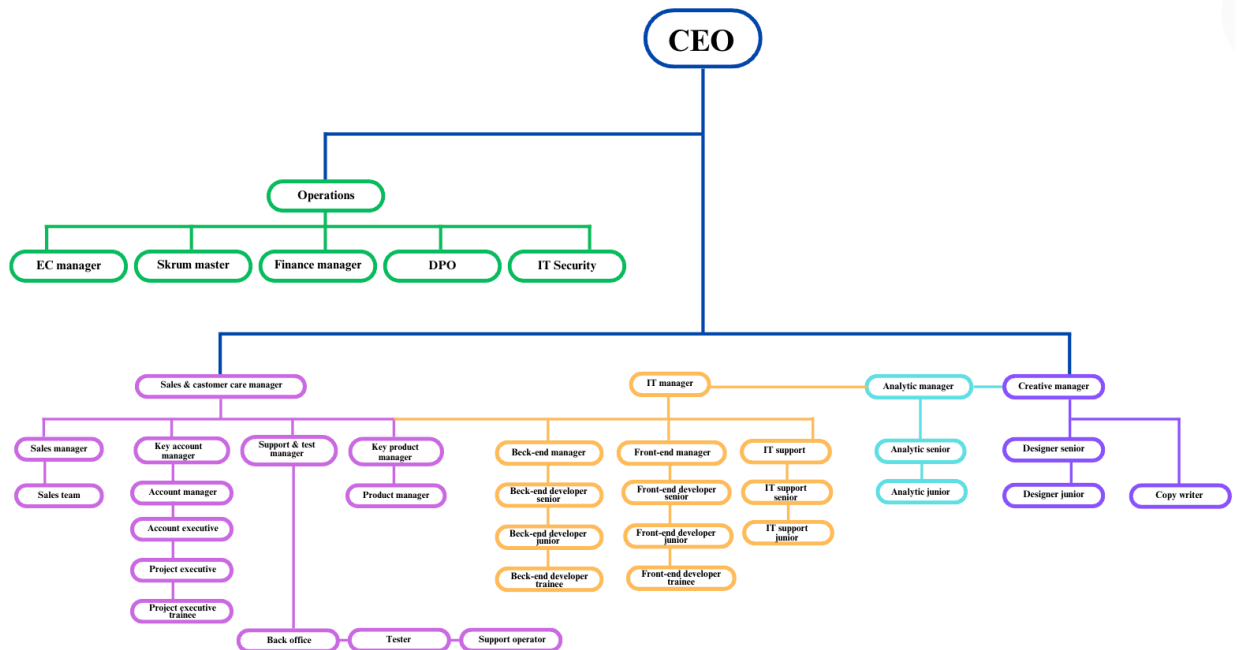
## Tabulka č. 3: Index IN05

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky společnosti)

	2018	2019	2020	2021	2022
A (aktiva / cizí kapitál)	2,89	1,58	2,29	1,67	1,31
B (EBIT / nákladové úroky)	9	9	9	9	9
C (EBIT / Aktiva)	0,40	0,20	0,34	0,11	0,10
D (tržby / celková aktiva)	2,12	1,63	1,80	0,69	0,83
E (oběžná aktiva / krátkodobé závazky)	2,77	2,69	3,08	1,91	1,40
<b>IN05</b>	<b>3,02</b>	<b>1,93</b>	<b>2,67</b>	<b>1,38</b>	<b>1,19</b>

Od roku 2018 do roku 2020 přesáhla hranice indexu 1,6. V roce 2021 ukazatel byl na úrovni 1,38 a v roce 2022 klesl na 1,19, což znamená, že společnost se nachází v šedé zóně.

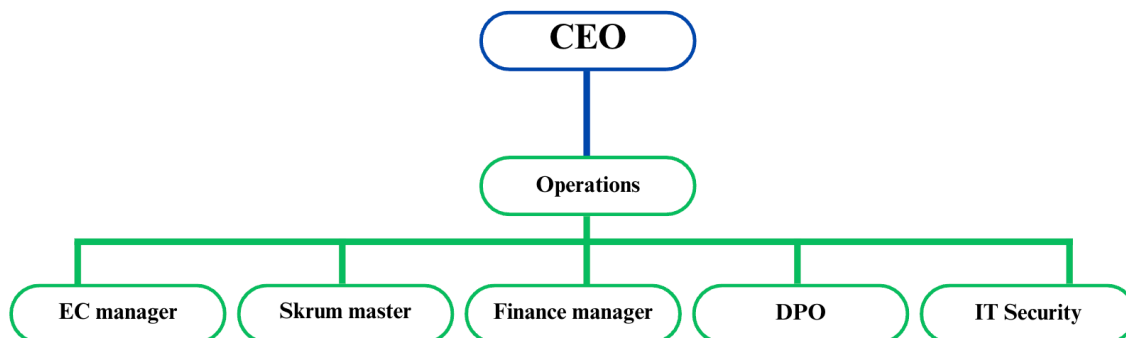
## 2.4 Organizační struktura společnosti



**Graf č. 1: Organizační struktura společnosti**

*(Zdroj: Vlastní zpracování dle: CEO pobočky, 2024)*

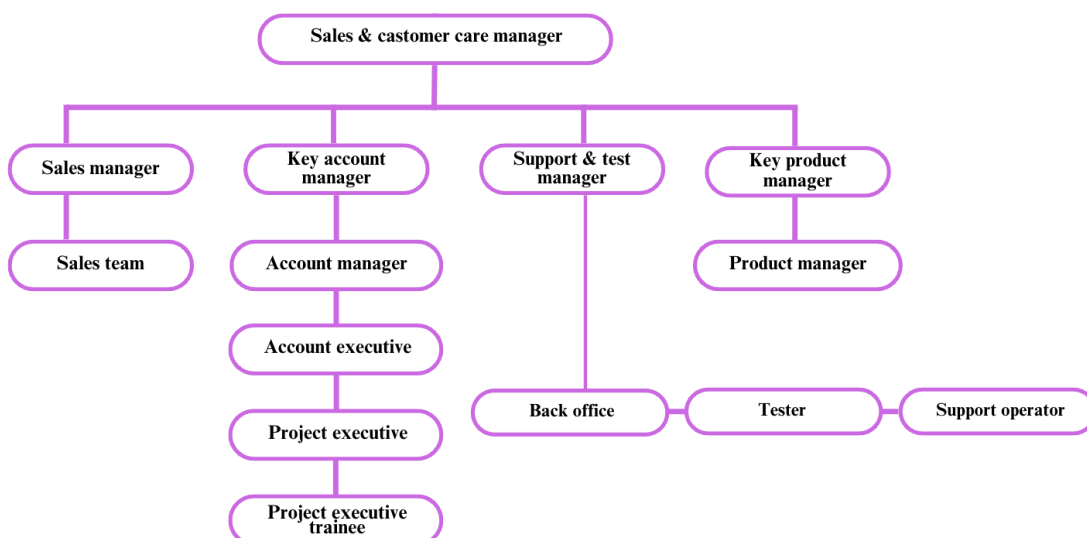
V organizační struktuře projektu jsou jednotliví zaměstnanci rozděleni podle směru činnosti a úkolů společnosti. Organizační struktura zahrnuje několik oddělení a důležitých osob, které řídí různé části společnosti. Na nejvyšším stupni struktury stojí výkonný ředitel (CEO), který založil společnost. Dále následují oddělení prodej a péče o zákazníky, IT oddělení, analytické oddělení a kreativní oddělení (Rozhovor s CEO, 2024).



**Graf č. 2: Organizační struktura 1 oddělení**

*(Zdroj: Vlastní zpracování dle: CEO pobočky, 2024)*

Jak je znázorněno na obrázku číslo 1, po CEO přichází operations oddělení, které je zodpovědné za každodenní provoz a obchodní procesy, včetně řízení zásob, zajišťování kvality, dodržování bezpečnostních standardů a monitorování dat pro hladké fungování společnosti.

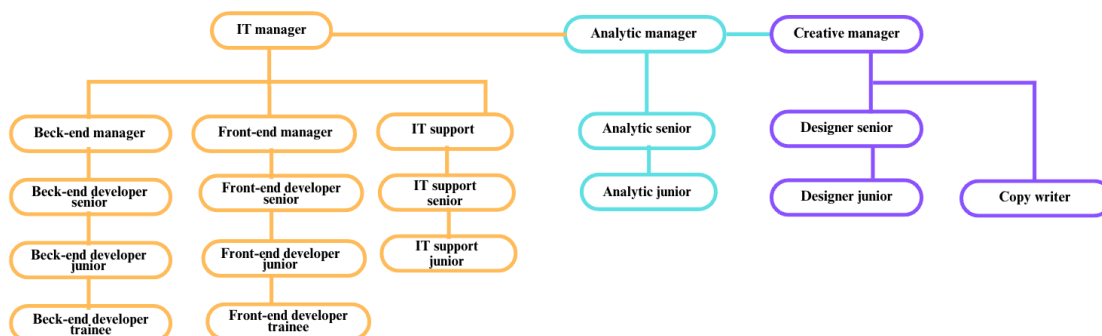


**Graf č. 3: Organizační struktura 2 oddělení**

*(Zdroj: Vlastní zpracování dle: CEO pobočky, 2024)*

Graf číslo 2 ukazuje obchodní oddělení, které je v hierarchii společnosti na třetím místě. Hlavním úkolem prodejního oddělení je provádět analýzy trhu, aby se zjistila cílová

skupina, její zájmy a potřeby. Na základě této analýzy se pak vytvářejí prodejní strategie a návrhy pro různé skupiny zákazníků.



**Graf č. 4: Organizační struktura 3,4,5 oddělení**

*(Zdroj: Vlastní zpracování dle: CEO pobočky, 2024)*

Graf číslo 3 zahrnuje IT, design a analytické oddělení. Tato oddělení se ve společnosti nacházejí na třetí hierarchické úrovni, stejně jako obchodní oddělení, které je v předchozím grafu uvedeno pod číslem 2.

IT oddělení společnosti se zabývá plánováním, koordinací a kontrolou informačních technologií, zajišťuje stabilitu a bezpečnost serverové a databázové infrastruktury a poskytuje technickou podporu zaměstnancům tím, že jim pomáhá při řešení problémů se softwarem (Rozhovor s CEO, 2024).

Oddělení designu je zodpovědné za vývoj návrhů webových stránek, mobilních aplikací a dalších digitálních produktů. To zahrnuje funkčnost rozhraní (UX) a jeho vzhled (UI), grafický design a tvorbu multimediálního obsahu (Rozhovor s CEO, 2024).

Analytické oddělení hraje v digitální společnosti důležitou roli, protože poskytuje základní data pro optimalizaci digitálních strategií a předvídání trendů. Může jít o analýzu návštěvnosti webu, měření konverzí a chování uživatelů, analýzu reklamních kanálů ve vyhledávání (SEO, SEM), údaje o chování uživatelů v aplikacích a analýzu mediálních platforem (LinkedIn, Facebook, Instagram) (Rozhovor s CEO, 2024).

## **Detailní popis pracovních pozic managerů**

**CEO** – jednatel společnosti – se zabývá strategickým řízením a rozdělením pravomocí mezi zaměstnance. Mezi jeho odpovědnosti patří vývoj a uskutečnění obchodní strategie, řízení zdrojů společnosti a zajištění růstu a rozvoje podnikání. CEO odpovídá za celkové fungování společnosti a dosahování jejích cílů (Rozhovor s CEO, 2024).

**EC manager** – odpovídá za vytváření plánů na zvýšení online tržeb, řízení všech online platforem společnosti, analýzu trhu a konkurence a řízení týmu e-commerce (Rozhovor s CEO, 2024).

**Scrum master** – je vedoucí pracovník, který dodává týmu agilní metodiku, pomáhá pochopit a aplikovat principy scrumu. Jeho role zahrnuje vedení každodenních meetingů a plánování sprintů, na kterých pomáhá vývojářům určit, které úkoly budou během sprintu dokončeny. Je prostředníkem mezi týmem a zákazníkem, pomáhá řešit vznikající problémy, aby se práce nezastavila (Rozhovor s CEO, 2024).

**Finance manager** – má odpovědnost za řízení rozpočtu, finanční analýzy a výkazy, řízení peněžních toků, zajišťování souladu s finančními předpisy a zákony a také za poradenství vedení společnosti ve finančních otázkách (Rozhovor s CEO, 2024).

**DPO** – je úředníkem v organizaci odpovědným za zajištění souladu s legislativou na ochranu dat, za poradenství zaměstnancům v otázkách bezpečnosti dat a za vývoj a implementaci zásad a postupů k zajištění důvěrnosti a bezpečnosti informací (Rozhovor s CEO, 2024).

**IT Security** – je odborník, který odpovídá za zajištění ochrany informačních systémů, dat a sítí organizace před hrozbami a útoky. Sleduje také zabezpečení sítě, analyzuje bezpečnostní chyby a vyvíjí opatření k nápravě a obnově po bezpečnostních incidentech (Rozhovor s CEO, 2024).

**Sales manager** – vedoucí oddělení prodeje je zodpovědný za vývoj a realizaci strategií pro zvýšení prodeje, analýzu trhu a konkurence, plánování a kontrolu rozpočtu prodeje. A také za přípravu a realizaci prodejních akcí a řízení vztahů se zákazníky (Rozhovor s CEO, 2024).

**Key account manager** – specialista zodpovědný za rozvoj a udržování dlouhodobých vztahů s významnými klienty společnosti. Analyzuje potřeby a požadavky těchto klientů, sestavuje individuální prodejní a servisní strategie a koordinuje práci ostatních oddělení společnosti (Rozhovor s CEO, 2024).

**Support & test manager** – koordinuje práci oddělení podpory a testování. Odpovídá za plánování a řízení procesů testování softwaru, sleduje kvalitu softwarového produktu a jeho soulad s požadavky zákazníků (Rozhovor s CEO, 2024).

**Key product manager** – má odpovědnost za definování požadavků na produkt, koordinaci procesu vývoje a plnění potřeb zákazníků (Rozhovor s CEO, 2024).

**IT manager** – hlavní specialista na analýzu trhu a konkurenceschopnosti, tvorbu a realizaci produktové strategie, definování cílové skupiny a jejích potřeb, propagaci produktu na trhu a také koordinaci práce různých oddělení společnosti pro dosažení produktového cíle (Rozhovor s CEO, 2024).

**Beck-end manager** – řídí tým vývojářů, kteří vytvářejí a udržují systémy na serverové stránce, jako jsou databáze, rozhraní API a další komponenty, aby zajistili efektivní a správný výkon webových aplikací (Rozhovor s CEO, 2024).

**Front-end manager** – odpovídá za vývoj uživatelského rozhraní webových aplikací, včetně zavádění nových funkcí, optimalizace výkonu a zajištění souladu s různými prohlížeči (Rozhovor s CEO, 2024).

**IT support** – zabývá se podporou a řešením problémů souvisejících s informačními technologiemi pro zaměstnance nebo zákazníky. Mezi jeho povinnosti patří zpracování žádostí uživatelů týkajících se problémů s počítačovým hardwarem, softwarem, sítěmi a dalšími technickými otázkami, stejně jako poskytování konzultací a doporučení ohledně využívání technických zdrojů a provádění preventivního servisu a aktualizací (Rozhovor s CEO, 2024).

**Analytic manager** – odpovědný za analýzu údajů o produktových metrikách, jako jsou uživatelské metriky, konverze a růst uživatelské základny, s cílem určit účinnost marketingových strategií. Vyvíjí také reporty a dashboardy pro vizualizaci dat,



rozpoznává klíčové trendy a určuje příležitosti k optimalizaci obchodních procesů a zlepšení uživatelské zkušenosti (Rozhovor s CEO, 2024).

**Creative manager** – odpovídá za vývoj a realizaci kreativních nápadů v oblasti marketingu, reklamy a branding. Mezi jeho povinnosti patří tvorba reklamních kampaní, design produktů a obalů, tvorba obsahu pro webové stránky a sociální sítě (Rozhovor s CEO, 2024).

## 2.5 Analýza současného systému odměňování

Tato část se zaměřuje na analýzu současného stavu systému, který společnost XXX s.r.o používá k odměňování svých zaměstnanců. Nejprve provedeme rozsáhlou analýzu finančních a nefinančních odměn, různých benefitů, možností vzdělávání a rozvoje a pracovního prostředí. Na závěr je provedena analýza zaměřená na spokojenost zaměstnanců, která vychází z dotazníků vyplněných pracovníky. Tato analýza poskytne podrobný přehled o současném stavu systému odměňování, ze kterého bude vycházet návrh možných budoucích změn. Systém odměňování reguluje interní mzdový předpis a řád společnosti.

### 2.5.1 Peněžní odměny

Tabulka č. 4: Průměrná hrubá měsíční mzda ve společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: CEO pobočky, 2024)

Zaměstnání	Měsíční částka
EC manager	65 000 Kč
Scrum master	70 000 Kč
Finance manager	55 000 Kč
DPO	31 000 Kč
IT Security	50 000 Kč
Sales manager	55 000 Kč
Key account manager	53 000 Kč
Support&test manager	50 000 Kč
Key product manager	78 000 Kč

IT manager	30 000 Kč
Backend manager	50 000 Kč
Front-end manager	45 000 Kč
IT Support	35 000 Kč
Analytic manager	47 000 Kč
Creative manager	35 000 Kč

Ve výše uvedené tabulce jsou uvedeny průměrné hrubé mzdy za měsíc březen 2024. Mzda každého zaměstnance se skládá základní složkou a pohyblivou složkou. Rozdílné složky se liší vzhledem k odlišnosti pracovního zatížení, zkušenostem, délce zaměstnání a jejich pracovních pozic ve společnosti. Základní složka je odvozena ze zaručené mzdy. Čím větší má zaměstnanec pracovní zkušenosti, tím vyšší je jeho částka. Pohyblivá složka se skládá z prémie, odměny a příplatky. Výplata je prováděna vždy k 15. dni v měsíci na účet zaměstnance (Rozhovor s CEO, 2024).

### **Prémie**

Každé tři měsíce stanoví vedoucí společnosti zaměstnancům jasné finanční cíle. Pokud jsou tyto cíle splněny, dostanou pracovníci bonus ve formě zvýšení platu, který činí nejméně 14 % a je vyplácen čtvrtletně. Podíl tohoto bonusu je stanoven jako minimálně 3 % z obratu společnosti za příslušné období. Firma se drží principu společného úspěchu a považuje za správné, že pokud jeden z pracovníků dosáhne cíle, vztahuje se tento výkon na celý tým a prémie se rozdělí rovnoměrně mezi všechny účastníky (Rozhovor s CEO, 2024).

### **2.5.2 Zaměstnaecké benefity**

V této podkapitole budou představeny benefity, které společnost nabízí svým zaměstnancům.

#### **Firemní akce**

Firma se aktivně zapojuje do utužování vztahů se svými zaměstnanci a podporuje jejich zapojení a interakce prostřednictvím měsíčních propagačních akcí, které se týkají různých zaměstnanců. Některé akce jsou plně financovány společností, zatímco u jiných se

zaměstnavatel podílí na financování částečně. Mezi plně hrazené akce patří vánoční večerky a letní grilování na přehradě. Naopak u měsíčních akcí, jako je bowling nebo návštěva baru, jsou hrazeny pouze nápoje (Rozhovor s CEO, 2024).

### **Firemní večírek**

Společnost každoročně pořádá vánoční firemní večírky, během kterých všem zaměstnancům daruje stejné dárky, organizuje tajného Santu, zajistí catering a připraví soutěže. K Vánocům 2023 společnost každému zaměstnanci darovala vánoční balónek s logem společnosti a knihu obsahující zábavný vánoční příběh společnosti (Rozhovor s CEO, 2024).

