



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH VYUŽITÍ KONCEPTU CELKOVÉ ODMĚNY V ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

THE PROPOSAL TO USE THE CONCEPT OF TOTAL REMUNERATION IN THE REMUNERATION OF
EMPLOYEES IN THE SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Anna Žižková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Bc. Anna Žižková
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce:	Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.
Akademický rok:	2018/19

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

Návrh využití konceptu celkové odměny v odměňování zaměstnanců ve 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 ve společnosti a vliv vnitřích a vnějších faktorů na daný systém. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému odměňování zaměstnanců ve vztahu k modelu celkové odměny.

Základní literární prameny:

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

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 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. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

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

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

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

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

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na návrh využití konceptu celkové odměny v odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Práce je členěna na tři části, teoretická část práce zahrnuje faktografickou rešerši pro jednodušší pochopení problematiky. Praktická část analyzuje současný stav odměňování zaměstnanců ve společnosti a třetí část je návrh řešení a jeho ekonomické zhodnocení.

Klíčová slova

odměňování pracovníků, celková odměna, transakční odměny, relační odměny

Abstract

Master's thesis focuses on the proposal of using the concept of total remuneration in the remuneration of employees in a selected company. The thesis is divided into three parts, the theoretical part of the thesis includes factual research for easier understanding of the issue. The practical part analyzes the current state of remuneration of employees in the company and the third part is a solution proposal and its economic evaluation.

Key words

remuneration of employees, total remuneration, transactional remuneration, relational remuneration

Bibliografická citace

ŽIŽKOVÁ, Anna. *Návrh využití konceptu celkové odměny v odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/120017>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 10. května 2019

podpis studenta

Poděkování

Mé díky patří Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce, za její cenné rady i obětovaný čas. Dále bych ráda poděkovala společnosti, se kterou jsem spolupracovala. A v neposlední řadě patří mé veliké díky hlavně rodině, přátelům a známým, kteří mě při psaní této práce podporovali.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ.....	11
1 TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE.....	16
1.1 Lidský kapitál.....	16
1.2 Odměňování pracovníků	17
1.2.1 Systém odměňování	18
1.2.2 Vnitřní a vnější vlivy na systém odměňování.....	19
1.3 Koncept celkové odměny	19
1.3.1 Peněžní odměny	22
1.3.2 Zaměstnanecké výhody	22
1.3.3 Vzdělávání a rozvoj.....	23
1.3.4 Pracovní prostředí	25
1.3.5 Výhody celkové odměny	25
1.3.6 Tvorba konceptu celkové odměny	26
1.4 Péče o pracovníky	27
2 PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE.....	28
2.1 Představení společnosti	28
2.2 Charakteristika společnosti.....	29
2.3 Analýza vnitřních vlivů na odměňování.....	30
2.3.1 Hospodářská situace.....	30
2.3.2 Analýza situace na trhu produktů	36
2.3.3 Analýza zaměstnanců.....	39
2.3.4 Analýza systému odměňování	42
2.3.5 Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování	52
2.3.6 Analýza spokojenosti vedení společnosti se systémem odměňování	58

2.4	Shrnutí vlivů interního prostředí.....	60
2.5	Analýza vnějších vlivů na odměňování.....	60
2.5.1	Analýza tržních sazeb.....	61
2.5.2	Benefity	63
2.5.3	Odměňování u konkurenčních společností.....	65
2.5.4	Analýza pracovní síly.....	67
2.5.5	Právní úprava mzdových a zaměstnaneckých vztahů	74
2.5.6	Sociální a ekonomická politika vlády	76
2.6	Shrnutí vlivů externího prostředí	81
2.7	Celkové shrnutí analýzy současného stavu	82
2.7.1	Vyhodnocení současného systému odměňování podle konceptu celkové odměny 82	
2.7.2	Vliv interních faktorů	84
2.7.3	Vliv externích faktorů	84
3	NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	87
4	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ.....	91
4.1	Náklady.....	91
4.2	Přínosy	93
4.3	Harmonogram změn.....	95
	ZÁVĚR.....	96
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	97
	SEZNAM GRAFŮ	103
	SEZNAM OBRÁZKŮ	104
	SEZNAM TABULEK.....	105
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	107

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá odměňováním zaměstnanců, jelikož se jedná o velice důležité a diskutované téma v současnosti. Lidské zdroje jsou největším přínosem pro společnost, poněvadž úroveň technologií se mezi konkurenty rychle vyrovnávají a vítězí ti, kteří dokáží přijít s novými nápady. Tyto nápady vznikají právě u lidí. Na společnosti pak záleží, zda je naláká a dokáže si je udržet ve svůj prospěch.

Současná ekonomická situace nutí zaměstnavatele k přehodnocení přístupu ke svým zaměstnancům. Vede je k tomu nízká nezaměstnanost a tedy hrozba, že mohou odejít ke konkurenci. Zvyšuje se tlak na růst mezd, kterému lze předejít rozšířenou nabídkou benefitů. V dnešní době se navíc přichází na fakt, že peněžní odměna není dostačující k motivaci lidí, a proto se hledají nové způsoby, jak zaměstnance za jejich odvedenou práci odměnit.

Tento problém se řeší ve vybrané společnosti JK EDIT, s.r.o. Práce se bude zabývat odměňováním zaměstnanců dle konceptu celkové odměny. Vybraná společnost JK EDIT, s.r.o. podniká v poskytování služeb v oblasti účetnictví a daní. Svým klientům poskytují velice rozsáhlé služby. Jedná se o malou společnost, která zaměstnává 12 pracovníků. Historie společnosti není příliš dlouhá, jelikož na trhu působí třetím rokem. A právě proto musí vedení vytvořit takové podmínky, aby si získala a udržela kvalitní zaměstnance, kteří budou odvádět práci tak, že se společnost nadále bude rozvíjet a prosperovat.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem diplomové práce je návrh změn systému odměňování zaměstnanců s využitím konceptu celkové odměny. Návrh konceptu celkové odměny by měl vést k vyšší spokojenosti, motivaci stávajících zaměstnanců a jejich stabilizace.

Díličními cíli jsou zmapování teoretických poznatků pro přesné pochopení diskutované problematiky (faktografická rešerše) analýza současného problému – zanalyzování systému odměňování, ale i vnitřních a vnějších vlivů ovlivňující systém odměňování (koncept odměny, jak je naplňován a není).

Při zpracování této diplomové práce byly použity metody, jimiž jsou faktografická rešerše, tzn. detailní průzkum literatury a díky tomu byla vytvořena první kapitola práce a tou jsou teoretická východiska. Další použitou metodou je finanční analýza, která se zabývá analýzou nákladů, výnosů a výsledku hospodaření vybrané společnosti a začíná jí praktická část práce.

Dalšími velice důležitými využitými metodami pro zpracování práce bylo dotazníkové šetření a řízený rozhovor, díky kterým bylo zjištěno, jak jsou pracovníci spokojeny se systémem hodnocení, odměňování, s nabízenými benefity, pracovním prostředím a co by uvítaly za změnu, a zároveň i ze strany vedení, jejich spokojenost se systémem odměňování, nabízenými benefity a zjištění, zda by bylo otevřeno změnám. Díky němu bylo možné zjistit i možné návrhy ze strany zaměstnanců na budoucí vývoj a zlepšení systému odměňování, benefitů atd.

Používané metody při zpracování diplomové práce

Faktografická rešerše

Jedná se o proces, při kterém se vyhledávají potřebné informace (1). Nejvíce tato práce čerpá z odborných knih, které mají personální zaměření, převážně odměňování pracovníků. Dále jsou v práci využity statistiky z ČSÚ a samozřejmě také informace od zaměstnanců a vedení společnosti.

Horizontální analýza

Jinak řečeno také analýza po řádcích. Tato analýza srovnává v časových úsecích změny jednotlivých položek výkazů. Jedná se o sledování v čase vývoje absolutních ukazatelů. Ze změn lze dedukovat předpokládaný budoucí vývoj příslušných ukazatelů. Je zapotřebí postupovat velice ostražitě, jelikož záleží, jestli se v budoucnosti bude podnik chovat stejně, jako v minulosti (2, s. 181).

Analýza používá data přímo z účetních výkazů – rozvaha a výkaz zisků a ztráty. Jedná se o nejjednodušší a nejčastěji používanou metodu zpracování zpráv hospodářské situace společnosti, minulého i budoucího vývoje (3, s. 13–15).

Vertikální analýza

Nebo také procentní, nebo i strukturální analýza. Podstatou této analýzy je vyjádření procentního podílu jednotlivých složek k vybrané jediné základně – položeno jako 100 % (2, s. 181).

Jedná se o zjištění podílu dílčích položek výkazů na celku. Jako celek se v případě rozvahy používají aktiva a pasiva celkem. Naopak u výkazu zisku a ztrát se jako celek využívají tržby nebo také výkony (jejich součet) (2, s. 181).

Provozní poměrové ukazatele

Jinak také řečeno ukazatele produktivity. Pro každou společnost je produktivita práce zaměstnanců, ale i celé společnosti důležitá. Při zpracování diplomové práce byly použity následující provozní poměrové ukazatele:

- Mzdová produktivita – vyjadřuje, jak velký podíl tržeb připadá na 1 Kč mzdových nákladů (4).
- Mzdová rentabilita – udává, jak vysoký podíl výsledku hospodaření za běžnou činnost připadne na 1 Kč mzdových nákladů (4).
- Podíl zisku na zaměstnance – udává, jak velký podíl výsledku hospodaření za běžnou činnost připadají na jednoho zaměstnance (4).

- Produktivita práce z tržeb – vyjadřuje, jak vysoké tržby připadly na jednoho zaměstnance za určitý časový interval (4).

Matematické metody (četnosti, průměr)

V práci byly využity i matematické metody – četnost a průměr.

Četnosti se použily při zpracování odpovědí dotazníkového šetření. Udávají, kolikrát se daný znak vyskytuje v souboru (5). Rozlišují se na dvě četnosti – relativní, absolutní.

Průměr se použil v práci při zhodnocení dotazníkového šetření, kdy byla sestavena tabulka pro srozumitelnější vyhodnocení. Jedná se o průměr všech hodnot v souboru (5).

Analýza tržních sazeb

Nebo také mzdové šetření, které se používá pro získání informací v dané lokalitě, oboru, odvětví či ve vybrané organizaci o mzdové politice, mzdových tarifech, struktuře a výši odměn a dalších velice užitečných informací. Zjednodušeně řečeno jedná se o získávání informací na trhu práce o ceně pracovní síly a také zajistit srovnatelné platy a mzdy uvnitř společnosti. Pro mzdová šetření mohou informace být vyzískány z různých zdrojů, jimiž jsou zjištěné data orgány státní statistiky, resorty, orgány samosprávy apod. (6, s. 301).

Dotazníkové šetření – jedná se o metodu, díky které se získávají potřebná data a používá se při různých formách výzkumů a průzkumů (7).

Řízený rozhovor – jedná se o další metodu sběru dat, kdy tazatel pokládá otázky respondentovi (8)

Postup zpracování

Práce se bude skládat ze čtyř hlavních částí. V úplném začátku práce budou vymezeny cíle práce, metody a postupy ke zpracování práce. Navazovat bude teoretická část práce, kde budou vysvětleny teoretické podklady pro pochopení řešené problematiky v celé práci. V této části bude popsán lidský kapitál, odměňování pracovníků a systém odměňování, vnitřní a vnější vlivy na systém odměňování, dále bude popsán koncept celkové odměny a graficky zobrazen. Dále budou popsány detailněji jeho čtyři kvadranty, kterými jsou peněžní odměny, zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí. Na závěr této kapitoly budou vypsány výhody celkové odměny, tvorba konceptu celkové odměny a péče o pracovníky.

Druhá část práce bude praktická. V této části na začátku bude představena vybraná společnost JK EDIT, s.r.o., její charakteristika a zanalyzovány vnitřní vlivy na odměňování, kde se bude jednat o hospodářskou situaci společnosti, analýza situace na trhu produktů, zanalyzování zaměstnanců, systému odměňování ve společnosti. Tato část práce bude pokračovat dotazníkovým šetřením, kterého se zúčastnily pracovnice a navazovat bude řízený rozhovor s vedením společnosti, v obou případech se zjišťovala spokojenost se systémem odměňování, a nakonec bude vše shrnuto v kapitole shrnutí vlivů interního prostředí.

Praktická část bude pokračovat analýzou vnějších vlivů odměňování, kam bude spadat analýza tržních sazeb (mzdy dle CZ-NACE, klíčových pozic), benefity (poskytované benefity společnostmi a nejžádanější ze strany zaměstnanců), odměňování u konkurence, analýza pracovní síly (vývoj, věkové složení, složení podle vzdělání, aktivita obyvatelstva apod.). Dále právní úprava mzdových a zaměstnaneckých vztahů (zákoník práce a jeho novela) a jako poslední aktivní a pasivní politika vlády (podpora nezaměstnanosti a dotační programy). Na závěr bude shrnutí vlivů externího prostředí.

V úplném závěru této kapitoly bude celkově shrnuta analýza současného stavu, kdy budou vyhodnoceny vnitřní vlivy dle konceptu celkové odměny a budou vyhodnoceny externí vlivy a jejich vliv na systém odměňování.

Třetí částí práce budou vlastní návrhy řešení, kdy ze všech analýz se vyberou ty nejvhodnější řešení pro změnu systému odměňování.

Poslední částí diplomové práce bude ekonomické zhodnocení a harmonogram všech navrhovaných změn. Jaké náklady a přínosy těchto změn společnosti přinesou.

1 TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE

Hned v první části práce je potřeba si vysvětlit některá teoretická východiska, která budou podkladem pro lepší pochopení praktické části práce. Vysvětleno bude, co je lidský kapitál, odměňování a jeho systém. Detailněji bude popsán a vyobrazen teoretický koncept celkové odměny, který bude využit v praktické části této práce, dále budou uvedeny výhody celkové odměny, a také bude popsán postup tvorby konceptu. Dále jsou zaznamenány seznamy vnitřních a vnějších vlivů, které působí na systém odměňování. A v úplném závěru bude vysvětlena oblast péče o zaměstnance, která je v dnešní době velice významná při odměňování.

1.1 Lidský kapitál

Lidský kapitál je vytvářen lidským chováním, vrozenými schopnostmi a osobní energií lidí a tyto složky do své práce vnáší. Používáním, udržováním svých dovedností a znalostí jedinci vytváří intelektuální kapitál. Kombinace právě zkušeností, dovedností a inteligence tvoří uvnitř společnosti lidský kapitál a dodává společnosti zvláštní charakter. Společnosti na přidané hodnotě přispívají právě lidé, jejich učením se, inovacemi a kreativním úsilím, a tím zabezpečují dlouhodobé přežití společnosti. Lidé jsou jakási aktiva, jmění, bohatství a bohatě se vyplatí do nich investovat (9, s. 50-51).

Podle Wright a McMahan: *„Každý jedinec v organizaci má vlastnosti, které jsou součástí lidského kapitálu. Rovněž se účastní zpracování informací, interpretuje a reaguje na tyto informace, aby přijal rozhodnutí, vyjádřil pocity nebo projevil chování. Seskupování tohoto lidského kapitálu, jak navrhujeme, je základem „lidského kapitálu“ organizace nebo organizační jednotky.“* (9, s. 111)

Rozhodující složkou je právě lidský kapitál ve vyjádření tržní ceny společnosti. V roce 2003 byl realizován výzkum, který uvedl, že lidský kapitál představuje více než 36 % celkových výnosů společnosti (9, s. 111).

1.2 Odměňování pracovníků

Podle Armstronga není odměna pouze o penězích. Tato disciplína není vždy jasná záležitost a je někdy dost komplikovaná, na tuto problematiku bývá pozornost soustředěna, jak ze strany pracovníků, tak i zaměstnavatele. Vyvolávány jsou tak velmi často spory uvnitř společnosti. Odměňování je faktorem jedním z nejdůležitějších, který vytváří ve společnosti harmonické vztahy, a proto by měl být systém odměňování efektivní a zároveň oboustranně přijatelný.

Za odměnu se tradičně považuje plat/mzda, nebo i další formy peněžní odměny, které jsou pracovníkovi za vykonanou práci udělovány (10, s. 156-157).

Ne všechny formy odměny mají hmotnou povahu, i nehmotné formy odměny ke uspokojení pracovníka, ale i pocitu důležitosti přispívají a mohou mu přinášet i jakousi radost. Lepší podmínky pro tyto formy odměny mají někdy než velké organizace spíše malé společnosti, jelikož vztahy ve společnosti jsou více rodinné a vedení každého pracovníka lépe zná – jeho potřeby a povahu, životní podmínky a rodinné zázemí. Malé společnosti mohou dokázat navodit přátelské prostředí, někteří pracovníci tak upřednostňují právě lepší pracovní kolektiv a prostředí před dobře placenou prací ve velkých organizacích. Pocit důležitosti, větší samostatnost, ale i rozmanitější práci může malá firma poskytnout svým pracovníkům (10, s. 156-157)

Poskytnutí zaměstnaneckých výhod, ale hlavně mzdy za vykonanou práci znamená komplexní a efektivní odměňování. Hmotná forma odměny při řízení pracovníků bude mít v budoucnu širší význam než jen peněžní ohodnocení (11, s. 305).

Ze strategie organizace a převážně lidských zdrojů vychází strategie odměňování. V podstatě strategie odměňování definuje organizační záměr za co, komu, kolik a jak bude společnost platit. Kultura organizace, zaměstnanecká struktura, klima organizace, zákonné regulace a trh, manažerské postupy, kolektivní vyjednávání, ale i současnost a historie vnitřních mzdových předpisů působí na tuto strategii. Záměrem strategie odměňování je příspěvek organizaci k realizaci jejích cílů (11, s. 306).

1.2.1 Systém odměňování

K tvorbě systému odměňování vede strategické odměňování. Systém odměňování je složen ze vzájemně souvisejících postupů a procesů odměňování, jejichž cílem je odměňování řídit v prospěch společnosti, ale i lidí, kteří pracují ve společnosti. Systém je poháněn organizační strategií a ta je poháněna zase odměňovací strategií. Mezi hlavní složky systému odměňování patří nepeněžní a peněžní odměny, které se vzájemně kombinují, aby vznikl systém celkové odměny. V nepeněžním odměňování hraje důležitou roli řízení pracovního výkonu, jelikož rozhoduje o nepeněžních a peněžních odměnách (11, s. 421).

Systém odměňování je tvořen několika přístupy, jimiž jsou strategie, politika, praxe, procesy a v neposlední řadě také postupy (procedury) odměňování. Níže budou tyto přístupy blíže vysvětleny a popsány (12, s. 23).

Strategie odměňování je taková strategie, díky které společnost rozhodne, co v dlouhodobém horizontu bude dělat v oblasti tvorby a realizace politiky, praxe, procesů, ale i postupů odměňování, které by měly do budoucna podporovat podnikatelské cíle společnosti (př. společnost si stanovila jasnou strategii – držet si konkurenceschopné mzdové sazby) (12, s. 23).

Politika odměňování dává instrukci k rozhodování a nezbytným krokům (př. politika odměňování ve společnosti může znamenat, že si společnost stanoví hodnotu peněžní odměny, která bude souhlasit s hodnotou průměrné tržní sazby) (12, s. 23).

Praxe odměňování je tvořena sazbami (mzdovými strukturami) a třídami, dále hodnocení práce (metoda) a zásluhové odměňování (program), které se používá k vytvoření strategie a politiky (př. politika v oblasti úrovně peněžních odměn – společnost bude soustřeďovat a analyzovat údaje o tržních sazbách a povede to k úpravě platů a mezd, které dodržují růst tržních sazeb) (12, s. 23).

Procesy odměňování, jedná se o způsob realizace politiky a následné praktické provádění odměňování (př. využití a uplatnění výsledků šetření a také způsob manažerského řízení revizí úprav mezd) (12, s. 23).

Postupy odměňování, tyto postupy se využívají pro udržení systému a zaopatření jeho funkčnosti, ale také vložené peníze do něj budou přinášet určitý zisk/hodnotu

(př. společnost využívá při každoroční úpravě platů a mezd, ale i revizi svůj ozkoušený postup) (12, s. 23).

1.2.2 Vnitřní a vnější vlivy na systém odměňování

Odměňování ve společnosti mohou ovlivňovat vnější i vnitřní vlivy.

Mezi vnější vlivy se řadí:

- fáze hospodářského cyklu,
- vývoj populace,
- situace na trhu práce (zaměstnanost v místě),
- síla konkurenčního prostředí (trh produktů),
- profesně-kvalifikační struktura lidských zdrojů,
- životní styl,
- sociální a ekonomická politika vlády (cla, daně, úvěry, ...),
- legislativa,
- právní úprava zaměstnaneckých a mzdových vztahů,
- úroveň odměňování a zaměstnaneckých výhod u konkurence,
- a jiné (10, s. 160).

Mezi vnitřní vlivy se řadí:

- cíle organizace,
- postavení na trhu (konkurenceschopnost),
- ekonomická situace společnosti,
- organizačně-technická úroveň kvality řízení organizace,
- kvalita a rozvoj lidských zdrojů (13, s. 147).

1.3 Koncept celkové odměny

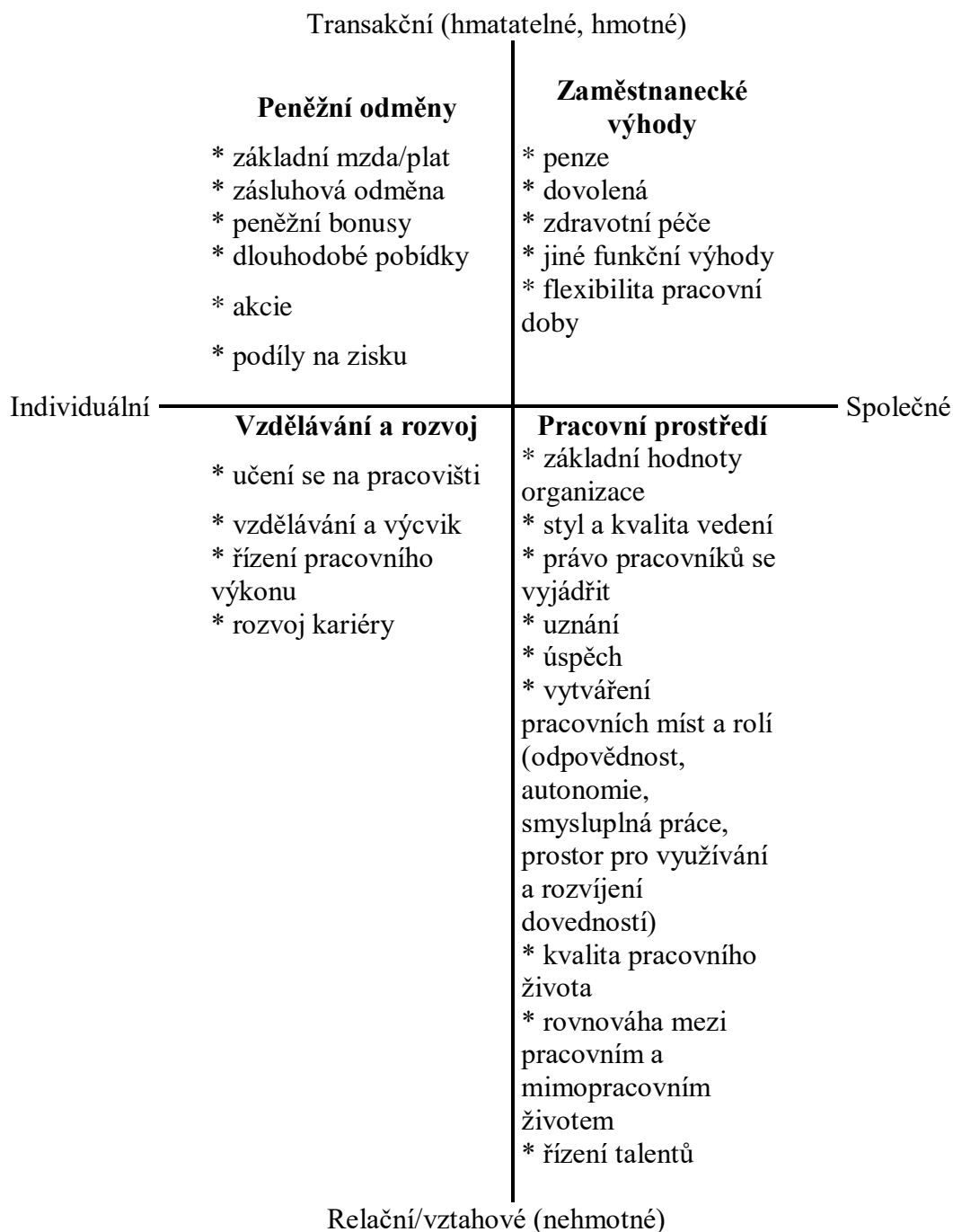
Značný vliv na strategii odměňování má právě celková odměna. V celkové odměně jsou zahrnuty různé druhy odměn a jedná se o vnitřní, vnější, ale i přímé a nepřímé. Význam celkové odměny není jen o samotném zasypávání lidí penězi. Celková odměna je propojena vlivem dvou kategorií odměn a to: **transakční** (hmatatelné a hmotné odměny

týkající se peněžních odměn a výhod, které proudí mezi pracovníky a zaměstnavatelem) a **relační** odměny (odměny nehmotné, které se týkají rozvoje, vzdělávání, zkušeností, ale i zážitků z práce) (12, s. 42).

V celkové odměně by mělo být zahrnuto vše, čeho si cení pracovníci v zaměstnaneckém vztahu. Dále může být chápána ze strany zaměstnavatele a to tak, že celková odměna je to, co vše za nástroje zaměstnavatel má k zisku, udržení, motivaci, ale i k uspokojení pracovníků. Uvnitř celkové odměny jsou obsaženy nejen zaměstnanecké výhody, mzda/plat, ale i méně hmatatelné nepeněžní složky – rozvoj a vzdělávání, kvalita pracovního života, plynoucí motivace z práce a další (12, s. 43).

Uplatnění konceptu celkové odměny podle Pfeffera:

„Vytváření zábavného, podnětného a posilujícího pracovního prostředí, v němž jsou lidé schopni využívat svých schopností k vykonávání smysluplné práce, za niž se jim dostává uznání a které je pravděpodobně nejjistějším způsobem zvyšování motivace a pracovního výkonu – i když vytváření takového prostředí může být obtížnější a zabere více času než prosté používání tradičních mzdových nebo platových nástrojů.“ (12, s. 43)



Obrázek č. 1: Koncept celkové odměny (Zdroj: 12, s. 44)

Model celkové odměny je tvořen čtyřmi kvadranty, dva horní a dva spodní. Horní kvadranty jsou představovány jako transakční odměny (peněžní charakter) – velmi důležitou roli hrají u zisku a stabilizace pracovníků, ovšem jsou také lehce kopírovatelné konkurenty. Spodní kvadranty neboli relační odměny svou důležitost plní v roli zvýšení hodnoty horních kvadrantů. Síla společnosti tkví v kombinaci transakční a relační odměny (12, s. 45).

1.3.1 Peněžní odměny

Peněžní odměny jsou platy nebo mzdy, zahrnující peněžní odměny, které jsou založené na lidech, vztahující se k lidskému přínosu, ale i založené na pracích, vztahujících se k hodnotě prací. Stejně tak peníze a zaměstnanecké výhody jsou zahrnuty v peněžních odměnách, ale i dosažené úspěchy a odvedenou práci jsou odměněny peněžním uznáním. Peněžní odměny řízené, které jsou založené na lidech a pracích zahrnuje:

- Stanovování peněžních odměn – rozhoduje se o odměnách (jejich výši) pro určité lidi a za určité práce, za pomoci využití hodnocení práce a tržního oceňování (9, s. 422-423).
- Řízení základních peněžních odměn – tvorba struktury peněžních odměn a její užití. Struktura s vnějšími a vnitřními relacemi, seskupující do stupňů, úrovní či pásem práci a pro zvyšování peněžních odměn dává prostor (9, s. 422-423).
- Poskytování doplňkových peněžních odměn – poskytované peněžní odměny (jejich plánování a řízení) k základním peněžním odměnám, které jsou závislé na schopnostech, dovednostech, výkonu a také přínosu (9, s. 422-423).

