



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH ZMĚN SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ODDĚLENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL FOR CHANGES TO THE SYSTEM OF REMUNERATION OF EMPLOYEES IN THE DEPARTMENT
OF SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Jaroslav Havlíček

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	Jaroslav Havlíček
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.
Akademický rok:	2019/20

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

Návrh změn systému odměňování zaměstnanců v oddělení vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

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

Základní literární prameny:

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

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

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

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

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

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

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na návrh změn systému odměňování v oddělení vybrané společnosti. Práce je rozdělena na tři části. První teoretická část zahrnuje klíčové pojmy a koncepty z oblasti odměňování. Druhá praktická část pojednává o současném stavu systému odměňování zaměstnanců v oddělení a o analýze vnitřních a vnějších vlivů. V třetí části jsou popsány návrhy řešení a jejich ekonomické zhodnocení.

Abstract

The bachelor thesis focuses on the proposal for changes to the system of remuneration of employees in the department of the selected company. The thesis is divided into three parts. The first theoretical part includes key terms and concepts in the field of remuneration. The second practical part deals with the current state of the system of remuneration of employees in the department and the analysis of internal and external influences. The third part describes the proposed solutions and their economic evaluation.

Klíčová slova

odměňování zaměstnanců, celková odměna, benefity, mzda, trh práce, zaměstnanec

Key Words

remuneration of employees, total reward, benefits, wage, labour market, employee

Bibliografická citace

HAVLÍČEK, Jaroslav. *Návrh změn systému odměňování zaměstnanců v oddělení vybrané společnosti* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127751>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 31. května 2020

.....
podpis autora

Poděkování

Zde, na tomto místě, bych rád poděkoval vedoucí mé práce Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D., za odborné vedení, trpělivost a čas, který mi věnovala. Dále bych velmi rád poděkoval zaměstnancům a vedení společnosti za spolupráci a poskytnuté informace. Mé poděkování patří také mé rodině, která mě podporovala v průběhu psaní této práce.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	16
1.1 Odměňování pracovníků	16
1.2 Systém odměňování	17
1.3 Celková odměna.....	19
1.3.1 Výhody celkové odměny	20
1.3.2 Model celkové odměny.....	20
1.3.3 Peněžní odměny	21
1.3.4 Vzdělávání a rozvoj	23
1.3.5 Pracovní prostředí	24
1.3.6 Zaměstnanecké výhody.....	26
1.4 Vnitřní a vnější vlivy na systém odměňování	28
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	29
2.1 Základní informace o společnosti	29
2.2 Sortiment služeb.....	30
2.3 Analýza systému odměňování.....	31
2.4 Analýza spokojenosti zaměstnanců.....	39
2.5 Analýza spokojenosti vedení společnosti.....	43
2.6 Analýza vnitřních faktorů	45
2.6.1 Firemní cíle, vize, strategie a hodnoty	46
2.6.2 Ekonomická situace	47
2.6.3 Postavení na trhu.....	52
2.6.4 Organizačně-technická úroveň společnosti	53
2.6.5 Analýza zaměstnanců	57

2.6.6	Shrnutí vnitřních faktorů	63
2.7	Analýza vnějších faktorů	64
2.7.1	Analýza trhu práce	64
2.7.2	Míra inflace	75
2.7.3	Úroveň zdanění	75
2.7.4	Životní styl	76
2.7.5	Analýza konkurence z hlediska odměňování	81
2.7.6	Ekonomická politika vlády.....	84
2.7.7	Sociální politika vlády.....	86
2.7.8	Členství v Evropské unii	90
2.7.9	Shrnutí vnějších faktorů	91
2.8	Celkové shrnutí analýzy současného stavu	93
2.8.1	Vliv vnitřních faktorů.....	95
2.8.2	Vliv vnějších faktorů.....	95
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	97
3.1	Oddělení jednotlivých týmů pomocí přepážek	98
3.2	Informování zaměstnanců o systému odměňování.....	98
3.3	Úprava nabídky zaměstnaneckých benefitů a kurzů	98
3.4	Zkrácení pracovní doby o 30 minut.....	100
3.5	Ekonomické zhodnocení návrhů	101
3.5.1	Náklady navrhovaného řešení	101
3.5.2	Přínosy navrhovaného řešení	104
3.6	Harmonogram změn	105
ZÁVĚR.....		107
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		108
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ		117

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	118
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ.....	120
SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ.....	121
SEZNAM PŘÍLOH.....	122

ÚVOD

Na trhu existuje velké množství organizací a mnohdy je těžké se odlišit. Co má ale každá společnost unikátní je systém odměňování. Žádná společnost totiž nemá stejné zaměstnance nebo nepůsobí ve stejném prostředí. To lidé utvářejí organizaci a stanovují její pravidla. Společnost je jen střecha, pod kterou působí jedinci různých hodností a společně budují hodnoty.

Systémem odměňování se musí zabývat každá společnost, která chce i nadále fungovat v konkurenčním prostředí jiných organizací. Pomocí něj vedoucí pracovníci ovlivňují i další procesy ve společnosti. Správně nastavený systém odměňování se zaměstnavateli odvděčí ve výkonu a spokojenosti jeho pracovníků. Je důležité, aby byl i vyvážený a spravedlivý. Musí tedy fungovat nejen v porovnání s konkurenty, ale i ve vnitřním srovnání mezi zaměstnanci.

Tato bakalářská práce se bude zabývat systémem odměňování v oddělení společnosti XY, a.s. Organizace působí v celé české republice, ale lokální změny systému jsou možné. Zaměstnanci na různých pobočkách a odděleních mají odlišné potřeby. To by měla společnost reflektovat a systém přizpůsobit lokálním podmínkám.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout změny v současném systému odměňování na oddělení správy neživotního pojištění tak, aby lépe odrážely požadavky zaměstnanců a vedení oddělení. Výsledné navržené změny mají přinést vyšší spokojenost a motivovanost pracovníků a odstranit případné nedostatky v systému odměňování.

Ke splnění hlavního cíle slouží cíle dílčí. Mezi ně patří zmapování teoretických východisek z odborné literatury, analýza současného stavu systému odměňování zaměstnanců v oddělení společnosti a analýza vlivu vnitřních a vnějších faktorů.

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí. První teoretická část se věnuje definování pojmů, které mají souvislost s odměňováním. Dále popisuje systém odměňování, princip celkové odměny, vnitřní a vnější vlivy na systém odměňování.

V druhé analytické části je popsána společnost XY, a.s. Jedná se o její základní informace a sortiment služeb. Dále tato část obsahuje analýzu zaměstnanců, systému odměňování, popis ekonomické situace společnosti a další vnitřní i vnější vlivy.

V poslední třetí části jsou obsaženy návrhy na zlepšení systému odměňování a jejich ekonomické vyhodnocení. Cílem návrhů vyplývajících z předchozích analýz je zlepšit motivaci zaměstnanců a tím i jejich výkonnost, což přinese i vyšší spokojenost vedení společnosti.

K dosažení uvedených cílů jsou použity zde uvedené metody:

- faktografická rešerše,
- fluktuace,
- nemocnost,
- dotazníkové šetření,
- řízený rozhovor,
- matematické metody,
- provozní poměrové ukazatele,
- IN05,
- regresní analýza.

Faktografická rešerše

Pomocí rešerše se vyhledávají informace ve formě faktografických záznamů na základě rešeršního požadavku uživatele (1). V této práci se nejvíce uplatňuje ke zpracování teoretických pokladů z odborných knih či internetových zdrojů.

Fluktuace

Fluktuace zaměstnanců stanovuje obrat pracovníků ve společnosti a vyjadřuje se v procentech. Nemusí se vždy jednat o negativní jev pro organizaci. Určitá nízká míra fluktuace je prospěšná a pomáhá společnosti udržet inovační potenciál. Naopak její vysoké míra způsobuje řadu negativních jevů jako např. ztrátu zaškolených pracovníků, zvýšené náklady apod (2).

Nemocnost

Nemocnost je ukazatel, který určuje výskyt a působení nemocí v populaci. Můžeme ji řadit mezi charakteristiky demografické, které hodnotí kvalitu populace (3)

Dotazníkové šetření

Je metoda, při níž se shromažďují informace od jednotlivců pomocí odpovědí na otázky. Využívá se kvantitativní dotazníkové šetření, kde je výběr z možných odpovědí nebo kvalitativní dotazníkové šetření, které používá otevřené otázky. Tyto způsoby lze volně kombinovat (4).

Řízený rozhovor

Výsledkem řízeného rozhovoru jsou odpovědi na přesně formulované otázky. Používá se tam, kde je potřeba jednoznačnost odpovědí. Svým charakterem snižuje ochotu respondenta vypovídat, ale jen díky tomu je možné data statisticky zpracovat (5).

Matematické metody

V této práci se objevují i následující matematické metody:

- **Četnost** – vyjádření počtu výskytu daného znaku ve statistickém souboru vzhledem k celkovému počtu prvků souboru.
- **Průměr** – nebo také aritmetický průměr je průměrem všech hodnot ve statistickém souboru.
- **Medián** – je hodnota, která je přesně uprostřed posloupnosti (6).

Provozní poměrové ukazatele

Bakalářská práce pro výpočet produktivity a vybavenosti práce používá následující vzorce:

- **Produktivita práce z tržeb:**

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

Vzorec č. 1: Produktivita práce z tržeb

(Zdroj: 7)

- **Mzdová produktivita:**

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{tržby}}{\text{mzdové náklady}}$$

Vzorec č. 2: Mzdová produktivita

(Zdroj: 7)

- **Zisk na pracovníka:**

$$\text{Zisk na pracovníka} = \frac{\text{VH před zdaněním}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

Vzorec č. 3: Zisk na pracovníka

(Zdroj: 7)

- **Vybavenost práce kapitálem:**

$$\text{Vybavenost práce kapitálem} = \frac{(DHM + DNM)}{\text{počet zaměstnanců}}$$

Vzorec č. 4: Vybavenost práce kapitálem
(Zdroj: 7)

- **Vybavenost práce DHM:**

$$\text{Vybavenost práce DHM} = \frac{DHM}{\text{počet zaměstnanců}}$$

Vzorec č. 5: Vybavenost práce DHM
(Zdroj: 7)

IN05

Pro výpočet indexu IN05 je použit tento vzorec:

$$IN05 = 0,13 \times A + 0,04 \times B + 3,97 \times C + 0,21 \times D + 0,09 \times E$$

Vzorec č. 6: IN05
(Zdroj: 8)

Kde:

A = aktiva / cizí zdroje

B = VH před zdaněním / nákladové úroky

C = VH před zdaněním / celková aktiva

D = tržby / celková aktiva

E = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Regresní analýza

Regresní analýza sleduje vztahy mezi proměnnými veličinami. Na základě nich můžeme odhadnout hodnoty tzv. závislé proměnné y, která je měřena a má vazbu na předem nastavenou tzv. nezávislou proměnnou x (9).

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1.1 Odměňování pracovníků

Z hlediska řízení zaměstnanců můžeme považovat jejich odměňování za jednu z nejdůležitějších a nejkomplicovanějších činností. Pomocí ní se snažíme přilákat nové a udržet stávající kvalitní zaměstnance. Díky nástrojům odměňování bychom měli zlepšovat výkon zaměstnanců a zároveň udržovat konkurenceschopnost společnosti. Abychom toho dosáhli, tak musí produktivita práce růst rychleji než mzdy ve společnosti. Ve společnosti zpravidla funguje vnitřní spravedlnost, kdy mzdy zaměstnanců se rozlišuje podle náročnosti a odpovědnosti, které přísluší konkrétnímu pracovnímu místu. Bere se zřetel i na osobní výsledky zaměstnance (10, s. 123).

Definice odměňování

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení (kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství, přidělení počítače aj.). Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (také se jim říká vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy,

z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze. Všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu.“ (11, s. 283)

1.2 Systém odměňování

Nenajdeme na světě dvě stejné společnosti, a proto je potřeba uzpůsobit systém odměňování konkrétnímu celku. Systém by měl být nastaven tak, aby co nejlépe splňoval jak požadavky zaměstnanců, tak i potřeby zaměstnavatele. Do procesu tvorby je vhodné zařadit i pracovníky, aby se řád stal společným dílem spolu s vedením a byl tak široce přijímán (12, s. 158).

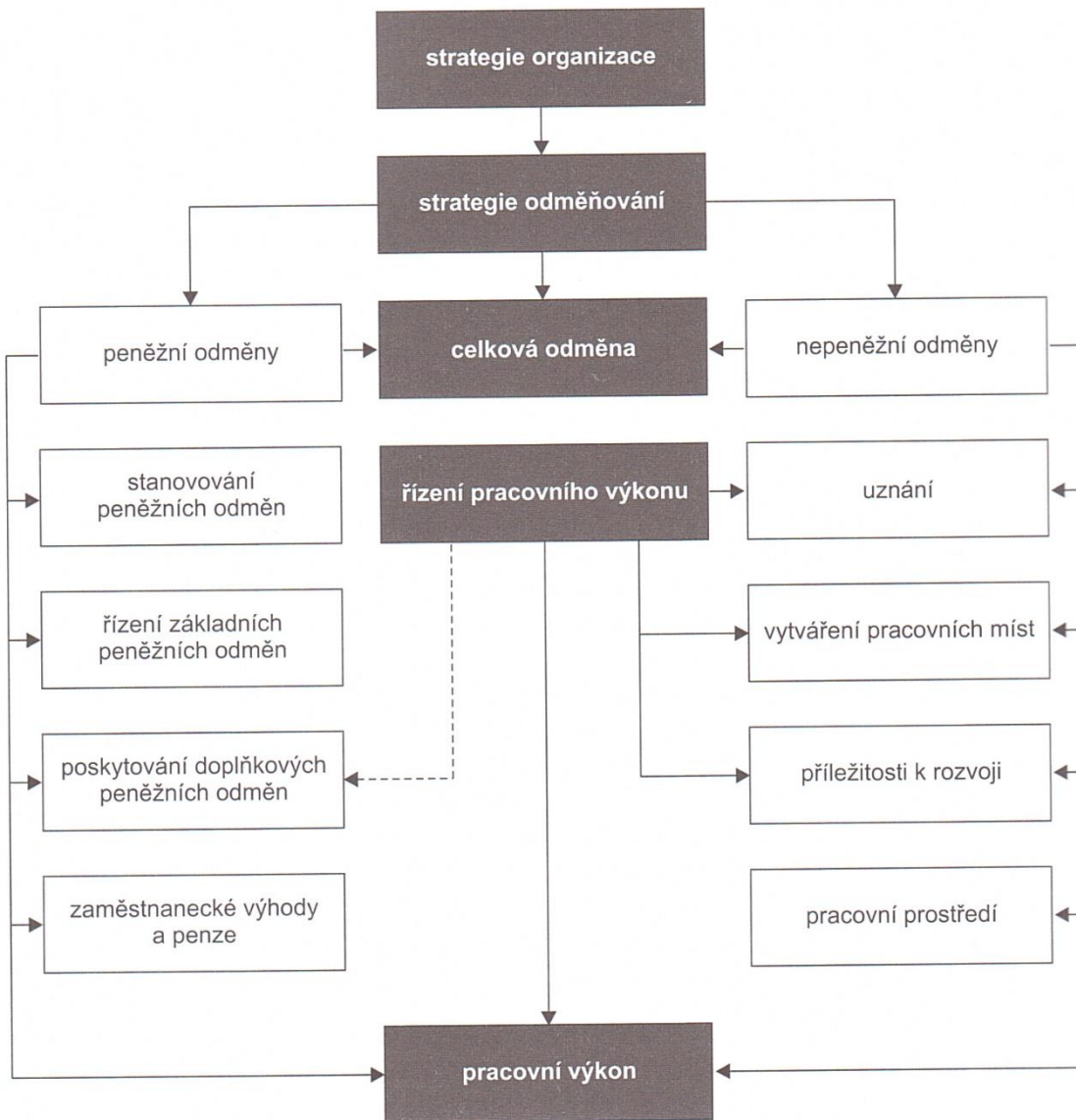
Charakteristika systému odměňování:

1. Na trhu práce pomáhá společnosti získávat dostatek kvalifikovaných zaměstnanců.
2. Udržuje současné schopné pracovníky v organizaci.
3. Za loajalitu, úsilí, odpovědnost, pracovní úspěchy poskytuje pracovníkům odměnu.
4. Dopomáhá společností k dosažení konkurenceschopnosti.
5. Náklady a čas vložený do systému musejí odpovídat možnostem organizace.
6. Zaměstnanci systém uznávají.
7. Motivuje pracovníky k vyšším výkonům
8. Nekoliduje s veřejnými zájmy a právem.
9. Povzbuzuje zaměstnance, aby si zlepšili svoji kvalifikaci.
10. Umožňuje snadnou kontrolovatelnost mzdových nákladů v organizaci (11, s. 285).

Strategie odměňování

Vhodná strategie nám umožňuje navrhnout a použít takový systém odměňování, který nám zaručí výkonnost, konkurenceschopnost a spravedlnost. V zásadě bychom se měli zamyslet nad tím, aby odměňování plnilo svůj účel a jak toho hodláme dosáhnout.

Organizace usiluje o to, aby politiky a postupy odměňování podporovaly dosažení cílů v budoucnosti. Přitom respektuje potřeby jak zaměstnanců, tak zaměstnavatele (13, s. 116).



Obrázek č. 1: Systém odměňování
(Zdroj: 13, s. 422)

Peněžní odměny

Peněžní hodnoty berou v potaz nejen hodnotu práce, ale i samotný přínos zaměstnanců, který mají pro organizaci. V jejich rámci můžeme nalézt i různé zaměstnanecké výhody, penze nebo třeba systémy peněžního uznání za vykonanou práci a dosažené úspěchy.

V řízení peněžních odměn můžeme nalézt tyto oblasti:

- **Stanovování peněžních odměn** – na základě trhu práce určíme výši peněžních odměn pro zaměstnance.

- **Řízení základních peněžních odměn** – rozřazení jednotlivých pracovních pozic do různých stupňů, pásem.
- **Poskytování doplňkových peněžních odměn** – na základě výkonu, schopností, dovedností zaměstnance můžeme přidat bonusy nad rámec základní peněžní odměny (13, s. 422-423).

V této oblasti odměňování můžeme pozorovat „pobídkový a třídicí efekt.“ První z nich nám pomáhá stimulovat zaměstnance a probudit větší zájem o společnost. Druhý nám umožňuje získávat kvalitnější zaměstnance do naší společnosti (13, s. 422-423).

Nepeněžní odměny

Ve společnosti máme různé typy lidí a nepeněžní odměňování nám lépe umožní zohlednit tyto rozdíly. Požadavky na pracovní prostředí, osobní růst či uznání můžeme uzpůsobit konkrétním zaměstnancům. „*Nepeněžní odměny zahrnují nepeněžní uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy, vytváření motivujících pracovních míst, poskytování příležitostí k rozvoji schopností a kariéry nebo vytváření pracovního prostředí, které zlepšuje kvalitu pracovního života a umožňuje dosahovat potřebné rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (work-life balance).*“ Dále tyto odměny dělíme na vnější a vnitřní. Vnější odměny přichází obvykle od našeho nadřízeného ve formě pochvaly nebo uznání. Vnitřní odměny pochází od nás samých, od našeho pocitu sebenaplnění či s výzvami, které musíme v práci překonávat (13, s. 423).

1.3 Celková odměna

Celková odměna je propojením všech peněžních a nepeněžních odměn se strategií odměňování (13, s. 423).

Definice celkové odměny

Celková odměna v sobě skýtá všechny typy odměn a pracuje se s ní jako se sloučeným celkem, který má určité logické zákonitosti. Můžeme sem zahrnout jednak transakční odměny, které mají hmotnou podstatu a relační (vztahové) odměny, které se zaměřují na výukové a rozvojové činnosti zaměstnanců (14, s. 42).

Tabulka č. 1: Složky celkové odměny
(Zdroj: 14, s. 42)

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

1.3.1 Výhody celkové odměny

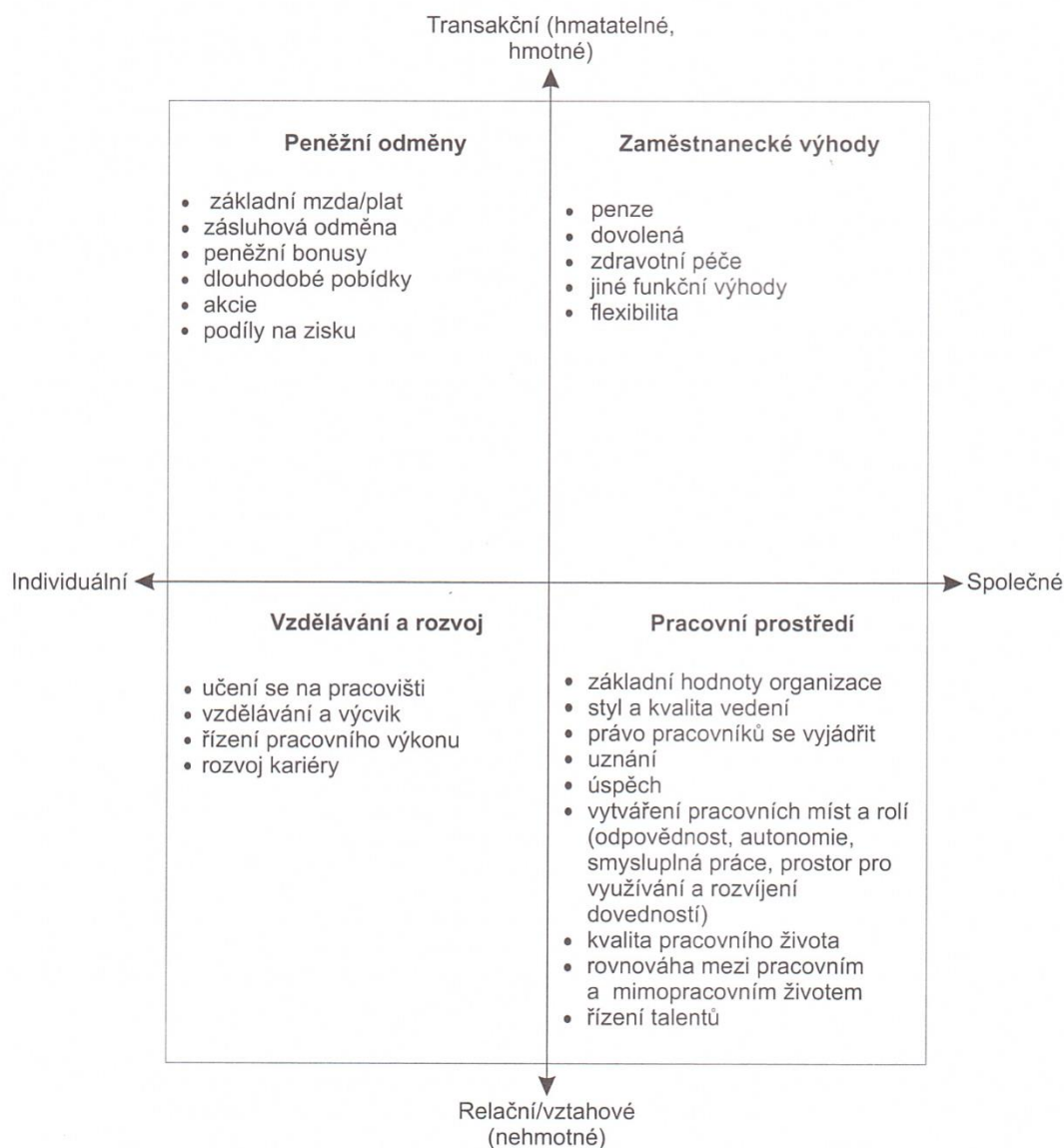
Jednotlivé složky celkové odměny se vhodně doplňují a jejich výsledkem je větší motivace, oddanost a angažovanost zaměstnanců ve společnosti. (14, s. 42)

Tato koncepce přináší organizaci především:

- **Větší vliv** – výsledný sdružený efekt všech typů odměn působí na zaměstnance dlouhodoběji a prohlubuje vztahy se společností.
- **Zlepšení zaměstnaneckých vztahů** – díky jedinečné kombinaci relačních a transakčních odměn můžeme lépe působit na naše zaměstnance.
- **Flexibilita v uspokojování individuálních potřeb** – jednotlivé odměny můžeme přizpůsobit na míru pracovníkům organizace.
- **Úspěch ve válce o talenty** – pomocí relačních odměn se může společnost jasně odlišit od konkurence a vytvořit prostředí takové, které se jen obtížně kopíruje. Kvalitní pracovníci vyhledávají společnosti, které mají jistou atraktivitu a prestiž (14, s. 43).

1.3.2 Model celkové odměny

Vrchní část modelu obsahuje peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Jedná se o hmotné odměny, které mají zásadní vliv na získávání nových a udržení současných pracovníků. Kvůli své povaze lze tyto výhody poměrně snadno zjistit a okopírovat. Ve spodní části naopak nalezneme nehmotné odměny. Jejich úkolem je posílit vrchní část a napomoci k vyprofilování organizace. Největšího efektu společnost dosáhne, když zkombinuje všechny typy odměn (14, str. 44).



Obrázek č. 2: Model celkové odměny
(Zdroj: 14, s. 44)

1.3.3 Peněžní odměny

Základní peněžní odměna

Odměnou zaměstnancům za odvedenou práci je pevný plat nebo mzda. Odvíjí se od sazby za určitou práci nebo od konkrétního pracovního místa. Často se základní mzda používá pro výpočet dalších odměn, které závisí na výkonu, schopnostech a dovednostech. Penzijní a životní pojištění jsou také obvykle navázány na peněžní odměnu. Výši peněžní odměny ovlivňují vnější a vnitřní faktory. Vývoj peněžních odměn je evoluční proces, který často probíhá chaoticky, protože je potřeba se neustále přizpůsobovat aktuálním

podmínkám na trhu a zohlednit ekonomické faktory. Pro vyjádření základní mzdy nebo platu se využívají různé způsoby. Setkáváme se s ročním, měsíčním, týdenním vyjádřením nebo může být znázorněna hodinovou sazbou (15, s. 594).

Dodatky k základní peněžní odměně

Zaměstnavatel může svým zaměstnancům kromě základní odměny nabídnout i další formy peněžních odměn. Jejich získání je ovšem podmíněno výkonem, dovednostmi, schopnostmi a praxí zaměstnance. Tyto odměny označujeme jako pohyblivé složky mzdy nebo platu. K dodatečným formám odměňování řadíme také příplatky a příspěvky (15, s. 595).

Výčet dodatečných peněžních odměn:

- **Individuální výkonnostní odměny** – na základě zhodnocení výkonu je navýšena základní odměna pracovníka nebo je poskytnuta zvýšená mimořádná odměna.
- **Mimořádné odměny (bonusy)** – podle výsledků zaměstnanců, jejich týmu či celé organizace společnost vyplácí pevné částky.
- **Prémie** – motivační odměna, která je závislá na předem stanovených cílech, které mají za úkol motivovat zaměstnance k lepším výkonům.
- **Provize** – tato forma odměny se týká obchodních zástupců, které se určují na základě určitého procenta hodnoty uskutečněných obchodů.
- **Odměna závisající na délce zaměstnání** – s narůstajícím počtem odpracovaných let se navyšuje odměna o pevnou hodnotu na základě vnitřních norem ve společnosti.
- **Odměna podle kvalifikace** – zohledňuje dovednosti jednotlivých zaměstnanců.
- **Odměna podle schopností** – zohledňuje kompetence jednotlivých zaměstnanců.
- **Příplatky** – jedná se o oddělené peněžní částky, které berou v potaz: práci přesčas, práci ve směnách, pracovní pohotovost, příspěvky na bydlení aj (15, s. 595).

1.3.4 Vzdělávání a rozvoj

Učení se na pracovišti

Na každém pracovišti můžeme nalézt vhodné podněty k rozvíjení svých dovedností. Odměnou nám může být zvýšení budoucího uplatnění v organizaci nebo celkově na trhu práce. Samotný proces učení může být předem plánovaný a náš nadřízený může přímo sledovat a podporovat učení při výkonu práce. Nicméně učení probíhá i zcela nevědomě. Každý den v práci musíme překonávat nejrůznější výzvy, a tak rozvíjíme své znalosti a sbíráme zkušenosti při řešení problémů. Učení na pracovišti je nikdy nekončící proces a manažeři mohou být proškoleni, aby maximalizovali tento efekt (14, s. 45).

Vzdělávání a výcvik

Společnost v rámci svých programů vzdělávání může zvyšovat kvalifikaci svých pracovníků a tím vylepšit jejich kariérní možnosti. Tento systematický a plánovitý přístup je v současnosti zaměstnanci velmi oceňován a tvoří významnou položku v celkovém odměňování. Důraz na vzdělávání působí na mnohé jako silný motivační faktor a společnosti proto nabízejí mnohdy i vysoce prestižní vzdělávací kurzy. Důležité je i tam, kde jsou malé možnosti kariérního růstu, ale lidé se potřebují rozvíjet i ve stávajících pracovních pozicích (14, s. 45).

Řízení pracovního výkonu

Očekávání manažerů a jejich podřízených nemusejí být vždy v souladu. Pracovní výkon můžeme navázat na poskytování relačních odměn, a tak si vzájemně vyjasnit své představy. Zaměstnanec se pomocí zpětné vazby dozví důležité informace o svém pracovním výkonu a může pracovat na svých nedostatcích. Organizace tímto podněcuje své zaměstnance k dalšímu rozvoji (14, s. 45).

Rozvoj kariéry

Společnost může využít samotný kariérní růst k odměňování a motivování lidí. Pracovníci chtějí využít svůj plný potenciál a zastávat pozici, která odpovídá jejich schopnostem. Organizace může svým zaměstnancům nabízet příležitosti k naplnění těchto potřeb. Pracovníci získávají v průběhu výkonu práce mnohé zkušenosti a díky sledu různých zážitků se mohou uzpůsobit novým mírám odpovědnosti. Cesty kariérní postupu by měly být zmapovány, aby zaměstnanci viděli, jak budou odměňováni ve své kariéře (14, s.45).

1.3.5 Pracovní prostředí

Základní hodnoty organizace

Úspěšné společnosti se liší od těch neúspěšných tím, že mají jasnou vizi a žebříček hodnot. Tyto postoje jsou sdíleny napříč všemi pracovníky, jsou dlouhodobé a prakticky neměnné. Organizace může svým způsobem hodnoty řídit a měřit. Ve své podstatě se jedná především o udržování trvalého výkonu a flexibility (14, s. 46).

Styl a kvalita vedení

V procesu odměňování mají vedoucí pracovníci klíčovou roli. Je na nich, aby organizace dosáhla svých cílů a jsou to oni, kdo vytváří dobré vztahy na pracovišti. Jejich úkolem je nejen mít příznivý vztah se členy svého týmu, ale i udržet tým u sebe, aby spolu všichni členové vycházeli. Mají zcela nezbytnou roli v motivování zaměstnanců. K tomu účelu disponují spoustou nástrojů z relačních odměn a mohou tak vhodně podpořit pracovní výkon podřízeného. Používají například uznání a pochvaly, kde se pracovníci dozví informace pomocí zpětné vazby. Vedoucí pracovníci zasahují i do procesu vzdělávání, do přidělování odpovědností a rozdělování práce. Je důležité, aby zaměstnanec dostal určitou odpovědnost a vykonával smysluplnou práci (14, s. 46).

Právo pracovníků se vyjádřit

Názor pracovníka je pro organizaci prospěšný a umožňuje alespoň částečně se podílet na chodu společnosti. Společnost může i sama vytvářet situace, kde zaměstnanci vyjadřují své názory, které vyslyší a vezme je v potaz. Tímto krokem společnost zvyšuje motivaci a oddanost svých pracovníků (14, s. 46).

Uznání

Lidé potřebují být za dobře odvedenou práci pochváleni. Vyplývá to z Maslowovi hierarchie potřeb. V této pyramidě na jejich nejvyšších příčkách můžeme nalézt potřebu uznání a úcty. Pomocí zpětné vazby od manažerů nebo spolupracovníků můžeme zajistit uznání, které ocení pracovní výkon týmu nebo jednotlivce. Existují však i jiné postupy, jak můžeme docílit stejného efektu. Podřízeného můžeme povýšit nebo zařadit do důležitého projektu, kde se plně projeví jeho schopnosti. Dalšími formami jsou například zvláštní dovolené, cesty do zahraničí nebo diplomy. Uznání můžeme navázat i na systém peněžních odměn, kdy zaměstnanec získá bonus za splnění určitého úkolu (14, s. 46).

Úspěch

Možnost úspěchu je významný motivační faktor. U všech lidí se projevuje v různé míře. Je-li touha po úspěchu vysoká může to vyústit v uvážlivé a cílevědomé chování. Projevuje se to tím, jaké množství energie, péče a inovativního myšlení vloží do své práce. Tito lidé jsou velmi aktivní, přebírají iniciativu, touží po úspěchu a vyžadují uznání. U spousty zaměstnanců tato potřeba není v takové míře. Těm by společnost měla nabídnout dostatečný prostor k rozvoji a plně využívat jejich schopnosti. K tomuto účelu je důležité, aby společnost měla vhodně strukturované pracovní pozice (14, s. 47).

Vytváření pracovních míst a rolí

Při vytváření pracovních míst je důležité zohlednit potřeby nejen organizace, ale i samotných zaměstnanců. Společnost bude hledět především na kvalitu výrobků a služeb, provozní účinnost a produktivitu práce. Pro pracovníky je důležitá smysluplná pracovní náplň, která jim poskytuje dostatek podnětů k rozvoji a vede k pocitu úspěšnosti (14, s. 47).