### **Benefit UP kartička**

Platební karta slouží k placení zboží a služeb u partnerů eBenefit. Mezi služby, které lze kartou platit, patří potraviny, zboží pro domácnost, zábava, cestování, jazykové kurzy a parkování. Uživatelé této karty mohou také získat slevové kupony a cashback za nákupy v eshopu ([www.upcz.cz](http://www.upcz.cz)).

### **Firemní notebook**

Každé pracoviště je vybaveno počítači. Kromě toho má každý zaměstnanec k dispozici notebook, který je pravidelně aktualizován ze strany IT oddělení (Rozhovor s CEO, 2024).

### **Home office**

Jednou z klíčových výhod je možnost zaměstnanců flexibilně si vybrat, kde a kdy budou pracovat, aniž by to narušilo produktivitu nebo ovlivnilo celkový výkon týmu. Zaměstnanec má možnost pracovat na dálku podle svých potřeb a bez časových omezení. V tomto režimu společnost nepoužívá software pro sledování práce na počítači, ale spoléhá se na konkrétní úkoly a termíny, které musí každý zaměstnanec splnit. To umožňuje hodnotit produktivitu a efektivitu zaměstnanců a organizovat práci podle stanovených cílů a termínů (Rozhovor s CEO, 2024).

### **Dovolená**

Podle zákona mají zaměstnanci nárok na dovolenou za kalendářní rok v délce 20 pracovních dnů. Tuto dovolenou lze čerpat podle potřeby v souladu s platnými interními pravidly a se souhlasem vedení. Dovolena musí být čerpána včas a zaměstnanci mají během ní nárok na náhradu mzdy (Rozhovor s CEO, 2024).

### **Sick days**

Zaměstnanci mají také nárok na tři dny "sick days", během nichž je jim vypláceno 80 % průměrného výdělku, pokud jsou nemocní a nemohou vykonávat své pracovní povinnosti. O své nemoci a neschopnosti pracovat musí informovat svého nadřízeného co nejdříve, nejpozději však v den zahájení pracovní neschopnosti. Pokud zaměstnanec tyto dny nevyčerpal během kalendářního roku, nepřevádějí se do následujícího roku a nelze je využít jako dovolenou (Rozhovor s CEO, 2024).

### **Příspěvek na penzijní připojištění**

Společnost neposkytuje svým zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění (Rozhovor s CEO, 2024).

### **Věrnostní prémie**

Na základě rozhovoru s generálním ředitelem bylo zjištěno, že společnost plánuje v nejbližší době zavést motivační odměny pro zaměstnance, kteří ve společnosti pracují dlouhodobě (Rozhovor s CEO, 2024).

## **2.5.3 Relační odměny**

V této podkapitole budou popsány relační odměny, které platí v této společnosti.

### **Vzdělávání a rozvoj**

#### **Odborná praxe**

Po nástupu do pracovního poměru prochází každý zaměstnanec junior a medior tříměsíční praxí která zahrnuje seznámení se základními principy a procesy v oblasti, do které je zařazen. Během této odborné praxe zaměstnanec pracuje pod dohledem vedoucího svého oddělení, který sleduje plnění zadaných úkolů. Po skončení praxe vedoucí oddělení

předává údaje o průběhu a úspěších zaměstnance vedení společnosti k vyhodnocení (Rozhovor s CEO, 2024).

### **Zvyšování kvalifikace**

Ve společnosti každý měsíc jsou pořádány kurzy pro zlepšení profesních znalostí zaměstnanců. Tyto školení se obvykle konají přímo v kanceláři, kde jsou pozváni kvalifikovaní přednášející. Alternativně jsou zakoupeny online kurzy zaměřené specificky na potřeby jednotlivých pracovníků daného oddělení (Rozhovor s CEO, 2024).

### **Rozvoj kariéry**

Kariérní postup v této společnosti neznamena změnu pozice. Jde o zlepšování profesních dovedností a rozvoj zaměstnance. Jak je napsáno v odstavci výše, pracovníci mají možnost získávat nové znalosti a školení, aby se stali kvalifikovanějšími ve svém oboru. Tento přístup přispívá k posílení profesionality pracovníků, což v konečném důsledku vede k lepšímu výkonu celé společnosti (Rozhovor s CEO, 2024).

### **Výuka cizího jazyka**

Společnost také poskytuje zaměstnancům možnost účastnit se kurzu angličtiny. Kurzy je možné vybrat na různých úrovních – od základní až po pokročilou (Rozhovor s CEO, 2024).

### **Pracovní prostředí**

Kancelářské prostory firmy jsou klíčem k pohodlí a produktivitě zaměstnanců. Společnost se tedy zaměřuje na vybavení svých kanceláří veškerým potřebným zařízením pro efektivní práci a spokojenost zaměstnanců (Rozhovor s CEO, 2024).

Kancelářské prostory jsou umístěny ve dvou podlažích třípodlažní budovy, konkrétně v prvním a posledním podlaží. V přízemí se nachází velká a hlavní zasedací místnost, dvě kuchyně, chill zóna a dvě velké kanceláře pro zaměstnance. V posledním patře se nachází 10 kanceláří, kuchyňka, relaxační zóna a velká zasedací místnost (Rozhovor s CEO, 2024).

Každé pracoviště zaměstnance je vybaveno veškerým potřebným zařízením pro pohodlnou a efektivní práci, včetně stolu a židle, počítače nebo notebooku a osobních věcí zaměstnance. Kuchyně jsou vybaveny myčkou, kávovarem, velkou lednicí, mikrovlnnou troubou a jídelním stolem (Rozhovor s CEO, 2024).

Chill zóna, oblíbené místo pro odpočinek zaměstnanců, je vybavena měkkými pohovkami, velkou televizí s konzolí a měkkým pufem (Rozhovor s CEO, 2024).

Majitel aktivně pracuje na zvyšování komfortu a spokojenosti zaměstnanců tím, že pravidelně každý rok vylepšuje pracovní prostor.

## **Komunikace**

Společnost klade velký důraz na vnitřní komunikaci s cílem vytvořit přátelskou atmosféru a podpořit vzájemné porozumění mezi zaměstnanci. Je zde vysoce oceňována rovnoprávnost bez ohledu na věk, pozici nebo pracovní zkušenosti všech zaměstnanců. Každý pracovník má možnost vyjádřit své myšlenky, které jsou brány v úvahu při rozhodování. Tato otevřená a demokratická atmosféra přispívá k motivaci a efektivitě celého týmu (Rozhovor s CEO, 2024).

### **2.5.4 Náklady na systém odměňování**

Celkové náklady ve společnosti XXX s.r.o., za rok 2022 činily 34 421 000 Kč. Mzdové náklady tvořily 20 139 000 Kč. Náklady na sociální a zdravotní pojištění byly ve výši 6 005 000 Kč a ostatní osobní náklady 1 136 000 Kč.

**Tabulka č. 5: Celkové roční náklady společnosti na systém odměňování zaměstnanců za rok 2022**

*(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky společnosti)*

<b>Náklady na odměňovací systém</b>	<b>Částka nakladu za rok 2022</b>
Mzdové náklady	20 139 000 Kč
Sociální a zdravotní pojištění	6 005 000 Kč
Ostatní osobní náklady	1 136 000 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>34 421 000 Kč</b>

### 2.5.5 Shrnutí analýzy současného stavu systému odměňování

Následující obrázek ukazuje celkový popis současného systému odměňování ve společnosti XXX s.r.o

<p><b>Peněžní odměny</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• základní mzda</li><li>• prémie ze zisku</li></ul>	<p><b>Zaměstnanecké benefity</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• firemní akce</li><li>• firemní večírek</li><li>• firemní notebook</li><li>• Home Office</li><li>• dovolena</li><li>• sick days</li><li>• Benefit UP kartička</li></ul>
<p><b>Vzdělávání a rozvoj</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• zkušební doba</li><li>• zvyšování kvalifikace</li><li>• výuka cizího jazyka</li></ul>	<p><b>Pracovní prostředí</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• vybavené pracovní místo</li><li>• přátelská atmosféra</li><li>• demokratické prostředí</li></ul>

Obrázek č. 3: Praktické použití systému odměňování ve firmě XXX s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstrong, 2015).

#### Peněžní odměny

Finanční systém sestává z pevné a variabilní složky. Pevná složka je vyplácena každý měsíc do 15. dne. Variabilní složka zahrnuje bonusy, odměny a příplatky. Bonusy jsou poskytovány čtvrtletně a činí minimálně 14 % z platu a 3 % z obrátu společnosti. Společnost zdůrazňuje kolektivní úspěch a bonusy jsou rovnoměrně rozdělovány mezi všechny zaměstnance.

## **Zaměstnanecké benefity**

Společnost nabízí benefity: Firemní akce, Firemní večírek, Benefit UP kartička, Firemní notebook, Dovolená, Home office, Benefit UP kartička, sick days. Také na základě rozhovoru s generálním ředitelem se zjistilo, že v budoucnosti společnost plánuje zavést motivační odměny pro dlouhodobě pracující zaměstnance.

## **Vzdělávání a rozvoj**

Každý zaměstnanec prochází tříměsíční zkušební dobu, během které získává základní dovednosti v příslušném oboru a pracuje pod dohledem vedoucího oddělení. Rozvoj kariéry ve společnosti spočívá v neustálém zlepšování profesních dovedností a získávání nových znalostí, což posiluje profesionalitu a přispívá k lepšímu výkonu společnosti. Společnost poskytuje zaměstnancům možnost účastnit se kurzu angličtiny na různých úrovních – od základní až po pokročilou.

## **Pracovní prostředí**

Kanceláře společnosti jsou vybaveny veškerým potřebným zařízením pro pohodlí a výkonnost práce a majitel pravidelně investuje do zlepšování pracovního prostoru. Společnost se zaměřuje na vnitřní komunikaci a podporu přátelské atmosféry mezi zaměstnanci, což motivuje a zvyšuje efektivitu týmu. Každý zaměstnanec má možnost vyjádřit své názory, které jsou brány v úvahu při rozhodování.

## **2.6 Analýza vnitřních faktorů působících na systém odměňování**

V této analýze se zaměřuji na vnitřní faktory, které ovlivňují systém odměňování v analyzované společnosti. Zaměřuji se na podnikovou kulturu a organizaci, dostupné technologie a cíle společnosti. Tyto faktory jsou důležité pro porozumění přístupu společnosti k odměňování zaměstnanců.

### **2.6.1 Podniková kultura**

Společnost XXX s.r.o. je postavena na pěti základních principech. Tyto zásady slouží jako základ kultury, jak se chovat a jak k věcem přistupovat (Webová stránka společnosti, 2024).



První zásadou je **partnerství**. Spolupráce, stejně jako vzájemný respekt a důvěra, jsou klíčem k dosažení vynikajících výsledků. Manažeři respektují názor každého zaměstnance a akceptují všechny jeho nápady (Webová stránka společnosti, 2024).

Druhým principem je **upřímnost**. Společnost se snaží o poctivé a otevřené vztahy nejen mezi všemi zaměstnanci, ale i s klienty. Drží se vysokých standardů profesionalismu, poctivosti a transparentnosti ve všech svých aktivitách (Webová stránka společnosti, 2024).

Třetí princip se týká **svobody**. Vedení oceňuje kreativitu a inovační nápady zaměstnanců. Svoboda rozhodování a jednání na základě znalostí a zkušeností pomáhá dosáhnout vysokých výsledků (Webová stránka společnosti, 2024).

Čtvrtým principem je **růst**. Profesionální a osobní růst každého zaměstnance je jedním z klíčových prvků úspěšné práce. A k tomu společnost poskytuje širokou nabídku pro seberozvoj a školení (Webová stránka společnosti, 2024).

Pátým a posledním principem je **odpovědnost a touha dosahovat výsledků**, jako hlavní vlastnosti úspěšných zaměstnanců. Společnost si klade vysoké standardy a cíle a neustále pracuje na jejich dosažení. Manažerovi se snaží být pro své zaměstnance příkladem odpovědnosti a obětavosti a věří, že tento přístup nejen přispívá k rozvoji podnikání, ale také posiluje jeho pozici na trhu (Webová stránka společnosti, 2024).

### 2.6.2 Podniková strategie

Strategie společnosti je zaměřena na řešení digitálních problémů a požadavků. Konkrétně vývoj webových stránek a mobilních aplikací, integrace a interpretace dat, digitální marketing, grafický design. Hlavní specializací je však digitální marketing, který zahrnuje: monitoring, odposlech a správu sociálních sítí, optimalizaci webů pro vyhledávače, analýzu webových stránek a datovou analýzu. A hlavním a dlouhodobým cílem společnosti je budování a zlepšování digitální komunikace od A do Z, navazování pevných obchodních vztahů a získávání nových zákazníků (Webová stránka společnosti, 2024).

Společnost také věnuje vysokou pozornost budování trvalých vztahů se svými zaměstnanci, posilování jejich loajality a přitahování zájmu potenciálních pracovníků. Tato iniciativa je klíčová zejména v kontextu plánovaného rozšíření pracovního týmu společnosti v nadcházejícím období (Rozhovor s CEO, 2024).

### **2.6.3 Technika a technologie**

Nejdůležitějším nástrojem pro práci v digitální oblasti je notebook. Každý zaměstnanec je tedy při nástupu vybaven notebookem, obvykle se jedná o vysoce výkonné modely, které jsou využívány ve všech aspektech práce. Pro interní komunikaci mezi zaměstnanci se používá aplikace Microsoft Outlook a pro spolupráci na projektech je využívána aplikace Teams. Projekty jsou řízeny pomocí softwaru Jira, který umožňuje projektovým manažerům efektivně přidělovat úkoly zaměstnancům, sledovat průběh projektů a řešit vzniklé problémy. Pracovní doba je rovněž regulována prostřednictvím interního systému, ve kterém jsou zaměstnanci povinni být online mezi 10. a 12. hodinou dopoledne. Také je vyžadováno, aby zaměstnanci uváděli svou dobu dovolené a home office do tohoto systému (Rozhovor s CEO, 2024).

### **Vybavenost práce kapitálem**

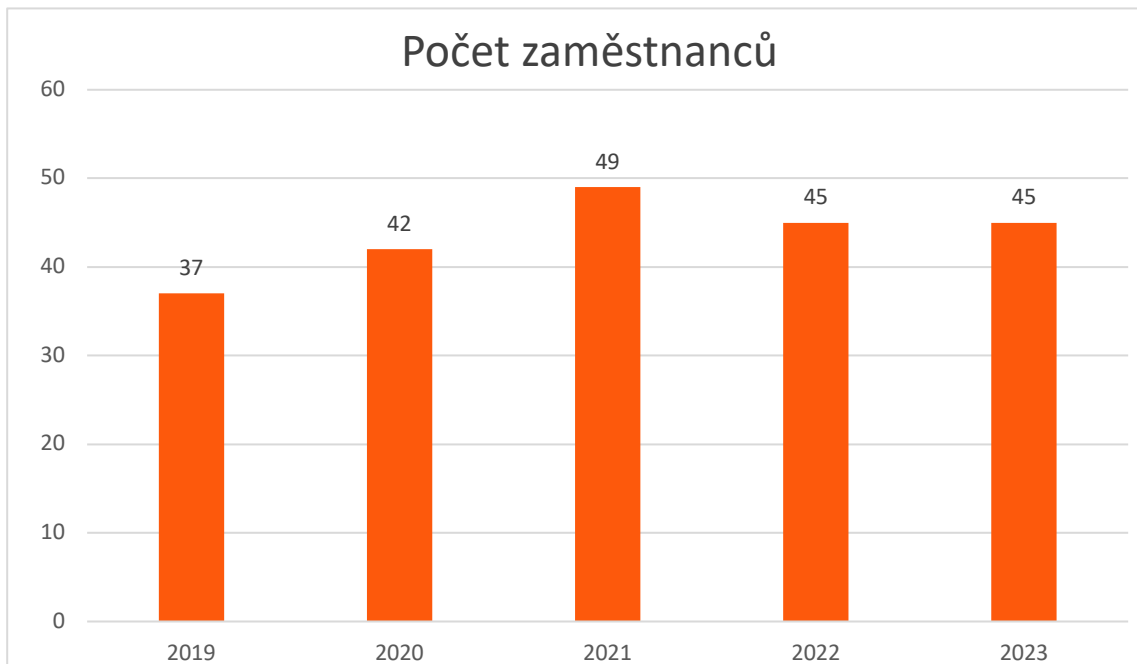
Analýza vybavení pracovního kapitálu je důležitou součástí hodnocení výkonnosti podniku. Vyjadřuje dostupnost a kvalitu zdrojů, jako je vybavení, technologie, které jsou k dispozici pro výkon podnikatelské činnosti. Tento ukazatel se vypočítá jako poměr DHM k počtu zaměstnanců. V roce 2022 dlouhodobý hmotný majetek činil 58 631 000 Kč a počet zaměstnanců byl 45, z čehož vybavení pracovním kapitálem činil 1 302 911 Kč.

### **2.6.4 Lidé**

Firma byla založena v roce 2006, ale teprve v roce 2009 začala vyvíjet činnost a najímat zaměstnance. Následujících pět let, od roku 2009 do roku 2014, měla společnost pouze 9 zaměstnanců, následně se tento počet začal rychle zvyšovat. Tudiž se během pěti let firma rozrostla na 37 lidí.

V současné době má společnost 45 zaměstnanců, kteří se liší pohlavím, věkem, úrovní vzdělání, pozicí a délkou praxe. Tyto informace o zaměstnancích budou rozebrány v této kapitole.

### Trend v počtu zaměstnanců v průběhu roku 2019–2023

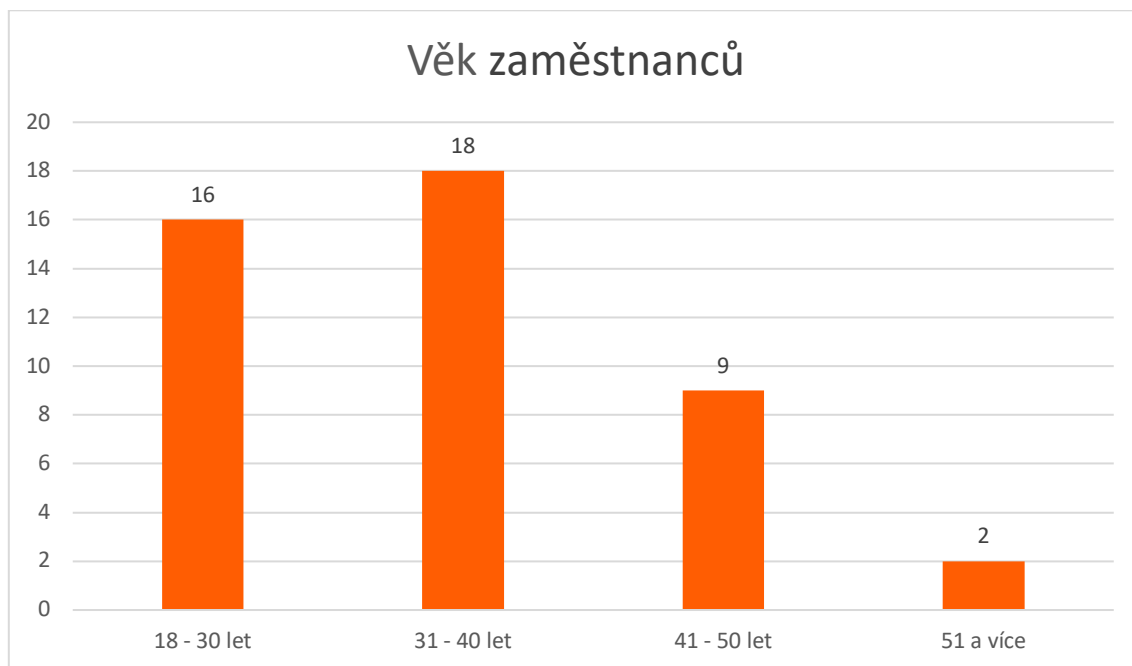


**Graf č. 5: Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti**

*(Zdroj: Vlastní zpracování dle: CEO pobočky, 2024)*

Za období posledních pěti let společnost navýšila celkový počet zaměstnanců z 37 v roce 2019 na 49 v roce 2021. V roce 2022 však dochází k mírnému poklesu počtu pracovníků na 45 a zůstává se tento počet stejným i v 2023 roku.