Výhodou peněžní odměny je flexibilita – může se přeměnit na jakýkoliv statek, který zaměstnanec uzná za vhodný. Má ale řadu nevýhod, jednou z nich je, že peněžní příjem pracovník musí danit a přichází tak o část odměny. Peněžní odměna nebuduje loajálnost zaměstnance ke společnosti, jelikož je považována za samozřejmost oproti nepeněžním benefitům, kterými se mohou zaměstnavatele od sebe lišit (14).

1.3.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou takové benefity, které nejsou podporovány státem, a ani zákonem stanovené finanční produkty, nebo se také jedná o jakýkoliv příjem ze závislé činnosti jež mzdou za vykonanou práci není. Výhody, za které by jinak musel zaměstnanec platit, jsou velice pestré a obsahují široké palety rozmanitého zboží, služeb, sociální péči a také požitků. Benefity poskytuje zaměstnavatel ke mzdě svým zaměstnancům za vykonanou práci. Zaměstnanecké výhody jsou součástí příjmu ze závislé činnosti a jsou to zvýhodnění pro zaměstnance (11, s. 325).

Jedná se o navíc poskytnuté složky odměny k různým podobám peněžní odměny. Mezi tyto výhody ovšem patří i položky, které přímo odměnou nejsou – např. každoroční dovolená na zotavenou, příspěvek na dovolenou, služební auto, stravování, zvýhodněný nákup produktu, penzijní připojištění, ale i doprava do i ze zaměstnání (9, s. 595).

Cíle zaměstnaneckých výhod jsou:

- poskytnutí takového souboru odměn (atraktivní a konkurenceschopné), aby se díky nim mohli získat i udržet kvalitní pracovníci,
- uspokojování individuálních potřeb pracovníků,
- poskytnutí daňově zvýhodněné odměny,
- posilovat povědomí o závazcích a oddanosti pracovníků vůči organizaci (9, s. 595).

Zaměstnanecké výhody mohou být poskytovány plošně, nebo individuálně – systém kafetéria a program flexibilních benefitů. Dříve převládaly plošně poskytované benefity, kdy se jednalo o fondy sociálních a kulturních potřeb, které organizace tvořily i čerpaly. Ovšem trendem, který v poslední době sílí je individualizace příjmů, ale i zaměstnaneckých výhod, ať už podle důležitosti zaměstnance ale i pracovního výkonu. Cílem programu flexibilních benefitů je zvýšení spokojenosti zaměstnanců s benefity a zároveň snížení z pohledu nákladovosti (11, s. 325-326).

1.3.3 Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání a rozvoj spadá pod relační neboli vztahové, nebo také nepeněžní odměny. Společnosti potřebují ke svému růstu lidi, kteří mají vysokou, a hlavně vyhovující úroveň znalostí, schopností a dovedností. V úvahu musí společnosti brát také růst jedinců, které zaměstnávají a jejich osobní potřeby rozvoje. Jestliže společnosti uspokojují potřeby lidí, znamená to pro ně velkou výhodu z pozice zaměstnavatele, jelikož se stanou pro budoucí uchazeče o práci atraktivním místem na trhu práce (9, s. 335).

Je to proces, který zabezpečuje společnosti lidi, kteří jsou vzdělání, kvalifikovaní, ale i angažovaní a ty společnost potřebuje. Dále také usnadňuje těmto lidem neustále si osvojovat požadované dovednosti, znalosti a schopnosti za pomoci prostředků, jimiž jsou vzdělávací programy, koučování a vedení zajištěné manažery nebo jinými

subjekty, aktivita zajištěné organizací, ale i samostatné vzdělávání zajištěné jednotlivci (9, s. 336).

V moderní společnosti se požadavky na člověka a jeho dovednosti a znalosti mění. Mění se proto, aby mohl člověk fungovat jako pracovní síla a byl zaměstnatelný, a proto musí neustále své dovednosti a znalosti rozšiřovat a prohlubovat. Už nejsou ty časy, kdy po dobu ekonomické aktivity si člověk vystačil s tím, co se naučil během přípravy. Rozvoj pracovních schopností a vzdělávání se stává celoživotním procesem, v něm hraje velkou roli společnost a její vzdělávací aktivity (6, s. 252).

Složky vzdělání a rozvoje

- Učení se – jedinec si při tomto procesu rozvíjí a osvojuje znalosti, schopnosti, dovednosti, ale i postoje a chování. Díky tomuto procesu se na základě zkušeností mění chování (9, s. 336).
- Všeobecné vzdělávání – jedinec si osvojuje své dovednosti, znalosti a schopnosti, které jsou potřebné nejen v určitých činnostech, ale i ve všech oblastech života (9, s. 336).
- Odborné vzdělávání (výcvik) – jedinec si pomocí systematických procesů osvojuje své znalosti, schopnosti a dovednosti, které jsou za potřebí k výkonu svěřené práce (9, s. 336).
- Rozvoj – proces, kdy si jedinec realizuje potenciál nebo rozšiřuje schopnosti, při kterých využívá nabízené příležitosti ke vzdělávání a učení se (9, s. 336).

Jestliže chce být společnost konkurenceschopná a úspěšná, musí věnovat pozornost vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Níže jsou uvedeny důvody, proč by se společnost měla věnovat této oblasti:

- vznik nových technologií => dovednosti a znalosti lidí jsou zastaralé,
- změny lidských potřeb, změny trhu služeb a výrobků => pružná reakce společnosti a její pracovníků,
- častá změna technologie a techniky ve společnosti,
- rozvoj a použití IT,
- nezbytnost lépe využít technologií a technických zařízení => snížení nákladů,

- podpora rozvoje a vzdělávání zaměstnanců => dobrá pověst společnosti, snadný zisk pracovníků,
- orientace více na kvalitu služeb, výrobků a zákaznických služeb,
- změna povahy práce, organizace práce, ale i způsob, jak řídit (6, s. 252-253).

1.3.4 Pracovní prostředí

Prostředí je tvořeno systémem pracovního místa, vykonávání práce, způsob a podmínky za jakých s nimi jejich nadřízení a spolupracovníci zacházejí. V úvahu je potřeba vzít potřeby lidí při tvorbě systému pracovních míst a výkonu práce. Podmínky práce musí splňovat určité požadavky, které se týkají bezpečnosti a hlavně zdraví. Chování manažerů velice ovlivňuje způsob zacházení s lidmi. Velice důležité je také dosahovat rovnováhy mezi osobním a pracovním životem, ale i zvládnout různé typy problémů, jimiž mohou být stres, šikana, sexuální obtěžování apod. (9, s. 509).

1.3.5 Výhody celkové odměny

Mezi výhody celkové odměny se řadí větší vliv, vylepšení zaměstnaneckých vztahů, flexibilita v uspokojování individuálních potřeb, ale i úspěch ve válce o talenty. Níže budou tyto výhody více popsány.

Větší vliv – na oddanost lidí a jejich motivaci má dlouhodobější a hlubší vliv sdruženost více typů odměn (12, s. 43-44).

Vylepšení zaměstnaneckých vztahů – zaměstnanecké vztahy vzniklé z konceptu celkové odměny a zároveň jsou využívány optimálně transakční a vztahové (relační) odměny, působí na pracovníky více v kladném směru (12, s. 43-44).

Flexibilita v uspokojování individuálních potřeb – pracovníky ke společnosti mohou připoutat silněji vztahové (relační) odměny, jelikož mohou korespondovat jejich individuálním potřebám (12, s. 43-44).

Úspěch ve válce o talenty – nastolení pozitivní psychologické smlouvy napomáhají vztahové (relační) odměny sloužící pro společnost jakousi výhodou. Společnost, která tyto odměny na trhu práce poskytuje se značně odlišuje od svých konkurentů a má

o krok napřed – ze strany konkurentů je mnohem jednodušší napodobit peněžní odměny, není tomu tak u vztahových odměn, které jsou hůře napodobitelné (12, s. 43-44).

1.3.6 Tvorba konceptu celkové odměny

Naprostě jasné jsou hmotné, transakční a hmatatelné prvky celkové odměny – (vyjádřené v penězích) a aby dobře fungovaly, nemusí být vždy jednoduché je k tomu přimět, ovšem je jednodušší rozhodnout se, co udělat. V dnešní době už existuje nespočet návodů napomáhající k realizaci hmotného odměňování (12, s. 49).

Obtížněji na tom však jsou vztahové neboli nepeněžní odměny. Poskytnutí může záviset na vrcholovém managementu. V nehmotné podobě se může jednat o zdokonalení procesů řízení, vylepšení rovnováhy mezi mimopracovním a pracovním životem, sdílení hodnot, možnost vyjádřit se k věcem atd. (12, s. 49).

Organizace by měla zajistit ocenění a uznání využívání vztahových odměn – poskytnutí zpětné vazby, nabídka smysluplné práce, uplatnit efektivní styl vedení, ocenění a uznání úspěchu apod. (12, s. 49).

Potřebné kroky pro tvorbu celkové odměny:

1. znát pojem celkové odměny, jeho význam a jeho prospěšnost pro organizaci,
2. přesvědčení managementu, že celková odměna dané povahy organizaci prospěje,
3. definice složky celkové odměny – peněžní odměny, zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj, pracovní prostředí,
4. analýza současné celkové odměny – její podoba a zda je zapotřebí ji zdokonalit,
5. zpracování zprávy o vytvoření a aplikaci jednotlivých složek celkové odměny,
6. informování pracovníků o celém průběhu navrhované strategie celkové odměny – funkčnost přístupu, přínosy apod.,
7. plánování a realizace každého kroku celkového odměňování (domluvené s managementem a pracovníky),
8. provést nezbytné vzdělání managementu pro schopnost zvládnutí hlavní úlohy v zajištění vztahových odměn,

9. povzbuzení, pomoc, vedení a dohlížení personálního útvaru nad průběhem celkové odměny, aby vše klapalo a souhlasilo podle plánu,
10. sledování zavedení a realizace celkové odměny a jejich pokroku, popřípadě učinit potřebné kroky k vyřešení vzniklých problémů (12, s. 78).

1.4 Péče o pracovníky

Toto téma se v poslední době řadí mezi nejvíce diskutované problémy v oblasti personální práce. Jestliže se společnost rozhodne zkvalitňovat péči o pracovníky, odměnou jim je získávání kvalitních pracovníků a jejich následné udržení, zároveň tím vytváří pracovníkům i harmonické pracovní vztahy a mohou tak ovlivnit i jejich výkon (10, s. 224).

Péče se dělí na:

- **povinnou** – tato péče je stanovena kolektivními smlouvami a platnými zákony, které se uzavírají mezi sdruženími zaměstnavatelů a odbory,
- **dobrovolnou** – touto péčí se rozumí personální politika vedení společnosti nebo majitele, kteří sledují na prvním místě zisk a stabilizaci pracovníků, jejich rozvoj pracovních schopností, tvorbu dobrého vztahu pracovník – společnost, ale také tvorba dobré pověsti (10, s. 224).

V péči o pracovníky v menších firmách zahrnuje následující:

- pracovní prostředí,
- pracovní doba a režim,
- osobní rozvoj pracovníků,
- ochrana zdraví a bezpečnost práce,
- poskytování služeb pracovníkům na pracovišti,
- ostatní poskytované služby (i rodinám) (10, s. 224).

Předpisy a oprávněné zákony řeší problematiku v oblasti pracovního režimu, pracovní doby, ochrany zdraví a bezpečnosti práce, ale do značné míry i pracovní prostředí, zejména tak Zákoník práce (10, s. 225).

2 PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE

V této části práce bude hned na začátku představena vybraná společnost, čemu se společnost věnuje, vyobrazena bude organizační struktura a popsané jednotlivé pracovní pozice. Hlavní částí praktické části práce bude analýza současného stavu společnosti v oblasti odměňování a hodnocení zaměstnanců. A v neposlední řadě bude společnost srovnána s informacemi o trhu práce, průměrné hrubé měsíční mzdě v Brně.

2.1 Představení společnosti

Jméno společnosti:	JK EDIT, s.r.o.
Sídlo:	Česká 307, 664 31 Brno-venkov.
Datum vzniku:	2016.
Zápis do OR:	29.8.2016.
IČ:	053 32 877.
DIČ:	CZ 053 32 877.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným.
Základní kapitál:	20 000 Kč.
Počet zaměstnanců:	12.
Počet jednatelů:	1.
Předmět podnikání:	Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence. Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (15).

NACE kód:

- Sekce M Profesní, vědecké a technické činnosti.
 - 69.20 Účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství.

- Sekce N Administrativní a podpůrné činnosti.
 - 82.11 Univerzální administrativní činnosti.
 - 82.19 Kopírování, příprava dokumentů a ostatní specializované kancelářské podpůrné činnosti (16).



Obrázek č. 2: Logo společnosti JK EDIT, s.r.o. (Zdroj: 17)

2.2 Charakteristika společnosti

Společnost JK Edit, s.r.o. působí v oblasti účetnictví (kompletní účetní servis) a daní a poskytuje tyto služby svým klientům. Společnost se snaží pomoci klientům v jejich podnikání – převážně ve správě účetnictví a daní, ale i ve finančním plánování apod. Své služby poskytuje jak právnickým, ale i fyzickým osobám.

Jedná se o tyto služby:

- vedení účetnictví a daňové evidence,
- zpracování DPH, přiznání k dani z příjmů FO a PO, silniční daň,
- daň z nabytí nemovitosti, daň z nemovitosti,
- vedení mzdové agendy,
- daňové poradenství,
- ekonomické a finanční poradenství,
- vyřízení dotací na OZP zaměstnance,
- účetnictví pro společenství vlastníků jednotek a bytová družstva,
- účetnictví spolků (18).

2.3 Analýza vnitřních vlivů na odměňování

V této podkapitole praktické části práce budou analyzovány vnitřní vlivy odměňování. Nejdříve bude popsána hospodářská situace společnosti pomocí analýzy nákladů, výnosů a výsledku hospodaření. Poté bude popsán vývoj v odvětví podnikání. A dále se tato kapitola bude převážně zabývat analýzou vybrané společnosti, jejího systému odměňování. V neposlední řadě této podkapitoly bude dotazníkové šetření pro zjištění spokojenosti pracovníků se systémem odměňování, a také řízený rozhovor s majitelkou společnosti.

2.3.1 Hospodářská situace

Jelikož je společnost mladá a je na trhu krátkou dobu, výkazy jsou dostupné pouze za 3 období. Pro lepší orientaci bude vyobrazen vývoj nákladů, výnosů a výsledku hospodaření pomocí tabulek a grafů.

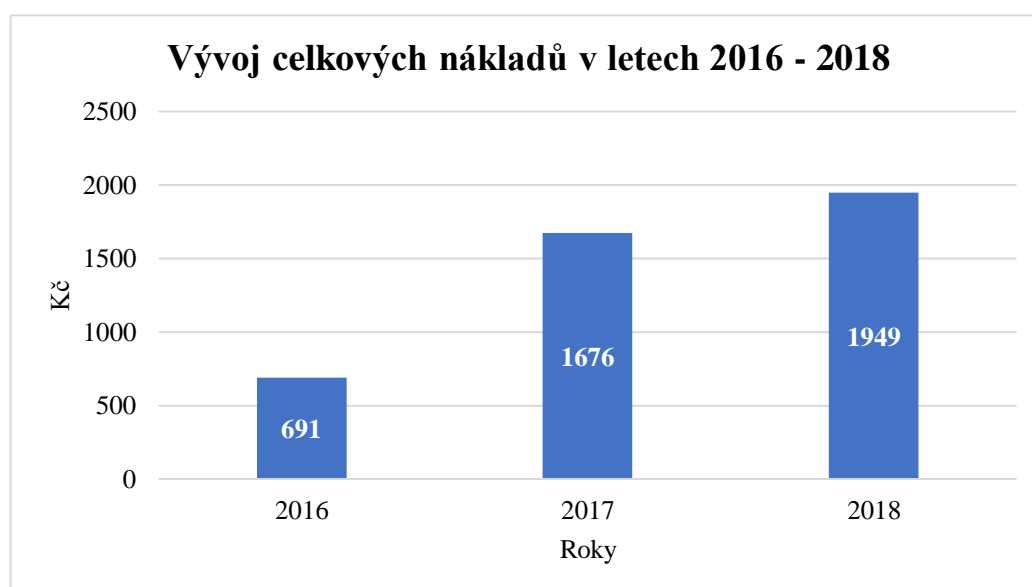
Následující tabulka zobrazuje celkové náklady, výnosy a výsledek hospodaření za dané účetní období. Společnost je na trhu od srpna 2016, a už za pouhé 4 měsíce jsou zaznamenány náklady v celkové výši 691 tis. Kč, z toho 235 tis. Kč činily mzdové náklady. Z tabulky lze pozorovat, že společnost postupně roste, růst výnosů je způsoben

nárůstem klientů, a to způsobuje i zvyšování nákladů – lze říci, že s růstem tržeb roste i počet zaměstnanců – tím dochází k nárůstu mzdových nákladů.

Tabulka č. 1: Celkové náklady, výnosy, výsledek hospodaření v letech 2016–2018 (Zdroj: 19)

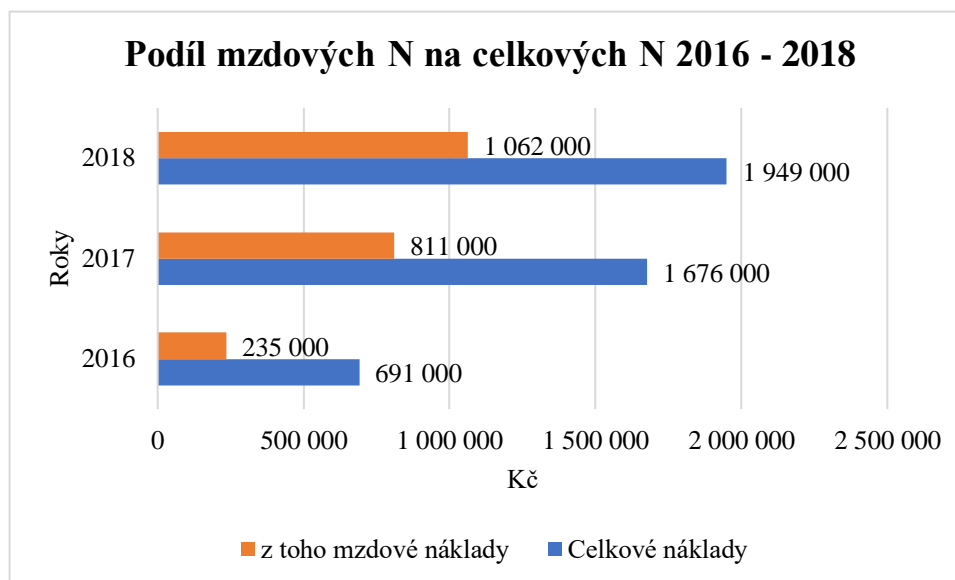
v tis. Kč	2016	2017	2018
Celkové náklady	691	1 676	1 949
z toho mzdové náklady	235	811	1 062
Celkové výnosy	622	1 582	2 155
Výsledek hospodaření za účetní období	-69	-8	400

V následujícím grafu je zaznamenán vývoj celkových nákladů od úplného počátku společnosti. Jak už bylo zmíněno za pouhé 4 měsíce společnost generovala náklady v hodnotě 691 tis. Kč. Meziročně se náklady zvýšily z 691 tis. Kč na 1676 tis. Kč, to je téměř 2,5krát (vzrostly tak o 985 tis. Kč, zhruba o 143 %). Mezi roky 2017 a 2018 náklady vzrostly pouze o 273 tis. Kč., což je zhruba o dvě třetiny méně jak mezi roky 2016 a 2017, tedy o 16 %. Trend za sledované období byl rostoucí. Za roky 2016-2018 stoupl celkem o 182,05 %.



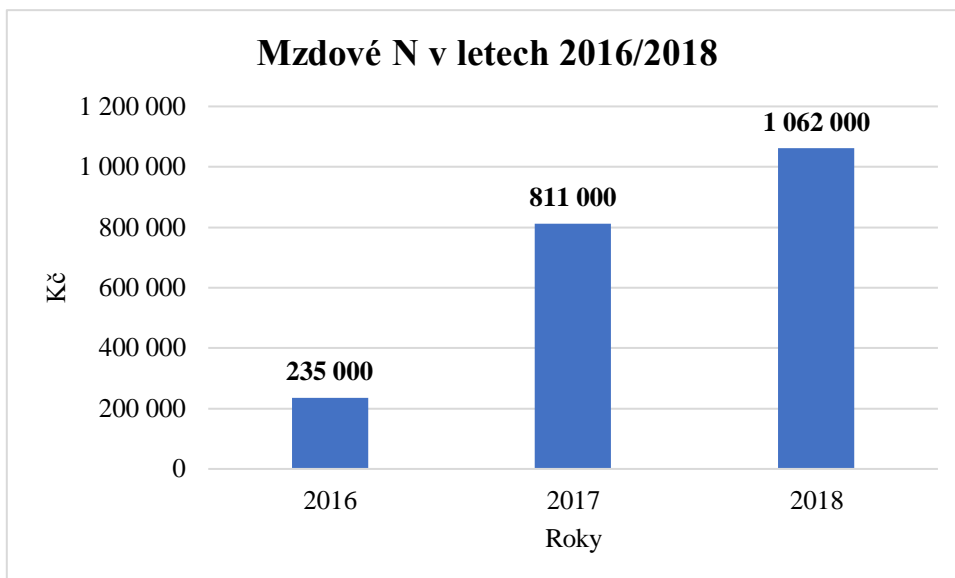
Graf č. 1: Vývoj celkových nákladů v letech 2016–2018 (Zdroj: 19)

Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech v letech 2016-2018 je průměrně 45 %. Celkové náklady rostou každý rok a s nimi zároveň mzdové náklady. Nejvyšší podíl mají v roce 2018, kdy jsou celkové náklady zastoupeny 55 % mzdovými náklady (v hodnotě 1 062 tis.). Trend mzdových nákladů byl opět rostoucí a vzrostl celkem za sledované období 2016-2018 o 351,91 %.



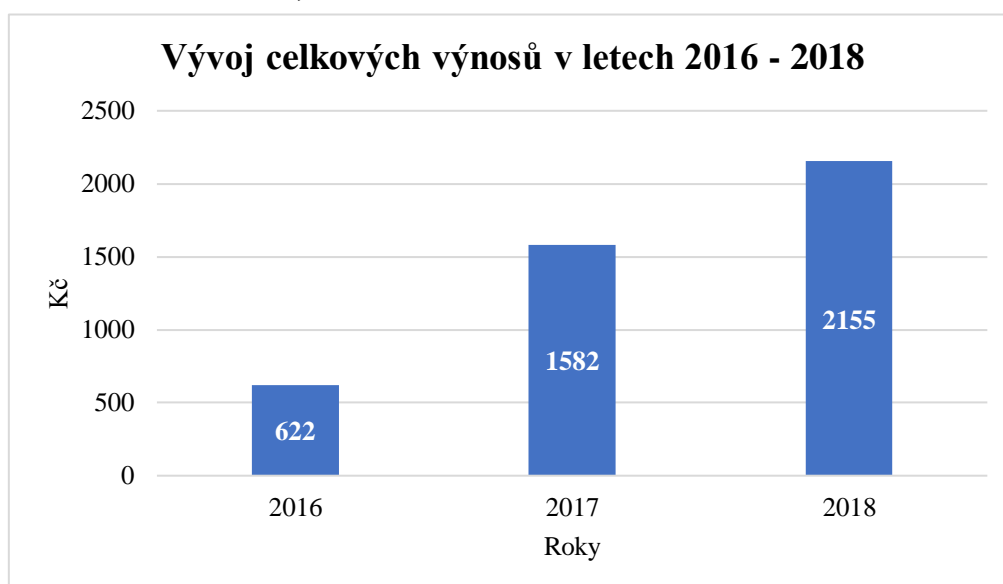
Graf č. 2: Podíl mzdových N na celkových N 2016-2018 (Zdroj: 19)

Nejvyšší hodnota mzdových nákladů byla zaznamenána v roce 2018, kdy činila 1 062 tis. Kč. V tomto roce byla registrována nejvyšší hodnota i u celkových nákladů a jak už bylo zmíněno, v tomto roce mzdové náklady měly zastoupení v celkových nákladech 55 %. Ovšem nejvyšší nárůst byl mezi lety 2016 a 2017, kdy činil 576 tis. Kč a vzrostl o 245,10 %.



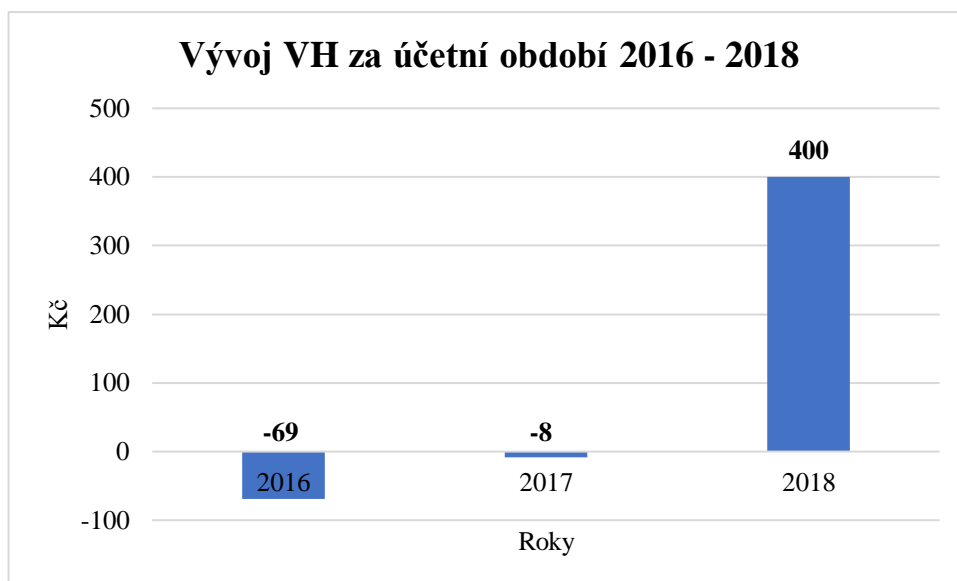
Graf č. 3: Mzdové N v letech 2016-2018 (Zdroj: 19)

V dalším grafu je vyobrazen trend celkových výnosů a lze konstatovat, že jak rychle vzrostly náklady meziročně, téměř stejně vzrostly i výnosy. Během 4 měsíců v roce 2016, od vzniku společnosti, byly výnosy v hodnotě 622 tis. Kč. Největší nárůst byl zaznamenán mezi roky 2016 a 2017, kdy vzrostly 2,5krát. Meziročně na hodnotu 1582 tis. Kč (o 960 tis. Kč, tedy o 168,49 %). Přírůstek mezi roky 2017 a 2018 činil 573 tis. Kč (41 %). Největším zastoupením výnosů jsou tržby za prodej výrobků a služeb, což odpovídá činnosti, kterou se společnost zabývá. Trend výnosů za období byl rostoucí a vzrostl o 279,58 %.



Graf č. 4: Vývoj celkových výnosů v letech 2016–2018 (Zdroj: 19)

Poslední graf zobrazuje výsledek hospodaření společnosti JK EDIT, s.r.o. Dalo by se říci, že i z grafu lze vyčíst, že společnost je velice mladá na trhu. Dá se pozorovat pomalý nárůst výsledku hospodaření během sledovaného období. Společnost byla přes rok a 4 měsíce ztrátová, ovšem v roce 2018 začala generovat zisk. Největší nárůst je vidět mezi roky 2017 a 2018, kdy výsledek hospodaření dosahuje kladných hodnot a vzrostl o 408 tis. Kč. Dlouhodobý trend za období 2016/2018 je vykazován v hodnotě 679,71 %.