Kvalita pracovního života

Ke zlepšení pracovního života může výrazně přispět pracovní prostředí. Zaměstnanec ocení především vybavení a zařízení pracoviště. Podstatné je i to, jak je práce řízena a jak společnost rozděluje pracovní pozice (14, s. 47).

Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem

V současné době si lidé velmi váží svého volného času. Společnosti by tomu měly jít naproti a upravit pracovní režim tak, aby pružně reagoval na tyto potřeby. Jedná se hlavně o flexibilní pracovní dobu, kde se klade důraz na to, kolik toho zaměstnanec odpracuje, nikoliv jakou dobu strávil v práci (14, s. 47).

Řízení talentů

Aby organizace fungovala, tak potřebuje talentované pracovníky. Ty lze získat na trhu práce a úkolem řízení talentů je tyto lidi přilákat, stabilizovat, motivovat a nadále rozvíjet ve společnosti. To vše je spojeno s vytvářením pracovních míst, kde tito zaměstnanci naplno využijí svůj potenciál a budou dělat podnětnou práci. K dosažení tohoto cíle se organizace musí stát atraktivním zaměstnavatelem, tedy by měla mít odpovídající pověst, nabízet poctivé výrobky a svým zaměstnancům poskytovat dobré podmínky (14, s. 47).

1.3.6 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody mají řadu pozitivních aspektů jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Pracovníci nad rámec své sjednané mzdy dostávají různé peněžité nebo nepeněžité plnění, které zlepšuje motivaci zaměstnanců a významnou měrou přispívá ke spokojenosti s pracovními podmínkami. Zaměstnavatel si tak buduje přízeň u svých zaměstnanců (16, s. 1).

Dělení zaměstnaneckých benefitů:

- zdravotní benefity,
- důchodové benefity,
- benefity poskytované na pracovišti,
- benefity zaměřené na využití pracovního volna,
- benefity směřující ke vzdělání,
- platové a finanční benefity,
- benefity směřující k vybavení zaměstnance (16, s. 1).

Chce-li se společnost odlišit od svých konkurentů a udržet si stávající kvalifikované pracovníky, tak musí vhodně nastavit své systémy odměňování a zaměstnaneckých výhod. Samotné benefity mohou pomoci společnosti získávat kvalitní zaměstnance

na trhu práce. Mnoho lidí motivuje více nabídka benefitů než jen mzdová forma ohodnocení. V porovnání různých pracovních nabídek tvoří zaměstnanecké výhody významný rozhodovací faktor (16, s. 1).

Zaměstnanecké výhody mohou cílit i na urovnání pracovního a soukromého života. Tyto benefity často pracovníci využívají na své volnočasové aktivity. To má své výhody pro obě strany. Pracovníci jsou více motivovaní, jejich spokojenost se životem roste a společnost na oplátku získá vyšší výkonnost, nižší pracovní neschopnost a lepší jednání se zákazníky. Jedině zaměstnanec, který je odpočatý a má dostatek energie podává ty nejlepší výkony. Lidé se netají tím, že jsou spokojení, a tak mohou vylepšit celkový obraz společnosti na trhu práce (16, s. 1).

V dnešní době společnosti často podporují své pracovníky v péči o zdraví a s tím související sportovní aktivity. Aktivní odpočinek dohromady se zdravotními benefity pomáhá regulovat nemocnost pracovníků a vede k vyšším výkonům pracovníků (16, s.1).

„Mezi zaměstnanecké benefity můžeme zahrnovat i další výhody poskytované zaměstnavateli, které umožňuje ZP, jako např. nadstandardní délka dovolené, vyšší výše odstupného při rozvázání pracovního poměru výpovědí danou zaměstnavatelem, volno pro zařizování soukromých potřeb zaměstnance, zavedení pružného rozvržení pracovní doby, zavedení konta pracovní doby, umožnění práce z domova, příplatek k výši nemocenských dávek do výše běžné mzdy zaměstnance, poskytování nadlimitní výše stravného při tuzemských pracovních cestách a nadlimitní výše stravného a kapesného při zahraničních pracovních cestách u zaměstnavatele podnikatelské sféry, zřízení firemních mateřských školek ad.“ (16, s. 2)

Poskytovat benefity v organizaci můžeme různými způsoby. Podle fixního způsobu zaměstnavatel nastaví poukázkový systém, kde jsou výhody dostupné všem pracovníkům a je na nich, jestli je využijí. Jedná se například o stravenky, zdravotní péči, dovolenou nad rámec zákona apod (16, s. 2).

Oproti tomu existuje flexibilní způsob tzv. cafeteria systém. Zaměstnanci mají na výběr z různých balíčků benefitů, které čerpají na základě bodů. Získávání bodů nastavuje organizace a může použít různá kritéria jako například pozice zaměstnance nebo počet opracovaných let ve společnosti (16, s. 2).

Jednotlivé systémy můžeme skombinovat. O některé benefity je zájem mezi všemi pracovníky a je vhodné je zařadit do fixního systému. Tímto krokem ušetříme část administrativy s flexibilními benefity (10, s. 145).

1.4 Vnitřní a vnější vlivy na systém odměňování

Společnosti by měla dbát při vytváření svého systému odměňování na vnitřní (podnikové) a vnější prostředí. Procesy ve společnosti nelze nastavovat nezávisle na prostředí ve společnosti a jeho okolí, protože různé faktory jej přímo ovlivňují a vytvářejí další podmínky a souvislosti. Každá společnost je jiná a má nastavené systémy jinak než jeho konkurence. Neexistuje žádný univerzální způsob odměňování, který by vedl k úspěchu. Organizace se od sebe natolik odlišují a pracuje v nich tak pestrá skupina lidí v rozmanitém prostředí, že nelze nastavit procesy podle šablony (14, s.33).

Vnější faktory ovlivňující společnost:

- struktura obyvatelstva a jeho vývoj,
- situace na trhu práce (úroveň zaměstnanosti v místě, regionu, státě),
- profesně-kvalifikační struktura lidských zdrojů,
- životní styl,
- úroveň zdanění,
- míra inflace,
- ekonomická a sociální politika vlády,
- skutečnost související s členstvím v Evropské unii (legislativa, volný pohyb pracovních sil a zboží),
- úroveň odměňování včetně nabídky zaměstnaneckých výhod u konkurujících organizací, v odvětví, místě, regionu, státě atd. (12, s. 160)

Vnitřní faktory ovlivňující společnost:

- Firemní cíle.
- Postavení na trhu (konkurenceschopnost).
- Ekonomická situace společnosti (zdroje).
- Organizačně-technická úroveň společnosti, kvalita řízení.
- Kvalita lidských zdrojů a jejich rozvoj (17, s. 49).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

2.1 Základní informace o společnosti

Obchodní společnost:	XY, a. s.
Sídlo:	Středočeský kraj.
Rok vzniku:	1992.
Právní forma:	Akciová společnost.
Základní kapitál:	4 mld. Kč.
Splaceno:	100 %.
Zisk (2018):	3,1 mld. Kč.
Počet zaměstnanců (2018):	3443.
Předmět podnikání:	Pojišťovací činnost podle zákona č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví. Zajišťovací činnost pro všechny typy zajišťovacích činností dle zákona o pojišťovnictví. Činnost související s pojišťovací a zajišťovací činností. Vzdělávací činnost pro pojišťovací zprostředkovatele a samostatné likvidátory (18).
CZ-NACE:	65120 Neživotní pojištění. 6511 Životní pojištění. 8559 Ostatní vzdělávání j. n. (19).

2.2 Sortiment služeb

Společnost XY, a. s. je univerzální pojišťovnou, která pokrývá služby jak pro fyzické, tak pro právnické osoby. Pro širokou veřejnost nabízí produkty životního a neživotního pojištění. Dále nabízí pojištění pro malé, střední a velké společnosti, které se soustřeďují na podnikatelské rizika. Organizace má svoje pobočky po celé České republice. Její produkty lze sjednat i přes webové stránky, kde je také možné si domluvit schůzku (20).

Tabulka č. 2: Sortiment služeb
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 20)

Pojištění pro občany	Pojištění pro právnické osoby
<ul style="list-style-type: none">• Život<ul style="list-style-type: none">○ Životní pojištění○ Úrazové pojištění○ Investiční životní pojištění○ Důchodové penzijní spoření○ Doplnkové penzijní spoření• Majetek<ul style="list-style-type: none">○ Pojištění domácnosti, nemovitosti, odpovědnosti• Auto<ul style="list-style-type: none">○ Povinné ručení○ Havarijní pojištění• Zvířata<ul style="list-style-type: none">○ Pojištění psů a koček• Cestování<ul style="list-style-type: none">○ Cestovní pojištění	<ul style="list-style-type: none">• Speciální pojištění<ul style="list-style-type: none">○ Drobný podnikatel, živnostník○ Bytové domy○ Města a obce○ Zemědělci○ Lékaři a zdravotnická zařízení• Majetek<ul style="list-style-type: none">○ Pojištění majetku podnikatele○ Pojištění přepravy zásilek• Auto<ul style="list-style-type: none">○ Povinné ručení○ Havarijní pojištění• Finanční rizika<ul style="list-style-type: none">○ Pojištění finančních ztrát○ Pojištění smluvních záruk• Cestování<ul style="list-style-type: none">○ Cestovní pojištění pro zaměstnance• Odpovědnost<ul style="list-style-type: none">○ Pojištění odpovědnosti podnikatele○ Profesní odpovědnost

2.3 Analýza systému odměňování

Mzdu ve společnosti upravuje kolektivní smlouva a mzdový řád. Zaměstnavatel se zavazuje k tomu, že vytvoří příznivé podmínky pro uplatnění mzdové motivace zaměstnanců. Zaměstnanci dostávají měsíční mzdu nejpozději do 10. kalendářního dne následujícího měsíce po měsíci, ve kterém vzniklo pracovníkovi právo na mzdu. Veškerá peněžitá plnění zaměstnavatel vyplácí bezhotovostním převodem. Jednotlivé mzdové formy se soustřeďují na co nejlepší pracovní výsledky a stabilizaci zaměstnanců.

Zaměstnavatel zařazuje zaměstnance v pracovním poměru do tarifní třídy. Přihlíží se ke schopnostem vykonávat sjednaný druh práce, k samostatnosti, odpovědnosti a dosahovaným výsledkům. Konečná výše základní mzdy se stanoví na základě kvalifikační náročnosti, rozsahu odpovědnosti a organizační složitosti. Vedle základní mzdy zaměstnanci dostávají i výkonové odměny. Výkonové odměny jsou motivačním nástrojem umožňujícím ohodnotit konkrétní dosažené výsledky zaměstnance ve stanoveném časovém období. V rámci kritérií se hodnotí: reakce/plnění termínů, pracovní doba, odvedená práce, chybovost, odložené požadavky a hovory (21).

Tabulka č. 3: Rozpětí měsíční mzdy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 21)

Pracovní pozice	Rozpětí měsíční mzdy
Asistentka	21000–23000 Kč
Vedoucí týmu	30000–40000 Kč
Specialista péče o klienty junior	20000–23500 Kč
Specialista péče o klienty	23000–26500 Kč
Specialista péče o klienty senior	26000–30000 Kč

Variabilní složka mzdy se pohybuje okolo 10 % základní mzdy. Brigádníci dostávají sjednanou hodinovou časovou mzdu, která se pohybuje od 90 Kč/hod do 120 Kč/hod (21).

Příplatky

Dle kolektivní smlouvy zaměstnancům náleží:

- Příplatek za práci ve svátek
 - Za práci ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku (21).

- Místo náhradního volna se lze se zaměstnavatelem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě ve výši 150 % průměrného výdělku (21).
- Příplatek za práci přesčas
 - Za práci přesčas přísluší zaměstnanci kromě mzdy příplatek za práci přesčas ve výši 25 % průměrného výdělku nebo dle domluvy náhradní volno (21).
- Příplatek za práci o sobotách a nedělích
 - Za práci o sobotách a nedělích přísluší zaměstnanci kromě mzdy příplatek za práci ve výši 50 % průměrného výdělku (21).

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody společnost rozděluje do šesti kategorií:

- **Zvýhodněné podmínky na produkty společnosti**

Zaměstnanci mají k dispozici výhodnější podmínky na povinné ručení, havarijní pojištění a pojištění majetku. Dále nabízí cestovní pojištění na celý rok, které je platné po celém světě. Úrazové pojištění mají zaměstnanci zdarma. Zaměstnavatel poskytuje příspěvky na penzijní a životní pojištění. Příspěvek na životní pojištění činí 333 Kč. Příspěvek na penzijní pojištění se odvíjí od počtu odpracovaných let a pohybuje se v rozmezí 800 až 1400 Kč (22).

Tabulka č. 4: Penzijní pojištění
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22)

Počet let zaměstnání ve společnosti	Výše měsíčního příspěvku
0–3 roky	800 Kč
3–15 let	1100 Kč
15 let a více	1400 Kč

- **Rodina**

Otcové mají k dispozici 3 dny volna navíc po narození dítěte. Společnost přispívá na dětské tábory. Organizace pořádá i rodinný den (22).

- **Kultura**

Zaměstnanci mají k dispozici vstupenky nebo příspěvky na různé kulturní nebo sportovní akce (22).

- **Dovolená a volno navíc**

Společnost poskytuje nad rámec státem stanovené dovolené týden navíc. K tomu mohou zaměstnanci čerpat 5 dnů volna v kalendářním roce na osobní důvody (např. na zařizování na úřadech aj.) nebo na akutní zdravotní potíže. Zaměstnanec společnosti má k dispozici 2 dny volna na dobrovolnictví v neziskové organizaci. (22).

- **Sportovní aktivity**

Organizace pořádá letní sportovní hry pro zaměstnance. Existují i různé ligy např. ve squashu, badmintonu, tenise apod. Pracovníci mohou využívat MultiSport kartu nebo přímo posilovnu ve společnosti. V rámci sportovního programu se pořádají i různé dny pro zdraví, semináře apod (22).

- **Pracovní podmínky**

Zaměstnancům je k dispozici celodenní stravování. Společnost poskytuje stravenky ve výši 100 Kč (55 % platí zaměstnavatel). Z dalších výhod v rámci pracovních podmínek patří především flexibilní pracovní doba (22).

- **Cafeteria**

Společnost využívá Cafeteria systém, kde zaměstnanec získá 6000 bodů za pololetí (1 bod = 1 Kč). Další body si může směnit dle potřeby. V cafeterii je více než 12 000 benefitů z kterých mohou zaměstnanci vybírat. Ty jsou rozdělené na 6 základních oblastí: zdraví, sport, kultura, cestování, vzdělávání a knihy (22).

Finanční výhody

Při odchodu do důchodu společnost poskytuje jednorázovou odměnu ve výši 30 až 120 tisíc v závislosti na počtu odpracovaných let (22).

Vzdělávání a rozvoj

Každý zaměstnanec si vytváří svůj osobní rozvojový plán po domluvě se svým nadřízeným. Pracovníci označí oblasti, v kterých by se chtěli zlepšit a přímo konkrétní dovednosti na kterých by chtěli pracovat. Společně s vedoucím se popíše, jaký by měl být ideální cílový stav. Jak to bude vypadat po rozvojové aktivitě. Co to přinese týmu nebo společnosti po tom, co proběhne rozvojová aktivita (22).

V organizaci se pořádají kurzy osobnostního rozvoje. Zaměřují se na klíčové osobnostní kompetence zaměstnanců. Jsou rozděleny na sociální (komunikace, kooperace) a kognitivní (tvořivost, schopnost se učit). Cílem kurzů je lépe připravit zaměstnance na stále se měnící podmínky, zvyšovat jejich spokojenost a propojovat pracovní i osobní zájmy a motivace (22).

Zaměstnanci se vzdělávají i v odborných tématech pojišťovnictví a pracovních postupech jednotlivých organizačních jednotek. Jejich cílem je především udržet a posilnit know-how pojišťovny a podpořit jeho předávání (22).

Pracovníci mají možnost poznat práci svých kolegů na jiných oddělení či přímo práci s klientem, pokud s nimi už nepracují (22).

K dispozici jsou zaměstnancům kurzy na interní systémy (např. SAP) nebo e-learningové kurzy, které jsou většinou povinné a týkají se především zákonných povinností (bezpečnost práce, požární ochrana apod.). Je možno se zúčastnit i různých PC kurzů, které jsou zaměřeny hlavně na kancelářské programy (dovednosti v excelu, powerpoint atd.) (22).

Hodnocení a zpětná vazba

Ve společnosti slouží hodnocení zaměstnanců k dokumentaci a shrnutí výkonu za uplynulé období. Vedení jej používá jako nástroj k rozvoji a motivaci zaměstnanců. Dále slouží k podpoře jejich výkonu a je to účinný prostředek komunikace mezi vedením a zaměstnanci (22).

Úkolem zaměstnance je navrhnout své cíle a oblasti rozvoje. Na jejich základě poté provádí sebehodnocení. V rámci zpětné vazby se účastní hodnotících pohovorů s manažerem (22).

Manažer nastavuje cíle a rozvojové plány svých podřízených, vyhodnocuje jejich plnění a provádí hodnocení. V rámci zpětné vazby vede hodnotící rozhovor, v kterém společně se zaměstnancem určí silné a slabé stránky a oblasti na kterých je potřeba pracovat (22).

Společnost používá 360°/180° zpětnou vazbu. V systému se hodnotí nejen očima nadřízeného, ale i jeho kolegů a případně podřízených. Výsledkem jsou pro hodnoceného informace o jeho vystupování, týmové spolupráci a dopadech jeho jednání na své okolí. Hodnocený přikládá i své vlastní hodnocení. Výsledkem je zpráva, která nám podá informace o tom, na co je potřeba se zaměřit, co je možné zlepšit. Tento systém neslouží primárně k hodnocení, ale především k osobnímu rozvoji pracovníků (22).

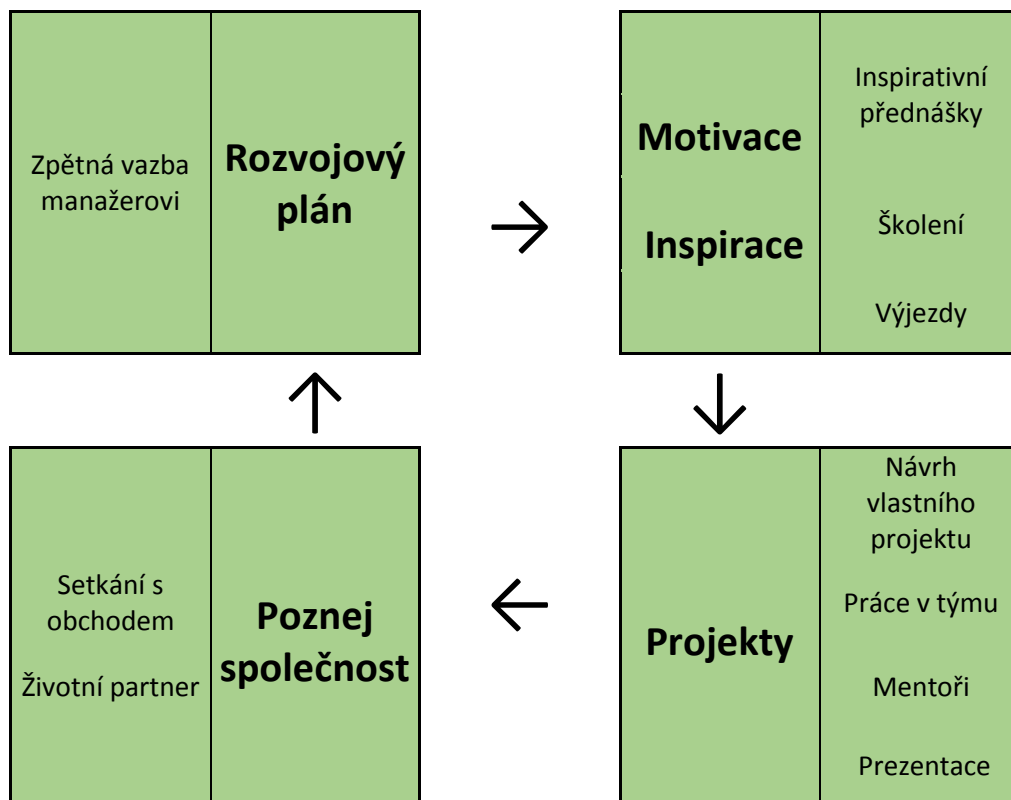
Podřízení mají možnost hodnotit anonymně svého nadřízeného. Cílem je podat zpětnou vazbu na svého vedoucího a pomoci mu tak v jeho rozvojových potřebách (22).

Adaptace

Proces adaptace umožňuje novým zaměstnancům lépe se začlenit do pracovního prostředí. Zaměstnanci jsou seznámeni s firemní kulturou, procesy a činnostmi v organizaci. V rámci adaptačního procesu se nový zaměstnanec účastní společného nástupního dne. Dále pak pokračuje odborným zaškolováním dle pokynů nadřízeného. Obvyklá doba adaptace je u člena týmu 3 měsíce a u vedoucích pracovníků 6 měsíců (22).

Talentový program

Pro zaměstnance s vysokým potenciálem k rozvoji a chutí měnit věci k lepšímu je k dispozici talentový program. Pracovníkovi jsou na míru uzpůsobeny rozvojové aktivity, jejichž hlavním cílem je jeho systematické vzdělávání. Délka programu je 18 měsíců. V rámci programu talenti přispívají svými navrženými projekty, z kterých se vybírá a následně se jejich omezený počet rozpracuje v týmech (22).



Obrázek č. 3: Talentový program
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22)

Pracovní prostředí

Pracovní prostory ve společnosti jsou typu open space. Každý zaměstnanec má své přidělené místo, které si může upravit. Místo může být oddělené přepážkou od vedlejších míst. Na pracovním místě se nachází pracovní počítač se dvěma monitory, klávesnice, myš a telefon. Odděleně jsou k dispozici i polohovatelné stoly. Každý zaměstnanec má svoji skříňku a zásuvky pro svoje věci (21).

Na oddělení je umístěna odpočinková místnost se sedacími pytlí, televizí, stoly a židlemi. Místnost je možno použít i ke stravování. Dále jsou k dispozici zasedací místnosti, které jsou určeny pro porady týmů. Pro potřeby zaměstnanců jsou na oddělení 2 plně vybavené kuchyňky. Jejich vybavení čítá lednici, kávovar, rychlovarnou konvici, dřez, myčku, mikrovlnou troubu a další vybavení pro přípravu pokrmů. Pracovníci si mohou zakoupit kávu se slevou nebo použít automat na vodu. V rámci péče o životní prostředí jsou na oddělení i koše na tříděný odpad nebo na baterie a elektrozařízení (21).

Celé prostory pobočky jsou klimatizované. Mimo oddělení je k dispozici menší knihovna jak s odbornou, tak populárně naučnou literaturou (21).

Home Office

Pracovníci mají možnost vykonat část svých pracovních povinností v režimu home office. Tento režim práce umožňuje vysokou flexibilitu zaměstnanců, na oplátku ale předpokládá vysokou osobní odpovědnost a disciplinovanost. Zaměstnavatel poskytuje pouze potřebný software. Hardware si musí zaměstnanci zaopatřit sami ze svých zdrojů. V průběhu epidemie je většina zaměstnanců v tomto režimu, což nadále zvyšuje nároky na potřebné vybavení zejména pro videopřenosy (21).

Parkování

U pobočky se nachází parkoviště, které je vyhrazené pro pracovníky společnosti. Jeho kapacita však nestačí pro všechny zaměstnance. Na pobočce je k dispozici místnost pro odložení kol a jiných menších dopravních prostředků (21).

Pracovní doba

U hlavního pracovního poměru je pracovní doba na oddělení 40 hodin. Zaměstnanci mají možnost přijít mezi 6:00 až 9:00 hodinou. V případě individuální domluvy je možná i jiná pracovní doba v rámci otevírací doby. Pobočka je otevřena od 6:00 do 20:00. Brigádníci chodí dle domluvy s vedoucím (21).

System každý den přiřadí zaměstnancovi požadavky na zpracování. V ranních hodinách probíhá porada vedoucích týmů, kde se určí priority na konkrétní den (21).

Styl řízení

Ve společnosti se uplatňuje demokratický styl řízení. Pracovníci mohou volně komunikovat s vedoucím týmu. Udrží si spíše přátelský vztah, čemuž napomáhá množství společných aktivit. Zaměstnanci mohou vyjadřovat své názory a podávat návrhy na zlepšení současného stavu. O pracovních úkolech se diskutuje v týmu, ale rozhodující slovo má vedoucí (21).

Náklady na systém odměňování

V následující tabulce jsou vyčísleny náklady na systém odměňování v roce 2018. Mzdy včetně sociálního a zdravotního pojištění činily téměř 100 mil. Kč. Benefity se pohybují okolo 5 mil. Kč. Dále jsou uvedeny vybrané benefity z jednotlivých oblastí zaměstnaneckých výhod.

Tabulka č. 5: Náklady na systém odměňování
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22)

Náklady	2018
Mzdy včetně SZP	98 774 965 Kč
Benefity	5 182 122 Kč
Cafeterie	807 531 Kč
Příspěvek na vánoční večírek	60 600 Kč
Týden dovolené navíc	1 383 160 Kč
Zdravotní volno	334 387 Kč
Volno na osobní důvody	327 451 Kč
Příspěvek na životní pojištění	33 633 Kč
Příspěvek na dětskou rekreaci	41 256 Kč
Stravenky 100 Kč	1 262 755 Kč
Celkem	103 957 087 Kč

Shrnutí systému odměňování

Mezi klíčové dokumenty v systému odměňování společnosti patří kolektivní smlouva a mzdový řád. Zaměstnanci dostávají základní mzdu, výkonové odměny a příplatky. K tomu mají k dispozici celou řadu zaměstnaneckých výhod, které se týkají různých oblastí: zvýhodněné podmínky na produkty společnosti, rodina, kultura, dovolená a volno navíc, sportovní aktivity, pracovní podmínky, cafeteria a finanční výhody.

V rámci vzdělávání a rozvoje si každý zaměstnanec vytváří svůj osobní rozvojový plán. Dále se pořádají různé rozvojové kurzy, odborné přednášky a školení.

Zaměstnanci provádí sebehodnocení a pravidelně konzultují s manažerem, kde a jak je možné se zlepšit. Společnost používá 360°/180° zpětnou vazbu.

Nový zaměstnanci prochází adaptačním procesem. Společnost má pro nadané jedince svůj vlastní talentový program.

Pracovníci obývají prostory typu open space. K dispozici mají odpočinkovou místnost, plně vybavené kuchyňky, zasedací místnosti, automaty na kávu nebo vodu, koše na tříděný odpad, klimatizaci a knihovnu. U pobočky je vyhrazené parkování pro zaměstnance. Na oddělení je demokratický styl řízení.

Náklady na systém odměňování se pohybují okolo 105 mil. Kč.

2.4 Analýza spokojenosti zaměstnanců

Dotazníkové šetření online formou probíhalo mezi zaměstnanci oddělení v období od 7. dubna do 17. dubna. Šetření probíhalo anonymní formou a celkově se ho zúčastnilo 48 pracovníků. To představuje přibližně 46 % všech zaměstnanců oddělení. Návratnost byla 60 %, což znamená, že odpovědělo 29 pracovníků. Přes 75 % zaměstnanců vyplnilo dotazník do 10 min. Dotazník obsahuje celkem 34 otázek. Jsou použity i otázky se slovní odpovědí. U některých otázek je možnost dobrovolně zdůvodnit svou odpověď.

Z hlediska pohlaví na dotazník odpovědělo 25 žen a 4 muži, což odpovídá jejich podílu na oddělení. Nejvíce respondentů bylo ve věkové kategorii 26–35 let, kde se vyskytovalo 38 % dotázaných a poté kategorie 36–45 let s podílem 31 %. Zastoupení jsou tedy především zaměstnanci v produktivním věku. Z věkové kategorie 55 a více nepřišla ani jedna odpověď. Přes 72 % respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou. Vysokoškolské vzdělání uvádí 24 % dotazovaných. Nejvíce respondentů pracuje na pozici Specialista péče o klienty. Jejich podíl činí 45 %. Varianty Senior a Junior tvoří celkem 38 % dotázaných a převažují Junioři. Dotazníkové šetření se účastnili 4 vedoucí týmu, což je více než polovina všech vedoucích. Z hlediska délky pracovního poměru odpovědělo 9 zaměstnanců. Přes 50 % respondentů pracuje ve společnosti méně než 10 let. Délku pracovního poměru delší než 15 let má 21 % dotázaných.

Přibližně 93 % zaměstnanců uvedlo, že jsou ve společnosti spokojeni. Nespokojenost dle dotázaných plynula z nemožnosti dalšího postupu a rozvoje. Většina zaměstnanců uvedla, že je spokojena se systémem odměňování. Celkově se jednalo o 72 % zaměstnanců. Avšak odpověď ano zvolilo jen 10 % respondentů. Příčina nespokojenosti je především vyší příjmů. Další uváděli nejasná kritéria při odměnách nebo nezohlednění náročnosti požadavků. S tím souvisí další otázka, kde přibližně 28 % zaměstnanců uvedlo, že plně nerozumí principům odměňování ve společnosti. Zhruba dvě třetiny pracovníků vnímají systém odměňování jako spravedlivý. Nespravedlnost je viděna v rozdělování odměn, které jsou v kompetenci vedoucího. Současné rozdělení fixní a pohyblivé složky vyhovuje 72 % zaměstnanců. Ostatní by uvítali vyšší fixní část mzdy. Okolo 70 % pracovníků využívá při cestě do práce veřejnou dopravu. Další z hojně využívaných prostředků je automobil, kterým se alespoň občas dopravuje 31 % pracovníků. Pěšky se dopravují 3 respondenti a na kole pouze 1. Vzdálenost mezi bydlištěm a pracovištěm

menší než 15 km má celkem 62 % zaměstnanců. Naopak více než 30 km se dopravuje přibližně 21 % dotázaných. Rozvržení pracovní doby vyhovuje 97 % respondentů.

Nespokojenost s pracovním prostředím vnímá třetina zaměstnanců. Vadí jim, že není možnost pracovat odděleně a týmy mezi sebou nemají žádnou překážku. Není tak možnost větrat a je slyšet hluk z jiných týmů. Další výtky směřuje ke klimatizaci, která je údajně hlasitá. Přes třetinu všech dotázaných uvádí, že pociťuje ve své práci stres. Jako faktor stresu je uváděna náplň práce, kde klienti bývají často přes telefon nepřijemní. Další faktory jsou nedostatečné proškolení, přesuny po pracovišti a hlučné prostředí.

Rozšíření odpočinkové zóny by někteří zaměstnanci uvítali. Jedná se o rozšíření možnosti obědů na oddělení, kde spousta zaměstnanců obědvá raději než v jídelně. Chybí především stoly a židle. Přes 55 % zaměstnanců uvedlo, že mají všechny pomůcky, které potřebují k práci. Zbytek odpověděl spíše ano. Dotazovaní by si přáli ergonomické vybavení (počítačové myši, podložky), výkonnější hardware, techniku domů (PC, monitor a židli) nebo jen obyčejné propisky, bločky.

S nabídkou současných benefitů je plně spokojeno 41 % respondentů, 55 % uvedlo spíše ano. Z navržených benefitů byl největší zájem o příspěvek na dopravu, který schází 69 % zaměstnanců. Dále byl zájem o kratší pracovní dobu, jazykové kurzy a příspěvek ke studiu vysoké školy. Samotní pracovníci navrhli více hrazenou multisport kartu zaměstnavatelem a větší slevy na produkty společnosti. Všichni zaměstnanci využívají кафетерии a stravenky. Další oblíbeným benefitem jsou zvýhodněné produkty společnosti. Naopak se málo využívá multisport karta a příspěvek na dětské tábory. Z navrhovaných nových kurzů by nejvíce zaměstnanců mělo zájem o právnické minimum a angličtinu. Přibližně třetina zaměstnanců má zájem o kurz finanční gramotnosti a psaní všemi deseti. Přes 20 % zaměstnanců by mělo zájem o zdravotní minimum.

Spokojenost s komunikací nadřízených je spokojeno 93 % dotázaných. Výtky jsou směřovány na pozdní dodávání informací od některých nadřízených. Jen jeden pracovník uvedl, že spíše nemá možnost sdělovat své názory, připomínky a náměty vedení společnosti. Výborné nebo dobré vztahy s nadřízeným má 86 % respondentů. Zbytek svůj vztah na pracovišti k nadřízeným vnímá jako neutrální. Uznání za dobře odvedenou práci dostává 83 % dotázaných. Podle 41 % respondentů se systém hodnocení výkonu spíše neodráží na výši mzdy. Většina zaměstnanců vnímá vztahy na pracovišti

se spolupracovníky jako výborné nebo dobré. Všichni zaměstnanci mají možnost získat odpovědi na otázky u svých kolegů, když si neví rady. Charakter práce nabádá ke spolupráci a zaměstnanci jsou zvyklí si pomáhat a radit.

S náplní práce je spokojeno více než 93 % pracovníků. Přes 72 % dotázaných uvedlo, že mají možnost kariérního růstu ve společnosti. Dvě třetiny zaměstnanců mají prostor pro svou seberealizaci. Podle některých je to zásluhou přímých nadřízených, s kterými je radost pracovat.

Dle dotazníkové šetření je ve společnosti spokojeno 40,6 % zaměstnanců, 42 % je spíše spokojeno. To dohromady značí téměř 83 % spokojených pracovníků. Naopak spíše nespokojeno je 14,4 % zaměstnanců a zcela nespokojeno je 3 % zaměstnanců.

