



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH ZMĚN V SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VEDOUcí KE ZVÝŠENÍ JEJICH SPOKOJENOSTI VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL FOR CHANGES IN THE EMPLOYEE REMUNERATION SYSTEM LEADING TO INCREASED
EMPLOYEE SATISFACTION IN THE SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Monika Rýdlová

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2023

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Monika Rýdlová**
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Krontorádová, Ph.D.**
Akademický rok: 2022/23
Studijní program: Ekonomika podniku

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

Návrh změn v systému odměňování zaměstnanců vedoucí ke zvýšení jejich spokojenosti ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Zanalyzovat současný stav systému odměňování zaměstnanců ve společnosti a vliv vnitřních a vnějších faktorů na daný systém. Navrhnout vhodné změny systému odměňování zaměstnanců vedoucí ke zvýšení jejich spokojenosti.

Základní literární prameny:

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

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

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

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 12.7.2023

L. S.

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

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zaměřuje na systém odměňování zaměstnanců ve společnosti XY a.s. a následné možnosti změny v tomto systému vedoucí ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců. První ze tří částí se zabývá teoretickými poznatky z odborných publikací věnovaným tomuto tématu. Druhá část je na základě poznatků z části první věnována analýze současného systému odměňování zaměstnanců. Závěrečná část práce se zaměřuje na návrhy změn v tomto systému.

Klíčová slova

odměňování zaměstnanců, lidské zdroje, zaměstnanci, zaměstnavatel, mzda, benefity, motivace, systém odměňování, pracovní spokojenost

Abstract

This bachelor's thesis focuses on the employee remuneration system in the company XY a.s. and the subsequent possibilities of changes in this system leading to an increase in employee job satisfaction. The first of three parts deals with theoretical findings from professional publications dedicated to this topic. The second part, based on the findings from the first part, is devoted to the analysis of the current employee remuneration system. The final part of the work focuses on proposals for changes in this system.

Keywords

compensation of employees, human resources, employees, employer, salary, benefits, motivation, compensation system, job satisfaction

Bibliografická citace

RÝDLOVÁ, Monika. *Návrh změn v systému odměňování zaměstnanců vedoucí ke zvýšení jejich spokojenosti ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-08-19]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/154333>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 19. 8. 2023

Monika Rýdlová

autor

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí této bakalářské práce Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady a trpělivost. Dále děkuji zaměstnancům a vedení společnosti XY a.s. za ochotu spolupracovat a poskytnutí potřebných informací pro tvorbu této práce. Ráda bych také poděkovala své rodině a přátelům, kteří mě při psaní bakalářské práce podporovali.

Obsah

ÚVOD.....	8
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	11
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	11
1.2 Odměňování zaměstnanců.....	13
1.2.1 Strategie systému odměňování zaměstnanců.....	13
1.2.1.1 Filozofie odměňování.....	13
1.2.1.2 Strategie odměňování.....	14
1.2.2 Formy odměn.....	14
1.2.2.1 Celková odměna.....	15
1.2.2.2 Transakční odměny.....	17
1.2.2.2.1 Peněžní odměny.....	17
1.2.2.2.2 Zaměstnanecké výhody.....	20
1.2.2.3 Relační odměny.....	20
1.2.2.3.1 Vzdělávání a rozvoj.....	21
1.2.2.3.2 Pracovní prostředí.....	21
1.2.3 Faktory ovlivňující systém odměňování.....	22
1.2.3.1 Vnitřní faktory.....	24
1.2.3.2 Vnější faktory.....	25
1.3 Motivace zaměstnanců.....	25
1.4 Spokojenost zaměstnanců.....	28
1.4.1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost.....	28
1.4.2 Měření spokojenosti zaměstnanců.....	29
1.5 Shrnutí teoretické části.....	29
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	30
2.1 Základní charakteristika společnosti.....	30
2.1.1 Předmět podnikání.....	30
2.1.2 Poskytované služby.....	31

2.2	Organizační struktura společnosti.....	32
2.3	Analýza současného systému odměňování zaměstnanců	42
2.3.1	Peněžní odměny	42
2.3.1.1	Příplatky.....	45
2.3.1.2	Prémie a odměny	48
2.3.1.3	Zaměstnanecké výhody.....	52
2.3.2	Relační odměny	55
2.3.2.1	Vzdělávání a rozvoj	55
2.3.2.2	Pracovní prostředí.....	56
2.3.3	Náklady na systém odměňování	58
2.3.4	Shrnutí analýzy současného stavu systému odměňování	59
2.4	Analýza spokojenosti se systémem odměňování.....	60
2.4.1	Spokojenost zaměstnanců.....	60
2.4.2	Spokojenost vedení společnosti	63
2.5	Analýza způsobu informování o volné pracovní pozici	65
2.6	Analýza vnitřních faktorů působících na systém odměňování	69
2.6.1	Podniková kultura	69
2.6.2	Podnikání organizace.....	70
2.6.3	Podniková strategie.....	70
2.6.4	Technika a technologie	70
2.6.5	Lidé a hledisko pracovníků.....	72
2.6.6	Ekonomická situace společnosti	75
2.6.7	Shrnutí analýzy vnitřních faktorů	78
2.7	Analýza vnějších faktorů působících na systém odměňování	80
2.7.1	Demografický vývoj	80
2.7.2	Situace na trhu práce.....	82
2.7.3	Odměňování u konkurence	84
2.7.4	Legislativa.....	85
2.7.5	Inflace	90
2.7.6	Shrnutí analýzy vnějších faktorů	90
2.8	Shrnutí analytické části.....	92

2.8.1	Analýza současného stavu	92
2.8.2	Analýza spokojenosti se současným systémem.....	93
2.8.2.1	Spokojenost zaměstnanců.....	93
2.8.2.2	Spokojenost vedení.....	94
2.8.3	Analýza vnitřních faktorů	94
2.8.4	Analýza vnějších faktorů	95
2.8.5	Klíčové závěry plynoucí z analytické části.....	97
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	98
3.1	Navržené změny v systému odměňování.....	98
3.1.1	Peněžní odměna	98
3.1.2	Zaměstnanecké benefity	100
3.1.3	Systém sdělování zpětné vazby	102
3.1.4	Nabídka práce na pozici elektor konstruktér	102
3.2	Harmonogram zavedení změn ve společnosti	105
3.3	Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn	106
3.3.1	Náklady na navrhované změny v systém odměňování pro rok 2024	107
3.3.2	Dopad navrhovaných změn na výsledek hospodaření v roce 2024	108
	ZÁVĚR	109
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	111
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	116
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	117
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ.....	118
	SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ	119
	SEZNAM PŘÍLOH.....	120

Úvod

Tato bakalářská práce je zaměřena na systém odměňování zaměstnanců ve vybrané anonymní společnosti a návrh jeho změn vedoucí ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců.

V dnešním konkurenčním podnikatelském prostředí se zaměstnavatelé často snaží nalézt způsoby, jak motivovat své zaměstnance k maximálnímu výkonu a dosažení stanovených cílů. Jedním z klíčových nástrojů, který může hrát v tomto procesu významnou roli, je právě systém odměňování zaměstnanců. Dříve odměňování bylo pouze peněžním odměněním za odvedenou práci. Nyní, pokud si společnost chce držet dobré postavení na trhu, už pouze toto peněžní odměňování nestačí. Je třeba zaměstnance chválit, poskytovat jim vzdělávání, nejrůznější benefity a další výhody, a také v neposlední řadě jim dopřávat dostatek volného času. Jelikož v určitém bodě již zaměstnanci začnou preferovat volný čas před prací a penězi.

Lidské zdroje jsou těmi nejcennějšími, a právě proto je řízení odměňování zaměstnanců jednou ze zásadních činností v podniku. V této době, kdy je ekonomická situace velice nestabilní a neustále se mění, může tvořit efektivní nastavení systému odměňování zaměstnanců klíčovou výhodu v konkurenčním boji na trhu práce. Systém odměňování zaměstnanců zahrnuje širokou škálu strategií, pravidel a postupů, které jsou navrženy tak, aby odměňovaly zaměstnance za jejich přínos a dosažení stanovených cílů. Tyto odměny mohou být peněžní nebo nepeněžní povahy a jejich správné nastavení může mít významný dopad na motivaci, spokojenost a výkonnost zaměstnanců.

Záměrem této bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit různé aspekty systému odměňování zaměstnanců a jejich dopad na společnost. Práce se zaměří na klíčové faktory, které ovlivňují účinnost systému odměňování, jako jsou spravedlnost, transparentnost, individuální a týmové odměňování, motivace a spokojenost zaměstnanců. Dále se práce pokusí identifikovat nejlepší postupy a doporučení pro optimalizaci systému odměňování v dané společnosti.

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnout vhodné změny v systému odměňování zaměstnanců společnosti XY a.s. Změny v současném systému by měly vést k větší pracovní spokojenosti současných zaměstnanců a zároveň by také mohly přispět větší atraktivitě zaměstnavatele na trhu práce.

Pro naplnění hlavního cíle je třeba se nejdříve zaměřit a následně naplnit cíle dílčí. Prvním dílčím cílem je vymezení teoretických pojmů a poznatků z vědeckých děl. Tato teoretická část je zpracována metodou faktografické rešerše odborné literatury na téma odměňování, motivace zaměstnanců a pracovní spokojenosti.

V části druhé, kterou je část praktická, budou tyto poznatky uplatněny. Úvodem praktické části bude představení analyzované společnosti a základní informace o ní. Druhým dílčím cílem je vytvoření analýzy současného stavu systému odměňování ve společnosti XY a.s. a následná analýza vnitřních a vnějších faktorů, které na tento systém působí.

Třetí a zároveň poslední část práce tvoří návrhy na změnu v systému odměňování zaměstnanců dané společnosti. Tyto návrhy by měly vést k odstranění nedostatků společnosti a tím i naplnění všech cílů.

Pro dosažení uvedených cílů budou používány následující metody:

Faktografická rešerše je výsledek či proces vyhledávání informací, které jsou ve formě faktografických záznamů o určitém tématu (Wikisofia, 2013).

Analýza je proces rozkladu složitějšího celku na jednodušší části (Sociologická encyklopedie, 2023).

Syntéza je opakem analýzy, kdy se jedná o myšlenkový postup skládání jednotlivých částí do jednoho celku (Sociologická encyklopedie, 2023).

Dedukce je aplikací obecného vyvozujícím nové závěry na základě již známých obecných faktů, tvrzení či předpokladů (Sociologická encyklopedie, 2023).

Indukce je opakem dedukce, kdy se na základě konkrétních případů stanovují obecná pravidla (Synek, 2007).

Komparace je způsob úvahy pomocí vzájemného srovnávání dvou a více jevů, porovnávající podobnosti a rozdílnosti (Synek, 2007).

Dotazníkové šetření je jedna z nejčastěji používaných forem sběru dat. Jedná se o souhrn předem připravených otázek, na které dotazovaný písemně odpovídá. Využívá se ke zkoumání názorů, postoje a znalostí jedince ohledně určitého tématu (Armstrong, 2007).

Řízený rozhovor je další z technikou sběru dat. Jedná se o strukturovaný rozhovor vedený dle předem stanoveného schématu, kdy tazatel postupuje otázku po otázce a respondent odpovídá, přičemž tyto odpovědi jsou tazatelem zaznamenávány (Armstrong, 2007).

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část bakalářské práce uvádí do tématu odměňování zaměstnanců a vysvětluje pojmy, které s tímto tématem souvisejí pomocí poznatků získaných z odborných publikací na toto téma.

1.1 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2007, str. 27).

Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Lze to považovat za určitou filozofii řízení lidí, která se opírá o různé teorie týkající se chování lidí a organizací. Zaměřuje se na zlepšování efektivity organizace prostřednictvím lidí, ale mělo by být zaměřeno také na etický rozměr lidí, tedy jak lidi využívat v souladu s morálními hodnotami. Kromě věnování se rozvoji organizace, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a odměňování se tedy také musí věnovat poskytování služeb zaměstnancům, které zlepšují jejich pohodu a blahobyt (Armstrong a Taylor, 2015).

Cílem řízení lidských zdrojů je, aby si organizace dokázala získat a dále také udržet potřebné, kvalifikované, oddané a v neposlední řadě dobře motivované pracovní síly. Organizace tedy musí předvídat budoucí potřebu pracovníků, rozvíjet schopnosti lidí – jejich přispívání k cílům organizace a potenciálu, a to tím, že jim budou nabízet příležitosti k neustálému rozvoji a učení (Armstrong, 2007).

Wöhe a Kislingerová (2007) vysvětlují mimořádný význam personálního řízení pomocí následujících tří bodů:

- **Zaměstnanci jako činitel výkonů** – úspěšné jsou ty podniky, které si zajistí konkurenční výhodu. Výrobní faktory (materiál a výrobní prostředky) mají možnost všechny podniky získat za podobných podmínek. Velkou kompetenční a konkurenční výhodu tedy vidí ve využívání kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců.

- **Zaměstnanci jako nákladový faktor** – zaměstnanci jsou pro podnik vysokým nákladem a tyto personální náklady jsou převážně fixní. Výše nákladů a jejich charakter tedy nutí vedení podniku k obezřetnému personálnímu plánování a zamýšlením se nad využitím zaměstnanců.
- **Zaměstnanci jako výrobní faktor charakteristického typu** – využití výrobních faktorů zajišťují dílčí podnikové funkce. Využití materiálu je plánováno a realizováno pomocí zásobování, výrobní prostředky pomocí investování a práce díky personálnímu řízení. Materiál a výrobní prostředky jsou kalkulovatelné, což je samozřejmě i práce. Ovšem rozdíl je v tom, že pokud neodpovídá kvalita materiálu nebo výkonnost stroje garantovanému standardu, může kupující od smlouvy odstoupit nebo vyžadovat zlepšení. V případě faktoru práce výnosnost závisí na zcela individuálních faktorech. Pokud tedy zaměstnanec nemá uspokojené své potřeby, má to negativní vliv na výsledek práce, a tím dále i na úspěch podniku. Podnik zaměřující se na dlouhodobou maximalizaci zisku se tedy musí také důkladně zabývat potřebami jednotlivých zaměstnanců (Wöhe a Kislingerová, 2007).

Koubek (2011) uvádí 10 logicky seřazených personálních činností, které je potřeba provádět, aby společnost mohla být úspěšná:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a následné přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém.

Přičemž také klade důraz na to, že personální práci je třeba provádět již při najmutí prvního zaměstnance (Koubek, 2011).

1.2 Odměňování zaměstnanců

Odměňování a jeho řízení se zabývá strategiemi, politikou a procesy, které jsou potřebné k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a náležitě odměněno jak peněžní, tak i nepeněžní formou. Kromě peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod je tedy třeba i nehmotné odměnění ve formě uznání a pochvaly, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, ale i růstu pravomocí a odpovědnosti při výkonu práce. Obecným cílem přitom je odměňovat zaměstnance slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, tak aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace (Armstrong, 2009).

Podle Koubka (2011) je klíčovým problémem odměňování zaměstnanců právě vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování, který by měl být vytvořen tak, aby ideálně vyhovoval jak firmě a jejím potřebám a možnostem, tak také potřebám jejich pracovníků.

Celý tento systém je obsahem personálního řízení společnosti, a může být efektivní pouze za podmínky součinnosti spolu s ostatními nástroji personální práce, se kterými vzájemně udává kvalitu lidských zdrojů organizace (Kleibl, Dvořáková, Hüttlová, 1998).

1.2.1 Strategie systému odměňování zaměstnanců

Co chce organizace v příštích letech udělat a to, jak to chce udělat je vymezené právě díky strategii odměňování zaměstnanců. To by mělo vést k vytvoření systému odměňování, který se skládá ze vzájemně souvisejících procesů a postupů a povede ve prospěch nejen organizace samotné, ale také lidí pracujících v této organizaci (Armstrong a Taylor, 2015).

1.2.1.1 Filozofie odměňování

Filozofie odměňování znázorňuje to, jak organizace o odměňování smýšlí a jak by podle ní měli být zaměstnanci odměňováni. Obsahuje základní zásady, které vymezují přístup organizace k odměňování. Tyto zásady jsou stavebním kamenem pro politiku odměňování dané organizace a zároveň také návodem na to, jak uskutečňovat cíle dané strategií odměňování. Aby i zaměstnanci pochopili na čem je založena politika odměňování organizace která je zaměstnává, měli by být s těmito zásadami obeznámeni,

i když pro zaměstnance samotné je důležitá realita, a nikoliv rétorika (Armstrong a Taylor, 2015).

1.2.1.2 Strategie odměňování

Výkonnost, konkurenceschopnost a spravedlnost – to jsou podle Armstronga a Taylora (2015) tři hlavní cíle pro strategii odměňování, kvůli kterým se vlastně celý systém odměňování vytváří. Strategie odměňování musí v souladu s pracovněprávními předpisy a s ohledem na hospodářské výsledky organizace zabezpečit spravedlivé a efektivní odměňování zaměstnanců (Šikýř, 2012). Všechny strategie odměňování se liší, stejně, jako se liší organizace samotné, ale každá strategie musí odpovídat na dvě zásadní otázky:

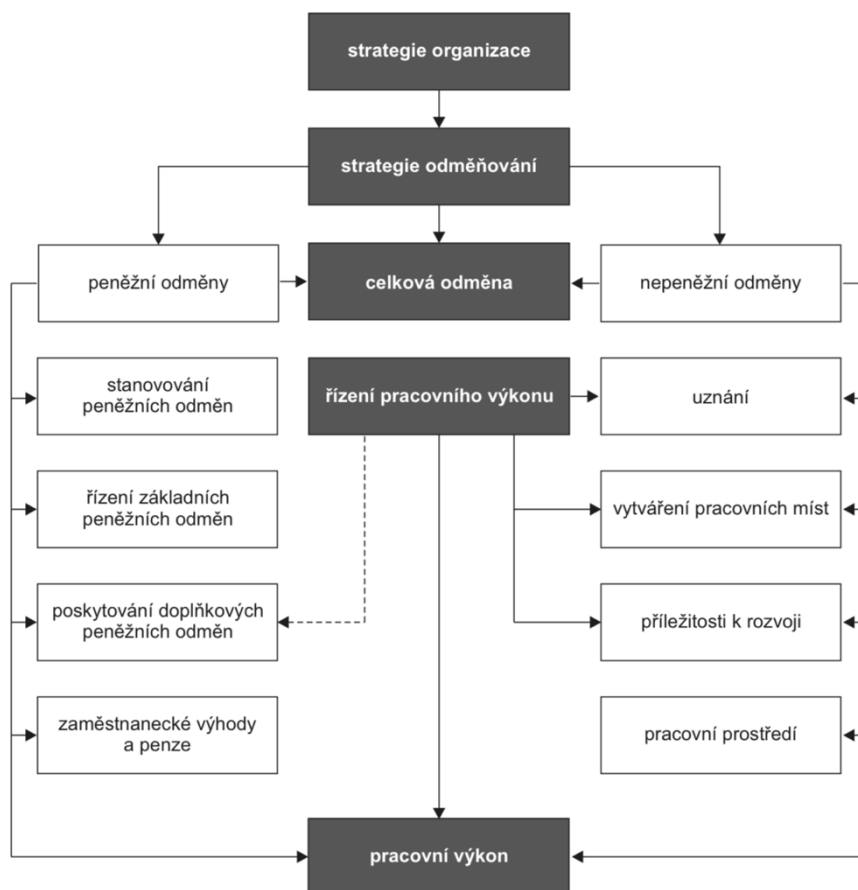
1. Jaké kroky je nutné udělat, aby politika a procesy odměňování naplňovaly účel odměňování?
2. Jak to bude provedeno? (Armstrong a Taylor, 2015).

Vytvořit strategii odměňování je složitý proces a často se musí najít kompromis mezi dvěma na první pohled protichůdnými cíli, jako například skloubit konkurenceschopnost a spravedlivost uvnitř organizace. Proto může být strategie odměňování pojata poněkud široce a naznačovat pouze obecný směr, kterým by se mělo řízení odměňování ubírat, ale dodatečně je třeba uvést konkrétní záměry a kroky pro jednotlivé aspekty odměňování (Armstrong a Taylor, 2015).

1.2.2 Formy odměn

Efektivní a oboustranně přijatelný systém odměňování je jedním z nejdůležitějších faktorů pro budování harmonických vztahů ve společnosti a k jeho vytvoření vede právě strategické odměňování. Systém odměňování tvoří dvě hlavní složky: peněžní a nepeněžní odměny, tyto složky na sobě vzájemně závisí a jejich kombinace tvoří celkovou odměnu (Armstrong a Taylor, 2015; Koubek, 2011).

Armstrong a Taylor (2015) definují schéma systému odměňování následovně.



Obrázek 1: Systém odměňování
(Zdroj: Armstrong a Taylor, 2015, s. 422)

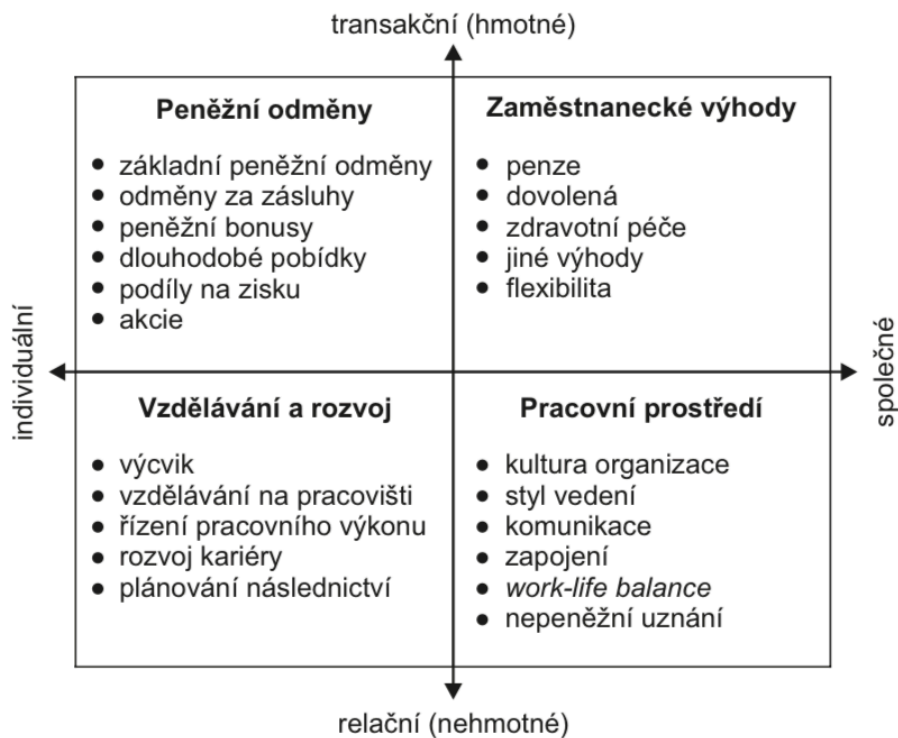
1.2.2.1 Celková odměna

„Pojetí celkové odměny v podstatě říká, že odměňování lidí je něčím více než jejich zasypávání penězi.“ (Armstrong, 2009, s. 43)

Ovšem nejsilnější argument pro užívání celkové odměny dle Armstronga uvedl Pfeffer: *„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.“ (Pfeffer, 1998, s. 217)*

S tímto tvrzením se nedá nesouhlasit a dle mého názoru postupem let jen více nabírá na platnosti a významu.

Následující model celkové odměny od společnosti Tower Perrin ve svém díle uvádí Armstrong a Taylor (2015). Tento model je složen z matice se čtyřmi kvadranty, přičemž dva horní – peněžní odměny a zaměstnanecké výhody spadají do odměn transakčních neboli hmotných. Tyto odměny jsou zásadní pro získávání a stabilizaci zaměstnanců, jsou však snadno napodobitelné konkurencí. Dva spodní kvadranty představují relační neboli nehmotné odměny a jsou tvořeny vzděláváním, rozvojem a pracovním prostředím. Tyto odměny umožňují získávat výhody z lidského kapitálu samotného i z činnosti lidí, a to díky tomu, že nejdou tak snadno okopírovat konkurencí. Tento systém je celkově provázán, a tak se opravdová síla projevuje, když organizace všechny tyto odměny kombinuje, jelikož relační odměny jsou klíčové pro zvyšování hodnoty odměn transakčních. V tomto modelu je také zahrnuto rozdělení odměn na společné a individuální (Armstrong a Taylor, 2015).



Obrázek 2: Model celkové odměny
(Zdroj: Armstrong a Taylor, 2015, s. 424)

1.2.2.2 Transakční odměny

1.2.2.2.1 Peněžní odměny

Peněžní odměny se skládají z odměn základních (mzda či plat) a odměn doplňkových. Mimo peněžních odměn za pracovní výkony a odměn, které vyjadřují přínos zaměstnanců, zahrnují také zaměstnanecké výhody, penze a uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy (Armstrong a Taylor, 2015).

Stanovování peněžních odměn určuje výši odměn za určité práce nebo pro určité lidi za pomoci tržního oceňování a hodnocení práce. Výše peněžních odměn je ovlivňována zákonem nabídky a poptávky, přičemž pokud poptávka převyšuje nabídku práce, jsou odměny vyšší a naopak. Pokud chce organizace přilákat a následně si udržet kvalitní lidi na klíčových pracovních pozicích, musí být schopna si za tyto lidi připlatit. Zároveň musí organizace zajistit, aby za práci určitých stejných hodnot, náležela všem zaměstnancům organizace stejná peněžní odměna. (Armstrong a Taylor, 2015).

Je důležité si vymezit rozdíl mezi mzdou a platem.

Mzda

Mzda je peněžité plnění, či plnění peněžité hodnoty (může být i naturální mzda), které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za odvedenou práci v pracovním poměru. Zaměstnavatelem vyplácejícím zaměstnancům mzdu jsou nejen obchodní společnosti, ale i spolky či jiné typy právnických osob. Souhrnný pojem mzda zahrnuje všechny složky odměny poskytnuté zaměstnanci za výkon práce, ať už se jedná o základní mzdu nebo i její pohyblivé složky, mezi které se řadí provize, odměny, bonusy atd. Naopak sem nepatří ostatní příjmy zaměstnance, které nejsou poskytovány za výkon práce, například tedy odměny při životních výročích či náhrady mzdy třeba za dobu překážek v práci (Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců, 2023).

Plat

Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnancům, kteří jsou v pracovním poměru se zaměstnavatelem, který na odměňování využívá převážně veřejné zdroje (ze státního rozpočtu, či jiných veřejných rozpočtů) a proto zákoník práce a prováděcí právní předpisy stanovují pro odměňování platem závazná pravidla, od kterých se nelze odchýlit. Mezi tyto zaměstnavatele tedy patří stát, územní samosprávný celek, státní fond,

příspěvková organizace, či školská právnická osoba zřizovaná Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem nebo obcí (Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců, 2023).

Odměna z dohody

Odměna z dohody o provedení práce či pracovní činnosti je peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dané dohody a výše této odměny a podmínky jsou sjednány v dohodě o provedení práce nebo dohodě o pracovní činnosti.

Jediná kritéria pro diferenciaci mezd a platů zaměstnanců dle zákoníku práce jsou:

- složitost, odpovědnost a namáhavost práce,
- obtížnost pracovních podmínek,
- pracovní výkonnost,
- dosahované pracovní výsledky.

(Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců, 2023; Šikýř 2016)

Koubek (2011) dělí základní a doplňkové mzdy následovně:

Základní mzdové formy:

- časová či základní mzda a plat,
- úkolová mzda,
- podílová či provizní mzda,
- mzda za očekávané výsledky práce (smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem, programová mzda),
- mzda a plat dle znalostí, dovedností či schopností,
- mzda a plat za přínos.

Doplňkové formy mezd:

- prémie,
- odměny či bonusy,
- osobní ohodnocení (příplatek),
- podíly na výsledcích hospodaření,
- odměňování zlepšovacích návrhů,
- povinné a nepovinné příplatky.

Prémie a její výše je vázána na pracovní výsledky pracovníka a bývá poskytována k základní mzdě. Dělí se na prémie jednorázové a prémiové mzdy. Jednorázovou prémie dostává zaměstnanec za mimořádně uspokojivé výsledky práce a dále se dělí na věrnostní a za přítomnost. Věrnostní je udělena za dosavadní věrnost, tedy délku zaměstnání v podniku. Prémie za přítomnost může být udělena, když má pracovník nízkou absenci. Tyto prémie mají zaměstnance podněcovat k dlouhému setrvání ve společnosti a zároveň k co nejmenší nepřítomnosti, díky čemuž zaměstnavatel minimalizuje problémy s plánováním pracovních aktivit. Prémiová mzda je vyplácena pravidelně jako součást mzdy a bývá stanovena na základě předem určených kvalitativních ukazatelů (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).

Odměny a bonusy jsou udělovány za dosažení dobrých výsledků v podniku a bývají jednorázové. Lze sem řadit odměnu za úsporu času, která je vhodná pro manuálně pracující zaměstnance. Tato odměna je přidělena za splnění daného úkolu za kratší časový interval, než je v normě (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).

Osobní ohodnocení či osobní příplatek vyzdvihuje kvalitu a množství odvedené práce za delší dobu. Tato odměna je určena procentem ze základní mzdy a bývá vyjádřena i slovně (Koubek, 2011).

Podíly na výsledcích hospodaření bývají nejčastěji přidělovány formou procentuálního podílu na zisku rozděleného mezi zaměstnance. Procento podílu na zisku může být pro všechny zaměstnance stejné, nebo se může měnit dle velikosti základní mzdy, postavení v hierarchii podniku či délce zaměstnání (Koubek, 2011).

Odměňování zlepšovacích návrhů může plynout z navýšení zisku nebo poklesu nákladů, prokazatelně plynoucích z daného zlepšovacího návrhu. Tato odměna může být jednorázová nebo periodicky vyplácena po určité předem stanovenou dobu (Koubek, 2011).

Příplatky jsou vypláceny za pracovní činnost prováděnou za mimořádných pracovních podmínek. Příplatky jsou rozděleny na povinné, stanovené zákonem v zákoníku práce a dobrovolné. Povinnými příplatky jsou zejména příplatky za práci přesčas, práci ve svátek, noční práci, práci v sobotu a neděli a práci ve ztíženém pracovním prostředí. Dobrovolnými mohou být příplatky na oděv, na dopravu do zaměstnání či ubytování (Koubek, 2011).

1.2.2.2.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou považovány za součást celkového souboru odměn a tvoří jeho významnou část. Na rozdíl od odměn za odpracovanou dobu, výkon či schopnosti jsou poskytovány pracovníkům v podstatě už jen za to, že mají se společností pracovní poměr. Z velké většiny jsou tedy tyto výhody poskytovány plošně a pouze u některých z nich hraje roli funkce, či doba zaměstnání pracovníka ve firmě. (Armstrong, 2009; Koubek, 2011).

Koubek (2011) dělí zaměstnanecké výhody následovně:

- 1) **výhody sociální povahy** – hrazené penzijní připojištění, životní pojištění, půjčky a ručení za ně, nemocenské dávky, dodatečné odstupné,
- 2) **výhody pro lepší volný čas** – firemní i soukromé kulturní a sportovní aktivity, zájezdy, dotování rekreace,
- 3) **výhody pro práci** – stravování, sleva na firemní produkty, pracovní oděv, úhrada dopravy do zaměstnání, úhrada vzdělávacích kurzů,
- 4) **výhody dle pracovní pozice** – firemní vůz (i pro soukromé účely), firemní mobilní telefon, úhrada nákladů na reprezentaci společnosti.

1.2.2.3 Relační odměny

Relační neboli nepeněžní odměny dle Armstronga (2009) zahrnují nehmotné odměny, které zaměstnanec uspokojí duševně. Tedy pokud pozice zaměstnanci dodává určitou perspektivu, je pro něj práce zajímavější a může díky tomu rozvíjet i vlastní schopnosti a osobnost, což ho může dovést ke zlepšení v jeho kariéře i osobním životě. Mezi tyto odměny se řadí vzdělávání a rozvoj, pod které spadá i rozvoj kariéry, dále pracovní prostředí, pod které spadá například uznání, úspěch, právo pracovníků se vyjádřit nebo kvalita pracovního života.

„Přestože peníze jsou pro zaměstnance důležité, to, co má tendenci motivovat je k výkonům – a to nejvyšším výkonům-, je inteligentní a osobní typ uznání, jaký představuje skutečné ocenění dobře odvedené práce. Potvrzuje to nespočetné množství studií.“ (Bob Nelson, 2000).

1.2.2.3.1 Vzdělávání a rozvoj

Učení se na pracovišti znamená, že pracoviště nabízí zaměstnancům příležitosti k rozvíjení jejich dovedností, řešení každodenních problémů a výzev. Učení může být plánované a přesně zaměřené na vzdělávání pracovníků, ale také zcela neplánované (Armstrong, 2009).

Vzdělávání a výcvik zaměstnavatel svým zaměstnancům nabízí, aby se mohli stále rozvíjet a vzdělávat ve svém oboru a následovali tak trendy vývoj daného oboru. Dle Armstronga je důležité zejména v „plochých“ organizacích, kde je omezena možnost povyšování, a tedy malá možnost vzestupného růstu (Armstrong, 2009).

Řízení pracovního výkonu je významným nástrojem pro poskytování relačních odměn. V praxi to znamená to, že buďto sám zaměstnavatel, nebo pověřený pracovník se zabývá a vyhodnocuje pracovní výkon zaměstnanců a následně dává zpětnou vazbu (Armstrong, 2009).

Rozvoj kariéry je úzce spojen s řízením talentů. K rozvoji kariéry vede neustálé vzdělávání se v oboru a zkušenosti z pracovní pozice (Armstrong, 2009).

1.2.2.3.2 Pracovní prostředí

Základní hodnoty organizace tvoří základnu pro odměňující pracovní prostředí. Jako nejúspěšnější, jsou hodnoceny ty podniky, které mají od počátku „velkou myšlenku“ a vizi. Je dokázána provázanost mezi pozitivním postojem k politice a praxi řízení lidských zdrojů a úrovni spokojenosti, motivace, oddanosti zaměstnanců a výkonností podniku (Armstrong, 2009).

Styl a kvalita vedení se odvíjí od zaměstnavatele či vedoucích pracovníků. Právě oni jsou totiž zdrojem velké části relačních odměn, jako například uznání, pochvala či zpětná vazba. Je velmi důležité udržovat dobré vztahy mezi vedoucími zaměstnanci a jejich podřízenými (Armstrong, 2009).

Právo pracovníků se vyjádřit umožňuje pracovníkům vyjadřovat své názory a tím se přímo či nepřímo podílet na rozhodování firmy. Jejich názorům bude nasloucháno a v následném jednání budou brány v potaz (Armstrong, 2009).

Uznání se řadí mezi ty nejvýznamnější odměny. Je propojeno s potřebami v Maslowově hierarchii. Formy uznání mohou být:

- pochvala,
- povýšení,
- diplom,
- veřejný potlesk,
- dovolená navíc, atd (Armstrong, 2009).

Úspěch je úzce spojen s uznáním a oceněním. „*Lidé se cítí být odměňováni a motivováni, mají-li možnost uspět a jsou-li za svůj úspěch uznáváni a oceňováni*“ (Armstrong, 2009 s.47). Zaměstnanci, kteří chtějí být úspěšní, vykonávají svou práci mnohem aktivněji než ti, kteří pracují pouze za vidinou peněžní odměny (Armstrong, 2009).

Vytváření pracovních míst a rolí sleduje dva cíle, a to naplňovat potřeby organizace a zároveň uspokojivě odměňovat zaměstnance (Armstrong, 2009).