Graf č. 5: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2016–2018 (Zdroj: 19)

Tabulka č. 2: Horizontální analýza VZZ (Zdroj: 19)

HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VZZ	2016/2017		2017/2018	
Tržby z prodeje výrobků a služeb	960	154,3%	573	36,2%
Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	304	69,1%	0	0%
Spotřeba materiálu a energie	-59	-26,6%	169	103,7%
Služby	393	180,3%	-199	-32,6%
Osobní náklady (ř. 10 + 11)	649	263,8%	303	33,9%
Mzdové náklady	576	245,1%	251	30,9%
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	73	663,6%	52	61,9%
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	50	454,5%	69	113,1%
Ostatní náklady	23	-	-17	-73,9%
Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	88	-	118	134,1%
Jiné provozní výnosy	88	-	118	134,1%
Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	2	40%	0	0%
Daně a poplatky	5	250%	-5	-71,4%
Jiné provozní náklady	-3	-100%	5	-
Provozní výsledek hospodaření (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	63	-91,3%	418	- 6966,7%
Ostatní finanční náklady	2	-	10	500%
Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	-2	-	-10	500%
Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48)	61	-88,4%	408	-5100%
Výsledek hospodaření po zdanění (ř. 59 - 50)	61	-88,4%	408	-5100%
Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 53 - 54)	61	-88,4%	408	-5100%
Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	1 048	168,5%	691	41,4%

Osobní náklady, z nichž největší část tvoří mzdové náklady, vůči tržbám během sledovaného období vzrostly z původních 39,5 % na 55,6 %. Zároveň vertikální analýza ukázala, že se poměr spotřeby materiálu a energie vůči tržbám snížil na 15,4 % v roce 2018. Důvodem je především prudký nárůst tržeb oproti růstu spotřeby materiálu a energie.

Tabulka č. 3: Vertikální analýza VZZ (Zdroj: 19)

VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VZZ	2016	2017	2018
Tržby z prodeje výrobků a služeb			
Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	70,7%	47,0%	34,5%
Spotřeba materiálu a energie	35,7%	10,3%	15,4%
Služby	35,0%	38,6%	19,1%
Osobní náklady (ř. 10 + 11)	39,5%	56,6%	55,6%
Mzdové náklady	37,8%	51,3%	49,3%
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	1,8%	5,3%	6,3%
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1,8%	3,9%	6,0%
Ostatní náklady	0,0%	1,5%	0,3%
Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	0,0%	5,6%	9,6%
Jiné provozní výnosy	0,0%	5,6%	9,6%
Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	0,8%	0,4%	0,3%
Daně a poplatky	0,3%	0,4%	0,1%
Jiné provozní náklady	0,5%	0,0%	0,2%
Provozní výsledek hospodaření (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	-11,1%	-0,4%	19,1%
Ostatní finanční náklady	0,0%	0,1%	0,6%
Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	0,0%	-0,1%	-0,6%
Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48)	-11,1%	-0,5%	18,6%
Výsledek hospodaření po zdanění (ř. 59 - 50)	-11,1%	-0,5%	18,6%
Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 53 - 54)	-11,1%	-0,5%	18,6%
Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	100,0%	105,6%	109,6%

2.3.2 Analýza situace na trhu produktů

Společnost JK EDIT, s.r.o. se zabývá poskytováním služeb v oblasti účetnictví a daní – poskytuje vedení účetní agendy, ale i zpracování všech daní. V dnešní době se říká, že je relativně lehké začít podnikat v tomto oboru – díky účetním kurzům apod, které může člověk absolvovat v podstatě během pár týdnů či měsíců. Trh lze proto označit jako monopolistická konkurence. Tento druh trhu je definován velkým množstvím prodejců, identickým produktem/službou (produkce je ovšem diferencovaná), společnost může pouze částečně cenu ovlivnit a bariéry ke vstupu na trhu jsou zcela minimální.

V dnešní době podniká mnoho společností i živnostníků právě v poskytování služeb v oblasti účetnictví a daní. Tyto služby jsou velice vyhledávány, jelikož se společnosti chtějí na 100 % věnovat svému podnikání, a proto účetnictví, daně, finanční plány apod. nechávají spravovat externími společnostmi, které se na tyto služby zaměřují. Lze říci, že v této oblasti podnikání není společnost, která by byla oproti ostatním extrémně silná, než ostatní – jako tomu je třeba u značek telefonů, kdy jedna značka má vysoké postavení na trhu.

Výkon trhu dle CZ-NACE a podíl společnosti na výkonech

Dle statistik Českého statistického úřadu jsou zaznamenány tržby dle CZ-NACE kódu 69.20 pouze do roku 2016, a v tomto roce vykazují účetnické a auditorské činnosti tržby v hodnotě 48 498 mil. Kč. Na trhu je evidováno 44 941 společností, které poskytují tyto služby. V průměru tržby na jednu společnost činily v roce 2016 1 079 mil. Kč. Jelikož společnost JK EDIT, s.r.o. na konci roku 2016 vstoupila na trh a generovala tržby 622 000 Kč, lze říci, že na trhu zaujímá velice malou, zanedbávající část (20).

Tabulka č. 4: Vývoj počtu podniků v oblasti účetnictví 2012-2016 (Zdroj: 20)

	2012	2013	2014	2015	2016
Podniky celkem (PO i FO)	44 023	43 660	44 309	44 511	44 941

V tabulkách lze vidět, že oblast účetnictví a poskytování jejich služeb rok od roku roste. Lze tento vývoj pozorovat jak už z pohledu počtu společností, které tyto služby poskytují, tak i dle výše tržeb, které tato oblast vyprodukuje. Lze tedy konstatovat, že se společnosti bude v budoucnu dařit i nadále.

Tabulka č. 5: Vývoj tržeb v odvětví účetnictví 2012-2016 (Zdroj: 20)

v mil. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Vývoj tržeb	41 179	40 619	43 454	43 988	48 498

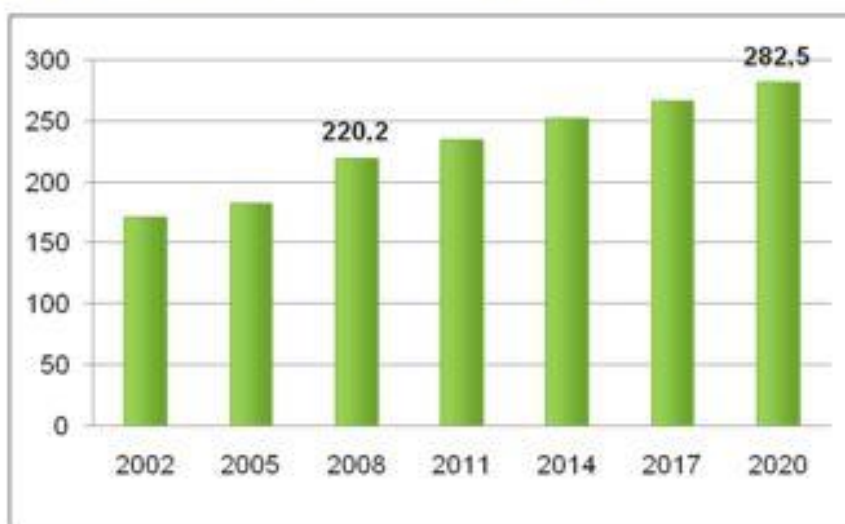
Pouze v roce 2013 je registrované malé zakolísání, kdy klesl počet podniků, ale i hodnota tržeb. Ovšem od tohoto roku podniky i tržby opět postupně rostou. Největší změna z hlediska tržeb je zaznamenána mezi roky 2015-2016, růst o 10,2 % (4 510 mil. Kč).

Vývoj zaměstnanosti v odvětví

Graf níže zobrazuje vývoj zaměstnanosti v odvětví profesionálních služeb, tedy jakýsi obecný vývoj v profesionálních službách. Účetní činnost spadá dle odborové klasifikační činnosti do profesionálních služeb, kam dále spadají také právní činnosti, reklamní činnosti apod. Na grafu je krásně vidět, jaký má tento sektor služeb rostoucí trend.

Dle webového serveru budoucnostprofesi.cz patří profesionální služby v české ekonomice k nejrychleji rostoucímu odvětví. Podíl zaměstnanosti v tomto odvětví v letech 2001–2007 vzrostl o 1 p.b. V tomto odvětví se od roku 2001 zvýšil počet pracovních míst o 37 %, což je téměř 58 000 nových pracovních míst. Ovšem podíl administrativních pracovníků poklesl (21).

Vývoj zaměstnanosti v odvětví (v tis.):



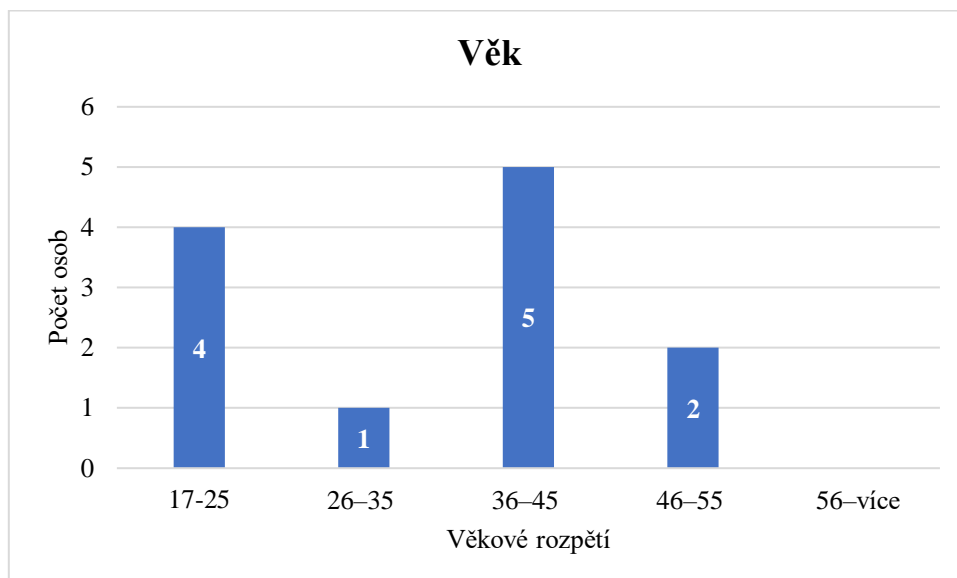
Obrázek č. 3: Vývoj zaměstnanosti v odvětví (Zdroj: 21)

Budoucnost vývoje tohoto odvětví by se měl zvyšovat s dalším rozvojem ekonomiky (nárůst podílu profesionálních služeb na celkové zaměstnanosti). Počet zaměstnaných by podle serveru v roce 2020 oproti roku 2008 mohl být o 28 % vyšší. Toto odvětví by mohlo tak zaměstnávat přibližně 283 000 osob. Přesněji v účetních službách by se dal očekávat růst poptávky po pozicích auditorů a finančních kontrolorů (21).

2.3.3 Analýza zaměstnanců

Společnost JK EDIT, s.r.o. zaměstnává pouze ženy. Ke konci roku 2018 zaměstnávala 12 pracovníc (včetně brigádnic).

Lze konstatovat, že společnost má relativně mladý kolektiv. Největším zastoupením jsou ženy v 36–45 lety, což je 42 % a dále mezi 17–25 lety, což je 33 %.



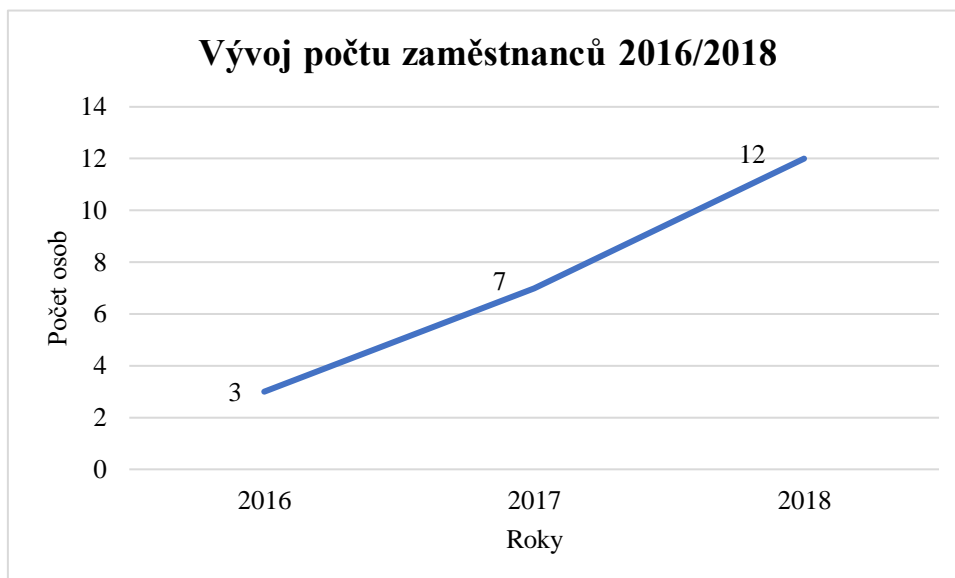
Graf č. 6: Věk zaměstnanců ve společnosti JK EDIT, s.r.o. (Zdroj: 19)

V následující tabulce a grafu je zaznamenán růst zaměstnanců společnosti a lze i tady pozorovat postupný růst. Informace jsou použity ze získaných informací z dotazníkového šetření, jelikož společnost nezaznamenává příchody nových a odchody zaměstnanců. Míra fluktuace je nepatrná leč minimální a společnost ji nezaznamenává, jedná se o fluktuaci dobrovolnou.

Tabulka č. 6: Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti JK EDIT, s.r.o. 2016-2018 (Zdroj: 22)

	2016	2017	2018
Vývoj počtu zaměstnanců	3	7	12

Po rozhovoru s majitelkou bylo zjištěno, že s nemocnost není problém, možná také díky poskytovanému benefitu sick days – na který mají pracovníce nárok 3x za rok a pokud jsou pracovníce nemocné mohou pracovat z domu.



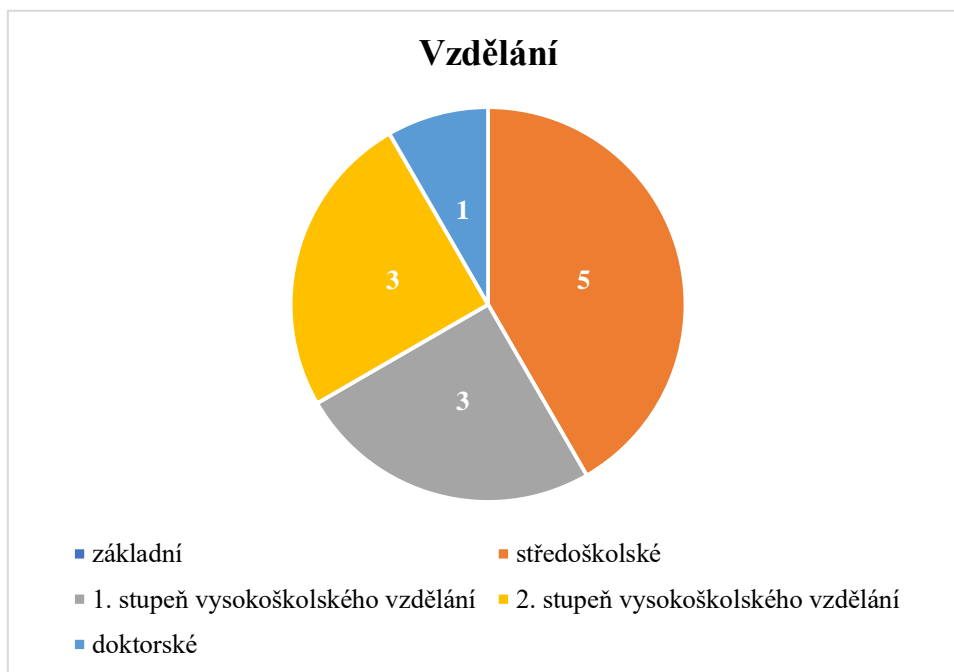
Graf č. 7: Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti JK EDIT, s.r.o. 2016-2018 (Zdroje: 22)

Ve společnosti jsou následující pozice finanční a mzdová účetní, pomocné účetní, asistentky, hospodárka. Nejvíce zastoupeny jsou finančních účetní. Pozice pomocných účetní a asistentky vykonávají brigádnice (studentky).



Graf č. 8: Pracovní pozice ve společnosti JK EDIT, s.r.o. (Zdroj: 22)

Až na základní vzdělání je zastoupeno každé vzdělání ve společnosti. Nejvíce je však zastoupeno dokončené vysokoškolské vzdělání ať už 1., 2. stupně, anebo doktorské, což činí 58,3 %. Zbýlých 41,7 % zaměstnankyň mají středoškolské vzdělání.



Graf č. 9: Vzdělání zaměstnanců ve společnosti JK EDIT, s.r.o. (Zdroj: 22)

V tabulce níže jsou zachyceny výpočty provozních poměrových ukazatelů, jimiž jsou mzdová produktivita, mzdová rentabilita, podíl zisku na zaměstnance a také produktivita práce z tržeb. Mzdová produktivita znamená, jaký podíl tržeb připadá na 1 Kč mzdových nákladů. Trend tohoto ukazatele je kolísavý. Nejvyšší změna je registrována v letech 2016/2017, kdy hodnota klesla o 22 %. V roce 2016 připadlo 2,65 Kč na 1 Kč mzdových nákladů. Produktivita se pohybuje stále kolem 2 – 2,5 Kč.

Mzdová rentabilita je podíl výsledku hospodaření za běžnou činnost, která připadne na 1 Kč mzdových nákladů. Ukazatel má rostoucí tendenci v čase. Jelikož společnost v letech 2016 a 2017 vykazoval ztrátu, je zcela nepochybné, že i tento ukazatel bude záporný. Nejvyšší růst je pozorován mezi roky 2017 a 2018, kdy se ukazatel přehoupnul do kladných hodnot. V roce 2018 připadlo 0,40 Kč na 1 Kč mzdových nákladů, jednalo se o nejvyšší podíl výsledku hospodaření za sledované období.

Tabulka č. 7: Ukazatele produktivity práce (Zdroj: 19)

	2016	2017	2018
Mzdová produktivita	2,65	2,06	2,22
Mzdová rentabilita	-0,29	-0,01	0,38
Podíl zisku na zaměstnance	- 23 000,00	- 1 142,86	33 333,33
Produktivita práce z tržeb	207 333,33	238 571,43	196 750,00

Jak už sám název napovídá, podíl zisku na zaměstnance znamená podíl výsledku hospodaření za běžnou činnost připadající na jednoho zaměstnance. Jak už bylo zmíněno u předchozího ukazatele, jelikož byl výsledek hospodaření za první dva roky záporný a podílí se na tomto ukazateli a zároveň společnost zaměstnávala poměrně málo zaměstnanců, je jasné, že i zisk připadající na jednoho zaměstnance bude ztrátový a relativně vysoký. Opět nejvyšší změnu zaznamenává rok 2016/2017.

Posledním ukazatelem, jímž je produktivita práce z tržeb označuje výšku tržeb připadající opět na jednoho zaměstnance. Lze sledovat kolísavý trend tohoto ukazatele a tento jev je způsoben růstem počtu zaměstnanců během sledovaného období, ale i růstem tržeb. Nejvyšší hodnota je spatřena v roce 2017, způsobil to nejznačnější nárůst tržeb v letech 2016 a 2017. Mezi roky 2016 a 2017 tržby připadající na jednoho zaměstnance vzrostly o 15 % (238 571 Kč tržeb na jednu pracovníci) a mezi lety 2017 a 2018 klesly o 18 %.

2.3.4 Analýza systému odměňování

Tato kapitola je velice důležitou součástí diplomové práce. Bude se zabývat analýzou současného systému odměňování, tedy jak majitelka společnosti odměňuje své zaměstnance podle teoretického konceptu celkové odměny, který se skládá ze čtyř kvadrantů. Jsou jimi peněžní odměny, zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj a na samotný závěr pracovní prostředí, které hraje také velice důležitou roli u zaměstnanců.

Peněžní odměny

Společnost nemá žádný vnitřní předpis, ve kterém by měla sjednocené, ucelené informace o hodnocení, odměňování pracovníků, ale i nabízených benefitech.

Lze tedy říci, že systém odměňování zaměstnankyň na hlavní pracovní poměr (HPP) je postaven na principu fixní mzdy (určité minimum), kterou dostávají. Dále mají sjednanou hodinovou mzdu, která se využívá při vyplácení odpracovaných hodin nad rámec sjednané pracovní doby.

Zaměstnankyně/brigádnice na dohodu o provedení práce jsou odměňovány sjednanou hodinovou mzdou.

Mzda se stanovuje podle dosaženého vzdělání zaměstnankyně (od vysokoškolských vystudovaných zaměstnanců očekává jednatelka více samostatnosti, na oplátku se snaží do nich investovat), šikovnosti, roky praxe, ale také podle náplně odvedené práce.

Zaměstnankyním se nedostává zásluhová odměna, peněžní bonusy, dlouhodobé pobídky, akci, ani podíly na zisku.

Tabulka č. 8: Hodinové mzdy ve společnosti JK EDIT, s.r.o. (Zdroj: 22)

Pozice	Rozpětí hodinové mzdy
Pomocná účetní	80–110 Kč/hod.
Mzdová účetní	145–170 Kč/hod.
Finanční účetní	120–160 Kč/hod.
Asistentka	90–120 Kč/hod.
Hospodářka	80–110 Kč/hod.

Zaměstnanecké výhody

Jednatelka svým zaměstnankyním poskytuje benefit ve formě stravenek v hodnotě 90 Kč za každý odpracovaný den v měsíci. Hodiny, které si zaměstnankyně napracují nad rámec, jim jednatelka proplácí za domluvenou hodinovou mzdu. Za určitý počet odpracovaných dnů mají pracovnice nárok na dovolenou.

Zaveden je i velice zajímavý benefit sick days, poskytnuty jsou 3 dny za rok – jedná se o krátkodobé volno na vyléčení neboli zdravotní volno.

Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem

Ve společnosti je pracovní doba velice pestrá – v některých případech je i flexibilní. Pracovnice zaměstnané na hlavní pracovní poměr (HPP) pracují každý den 8 hodin. Co si odpracují navíc, je jim i proplaceno.

U brigádnic to převážně záleží na jejich časových možnostech kvůli školním povinnostem a na domluvě s jednatelkou. Mohou přijít na libovolný počet hodin.

V dnešní době snad nejatraktivnějším zaměstnaneckým benefitem, jímž je práce z domu – homeoffice, který však nemůže mezi benefity společnosti chybět a je velkou výhodou. Samozřejmostí je domluva s jednatelkou o práci, která musí být splněna během práce z domu (tento benefit poskytuje i brigádnicím).

V této oblasti zaměstnání není pracovní vyčerpání rovnoměrná. Přibližně od 10. do 25. dne v měsíci, kdy probíhá zúčtování DPH, ale i v období účetních závěrek (začátek nového roku až do konce března), je zapotřebí plné nasazení zaměstnankyň. Snaha více využít studentky v období před DPH a účetními závěrkami. V období po DPH jednatelka nevyžaduje pravidelnou docházku studentek na výpomoc.

Dále jsou mezi poskytované benefity společnosti zahrnuty i teambuildingové akce. Jedná se přibližně o 2–3 akce za rok, ve formě večírků, popř. jiné akce. Tradicí je vánoční večírek v podobě návštěvy vánočních trhů a společná večeře.

Lze konstatovat, že jelikož je společnost značně mladá, i přesto se jednatelka snaží pečovat o své zaměstnance v podobě poskytovaných benefitů.

Zaměstnankyně nedostávají benefity ve formě penze, zdravotní péče.

Učení se na pracovišti

Učení se na pracovišti ve společnosti probíhá, a to formou zkušenější pracovnice předává informace méně zkušeným. Je tedy možnost na pracovišti se dozvědět dostatek informací a společnost si také zaučuje mladé brigádnice.

Vzdělávání a výcvik

Zaměstnankyním jsou poskytovány školení v rámci vzdělávání, vždy alespoň 1x do měsíce (např.: daňová evidence, DPPO, DPFO, DPH, sociální a zdravotní pojištění apod.).

Řízení pracovního výkonu

Hodnocení ve společnosti JK EDIT, s.r.o. probíhá formou měsíčních pohovorů, kdy má jednatelka pohovor s každým pracovníkem. Individuálně při pohovorech probírá aktivitu pracovnice – co se jí na její práci líbí a co naopak ne, co by měla zlepšit a také celkové výsledky. Zároveň jednatelka vyslechne od pracovnice, co se jí líbí a popřípadě její náměty na změny, které jednatelka dále zváží a rozhodující slovo má právě ona.

Rozvoj kariéry

Pracovnice si mohou rozšiřovat obzory v oblasti odbornosti, tzn. že po odborné stránce mohou růst (zvyšovat si schopnosti a dovednosti). Brigádnice mají možnost i pracovního růstu. Postupně se zapracovat na pozici pomocné účetní, a pak dále finanční účetní. Pro ostatní pozice ve společnosti není moc velký prostor pro povýšení.

Cíle a základní hodnoty

Společnost nemá cíle ani základní hodnoty nikterak zaznamenány, nejsou evidovány ani na webových stránkách, ovšem jednatelkou společnosti jsou komunikovány ústním podáním. Základními hodnotami společnosti jsou spokojenost klientů, odpovědnost, vstřícnost, dobré vztahy na pracovišti, vzájemná spolupráce, profesionalita, vysoká kvalita poskytovaných služeb.

Styl a kvalita vedení

Společnost je vedena demokraticky. Jednatelka se snaží vyjít vstříc svým zaměstnancům a naslouchá jejich názorům, námětům. Snaží se zapojovat i zaměstnance do rozhodování o chodu společnosti. Zaměstnanci mají možnost vyjádřit svůj názor, jednatelka jejich stížnosti a přání bere na vědomí a poté se rozhoduje, co je pro společnost nejlepší.

Právo pracovníků se vyjádřit

Ve společnosti je dostatečný prostor pro vyjádření se. Pracovnice mají právo vyjádřit se a samotná majitelka jim velice často dává tomto ohledu prostor.

Uznání

Zaměstnankyním se na pracovišti dostává uznání za jejich dobře odvedenou práci, jak ze strany spolupracovníků, tak i ze strany nadřízené.

Úspěch

Pracovnice dosahují úspěchu ve společnosti formou správného zpracování účetnictví externím společností. Úspěchem je např.: pokud vedou účetnictví významného klienta, je motivace a úspěch pracovat pro něj oddaně a zároveň bezchybně (každý

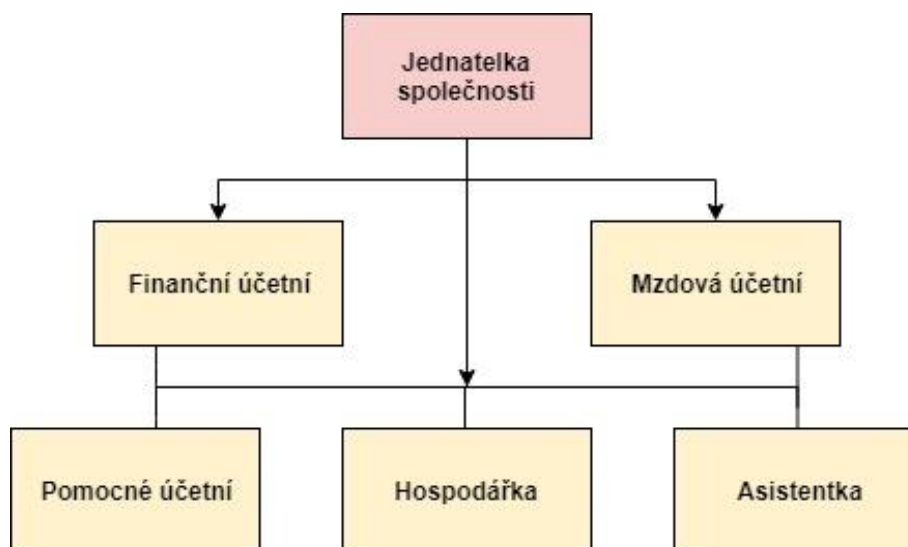
měsíc dělají DPH nebo účetní závěrky na konci roku). Poté přichází pochvala od externí společnosti, ale zároveň od nadřízené.