## Věk



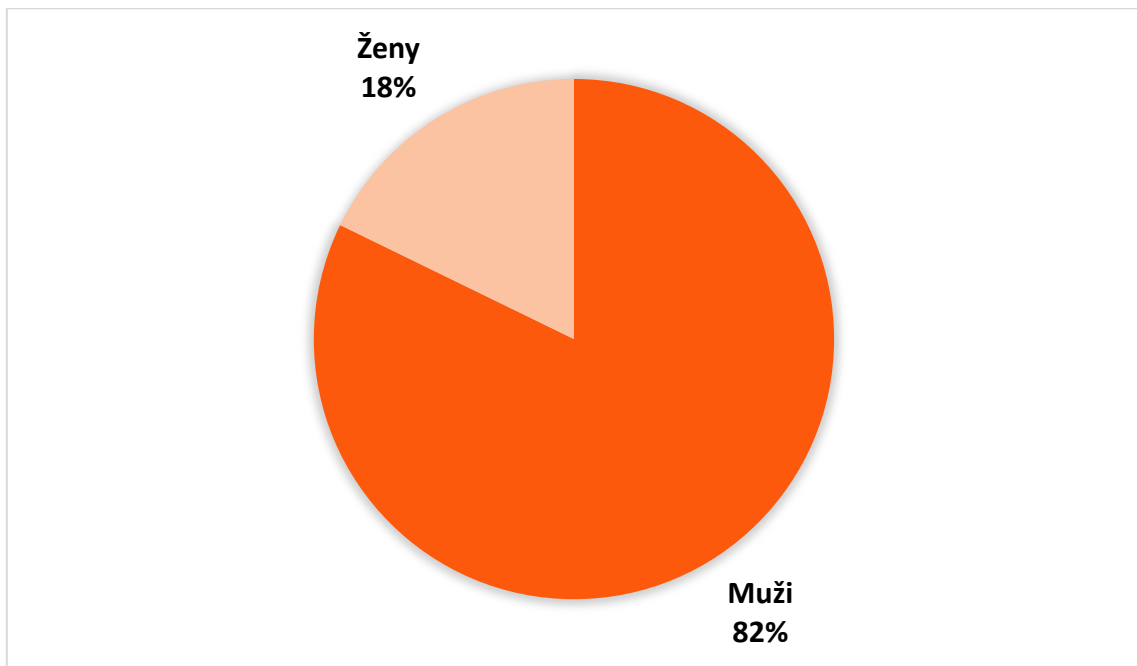
**Graf č. 6: Věková struktura zaměstnanců ve společnosti**

*(Zdroj: Vlastní zpracování dle: CEO pobočky, 2024)*

Věkové rozpětí zaměstnanců společnosti je poměrně široké a pohybuje se od 18 do 60 let. Z grafu je patrné, že nejpočetnější věkovou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 31-40 let. Druhou nejpočetnější skupinou je věková skupina 18–30 let, následovaná věkovou skupinou 41-50 let. A nejmenší věkovou skupinu představují zaměstnanci ve věku 51 let a více.

Pro společnost je důležité mít jak mladé zaměstnance, kteří mohou přinést nový pohled na problematiku a inovativní nápady, tak starší zaměstnance se zkušenostmi a odbornými znalostmi, aby byla zajištěna udržitelnost a kvalita projektů.

## Pohlaví

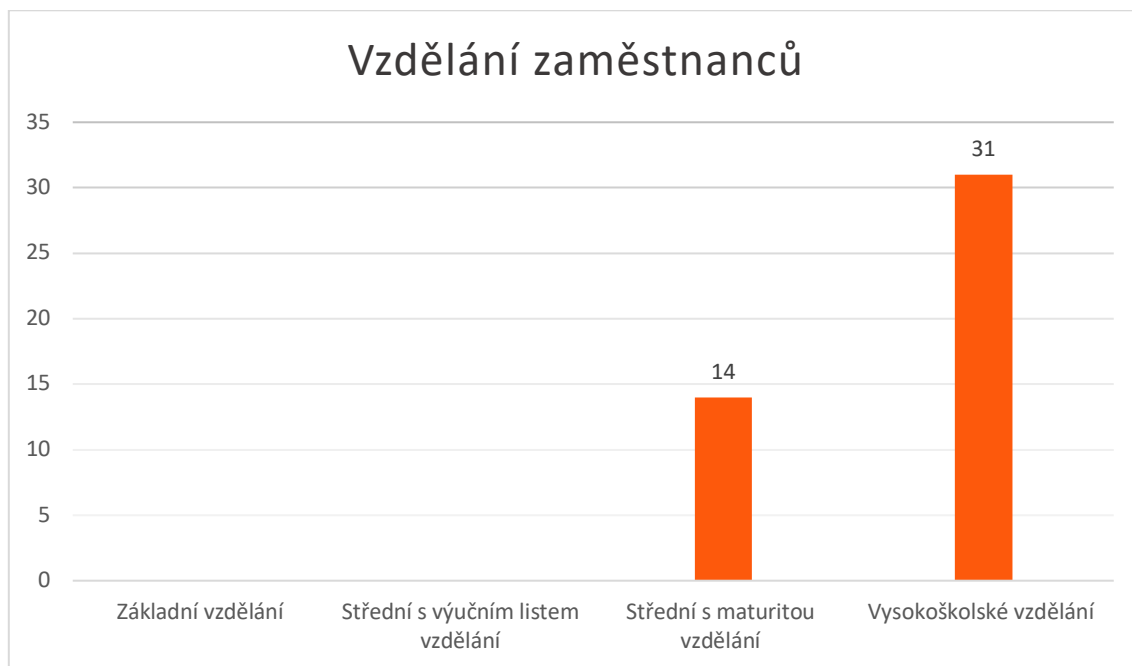


**Graf č. 7: Poměr mužů a žen ve společnosti**

*(Zdroj: Vlastní zpracování dle: CEO pobočky, 2024)*

Ve společnosti převažují muži, kteří tvoří 81 % z celkového počtu zaměstnanců, zatímco ženy zaujímají menší podíl 19 %. V odvětví digitálních technologií zpravidla tvoří muži tvoří většinu zastoupení.

## Vzdělání zaměstnanců

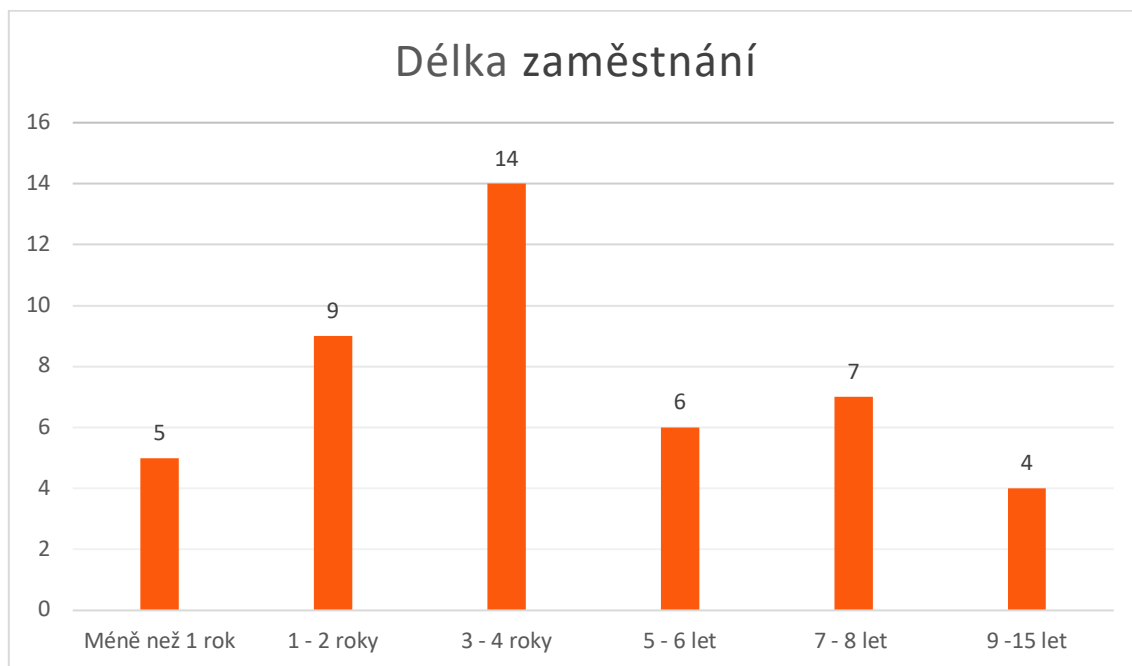


**Graf č. 8: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců ve společnosti**

*(Zdroj: Vlastní zpracování dle: CEO pobočky, 2024)*

Z výsledků grafu je možné vidět, že největší podíl zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání, a to 31 zaměstnanců, a dále pracovníci se středoškolským vzděláním s maturitou, které tvoří přibližně 31 %. Na základě těchto údajů lze konstatovat, že největší podíl zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání, což svědčí o tom, že zaměstnanci jsou vysoce kvalifikovaní a schopni efektivně plnit úkoly ve firmě.

## Délka zaměstnání ve společnosti



**Graf č. 9: Délka zaměstnání ve společnosti**

*(Zdroj: Vlastní zpracování dle: CEO pobočky, 2024)*

Od zahájení činnosti společnosti v roce 2009 je maximální délka praxe zaměstnance 15 let. Z výše uvedených údajů vyplývá, že největší počet zaměstnanců pracuje ve společnosti 3 až 4 roky, druhá nejpočetnější skupina zaměstnanců pracuje ve společnosti 1 až 2 roky, nejmenší zastoupení má skupina s pracovní zkušeností 9 až 15 let, což svědčí o problémech s udržením pracovníků po dlouhou dobu.

### **Fluktuace a nemocnost zaměstnanců**

Firma nevede žádné statistiky o fluktuaci a nemocnosti zaměstnanců.

## Produktivita práce

### Tabulka č. 6: Produktivita práce ve společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky společnosti)

	2018	2019	2020	2021	2022
Produktivita práce z tržeb	609 189 Kč	627 214 Kč	1 039 857 Kč	1 197 468 Kč	1 315 333 Kč
<b>Celkem</b>	<b>609 189 Kč</b>	<b>627 214 Kč</b>	<b>1 039 857 Kč</b>	<b>1 197 468 Kč</b>	<b>1 315 333 Kč</b>

Produktivita práce se každoročně zvyšovala a od roku 2018 do roku 2022 se zvýšila o 706 144 Kč.

### 2.6.5 Shrnutí analýzy vnitřních faktorů

V této podkapitole budou shrnuty vnitřní faktory společnosti XXX s.r.o.

#### Podniková kultura

Kultura společnosti XXX s.r.o. je založena na principech partnerství, čestnosti, svobody, růstu a odpovědnosti. Tyto zásady přispívají k udržování respektujících vztahů mezi zaměstnanci a k dosahování stanovených cílů, které ve svém důsledku posilují pozici společnosti na trhu.

#### Podniková strategie

Strategie společnosti je zaměřena na řešení digitálních potřeb a problémů. Hlavními oblastmi jsou digitální marketing, vývoj webových stránek a mobilních aplikací, integrace dat a grafický design. Cílem je budování a zlepšování digitální komunikace, navazování obchodních vztahů a získávání nových zákazníků. Společnost se zaměřuje na vysokou kvalitu služeb a profesionální přístup ke klientům, což jí pomáhá udržet konkurenční výhodu na trhu. Společnost klade důraz na vytváření dlouhodobých vztahů se zaměstnanci, jejich loajalitu a získávání nových zaměstnanců.

#### Technika a technologie

Každý zaměstnanec obdrží při nástupu do práce notebook. Pro interní komunikaci se využívá Microsoft Outlook, pro spolupráci na projektech aplikace Teams a řízení projektů



je zajištěno pomocí programu Jira. Pracovní doba je regulována prostřednictvím interního systému, kde je zaměstnanec povinně online mezi 10. a 12. hodinou. Taktéž je třeba v tomto systému uvést dobu dovolené a home office.

## Lidé

Společnost zahájila svoji činnost v roce 2006, avšak značný nárůst počtu zaměstnanců nastal až od roku 2009. Za posledních 10 let se počet zaměstnanců zvýšil do 45. V společnosti převažují muži nad ženami. Nejčastějším stupněm vzdělání je vysokoškolské vzdělání a maturita. Délka zaměstnání zaměstnanců naznačuje problémy s udržení si zaměstnanců v dlouhodobém pracovním poměru, neboť nejmenší zastoupení má skupina s pracovní zkušeností 9 až 15 let. Produktivita práce ve společnosti každoročně stoupá. Od roku 2018 do roku 2022 vzrostla z 609 189 Kč na 1 315 333 Kč.

### Tabulka č. 7: Shrnutí analýzy vnitřních vlivů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: samotných zjištění)

Pozitivní vliv	Negativní vliv
Vysoká produktivita práce	Problémy s udržení zaměstnanců
Vysoce kvalitní služby	
Profesionální přístup ke klientům	
Kvalitní technika a technologie	

Problematikou udržení zaměstnanců se bude zabývat alespoň jeden návrh v návrhové části bakalářské praxe v kap. 3.1.

## 2.7 Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování

Za účelem získání informací a analýzy spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování bylo provedeno dotazníkové šetření mezi samotnými pracovníky společnosti. Dotazníkové šetření se zúčastnilo 28 zaměstnanců z celkového počtu 45, z toho 21 mužů a 7 žen. Dotazník byl proveden anonymně, prostřednictvím papírové formy a obsahoval 15 otázek vycházejících ze systému odměňování pracovníků ve společnosti XXX s.r.o. a vnitřních faktorů, které tento systém ovlivňují.

*1.« Jaké je Vaše pohlaví? »*

První otázka je založena na pohlaví zaměstnance. Jak je uvedeno v předchozím odstavci, dotazníkového šetření se zúčastnilo 21 mužů a 7 žen.

*2.« Jaký je Váš věk? »*

Značnou iniciativu v dotazníkovém šetření projevili zaměstnanci mladší 30 let, kterých se zúčastnilo 11. Dále následuje 8 zaměstnanců do 40 let, 7 zaměstnanců do 50 let a 2 zaměstnanci, kterým je více než 51 let.

*3.« Jaké je Vaše dosažené vzdělání? »*

Průzkumu se zúčastnilo 20 zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním a 8 pracovníků se středním vzděláním s maturitou a žádné osoby se středním s výučním listem a základním vzděláním.

*4.« Jak dlouho pracujete ve společnosti? »*

5 účastníků na tuto otázku uvedlo, že pracují méně, než rok. 3 účastníci sdělili, že ve firmě pracují 1 až 2 roky. Devět účastníků odpovědělo, že pracují 3-4 roky, 4 že 5-6 let, 5 že 7-8 let a ostatní pracují 9-15 let.

*5.« Jste spokojen/a s finančním oceněním (mezi fixní a variabilní složkou mzdy)? »*

Většina dotazovaných odpověděla na tuto otázku souhlasně: 7 odpovědí bylo "ano", 10 zahrnovalo "spíše ano", 3 odpovědi byly "spíše ne", 8 byly "ne".

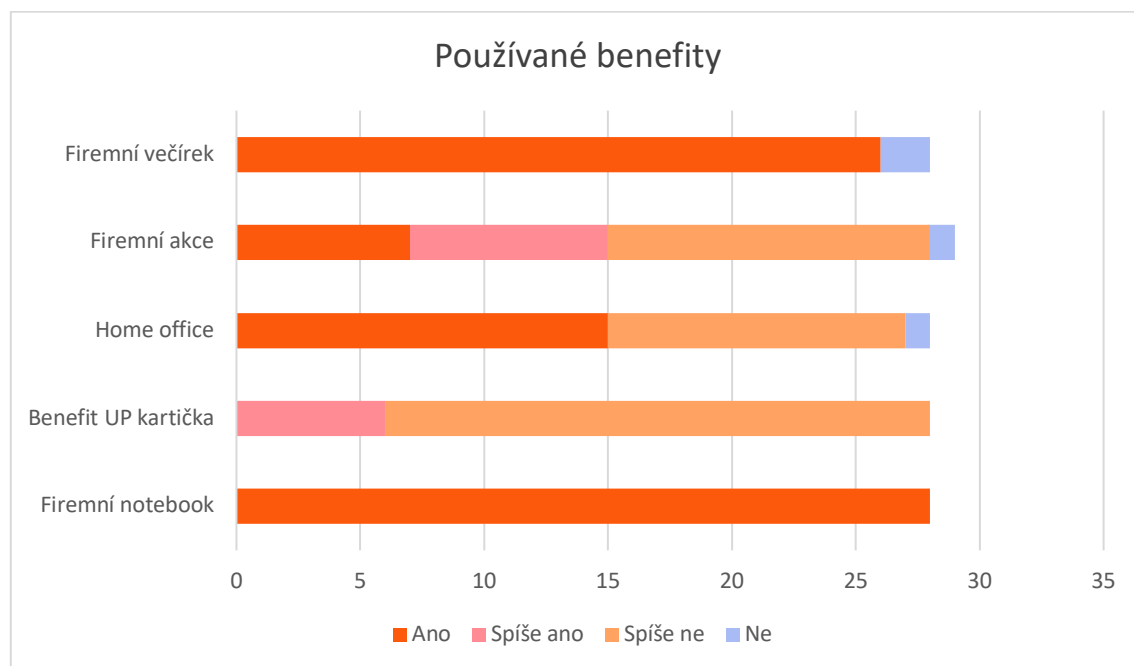
*6.« Odpovídá Vaše mzda očekáváním a pracovnímu úsilí? »*

17 účastníků na tuto otázku uvedlo, že "ano". Ostatní odpověděli "ne".

*7.« Které benefity používáte nejčastěji? »*

Následuje otázka, jak často zaměstnanci využívají benefity poskytované firmou: firemní mobilní notebook, benefit UP karta, home office, firemní akce, firemní večírek, dovolená.

Z 28 zúčastněných osob všichni využívají notebook. Dále následoval firemní večírek, kde se nashromáždilo 26 odpovědí "ano" a 2 odpovědi "ne", které byly pravděpodobně způsobeny rodinnými nebo osobními okolnostmi. Pak následuje home office, který získal 15 kladných reakcí, 12 "spíše ne" a 1 odpověď "ne". Firemní akce shromáždily 7 respondentů, kteří odpověděli "ano", 8 odpovědí "spíše ano" a 13 reakcí "spíše ne". Benefit UP kartička shromáždila 6 lidí, kteří odpověděli "spíše ano", zbylých 22 si vybrali "spíše ne".