Kvalita pracovního života je založena na pracovním prostředí. Je rozdíl, jestli zaměstnanec stráví 8 hodin denně v kvalitním a příjemném prostředí či naopak. Pracovní prostředí, vybavení pracoviště či organizace práce může tak být odměnou (Armstrong, 2009).

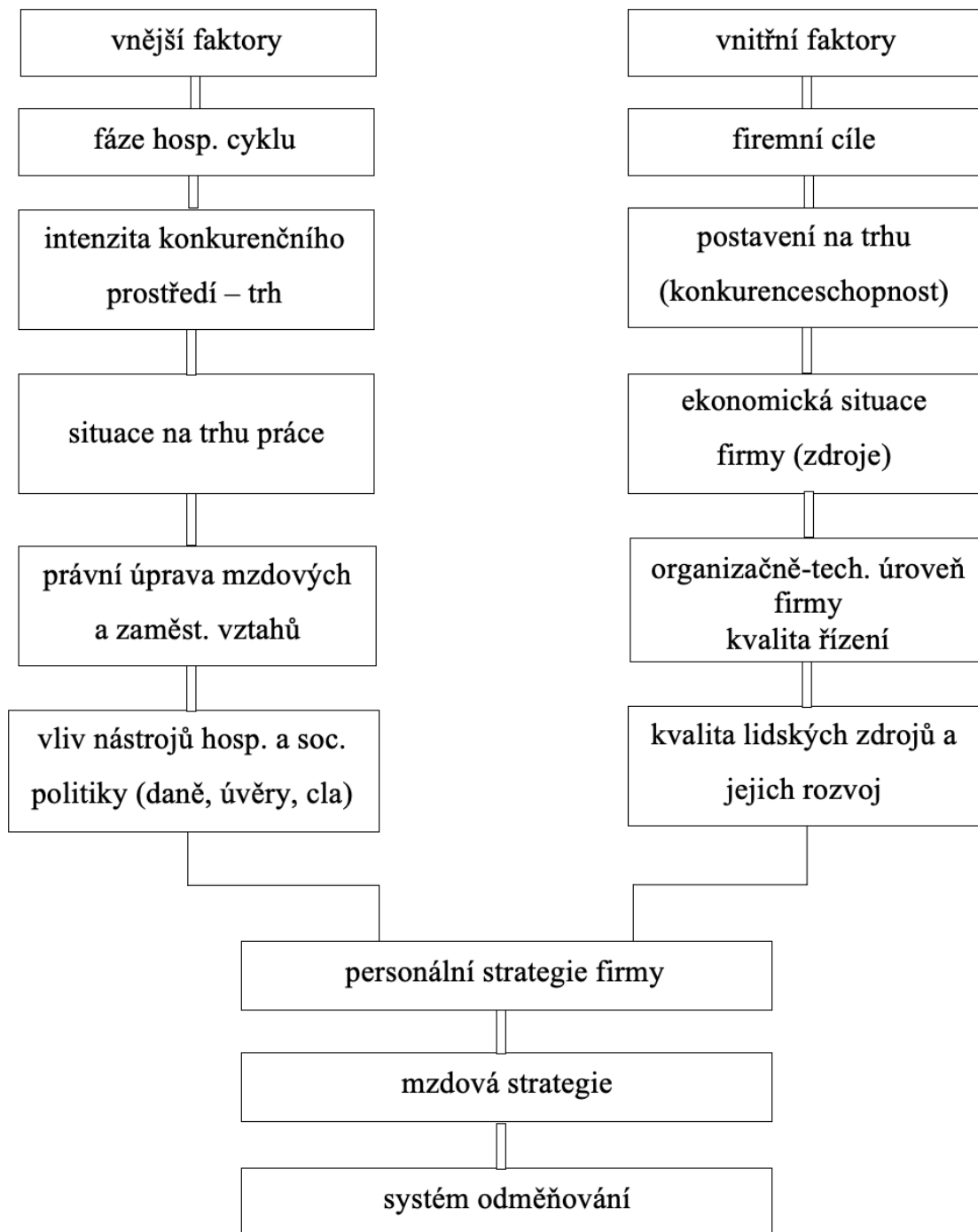
Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem neboli *work-life balance* je velice důležitým pojmem zejména v posledních letech. Odměnou tedy může být i to, že společnost projevuje zájem o volný čas zaměstnanců, a to například možností flexibilní pracovní doby, jelikož spousta zaměstnavatelů už si uvědomuje, že důležité jsou výsledky, a ne čas strávený v práci (Armstrong, 2009).

1.2.3 Faktory ovlivňující systém odměňování

Pracovní výkon může být těžko měřitelný a jeho měření vyžaduje důslednost a soustavnou kontrolu. Problémem je i definování vlivu faktorů působících na pracovní výkon, které nejsou závislé na úsilí a dovednostech pracovníka jako pracovní podmínky, organizace práce, používaná technika a technologie (Koubek, 2011).

Dle Koubka (2011) také nesmíme zapomínat na to, že odměna vázaná na výkon může vyvolávat výraznou orientaci na množství práce na úkor její kvality. Všechny tyto a mnoho dalších okolností tedy tlumí snahu vázat odměnu výhradně na pracovní výkon pracovníka.

Při vytváření mzdové strategie je nutno brát v úvahu vlivy vnitřního prostředí organizace i okolí vnějšího. Tyto faktory blíže definuje následující obrázek.



Obrázek 3: Vliv vnitřních a vnějších faktorů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kleibl, Hüttllová, Dvořáková 1998)

1.2.3.1 Vnitřní faktory

Odměňování pracovníků ovlivňují charakteristiky organizace samotné, jako je její politika, účel, kultura, procesy nebo také výrobky a služby.

Armstrong (2009) tyto charakteristiky definuje následovně:

- **Podniková kultura** jako vnitřní faktor přímo ovlivňuje pracovníky, zákazníky i další strany. Je tvořena sdílenými hodnotami, normami, postoji a domněnkami, které přímo ovlivňují, jakým způsobem lidé jednají a jak dělají různé věci. Mezi tyto hodnoty patří péče o zainteresované strany, rovnost zacházení s pracovníky, zapojování pracovníků a další. Čím silnější hodnoty či normy jsou, tím více ovlivní chování ostatních zainteresovaných stran.
- **Podnikání organizace** zahrnuje to, v jakém oboru organizace podniká. Zda je to výroba nebo služby či třeba vzdělávání, protože právě to, formuje charakter organizace.
- **Podniková strategie** udává zároveň i strategii odměňování a jako celek přispívají naplňování poslání a vize organizace. Díky propojení těchto strategií je možné dosáhnout „vnitřního souladu“, kdy systém odměňování napomáhá plnění podnikového cíle.
- **Technika a technologie** mají velký vliv na organizaci práce ve společnosti. Zavedení nové technologie může znamenat změnu celého výrobního systému, a tak i třeba změnu vzdělanosti pracovníků. Je tedy třeba, aby společnost měla a držela si zaměstnance, kteří mají potřebné zkušenosti a znalosti k ovládnutí této techniky a technologií.
- **Lidé** jsou tím nejdůležitějším aspektem v každé společnosti. Aby společnost byla schopná konkurence, musí vyhledávat ty nejvhodnější zaměstnance právě pro jejich podnikatelskou činnost a následně si je musí udržet.
- **Hledisko pracovníků** připomíná, že se organizace musí starat o potřeby a očekávání svých pracovníků a brát pracovníky jako stranu zainteresovanou do činnosti organizace. Zaměstnanci by tedy měli být zapojováni do různých procesů včetně odměňování, zaměstnavatel by měl brát zřetel na jejich poznámky a přání.

1.2.3.2 Vnější faktory

Faktory vnějšího prostředí ovlivňující systém odměňování definuje Armstrong (2009) a Koubek (2011) následovně:

- **Demografický vývoj** se zabývá vývojem a složením populace na základě různých kritérií, jako je například pohlaví, věk nebo nejvyšší dosažené vzdělání.
- **Situace na trhu práce** udává míru ekonomicky aktivního obyvatelstva či míru zaměstnanosti v rámci celé země nebo zkoumaného regionu.
- **Odměňování u konkurence** je faktor, o který se organizace musí neustále zajímat, aby byla konkurenceschopná. Je tedy nutné systém odměňování často revidovat a upravovat v zájmu udržování konkurenceschopnosti mzdové úrovně s ostatními společnostmi.
- **Inflace** zvyšuje ceny zboží a služeb a má za následek snižování kupní síly peněz. Organizace je nucena brát tento faktor v potaz a úměrně inflaci zvyšovat úroveň mezd.
- **Legislativa** znamená všechny platné zákony a předpisy v rámci odměňování a pracovně-právní ochrany. Spadá sem například minimální mzda, povinné příplatky nebo placená dovolená.

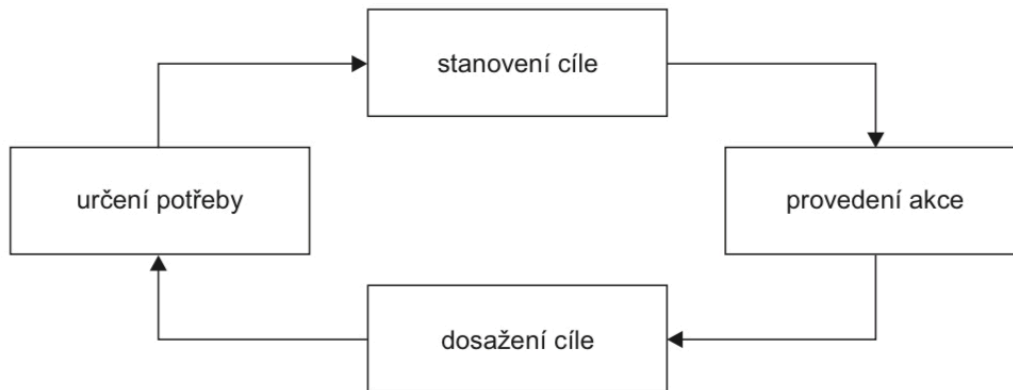
1.3 Motivace zaměstnanců

„Motivace je síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování. Vysokého výkonu je dosahováno prostřednictvím dobře motivovaných lidí, kteří jsou připraveni vynaložit dobrovolné úsilí, to znamená dobrovolně udělat více, než se od nich očekává“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 217).

Motivaci tedy lze chápat, jako cílově orientované chování. Lidé se stávají motivovanými v okamžiku, kdy očekávají, že jejich kroky a vynaložené úsilí povede k dosažení cíle. Ať už cíle ve formě hodnotné odměny, nebo uspokojení jejich potřeb. Motivace vzniká právě ve chvíli, kdy si člověk vědomě, nebo i mimovolně uvědomí, že má nějaké neuspokojené potřeby. V tu chvíli chce tyto potřeby uspokojit, stanovuje si cíle a plánuje cesty, kterými daných cílů dosáhne. Pokud díky vynaloženému úsilí dojde k naplnění cíle a tím i uspokojení potřeb, velmi pravděpodobně bude toto chování opakovat, až se v budoucnu

objeví podobná potřeba. Když ale k dosažení cíle nedojde, pravděpodobnost k opakování tohoto chování je velmi malá (Armstrong, 2007).

Tento proces motivace založený na uspokojování potřeb je přiblížen na následujícím obrázku.



Obrázek 4: Proces motivace
(Zdroj: Armstrong a Taylor, 2015, s. 220)

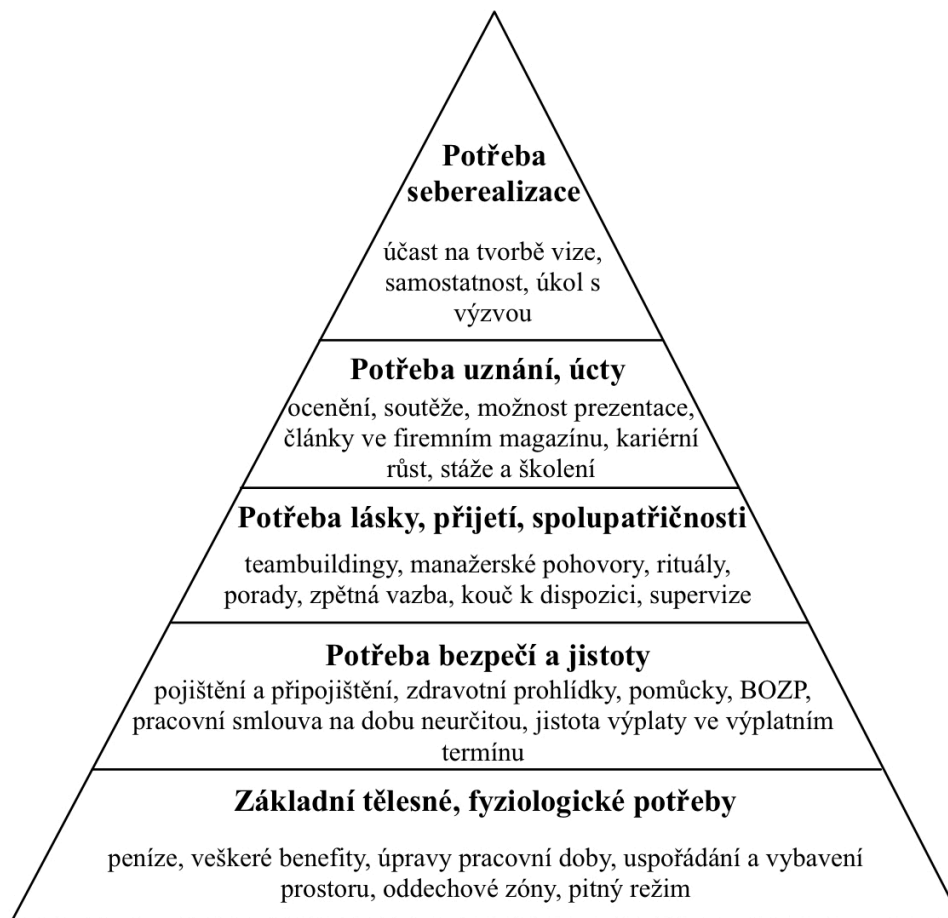
Podle Urbana (2017) motivace pracovníků patří k hlavním úkolům a odpovědnostem jejich nadřízených. Jako důvod vidí to, že motivovaní zaměstnanci pracují usilovněji, dělají méně chyb a lépe se s nimi komunikuje, protože jsou vstřícnější a ochotnější. Díky tomu, nejen dosahují lepších výsledků, ale také není potřeba na ně tolik dohlížet a kontrolovat je.

Motivace, ať už ta pracovní nebo i jiná se rozděluje na dva typy – vnitřní a vnější. Vnitřní faktory motivace jsou ty, které souvisejí s prací samotnou, jedná se tedy o potřeby, které jsou uspokojovány již při výkonu práce. Zatímco vnější faktory představují to, co za provedení práce lidé získávají (Urban, 2017).

Vnitřní motivace

Vnitřní motivace působí, když lidé mají pocit, že dělají důležitou a zajímavou práci, která jim dává dostatek volnosti v jednání i rozhodování, mohou v ní nejen využít, ale také rozvíjet své dovednosti a znalosti a mohou v ní dosáhnout vysněného úspěchu. Důležité vnitřní motivační faktory navazují na dva nejvyšší stupně Maslowovy pyramidy potřeb - seberealizace, uznání a úcta (Armstrong a Taylor, 2015; Urban, 2017).

Vnější motivace



Obrázek 5: Maslowova pyramida potřeb - modifikace zaměstnanci
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Medlíková, 2014)

K vnějším faktorům motivace patří to, co zaměstnanci za správně vykonanou práci od organizace získají, nebo naopak, co jim hrozí, pokud práci vykonají špatně nebo vůbec. Tvoří ji odměny, jako mzda a její případné navýšení, prémie, bonusy, ale také ty odměny, co nic nestojí: pochvala, uznání nebo povýšení. Za špatně vykonanou nebo nevykonanou práci mohou jako součást motivace sloužit i tresty, jako třeba disciplinární řízení, nepřidělení prémie nebo kritika (Armstrong, 2007; Urban, 2017).

Vnější motivátory bývají efektivní, ale ne vždy, a ne na všechny zaměstnance působí dlouhodobě. Proti tomu motivátory vnitřní mají zejména dlouhodobější a hlubší účinek, jelikož vychází ze zaměstnance samotného a nejsou nikým přidělovány (Armstrong, 2007).

1.4 Spokojenost zaměstnanců

Spokojenost obecně vyjadřuje, jak je člověk vyrovnaný s okolnostmi jeho života. Pracovní spokojenost tvoří součást celkové životní spokojenosti jedince. Jak velkou část celkové spokojenosti zabírá právě ta pracovní závisí na každém člověku podle toho, jaký význam práci přikládá. Spokojenost člověka je individuální, odráží se v ní subjektivní prožívání reality, kde významnou roli hrají emoce, potřeby, postoje a hodnoty (Kociánová, 2010).

Konkrétně spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Spokojenost zaměstnance se vyznačuje pozitivním a příznivým přístupem k práci. Nespokojenost naopak lze pozorovat z přístupu nepříznivého až negativního (Armstrong a Taylor, 2015).

1.4.1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Kociánová (2010) rozdělila faktory působící na pracovní spokojenost následovně:

Faktory posilující pracovní spokojenost

- průhledná organizační a personální politika,
- jasně definované a přiměřeně určené cíle vlastní práce,
- různorodost práce,
- autonomie, tedy větší možnost vlastní kontroly nad svojí prací,
- příležitost k využívání vlastních schopností a zkušeností,
- ocenění práce a sociální pozice v organizaci, či pracovní skupině,
- finanční ohodnocení,
- dobré mezilidské vztahy na pracovišti,
- bezpečnost práce.

Faktory ovlivňující pracovní nespokojenost

- velké množství nepředvídatelných vlivů na práci,
- časový stres,
- velká pracovní zátěž,
- nereálné pracovní nároky,
- špatné vztahy na pracovišti,

- nedostatek času na rodinný a osobní život,
- psychosomatické následky práce (Kociánová, 2010).

Pracovní spokojenost je důležitým aspektem řízení organizace. Systematickým úsilím organizace lze dosáhnout vysoké kvality pracovního života, přičemž organizace musí dovolit pracovníkům svoji práci ovlivnit. Pracovní spokojenost je z velké části ovlivněna dojmy z práce a přístupem k práci. Zaměstnanec nemůže být spokojený, pokud se domnívá, že není spravedlivě nastavený systém odměňování, dostává jednotvárné a nudné úkoly, nebo že nemá možnost kariérního růstu (Armstrong, 2007; Kociánová, 2010).

1.4.2 Měření spokojenosti zaměstnanců

Zaměstnavatel by měl neustále pozorovat míru spokojenosti svých zaměstnanců. Armstrong (2007) definoval čtyři způsoby, kterými je vhodné toto pozorování provádět.

Strukturovaný dotazník může být použit pro konkrétní vzorek zaměstnanců, nebo pro všechny. Společnost si může dotazník vytvořit sama či využít již vytvořené standardizované dotazníky.

Rozhovor je ideální pro získání relevantních a podrobných informací od jednotlivých zaměstnanců. Tato metoda je však velmi časově náročná při větším počtu zaměstnanců.

Kombinace rozhovoru a dotazníku spojuje dohromady kvalitní informace získané formou rozhovoru a objem odpovědí, který je získán díky dotazníkům.

Diskusní skupiny se zaměřují na specifické skupiny zaměstnanců, od kterých chce organizace něco zjistit. Jsou zkoumány odlišné názory na stejnou práci v rámci této skupiny zaměstnanců.

1.5 Shrnutí teoretické části

Tato část popisuje teoretická východiska, podle kterých bude vytvořena následující analytická část. Analýza stávajícího systému odměňování ve vybrané společnosti bude provedena na základě modelu celkové odměny, který je zachycen v kapitole 1.2.2.1. Analýza vnitřních a vnějších faktorů působících na systém odměňování bude založena na faktorech uvedených v kapitole 1.2.3. Stávající pracovní spokojenost bude měřena pomocí metod strukturovaného dotazníku a rozhovoru uvedených v kapitole 1.4.2.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část práce se zaměřuje na podrobný popis analyzované společnosti, která si přála zůstat v anonymitě, je pro ni tedy zvolen název XY, a.s. Nejdříve bude společnost představena a následně bude zanalyzován její systém odměňování a faktory na něj působící. Dle modelu celkové odměny budou popsány jednotlivé části a samozřejmě bude zjišťována pracovní spokojenost zaměstnanců i vedení analyzované společnosti.

2.1 Základní charakteristika společnosti

Název společnosti:	XY a.s..
Právní forma:	akciová společnost.
Sídlo společnosti:	Kraj Vysočina.
Založení společnosti:	březen 1998.
Základní kapitál:	8 000 000 Kč, splaceno 100 %.
Velikost podniku dle EU:	střední podnik.
Počet zaměstnanců:	99 (Webové stránky společnosti; Výroční zpráva 2021).

Základní kapitál 8 mil. Kč je rozdělen na 800 ks kmenových akcií na jméno. Akcie mají listinnou podobu a nejsou veřejně obchodovatelné, jsou omezeně převoditelné, a to se souhlasem valné hromady. Společnost má 4 akcionáře se stejnými podíly (Kolektivní smlouva, 2022).

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která se skládá ze shromáždění všech akcionářů. Druhým orgánem je představenstvo, které má 5 členů. Kontrolním orgánem je dozorčí rada, která se skládá ze 3 členů (Kolektivní smlouva, 2022).

2.1.1 Předmět podnikání

Hlavní předmět podnikání dle CZ NACE: 28290 – Výroba ostatních strojů a zařízení pro všeobecné účely j. h.

Předmětem podnikání společnosti XY a.s. je dle údajů uvedených na stránkách Justice.cz:

- Projektová činnost v investiční výstavbě – průmyslové stavby a technologie.

- Činnost organizačního poradce v oboru technologií, zařízení pro povrchové úpravy a ekologii a všeobecné strojírenství.
- Výroba a stavba strojů pro všeobecné účely včetně povrchové úpravy.
- Obchodní činnost mimo vyhrazené činnosti (Webové stránky společnosti, 2023).

Společnost XY a.s. dodává kompletní provozy, lakovny a linky povrchových úprav s jimi vyrobenými stroji a zařízeními, ale i jednotlivé komponenty, pro široký okruh zájemců s hlavním zaměřením na střední a větší zákazníky. Rozsah jejich činnosti je od ověřování technologického procesu a zpracování projektové dokumentace přes výrobu, montáž a zaškolení odborného personálu až po obchodně-technické služby s garantovaným servisem a technologickým poradenstvím (Webové stránky společnosti, 2023).

2.1.2 Poskytované služby

Akciová společnost XY je renomovanou společností s více než 25 lety zkušeností v oboru a svými výrobky si získala mezinárodní uznání. Společnost se zaměřuje na inovaci a neustálé zlepšování svých produktů a služeb, což ji umožňuje konkurovat na globální úrovni (Webové stránky společnosti, 2023).

Poskytovaný sortiment strojů a zařízení pro kompletaci provozů povrchových úprav obsahuje hlavně:

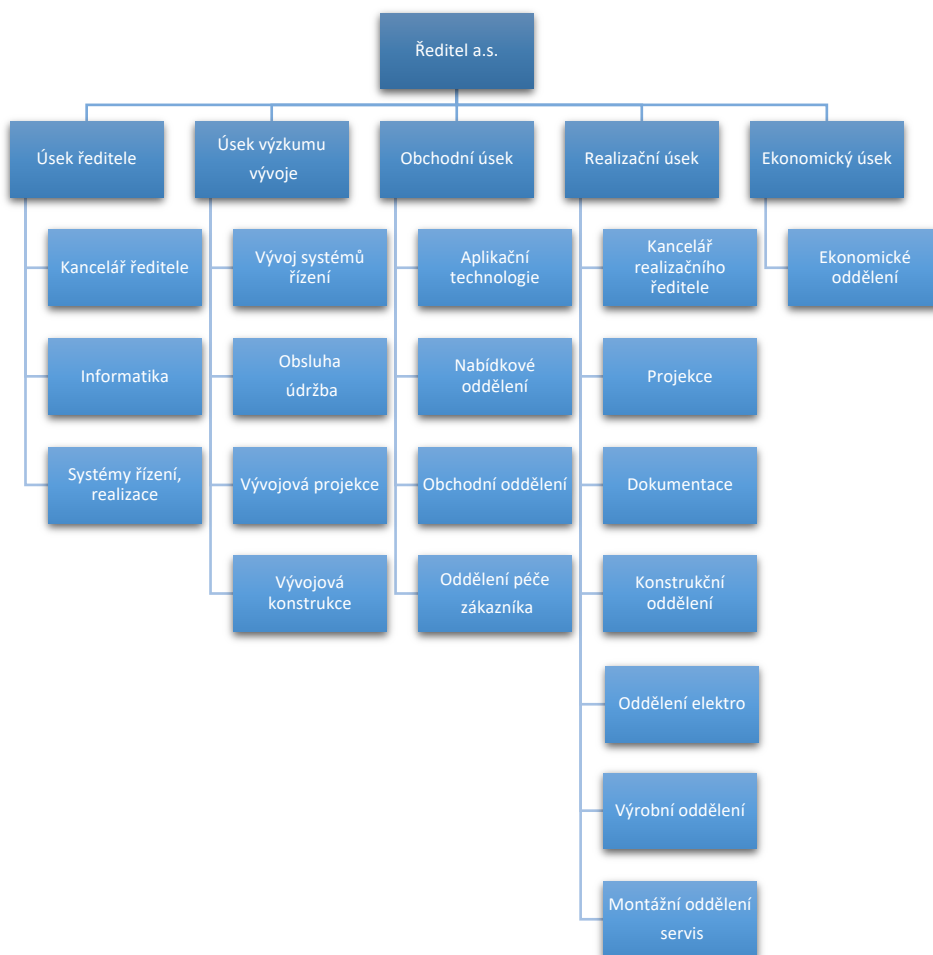
- zařízení pro přípravu povrchu,
- kabiny a lakovací linky,
- sušicí a vypalovací pece,
- transportní a manipulační techniku,
- aplikační techniku,
- speciální a jednoúčelové stroje,
- kompletní systém řízení a vizualizace technologického procesu (Webové stránky společnosti, 2023).

Zajišťují také komponenty lakoven, které nejsou standardní výbavou, a náhradní a spotřební díly. Pro tuto společnost je důležité poskytování servisních služeb, zahrnující servisní 24hodin hot-line, garanční prohlídky zařízení, čištění dopravníkových řetězců a rekuperačních výměníků tepla (Webové stránky společnosti, 2023).

Společnost v roce 2012 vybudovala vlastní výzkumné a vývojové pracoviště, které je pro ni velkou konkurenční výhodou. Toto pracoviště je zaměřeno na ověřování nevyzkoušených progresivních technologií jako je testování nových nátěrových systémů, zkoušky nejrůznějších způsobů nanášení nátěrových hmot, časová optimalizace a zároveň praktické testování, kontrolní a měřicí procesy, zkoušky progresivních metod předúpravy jako tryskání sněhem, ožeh nebo ionizace. Nejdůležitější součástí tohoto pracoviště je laboratoř, kde jsou ověřovány vlastnosti provedených povrchových úprav a také dva roboti, pomocí kterých jsou nanášeny všechny druhy nátěrových hmot a následně vytvrzovány UV lampami (Webové stránky společnosti, 2023).

2.2 Organizační struktura společnosti

Na vrcholu liniové organizační struktury společnosti se nachází ředitel akciové společnosti. Ten spravuje společnost rozdělenou do 5 úseků. Jedná se konkrétně o Úsek



Obrázek 6: Základní organizační struktura společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zpráva, 2021)

ředitele, Úsek výzkumu a vývoje, Obchodní úsek, Realizační úsek a Ekonomický úsek. Zjednodušená organizační struktura společnosti je znázorněna v následujícím obrázku (Výroční zpráva, 2021).

Akciová společnost má 99 zaměstnanců, včetně vedení. Zaměstnanci se nachází na různých odděleních a pozicích v rámci těchto oddělení. V následující tabulce je zobrazen početní i procentní výčet rozdělení zaměstnanců do jednotlivých úseků.

Tabulka 1: Zastoupení zaměstnanců v úsecích společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zpráva 2021)

Úsek	Počet zaměstnanců	Procentuální zobrazení [%]
Úsek ředitele	4	4,04
Obchodní úsek	16	16,16
Realizační úsek	71	71,71
Ekonomický úsek	6	6,06
Úsek výzkumu a vývoje	2	2,02
Celkem	99	100

ÚSEK ŘEDITELE

V úseku ředitele jsou celkem 4 zaměstnanci, a to včetně samotného ředitele akciové společnosti.

Ředitel a.s.

Ředitel má zodpovědnost za celkové řízení společnosti a jejího vývoje. Zajišťuje, aby společnost pracovala efektivně a maximalizovala zisk. Přípravuje strategické plány pro rozvoj společnosti s ohledem na aktuální tržní podmínky. Odpovídá za řízení finančních prostředků společnosti. Ředitel musí udržovat dobré vztahy s akcionáři, zákazníky, dodavateli a dalšími zainteresovanými stranami. Také zodpovídá za to, aby společnost dodržovala všechny relevantní zákony a předpisy (Pracovní náplň, 2022).

Asistentka ředitele, personalistka

Je odpovědná za vedení sekretariátu ředitele a.s. v plném rozsahu věcné a právní agendy dle pokynů ředitele a.s. Zodpovídá za evidenci a pravidelnou aktualizaci všech údajů o zaměstnancích společnosti. Vypracovává proces řízení lidských zdrojů a jeho směrnice.

Je odpovědná za proces řízení správní dokumentace od jejího vyhotovení až po archivaci. Provádí kompletní personální politiku v souladu se stanovenými pravidly společnosti v této oblasti. Navrhované změny předkládá k projednání představenstvu společnosti (Pracovní náplň, 2022).

Technik IT/IS

Spravuje a udržuje počítačovou infrastrukturu, stará se o instalaci, konfiguraci, opravu a aktualizaci počítačů, serverů a dalšího IT zařízení. IT/IS technik je hlavním bodem kontaktu pro uživatele, kteří mají problémy s počítači, sítěmi, softwarem atd. Má za úkol zabezpečení dat a jejich ochranu před hrozbami. Technik IT soustřeďuje dostupné technické informace o provozu informačních systémů, identifikuje možnosti zlepšení provozu, posuzuje jejich proveditelnost a koordinuje servisní a rozvojové činnosti (Pracovní náplň, 2022).

Systémy řízení, realizace – kontrolor, metrolog, ekolog

Práce kontrolora zahrnuje kontrolu procesů, výrobních zařízení, materiálů a výrobků v souladu s předepsanými standardy a specifikacemi, v případě odchylky od normy navrhuje vhodná opatření k odstranění těchto odchylek. Metrolog se musí obeznámit s různými měřicími přístroji a technikami a musí být schopen provádět kalibrace a verifikace měřicích zařízení. Ekolog pracuje na rozvoji udržitelných řešení pro dané průmyslové odvětví (Pracovní náplň, 2022).

OBCHODNÍ ÚSEK

V obchodním úseku pracuje celkem 16 zaměstnanců na následujících pozicích.

Obchodní ředitel

Je odpovědný za proces přezkoumání smlouvy, a to v celém rozsahu od přijetí poptávky, po zpracování nabídky až k poslední etapě v obchodním případě k procesu smlouvy. Je odpovědný za budování a provozování obchodní sítě, vyhodnocuje její účinnost a zpracovává o tom materiály k projednání na vedení společnosti. Spolupracuje s ekonomickým ředitelem na stanovení prodejních cen zařízení a služeb ve vztahu na jejich konkurenceschopnost (Pracovní náplň, 2022).

Nabídkové oddělení – projektant, nabídkář, referent cenové tvorby

Shromažďuje a soustavně doplňuje podkladovou, cenovou a technickou dokumentaci pro potřeby činnosti obchodního úseku. Vyhledává a navrhuje koncepčně nová řešení provozů povrchových úprav s aplikací moderních technologií, řídicích a regulačních systémů a zařízení. Navrhuje, zadává a projednává základní konstrukční provedení použitých kompletačních subdodávek. Zpracovává nabídky dodávek investičních a technologických celků a projednává je s objednatel (Pracovní náplň, 2022).

Obchodní oddělení – referenti obchodní činnosti

Zajišťuje dle výrobního harmonogramu a rozpisu materiálu materiálové, subdodávkové a kooperační krytí výrobních zakázek ve sjednaném množství a termínech. Stejně tak zajišťuje režijně vedené položky, nářadí a nástroje, přípravky, měřidla, ochranné pomůcky a prostředky hygieny. Je odpovědný za sjednávání cen a platebních podmínek, množstevních slev, skonto slev apod.. Je odpovědný také za provádění reklamačního řízení a dbá na vytvoření potřebných smluvních ujednání (Pracovní náplň, 2022).

Oddělení péče o zákazníka - vedoucí oddělení péče o zákazníka, technik, referent

Zajišťuje komplexní péči o zákazníky – udržování a prohlubování dobrých vztahů se stávajícími zákazníky a akvizice nových, aktivní oslovování zákazníků s nabídkou firemních produktů a služeb. Zajišťuje profesionální poradenství a konzultační činnost. Spolupracuje s realizačním ředitelem v procesu řízení návrhu a to především z pohledu marketingových záměrů a požadavků zákazníka. Spolupracuje s vedoucím servisu v procesu provádění servisu, záručních a pozáručních oprav a dodávky náhradních dílů. Tuto činnost provádí s cílem maximálního uspokojení potřeb zákazníka se současnou minimalizací všech nákladů souvisejících s touto činností (Pracovní náplň, 2022).

Aplikační technologie – technolog povrchových úprav

Ve spolupráci s ostatními zaměstnanci obchodního a realizačního úseku (projektanty) odpovídá po technologické stránce za výběr a návrh nátěrových systémů a aplikační techniky dodávaných v rámci dodávky zařízení i technologických celků provozů povrchových úprav. Na základě potřeby nabídkového řízení i projekčního řešení provozu povrchových úprav provádí potřebné emisní výpočty. Spolupracuje s projektovými,

řešitelskými a dalšími organizacemi, které jsou určeny k provádění projekčních a profesních činností pro danou zakázku (Pracovní náplň, 2022).

ÚSEK VÝZKUMU A VÝVOJE

V úseku výzkumu a vývoje pracují pouze dva zaměstnanci a ředitel pozici ředitele tohoto úseku naplňuje obchodní ředitel.

Výzkum a vývoj – vývojový projektant, vývojový konstruktér

Zodpovídá za sledování vývojových směrů v oblasti nových technologií povrchových úprav. Provádí výzkum a vývoj nových technologií povrchových úprav a jejich zavádění do praxe. Na základě výsledků výzkumné a vývojové činnosti zodpovídá za formulaci návrhů na vývoj nebo inovaci zařízení odpovídajícím novým technologiím (Pracovní náplň, 2022).

REALIZAČNÍ ÚSEK

Realizační úsek je největším úsekem ve společnosti, ve kterém pracuje 71 zaměstnanců.

Realizační ředitel a asistentka realizačního ředitele

Je odpovědný za řízení výrobního procesu. To představuje plánování výroby, expedice a montáže vyšších celků. Tuto činnost provádí s cílem splnění přání a požadavků zákazníka v souladu s harmonogramem dodávek a zakázkových listů. Spolupracuje s obchodním ředitelem v procesu řízení návrhu, a to především z pohledu výrobních možností, technických a kapacitních, zajištění nově nakupovaných materiálů, výrobků, technologií nebo služeb a tvorby dokumentace. Cílem jeho činnosti v pověřeném úseku je dosahovat všech požadovaných úkolů ve stanovených termínech, s minimálními náklady a dopadem na životní prostředí. Za tímto účelem spolupracuje se všemi členy vedení společnosti včetně ekologa a vodohospodáře společnosti (Pracovní náplň, 2022).