Vytváření pracovních míst a rolí

Organizační struktura společnosti je hierarchicky postavena, a díky svému menšímu vzrůstu se dá v této struktuře jednoduše orientovat a vyčíst role podřízenosti a nadřízenosti. Společnost zaměstnává 10 pracovníků. V čele společnosti JK Edit, s.r.o. je jednatelka a zároveň majitelka, vlastníci 100 % obchodní podíl, a je tak jediným statutárním orgánem této společnosti.

Jednatelka je nadřízená všem účetním i asistentkám a hospodářce společnosti. Účetní jsou rozděleny na finanční a mzdové. Dále jsou pomocné účetní, asistentka a hospodářka, které jsou podřízeny jednatelce i účetním. Některé asistentky se postupně vypracovávají a stávají se z nich pomocné účetní – pomáhají účtovat jednodušší operace, jimiž je účtování pokladních dokladů, faktur vystavených a přijatých, ale i bankovních výpisů.

Pozici mzdové účetní obsazuje pouze jeden pracovník – ovšem na tuto pozici se zaučují i finanční účetní – pro pozice finanční a mzdové účetní musejí mít zaměstnanci dostatečné vzdělání, aby mohli tyto pozice vykonávat. Pozici finanční účetní vykonává 6 zaměstnanců. Pomocné účetní vykonávají 2 osoby, a na pozici asistentky a hospodářky je vždy pouze jeden zaměstnanec.



Obrázek č. 4: Organizační struktura společnosti JK EDIT, s.r.o. (Zdroj: 22)

Finanční účetní

Shromáždění vstupních dat, řešení účetních případů (faktury přijaté a vydané, pokladna, banka, závazky, pohledávky, odpisy, kontrola správnosti vedení účetnictví, spolupráce a komunikace s externími subjekty (finanční úřad, daňoví poradci a jiné instituce), (vedoucí) kontroly DPH, vytváření přiznání k daním, sestavování průběžné/roční účetní závěrky (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, přílohy), rozdělení úkolů pomocným účetním a jejich kontrola, průběžné zpracování reportů a výstupů z účetnictví (pro klienty i vedení společnosti), archivace účetních dokladů.

Mzdová účetní

Pomáhá hlavní účetní s činnostmi souvisejícími s účetnictvím, vede mzdovou agendu, příprava výplat (včetně výpočtu sociálního a zdravotního pojištění), vydávání zaměstnancům potvrzení o příjmech, vedení personální administrativy (příprava smluv a dalších dokumentů týkající se pracovněprávních vztahů), roční závěrky a zakládání mzdových listů, kompletace osobního spisu zaměstnance, příjem a vyřízení reklamací mezd, zpracování a správa exekucí, výpočet odvodů a srážek, komunikace s příslušnými úřady, zpracování reportů.

Pomocné účetní

Zpracování administrativy, péče o návštěvy, spolupráce s finančními účetními, orientace ve všem, pomoc, s čím je potřeba, objednávání kancelářských potřeb přes internet, zaúčtování faktur (přijatých, vydaných) a pokladny, samostatné zpracování DPH.

Asistentka

Objednávání kancelářských potřeb, kopírování, tisk různých dokumentů, přepis různých dat do PC, pomoc mzdové účetní při přípravách a tvorbě smluv a dalších dokumentů týkajících se pracovněprávních vztahů, kontrola přijatých dokumentů, vyřizování obchodní korespondence, správa došlé a odchozí pošty, péče o návštěvy, archivace dokumentů.

Hospodářka

Zajišťování občerstvení při jednáních, zajištění kancelářských potřeb, vykonávání dílčích administrativních prací, starání se o vzhled kanceláře, drobné opravy a úklid kanceláří, správa odchozí pošty.

Kvalita pracovního života

Kancelář společnosti JK EDIT, s.r.o. sídlí v bytovém domě, ve kterém sídlí i další jiné společnosti. Sídlo je v poměrné blízkosti centra Brna a s tím související dobrá dostupnost pro klienty. Společnost je v docházkové vzdálenosti od autobusových a tramvajových zastávek, stejně tak kaváren a restaurací. Nevýhodou je nedostatek parkovacích míst, jestliže klient přijede vlastním automobilem.

Jak již bylo už zmíněno, jedná se o bytový dům, kde společnost JK EDIT, s.r.o. sídlí, tedy kancelář je přímo v jednom z bytů. V bytě, ve kterém jsou dvě kanceláře a zasedací místnost pro různá jednání, ať už interní či externí. Dále se v bytě nachází malá kuchyňka, kde je možnost přichystání občerstvení – účetní se stravují na svém pracovním místě a oběd jim je proplacen. Ve většině případů účetní při obědě pracují. V jedné z kanceláří je jednatelka, hospodářka, asistentka, mzdová účetní. V druhé

kanceláři jsou finanční účetní, pomocné účetní – aby mezi sebou mohly komunikovat a případně se i radit.

Jednatelka se snaží poskytnout každé pracovníci svůj stůl s PC. Zároveň je cílem, aby se zaměstnankyně cítily jako doma (každý stůl má nástěnku, také možnost si vyvěsit obrázky, fotky apod.).

Organizace práce

Společnost JK EDIT, s.r.o. při každodenní činnosti používá mnoho informačních systémů. Převážná část činností je zaznamenávána pomocí tabulkového programu Excel – pro vedení evidence klientů, evidence jednotlivých kroků přípravy daňového zúčtování, evidence neznámých plateb apod. Dále si zaměstnanci v Excelu evidují svou docházku, a poté ji předkládají jednatele. Žádný jiný systém na docházku společnost nevyužívá.

Interní i externí komunikace probíhá formou face to face, anebo pomocí firemního emailu – Roundcube, přes webový prohlížeč. Pomocí aplikace Outlook se mohou zaměstnanci do toho emailu přihlásit i přes mobilní telefony. Interní komunikace může probíhat i díky Trello – jedná se o jakousi nástěnku – každý zaměstnanec společnosti má vytvořenou svou nástěnku a samotní zaměstnanci i jednatelka na ně vyvěšují, jak úkoly individuální, tak i společné (každý může úkolovat každého). Pomocí Trella se dá sledovat i aktivita zaměstnanců – na nástěnce každého zaměstnance jsou vytvořeny 3 sloupce – úkol, probíhající činnost a hotová činnost, do kterých se jednotlivé dílčí úkoly zařazují podle jejich stavu rozpracování.

Hlavními a stěžejními softwary jsou Money S3 a TaxEdit. Money S3 je srozumitelný účetní program pro malé a střední společnosti, který společnost využívá pro účtování operací. Program TaxEdit společnost využívá pro zpracování daňových přiznání. Některým klientům se vede účetnictví i přes vzdálená připojení. K této činnosti společnost využívá program AnyDesk, přes který se účetní připojí na vzdálenou plochu PC klienta.

Závěr z analýzy vnitřního prostředí společnosti

Společnost začíná postupně generovat zisk, prognóza jejího růstu je pozitivní. Trh produktů také registruje růst, tudíž by se výhledově společnosti měla dařit. Ve společnosti jsou zaměstnávány pouze ženy, a to převážně ve věku 36–45 let, ale i 17–25 let. Během sledovaného období vývoj počtu zaměstnankyň roste. Zastoupeno je převážně vysokoškolské a střední vzdělání. Organizační struktura této malé společnosti je liniová a jednoduchá, pracovní pozice tedy nejsou extra pestré, jelikož se jedná o podnikání v účetnictví. K podnikání je využíván program na účtování (Money S3), vzdálená připojení, ale i Word, Excel apod. Pracovnicím je poskytována pouze základní mzda, ale řada peněžních i nepeněžních benefitů. Zaměstnankyně mají možnost vyjádřit své názory a náměty na zlepšení, ovšem poslední rozhodnutí padne na vedení společnosti. Vedení se snaží vyjít vstříc svým zaměstnankyním a chce pro ně to nejlepší.

Hodnocení zaměstnankyň probíhá každý měsíc v podobě pohovoru s majitelkou společnosti. Ta jim sděluje své postřehy jejich činností (výkonu) – co se jí na jejich práci líbí/nelíbí, a zároveň je jednatelce sděleno, co se líbí/nelíbí zaměstnankyním. Jelikož je společnost mladá, zaměstnancům je poskytována pouze základní mzda (fixní) u HPP, u DPP je hodinová sazba, ovšem nikdo nedostává žádné další peněžní bonusy. Pracovnice jsou odměňovány dle své seniority, praxe, šikovnosti, druhu odvedené práce, ale i úrovně vzdělání.

I přesto, že je společnost mladá, majitelka se snaží svým zaměstnankyním poskytovat velice atraktivní benefity. Mezi ně se řadí stravenky, vyplácené přesčasy, kurzy v oboru, sick days, home office, teambuildingové akce. Díky těmto benefitům se snaží udržet si loajalitu pracovníků ke společnosti. Velkou výhodou (benefitem) společnosti je pracovní doba – jak bylo už zmíněno, buď mají možnost pracovat z domu, nebo je flexibilní. Základem je, aby si každá pracovnice udělala to, co má na starost. V kanceláři účetních má každá „své místo“, které si může ozvláštnit podle svých představ – majitelka si stojí za tím, aby se každý cítil jako doma. Uvolněnost z prostředí a kolektivu, aby se odrážela i v jejich výkonech.

Tabulka č. 9: Jednotlivé položky poskytované společností (Zdroj: vlastní zpracování)

Peněžní odměny	Zaměstnanecké výhody
* základní mzda/plat	* dovolená * flexibilita pracovní doby
Vzdělávání a rozvoj	Pracovní prostředí
* učení se na pracovišti * vzdělávání a výcvik * řízení pracovního výkonu * rozvoj kariéry	* základní hodnoty organizace * styl a kvalita vedení * právo pracovníků se vyjádřit * uznání * úspěch * vytváření pracovních míst a pozic * kvalita pracovního života

Obrázek výše zobrazuje současnou situaci využití konceptu celkové odměny ve společnosti na základně interní analýzy – poskytují pouze základní mzdu z oblasti peněžních odměn. V oblasti zaměstnaneckých výhod poskytují dovolenou a flexibilní pracovní dobu podle konceptu. V úseku vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí poskytují vše.

2.3.5 Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování

Pomocí dotazníku, který se vytvořil a provedl přes Google disk – pro jednodušší zpracování odpovědí a vytíženost pracovníků. Dotazník byl zveřejněn jeden celý měsíc. Cílem bylo zjištění celkové spokojenosti, ale zároveň i se systémem odměňování, co by zaměstnankyně rády změnilly na systému, dále co by změnilly na benefitech, které jim společnost nabízí. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 12 zaměstnanců, zúčastnili se tedy všichni, což znamená 100 % účast. Výsledky budou tedy velmi kvalitním podkladem pro celou práci.

Dotazník se skládal z 39 otázek, rozdělených do specifitějších oblastí – základní údaje, sdílené hodnoty společnosti, spokojenost se stylem a kvalitou vedení, možnost vyjádření názoru a návrhu, uznání, náplň práce, pracovní doba a prostředí, spokojenost

se současným systémem odměňování a benefity, zjištění přání na budoucí benefity, spokojenost se současným systémem hodnocení, vztahy na pracovišti.

Ve společnosti jsou zaměstnávány pouze ženy, a téměř půl na půl ve věkovém rozmezí 17–25 let (33,3 %) a 36–45 let (41,7 %), kolektiv je tedy mladý. Nejvíce jsou zastoupeny pozice finanční účetní - 5, posléze 3 asistentky, 2 pomocné účetní, 1 hospodářka a 1 mzdová účetní. Délka zaměstnání u společnosti je nestejnorodé, od 4 měsíců až po 2 roky a 8 měsíců (kdy účetnictví bylo vedeno pod OSVČ majitelky). Vzdělanost zaměstnankyň je také velice různorodá, avšak nejvíce jsou zastoupeny s vystudovanou vysokou školou jakéhokoliv stupně – 7 a zbylých 5 má středoškolské vzdělání.

Mezi nejčastěji uvedené sdílené hodnoty společnosti zaměstnankyně uvedly spokojenost klientů, spokojenost zaměstnanců, vzájemná pomoc, vstřícnost a profesionalita.

Zaměstnankyně jsou spokojeny s kvalitou a stylem vedení společnosti. Jejich odpovědi jsou zaznamenány pouze kladné. Dále mají prostor pro vyjádření svého názoru a mají možnost se do řešení problémů zapojit. Ve většině jsou i jejich návrhy realizovány, pouze jedna odpověď byla zaznamenána odpovědí spíše ne.

Zaměstnankyně hodnotí uznání za svou odvedenou práci od svých spolupracovníků kladně a od své nadřízené (šéfově) velice kladně. Pouze v jednom případě se ne vždy dostává uznání od spolupracovníků za výborné vykonání práce.

Všem dotázaným se líbí jejich náplň práce, pouze by občas někdo byl rád zapojen více do ostatních pracovních aktivit. Všem vyhovuje i pracovní doba.

Všechny dotazované odpověděly, že jejich výkon je hodnocen, pouze jedna má opačný pocit, že její výkon hodnocen není. Všem se ale dostává zpětná a dostačující vazba. Pro necelé tři čtvrtiny je zpětná vazba pravidelná.

Ne všem se odráží hodnocení výkonu do jejich mzdy – přes půlku dotazovaných odpovědělo, že ano. A také ne všem jsou při hodnocení stanoveny cíle na další období – 50 % na 50 %.

Všichni jsou spokojeni se systémem odměňování (stávající mzda), ovšem 3 zaměstnankyně by uvítaly vyšší peněžní odměnu. Téměř tři čtvrtiny odpovědělo, že jim nechybí variabilní složka mzdy (například odměna dle výkonu).

Všem dotazovaným se líbí jejich pracovní místo (chápáno kancelářské prostory, pracovní stůl). Pokud trošku zaváhaly, navrhovaly by větší kancelářské prostory. Dotázané jsou i spokojeny s lokalitou, kde se společnost nachází.

Pro zaměstnankyně je také velmi důležité, v jakém kolektivu pracují. Vzájemné vztahy na pracovišti se spolupracovníky a s nadřízenou hodnotí velice kladně. Pokud si zaměstnankyně neví rady, vždy u svých kolegyně naleznou odpověď.

Zaměstnankyně jsou maximálně spokojené s nabízenými benefity. Dále měly seřadit dle svých priorit současné nabízené benefity, vybrány byly první tři zvolené benefity a nejčastěji byl zvolen homeoffice, časová flexibilita a sick days. Zaměstnankyně by mezi budoucí nabízené benefity s největším zastoupením zařadily více dnů dovolené a příspěvky na penzijní připojištění, s menším zastoupením poté multisport kartu a příspěvek na kulturu.

Necelá polovina může využívat vzdělávacích kurzů, zbylé, které odpověděly ne, se s největší pravděpodobností jedná o pomocné účetní a asistentky, které nemají možnost navštěvovat vzdělávací kurzy. Zaměstnankyně by měly zájem o rozšíření poskytovaných kurzů, s největším zastoupením, a to o angličtinu, pak také by obohatily kurzy v oboru.

Dotázané by uvítaly ke mzdě peněžní bonusy. První místo, a tedy nejvíce zvolený a uvítaný by byl příspěvek na dopravu do zaměstnání, dále příspěvek na dovolenou anebo příspěvek k narozeninám.

Závěr ze spokojenosti zaměstnanců

Pracovnice jsou spokojeny s kvalitou a stylem vedení společnosti a mají možnost říci svůj názor a zapojit se do řešení problémů společnosti. Dostává se jim uznání od spolupracovnic i od nadřízené. Všechny jsou spokojeny s náplní práce a jejich pracovní dobou. Pracovní výkon je pravidelně a dostatečně hodnocen. Ne všem se pracovní výkon odráží ve mzdě. Cíle na další období jsou stanoveny pouze 50 %. Všechny jsou spokojeny se svým pracovním místem, a pokud ne, jediná nevýhoda se zdá být v prostorech kanceláře. Pro všechny je velice důležitý kolektiv, ve kterém pracují, ovšem vzájemné vztahy na pracovišti jsou hodnoceny velice kladně.

Zaměstnankyně jsou spokojeny se systémem odměňování, avšak 3 by uvítaly vyšší peněžní odměnu. Nikomu nechybí variabilní složka mzdy. Pracovnice jsou spokojeny i s nabídkou benefitů, které jim jsou poskytovány. Ovšem by do budoucna rády zařadily mezi nabízené benefity více dnů dovolené, příspěvek na penzijní připojištění, multisport kartu, anebo příspěvek na kulturu. Uvítaly by i kurzy angličtiny, nebo více kurzů v oboru. A v poslední řadě by byly pro zavedení peněžního bonusu, což v největším zastoupení byl příspěvek na dopravu do zaměstnání, příspěvek na dovolenou a k narozeninám.

Tabulka č. 10: Vyhodnocení dotazníku (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázky	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Spokojenost s kvalitou vedení	83,3%	16,7%	0,0%	0,0%
Spokojenost se stylem vedení	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%
Prostor pro vyjádření názoru	91,7%	8,3%	0,0%	0,0%
Možnost zapojit se do řešení problému	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%
Jsou Vaše návrhy realizovány	25,0%	66,7%	8,3%	0,0%
Dostává se Vám uznání od spolupracovníků	50,0%	41,7%	8,3%	0,0%
Dostává se Vám uznání od nadřízeného	91,7%	8,3%	0,0%	0,0%
Líbí se Vám vaše náplň práce	83,3%	16,7%	0,0%	0,0%
Vyhovuje rozvržení pracovní doby	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Spokojenost se systémem odměňování	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%
Odraz hodnocení výkonu do mzdy	8,3%	50,0%	33,3%	8,3%
Líbí se Vám pracovní místo	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%
Chybí Vám variabilní složka mzdy	33,3%	-	-	66,7%
Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami	100,0%	-	-	0,0%
Dostatečná možnost využívání vzdělávacích kurzů	41,7%	-	-	58,3%
Možnost získat odpovědi u svých kolegů	100,0%	-	-	0,0%
Hodnocení Vašeho výkonu	91,7%	-	-	8,3%
Dostává se zpětná vazba	100,0%	-	-	0,0%
Je zpětná vazba dostačující	100,0%	-	-	0,0%
Je zpětná vazba pravidelná	66,7%	-	-	33,3%
Jsou stanoveny cíle na další období	50,0%	-	-	50,0%
Líbí se Vám lokalita společnosti	100,0%	-	-	0,0%
Záleží Vám na kolektivu	100,0%	-	-	0,0%
	88 %		12 %	

Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že zaměstnankyně jsou spokojené se systémem odměňování a to na 88 % (kdy byly použity odpovědi ano, spíše ano). Pouhých 12 % je nespokojených (odpovědi byly spíše ne, ne).

Spokojenost s:

- ✓ kvalita a styl vedení,
- ✓ prostor pro vyjádření názoru a možnost zapojit se do řešení problému,
- ✓ uznání od spolupracovníků a nadřízené,
- ✓ náplň práce,
- ✓ rozvržení pracovní doby,
- ✓ systém odměňování,
- ✓ pracovní místo,
- ✓ zaměstnanecké výhody,
- ✓ získání odpovědí u spolupracovníků,
- ✓ zpětná vazba,
- ✓ lokalita společnosti,
- ✓ kolektiv.

Nespokojenost s:

- ✓ odraz hodnocení do mzdy,
- ✓ možnost využití vzdělávacích kurzů.

2.3.6 Analýza spokojenosti vedení společnosti se systémem odměňování

Tato podkapitola analytické části je řízený rozhovor s majitelkou společnosti. Byl proveden 17. 4. 2019, kdy na sjednané schůzce zodpovídala následující otázky, které byly koncipovány na základě zodpovězeného dotazníku od zaměstnankyň. Cílem řízeného rozhovoru bude zjistit názor na současný systém odměňování z pohledu zaměstnavatelky.

1) Jak jste spokojena se zavedeným systémem odměňování? Myslíte si, že je Váš systém odměňování konkurenceschopný?

„Systém odměňování považuji za dostatečně průkazný a motivující.“

2) Myslíte si, že s tímto systémem jsou zaměstnanci spokojeni?

„Domnívám se, že zaměstnanci jsou spokojeni s odměňováním, jakékoliv požadavky a námítky mohou konzultovat při osobních pohovorech, což se tak i doposud děje.“

3) Sledujete vývoj mezd ve Vašem oboru? Jsou mzdy ve společnosti srovnatelné s oborem pro pracovní pozice?

„Vývoj mezd jako majitelka účetní firmy samozřejmě sleduji a přizpůsobuji mzdy zaměstnanců jejich praxi a výkonu. Mzdy jsou srovnatelné s ostatními na pracovním trhu.“

4) Co si myslíte, že zaměstnance nejvíce motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu? (peníze, benefity, prostředí)

„Moje zkušenost hovoří pro zajímavou pracovní náplň, konkrétní hodnocení práce a zájem ze strany zaměstnavatele a pro příjemné a přátelské pracovní prostředí.“

5) Jste otevřena ke změnám systému odměňování a jeho dalšímu rozvoji?

„Jsem ochotna diskutovat možné změny v systému odměňování a zajímám se o možné varianty.“

6) Jaký rozpočet byste případným změnám byla ochotna uvolnit?

„Rozpočet zatím konkrétně neuvádím, spíše jde o systém hodnocení práce, jeho zlepšení a z toho by vyplynula výše rozpočtu.“

7) Byla byste ochotna poskytnout některé benefity nad rámec těch současných?

„Příspěvek na dovolenou, na jazykové kurzy, další vzdělávání. Případně sport.“

8) Jakou formou byste benefit/y zařadila do užití (plošně pro všechny, nebo za splnění předem stanovených podmínek)?

„Benefity bych zařadila při splnění určitých podmínek, jednoznačně daných, a to tak, aby je bylo možno průkazně hodnotit.“

9) Zaměstnankyně by upřednostňovaly příspěvek na dopravu, realizovala byste návrh?

„Návrh bych realizovala, jsem připravena zvážit každý návrh zaměstnanců.“

10) Zaměstnankyně by uvítaly příspěvek na dovolenou, nebo k narozeninám, realizovala byste je?

„Návrh budu realizovat a budu se inspirovat u personálních manažerů, se kterými jsem měla možnost již hovořit. Například jsem se setkala se dnem volna od oběda pro zaměstnance, který má dovolenou.“

11) Zaměstnankyně by uvítaly kurzy angličtiny, nebo více kurzů v oboru, realizovala byste tento návrh?

„Návrh bych realizovala, na domluvě je forma úhrady a doba konání kurzu. Učitelku angličtiny mám.“

Závěr z řízeného rozhovoru

Majitelka společnosti považuje systém odměňování za motivující a průkazný, tudíž je s ním spokojená. Domnívá se, že pracovnice jsou s ním spokojeny a jakékoliv námítky mohou konzultovat na osobních pohovorech. Vývoj mezd je sledován a přizpůsobován konkurenci na trhu. Ze zkušeností majitelky k vyššímu pracovnímu výkonu nejvíce motivuje zajímavá pracovní náplň, zájem zaměstnavatele o kvalitní pracovní prostředí (vztahy).

Majitelka je otevřena změnám v systému odměňování a jeho dalšího rozvoje. Byla by ochotna poskytnout benefity nad rámec, jednalo by se konkrétně o příspěvek na dovolenou, k narozeninám, dopravu do zaměstnání, jazykové kurzy (majitelka má svou učitelku angličtiny) a další vzdělávací kurzy, popřípadě i sport. Benefity by byly zařazeny do užití po splnění předem stanovených podmínek.

2.4 Shrnutí vlivů interního prostředí

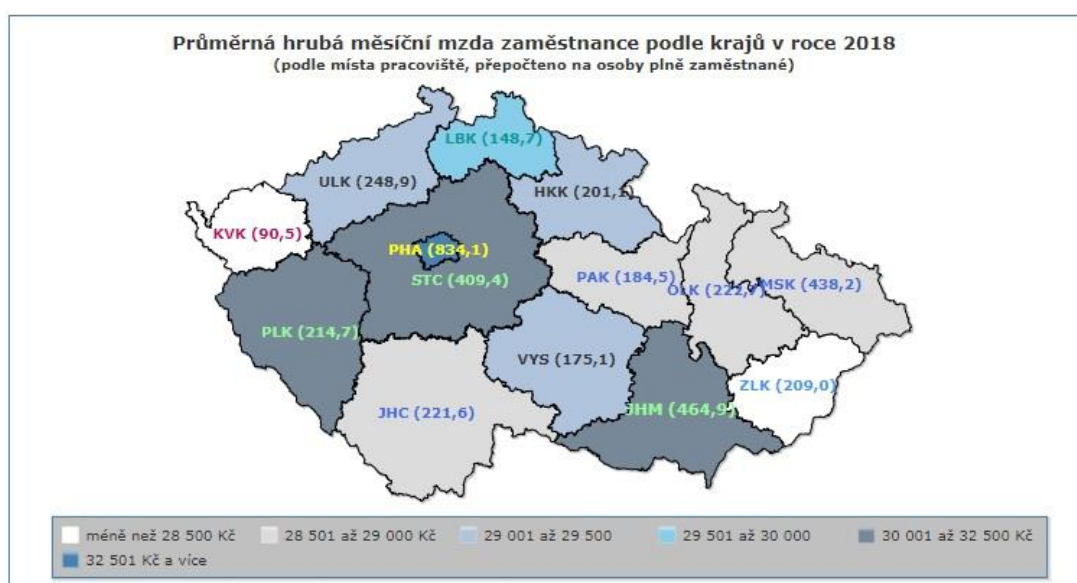
- ✓ **mzdové N rostou** (tvoří zhruba 50 % celkových N) a celkové **V** rostou o něco rychleji, generování **zisku** = společnosti se bude dařit, a tudíž má peněžní prostředky na rozvoj systému odměňování,
- ✓ dle situace na trhu produktů se společnosti **bude i nadále dařit** (růst počtu podniků, celkových tržeb odvětví, zaměstnanosti),
- ✓ ženský kolektiv ve věku 36–45 let (i 17–25 let), růst počtu zaměstnanců, podílu zisku na zaměstnanci,
- ✓ dostatek zaměstnaneckých výhod (v poměru velikosti společnosti), nižší mzdy,
- ✓ s SO jsou **zaměstnankyně spokojeny** – 88 % (pouze menší nespokojenost v oblasti – odraz hodnocení ve mzdě a možnost využití kurzů – 12 %),
- ✓ **majitelka** považuje SO za **motivující** a **průkazný** a je s ním tudíž spokojená, domnívá se, že jsou zaměstnankyně spokojeny (možnost řešit námítky), **sledování vývoje mezd** na trhu, **otevřenost vůči změnám** v SO – rozšíření benefitů.

2.5 Analýza vnějších vlivů na odměňování

Tato kapitola bude zaměřena na analýzu trhu práce. Analyzován bude z pohledu mezd (dle průměrné hrubé měsíční mzdy, CZ-NACE, mezd klíčových pracovních pozic, benefitů, odměňování u konkurenčních společností) dále pracovní síly – jeho rozložení a vývoj, zaměstnanosti a nezaměstnanosti.

2.5.1 Analýza tržních sazeb

Níže na obrázku mapky jsou zobrazeny průměrné hrubé měsíční mzdy podle krajů ČR ze zdroje Českého statistického úřadu. Dle ČSÚ dosáhla ve 4. čtvrtletí roku 2018 průměrná hrubá měsíční mzda částky 32 874 Kč, vzrostla o 6,5 %. V 1. až 4. čtvrtletí roku 2018 mzda činila 30 778 Kč, oproti roku 2017 vzrostla o 2 273 Kč. Je nutno podotknout, že se jedná o mzdy, které nepodlehly snížení o pojistné na zdravotním a sociálním zabezpečení, ale také zálohy na daně z příjmů fyzických osob a další zákonné srážky (23).



V závorce u zkratky kraje je uveden průměrný evidenční počet zaměstnanců v tisících osob.

Obrázek č. 5: Průměrné hrubé měsíční mzdy 2018 (Zdroj: 24)

Po hlavním městě Praze a Středočeském kraji je v Brně průměrná hrubá měsíční mzda třetí nejvyšší (mezikrajské srovnání), ovšem oproti republikovému průměru je o 966 Kč nižší. Avšak růst mezd v Brně byl ale 5. nejnižší.