**Graf č. 10: Nejpoužívanější benefity ve společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: dotazníku)

8. «Jste celkově spokojen/a s firemními benefity?»

Na tuto otázku odpověděla většina zaměstnanců kladně, což se týkalo 13 účastníků. Devět účastníků odpovědělo "spíše ano" a 6 lidí odpověděli "ne" a napsali, že by chtěli mít multisport kartu a penzijní fond.

9.« Máte pocit, že výše prémie, které obdržíte, odpovídá vašim zásluhám a úsilím? »

Většina účastníků na tuto otázku neodpověděla jednoznačně. 10 účastníků uvedlo odpověď "ano", 11 uvedlo "spíše ano" a 7 o vyjádřilo "spíše ne".

*10.« Máte pocit osobního růstu ve společnosti? »*

Oblast osobního růstu si vedla ještě lépe: 12 zaměstnanců označilo odpověď "ano", 13 "spíše ano" a 3 "spíše ne".

*11.« Vytváří váš nadřízený pracovní prostředí, kde se cítíte jako ceněný člen týmu? »*

16 zaměstnanců si vybrala "ano" a 12 "spíše ano", záporné odpovědi nebyly zaznamenány.

*12.« Máte dobré vztahy mezi kolegy na pracovišti? »*

Tato otázka měla ze všech výše předložených otázek nejpozitivnější výsledek - 26 dotazovaných odpovědělo "ano" a jen 2 si vybrala "spíše ano".

*13.« Máte dobré vztahy s nadřízenými? »*

Stejně úspěšná byla i tato otázka, na kterou všichni účastníci odpověděli "ano".

*14.« Jste spokojen/a se současným systémem odměňování? »*

15 účastníků poskytlo na tuto otázku odpověď "ano", 10 účastníků odpovědělo "spíše ano" a 3 účastníci odpověděli "spíše ne".

*15.« Přemýšlíte o přestupu do jiného zaměstnání? »*

Z 28 účastníků odpověděli pouze 3 kladně, zbývající se vyjádřili záporně.

## Celková spokojenost systémem odměňování

Tabulka č. 8: Celková spokojenost systémem odměňování

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: dotazníkového šetření)

Otázka	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Spokojenost s finančním oceněním	25 %	36 %	10 %	29%
Mzda odpovídá očekáváním a pracovnímu úsilí	61 %	-	-	39%
Spokojenost s firemními benefity	46%	32 %	-	22%
Výše prémie odpovídá zásluhám a úsilím	36 %	39 %	25 %	-
Pocit osobního růstu ve společnosti	43 %	46 %	11 %	-
Pracovní prostředí, ve kterém je pocit váženého člena týmu	57 %	43 %	-	-
Dobré vztahy mezi kolegy na pracovišti	93 %	7 %	-	-
Dobré vztahy s nadřízenými	100 %	-	-	-
Spokojenost se současným systémem odměňování	53 %	36 %	11 %	-
Přestupu do jiného zaměstnání	11 %	-	-	89 %
<b>Celkem</b>	<b>74%</b>		<b>26%</b>	

Na základě provedeného dotazníku bylo zjištěno, že 61 % zaměstnanců je spokojeno se svým finančním ohodnocením, zatímco zbývajících 39 % není spokojeno. Stejně tak 61 % respondentů uvádí, že mzda odpovídá jejich očekáváním a pracovnímu úsilí, avšak 39 % odpovědělo negativně. Co se týče benefitů, 78 % zaměstnanců je s nimi spokojeno, zatímco 22 % není. Respondenti vyjádřili přání zavést další dva benefity – Multisport a penzijní připojištění, přičemž tato přání vyjádřili zejména mladí zaměstnanci do 30 let, kteří pracují 3-4 roky. Co se týče výše prémie 75 % ji uvádí jako uspokojivou, zatímco 25 % zaměstnanců, kteří pracují minimálně 5 let, se k tomu staví negativně. Co se týče osobního růstu ve společnosti, 89 % účastníků odpovědělo kladně a 11 % negativně. Vztahy s nadřízenými a kolegy byly hodnoceny převážně pozitivně, žádné negativní odpovědi nebyly zaznamenány. Nakonec 89 % účastníků uvedlo, že nemají v úmyslu opustit společnost a hledat si jiné zaměstnání.

## 2.8 Analýza vnějších faktorů působících na systém odměňování

V této části jsem zkoumala vnější faktory, které ovlivňují systém odměňování zaměstnanců. Nejprve jsem analyzovala demografický vývoj populace, situaci na trhu práce a míru inflace. Dále jsem zkoumala systém odměňování v konkurenčních společnostech. Posledním vnějším faktorem bylo dodržování právní regulace pracovních vztahů. Tato analýza zahrnovala období let 2018-2022, přičemž údaje pro roky 2023-2024 zatím nebyly zveřejněny. Cílem této analýzy je získat úplný obraz o vnějším prostředí, ve kterém naše společnost působí, a lépe pochopit aktuální trendy a výzvy.

### 2.8.1 Demografický vývoj

V této části jsem podrobně analyzovala demografický vývoj s přihlédnutím k faktorům, jako je pohlaví, věkové kategorie a úroveň vzdělání. Pro analýzu bylo zvoleno pětileté období, které zahrnuje údaje o Jihomoravském kraji, kde se nachází společnost XXX s.r.o.

#### Vývoj počtu obyvatel

Tabulka č. 9: Vývoj počtu obyvatel v Jihomoravském kraji

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: czso.cz, 2023)

Rok	Muži	Ženy	Celkem
2018	528 516	605 151	1 133 667
2019	585 254	606 735	1 191 989
2020	587 462	607 865	1 180 993
2021	582 673	601 895	1 184 568
2022	596 399	620 801	1 217 200

V tabulce č. 9 je znázorněno podíl mužů a žen v Jihomoravském kraji. Údaje jsou v tabulce za roky 2018 až 2022 a jsou rozlišeny podle pohlaví, na ženy a muže. Z tabulky vyplývá, že v každém roce převažuje podíl žen před počtem mužů. Nejvyšší počet mužů a žen byl dosažen v roce 2022, kdy počet mužů činil 596 399 a počet žen 620 801.

## Věková struktura obyvatelstva

Tabulka č. 10: Věkové složení obyvatelstva v Jihomoravském kraji

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: czso.cz, 2023)

Rok	0–14 let	15–64 let	65 a více let	Průměrný věk
2018	189 153	764 689	233 816	42.40
2019	191 600	761 769	238 620	42.50
2020	193 420	760 010	241 897	42.60
2021	194 070	746 911	243 587	42.70
2022	200 404	769 154	247 642	42.50

Z tabulky věkového rozložení obyvatel vyplývá, že převažující skupinou z hlediska počtu obyvatel je skupina ve věku 15-64 let. V této skupině došlo v letech 2018-2020 k mírnému poklesu počtu obyvatel. V roce 2021-2022 však došlo k prudkému skokovému nárůstu počtu obyvatel a dosáhl počtu 746 911 osob. Počet dětí mladších 14 let zůstal v roce 2018 na úrovni přibližně 189 tisíc, do roku 2022 se zvýšil na 200 tisíc. Věková skupina nad 65 let se zvýšila z 233 816 na 247 642 počtu obyvatel.

## Vzdělání obyvatel

Tabulka č. 11: Vzdelanost v Jihomoravském kraji

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: czso.cz, 2023)

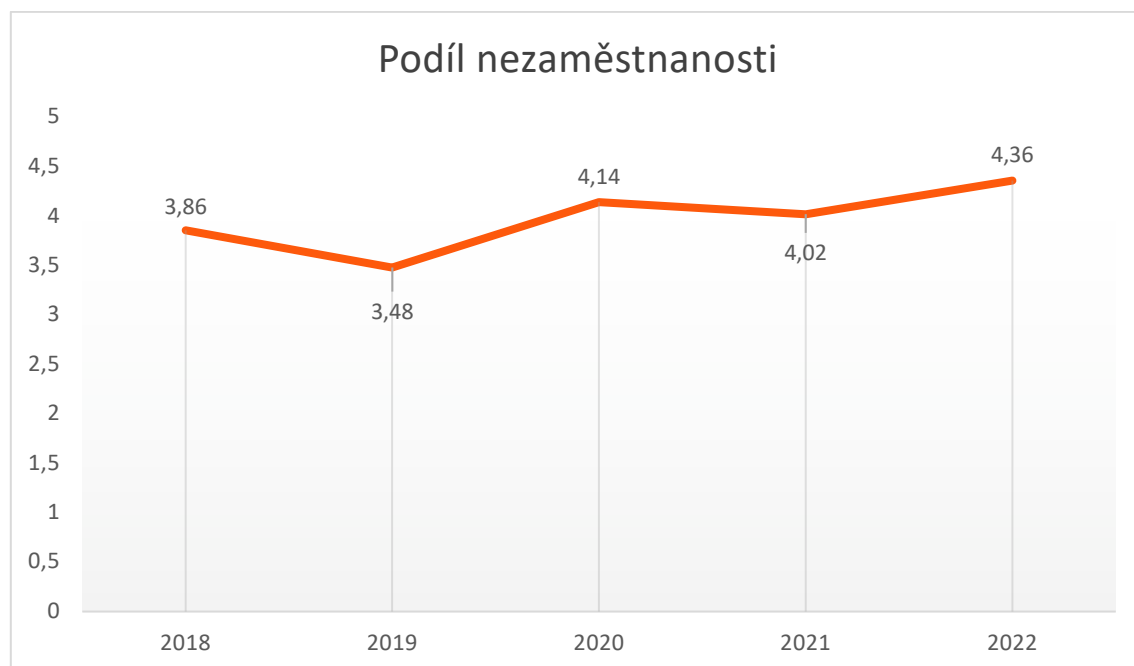
Rok	Základní a bez vzdělání (v tis.)	Střední bez maturity (v tis.)	Střední s maturitou (v tis.)	Vysokoškolské vzdělání (v tis.)
2018	130,9	313,4	328,1	225,1
2019	129,1	317,6	322,1	230,2
2020	127,1	308,8	326,7	238,2
2021	123,2	309,0	328,2	240,4
2022	121,6	301,1	333,5	235,2

Z uvedených údajů je lze vidět, že počet osob s různými stupni vzdělání se v čase mění. Počet osob se základním a bez vzdělání se snížil přibližně o 7 %, lidí se středním bez

maturity se snížilo o přibližně 4 % od roku 2018 do roku 2022. Ve skupině osob s maturitou a vysokoškolským vzděláním se zvyšuje, což je důsledkem tendence přijímat zaměstnance podle úrovně jejich vzdělání a dávat přednost lidem s vyšším vzděláním.

## 2.8.2 Situace na trhu práce

### Nezaměstnanost



**Graf č. 11: Podíl nezaměstnanosti v Jihomoravském kráji**

*(Zdroj: Vlastní zpracování dle: czso.cz, 2023)*

Z grafu možné vidět, že v letech 2018 až 2022 došlo k částečnému kolísání míry nezaměstnanosti. V letech 2018 a 2019 se nezaměstnanost snížila, což může naznačovat stabilní trh práce. Nicméně v roce 2020-2021 došlo k nárůstu, což pravděpodobně souvisí s pandemií COVID-19 a jejím dopadem na ekonomiku.

### Průměrná hrubá mzda v IT

V této a následující tabulce byly analyzovány informace pouze do roku 2021, protože údaje jsou zveřejněny pouze do tohoto roku.



**Tabulka č. 12: Průměrná měsíční hrubá mzda IT v ČR**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: czso.cz, 2023)

Rok	Počet zaměstnanců	Průměrná hrubá mzda za měsíc
2018	5 700	57 786 Kč
2019	5 500	61 382 Kč
2020	6 700	63 712 Kč
2021	7 800	68 379 Kč

Z výše uvedených údajů vyplývá, že počet pracovních míst v oblasti informačních technologií v letech 2018 až 2021 se výrazně zvýšil. V roce 2018 bylo 5 700 zaměstnání a v roce 2021 se tento počet zvýšil do 7 800. Souběžně s růstem počtu zaměstnaných osob se zvýšila i průměrná mzda. Průměrná měsíční mzda v roce 2018 činila 57 786 Kč a v roce 2021 se zvýšila do 68 379 Kč. Poptávka po IT odbornících v regionu roste, což následně vedlo ke zvýšení nabídky pracovních míst a zvýšení mzdy v tomto sektoru.

### Průměrná hrubá mzda dle konkrétně pozice

**Tabulka č. 13: Průměrná měsíční hrubá mzda dle konkrétně pozice v ČR**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: czso.cz, 2023)

Rok	Vývojáři softwaru	Programátoři počítačových aplikací	Systémoví administrátoři
2018	66 790 Kč	58 386 Kč	52 777 Kč
2019	72 136 Kč	64 315 Kč	55 160 Kč
2020	73 181 Kč	68 899 Kč	57 329 Kč
2021	76 980 Kč	72 915 Kč	62 082 Kč

U všech tří odborných kategorií dochází od roku 2018 do roku 2021 k nárůstu průměrné hrubé mzdy. Nejvyšší mzdu v jednotlivých letech měli vývojáři softwaru, následně programátoři aplikací a poté systémoví administrátoři.

V roce 2018 mzda vývojářů softwaru činila 66 790 Kč a do roku 2021 se zvýšila na 76 980 Kč, což představuje přírůstek o 10 190 Kč. Rovněž u programátorů aplikací došlo ve sledovaném období k trvalému nárůstu mzdy, a to z 58 386 Kč v roce 2018 na 72 915 Kč

v roce 2021. Jejich mzdy se tak zvýšily o 14 529 Kč. Mezitím systémoví administrátoři také vykazují stabilní zvětšování z 52 777 Kč v roce 2018 na 62 082 Kč v roce 2021, tedy o 9 305 Kč.

Nárůst platů všech tří kategorií IT odborníků svědčí o vysoké poptávce po kvalifikovaných odbornících v regionu. Výrazné meziroční zvýšení platů systémových administrátorů lze spojovat s rostoucí digitalizací v různých odvětvích ekonomiky a s tím související potřebou zajišťovat spolehlivost a bezpečnost informačních technologií.

### 2.8.3 Benefits

**Tabulka č. 14: Nejposkytovanější benefity v ČR**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: [trexima.cz](https://www.trexima.cz), 2024)

Seznam nejposkytovanějších benefitů v ČR	XXX s.r.o
Příspěvek na stravování	
Příspěvek na penzijní pojištění	
Dovolená nad rámec zákona	
Flexibilní pracovní doba	✓
Vzdělávání	✓
Příspěvek na životní pojištění	
Příspěvky či dary při významných životních událostech	✓
Home office	✓
Služební vozidlo pro soukromé účely	
Občerstvení na pracovišti	
Pracovní volno s náhradou mzdy při překážkách v práci na straně zaměstnance	
Příspěvky na volnočasové aktivity	
Sick days	✓
Výrobky a služby se slevou/zdarma	✓
Příspěvky či dary při významných pracovních událostech	
Zapůjčení pracovních prostředků a nástrojů	✓

Příspěvek na dovolenou	
Příspěvek na dopravu do/ze zaměstnání	
Příspěvky na nadstandardní zdravotní péči a přípravky	
Náhrada mzdy za první 3 dny dočasné pracovní neschopnosti	✓
Zvýšení odstupného nad rámec zákona	
Firemní školka	
<b>Celkem</b>	<b>36 %</b>

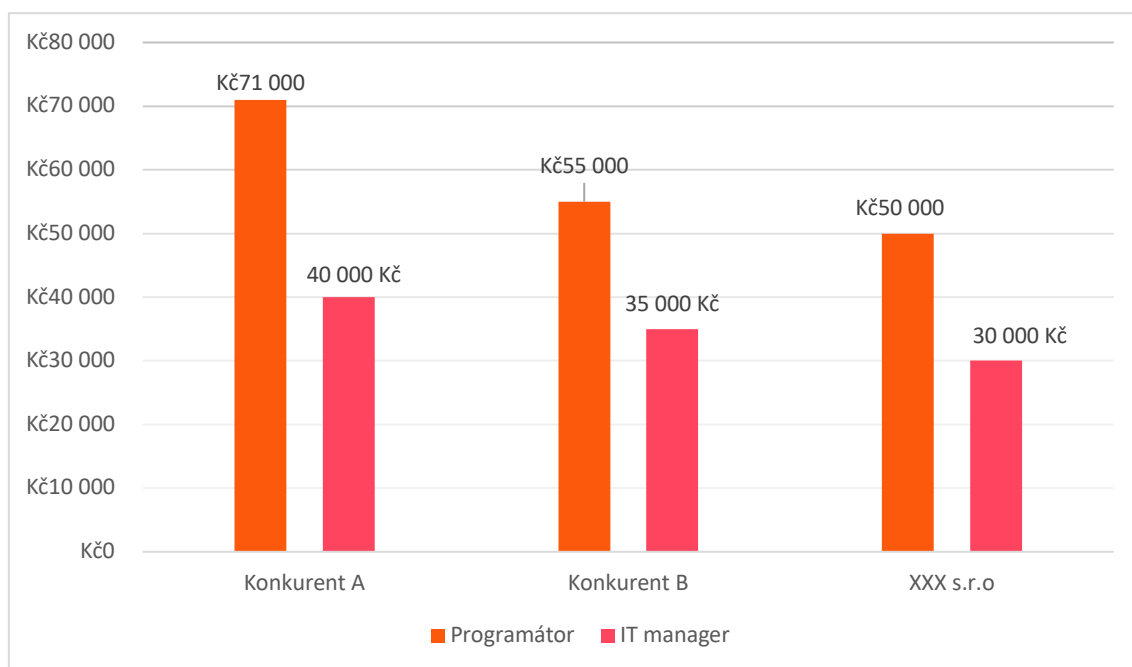
Na základě tabulky výše firma XXX s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům 8 (36 %) z 22 nejčastěji používaných benefitů v České republice. Jsou to flexibilní pracovní doba, vzdělávání, sick days, příspěvky nebo dary při významných životních událostech, home office, výrobky a služby se slevou/zdarma, zapůjčení pracovních prostředků a nástrojů a náhrada mzdy za první 3 dny dočasné pracovní neschopnosti.

#### 2.8.4 Porovnání z konkurence

Pro srovnání s konkurencí byly vybrány dvě společnosti působící v oblasti digitálních služeb, které sídlí v Jihomoravském kraji stejně jako naše společnost. První podnik "A" byl založen 4. května 2009 a má již 50 až 99 zaměstnanců. Druhá firma "B" byla založena 8. října 2007 a má 28 zaměstnanců. V této části budu analyzovat průměrnou hrubou mzdu a benefity konkurentů. Veškeré informace jsem čerpala ze zdrojů kurzy.cz a oficiálních webových stránek společností.

#### Srovnání průměrné hrubé mzdy a benefitů

Ve výše uvedeném článku jsem porovnála průměrnou hrubou mzdu třech pozic: Vývojáři softwaru, Programátoři počítačových aplikací, Systémoví administrátoři v Jihomoravském kraji. Pro aktuální porovnání s konkurenčními společnostmi A a B jsem si vybrala pozice Programátor a IT podpora.