Projektant

Zpracovává stavební část nabídky dodávek investičních a technologických celků nízké a střední technické náročnosti. Shromažďuje a soustavně doplňuje podkladovou, cenovou a technickou dokumentaci pro potřeby činnosti realizačního úseku. Odpovídá za kompletnost svěřených zákonů, vyhlášek, norem, hygienických i požárních předpisů a interních technických předpisů společnosti. Na základě požadavku vedoucího montéra

projednává postup montáže i případné změny v projektové dokumentaci u realizovaných investičních akcí (Pracovní náplň, 2022).

Projektový manažer

Projektový manažer plánuje, organizuje a řídí projekty od začátku až do konce tak, aby byly splněny cíle projektu včetně časového plánu, rozpočtu a kvality práce. Definuje projektový plán, určuje cíl a priority, stanovuje rozpočet, časový harmonogram a zdroje potřebné k úspěšnému dokončení projektu. Jeho úkolem je také vést a motivovat projektový tým, koordinovat činnosti jednotlivých členů týmu, a sledovat cíle a zodpovědnosti. Jedná také s klienty a zajišťuje jejich spokojenost s výsledky projektu, a poskytuje pravidelně zprávy o pokroku projektu a zajišťuje včasné řešení případných problémů. Koordinuje a vede dodavatelské a subdodavatelské řetězce, a zajišťuje kvalitu jejich práce a řešení případných problémů (Pracovní náplň, 2022).

Správce dokumentace

Provádí kopírování a kompletaci nabídkové, projektové a konstrukční dokumentace a zajišťuje kompletaci a předávání výrobní dokumentace a dokumentace pro montáž zařízení do výrobního úseku. Pro potřeby realizačního úseku zajišťuje zpracování cizojazyčných překladů projektů a průvodní dokumentace. Zajišťuje odesílání technické dokumentace k zákazníkovi. Zajišťuje provádění evidence změnového řízení projektové a konstrukční dokumentace a navazujících administrativních činností (Pracovní náplň, 2022).

Konstruktér

Ve spolupráci s ostatními pracovníky realizačního úseku odpovídá za konstrukční zpracování jednotlivých zařízení i technologických celků. Uplatňuje koncepčně nová řešení konstrukčních celků s aplikací moderních technologií, řídicích a regulačních systémů a zařízení základních i pomocných. Odpovídá za to, že zpracovávaná konstrukční dokumentace jednotlivých zařízení nebo technologických celků je řešena v souladu s platnými zákony, vyhláškami, normami, hygienickými i požárními předpisy a interními technickými předpisy společnosti. Shromažďuje a soustavně doplňuje podkladovou, cenovou a technickou dokumentaci pro potřeby činnosti realizačního úseku. Na základě požadavku vedoucího montéra projednává postup montáže i případné

změny v konstrukční dokumentaci u realizovaných investičních akcí (Pracovní náplň, 2022).

Vedoucí výroby a montáže

Je odpovědný za řízení výrobního procesu. To představuje plánování výroby, expedice a montáže vyšších celků. Tuto činnost provádí s cílem splnění přání a požadavků zákazníka v souladu s harmonogramem dodávek a zakázkových listů. Provádí kontrolu stavební připravenosti objektů pro externí montáž, přejímá montážní pracoviště a sepíše protokol, kde zaznamená veškeré nedostatky nebo odlišnosti od standardních postupů společnosti (Pracovní náplň, 2022).

Vedoucí nákupu a skladového hospodářství

Zajišťuje dle schváleného výrobního harmonogramu na základě specifikace subdodávek a rozpisu materiálu materiálové, subdodávkové a kooperační krytí výrobních zakázek ve sjednaném množství a termínech. Stejně tak zajišťuje režijně vedené položky, náradí a nástroje, přípravky, měřidla, ochranné pomůcky a prostředky hygieny. Je odpovědný za sjednávání cen a platebních podmínek, trvale usiluje o jejich prospěšnost formou plateb po dodávce, množstevních slev, skonto slev apod. Vykonává svou činnost pro konkrétní výrobní zakázky a usiluje o termínový soulad dodávky a výrobní etapy za účelem minimalizace stavu skladů a zrychlení obrátky zásob (Pracovní náplň, 2022).

Referent nákupu

Vykonává administrativní práce pro oddělení nákupu. Jedná se zejména o evidenci vydaných objednávek do evidenčního programu, zpětnou evidenci došlých faktur a korespondenci týkající se spolupráce se zahraničními společnostmi v oblasti zásobování. Zajišťuje zasílání náhradních dílů dle specifikací a objednávek zaslaných zákazníky. Zajišťuje dle požadavků skladového referenta písemné formality při zasílání spotřebního materiálu nebo náhradních dílů (dopravní listy). Pro potřeby oddělení nákupu zajišťuje překlady do cizích jazyků (angličtina a němčina) (Pracovní náplň, 2022).

Skladový referent

Společně s vedoucím nákupu a skladového hospodářství je odpovědný za zabezpečování položek s určenými minimálními stavy. Dle odhadnuté výrobní spotřeby doplňuje režijní položky včetně nástrojů, náradí, přípravků a osobních pomůcek. Ve spolupráci

s referentem nákupu je povinen pravidelně kontrolovat minimální stavy náhradních dílů ve skladě (Pracovní náplň, 2022).

Mistr výroby

Spolupracuje na přípravě expedice s vedoucím montáží. Kontroluje komplectaci a provedenou výstupní kontrolu. Je odpovědný za řádné vedení všech materiálových položek rozpracované výroby. Zajišťuje řádné uskladnění všech položek rozpracované výroby ve vymezených prostorech s ohledem na jeho přehlednost, zamezení škod vnějším vlivem (počasí) a zamezení ztrát. Je odpovědný za procesy manipulace, skladování, balení, ochrana a dodávání. V těchto procesech řídí a odpovídá za dodržování stanovených pravidel nejen pro manipulaci se vstupními materiály, rozpracovanými polotovary a hotovými výrobky, ale i uskladnění, balení, ochrana a dodávání po dobu, dokud je výrobek v odpovědnosti dodavatele (Pracovní náplň, 2022).

Logistik

V souladu s pokyny mistrem výroby a vedoucím výroby je odpovědný za řízení expedice a logistiky. Tuto činnost provádí s cílem splnění přání a požadavků zákazníka, v souladu s platným harmonogramem dodávek a zakázkových listů. Zajišťuje dopravu a expedici výrobků k zákazníkovi. Dbá o pečlivé uložení výrobků na dopravní prostředek, jejich ochranu a zabezpečení proti poškození, zajišťuje výběr vhodných dopravců. Spolupracuje na přípravě expedice s vedoucím montáží. Při této činnosti oba zpracovávají kompletační a expediční listy (Pracovní náplň, 2022).

Výrobní dělníci

Výrobní dělníci se zabývají výrobou zařízení pro povrchové úpravy. Mezi dělníky jsou například svářeči, lakýrníci, jeřábníci, vazači nebo obsluha vysokozdvíhových vozíků. K vykonávání této práce je třeba vyučení v oboru strojní zámečnick, případně společnost zaměstnanec vyškolí. Jejich pracovní náplň řídí mistr výroby, podle toho, na čem je třeba pracovat (Pracovní náplň, 2022).

Technolog

Ve spolupráci s ostatními zaměstnanci obchodního a realizačního úseku (projektanty) odpovídá po technologické stránce za výběr a návrh nátěrových systémů a aplikační techniky dodávaných v rámci dodávky zařízení i technologických celků provozů

povrchových úprav. Na základě potřeby nabídkového řízení i projekčního řešení provozu povrchových úprav provádí potřebné emisní výpočty (Pracovní náplň, 2022).

Montéři externí

Montér montuje technologické zařízení a strojní celky a jejich části dle technických dokumentací a následně testuje jejich funkčnost a odstraňuje případné zjištěné nedostatky (Pracovní náplň, 2022).

Servisní technici

Provádí činnosti spojené s uváděním technologického zařízení do provozu. V případě zjištěných neshod provádí záznamy v souladu se systémem řízení (interní montážní deník). Provádí servisní opravy na vyráběném nebo dodávaném zařízení společnosti. Při výkonu této činnosti je řízen vedoucím servisem. U servisních zásahů rozhoduje o příčinách případné poruchy a odpovědnosti společnosti, subdodavatelů nebo zákazníka. V případě odpovědnosti zákazníka za poruchu je povinen jej seznámit s požadavkem na finanční úhradu za vykonaný servisní zásah (Pracovní náplň, 2022).

EKONOMICKÝ ÚSEK

V ekonomickém úseku pracuje celkem 6 zaměstnanců.

Ekonomický ředitel

Je odpovědný za hospodaření s finančními prostředky společnosti. To provádí v souladu s efektivním hospodařením společnosti tak, aby společnost byla schopna dostát všem svým finančním závazkům. Je odpovědný za tvorbu finančních analýz a finančních plánů ve vztahu na obchodní a výrobní plány a potřeby společnosti. Tyto materiály předkládá k projednání na vedení společnosti. Spolupracuje s obchodním a realizačním ředitelem v procesu řízení návrhu v oblasti finančního zajištění v souladu s harmonogramem dodávek. Předložená statistická vyhodnocení prověřuje z pohledu ekonomiky celé společnosti. Je odpovědný za zpracování mzdových předpisů společnosti. Provádí kompletní mzdovou a personální politiku a ve spolupráci s personalistkou (Pracovní náplň, 2022).

Referenti účtárny a fakturace

Na základě předaných podkladů z jednotlivých úseků vystavuje daňové doklady (faktury), zálohy a daňové doklady k přijatým platbám za akciovou společnost. Vede přehlednou a aktuální evidenci vystavených faktur a záloh a zpracovává měsíční přehled fakturace. Odstraňuje případné nedostatky v evidenci a odpovídá za aktuální stav evidence. Pravidelně předkládá přehled pohledávek a neuhrazených vystavených záloh. Provádí zaúčtování všech došlých daňových dokladů (faktur) a došlých zálohových faktur, vede přehlednou evidenci. Sumarizuje a předává k odeslání veškeré účetní doklady za měsíc potřebné pro zpracování měsíční závěrky včetně DPH externí účetní organizací (Pracovní náplň, 2022).

Mzdová účetní

Je odpovědná za zpracování mezd zaměstnancům společnosti v termínech k tomu určených a za zpracování veškeré agendy související se zpracováním mezd. Na základě podkladů výrobního a montážního oddělení realizačního úseku a podkladů soustředěných v obchodní složce zakázky vyhodnocuje nákladovost a ziskovost ukončených zakázek v souladu s interní směrnicí. Po ukončení roku zpracovává sumární přehled o všech ukončených zakázkách minulého roku doplněný o rozpracované zakázky a po schválení roční účetní závěrky jej předkládá k projednání v souladu s interní směrnicí. Na základě dispozic předpokládaného vývoje zpracovává výhledy hospodaření společnosti pro potřeby společnosti a bank (Pracovní náplň, 2022).

Ekonom, recepční

Je odpovědná za provoz a zajišťování činností recepce, zasedací místnosti a míst určených pro jednání se zákazníky. Je správcem hlavní pokladny společnosti. Zajišťuje veškerou agendu spojenou se služebními cestami, zajišťuje vybavení zaměstnanců pojištěním a dalšími potřebnými doklady, zajišťuje vybavení zaměstnanců hotovostí, kontroluje a odsouhlasuje cestovní příkazy, vypracovává a odsouhlasuje zahraniční cestovní příkazy. Vede evidenci došlé pošty a provádí její rozřídění. Zpracovává a vede evidenci drobného hmotného investičního majetku a zajišťuje označování tohoto majetku inventárním čísly. Při této činnosti spolupracuje s „referentem účtárny a fakturace“ (Pracovní náplň, 2022).

Referent cenové tvorby

Určuje náklady na výrobu nebo poskytování produktů a služeb, včetně surovin, práce, energie, dopravy, marketingu a dalších nákladů, které ovlivňují celkové náklady na produkt nebo službu. Na základě analýzy trhu a nákladů stanovuje referent cenové tvorby vhodnou cenovou strategii pro svou společnost. Musí zohlednit konkurenci, poptávku na trhu, ziskovost a další faktory. Průběžně monitoruje vývoj trhu a konkurence, a upravuje ceny produktů a služeb, aby zůstaly konkurenceschopné a zároveň ziskové (Pracovní náplň, 2022).

2.3 Analýza současného systému odměňování zaměstnanců

Tato část bakalářské práce je zaměřena na systém odměňování v akciové společnosti XY. Skládá se z analýzy zabývající se rozborem celkových odměn zaměstnanců společnosti, podle konceptu celkové odměny Armstronga a Taylora (2015), jež je uvedena v kapitole 1.2.2.1, následně je provedena analýza, která se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců i vedení se současným systémem odměňování, tato analýza vychází z dotazníků vyplněných zaměstnanci a strukturovaného rozhovoru s vedením společnosti. Současný systém odměňování upravuje Mzdový předpis, Kolektivní smlouva, Politika odměňování a Plán vzdělávání, z těchto vnitřních dokumentů bude čerpáno.

2.3.1 Peněžní odměny

Zaměstnancům náleží za vykonanou práci mzda. Touto mzdou se rozumí peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Za mzdu se nepovažují další plnění poskytovaná v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, výnosy z kapitálových podílů (akcií) a odměna za pracovní pohotovost. Mzda nesmí být nižší než minimální mzda. U všech zaměstnanců společnosti je uplatněna časová forma mzdy. Mzda je vícesložková a vychází z principu individuální smluvní odměny za očekávaný výkon (Mzdový předpis, 2022).

Měsíční, respektive hodinovou mzdu tvoří tyto složky:



Obrázek 7: Složky peněžní odměny zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový předpis, 2022)

Základní mzda – základní mzdu určuje zaměstnavatel zaměstnanci ve mzdovém výměru s tím, že zohlední konkrétní pracovní pozici zaměstnance, jeho vzdělání, praxi, výkonnost a kvalitu odváděné práce. Tato základní mzda má dvě složky:

- **Tarifní mzda**, která tvoří pevnou složku mzdy a je ve výši 80 % základní mzdy.
- **Pohyblivá složka mzdy**, která je ve výši 20 % základní mzdy. Pohyblivou složku mzdy lze krátit případně nepřiznat jen v případě neuspokojivých pracovních výsledků v oblasti výkonnosti a kvality odvedené práce. Příslušný nadřízený zaměstnanec je povinen se zaměstnancem předem projednat výši a důvody krácení či nepřiznání pohyblivé složky mzdy (Mzdový předpis, 2022).

Další složky dle mzdového předpisu – tzn. prémie, odměny a příplatky mimo příplatek za pracovní pohotovost a příspěvku na penzijní připojištění nebo příspěvku na soukromé životní pojištění (Mzdový předpis, 2022).

V tabulce níže jsou uvedeny hrubé mzdy za rok 2022.

Tabulka 2: Výše peněžních odměn ve společnosti XY a.s.
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdová účetní, 2023)

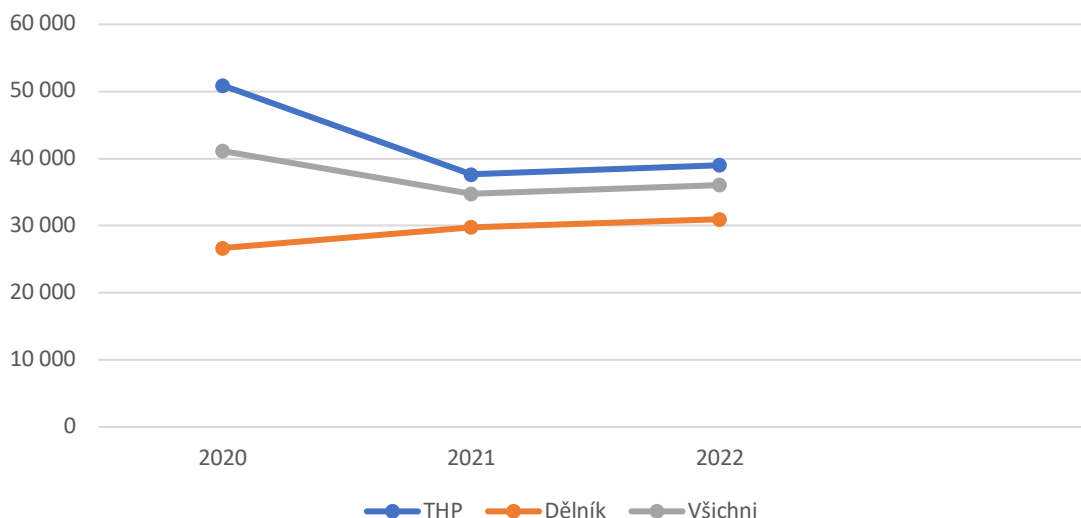
2022	Mzdy (v Kč)		
	THP	Dělníci	Všichni
Základní mzda	31 026	24 208	28 522
Příplatky	249	1 181	591
Prémie a odměny	2 205	598	1 615
Náhrady	5 011	4 277	4 742
Ostatní	539	698	597
Hrubý příjem	39 030	30 962	36 097

Základní mzda je složena ze základu mzdy a mzdy za práci přesčas. Příplatky se skládají z příplatků za přesčas a ostatních příplatků, které jsou uvedeny níže v této práci. Prémie a odměny se u technickohospodářských pracovníků skládají z tantiém, ročních prémie a doplatků mzdy. U dělníků jsou to pouze doplatky mzdy. Náhrady mzdy a náhrady mzdy za nemoc. Do kategorie ostatní spadá odměna za údržbu auta, příspěvky na dopravu, pohotovost, jubilea a odstupné (Mzdový předpis, 2022).

Mzda manažerů

U vedoucích funkcí (ředitelé úseků) je mzda stanovena Manažerskou smlouvou. Mzda manažerů se zakládá písemnou smlouvou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem s cílovým motivačním programem na období 3 kalendářních let. V této smlouvě jsou vymezená práva a povinnosti obou smluvních stran. Manažerská mzda je vícesložková a skládá se ze základní mzdy a roční odměny závislé na plnění ročních úkolů a případně dalších složek dle Mzdového předpisu (Mzdový předpis, 2022).

Vývoj hrubých mezd v Kč posledních letech



Graf 1: Vývoj hrubých mezd

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdová účetní, 2023)

Nárůst mezd je podmíněn pozitivními výsledky v zapracování a zvládnání uložených činností, zvětšením rozsahu vykonávaných činností, resp. změnou pracovního zařazení, vyšším individuálním přispěním na plnění výsledků společnosti v rámci kolektivní prémie a plněním mimořádných úkolů (Mzdový předpis, 2022).

Růst mezd na základě pozitivních výsledků v zapracování a stupně zvládnání činností určených popisem pracovní náplně a pracovním zařazením je umožněn na základě požadavku příslušného ředitele úseku a po schválení ředitelem společnosti úpravou základní mzdy (Mzdový předpis, 2022).

2.3.1.1 Příplatky

Práce přesčas

Práci přesčas je práce konaná zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin, vyplývající z předem stanoveného rozvržení pracovních směn. Posouzení výše vykázaných přesčasů provádí příslušný ředitel úseku po přihlédnutí ke konkrétním podmínkám vzniku vykázaných přesčasů. Proplácení přesčasů, popř. čerpání náhradního volna se provádí vždy až na základě schválení příslušným vedoucím (Mzdový předpis, 2022).

U zaměstnanců THP je při výkonu činností dle „Popisu pracovní náplně“ v základní mzdě již zahrnuta případná práce přesčas v plném rozsahu až do výše 150hodinového ročního limitu. Pausální odměna za tuto případnou práci přesčas včetně příplatku je součástí základní měsíční mzdy a její výše je uvedena ve mzdovém výměru (Mzdový předpis, 2022).

Pokud se společnost se zaměstnancem nedohodla na čerpání náhradního volna, popř. se dohodla na proplacení, náleží zaměstnanci:

- příplatek za přesčasovou práci v pracovní den ve výši 25 % průměrného výdělku,
- příplatek za přesčasovou práci ve dnech pracovního volna (sobota), ve dnech pracovního klidu (neděle) a ve dnech státem uznaných svátků ve výši 25 % průměrného výdělku,
- příplatek za přesčasovou práci se ve výše uvedených případech zvyšuje na 40 % průměrného výdělku za každou hodinu nad 150hodinový limit (Mzdový předpis, 2022).

Mzda a náhrada mzdy za svátek

Za práci ve svátek zaměstnanci náleží dosažená mzda a náhradní volno. Za dobu čerpání tohoto náhradního volna zaměstnanec dostane náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku. Příplatek k dosažené mzdě je ve výši průměrného výdělku za práci ve svátek v případě poskytnutí příplatku místo náhradního volna (Mzdový předpis, 2022).

Mzda za práci v sobotu a neděli

Za dobu práce v sobotu a neděli náleží zaměstnanci dosažená mzda a příplatek. Příplatek k dosažené mzdě ve výši 10 % průměrného výdělku za práci v sobotu a v neděli. V případě práce na montáži, servisu či zprovoznění mimo místo sídla společnosti se tento příplatek zvyšuje na 25 % průměrného výdělku (Mzdový předpis, 2022).

Příplatek za odpolední směnu

Příplatek za odpolední směnu ve výši 2 Kč za každou odpracovanou hodinu, pokud je v této směně odpracováno více jak 5 hodin (Mzdový předpis, 2022).

Příplatek za noční práci

Příplatek za noční práci ve výši 10 % průměrného výdělku, přičemž noční prací se rozumí práce v době od 22:00 do 06:00 hodin (Mzdový předpis, 2022).

Příplatek za dobu práce ve ztíženém pracovním prostředí

Příplatek za dobu práce ve ztíženém pracovním prostředí náleží zaměstnanci za podmínek dle dále uvedeného nařízení a ve výši 10% minimální mzdy. Vymezení ztíženého pracovního prostředí je stanoveno Nařízením vlády č. 567/2006 Sb (Mzdový předpis, 2022).

Příplatek na uvedené činnosti

Za lakování a práškování náleží zaměstnanci příplatek ve výši 4,00 Kč/hod. Za sváření náleží zaměstnanci příplatek ve výši 4,80 Kč/hod (Mzdový předpis, 2022).

Příplatek za práci ve výškách

Výši příplatku určuje příslušný nadřízený (vedoucí montážního oddělení) podle konkrétních pracovních podmínek a rozsahu činností s následujícími podmínkami:

- pro práce prováděné ve výškách nad 10 m na zajištěných pracovištích, tj. na lešení, vysokozdvíhacích lávkách apod. tento příplatek činí 400 Kč měsíčně,
- pro práce prováděné ve výškách nad 5 m na nezajištěných pracovištích, tj. provazové žebříky, lana apod. je tento příplatek stanoven na 400 až 700 Kč měsíčně (Mzdový předpis, 2022).

Příplatek pro šéfmontéra

Příplatek pro šéfmontéra za vedení a řízení externí montáže (tzv. šéfmontáž) je stanoven následovně:

- 10 Kč za každou odpracovanou hodinu, pokud šéfmontér řídí méně než 5 montérů,
- 20 Kč za každou odpracovanou hodinu, pokud šéfmontér řídí 5 a více montérů (Mzdový předpis, 2022).

Mzda při vadné práci

Vyrobí-li zaměstnanec svou vadnou prací zmetek (vadný výrobek, dokumentaci, další podklady), nepřísluší mu za práci na něm mzda. Lze-li zmetek opravit a provede-li

zaměstnanec opravu sám, přísluší mu mzda za práci na tomto výrobku, nikoliv však mzda za provedení opravy. Jestliže zaměstnanec zmetek nezavinil, přísluší mu mzda jako za práci bezvadnou. Tato mzda mu přísluší i tehdy, nebylo-li mu po oznámení závady uloženo zastavit práci (Mzdový předpis, 2022).

2.3.1.2 Prémie a odměny

Tyto prémie a odměny se zahrnují do výpočtu průměrného výdělku pro pracovněprávní účely a jsou zdaňovány zároveň se mzdou.

Prémie

Celkovou maximální výši kolektivní prémie stanovuje vedení společnosti v hodnotě 10 % z rozvrhové základny, kterou tvoří objem dosaženého čistého zisku za účetní období.

Kolektivní částka prémie je jednotlivým úsekům přidělována čtvrtletně vždy v prvním měsíci čtvrtletí s výjimkou I. čtvrtletí, kdy je prémie pro toto čtvrtletí přidělena až v březnu. Výše čtvrtletní prémie pro úsek, resp. oddělení je přidělena ve výši 1/4 celkové kolektivní prémie pro daný rok. Výše čtvrtletní prémie pro I. a II. čtvrtletí vychází z předpokládané výše kolektivní prémie roku odvozené z očekávané výše čistého zisku za rok předcházející (Mzdový předpis, 2022).

Způsob čerpání přidělené částky čtvrtletní prémie je zcela v pravomoci příslušného ředitele úseku. Přidělenou částku kolektivní prémie lze rozdělit a čerpat měsíčně nebo jednorázově v kterémkoli měsíci čtvrtletí, lze vyčerpat celou přidělenou částku nebo si ponechat určitou část k čerpání do dalších čtvrtletí roku. Nevyčerpané částky prémie přidělené na rok musí však ředitelé úseků vyčerpat nejpozději do konce následujícího roku (Mzdový předpis, 2022).

Prémie se vyplácí v běžných výplatních termínech. Pouze v případě nedostatku finančních prostředků se výplata prémie odsouvá na nejbližší výplatní termín s příznivou finanční situací (Mzdový předpis, 2022).

Pravidla pro rozdělování kolektivní prémie v rámci úseku jsou stanovena řediteli úseků, kteří mají za povinnost s těmito pravidly předem seznámit zaměstnance a vedení společnosti. Při rozdělení kolektivní prémie ředitelé úseků hodnotí zaměstnance za příslušné období podle následujících kritérií:

1. Výkonnost
2. Kvalita
3. Samostatnost, angažovanost, iniciativa a experimentování
4. Schopnost pracovat v týmu
5. Znalost procesů a produktů
6. Zvyšování kvalifikace a osobní rozvoj
7. Sdílení firemní kultury (Mzdový předpis, 2022).

Prémie není udělována zaměstnancům ve zkušební lhůtě (Mzdový předpis, 2022).

Odměna za pracovní pohotovost

Pracovní pohotovostí je doba, v níž je zaměstnanec připraven k případnému výkonu práce podle pracovní smlouvy, která musí být v případě naléhavé potřeby vykonána nad rámec jeho rozvrhu pracovních směn. Pracovní pohotovost může být jen na jiném místě dohodnutém se zaměstnancem, odlišném od pracovišť zaměstnavatele. Pracovní pohotovost může zaměstnavatel na zaměstnanci požadovat, jen jestliže se o tom se zaměstnancem dohodne. Výkon práce v době pracovní pohotovosti nad stanovenou týdenní pracovní dobu je prací přesčas. Pracovní pohotovost, při které k výkonu práce nedojde, se do pracovní doby nezapočítává (Mzdový předpis, 2022).

Za dobu pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci odměna ve výši 10 % průměrného výdělku, nejméně však ve výši 25,00 Kč za hodinu pracovní pohotovosti (Mzdový předpis, 2022).

Odměna za věrnost

Společnost jako projev uznání a poděkování k prokázané věrnosti zaměstnavateli a k ocenění dlouholetých dobrých pracovních výsledků pro společnost poskytuje zaměstnancům následující odměny:

- za prvních 5 let zaměstnání ve společnosti 5 000 Kč,
- za každých dalších 5 let zaměstnání ve společnosti 5 000 Kč (Mzdový předpis, 2022).

Odměny jsou zaměstnancům vypláceny ve výplatě za měsíc, ve kterém vznikl zaměstnanci nárok na odměnu. (Mzdový předpis, 2022).

Podmínkou výplaty odměny je, že zaměstnanec nevykázal za posledních 5 let neomluvenou absenci, hrubě neporušil pracovní kázeň nebo nebyl odsouzen pro čin, jehož se dopustil v souvislosti s plněním pracovních úkolů. Odměnu obdrží i zaměstnanci, kteří v průběhu roku odejdou do předčasného starobního důchodu, částečného nebo plného invalidního důchodu. Poslední podmínkou je, že odměna bude vyplacena zaměstnanci, který v průběhu kalendářního roku odpracuje minimálně 50 % fondu pracovní doby (Mzdový předpis, 2022).

Odměna při příležitosti skončení pracovního poměru

Za dlouholetou prospěšnou a záslužnou práci pro zaměstnavatele a za předpokladu, že zaměstnanec byl u zaměstnavatele ke dni výročí nejméně 5 let nepřetržitě v pracovním poměru, může být poskytnuta tato odměna:

- při příležitosti prvního skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní, mimořádný nebo invalidní důchod 5 000 Kč (Mzdový předpis, 2022).

Odměnu nelze přiznat zaměstnanci, který byl odsouzen pro čin, jehož se dopustil v souvislosti s plněním pracovních úkolů, nebo zaměstnanci který v roce jubilea zameškal neomluveně práci v celkovém rozsahu odpovídajícímu délce jedné nebo více směn (Mzdový předpis, 2022).

Odměna při příležitosti životního výročí

Se stejnými podmínkami jako u předchozí odměny je udělována také tato odměna:

- 5 000 Kč při dosažení 50 let věku (Mzdový předpis, 2022).

Odměna za mimořádné úkoly a výsledky práce

Za mimořádné úkoly a výsledky práce schválené ředitelem společnosti přísluší zaměstnanci stanovená odměna, nebo odměna ve výši stanovené následně až po ukončení práce podle rozsahu vykonané práce za podmínky, že bude prokazatelně dosaženo předem stanovených podmínek a práce bude splněna v požadovaném rozsahu. Mimořádnými úkoly a výsledky práce se přitom rozumí zvláště obtížné nebo rozsahem náročné úkoly a práce, popř. situace, kdy zaměstnanec zvýšenou iniciativou nebo

zvýšeným úsilím splní včas naléhavé úkoly a úkoly velkého rozsahu. Parametry mimořádného úkolu, termíny plnění a výše odměny, resp. způsob jejího určení musí být předem sjednány písemně a schváleny ředitelem společnosti. V případě výsledků práce bude případná odměna stanovena následně po splnění úkolu podle rozsahu a důležitosti vykonané práce a schválena ředitelem společnosti. Po splnění úkolu, či vykonání práce předloží zpracovatel případně jeho přímý nadřízený vyhodnocení, které schválí ředitel společnosti. Odměna je vyplacena ve výplatním termínu v následujícím měsíci případně v termínech stanovených v zadání mimořádného úkolu (Mzdový předpis, 2022).

Odměna za práci spojenou s údržbou svěřeného vozidla

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům za běžnou údržbu, provoz a kontrolu prováděnou mimo pracovní dobu, měsíční odměnu ve výši 500 Kč. Odměna náleží zaměstnanci, který má uzavřenu „Smlouvu o poskytnutí služebního vozidla pro služební účely při pracovních cestách do osobní péče“ (Mzdový předpis, 2022).

Odměna za mimořádný přínos pro společnost

Tato forma odměny je schvalována představenstvem společnosti na návrh ředitele společnosti v ojedinělých případech, kdy lze prokázat dlouhodobý mimořádný přínos zaměstnance pro společnost. Konkrétní výše odměny není stanovena, návrh je v přímé kompetenci ředitele společnosti s tím, že její maximální výše je omezena osminásobkem platné základní mzdy zaměstnance. Podmínkou udělení této peněžité odměny je splnění všech tří následujících podmínek:

- zaměstnanec ve společnosti odpracoval nejméně 10 let,
- zaměstnanci do odchodu do starobního důchodu ze zákonem stanoveného nároku zbývá 3 a méně let,
- zaměstnanec je dlouhodobě hodnocen nadprůměrně (Mzdový předpis, 2022).

Příspěvek na dopravu

Společnost přispívá každému zaměstnanci, který dojíždí do zaměstnání z místa bydliště vzdálenějšího více než 15 km od sídla společnosti (Mzdový předpis, 2022).

Výše příspěvku je stanovena ve výši 3 Kč/km nad výše uvedenou vzdálenost, a to za jednu cestu do zaměstnání a jednu cestu ze zaměstnání v průběhu jednoho dne (Mzdový předpis, 2022).

Příspěvek se poskytuje pouze za dny, kdy byl zaměstnanec v zaměstnání a dopravil se do sídla společnosti, a to vždy zpětně za celé uplynulé čtvrtletí ve výplatě za poslední měsíc čtvrtletí. Tento příspěvek není poskytován zaměstnancům ve zkušební lhůtě (Mzdový předpis, 2022).

2.3.1.3 Zaměstnanecké výhody

Společnost svým zaměstnancům poskytuje řadu zaměstnaneckých výhod od příspěvků na obědy, přes pracovní oděv, po firemní večírky. Tyto zaměstnanecké výhody lze rozdělit do čtyř skupin na výhody sociální povahy, výhody pro volný čas, výhody pracovního prostředí a výhody dle pracovní pozice. Toto rozdělení je zobrazeno v následující tabulce.

Tabulka 3: Zaměstnanecké výhody
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový předpis, 2022)

Skupina zaměstnaneckých výhod	Zaměstnanecká výhoda
Výhody sociální povahy	Příspěvek na penzijní připojištění
	Příspěvek na životní pojištění
Výhody pro volný čas	Firemní akce
Výhody pracovního prostředí	Příspěvek na stravování
Výhody dle pracovní pozice	Firemní mobilní telefon či notebook

Příspěvek na penzijní připojištění

Společnost přispívá každému zaměstnanci, který splňuje stanovené podmínky, buď na penzijní připojištění anebo na soukromé životní pojištění popř. na obojí s tím, že celkový měsíční příspěvek v tomto případě činí nejvýše 1 000 Kč (Mzdový předpis, 2022).

Bez ohledu na pracovní zařazení nebo výsledky práce tento příspěvek náleží zaměstnanci, který:

- předloží již platnou smlouvu o penzijním připojištění,
- odpracoval ve společnosti 3 roky,
- má mzdu vyplácenou bezhotovostním převodem na účet (Mzdový předpis, 2022).

Výše měsíčního příspěvku zaměstnavatele je ve stejné výši jako vlastní příspěvek zaměstnance, nejvýše však 1 000 Kč a to včetně případného souběhu s příspěvkem na soukromé životní pojištění (Mzdový předpis, 2022).

Příspěvek je vyplácen na účet zaměstnance u penzijního fondu, s kterým má zaměstnanec uzavřenu smlouvu o penzijním připojištění (Mzdový předpis, 2022).

Příspěvek na soukromé životní pojištění

Soukromým životním pojištěním se rozumí pojištění pro případ dožití nebo pro případ smrti nebo dožití nebo na důchodové pojištění (Mzdový předpis, 2022).

Příspěvek náleží zaměstnanci, který:

- předloží již platnou pojistnou smlouvu, ve které byla sjednána výplata pojistného plnění až po 60 kalendářních měsících a současně nejdříve v roce dosažení 60 let,
- odpracoval ve společnosti 3 roky,
- má mzdu vyplácenou bezhotovostním převodem na účet,
- má smlouvu, která splňuje podmínku daňové uznatelnosti pro účely snižování daně z příjmů fyzických osob, tzn., že má smlouvu bez možnosti mimořádných výběrů dříve než v 60 letech (Mzdový předpis, 2022).

Výše měsíčního příspěvku zaměstnavatele je ve stejné výši jako vlastní příspěvek zaměstnance na jeho soukromé životní pojištění, nejvýše však 1 000 Kč při měsíční platbě, případně 12 000 Kč při jednorázové roční platbě, a to včetně případného souběhu s příspěvkem na penzijní připojištění (Mzdový předpis, 2022).