Dle odvětví CZ-NACE

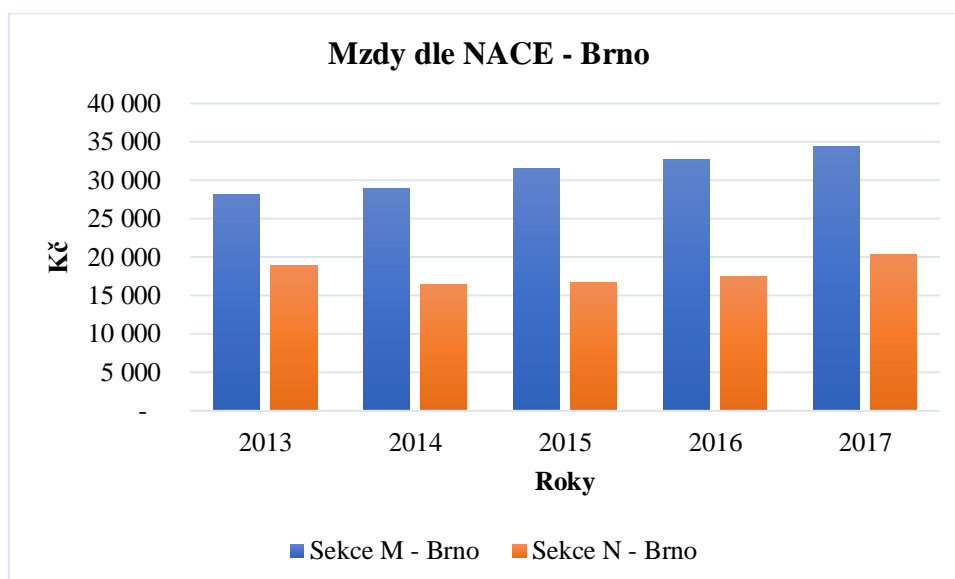
CZ-NACE je zavedená Českým statistickým úřadem klasifikace ekonomických činností. Používá se pro rozřazování předmětu podnikání společností nebo při V tabulce a grafu níže jsou zaznamenány průměrné hrubé měsíční mzdy dle odvětví CZ-NACE pro Brno. Kód, do kterého byla zařazena společnost JK EDIT, s.r.o. jsou sekce M a N.

Sekce M (profesní, vědecké a technické činnosti) vykazuje rostoucí trend průměrných hrubých měsíčních mezd a nejvyšší nárůst byl zaznamenán mezi roky 2014 a 2015, kdy mzda vzrostla o 9,2 % (2 664 Kč).

Tabulka č. 11: Mzdy dle odvětví CZ-NACE v letech 2013–2017 (Zdroj: 25)

Kód NACE/Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Sekce M – Brno	28 133 Kč	28 868 Kč	31 532 Kč	32 696 Kč	34 439 Kč
Sekce N – Brno	18 862 Kč	16 456 Kč	16 719 Kč	17 435 Kč	20 317 Kč

Naopak sekce N zobrazuje spíše kolísavý trend během sledovaných 5 let. Nejvyšší změna byla zaznamenána mezi roky 2016 a 2017, kdy mzda narostla o 16,52 %, tedy o 2 882 Kč.



Graf č. 10: Mzdy dle NACE – Brno v letech 2013–2017 (Zdroj: 25)

Mzdy pro klíčové pracovní pozice

Jelikož je společnost malá a činnosti jednotlivých pracovních pozic jsou jednoduché, jsou brány všechny za klíčové. Následující tabulka zobrazuje 4 pozice a jejich průměrné hrubé měsíční mzdy za oblast ČR. Mzdy byly vyhledány přes webový portál platy.cz, kde lze velice jednoduše vyhledat každou pracovní pozici a pro ni stanovenou průměrnou hrubou měsíční mzdu za území ČR.

Tabulka č. 12: Mzdy klíčových pracovních pozic (Zdroj: 26)

Pracovní pozice	Průměrná mzda v ČR
Mzdová účetní	30 860 Kč
Účetní	29 292 Kč
Administrativní pracovníce (asistentka)	24 333 Kč
Pomocná pracovníce (hospodářka)	15 474 Kč

Tabulka je vytvořena sestupně, tedy od nejvyšší po nejnižší mzdu. Ovšem hodnoty mezd v tabulce jsou velice orientační – v Brně je široká škála peněžního ohodnocení, ale dalo by se říci, že částky mezd korespondují s nabízenými mzdami v Brně.

2.5.2 Benefity

Při dnešní situaci nezaměstnanosti jsou velice důležitými prvky ke mzdám zaměstnanců přidávány benefity. Čím více poskytovaných benefitů a zároveň těch, co zaměstnanci vyžadují, tím lepší postavení společnosti na trhu z pohledu atraktivity zaměstnavatelů.

Podle serveru aktualne.cz převážná většina zaměstnavatelů poskytuje alespoň jeden benefit. V průměru zaměstnavatelé poskytují 8 benefitů. Dle průzkumu, v roce 2016, poskytovali zaměstnavatelé převážně příspěvek na stravování/stravenky – 71 % zaměstnavatelů ho poskytovalo, zmiňovaný benefit je také známý tím, že je poskytován plošně. Dalšími velmi oblíbenými benefity se staly příspěvek na penzijní/životní pojištění, náhrada mzdy při překážkách v práci, ale také příspěvek na vzdělání a nesmí se také opomenout, dnes tak velice vyhledávaná pružná pracovní doba, která ne jednoho zaměstnance potěší.



Obrázek č. 6: Poskytované benefity za rok 2016 (Zdroj: 27)

Tabulka níže zobrazuje naopak TOP 10 nejžádanějších benefitů ze strany zaměstnanců. Dle serveru kariera.ihned.cz se poptávka a nabídka benefitů rozchází. V roce 2018 měli zaměstnanci největší zájem o 13. plat, ale i finanční bonusy a prémie, a také pružnou pracovní dobu a více dnů dovolené.

Oproti minulému roku zaměstnanci změnili své preference v benefitech, dnes chtějí více volnosti, aby čas trávili se svými rodinami. Minulý rok upřednostňovali finanční ohodnocení, jazykové kurzy, profesní vzdělání apod.

Tabulka č. 13: Nejžádanější benefity (Zdroj: 28)

Pořadí	TOP 10 nejžádanějších benefitů
1.	13./14. plat
2.	Bonusy/prémie
3.	Flexibilní pracovní doba
4.	Dovolená 5 týdnů
5.	Dovolená více než 5 týdnů
6.	Individuální rozvržení pracovní doby
7.	Možnost občasně práce z domu
8.	Automobil i pro soukromé účely
9.	Stravenky
10.	Zdravotní volno (sick days)

Důležité je, aby společnosti kopírovaly stejný vzorec benefitů, o které mají zaměstnanci zájem. Pokud jsou nabízené benefity odlišné od poptávky, může velmi lehce docházet k nespokojenosti zaměstnanců.

2.5.3 Odměňování u konkurenčních společností

Tato kapitola se bude věnovat analýze odměňování u konkurenčních společností vůči společnosti JK EDIT, s.r.o. Tabulky níže zobrazují aktuální situaci na trhu práce, přesněji řečeno nabídky pracovních míst pro klíčové pracovní pozice společnosti – mzdová účetní, finanční účetní, asistentka (další dvě nebyly nalezeny). Nabídky byly vyhledány na webových serverech jako dobraprace.cz, cz.indeed.com, jobs.cz, prace.cz. Při této analýze byl stanoven okruh výběru konkurenčních společností. Vybrány byly společnosti, co nejbližší, nejlépe poblíž centra Brna, tedy co nejkratší dojezdová doba. Různé analýzy totiž dokazují, že nadpoloviční většina Čechů je ochotna dojíždět přibližně 30-60 minut denně. Proto byly hledány pozice v oblasti Brno-město. U každé pracovní pozice byla hledána mzda, benefity a místo výkonu.

Ve velké míře případů nejsou v dnešní době uvedené nabízené mzdy, ovšem společnosti se zaměřují alespoň na zveřejnění poskytovaných benefitů. Ovšem ne vždy jsou i benefity blíže specifikovaný a jsou popsány pouze obecně.

Tabulka č. 14: Nabízená pracovní pozice **mzdová účetní** (Zdroj: 29)

Mzdová účetní		
Společnost	Accace, s.r.o.	Jobs Contact Consulting
Nabízená mzda	---	25 000 - 35 000 Kč
Nabízené benefity	roční bonus (13. plat), ocenění "Zaměstnanec roku 2019", stravenky v hodnotě 90 Kč, 5 dnů dovolené navíc, 2 dny placeného volna pro zdravotní indispozici, až 2 dny v týdnu práce z home office teplé a studené nápoje, ovoce/ zelenina na pracovišti zdarma kurzy angličtiny a odborná školení cestovní pojištění teambuildingové aktivity (např. letní, vánoční večírek)	pružná pracovní doba, týden dovolené navíc, sick-day, notebook a telefon s tarifem i pro soukromé účely, licence Office pro soukromé účely, příspěvek na stravování, občerstvení na pracovišti, příspěvek na vzdělání, sport, kulturu a internetové připojení, firemní půjčky, příjemné a neformální prostředí, příležitostný homeoffice
Místo výkonu	Brno - Štýřice	Brno

První hledanou pracovní nabídkou byla pozice mzdové účetní. Inzerátů na tuto pracovní pozici nebylo příliš. Ve většině inzerátů byla popsána pouze pracovní náplň a velice obecně zmíněné nabízené benefity. Mzda byla uvedena pouze u jedné nabídky. Obě výše uvedené nabídky poskytnou svým budoucím pracovníkům dlouhý výčet zaměstnaneckých benefitů. V kurzu jsou stále poskytované stravenky a příležitostný homeoffice.

Tabulka č. 15: Nabízená pracovní pozice **finanční účetní** (Zdroj: 30)

Finanční účetní		
Společnost	ESCAPE CONSULT, spol. s.r.o.	Advantage Consulting, s.r.o.
Nabízená mzda	---	---
Nabízené benefity	stravenky, teplé a studené nápoje na pracovišti zdarma, kurzy angličtiny, odborná školení, teambuildingové aktivity, příspěvek na životní/penzijní pojištění, příspěvek na dovolenou/sport/kulturu/volný čas, možnost občasné práce z domu, smlouva na dobu neurčitou	příjemné pracovní prostředí a práci v mezinárodním prostředí, 25 dní dovolené, 13. plat, notebook, telefon, stravenky v hodnotě 100 Kč, příspěvek na dopravu, školení, flexibilní pracovní dobu, příspěvek na PP, smlouvu na dobu neurčitou
Místo výkonu	Brno – Štýřice	Brno

Další konkurencí nabízenou pracovní pozicí je finanční účetní. Na tuto pracovní pozici bylo více inzerátů, ovšem málokdy byly zveřejněny i mzdy. Velice často byly v inzerátech brány jako benefity uzavření smlouvy na dobu neurčitou, dále konkurenční společnosti nabízejí stravenky, občasnou práci z domu a také různé formy příspěvků (na dopravu, dovolenou, sport, kulturu apod.).

Tabulka č. 16: Nabízená pracovní pozice asistentka (Zdroj: 31)

Asistentka		
Společnost	SUR LIE, a.s.	Moore Stephens
Nabízená mzda	18 000 - 25 000 Kč	---
Nabízené benefity	mobilní telefon, flexibilní začátek a konec pracovní doby, vzdělávací kurzy, školení, možnost občasně práce z domu, firemní akce, vlastní organizace náplně práce	občerstvení na pracovišti, firemní akce, jazykové/odborné vzdělávání, plně hrazené stravenky, mobilní telefon
Místo výkonu	Brno – Ivanovice	Brno

Poslední hledanou pracovní pozicí u konkurence byla pozice asistentky. Pouze u jedné ze dvou vybraných pozic je zveřejněna nabízená mzda. Nabízeny jsou opět velice poutavé benefity a lze pozorovat, že i velice podobné (mobilní telefon, vzdělávací kurzy, firemní akce).

2.5.4 Analýza pracovní síly

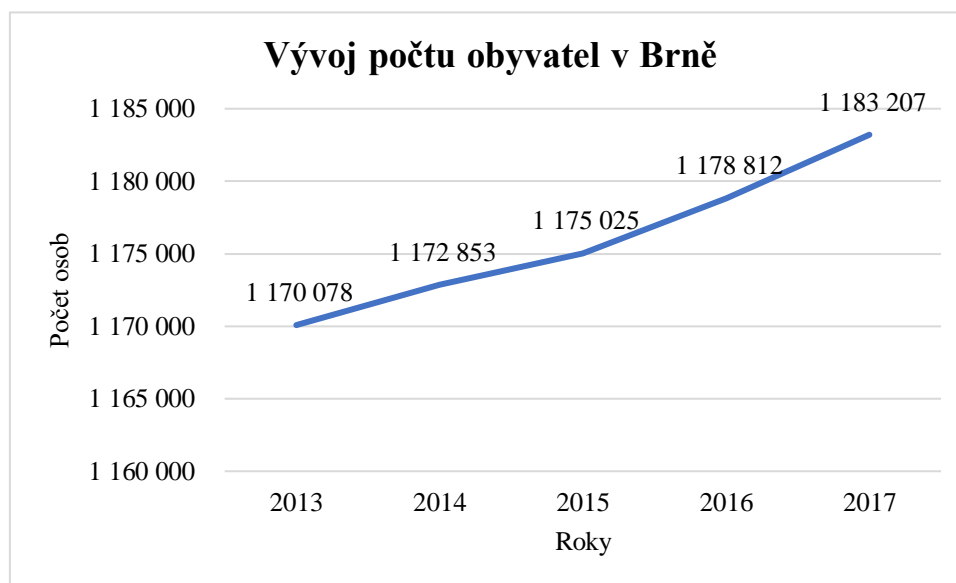
Z tabulky, ale také z grafu, lze pozorovat stále stejný, mírně rostoucí trend. Obyvatelstvo v Brně se každým rokem navyšuje, nejvyšší nárůst však byl mezi rokem 2016 a 2017, kdy se nárůst blížil ke 4 500. Nejnižší byl mezi roky 2013 a 2014, kdy obyvatelstvo vzrostlo pouze o 2 775. Dlouhodobý trend nárůstu obyvatel 2013/2017 byl 1,13 %.

Tabulka č. 17: Vývoj obyvatelstva v letech 2013–2017 (Zdroj: 32)

	2013	2014	2015	2016	2017
Počet obyvatel v Brně celkem (k 31.12.)	1 170 078	1 172 853	1 175 025	1 178 812	1 183 207
muži	572 533	574 178	575 536	577 723	580 152
ženy	597 545	598 675	599 489	601 089	603 055

Je také zřejmé z následující tabulky, že Brno je ve větší míře zastoupeno ženami, ovšem ani muži nejsou upozaděni. Nejvyšší nárůst žen v Brně byl z roku 2016–2017, přesněji o 1966 žen. Nejnižší nárůst je zaznamenán z roku 2014–2015. Muži měli nejvyšší nárůst mezi roky 2016–2017, přesně o 2429 mužů. Nejnižší však mezi roky 2014–2015 o 1358.

Následující graf krásně zobrazuje postupný a stálý růst obyvatel ve městě Brně.



Graf č. 11: Vývoj počtu obyvatel v Brně v letech 2013–2017 (Zdroj: 32)

V další tabulce je zaznamenáno obyvatelstvo jihomoravského kraje ve věku 15 a více let, a podíl ekonomicky aktivních a neaktivních. Mezi ekonomicky aktivní obyvatelstvo patří všichni zaměstnaní a nezaměstnaní a mezi ekonomicky neaktivní spadá obyvatelstvo ve věku 0-14 let a všechny osoby starší 64 let. Tabulka vyobrazuje kolísavý trend obou zastoupení. Ekonomicky aktivní obyvatelstvo má vždy převahu nad ekonomicky neaktivním, občas vyšší občas nižší. Nejvyšší podíl byl v roce 2016, kdy aktivní obyvatelstvo zastupovalo 601,1 tis. osobami.

Tabulka č. 18: Ekonomicky aktivní a neaktivní obyvatelstvo v Jihomoravském kraji v letech 2013–2017 (Zdroj: 33)

v tis. – JM kraj	2013	2014	2015	2016	2017
Obyvatelstvo ve věku 15 a více let	997,2	996,4	996,4	995,8	996,2
Ekonomicky aktivní obyvatelstvo ve věku 15 a více let	597	593,7	598,9	601,1	598
Ekonomicky neaktivní obyvatelstvo ve věku 15 a více let	400,2	402,8	397,5	394,7	398,2

Tabulka níže zobrazuje zastoupení věkových skupin obyvatelstva v Brně v horizontu let 2013–2017. Konec tabulky je uzavřen průměrným věkem, který roste velmi pomalu každým rokem, přesně o 0,1. Až na rok 2016 a 2017, kdy je průměrná hodnota stejná.

Tabulka č. 19: Věkové skupiny obyvatelstva v Brně v letech 2013–2017 (Zdroj: 34)

	2013	2014	2015	2016	2017
0-14	53 479	54 492	55 325	56 413	57 598
15-64	251 000	248 709	246 583	245 178	244 455
65 a více	73 029	74 239	75 120	76 382	77 474
Průměrný věk	42,5	42,6	42,7	42,8	42,8

V tabulce níže je znázorněna vzdělanost obyvatelstva v jihomoravském kraji. Největším poměrem zastupuje obyvatelstvo se středním vzděláním bez/s maturitou, tvoří v průměru 65 % a jeho trend je kolísavý. Největší podíl byl v roce 2014 (655,5 tis. – necelých 66 %). Vysokoškolsky vzdělané obyvatelstvo zastupuje průměrně 22 % a jeho trend je taktéž nestálý – největší nárůst byl však v roce 2016 (o necelých 9 %).

Tabulka č. 20: Vzdělání obyvatelstva v Jihomoravském kraji v letech 2013–2017 (Zdroj: 35)

v tis. – JM kraj	2013	2014	2015	2016	2017
Celkem	997,2	996,4	996,4	995,8	996,2
Základní vzdělání a bez vzdělání	138,8	135,2	127,2	115,9	127,9
Střední bez maturity	316,2	319,0	307,9	315,0	321,4
Střední s maturitou	331,2	336,5	344,0	328,7	323,0
Vysokoškolské	211,1	205,8	217,2	236,1	223,9

Více jak polovina obyvatel (během sledovaného období vždy okolo 60 %) jihomoravského kraje pracuje v terciárním sektoru, jako společnost JK EDIT, s.r.o. Je to sektor poskytující služby, a v současné době se jedná o největší sektor. Podstatou terciárního sektoru je poskytování služeb v oblasti komunikace, dopravy, vzdělávání, zdravotnictví, vládní, správní, pojišťovací a finanční služby a další (36).

Je zcela jasné, že v Brně (po Praze druhé největší město) nebude převládat primární sektor (zemědělství, ...), ale spíše terciární. Primární sektor je ve sledovaném horizontu kolísavý, nejvyšší nárůst byl mezi roky 2015 a 2016 o 0,3 %. Nejvyšší nárůst sekundárního sektoru byl v letech 2015-2016 a hodnota růstu byl 1,1 %.

Tabulka č. 21: Zaměstnanost dle sektoru v Jihomoravském kraji v letech 2013–2017 (Zdroj: 37)

v %	2013	2014	2015	2016	2017
Celkem	100	100	100	100	100
primární	2,9	2,7	2,6	2,9	3,1
sekundární	35,5	37	36,3	37,4	37,3
terciární	61,6	60,3	61,1	59,7	59,6

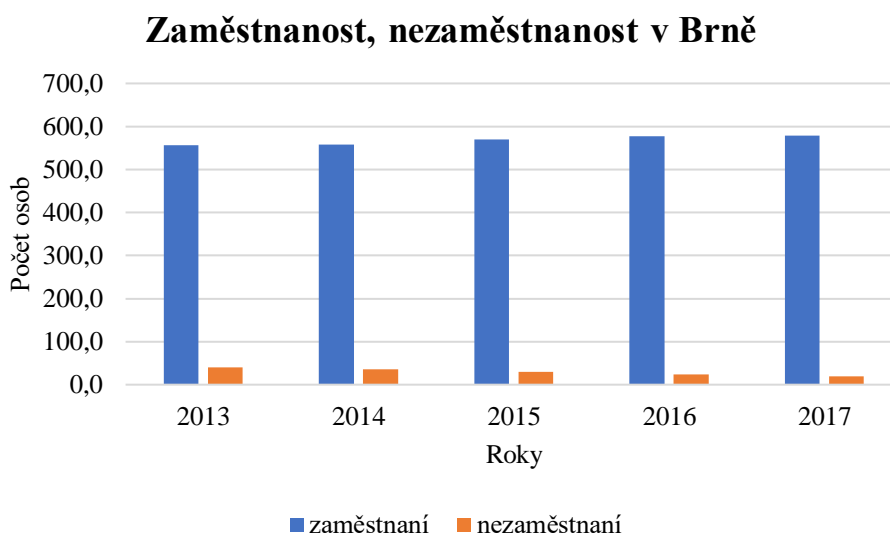
V následující tabulce je zaznamenána pracovní síla, která se skládá ze zaměstnaného a nezaměstnaného obyvatelstva. Počet zaměstnaného obyvatelstva v Brně je mnohonásobně vyšší než nezaměstnaného. Pracovní síla z roku 2013 na rok 2014 poklesla, ale další sledované roky postupně rostla. Ovšem lze pozorovat, že zaměstnaní rostou, naopak nezaměstnaní klesají během sledovaného období.

Tabulka č. 22: Pracovní síla v Brně v letech 2013–2017 (Zdroj: 38)

v tis.	2013	2014	2015	2016	2017
Pracovní síla	597,0	593,7	598,9	601,1	598,0
v tom:					
zaměstnaní	556,4	557,5	569,1	577,9	578,1
nezaměstnaní	40,6	36,2	29,8	23,2	19,9
ekonomicky neaktivní	400,2	402,8	397,5	394,7	398,2
obecná míra nezaměstnanosti (%)	6,8	6,1	5,0	3,9	3,3

Hodnoty ekonomicky neaktivního obyvatelstva každým sledovaným rokem kolísá. Do této kategorie spadá obyvatelstvo ve věku 0-14 let a osoby starší 64 let (osoby v důchodu).

Míra nezaměstnanosti vyjadřuje procentní podíl nezaměstnaných aktivně hledající práci k ekonomicky aktivnímu obyvatelstvu. Z tabulky se dá vyčíst, že hodnota tohoto ukazatele rok od roku stále klesá. Nejvyšší hodnotu vykazuje rok 2013, a naopak nejnižší hodnota je v roce 2017. Během pěti let se ukazatel snížil o 3,5 % a jak je vidět, lze říci, že i další roky tento ukazatel bude klesat.



Graf č. 12: Zaměstnanost, nezaměstnanost v Brně v letech 2013–2017 (Zdroj: 38)

Graf výborně zobrazuje celou situaci, jak nezaměstnané obyvatelstvo v Brně každým sledovaným rokem postupně klesá, během tohoto období kleslo o 20 tisíc.

Naopak zaměstnané obyvatelstvo do roku 2014 roste, v roce 2015 mírně pokleslo, avšak od tohoto roku opět postupně roste.

Životní styl

Domácnosti a jejich průměrné čisté peněžní příjmy vzrostly mezi roky 2016 a 2017 o 6 %, na hodnotu 182,4 tis. Kč. Růst příjmů byl jak nominální, tak reálný a to o 3,5 %, znamená to, že si domácnosti mohly za své příjmy zakoupit více zboží. Zvýšily se průměrně příjmy všech domácností. Nejvyšší růst byl zaznamenán u domácností, které měly nejvyšší průměrné roční příjmy, což byli samostatně výdělečně činní (203,3 tis. Kč), dále pak o něco nižší příjmy měly domácnosti níže vzdělaných (165,6 tis. Kč) a nejnižší růst příjmů měly domácnosti s vyšším vzděláním (208,7 tis. Kč) (39).

Domácnosti a jejich vyjití s příjmy, bylo projevem vylepšení finanční situace. Rozdíl mezi roky 2017 a 2018 s vyjitím příjmů byl 5,6 %, s velkými obtížemi v roce 2017 vycházelo 23,2 % domácností, zatímco v roce 2018 pouze 17,6 % (39).

Domácnosti za rok 2018 vynakládaly v průměru 5 706 Kč za bydlení. Náklady na bydlení vzrostly oproti roku 2017 velice mírně, avšak během 5 let se tyto náklady snižují, jelikož příjmy v průměru rostou rychleji než náklady na bydlení (39).

Také poklesl podíl domácností, které si nemohly dopřát a zaplatit týdenní dovolenou v roce 2017 z 25 % na 20,7 % v roce 2018. Došlo i ke snížení podílu domácností, které si nemohly zaplatit neočekávaný výdaj, meziročně z 28,1 % (2017) na 23,7 % (2018) (39).

Struktura spotřebního koše:

Jedná se o soubor, který má vybrané služby a výrobky, jež reprezentují strukturu a rozsah výdajů na služby a statky typické pro domácnosti (40). Níže je část struktury spotřebního koše pro rok 2018. Na prvních příčkách se drží obiloviny a pekárenské výrobky (rýže, mouka, chléb, pečivo, ...), dále pak maso, následují ryby, mléčné výrobky a vejce.

**Spotřební koš pro výpočet indexu spotřebitelských cen od ledna 2018
domácnosti celkem - stálé váhy roku 2016**

ECOICOP	NAZEV	MÉRNÁ JEDNOTKA	VÁHA v %
E00	ÚHRN		1000,000000
E01	POTRAVINY A NEALKOHOLICKÉ NÁPOJE		177,627679
E01.1	Potraviny		160,326214
E01.11	Pekárenské výrobky; obiloviny		28,313605
E01.111	RÝŽE		0,824880
E01.111.01	RÝŽE LOUPANÁ DLOUHOZRNÁ	1 kg	0,824880
E01.112	MOUKA A JINÉ OBILOVINY		1,155956
E01.112.01	PŠENIČNÁ MOUKA HLADKÁ	1 kg	0,574599
E01.112.02	PŠENIČNÁ MOUKA HRUBÁ	1 kg	0,581357
E01.113	CHLĚB		13,061655
E01.113.01	CHLĚB KONZUMNÍ KMÍNOVÝ	1 kg	4,724973
E01.113.02	PEČIVO PŠENIČNO ŽITNÉ	1 kg	1,445161
E01.113.03	PEČIVO PŠENIČNÉ BÍLÉ	1 kg	5,530776
E01.113.04	BAGETA SVĚTLÁ FRANCOUZSKÁ	1 kg	1,360745
E01.114	OSTATNÍ PEKÁRENSKÉ VÝROBKY		8,948268
E01.114.01	CHLĚB TOUSTOVÝ SVĚTLÝ	1 kg	0,611381
E01.114.02	MÁSLOVÝ KOLÁČ Z KYNUTÉHO TĚSTA	1 kg	1,182867
E01.114.03	KOBLIHA CUKRÁŘSKÁ	10 ks	1,135624
E01.114.04	PIŠKOTOVÁ ROLÁDA	1 kg	0,922402
E01.114.05	SUŠENKY NEPLNĚNÉ	1 kg	0,909528
E01.114.06	SUŠENKY SLEPOVANÉ NEMÁČENÉ	1 kg	0,730287
E01.114.07	SLADKÉ OPLATKY PLNĚNÉ NEMÁČENÉ	1 kg	2,394087
E01.114.08	DROBNÝ SLANÝ KRAKER	1 kg	0,634538
E01.114.09	PIŠKOTY DĚTSKÉ SVĚTLÉ	100 g	0,427554
E01.115	PIZZA		0,498598
E01.115.01	PIZZA S NÁPLNÍ BALENÁ MRAZENÁ	1 kg	0,498598
E01.116	TĚSTOVINY A KUSKUS		1,141774
E01.116.01	ŠPAGETY NEVAJEČNÉ	1 kg	0,680671
E01.116.02	TĚSTOVINY VAJEČNÉ	1 kg	0,461103
E01.117	SNIDAŇOVÉ CEREÁLIE		1,136422
E01.117.01	KUKUŘIČNÉ LUPÍNKY (CORNFLAKES)	1 kg	1,136422
E01.118	JINÉ VÝROBKY Z OBILOVIN		1,546052
E01.118.01	HOUSKOVÉ KNEDLÍKY V PRÁŠKU	1 kg	0,998218
E01.118.02	LISTOVÉ TĚSTO MRAŽENÉ	1 kg	0,547834
E01.12	Maso		42,134077

Obrázek č. 7: Struktura spotřebitelského koše 2018 (Zdroj: 41)

Nabídka a poptávka po pracovních pozicích

Na integrovaném portálu Ministerstva práce a sociálních věcí byly zjištěny údaje o nabídce a poptávce v Brně k březnu 2019, po shodných pracovních pozicích, jaké má společnost JK EDIT, s.r.o. Z tabulky je patrné, že nabídka převyšuje nad poptávkou, tedy uchazečů o zaměstnání je více než počet volných pracovních míst, u některých pozic je rozdíl téměř 10násobek. Např. u pozice všeobecných administrativních pracovníků je pouze 9,8 % volných míst z celkového počtu uchazečů o zaměstnání.