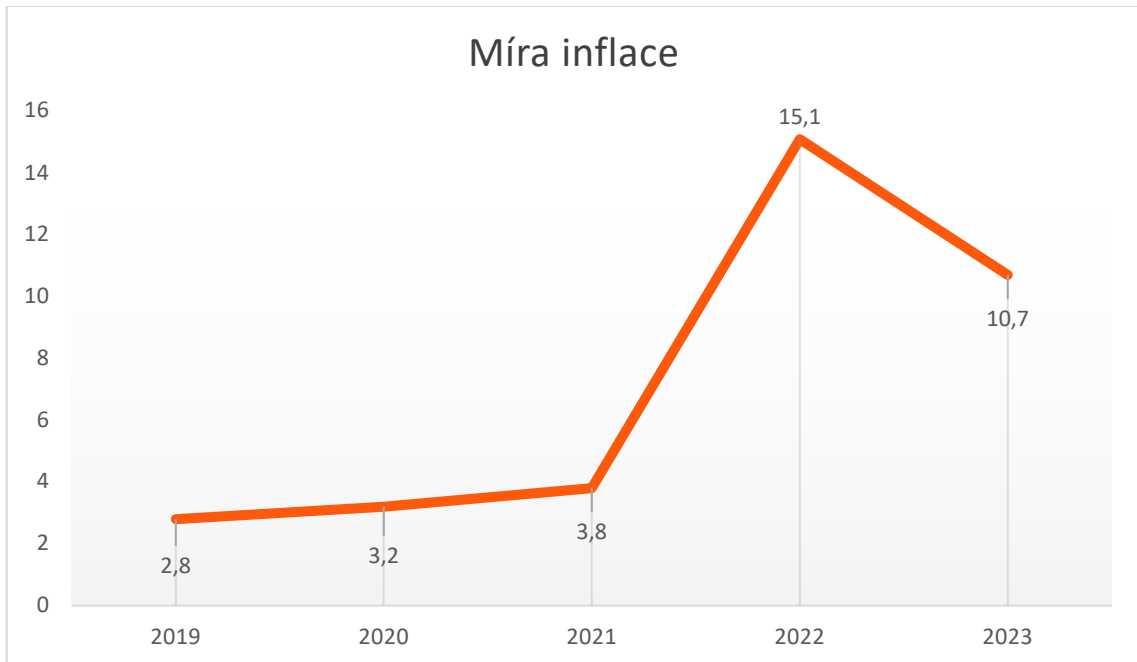
**Graf č. 12: Průměrné hrubé mzdy konkurence**

*(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Webové stránky konkurence)*

V porovnání s konkurencí má naše společnost nižší mzdy na všech srovnatelných pozicích.

V oblasti benefitů nabízejí oba konkurenti stejné podmínky jako naše společnost: 20 dní dovolené, možnost pracovat z domova, sick days, rozpočet na vzdělávání a firemní akce. Konkurent A ale vyniká dalšími benefity, jako jsou 3D tiskárna pro všechny zaměstnance, posilovna v kanceláři a herní prostory s PS5, Xboxem, stolním fotbalem, tenisem a kulečnickem. Je také třeba zmínit, že konkurenti také poskytují kartu Multisport, což je v oboru IT klíčovou výhodou. Vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců v tomto oboru pracuje většinu času u počítače, stává se zavedení doplňkové fyzické aktivity kriticky důležité, protože přímo ovlivňuje zdraví a v důsledku toho i výkonnost a efektivitu v práci.

## 2.8.5 Míra inflace



**Graf č. 13: Průměrná roční míra inflace v ČR**

*(Zdroj: Vlastní zpracování dle czso.cz, 2023)*

Z uvedených údajů v tabulce lze vyvodit, že inflace v letech 2019 až 2023 rychle rostla. Zvláště vyniká výrazný skok v roce 2022, kdy míra inflace dosáhla 15,1 %, čímž výrazně překonala předchozí hodnoty téměř čtyřnásobně. I přes pokles na 11 % v roce 2023 zůstává inflace na relativně vysoké úrovni. Důvodem tohoto jevu jsou pandemie Covid-19 a válka na Ukrajině.

## 2.8.6 Právní regulace pracovních vztahů

### Zaručená mzda

Je minimální plat za práci na plný úvazek, která se neuplatňuje na zaměstnavatele s kolektivní smlouvou a rozdělena do 8 skupin s ohledem na složitost práce. Nejnižší úrovně se zvyšují v souladu s růstem minimální mzdy, která pro rok 2024 činí 18 900 Kč a nesmí být nižší než ta minimální částka. Zaměstnavatel je povinen poskytnout doplatek, pokud mzda nedosáhne nejnižší úrovně zaručené mzdy ([www.kurzy.cz](http://www.kurzy.cz)).

## **Příplatky**

Všechny příplatky musí být stanoveny v samostatné pracovní smlouvě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a musí být písemně dohodnuty. Pokud se změní podmínky pro výkon práce zaměstnance, může být se souhlasem zaměstnance příplatek změněn ([www.pracomat.cz](http://www.pracomat.cz)).

### **Příplatek za práci přesčas**

Za práci přesčas zaměstnanci náleží mzda, na kterou má nárok, alespoň 25 % průměrného výdělku, pokud není dohodnuto náhradní volno. Pokud zaměstnavatel neposkytne náhradní volno do 3 měsíců, přísluší zaměstnanci příplatek. Dosažená mzda a příplatek neplatí, pokud byla mzda sjednána s přihlédnutím k práci přesčas. Mzda s přihlédnutím k práci přesčas může být sjednána nejvýše do 150 hodin za rok ([www.pracomat.cz](http://www.pracomat.cz)).

### **Příplatek za práci v sobotu a v neděli**

V sobotu a v neděli platí zaměstnancům dosažená mzda a příplatek nejméně 10 % průměrného výdělku, ale lze dohodnout jinou výši a způsob určení příplatku. Při práci v zahraničí může být poskytnut příplatek za dny, které mají obvykle nepřetržitý odpočinek v týdnu ([www.pracomat.cz](http://www.pracomat.cz)).

### **Příplatek za práci ve svátek**

Za práci ve svátek zaměstnanci obdrží dosaženou mzdu a náhradní volno za odpracovaný čas. Zaměstnavatel musí poskytnout náhradní volno nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce po svátku. Pokud zaměstnanec upřednostní příplatek, může se s ním zaměstnavatel dohodnout. Zaměstnanec, který kvůli svátku nepracuje, má nárok na náhradu mzdy ([www.pracomat.cz](http://www.pracomat.cz)).

Podle informací poskytnutých společností přesahují mzdy jejich zaměstnanců minimální úroveň zaručené odměny pro jejich odbornou kvalifikaci. Společnost dodržuje všechny platné zákony a normy v oblasti odměňování svých zaměstnanců.

### **2.8.7 Shrnutí analýzy vnějších faktorů**

V této podkapitole bude shrnut vliv vnějších faktorů na systém odměňování společnosti XXX s.r.o.

#### **Demografický vývoj**

Ve analyzovaném období v Jihomoravském kraji převažoval podíl žen nad počtem mužů. Nejvyšší počet mužů a žen byl dosažen v roce 2022, kdy počet mužů činil 596 399 a počet žen 620 801. Co se týče věkové struktury – nejvíce početná je skupina osob ve věku 15 až 64 let. Z hlediska vzdělanosti obyvatelstva se počet osob se základním a bez vzdělání a se středním bez maturity snižuje každý rok. Zatímco počet lidí s maturitou a vysokoškolským vzděláním se zvyšuje, což je důsledkem tendence přijímat zaměstnance podle úrovně jejich vzdělání a dávat přednost lidem s vyšším vzděláním.

#### **Situace na trhu práce**

Míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji v letech 2018 a 2019 zpočátku klesala, ale v roce 2020 vzrostla o přibližně 0,7 %, a to v důsledku pandemie COVID-19. Počet pracovních míst v oblasti IT se zvyšoval z 5,7 tis. v roce 2018 na 7,8 tis. v roce 2021. Ve stejném období se průměrná mzda v IT vzrostla z 57 786 Kč na 68 379 Kč měsíčně. Rostla také průměrná hrubá mzda vývojářů softwaru, programátorů a systémových administrátorů, což ukazuje vysokou poptávku po těchto pozicích.

#### **Porovnání z konkurence**

Pro srovnání byly vybrány dvě společnosti působící v oblasti digitálních služeb a sídlící v Jihomoravském kraji, stejně jako naše společnost. V porovnání s konkurencí má společnost XXX s.r.o. nižší mzdy na všech srovnávaných pozicích. Pokud jde o výhody, oba konkurenti také předstihují naši společnost a nabízejí dodatečné benefity. Například důležitou výhodou pro udržení fyzické aktivity při sedavé práci je karta Multisport.

#### **Míra inflace**

S nástupem pandemie v letech 2019 až 2023 míra inflace v České republice začala stoupat. Zejména v roce 2022 došlo k výraznému skoku, kdy v důsledku začátku války

na Ukrajině dosáhla až 15,1 %. Mezi lety 2019 a 2023 inflace vzrostla téměř čtyřnásobně. V roce 2023 došlo k mírnému poklesu na přibližně 11 %, avšak zůstává stále na vysoké úrovni.

### **Právní regulace pracovních vztahů**

Zaručená mzda je minimální mzda za plný pracovní úvazek rozdělená do 8 skupin podle náročnosti práce a je vyšší než minimální mzda, podle poskytnutých informací společnost přesahuje minimální mzdu svých zaměstnanců. Společnost dodržuje všechny příslušné zákony a normy.

#### **Tabulka č. 15: Shrnutí analýzy vnějších vlivů**

*(Zdroj: Vlastní zpracování dle: samotných zjištění)*

Pozitivní vliv	Negativní vliv
Stabilní věková struktura pracovní síly	Růst průměrné mzdy v oblasti IT
Dodržování právních předpisů	Konkurenční tlak na mzdy a benefity
Zvyšování počtu pracovních míst v oblasti IT	Rostoucí inflace
Růst počtu obyvatel s vysokoškolským vzděláním	

## **2.9 Shrnutí analytické části**

Tato část představuje celou analytickou část společnosti XXX s.r.o. Společnost se zabývá poskytováním služeb v oblasti informačních technologií, helpdeskové správy, UX design, webová řešení, sociální aplikace, mobilní web.

V první části byla analyzována ekonomická situace společnosti v letech 2018 až 2022. Z výsledku analýzy vyplývá pravidelný roční kladný výsledek hospodaření, což svědčí o schopnosti pokrýt náklady. I během pandemie Covid v roce 2019, kdy se mnoho podniků potýkalo s problémy, společnost vykázala skokový nárůst výnosů, což je důsledkem zvýšené poptávky po digitálních službách. V roce 2023 se očekává pokles hospodářského výsledku o 15 %, následovaný jeho zdvojnásobením v následujícím roce. Index IN05 od roku 2020-2021 se nachází v šedé zóně.



Finanční systém společnosti zahrnuje peněžní odměnu, která je tvořena základní mzdou, a čtvrtletní bonusy, které jsou tvořeny minimálně ve výši 14 % mzdy a 3 % obratu společnosti. Společnost také poskytuje různé benefity, jako jsou: firemní akce, firemní notebook, Benefit Up kartička a možnost pracovat z domova.

Po nástupu do práce absolvuje každý zaměstnanec tříměsíční zkušební období. Společnost nabízí zaměstnancům možnost zlepšit si odborné znalosti pomocí fyzických nebo online kurzů. Pracovní prostředí je vybaveno veškerým potřebným vybavením pro pohodlnou práci. Každý pracovník má možnost vyjádřit své názory, které jsou brány v úvahu při rozhodování, taková demokratická atmosféra přispívá k motivaci a efektivitě celého týmu.

Podle výsledků dotazníkového šetření jsou zaměstnanci nespokojeni s finančním ohodnocením a uvádějí, že mzda a prémie neodpovídají jejich očekáváním a pracovnímu úsilí. Dále zaměstnanci uvedli, že nejsou spokojeni s firemními benefity a přidali poznámku, že by rádi měli Multisport kartu a příspěvek na penzijní připojištění.

Pokud jde o vnitřní vlivy, kultura společnosti je založena na principech partnerství, férovosti a růstu, což napomáhá dosahování společných cílů. Obchodní strategií je nastavení vysokých standardů kvality služeb, které pomáhají udržovat konkurenční výhodu a získávat nové zákazníky. Společnost klade důraz na vytváření dlouhodobých vztahů se zaměstnanci, jejich loajalitu a získávání nových zaměstnanců. V současné době má společnost 45 pracovníků, počet mužů převažuje nad počtem žen, přičemž věk se pohybuje od 18 do 40 let a většina z nich má vysokoškolské vzdělání. Nejmenší skupinu tvoří zaměstnanci s délkou zaměstnání 9 až 15 let, což ukazuje na problémy s jejich dlouhodobým udržením. Produktivita práce ve společnosti každoročně roste a v letech 2018 až 2022 se zvýšila z 609 189 Kč na 1 315 333 Kč.

Co se týče vnějších faktorů, v sektoru IT každoročně roste počet pracovních míst i průměrné mzdy. V porovnání s konkurencí nabízí naše společnost nižší mzdu a méně výhodné benefity. Inflace v České republice každoročně roste a v roce 2022 dosáhla maximální hranice 15,1 %. Z hlediska vzdělání obyvatelstva počet lidí s maturitou a vysokoškolským vzděláním se zvyšuje, což je důsledkem tendence přijímat zaměstnance podle úrovně jejich vzdělání a dávat přednost lidem s vyšším vzděláním.

## Klíčové závěry plynoucí z analytické části

Tabulka č. 16: Klíčové závěry z analytické části

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pozitivní klíčové závěry	Negativní klíčové závěry
Přátelská a demokratická atmosféra v společnosti	Nedostatek benefitu
Rostoucí produktivita práce	Nespokojenost s peněžní odměnou
Rostoucí populace s vyšším vzděláním	Nespokojenost s výší prémie
Rostoucí výnosy	Rostoucí inflace
Zvyšování počtu pracovních míst v oblasti IT	Konkurenční tlak na mzdy a benefity
	Růst průměrné mzdy v oblasti IT

## **3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ**

V této poslední části se budu zabývat návrhy na zlepšení systému odměňování ve společnosti XXX s.r.o. Návrhy budou vycházet z analýzy výsledků dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování a z rozhovoru s CEO společnosti. Cílem těchto návrhů je nejen zvýšit úroveň spokojenosti zaměstnanců, ale také zvýšit efektivitu společnosti jako celku.

### **3.1 Popis návrhů a výpočet nákladu**

Na základě dotazníkového šetření a analytické části byly identifikovány určité problémy ve společnosti. Zaměstnanci vyjádřili nespokojenost se svým finančním ohodnocením a také projevili nespokojenost ohledně benefitů a vyjádřili přání zavést kartu Multisport a příspěvek na penzijní připojištění. Z osobního rozhovoru s generálním ředitelem navíc vyplývá, že plánují zavést věrnostní prémii, aby si udrželi stávající zaměstnance a zvýšili jejich loajalitu v souvislosti s rozšiřováním personálu.

#### **Věrnostní prémie**

Podle výsledků dotazníkového šetření 25 % zaměstnanců, kteří již dlouho pracují ve společnosti, nejsou spokojeni se svou prémiovou odměnou, což může ovlivnit jejich motivaci. Dále, při analýze zaměstnanců společnosti v podkapitole 2.6.4 bylo zjištěno, že nejméně zaměstnanců je těch, kteří pracuje od 9 do 15 let. Zaměstnanci, kteří pracuje ve společnosti od 5 do 15 let, představují pouze 38 % z celkového počtu. To může naznačovat možné problémy s udržením zkušených zaměstnanců v dlouhodobém horizontu. Zavedení této prémii pomůže motivovat stávající zaměstnance zůstat ve společnosti déle, což by mohlo snížit náklady na školení nových zaměstnanců.

Tato odměna bude vyplácena zaměstnancům s 5 a více lety praxe jednou v posledním měsíci roku. Zaměstnancům s odpracovanými 5-6 lety bude vyplaceno 20 000 Kč, s 7-8 lety 40 000 Kč a s 9-15 lety 60 000 Kč.

#### **Multisport Karta**

Druhým návrhem je zavedení karty Multisport. Na základě analýzy spokojenosti zaměstnanců byl identifikován problém nedostatečné výše benefitů a vyjádřeno přání

zavést Multisport kartu. Také při analýze konkurence v části 2.8.4 bylo zjištěno, že konkurence tento benefit svým zaměstnancům poskytuje. Zavedení této karty povede ke zvýšení spokojenosti a loajality stávajících zaměstnanců, což je pro firmu důležité, protože se snaží udržet zkušené odborníky. Dále to udělá firmu atraktivnější pro potenciální nové zaměstnance, což jí pomůže rozšířit svůj personál.

Zároveň je zavedení tohoto benefitu velmi důležité pro zaměstnance pracující v oblasti informačních technologií, neboť tráví 90 % času u počítače, což může způsobit zdravotní problémy a ovlivnit jejich celkovou produktivitu.

Na základě výzkumu Maryam Etemadi fyzická aktivita přímo ovlivňuje produktivitu a zdraví zaměstnanců a snižuje náklady na léčbu a náhradu během pracovní neschopnosti. Výzkumy potvrzují přímou souvislost mezi fyzickou aktivitou a:

- spokojeností s prací a vyšší zapojení zaměstnanců,
- zlepšením kognitivních procesů a paměti,
- zvýšeným sebevědomím,
- zlepšení úrovně psychosociální pohody a snížení stresu (www. researchgate.net, 2024).

Tento benefit poskytuje možnost navštěvovat jednou denně různé sportovní zařízení, fitness centra nebo relaxační místa s měsíční platbou. Náklady na používání karty se nejčastěji dělí mezi zaměstnance a zaměstnavatele, který na kartu automaticky přispívá. Navrhují platit příspěvek za kartu ve výši 800 Kč.

### **Penzijní spoření**

Třetím návrhem je zavedení příspěvku na penzijní připojištění. Na základě analýzy provedené dotazníkem vyjádřila skupina zaměstnanců mladších 30 let přání, aby byl tento příspěvek zaveden. Důvodem je uvědomění si mladých zaměstnanců o důležitosti finančního zabezpečení v důchodovém věku. To může snížit finanční obavy a poskytnout jim pocit důvěry v budoucnost. Takové řešení zvýší loajalitu zaměstnanců a přispěje ke zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce a přilákání nových zaměstnanců.

Zaměstnavatelova platba do 50 000 Kč ročně na penzijní připojištění zaměstnance se státním příspěvkem není zdaněna. Od 1. července 2024 se změní minimální částka pro vznik nároku na pojištění na 500 Kč místo původních 300 Kč, proto navrhuji platit 500 Kč na zaměstnance. Na tento příspěvek budou mít nárok pouze zaměstnanci, kteří odpracovali minimálně jeden rok ([www.money.cz](http://www.money.cz)).

### **Navýšení mzdy**

Na základě výsledků dotazníku 39 % respondentů vyjádřilo nespokojenost se současným finančním ohodnocením. Většina z těch, kdo si stěžovali, pracuje v této firmě již delší dobu. Kromě toho platy v této společnosti jsou nižší než u konkurence a nižší než průměrné platy v oboru v Jihomoravském kraji.

Z tohoto důvodu doporučuji zvážit zvýšení mezd zaměstnanců, alespoň o 2-5 %. Bohužel, bez detailních informací o platech všech zaměstnanců není možné přesně spočítat náklady na toto navýšení. Proto budou náklady spočítány jako osobní náklady (mzdové náklady a náklady na sociální a zdravotní pojištění) navýšené o 3,5 %.

Kromě zjevného snížení neuspokojenosti zaměstnanců by zvýšení mezd mohlo také vést k lepší motivaci, větší loajalitě a zlepšenému pracovnímu výkonu. To by mohlo pozitivně ovlivnit celkovou produktivitu a konkurenceschopnost společnosti. Navíc by zvýšení mezd mohlo přitáhnout kvalifikovanější pracovníky a pomoci snížit fluktuaci zaměstnanců, což by snížilo náklady spojené s náborem a školením nových zaměstnanců.