Tabulka č. 6: Celková spokojenost zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázky	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Spokojenost ve společnosti	34,50 %	58,60 %	6,90 %	0 %
Spokojenost se současným systémem odměňování	10,30 %	62,10 %	17,20 %	10,30 %
Porozumění principům odměňování	44,80 %	27,60 %	20,70 %	6,90 %
Spravedlnost systému odměňování	27,60 %	37,90 %	27,60 %	6,90 %
Spokojenost se současným rozdělením fixní a pohyblivé složky	27,60 %	44,80 %	24,10 %	3,40 %
Rozvržení pracovní doby	79,30 %	17,20 %	3,40 %	0 %
Pracovní prostředí	31 %	37,90 %	20,70 %	10,30 %
Dostupnost pomůcek a vybavení	55,20 %	44,80 %	0 %	0 %
Spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých výhod/benefitů	41,40 %	55,20 %	3,40 %	0 %
Spokojenost s komunikací nadřízených	44,80 %	48,30 %	6,90 %	0 %
Možnost sdělit své názory, připomínky a náměty vedení společnosti	55,20 %	41,40 %	3,40 %	0 %
Uznání za dobře odvedenou práci	37,90 %	44,80 %	13,80 %	3,40 %
Vliv systému hodnocení (zpětné vazby) na výši mezd	27,60 %	31,00 %	31,00 %	10,30 %
Možnost získat odpovědi na otázky u kolegů	79,30 %	20,70 %	0 %	0 %
Spokojenost s náplní práce	41,40 %	51,70 %	6,90 %	0 %
Možnost kariérního růstu	34,50 %	37,90 %	27,60 %	0 %
Prostor pro seberealizaci	17,20 %	51,70 %	31 %	0 %
Celkem	40,56 %	41,98 %	14,39 %	3,03 %

2.5 Analýza spokojenosti vedení společnosti

Řízený rozhovor probíhal online formou dne 25. 5. 2020. Celkem obsahoval 9 otázek, které braly v potaz i zjištění z dotazníku spokojenosti zaměstnanců. Na rozhovor odpovídala manažerka oddělení správy neživotního pojištění a jeho cílem bylo zjistit spokojenost vedení společnosti se současným systémem odměňování.

1) Myslíte si, že jsou Vaši zaměstnanci spokojeni se stávajícím systémem odměňování a rozumí mu?

Větší části pracovníků určitě ano, ale najde si i část, která by chtěla být hodnocena pouze na základě výkonu a bez zásahu vedoucího týmu. Motivační systém se měnil již několikrát a současný stav je dle mého názoru nejlepší. Práce je mnohem pestřejší než dříve, každý úkon je specifický a nelze mu vždy dát stejnou časovou hodnotu (23).

2) Plánujete nějaké změny v systému odměňování? Pokud ano, tak jaké?

V současné době neplánujeme žádné zásadní změny v odměňování (23).

3) Jste spokojena s prací Vašich zaměstnanců?

Ano jsem spokojena s prací mých pracovníků, vždy když je potřeba zabrat, tak jsou ochotni pracovat nad rámec svojí pracovní doby, jsou ochotni vypomáhat v jiných útvarech, učit se nové věci, zapojovat se do testování atd (23).

4) Jak se snažíte udržet klíčové pracovníky na oddělení?

Klíčové pracovníky zapojujeme do různých vzdělávacích aktivit, školení, workshopů, kariéerně je posouváme v rámci našeho útvaru, snažíme se je rozvíjet i z pohledu technologií a zapojení do nových činností, samozřejmě je máme také rozdělné dle pozice, kterou vykonává – návaznost na ZM (23).

5) Sdělují Vám zaměstnanci své připomínky a nápady?

Svoje nápady a podněty mohou sdělovat formou osobních schůzek s VT, ale i se mnou (schůzka s celým týmem nebo jsem součástí schůzek týmových), v průběhu celého roku mohou podávat inovační náměty, za které jsou odměňováni. Mohou kdykoliv přijít nebo napsat a této možnosti se nebojí a využívají ji (23).

**6) Uvažuje se ve společnosti o navýšení fixní mzdy na úkor pohyblivé?
Z dotazníkové šetření vyplynulo, že by pracovníci preferovali vyšší fixní část.**

O navýšení fixní mzdy na úkor pohyblivé složky se neuvažuje, protože tato aktivita proběhla již cca před dvěma lety (23).

7) Jaké nové benefity by podle Vás zaměstnanci ocenili? Případně jaké považujete za zbytečné (nevyužívané)?

Různé příspěvky na dopravu – šalinkarta, nákup sportovních potřeb, možnost lepšího parkování, vyšší částka na stravenky atd. Dle mého názoru nelze říct, že máme nějaké benefity zbytečné, každému vyhovuje něco jiného a přesný přehled o tom, jaké benefity nejsou vůbec využívány, bohužel nemám (23).

8) Souhlasila byste se zavedením příspěvku na hromadnou dopravu, který by zároveň pomohl odlehčit parkovišti u pobočky. Vyrovнала by se tak i částečná nerovnováha nákladů mezi pracovníky pracující na home office a na pobočce.

Příspěvek na dopravu je samozřejmě dobrá věc, ale nemyslím si, že by v našem případě odlehčil parkovišti. Velká část pracovníků dojíždí z okolních měst a vesnic, cestují většinou autem (i vzhledem k úspoře času), takže by příspěvek na dopravu nebyl tím správným řešením, protože do práce budou jezdit stále autem, a ne hromadnou dopravou (23).

9) Zaměstnanci by dle průzkumu měli zájem o kurzy angličtiny, právnické minimum a kurz psaní všemi deseti. Souhlasila byste se zavedením nových kurzů? Je možné, aby se právník pracující ve společnosti ujal kurzů (přednášek) právnického minima?

Kurz angličtiny je dobrá věc, ale pokud není využívána i v rámci pracovní doby, tak většinou dochází k tomu, že člověk navštěvuje kurzy několik let a není tam ten správný progres. Příspěvky na AJ v naší firmě jsou právě jen na pozice, které potřebují angličtinu ke své práci. Právnické minimum – záleží, jak to bylo myšleno, některé právnické oblasti již školil právník z naší firmy a pokud potřebujeme proškolit něco dalšího, tak se stačí zmínit a on tyto podklady nachystá. Velká část pracovníků tyto školení absolvovala. Co se týká placených kurzů, které pořádají externí firmy, tak ty jsou nákladné a nelze každého pracovníka vyškolit na právnické minimum. Co se týká kurzů psaní všemi deseti, tak někteří také absolvovali a je možno tento kurz dělat formou on-line vzdělávání (23).

Shrnutí analýzy spokojenosti vedení společnosti

Vedení společnosti je spokojeno s prací svých zaměstnanců, s jejich aktivitou i nad rámec pracovních povinností. Cení si svých dlouholetých klíčových pracovníků a snaží se je udržet především podporou jejich pracovního i osobního rozvoje, případně karierním posunem v rámci útvaru. Systém odměňování ve společnosti prošel určitým vývojem a současný způsob odměňování považuje vedení společnosti za optimální a neplánuje do budoucna větší změnu. S tímto se ztotožňuje i většina zaměstnanců, i když někteří by preferovali systém jiný, soustředěný především na výkon. Zaměstnanci se mohou aktivně zapojit do chodu společnosti svými nápady a podněty, ať už na pravidelných týmových schůzkách s vedením nebo formou osobní schůzky. Benefity ve společnosti jsou velice rozmanité a každý ze zaměstnanců má možnost vybrat si dle svého zájmu, který mu nejvíce vyhovuje a bude jej využívat. Rozšíření benefitů by bylo možné například o příspěvek na hromadnou dopravu, který by zaměstnanci ocenili, ovšem vedení společnosti nevidí efektivní využití, vzhledem k tomu, že velká část zaměstnanců se dopravuje do společnosti z větší vzdálenosti. Jazykové kurzy již ve společnosti určitou formou probíhají. Zaměřují se ale pouze na zaměstnance, kteří tento jazyk aktivně využívají k pracovní činnosti. Vedení společnosti se nebrání zapojení právníka společnosti do vedení přednášek právnického minima na témata, která by zaměstnance zajímala.

2.6 Analýza vnitřních faktorů

2.6.1 Firemní cíle, vize, strategie a hodnoty

Klienti

Společnosti XY, a.s. záleží na spokojenosti klientů. Aktivně se zajímá o názory svých zákazníků a nabízí řešení, které povedou k lepšímu vnímání značky jako spolehlivého partnera. Organizace zveřejňuje klientská hodnocení na svém webu (20).

Ve své nabídce má pojišťovna řešení téměř pro každého. Nabízí produkty pro běžné lidi, drobné živnostníky, malé a střední podniky a také velké společnosti či města a obce. Společnost usiluje o to, aby nabízela kompletní sortiment služeb a každý si tak mohl vybrat (20).

Společnost dokáže rychle reagovat na pojistné události. V případě malých i rozsáhlejších škod většinu klientů vyplatí do 5 dní od dodání potřebných dokladů (20).

Vize a hodnoty

Vizí společnosti je aktivně chránit a zlepšovat lidské životy prostřednictvím pojištění. Usiluje o nejlepší nabídku na trhu tak, aby pro klienty byla první volbou. K tomu ji má dopomáhat snaha o maximální výkon na všech úrovních. Pojištění je jednoduché a dostupné pro každého. Je šité na míru konkrétnímu klientovi dle jeho možností. Společnost vždy drží slovo. Snaží se dosáhnout dlouhodobých vztahů na základě vzájemné důvěry k jejím klientům, ale zaměstnancům nebo veřejnosti. XY, a.s. si váží svých zaměstnanců. Podporují různorodost a investují do jejich vzdělávání a profesního růstu. Společnost vnímá země, kde působí jako svoje domovy a je hrdá na to, že je součástí skupiny, která působí globálně. Organizace je přístupná novým myšlenkám. Je otevřená a dívá se na věci z různých úhlů pohledu (20).

Cíle

Cíle společnosti XY, a.s. jsou nastaveny na rok 2021. Mezi hlavní pilíře patří ziskový růst. Organizace chce posílit své aktivity v Evropě a zaměřit se na trhy s vysokým pojišťovacím potenciálem. V oblasti finanční plánuje zvýšit tvorbu kapitálu, zlepšit peněžní převody a snížit množství dluhu. V poslední oblasti inovací a digitální

transformace společnost usiluje o to, aby se stala životním partnerem pro své zákazníky. Chce zavést digitální proměnu prodeje a provozního modelu (22).

V současné době se neplánuje navyšování počtu zaměstnanců s ohledem na současnou situaci na trhu práce. Z důvodu epidemie společnost pozastavila změny v rámci odměňování (21).

2.6.2 Ekonomická situace

V analýze ekonomické situace jsou sledovány především údaje o nákladech, výnosech a výsledku hospodaření společnosti XY, a.s. Informace jsou získány z výročních zpráv společnosti za posledních pět let, tj. od roku 2014 do roku 2018. Hodnoty z roku 2019 v době psaní bakalářské práce nejsou k dispozici.

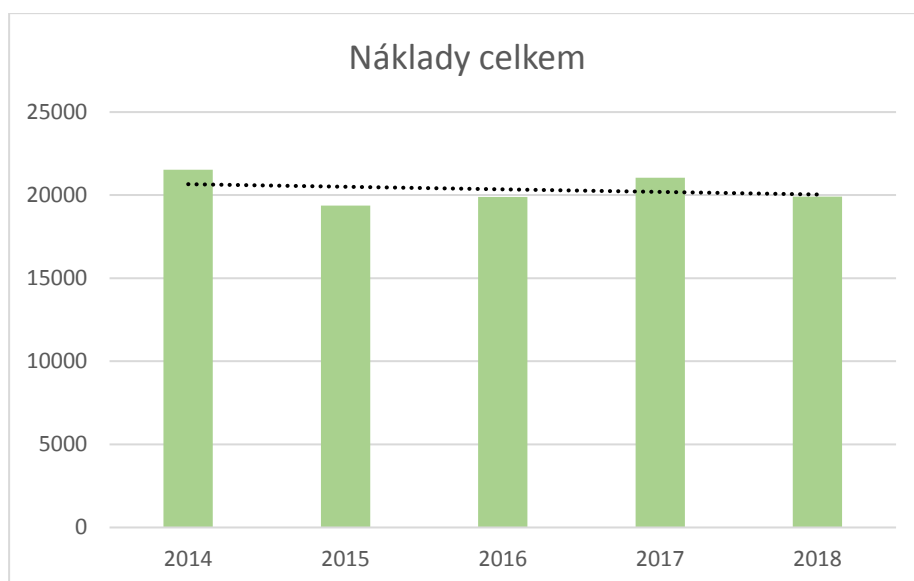
Tabulka č. 7: Ekonomická situace

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

V mil. Kč	2014	2015	Změna v %	2016	Změna v %	2017	Změna v %	2018	Změna v %
Náklady celkem	21522	19379	-9,96	19893	2,65	21044	5,79	19914	-5,37
Výnosy celkem	26483	25749	-2,77	25936	0,73	26621	2,64	23814	-10,54
VH před zdaněním	4961	6370	28,40	6043	-5,13	5577	-7,71	3900	-30,07
VH po zdanění	3722	4316	15,96	5256	21,78	4596	-12,56	3115	-32,22

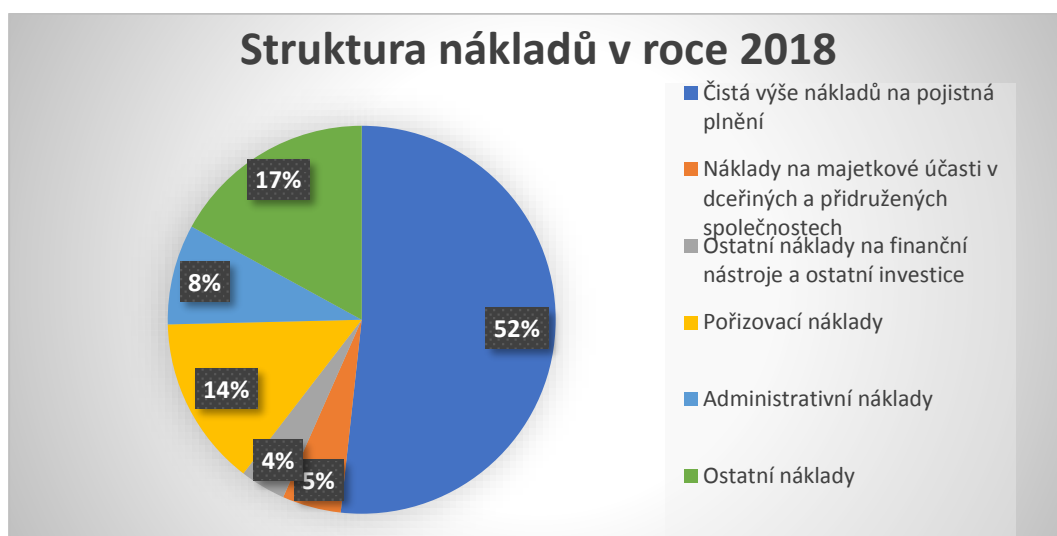
Náklady

Náklady společnosti se v analyzovaném úseku let 2014-2018 pohybují na stabilní úrovni. Mírné odchylky lze pozorovat v roce 2014 a 2017. První odchylka je způsobena vyššími náklady na pojistné plnění. V případě druhé odchylky měly významný vliv vyšší náklady na ostatní finanční nástroje (úrokové náklady, realizované a nerealizované ztráty). Největší pokles 9,96 % lze pozorovat v roce 2015 a to především kvůli nižším nákladům na pojistná plnění a administrativním nákladům (24).



Graf č. 1: Vývoj celkových nákladů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

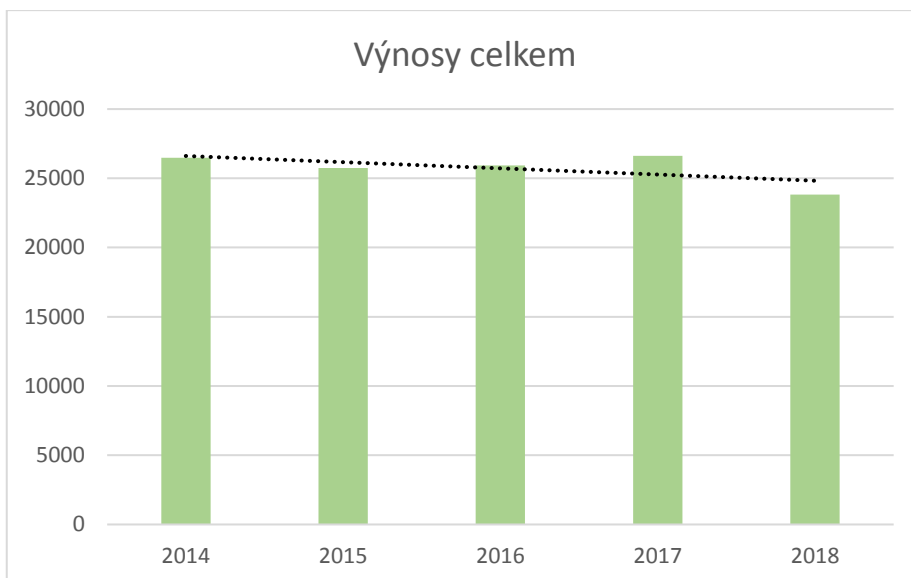
V roce 2018 největší položkou nákladů jsou náklady na pojistná plnění, které tvoří přibližně 52 % celkových nákladů. Dále poměrně významnou roli hrají ostatní a pořizovací náklady s celkem 17 % a 14 % (24).



Graf č. 2: Struktura nákladů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

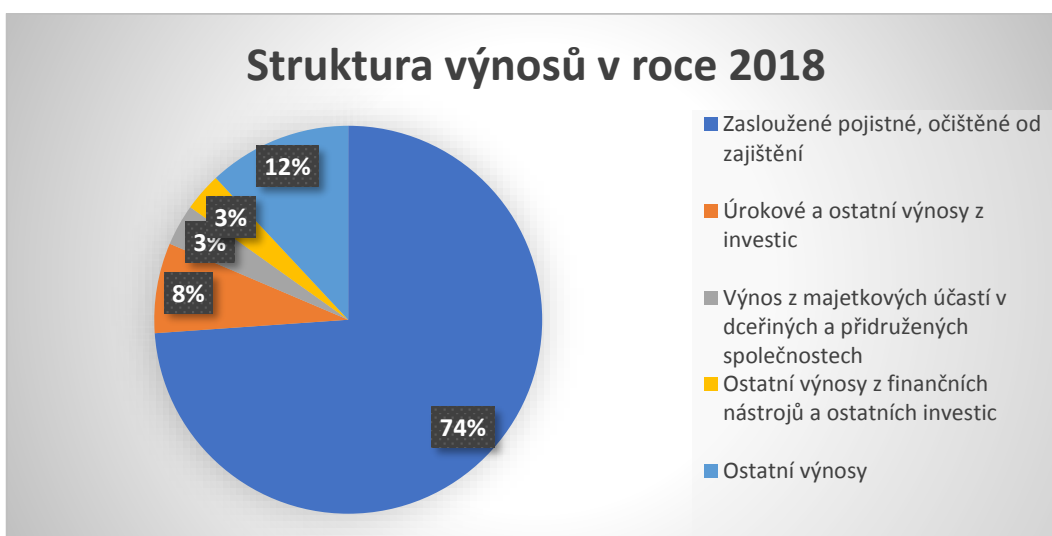
Výnosy

Výnosy společnosti v analyzovaných letech 2014-2018 příliš nekolísají. Výjimkou je pouze rok 2018, kde došlo k více než 10% poklesu. Jeho příčinou jsou nižší ostatní výnosy. Jedná se především o výnosy z cizoměnových operací, které poklesly nejvíce (24).



Graf č. 3: Vývoj celkových výnosů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

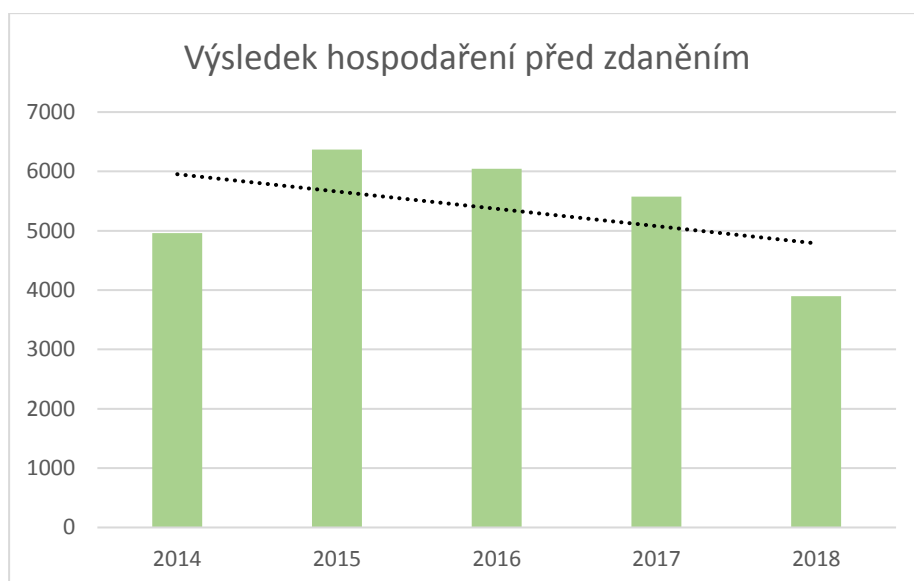
V roce 2018 největší položkou výnosů je zasloužené pojistné, které tvoří přibližně 74 % celkových výnosů. Ostatní výnosy zabírají 12 % celkových výnosů. V předešlých letech byl jejich podíl větší (24).



Graf č. 4: Struktura výnosů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Výsledek hospodaření před zdaněním

Společnost měla všechny sledované roky kladný výsledek hospodaření. Avšak od roku 2015 neustále klesá. Nižší výsledek v roce 2014 byl způsoben především vyššími náklady na pojistná plnění. Mezi lety 2015-2018 došlo k poklesu VH před zdaněním o 39 %. Největší meziroční propad byl v roce 2018, kde došlo k poklesu o 30 % (24).



Graf č. 5: Vývoj VH před zdaněním
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Predikce do roku 2020

Vzhledem ke kolísavosti výnosů, nákladů i výsledku hospodaření před zdaněním je použita k vyhlazení časové řady konstanta. Průměrné náklady mezi lety 2014 až 2019 dosahovaly výše 20 350 mil. Kč. Průměrné výnosy a výsledek hospodaření před zdaněním ve stejném období se rovnají 25 721 mil. Kč resp. 5370 mil. Kč. Časové řady jednotlivých údajů proložíme těmito konstantami, které nám současně budou predikovat vývoj do roku 2020.

Tabulka č. 8: Predikce na rok 2019, 2020
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

V mil. Kč	2014	2015	2016	2017	2018	*2019	*2020
Náklady celkem	21522	19379	19893	21044	19914	20350	20350
Výnosy celkem	26483	25749	25936	26621	23814	25721	25721
VH před zdaněním	4961	6370	6043	5577	3900	5370	5370

Bankrotní model IN05

Index IN05 je poslední úpravou indexu IN01 od manželů Neumaierových. Index prostřednictvím jediného výsledného čísla zhodnotí finanční zdraví společnosti (25).

Mezi lety 2014 až 2018 dochází k poměrně výraznému poklesu indexu IN05 ve společnosti. Do roku 2016 se index drží v intervalu nad 1,6, který značí, že společnost vytváří hodnotu. Od roku 2017 se pohybuje v pásmu 0,90 až 1,6, kde je stále pravděpodobnost 70 %, že bude tvořit hodnotu (25).

Tabulka č. 9: Výpočet IN05

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Ukazatel		2014	2015	2016	2017	2018
K1	Aktiva/Cizí zdroje	0,16	0,17	0,17	0,16	0,16
K2	EBIT/Nákladové úroky	9,10	12,07	7,55	1,08	0,62
K3	EBIT/Aktiva	0,16	0,22	0,18	0,15	0,13
K4	Výnosy/Aktiva	0,04	0,05	0,05	0,05	0,04
K5	Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01
IN05		9,48	12,52	7,97	1,45	0,96

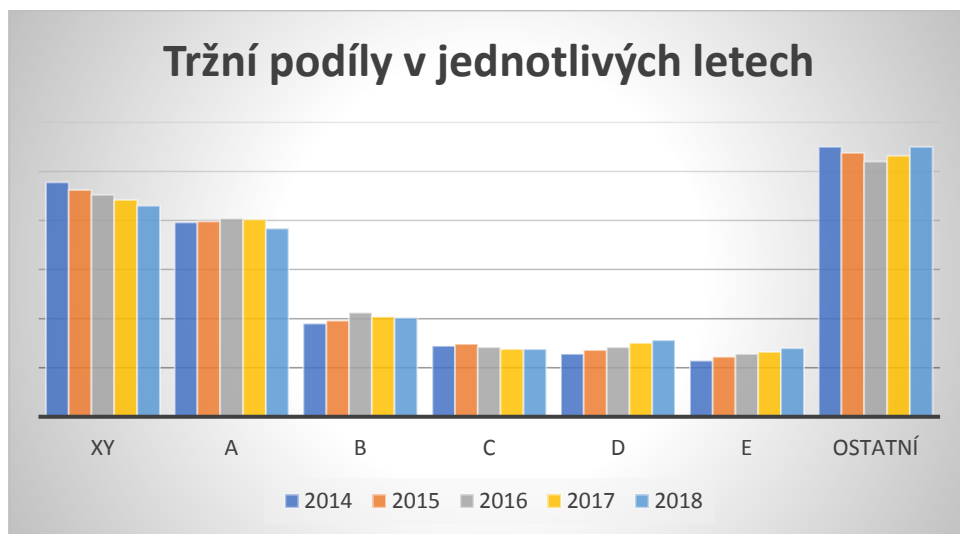
2.6.3 Postavení na trhu

Následující tabulka níže zobrazuje podíl pojišťoven na celkovém předepsaném smluvním pojistném dle metodiky České asociace pojišťoven (26).

Tabulka č. 10: Podíl pojišťoven
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 26)

Podíl pojišťoven v procentech	XY	A	B	C	D	E	OSTATNÍ
2014	23,9	19,8	9,5	7,2	6,4	5,7	27,5
2015	23,1	19,9	9,8	7,4	6,8	6,1	26,9
2016	22,6	20,2	10,6	7,1	7,1	6,4	26
2017	22,1	20,1	10,2	6,9	7,5	6,6	26,6
2018	21,5	19,2	10,1	6,9	7,8	7	27,5

Z dat lze usoudit, že v posledních letech se velké výkyvy v tržních podílech nedějí. Největší pokles zaznamenala společnost XY. Mezi roky 2014 až 2018 se tržní podíl snížil o 2,4 %. Společnost A si drží stabilní podíl okolo 20 %. Menším pojišťovnám B, D, E se dařilo a převzali část klientů od větších pojišťoven.



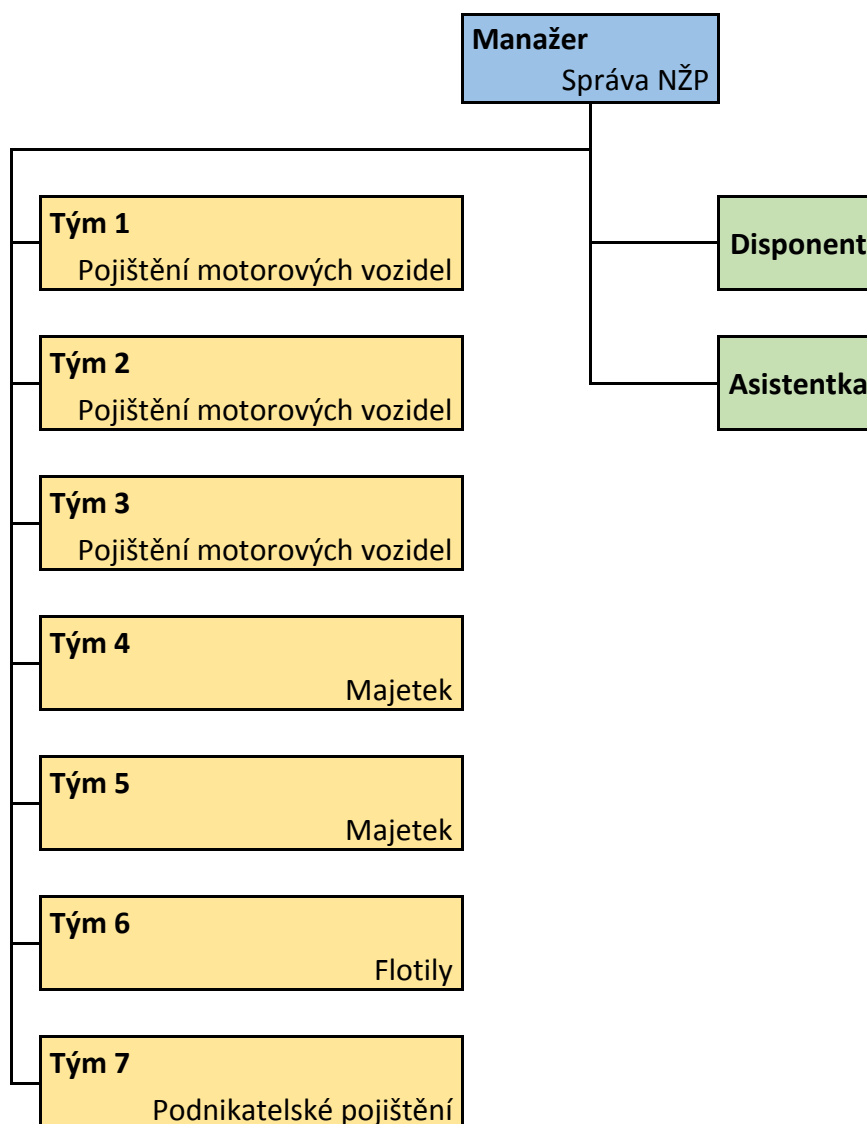
Graf č. 6: Tržní podíly v jednotlivých letech
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 26)

Z grafu je možné usoudit, že pojišťovnictví je vysoce konkurenční odvětví a získat nové zákazníky je poměrně obtížné. Všechny společnosti mají své pobočky v Brně. Nicméně, někteří konkurenti se nemohou pochlubit kompletním sortimentem služeb či online systémy. Společnost XY, a.s. je respektovaná a dobře zavedená pojišťovna na Českém trhu.

2.6.4 Organizačně-technická úroveň společnosti

Organizační struktura

Práce se věnuje zaměstnancům na oddělení správy neživotního pojištění. V současné době zde pracuje 105 zaměstnanců. V čele útvaru je manažer, který má pod sebou 7 vedoucích jednotlivých týmů. V každém týmu pracuje přibližně 10-12 lidí. Dále má manažer k dispozici disponenta a asistentku. Týmy mají rozdělené oblasti, kterým se věnují. Jsou tu 3 týmy pro pojištění motorových vozidel, 2 týmy pro majetek, 1 tým pro flotily a poslední tým se věnuje podnikatelskému pojištění. Z popisu tedy vyplývá, že společnost používá liniovou organizační strukturu (22).



Tabulka č. 11: Rozložení zaměstnanců v rámci organizační struktury
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 21)

Pracovní pozice	Počet zaměstnanců	Procentní vyjádření
Manažer	1	0,99
Disponent	1	0,99
Asistentka	1	0,99
Vedoucí týmu	7	6,93
Specialista péče o klienty junior	14	13,86
Specialista péče o klienty	68	67,33
Specialista péče o klienty senior	9	8,91

Pracovní náplň jednotlivých pozic

Manažer

- Řídí odborný tým nebo tým nižších manažerů, zabezpečuje plnění cílů a dlouhodobou výkonnost zaměstnanců.
- Na základě stanoveného ročního plánu určuje dílčí roční plány a cíle pro podřízené.
- Komplexně řídí lidské zdroje ve svěřeném útvaru včetně kariérního rozvoje, ročního hodnocení atd.
- Řídí výkonnost zaměstnanců útvaru, stanovuje cíle a hodnotí jejich plnění.
- Ve své oblasti definuje postupy a metodiku (21).

Disponent

- Jeho posláním je odborné a metodické vedení vymezených úseků včetně vykonávání odborných činností.
- Likvidace, revize a výplata složitých, sporných, dosud neřešených typů pojistných událostí daného odvětví.
- Spolupůsobení při tvorbě metodiky a interních předpisů v oblasti likvidace.
- Vyřizuje stížnosti.
- Vytváří přehledy prodejních výsledků.
- Pomáhá při zaškolování nových pracovníků.
- Došetřuje okolnosti vzniku škody.
- Účastní se a připravuje vedení soudních sporů o náhradu škody (21).

Asistentka

- Jejím posláním je administrativní servis a zázemí pro obsluhované úseky a asistentský servis pro management obsluhovaných úseků.
- Zajišťuje podpůrné agendy obsluhovaných úseků.
- Eviduje docházku, stravenky.
- Spravuje pracovní rozvrh managementu obsluhovaných úseků.
- Poskytuje asistenční servis při jednáních obsluhovaných úseků a managementů obsluhovaných úseků.
- Přípravuje podklady pro management na jednání.
- Samostatně vyřizuje organizační úkoly dle dispozic managementu (21).

Vedoucí týmu

- Vede větší tým (typicky nad 10 lidí) nebo tým složený z menších subtýmů s vlastními vedoucími v oblasti administrativy, provozních nebo rutinních činností a zodpovídá za plnění jeho úkolů.
- Na základě stanoveného plánu (obvykle měsíčního nebo týdenního) rozděluje práci a úkoly členům týmu.
- Dohlíží na práci podřízených a řeší problémy s výkonností.
- Hodnotí podřízené a vyjadřuje se k jejich výkonnosti.
- Zabezpečuje dodržování postupů společnosti, metodiky a směrnic (21).