Příspěvek na soukromé životní pojištění manažera

Představenstvo společnosti může přiznat manažerovi jako jednu z forem odměny za splnění predepsaných ukazatelů a uložených úkolů – příspěvek na jeho soukromé životní pojištění. Maximálně však do výše 16 000 Kč/rok (Mzdový předpis, 2022).

Podmínkou přiznání příspěvku je rozhodnutí představenstva a další podmínky jsou stejné, jako u ostatních zaměstnanců. Příspěvek je možné poskytnout i v případě, že manažer využívá příspěvek na penzijní připojištění (Mzdový předpis, 2022).

Příspěvek na stravování

Každý pracovní den je přispíváno zaměstnancům 80 Kč na oběd, jehož celková cena činí 120 Kč, zbytek této částky si doplácí zaměstnanci (Mzdový předpis, 2022).

Firemní mobilní telefon a notebook

Firemní mobilní telefon a notebook je poskytnut těm zaměstnancům, kteří je potřebují k výkonu své práce. Zaměstnanci, kterým byl mobilní telefon či notebook přidělen, mohou tato zařízení používat i pro soukromé účely (Personalistka, 2023).

Pracovní oděv

Zaměstnancům, kterých pozice si to vyžaduje, společnost zajišťuje pracovní oděvy, které mají při výkonu své práce na sobě. Tento pracovní oděv se v základu skládá z pracovních kalhot, trička, mikiny, kožené obuvi, ochranných rukavic, případně přilby a ochranných brýlí (Personalistka, 2023).

Firemní akce

Společnost pro své zaměstnance pořádá spoustu neformálních akcí jako například:

- sportovní turnaje – hokej, bowling,
- oslavy narozenin,
- zájezdy do divadla,
- vánoční večírky,
- letní grilování,
- teambuildingové akce (Personalistka, 2023).

Tyto akce organizuje personalistka společně s odbory. Některé z akcí plně hradí zaměstnavatel a na některé přispívá. Mezi plně hrazené akce patří vánoční večírek a letní grilování, při zájezdech do divadla zajišťuje a hradí autobusovou dopravu, u sportovních turnajů hradí pronájem prostor. Při oslavách narozenin či životních výročí zaměstnavatel poskytne prostory pro konání akce. Teambuildingové akce si organizuje každé oddělení dle svých preferencí. Zaměstnanci obchodního oddělení rádi při příležitosti těchto akcí spojí vzdělávání a zábavu, naopak dělníci preferují například grilování a dobré pivo (Personalistka, 2023).

5 týdnů dovolené

Zaměstnanci mají ze zákona nárok na 20 dnů dovolené. Společnost ale svým zaměstnancům poskytuje jeden týden dovolené navíc, tedy 25 dnů dovolené. Zároveň je každý rok stanovena celozávodní dvoutýdenní dovolená (Mzdový předpis, 2022).

Mimopracovní výpomoc

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům k zapůjčení strojní zařízení, mechanismy a pomůcky včetně nákladní dopravy i pro soukromé účely. Cena za tyto služby je tvořena věcnými náklady na činnost těchto zařízení a může být případně hrazena i z prostředků odborové organizace. Zaměstnavatel také umožňuje po dohodě každého pracovníka se svým nadřízeným odkoupení materiálu, případně jeho opracování v mimopracovní době se stanovením ceny dohodou (Kolektivní smlouva, 2022).

2.3.2 Relační odměny

2.3.2.1 Vzdělávání a rozvoj

Společnost pečuje o odborný rozvoj zaměstnanců, tato péče zahrnuje zejména:

- zaškolení a zaučení,
- odbornou praxi absolventů škol,
- prohlubování kvalifikace,
- zvyšování kvalifikace (Plán vzdělávání, 2022).

Zákonná školení

Společnost XY a.s. svým zaměstnancům poskytuje zákonem stanovené vzdělávání o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci neboli BOZP a to v ročním intervalu. Dále také různá školení pro řidiče, ať už automobilů nebo třeba manipulačních vozíků, školení na montážní plošiny, kurzy jeřábníků a vazačů či přezkoušení svářečů (Plán vzdělávání, 2022).

Specializovaná školení

Společnost pro zaměstnance každý rok také zajišťuje různá specializovaná školení, mezi která se řadí například školení pro THP pracovníky realizačního úseku, školení ISPOP

a ovzduší, školení na chemické látky a směsi, kurz podnikového ekologa, či různá školení pro mzdové, personální a ekonomické oddělení (Plán vzdělávání, 2022).

Jazykové vzdělání

Společnost pro své zaměstnance zajišťuje kurzy angličtiny, a to v několika různých úrovních, od začátečníků po pokročilé. Poskytuje možnost intenzivních kurzů i kurzů online (Plán vzdělávání, 2022).

2.3.2.2 Pracovní prostředí

Součástí administrativně-výrobního areálu společnosti XY a.s. je školící místnost, kancelářské prostory, výzkumné a vývojové pracoviště, výrobní hala, stříkací kabina, zkušebna práškového lakování, přípravná a řezání materiálů a elektro dílna (Personalistka, 2023).

Hned při vstupu do kancelářské budovy má svou kancelář recepční, která se částečně stará i o ekonomickou stránku společnosti. Kancelářská budova má 2 patra, v každém patře, i ve výrobní hale, je kuchyňka mimo jiné vybavená mikrovlnou troubou, varnou konvicí, kávovarem nebo Sodobarem. V kancelářské budově je příjemné prostředí, například díky velkým oknům s výhledem, nebo spoustě pokojových květin, které jsou rozmístěny po celé kancelářské budově a pečuje o ně paní uklízečka (Personalistka, 2023).

Každý zaměstnanec má své vybavené pracovní místo se stolním počítačem či notebookem dle potřeby a uskutečňování pracovních cest, také si může vybrat vyhovující pracovní stůl a sedadlo. Společnost se snaží minimalizovat počet pracovníků v jedné kanceláři, ve většině kanceláří pracují 2-3 zaměstnanci. Výjimkou je oddělení konstrukce a projekce, kde pracuje v jedné kanceláři 5-15 zaměstnanců, pracovní místa jsou zde oddělena dělicími zástěnami pro větší soukromí. Dílna, kde pracují dělníci je rozdělena do 3 hal (Personalistka, 2023).

Výdej obědů zajišťovaných společností probíhá v nově zrekonstruované jídelně od 10:30 do 11:30. Zaměstnanci, kteří pracují od 5:30 hodin mají možnost si od 6:30 hodin zakoupit svačinu ve firemní kantýně (Personalistka, 2023).

Personální pracovnice usiluje o maximální spokojenost zaměstnanců, a proto při plánování a rozhodování klade důraz na jejich požadavky a názory. Napříč celou

společností vládne přátelská atmosféra, a to i díky tomu, že si převážná většina zaměstnanců tyká, bez ohledu na postavení či věk (Personalistka, 2023).

Pracovní doba

Týdenní pracovní doba je rozvržena rovnoměrně do pětidenního pracovního týdne. Výjimka se vztahuje na profese montér a servisní technik, kde na žádost zaměstnanců došlo k dohodě rozvržení týdenní pracovní doby do čtyřdenního pracovního týdne (pondělí až čtvrtek) se stanovenou pracovní dobou pro montéry od 7:00 hod. do 17:30 hod. a pro servisní techniky od 6:00 hod do 16:30 hod. S tím, že u servisních techniků se jedná o pružnou pracovní dobu, kde je stanovena základní pracovní doba od 8:00 hod. do 14:00 hod (Personalistka, 2023).

Pro všechny zaměstnance je stanovena pracovní doba od 5:30 hod do 14:00 hod.

V administrativní budově je stanovena pružná pracovní doba pro technicko-hospodářské pracovníky. Základní pracovní doba je od 8:00 hod do 14:00 hod. Volitelnou pracovní dobu si zaměstnanec konzultuje se svým přímým nadřízeným (Personalistka, 2023).

Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci nejdéle po šesti hodinách nepřetržité práce pracovní přestávku na jídlo a oddech, a to v délce 30 minut v čase od 10:30 do 12:00. Tato přestávka se nezapočítává do pracovní doby (Kolektivní smlouva, 2022).

Zaměstnavatel a odborová organizace se dohodli na čerpání mimořádné pracovní přestávky určené k ranní svačině pro zaměstnance, kteří nastoupí do zaměstnání do 6:00 a to v délce 15 minut v čase od 7:00 do 7:30 a na čerpání přestávky na občerstvení a odpočinek pro všechny zaměstnance v trvání 5 minut od přestávky na oběd každé 3 hodiny. Tyto přestávky se započítávají do pracovní doby (Kolektivní smlouva, 2022).

Prostor k vyjádření a komunikace

Zaměstnanci mohou svůj názor vyjadřovat díky odborové organizaci, která ve společnosti působí. 2x ročně se konají informační schůzky, kde jsou sdělovány všeobecné informace o aktuální situaci a zaměstnanci také mohou pokládat dotazy. Jednotlivá oddělení mají své porady 1x týdně. Ke komunikaci také slouží informační nástěnky, e-maily, web společnosti a v neposlední řadě firemní magazín. Zaměstnanci mohou kdykoliv přijít za personalistkou či přímým nadřízeným (Personalistka, 2023).

2.3.3 Náklady na systém odměňování

Celkové náklady na systém odměňování společnosti XY a.s. v roce 2022 byly 58 630 076 Kč. Mzdové náklady vyčtené v tabulce kromě základní mzdy zahrnují také příplatky, prémie a odměny i náhrady mzdy (Mzdová účetní, 2023).

V následující tabulce jsou tyto celkové náklady na systém odměňování za rok 2022 zobrazeny.

Tabulka 4: Vyčíslení celkových nákladů na systém odměňování za rok 2022

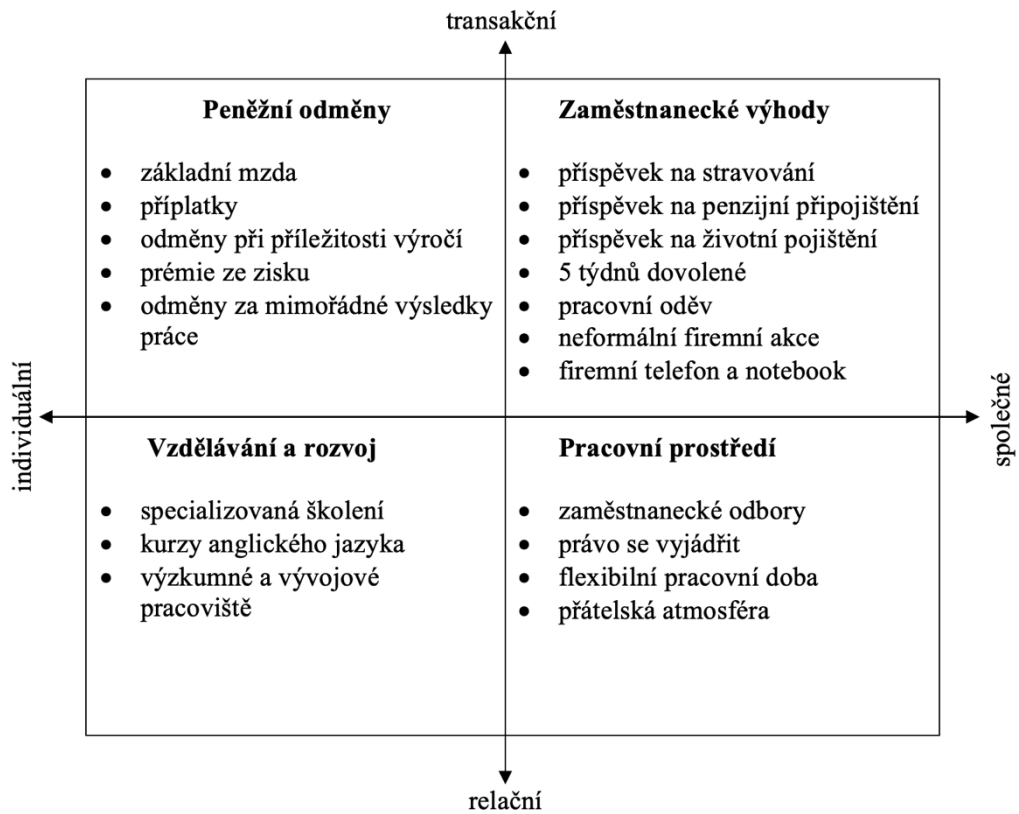
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdová účetní, 2023)

Náklady na systém odměňování	Částka
Mzdové náklady	42 417 223 Kč
Pojistné SZ a ZP 33,8 %	15 315 387 Kč
Příspěvek na stravování	564 926 Kč
Vzdělávání zaměstnanců	333 440 Kč
Celkové náklady	58 630 076 Kč

Průměrné měsíční mzdové náklady na jednoho zaměstnance na základě této tabulky činí 49 352 Kč.

2.3.4 Shrnutí analýzy současného stavu systému odměňování

Následující obrázek dle modelu celkové odměny Armstronga a Taylora (2015) zobrazuje aktuální stav systému odměňování ve společnosti XY a.s.:



Obrázek 8: Model celkové odměny společnosti XY a.s.

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

Peněžní odměny

Celková peněžní odměna ve společnosti je tvořena základní mzdou a dalšími složkami. Základní mzda se skládá z tarifní, která je vyplacena vždy a pohyblivé složky která nemusí být vyplacena v případě neuspokojivé práce. Další složky obsahují prémie, které jsou stanoveny ze zisku za účetní období, odměny, například odměna za věrnost a různé příplatky. Technickohospodářští pracovníci mají zpravidla vyšší mzdu než dělníci, ti mají zase vyšší příplatky než pracovníci THP.

Zaměstnanecké výhody

Společnost svým zaměstnancům poskytuje celou řadu zaměstnaneckých výhod od příspěvků na penzijní připojištění nebo soukromé životní pojištění, přes neformální firemní akce, 5 týdnů dovolené až po pracovní oděv nebo příspěvek na stravování.

Vzdělávání a rozvoj

Samozřejmostí jsou zákonná školení, jako například školení BOZP, nebo školení pro řidiče či kurzy jeřábníků. Dále jsou poskytována také různá specializovaná školení dle úseku. Pro pracovníky realizačního úseku je to tedy třeba školení ISPOP a ovzduší, školení na chemické látky a směsi, nebo konference povrchové úpravy. Pro pracovníky ekonomického či obchodního úseku je to potom třeba školení DPH v příkladech nebo školení Dlouhodobý majetek pro začátečníky. Společnost pro své zaměstnance zajišťuje také kurzy anglického jazyka. Opomenuto nesmí být ani vlastní výzkumné a vývojové pracoviště v areálu společnosti.

Pracovní prostředí

Areál společnosti se zdá být dobře vybavený a vhodně situovaný pro výkon práce dělníků i THP pracovníků. Ve společnosti v posledních letech proběhla rekonstrukce jídelny a sociálních zařízení.

Zaměstnanci dostávají dostatečný prostor pro vyjádření jejich názoru, a to i díky odborové organizaci. Komunikace se zaměstnanci probíhá více různými způsoby, ale preferována je hlavně ústní komunikace, například ve formě informačních schůzek, které se konají 2x ročně nebo týdenních porad každého oddělení. THP pracovníci mají flexibilní pracovní dobu.

2.4 Analýza spokojenosti se systémem odměňování

Analýza spokojenosti se systémem odměňování byla provedena na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a řízeného rozhovoru s vedoucí pracovníci.

2.4.1 Spokojenost zaměstnanců

V návaznosti na kapitolu 1.4.2 Měření spokojenosti zaměstnanců v teoretické části této práce byl za účelem analýzy spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování vytvořen dotazník celkem o 30 otázkách. Tento dotazník z 99 zaměstnanců vyplnilo celkem 50, návratnost je tedy 50,5%. Dotazníkové šetření proběhlo částečně v elektronické formě pomocí portálu Survio.com a částečně v tištěné podobě. Elektronická podoba dotazníku byla rozeslána zaměstnancům, kteří mají přístup k firemnímu počítači, převážně tedy administrativním pracovníkům, formou

elektronického odkazu na e-mail. Dělnickým pozicím byl mistrem výroby dotazník rozdán v tištěné podobě. I přes to se ale bohužel dotazník nedostal mezi všechny zaměstnance, jelikož například montéři, či servisní technici se v areálu společnosti příliš nezdržují. Samozřejmostí dotazníku byla anonymita tázaných zaměstnanců. Dotazník spokojenosti se systémem odměňování je zobrazen v příloze č. 1 a jeho grafické a slovní vyhodnocení je popsáno v příloze č. 2.

Před zahájením dotazníkového šetření zaměstnanců byla vypočtena minimální velikost výběrového souboru dle vzorce:

$$n = \frac{N}{1 + N * (e^2)}$$

Vzorec 1: Slovinův vzorec
(Zdroj: Vlastní zpracování)

n – minimální velikost výběrového souboru

N – velikost základního souboru

e – přípustné množství chyb

Dotazovanou skupinou jsou všichni zaměstnanci společnosti, základní soubor je tedy 99 zaměstnanců. Přípustné rozpětí chyb je 5 %. Tyto údaje jsou dosazeny do vzorce:

$$n = \frac{99}{1 + 99 * (0,05^2)} = 79,35$$

Vzorec 2: Výpočet minimální velikosti výběrového souboru
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Slovinův vzorec)

Navrácením 50 vyplněných dotazníků tedy tato minimální velikost výběrového souboru bohužel nebyla splněna. Reprezentativnost dat získaných výzkumem je tak relevantní pro 50,5 % zaměstnanců společnosti, zbytek zaměstnanců neprojevil zájem, nebo se k nim dotazník z důvodu nepřítomnosti na pracovišti nedostal.

Úvodní část dotazníku je zaměřena na informace o zaměstnancích pro potřebu následného rozřídění, jako je pohlaví, věk či délka zaměstnání. Tato první část dotazníku je interpretována v kapitole 2.5.4 Lidé a hledisko pracovníků. Následující části dotazníku jsou zaměřeny na 4 kvadranty modelu celkové odměny, a také doplňující otázky pro možnou spojitost mezi jednotlivými odpověďmi a názory respondentů.

Z dotazníku vyplynulo, že ve společnosti pracují převážně muži, a to ze 78 %. Nejvíce zaměstnanců je starších 36 let, kdy největší skupina zaměstnanců je mezi 36-45 lety.

Poměrně dost zaměstnanců je ale i mladších, a jejich věk je 26-35 let. Nejvyšší dosažené vzdělání většiny zaměstnanců je střední vzdělání s maturitou nebo s výučním listem. 34 % zaměstnanců pracuje ve společnosti více než 20 let, a 30 % zaměstnanců 5-10 let.

88 % dotázaných zaměstnanců se shodlo, že je jejich práce baví a naplňuje. Zároveň si ale větší polovina zaměstnanců myslí, že za svou práci spíše nejsou dostatečně finančně ohodnoceni. 44 % dotázaných se cítí být za svou práci dostatečně ohodnoceno. 60 % zaměstnanců si myslí, že jejich mzda je v porovnání s konkurencí trochu, nebo i dost nižší. Také si ale většina zaměstnanců myslí, že je odměňování ve společnosti spravedlivé.

Se současnou nabídkou benefitů jsou zaměstnanci spokojeni, stejně jako jsou spokojeni s nabízenými školeními a kurzy. Nejvíce se zaměstnancům líbí benefit ve formě 5 týdnů dovolené, příspěvky na stravování a také příspěvek na penzijní připojištění či soukromé životní pojištění. Zároveň by ale uvítali i nové benefity a to hlavně 13.plat, příspěvek na dovolenou a sick days.

Velké většině zaměstnanců vyhovuje jejich pracovní vytížení a někteří by dokonce snesli více pracovních úkolů. Pro 58 % dotázaných není jejich práce stresující. Přesčas často pracuje jen 24 % zaměstnanců. Z toho 38 % dotázaných se necítí být za tuto práci přesčas dostatečně odměněno. Spokojenost s rozložením pracovní doby je téměř 100%.

Dle 86 % dotázaných pracovníků je jejich pracoviště dostatečně vybavené. 62 % vidí ve společnosti něco výjimečného, nebo něco, čeho si cení.

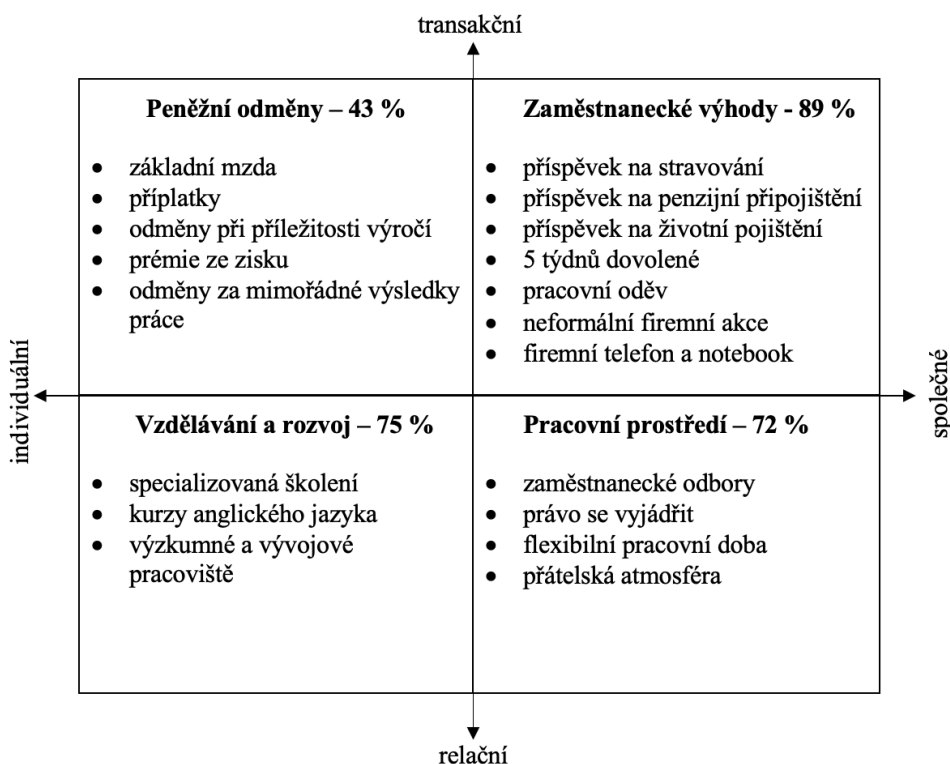
74 % zaměstnanců je spokojeno s vedením společnosti. Pochvalu od nadřízených dostává 50 % zaměstnanců, zatímco negativní zpětnou vazbu dostává 68 % zaměstnanců. Pro 62 % zaměstnanců je zpětná vazba motivací ke zlepšení pracovního výkonu. 66 % dotázaných uvedlo, že dostávají dostatečný prostor pro vyjádření jejich názoru. Přátelské vztahy ve společnosti jsou dle 88 % dotázaných.

Pro 90 % zaměstnanců je jednoduché dopravit se do práce. 70 % dotázaných zaměstnanců dojíždí do práce z menší než 10 km vzdálenosti, z toho 52 % pracovníků dojíždí dokonce méně než 5 km.

Analyzovanou společnost by svým známým doporučilo 62 % pracovníků. Pro 66 % pracovníků existuje nějaký důvod, proč by tuto společnost opustili. Mezi tyto důvody se nejčastěji řadí naskytnutí lepší pracovní příležitosti a nízká mzda.

Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření v procentuálním zobrazení shrnuje následující schéma zpracované na základě modelu celkové odměny Armstronga a Taylora (2015).



Obrázek 9: Vyhodnocení spokojenosti s modelem celkové odměny
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Příloha II)

2.4.2 Spokojenost vedení společnosti

Vedoucí pracovníci společnosti XY a.s. bylo formou řízeného rozhovoru položeno 11 otázek ohledně současného systému odměňování. Otázky i odpovědi v přesném znění jsou vypsány níže:

1. Jaké jsou hlavní cíle a zásady odměňování ve Vaší společnosti?

„Hlavně spravedlivé odměňování, které samozřejmě zohledňuje pracovní výkon zaměstnanců. V naší společnosti kombinujeme mzdy a benefity.“ (Vedoucí pracovníce, 2023)

2. Jaký je Váš názor na současný systém odměňování?

„V současné době se domnívám, že systém odměňování je nastaven dobře s ohledem na ekonomickou situaci v České republice i ve světě (válka na Ukrajině, po-Covidová situace, problémy s dodavateli).“ (Vedoucí pracovnice, 2023)

3. Myslíte si, že jsou zaměstnanci spokojeni se současným systémem odměňování?

„Dle mého názoru se najde vždy procento zaměstnanců, kteří budou nespokojeni za jakékoliv situace.“ (Vedoucí pracovnice, 2023)

4. Plánujete nějaké změny v systému odměňování?

„Systém odměňování je nastaven s tím, že každý rok dochází k revizi a případným úpravám.“ (Vedoucí pracovnice, 2023)

5. Napadá Vás nějaký nedostatek současného systému odměňování?

„Ne.“ (Vedoucí pracovnice, 2023)

6. Dostávají od Vás zaměstnanci zpětnou vazbu?

„Ano dostávají. Dle situace – ústní, ale i písemnou.“ (Vedoucí pracovnice, 2023)

7. Jaké vztahy máte se svými zaměstnanci? Jak spolu komunikujete?

„Ve společnosti panují převážně přátelské vztahy. Komunikace probíhá převážně ústně. Dle mého názoru je nejlepší komunikace, která probíhá z očí do očí na osobních setkáních.“ (Vedoucí pracovnice, 2023)

8. Jak se snažíte udržet si zaměstnance?

„Vytvořením příjemného pracovního prostředí, spravedlivým odměňováním, možností vzdělávat se, možností jejich osobního růstu, finančními odměnami za věrnost každých 5 let v zaměstnání.“ (Vedoucí pracovnice, 2023)

9. Jakým způsobem získáváte nové zaměstnance?

„Spolupráce se školami, zveřejněním pracovní nabídky na stránkách společnosti a pracovních portálech.“ (Vedoucí pracovnice, 2023)

10. Daří se Vám obsazovat všechny pracovní pozice?

„Bohužel se dlouhodobě potýkáme s problémem v obsazení pozice konstruktér, aktuálně nám pro tuto pozici chybí 2-4 zaměstnanci.“ (Vedoucí pracovnice, 2023)

11. V čem je tato společnost výjimečná?

„Naším cílem a posláním je vyrábět co nejkvalitnější zařízení povrchových úprav pro co nejširší okruh zákazníků, což se nám za téměř 35 let existence daří. Umožňujeme zaměstnancům osobní růst a možnost cítit se hrdí, že jsou součástí naší společnosti.“ (Vedoucí pracovnice, 2023)

Shrnutí řízeného rozhovoru

Vedoucí pracovnice je se současným systémem odměňování spokojena, uvádí, že je spravedlivý a vhodně kombinuje mzdu a benefity. K úpravám tohoto systému dle jejích slov dochází každý rok, nevidí v něm žádný nedostatek, a tak by na současném systému odměňování nic neměnila. Jediným problémem, kterého je si vedení společnosti vědomo je, dlouhodobý nedostatek pracovníků na pozici konstruktér. Tomuto problému se bude autorka práce věnovat detailněji v následující kapitole.

Dle slov vedoucí pracovnice ve společnosti panují přátelské vztahy a zaměstnanci dostávají dostatečný prostor k vyjádření jejich názoru. Zaměstnanci si udržují právě díky přátelským vztahům, příjemnému pracovnímu prostředí, spravedlivému odměňování nebo třeba finančním odměnám za věrnost.

2.5 Analýza způsobu informování o volné pracovní pozici

Personální pracovníci společnosti byla poskytnuta informace, že analyzovaná společnost XY a.s. má dlouhodobě problém s nedostatkem zaměstnanců na pozici konstruktér. Na základě této informace byla vyhledána inzerce tohoto pracovního místa. Pracovní nabídka byla nalezena jen na webových stránkách analyzované společnosti a na webových stránkách indeed.com. Na žádném z nejznámějších portálů pro inzerci pracovních nabídek inzerce analyzované společnosti nebyla nalezena. Pro potřebu analýzy je inzerce nabídky práce zpracována níže:

Tabulka 5: Nabídka práce na pozici konstruktér
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Inzerce společnosti XY a.s.)

Nabídka pracovní pozice: KONSTRUKTÉR ELEKTRO	
Pozice vhodná pro profesionály se zkušenostmi v oboru, ale i pro absolventy.	
Charakteristika funkce: Elektro-konstrukční činnost v oboru zařízení povrchových úprav, dopravní a manipulační techniky.	
Požadujeme: <ul style="list-style-type: none">• Vzdělání: VŠ, SŠ v oblasti strojírenství	
Nabízíme: <ul style="list-style-type: none">• Zázemí stabilní firmy• Příjemné pracovní prostředí• 5 týdnů dovolené• Jazykové a odborné vzdělávání• Dotované stravování• Odměna za věrnost• Příspěvek na dopravu• Další firemní benefity	
Společnost XY a.s. – stabilní firma s 30-letou tradicí v oboru	
Výrobce zařízení <ul style="list-style-type: none">• Povrchových úprav• Kabin a lakovacích linek pro nanášení kapalných nátěrových hmot• Kabin a lakovacích linek pro nanášení práškových plastů• Sušících a vypalovacích pecí	
Adresa společnosti: Kraj Vysočina	
Komu se hlásit: Personální pracovnice, Tel., E-mail	

Celkově popis pracovní nabídky působí příliš stroze a neutrálně. Bylo by vhodné inzerát zpracovat zajímavěji tak, aby budil ve čtenáři větší zájem.

V tomto inzerátu je nevhodně zvolený výčet poskytovaných benefitů. Člověka, co si v této době hledá práci by mohly zaujmout jiné benefity, které analyzovaná společnost poskytuje, ovšem v této inzerci nejsou vůbec uvedeny. Velmi lákavým benefitem by mohla být pružná pracovní doba, kterou tato pozice nabízí, a to především pro mladé lidi, nebo studenty, pro které může být dokonce zásadním rozhodovacím faktorem. Dalším

zajímavým benefitem pro zájemce by mohl být firemní telefon a notebook i pro soukromé účely, nebo zajímavé firemní akce.

Velkým nedostatkem je, že v aktuální pracovní nabídce společnosti XY a.s. není žádným způsobem uvedena výše mzdy. Neuvedení rozpětí výše mzdy v nabídce práce může být pro potenciální zájemce odrazující, protože snad pro každého, kdo hledá práci je tento údaj důležitý. Potenciální uchazeč o zaměstnání si může začít klást otázky, proč zde není výše mzdy nijak uvedena, což ho může přivést až k pochybám o celé společnosti. Jelikož ze stávajícího inzerátu se potenciální uchazeč o mzdě nedozví vůbec žádné informace, nemusí tak chtít vynakládat svůj čas zbytečně zabýváním se o tuto pozici, když by se pak dozvěděl, že mzda je pro něj nedostatečná a raději svůj čas věnuje jiným společnostem a jejich inzercím.

Inzerce konkurence

Pro potřeby komparace pracovních nabídek jsou níže zobrazeny inzerce několika konkurenčních společností.

Konstruktér

Pracovní poměr:	práce na plný úvazek
Smluvní vztah:	jiný
Lokalita:	
Firma:	
Kategorie:	Průmyslová a chemická výroba, Technik / technička výroby
Hrubá mzda:	28.000 - 49.000 Kč

[Odpovědět na inzerát](#)

Požadujeme: vzdělání v technickém směru, zalost NJ nebo AJ na komunikativní úrovni (B1/B2), flexibilitu: částečná práce z domova

Náplň práce: řízení a koordinace vypracování konstrukčních podkladů. Spolupráce na realizaci návrhu výrobků a výrobě prototypů. Zpracování konstrukčního řešení nových výrobků a navrhování nových modelů, typů, tvarů a vzorů výrobků. Zpracování konstrukčních podkladů a výkresů výrobků, sestav a detailů podle projekční dokumentace. Navrhování konstrukčního řešení výrobků s využitím počítačové podpory. Spolupráce s odpovídajícími zkušebními, kontrola kvality a funkčnosti trealizovaného výrobku, případně prototypu. Sledování vývojových trendů v dané oblasti. Zpracování a vedení technické a výrobní dokumentace.

Nabízíme: různorodou pracovní náplň, zajímavou práci v dynamickém, inovativním a úspěšném týmu. Možnost vlastní realizace a profesního růstu.

Obrázek 10: Inzerce konkurence č. 1
(Zdroj: Webové stránky prace.cz)

Úvodní představení

Strojírenská společnost hledá pro pracoviště
nového/-ou kolegu/-yni do výroby na pozici konstruktér/-ka

Pracovní nabídka

Co vás čeká

- Tvorba a udržování konstrukční dokumentace
- Využívání CAD systému Creo, Solidworks a AutoCAD

Jaké znalosti a dovednosti byste měli mít

- Zodpovědný a spolehlivý přístup k práci
- úplné středoškolské vzdělání
- Schopnost pracovat v týmu (konstrukce-technologie-výroba)
- Znalost práce s PC (MS Office, CAD systémy)
- Znalost AJ nebo NJ výhodou

Co vám můžeme nabídnout

- zázemí stabilní české společnosti
- práci na HPP na dobu neurčitou
- možnost profesního růstu
- mzda: až 38 000,-Kč - výše mzdového hodnocení je závislá na kvalifikaci a praxi
- zaměstnanecké benefity: stravenky v hodnotě 118 Kč/odpracovaný den, příspěvek na penzijní/životní pojištění 300 Kč/měsíc, 22 dní dovolené, příspěvek na dopravu, měsíční odměna ve výši 2.000 Kč/měsíc, firemní akce atd.

Benefity

🕒 Možnost si napracovat hodiny

🚌 Příspěvek na dopravu

🍽️ Stravenky/příspěvek na stravování

🏠 Příspěvek na penzijní/životní připojištění

💰 Bonusy/prémie

Obrázek 11: Inzerce konkurence č.2
(Zdroj: Webové stránky jenprace.cz)

Elektro konstruktér

Co u nás budete dělat?

Podílet se na návrhu elektro návrhu technologických celků
Připravovat projektovou elektro dokumentaci

Jaké jsou naše požadavky?

Znalost práce s výkresovou elektro dokumentací (ePLAN)
Schopnost pracovat v týmu
Znalost cizího jazyka výhodou (EN, DE, RU)
Vhodné i pro čerstvé absolventy SŠ a VŠ

Co Vám nabízíme?

Nadstandardní mzdové ohodnocení
5 týdnů placené dovolené
Flexibilní pracovní doba
Možnost využití firemního mobilního tarifu i pro další rodinné příslušníky
Závodní stravování
Příležitost naučit se cizí jazyk nebo se v něm zdokonalit formou firemních jazykových kurzů
Penzijní připojištění
Nástup možný ihned

Obrázek 12: Inzerce konkurence č.3
(Zdroj: Webové stránky konkurence)

První konkurenční nabídka je umístěna na portálu jenprace.cz, obsahuje alespoň rozpětí mzdy, celkem podrobný popis činnosti, ovšem žádný výčet benefitů, které firma nabízí, nabídka tedy nemůže v potenciálním uchazeči o práci vyvolat moc velký zájem. Na inzerci lze odpovědět jednoduše prostřednictvím tlačítka.

Druhá nabídka konkurence byla nalezena na portálu jobs.cz a tato inzerce je hezky zpracovaná a obsahuje všechny klíčové informace, tedy výši mzdy, bodový výčet požadavků zaměstnavatele a také co zaměstnavatel potenciálnímu uchazeči o zaměstnání může nabídnout, na inzerci lze snadno odpovědět kliknutím na tlačítko, ale jsou uvedeny i kontaktní údaje přímo na personální pracovníci společnosti.