### **3.2 Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn**

V této části bude proveden výpočet nákladů na návrhy. Je důležité si uvědomit, že výpočty budou vycházet z předpokladu, že každý zaměstnanec bude nabízený návrh využívat. V praxi však mohou být náklady menší, protože ne všichni zaměstnanci je budou využívat.

### 3.2.1 Náklady na změny

Tabulka č. 17: Prémie za odměnu dle délky pracovního poměru: Prémie za odměnu dle délky pracovního poměru

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Délka pracovního poměru	Výpočet	Celková částka
Do 5 let	28*0 Kč	0 Kč
5-6 let	6*20 000 Kč	120 000 Kč
7-8 let	7*40 000 Kč	280 000 Kč
9-15 let	4*60 000 Kč	240 000 Kč
<b>Celkem</b>		<b>640 000 Kč</b>

Prémie na odměnu dle délky pracovního poměru bude činit 640 000 Kč, a jsou daňově uznatelným nákladem a zaměstnavatel z něj bude odvádět pojistné ve výši 33,8 % a výsledná částka je 856 320 Kč.

Tabulka č. 18: Náklady na Multisport kartu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Benefit	Výpočet	Měsíční náklady	Roční náklady
Multisport karta	45*800	36 000 Kč	432 000 Kč
<b>Celkem</b>			<b>432 000 Kč</b>

V případě, že Multi sport kartu budou používat všichni zaměstnanci, roční náklady budou činit 432 000 Kč.

Tabulka č. 19: Náklady na penzijní připojištění

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Benefit	Výpočet	Měsíční náklady	Roční náklady
Penzijní připojištění	40*500 Kč	20 000 Kč	240 000 Kč
<b>Celkem</b>			<b>240 000 Kč</b>

Vzhledem k tomu, že příspěvek bude vyplácen pouze zaměstnancům, kteří jsou v pracovním poměru již rok, spočítala jsem 40 zaměstnanců a roční náklady činí 240 000 Kč.

**Tabulka č. 20: Náklady na zvýšení mzdy**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Náklady</b>	<b>Výpočet</b>	<b>Roční náklady</b>
Mzdové náklady	3,5%* 20 139 000 Kč	704 865 Kč
Náklady na sociální a zdravotní pojištění	3,5%* 6 005 000 Kč	210 175 Kč
<b>Celkem</b>		<b>915 040 Kč</b>

Pokud bude každému zaměstnanci navýšena mzda o 3,5 %, náklady se zvýší o 915 040 Kč.

**Tabulka č. 21: Spočítání celkových nákladu na navrhované změny**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Návrh</b>	<b>Náklady</b>
Věrnostní prémie	856 320 Kč
Multisport karta	432 000 Kč
Penzijní připojištění	240 000 Kč
Navýšení mzdy	915 040 Kč
<b>Celkem</b>	<b>2 443 360 Kč</b>

Pokud budou všechny navrhované změny provedeny, roční náklady se zvýší o 2 443 360 Kč.

### **3.2.2 Dopad na výsledek hospodaření**

V této kapitole budou zhodnoceny navrhované změny, které zvýší celkové náklady systému odměňování a v důsledku toho i celkový hospodářský výsledek. Vzhledem k tomu, že společnost dosud nezveřejnila účetní závěrku za rok 2023, jsou v následující tabulce shrnuty predikované údaje za toto období.

**Tabulka č. 22: Predikce***(Zdroj: Vlastní zpracování)*

<b>Položka</b>	<b>Predikce v roce 2024</b>	<b>Stav po zavedení návrhu změn</b>	<b>Rozdíl v %</b>
<b>Náklady</b>	90 037 000 Kč	92 443 360 Kč	+2,67 %
<b>Výnosy</b>	95 776 000 Kč	95 776 000 Kč	0
<b>VH</b>	5 739 000 Kč	3 332 640 Kč	-41,87 %

Na základě provedení navrhovaných změn se celkové náklady zvýšily o 2,67 % a hospodářský výsledek se snížil o 41,87 %. I přes zavedení všech navrhovaných změn zůstává hospodářský výsledek společnosti pozitivní. To znamená, že společnost je schopna realizovat všechny návrhy na zlepšení systému odměňování. Takže třeba zmínit, že předložené náklady byly vypočteny, pokud by všichni zaměstnanci, kteří mají nárok na příspěvky, tyto příspěvky využívali. To znamená, že v praxi může být náklady menší.



### 3.3 Časový harmonogram zavedení změn

V této části je uvedena časový harmonogram změn s přibližnými termíny provedení navrhovaných změn ve společnosti.

Tabulka č. 23: Časový harmonogram změn

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Datum	Navrhované kroky
Červenec 2024	Představení navrhovaných změn vedení společnosti v systému odměňování zaměstnanců
Červenec–srpen 2024	Projednání zavedení prémie za věrnost
Červenec–srpen 2024	Projednání zavedení nových výhod
Září 2024	Představení navrhovaných změn zaměstnancům společnosti
Září-listopad 2024	Kontaktování společnosti Multisport karty
Září-listopad 2024	Kontaktování instituce penzijní pojištění
Září-listopad 2024	Rozdělení zaměstnanců dle délky trvání pracovního poměru
Prosinec 2024	Schválení vnitřního předpisu CEO společnost
Leden 2025	Nastoupení účinnosti vnitřního předpisu
Leden 2025	Zavedení Multisport karty
Leden 2025	Zavedení penzijní připojištění
Leden 2025	Zavedení věrnostní prémie
Leden 2025	Zavedení navýšení mzdy
Březen 2025	Hodnocení spokojenosti zaměstnanců a případná zlepšení změn v systému odměňování

Na základě harmonogramu budou změny provedeny na začátku roku 2025. Po uplynutí tří měsíců od provedení návrhu bude úspěšnost změn zkontrolována prostřednictvím dotazníku.

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo na základě provedených analýz systému odměňování zaměstnanců společnosti XXX s.r.o. a vlivů prostředí na něj působících identifikovat eventuální nedostatky tohoto systému a navrhnout vhodná opatření vedoucí k jejich odstranění.

Bakalářská práce zahrnuje tři části, které dohromady poskytují celkový přehled o systému odměňování zaměstnanců. První část se specializuje na definici teoretických pojmů v oblasti řízení lidských zdrojů a odměňování pracovníků. Tato teoretická část vychází z odborné literatury o odměňování, motivaci zaměstnanců a pracovní spokojenosti od různých autorů, která byla zpracována metodou faktografické rešerše. Teoretická východiska práce poskytují základ pro následující analytickou část bakalářské práce.

Práce byla rozdělena na tři hlavní části. V první části byly popsány definice související s konceptem celkové odměny a vnitřními a vnějšími faktory ovlivňujícími systém odměňování. Pro vypracování této části jsem využila především českou i zahraniční odbornou literaturu. Získané znalosti z této teoretické části jsem následně aplikovala v dalších částech práce.

Ve druhé části byly poskytnuty základní informace o analyzované společnosti a provedeno několik analýz. Nejprve byla zhodnocena ekonomická situace, prognóza výnosů a nákladů, výsledků hospodaření a systém odměňování společnosti jako celku. Následně byla provedena analýza spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníků, která měla za cíl zjistit, s čím jsou zaměstnanci v systému odměňování spokojeni a s čím ne. Zjistilo se, že zaměstnanci jsou spokojeni s přátelskou atmosférou, komunikací mezi sebou a s nadřízenými, ale nejsou spokojeni s finančním ohodnocením a nabízenými benefity. Následující analýza se zaměřila na vnitřní a vnější faktory ovlivňující systém odměňování. Vnitřní faktory zahrnovaly firemní kulturu, strategii, techniku a technologii, základní informace zaměstnanců. Vnější faktory se zabývaly demografickým vývojem, situací na trhu práce, porovnáním s konkurencí, mírou inflace a právní regulací pracovních vztahů.

V třetí a poslední části mé práce jsem představila konkrétní návrhy na zlepšení systému odměňování pracovníků. Navrhнула zavedení věrnostní prémie, Multisport karty,

příspěvku na penzijní připojištění a zvýšení mzdy. U všech navrhovaných opatření byl proveden časový harmonogram a ekonomické vyhodnocení.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

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

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

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-52587.

*A Review of the Importance of Physical Fitness to Company Performance and Productivity* [online]. 2016, vol 39. DOI: 10.3844/ajassp.2016.1104.1118. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/311804319\\_A\\_Review\\_of\\_the\\_Importance\\_of\\_Physical\\_Fitness\\_to\\_Company\\_Performance\\_and\\_Productivity](https://www.researchgate.net/publication/311804319_A_Review_of_the_Importance_of_Physical_Fitness_to_Company_Performance_and_Productivity). [cit. 2024-04-16].

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.

Benefity v České republice. *Trexima* [online]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/v-roce-2019-nabizely-firmy-svym-zamestnancum-prumerne-5-benefitu/>. [cit. 2024-04-16].

Bankrotní a bonitní modely. *FinAnalysis* [online]. © 2010-2024. Dostupné z: <https://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>. [cit. 2024-03-22].

Dan z příjmu sociální a zdravotní pojištění. *Migrace* [online]. © 1997-2024. Dostupné z: <https://www.migrace.com/cs/poradna/informace-pro-cizince/cizinci-ze-zemi-mimo-eu/pracovni-pomer/zamestnani-mimo-eu-odvody#:~:text=Sazby%20sociálního%20pojištění%20zaměstnance%20je,%2C5%20%25%20z%20hrubé%20mzdy>. [cit. 2024-03-17].

Inflace. *Český statistický úřad* [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/mira-inflace-v-cr-v-lednu-2024>. [cit. 2024-03-02].

JANDOUREK, Jan, 2012. *Slovník sociologických pojmů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3679-2.

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

KOLAŘ, Zdeněk, 2009. *Analýza vyučování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6700-0.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.

Multisport pro zaměstnavatele. *Multisport.cz* [online]. © 2023. Dostupné z: <https://multisport.cz/pro-zamestnavatele/>. [cit. 2024-04-24].

Penzijní připojištění. *Money.cz* [online]. Dostupné z: [https://money.cz/novinky-a-tipy/dane/penzijni-pripojisteni-roce-2020-dosahnete-statni-prispevek-slevu-dani/#:~:text=Státní%20příspěvek%20na%20penzijní%20spoření,spoříte%20alespoň%201%20700%20Kč](https://money.cz/novinky-a-tipy/dane/penzijni-pripojisteni-roce-2020-dosahnete-statni-prispevek-slevu-dani/#:~:text=Státní%20příspěvek%20na%20penzijní%20spoření,spoříte%20alespoň%201%20700%20Kč.). [cit. 2024-03-17].

Podíl nezaměstnaných v Jihomoravském kraji. *Český statistický úřad* [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/podil-nezamestnanych>. [cit. 2024-04-12].

Počet pracovních míst a průměrné hrubé mzdy IT odborníků. *Český statistický úřad* [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ict-odbornici>. [cit. 2024-03-06].

Příplatky. *Pracomat.cz* [online]. Dostupné z: [https://www.pracomat.cz/poradna/zakonik-prace/108-zakonik-prace-cast-6-hlava-2.html?\\_zn=aWQIM0Q1ODkxNTI0NjM0NzU5MzY0NDgxJTdDdCUzRDE3MDcyMjA3ODQuMjE2JTdDdGUIM0QxNzA3MjIwNzg0LjIxNiU3Q2MIM0REQUNCOTA4QzIBODYzQ0E0NjNERUYxREFCNTczNTgzRg%3D%3D](https://www.pracomat.cz/poradna/zakonik-prace/108-zakonik-prace-cast-6-hlava-2.html?_zn=aWQIM0Q1ODkxNTI0NjM0NzU5MzY0NDgxJTdDdCUzRDE3MDcyMjA3ODQuMjE2JTdDdGUIM0QxNzA3MjIwNzg0LjIxNiU3Q2MIM0REQUNCOTA4QzIBODYzQ0E0NjNERUYxREFCNTczNTgzRg%3D%3D). [cit. 2024-04-12].

Rozhovor s CEO XXX s.r.o. [ústní sdělení], 2024. Jihomoravský kraj

Trh práce. *Management Mania* [online]. © 2011-2016. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/trh-prace-labour-market>. [cit. 2024-01-17].

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-.

Věk a vzdělání obyvatel v Jihomoravském kraji. *Český statistický úřad* [online].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/101r-k-vek-a-vzdelani-populace-vnm4uexhxq>. [cit. 2024-04-12].

Vývoj počtu obyvatel v Jihomoravském kráji 2018. *Český statistický úřad* [online].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-a-pohyb-obyvatelstva-v-jihomoravskem-kraji-2018>. [cit. 2024-03-06].

Vývoj počtu obyvatel v Jihomoravském kráji 2019. *Český statistický úřad* [online].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-a-pohyb-obyvatelstva-v-jihomoravskem-kraji-2019>. [cit. 2024-03-06].

Vývoj počtu obyvatel v Jihomoravském kráji 2020. *Český statistický úřad* [online].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-a-pohyb-obyvatelstva-v-jihomoravskem-kraji>. [cit. 2024-03-06].

Vývoj počtu obyvatel v Jihomoravském kráji 2021. *Český statistický úřad* [online].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-a-pohyb-obyvatelstva-v-jihomoravskem-kraji-2021>. [cit. 2024-03-06].

Vývoj počtu obyvatel v Jihomoravském kráji 2022. *Český statistický úřad* [online].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-a-pohyb-obyvatelstva-v-jihomoravskem-kraji-r9xx211g03>. [cit. 2024-03-06].

Závislá práce. *Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců* [online]. ©

2024. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/II3Zavislaprace>. [cit. 2024-01-17].

Zaměstnanec. *Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců* [online]. ©

2024. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/III2Zamestnanec>. [cit. 2024-01-03].

Zaměstnavatel. *Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců* [online]. ©

2024. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/III1Zamestnavatel>. [cit. 2024-01-03].

Řízený rozhovor. *Managment Mania* [online]. © 2011-2016. Dostupné z:  
<https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>. [cit. 2024-01-17].

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Systém odměňování .....	16
Obrázek č. 2: Model celkové odměny .....	17
Obrázek č. 3: Praktické uplatnění systému celkové odměny ve společnosti XXX s.r.o. .....	39



## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Finanční stav společnosti za rok 2018 až 2022.....	26
Tabulka č. 2: Predikce.....	27
Tabulka č. 3: Index IN05 .....	27
Tabulka č. 4: Průměrná hrubá měsíční mzda ve společnosti .....	33
Tabulka č. 5: Celkové roční náklady společnosti na systém odměňování zaměstnanců <sup>8</sup> za rok 2022.....	38
Tabulka č. 6: Produktivita práce ve společnosti .....	48
Tabulka č. 7: Shrnutí analýzy vnitřních vlivů.....	49
Tabulka č. 8: Celková spokojenost systémem odměňování .....	53
Tabulka č. 9: Vývoj počtu obyvatel v Jihomoravském kráji .....	54
Tabulka č. 10: Věkové složení obyvatelstva v Jihomoravském kráji.....	55
Tabulka č. 11: Vzdělanost v Jihomoravském kraji .....	55
Tabulka č. 12: Průměrná měsíční hrubá mzda IT v ČR.....	57
Tabulka č. 13: Průměrná měsíční hrubá mzda dle konkrétně pozice v ČR .....	57
Tabulka č. 14: Nejposkytovanější benefity v ČR .....	58
Tabulka č. 15: Shrnutí analýzy vnějších vlivů.....	64
Tabulka č. 16: Klíčové závěry z analytické části.....	66
Tabulka č. 17: Prémie za odměnu dle délky pracovního poměru: Prémie za odměnu dle délky pracovního poměru .....	70
Tabulka č. 18: Náklady na Multisport kartu .....	70
Tabulka č. 19: Náklady na penzijní připojištění .....	70
Tabulka č. 20: Náklady na zvýšení mzdy .....	71
Tabulka č. 21: Spočítání celkových nákladu na navrhované změny .....	71
Tabulka č. 22: Predikce.....	72
Tabulka č. 23: Časový harmonogram změn.....	73

## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Organizační struktura společnosti .....	28
Graf č. 2: Organizační struktura 1 oddělení.....	29
Graf č. 3: Organizační struktura 2 oddělení.....	29
Graf č. 4: Organizační struktura 3,4,5 oddělení.....	30
Graf č. 5: Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti.....	43
Graf č. 6: Věková struktura zaměstnanců ve společnosti .....	44
Graf č. 7: Poměr mužů a žen ve společnosti.....	45
Graf č. 8: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců ve společnosti.....	46
Graf č. 9: Délka zaměstnání ve společnosti.....	47
Graf č. 10: Nejpoužívanější benefity ve společnosti .....	51
Graf č. 11: Podíl nezaměstnanosti v Jihomoravském kráji.....	56
Graf č. 12: Průměrné hrubé mzdy konkurence .....	60
Graf č. 13: Průměrná roční míra inflace v ČR.....	61

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců ve společnosti .....	84
Příloha č. 2: Výsledky dotazníkového šetření .....	88
Příloha č. 3: Výpočty dle IN05 (v tis.Kč) .....	96
Příloha č. 4: Organizační struktura společnosti .....	97