Správce klienta junior

- Vznik a správa pojistných smluv – provádění změn a storen u pojistných smluv např. změny adres a osob. údajů, placení, kontrola bonusů.
- Písemná komunikace s klienty (tvorba dopisů) – informace o provedených změnách, informace k rozsahu pojištění.
- Emailová i telefonická komunikace s obchodní službou.
- Komplexní technicko – ekonomická kontrola návrhů a výkazů pojištění.
- Řešení jednodušších požadavků – storna, změny (21).

Správce klienta

- Náplň práce se z větší části shoduje s juniorem.
- Řeší navíc i složitější požadavky: KC dotazy, schránky, požadavky k platbám, testování.
- Garant pro nováčky (21).

Správce klienta senior

- Oproti předešlým se zabývá nestandardními požadavky: datová schránka, neinkasní intervence, požadavky na insolvence, stížnosti, testování.
- Zástupce vedoucího týmu (21).

Technická úroveň společnosti

Vybavenost práce kapitálem udává množství kapitálu na jednoho pracovníka. Mezi lety 2014 a 2017 kolísá v rozmezí 630 000 Kč až 830 000 Kč. V roce 2018 se hodnota propadla na úroveň 330 000 Kč vlivem výrazného poklesu dlouhodobého nehmotného majetku. Pro porovnání je zde uvedena i vybavenost práce dlouhodobým hmotným majetkem. I zde je patrný pokles v roce 2018, protože hodnota dlouhodobého hmotného majetku je v tomto roce nejnižší za sledovaném období.

Tabulka č. 12: Vybavenost práce kapitálem

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018
Průměrný počet zaměstnanců	4016	3729	3974	3292	3443
Vybavenost práce kapitálem	813745,0199	695360,6865	630598,8928	832624,5443	330525,7043
Vybavenost práce DHM	63496,01594	60069,72379	48817,31253	129100,8505	32239,32617

2.6.5 Analýza zaměstnanců

Statistické údaje o oddělení a jeho zaměstnancích

Následující statistické údaje se zaměřují na zaměstnance úseku neživotního pojištění.

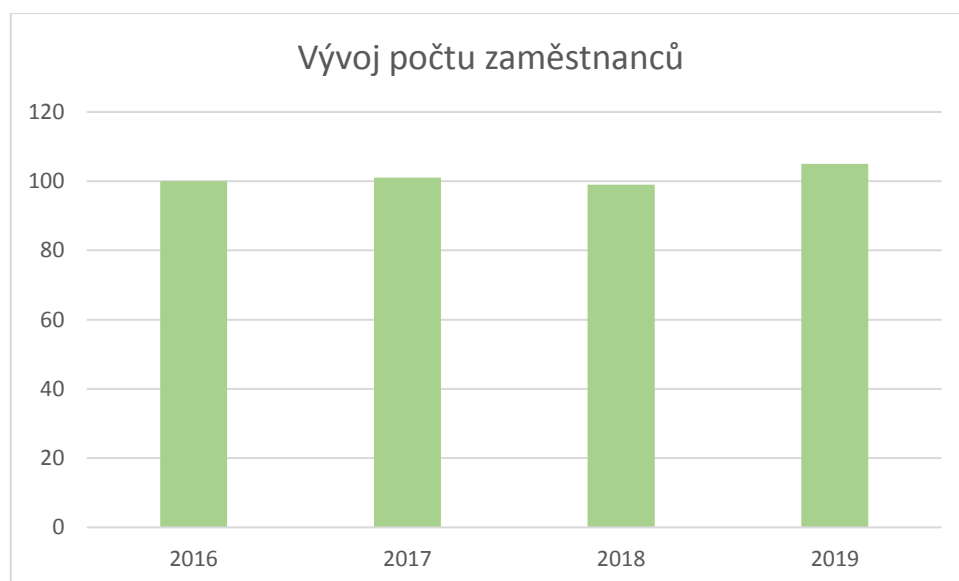
Vývoj počtu zaměstnanců

Tabulka č. 13: Vývoj počtu zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 21)

	2016	2017	2018	2019
Vývoj počtu zaměstnanců	100	101	99	105

Počet zaměstnanců se drží na stabilní úrovni. V minulosti existovalo jedno velké oddělení, které zpracovávalo agendu jak životního, tak neživotního pojištění. Počet pracovníků byl výrazně vyšší a dosahoval přibližně 180 pracovníků. V roce 2019 je vidět mírný nárůst zaměstnanců, který se očekává i do dalšího roku. To je zapříčiněno tím, že díky změnám ve společnosti přibude práce na útvaru. Průměrně každý rok pracují na oddělení 4 brigádníci, kteří vypomáhají s administrativou (21).



Graf č. 7: Vývoj počtu zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 21)

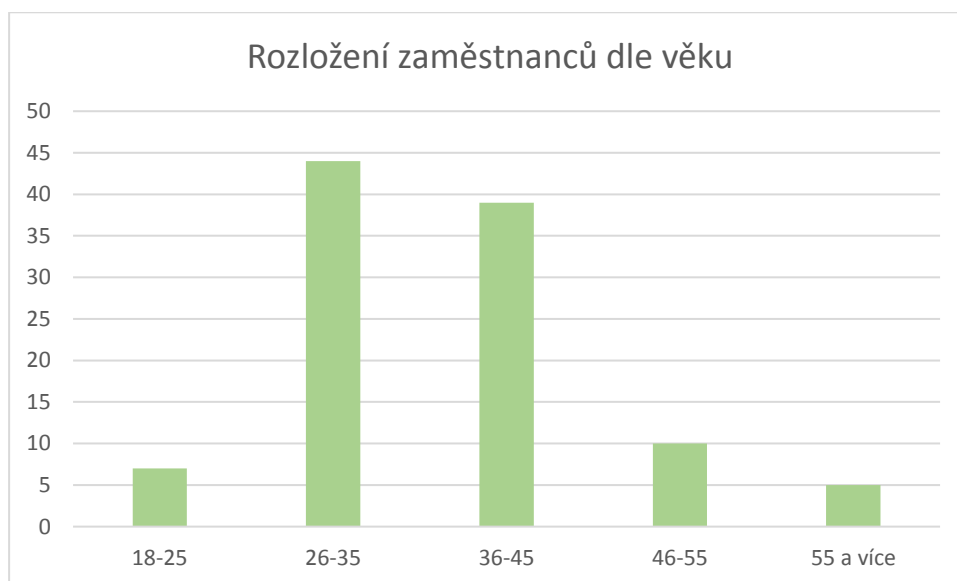
Věk zaměstnanců

Tabulka č. 14: Věk zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 21)

Věk	Počet zaměstnanců	Procentní vyjádření
18-25	7	6,67
26-35	44	41,90
36-45	39	37,14
46-55	10	9,52
55 a více	5	4,76

Na oddělení jsou zastoupeny všechny věkové kategorie. Většina zaměstnanců se pohybuje pod hranicí středního věku tedy do 45 let. Průměrný věk na oddělení je 37 let. Nejméně početná je skupina do 25 let, což bývají často absolventi a také skupina starších zaměstnanců. Nicméně ve společnosti pracují někteří zaměstnanci i v důchodovém věku (21).



Graf č. 8: Rozložení zaměstnanců dle věku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle:21)

Pohlaví zaměstnanců

Tabulka č. 15: Pohlaví zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 21)

Pohlaví	Počet zaměstnanců	Procentní vyjádření
Muž	15	14,29
Žena	90	85,71

Z hlediska pohlaví v útvaru správy neživotního pojištění převažují drtivě ženy. Ke konci roku 2019 zde pracovalo 90 žen a 15 mužů. Z čehož plyne, že žen je 6krát více než mužů. Je to dáno i charakterem práce, kde se řeší především administrativní agenda a klade se důraz na komunikaci s klienty (21).



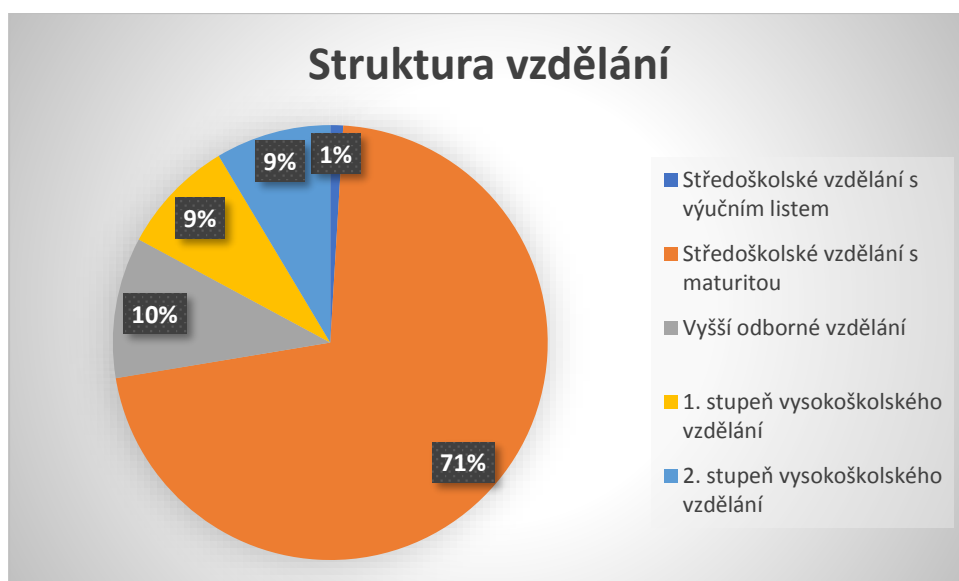
Graf č. 9: Poměr mužů a žen
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 21)

Vzdělání zaměstnanců

Tabulka č. 16: Vzdelání zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 21)

Úroveň vzdělání	Počet zaměstnanců	Procentní vyjádření
Středoškolské vzdělání s výučním listem	1	0,95
Středoškolské vzdělání s maturitou	75	71,43
Vyšší odborné vzdělání	11	10,48
1. stupeň vysokoškolského vzdělání	9	8,57
2. stupeň vysokoškolského vzdělání	9	8,57

Z uvedených dat vyplývá, že na oddělení nepracují lidé se základním a doktorským vzděláním. Nejvíce je zastoupeno střední vzdělání s maturitou, které má přes 70 % zaměstnanců. Pracovníci s vysokoškolským vzděláním jsou roztrženi napříč pozicemi a neobsazují tedy předem určené pozice. Z celkového počtu zaměstnanců tvoří asi 20 %. Výkonu práce nebrání ani výuční list, nicméně v dnešní době už zaměstnavatel požaduje u všech pozic alespoň střední vzdělání s maturitou (21).



Graf č. 10: Struktura vzdělání
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 21)

Druh úvazku

Tabulka č. 17: Druh úvazku
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 21)

Druh úvazku	2016	2017	2018	2019
Plný úvazek	92	92	90	94
Zkrácený úvazek	7	5	5	7
Dohoda	1	4	4	4

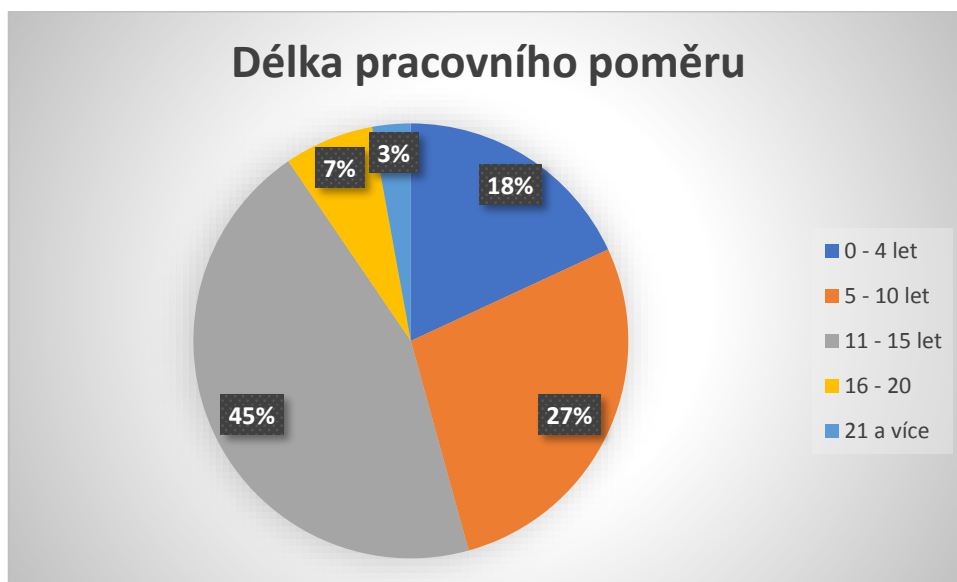
Ve společnosti je možnost pracovat i na zkrácený úvazek. Přes 90 % zaměstnanců pracuje na plný úvazek. Zaměstnavatel dále nabízí úvazky odstupňované od polovičního až do plného. Vzhledem ke charakteru práce na oddělení nepracuje mnoho brigádníků. Poměr jednotlivých úvazků zůstává v čase stabilní (21).

Délka pracovního poměru

Tabulka č. 18: Délka pracovní poměru
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 21)

Délka pracovního poměru	Počet zaměstnanců	Procentní vyjádření
0–4 let	19	18,10
5–10 let	29	27,62
11–15 let	47	44,76
16–20 let	7	6,67
21 a více	3	2,86

Přes 50 % zaměstnanců pracuje ve společnosti už více než 10 let. Z toho vyplývá, že zaměstnanci na útvaru jsou poměrně stabilní. Přesto má oddělení 8 pracovníků, kteří pracují ve společnosti méně než rok a 5, kteří zde pracují v rozmezí 1 až 2 roky. Především mladí lidé častěji střídají zaměstnání, a tak často ve společnosti pracují kratší dobu. Jsou tu ale i velmi věrní pracovníci s délkou pracovního poměru delší než 25 let (21).



Graf č. 11: Délka pracovního poměru
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 21)

Fluktuace

Celková fluktuace ve společnosti se pohybuje kolem 18 % a dobrovolná okolo 11 %. Na oddělení je nižší a za poslední 3 roky kolísá od 4,7 % do 7 % (21).

Tabulka č. 19: Fluktuace

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 21)

	2017	2018	2019
Počet zaměstnanců	101	99	105
Fluktuace v %	4,95	7,07	4,76

Nemocnost

Organizace nevede podrobné statistiky o nemocnosti. V roce 2018 se pohybovala nemocnost okolo 3 %. Zaměstnanci hojně využívají možnost zdravotního volna (21).

Ukazatele produktivity práce

Údaje v následující tabulce jsou vypočteny pro celou organizaci na základě výročních zpráv společnosti od roku 2014 do roku 2018. Počet zaměstnanců mezi jednotlivými lety kolísá. Pokles mezi lety 2014 a 2018 je 573 pracovníků. V roce 2018 pracovalo na dohodu o provedení práce nebo na dohodu o pracovní činnosti 411 zaměstnanců.

Tabulka č. 20: Ukazatele produktivity práce
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018
Průměrný počet zaměstnanců	4016	3729	3974	3292	3443
Produktivita práce z tržeb (Kč)	6594372,51	6905068,38	6526421,74	8086573,51	6916642,46
Mzdová produktivita (Kč)	14,35	14,19	12,74	14,56	13,11
Zisk na pracovníka (Kč)	1235308,76	1708232,77	1520634,12	1694106,93	1132733,08
Průměrná roční hrubá mzda (Kč)	459412,35	486457,50	512330,15	555285,54	527737,44
Průměrná měsíční mzda (Kč)	38284,36	40538,12	42694,18	46273,80	43978,12

Produktivita práce z tržeb se pohybuje v rozmezí 6,5 mil. Kč až 6,9 mil. Kč. Výjimkou je rok 2017, kdy výrazněji klesl počet zaměstnanců.

V prvních třech sledovaných obdobích mzdová produktivita klesala. V roce 2017 byl zaznamenán nejvyšší meziroční nárůst o 14 %. To je dáno především poklesem mzdovým nákladů. V následujícím roce mzdová produktivita klesla na hodnotu 13,11 Kč.

Nejvyšší zisk na pracovníka je zaznamenán ve sledovaných letech v roce 2015, a to přibližně 1,7 mil. Kč. Velký vliv na ukazatel měl rekordní výsledek hospodaření před zdaněním. Naopak nejmenší zisk na pracovníka je v roce 2018. Rozdíl mezi nejlepším a nejhorším výsledkem je téměř 34 %.

Průměrná mzda ve společnosti mezi lety 2014 až 2017 roste. Pokles v roce 2018 může být zapříčiněn náborem nových pracovníků a brigádníků s nižší mzdou.

2.6.6 Shrnutí vnitřních faktorů

Společnost XY, a.s. je univerzální pojišťovnou, která poskytuje kompletní sortiment služeb jak pro fyzické, tak pro právnické osoby. Působí na území celé České republiky. V oblasti klientů společnosti záleží především na spokojenosti klientů. K tomu jí napomáhají nastavené cíle a hodnoty. Ústřední myšlenkou je aktivně chránit a zlepšovat lidské životy prostřednictvím pojištění. Společnost pečuje o své zaměstnance, a to jí dopomáhá k lepším výkonům. Mezi hlavní cíle organizace patří ziskový růst. Další cíle zahrnují například digitalizaci prodeje a provozního modelu.

Náklady a výnosy společnosti se drží na stabilní úrovni. Největší položku nákladů tvoří náklady na pojistná plnění. Největší položkou výnosů je zasloužené pojistné. Výsledek hospodaření společnosti byl ve sledovaných letech vždy kladný s klesající tendencí. Ve vysoce konkurenčním prostředí si drží společnost pevné postavení na trhu.

Na oddělení správy neživotního pojištění v současné době pracuje 105 zaměstnanců. Zaměstnanci jsou rozdělení do týmů s vlastním vedoucím a přidělenou oblastí zájmu. Na oddělení je celkem 7 typů pracovních pozic: manažer, disponent, asistentka, vedoucí týmu, specialista péče o klienty junior, specialista péče o klienty, specialista péče o klienty senior. Přes polovinu zaměstnanců pracuje na pozici specialista péče o klienty. Počet zaměstnanců se ve sledovaných letech příliš nemění. Ve věkovém složení převládají zaměstnanci nižšího a středního věku. Na oddělení pracují především ženy. Nejčastější vzdělání s podílem přes 70 % je středoškolské vzdělání s maturitou. Přes 90 % zaměstnanců pracuje na plný úvazek. Zaměstnanci na oddělení pracují obvykle dlouhodobě s výjimkou absolventů, kteří častěji střídají zaměstnání. Fluktuace na oddělení je nízká a pohybuje se v doporučených hodnotách. Nemocnost dle zjištěných informací se pohybuje okolo 3 %.

2.7 Analýza vnějších faktorů

2.7.1 Analýza trhu práce

Společnost XY, a.s. působí v celé České republice a pobočka na kterém se nachází oddělení správy neživotního pojištění je v Brně. Analýza se tedy týká údajů z celé České republiky, Jihomoravského kraje nebo přímo Brna.

Struktura obyvatelstva a jeho vývoj

Následující analýzy jsou zaměřeny na strukturu obyvatelstva z hlediska pohlaví, věku a vzdělání. Údaje jsou shromážděny z let 2014 až 2018 a reflektují vymezené oblasti.

Počet obyvatel ve zkoumaných oblastech

Mezi lety 2014 až 2018 se ve všech sledovaných oblastech počet obyvatel zvýšil. V České republice počet obyvatel vzrostl ve vymezeném období o 1,05 %, v Jihomoravském kraji o 1,26 % a v Brně o 0,86 %. Největší nárůst je tedy v Jihomoravském kraji a nejmenší v Brně.

Tabulka č. 21: Vývoj počtu obyvatel

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 27)

Počet obyvatel	2014	2015	2016	2017	2018
Česká republika	10538275	10553843	10578820	10610055	10649800
Jihomoravský kraj	1172853	1175025	1178812	1183207	1187667
Brno-město	377440	377028	377973	379527	380681

Složení obyvatelstva dle věku a pohlaví

Počet žen v Jihomoravském kraji převyšuje počet mužů přibližně o 4 %. Pro oddělení správy neživotního pojištění to je pozitivní faktor, neboť zaměstnává 85 % žen a některé i v důchodovém věku. V období od 2014 do 2018 v Jihomoravském kraji klesl počet ekonomicky aktivního obyvatelstva o 19053. Naopak vzrostl počet obyvatel v důchodovém věku o 20588. S tím souvisí i nárůst průměrného věku o 6 měsíců. Situaci vyrovnává nárůst počtu dětí o 13369.

Tabulka č. 22: Struktura obyvatel dle pohlaví a věku v Jihomoravském kraji
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 27)

Počet obyvatel Jihomoravský kraj	Celkem	Pohlaví		Věk			Průměrný věk
		Muži	Ženy	0-14	15-64	65 a více	
2014	1172853	574178	598675	175874	783751	213228	41,9
2015	1175025	575536	599489	178921	777833	218271	42
2016	1178812	577723	601089	182280	772488	224044	42,2
2017	1183207	580152	603055	185660	768319	229228	42,3
2018	1187667	582516	605151	189153	764698	233816	42,4

V Brně je situace obdobná. Nárůst počtu obyvatel je pozvolnější a v roce 2015 dokonce klesl. Průměrný věk vzrostl přibližně o 2,5 měsíce. Což je výrazně méně než v Jihomoravském kraji. Je to dáno tím, že do velkých měst se stěhují mladší lidé a studenti.

Tabulka č. 23: Struktura obyvatel dle pohlaví a věku v Brně
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 27)

Počet obyvatel Brno-město	Celkem	Pohlaví		Věk			Průměrný věk
		Muži	Ženy	0-14	15-64	65 a více	
2014	377440	181885	195555	54492	248709	74239	42,6
2015	377028	181890	195138	55325	246583	75120	42,7
2016	377973	182549	195424	56413	245178	76382	42,8
2017	379527	183300	196227	57598	244455	77474	42,8
2018	380681	184048	196633	58672	243614	78395	42,8

Vzdělání populace

V roce 2018 bylo 13,7 % obyvatel se základním vzděláním nebo bez vzdělání. Střední vzdělání bez maturity mělo 32,6 % obyvatel. Nejpočetnější skupina obyvatelstva má úplné střední vzdělání s maturitou. Jejich podíl činí 34,4 %. Vysokoškolské vzdělání vlastní 19,4 % obyvatel starších 15 let.

V Jihomoravském kraji je větší především podíl obyvatel s vysokoškolským titulem a to o 3,2 %. To je způsobeno městem Brnem, kde je množství univerzit a jako druhé největší město přirozeně tuto skupinu obyvatel láká. S tím souvisí i menší podíl obyvatel, jejichž nejvyšší dosažené vzdělání je střední vzdělání s maturitou nebo bez maturity.

Tabulka č. 24: Vzdělání populace
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 28)

Obyvatelstvo celkem (v tis.)	Česká republika	Jihomoravský kraj
Ve věku 15 let a více	8941,8	997,6
Základní vzdělání a bez vzdělání	1220,6	130,9
Střední bez maturity	2913,2	313,4
Střední s maturitou	3075,1	328,1
Vysokoškolské	1730,9	225,1

Míra ekonomické aktivity

Podíl ekonomicky aktivních se pohybuje v České republice okolo 60 %. Mezi lety 2014 až 2018 došlo k nárůstu o 1,3 %. Rozdíl mužů oproti ženám postupně klesá a pohybuje se okolo 16,5 %. Míra ekonomické aktivity byla do roku 2016 vyšší v Jihomoravském kraji oproti celé České republice. Avšak rozdíl ve prospěch celku už v roce 2018 činil 0,5 %.

Tabulka č. 25: Míra ekonomické aktivity
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 29)

Míra ekonomické aktivity (%)		2014	2015	2016	2017	2018
Česká republika	Muži	68,2	68	68,4	68,5	68,7
	Ženy	50,9	51,3	51,9	52,3	52,8
	Celkem	59,3	59,4	59,9	60,2	60,6
Jihomoravský kraj	Muži	69	68,5	69,1	67,8	68,5
	Ženy	50,7	52,2	52,1	52,7	52,1
	Celkem	59,6	60,1	60,4	60	60,1

Nemocnost

Průměrné procento pracovní neschopnosti ve všech sledovaných oblastech roste. Mezi lety 2014 až 2018 se v České republice zvýšila pracovní neschopnost o 0,77 %. Hodnoty pro Jihomoravský kraj se velmi podobají celé České republice. U Brna je zřetelný výrazný rozdíl, které se průběhem času nadále prohlubuje. V roce 2014 oproti České republice tento rozdíl činil 0,58 %, ale už v roce 2018 narostl rozdíl na 0,96 %.

Tabulka č. 26: Průměrné procento pracovní neschopnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 30)

Průměrné procento pracovní neschopnosti	2014	2015	2016	2017	2018
Česká republika	3,697	4,062	4,199	4,262	4,467
Jihomoravský kraj	3,723	4,051	4,199	4,263	4,418
Brno-město	3,121	3,353	3,403	3,406	3,509

Fluktuace

V současnosti považujeme za zdravou míru fluktuace hodnotu mezi 5 až 7 procenty (31).

V České republice se fluktuace aktuálně pohybuje kolem 14 až 16 procent (32).

Dle průzkumu vyplývá, že každá desátá společnost má nepřiměřeně vysokou fluktuaci nad 16 procent. Nicméně tři čtvrtiny těchto firem v tom nespátřuje větší problém (33).

V pojišťovnictví se míra fluktuace pohybuje kolem 15 procent. Pojišťovny na trhu práce hledají především přepážkové pracovníky, back-office specialisty a finanční analytiky (34).

Největší fluktuace se vyskytuje u zaměstnanců do 29 let. Nejčastěji zaměstnavatelé řeší problémy s fluktuací u méně kvalifikovaných pozic a zaměstnanců s nižším vzděláním (35).

Úroveň zaměstnanosti v regionu

Počet zaměstnaných lidí se ve sledovaném období v Jihomoravském kraji zvyšuje. Nárůst zaměstnanosti je v roce 2018 oproti roku 2014 o 4,6 %. Souvisí to s nárůstem počtu obyvatel a poklesem nezaměstnaných osob. Do roku 2015 bylo v absolutních hodnotách nezaměstnaných více mužů nežli žen. Tento trend se obrátil v roce 2016 a v roce 2018 rozdíl v počtu nezaměstnaných žen oproti mužům činil 3,4 tis. Podíl nezaměstnaných osob klesl mezi lety 2014 až 2018 o 3,5 %. Obecně vyšší nezaměstnanost vykazují ženy.

Počet uchazečů o zaměstnání na úřadu práce každým rokem klesal. Celkový úbytek činil 35053. Vyjma roku 2014 bylo více uchazečů ženského pohlaví. Naopak počet volných pracovních míst na úřadu práce se zvýšil více než pětkrát ve sledovaném období. Celkový příbytek je 19491. Z toho vyplývá, že počet uchazečů na 1 pracovní místo klesá. Zatímco v roce 2014 připadalo přibližně 14 uchazečů na 1 pracovní místo, v roce 2018 už tento poměr byl téměř 1:1. Zaměstnavatelům se tedy výrazně zmenšil prostor pro výběr kvalitního kandidáta.

Tabulka č. 27: Úroveň zaměstnanosti v Jihomoravském kraji
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 29)

Jihomoravský kraj	Pohlaví	2014	2015	2016	2017	2018
Zaměstnaní (v tis.)	Muži	315	316,4	323,7	320,2	326,1
	Ženy	242,5	252,7	254,2	257,8	257,3
	Celkem	557,5	569,1	577,9	578,1	583,4
Nezaměstnaní (v tis.)	Muži	18,9	15,1	10,8	8	6,1
	Ženy	17,3	14,7	12,4	11,9	9,5
	Celkem	36,2	29,8	23,2	19,9	15,6
Podíl nezaměstnaných osob (%)	Muži	5,7	4,6	3,2	2,4	1,8
	Ženy	6,6	5,5	4,7	4,4	3,6
	Celkem	6,1	5	3,9	3,3	2,6
Uchazeči o zaměstnání	Muži	32494	26915	23451	17440	14347
	Ženy	32076	27562	23689	17845	15170
	Celkem	64570	54477	47140	35285	29517
Počet volných pracovních míst	Celkem	4523	8097	11228	16826	24014
Počet uchazečů na 1 pracovní místo	Celkem	14,3	6,7	4,2	2,1	1,2

Následující tabulka nabízí bližší pohled na aktuální situaci na úřadech práce v Jihomoravském kraji. Nejvíce volných pracovních míst i uchazečů se nachází v Brně. Nabídka převažuje poptávku v regionech Brno-město, Brno-venkov a Vyškov. Ve všech ostatních regionech vzniká výrazný nepoměr v neprospěch poptávky. Zaměstnavatelé si tedy mohou v těchto regionech vybírat z více uchazečů. Společnostem v regionech s počtem uchazečů na 1 pracovní místo menší než 1 bych doporučil více lákat uchazeče ze sousedních regionů. Pomocí různých zaměstnaneckých výhod, úpravy náborové komunikace a pracovních podmínek si mohou zajistit dostatek kvalitních zaměstnanců.

Tabulka č. 28: Nabídka a poptávka po pracovních místech v Jihomoravském kraji
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 36)

Okres / Únor 2020	Uchazeči o zaměstnání	Volná pracovní místa
Blansko	2016	814
Brno-město	10415	11923
Brno-venkov	3924	7715
Břeclav	2888	1689
Hodonín	5403	2065
Vyškov	1422	1921
Znojmo	4491	1625

Nabídka a poptávka po klíčových pracovních pozicích

V následující tabulce jsou jednotlivé pracovní pozice na oddělení správy neživotního pojištění klasifikovány dle CZ-ISCO. Údaje jsou shromážděny z úřadů práce v Jihomoravském kraji v únoru 2020.

U všech pozic uchazeči násobně převažují volná pracovní místa. Společnost XY, a.s. má možnost získat kvalitní pracovníky.

Tabulka č. 29: Nabídka a poptávka po pracovních pozicích dle CZ-ISCO
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 36)

Pracovní pozice	CZ-ISCO	Uchazeči o zaměstnání	Volná pracovní místa
			Jihomoravský kraj Únor 2020
Asistentka	4110	2379	138
Vedoucí týmu	3341	49	15
Specialista péče o klienty	3321	6	3
	4110	2379	138
	Celkem	2385	141

Průměrné hrubé měsíční mzdy v regionu

Ve sledovaném období průměrná hrubá měsíční mzda roste v absolutních hodnotách každý rok více. Zatímco rozdíl mezi lety 2014/2015 v České republice činil 823 Kč, v posledních dvou letech narostl až na hodnotu 2230 Kč. V Jihomoravské kraji se průměrná hrubá měsíční mzda pohybuje přibližně o 3,5 % níže oproti celé České republice.

Tabulka č. 30: Průměrné hrubé měsíční mzdy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 37)

Průměrné hrubé měsíční mzdy (Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Česká republika	25768	26591	27764	29638	31868
Jihomoravský kraj	24770	25645	26916	28677	30736

Následující tabulka zobrazuje jednotlivé pracovní pozice v oddělení dle CZ-ISCO a medián jejich průměrných měsíčních mezd. Výsledné hodnoty odpovídají rozpětí mezd v oddělení. Pro pozici specialista péče o klienty byla použita na základě popisu práce kombinace 2 kategorií zaměstnání, aby lépe odpovídala skutečnosti.

Tabulka č. 31: Medián hrubých měsíčních mezd dle CZ-ISCO

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 38)

Pracovní pozice	CZ-ISCO	Kategorie zaměstnání	Medián hrubých měsíčních mezd v Kč
			Jihomoravský kraj 2018
Asistentka	4110	Všeobecní administrativní pracovníci	22862
Vedoucí týmu	3341	Vedoucí v oblasti administrativních agend	36153
Specialista péče o klienty	3321	Odborní pracovníci v oblasti pojišťovnictví	34160
	4110	Všeobecní administrativní pracovníci	22862
		Kombinace	28511

Benefity

V České republice jsou zaměstnanecké benefity nedílnou součástí celkové odměny. V roce 2019 podíl společností poskytující benefity stoupl na 95 %. Společnosti nabízely svým zaměstnancům průměrně 5 benefitů a nejčastěji poskytovaly mezi 1-3 benefity (39).

Vhodná skladba benefitů je pro potenciální zaměstnance velkým lákadlem. Uchazeči o zaměstnání porovnávají nabídky různých společností a společně se mzdou je to jeden z rozhodujících faktorů pro výběr konkrétní společnosti. Zaměstnavatel se může pomocí benefitů odlišit od svých konkurentů a nalákat kvalitnější uchazeče.

Nejposkytovanějším benefitem v roce 2019 byl příspěvek na stravování, který poskytuje přibližně 72 % společností v průměrné výši 58 Kč na jedno jídlo. Další benefity zaměstnavatelé poskytují výrazně méně. Příspěvek na penzijní spoření nabízí 42 % společností v průměrné výši 791 Kč měsíčně. Další benefity, které nabízí přibližně třetina firem jsou: dovolená nad rámec zákona, pružná/flexibilní pracovní doba, vzdělávání a příspěvek na životní pojištění. Nejméně poskytovaný benefit vzhledem i k administrativní náročnosti je firemní školka (39).