Třetí konkurenční nabídka byla nalezena pouze přímo na webových stránkách konkurenční společnosti, obsahuje dobrý výčet benefitů, ale chybí zde údaj o výši mzdy, který je pro uchazeče o zaměstnání zásadní. Přímo v inzerci není uveden ani žádný kontakt, v případě zájmu uchazeč kontakt najde až na konci stránky.

Inzerce analyzované společnosti tak z této komparace nevychází nejhůře, ale ani nejlépe. Láká na největší výčet benefitů ze všech nabídek, ale chybí jí důležitý údaj o mzdě, který chybí ale i v konkurenční nabídce č.3. Nejlepší inzercí byla vyhodnocena nabídka práce číslo 2.

2.6 Analýza vnitřních faktorů působících na systém odměňování

Tato analýza zkoumá vnitřní vlivy, které působí na systém odměňování analyzované společnosti. Bude zaměřena zejména na podnikovou strategii a kulturu, hledisko pracovníků, ekonomickou situaci společnosti. Na závěr této kapitoly je opět provedeno shrnutí.

2.6.1 Podniková kultura

Společnost XY a.s. si zakládá na otevřené komunikaci a přátelské atmosféře. Nejen mezi sebou, ale i se zákazníky jednají solidně a poctivě. Vztahy ve všech odděleních napříč společností jsou přátelské, pracovníci ví, že se na svůj tým mohou spolehnout, a to vede k dobré spolupráci mezi všemi. Převážná většina zaměstnanců společnosti si tyká, bez ohledu na věk či postavení, a to včetně ředitele. Tento přístup napomáhá udržování

příjemné atmosféry ve společnosti. Zároveň je samozřejmě respektována lidská důstojnost, soukromí a osobní práva každého jedince (Personalistka, 2023).

2.6.2 Podnikání organizace

Akciová společnost XY se realizuje projektovou činností v investiční výstavbě, konkrétně v průmyslových stavbách a technologiích. Dále také poskytuje činnost organizačního poradce v oboru technologií, zařízení pro povrchové úpravy a ekologii a všeobecném strojírenství. Základním cílem společnosti je dodávat kompletní provozy, lakovny a linky povrchových úprav s vlastní výrobou strojů a zařízení v evropské kvalitě pro nejširší okruh zájemců, se zaměřením na střední a větší zákazníky a široké pokrytí provozních variant (Webové stránky společnosti, 2023).

2.6.3 Podniková strategie

Cílem a posláním společnosti už téměř 35 let je vyrábět zařízení povrchových úprav v evropské kvalitě pro co nejširší okruh zákazníků. Společnost řeší zakázky komplexně od výroby, přes montáž až po servisní služby. Již od založení společnosti je jejím dlouhodobým cílem udržovat si stávající obchodní partnery a získávat nové. Dále se samozřejmě také snaží udržovat konkurenceschopnost a maximalizovat zisk díky kterému bude společnost schopna „uživit“ sama sebe a své zaměstnance. Mimořádný důraz je kladen na stálý rozvoj v oboru a prosazování politiky jakosti (Personalistka, 2023).

2.6.4 Technika a technologie

Pracovníci předvýrobní etapy mají k dispozici pracovní stanice, které používají ke každodenní práci. Všichni uživatelé PC využívají Office 2021 a informační systém Helios Orange. Pro tvorbu projektové dokumentace jsou využívány programy Solid Edge, ProgeCAD a AutoCAD. V případě nutnosti služební cesty mají k dispozici pravidelně servisovaná služební vozidla a notebooky. Větší počet zaměstnanců disponuje i služebním mobilním telefonem (Personalistka, 2023).

Co se týká výrobní etapy, tak zde je k dispozici potřebné strojní vybavení dle specializace. K dispozici je například laserové vypalovací centrum s rotační hlavou, ohraňovací lisy, svářečky, pracovní desky a spoustu dalšího vybavení. Součástí je také pravidelné

vzdělávání, kdy na základě požadavků zaměstnanců jsou zajišťovány specializované kurzy (Personalistka, 2023).

Klíčovým ukazatelem pro kapitolu techniky a technologie je ukazatel vybavenosti práce kapitálem, který se počítá poměrem dlouhodobého hmotného majetku vůči počtu zaměstnanců a žádoucí je, aby tento ukazatel v čase rostl. Jelikož analyzovaná společnost disponuje i vlastním výzkumným a vývojovým pracovištěm, bude tento ukazatel vypočítán i pro dlouhodobý nehmotný majetek. Údaje jsou sbírány z rozvahy a výkazu zisku a ztrát společnosti XY a.s. za roky 2017-2021.

Tabulka 6: Vybavenost práce kapitálem – dlouhodobým hmotným a nehmotným
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy uvedených let)

Vybavenost práce kapitálem	2017	2018	2019	2020	2021
DHM	70 655 000 Kč	72 424 000 Kč	71 720 000 Kč	68 493 000 Kč	66 348 000 Kč
DNM	153 000 Kč	49 000 Kč	341 000 Kč	312 000 Kč	663 000 Kč
Průměrný počet zaměstnanců	117	114	113	110	104
DHM/počet zaměstnanců	603 888 Kč	635 298 Kč	634 690 Kč	622 663 Kč	637 961 Kč
DNM/počet zaměstnanců	1 308 Kč	429 Kč	3 018 Kč	2 836 Kč	6 375 Kč

Ukazatel vybavenosti práce kapitálem ve formě dlouhodobého hmotného majetku ve společnosti se v průměru zkoumaných 5 let držel na velice podobných hodnotách a postupně se zvyšuje, což je pozitivní. Výjimkou je pouze rok 2017 z důvodu nejvyššího počtu zaměstnanců a zároveň nejnižší hodnoty dlouhodobého hmotného majetku. Od roku 2017 do roku 2021 ukazatel stoupl o 5,6 %. Vybavenost dlouhodobým nehmotným majetkem byla v prvních letech sledovaného období mizivá, v roce 2019 se však navýšila, a v roce 2021 došlo k 387% nárůstu proti prvnímu roku ve sledovaném období.

2.6.5 Lidé a hledisko pracovníků

Společnost má celkem 99 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, rozdělených do 5 úseků a pracujících na různých pracovních pozicích, tato problematika je detailně rozebrána v kapitole 2.2 Organizační struktura společnosti.

Následující graf zobrazuje vývoj počtu zaměstnanců analyzované společnosti v pětiletém období, tedy od roku 2019 po současnost.



Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců

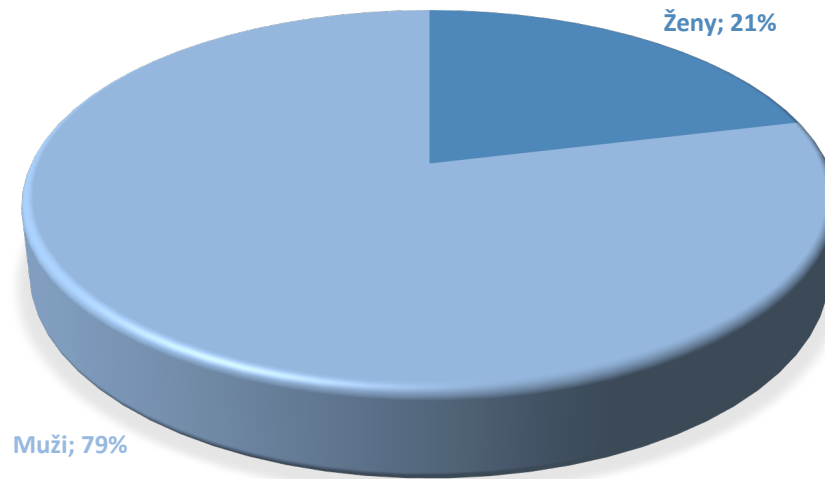
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy uvedených let)

V roce 2019 byl stav zaměstnanců nejvyšší. Výrazný pokles v počtu zaměstnanců lze pozorovat v roce 2020, kdy celý svět zasáhla pandemie Covid-19 a ani analyzovaná společnost se jejím následkům nevyhnula. Od roku 2020 po současnost se celkový počet zaměstnanců snížil již jen o 3, dá se tedy říct, že v současné době začíná být počet zaměstnanců společnosti opět stabilní (Personalistka, 2023).

V analyzované společnosti z celkového počtu 99 zaměstnanců pracuje 78 mužů a pouze 21 žen. Největší skupinou jsou zaměstnanci ve věku 36-45 let, ale početná skupina je i ve věku 25-36 let. Velká většina zaměstnanců má střední vzdělání buďto s maturitní zkouškou, nebo výučním listem, více než 1/3 zaměstnanců má vyšší vzdělání. Nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci pracující ve společnosti 5-10 let, 1/4 zaměstnanců pracuje ve společnosti více než 20 let a žádný ze zaměstnanců zde nepracuje méně než 1 rok (Personalistka, 2023).

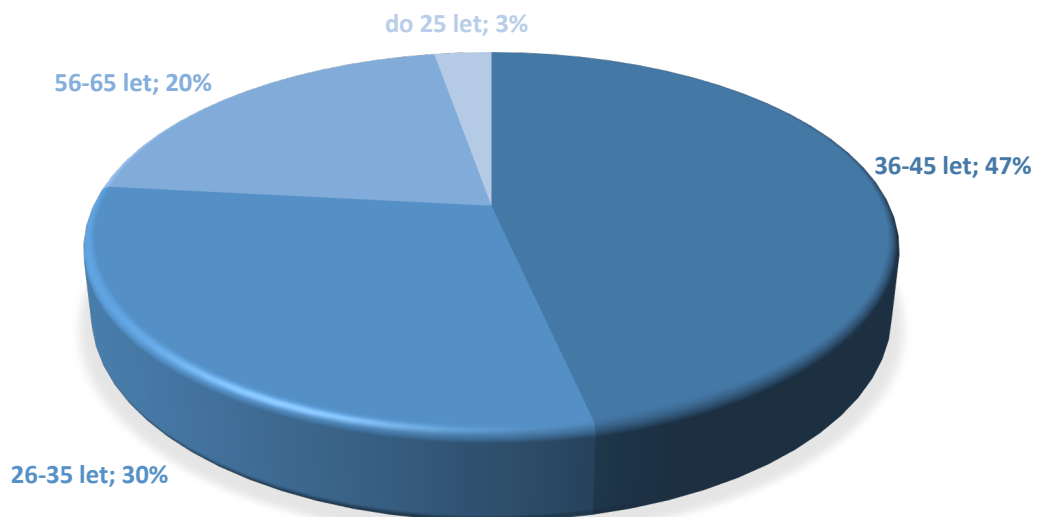
Níže jsou tyto informace o zaměstnancích vyobrazeny graficky pro lepší přehlednost.

Pohlaví zaměstnanců



Graf 3: Pohlaví zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Personalistka, 2023)

Věk zaměstnanců



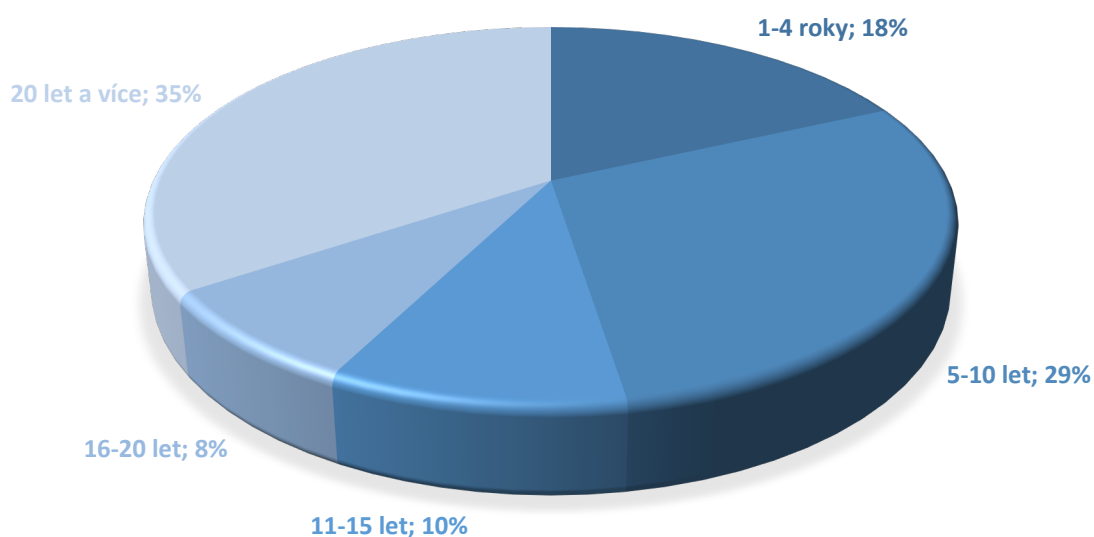
Graf 4: Věk zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Personalistka, 2023)

Nejvyšší dosažené vzdělání



Graf 5: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Personalistka, 2023)

Délka pracovního poměru ve společnosti



Graf 6: Délka pracovního poměru ve společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Personalistka, 2023)

Na základě rozhovoru s personální pracovnící bohužel nelze provést podrobnou analýzu fluktuace a nemocnosti zaměstnanců, jelikož společnost tyto údaje dostatečně neviduje. Bylo zjištěno, že 99 % odchodů zaměstnanců je plánovaných a personální pracovnice je o této skutečnosti informována měsíce dopředu, může tak s touto informací pracovat a dle potřeby začít hledat nové zaměstnance.

V následující tabulce jsou zpracovány provozní ukazatele společnosti, konkrétně ukazatel produktivity práce z tržeb a ukazatel mzdové produktivity. Produktivita práce z tržeb je vypočtena podílem tržeb za daný rok a počtem zaměstnanců, a udává, jak vysoké byly tržby na 1 zaměstnance za daný rok. Mzdová produktivita je podílem tržeb a mzdových nákladů daného roku, a zobrazuje podíl tržeb připadající na 1 Kč mzdových nákladů (Dluhošová, 2010).

Tabulka 7: Produktivita práce z tržeb a mzdová produktivita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy uvedených let)

Ukazatel	2017	2018	2019	2020	2021
Produktivita práce z tržeb v Kč	2 213 094	5 252 754	5 333 584	3 033 382	3 068 932
Mzdová produktivita v Kč	5,8	12,1	11,3	5,6	6,8

Produktivita práce z tržeb výrazně vzrostla v roce 2018, rostoucí trend pokračoval i v roce 2019, rok 2020 a koronavirová krize však produktivitu práce z tržeb snížili o 2 300 000 Kč, v roce 2021 se však opět mírně navýšila. Z původní hodnoty se produktivita práce z tržeb navýšila téměř o 40 %.

Mzdová produktivita také rapidně stoupla v roce 2018, následoval klesající trend této hodnoty, ovšem v roce 2021 už lze opět sledovat navýšení. Proti hodnotě z prvního roku zkoumaného období stoupla přesně o 1 Kč, tedy o 17 %.

2.6.6 Ekonomická situace společnosti

Analýza ekonomické situace společnosti XY a.s. se zabývá vývojem výnosů, nákladů a výsledku hospodaření vycházejících výkazů zisků a ztrát za sledované období, jímž je 6 po sobě jdoucích let 2017-2022 a na jejich základě sleduje bankrotní model společnosti.

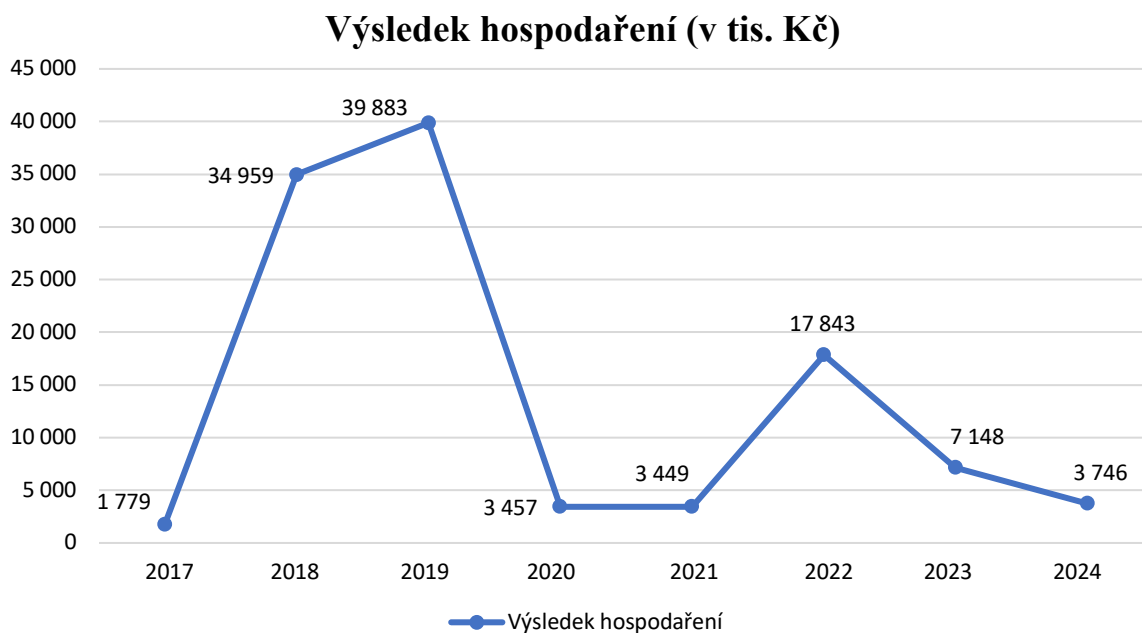
Výnosy, náklady a výsledek hospodaření

Tabulka 8: Výnosy, náklady a výsledek hospodaření v jednotlivých letech
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy uvedených let)

Rok	Výnosy v tis. Kč	Náklady v tis. Kč	VH za účetní období v tis. Kč
2017	275 207	273 428	1 779
2018	612 797	577 838	34 959
2019	619 851	579 968	39 883
2020	348 554	345 097	3 457
2021	330 354	326 905	3 449
2022	356 264	338 421	17 843
2023 - prognóza	302 567	295 419	7 148
2024 - prognóza	261 131	257 385	3 746

Výnosy mají začátkem sledovaného období rostoucí trend, od roku 2017 do roku 2019, kde dosáhly svého maxima. V roce 2020 přišel výrazný pokles v důsledku koronavirové krize a výnosy klesly o 43,8 %. Stejný trend sledují i náklady a výsledek hospodaření.

Následující graf zobrazuje výsledek hospodaření během sledovaného období, kde lze pozorovat velké výkyvy vlivem celosvětových krizí, které mají na společnost vliv.



Graf 7: Výsledek hospodaření společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy uvedených let)

Bankrotní model IN05

Index IN05 je nejznámějším a nejnovějším bankrotním modelem, který se zároveň řadí také mezi nejpřesnější. Bankrotní model IN05 zobrazuje finanční situaci společnosti v jednotlivých sledovaných letech a dokáže indikovat ohrožení společnosti na jejím finančním zdraví. Když se výsledek pohybuje v rozmezí 0,9-1,6 znamená to, že je společnost v „šedé zóně“. Při vyšším výsledku už společnost tvoří hodnotu. Naopak při výsledku nižším, než je 0,9 netvoří žádnou hodnotu (Finanalysis.cz, 2023).

Model IN05 se počítá z následujícího vzorce:

$$IN\ 05 = X_1 * 0,13 + X_2 * 0,04 + X_3 * 3,97 + X_4 * 0,21 + X_5 * 0,09$$

Vzorec 3: Vzorec IN 05

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

Za X jsou dosazovány tyto údaje:

X_1 = Aktiva celkem / Cizí kapitál

X_2 = EBIT / Nákladové úroky

X_3 = EBIT / Aktiva celkem

X_4 = Výnosy / Aktiva celkem

X_5 = Oběžná aktiva / Krátkodobé závazky

Bankrotní model IN05 aplikovaný na analyzovanou společnost je zobrazen v následující tabulce.

Tabulka 9: Index IN05

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy uvedených let)

Index IN05	2017	2018	2019	2020	2021	2022
X_1	1,52	1,61	1,58	1,48	1,77	1,7
X_2	2,39	7,19	7,79	7,77	2,98	9,18
X_3	0,01	0,13	0,13	0,01	0,05	0,02
X_4	0,92	1,68	1,73	1,08	1,29	0,8
X_5	1,52	2,09	2,03	1,61	1,29	1,3
Hodnota indexu IN05	0,66	1,57	1,56	0,92	0,92	0,94

Výsledky indexu IN05 analyzované společnosti XY a.s. jsou po celé sledované období v „šedé zóně“. V roce 2017 byly výsledky analyzované společnosti dokonce pod tzv. šedou zónou, to znamená že společnost netvořila žádnou hodnotu. V letech 2018 a 2019 se ukazatel zlepšoval, ovšem v roce 2020 hodnota opět klesla, ale už ne tak nízko na úroveň roku 2017. Dle definice bankrotního modelu IN05 tedy společnost v žádném ze sledovaných let netvořila hodnotu.

2.6.7 Shrnutí analýzy vnitřních faktorů

Faktor	Stav	Vliv
Podniková kultura	Přátelská atmosféra	Pozitivní
Podnikání organizace	Kompletní provozy v evropské kvalitě	Pozitivní
Podniková strategie	Udržovat obchodní partnery Komplexnost zakázek	Pozitivní
Technika a technologie	Dobré vybavení technologiemi i kapitálem	Pozitivní
Lidé a hledisko pracovníků	Stálí zaměstnanci s odpovídajícím vzděláním	Pozitivní
Ekonomická situace společnosti	Nestálá situace na trhu, společnost se dle indexu IN05 nachází v „šedé zóně“	Negativní

Podniková kultura

Pro společnost je velice důležité udržování otevřené komunikace a přátelské atmosféry která, ve společnosti převládá. Mezi sebou i se zákazníky zaměstnanci společnosti jednají solidně a poctivě. Převažují neformální vztahy, ale zároveň se vzájemně zaměstnanci napříč všemi pozicemi respektují a ví, že se na druhého mohou spolehnout.

Podnikání organizace

Akciová společnost XY je poradcem a zároveň i výrobcem v oboru technologií a zařízení pro povrchové úpravy a všeobecném strojírenství. Jako hlavní cíl si klade dodávání kompletní provozů, lakoven a linek povrchových úprav v evropské kvalitě pro co nejširší okruh zájemců.

Podniková strategie

Jak již bylo zmíněno v podnikání organizace, cílem a posláním společnosti je výroba zařízení povrchových úprav evropské kvality, což se společnosti již téměř 35 let působení daří. Od samého založení společnosti je jejím dlouhodobým cílem udržovat si stále obchodní partnery a získávat nové. Podnikovou strategií je řešit zakázky komplexně, což začíná výrobou, vede přes montáž zařízení až k pravidelnému servisu.

Technika a technologie

Všichni zaměstnanci společnosti, kteří mají k dispozici počítač využívají Office 2021 a informační systém Helios Orange. Konstrukteři pracují v programech jako je například AutoCAD. Společnost disponuje pravidelně servisovanými služebními vozidly. Ve výrobní etapě mají dělníci k dispozici potřebné strojní vybavení jako laserové vypalovací centrum, ohraňovací lisy nebo svářečky.

Vybavenost práce kapitálem je stabilní a s mírně rostoucí tendencí, což je pro analyzovanou společnost pozitivní. Nejnižší hodnota ukazatele byla v roce 2017, naopak nejvyšší v roce 2021, nárůst představuje 5,6 %. Také vybavenost práce nehmotným kapitálem má rostoucí tendenci.

Lidé a hledisko pracovníků

Ve společnosti pracuje více mužů než žen, nejčastěji ve věku mezi 36 a 45 lety. Nejčastěji vyskytujícím se stupněm nejvyššího dosaženého vzdělání je střední vzdělání, ať už s maturitní zkouškou nebo s výučním listem, velký počet zaměstnanců má také vysokoškolské vzdělání. Dá se říci, že vzdělání zaměstnanců je na dostačující úrovni vůči jejich pracovním pozicím. Největší skupinou zaměstnanců jsou ti, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni více než 20 let společně se zaměstnanci s délkou zaměstnání v této společnosti mezi 5 a 10 lety.

Pod hledisko pracovníků je zahrnuta i problematika nedostatku pracovníků na pozici konstruktér. Byly nalezeny nedostatky v obsahu inzerce práce, která příliš nevzbuzuje zájem a postrádá důležité informace o výši mzdy či lákavé informace pro uchazeče o zaměstnání, jakými by mohla být například pružná pracovní doba nebo firemní notebook.

Ekonomická situace společnosti

Společnost měla ze sledovaných let nejnižší výsledek hospodaření v roce 2017, který byl celkově 3. nejhorším výsledkem za celou dobu působení akciové společnosti, ovšem to se obrátilo hned v roce 2018, který byl společně s rokem 2019 naopak jedním z těch nejuspěšnějších. Vlivem Koronavirové krize ovšem v roce 2020 následoval opět velký pokles, který se bohužel společnosti zatím drží do současnosti i kvůli dalším negativním vlivům ve světě, jakými je třeba Válka na Ukrajině. Nepříznivou situaci společnosti potvrzují také výsledky bankrotního modelu IN05, kde výsledky všech sledovaných období byly v „šedé zóně“, tedy společnost v žádném roce dle tohoto modelu netvořila hodnotu.

2.7 Analýza vnějších faktorů působících na systém odměňování

Analýza vnějších faktorů působících na systém odměňování je postavena na teorii dle Armstronga (2009) a Koubka (2011). V této kapitole jsou analyzovány vlivy globalizace, demografického vývoje, situace na trhu práce, odměňování u konkurence, inflace i legislativa.

2.7.1 Demografický vývoj

V této části je zanalyzovaný 5letý demografický vývoj celé České republiky se srovnáním s Krajem Vysočina, kde se analyzovaná společnost XY a.s. nachází. Stavby jsou uvedeny vždy k 31.12. daného roku.

Vývoj počtu obyvatel

Tabulka 10: Vývoj počtu obyvatel v ČR a Kraji Vysočina
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2023)

Rok	Česká republika			Kraj Vysočina		
	Muži	Ženy	Celkem	Muži	Ženy	Celkem
2017	5 219 791	5 390 264	10 610 055	252 711	256 205	508 916
2018	5 244 194	5 405 606	10 649 800	253 061	256 213	509 274
2019	5 271 996	5 421 943	10 693 939	253 649	256 164	509 813
2020	5 275 103	5 426 674	10 701 777	253 153	255 699	508 852
2021	5 183 775	5 332 932	10 516 707	250 990	253 035	504 025

V této tabulce je znázorněn počet obyvatel České republiky a Kraje Vysočina, kde se analyzovaná společnost nachází. Obyvatelstvo je dále rozděleno na muže a ženy. Můžeme vidět, že zastoupení mužů a žen jak v rámci celé České republiky, tak v Kraji Vysočina je v průběhu celých 5 let velice vyvážené, přičemž v obou případech mírně převažuje počet žen. V celé České republice je počet žen v průběhu let průměrně vyšší o 3 % nežli počet mužů, v Kraji Vysočina je to o 0,5 %. Největší propad v počtu obyvatel lze pozorovat mezi lety 202-2021 a to jak v rámci celé ČR, tak v Kraji Vysočina.

Věková struktura obyvatelstva

Tabulka 11: Věkové rozložení obyvatelstva v ČR a Kraji Vysočina

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2023)

Rok	Česká republika			Kraj Vysočina		
	0-14 let	15-64 let	65 let a více	0-14 let	15-64 let	65 let a více
2017	1 670 677	6 899 195	2 040 183	77 987	330 572	100 357
2018	1 693 060	6 870 123	2 086 617	78 620	328 141	102 513
2019	1 710 202	6 852 107	2 131 630	79 274	326 248	104 291
2020	1 719 741	6 823 714	2 158 322	79 651	323 453	105 748
2021	6 654 190	6 654 190	2 169 109	79 564	317 437	107 024

Nejpočetnější skupinou v obou oblastech jsou obyvatelé v produktivním věku, tedy mezi 15-64 lety. Celorepublikově ve sledovaném období počet osob v této skupině klesá, přičemž největší propad přišel mezi lety 2020-2021, v rámci ČR skoro o 2,5 % v Kraji Vysočina o necelé 2 %. V Kraji Vysočina je vyšší průměrný věk obyvatel než v rámci celé ČR, za rok 2021 byl průměrný věk v ČR 42,8 let, zatímco v Kraji Vysočina 43,2 let.

Vzdělání obyvatel

Současným a silícím trendem je zaměstnávání lidí podle nejvyššího dosaženého vzdělání.

Tabulka 12: Vzdělání osob starších 15 let v Kraji Vysočina

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2023)

Kraj Vysočina	Základní vzdělání a bez vzdělání	Střední bez maturity	Střední s maturitou	Vysokoškolské
2017	61 400	164 700	141 800	63 400
2018	53 400	161 500	148 800	67 000
2019	55 600	161 200	151 000	62 900
2020	56 900	157 200	146 500	69 700
2021	54 100	155 700	143 800	74 900

2.7.2 Situace na trhu práce

V rámci této kapitoly je zanalyzována situace počtu ekonomicky aktivního obyvatelstva, zaměstnanosti a nezaměstnanosti a průměrné mzdy v ČR.

Ekonomicky aktivní obyvatelstvo

Tabulka 13: Ekonomicky aktivní obyvatelstvo v Kraji Vysočina

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2023)

Rok	Obyvatelstvo ve věku 15 a více let	Ekonomicky aktivní obyvatelstvo	Míra ekonomické aktivity
2017	431 300	255 000	59,1 %
2018	430 800	256 300	59,5 %
2019	430 700	256 400	59,5 %
2020	430 500	255 700	59,4 %
2021	428 500	250 200	58,4 %

Tato tabulka sleduje ekonomicky aktivní obyvatelstvo Kraje Vysočina. Od roku 2017 do roku 2019 počet ekonomicky aktivního obyvatelstva rostl. V roce 2020 došlo k poklesu o 1 % kvůli koronavirové krizi a vládním omezením s ní spojenými. Míra ekonomicky aktivního obyvatelstva se v každém roce sledovaného období pohybovala okolo 59 %.

Zaměstnanost a nezaměstnanost

Tabulka 14: Míra zaměstnanosti a nezaměstnanosti v Kraji Vysočina
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2023)

Rok	Zaměstnaní	Míra zaměstnanosti	Nezaměstnaní	Míra nezaměstnanosti
2017	248 100	57,5 %	6 900	2,7 %
2018	251 900	58,5 %	4 400	1,7 %
2019	252 900	58,7 %	3 600	1,4 %
2020	250 100	58,1 %	5 700	2,2 %
2021	244 900	57,1 %	5 300	2,1 %

Míra zaměstnanosti se během sledovaných 5 let mění minimálně, po celou dobu se pohybuje v rozmezí 57 % až 59 %. Naopak míra nezaměstnanosti kolísá více, nejnižší lze pozorovat v letech 2018 a 2019

Vývoj průměrných hrubých mezd

Tabulka 15: Průměrná měsíční hrubá mzda v Kraji Vysočina
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2023)

Rok	Průměrný počet zaměstnanců	Průměrná měsíční hrubá mzda
2017	175 100	27 136 Kč
2018	175 900	29 435 Kč
2019	174 400	31 698 Kč
2020	171 000	33 111 Kč
2021	170 100	35 101 Kč

Průměrný počet zaměstnanců se v roce 2020 snížil, což lze připisovat krizi Covid-19, tento pokles byl o 2 %. V dalším roce, tedy 2021 se počet zaměstnanců opět snižoval, ale už jen o necelých 1000.

Průměrná hrubá měsíční mzda se v průběhu 5 sledovaných let zvyšovala průměrně o 1 991 Kč ročně. V roce 2018 došlo k nárůstu o 7,8 % v roce 2019 byl nárůst 7,1 %, dále v roce 2020 už nárůst jen 4,3 % a v roce 2021 5,7 %.

Tabulka 16: Průměrná měsíční hrubá mzda dle CZ NACE v Kraji Vysočina a ČR
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2023)

Rok	Průměrná měsíční hrubá mzda dle CZ NACE Kraj Vysočina	Průměrná měsíční hrubá mzda dle CZ NACE ČR
2017	28 233 Kč	29 283 Kč
2018	30 306 Kč	31 670 Kč
2019	31 908 Kč	33 547 Kč
2020	32 334 Kč	34 053 Kč
2021	34 734 Kč	35 869 Kč

2.7.3 Odměňování u konkurence

Pro porovnání byly vybrány 2 konkurenční podnikatelské subjekty, které provozují svou činnost ve stejném oboru jako analyzovaná společnost XY a.s. První konkurenční společnost A je vzdálená od společnosti XY a.s. do 10 km a nachází se ve stejném okrese. Informace o mzdách a benefitech v této společnosti byly zjištěny pomocí rozhovoru s personální pracovníci společnosti. Druhý konkurenční subjekt B se nachází ve stejném kraji jako společnost XY a.s. a jeho vzdálenost je do 30 km od analyzované společnosti. Informace o odměňování v této společnosti byly zjištěny z inzerce pracovních míst na internetových stránkách (Rozhovor s vedoucím zaměstnancem Konkurence A, 2023; webové stránky konkurence, 2023).

Průměrná hrubá mzda

Informace o mzdách a benefitech konkurenčních společností byly zjišťovány u konkurenta A osobním rozhovorem ve společnosti, u konkurenta B byly informace zjištěny z nabídky pracovních pozic, kde bylo uvedeno pouze mzdové rozpětí.

Tabulka 17: Průměrné hrubé mzdy konkurence

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rozhovor u konkurence; Webové stránky konkurence)

Hrubá mzda	Konkurent A	Konkurent B
THP	40 000 Kč	38 000 - 45 000 Kč
Dělník	32 000 Kč	30 000 – 34 000 Kč

Následující tabulka zobrazuje nabízené benefity dvou konkurenčních společností.

Tabulka 18: Zaměstnanecké benefity konkurence

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rozhovor u konkurence; Webové stránky konkurence)

Zaměstnanecký benefit	Konkurent A	Konkurent B
Příspěvek na stravování	✓	✓
Příspěvek na penzijní/životní pojištění	✓	✓
Prémie ze zisku		✓
13. mzda	✓	✓
5 týdnů dovolené	✓	
Firemní akce	✓	✓
Příspěvek na dovolenou		✓
Odměna při životním jubileu	✓	
Firemní mobilní telefon a notebook	✓	✓
Sick days		✓
Pružná pracovní doba	✓	
Home office		✓

Informace o celkových osobních nákladech nebyly ani jednou z konkurenčních společností poskytnuty.

2.7.4 Legislativa

Minimální mzda

Minimální mzda představuje nejnižší přípustnou výši odměny za práci v rámci pracovněprávního vztahu a vzniká v každém pracovním poměru nebo i právním vztahu založeném na dohodě o pracích konaných mimo pracovní poměr. Stanovuje ji zákoník práce, přesněji zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Tato minimální mzda se vztahuje na všechny zaměstnance v pracovním poměru nebo právním vztahu, nerozlišuje se, zda jde o pracovní poměr na dobu určitou či neurčitou a platí i v případě souběžných pracovních poměrů. Od 1. ledna 2023 byla tato minimální mzda zvýšena o 1 100 Kč/měsíc na 17 300 Kč nebo 103,8 Kč/hodinu pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin týdně (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023).

Zaručená mzda

Zaručená mzda je garantována zákoníkem práce (zákon č. 262/2006 Sb.) a její výše je každoročně stanovována nařízením vlády, přičemž nesmí být nižší než mzda minimální, ale netýká se smluv o činnostech mimo pracovní poměr. Zaručená mzda představuje nejnižší možnou mzdu s přihlédnutím ke složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce. Výše nejnižší úrovně zaručené mzdy je rozdělena do 8 skupin, přičemž v nejnižší z nich se zaručená mzda rovná mzdě minimální a v nejvyšší, tedy osmé skupině je výše zaručené mzdy aktuálně dvojnásobkem minimální mzdy, tedy 34 600 Kč (BusinessINFO.cz, 2023).