Tabulka č. 23: Nabídka a poptávka po pracovních pozicích v Brně pro březen 2019 (Zdroj: 42)

k 3/2019 (počet osob)	Nabídka – uchazeči o zaměstnání	Poptávka – volná pracovní místa
Účetní finanční a investiční	2	1
Mzdoví účetní	8	2
Všeobecní administrativní pracovníci	661	65
Uklízeči a pracovníci v administrativních objektech	142	31

Nejnižší rozdíl je mezi poptávkou a nabídkou u pozice účetní finanční a investiční, kdy uchazeči o místo byli 2 a poptávalo se pouze na jedno volné místo.

2.5.5 Právní úprava mzdových a zaměstnaneckých vztahů

V této oblasti budou popsány právní úpravy mzdových a zaměstnaneckých vztahů, přesněji řečeno novinky v zákoníku práce a zmíněna bude i velká novela zákoníku práce (od 1.7.2019 a 1.1.2020).

Zákoník práce

Jako každý rok, tak ani letošní rok 2019 neminou určité změny v oblasti Zákoníku práce. Novinky se budou týkat nejen zvýšení minimální mzdy, úprava bude i u dohody o pracovní činnosti a v poslední řadě bude změna i na straně zdravotního a sociálního pojištění.

Začátkem nového roku 2019 přichází opět navýšení **minimální mzdy**, která činí 13 350 Kč z původních 12 200 Kč. Tímto dopadem se zvýší i základní hodinová sazba (mzda) a to 79,80 Kč ze 73,20 Kč. S tím souvisí i zvýšení **odvodů na zdravotní pojištění**, jestliže si člověk platí sám zdravotní pojištění. Místo dosavadních 1 647 Kč měsíčně, se bude platit 1 803 Kč. I **maximální výdělek**, jež si člověk může vydělat, pokud je evidován na úřadu práce, se zvýší z aktuálních 6 100 Kč na 6 675 Kč (43).

Dohoda o pracovní činnosti – Tato dohoda bude od 1.1.2019 o něco výhodnější než kdy. Dříve platilo, jestliže dohoda trvala déle jak 15 kalendářních dní a vydělaná částka za měsíc přesáhla 2 500 Kč, automaticky se založí dohoda – účast na nemocenském pojištění. V lednu se částka zvyšuje z 2 500 Kč na 3 000 Kč, tzn. neplatí se sociální, zdravotní pojištění, pokud není přesáhnutá částka 2 999 Kč. Ovšem pokud příjem není vyšší než 2 999 Kč, nemá člověk nárok na nemocenské dávky a není ani nemocensky pojištěný. Totéž do odpracované doby, na nárok na invalidní či starobní důchod, se nezapočítává délka zaměstnání. Změna zvýšeného limitu se týká pouze k placení sociálního a zdravotního pojištění, nikoli samotného zdanění srážkovou daní – tento limit činí stále 2 500 Kč za měsíc (43).

Zdravotní a sociální pojištění – Vzhledem k nárůstu průměrné mzdy dojde i k růstu minimálních zaplacených záloh na sociální a zdravotní pojištění. Od roku 2019 se zálohy na **zdravotní pojištění** zvýší z původních 2 024 Kč na 2 208 Kč – změna tak činí ve výši 184 Kč, což je také rekordní růst záloh. Jak už bylo zmíněno, i zálohy na důchodové pojištění se zvýší, z původních 2 189 Kč na 2 388 Kč (43).

Velká novela zákoníku práce

V půlce roku 2019 přinese velká novela zákoníku práce 6 zásadních změn. Účinnost by měla nabýt 1. července 2019, ovšem zda se do té doby stihne přijmout.

Dočasné přidělení zaměstnance – jedná se o právo, kdy zaměstnavatel svého zaměstnance může dočasně přearát k jinému zaměstnavateli, už po měsíci, co u něho začal pracovat (44).

Sdílené pracovní místo – dva či více pracovníků sdílí pracovní místo a sami si rozvrhují pracovní dobu, aby naplnili dohromady pracovní dobu (44).

Doručování – zaměstnavatel by měl zaměstnanci písemnosti doručovat přímo do jeho rukou primárně na pracovišti. Pokud by nebylo možné, teprve poté je možno písemnost doručit službami pošty a vyzvednout by si je měl zaměstnanec do 15 kalendářních dní (44).

Návrat po rodičovské – po návratu z rodičovské dovolené by měl zaměstnanec mít právo vrátit se zpět na „stejnou židli“ (44).

Dohody o práci – nově by se měla na dohody vztahovat zaručená mzda a zároveň by se změna měla týkat doby odpočinku, upravené pracovní doby i její evidence (44).

Dovolená by se měla nově počítat na základě zaměstnancovy týdenní pracovní doby, tzn. dovolenou bude počítána v hodinách (až od 1. 1. 2020) (44).

2.5.6 Sociální a ekonomická politika vlády

Do oblasti ekonomické politiky vlády se řadí daňové novinky, vývoj inflace a do oblasti sociální politiky vlády patří aktivní a pasivní politika zaměstnanosti (aktivní – dotace a podpory na rekvalifikace, pasivní – podpory v nezaměstnanosti).

Daňové novinky

Ani ne tak daňovou novinkou, ale o novince se dá určitě takto mluvit, je **používání platebních karet na finančních úřadech**. Od začátku roku 2019 se mohou platit pomocí karet různé správní poplatky, ale i daňové dluhy. Poplatníci si však budou muset ještě počkat na placení daní platebními kartami (43).

V průběhu roku 2019 začnou platit některé projednávané změny. Jednat by se mělo u živnostníků o **zvýšení limitů pro využití výdajových paušálů**, zvýšit by se měl z jednoho milionu korun, na dva miliony. Na **dodávku chladu a tepla** se **sazba z přidané hodnoty** bude snižovat z 15 % na 10 % (43).

Také by mělo klesnout DPH u jízdného (vlaků, autobusů, lanovky a přívozy) z 15 % na 10 %. Jízdenky by to tak mohlo zlevnit, popřípadě dopravcům by to mělo přinést peníze do rozvoje na veřejnou dopravu (43).

Solidární daň – Sazba solidární daně se nemění, zůstává na 7 %, avšak jestliže roste průměrná mzda, zvyšuje se i limit pro příjmy, které podléhají solidární dani – v letošním roce se jedná o částku 1 569 552 Kč za rok. Limit pro výpočet čisté měsíční mzdy se tedy zvýšil z původních 119 916 Kč hrubých mezd, na 130 796 Kč za měsíc. Ovšem dále platí, že se neplatí sociální pojištění u příjmů, které podléhají solidární dani – jelikož vyměřovací základ pro pojištění, je ve stejné výši, jako je limit pro solidární daň (43).

Daň z nemovitých věcí – Dojde ke změně koeficientů, která se bude týkat jen dvou měst, a to dokonce pouze malých částí těchto měst, jimiž jsou Plzeň a Olomouc. Navýšený základní koeficient bude mít hodnotu z 2,5 na 3,5. V Olomouci se bude jednat o snížení základního koeficientu na 1,6 – kvůli realizaci protipovodňových opatření (43).

Společníci: DPH každý sám za sebe. Dříve tomu bylo tak, že společníci svůj závazek na DPH plnili prostřednictvím stanoveného společníka. Od začátku roku 2019 se musí všichni společníci řídit všeobecnými pravidly – tzn. že každý společník společnosti musí jednotlivě postupovat podle nařízení zákona o DPH (43).

Důchody – Rekordně od začátku roku 2019 vzrostou také důchody – dojde tak k největšímu nárůstu za celou historii. Tato změna se týká všech typů penzí – starobní, pozůstalostní, invalidní. Starobní důchod v průměru bude navýšen o 900 Kč, což ve výsledku bude přes 13 200 Kč (43).

Inflace

Inflace je růst cenové hladiny v čase. Míra inflace se vyjadřuje průměrným ročním indexem a jeho přírůstkem spotřebitelských cen. Průměrnou cenovou hladinu a její procentní změnu vyjadřuje za období posledních 12 měsíců ve srovnání s 12 předchozími měsíci. Míra inflace se používá při posudcích či úpravách reálných důchodů, mezd, sociálních příjmů apod. Například i u nájemních smluv a ostatních smluv, kde se řeší finanční plnění, které se mění se změnou růstu inflace v období (45).

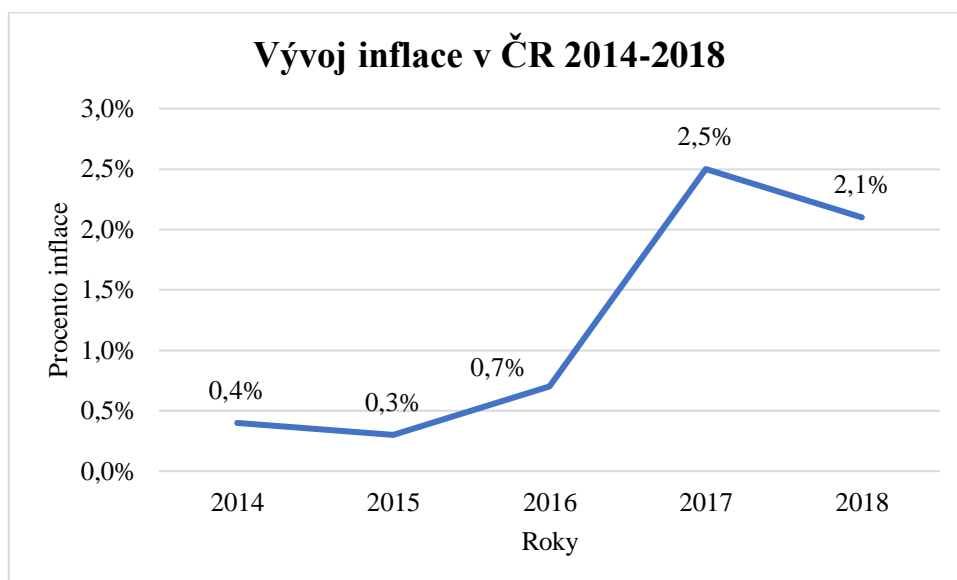
Nominální mzda musí růst alespoň o takové procento, jakým roste inflace v daném roce, aby reálná mzda zaměstnanců zůstala zachována (aby si za stejnou mzdu mohli koupit stejný spotřební koš).

Tabulka č. 24: Vývoj inflace v ČR 2014–2018 (Zdroj: 46)

v %	2014	2015	2016	2017	2018
Vývoj inflace	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1

Spotřebitelské ceny meziročně vzrostly ve 4. čtvrtletí 2018 oproti minulému roku (2017) o 2,1 % a tedy klesly o 0,3 p.b. oproti 3. čtvrtletí. Tuto změnu vyvolal pokles cen u nealkoholických nápojů a potravin, růst cen služeb, ostatního zboží, bydlení, tabáku a alkoholických nápojů. Zrychlený pokles cen v oblasti obuvi a odívání, zpomalený růst cen kultura a rekreace, doprava (47).

Ve 4. čtvrtletí 2017 vzrostly meziročně (oproti 4. čtvrtletí 2016) spotřebitelské ceny o 2,6 %. Na cenovou hladinu spotřebitelských cen a její růst měl největší vliv ceny nealkoholických nápojů a potravin, ale také tabáku, alkoholických nápojů, bytového vybavení apod. (47)



Graf č. 13: Vývoj inflace v ČR 2014-2018 (Zdroj: 47)

Na grafu lze pozorovat během let 2014-2016 kolísavý trend, ovšem v roce 2017 míra inflace prudce vzrostla o 1,8 % na hodnotu 2,5 %. V roce 2018 opět mírně klesla, avšak začátkem roku 2019 opět rapidně vzrostla – leden 2,5 %, únor 2,7 % a v březnu dokonce je registrovaná hodnota inflace 3 % (48).

Dotace

Společnost JK EDIT, s.r.o. by mohla čerpat dotace z Evropského fondu sociálních věcí z níže uvedených programů, ale i od úřadu práce. Vybrány byly operační program Zaměstnanost, konkrétně projekt POVEZ II a operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání. Oba programy se dají získat na zaměstnanecké mzdy a podporují vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj, ale i na podnikové školící střediska.

Operační program Zaměstnanost 2014-2020

Společnost může využít projekt POVEZ II z Operačního programu Zaměstnanost (OPZ) - jejímž cílem je vylepšení lidského kapitálu, lépe řečeno základních prvků

konkurenceschopnosti. Program Zaměstnanost je zaměřen na podporu dalšího vzdělávání, zdravotních služeb, ale i rovnost příležitostí mužů a žen, přizpůsobení zaměstnavatelů a zaměstnanců (49).

Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (Povez II)

Projekt podporuje podniky, které se snaží řešit adaptibilitu pracovní síly na měnící se situaci na trhu. Jestliže chce společnost rozšířit činnosti a být čím dál víc konkurenceschopná, musí mít dostatečně kvalifikované zaměstnance. Tento projekt řeší několik problémů, např.: nesoulad mezi požadovanými a nabízenými kvalifikačními předpoklady a dovednostmi, zaměstnavatelé nejsou ochotni investovat zaměstnancům do vzdělávání, nedostačující flexibilitu pracovníků (50).

Projekt je řízený Ministerstvem práce a sociálních věcí. Doba realizace tohoto programu je 1.12.2015 – 30.11.2020. Zaměstnavatel dostane uhrazené určité procento nákladů, které jsou vynaložené na zaměstnanecký rozvoj (jejich vzdělávání, ale i po dobu jejich školení refundace mezd) (50).

Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání 2014-2020 (OP VVV)

Jedná se o víceletý program řízený Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Programové období je stanoveno na 2014–2020, v tomto období je možné finanční prostředky čerpat z Evropských strukturálních a investičních fondů. Cílem je posunout českou ekonomiku, která se bude zakládat na vzdělané, kreativní a motivované pracovní síle a dále bude založena na vyprodukování výzkumových kvalitních výsledků a jejich další využití, které podpoří růst konkurenceschopnosti ČR.

OP VVV se zaměřuje na snižování neúspěchů mladé generace ve vzdělávání, podporuje efektivitu a kvalitu odborné přípravy a vzdělávání, ale i její zlepšení a v neposlední řadě také se zaměřuje na kvalitu vzdělávání a její neustálé zvyšování, propojení výzkumu a vzdělávání s trhem práce.

Prioritní osy OP VVV:

- pro kvalitní výzkum posilovat kapacity,
- rozvoj lidských zdrojů a vysokých škol pro vývoj a výzkum,
- kvalitní předškolní, primární, sekundární vzdělávání a rovný přístup k nim (51).

Dotační program ICT a sdílené služby – centra sdílených služeb

Tento program se zaměřuje na podporu podnikatelských subjektů poskytující odborné služby, kterými jsou účetnictví, administrace u lidských zdrojů, finance, správa IT, ... Díky tomuto programu je možné zaplatit mzdy nových pracovníků, zakoupení HW a SW, ale i nájem kancelářských prostorů apod. (52).

Výše dotace na jeden projekt je 3–100 mil. Kč, ale procentuální výše záleží na velikosti podniku (45 %, 35 %, 25 %). Dotační program je určen pro všechny velikosti společností, jimiž jsou: s.r.o., a.s., k.s., v.o.s., národní podnik, státní podnik, ... (52).

Aby společnost měla možnost získat dotaci, je potřeba poskytovat minimum nových pracovních míst a provozovat tyto centra (sdílených služeb), které poskytují odborné služby (52).

Závěr z legislativních změn

Jako každý rok, tak i letos se zvýšila minimální mzda z 12 200 Kč na 13 350 Kč, to mělo za následek i zvýšení hodinové mzdy na 79,80 Kč. S těmito změnami velice úzce souvisí i zvýšení odvodů na zdravotní pojištění, pokud si ho platí člověk sám. Zvýší se i možný maximální výdělek, pro evidované na úřadu práce. Došlo ke zvýhodnění dohody o pracovní činnosti a to, že sociální a zdravotní se platí až po přesažení částky 2 999 Kč, tím pádem není pracující nemocensky pojištěný (tato změna se týká pouze placení sociálního a zdravotního pojištění, ne srážkové dani). Růst průměrné mzdy vyvolá změnu u minimálních zaplacených záloh na sociální a zdravotní pojištění.

Možnost platby platební kartou na finančních úřadech (např. správní poplatky a daňové dluhy). U živnostníků dojde ke zvýšení limitů pro využití výdajových paušálů. Snižovat se bude sazba z přidané hodnoty nejen na dodávky tepla a chladu, ale i na jízdné, na 10 %. Dochází ke zvýšení limitu pro příjmy, které podléhají solidární dani. Rekordně za celou historii vzrostou i všechny typy důchodů.

2.6 Shrnutí vlivů externího prostředí

- ✓ **růst** průměrných hrubých měsíčních mezd dle CZ-NACE, konkurence nabízí téměř stejné mzdy, jako jsou mzdy pro klíčové pracovní pozice,
- ✓ bohatá a zajímavá nabídka benefitů (**společnost poskytuje 9 benefitů z 20**, které nabízí konkurenční společnosti – což je 45 %),
- ✓ **konkurence** nabízí **vyšší** mzdu (zhruba o 30 Kč/hod. více),
- ✓ obyvatelstvo **stárne**, **pokles** obyvatel ve věku 15–64 let, **růst** zaměstnaných, **pokles** nezaměstnaných, **převis** uchazečů o zaměstnání nad volnými pracovními místy,
- ✓ zákoník práce = **zvyšování minimální mzdy** (růst N na zaměstnance), **růst** inflace >> **přizpůsobení mezd**,
- ✓ nabízené dotační programy v oblasti vzdělávání zaměstnanců.

2.7 Celkové shrnutí analýzy současného stavu

Celá praktická část práce (systém odměňování) bude hodnocen konceptem celkové odměny, který vyhodnotí, co společnost poskytuje/má a neposkytuje/nemá. Dále budou popsány faktory vnějšího prostředí trhu a vnějších faktorů, a jak celkově ovlivňují systém odměňování ve společnosti. Podklady pro koncept celkové odměny jsou závěry ze všech předchozích analýz vnitřních a vnějších vlivů působící na společnost. a jejich závěrů.

2.7.1 Vyhodnocení současného systému odměňování podle konceptu celkové odměny

Následující obrázek zobrazuje vyhodnocení současného stavu systému odměňování dle konceptu celkové odměny. Položky konceptu jsou hodnoceny znamínky + a – a spokojení:

+ znamená, že společnost tuto položku má/poskytuje.

- znamená, že společnost tuto položku nemá/neposkytuje

Spokojení znamená, že společnost tuto položku má/poskytuje a pracovníci jsou s těmito položkami spokojeni (vyplývalo z dotazníkového šetření).

Tabulka č. 25: Koncept celkové odměny a jeho vyhodnocení (Zdroj: vlastní zpracování)

Koncept celkové odměny

<u>Peněžní odměny</u>		<u>Zaměstnanecké výhody</u>	
+	* základní mzda/plat	* penze	-
-	* zásluhová odměna	* dovolená	+
-	* peněžní bonusy	* zdravotní péče	-
-	* dlouhodobé pobídky	* jiné funkční výhody	-
-	* akcie	* flexibilita (pracovní doby)	+
-	* podíly na zisku		
<u>Vzdělávání a rozvoj</u>		<u>Pracovní prostředí</u>	
+	* učení se na pracovišti	* základní hodnoty organizace	+
+	* vzdělávání a výcvik	* styl a kvalita vedení	<i>spokojení</i>
+	* řízení pracovního výkonu	* právo pracovníků se vyjádřit	+
+	* rozvoj kariéry	* uznání	<i>spokojení</i>
		* úspěch	+
		* vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvíjení dovedností)	+
		* kvalita pracovního života	<i>spokojení</i>

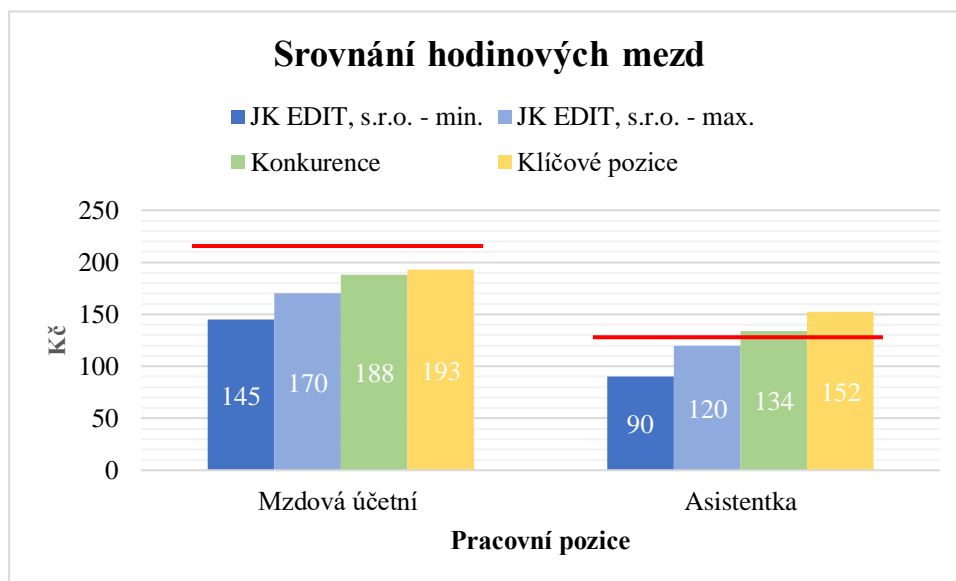
Dle vyhodnocení konceptu celkové odměny společnost poskytuje zaměstnankyním velmi dobré zázemí – vzdělávání a rozvoj, pracovní prostředí, avšak by pracovnice uvítaly více kurzů (např.: angličtina). Společnost poskytuje pouze základní mzdu, ovšem zaměstnankyně nevyhledávají její variabilní složku. Pracovnice by dále uvítaly zaměstnanecké výhody v podobě peněžních bonusů – příspěvek na dopravu do zaměstnání, dovolenou, k narozeninám.

2.7.2 Vliv interních faktorů

- ✓ společnost generuje zisk, a proto **má peněžní prostředky** na rozvoj systému odměňování,
- ✓ dle trhu produktů je **prognóza peněžních prostředků** pro rozvoj systému odměňování pozitivní >> roste počet společností poskytující služby v této oblasti a zároveň rostou i celkové tržby,
- ✓ **spokojenost zaměstnanců:**
 - spokojenost s: kvalita a styl vedení, prostor pro vyjádření a možnost zapojit se do řešení problému, uznání, náplň práce, pracovní doba, systém odměňování, pracovní místo, zaměstnanecké výhody, získání odpovědí u spolupracovníků, zpětná vazba, lokalita společnosti, kolektiv.
 - nespokojenost s: odraz hodnocení do mzdy, možnost využití vzdělávacích kurzů.
- ✓ **spokojenost vedení:**
 - spokojenost se systémem odměňování.

2.7.3 Vliv externích faktorů

- ✓ **mzdy** – jak už bylo v práci výše zmíněno, konkurenční společnosti ve většině případech neuvádějí mzdy, proto jsou níže na grafu zobrazeny pouze pozice, u kterých byly vyhledány. Graf porovnává mzdy společnosti JK EDIT, s.r.o. s konkurencí a mzdami klíčových pozic. Lze pozorovat, že společnost JK EDIT, s.r.o. je nekonkurenceschopná vůči konkurenci, ani vůči průměru dle CZ-NACE (červená čára zobrazuje hodnotu mzdy dle CZ-NACE pro Brno). Oproti konkurenci nabízí společnost mzdy v průměru o 30 Kč/hod. nižší (v porovnání s inzeráty konkurence).



Graf č. 14: Srovnání hodinových mezd (Zdroj: vlastní zpracování)

- ✓ **benefity** – společnost JK EDIT, s.r.o. poskytuje svým pracovníkům 45 % benefitů (9 z 20), které poskytují konkurenční společnosti. Lze říci, že v oblasti benefitů je téměř konkurenceschopná.

Tabulka č. 26: Porovnání poskytovaných benefitů (Zdroj: vlastní zpracování)

Nabízené benefity u konkurence	Poskytuje (+) /neposkytuje (-) JK EDIT, s.r.o.
13. plat	-
stravenky	+
dovolená navíc	-
sick days	+
práce z domu	+
teplé a studené nápoje + ovoce a zelenina na pracovišti zdarma	+
kurzy angličtiny	-
odborná školení	+
cestovní pojištění	-
teambuildingové aktivity	+
pružná pracovní doba	+
notebook a telefon pro soukromé účely	-
licence Office pro soukromé účely	-
příspěvek na kulturu a sport	-
firmitní půjčky	-
příjemné a neformální prostředí	+
příspěvek na životní/penzijní pojištění	-
příspěvek na dovolenou	-
příspěvek na dopravu	-
vlastní organizace náplně práce	+

- ✓ **pracovní síla** – roste počet obyvatel i zaměstnaných na trhu, méně volných míst než uchazečů,
- ✓ **změny v zákoníku práce** >> budou mít vliv na zvýšení nákladů na zaměstnance,
- ✓ k dispozici je **aktivní a pasivní politika**, společnost by mohla využít dotace ke vzdělávání zaměstnanců.

3 NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část diplomové práce bude vytvářet ze získaných výsledků dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru návrhy. Ze získaných informací je dostatek poskytovaných benefitů, ovšem zaměstnankyně by měly zájem o nějaký benefit navíc, proto návrhová část bude o zatraktivnění benefitního systému ve společnosti. Zaměstnankyně měly převážně zájem o peněžní formy benefitů, např.: příspěvek do zaměstnání, příspěvek na dovolenou, příspěvek k narozeninám. Dále by také měly zájem o navýšení kurzů, nejvíce však kurzy angličtiny. A navíc byla navržena odměna za získání nového klienta. Majitelka se při řízeném rozhovoru vyjádřila, že je naprosto otevřená veškerým změnám, které by zaměstnankyně uvítaly, co se týče benefitů.

Dalším krokem této kapitoly bude popis podmínek a poskytování benefitů, vyčíslení celkových nákladů na jednotlivé změny, budou zjištěny přínosy a sestaven harmonogram změn.

Zjištěnými nedostatky v konceptu celkové odměny:

- ✓ nedostatek peněžních bonusů (pracovnice by o ně měly zájem),
- ✓ nedostatečné znalosti cizího jazyka.

Návrhy na zlepšení:

- ✓ kurz angličtiny (popř. odborné kurzy),
- ✓ příspěvek na dopravu do zaměstnání,
- ✓ příspěvek na dovolenou,
- ✓ příspěvek k narozeninám,
- ✓ odměna za získání nového klienta.

Navrhované změny budou v oblasti peněžních odměn ve formě odměna za získání nového klienta a příspěvek na dopravu (oba tyto příspěvky budou poskytovány v peněžní formě). Dále budou změny v oblasti zaměstnanecké výhody formou příspěvku na dovolenou a k narozeninám v poukázkách. A v neposlední řadě bude navržen kurz angličtiny v kvadrantu vzdělávání a rozvoj. Ke změnám nebude docházet v kvadrantu pracovní prostředí, jelikož jsou s ním pracovníce ve všem spokojeny.