**Příloha č. 1: Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců ve společnosti**

**1. Jaké je Vaše pohlaví?**

-Muž

-Žena

**2. Jaký je Váš věk?**

18 až 30 let

31 až 40 let

41 až 50 let

51 let a více

**3. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?**

-Základní vzdělání

-Střední vzdělání s výučním listem

-Střední vzdělání s maturitou

-Vysokoškolské vzdělání

**4. Jak dlouho pracujete ve společnosti?**

Méně než 1 rok

1-2 roky

3-4 roky

5-6 let

7-8 let

9-15 let

**5. Jste spokojen/a s finančním oceněním (mezi fixní a variabilní složkou mzdy)?**

-Ano

-Spíše ano

-Spíše ne

-Ne

**6. Odpovídá Váš mzda očekáváním a pracovnímu úsilí?**

-Ano

-Spíše ano

-Spíše ne

-Ne

**Pokud NE, uveďte prosím důvod.....**

**7. Které benefity používáte nejčastěji?**

- Firemní večírek

- Home office

- Firemní akce

- Firemní notebook

**8. Jste celkově spokojen/a s firemními benefity?**

-Ano

-Spíše ano

-Spíše ne

-Ne

**Pokud ne, uveďte co bych zlepšily.....**

**9. Máte pocit, že výše prémie, které obdržíte, odpovídá vašim zásluhám a úsilím?**

-Ano

-Spíše ano

-Spíše ne

-Ne

**Pokud NE, uveďte prosím důvod.....**

**10. Máte pocit osobního růstu ve společnosti?**

-Ano

-Spíše ano

-Spíše ne

-Ne

**Pokud NE, uveďte prosím důvod.....**

**11. Vytváří váš nadřízený pracovní prostředí, kde se cítíte jako ceněný člen týmu?**

-Ano

-Spíše ano

-Spíše ne

-Ne

**12. Máte dobré vztahy mezi kolegy na pracovišti?**

-Ano

-Spíše ano

-Spíše ne

-Ne

**Pokud NE, uveďte co bych zlepšily.....**

**13. Máte dobré vztahy s nadřízenými?**

-Ano

-Spíše ano

-Spíše ne

-Ne

**Pokud NE, uveďte prosím důvod.....**

**14. Jste spokojen/a se současným systémem odměňování?**

-Ano

-Spíše ano

-Spíše ne

-Ne

**Pokud NE, uveďte prosím důvod.....**

**15. Přemýšlíte o přestupu do jiného zaměstnání?**

-Ano

-Spíše ano

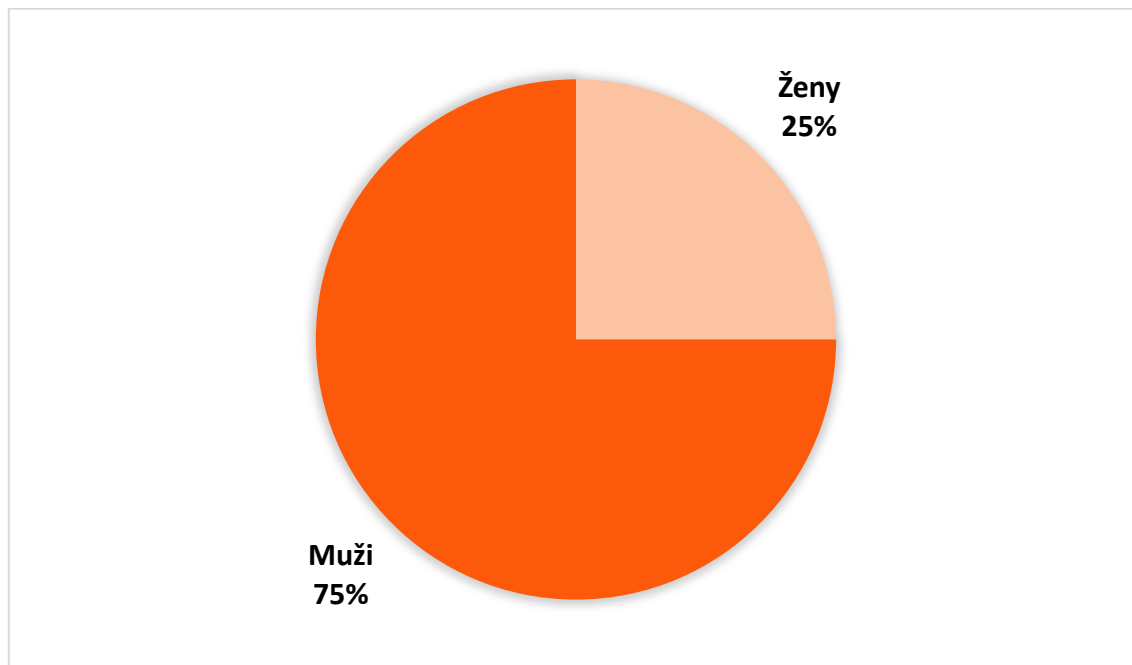
-Spíše ne

-Ne

**Pokud ANO, uveďte prosím důvod.....**

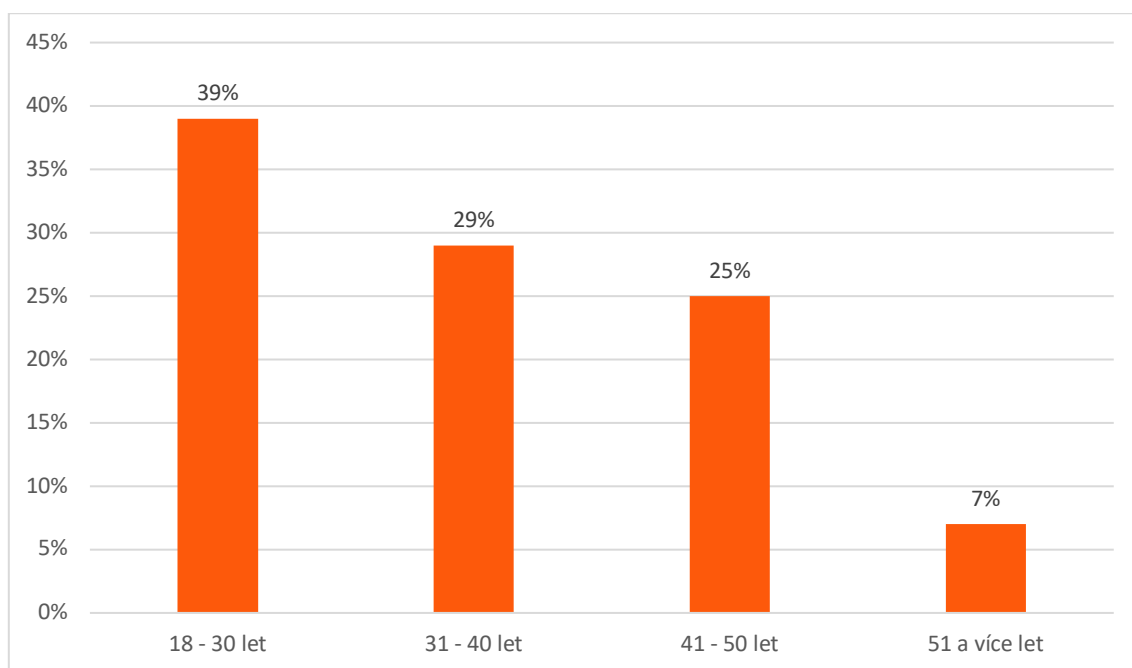
**Příloha č. 2: Výsledky dotazníkového šetření**

### **1. Jaké je Vaše pohlaví?**



**Graf 1: Odpovědi zaměstnanců na otázku č. 1**

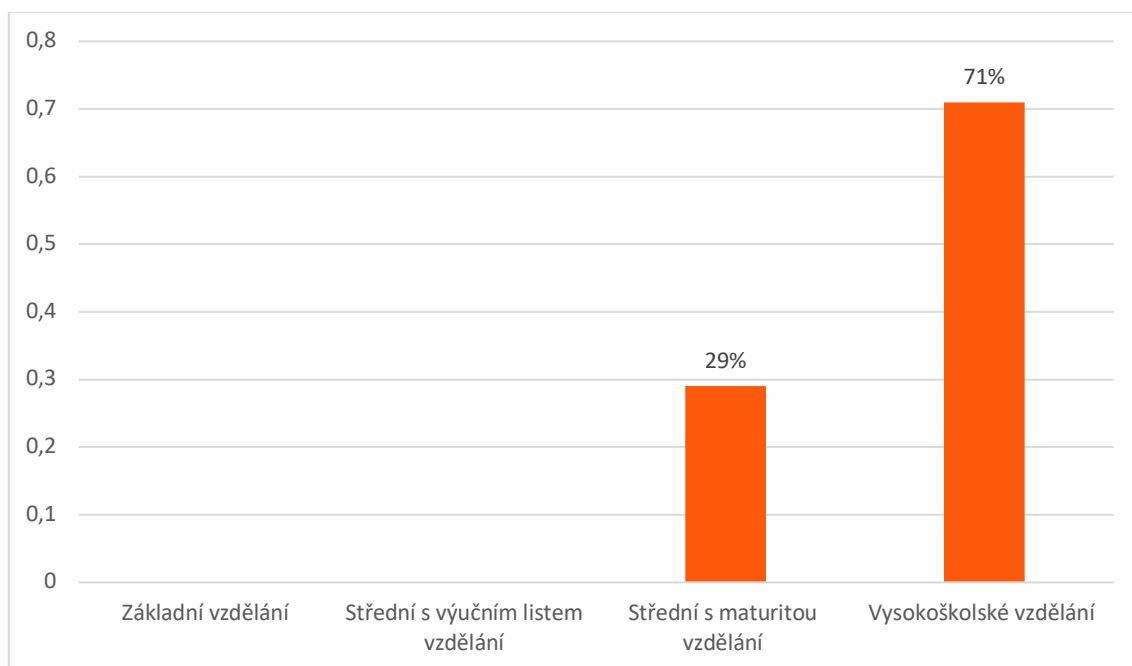
### **2. Jaký je Váš věk?**





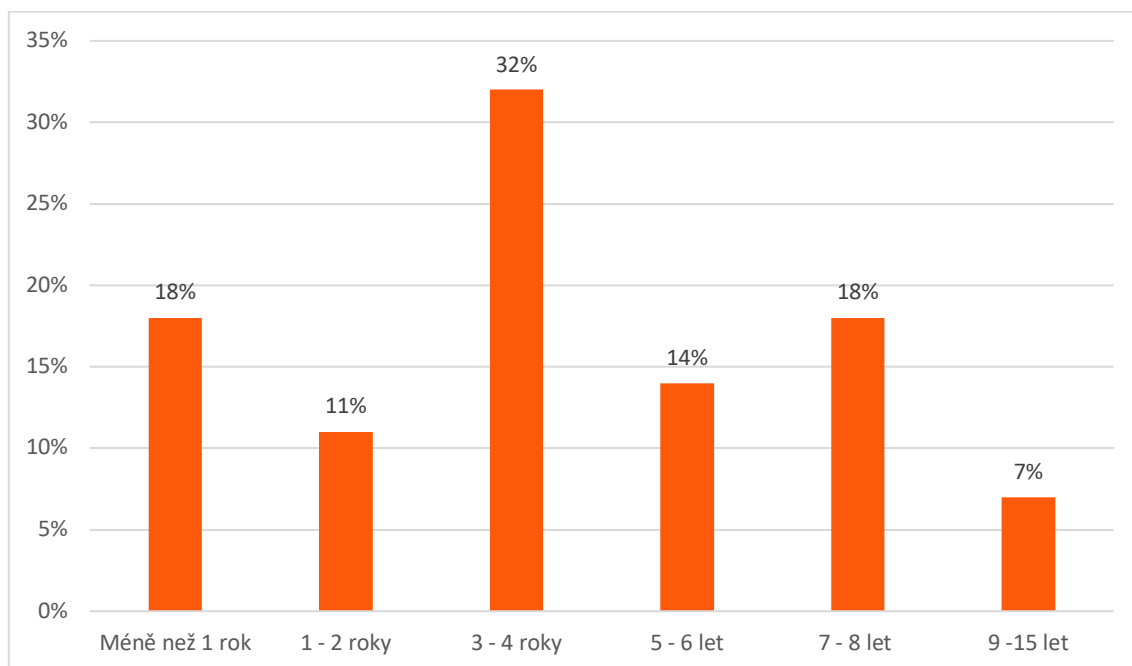
**Graf 1: Odpovědi zaměstnanců na otázku č. 1**

**3. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?**



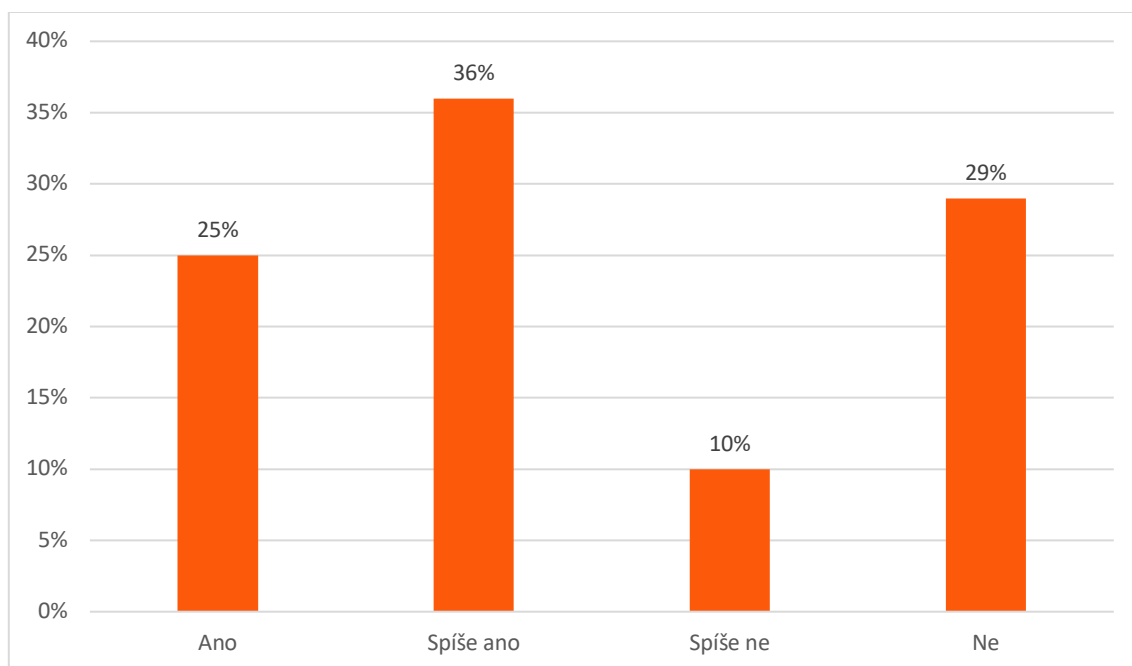
**Graf 1: Odpovědi zaměstnanců na otázku č. 1**

**4. Jak dlouho pracujete ve společnosti?**



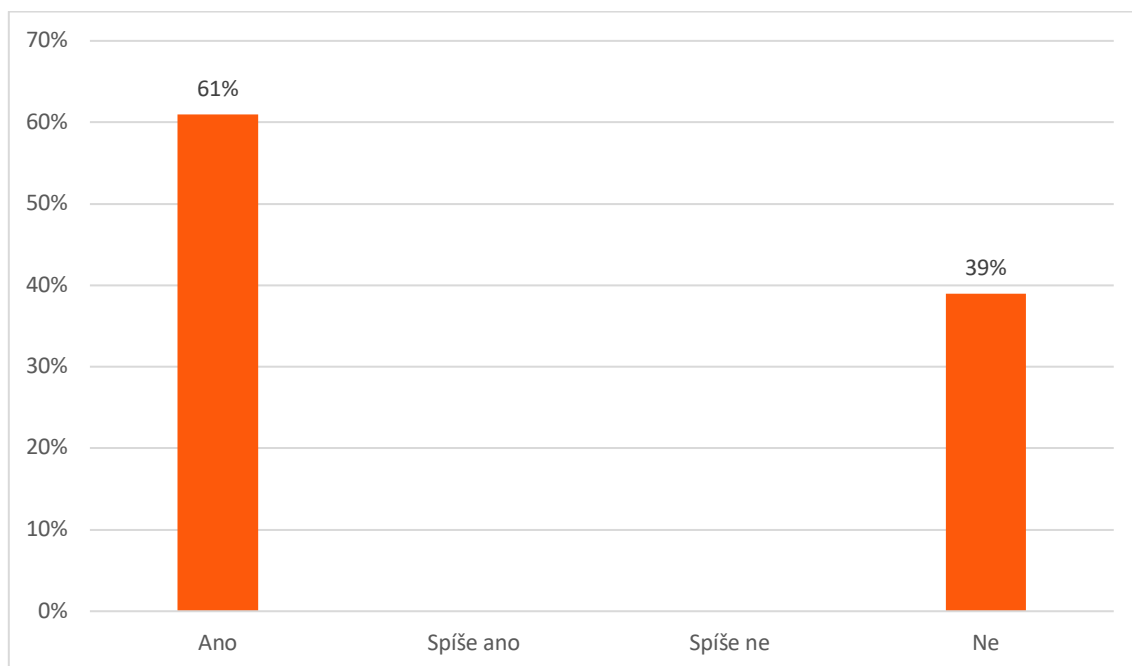
**Graf 1: Odpovědi zaměstnanců na otázku č. 1**

**5. Máte spokojenost s finančním oceněním (mezi fixní a variabilní složkou mzdy)?**



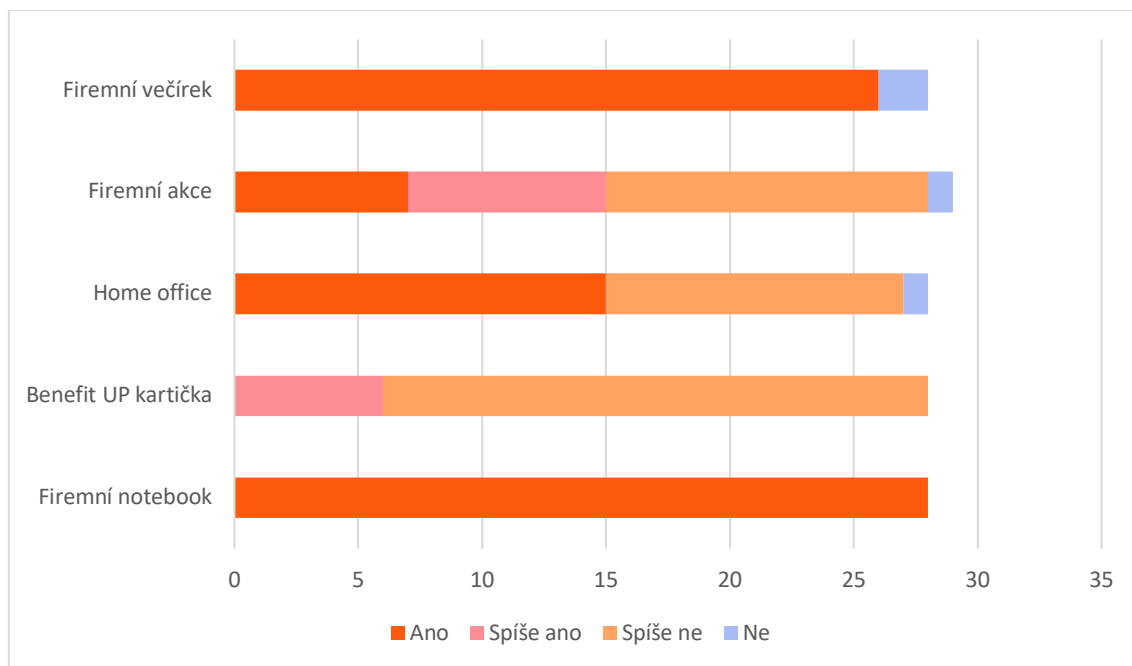
**Graf 1: Odpovědi zaměstnanců na otázku č. 1**

**6. Odpovídá Váš mzda očekáváním a pracovnímu úsilí?**



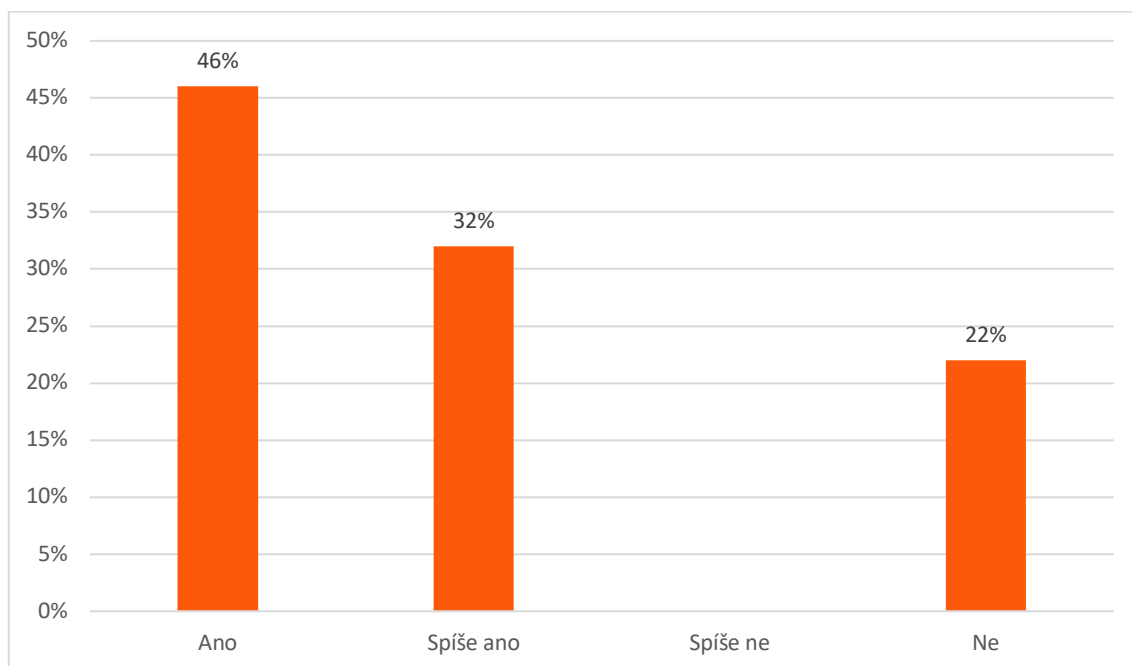
**Graf 1: Odpovědi zaměstnanců na otázku č. 1**