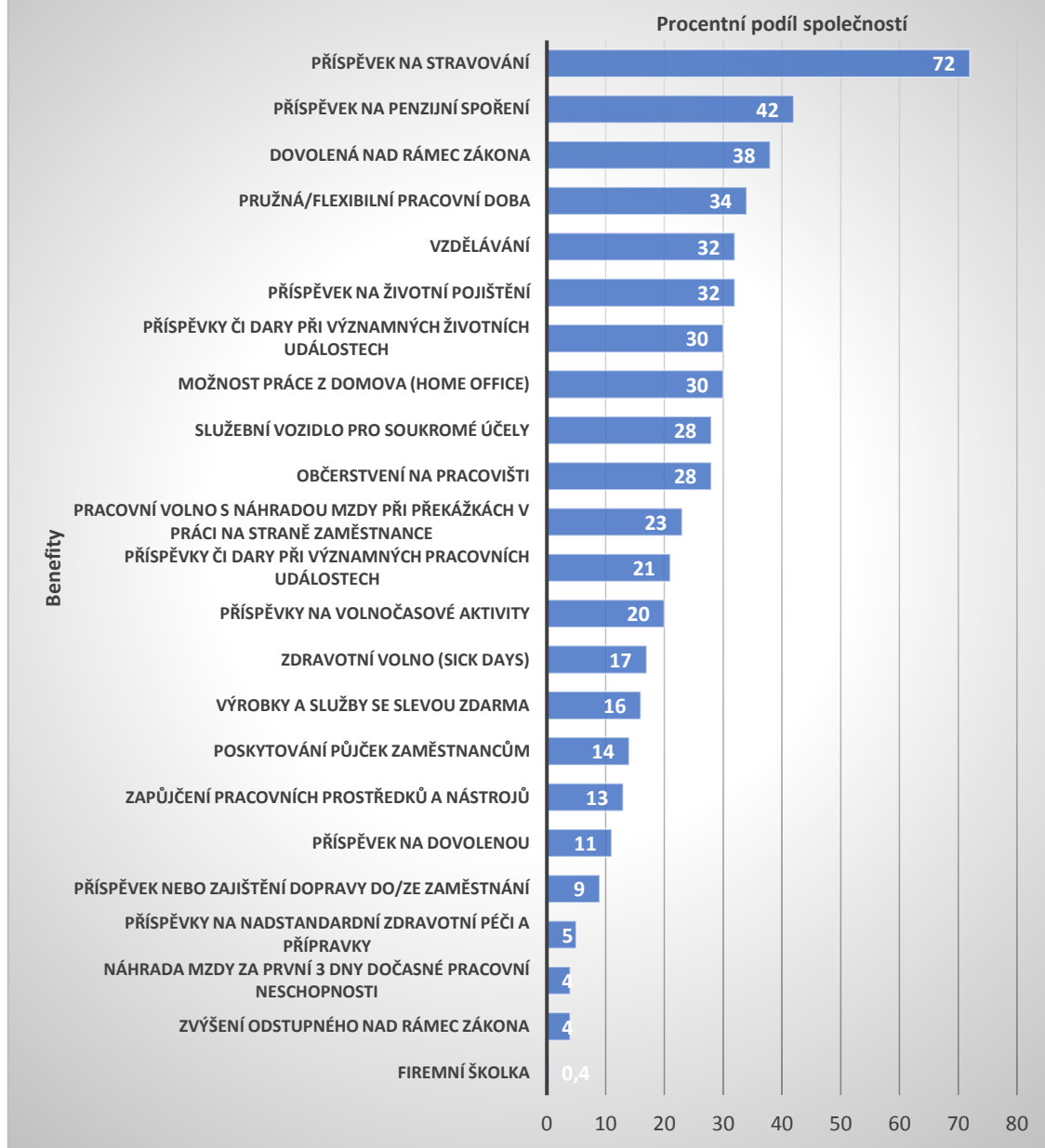
Dle výsledku průzkumu vyplývá, že 15 % zaměstnavatelů poskytuje více benefitů v roce 2019 než v předešlém roce. Pozitivní vliv na výskyt benefitů má i uzavřená kolektivní smlouva (39).

Přibližně 22 % společností plánuje na rok 2020 navýšit rozpočet na zaměstnanecké benefity. Společnosti průměrně vynakládají 20 611 Kč ročně na benefity pro 1 jednoho zaměstnance (40).

V zahraničí patří mezi nejžádanější benefity flexibilní pracovní doba, zkrácený pracovní týden a práce z domova. Naopak v České republice mají zaměstnanci nejvíce zájem o 13. plat, bonusy/prémie a až teprve poté následuje flexibilní pracovní doba (41).

Připravovaná novela zákona o daních z příjmu plánuje zavést stravenkový paušál. Ten by měl výrazně snížit administrativní a finanční náročnost oproti papírovým stravenkám. Očekává se také rozšíření i mezi zaměstnance, kteří dosud žádné stravenky nepobírali (42).

Benefity poskytované ve mzdové sféře ČR



Graf č. 12: Benefity poskytované ve mzdové sféře ČR v roce 2019
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 39)

Dle průzkumu Hospodářské komory 9 z 10 větších podniků s více než 50 zaměstnanci poskytuje zdravotní benefity. Dělí se na rehabilitační, rekondiční a preventivní (43).



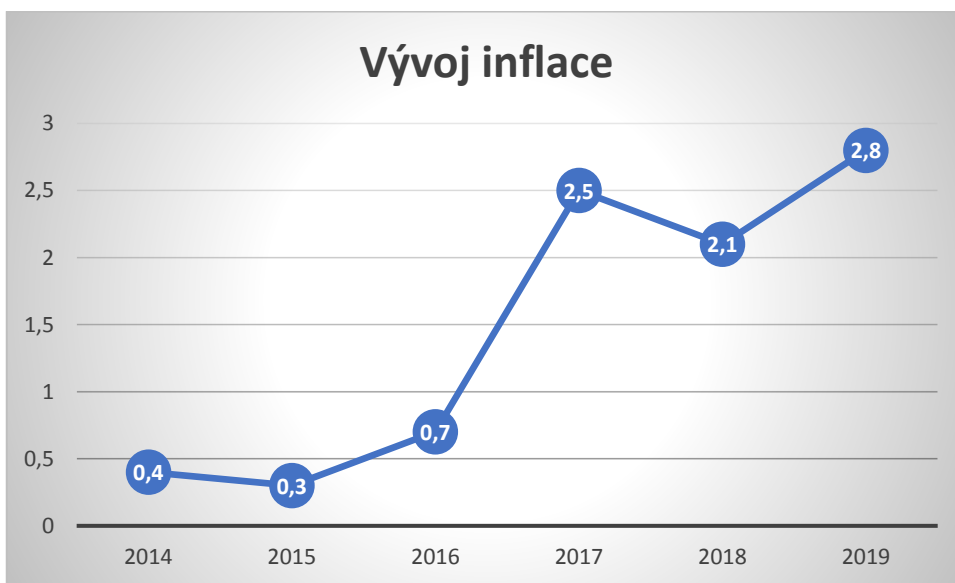
Graf č. 13: Zdravotní benefity poskytované ve mzdové sféře ČR v roce 2018
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 43)

2.7.2 Míra inflace

Graf zobrazuje míru inflace vyjádřenou přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen.

Míra inflace se nachází v cílovém rozmezí dle ČNB, které je stanoveno na 2 % s pásmem jednoho procentního oba na oba směry (44).

Z grafu je zřetelný rostoucí trend, který pokračuje i v následujícím roce. V únoru 2020 míra inflace dosáhla rovných 3 %. Od roku 2014 do roku 2019 došlo k nárůstu inflace o 2,4 %.



Graf č. 14: Vývoj inflace
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 45)

2.7.3 Úroveň zdanění

Daňová politika státu významně ovlivňuje náklady zaměstnavatele na lidské zdroje a výslednou výši mezd pro zaměstnance. Z hlediska zaměstnavatele je podstatná daň z příjmu právnických osob, zdravotní pojištění a pojistné na sociální zabezpečení.

Daň z příjmů právnických osob

„Předmětem daně jsou příjmy z veškeré činnosti a z nakládání s veškerým majetkem, není-li zákonem o daních z příjmů stanoveno jinak.“ (46)

Poplatníkem je právnická osoba, která má sídlo nebo místo vedení na území České republiky. U těchto osob se daň vztahuje nejen na příjmy z České republiky,

ale i ze zahraničí. Dále se vztahuje na zahraniční právnické osoby, které mají příjmy na území České republiky (46).

Sazba daně z příjmů činí 19 % (47).

Zdravotní pojištění

„Vyměřovacím základem zaměstnance je úhrn příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků, které jsou předmětem daně z příjmů fyzických osob podle zákona o daních z příjmů a nejsou od této daně osvobozeny a které mu zaměstnavatel zúčtoval v souvislosti se zaměstnáním.“ (48)

Minimální měsíční zdravotní pojištění u zaměstnanců se odvíjí od minimální mzdy. Ta v roce 2019 činila 13 350 Kč a výše pojištění 1803 Kč. V roce 2020 došlo k nárůstu minimální mzdy na hodnotu 14 600 Kč a pojištění se zvýšilo na 1971 Kč (48).

Sazba zdravotního pojištění činí 13,5 % a je rozdělena mezi zaměstnance a zaměstnavatele. Na zaměstnance připadá 4,5 % a na zaměstnavatele 9 % (47).

Pojistné na sociální zabezpečení

Pojistné na sociální zabezpečení se skládá z nemocenského pojištění, důchodového pojištění a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. Aktuální sazby platí od 1.7.2019 a činí u zaměstnavatele 24,8 % z vyměřovací základu. Rozložení je následovné: 2,1 % nemocenské pojištění, 21,5 % důchodové pojištění a 1,2 % na státní politiku zaměstnanosti. Pojistné hrazené zaměstnancem činí 6,5 % vyměřovacího základu (49).

2.7.4 Životní styl

Cíle udržitelného rozvoje

Vláda České republiky se zavázala plnit cíle udržitelného rozvoje na základě dohody OSN. Celkově se jedná o 17 cílů z různých oblastí. Označují se také jako Agenda 2030, jelikož se počítá s jejich naplněním do zmíněného roku (50).

Hlavní oblasti Agendy 2030:

- **Lidé** – umožnit lidem na celém světě využívat svůj potenciál v důstojnosti, rovnosti a zdravém životním prostředí. Nenechat je hladovět a žít v chudobě.

- **Planeta** – zavést opatření pro ochranu planety v důsledku klimatických změn. Směřovat k udržitelné spotřebě a čerpání přírodních zdrojů.
- **Prosperita** – dbát na soulad přírody s ekonomickým, sociálním a technologickým pokrokem. Možnost dosáhnout životního naplnění a prosperity pro všechny.
- **Mír** – vymýcení strachu a násilí ve společnosti. Směřovat k mírumilovným, spravedlivým a inkluzivním společnostem.
- **Partnerství** – globální partnerství pro udržitelný rozvoj a podporu chudých na základě solidarity (50).



Obrázek č. 5: Cíle udržitelného rozvoje
(Zdroj: 51)

Sňatky a rozvody

Počet sňatků ve všech sledovaných regionech roste. V České republice je nárůst mezi lety 2016 až 2019 o 8,1 %. To lze přisuzovat příznivé ekonomické a sociální situaci. Nárůst v Jihomoravském kraji a samotném Brně je nižší a jeho hodnota činí přibližně 5,5 %.

Počty rozvodů rostly od roku 2016 do roku 2017. Poté následuje strmější pokles a konkrétně v České republice se pokles rozvodů ve sledovaném období zastavuje na 3,4 %. Pokles rozvodů je razantnější zejména v Brně, kde se jejich počet propadl o 8,6 %.

Pozorujeme opačný trend, kde počet sňatků roste a počet rozvodů klesá. Tento stav vypovídá o větší stabilitě rodin případně o jejich lepší sociální situaci.

Tabulka č. 32: Vývoj sňatků a rozvodů v regionech
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 27)

Vývoj sňatků/rozvodů		2016	2017	2018	2019
Počet sňatků	Česká republika	50768	52567	54470	54870
	Jihomoravský kraj	5837	6040	6156	6164
	Brno-město	1967	2018	2018	2072
Počet rozvodů	Česká republika	24996	25755	24313	24141
	Jihomoravský kraj	2758	2867	2684	2631
	Brno-město	935	982	868	854

Kriminalita

Kriminalita v následující tabulce se skládá z: obecná kriminalita, hospodářská kriminalita, loupeže, vloupání do bytů a rodinných domů, znásilnění a vraždy. Kriminalita ve všech regionech má klesající trend. V České republice došlo k razantnímu poklesu kriminality o 33 %. Pokles v Jihomoravském kraji a v Brně je menší. Podíl Jihomoravského kraje na celkové kriminalitě je přibližně 10 %. Úbytek kriminálních činů může být zapříčiněn nižší nezaměstnaností a celkově lepší ekonomickou situací v zemi.

Tabulka č. 33: Kriminalita v regionech
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 52)

Kriminalita celkem	2014	2015	2016	2017	2018
České republiky	288660	247628	218162	202303	192405
Jihomoravský kraj	27109	23828	21599	20086	19562
Brno-město	14203	12918	11777	10809	10820

Nemovitosti

Údaje v následující tabulce jsou porovnávány s rokem 2010. Index vzrostl v České republice mezi lety 2014 až 2018 o 29,3procentního bodu. V Jihomoravském kraji je zřetelný razantnější růst. To je způsobeno především Brnem.

Ve velkých městech index roste výrazně více, což je způsobeno stěhováním obyvatel za prací, studiem apod. Mnozí proto na drahé bydlení v městech nedosáhnou a uchylují se do menších obcí. Město ale úplně neopouštějí. Využívají jednak individuální automobilovou dopravu, tak i veřejnou dopravu a nenechají si tak uniknout možnosti, co velká města nabízejí.

Tabulka č. 34: Vývoj indexu cen nemovitostí
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 53)

Index cen nemovitostí (%)	2014	2015	2016	2017	2018
Česká republika	102,8	105,7	111,6	121,5	132,1
Jihomoravský kraj	104,7	107,9	118,8	127,7	X

Informační a komunikační technologie

Informační a komunikační technologie výrazně ovlivňují náš život a pracovní procesy.

Počet domácností v České republice s připojením k internetu vzrostl ve sledovaném období o 8,4procentního bodu. Vyšší podíl je u obyvatel s vyššími příjmy a z velkých měst. Z tohoto důvodu je tato hodnota vyšší i v Jihomoravském kraji, kde hraje významnou roli město Brno. Zde sídlí mnoho českých i zahraničních IT firem.

Podíl domácností s wifi-routerem se z počátku pohyboval o 30procentních bodů níže než domácností s připojením k internetu. Tento rozdíl se ve sledovaném období snížil na 20procentních bodů. Wi-Fi router usnadňuje práci z domova, kde je více členů domácnosti.

Tabulka č. 35: ICT v domácnostech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 54)

(%) ICT v domácnostech	Oblast	2014	2015	2016	2017	2018
Domácnosti s připojením k internetu	Česká republika	72,1	73,1	76,1	77,2	80,5
	Jihomoravský kraj	73,1	75,6	77,4	79,3	80,6
Domácnosti s Wi-Fi routerem	Česká republika	42,3	47,7	50,9	56,8	62,7
	Jihomoravský kraj	43,2	48,9	53,9	56,7	60,5

Následující tabulka zobrazuje jednotlivé druhy využívání ICT jednotlivci. Velké oblibě se v dnešní těší nakupování přes internet. Zatímco v roce 2014 nakupovalo přes internet okolo 39 % jednotlivců v roce 2019 jejich podíl dosahoval téměř 59 %. S tím částečně souvisí i nárůst obliby internetového bankovníctví. Podíl uživatelů internetové bankovníctví se zvýšil mezi lety 2014 až 2019 o 20procentních bodů. Nedílnou součástí našeho životního stylu se v uplynulém desetiletí staly sociální sítě. V roce 2019 je používalo 54 % obyvatel. Nejmenší nárůst o 6procentních bodů je u vyhledávání informací o zboží a službách. Zde je už počáteční základna poměrně široká a další růst je omezený.

Tabulka č. 36: Využívání ICT jednotlivci

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 54)

Využívání ICT jednotlivci (%)	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nakupování přes internet	39,3	41,9	43,6	51,6	53,9	58,8
Sociální sítě	36,9	37,4	41,4	44,3	51	54
Internetové bankovníctví	42,6	44,9	47,4	52	57,6	62,5
Informace o zboží a službách	64,4	63,2	68,3	67,7	71,4	70,5

Ani podnikatelský sektor není v používání ICT pozadu. Největší nárůst je u sociálních sítí, které se těší velké oblibě. Společnosti mohou lépe zapůsobit na své zákazníky, prezentovat nové výrobky a služby nebo pořádat různé soutěže. Zatímco v roce 2015 používalo sociální sítě necelá čtvrtina společností, v roce 2020 jejich počet přesáhne pravděpodobně polovinu podnikatelského sektoru. Používání intranetu ve sledovaném období stagnuje a drží se okolo 32 %. U vzdáleného přístupu je zřetelný mírný nárůst. Používá se často pro práci z domova a je pravděpodobné, že zájem o něj nadále poroste. Prodej přes webové stránky nebo mobilní aplikace používá zhruba 20 % společností. Tato možnost prodeje není stále mnoho rozšířená a může být určitá konkurenční výhoda, která naláká především mladší klienty.

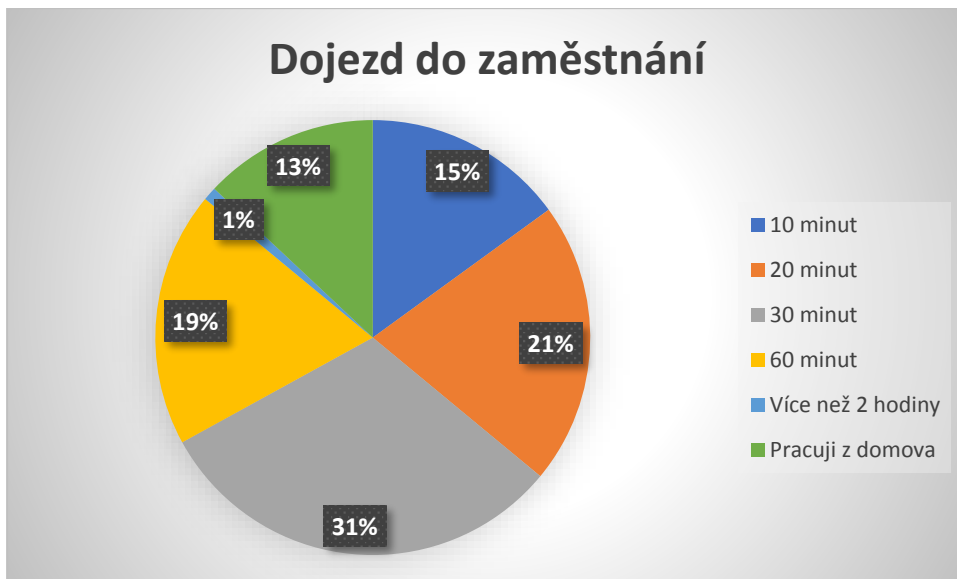
Tabulka č. 37: Využívání ICT v podnikatelském sektoru
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 54)

Využívání ICT v podnikatelském sektoru (%)	2015	2016	2017	2018	2019
Intranet	33,7	31,6	31,2	32,3	32,6
Vzdálený přístup	51,9	54,2	55,6	57,2	57,9
Prodej přes své webové stránky či mobilní aplikace	20,2	19,1	19,2	23,2	X
Používání sociálních sítí	23,5	30,3	34,1	42,3	45

2.7.5 Analýza konkurence z hlediska odměňování

Porovnání s konkurenty

Podle průzkumu z roku 2018 by se dvě třetiny Čechů nepřestěhovali ani kdyby jim zaměstnavatelé nabídli zajímavější práci nebo vyšší mzdu. Ochota dojíždět do zaměstnání je v České republice velice nízká. Nespokojených s délkou dojíždění přibývá a v roce 2018 jich bylo celkově 30 %. Zaměstnanci jsou ochotni tolerovat maximální dojezd 30 minut (55).



Graf č. 15: Dojezd do zaměstnání
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 55)

Přes dvě třetiny zaměstnanců dojíždí do zaměstnání méně než 30 minut. Pouze u 19 % se pohybuje dojezd v rozmezí 30-60 minut (55).

Čím je dojezd vyšší, tím zaměstnanci žádají vyšší odměnu, jinak nejsou ochotni za práci dojíždět. Pro porovnání jsou proto vybráni jen konkurenti, kteří nabízejí v současné době zaměstnání v Jihomoravském kraji. Údaje jsou získány z webových stránek společností, pracovních portálů a úřadu práce, neboť společnosti neposkytují jakékoliv bližší informace než z uvedených zdrojů.

Pro porovnání je vybrána pozice specialista péče o klienty a její ekvivalenty u konkurence. V oddělení správy neživotního pojištění tvoří přes 90 % všech pozic a na trhu práce je možné najít nabídky jiných společností.

Mzdy se u všech konkurentů pohybují na podobné úrovni. Rozpětí začíná na 21 500 Kč a končí na 31 000 Kč. I v nabídce benefitů je zřejmá určitá shoda. Rozdíly jsou nepatrné a liší se jen detaily případně nějakým unikátním benefitem. Každá společnost má jiný počet sickdays. Mezi unikátní benefity bych zařadil: bezúročné zaměstnanecké půjčky, až 3 týdny neplacené dovolené, slevy u vybraných cestovních kanceláří nebo na nákup výpočetní techniky.

Tabulka č. 38: Porovnání nabídek konkurenčních společností

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 56,57,58,59,60,61)

Pozice	Specialista péče o klienty		
Společnost	Konkurent A	Konkurent B	Konkurent C
Rozpětí mzdy (Kč)	21 500 - 31 000	23 300 - 30 000	23 900 - 29 200
Benefity	Příspěvek na životní a penzijní pojištění	Zvýhodněné produkty společnosti (příspěvek na penzijní připojištění, pojištění osob, majetku, autopojištění, cestovní pojištění)	Příspěvek na penzijní a životní pojištění
	5 týdnů dovolené	5 týdnů dovolené	5 týdnů dovolené
	3 sickdays	4 sickdays	5 sickdays
	Zdravotní péče o zaměstnance	Relax zony	Preventivní zdravotní péče pro zaměstnance
	Stravenky	Firemní kantýna + stravenky	E-stravenky
	Sportovní a kulturní akce	Zaměstnanecké akce (vánoční večírek, sportovní den apod.)	Kulturní, sportovní a společenské akce
	Cestovní pojištění zdarma	Až 3 týdny neplacené dovolené	Slevy u vybraných cestovních kancelářích nebo na nákup výpočetní techniky
	Flexibilní pracovní doba	Home office a pružná pracovní doba	Flexibilní pracovní doba
	Vzdělávací systém	Vzdělávání (firemní + knihovna)	Možnost vzdělávání (PC kurzy, jazykové kurzy apod.)
	Bezáročné zaměstnanecké půjčky	Cafeterie	Cafeterie
	Multisportkarta	Multisportkarta	Mobilní tarif
	Sleva na produkty	1 den pro pomoc druhým	Zvýhodněné produkty

2.7.6 Ekonomická politika vlády

HDP

Ve všech sledovaných letech byl přírůstek HDP kladný. Od roku 2018 je zřetelné určité zpomalení, které se pravděpodobně v roce 2020 výrazně prohloubí vzhledem k situaci ohledně koronaviru.

Ještě před rozšířením epidemie se počítalo s růstem HDP v roce 2020 přibližně o 2 %. Nižší růst oproti roku 2019 měl být zapříčiněn zpomalením růstu vývozu. Základem růstu měly být spotřební výdaje domácností a vlády (62).

Ministerstvo financí očekává v roce 2020 propad ekonomického výkonu o 5,6 %. Propad se nejvíce projeví na zahraničním obchodu. Počítá se i s nižší spotřebou domácností (63).

Tabulka č. 39: Vývoj HDP

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 63, 64)

Vývoj HDP	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Meziročně (v %)	2,7	5,3	2,5	4,4	2,8	2,6
HDP v mld. Kč	4314	4596	4768	5047	5324	5653

Měnová politika

Překotná situace je i na poli měnové politiky. ČNB byla nucena pružně reagovat na aktuální situaci ve světě a připojila se ke snižování sazeb spolu s ostatními centrálními bankami. Dvoutýdenní repo sazba klesla o 2procentní body. Větší propad zaznamenala lombardní sazba a to o 2,25procentního bodu. Diskontní sazba klesla na 0,05 %. Pomocí úrokových sazeb ovlivňuje ČNB množství peněz v ekonomice. Snižování sazeb povede k vyšší nabídce peněz a poklesu úroku u spořicíh a úvěrových produktů.

Tabulka č. 40: Sazby ČNB v roce 2020

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 65)

Sazby ČNB (%)	Stav k	7.2.2020	17.3.2020	27.3.2020	11.5.2020
2T repo sazba		2,25	1,75	1	0,25
Diskontní sazba		1,25	0,75	0,05	0,05
Lombardní sazba		3,25	2,75	2	1

Kurz koruny vůči euru se pohyboval v roce 2019 kolem 25,50 Kč. V roce 2020 koruna výrazně oslabil a v polovině měsíce dubna skončil kurz na hladině 27 Kč.



Obrázek č. 6: CZK/EUR
 (Zdroj: 66)

Fiskální politika

Státní dluh se v posledních 6 letech pohybuje na stabilní úrovni. Jeho podíl k HDP klesá a v roce 2019 se dostal pod úroveň 30 %. Pouze roky 2016 a 2018 byly přebytkové.

Celkové příjmy v roce 2019 vzrostly o 8,5 % na 1523 mld. Kč. Největší příjmy státního rozpočtu plynou z DPH a pojistného na sociální zabezpečení. Tvoří dohromady více než polovinu všech příjmů. Nárůst výdajů byl vyšší a zastavil se na hodnotě 10,8 %. Výsledná hodnota výdajů dosáhla úrovně 1551,7 mld. Kč. Největším výdajem byly sociální dávky, kam patří mimo jiné i důchody (67).

Tabulka č. 41: Hospodaření vlády
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 67,68,69)

Hospodaření vlády	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Státní dluh (mld. Kč)	1663,7	1673	1613,4	1624,7	1622	1640,2
Státní dluh – podíl HDP (%)	38,6	36,4	33,8	32,2	30,5	29
Saldo státního rozpočtu (mld. Kč)	-77,8	-62,8	61,8	-6,2	2,9	-28,5

Minimální mzda

V posledních 6 letech je navýšení minimální mzdy každý rok vždy v lednu. Průměrný roční nárůst je přibližně 9,5 %. Minimální mzda roste rychleji než průměrné hrubé měsíční mzdy v České republice.

Tabulka č. 42: Minimální mzda
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 70)

Minimální mzda	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Údaje k lednu v Kč	9200	9900	11000	12200	13350	14600
Meziroční změna (v %)	8,2	7,6	11,1	10,9	9,4	9,4

Programové prohlášení vlády – Finance a hospodaření státu

Ve svém programovém prohlášení vláda uvádí, že se chce zaměřit na zjednodušení a elektronizaci daňového systému. Zejména přesun komunikace s finančním úřadem do online prostředí by výrazně odlehčil současnou situaci ohledně epidemie (71).

Z hlediska daňového vláda prosazuje stabilní prostředí. Dokument uvádí zrušení superhrubé mzdy u daně z příjmu fyzických osob a její nahrazení 19 % sazbou z hrubé mzdy. Dále prosazuje přeřazení některých položek DPH do nižší sazby 10 % (71).

Vláda se dále zavazuje nadále navyšovat důchody a mzdy u klíčových pozic jako jsou např. učitelé nebo pracovníci v sociálních službách (71).

V tomto programovém období vláda neplánuje usilovat o přijetí eura (71).

2.7.7 Sociální politika vlády

Sociální politikou stát reaguje na nepříznivé sociální události. Stát částečně bere na sebe zodpovědnost za sociální situaci svých občanů. V rámci sociální politiky nás bude zajímat především sociální podpora, podpora v nezaměstnanosti a podpora zaměstnanosti.

Státní sociální podpora se skládá z přídatku na dítě, rodičovského příspěvku, příspěvku na bydlení, porodného a pohřebného (72).

Přídatek na dítě

O přídatek na dítě mohou žádat rodiny s příjmem nižším než 2,7násobek částky životního minima rodiny. Přídatek je určen ke krytí nákladů spojených s výchovou a výživou nezaopatřených dětí (73).

Tabulka č. 43: Přídavek na dítě
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 72)

Věk nezaopatřeného dítěte v rodině	Výše přídatku na dítě v Kč měsíčně
do 6 let	500
od 6 do 15 let	610
od 15 do 26 let	700

Rodičovský příspěvek

Rodič, který se stará o své nejmladší dítě v rodině má nárok v roce 2020 na příspěvek v celkové výši 300 000 Kč. Příspěvek lze rozvrhnout nejdéle do 4 let věku dítěte. V případě narození dalšího dítěte v této době zaniká příspěvek na starší dítě. Je proto výhodné nejprve plně vyčerpat příspěvek na první dítě (74).

Příspěvek na bydlení

Pro rodiny a jednotlivce s nízkými příjmy je k dispozici příspěvek na bydlení, který při splnění podmínek kryje náklady na bydlení. První podmínka stanovuje, že náklady na bydlení přesahují 30 % příjmů. Druhá podmínka se týká normativních nákladů na bydlení, které musí být nižší než 30 %. Pro Prahu platí o obou podmínkách hodnotu 35 % (75).

Porodné

Porodné je jednorázový příspěvek pro rodiny s příjmy nepřesahující 2,7násobek životního minima. Je určen ke krytí nákladů, které doprovází narození prvního nebo druhého dítěte. Jedná se o pevnou částku, která činí u prvního dítěte 13 000 Kč a u druhého 10 000 Kč (76).

Pohřebné

Pohřebné je jednorázová dávka, která slouží ke krytí nákladů s vypravením pohřbu nezaopatřeného dítěte. Není navázané na příjem jednotlivce a je výše je 5 000 Kč (77).

Náklady na dávky státní sociální podpory

Celkově stát vydá na dávky sociální podpory více než 35 mld. Kč. Podíl Jihomoravského kraje na celkovém součtu je přibližně 11 %. Více než 40 % dávek sociální podpory v rámci Jihomoravského kraje míří do Brna.

Tabulka č. 44: Dávky státní sociální podpory v roce 2018

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 78)

Dávky sociální podpory (tis. Kč)	Česká republika	Jihomoravský kraj	Brno-město
Přídavek na dítě	2520119	265323	85125
Příspěvek na bydlení	7689233	826758	520970
Rodičovský příspěvek	24958756	2878082	993531
Porodné	175359	19239	6627
Pohřebné	12525	1390	405
Celkem	35355992	3990792	1606658

Podpora v nezaměstnanosti

Nárok na podporu má občan s trvalým pobytem na území České republiky, který je zapsán na Úřadu práce a v posledních 3 letech platil alespoň 12 měsíců důchodové pojištění. Délka podpory v nezaměstnanosti se odvíjí od věku uchazeče. Výše podpory závisí na výdělku z posledního zaměstnání a je odstupňována do 3 období (79).

Tabulka č. 45: Podpora v nezaměstnanosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 79)

Délka podpory v nezaměstnanosti	Měsíců	Výše podpory v nezaměstnanosti	% průměrné měsíční čisté mzdy
Do 50 let	5	první dva měsíce	65
od 50 let do 55 let	8	další 2 měsíce	50
pro starší 55 let	11	do konce podpůrčí doby	45

Podpora zaměstnanosti

Ministerstvo práce a sociálních věcí nabízí investiční pobídky pro podporu zaměstnanosti. Cílí především na high-tech výrobu a dovoz kapitálu. Jedna z těchto pobídek míří na tvorbu nových pracovních míst. Zaměstnavatelé v regionech s mírou nezaměstnanosti vyšší nejméně o 50 % v porovnání s celorepublikovým průměrem mohou získat podporu ve výši 50 000 Kč na jedno pracovní místo. Druhá pobídka se týká podpory rekvalifikace a školení zaměstnanců. Podmínky jsou stejné jako u první pobídky. Zaměstnavatelovi pobídka kryje 25 % nákladů na rekvalifikace a školení. V případě malých společností je sazba 45 % a středních společností 35 % (80).

Nástroje aktivní politiky zaměstnanosti

Aktivní politika zaměstnanosti si klade za cíl usnadňovat vstup na trh práce a tím vyrovnávat vzájemný vztah nabídky a poptávky po pracovní síle. Konkrétně krajská pobočka v Brně, která má na starosti celý Jihomoravský kraj přistupuje ke všem svým klientům individuálně. Vyhodnocuje kompetence o zaměstnání, uplatnitelnost na trhu práce a ekonomickou situaci klienta (81).

Pro aktuální potřeby trhu práce je často potřeba uchazeče requalifikovat. Jejich zaměření cílí na konkrétní pracovní uplatnění dle požadavků zaměstnavatelů v regionu (81).

Nástroje aktivní politiky zaměstnanosti v Jihomoravském kraji:

- Společensky účelná pracovní místa.
- Veřejně prospěšné práce.
- Překlenovací příspěvek.
- Příspěvek na podporu regionální mobility.
- Příspěvek na zapracování.
- Příspěvek na zřízení pracovního místa OZP.
- Příspěvek na úhradu provozních nákladů vynaložených v souvislosti se zaměstnáváním osoby se zdravotním postižením.
- Příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením na chráněném trhu práce (81).

Programové prohlášení vlády – Sociální politika a zaměstnanost

V oblasti sociální politiky klade vláda důraz na sociálně slabé, kteří si sami pomoci nemohou. Úřady práce budou dále individualizovat pomoc svým klientům (71).

Programové prohlášení zmiňuje úpravu výše základní výměry důchodů, která by měla tvořit 10 % průměrné mzdy. Pro obyvatele nad 85 let vláda prosazuje navýšení důchodu o 1 000 Kč (71).

Dočkat změn by se měly i systémy requalifikací, které by měly více odrážet skutečnost na trhu práce a zapojit více samotné zaměstnavatele (71).

Vláda plánuje provést audit stávajících informačních systémů, které se týkají zejména sociálních dávek. Cílem auditu je zefektivnění celého systému a elektronizace agend, která dovolí komunikaci s úřady online (71).