Tabulka č. 27: Navrhované benefity dle kvadrantů konceptu celkové odměny (Zdroj: vlastní zpracování)

Peněžní odměny	Zaměstnanecké výhody
* odměna za získání klienta	* příspěvek na dovolenou
* příspěvek na dovolenou	* příspěvek k narozeninám
Vzdělávání a rozvoj	Pracovní prostředí
* kurz angličtiny	-

Kurz angličtiny

Jelikož se jedná se o vzdělání zaměstnanců (prohlubování a zvyšování kvalifikace), pro zaměstnavatele to znamená daňově uznatelný výdaj a byl by plně hrazen zaměstnavatelkou.

V rámci odborného vzdělávání je nabídka kurzů dostatečná, ovšem je postrádán kurz cizího jazyka. Společnost má i pár zahraničních klientů, proto byl vybrán tento příspěvek. Byl by vyhrazen jeden den v týdnu (každý týden) po pracovní době, kdy by do společnosti docházela lektorka anglického jazyka – kurz by trval po dobu 3 měsíců (po osvědčení a spokojenosti zaměstnankyň bude doba trvání kurzu prodloužena). Z dotazníku vyplývá, že by o angličtinu mělo zájem 5 osob + 1 se vyjádřila, že by se zúčastnila jakéhokoliv kurzu. Zaměstnavatelka má k dispozici vlastní lektorku angličtiny, kterou by bylo možno pro tyto účely využít.

Příspěvek na dopravu do zaměstnání

Po zhodnocení a zvážení finanční situace, která se váže k ročním nákladům na cestování po Brně bylo rozhodnuto, že 2 zaměstnankyním bude započítaná ke mzdě roční předplatná jízdenka (Brno zóny 100+101) v hodnotě 4 750 Kč.

Průběh hodnocení zaměstnankyň:

Hodnocení bude probíhat 1x za měsíc, kdy v průběhu meetingu celé společnosti budou postupně vyzvány jednotlivé zaměstnankyně včetně nadřízené, aby daly svůj hlas jedné z kolegyň a uvedly důvod své volby (od tohoto typu hodnocení se slibuje i vzájemná podpora v kolektivu). Bude vytvořen jakýsi papírový plakát, kde budou vypsány všechny jména zaměstnankyň a při hodnocení se budou lepit nálepky v podobě mincí. Na konci roku budou sečteny hlasy. Dvě vítězky hodnocení budou mít proplacenou šalinkartu v plné výši. V případě, že se body budou rovnat, rozhodující hlas bude mít nadřízená.

Příspěvek na dovolenou

V této oblasti podnikání je také nutné dodržovat dostatečný odpočinek pracovníc. Měsíční DPH a roční závěrky jsou velice časově i psychicky náročné. Je zapotřebí, aby majitelka dopřála a podpořila dostatek odpočinku svým zaměstnankyním. Příspěvek bude poskytován na základě odpracovaných hodin. Každá zaměstnankyně, která bude mít odpracováno 100 a více hodin měsíčně, po dobu jednoho roku, bude mít nárok na příspěvek ve výši 2 000 Kč. Žádný měsíc nesmí dojít k poklesu odpracovaných hodin.

V případě dlouhodobé nemoci, která by znemožnila odpracování 100 a více hodin za měsíc, by bylo možné si nadpracovat tento měsíc v pořadí jako 13.

Důvodem 100hodinové hranice je, aby se odlišily zaměstnankyně pravidelně chodící do práce od brigádnic, které chodí například 2x týdně vypomáhat.

Jedná se o daňově neuznatelný výdaj pro zaměstnavatele. Peníze budou poskytnuty ve formě poukázky v hodnotě 2 000 Kč u dané společnosti (cestovní kanceláře), kde si zaměstnanec dovolenou chce vybrat.

Příspěvek k narozeninám

Jednatelka společnosti tímto příspěvkem dá najevo svým pracovním, že jí na nich záleží. Tento příspěvek bude poskytován všem ve společnosti (dlouhodobé zaměstnankyně, brigádnice). Dlouhodobé zaměstnankyně (které pracují měsíčně 100 a více hodin) v hodnotě 800 Kč a brigádnice (pracují měsíčně méně jak 100 hodin) v hodnotě 300 Kč. Peníze obdrží ve formě dárkové poukázky (wellness, knihy, bazén, fitness, ...). Pro zaměstnavatele je tento výdaj daňově neuznatelný.

Odměna za získání nového klienta

Pro relativně mladou společnost je důležité si vytvořit okruh stálých klientů. Odměna poslouží jako motivace zaměstnankyň k rozšíření databáze klientů a zároveň upevní pouto mezi zaměstnankyní a zaměstnavatelem (např. větší ochota, odpovědnost, bezchybnost, ...). Odměna bude činit 5 000 Kč a bude vyplácena následující měsíc společně se mzdou a stejně bude vyplacen i po půl roce. Odměna se bude skládat ze dvou částí. První část pracovníce obdrží v okamžik, kdy nového klienta přivede (1 000 Kč) a druhou část po půl roce (4 000 Kč), pokud se klient osvědčí a bude chtít se společností JK EDIT, s.r.o. spolupracovat.

Tento výdaj je pro zaměstnavatele daňově uznatelný, odvede pouze zdravotní a sociální pojištění ve výši 34 %. Při výpočtu celkových nákladů na tuto odměnu se bude zohledňovat fakt, že za rok mohou pracovníce celkově získat přibližně 5 klientů.

4 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ

Poslední a velice důležitou kapitolou je ekonomické zhodnocení všech návrhů. V níž budou vyčísleny náklady a vyhodnoceny přínosy, které vzniknou při zavedených změnách.

4.1 Náklady

Následně budou vyčísleny celkové náklady na každý navržený benefit (příspěvek) zvlášť – kurz angličtiny, příspěvek na dopravu, příspěvek na dovolenou, příspěvek k narozeninám, odměna za získání nového klienta. Je nutno podotknout, že výpočty jsou pouze na základě odhadů. Společnost bude benefity poskytovat různě.

Kurz angličtiny

Výpočet: 12 týdnů * 500 Kč/hod. = 6 000 Kč

Celkový výdaj na kurz angličtiny by byl pro majitelku 6 000 Kč/12 hod./3 měsíce

Příspěvek na dopravu do zaměstnání

Výpočet: 2 zam. x 4 750 Kč = 9 500 Kč

Zdanění: 9 500 Kč * 1,34 = 12 730 Kč

Hodnota celkových výdajů zaměstnavatele na tento příspěvek by byla 12 730 Kč/rok.

Příspěvek na dovolenou

Výpočet: zam.: 9 x 2 000 Kč = 18 000 Kč

Zdanění: 18 000 x 1,19 = 21 420 Kč

Za příspěvek na dovolenou bude zaměstnavatelův celkový výdaj ve výši 21 420 Kč/rok.

Příspěvek k narozeninám

Výpočet: $9 * 800 \text{ Kč} = 7\,200 \text{ Kč/rok}$

$3 * 300 \text{ Kč} = 900 \text{ Kč/rok}$

Zdanění: $8\,100 \text{ Kč} * 1,19 = \underline{9\,639 \text{ Kč}}$

Celkový výdaj na příspěvek k narozeninám činí 9 639 Kč/rok.

Odměna za získání nového klienta

Výpočet: $5 * 1\,000 \text{ Kč} = 5\,000 \text{ Kč}$

po 6 měsících: $5 * 4\,000 \text{ Kč} = 20\,000 \text{ Kč}$

Zdanění: $5\,000 \text{ Kč} + 20\,000 \text{ Kč} = 25\,000 \text{ Kč}$

$25\,000 * 1,34 = \underline{33\,500 \text{ Kč/rok}}$

Zaměstnavatelův celkový výdaj na navrhovanou odměnu činí 33 500 Kč/rok.

Tabulka č. 28: Celkové náklady na návrhy změn (Zdroj: vlastní zpracování)

Poskytnutý benefit	Výdaje
Kurz angličtiny	6 000 Kč
Příspěvek na dopravu do zaměstnání (34 %)	12 730 Kč
Příspěvek na dovolenou	21 420 Kč
Příspěvek k narozeninám	9 639 Kč
Odměna za získání nového klienta (34 %)	33 500 Kč
Celkové náklady/rok	83 289 Kč

Celkové náklady (zároveň náklady na zaměstnance) na změny jsou ve výši 83 289 Kč, hodnota nákladů bude tedy 2 032 289 Kč (vzrostou o 4,27 %).

Osobní náklady vzrostou o 46 230 Kč (tedy o 4,35 %) a tvoří přibližně 2,27 % celkových nákladů.

4.2 Přínosy

Velice důležitá otázka, která může napadnout každého při této provedené změně je, jaké budou mít přínosy tyto změny? Velice důležitým přínosem pro společnost bude spokojený a motivovaný zaměstnanec, který bude podávat lepší výkony. Pro společnost to bude sice znamenat navýšení nákladů na úkor motivovanějších a spokojenějších pracovníků.

Přínosem benefitu „kurz angličtiny“ by mělo být zdokonalení zaměstnankyň jak v psané, tak komunikační formě cizího jazyka – využití při komunikaci se zahraničními klienty.

Příspěvek na dopravu do zaměstnání může být velmi konkurenční výhodný prvek. Také se jedná o silně motivující stimulant, díky tomu, že na něj budou mít vliv pouze 2 pracovnice.

Příspěvek na dovolenou bude investice do budoucna, kdy si chce zaměstnavatelka ponechat šikovné pracovnice a nepřijít o ně, jak už z hlediska konkurence, tak i z hlediska jejich zdraví.

Příspěvek k narozeninám by měl být přínosem z hlediska loajálnosti zaměstnankyň a také upevnění vztahů mezi pracovníci a majitelkou.

Odměna za získání nového klienta by měla být taktéž investice do budoucna, kdy společnost bude mít vybudovanou pevnou základnu stálých klientů, kteří budou přinášet do společnosti tržby. A vytvoří se mnohem pevnější pouto ke společnosti ze strany pracovníků (budou chtít, aby odvedená práce byla na 100 %).

Příklad: situace, kdy 2 zaměstnankyň přivedou 2 klienty, což může společnosti přinést vyšší tržby zhruba v hodnotě 200 000 Kč. Tato situace povede ke zvýšení zisku, tudíž může pokrýt i výdaje vzniklé na rozvoj systému odměňování a část může zůstat.

U produktivity práce vznikají 3 situace, kdy návrhy vytvořily náklady společnosti. 1. situace – tržby se nemění a náklady vznikají, tzn. návrh generuje záporné hodnoty a produktivita práce snižuje. 2. situace – růst nákladů a tržby rostou o stejnou hodnotu >> návrh generuje nulu a produktivita práce bude stejná. 3. situace – růst

nákladů a tržby rostou mnohem více, společnost generuje kladné hodnoty a produktivita práce roste.

4.3 Harmonogram změn

Velice důležitou částí všech nových změn ve společnostech je vytvoření časového harmonogramu změn. Změny se budou zavádět postupně, začne se v červenci 2019, prvním krokem bude seznámení všech s novinkami. Průběh bude sledovat majitelka společnosti.

Tabulka č. 29: Harmonogram změn 2019/2020 (Zdroj: vlastní zpracování)

Harmonogram změn 2019/2020	
Červenec	Seznámení majitelky s navrhovanými změnami
Září	Seznámení pracovníků s navrhovanými změnami
Říjen	Zavedení kurzu angličtiny
Listopad	Zavedení odměny za získání nového klienta
Leden	Zavedení příspěvku k narozeninám
	Zavedení hodnocení zaměstnankyň (příspěvek na dopravu do zaměstnání)
	Zavedení příspěvku na dovolenou

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce byl návrh změn systému odměňování zaměstnanců s využitím konceptu celkové odměny. Práce byla rozčleněna do čtyř kapitol, které měly logickou návaznost.

V první části práce, což je teoretická část, byla vysvětlena východiska pro pochopení projednávané problematiky v celé práci. Vycházelo se z řady českých i cizojazyčných zdrojů, aby byla zajištěná co největší komplexnost informací.

Druhá část práce se věnovala analýzám vnitřních a vnějších vlivů působících na koncept celkové odměny. Jako první proběhlo dotazníkové šetření, na jehož základě bylo zjištěno, s čím jsou a nejsou zaměstnankyně spokojeny a jaké změny by uvítaly v rámci systému odměňování. Druhým v pořadí byl řízený rozhovor s vedením společnosti, ve kterém se zjišťovala spokojenost vedení se současným systémem odměňování a také názor postavení vůči konkurencí. Zároveň byly předloženy přání na rozvoj systému odměňování, které vyplynuly z dotazníkového šetření mezi zaměstnankyněmi. Vedení bylo otevřené změnám systému odměňování a projevilo zájem o začlenění některých návrhů do benefitního systému.

Na základě informací z dotazníkového šetření, řízeného rozhovoru s vedením a analýzy vnějšího prostředí byly odhaleny nedostatky. Ty byly dále řešeny v návrhové části v jejímž závěru byly navrženy změny ke zlepšení. Každý z návrhů byl následně ekonomicky vyhodnocen z pohledu nákladů a přínosů. Aby bylo možné návrhy vedením realizovat, byl vytvořen harmonogram pro jejich postupné začlenění do chodu společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) Co je to rešerše. *Odpovědi* [online]. Dine4Fit, ©2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.odpovedi.cz/otazky/co-je-to-reserse>.
- (2) PILÁŘOVÁ, Ivana a Jana PILÁTOVÁ. *Účetní závěrka, základ daně a finanční analýza podnikatelských subjektů roku ...* Praha: 1. VOX, 2006. Účetnictví (VOX). ISBN 978-80-87480-69-4.
- (3) SEDLÁČEK, Jaroslav a Jana PILÁTOVÁ. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1830-6.
- (4) Ukazatele produktivity práce. *Analyzuj a proved'* [online]. Edolo Consult, ©2010 [cit. 2019-05-08]. 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.
- (5) Základy statistiky. *Matematika.cz* [online]. Nová média, 2014 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://matematika.cz/zaklady-statistiky>.
- (6) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. A dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- (7) DOTAZNÍK jako průzkumná a výzkumná metoda. *Psychologie v teorii a praxi* [online]. Prof. PhDr. Rudolf Kohoutek, CSc., 10.2.2010 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>.
- (8) Řízený strukturovaný rozhovor. *Management Mania* [online]. ©2011-2016, 07.08.2015 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>.
- (9) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- (10) KOUBEK, Josef a Stephen TAYLOR. *Personální práce v malých a středních firmách: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

- (11) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, WARNKE, Karl, ed. *Řízení lidských zdrojů: nach der Handschrift des Mus. Brit. Harl. 978 mit Einleitung und Glossar*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie, 2. ISBN 978-80-7400-347-9.
- (12) ARMSTRONG, Michael, WARNKE, Karl, ed. *Odměňování pracovníků: nach der Handschrift des Mus. Brit. Harl. 978 mit Einleitung und Glossar*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada), 2. ISBN 978-802-4728-902.
- (13) KLEIBL, Jiří, Eva HÜTTLOVÁ a Zuzana DVOŘÁKOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. ISBN 80-707-9202-7.
- (14) Cadrain, D. (2003). Cash vs. non-cash rewards. *HRMagazine*, 48(4), 81-87. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/docview/205070085?accountid=17115>.
- (15) Úplný výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 8.5.2019 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=943223&typ=UPLNY>.
- (16) Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. ©2012-2015, 21.11.2018 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace.
- (17) O nás. *JK EDIT – účetní a daňové služby* [online]. [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <http://www.jkedit.cz/index.html>.
- (18) Účetní a daňové služby. *JK EDIT – účetní a daňové služby* [online]. [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <http://www.jkedit.cz/index.html#ucetni-danove-sluzby>.
- (19) JK EDIT, s.r.o. *Firemní informační systém*. Brno: JK EDIT, s.r.o., 2018. [cit. 2019-05-08].
- (20) Tržní služby – Časové řady – Roční ukazatele. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. 27.3.2019 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/trszvf_u_cr.

- (21) Profesionální služby. *Budoucnost profesí* [online]. Národní vzdělávací fond, 26.02.2016 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/36profesionalni-sluzby-minulost.html>.
- (22) KAMANOVÁ, Julie. *Re: Dotazy ohledně společnosti* [e-mailová komunikace]. 20.2.2019, [cit. 2019-05-08].
- (23) Průměrná mzda ve 4. čtvrtletí 2018 a v roce 2018. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. 9.3.2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-ve-4-ctvrtleti-2018-a-v-roce-2018>.
- (24) Mzdy v krajích ČR. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. 26.3.2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/mzdy-v-krajich-cr>.
- (25) Průměrné hrubé měsíční mzdy podle odvětví CZ-NACE. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. 26.3.2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD04-A&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_U~301-501-401-202-411_null_&skupId=851&z=T&f=TABULKA&katalog=30852&pvo=MZD04-A&str=v330.
- (26) Platy na pozicích. *Platy* [online]. Profesia, © 1997-2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD04-A&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_U~301-501-401-202-411_null_&skupId=851&z=T&f=TABULKA&katalog=30852&pvo=MZD04-A&str=v330.
- (27) Co dostáváte navíc k platu? Průzkum benefitů ukázal, že firmy nejvíce přispívají na jídlo a důchod. *Aktuálně* [online]. 16.1.2017 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/co-dostavate-navic-k-platu-pruzkum-benefitu-ukazal-ze-jen-tr/r~ac362cbcd97011e6b13b002590604f2e/>.
- (28) TOP 3 benefity českých zaměstnanců: peníze, dovolená nad rámec zákona a flexibilita. *KarieraWeb* [online]. 20.10.2018 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-66300390-top-3-benefity-ceskych-zamestnancu-penize-dovolena-nad-ramec-zakona-a-flexibilita>.

- (29) Mzdová účetní. *Jobs* [online]. 2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/fp/accace-s-r-o-36166873/1274767012/?positionOfAdInAgentEmail=0&searchId=5eff7e16-c700-4e54-91e7-7c2b7bc1f93b&rps=233>.
- (30) Finanční účetní – Brno. *Dobrá práce* [online]. 26.4.2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.dobraprace.cz/1418043-financni-ucetni-brno.html>.
- (31) Asistent/ka vedení korporace. *Práce* [online]. LMC, © 1996–2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.prace.cz/nabidka/1377043836/?rps=77&complement=0>.
- (32) Obyvatelstvo. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. 1.5.2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/obyvatelstvo-xb>.
- (33) Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. 27.3.2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413__VUZEMI__100__3115.
- (34) Počet a věkové složení obyvatel k 31. 12. - vybrané území. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. 30.3.2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEM02&z=T&f=TABULKA&katalog=30845&str=v68&c=v3~3__RP2017&u=v68__VUZEMI__101__40711.
- (35) Věk a vzdělání populace. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61565960/25013018016.pdf/fc1d0f98-c914-4544-a491-38382afd4c3c?version=1.0>.
- (36) Sektor služeb (terciární sektor). *Management Mania* [online]. © 2011-2016 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/sektor-sluzeb-terciarni-sektor>.
- (37) *Průzkum zaměstnanosti v Jihomoravském kraji k 31. 12. 2017* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2019-05-09]. Dostupné z:

https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhm/statistiky/final_zprava_k_31._12._2017_obecna.pdf?fbclid=IwAR299gSfCISjFQ8HZh29Pyq28q7A-xHb0muWRC6BJJEhSQMM3r3ChNkPwFE.

(38) Zaměstnanost, nezaměstnanost. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. 17.4.2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/zamestnanost-xb>.

(39) Stručný komentář. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/91839453/16002119k.pdf/951d36a1-87a3-4842-8d85-945b36cceadd?version=1.1>.

(40) Co je Spotřební koš. *Peníze* [online]. *Peníze.CZ* [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/slovník/spotrebni-kos>.

(41) Spotřební koš pro výpočet indexu spotřebitelských cen od ledna 2018. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/23195394/spot_kos2018.pdf/adfd3064-17f2-4820-975d-b67cc7af61b3?version=1.5.

(42) Nabídka a poptávka na trhu práce. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh?stat=2000000000055&obdobi=C&rok=2019&uzemi=104000&send=send&_piref37_1298287_37_241130_241130.pohled=1&_piref37_1298287_37_241130_241130.xslselect=prof_prefix&_piref37_1298287_37_241130_241130.xslorder=1&_piref37_1298287_37_241130_241130.xslmapatag=&_piref37_1298287_37_241130_241130.xslmapasloupec=&_piref37_1298287_37_241130_241130.usr1=5

(43) Změny a novinky roku 2019 v kostce. *Měšec* [online]. 2.1.2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/zmeny-a-novinky-roku-2019-v-kostce/>.

(44) Velká novela zákoníku práce opět na scéně. *Podnikatel* [online]. 19.9.2018 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/velka-novela-zakoniku-prace-opet-na-scene/>.

(45) Inflace – druhy, definice, tabulky. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. 10.4.2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace.

- (46) Inflace - 2019, míra inflace a její vývoj v ČR - 5 let. *Kurzy* [online]. Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o., ©2000-2019, 10.4.2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?G=4&A=2&page=1>.
- (47) Vývoj indexů spotřebitelských cen ve 4. čtvrtletí 2018 a v roce 2018. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. 10.1.2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61692369/cisc011019analyza.pdf/bdff6b11-4a26-4bc7-95bf-48c74bd4c04a?version=1.0>.
- (48) Inflace, spotřebitelské ceny. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. 26.4.2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny.
- (49) Operační program Zaměstnanost. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, ©2019, 26.4.2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Zamestnanost>.
- (50) Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II). *Úřad práce České republiky* [online]. [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/esf/projekty_v_realizaci/celorep/povez-ii.
- (51) O programu. *Úřad práce České republiky* [online]. © 2017 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://opvvv.msmt.cz/o-programu>.
- (52) ICT a sdílené služby – centra sdílených služeb. *Enovation* [online]. enovation, ©2007-2019, © 2017 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.enovation.cz/eu-dotace/operacni-program/oppik/ict-sdilene-sluzby-centra-sdilenyh-sluzeb/>.

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj celkových nákladů v letech 2016–2018.....	31
Graf č. 2: Podíl mzdových N na celkových N 2016-2018.....	32
Graf č. 3: Mzdové N v letech 2016-2018	33
Graf č. 4: Vývoj celkových výnosů v letech 2016–2018.....	33
Graf č. 5: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2016–2018.....	34
Graf č. 6: Věk zaměstnanců ve společnosti JK EDIT, s.r.o.	39
Graf č. 7: Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti JK EDIT, s.r.o.	40
Graf č. 8: Pracovní pozice ve společnosti JK EDIT, s.r.o.	40
Graf č. 9: Vzdělání zaměstnanců ve společnosti JK EDIT, s.r.o.....	41
Graf č. 10: Mzdy dle NACE – Brno v letech 2013–2017	62
Graf č. 11: Vývoj počtu obyvatel v Brně v letech 2013–2017.....	68
Graf č. 12: Zaměstnanost, nezaměstnanost v Brně v letech 2013–2017	71
Graf č. 13: Vývoj inflace v ČR 2014-2018	78
Graf č. 14: Srovnání hodinových mezd	85

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Koncept celkové odměny.....	21
Obrázek č. 2: Logo společnosti JK EDIT, s.r.o.	29
Obrázek č. 3: Vývoj zaměstnanosti v odvětví.....	38
Obrázek č. 4: Organizační struktura společnosti JK EDIT, s.r.o.	48
Obrázek č. 5: Průměrné hrubé měsíční mzdy 2018	61
Obrázek č. 6: Poskytované benefity za rok 2016.....	64
Obrázek č. 7: Struktura spotřebitelského koše 2018	73

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Celkové náklady, výnosy, výsledek hospodaření v letech 2016–2018	31
Tabulka č. 2: Horizontální analýza VZZ.....	35
Tabulka č. 3: Vertikální analýza VZZ.....	36
Tabulka č. 4: Vývoj počtu podniků v oblasti účetnictví 2012-2016	37
Tabulka č. 5: Vývoj tržeb v odvětví účetnictví 2012-2016	37
Tabulka č. 6: Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti JK EDIT, s.r.o. 2016-2018	39
Tabulka č. 7: Ukazatele produktivity práce	42
Tabulka č. 8: Hodinové mzdy ve společnosti JK EDIT, s.r.o.....	43
Tabulka č. 9: Jednotlivé položky poskytovány společností.....	52
Tabulka č. 10: Vyhodnocení dotazníku	56
Tabulka č. 11: Mzdy dle odvětví CZ-NACE v letech 2013–2017	62
Tabulka č. 12: Mzdy klíčových pracovních pozic	63
Tabulka č. 13: Nejžádanější benefity	65
Tabulka č. 14: Nabízená pracovní pozice mzdová účetní	66
Tabulka č. 15: Nabízená pracovní pozice finanční účetní.....	66
Tabulka č. 16: Nabízená pracovní pozice asistentka.....	67
Tabulka č. 17: Vývoj obyvatelstva v letech 2013–2017	67
Tabulka č. 18: Ekonomicky aktivní a neaktivní obyvatelstvo v Jihomoravském kraji v letech 2013–2017.....	69
Tabulka č. 19: Věkové skupiny obyvatelstva v Brně v letech 2013–2017.....	69
Tabulka č. 20: Vzdělání obyvatelstva v Jihomoravském kraji v letech 2013–2017	70
Tabulka č. 21: Zaměstnanost dle sektoru v Jihomoravském kraji v letech 2013–2017	70
Tabulka č. 22: Pracovní síla v Brně v letech 2013–2017	71
Tabulka č. 23: Nabídka a poptávka po pracovních pozicích v Brně pro březen 2019	73
Tabulka č. 24: Vývoj inflace v ČR 2014–2018.....	77
Tabulka č. 25: Koncept celkové odměny a jeho vyhodnocení.....	83

Tabulka č. 26: Porovnání poskytovaných benefitů	85
Tabulka č. 27: Navrhované benefity dle kvadrantů konceptu celkové odměny	88
Tabulka č. 28: Celkové náklady na návrhy změn	92
Tabulka č. 29: Harmonogram změn 2019/2020	95

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

IT	informační technologie
IČ	identifikační číslo
DIČ	daňové identifikační číslo
DPH	daň z přidané hodnoty
FO	fyzická osoba
PO	právnícká osoba
OZP	osoby zdravotně postižené
N	náklady
VH	výsledek hospodaření
VZZ	výkaz zisků a ztrát
p.b.	procentní bod
HPP	hlavní pracovní poměr
DPPO	daň z příjmů právnických osob
DPFO	daň z příjmů fyzických osob
PC	počítač
DPP	dohoda o provedení práce
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
V	výnosy
SO	system odměňování
JM	jihomoravský
HW	hardware
SW	software

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník.....	i
Příloha 2: Grafické vyhodnocení dotazníku.....	vii

DOTAZNÍK

Dobrý den, jmenuji se Anna Žižková a studuji navazující program (5. ročník) Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně. Ráda bych Vás poprosila o vyplnění dotazníku, který je ANONYMNÍ, zabere Vám pouhých pár minut a poslouží jako podklad pro zpracování mé diplomové práce na téma „Návrh využití konceptu celkové odměny v odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti." Děkuji za Váš čas a spolupráci!

(1) Váš věk? a) 17-25 b) 26–35 c) 36–45 d) 46–55 e) 56–více

(2) Jaká je Vaše pracovní pozice?

- a) finanční účetní
- b) mzdová účetní
- c) pomocná účetní
- d) asistentka
- e) hospodářka

(3) Jak dlouho jste u JK Edit? (co nejpřesněji – na měsíce)

(4) Vaše vzdělání? a) základní
b) středoškolské
c) 1. stupeň vysokoškolského vzdělání
d) 2. stupeň vysokoškolského vzdělání
e) doktorské

(5) Vyjmenujte 3 základní sdílené hodnoty společnosti.

(6) Jste spokojeni s kvalitou vedení společnosti?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

(7) Jste spokojeni se stylem vedení společnosti?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

(8) Máte prostor pro vyjádření svého názoru?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

(9) Máte možnost zapojit se do řešení problému ve společnosti?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

(10) Jsou Vámi vyjádřené návrhy realizovány?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

(11) Pokud se Vám něco povede, dostává se Vám uznání od spolupracovníků?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

(12) Pokud se Vám něco povede, dostává se Vám uznání od nadřízeného (šéfové)?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

(13) Líbí se Vám vaše náplň práce?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

(14) Pokud ne, spíše ne, spíše ano, co byste rádi změnili?