Tabulka níže vyobrazuje výši zaručené mzdy u některých profesí, které jsou zastoupeny v analyzované společnosti.

Tabulka 19: Zaručená mzda 2023

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

Pozice	Skupina prací	Zaručená mzda
Uklízečka	1.	17 300 Kč
Skladník	2.	17 900 Kč
Fakturant	3.	19 700 Kč
Svářeč	3.	19 700 Kč
Obchodní referent	4.	21 800 Kč
Účetní	5.	24 100 Kč
Technik, projektant	5.	24 100 Kč
Programátor, správce sítě	6.	26 600 Kč

Pracovní doba

Doba, po kterou je zaměstnanec povinen vykonávat práci pro svého zaměstnavatele, nebo také doba po kterou musí být zaměstnanec připraven k výkonu práce podle pokynů svého zaměstnavatele je pracovní dobou. Zahrnuje čas práce směny a práci přesčas. Zákon stanovuje pracovní dobu na 40 hodin týdně, rozvrženou do 5 pracovních dní, ve výjimečných případech jinak. Pracovní doba může být krácena po dohodě zaměstnance se zaměstnavatelem, s tím, že i mzda bude následně odpovídat této zkrácené pracovní době. Čas pracovní doby určuje zaměstnavatel. V případě pružné pracovní doby

je stanovena základní pracovní doba, kterou určuje zaměstnavatel a zbývající část si rozvrhuje sám zaměstnanec. Do pracovní doby se zahrnují přestávky týkající se bezpečnosti práce, nikoli přestávky na občerstvení či odpočinek (Zákony.centrum.cz, 2023).

Přestávky v práci

Přestávku v práci na jídlo a oddech je zaměstnavatel povinen poskytnout svým zaměstnancům nejdéle po 6 hodinách (u mladistvých nejdéle po 4,5 hodinách) nepřetržité práce v trvání nejdéle 30 minut. Tato přestávka může být také rozdělena na více částí, přičemž alespoň jedna z těchto částí musí trvat nejméně 15 minut. Poskytnuté přestávky na jídlo a oddech se nezapočítávají do pracovní doby a neposkytují se na začátku ani na konci pracovní doby (Přestávka v práci, 2023).

Zaměstnavatel a odborová organizace se dohodli na čerpání mimořádné pracovní přestávky určené k ranní svačině pro zaměstnance, kteří nastoupí do zaměstnání do 6:00 a to v délce 15 minut v čase od 7:00 do 7:30, a na čerpání přestávky na občerstvení a odpočinek pro všechny zaměstnance v trvání 5 minut od přestávky na oběd každé 3 hodiny. Tyto přestávky se započítávají do pracovní doby (Mzdový předpis, 2022).

Dovolená

Zaměstnanec, který u svého zaměstnavatele odpracuje celý kalendářní rok, má nárok na vyčerpání celé stanovené dovolené, která je zákonem dána na 4 týdny. O čerpání dovolené rozhoduje zaměstnavatel, který má právo z nezbytných provozních důvodů vyhlásit hromadné čerpání dovolené po dobu maximálně 2 týdnů. Pokud zaměstnavatel z vážných provozních důvodů nebo překážek na straně zaměstnance nemůže dovolit svým zaměstnancům vyčerpat dovolenou v daném kalendářním roce, je povinen tuto dovolenou určit do 30. června následujícího roku tak, aby byla vyčerpána nejpozději do konce následujícího kalendářního roku. Za čerpání dovolené náleží zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku (Zákony.centrum.cz, 2023).

Mateřská dovolená

Pokud je zaměstnancem těhotná žena, je v tzv. ochranné době, ve které s ní nesmí být ukončen pracovní poměr. Žena nastupuje na mateřskou dovolenou 6–8 týdnů před stanoveným datem porodu a doba této mateřské dovolené trvá 28 týdnů v případě jednoho

očekávaného dítěte, v případě dvou a více dětí je to 37 týdnů. Po ukončení mateřské dovolené mají rodiče nárok na rodičovskou dovolenou nejdéle do doby dosažení 3 let věku dítěte (Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců, 2023).

Pracovní volno

U jiných důležitých osobních překážek je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci pracovní volno nejméně ve stanoveném rozsahu a ve stanovených případech je povinen poskytnout i náhradu mzdy (Portál.POHODA, 2022).

Pracovní volno a náhrada mzdy je poskytováno v následujících případech:

- **Vyšetření nebo ošetření ve zdravotnickém zařízení**, pokud jej není možno provést mimo pracovní dobu.
- **Svatba vlastní** je spojena se stanoveným pracovním volnem 2 dny, avšak náhrada mzdy náleží zaměstnanci pouze za jeden den. Společnost XY a.s. však svým zaměstnancům při této příležitosti poskytuje 3 dny volna.
- **Při svatbě dítěte nebo rodiče** je zákonem stanoven 1 den volna k účasti na svatbě, společnost XY a.s. však i v tomto případě poskytuje 1 den navíc, tedy celkem 2 dny volna.
- **Úmrtí rodiče nebo sourozence**, prarodiče nebo vnuka zaměstnance nebo jiné osoby, která nepatří k uvedeným nejbližším příbuzným, ale žila se zaměstnancem ve společné domácnosti je zákonem stanovená doba nejvýše 1 den pracovního volna k účasti na pohřbu a další den, jestliže zaměstnanec obstarává pohřeb. Společnost XY a.s. v tomto případě poskytuje zaměstnanci 2 dny volna.
- **Úmrtí manžela nebo manželky**, druha nebo družky nebo dítěte je zákonem stanovená doba pracovního volna 2 dny a jeden další den k účasti na pohřbu. Společnost XY a.s. v těchto případech poskytuje 6 dnů pracovního volna (Portál.POHODA, 2022).

Pracovní volno bez náhrady mzdy tzv. neplacené volno je v praxi zaměstnancům běžně poskytováno na základě jejich individuální žádosti, například za účelem vyřízení soukromých záležitostí. Obecně ale platí, že zaměstnavatel není povinen této žádosti zaměstnance vyhovět, záleží tedy na dohodě se zaměstnavatelem (Portál.POHODA, 2022).

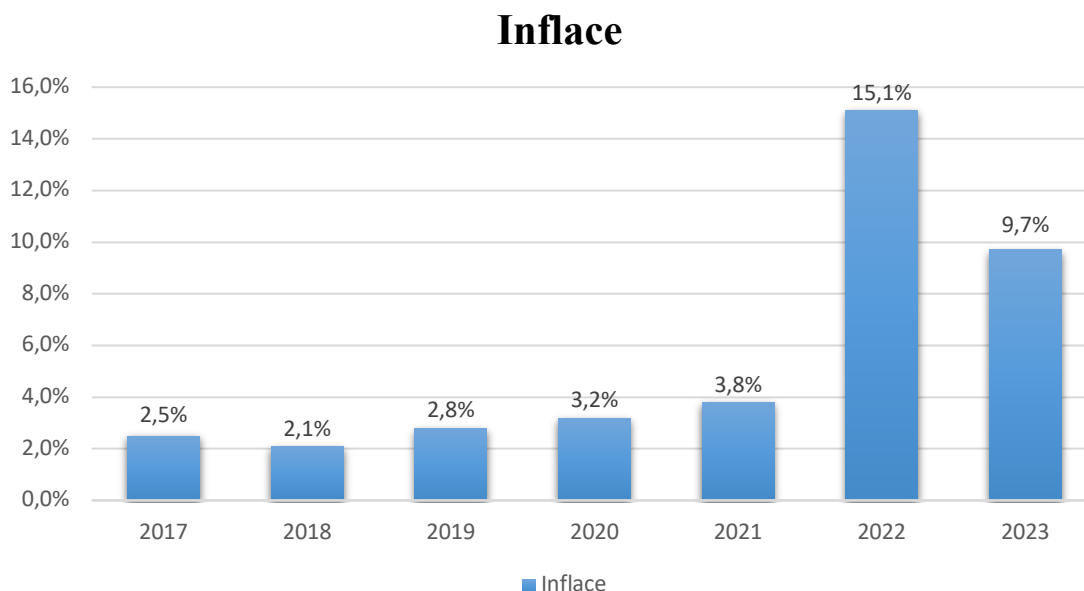
Zákonné příplatky

Vykonává-li zaměstnanec svou práci mimo svoji běžnou pracovní dobu v pracovních dnech, či za specifických podmínek, náleží mu za tuto práci zákonné příplatky:

- **Příplatek za práci přesčas**, pokud zaměstnanec vykonává práci nad rámec své stanovené pracovní doby, má nárok na příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku, ovšem pouze v případě, nemá-li zaměstnanec ve smlouvě uvedeno, že mzda je i s přihlédnutím k práci přesčas. Místo příplatku se může zaměstnanec se zaměstnavatelem dohodnout na čerpání náhradního volna.
- **Příplatky za práci v noci**, jedná se o práci v době od 22:00 do 6:00 následujícího dne. Tento příplatek činí 10 % průměrného výdělku.
- **Příplatek za práci o víkendu**, pokud zaměstnanec pracuje v sobotu nebo v neděli, náleží mu dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku.
- **Příplatek za práci ve svátek**, náleží zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, případně se mohou se zaměstnavatelem dohodnout na poskytnutí příplatku, nejméně však ve výši průměrného výdělku namísto poskytnutí náhradního volna.
- **Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí** náleží zaměstnanci za dobu práce ve ztíženém pracovním prostředí nejméně ve výši 10 % minimální mzdy. Vymezení ztíženého pracovního prostředí je stanoveno Nařízením vlády č 567/2006 Sb (Zákony pro lidi, 2023).

2.7.5 Inlace

Následující graf zobrazuje vývoj inflace v České republice v průběhu sledovaných let 2017-2022.



Graf 8: Vývoj míry inflace v České republice
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2023)

Vývoj inflace byl po dobu sledovaného období rostoucí, kromě roku 2018, kde poklesla o 0,4 %. Inlace rapidně stoupla v roce 2022 vlivem po Covidové krizi a také válkou na Ukrajině, v tomto roce inflace celkově narostla o 11,3 %. Ve 2. čtvrtletí roku 2023 začíná inflace opět klesat, ale stále se drží na vysoké úrovni (Český statistický úřad, 2023).

2.7.6 Shrnutí analýzy vnějších faktorů

Faktor	Stav	Vliv
Demografický vývoj	Nejvíce osob se středním vzděláním bez maturity	Negativní
Situace na trhu práce	Nízká míra nezaměstnanosti	Negativní
Odměňování u konkurence	Hrozba konkurenčních nabídek	Negativní
Legislativa	Dovolená a pracovní volno nad rámec zákona	Pozitivní
Inlace	Vysoká míra inflace	Negativní

Demografický vývoj

Celkový počet obyvatel v České republice se v průběhu let zvyšoval, výjimkou je rok 2021, kdy velký počet osob zemřel v souvislosti s pandemií. V Kraji Vysočina je počet osob po celé sledované období vcelku kolísavý, jeden rok vyšší, další rok zase nižší. V rámci České republiky i Kraje Vysočina mírně převažuje počet žen nad celkovým počtem mužů. Nejpočetnější věkovou skupinou v České republice i v Kraji Vysočina jsou osoby v produktivním věku, tedy 15-64 let, přičemž v Kraji Vysočina je vyšší průměrný věk obyvatel, než je tomu v rámci ČR.

V Kraji Vysočina převažuje počet osob se středním vzděláním bez maturity, tedy s výučním listem, jen o 12 tisíc méně je osob se středním vzděláním s maturitou a na třetím místě jsou vysokoškolsky vzdělaní obyvatelé. Pozitivním vlivem je zvyšování celkového počtu vysokoškolsky vzdělaných obyvatel, kteří by mohli být ideálními uchazeči na pozici konstruktéra či jiných administrativních pozic společnosti.

Situace na trhu práce

Z celkového počtu obyvatel v produktivním věku v Kraji Vysočina je za sledované období průměrně 59 % z nich ekonomicky aktivních. Míra zaměstnanosti je v tomto kraji každoročně kolem 58 %, naopak míra nezaměstnanosti poměrně dost kolísá, a to mezi hodnotami 1,4 % až 2,7 %. Největší odchylka v míře nezaměstnanosti nastala v roce 2020, kdy vlivem koronavirové krize z 1,4 % stoupla meziročně na 2,2 %.

Trend vývoje průměrné měsíční hrubé mzdy je rostoucí. Od roku 2017 na začátku sledovaného období celkem výše této mzdy vzrostla téměř o 8 000 Kč.

Odměňování u konkurence

Pro potřebu srovnání byly vybrány 2 konkurenti, oba z Kraje Vysočina, vzdálenost Konkurenta A od sídla společnosti je do 10 km, Konkurent B je vzdálen do 30 km. Konkurent A má o něco vyšší hrubé mzdy jak THP pracovníků, tak dělníků, ale za to jeho nabídka benefitů je poměrně chudší než nabídka analyzované společnosti. U Konkurenta B byly zjištěny pouze mzdová rozpětí THP pracovníků a dělníků, do kterých spadá i analyzovaná společnost XY a.s., záleželo by tedy na porovnání konkrétních pracovních pozic. Konkurent B má však vedoucí postavení v benefitech, kterých z uvedeného výčtu poskytuje 9, tedy nejvíce ze všech porovnávaných společností.

Legislativa

Pro společnost kromě zákonem stanovené minimální mzdy platí také výše zaručených mezd, které jsou rozlišeny do 8. skupin. Jak minimální, tak zaručená mzda v České republice každoročně roste. Dále musí společnost dodržovat zákony o pracovní době a přestávkách v práci, zákonem stanovenou délkou dovolené nebo poskytovat pracovní volno ať už s náhradou nebo bez náhrady mzdy. Zákonem stanovené jsou také příplatky, o které je zaměstnavatel povinen navyšovat mzdu zaměstnanců. Mezi tyto příplatky se řadí příplatek za práci v noci, práci o víkendu, práci ve svátek, práci přesčas a práci ve ztíženém pracovním prostředí.

Inflace

Zvýšení míry inflace za rok 2022 na 15,1 % je bezesporu negativním vlivem nejen pro analyzovanou společnost, ale také pro její zaměstnance, protože tím dochází ke snižování reálné hodnoty mzdy. Pozitivní zprávou je snížení inflace za 2. čtvrtletí 2023.

2.8 Shrnutí analytické části

Tato kapitola shrnuje celou analytickou část práce a na závěr v bodech zobrazuje výsledky provedených analýz.

Předmětem podnikání analyzované společnosti XY a.s. je projektová činnost v investiční výstavbě, činnost organizačního poradce v oboru technologií a zařízení pro povrchové úpravy a ekologii a samotná výroba a stavba strojů v tomto oboru. Společnost má 99 zaměstnanců, jejichž počet v posledních letech klesal, ale v současnosti je stabilnější.

2.8.1 Analýza současného stavu

Systém odměňování ve společnosti je vyhodnocován pomocí modelu celkové odměny a zahrnuje kombinaci peněžních a nepeněžních odměn.

Peněžní odměna je složena ze základní mzdy, ta se skládá z tarifní a pohyblivé složky, a dalších složek mzdy mezi které se řadí prémie, odměny a příplatky. Výše čtvrtletní prémie pro úsek je přidělena ve výši $\frac{1}{4}$ celkové kolektivní prémie ze zisku a o způsobu jejího čerpání rozhoduje vždy ředitel úseku. Mezi odměny se řadí odměny při různých životních příležitostech, odměna za mimořádné úkoly a výsledky práce nebo mimořádný

přínos pro společnost, odměna za práci spojenou s údržbou svěřeného vozidla a příspěvek na dopravu.

Společnost svým zaměstnancům poskytuje velmi širokou škálu zaměstnaneckých výhod od příspěvků na penzijní či soukromé životní pojištění zaměstnance a příspěvků na stravování, přes pracovní oděv, firemní mobilní telefon či notebook i pro osobní účely pro zaměstnance, kteří je pro výkon své práce potřebují po 5 týdnů dovolené nebo mimopracovní výpomoc. Budování přátelských vztahů ve společnosti přispívají firemní neformální akce, jakou je třeba vánoční večírek či zájezd do divadla. V neposlední řadě musí být zmíněna výhoda pružné pracovní doby zaměstnanců pracujících v administrativní budově.

Zaměstnancům je poskytováno vzdělávání formou zákonných školení ale i různých specializovaných školení, jako například školení na chemické látky či školení fakturace nebo DPH. Společnost nezapomíná ani na jazykové kurzy pro své zaměstnance, které jim zajišťuje hned v několika různých úrovních.

Pracovní prostředí je vhodně a dostatečně vybaveno pro výkon pracovních činností THP pracovníků i dělníků. Každý zaměstnanec má své vybavené pracovní místo. V organizaci působí odborová organizace, 2x ročně jsou pořádány informační schůzky, 1x týdně má svou poradou každé jednotlivé oddělení, ke komunikaci slouží informační nástěnky, e-maily nebo firemní magazín.

Náklady na systém odměňování byly za rok 2022 vyčísleny na 58 630 076 Kč.

2.8.2 Analýza spokojenosti se současným systémem

2.8.2.1 Spokojenost zaměstnanců

Zaměstnanci se z velké většiny shodli, že je jejich práce baví a naplňuje, zároveň však převládá názor, že za svou práci nejsou dostatečně finančně ohodnoceni a jejich mzda v porovnání s konkurencí je trochu nebo i dost nižší, ale myslí si, že je odměňování spravedlivé. Se současnou nabídkou benefitů jsou zaměstnanci spokojeni, stejně jako s poskytovanými školeními a kurzy. Současně by ale přivítali i nové benefity a to ideálně 13. plat a příspěvek na dovolenou.

Převážná většina zaměstnanců je spokojena s jejich pracovním vytížením, i rozložením pracovní doby. Přesčas často pracuje jen málo zaměstnanců. S vedením společnosti jsou zaměstnanci většinou spokojeni, ale rozporuplné názory přichází u otázky zpětné vazby, kde polovina zaměstnanců říká, že ji dostává a druhá polovina ne. Větší polovina zaměstnanců si myslí, že dostává dostatečný prostor k vyjádření názoru a téměř všichni zaměstnanci považují vztahy ve společnosti za přátelské. Pro zaměstnance je jednoduché dopravit se do práce a společnost by svým známým doporučila větší polovina z nich. Zároveň také větší polovina zaměstnanců našla nějaký důvod, proč by společnost opustili.

2.8.2.2 Spokojenost vedení

Vedení společnosti je se současným systémem odměňování spokojeno, uvádí, že je spravedlivé a vhodně kombinuje mzdu a benefity, proto v něm nevidí žádný nedostatek. Ve společnosti i dle názoru vedení panují přátelské vztahy a zaměstnanci dostávají dostatečný prostor k vyjádření názoru. Současné zaměstnance si společnost drží právě díky dobrým vztahům napříč společností nebo spravedlivému odměňování. Nové zaměstnance získávají spoluprací se školami a zveřejněním nabídky práce na pracovních portálech.

2.8.3 Analýza vnitřních faktorů

Pro společnost je velice důležitá otevřená komunikace a dobré vztahy nejen uvnitř společnosti, ale i se zákazníky. Jako hlavní cíl si organizace klade dodávání kompletních provozů pro povrchové úpravy v evropské kvalitě, jako se jí to daří již 35 let. Zakázky řeší společnost komplexně od výroby přes montáž až po servisní služby.

V naplňování cílů společnosti pomáhá dostupná technika a technologie a samozřejmě zaměstnanci. Společnost využívá informační systém Helios Orange, obecně všichni zaměstnanci pracují v Office 2021, konstruktéři využívají AutoCAD, naopak dělníci zase svářečky, ohraňovací lisy a jiné strojní vybavení.

Růst společnosti je brzděn nedostatkem zaměstnanců na pozici konstruktér, a proto součástí analýzy je i rozbor inzerátu nabídky práce na tuto pozici. Z celkového počtu 99 zaměstnanců převažují muži, a nejčastější věk zaměstnanců je mezi 36 a 45 lety. Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců je většinou střední vzdělání s maturitou nebo s výučním

listem, ale nechybí ani vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci, což je dostatečná úroveň pro výkon jejich práce.

Společnost během sledovaného období dosahovala výsledků hospodaření, které se řadí mezi její nejlepší za celou dobu působnosti, naopak ale také v roce 2017, tedy na začátku sledovaného období dosáhla jednoho z nejnižších výsledků hospodaření. Od roku 2020, tedy období koronavirové krize společnost následují horší výsledky hospodaření. Nepříznivou situaci potvrzují i výsledky bankrotního modelu IN05, podle kterých společnost za celé sledované období byla v „šedé zóně“.

2.8.4 Analýza vnějších faktorů

Celkový počet obyvatel České republiky se zvyšuje, výjimkou je pouze rok 2021, kde došlo k menší odchylce a počet obyvatel mírně poklesl. Počet obyvatel Kraje Vysočina je poměrně nestálý po celé sledované období. V České republice i Kraji Vysočina mírně převládají osoby ženského pohlaví. Nejpočetnější skupinou jsou obyvatelé v produktivním věku. V Kraji Vysočina je největší počet obyvatel se středím vzděláním s výučním listem.

Z celkového počtu obyvatel v produktivním věku v Kraji Vysočina je přibližně 59 % z nich ekonomicky aktivních. Míra zaměstnanosti v kraji poměrně stálá, každoročně tvoří průměrně 58 % a naopak míra nezaměstnanosti více kolísá, a to mezi 1,4 % až 2,7 % během sledovaného období s největší odchylkou v roce 2020 vlivem koronavirové krize. Trend vývoje průměrné měsíční hrubé mzdy je rostoucí po celé sledované období.

Pro potřebu porovnání odměňování s konkurencí byly vybrány 2 konkurenční podniky, oba z Kraje Vysočina, vzdálenost prvního Konkurenta A od sídla společnosti XY a.s. je do 10 km a druhý Konkurent B je vzdálen 30 km. Konkurent A má vyšší průměrné hrubé mzdy, ale nabízí nejméně benefitů ze všech 3 společností. Konkurent B je sice více vzdálen, ale nabízí nejvyšší počet z výčtu benefitů, mzdové rozpětí u něj odpovídá přibližně výši mzdy u společnosti XY a.s. Pro lepší přehlednost jsou všechny zjištěné informace od konkurence i analyzované společnosti zpracovány v následujících tabulkách.

Následující tabulka zobrazuje srovnání nabízených benefitů analyzované společnosti a dvou konkurenčních společností.

Tabulka 20: Srovnání průměrné hrubé mzdy s konkurencí

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rozhovor u konkurence; Webové stránky konkurence)

	Společnost XY a.s.	Konkurent A	Konkurent B
Hrubá mzda – THP	39 030 Kč	40 000 Kč	38 000 - 45 000 Kč
Hrubá mzda – dělník	30 962 Kč	32 000 Kč	30 000 – 34 000 Kč

Tabulka 21: Srovnání zaměstnaneckých benefitů s konkurencí

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rozhovor u konkurence; Webové stránky konkurence)

Zaměstnanecký benefit	Společnost XY a.s.	Konkurent A	Konkurent B
Příspěvek na stravování	✓	✓	✓
Příspěvek na penzijní/životní pojištění	✓	✓	✓
Prémie ze zisku	✓		✓
13. mzda		✓	✓
5 týdnů dovolené	✓	✓	
Firemní akce	✓	✓	✓
Příspěvek na dovolenou			✓
Odměna při životním jubileu	✓	✓	
Firemní mobilní telefon a notebook	✓	✓	✓
Sick days			✓
Pružná pracovní doba	✓	✓	
Home office			✓

Nejlépe si v porovnání vede konkurent B, který jako jediný poskytuje pro své zaměstnance benefit ve formě Sick days, příspěvku na dovolenou nebo home office. Konkurent A jako jediný neposkytuje prémie ze zisku, ale místo toho zaměstnanci Konkurenta A dostávají 13. plat, což zase chybí zaměstnancům společnosti XY a.s. Konkurent B poskytuje oba tyto benefity, ale neposkytuje zaměstnancům odměny při životním jubileu. Všechny 3 srovnávané společnosti svým zaměstnancům poskytují příspěvky na stravování, příspěvky na penzijní či životní pojištění a firemní mobilní

telefon či notebook. (Rozhovor s vedoucím pracovníkem, 2023; Webové stránky konkurence, 2023).

Pro analyzovanou společnost stejně jako pro každou jinou platí zákonem stanovená minimální mzda, pro rok 2023 ve výši 17 300 Kč, navíc také platí minimální výše zaručené mzdy. Zaručená i minimální mzda v České republice každoročně bývá navýšena. Společnost také musí dodržovat zákonnou pracovní dobu 40 hodin týdně, přestávky v práci nebo zákonem stanovenou výši dovolené. Zákon udává také povinné příplatky, které musí zaměstnanci za určitých podmínek dostávat ke své mzdě.

Stále rostoucí inflace je bezesporu negativní vnější vliv, který snižuje reálnou hodnotu peněz.

2.8.5 Klíčové závěry plynoucí z analytické části

Závěry plynoucí z provedených analýz jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 22: Klíčové závěry plynoucí z analytické části
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pozitivní klíčové závěry	Negativní klíčové závěry
Dobře vybavený areál společnosti	Nespokojenost zaměstnanců s peněžní odměnou a zpětnou vazbou
Rostoucí hodnota mzdové produktivity i produktivity práce z tržeb	Dle indexu IN 05 je společnost v „šedé zóně“
Přátelské vztahy napříč celou společností	Dlouhodobý nedostatek konstruktérů
Dobrý systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	Predikovaný pokles výsledku hospodaření
Spokojenost zaměstnanců s benefity	Vysoká míra inflace
Dlouholetí loajální zaměstnanci	Zvyšování průměrné hrubé mzdy
Rostoucí vzdělanost obyvatelstva	Nestála situace na trhu

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato poslední kapitola bakalářské práce je věnována návrhům, které by měly vést k větší spokojenosti se systémem odměňování zaměstnanců analyzované společnosti XY a.s. a zároveň také k většímu zájmu zaměstnanců potenciálních. Jednotlivé návrhy ke zlepšení aktuální situace jsou podrobně rozebrány i s harmonogramem pro zavedení těchto změn a vyčíslení jejich nákladů.

Tabulka 23: Nedostatky a jejich návrhy na zlepšení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nedostatek	Návrh na zlepšení
Nespokojenost s výší mzdy	→ Peněžní odměna
Žádost o nové benefity	→ Příspěvek na dovolenou
Zpětná vazba	→ Systém sdělování zpětné vazby
Nedostatek konstruktérů	→ Nová inzerce na pozici → Náborový příspěvek

3.1 Navržené změny v systému odměňování

V této části jsou vypsány jednotlivé návrhy do systému odměňování, které by společnost mohla přijmout a zvýšit tak spokojenost a motivaci svých zaměstnanců a tím i svou vlastní úspěšnost na trhu.

Prvními změnami jsou návrhy, které ovlivní výši peněžní odměny, jelikož v rámci dotazníkového šetření nadpoloviční většina zaměstnanců vyjádřila nespokojenost s výší mzdy. Tato změna v systému odměňování by tedy celkem jistě celkovou spokojenost zaměstnanců navýšila.

3.1.1 Peněžní odměna

Varianta 1 - 13. plat

Jelikož z dotazníkového šetření vyplynulo, že se současnými peněžními odměnami je spokojena menší polovina zaměstnanců, konkrétně jen 43 %, prvním návrhem bylo zavedení 13. platu, o který zaměstnanci projeví největší zájem v rámci dotazníkového šetření a mohl by tak jejich spokojenost zlepšit. 13.plat je forma peněžní odměny, která

je zaměstnancům udělována jednou ročně v měsíci prosinci. Tento návrh byl konzultován s vedoucí pracovnící, která sdělila, že náhradou za 13. plat je v jejich společnosti kolektivní prémie a 13. plat z tohoto důvodu nemají v plánu zavádět. S návrhem zavedení 13. platu proto nebude počítáno při harmonogramu změn ani při výpočtu celkových nákladů na změny.

V tomto případě autorka doporučuje lepší komunikaci ohledně udělování kolektivní prémie. Zaměstnanci by měli vědět, že v jejich společnosti prémie ze zisku je určitou náhradou 13. platu, a i toto objasnění situace by mohlo vést k většímu pochopení a ve finále i spokojenosti zaměstnanců.

Varianta 2 - Peněžní odměna na základě délky zaměstnání ve společnosti

Z dotazníků vyplynulo, že 82 % zaměstnanců pracuje ve společnosti déle než 5 let, z toho 34 % zaměstnanců dokonce déle než 20 let. Loajálních a stálých zaměstnanců si musí společnost vážit a jelikož zaměstnanci projeví nespokojenost s výší peněžních odměn, návrhem je jejich zvýšení formou peněžního bonusu k základní mzdě.

Návrh těchto finančních odměn je shrnut v tabulce níže.

Tabulka 24: Navýšení mzdy formou odměny dle délky pracovního poměru
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Délka pracovního poměru ve společnosti XY a.s.	Výše finančního bonusu k hrubé mzdě	
	Dělník	THP
méně než 1 rok	0 Kč	0 Kč
1-4 roky	300 Kč	300 Kč
5-10 let	600 Kč	600 Kč
11-15 let	1 000 Kč	1 000 Kč
16-20 let	1 500 Kč	1 500 Kč
20 let a více	2 000 Kč	2 000 Kč

Tabulka zobrazuje měsíční sazbu odměny s postupným navyšováním dle počtu odpracovaných let u analyzované společnosti. Pracovník zaměstnaný ve společnosti méně než 1 rok by za tuto krátkou dobu zaměstnání neměl žádnou odměnu. Od 1. roku v zaměstnání po 4. rok v zaměstnání by odměna byla 300 Kč. V roce pátém by se odměna navýšila na 600 Kč, od 11. roku zaměstnání ve společnosti bude odměna 1 000 Kč,

po 16. letech zaměstnání ve společnosti 1 500 Kč a poslední navýšení by přišlo po 20 letech zaměstnání ve společnosti XY a.s.

3.1.2 Zaměstnanecké benefity

Příspěvek na dovolenou

Dalším benefitem, o který zaměstnanci projevili velký zájem je příspěvek na dovolenou, který by opět mohl zvýšit jejich celkovou spokojenost a také motivaci k lepším pracovním výsledkům. Navíc pokud je tento benefit sjednán ve vnitřním předpisu zaměstnavatele, tak je osvobozen od daně z příjmu a nemusí se z něj odvádět ani sociální a zdravotní pojištění (Jenprace.cz, 2023).

Výše příspěvku na dovolenou může dle zákona dosáhnout až 20 000 Kč ročně pro jednoho zaměstnance. Poskytnutí příspěvku na dovolenou v nepeněžní formě v limitu 5 000 Kč – 20 000 Kč je pro zaměstnavatele nedaňovým nákladem a pro zaměstnance daňově osvobozeným příjmem. Důležitou podmínkou je, že peníze nesmí obdržet zaměstnanec v hotovosti ani na účet, dovolenou musí zaplatit zaměstnavatel, který tedy může buďto nakoupit poukázky u určité cestovní kanceláře nebo zaplatit fakturu vystavenou cestovní kanceláří, leteckou společností, hotelem atd., kdy platbu obdrží přímo poskytovatel služby na základě předložené faktury (Jenprace.cz, 2023).

Stejně jako u dalších benefitů si podmínky pro čerpání příspěvku na dovolenou určuje sám zaměstnavatel. Autorka práce navrhuje poskytnutí tohoto benefitu zaměstnancům pracujícím ve společnosti XY a.s. minimálně 1 rok.

Návrhem je tedy zavedení příspěvku na dovolenou ve výši 6 000 Kč jednou ročně, ve formě proplacení faktury předložené zaměstnancem.

Průvodce zaměstnaneckými benefity

Pro lepší informovanost zaměstnanců o benefitech, které jim jejich zaměstnavatel poskytuje je dalším návrhem průvodce zaměstnaneckými benefity, který je zobrazen níže.

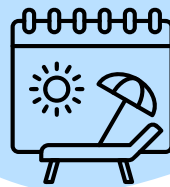
LOGO SPOLEČNOSTI XY A.S.

Průvodce našimi zaměstnaneckými benefity



PENĚŽNÍ ODMĚNY

Odměna za věrnost a každých 5 let ve společnosti 5000Kč
Odměna při životním výročí 50 let 5000 Kč
Příplatky pro šéfmontéry
Prémie ze zisku namísto 13.platu
Odměny za mimořádné výsledky práce
Peněžní bonus na základě délky v zaměstnání až 2000 Kč/měsíc
Příspěvek na dopravu nad 15 km



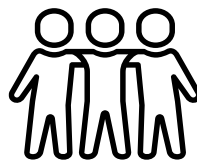
ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Příspěvek na stravování 80 Kč/den
Příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění 1000 Kč/měsíc
5 týdnů dovolené
Pracovní oděv
Firemní akce - sportovní turnaje, grilování, divadlo, ...
Firemní telefon a notebook
Příspěvek na dovolenou 6000 Kč



VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

Naše výzkumné a vývojové pracoviště
Kurzy anglického jazyka
Specializovaná školení - účetnictví, ISPOP, ...



PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Zaměstnanecké odbory
Flexibilní pracovní doba
Přátelská atmosféra
Systém sdělování zpětné vazby
Informační schůzky 2x ročně

Podrobnější informace se dozvíte v prezentaci, ve vnitřních předpisech, nebo Vám je ráda sdělí naše paní personalistika.

Obrázek 13: Průvodce zaměstnaneckými benefity
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Model celkové odměny společnosti)

Tento jednoduchý průvodce by byl vytištěn a rozdán zaměstnancům na pravidelné informační schůzce, kde by společně s prezentací zaměstnancům společnosti osvětlil aktuální benefity, které jim jejich společnost nabízí a také nové benefity na které se mohou zaměstnanci těšit v následujících měsících. Pozornost v prezentaci vedení by měla být kladena také na vhodné vysvětlení fungování prémie ze zisku, která ve společnosti nahrazuje 13.plat. Letáček není nijak náročný na tisk, mohla by ho tedy vytisknout personální pracovnice firemní tiskárnou.

3.1.3 Systém sdělování zpětné vazby

Z dotazníků vyplývá velice sporně vyhodnocení otázek o zpětné vazbě, konkrétněji hlavně ohledně pochvaly a uznání, u této otázky 50 % zaměstnanců odpovědělo, že pochvalu dostává a 50 % zaměstnanců, že ji nedostává. U negativní zpětné vazby se dotázaní zaměstnanci shodli na tom, že ji spíše dostávají.

Z tohoto důvodu se autorka rozhodla jako další návrh zahrnout systém na sdělování zpětné vazby. Tento systém by spočíval v tom, že se jednotlivé týmy sejdou vždy na konci týdne, třeba po obědové pauze a vedoucí týmu by zaměstnancům sdělil poznatky, výtky či pochvalu za odvedenou práci za daný pracovní týden. Tento způsob udělování zpětné vazby by byl evidován a následně po uplynutí 2 měsíců zanalyzován a vyhodnocen personální pracovníci. Pro tyto účely je níže vytvořena jednoduchá karta hodnocení zaměstnanců v rámci jednotlivých týmů.

Tabulka 25: Karta týdenního hodnocení zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Oddělení/tým	Slovní hodnocení	Pozitivní/neutrální/negativní
Zaměstnanec A		
Zaměstnanec B		
Zaměstnanec C		
Zaměstnanec D		
Hodnotil	Datum	Podpis

I při tomto hodnocení by měly být dodržovány známé zásady toho, že pozitivní zpětná vazba má být sdělována v kolektivu, zatímco zpětná vazba negativní má být sdělována v soukromí „mezi čtyřma očima“.