2.7.8 Členství v Evropské unii

Evropský sociální fond

Evropská unie má v současné době k dispozici pouze 2 strukturální a investiční fondy. Jedním z nich je právě Evropský sociální fond, který zajišťuje Evropskou strategii zaměstnanosti (82).

Nyní probíhá operační program (OP) Zaměstnanost 2014-2020, který bude v novém období 2021-2027 nahrazen OP Zaměstnanost plus. Tyto OP spadají v České republice pod Ministerstvo práce a sociálních věcí. Jejich cílem je podporovat zaměstnanost, rovné příležitosti žen a mužů, adaptabilitu zaměstnanců/zaměstnavatelů a mnohé další oblasti (83).

Strategie Evropa 2020 a ČR

V oblasti hospodářství Evropská unie vypracovala reformní agendu Strategie Evropa 2020, která nahradila předešlou Lisabonskou strategii do roku 2010. Jejím cílem je dosáhnout udržitelného hospodářského růstu, který bude brát v úvahu sociální a územní začleňování. Strategie formuluje 5 hlavních cílů, které pokrývají oblasti: zaměstnanost, výzkum a vývoj, emise skleníkových plynů, vzdělání, sociální začlenění (84).

Státy Evropské unie převedly tuto strategii do svých národních cílů. Česká republika si stanovila jako jeden z cílů udržet míru celkové zaměstnanosti na úrovni 75 %. Dále například v oblasti vzdělání chce dosáhnout poměru vysokoškolsky vzdělaných lidí ve věku 30-34 let ve výši 32 % (85).

2.7.9 Shrnutí vnějších faktorů

Ve všech sledovaných regionech (Česká republika, Jihomoravský kraj, Brno-město) má počet obyvatel rostoucí tendenci. V Brně převažuje počet žen nad muži, což může být pozitivní faktor pro oddělení správy neživotního pojištění, kde pracují především ženy. Průměrný věk obyvatel roste výrazně pomaleji v Brně než v Jihomoravském kraji. To by mohlo přispět k lepšímu výběru uchazečů o zaměstnání. Vzdělanost obyvatel je v samotném Jihomoravském kraji vyšší než průměr České republiky. Ekonomická aktivita v posledních letech roste a smazává se rozdíl mezi muži a ženami. Průměrné procento pracovní neschopnosti v uplynulých letech roste a fluktuace se pohybuje mezi 14 až 16 procenty.

Počet nezaměstnaných osob klesá a její míra je vyšší u žen. Počet volných pracovních míst naopak roste. Na jedno takové místo připadá přibližně jeden uchazeč. Společnost si tak nemůže příliš vybírat kandidáty na nové pozice. Volná pracovní místa se soustřeďují v regionu do města Brna. Počet uchazečů je ale nižší, a proto by společnost měla lákat nové pracovníky i v jiných oblastech regionu. Dle pracovních pozic na základě CZ-ISCO uchazeči o zaměstnání mnohonásobně převyšují nabídku pracovních míst v regionu.

Mezi lety 2014 až 2018 narostla průměrná mzda v České republice o 24 %. Mzdy na pozicích v oddělení odpovídají mzdám dle CZ-ISCO. Míra inflace v únoru 2020 dosáhla 3 %.

Vláda na základě dohody OSN přijala Agendu 2030, jež se zabývá cíli udržitelného rozvoje. Na základě dat o sňatcích a rozvodech lze usuzovat, že manželství jsou v posledních letech stabilnější, neboť dochází k nárustu počtu sňatků a k úbytku rozvodů. Příznivý vývoj je i v oblasti kriminality, kde klesá razantně počet trestných činů. Naopak cena nemovitosti zvláště ve velkých městech výrazně roste.

Vybavenost informačními a komunikačními technologiemi v domácnostech roste. Zvyšuje se i jejich používání při různých činnostech, a to nejen v domácnostech, ale i v podnikatelském sektoru. Díky tomu mohou pracovníci více využívat home office. Společnostem se nabízí nové možnosti prodeje a propagace.

Na oddělení správy neživotního pojištění je zaměstnancům poskytováno více než polovina z nejvíce poskytovaných benefitů. V porovnání s konkurenty nabízí na oddělení podobné mzdové ohodnocení i benefity.

Hrubý domácí produkt v uplynulých letech rostl. Avšak výhled do budoucna je velice nejistý a dle ministerstva financí se očekává výrazný propad v roce 2020. Všechny tři klíčové sazby měnové politiky ČNB výrazně snížila. Česká měna výrazně oslabila oproti euru i dolaru. Státní dluh se v uplynulých letech drží na stabilní úrovni. Minimální mzda od roku 2015 vzrostla z částky 9200 Kč na hodnotu 14 600 Kč.

V rámci sociální podpory poskytuje stát přídavek na dítě, rodičovský příspěvek, příspěvek na bydlení, porodné a pohřebné. Dále stát poskytuje podporu v nezaměstnanosti a má vlastní programy v oblasti zaměstnanosti.

V rámci Evropského sociálního fondu je operační program, který je zaměřen na zaměstnanost. Dále se Česká republika účastní reformní agendy Strategie Evropa 2020.

2.8 Celkové shrnutí analýzy současného stavu

Vyhodnocení systému odměňování na oddělení správy neživotního pojištění je na základě modelu celkové odměny. Kladné znaménko znamená, že společnost konkrétní odměnu poskytuje, či jsou zaměstnanci s jednotlivými body spokojeni. Naopak záporné znaménko značí, že společnost tuto odměnu neposkytuje nebo vyjadřuje nespokojenost.

Dle údajů získaných od společnosti a z dotazníkové šetření vyplynulo, že společnost poskytuje většinu ze zmíněných odměn. Neposkytuje pouze dlouhodobé pobídky, akcie a podíly na zisku.

Tabulka č. 46: Model celkové odměny na oddělení správy neživotního pojištění

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 14, str. 44)

Peněžní odměny		Zaměstnanecké výhody	
• základní mzda/plat	+	• penze	+
• zásluhová odměna	+	• dovolená	+
• peněžní bonusy	+	• zdravotní péče	+
• dlouhodobé pobídky	-	• jiné funkční výhody	+
• akcie	-	• flexibilita	+
• podíly na zisku	-		
Vzdělávání a rozvoj		Pracovní prostředí	
• učení se na pracovišti	+	• základní hodnoty organizace	+
• vzdělávání a výcvik	+	• styl a kvalita vedení	+
• řízení pracovního výkonu	+	• uznání	+
• rozvoj kariéry	+	• úspěch	+
		• vytváření pracovních míst a rolí	+
		• kvalita pracovního života	+
		• rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem	+
		• řízení talentů	+

Dále pracovníci oddělení uvedli, že by si přáli nové benefity a kurzy. Nejvíce jim ve společnosti schází příspěvek na dopravu a jazykové kurzy. Také velmi často uváděli, že by jim vyhovovala kratší pracovní doba o 30 minut. Z nových kurzů byl největší zájem o angličtinu a právnické minimum.

Naopak někteří zaměstnanci nerozumí plně principům odměňování a spatřují v něm určitou nespravedlnost. S tím souvisí i to, že část zaměstnanců nevidí spojitost mezi systémem hodnocení (zpětnou vazbou) a výší mezd. Nespokojenost se objevovala i u pracovního prostředí. Výtky směřovaly na hlučnost, větrání a soukromí, což souvisí s prostory typu open space. Přibližně třetina zaměstnanců nevidí větší možnosti seberealizaci a pocítují ve své práci stres.

Společnost XY, a.s. neposkytuje celkem 10 z 23 nejposkytovanějších benefitů. Jejich kompletní soupis zobrazuje tabulka.

Tabulka č. 47: Poskytované benefity ve společnosti XY, a.s.
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 39)

Poskytuje:	Neposkytuje:
<ul style="list-style-type: none"> • Příspěvek na stravování • Příspěvek na penzijní spoření • Dovolená nad rámec zákona • Pružná/flexibilní pracovní doba • Vzdělávání • Příspěvek na životní pojištění • Možnost práce z domova (home office) • Občerstvení na pracovišti • Pracovní volno s náhradou mzdy při překážkách v práci na straně zaměstnance • Příspěvky či dary při významných pracovních událostech • Příspěvky na volnočasové aktivity • Zdravotní volno (sick days) • Výrobky a služby se slevou zdarma 	<ul style="list-style-type: none"> • Příspěvky či dary při významných životních událostech • Služební vozidlo pro soukromé účely • Poskytování půjček zaměstnancům • Zapůjčení pracovních prostředků a nástrojů • Příspěvek na dovolenou • Příspěvek nebo zajištění dopravy 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

2.8.1 Vliv vnitřních faktorů

Pozitiva

- Společnost má jasně definovanou vizi, hodnoty a strategii směrem k zákazníkům. Aktuální cíle organizace jsou nastaveny na rok 2021 a vymezují oblasti, které jsou klíčové pro nadcházející období.
- Z ekonomického hlediska je společnost finančně zdravá a vytváří zisk. Dá se tedy předpokládat, že má peněžní prostředky na rozvoj systému odměňování.
- I přes silnou konkurenci se společnosti daří držet dobré postavení na trhu.
- Na oddělení se drží stabilní počet zaměstnanců. Většina zaměstnanců pracuje na oddělení mnoho let a fluktuace je za poslední roky nízká.
- Průměrná mzda ve společnosti roste.
- Pracovníci si sestavují svůj rozvojový plán a mají možnost se účastnit kurzů osobního rozvoje.
- Společnost používá 360°/180° zpětnou vazbu.
- Pro nové pracovníky je zajištěn adaptační program. Dále je k dispozici talentový program.
- Zázemí na oddělení je bohaté. Zaměstnanci mohou využívat odpočinkovou místnost, kuchyňku nebo třeba knihovnu.
- Styl řízení na oddělení je demokratický.

Negativa

- Zisk na pracovníka se v roce 2018 propadl na nejmenší hodnotu za sledované období.
- Nedostatečné parkoviště.
- Obecné nevýhody prostor open space jako je hluk, nedostatek soukromí apod.

2.8.2 Vliv vnějších faktorů

Pozitiva:

- Počet obyvatel ve sledovaných regionech roste.
- Počet žen je v Jihomoravském kraji vyšší než počet mužů. Na oddělení jsou zaměstnány z drtivé většiny ženy.

- V Jihomoravském kraji mají lidé vyšší vzdělání v porovnání s celorepublikový průměrem.
- V Jihomoravském kraji uchazeči na vybraná pracovní místa, které jsou zastoupena na oddělení, výrazně převažují skutečný počet volných pracovních míst.
- Společnost nabízí srovnatelné mzdy v porovnání s jinými společnostmi v Jihomoravském kraji dle CZ-ISCO.

Tabulka č. 48: Porovnání mezd na oddělení dle CZ-ISCO

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 21, 38)

Pracovní pozice	Rozpětí měsíční mzdy	Mzdy dle CZ-ISCO
Asistentka	21 000–23 000 Kč	22 862 Kč
Vedoucí týmu	30 000–40 000 Kč	36 153 Kč
Specialista péče o klienty	20 000–30 000 Kč	28 511 Kč

- Roste počet sňatků a klesá počet rozvodů. To může přispět k lepší ekonomické a sociální situaci rodin.
- Kriminalita ve sledovaném období razantně klesá.
- Vybavenost i využívání ICT roste jak v domácnostech, tak v podnikatelském sektoru.
- Společnost svým zaměstnancům nabízí více než polovinu z nejvíce poskytovaných benefitů v České republice.
- Mzdy i benefity jsou srovnatelné u konkurentů.

Negativa:

- Průměrné pracovní neschopnosti se rok od roku zvyšuje.
- Fluktuace se pohybuje mezi 14 až 16 procenty.
- Počet uchazečů na jedno pracovní místo klesá. V roce 2018 připadal na jedno místo 1,2 uchazeče.
- Průměrná i minimální mzda ve sledovaném období roste.
- Ceny nemovitostí rostou. Zvláště ve velkých městech je problém si udržet bydlení, zaměstnanci se tak stěhují za jejich hranice a musejí dojíždět.
- Dle prognózy ministerstva financí se v roce 2020 očekává výrazný propad ekonomického výkonu země.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část bakalářské práce se věnuje návrhům na zlepšení současného systému odměňování na oddělení správy neživotního pojištění. V návrzích budou zohledněny provedené analýzy a zejména dotazníkové šetření mezi zaměstnanci oddělení. Výsledné návrhy by měly odstranit zmíněné nedostatky a zlepšit spokojenost a motivaci pracovníků.

Zjištěné nedostatky:

- Nespokojenost zaměstnanců s prostory typu open space (hluk, nedostatek soukromí, ventilace apod.)
- Neporozumění systému rozdělování odměn, zaměstnanci neznají pravidla jejich rozdělování. Odměny vnímány jako nemotivující. Zdá se, že nejsou vázány na množství práce, a proto je zaměstnanci hodnotí jako částečně nespravedlivé.
- Náplň práce je pro mnohé zaměstnance stresující a nevidí prostor pro svou seberealizaci.
- Málo využívané zaměstnanecké benefity zaměstnanci.
- Nevyhovující parkoviště u pobočky, které kapacitně nestačí pro všechny zaměstnance.
- Zvýšené nároky na home office, na které zaměstnanci nejsou připraveni.

Návrhy na zlepšení:

- Oddělení jednotlivých týmů pomocí přepážek.
- Informování zaměstnanců o systému odměňování.
- Zkrácení pracovní doby o 30 minut.
- Úprava nabídky zaměstnaneckých benefitů a kurzů.
 - Příspěvek na dopravu do zaměstnání.
 - Úprava MultiSport karty.
 - Příspěvek na vybavení pro práci z domu či ergonomickou výbavu.
 - Jazykové kurzy, právnické minimum, kurz psaní všemi deseti

3.1 Oddělení jednotlivých týmů pomocí přepážek

Prvním návrhem, který by měl alespoň částečně řešit nespokojenost s pracovním prostředím jsou přepážky mezi týmy. Zaměstnanci v dotazníkovém šetření uváděli, že jim nevyhovuje příliš otevřený prostor a požadují větší klid na práci. Jako vhodné řešení se jeví paravány, které už používají v jiných odděleních. Díky nim je možné prostory mezi týmy oddělit a dosáhnout většího soukromí. V současné době dochází k nespokojenosti mezi týmy, zdali větrat nebo nevětrat. Je možné, že paravány vylepší možnosti ventilace pomocí oken. Zároveň neovlivní fungování klimatizace, která je ve stropu. Paravány odpovídající velikosti se prodávají okolo 3 000 Kč. K dispozici jsou různé barevné varianty a každý tým by se tak mohl odlišit.

3.2 Informování zaměstnanců o systému odměňování

Zaměstnanci na oddělení plně nerozumí mechanismu rozdělování odměn. Znalost pravidel, podle kterých se odměny vyměřují se liší tým od týmu. Vhodným opatřením by bylo sepsat jednotlivá kritéria s jejich vysvětlením do dokumentu a ten pak vystavit do intranetu. Aby byla pravidla stále na očích, bylo by vhodné je umístit i na některou z nástěnek. O existenci dokumentu by vedoucí týmu informoval na nejbližší poradě týmu a vysvětlil by jednotlivá pravidla, ke kterým by členové týmu mohli vznášet dotazy. Zaměstnanci tak dostanou přehled na základě, jakých kritérií jsou hodnoceni. Splnění jednotlivých bodů by mělo být vyhodnoceno na zpětné vazbě s vedoucím týmu, aby pracovník věděl, v kterých oblastech se má zlepšit.

3.3 Úprava nabídky zaměstnaneckých benefitů a kurzů

Příspěvek na dopravu do zaměstnání

Z nově navrhovaných benefitů byl dle dotazníkového šetření největší zájem o příspěvky na dopravu. Společnost se dlouhodobě potýká s omezeným množstvím míst k parkování. Do zaměstnání dojíždí méně než 15 km celkem 62 % dotazovaných. Mohli by tedy využít některého z tarifů městské hromadné dopravy. Příspěvek by motivoval zaměstnance více využívat veřejnou dopravu na úkor automobilní. V současnosti je cena základní roční nepřenosné jízdenky 4 750 Kč. Příspěvek by byl ve výši 2 000 Kč, což znamená, že by

pokryl více než 40 % nákladů na jízdné. Zaměstnanci, kteří dojíždí z delších vzdáleností by mohli využít příspěvek i na traťové jízdenky apod.

Úprava MultiSport karty

V současné době nevyužívá kartu MultiSport přes 82 % dotázaných. Přitom dle ohlasů by o ni zájem byl, jen je pro zaměstnance příliš drahá a tudíž nevýhodná. MultiSport karta nabízí široké možnosti pro pohyb a relaxaci. Zaměstnancům by tak mohla ulehčit od přebytkového stresu, který zažívají při plnění pracovních úkolů. Její cena je ve společnosti stanovena na 1 800 Kč pro období 3 měsíců. Karta je hrazena formou srážky ze mzdy. Posilovny ve městě Brně nabízejí čtvrtletní permanentku za srovnatelné částky. Nová cena karty by měla být 1 200 Kč, tedy o třetinu levnější než doposud. Výsledkem snížení ceny by mělo být vyšší využívání karty mezi zaměstnanci.

Příspěvek na vybavení pro práci z domu či ergonomickou výbavu

Dnešní doba vyžaduje zvýšené nároky na hardwarové zařízení. Zaměstnanci z důvodu epidemie musejí pracovat ze svých domovů, kde často nemají odpovídající vybavení. Nejčastěji chybí vybavení pro videopřenosy jako je webkamera nebo mikrofon. Často nevyhovující pro komfortní práci jsou i klávesnice, počítačové myši nebo podložky pod myš. Část zaměstnanců by si ráda vybavila své pracovní místo ergonomickým vybavením jako jsou vertikální myši, gelové podložky apod., které snižují případná zdravotní rizika a tím zvyšují výkon zaměstnanců. Cena základní webkamery s mikrofonem pro videopřenosy se pohybuje okolo 500 Kč. Proto navrhuji příspěvek ve stejné výši, který by měl pokrýt náklady zaměstnanců na dodatečné či ergonomické vybavení.

Jazykové kurzy, právnické minimum, kurz psaní všemi deseti

Z šetření mezi zaměstnanci vyplynulo, že by uvítali nové kurzy. Největší zájem byl o jazykové kurzy, právnické minimum a kurz psaní všemi deseti. Dle vedení oddělení již část zaměstnanců dostává příspěvky na jazyky či absolvovala právní kurzy. Jejich plošné zavedení by zvýšilo možnosti seberealizace pracovníků a rozšířilo uplatnění v rámci společnosti. Zaměstnanci by také lépe zvládali nestandardní požadavky. Z jazykových kurzů by nejvíce vyhovoval kurz obchodní angličtiny. Jeho obsahem bývá písemná komunikace, telefonování, firemní informace anebo například část věnující se společenským kontaktům. Jejich cena se pohybuje okolo 8 000 Kč za rok.

Příspěvek by měl pokrýt více než 10 % kurzu a činil by 1 000 Kč. Za podobnou částku se dají pořídit i online kurzy na různé oblasti. Přes 62 % dotázaných by si přálo kurz právnického minima. Ve společnosti působí právník, který by tyto kurzy mohl vést. Již v minulosti se uskutečnili kurzy na různá právnická témata. Kurzy by probíhaly jednou za rok a jejich obsahem by mohly být základní právní pojmy, věcná práva, závazkové právo apod. Kurzy psaní všemi deseti již někteří zaměstnanci absolvovali. Vzhledem k tomu, že zvyšují efektivitu práce a je o ně mezi pracovníky zájem je vhodné jejich plošně zavedení. K dispozici jsou jak placené, tak neplacené online kurzy. Zaměstnanci by dostali přidělený čas, který by věnovali splnění kurzu. Průměrná délka výuky se odhaduje na 10 hodin čistého času. Je možné zadat kurzy i v období, kdy je nedostatek jiných pracovních úkolů.

3.4 Zkrácení pracovní doby o 30 minut

Trendem dnešních dnů je zkracování pracovní doby za stejnou mzdu. Výsledkem je větší spokojenost zaměstnanců, protože si dokážou lépe srovnat pracovní a osobní život. Zaměstnavatelovi se to vrátí ve formě větší důvěry a loajality pracovníků. Společnosti, které tento benefit zavedly nepozorují snížení pracovního výkonu spojeného se zkrácenou pracovní dobou. Zvětšuje se efektivita práce a zaměstnanci své pracovní činnosti stíhají za menší čas (86).

Českomoravská konfederace odborových svazů dlouhodobě usiluje o zkrácení pracovní doby z dnešních 40 hodin týdně na 37,5 hodiny. Argumentují tím, že pracovníci v západních státech stráví v zaměstnání výrazně méně času než Češi. Už nechtějí, aby Česká republika nadále prosazovala politiku levné ekonomiky a přesunula produkci k vysoce konkurenčním a lépe oceněným produktům (87).

S ohledem na výše uvedené navrhuji snížit pracovní dobu o 30 minut každý den. Většina pracovníků obědvá přímo v budově zaměstnavatele a řeší u něj pracovní záležitosti s ostatními kolegy. Tento čas by se tedy započítal do pracovní doby. Zpočátku se zkrácená pracovní doba může otestovat pouze na jednom týdnu a po 3 měsících vyhodnotit, jestli se změnila výkonnost zaměstnanců a jestli pociťují případně menší stres.

3.5 Ekonomické zhodnocení návrhů

V této části bakalářské práce jsou vyčísleny náklady na navrhované změny systému odměňování v oddělení správy neživotního pojištění. Dále jsou popsány očekávané přínosy těchto změn.

3.5.1 Náklady navrhovaného řešení

Oddělení jednotlivých týmů pomocí přepážek

Príspevek by byl poskytnut vedoucím týmu na nákup potřebných paravánů. Celkově je na oddělení 7 týmů. Jednotlivé paravány se mohou lišit na základě preferencí týmu. Jedná se o daňově uznatelný náklad.

Tabulka č. 49: Vyčíslení nákladů – Paravány
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet týmů	7
Odhadovaná hodnota paravánu	3 000 Kč
Celkové náklady na pořízení	21 000 Kč

Informování zaměstnanců o systému odměňování

Informování zaměstnanců o systému odměňování není spojeno s žádnými přímými náklady. Vzniknou tu pouze náklady obětované příležitosti, kdy se bude muset vypracovat případně vyvěsit materiál, který bude zaměstnance informovat o pravidlech přidělování odměn. Také porada týmu, kde budou upřesněny pravidla zabere čas, který by mohl být věnován jiným pracovním záležitostem.

Príspevek na dopravu do zaměstnání

Príspevek na dopravu je koncipován jako plošný příspěvek pro všech 105 zaměstnanců oddělení a byl by poskytován v peněžní formě současně se mzdou. Po nákladové stránce se jedná o daňově uznatelný výdaj a platí se z něj sociální a zdravotní pojištění ve výši 34 %.

Tabulka č. 50: Vyčíslení nákladů – Příspěvek na dopravu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců	105
Výše příspěvku na dopravu	2 000 Kč
Celkem za celé oddělení	210 000 Kč
Sociální a zdravotní pojištění	71 400 Kč
Celkové roční náklady	281 400 Kč

Úprava MultiSport karty

Aby zaměstnanci více využívali MultiSport kartu, je nutné upravit výši její ceny. V současné době je cena stanovena na 1 800 Kč pro období 3 měsíců. Její nová cena je o třetinu nižší a činila by 1 200 Kč.

Tabulka č. 51: Vyčíslení nákladů – Úprava MultiSport karty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Současná cena Multisport karty	1 800 Kč
Nová cena MultiSport karty	1 200 Kč
Rozdíl v ceně	600 Kč
Počet zaměstnanců	105
Celkové náklady na snížení ceny	63 000 Kč

Příspěvek na vybavení pro práci z domu či ergonomickou výbavu

Náklady na pořízení nového vybavení čítají 500 Kč na zaměstnance ročně. Za tento příspěvek je možno nakoupit jakékoliv vybavení určené k výkonu práce. Nejčastěji se bude jednat o vybavení pro videopřenosy, klávesnice, myši a jiné ergonomické pomůcky. Tento příspěvek spadá do daňově uznatelných nákladů.

Tabulka č. 52: Vyčíslení nákladů – Příspěvek na vybavení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců	105
Výše příspěvku na vybavení	500 Kč
Celkové roční náklady	52 500 Kč

Jazykové kurzy, právnické minimum, kurz psaní všemi deseti

Společnost již nyní klíčovým zaměstnancům na jazykové kurzy přispívá. Proto výsledný příspěvek by byl nižší a jednalo by se o částku 1 000 Kč. Kurzy právnického minima by pořádal právník ve společnosti. Zde by tedy byli pouze náklady obětované příležitosti. Kurz psaní všemi deseti je k dispozici online zdarma. Zaměstnanci by se kurzu věnovali v případech, kdy je nedostatek jiných pracovních úkolů.

Tabulka č. 53: Vyčíslení nákladů – Příspěvek na vybavení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců	105
Výše příspěvku na jazykové kurzy	1 000 Kč
Celkové roční náklady	105 000 Kč

Zkrácení pracovní doby o 30 minut

Zde by zaměstnavatelovi neměly vznikat náklady navíc. Dle výsledku ostatních společností se množství odvedené práce nemění. Vzniknou pouze oportunitní náklady, kdy zaměstnanci oddělení budou vyhodnocovat tento nový pracovní režim.

Celkové náklady navrhovaného řešení

Při předpokladu, že všechny změny využije maximální počet zaměstnanců by celkové náklady vzrostly o 522 900 Kč. Na jednoho zaměstnance činí částka 4 980 Kč. V roce 2018 byly celkové náklady na systém odměňování 103 957 087 Kč. Navrhované změny by přinesly nárůst těchto nákladů o 0,5 %.

Tabulka č. 54: Vyčíslení celkových předpokládaných nákladů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Náklady
Oddělení jednotlivých týmů pomocí přepážek	21 000 Kč
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	281 400 Kč
Úprava MultiSport karty	63 000 Kč
Příspěvek na vybavení pro práci z domu či ergonomickou výbavu	52 500 Kč
Jazykové kurzy	105 000 Kč
Celkem	522 900 Kč

3.5.2 Přínosy navrhovaného řešení

V této kapitole jsou shrnuty přínosy navrhovaných změn a jejich vliv na poměrové ukazatele. Cílem návrhů je zvýšit spokojenost zaměstnanců a jejich motivaci. Z pohledu zaměstnavatele by návrhy měly mít pozitivní efekt na výkonnost zaměstnanců, jejich důvěru a loajálnost.

Přínosy:

- **Odstranění nedostatků prostorů open space** – zaměstnanci díky paravánům získají větší soukromí a klid na pracovní činnosti. Jednotlivé barevné varianty umožní týmu se odlišit a zvýší tak možnosti seberealizace.
- **Větší informovanost o systému odměňování** – vystavení pravidel pro rozdělování odměn umožní jejich větší transparentnost. Systém tak bude spravedlivější a zaměstnanci se budou moci zaměřit na oblasti ve kterých chybují.
- **Rozšíření a úprava stávajících benefitů a kurzů** – příspěvek na dopravu do zaměstnání částečně uvolní kapacity parkoviště u společnosti. Díky tomu budou moci zaparkovat zaměstnanci, kteří nemají jiné možnosti dopravy. Zvýší se tak komfort pro pracovníky. Úprava ceny MultiSport karty zvýší její využitelnost. Její současná cena je nekonkurenceschopná a zaměstnanci tak volí raději jiné možnosti. Pokud pracovníci nabídky využijí, zlepší se jejich zdravotní kondice a sníží se stres. Příspěvek na vybavení pro práci z domu či ergonomickou výbavu zvýší výkonnost zaměstnanců a omezí zdravotní rizika spojená s vykonáváním pracovních úkolů. Nabídka nových kurzů umožní lepší seberealizaci pracovníků na oddělení. Rozvoj stávajících zaměstnanců umožní jejich větší uplatnění ve společnosti.
- **Zlepšení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem** – zkrácením pracovní doby o 30 minut se zvýší spokojenost zaměstnanců a sníží se jejich stresová úroveň. Pozitivní efektem pro zaměstnavatele může být i větší důvěra a loajalita pracovníků.

Vliv na poměrové ukazatele

Po zavedení navrhovaných změn jsou identifikovány 3 varianty:

- 1. varianta:** Náklady vzrostou o 0,5 % a tržby zůstanou konstantní.
- 2. varianta:** Stejný růst nákladů i tržeb o 0,5 %.
- 3. varianta:** Náklady vzrostou o 0,5 % a tržby se zvýší o 2 %.

Tabulka č. 55: Vliv změn na poměrové ukazatele

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Ukazatel	2018	1. varianta	2. varianta	3. varianta
Počet zaměstnanců	105	105	105	105
Produktivita práce z tržeb (Kč)	6916642,46	6916642,46	6951225,68	7054975,31
Mzdová produktivita (Kč)	13,11	13,04	13,11	13,30

Všechny hodnoty jsou přepočteny pro 105 zaměstnanců. Při první variantě klesne mzdová produktivita z 13,11 Kč na hodnotu 13,04 Kč. To je dáno nárůstem mzdových nákladů při konstantních tržbách. Pro společnost je to nejméně výhodná varianta. Druhá varianta přináší změny pouze v produktivitě práce z tržeb, která narostla přibližně o 35 tis. Kč. Nejvýhodnější je varianta třetí, při níž roste produktivita práce z tržeb i mzdová produktivita. V této variantě rostou tržby čtyřikrát rychleji než mzdové náklady.

3.6 Harmonogram změn

Zavedení změn do systému odměňování oddělení správy neživotního pojištění zabere určité množství času. Následující harmonogram by měl pomoci s postupným zaváděním změn a jejich logickému uspořádání.

Tabulka č. 56: Časový harmonogram
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Datum	Činnost
3.8.2020	Seznámení vedení oddělení s navrhovanými změnami
17.8.2020 – 31.8.2020	Příprava vnitřních předpisů a schválení změn vedením oddělení
1.9.2020 – 30.9.2020	Seznámení zaměstnanců oddělení s navrhovanými změnami
1.10.2020	Úprava nabídky zaměstnaneckých benefitů
1.10.2020 – 31.12.2020	Testování nové pracovní doby
15.10.2020	Vystavení dokumentu o pravidlech rozdělování odměn
29.10.2020	Porada týmu ohledně pravidel rozdělování odměn
2.11.2020	Záhajení kurzů psaní všemi deseti
1.12.2020	První přednáška právníckého minima
4.1.2021 – 18.1.2021	Vyhodnocení nové pracovní doby
1.2.2021	Plošné zavedení nové pracovní doby
1.12.2021 – 31.12.2021	Vyhodnocení všech změn systému odměňování

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout změny v současném systému odměňování na oddělení správy neživotního pojištění tak, aby lépe odrážely požadavky zaměstnanců a vedení oddělení.

Bakalářská práce byla rozdělena do tří částí. První teoretická část vysvětlila jednotlivé klíčové pojmy a koncepty odměňování. Jejím obsahem byl popis odměňování pracovníků, systému odměňování, celkové odměny, vnitřních a vnějších vlivů na systém odměňování.

Druhá část se již věnovala analýze současného stavu společnosti XY a.s. Nejprve byla organizace stručně představena a byl popsán její kompletní sortiment jako pro občany, tak pro právnické osoby. Poté následovala kapitola, která se věnovala analýze systému odměňování. Z dotazníkové šetření vyplynulo, že přes dvě třetiny zaměstnanců jsou se současným systémem odměňování spokojeni. Naopak zaměstnanci často označovali pracovní prostředí jako nevyhovující. Zaměstnanci byli nespokojeni s prostory typu open space, kde je nedostatek soukromí a spoustu hluku. Další nedostatky se týkaly nejasných pravidel rozdělování odměn, stresující práci, možností seberealizace a málo využívaných benefitů. Analýza vnitřních vlivů vycházela z informací od vedení oddělení. Společnost má jasnou strategii a je finančně zdravá. Poslední částí této kapitoly byla analýza vnějších vlivů. Jednoznačně nejdelší část byla věnována analýze trhu práce. Následovaly podkapitoly věnující se hospodářské politice, životnímu stylu, konkurenci nebo členství v Evropské unii. Shrnující kapitola využila modelu celkové odměny a popsala všechna významná pozitiva a negativa v různých oblastech.