(15) Vyhovuje Vám rozvržení pracovní doby?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

(16) Pokud ne, spíše ne, spíše ano, jak byste si ji představovali?

(17) Jste spokojeni se systémem odměňování (peněžní odměna)?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

(18) Pokud ne, spíše ne, spíše ano, co byste změnili?

- a) vyšší peněžní odměna
b) jiný interval vyplácení
c) forma vyplácení
d) jiné: _____

(19) Chybí Vám variabilní složka mzdy – např. odměna dle výkonu?

- a) ano b) ne

(20) Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami? (počet dnů dovolené, časová flexibilita, stravenky, sick days, teambuildingové akce, kurzy, ...)?

- a) ano b) ne

(21) Seřadte dle svých priorit nabízené zaměstnanecké výhody.?

stravenky, sick days, home office, vyplácení přesčasů, kurzy, časová flexibilita, dovolená, jiné: _____

(22) Který z benefitů byste přidali do nabídky benefitů?

- a) více dnů dovolené
b) příspěvky na penzijní připojištění
c) multisport karta
d) příspěvky na kulturu
e) časová flexibilita

g) jiné: _____

(23) Máte dostatečnou možnost využívání vzdělávacích kurzů? (četnost, rozdílnost kurzů, ...)?

a) ano b) ne

(24) O jaké kurzy byste rozšířili nabídku poskytovaných kurzů?

a) angličtina

b) němčina

c) ruština

d) time management

e) osobní rozvoj

f) kurzy v oboru

g) jiné: _____

(25) Máte možnost získat odpovědi na otázky u svých kolegů v případě, kdy si sami nevíte rady?

a) ano b) ne

(26) Je hodnocen Váš pracovní výkon? (písemně nebo ústně)

a) ano b) ne

(27) Dostává se Vám zpětná vazba?

a) ano b) ne

(28) Je tato zpětná vazba dostačující?

a) ano b) ne

(29) Pokud ano, je zpětná vazba pravidelná?

- a) ano b) ne

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

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

(31) Jsou Vám při hodnocení stanoveny cíle na další období?

- a) ano b) ne

(32) Líbí se Vám Vaše pracovní místo (kancelářské prostory, pracovní stůl)?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

(33) Pokud ne, spíše ne, spíše ano, co byste navrhovali?

(34) Líbí se Vám lokalita, ve které se společnost nachází?

- a) ano b) ne

(35) Záleží Vám na tom, v jakém kolektivu pracujete?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

(36) Jaké jsou Vaše vztahy na pracovišti se spolupracovníky?

- a) výborné
b) dobré
c) neutrální
d) špatné
e) velmi špatné

(37) Jaké jsou Vaše vztahy na pracovišti s nadřízenými?

- a) výborné
- b) dobré
- c) neutrální
- d) špatné
- e) velmi špatné

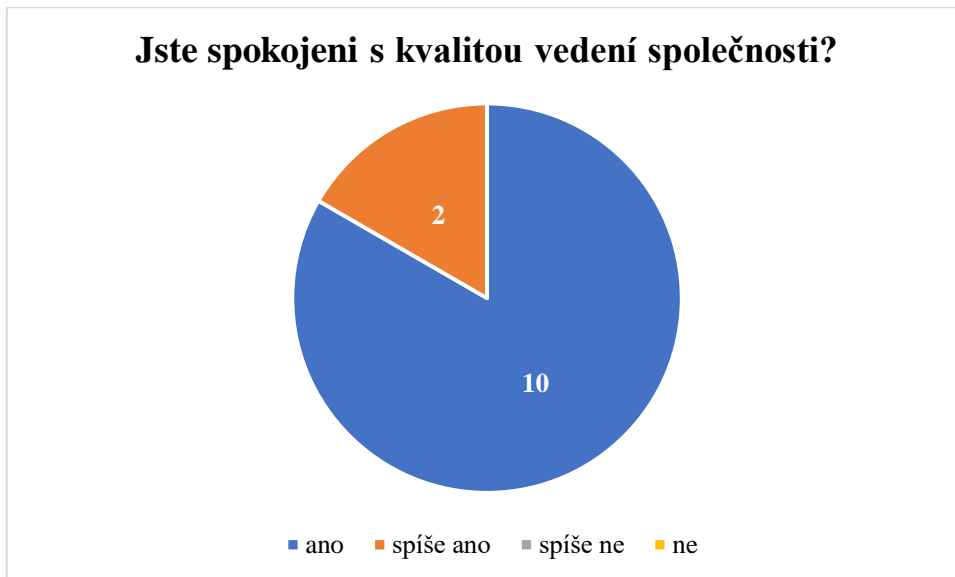
(38) Uvítali byste k Vaší mzdě i peněžní bonusy (v podobě: příspěvek k narozeninám, příspěvek ke zdárnému dokončení vysokoškolského studia, příspěvek na dítě, příspěvek na dovolenou, příspěvek na dopravu, příspěvek k pracovnímu jubileu, příspěvek na svatbu)?

- a) ano
- b) ne

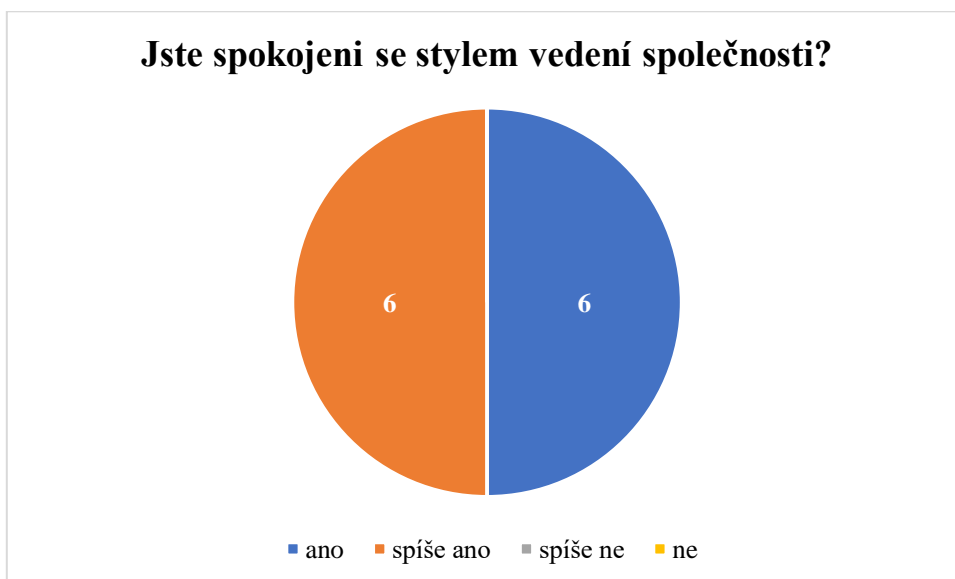
(39) Pokud ano, které 3 hlavní by to byly?

- a) příspěvek k narozeninám
- b) příspěvek ke zdárnému dokončení vysokoškolského studia
- c) příspěvek na dítě
- d) příspěvek na dovolenou
- e) příspěvek na dopravu do zaměstnání
- f) příspěvek k pracovnímu jubileu
- g) příspěvek na svatbu

Příloha 2: Grafické vyhodnocení dotazníku

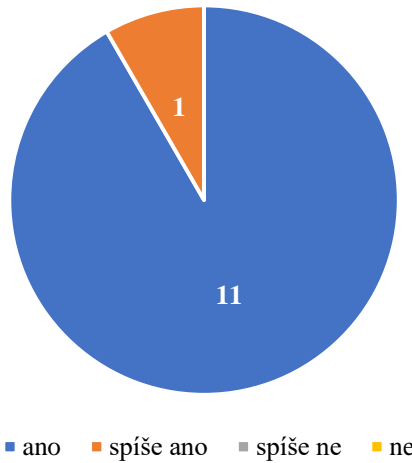


Vlastní zpracování



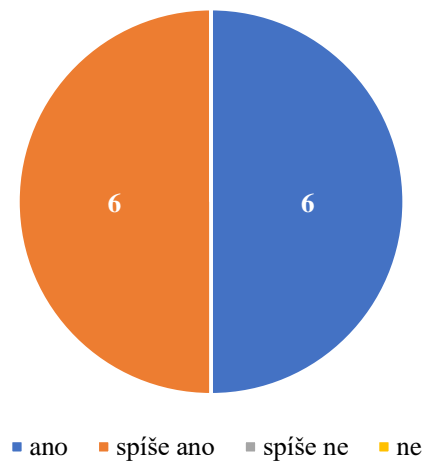
Vlastní zpracování

Máte prostor pro vyjádření svého názoru?



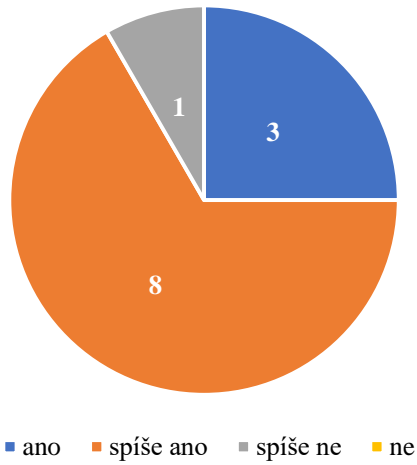
Vlastní zpracování

Máte možnost zapojit se do řešení problému ve společnosti?



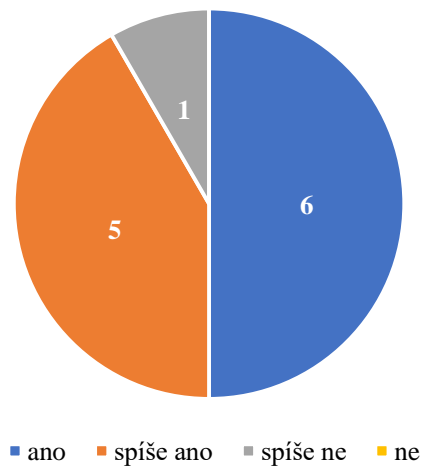
Vlastní zpracování

Jsou Vámi vyjádřené návrhy realizovány?



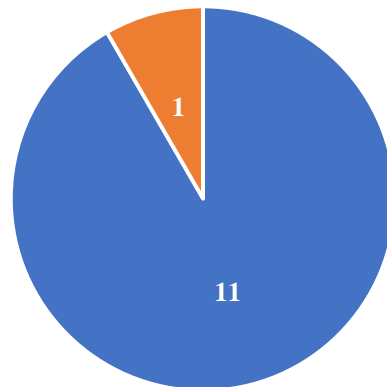
Vlastní zpracování

Pokud se Vám něco povede, dostává se Vám uznání od spolupracovníků?



Vlastní zpracování

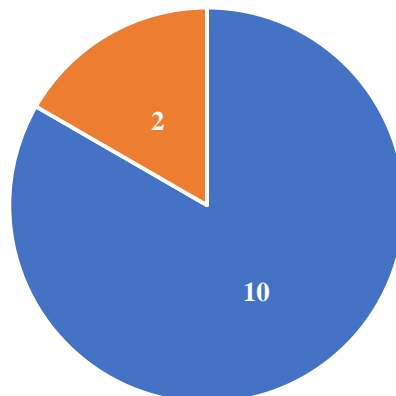
Pokud se Vám něco povede, dostává se Vám uznání od nadřízeného (šéfové)?



■ ano ■ spíše ano ■ spíše ne ■ ne

Vlastní zpracování

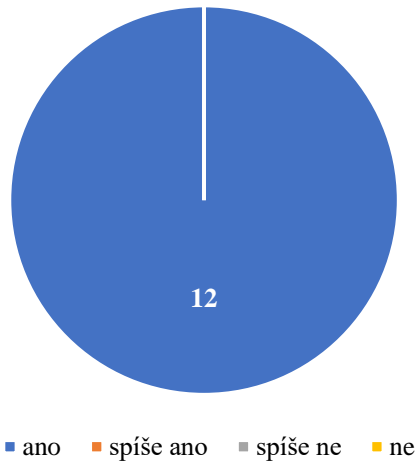
Líbí se Vám vaše náplň práce?



■ ano ■ spíše ano ■ spíše ne ■ ne

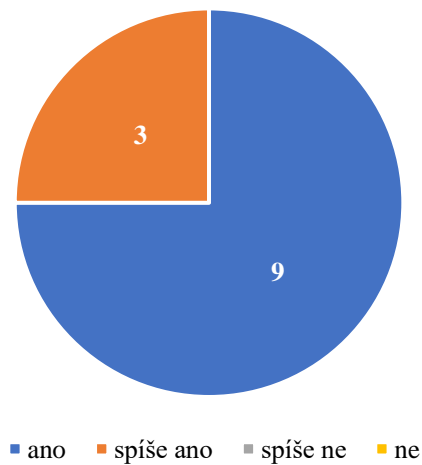
Vlastní zpracování

Vyhovuje Vám rozvržení pracovní doby?



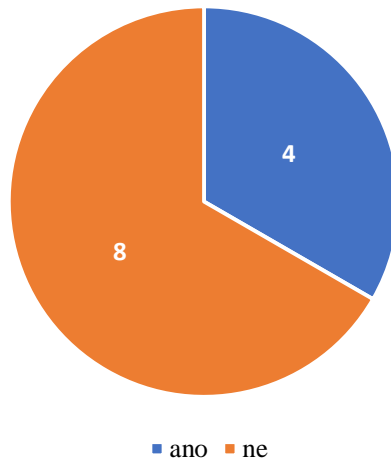
Vlastní zpracování

Jste spokojeni se systémem odměňování (peněžní odměna)?



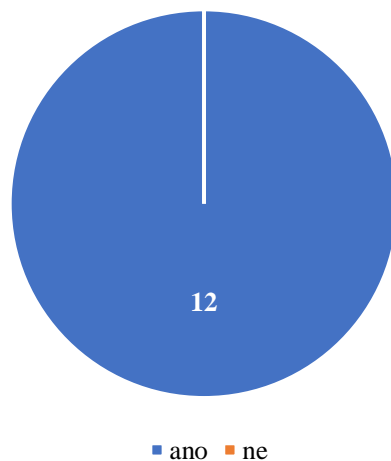
Vlastní zpracování

**Chybí Vám variabilní složka mzdy – např.
odměna dle výkonu?**



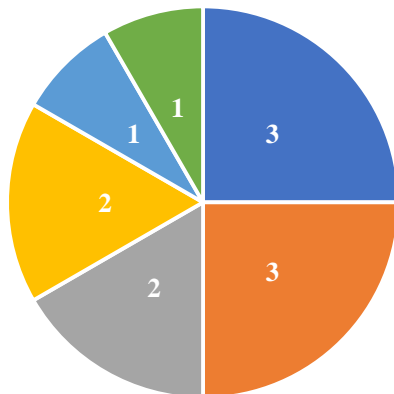
Vlastní zpracování

**Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami?
(počet dnů dovolené, časová flexibilita,
stravenky, sick days, teambuildingové akce,
kurzy, ...)?**



Vlastní zpracování

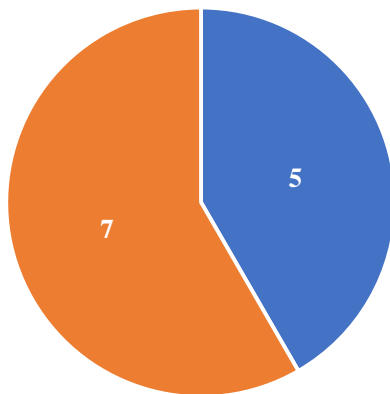
Který z benefitů byste přidali do nabídky benefitů?



- více dnů dovolené
- multisport karta
- časová flexibilita
- příspěvky na penzijní připojištění
- příspěvky na kulturu
- jiné

Vlastní zpracování

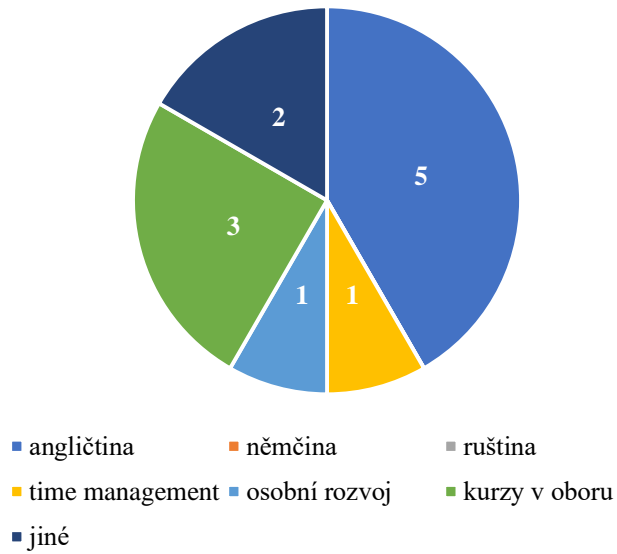
Máte dostatečnou možnost využívání vzdělávacích kurzů? (četnost, rozdílnost kurzů, ...)?



- ano
- ne

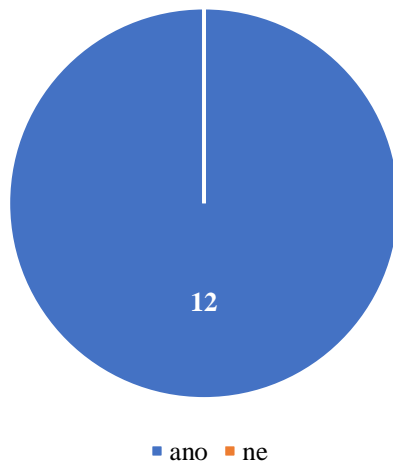
Vlastní zpracování

O jaké kurzy byste rozšířili nabídku poskytovaných kurzů?



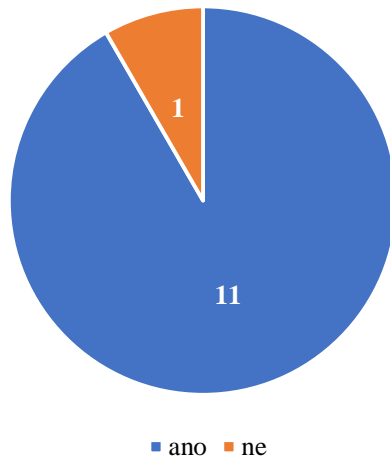
Vlastní zpracování

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



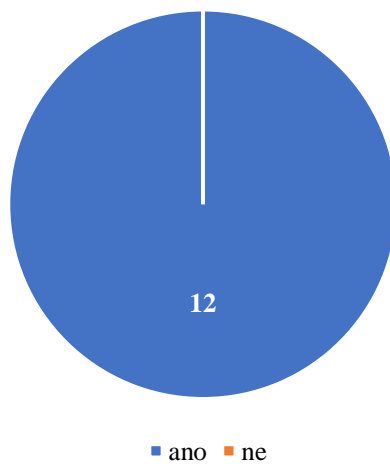
Vlastní zpracování

**Je hodnocen Váš pracovní výkon? (písemně
nebo ústně)**



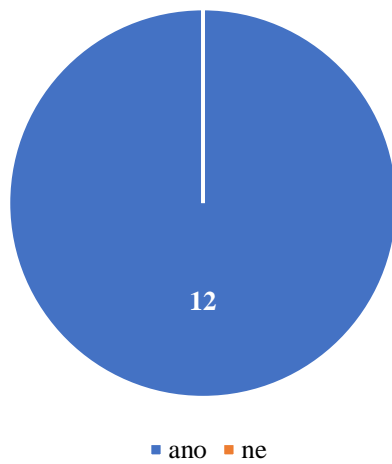
Vlastní zpracování

Dostává se Vám zpětná vazba?



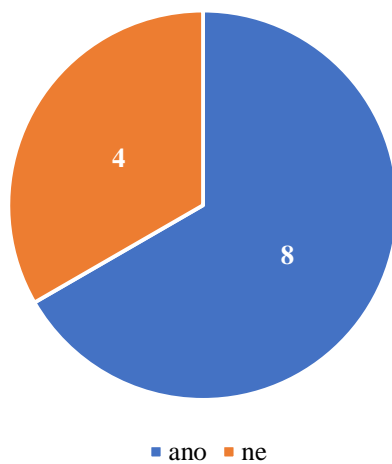
Vlastní zpracování

Je tato zpětná vazba dostačující?



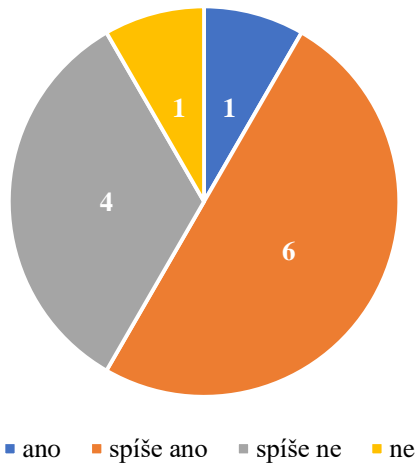
Vlastní zpracování

Pokud ano, je zpětná vazba pravidelná?



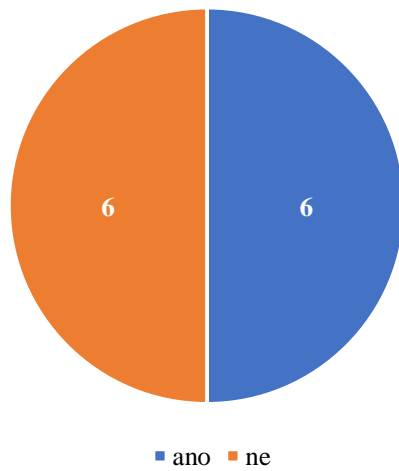
Vlastní zpracování

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



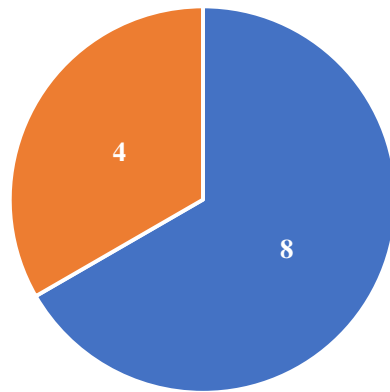
Vlastní zpracování

**Jsou Vám při hodnocení stanoveny cíle na
další období?**



Vlastní zpracování

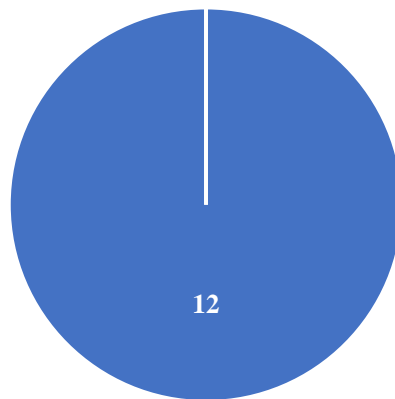
Líbí se Vám Vaše pracovní místo (kancelářské prostory, pracovní stůl)?



■ ano ■ spíše ano ■ spíše ne ■ ne

Vlastní zpracování

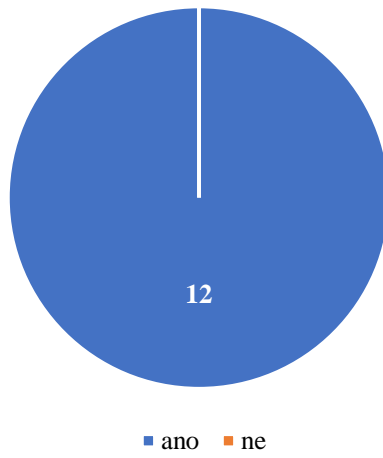
Líbí se Vám lokalita, ve které se společnost nachází?



■ ano ■ ne

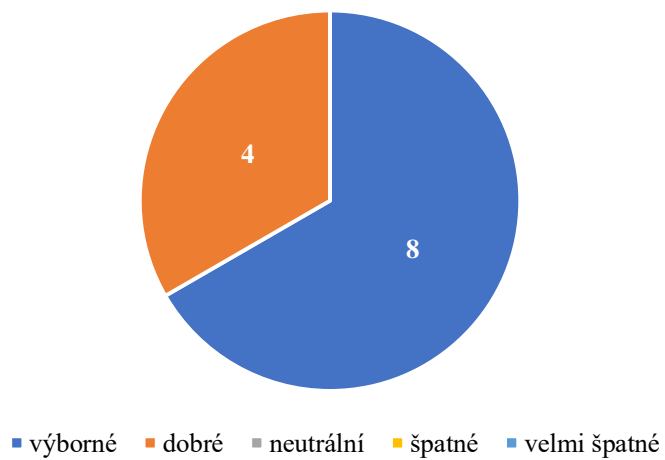
Vlastní zpracování

Záleží Vám na tom, v jakém kolektivu pracujete?



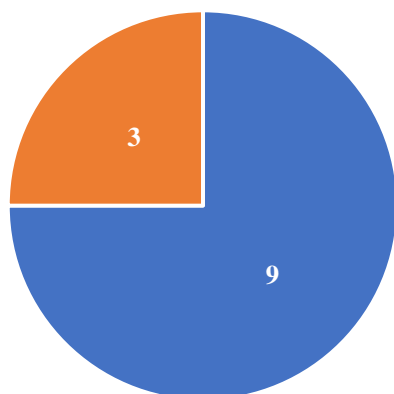
Vlastní zpracování

Jaké jsou Vaše vztahy na pracovišti se spolupracovníky?



Vlastní zpracování

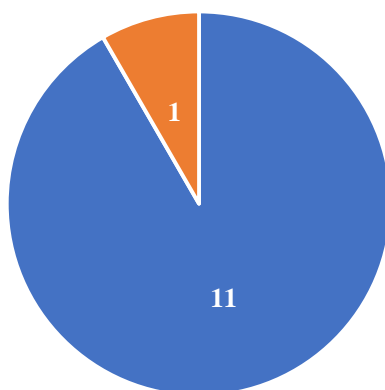
Jaké jsou Vaše vztahy na pracovišti s nadřízenými?



■ výborné ■ dobré ■ neutrální ■ špatné ■ velmi špatné

Vlastní zpracování

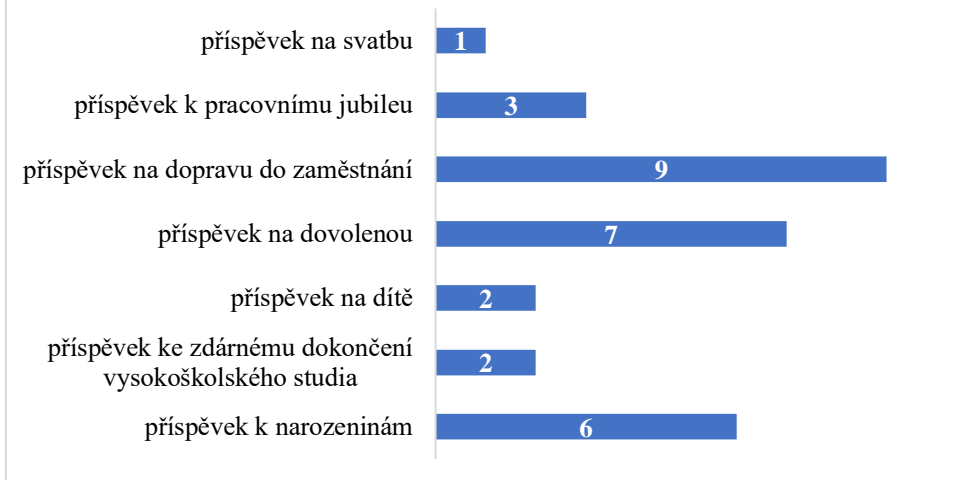
Uvítali byste k Vaší mzdě i peněžní bonusy (př.: příspěvek k narozeninám, příspěvek ke zdárnému dokončení vysokoškolského studia, příspěvek na dítě, ...)?



■ ano ■ ne

Vlastní zpracování

Pokud ano, které 3 hlavní by to byly?



Vlastní zpracování