**7. Které benefity používáte nejčastěji?**



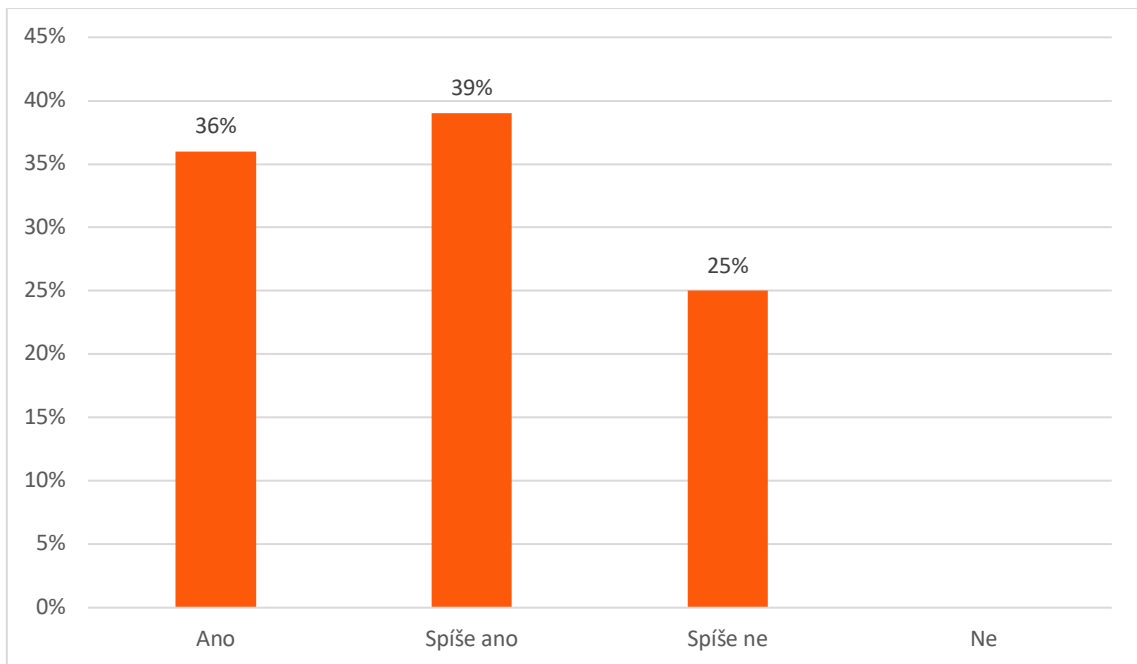
**Graf 1: Odpovědi zaměstnanců na otázku č. 1**

**8. Máte celkovou spokojenost s firemními benefity?**



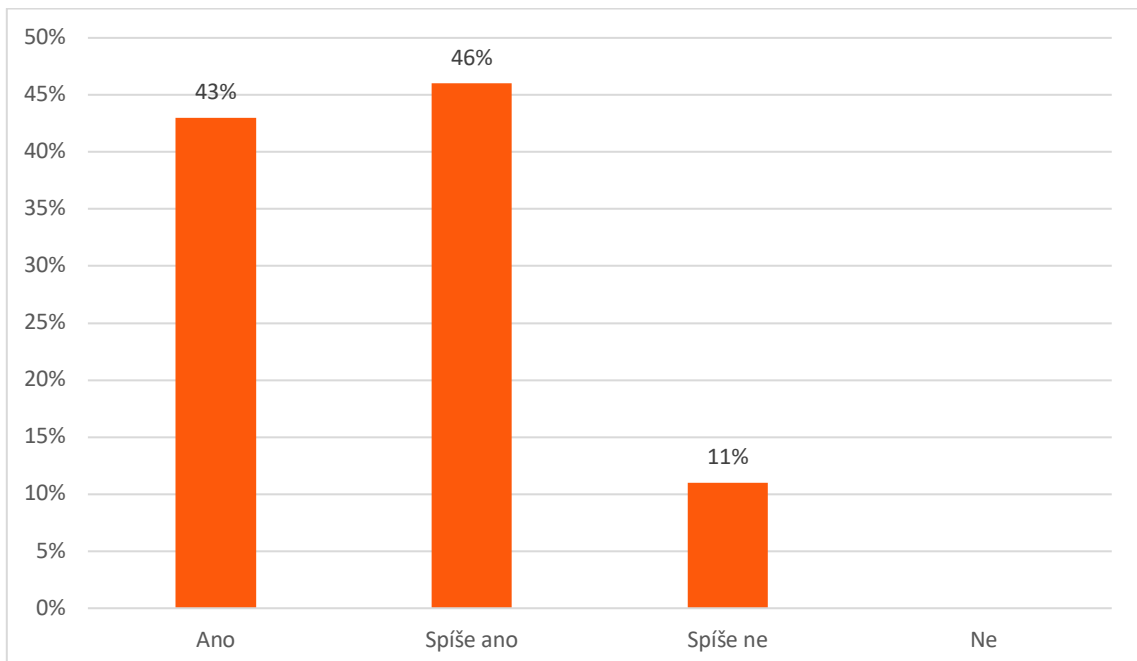
**Graf 1: Odpovědi zaměstnanců na otázku č. 1**

**9. Máte pocit, že výše prémie, které obdržíte, odpovídá vašim zásluhám a úsilím?**



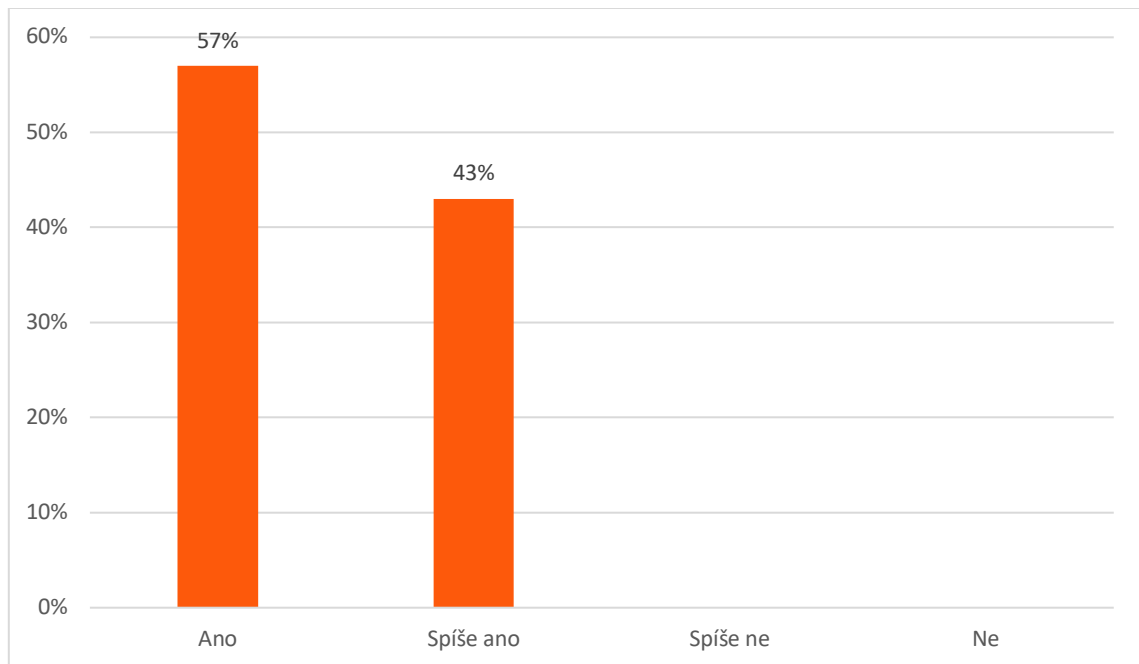
**Graf 1: Odpovědi zaměstnanců na otázku č. 1**

**10. Máte pocit osobního růstu ve společnosti?**



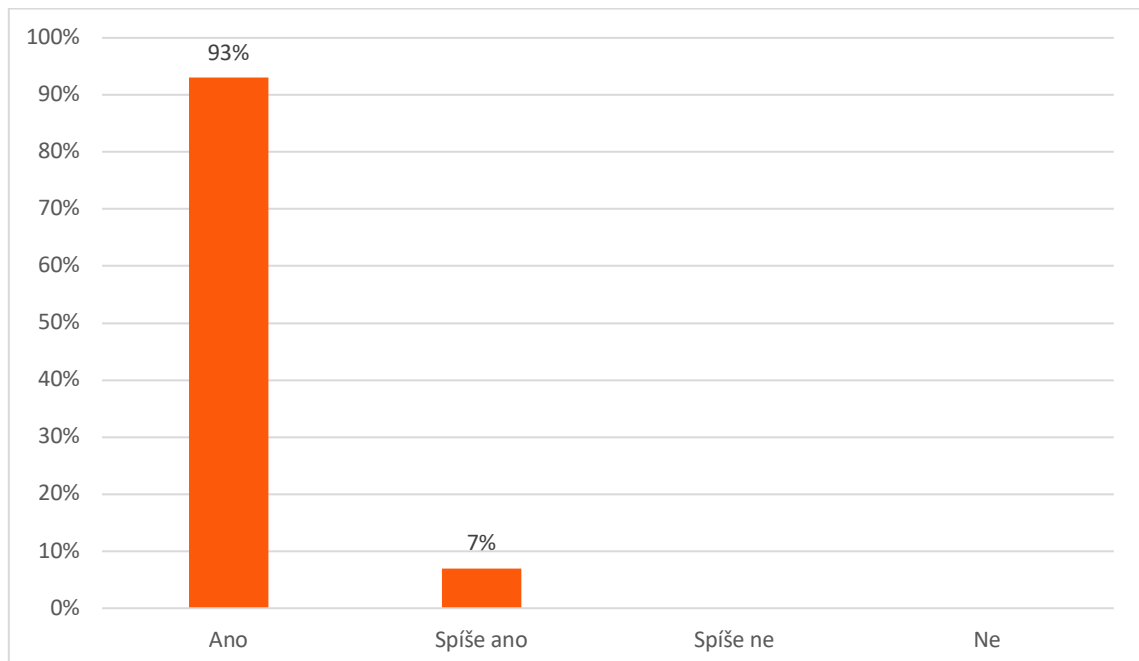
**Graf 1: Odpovědi zaměstnanců na otázku č. 1**

**11. Vytváří váš nadřízený pracovní prostředí, kde se cítíte jako ceněný člen týmu?**



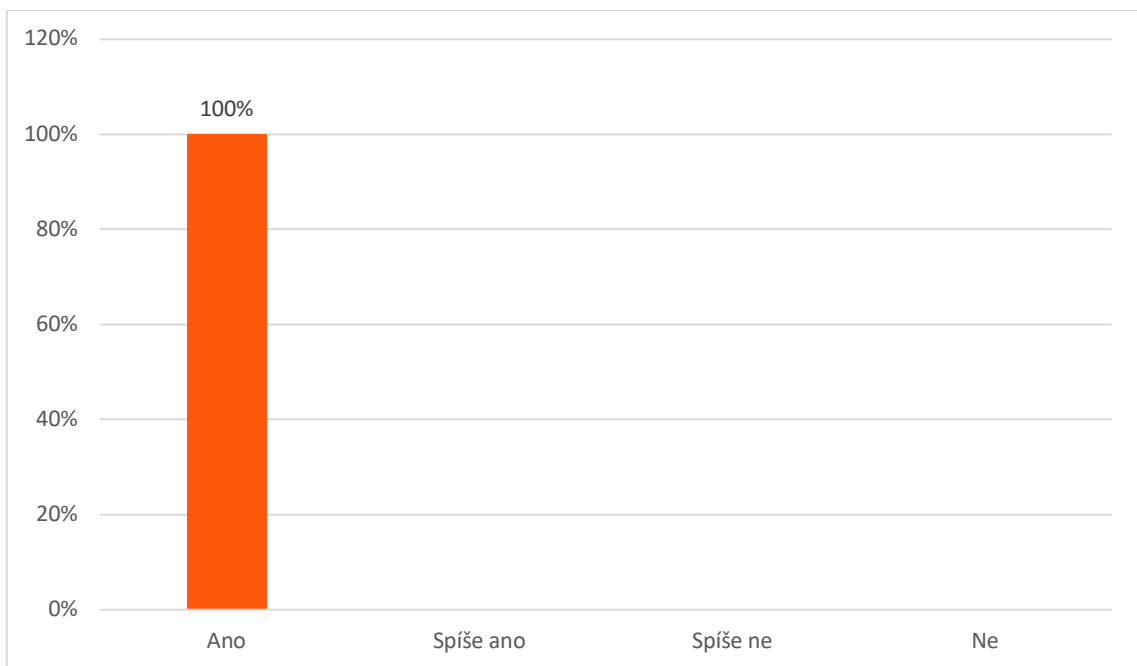
**Graf 1: Odpovědi zaměstnanců na otázku č. 1**

**12. Máte dobré vztahy mezi kolegy na pracovišti?**



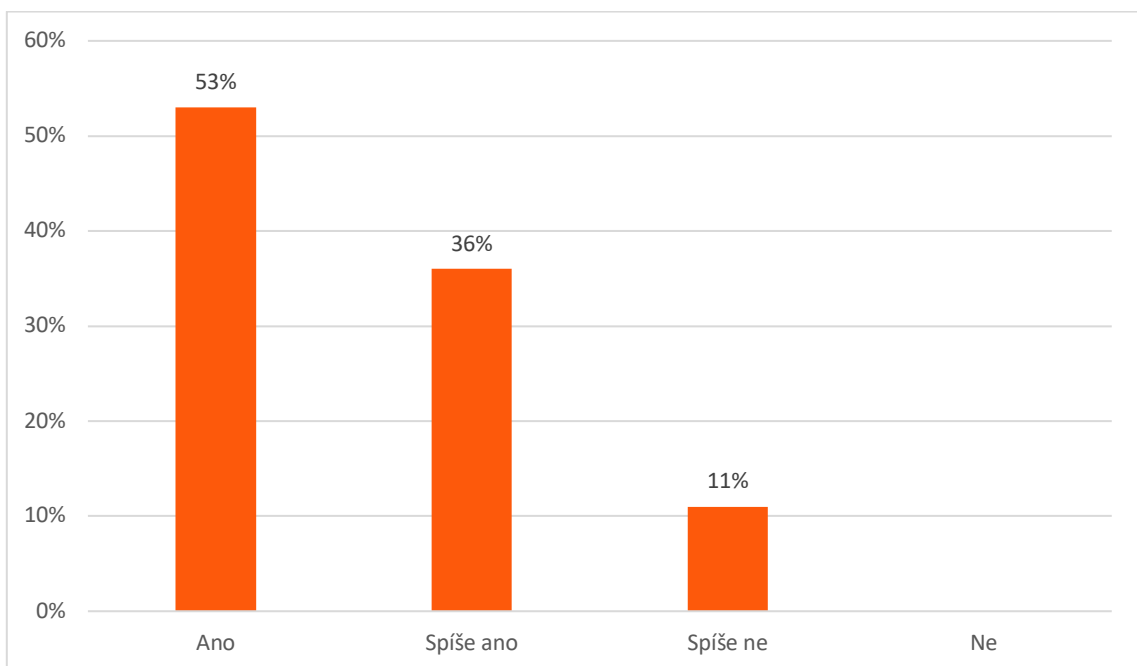
**Graf 1: Odpovědi zaměstnanců na otázku č. 1**

**13. Máte dobré vztahy s nadřízenými?**



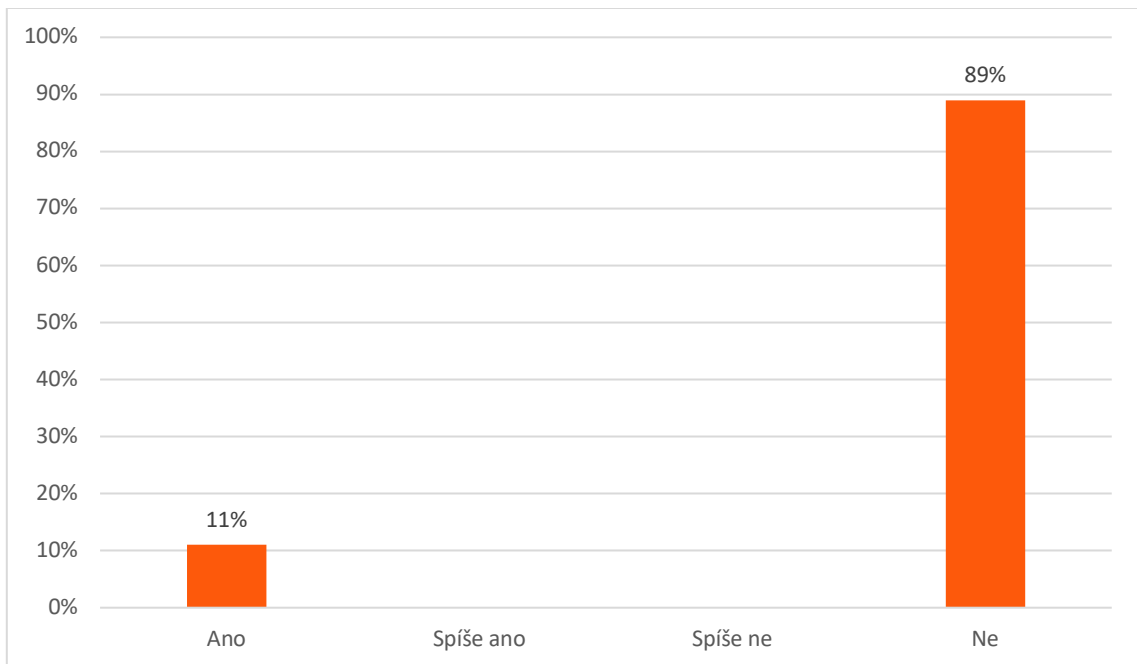
**Graf 1: Odpovědi zaměstnanců na otázku č. 1**

**14. Máte spokojenost se současným systémem odměňování?**



**Graf 1: Odpovědi zaměstnanců na otázku č. 1**

**15. Přemýšlíte o přestupu do jiného zaměstnání?**



**Graf 1: Odpovědi zaměstnanců na otázku č. 1**

**Příloha č. 3: Výpočty dle IN05 (v tis.Kč)**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní závěrky společnosti)

	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Aktiva Celkem	10 619	16 113	28 324	71 258	81 276
Cizí zdroje	3 677	10 193	12 355	48 746	54 216
Nákladové úroky a podobné náklady	205	233	225	403	1 789
Tržby	22 540	26 343	50 953	56 281	59 190
Oběžná aktiva	10 177	13 501	24 581	10 255	16 917
Krátkodobé závazky	3 677	5 015	7 797	5 374	12 084
EBIT	4 243	3 166	9 699	8 909	7 245



**Příloha č. 4: Organizační struktura společnosti**