V třetí části jsou samotné návrhy na zlepšení současného stavu. Všechny nedostatky byly zjištěny z analýzy současného stavu. Nejcennějším zdrojem informací bylo dotazníkové šetření mezi pracovníky oddělení. Mimo výše uvedené nedostatky přibylo ještě nevyhovující parkoviště a zvýšení nároků na home office z důvodu epidemie. Pro každý nedostatek byl vytvořen odpovídající návrh na zlepšení. A to konkrétně: oddělení jednotlivých týmů pomocí přepážek, informování zaměstnanců o systému odměňování, zkrácení pracovní doby o 30 minut a úprava nabídky zaměstnaneckých benefitů a kurzů. Následně byly všechny návrhy ekonomicky zhodnoceny a byl pro ně sestaven časový harmonogram.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) ČESKÁ TERMINOLOGICKÁ DATABÁZE: Faktografická rešerše. *tdkiv.nkp.cz* [online]. 2019 [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: https://aleph.nkp.cz/F/EA6V4AKSX6SQYL7UE9UMNRAU13LHRMX9BER7E8A6JUVLPHYHGJX-14159?func=full-set-set&set_number=123563&set_entry=000017&format=999
- (2) MANAGEMENTMANIA: Fluktuace zaměstnanců. *managementmania.com* [online]. 2015 [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/fluktuace-zamestnancu>
- (3) SOCIOLOGICKÁ ENCYKLOPEDIIE. Nemocnost. *encyklopedie.soc.cas.cz*. [online]. 2017 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Nemocnost>
- (4) NATIONAL CENTER FOR BIOTECHNOLOGY INFORMATION. Understanding and Evaluating Survey Research. *ncbi.nlm.nih.gov*. [online]. 2015 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4601897/>
- (5) MOODLE ČZU. Psychologie osobnosti a sociální psychologie. *moodle.czu.cz*. [online]. 2009 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://moodle.czu.cz/scorms/EPE71E/PS002/resources/20.Rozhovor.htm>
- (6) MATEMATIKA CZ. Základy statistiky. *matematika.cz*. [online]. 2014 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://matematika.cz/zaklady-statistiky>
- (7) ANALYZUJ A PROVEĎ. Ukazatele produktivity práce. *analyzujaproved.cz*. [online]. 2011 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=58293&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_2975&p2=CultureOID_INT_1&acode=e137e3e8865094552d473da739d2ed
- (8) FINANALYSIS. Jaké bankrotní a bonitní modely ve FinAnalysis najdete. *finanalysis.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>

- (9) KROPÁČ, Jiří. *Statistika: náhodné jevy, náhodné veličiny, základy matematické statistiky, indexní analýza, regresní analýza, časové řady. 2., přeprac. vyd.* Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-7204-788-8.
- (10) URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
- (11) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- (12) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- (13) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- (14) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků.* Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- (15) ARMSTRONG, Michael. *Personální management.* Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- (16) MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně. 4. vydání.* Praha: Wolters Kluwer, 2017. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-514-7.
- (17) KLEIBL, Jiří, Eva HÜTTLOVÁ a Zuzana DVOŘÁKOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. Vyd. 2.* Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. ISBN 80-7079-202-7.
- (18) Veřejný rejstřík a Sbirka listin. Výpis z obchodního rejstříku. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti české republiky, 2019 [cit. 2019-11-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- (19) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Registr ekonomických subjektů [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-11-24]. Dostupné z: <https://apl.czso.cz/irsw/>
- (20) XY, a.s.: *XY.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-11-24]. Dostupné z: <https://www.xy.cz/>
- (21) VEDOUcí TÝMU. 2019. *Informace o společnosti XY a.s.* Brno. 22. 11. 2019.
- (22) XY, a. s.: *Firemní informační systém* [online]. Praha: XY, 2019 [cit. 2019-11-25].

- (23) MANAŽERKA ODDĚLENÍ. 2020. Řízený rozhovor. [ústní sdělení]. XY, a.s. Jihomoravský kraj. 25. 5. 2020.
- (24) Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Sbírk listin. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti české republiky, 2019 [cit. 2019-11-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- (25) BUSINESSVIZE: IN05 – Bankrotní index z Česka, který funguje na české firmy. *Businessvize.com* [online]. 2011 [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>
- (26) ČESKÁ ASOCIACE POJIŠŤOVEN. Vývoj pojistného trhu. *cap.cz* [online]. 2019 [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <http://www.cap.cz/statisticke-udaje/vyvoj-pojistneho-trhu>
- (27) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Obyvatelstvo. *czso.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&katalog=30845#katalog=30845>
- (28) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Trh práce v ČR – časové řady – 1993-2018. *czso.cz*. [online]. 2019 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/101r-k-vek-a-vzdelani-populace--jef5p1v9li>
- (29) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Zaměstnanost, nezaměstnanost. *czso.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&katalog=30853>
- (30) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Zdravotnictví, pracovní neschopnost. *czso.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&katalog=30845#katalog=30849>
- (31) LOGISTIKA. Vysoká fluktuace násobí problémy firem s nedostatkem zaměstnanců. Vyplatí se hlavně nováčkům. *logistika.ihned.cz*. [online]. 2018 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-66167040-vysoka-fluktuace-nasobi-problemy-firem-s-nedostatkem-zamestnancu-vyplati-se-hlavne-venovat-novackum>

- (32) EKONOMICKÝ MAGAZÍN. Chut' Čechů měnit zaměstnání je vysoká, zejména mezi mladými. *ekonomickymagazin.cz*. [online]. 2019 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://www.ekonomickymagazin.cz/2019/02/chut-cechu-menit-zamestnani-je-vysoka-zejmena-mezi-mladymi/>
- (33) PATRIA. ČSOB: Každá desátá firma se potýká s nezvykle vysokou fluktuací. *patria.cz*. [online]. 2019 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/zpravodajstvi/4111452/csob-kazda-desata-firma-se-potyka-s-nezvykle-vysokou-fluktuaci.html>
- (34) PROFESIA. Bankovníctví a pojišťovnictví – opravdu jsou zde vysoké platy a dostatek zájemců o práci? *firma.profesia.cz*. [online]. 2018 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://firma.profesia.cz/bankovnictvi-pojistovnictvi-opravdu-jsou-zde-vysoke-platy-dostatek-zajemcu-praci/>
- (35) TREXIMA. Kterí zaměstnanci v Česku nejvíce fluktuují? Nová studie. *trexima.cz*. [online]. 2017 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/kteri-zamestnanci-v-cesku-nejvice-fluktuuji-nova-studie>
- (36) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly. *mpsv.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/analyza-poptavky-po-pracovni-sile-a-nabidky-pracovni-sily>
- (37) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Mzdy a náklady práce. *czso.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&katalog=30845#katalog=30852>
- (38) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Regionální statistika ceny práce – Jihomoravský kraj. *mpsv.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/jihomoravsky-kraj>
- (39) TREXIMA. Benefity 2019. *ipodpora.odbory.info* [online]. 2019 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: https://ipodpora.odbory.info/soubory/uploads/ASO_pruzkum_benefity_FINAL.pdf

- (40) EURO. Pětina firem chystá vyšší rozpočet na zaměstnanecké benefity. Nejpoužívanější jsou stravenky. *euro.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/petina-firem-chysta-vyssi-rozpocet-na-zamestnanecke-benefity-nejpouzivanejsi-jsou-stravenky>
- (41) ZONKYTIMES. Nejžádanější a nejsilnější benefity zaměstnanců; jaké to jsou? *euro.cz*. [online]. 2019 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.zonky.cz/zonkytimes/nejzadanejsi-a-nejsilenejsi-benefity-zamestnancu-jake-to-jsou/>
- (42) MINISTERSTVO FINANČÍ. Peníze místo stravenek? Restaurace i firmy stravenkový paušál vítají. *mfcz.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.mfcz.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/penize-misto-stravenek-restaurace-i-firm-37255>
- (43) HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY. Zdraví na prvním místě. Zaměstnancům dobrovolně poskytuje zdravotní benefity už 9 z 10 větších podniků. *komora.cz*. [online]. 2018 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: https://www.komora.cz/press_release/zdravi-na-prvnim-miste-zamestnancum-dobrovolne-poskytuje-zdravotni-benefity-uz-9-z-10-vetsich-podniku/
- (44) ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Cílování inflace v ČR. *cnb.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/cilovani/#c2>
- (45) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Inflace – druhy, definice, tabulky. *czso.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- (46) FINANČNÍ SPRÁVA. Daně – Daň z příjmů – Právníkové osoby. *financnisprava.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/dane/dane/dan-z-prijmu/pravnicke-osoby/obecne-informace>
- (47) ACCACE. Zdanění v České republice: Nejdůležitější sazby daní a odvodů. *accace.cz*. [online]. 2019 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://accace.cz/zdaneni-v-ceske-republice-nejdulezitejsi-sazby-dani-a-odvodu-infografika/>

- (48) ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA MINISTERSTVA VNITRA ČR. Zaměstnavatelé. *zpmvcr.cz*. [online]. 2019 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://www.zpmvcr.cz/platci/zamestnavatele/>
- (49) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Sociální pojištění. *mpsv.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/socialni-pojisteni>
- (50) MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. Agenda 2030. *mzp.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/agenda_2030
- (51) INFORMAČNÍ CENTRUM OSN V PRAZE. Cíle udržitelného rozvoje (SDGs). *osn.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://www.osn.cz/osn/hlavni-temata/sdgs/>
- (52) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Kriminalita, nehody. *czso.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&katalog=31008>
- (53) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Ceny nemovitostí. *czso.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&katalog=31782>
- (54) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Informační technologie. *czso.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&katalog=31031>
- (55) GRAFTON RECRUITMENT. Tolerance Čechů k dojíždění do práce stále klesá. *grafton.cz*. [online]. 2018 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/o-nas/medialni-zona/archiv-2018/tiskove-zpravy-2018/tolerance-cechu-k-dojizdeni-do-prace-stale-klesa>
- (56) KONKURENT A. Volná místa. *konkurentA.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.konkurentA.cz/volna-mista>
- (57) KONKURENT B. Volná místa. *konkurentB.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.konkurentB.cz/volna-mista>
- (58) KONKURENT C. Volná místa. *konkurentC.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.konkurentC.cz/volna-mista>
- (59) ÚŘAD PRÁCE ČR. Volná místa v ČR. *uradprace.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/volna-mista-v-cr>

- (60) JOBS CZ. Jihomoravský kraj–Pojišťovnictví. *jobs.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/prace/jihomoravsky-kraj/pojistovnictvi/#>
- (61) KURZY CZ. Firmy–nabídky práce. *prace.kurzy.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://prace.kurzy.cz/urad-prace/firmy/>
- (62) DELOITTE. Výhledy české ekonomiky pro rok 2020. *deloitte.com*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/vyhledy-ceske-ekonomiky-pro-rok-2020.html>
- (63) MINISTERSTVO FINANCÍ. Makroekonomická predikce – duben 2020. *mfcz.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://www.mfcz.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-duben-2020-38089>
- (64) MINISTERSTVO FINANCÍ. Makroekonomická predikce – listopad 2019. *mfcz.cz*. [online]. 2019 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://www.mfcz.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2019/makroekonomicka-predikce-listopad-2019-36582>
- (65) ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Měnověpolitické nástroje ČNB – změny v roce 2020. *cnb.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/mp-nastroje/menovepoliticke-nastroje-cnb-zmeny-v-roce-2020/>
- (66) PATRIA. Kurz CZK/EUR. *patria.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/kurzy/CZK/EUR/kurzy.html>
- (67) MINISTERSTVO FINANCÍ. Výsledek hospodaření státního rozpočtu v roce 2019 je o 11,5 mld. lepší než očekávání. *mfcz.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.mfcz.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/pokladni-plneni-sr-37026>
- (68) MINISTERSTVO FINANCÍ. Struktura a vývoj státního dluhu. *mfcz.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.mfcz.cz/cs/verejny-sektor/rizeni-statniho-dluhu/dluhova-statistika/struktura-a-vyvoj-statniho-dluhu>

- (69) MINISTERSTVO FINANCÍ. Zpráva o řízení státního dluhu České republiky v roce 2019. *mfcz.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.mfcz.cz/cs/verejny-sektor/rizeni-statniho-dluhu/publikace-a-prezentace/zprava-o-rizeni-statniho-dluhu/2019/zprava-o-rizeni-statniho-dluhu-ceske-rep-37561>
- (70) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Přehled o vývoji částek minimální mzdy. *mpsv.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/prehled-o-vyvoji-castek-minimalni-mzdy>
- (71) VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. Programové prohlášení vlády. *vlada.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/jednani-vlady/programove-prohlaseni/programove-prohlaseni-vlady-165960>
- (72) ÚŘAD PRÁCE ČR. Sociální témata – Státní sociální podpora – Informace pro občany. *uradprace.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/informace-pro-obcany>
- (73) ÚŘAD PRÁCE ČR. Přídavek na dítě. *uradprace.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/pridavek-na-dite>
- (74) ÚŘAD PRÁCE ČR. Rodičovský příspěvek. *uradprace.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/rodicovsky-prispevek>
- (75) ÚŘAD PRÁCE ČR. Příspěvek na bydlení. *uradprace.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/prispevek-na-bydleni>
- (76) ÚŘAD PRÁCE ČR. Porodné. *uradprace.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/porodne>
- (77) ÚŘAD PRÁCE ČR. Pohřebné. *uradprace.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/pohrebne>
- (78) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Sociální zabezpečení. *czso.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&katalog=30850>

- (79) PŘÍRUČKA PRO PERSONÁLNÍ AGENDU A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ. Zákon č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti. *ppropo.mpsv.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: https://ppropo.mpsv.cz/zakon_435_2004
- (80) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Podpora zaměstnanosti. *mpsv.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/podpora-zamestnanosti>
- (81) ÚŘAD PRÁCE ČR. Aktivní politika v zaměstnanosti. *uradprace.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/aktivni-politika-zamestnanosti-1>
- (82) ÚŘAD PRÁCE ČR. Projekty Evropského sociálního fondu. *uradprace.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/projekty-evropskeho-socialniho-fondu-10>
- (83) EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND. OP Zaměstnanost 2014–2020. *esfcr.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/programy/op-zamestnanost>
- (84) VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. Strategie Evropa 2020. *vlada.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa-2020/strategie-evropa-2020-78695/>
- (85) VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. Strategie Evropa 2020 a ČR. *vlada.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa-2020/cr/eu-2020-a-cr-78696/>
- (86) AKTUÁLNĚ CZ. Zkracování pracovní doby přestává být pro zaměstnance snem. Otázkou je, za jakou cenu. *zpravy.aktualne.cz*. [online]. 2019 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/pracovni-doba-se-zkracuje-nahrava-tomu-nedostatek-lidi-na-tr/r~2923f64c732611e998d70cc47ab5f122/>
- (87) ODBORY INFO. Odbory mají pro ČR nový cíl: Méně práce za stejný plat! *odbory.info*. [online]. 2018 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.odborny.info/obsah/5/odbory-maji-pro-cr-novy-cil-mene-prace-za-stejny-plat/22102>

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Systém odměňování	18
Obrázek č. 2: Model celkové odměny	21
Obrázek č. 4: Talentový program	36
Obrázek č. 3: Organizační struktura	53
Obrázek č. 5: Cíle udržitelného rozvoje	77
Obrázek č. 6: CZK/EUR	85

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Složky celkové odměny	20
Tabulka č. 2: Sortiment služeb	30
Tabulka č. 3: Rozpětí měsíční mzdy	31
Tabulka č. 4: Penzijní pojištění	32
Tabulka č. 5: Náklady na systém odměňování.....	38
Tabulka č. 6: Celková spokojenost zaměstnanců.....	42
Tabulka č. 7: Ekonomická situace.....	47
Tabulka č. 8: Predikce na rok 2019, 2020	50
Tabulka č. 9: Výpočet IN05	51
Tabulka č. 10: Podíl pojišťoven	52
Tabulka č. 11: Rozložení zaměstnanců v rámci organizační struktury	54
Tabulka č. 12: Vybavenost práce kapitálem	56
Tabulka č. 13: Vývoj počtu zaměstnanců	57
Tabulka č. 14: Věk zaměstnanců.....	58
Tabulka č. 15: Pohlaví zaměstnanců	58
Tabulka č. 16: Vzdělání zaměstnanců.....	59
Tabulka č. 17: Druh úvazku	60
Tabulka č. 18: Délka pracovní poměru	60
Tabulka č. 19: Fluktuace	61
Tabulka č. 20: Ukazatele produktivity práce	62
Tabulka č. 21: Vývoj počtu obyvatel	64
Tabulka č. 22: Struktura obyvatel dle pohlaví a věku v Jihomoravském kraji	65
Tabulka č. 23: Struktura obyvatel dle pohlaví a věku v Brně.....	65
Tabulka č. 24: Vzdělání populace	66
Tabulka č. 25: Míra ekonomické aktivity	67
Tabulka č. 26: Průměrné procento pracovní neschopnosti	67
Tabulka č. 27: Úroveň zaměstnanosti v Jihomoravském kraji.....	69
Tabulka č. 28: Nabídka a poptávka po pracovních místech v Jihomoravském kraji	70
Tabulka č. 29: Nabídka a poptávka po pracovních pozicích dle CZ-ISCO	70
Tabulka č. 30: Průměrné hrubé měsíční mzdy	71

Tabulka č. 31: Medián hrubých měsíčních mezd dle CZ-ISCO.....	71
Tabulka č. 32: Vývoj sňatků a rozvodů v regionech	78
Tabulka č. 33: Kriminalita v regionech	78
Tabulka č. 34: Vývoj indexu cen nemovitostí	79
Tabulka č. 35: ICT v domácnostech	80
Tabulka č. 36: Využívání ICT jednotlivci	80
Tabulka č. 37: Využívání ICT v podnikatelském sektoru	81
Tabulka č. 39: Porovnání nabídek konkurenčních společností.....	83
Tabulka č. 40: Vývoj HDP	84
Tabulka č. 41: Sazby ČNB v roce 2020.....	84
Tabulka č. 42: Hospodaření vlády	85
Tabulka č. 43: Minimální mzda	86
Tabulka č. 44: Přídavek na dítě	87
Tabulka č. 45: Dávky státní sociální podpory v roce 2018	88
Tabulka č. 46: Podpora v nezaměstnanosti.....	88
Tabulka č. 47: Model celkové odměny na oddělení správy neživotního pojištění.....	93
Tabulka č. 38: Poskytované benefity ve společnosti XY, a.s.	94
Tabulka č. 48: Porovnání mezd na oddělení dle CZ-ISCO	96
Tabulka č. 49: Vyčíslení nákladů – Paravány.....	101
Tabulka č. 50: Vyčíslení nákladů – Příspěvek na dopravu.....	102
Tabulka č. 51: Vyčíslení nákladů – Úprava MultiSport karty	102
Tabulka č. 52: Vyčíslení nákladů – Příspěvek na vybavení	102
Tabulka č. 53: Vyčíslení nákladů – Příspěvek na vybavení	103
Tabulka č. 54: Vyčíslení celkových předpokládaných nákladů	103
Tabulka č. 55: Vliv změn na poměrové ukazatele.....	105
Tabulka č. 56: Časový harmonogram	106

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj celkových nákladů.....	48
Graf č. 2: Struktura nákladů	48
Graf č. 3: Vývoj celkových výnosů.....	49
Graf č. 4: Struktura výnosů	49
Graf č. 5: Vývoj VH před zdaněním	50
Graf č. 6: Tržní podíly v jednotlivých letech	52
Graf č. 7: Vývoj počtu zaměstnanců	57
Graf č. 8: Rozložení zaměstnanců dle věku	58
Graf č. 9: Poměr mužů a žen	59
Graf č. 10: Struktura vzdělání	60
Graf č. 11: Délka pracovního poměru	61
Graf č. 13: Benefity poskytované ve mzdové sféře ČR v roce 2019	73
Graf č. 14: Zdravotní benefity poskytované ve mzdové sféře ČR v roce 2018	74
Graf č. 12: Vývoj inflace.....	75
Graf č. 15: Dojezd do zaměstnání	82

SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ

Vzorec č. 1: Produktivita práce z tržeb	14
Vzorec č. 2: Mzdová produktivita	14
Vzorec č. 3: Zisk na pracovníka	14
Vzorec č. 4: Vybavenost práce kapitálem	15
Vzorec č. 5: Vybavenost práce DHM	15
Vzorec č. 6: IN05	15

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník.....	I
Příloha č. 2: Grafické vyhodnocení dotazníku	IX

Příloha č. 1: Dotazník

Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den,

jmenuji se Jaroslav Havlíček a jsem studentem třetího ročníku Fakulty podnikatelské na Vysokém učení technickém v Brně. Absolvoval jsem zde praxi a nyní zpracovávám bakalářskou práci na téma Návrh změn systému odměňování zaměstnanců v oddělení vybrané společnosti. Rád bych Vás požádal o vyplnění tohoto dotazníku, který poslouží jako podklad pro mou práci.

Dotazník je anonymní a zabere Vám přibližně 15 minut.

Předem děkuji za Váš čas a spolupráci.

1. Pohlaví

- Muž
- Žena

2. Věk

- 18–25
- 26–35
- 36–45
- 46–55
- 55 a více

3. Dosažené vzdělání

- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské
- Ostatní

4. Pracovní pozice

- Vedoucí týmu
- Specialista péče o klienty Junior
- Specialista péče o klienty
- Specialista péče o klienty Senior
- Ostatní

5. Délka pracovního poměru

- 0–4 let
- 5–10 let
- 11–15 let
- 16–20 let
- 21 a více let

6. Jste ve společnosti spokojen/a?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Důvod (v případě záporné odpovědi):

.....

7. Jste spokojen/a se současným systémem odměňování?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Důvod (v případě záporné odpovědi):

.....

8. Rozumíte principům odměňování ve Vaší společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Je podle Vás současný systém odměňování spravedlivý?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Důvod (v případě záporné odpovědi):

.....

10. Jste spokojený/á se současným rozdělením fixní a pohyblivé složky?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Důvod (v případě záporné odpovědi):

.....

11. Jakým způsobem se do práce dopravujete?

- Pěšky
- Na kole
- Veřejnou dopravou
- Autem/motocyklem

12. Jaká je vzdálenost mezi Vaším bydlištěm a pracovištěm?

- Do 1 km
- Do 5 km
- Do 15 km
- Do 30 km
- Více než 30 km

13. Vyhovuje Vám rozvržení pracovní doby?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Důvod (v případě záporné odpovědi):

.....

14. Vyhovuje Vám pracovní prostředí (hlučnost na pracovišti, vybavení, pracovní plocha, ventilace, úklid, osvětlení apod.)?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15. Co byste uvítal/a v rámci pracovního prostředí?

.....

16. Pociťujete ve své práci stres?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Důvod (v případě kladné odpovědi):

.....

17. Uvítal/a byste rozšíření odpočinkové zóny o nové prvky? Jaké?

.....

18. Máte k dispozici všechny pomůcky a vybavení, které potřebujete k práci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

19. Které pomůcky byste uvítal/a?

.....

20. Jste spokojený/á s nabídkou zaměstnaneckých výhod/benefitů ve společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

21. Jaké zaměstnanecké benefity Vám ve společnosti schází?

- Příspěvek na dopravu
- Jazykové kurzy
- Příspěvek ke studiu vysoké školy
- Zaměstnanecké půjčky
- Příspěvek na svatbu
- Příspěvek na zdravotní pomůcky
- Kratší pracovní doba o 30 minut
- Jiné:

22. Jaké zaměstnanecké benefity (ne)využíváte?

	Využívám	Spíše využívám	Spíše nevyžívám	Nevyužívám
Zvýhodněné produkty společnosti				
Vstupenky na kulturní nebo sportovní akce				
Multisport karta				
Posilovna ve společnosti				
Stravenky				
Cafeterie				
Příspěvek na dětské tábory				

23. O jaké kurzy byste rozšířili nabídku poskytovaných kurzů?

- Angličtina
- Jiný jazyk:
- Finanční gramotnost
- Kurz psaní všemi deseti
- Zdravotní minimum
- Právnícké minimum
- Jiné kurzy:

24. Jste spokojen/a s komunikací nadřízených?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Důvod (v případě záporné odpovědi):

.....

25. Máte možnost sdělit své názory, připomínky a náměty vedení společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

26. Jaké jsou Vaše vztahy na pracovišti s nadřízeným?

- Výborné
- Dobré
- Neutrální
- Špatné
- Velmi špatné

27. Dostáváte uznání za dobře odvedenou práci od Vašich nadřízených?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

28. Odráží se systém hodnocení (zpětná vazba) Vašeho výkonu ve výši Vaší mzdy?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

29. Jaké jsou Vaše vztahy na pracovišti se spolupracovníky?

- Výborné
- Dobré
- Neutrální
- Špatné
- Velmi špatné

Důvod (v případě záporné odpovědi):

.....

30. Máte možnost získat odpovědi na otázky u svých kolegů v případě, kdy si sami nevíte rady?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Důvod (v případě záporné odpovědi):

.....

31. Jste spokojený/á s náplní Vaší práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Důvod (v případě záporné odpovědi):

.....

32. Máte ve společnosti možnost kariérního růstu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

33. Máte ve společnosti prostor pro svou seberealizaci?

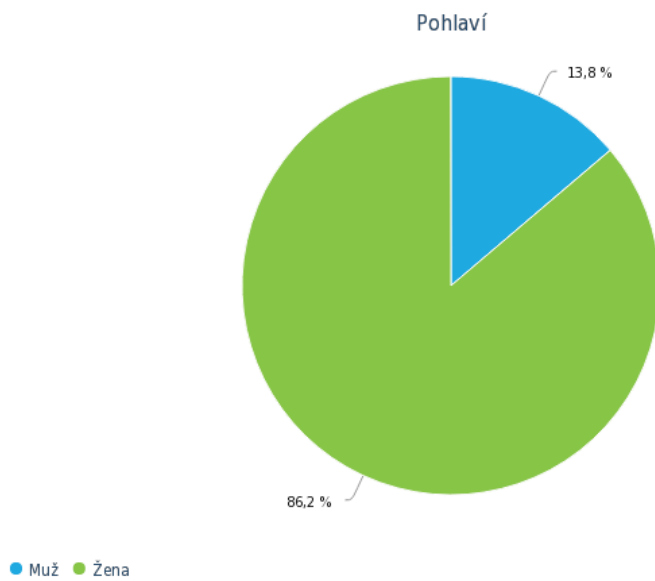
- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

34. Prostor pro názory, návrhy, připomínky

.....
.....

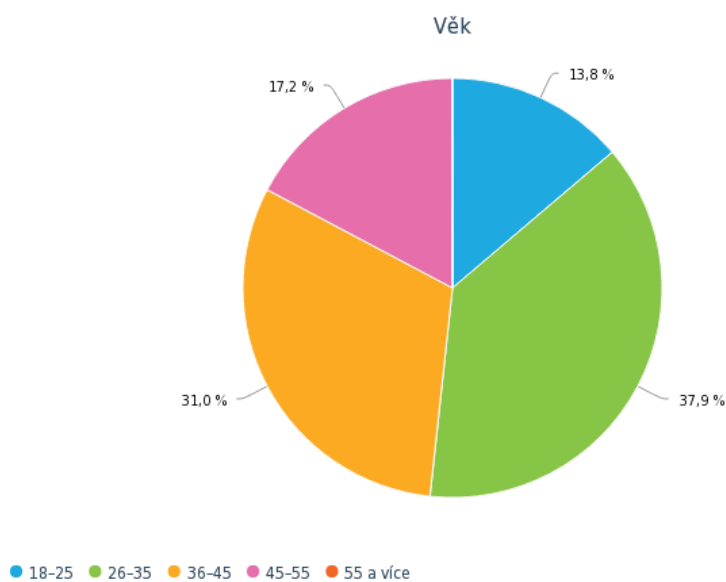
Příloha č. 2: Grafické vyhodnocení dotazníku

1. Pohlaví



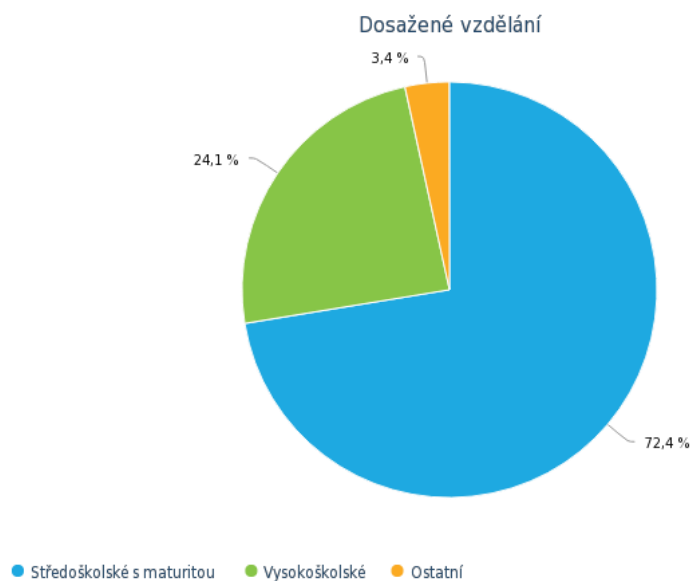
Graf č. I: Pohlaví
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2. Věk



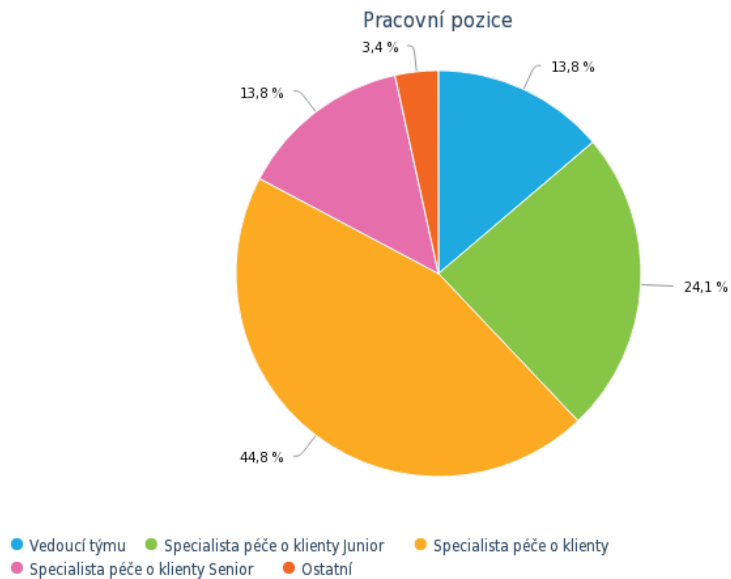
Graf č. II: Věk
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3. Dosažené vzdělání



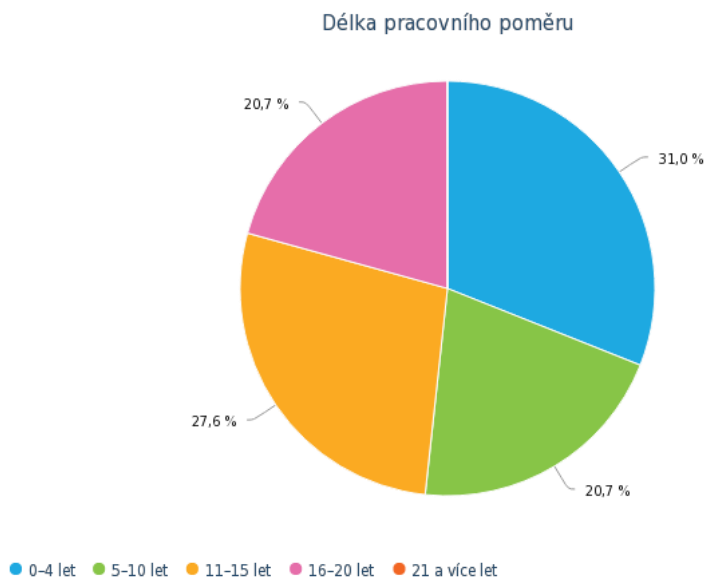
Graf č. III: Dosažené vzdělání
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4. Pracovní pozice



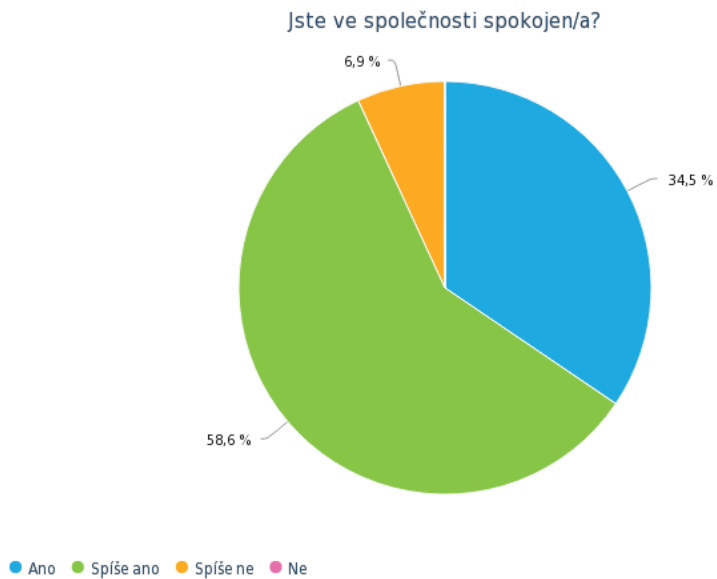
Graf č. IV: Pracovní pozice
(Zdroj: Vlastní zpracování)

5. Délka pracovního poměru



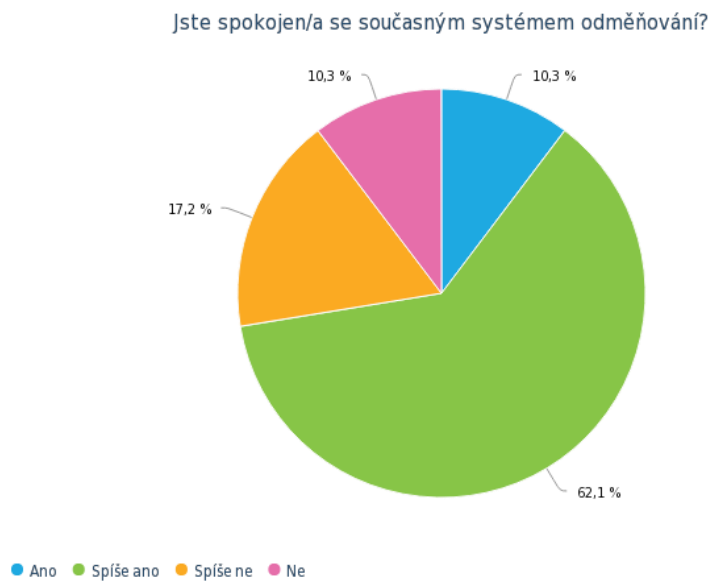
Graf č. V: Délka pracovního poměru
(Zdroj: Vlastní zpracování)