3.1.4 Nabídka práce na pozici elektor konstruktér

Personální pracovníci společnosti byla sdělena informace, že se společnost dlouhodobě potýká s nedostatkem zaměstnanců na pozici konstruktér, což zpomaluje růst společnosti. Po analýze nabídky práce, kterou společnost inzeruje na svých webových stránkách bylo vyhodnoceno, že samotný inzerát by mohl být prvním důvodem nedostatku zaměstnanců na této pozici, jelikož je zde hned několik nedostatků. Z toho důvodu je vytvořena nová

podoba nabídky práce, která by mohla k pozici konstruktéra ve společnosti XY a.s. přilákat více uchazečů. Tento nový inzerát je vypracován níže.

Tabulka 26: Nový návrh pracovní nabídky

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Nabídka práce společnosti XY a.s.)

Nabídka pracovní pozice: KONSTRUKTÉR/KA ELEKTRO
<p>Pozice vhodná pro profesionály se zkušenostmi v oboru, ale i pro absolventy, které rádi zaučíme.</p>
<p>Co je náplní této práce?</p> <p>Konstrukční činnost v oboru zařízení povrchových úprav, dopravní a manipulační techniky.</p>
<p>Jak si Vás představujeme?</p> <ul style="list-style-type: none">• SŠ nebo VŠ v oblasti strojírenství, možnost i práce při studiu• Orientujete se ve strojní dokumentaci• Ovládáte práci na PC – Excel, AutoCad• Schopnost pracovat v týmu, ale i samostatně• Aktivní přístup, zodpovědnost
<p>Co získáte?</p> <ul style="list-style-type: none">• Zázemí stabilní firmy a příjemné pracovní prostředí• Tým skvělých partáků nejen pro práci• Práci na plný úvazek na dobu neurčitou• Zajímavé platové ohodnocení (32 000 Kč – 37 000 Kč)• 5 týdnů dovolené• Jazykové kurzy a odborné vzdělávání• Prémie ze zisku• Flexibilní pracovní dobu• Dotované stravování• Náborový příspěvek 5 000 Kč• Příspěvek na dopravu• Firemní telefon a notebook• Příspěvek na dovolenou• A další benefity
<p>Nástup je možný ihned!</p> <p>Společnost XY a.s. – stabilní firma s 30letou tradicí v oboru</p> <p>Bližší informace o společnosti najdete na stránkách www.XYas.cz</p> <p>Pokud Vás tato pracovní pozice zaujala, ozvěte se naší personalistce na čísle 123 456 789 či e-mailem ab@xyas.cz.</p>

Celý inzerát je strukturován tak, aby působil zajímavěji a budil větší zájem uchazečů. Je zde uvedena přibližná výše mzdy zaměstnance na pozici konstruktér, poutavý výčet benefitů včetně nově navržených v této kapitole bakalářské práce.

Způsob zveřejnění

Dalším problémem u inzerce pracovního místa je jednoznačně samotné umístění inzerátu s pracovní nabídkou. Bylo by vhodné zvážit možnosti umístění této inzerce na různé placené i neplacené internetové platformy, které jsou určeny k vyhledávání pracovních míst. Nejznámější placené platformy jsou prace.cz, jobs.cz či jenprace.cz, právě tyto platformy nejčastěji využívají lidé hledající novou práci, jelikož díky nim mohou novou práci najít z pohodlí domova.

Nabídka prace.cz:

- jeden inzerát na 30 dní,
- náborová aplikace pro správu uchazečů,
- platba fakturou,
- inzerát každý týden přesunut mezi nejnovější,
- 5 796 Kč (prace.cz, 2023).

Nabídka jobs.cz:

- jeden inzerát na 30 dní,
- obnovení vystavení každý týden – inzerát mezi nejnovějšími,
- zaslání nabídky uživatelům na e-mail,
- 8 990 Kč (jobs.cz, 2023).

Nabídka jenprace.cz:

- jeden inzerát na 30 dní,
- obnovení inzerátu každých 7 dní – inzerát na předních místech,
- 3 590 Kč (jenprace.cz, 2023).

Všechny tyto portály se objevují při vyhledávání jako sponzorované, platí si tedy za svou pozici ve vyhledávání, a jelikož jsou na prvních příčkách vyhledávače, velká většina uchazečů o práci právě na tyto portály klikne jako první. Platforma jobs.cz nabízí v podstatě úplně stejnou službu jako ostatní dvě, ale je až dvojnásobně dražší. Autorka by tedy pro analyzovanou společnost doporučila zvolit jeden z portálů jenprace.cz nebo prace.cz, ideálně „zlatou střední cestu“, tedy portál prace.cz. Vhodné by také bylo využít

alespoň nějakou z bezplatných platform pro inzerci jako je například Bazoš.cz nebo Facebook, kde jsou přímo skupiny zaměřené na nabízení a vyhledávání pracovních míst.

Náborový příspěvek

Jelikož se společnost potýká s nedostatkem konstruktérů, mohl by být motivací pro nové potenciální zaměstnance i náborový příspěvek, který by byl rozdělen do dvou částí. Prvních 5 000 Kč zaměstnanec dostane po uplynutí zkušební doby, tedy prvních 3 měsíců v zaměstnání, a dalších 5 000 Kč po dalších 3 měsících v zaměstnání za podmínky dobrých pracovních výsledků. Na pozici konstruktér chybí minimálně 2 zaměstnanci, náborový příspěvek by tedy celkem činil 20 000 Kč.

3.2 Harmonogram zavedení změn ve společnosti

Důležitou součástí navrhovaných změn je i harmonogram jejich zavedení. Nejdříve ze všeho by si společnost musela začít vytvářet vnitřní předpis zaměstnavatele, aby bylo možné benefity počítat jako daňově uznatelné náklady.

Tabulka níže zobrazuje harmonogram navrhovaných změn.

Tabulka 27: Harmonogram zavedení navrhovaných změn
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Návrhy změn)

Termín	Změna	Odpovědná osoba
září 2023	Seznámení vedení společnosti s navrhovanými změnami a jejich projednání	Autorka bakalářské práce
září 2023	Aktualizace nabídky práce a přidání na portály	Personální pracovnice
září 2023	Zavedení náborového příspěvku	Personální pracovnice
září 2023	Zavedení návrhu zpětné vazby	Vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení
září–prosinec 2023	Vnitřní předpis zaměstnavatele, schválení	Vedení společnosti
leden 2024	Nabytí platnosti vnitřního předpisu	-
leden 2024	Zavedení příspěvku na dovolenou	Personální pracovnice
leden 2024	Zavedení bonusu ke mzdě dle délky zaměstnání	Mzdová účetní

3.3 Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn

Navýšení mzdy formou peněžní odměny na základě délky zaměstnání ve společnosti

Pokud by se společnost rozhodla zvýšit mzdu zaměstnanců formou odměny k základní mzdě vypočtené na základě délky pracovního poměru ve společnosti, budou měsíční náklady na tento návrh 112 800 Kč. Roční mzdové náklady vynaložené na tento návrh činí 1 353 600 Kč, jsou daňově uznatelným nákladem a zaměstnavatel z něj bude odvádět pojistné ve výši 33,8 %.

Tabulka 28: Měsíční mzdové náklady na odměnu dle délky pracovního poměru
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Návrhy změn)

Délka pracovního poměru ve společnosti XY a.s.	Výše finančního bonusu k hrubé mzdě	
	Všichni zaměstnanci	Celkem
méně než 1 rok	0 Kč * 0	0 Kč
1-4 roky	300 Kč * 18	5 400 Kč
5-10 let	600 Kč * 29	17 400 Kč
11-15 let	1 000 Kč * 10	10 000 Kč
16-20 let	1 500 Kč * 8	12 000 Kč
20 let a více	2 000 Kč * 34	68 000 Kč
Celkem		112 800 Kč

Výše tohoto nákladu je samozřejmě proměnlivá a musí se počítat s jejím snižováním, či navyšováním v závislosti na počtu zaměstnanců a délce jejich pracovního poměru.

Příspěvek na dovolenou

V tomto návrhu bude počítáno s tím, že by o příspěvek na dovolenou zažádali všichni zaměstnanci. Jelikož všichni zaměstnanci ve společnosti pracující déle než 1 rok, 100 % zaměstnanců by na tento příspěvek dosáhlo. Roční náklady na příspěvek na dovolenou za všech 99 zaměstnanců by činily 594 000 Kč a tyto náklady nejsou daňově uznatelné.

Výpočet: $99 * 6\,000 = 594\,000$ Kč ročně.

Průvodce zaměstnaneckými benefity

Náklady na Průvodce zaměstnaneckými benefity ve formě letáčků pro zaměstnance budou minimální, jelikož tisk těchto jednoduchých letáčků by realizovala personální pracovnice na firemní tiskárně.

Zpětná vazba

Náklady spojené se zpětnou jsou minimální, karty pro hodnocení zaměstnanců budou vytištěny přes firemní tiskárnu a jako náklad může být považován čas zaměstnanců.

Náborový příspěvek

Náborový příspěvek v celkové výši 10 000 Kč bude poskytnut zaměstnanci po 6 měsících v zaměstnání. Tento příspěvek je daňově uznatelným nákladem a zaměstnavatel z něj bude odvádět pojistné ve výši 33,8 %.

3.3.1 Náklady na navrhované změny v systém odměňování pro rok 2024

Tabulka 29: Náklady na navrhované změny
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Roční náklady	Daňová uznatelnost
Ohodnocení formou odměny na základě délky zaměstnání ve společnosti	12*112 800 = 1 353 600 Kč	Daňově uznatelný
	SPZP 457 516,8 Kč	
	Celkem 1 811 116,8 Kč	
Příspěvek na dovolenou	99*6000 = 594 000 Kč	Daňově neuznatelný
Náborový příspěvek	2*10 000 Kč	Daňově uznatelný
	SPZP 6 760 Kč	
	Celkem 26 760 Kč	
Zpětná vazba	-	-
Zveřejnění nabídky práce na pracovním portálu	5 796 Kč	Daňově uznatelný
Daňové náklady včetně SPZP	1 843 673 Kč	-
Daňově neuznatelné náklady	594 000 Kč	-
Všechny náklady celkem	2 437 673 Kč	-

3.3.2 Dopad navrhovaných změn na výsledek hospodaření v roce 2024

Některé navrhované změny budou mít za následek navýšení celkových nákladů na systém odměňování, z čehož vyplyne snížení výsledku hospodaření. Pro analýzu toho, o jak moc velký zásah do výsledku hospodaření půjde je vytvořena následující tabulka.

Tabulka 30: Vliv návrhů na hospodářský výsledek společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Predikovaný stav v roce 2024	Změna	Stav po zavedení návrhů změn	Procentuální rozdíl
Výnosy	261 131 000 Kč	0 Kč	261 131 000 Kč	0 %
Daňově uznatelné náklady	257 385 000 Kč	+ 1 843 673 Kč	259 228 673 Kč	+ 0,72 %
Výsledek hospodaření běžného účetního období	3 746 000 Kč	-1 843 673 Kč	1 902 327 Kč	- 49,22 %
Daňově neuznatelné náklady	0 Kč	- 594 000 Kč	- 594 000 Kč	+ 100 %
Disponibilní zisk	3 746 000 Kč	- 2 437 673 Kč	1 308 327 Kč	- 65,1 %

Z tabulky vyplývá, že navrhované změny ovlivní náklady a samozřejmě také výsledek hospodaření. Jsou zde rozděleny daňově uznatelné a daňově neuznatelné náklady, které tvoří příspěvek na dovolenou. Daňově uznatelné náklady se zvýší pouze o necelé 1 %, daňově neuznatelné náklady však o 100 %. Výsledek hospodaření běžného účetního období bude snížen téměř o polovinu a disponibilní zisk se po odečtení daňově neuznatelných nákladů sníží o 65 %.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zanalyzovat současný stav systému odměňování ve vybrané společnosti, vyhodnotit jej, a na základě zjištěných nedostatků navrhnout vhodné změny, které zvýší spokojenost a motivaci nejen stávajících zaměstnanců společnosti, ale také zvýší zájem potenciálních nových zaměstnanců.

Pro naplnění těchto stanovených cílů byla jako první krok sepsána teoretická část, která zobrazuje podstatné body a zásady systému odměňování, mezi které patří například koncept celkové odměny, či vlivy působící na systém odměňování ale i získávání zaměstnanců. Na základě těchto teoretických poznatků byla v další části práce provedena analýza systému odměňování u vybrané společnosti. Tato část práce detailně zkoumala transakční i relační odměny, kterými společnost své zaměstnance odměňuje. Následně bylo provedeno dotazníkové šetření spokojenosti se stávajícím systémem odměňování, kde zaměstnanci mohli anonymně projevit svůj názor. Většina zaměstnanců byla spokojena s nabízenými benefity, i když by samozřejmě ocenili i nové, ovšem u výše finanční odměny převládala spíše nespokojenost. Zaměstnanci společnosti jsou velice spokojeni s nabídkou vzdělávání, a i pracovní prostředí je dle většiny z nich přátelské. Systém odměňování byl také konzultován s vedením společnosti, a to formou řízeného rozhovoru, ze kterého vyplynulo, že vedení je se systémem odměňování spokojeno, systém je nastaven spravedlivě a nejsou v plánu žádné výrazné změny. Dalším cílem, který byl naplněn byla analýza vnitřních a vnějších vlivů působících na systém odměňování. Pomocí analýzy vnitřních vlivů byli zaměstnanci společnosti vyhodnoceni jako loajální s dobrými vztahy nejen mezi sebou, ale i se zákazníky. Analýza vnějších vlivů, zkoumala demografický vývoj, nebo situaci práce v rámci celé České republiky i v Kraji Vysočina. Součástí analýzy vnějších vlivů je i legislativa působící na systém odměňování a každá společnost ji musí dodržovat. Závěrem této analýzy bylo vyhodnocení inflace, která prudce roste a snižuje tak reálnou kupní sílu peněz.

Ve shrnutí analytické části jsou sepsány všechna důležitá zjištění, mezi která se řadí nespokojenost zaměstnanců s výší peněžních odměn, ale také naopak spokojenost všech zaměstnanců s rozvržením pracovní doby nebo velká spokojenost se vzděláváním. Důležitým vnitřním vlivem působícím na systém odměňování je dlouhodobý nedostatek

zaměstnanců na pozici konstruktér, jelikož tato skutečnost brzdí společnost v rozvoji. Velkým negativním vnějším vlivem je vysoká míra inflace.

Posledním krokem k naplnění cíle bylo navržení vhodných změn, které bude moci společnost zavést a zlepšit tak spokojenost současných zaměstnanců, ale také přilákat více nových uchazečů o práci.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

BUSINESSINFO.CZ: *Zaručená mzda pro rok 2023* [online], 2023. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/zarucena-mzda-pro-rok-2023-naroste-jen-u-nekterych-profesi/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Počet obyvatel - územní srovnání v letech 2017-2021* [online]. Český statistický úřad, 2023 [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=3829&katalog=33155&pvo=DEM13&pvo=DEM13&evo=v141!_IK-CR-K_1&c=v3~8__RP2019

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy* [online], 2023. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=855&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E_U%7E301_null_&katalog=30852&pvo=MZD01-C&pvo=MZD01-C&evo=v208!_MZD-R-ABS-od2011_1&u=v159__VUZEMI__100__3107

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců v národním hospodářství podle ekonomické činnosti (sekce CZ-NACE)* [online]. [cit. 2023-08-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/casove-rady-zakladnich-ukazatelu-statistiky-prace-cervenec-2023>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců v národním hospodářství podle ekonomické činnosti (sekce CZ-NACE) a krajů* [online].

[cit. 2023-08-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/casove-rady-zakladnich-ukazatelu-statistiky-prace-cervenec-2023>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Průměrná roční míra inflace* [online], 2023. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-rocni-mira-inflace-v-letech-1998-2022>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Věkové složení obyvatel - základní věkové skupiny* [online]. Český statistický úřad, 2023 [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=3829&katalog=33155&pvo=DEM13&pvo=DEM13&evo=v141 !_IK-CR-K_1&c=v3~8__RP2019

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-86929-68-2.

FINANALYSIS.CZ: *Bankrotní a bonitní modely* [online], 2023. [cit. 2023-05-07]. Dostupné z: <https://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>

JENPRACE.CZ: *Nejefektivnější způsob, jak rychle získat zaměstnance* [online], 2023. [cit. 2023-08-10]. Dostupné z: <https://www.jenprace.cz/inzerenti>

JENPRACE.CZ: *Proč a jak poskytovat příspěvek na dovolenou* [online], 2023. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: <https://www.jenprace.cz/magazin/proc-a-jak-poskytovat-prispevek-na-dovolenou>

JOBS.CZ: *INZERUJTE NA JOBS.CZ* [online], 2023. [cit. 2023-08-10]. Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz/>

Kariéra [online], 2023. [cit. 2023-05-03]. Dostupné z: <https://www.XY.cz/kariera/>

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Eva HÜTTLOVÁ, 1998. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 147 s. ISBN 80-7079-202-7.

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

Kolektivní smlouva 2022, 2023. Kraj Vysočina: Společnost XY a.s.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. : il. ISBN 978-80-247-3823-9.

MEDLÍKOVÁ, Olga, 2023. Motivace a stimulační nástroje managementu. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2023-04-22]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/369992-olga-medlikova-motivace-a-stimulace-jako-nastroje-managementu/>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: *Minimální mzda* [online], 2023. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>

Mzdový předpis 2022, 2023. Kraj Vysočina: Společnost XY a.s.

NELSON, Bob, 2000. *1000+1 návod jak odměňovat zaměstnance*. Praha: Pragma. ISBN 80-720-5765-0.

O společnosti [online], 2023. [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://www.XY.cz/o-spolecnosti/>

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PFEFFER, Jeffrey, 1998. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business Press.

Plán vzdělávání, 2022, 2023. Kraj Vysočina: Společnost XY a.s.

Portál.POHODA: Nárok zaměstnance na pracovní volno [online], 2022. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/narok-zamestnance-na-pracovni-volno-placene-i-nep/>

PRÁCE.CZ: *INZERUJTE NA PRACE.CZ* [online], 2023. [cit. 2023-08-10]. Dostupné z: <https://firmy.prace.cz/>

Pracovní náplň, 2022, 2023. Kraj Vysočina: Společnost XY a.s.

PŘÍRUČKA PRO PERSONÁLNÍ AGENDU A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ: *Mateřská, otcovská a rodičovská dovolená* [online], 2023. [cit. 2023-02-05]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/IX112Materskaarodicovskadovolena>

PŘÍRUČKA PRO PERSONÁLNÍ AGENDU A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ:
Obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohod [online], 2023. [cit. 2023-03-16].
Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/ODMENOVANI>

PŘÍRUČKA PRO PERSONÁLNÍ AGENDU A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ:
Přestávka v práci a bezpečnostní přestávka [online], 2023. [cit. 2023-02-05]. Dostupné
z: <https://ppropo.mpsv.cz/VIII4Prestavkavpraciabezpecnostn>

Rozhovor s personalistkou, 2023. Kraj Vysočina: Společnost XY a.s.

Rozhovor s vedením společnosti, 2023. Kraj Vysočina: Společnost XY a.s.

Rozhovor s vedoucím pracovníkem Konkurence A, 2023. Kraj Vysočina: Konkurent A.

Rozhovor se mzdovou účetní, 2023. Kraj Vysočina: Společnost XY a.s.

Sociologická encyklopedie [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2022 [cit. 2023-08-10]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Hlavn%C3%AD_strana

SYNEK, Miloslav, Helena SEDLÁČKOVÁ a Hana VÁVROVÁ. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2007, 57, [8] s. : il. ISBN 978-80-245-1212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 205 stran : ilustrace. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019, 327 stran : ilustrace. ISBN 978-80-271-0551-9.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 157 stran : portrét. ISBN 978-80-271-0227-3.

Výroční zpráva za rok 2017, 2023. Kraj Vysočina: Společnost XY a.s.

Výroční zpráva za rok 2018, 2023. Kraj Vysočina: Společnost XY a.s.

Výroční zpráva za rok 2019, 2023. Kraj Vysočina: Společnost XY a.s.

Výroční zpráva za rok 2020, 2023. Kraj Vysočina: Společnost XY a.s.

Výroční zpráva za rok 2021, 2023. Kraj Vysočina: Společnost XY a.s.

Webové stránky Konkurence B [online], 2023. [cit. 2023-05-02]. Dostupné z: <https://www.KonkurenceB.cz/>

Webové stránky společnosti [online], 2023. [cit. 2023-05-02]. Dostupné z: <https://www.XY.cz/>

WIKISOFIA.CZ: *Faktografická rešerše* [online], 2013. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: <https://wikisofia.cz/wiki/Re%C5%A1er%C5%A1e>

WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ, 2007. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, xxix, 928 s. : il. ISBN 978-80-7179-897-2.

ZÁKONY PRO LIDI: *Příplatky* [online], 2023. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast6>

ZÁKONY.CENTRUM.CZ: *Dovolená dle zákoníku práce* [online], 2023. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/clanky/dovolena-dle-zakoniku-prace>

ZÁKONY.CENTRUM.CZ: *Pracovní doba dle zákoníku práce* [online], 2023. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/clanky/pracovni-doba-dle-zakoniku-prace>

Seznam použitých obrázků

Obrázek 1: Systém odměňování	15
Obrázek 2: Model celkové odměny	16
Obrázek 3: Vliv vnitřních a vnějších faktorů.....	23
Obrázek 4: Proces motivace	26
Obrázek 5: Maslowova pyramida potřeb - modifikace zaměstnanci.....	27
Obrázek 6: Základní organizační struktura společnosti.....	32
Obrázek 7: Složky peněžní odměny zaměstnanců.....	43
Obrázek 8: Model celkové odměny společnosti XY a.s.	59
Obrázek 9: Vyhodnocení spokojenosti s modelem celkové odměny	63
Obrázek 10: Inzerce konkurence č. 1.....	67
Obrázek 11: Inzerce konkurence č.2.....	68
Obrázek 12: Inzerce konkurence č.3.....	68
Obrázek 13: Průvodce zaměstnaneckými benefity	101

Seznam použitých tabulek

Tabulka 1: Zastoupení zaměstnanců v úsecích společnosti.....	33
Tabulka 2: Výše peněžních odměn ve společnosti XY a.s.	44
Tabulka 3: Zaměstnanecké výhody	52
Tabulka 4: Vyčíslení celkových nákladů na systém odměňování za rok 2022	58
Tabulka 5: Nabídka práce na pozici konstruktér	66
Tabulka 6: Vybavenost práce kapitálem – dlouhodobým hmotným a nehmotným	71
Tabulka 7: Produktivita práce z tržeb a mzdová produktivita	75
Tabulka 8: Výnosy, náklady a výsledek hospodaření v jednotlivých letech	76
Tabulka 9: Index IN05	77
Tabulka 10: Vývoj počtu obyvatel v ČR a Kraji Vysočina	80
Tabulka 11: Věkové rozložení obyvatelstva v ČR a Kraji Vysočina	81
Tabulka 12: Vzdělání osob starších 15 let v Kraji Vysočina.....	82
Tabulka 13: Ekonomicky aktivní obyvatelstvo v Kraji Vysočina.....	82
Tabulka 14: Míra zaměstnanosti a nezaměstnanosti v Kraji Vysočina	83
Tabulka 15: Průměrná měsíční hrubá mzda v Kraji Vysočina	83
Tabulka 16: Průměrná měsíční hrubá mzda dle CZ NACE v Kraji Vysočina a ČR	84
Tabulka 17: Průměrné hrubé mzdy konkurence	84
Tabulka 18: Zaměstnanecké benefity konkurence.....	85
Tabulka 19: Zaručená mzda 2023.....	86
Tabulka 20: Srovnání průměrné hrubé mzdy s konkurencí.....	96
Tabulka 21: Srovnání zaměstnaneckých benefitů s konkurencí.....	96
Tabulka 22: Klíčové závěry plynoucí z analytické části	97
Tabulka 23: Nedostatky a jejich návrhy na zlepšení	98
Tabulka 24: Navýšení mzdy formou odměny dle délky pracovního poměru.....	99
Tabulka 25: Karta týdenního hodnocení zaměstnanců	102
Tabulka 26: Nový návrh pracovní nabídky	103
Tabulka 27: Harmonogram zavedení navrhovaných změn	105
Tabulka 28: Měsíční mzdové náklady na odměnu dle délky pracovního poměru	106
Tabulka 29: Náklady na navrhované změny.....	107
Tabulka 30: Vliv návrhů na hospodářský výsledek společnosti.....	108

Seznam použitých grafů

Graf 1: Vývoj hrubých mezd	45
Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců	72
Graf 3: Pohlaví zaměstnanců	73
Graf 4: Věk zaměstnanců.....	73
Graf 5: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců	74
Graf 6: Délka pracovního poměru ve společnosti	74
Graf 7: Výsledek hospodaření společnosti	76
Graf 8: Vývoj míry inflace v České republice	90

Seznam použitých vzorců

Vzorec 1: Slovinův vzorec.....	61
Vzorec 2: Výpočet minimální velikosti výběrového souboru	61
Vzorec 3: Vzorec IN 05	77

Seznam příloh

Příloha I: Dotazník pro zaměstnance společnosti XY a.s.	I
Příloha II: Výsledky dotazníkového šetření ve společnosti XY a.s.....	IX
Příloha III: Podklady pro řízený rozhovor s vedoucí pracovníci společnosti XY a.s.....	XXV

Příloha I: Dotazník pro zaměstnance společnosti XY a.s.

Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den,

jmenuji se Monika Rýdlová a jsem studentkou 3. ročníku Fakulty podnikatelské na VUT v Brně. Momentálně píšu bakalářskou práci, na téma „**Systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrh změn na jeho zlepšení**“.

Touto cestou bych Vás chtěla požádat o vyplnění **anonymního dotazníku**, jehož cílem je zjistit Vaši spokojenost se systémem odměňování u Vašeho zaměstnavatele. Zároveň bude sloužit jako podklad pro analytickou část mé závěrečné práce a následnou tvorbu konkrétních návrhů na zlepšení.

Předem Vám moc děkuji za Váš čas a svědomité vyplnění.

1. Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

2. Váš věk?

- do 25 let
- 26–35 let
- 36–45let
- 46–55 let
- 56–65 let
- více než 65 let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní vzdělání
- Střední vzdělání s výučním listem
- Střední vzdělání s maturitní zkouškou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání

4. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- méně než 1 rok
- 1-4 roky
- 5-10 let
- 11-15 let
- 16-20 let
- více než 20 let

5. Jaká je Vaše pracovní pozice?

6. Baví, naplňuje Vás Vaše práce?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

7. Myslíte si, že jste za svou práci dostatečně finančně ohodnocen/a?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Pokud NE, uveďte prosím důvod:

8. Zkuste porovnat Vaši mzdu stejné profese ve společnosti, ve které pracujete, s konkurencemi v blízkém okolí. Moje mzda je:

- Dost vyšší
- Trochu vyšší
- Téměř stejná
- Trochu nižší
- Dost nižší

9. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami (benefity), které Vám Váš zaměstnavatel nabízí?

Benefit	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nemám
Příspěvek na penzijní připojištění/životní pojištění					
Pracovní oděv					
Příspěvky na obědy					
Odměny za věrnost					
Příspěvek na dopravu					
5 týdnů dovolené					

10. Je, dle Vašeho názoru, odměňování zaměstnanců ve společnosti spravedlivé?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Pokud NE, uveďte prosím důvod:

11. Pokud máte možnost navštěvovat školení či kurzy, získáváte díky nim potřebné informace pro Vaši pracovní pozici?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nemám možnost

Pokud NE, uveďte prosím důvod:

12. Vyhovuje Vám Vaše pracovní vytížení?

- Určitě ano
- Ano, ale snesl/a bych i více pracovních úkolů

- Ne, chtěl/a bych pracovat méně, jelikož svou práci nestíhám plnit v požadovaném čase
- Určitě ne

13. Dostáváte dostatečný prostor k vyjádření svého názoru?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

14. Jste spokojen/a s rozložením denní pracovní doby?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Pokud NE, uveďte prosím důvod:

15. Je pro Vás pracovní prostředí, ve kterém pracujete, dostatečně vybavené (kancelář, dílna, motorové vozidlo a další)?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Pokud NE, co Vám chybí?

16. Jste spokojen/a s vedením společnosti?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Pokud NE, uveďte prosím důvod:

17. Dostáváte pochvalu (uznání) za dobře odvedenou práci od Vašich nadřízených?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

18. Dává Vám nadřízený negativní zpětnou vazbu za odvedenou práci?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

19. Pokud jste v jedné z otázek 17. a 18. nebo v obou odpověděl/a „ANO“, je tato zpětná vazba pro Vás motivací vedoucí ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

20. Jaké benefity byste z níže uvedených uvítal/a?

- Příspěvek na dovolenou
- Home-office
- Firemní mobilní telefon
- Narozeninový den (volno v den narozenin)
- Firemní notebook
- Příspěvek za přivedení nového zaměstnance
- Třináctý plat
- Sick days
- Jiný:

21. Jsou vztahy mezi spolupracovníky dobré, v lepším případě přátelské?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne

- Určitě ne

22. Je pro Vás dopravit se do práce jednoduché?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

23. Jakou vzdálenost musíte od domu absolvovat, abyste se dostal/a na své pracovní místo?

- 0–5 km
- 6–10 km
- 11–15 km
- 16–20 km
- 21–25 km
- 26–30 km
- 30 km a více

24. Stresuje Vás často práce, kterou musíte vykonávat?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Pokud ANO, proč?

25. Pracujete často přesčas?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

26. Pokud jste odpověděl/a „určitě ano“ či „spíše ano“ v předchozí otázce, je Vaše práce přesčas dostatečně odměněna?

- Určitě ano

- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nepracuji přesčas

27. Existuje něco, co je podle Vás na společnosti výjimečné nebo čeho si ceníte?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Pokud ANO, co to je?.....

28. Pokud by Váš známý hledal novou práci, doporučil/a byste mu tuto společnost?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Pokud NE, proč?

29. Existuje nějaký důvod, kvůli kterému byste společnost opustil/a?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

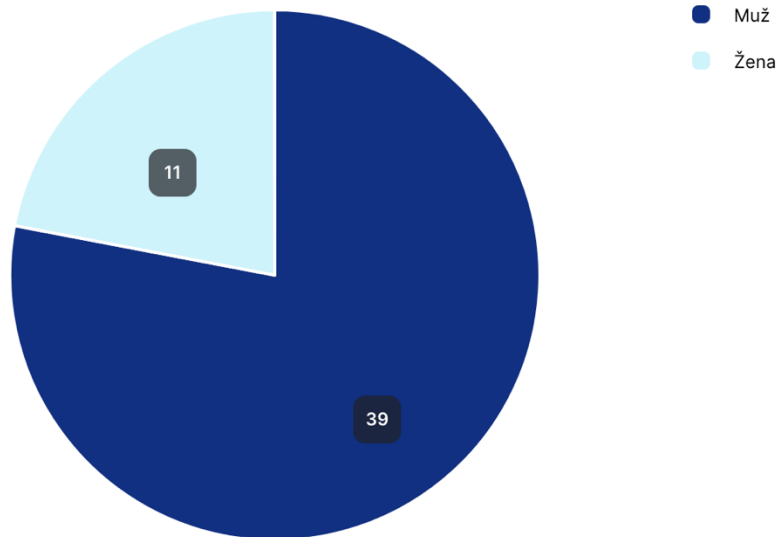
30. Pokud odpovíte v otázce č. 29 „spíše ANO“ či „určitě ANO“, jaký důvod opuštění by to mohl být? (můžete zaškrtnout více odpovědí)

- Nízká mzda
- Málo zaměstnaneckých benefitů
- Naskytnutí lepší pracovní nabídky
- Velké pracovní vytížení
- Špatné vztahy ve společnosti
- Špatná lokace společnosti

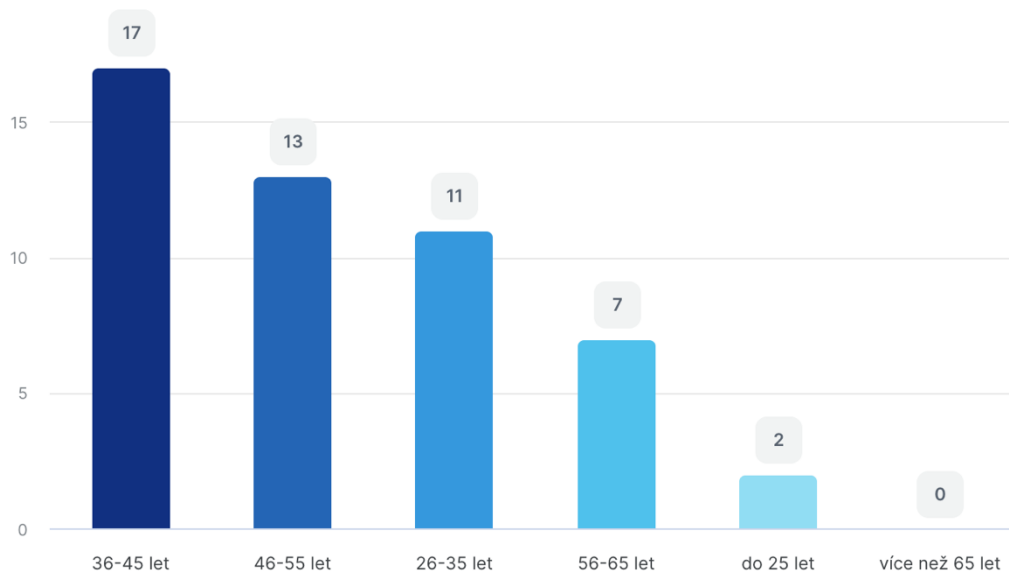
- Neuvažují o odchodu
- Jiné:

Příloha II: Výsledky dotazníkového šetření ve společnosti XY a.s.

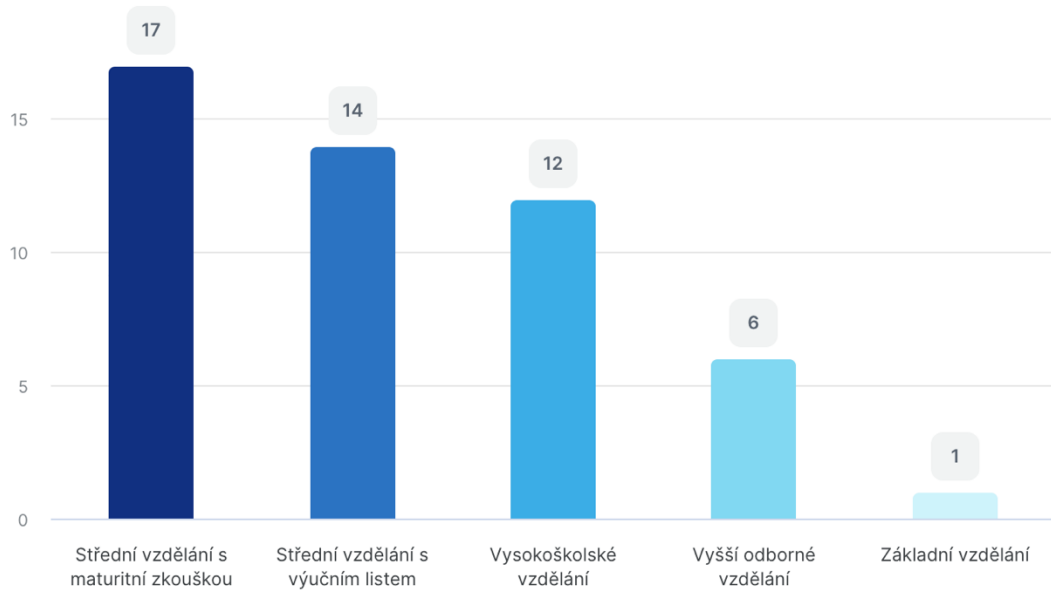
1. Vaše pohlaví?