6. Jste ve společnosti spokojen/a?



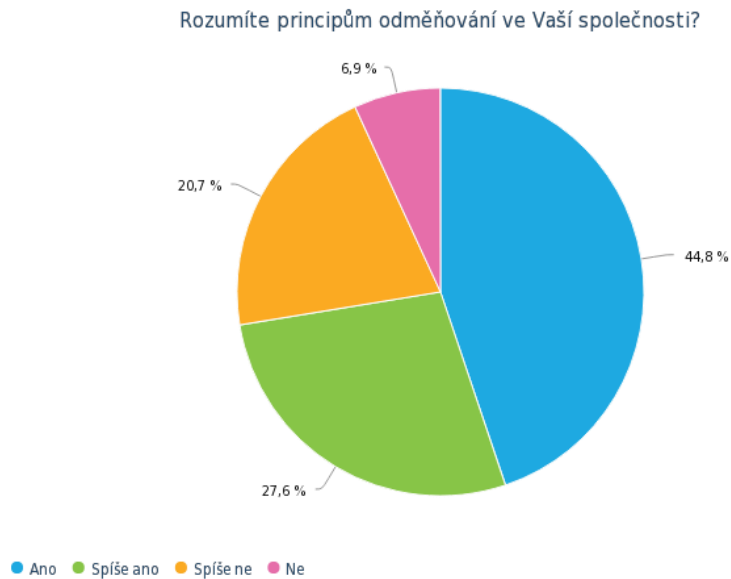
Graf č. VI: Spokojenost ve společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

7. Jste spokojen/a se současným systémem odměňování?



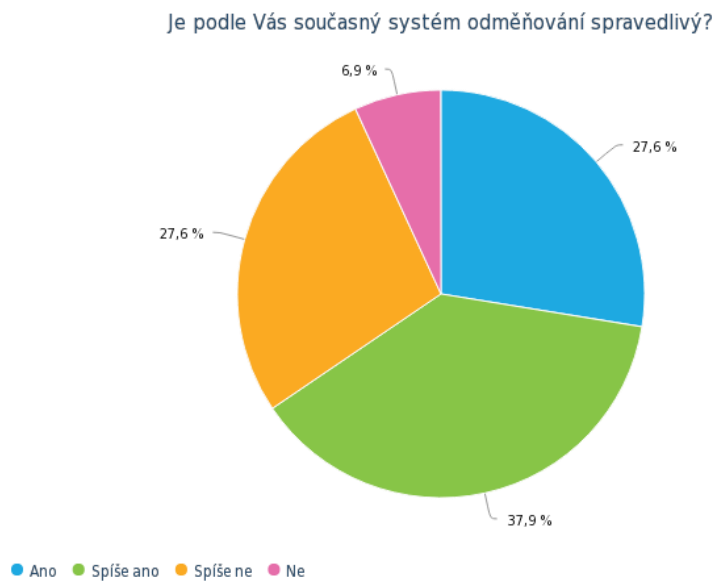
Graf č. VII: Spokojenost se současným systémem odměňování
(Zdroj: Vlastní zpracování)

8. Rozumíte principům odměňování ve Vaší společnosti?



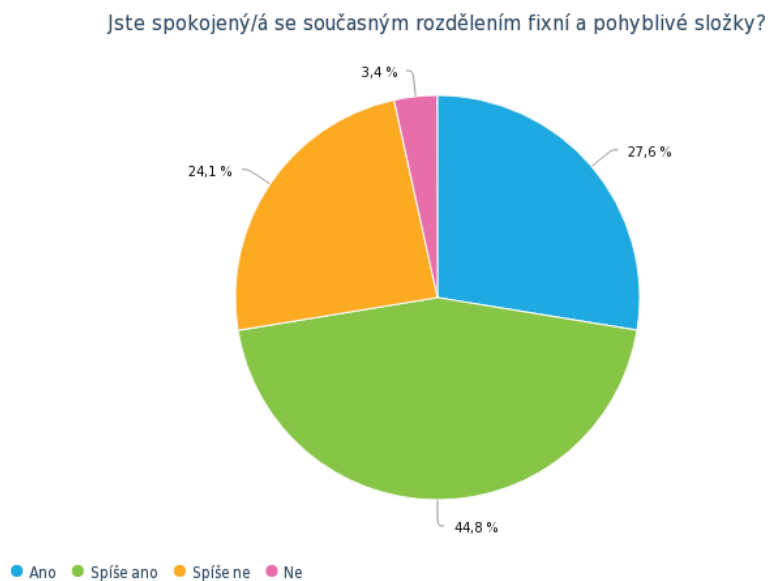
Graf č. VIII: Porozumění principům odměňování
(Zdroj: Vlastní zpracování)

9. Je podle Vás současný systém odměňování spravedlivý?



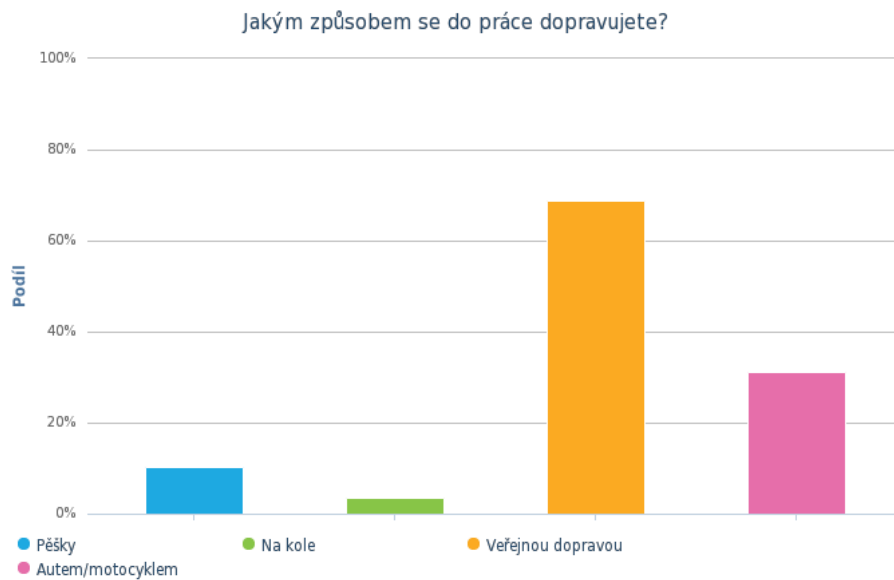
Graf č. IX: Spravedlnost systému odměňování
(Zdroj: Vlastní zpracování)

10. Jste spokojený/á se současným rozdělením fixní a pohyblivé složky?



Graf č. X: Spokojenost se současným rozdělením fixní a pohyblivé složky
(Zdroj: Vlastní zpracování)

11. Jakým způsobem se do práce dopravujete?



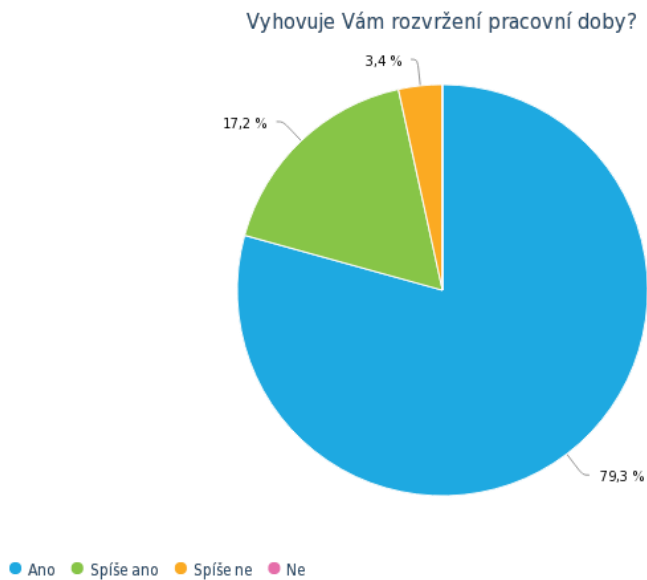
Graf č. XI: Způsob dopravy do práce
(Zdroj: Vlastní zpracování)

12. Jaká je vzdálenost mezi Vaším bydlištěm a pracovištěm?



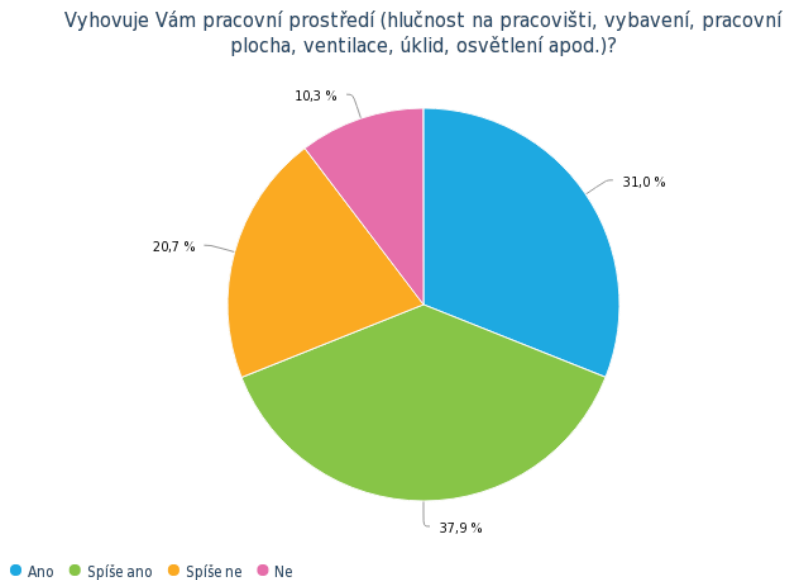
Graf č. XII: Vzdálenost mezi bydlištěm a pracovištěm
(Zdroj: Vlastní zpracování)

13. Vyhovuje Vám rozvržení pracovní doby?



Graf č. XIII: Rozvržení pracovní doby
(Zdroj: Vlastní zpracování)

14. Vyhovuje Vám pracovní prostředí (hlučnost na pracovišti, vybavení, pracovní plocha, ventilace, úklid, osvětlení apod.)?

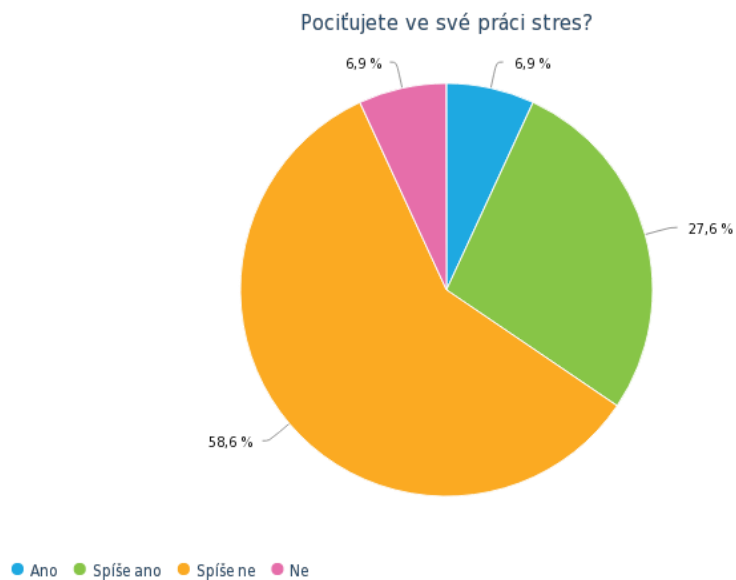


Graf č. XIV: Pracovní prostředí
(Zdroj: Vlastní zpracování)

15. Co byste uvítal/a v rámci pracovního prostředí

Vyhodnocení je obsahem kapitoly: Analýza spokojenosti zaměstnanců.

16. Pociťujete ve své práci stres?



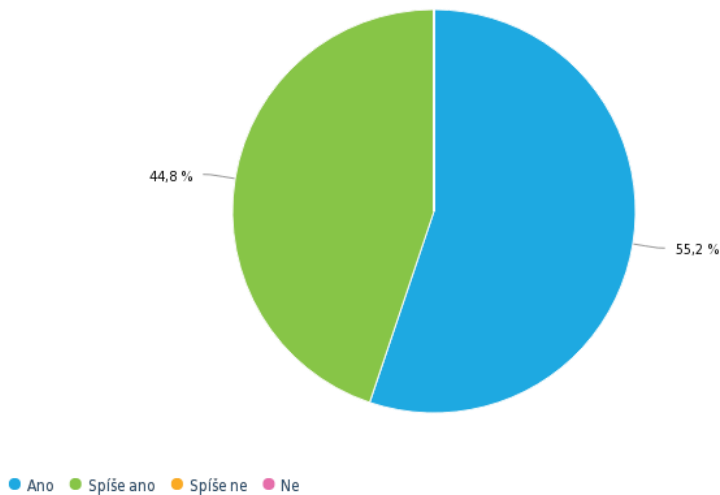
Graf č. XV: Stres v práci
(Zdroj: Vlastní zpracování)

17. Uvítal/a byste rozšíření odpočinkové zóny o nové prvky? Jaké?

Vyhodnocení je obsahem kapitoly: Analýza spokojenosti zaměstnanců.

18. Máte k dispozici všechny pomůcky a vybavení, které potřebujete k práci?

Máte k dispozici všechny pomůcky a vybavení, které potřebujete k práci?



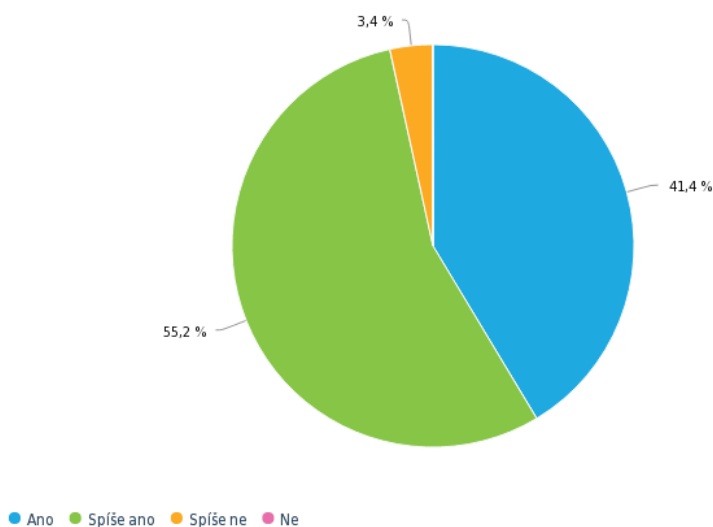
Graf č. XVI: Dostupnost pomůcek a vybavení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

19. Které pomůcky byste uvítal/a?

Vyhodnocení je obsahem kapitoly: Analýza spokojenosti zaměstnanců.

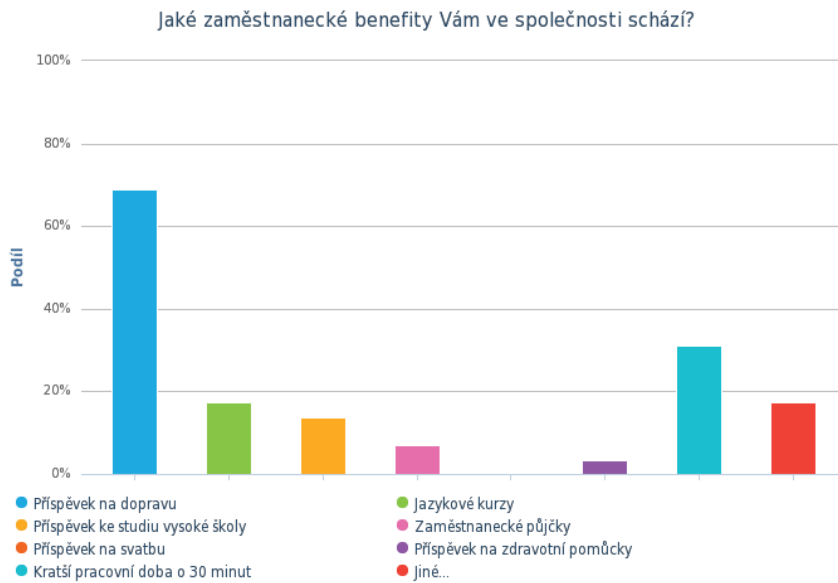
20. Jste spokojený/á s nabídkou zaměstnaneckých výhod/benefitů ve společnosti?

Jste spokojený/á s nabídkou zaměstnaneckých výhod/benefitů ve společnosti?



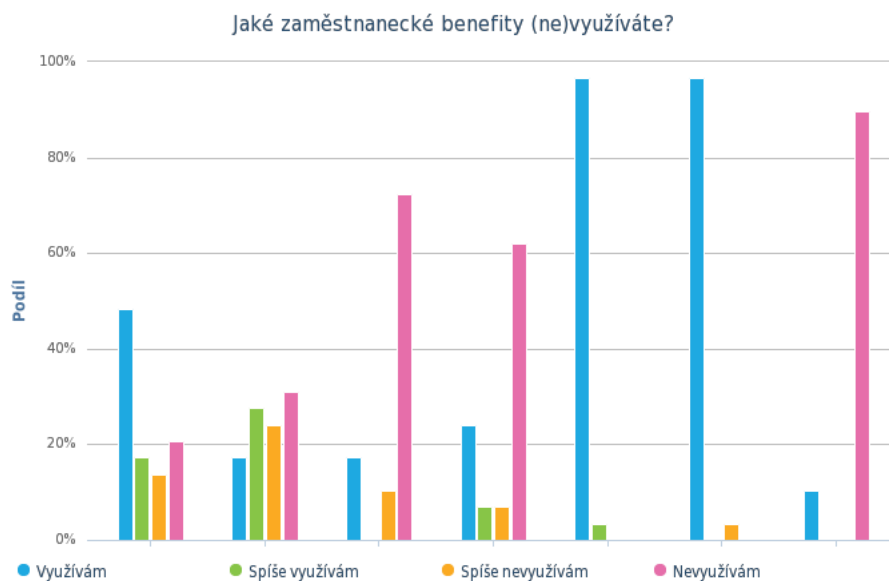
Graf č. XVII: Spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých výhod/benefitů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

21. Jaké zaměstnanecké benefity Vám ve společnosti schází?



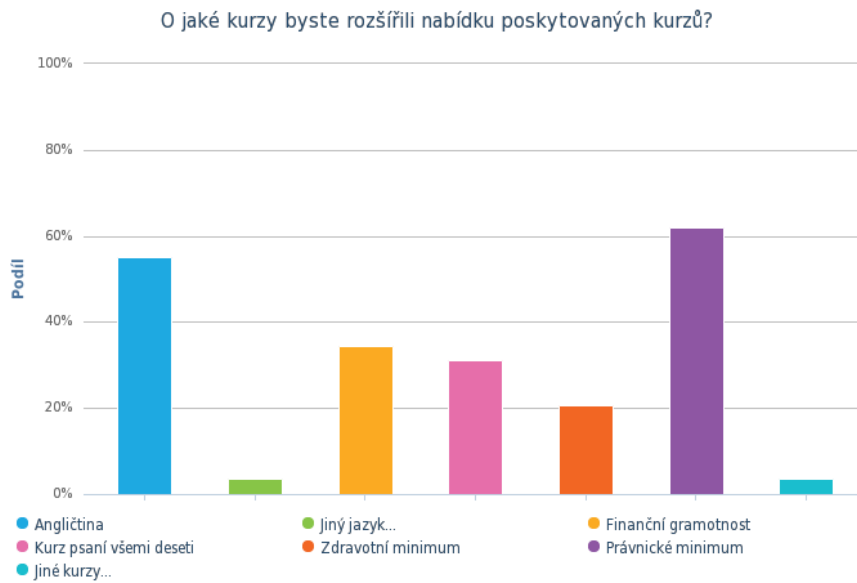
Graf č. XVIII: Nabídka nových benefitů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

22. Jaké zaměstnanecké benefity (ne)využíváte?



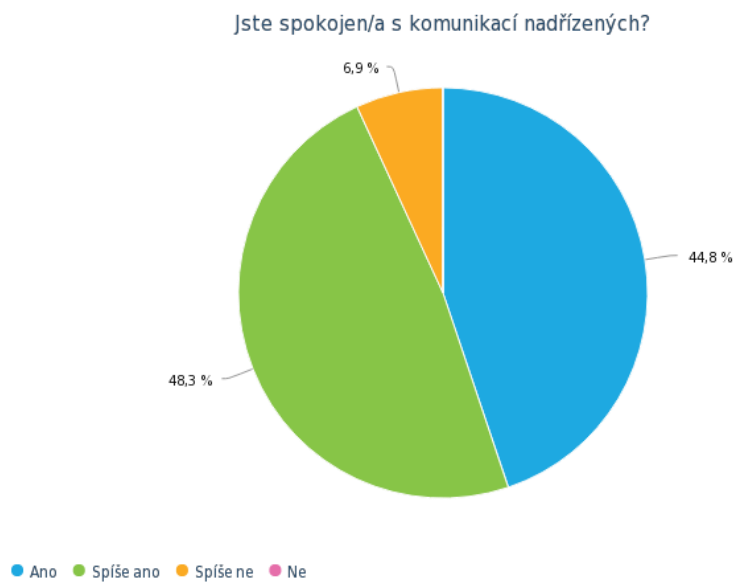
Graf č. XIX: Využitelnost benefitů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

23. O jaké kurzy byste rozšířili nabídku poskytovaných kurzů?



Graf č. XX: Nabídka nových kurzů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

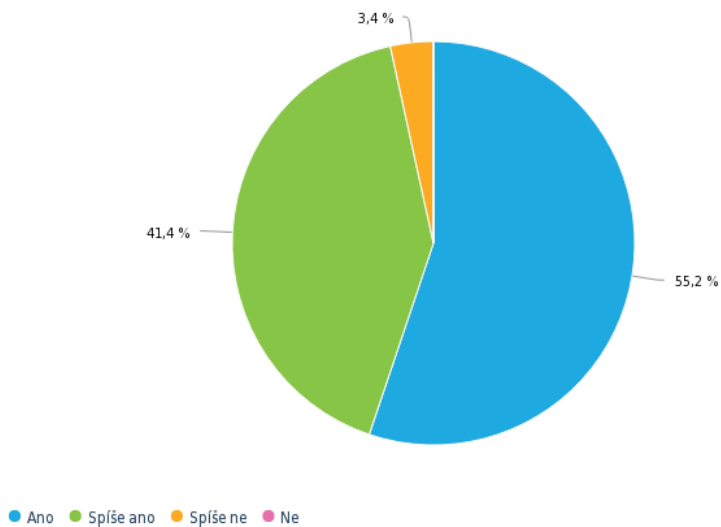
24. Jste spokojen/a s komunikací nadřízených?



Graf č. XXI: Spokojenost s komunikací nadřízených
(Zdroj: Vlastní zpracování)

25. Máte možnost sdělit své názory, připomínky a náměty vedení společnosti?

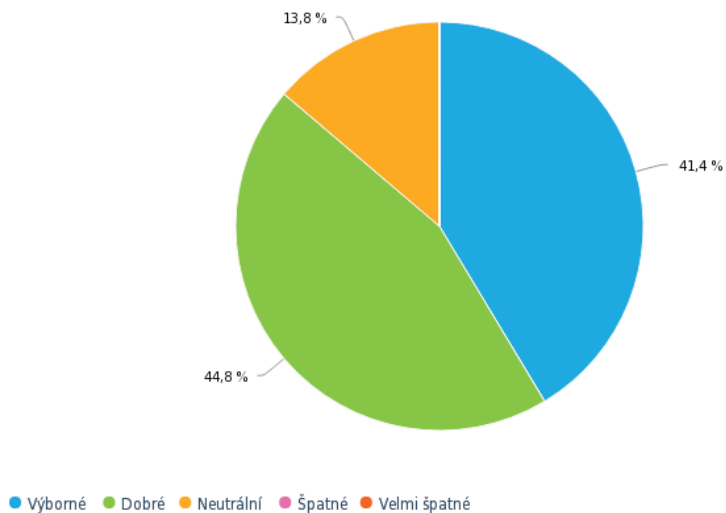
Máte možnost sdělit své názory, připomínky a náměty vedení společnosti?



Graf č. XXII: Možnost sdělit své názory, připomínky a náměty vedení společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

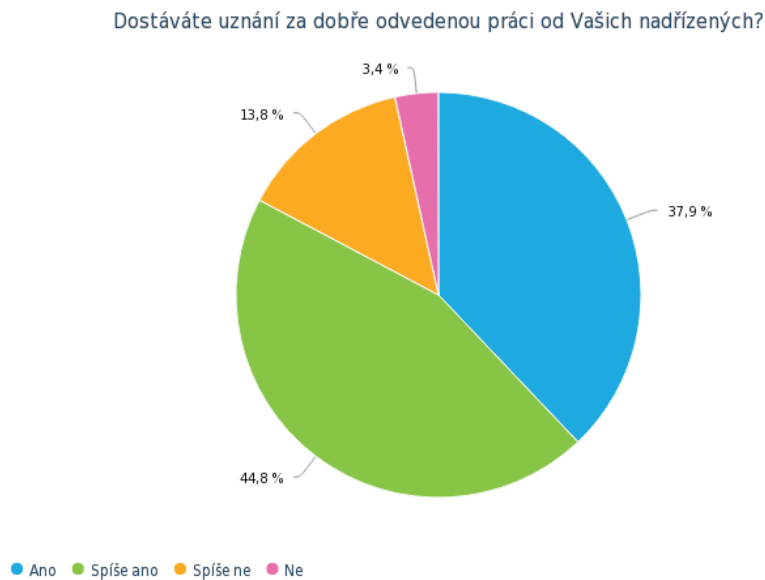
26. Jaké jsou Vaše vztahy na pracovišti s nadřízeným?

Jaké jsou Vaše vztahy na pracovišti s nadřízeným?



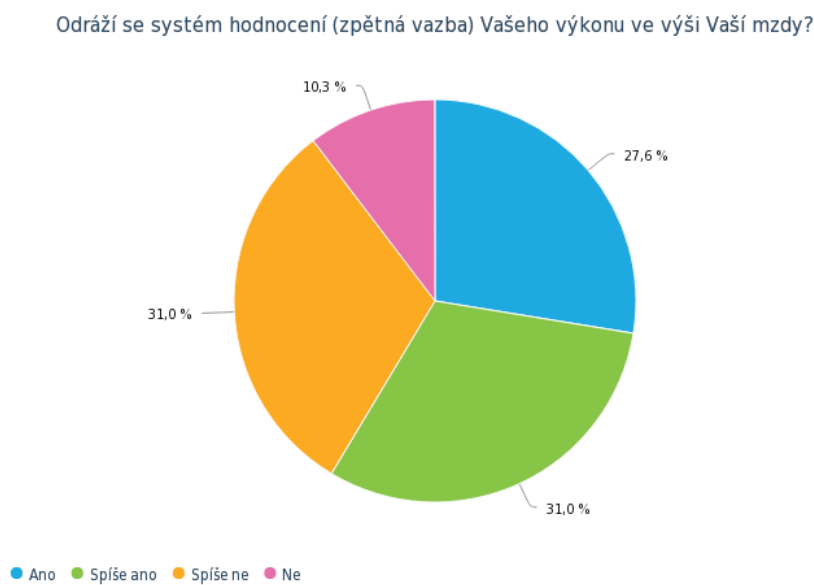
Graf č. XXIII: Vztahy na pracovišti s nadřízeným
(Zdroj: Vlastní zpracování)

27. Dostáváte uznání za dobře odvedenou práci od Vašich nadřízených?



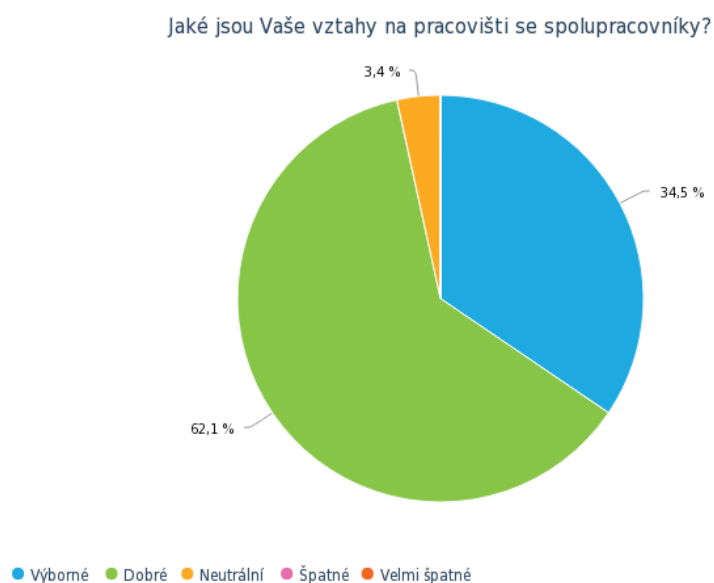
Graf č. XXIV: Uznání za dobře odvedenou práci
(Zdroj: Vlastní zpracování)

28. Odráží se systém hodnocení (zpětná vazba) Vašeho výkonu ve výši Vaší mzdy?



Graf č. XXV: Vliv systému hodnocení (zpětné vazby) na výši mezd
(Zdroj: Vlastní zpracování)

29. Jaké jsou vaše vztahy na pracovišti se spolupracovníky?



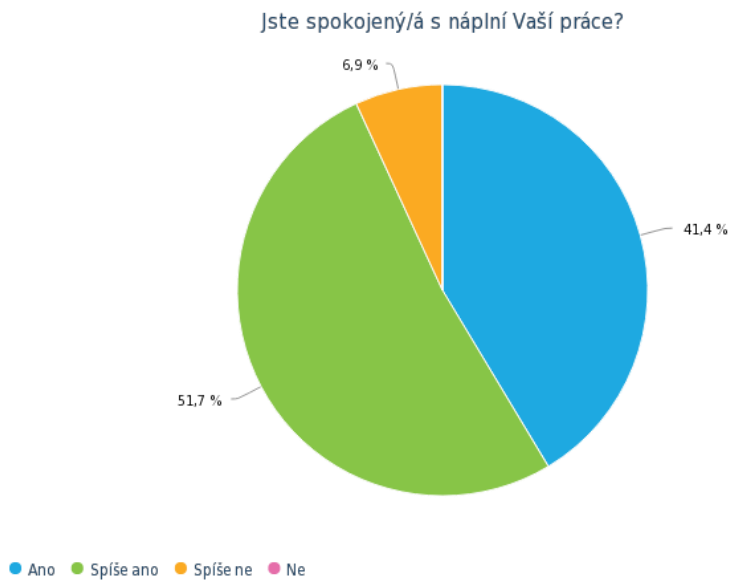
Graf č. XXVI: Vztahy na pracovišti se spolupracovníky
(Zdroj: Vlastní zpracování)

30. Máte možnost získat odpovědi na otázky u svých kolegů v případě, kdy si sami nevíte rady?



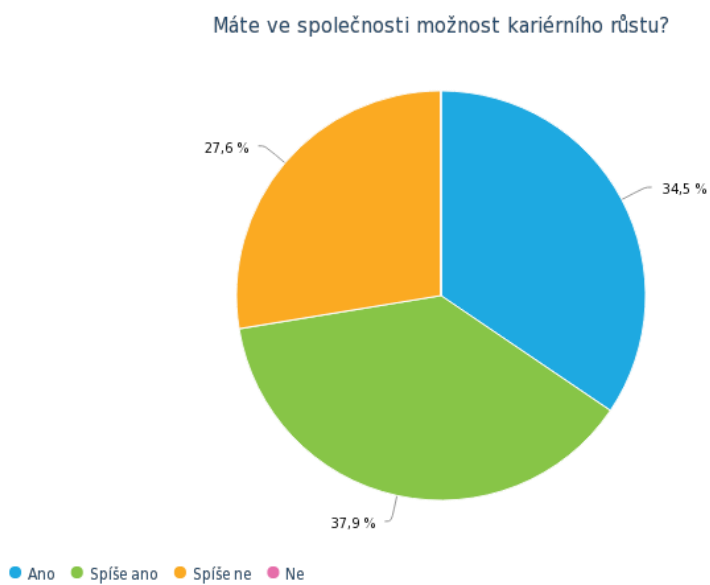
Graf č. XXVII: Možnost získat odpovědi na otázky u kolegů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

31. Jste spokojený/á s náplní Vaší práce?



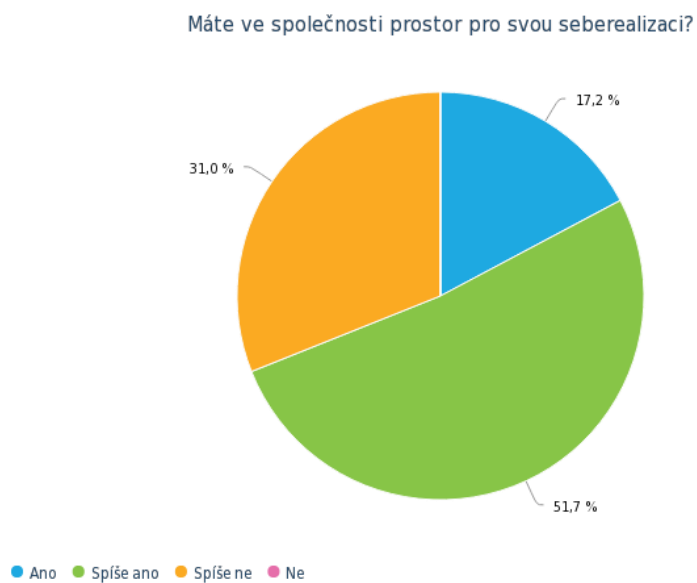
Graf č. XXVIII: Spokojenost s náplní práce
(Zdroj: Vlastní zpracování)

32. Máte ve společnosti možnost kariérního růstu?



Graf č. XXIX: Možnost kariérního růstu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

33. Máte ve společnosti prostor pro svou seberealizaci?



Graf č. XXX: Prostor pro seberealizaci
(Zdroj: Vlastní zpracování)

34. Prostor pro názory, návrhy připomínky

Vyhodnocení je obsahem kapitoly: Analýza spokojenosti zaměstnanců.