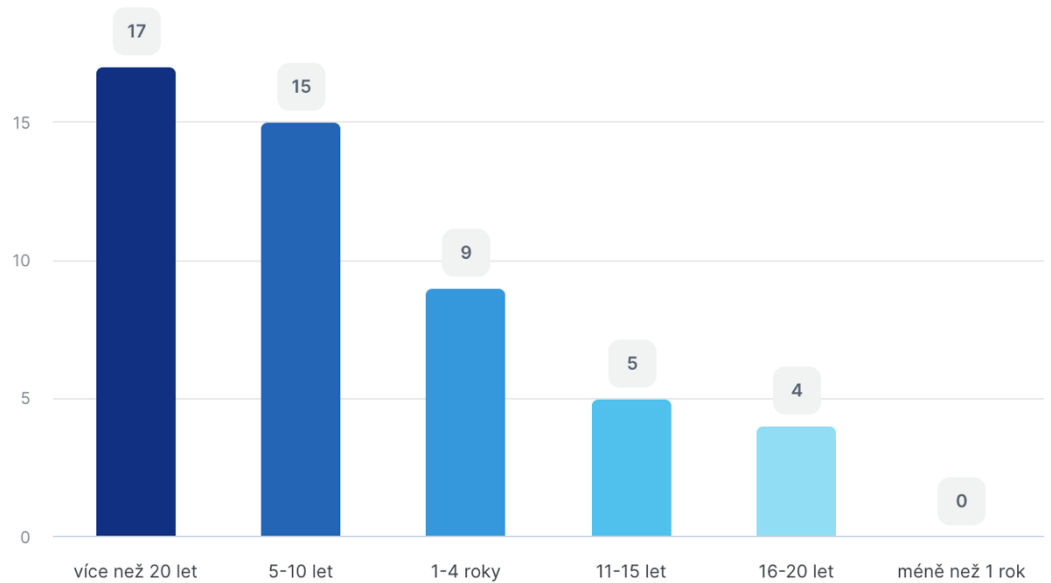
2. Váš věk?



3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



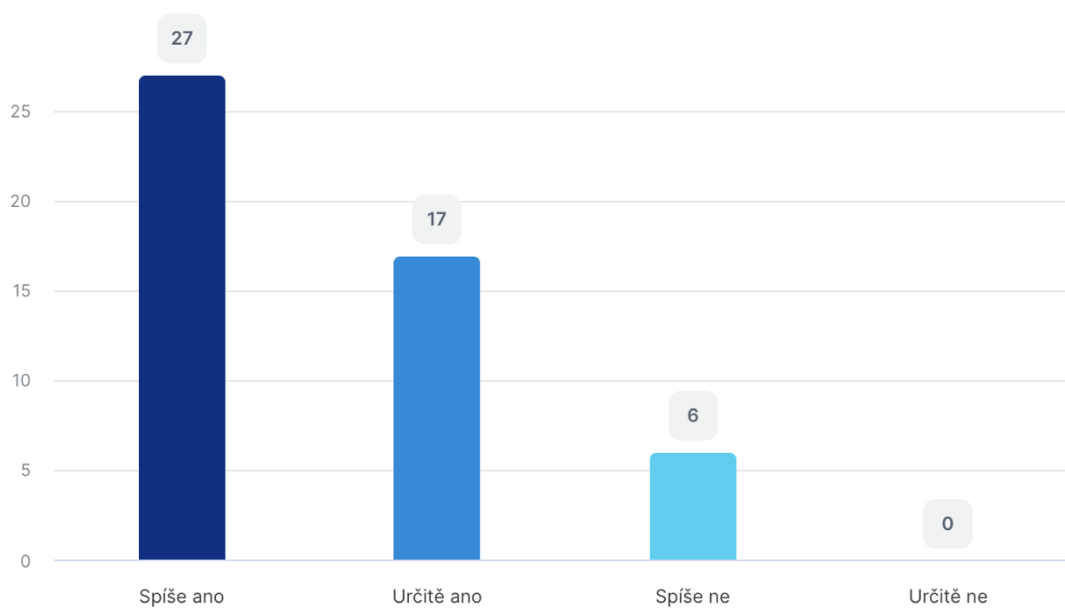
4. Jak dlouho ve společnosti pracujete?



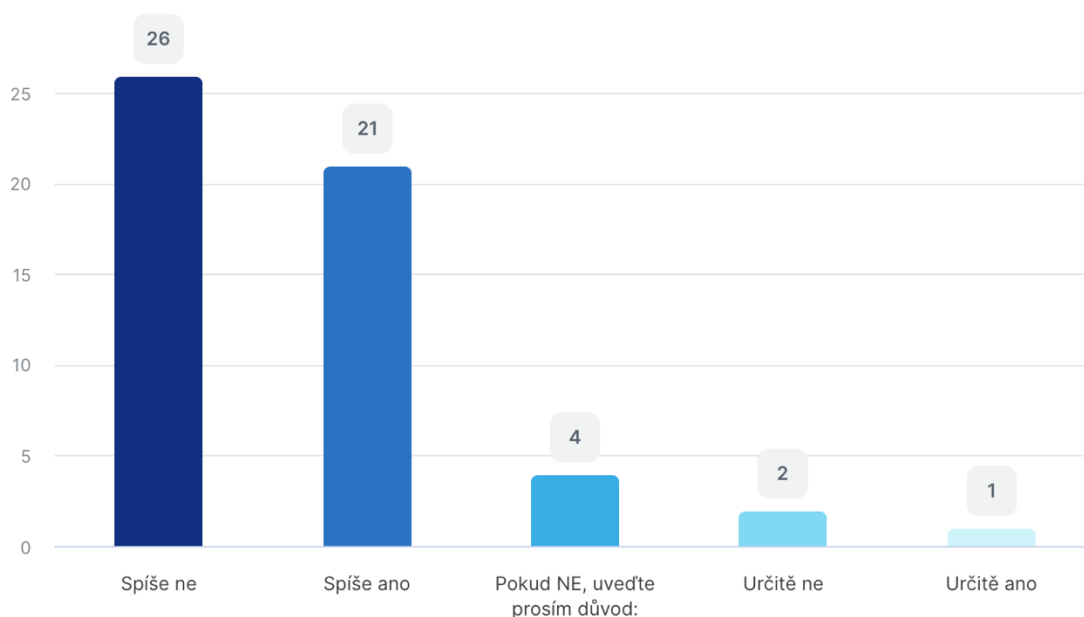
5. Jaká je Vaše pracovní pozice?



6. Baví, naplňuje Vás Vaše práce?

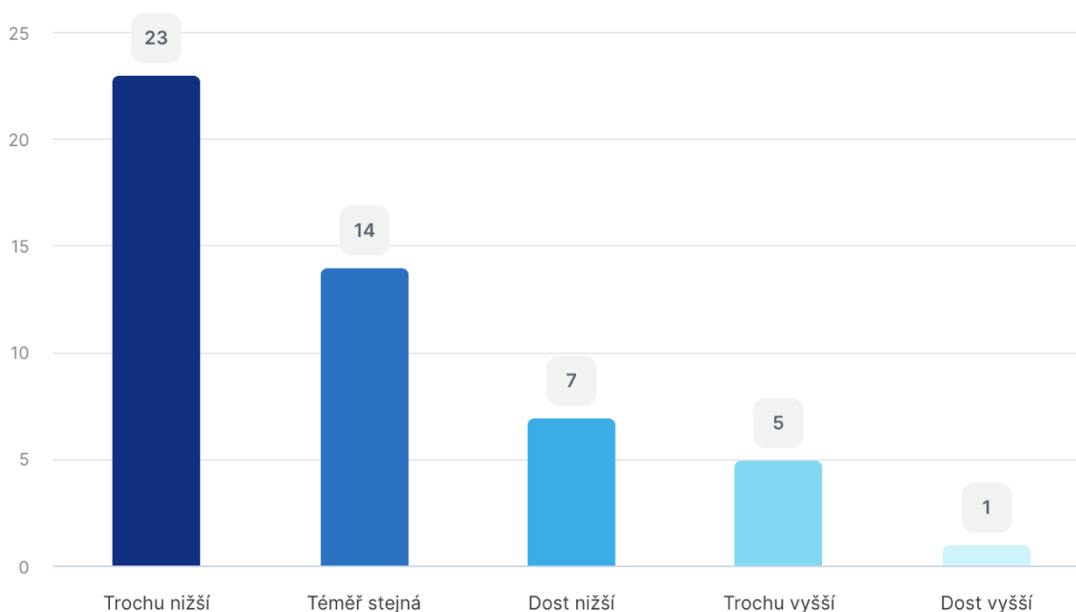


7. Myslíte si, že jste za svou práci dostatečně finančně ohodnocen/a?

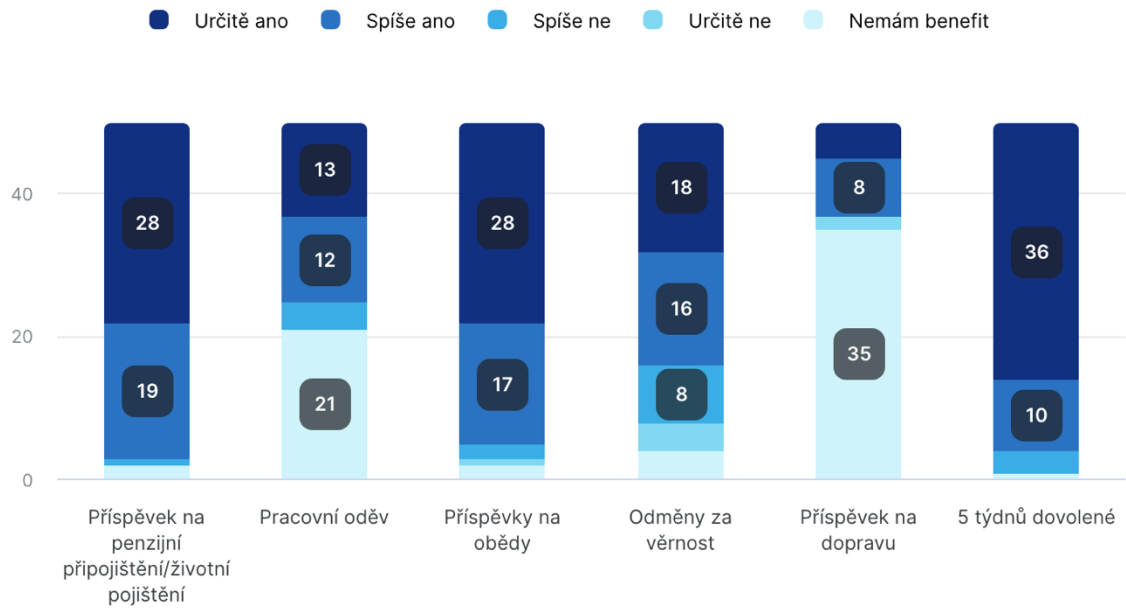


Pokud NE, uveďte prosím důvod: firma nepovažuje za nutnost udržet lidi na mé pozici, nevdá ji fluktuace; v rámci firmy to asi není tak zlé, ale v porovnání se zbytkem světa je to málo; málo peněz, hodně práce; peníze

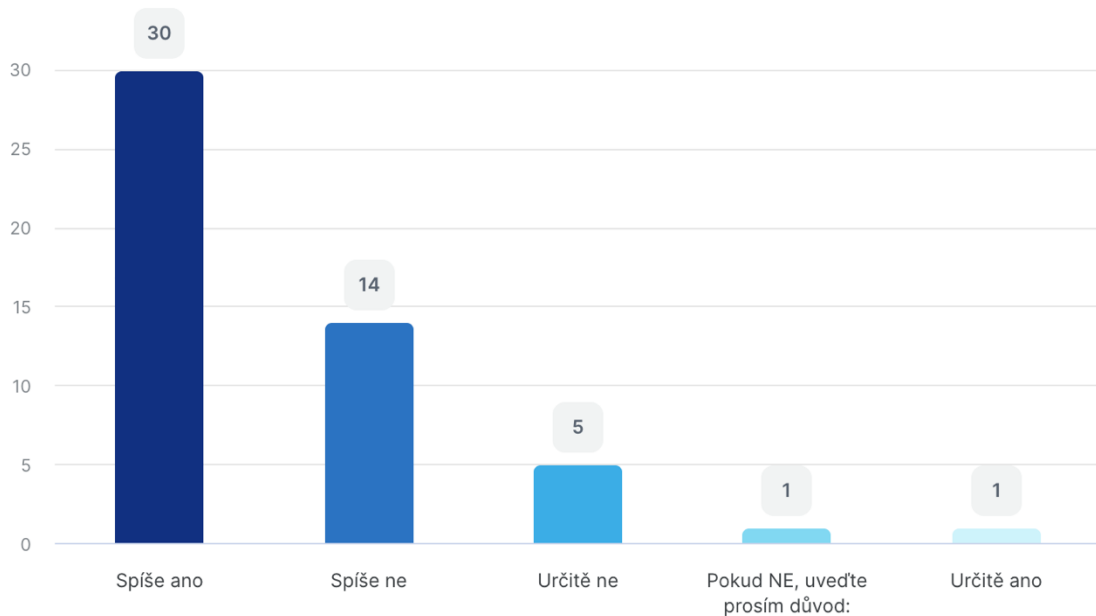
8. Zkuste porovnat Vaši mzdu stejné profese ve společnosti, ve které pracujete, s konkurencemi v blízkém okolí. Moje mzda je:



9. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami (benefity), které Vám Váš zaměstnavatel nabízí?

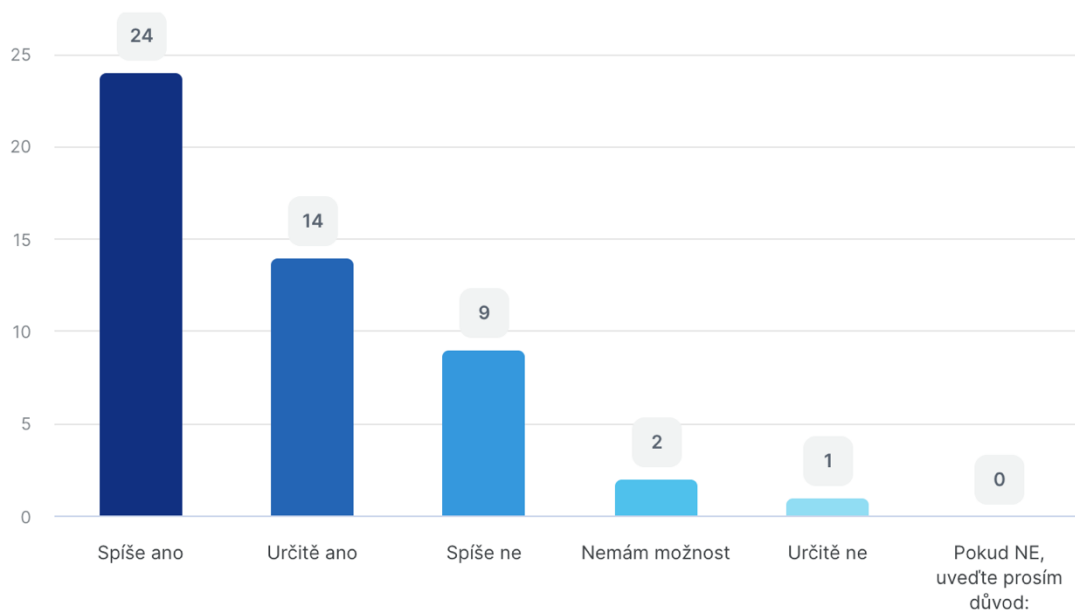


10. Je, dle Vašeho názoru, odměňování zaměstnanců ve společnosti spravedlivé?



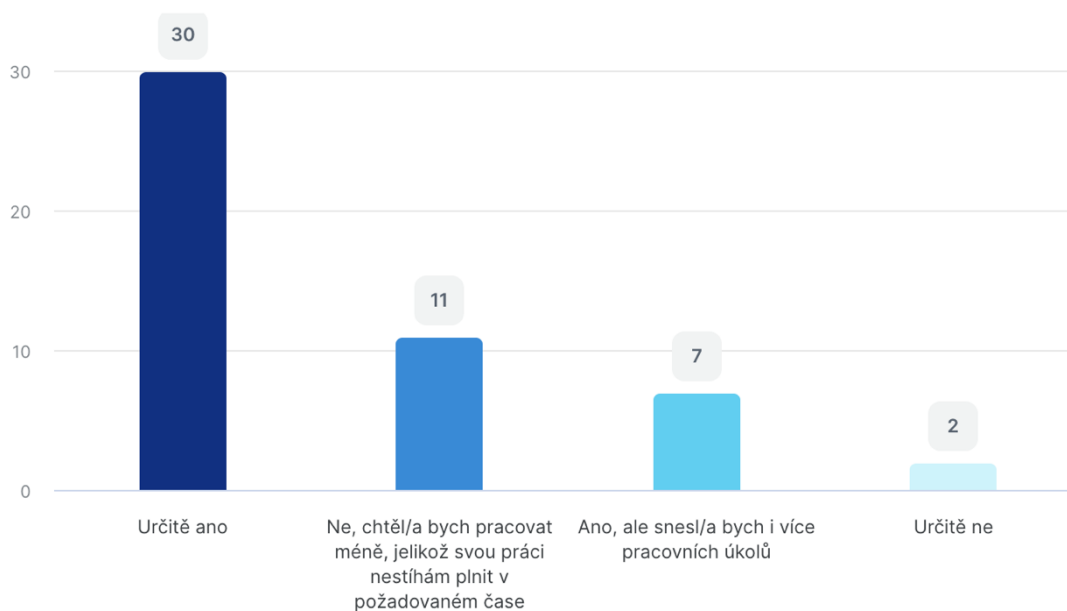
Pokud NE, uveďte prosím důvod: hodně práce, málo peněz

11. Pokud máte možnost navštěvovat školení či kurzy, získáváte díky nim potřebné informace pro Vaši pracovní pozici?

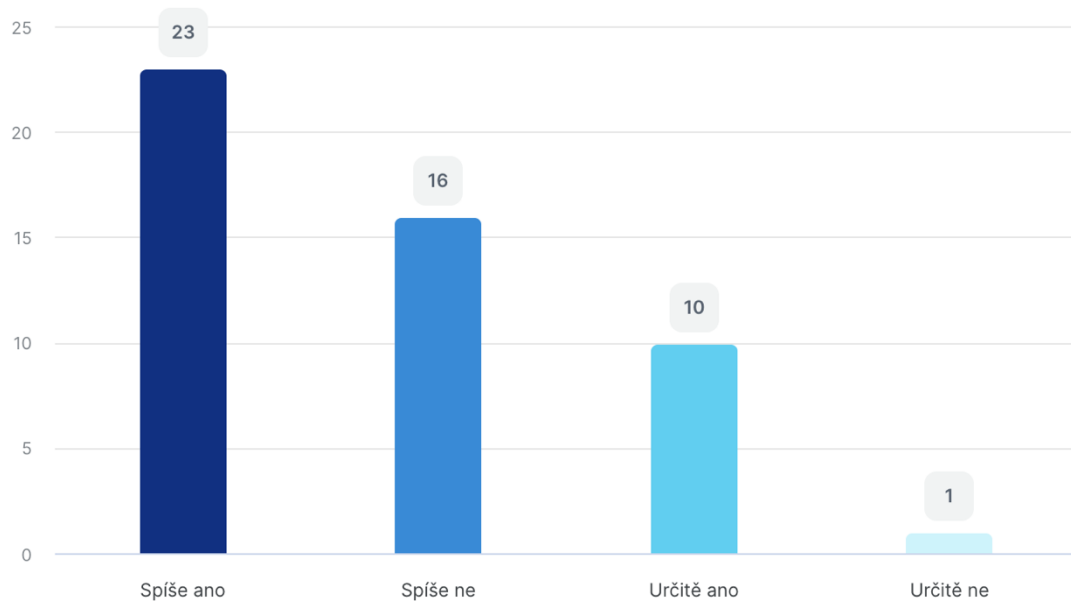


Pokud NE, uveďte prosím důvod:

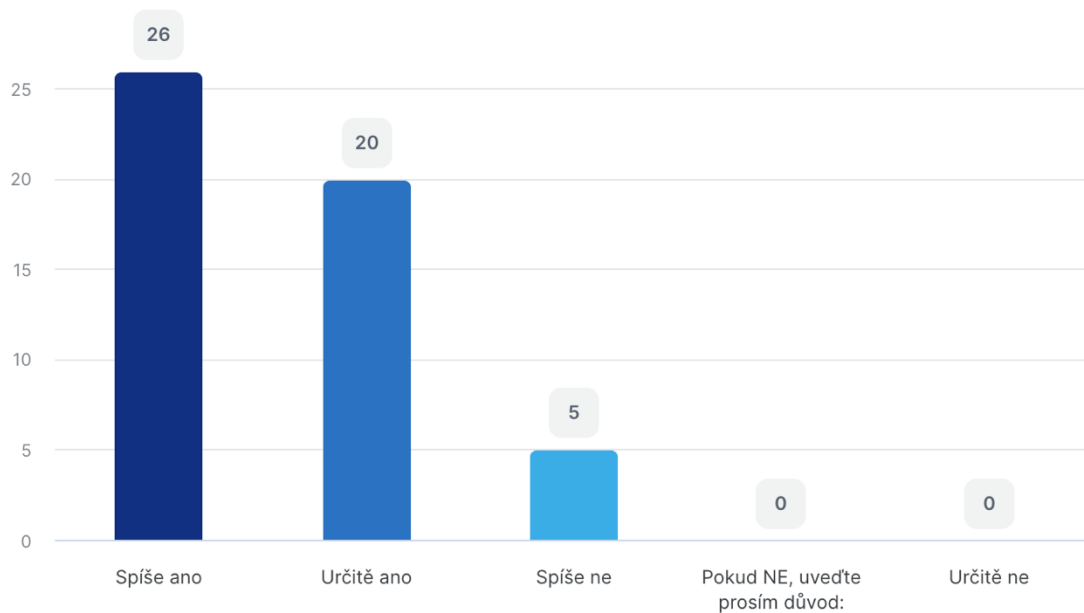
12. Vyhovuje Vám Vaše pracovní vytížení?



13. Dostáváte dostatečný prostor k vyjádření svého názoru?

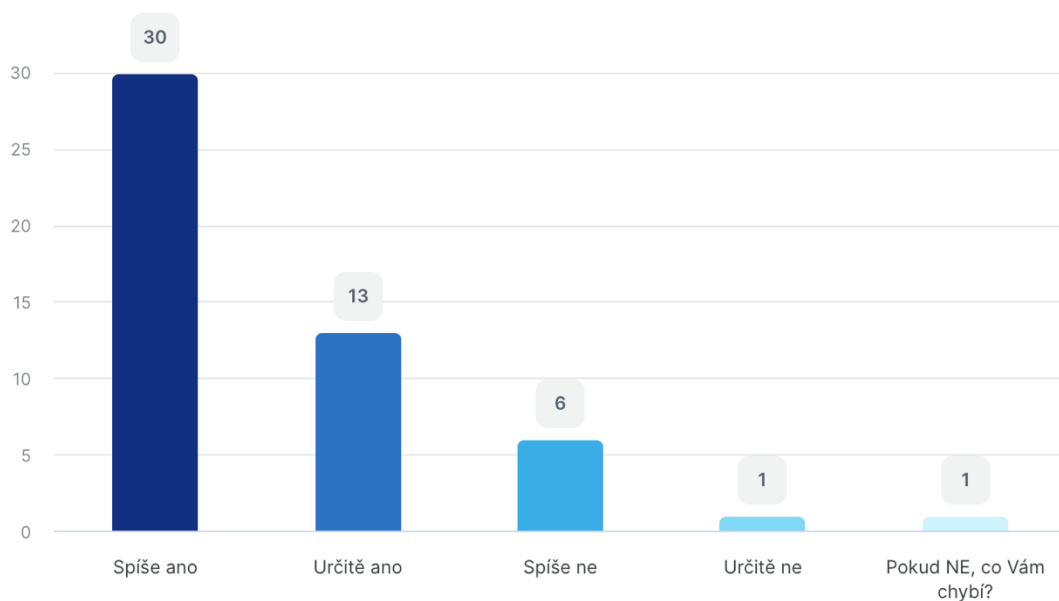


14. Jste spokojen/a s rozložením denní pracovní doby?



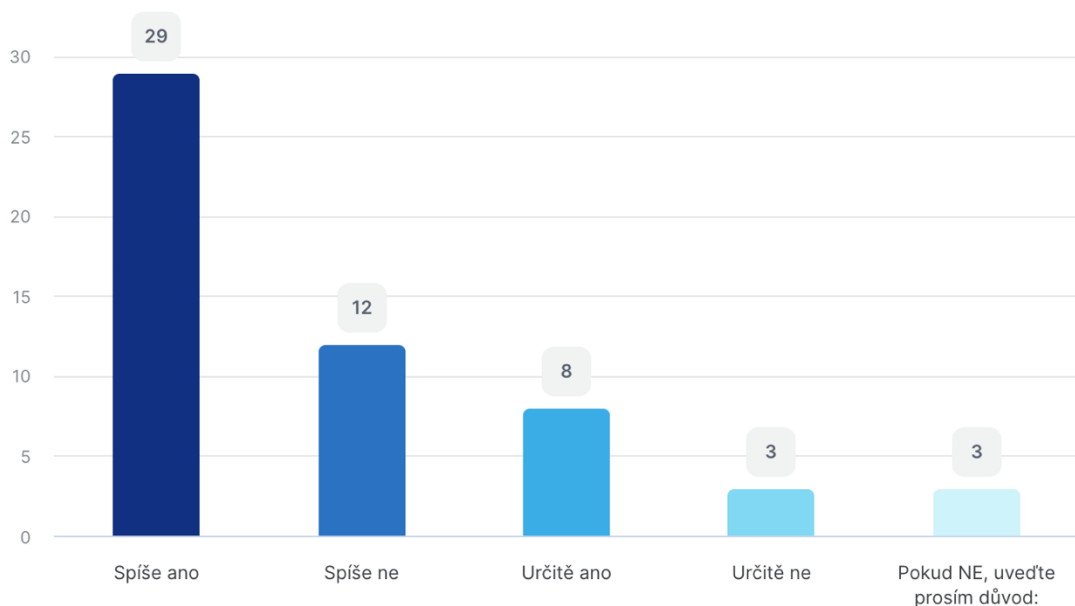
Pokud NE, uveďte prosím důvod:

15. Je pro Vás pracovní prostředí, ve kterém pracujete, dostatečně vybavené (kancelář, dílna, motorové vozidlo a další)?



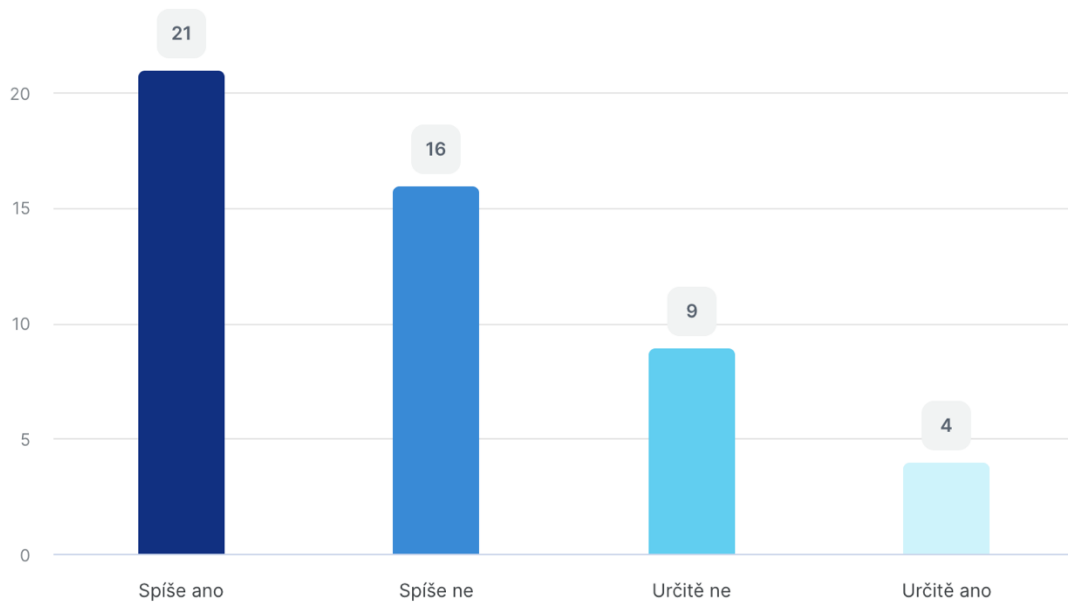
Pokud NE, co Vám chybí? vysokozdvížné vozíky

16. Jste spokojen/a s vedením společnosti?

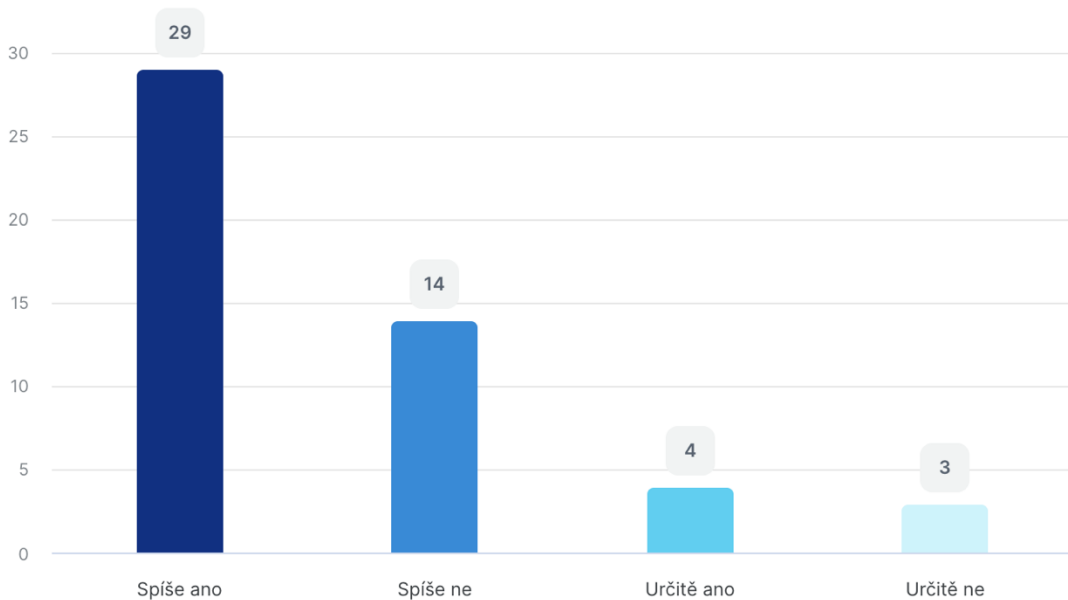


Pokud NE, uveďte prosím důvod: chybí vyvážená komunikace se zaměstnanci; špatná komunikace; hlídají jen jedno pracoviště, ostatní ne

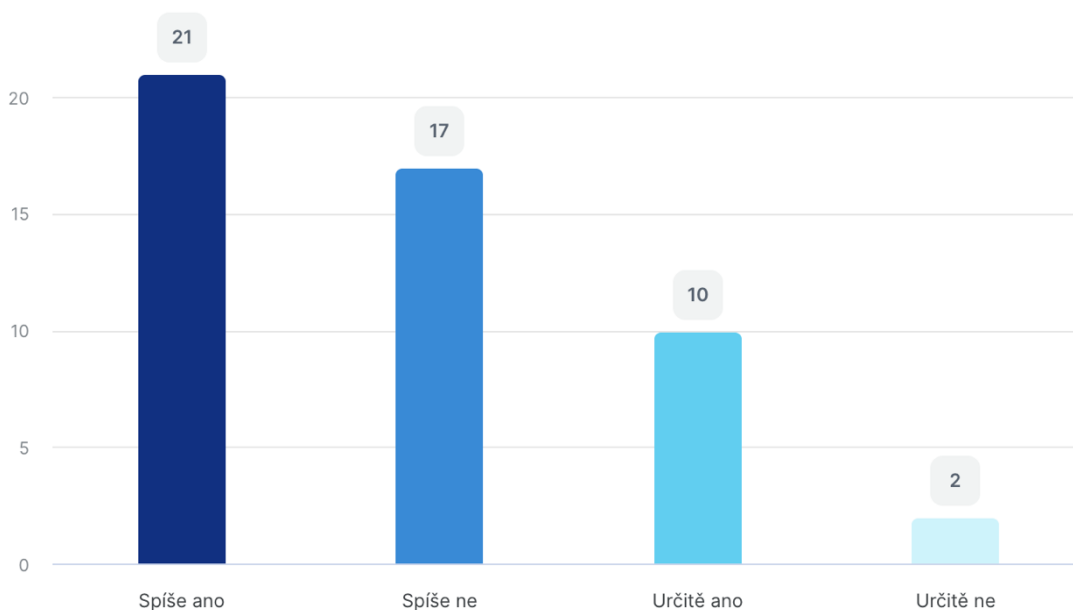
17. Dostáváte pochvalu (uznání) za dobře odvedenou práci od Vašich nadřízených?



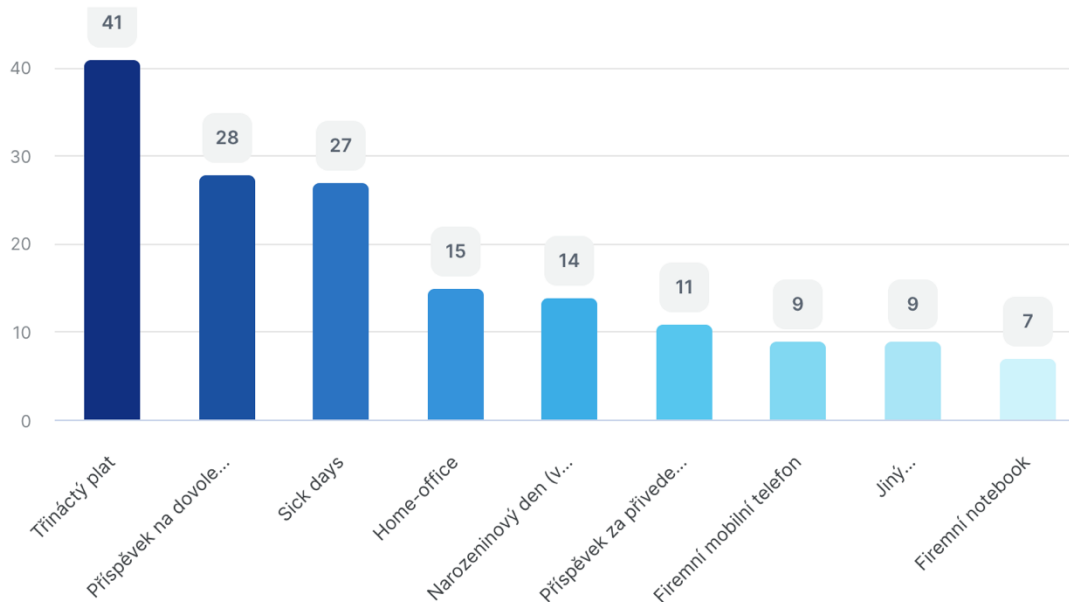
18. Dává Vám nadřízený negativní zpětnou vazbu za odvedenou práci?



19. Pokud jste v jedné z otázek 17. a 18. nebo v obou odpověděl/a „ANO“, je tato zpětná vazba pro Vás motivací vedoucí ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu?

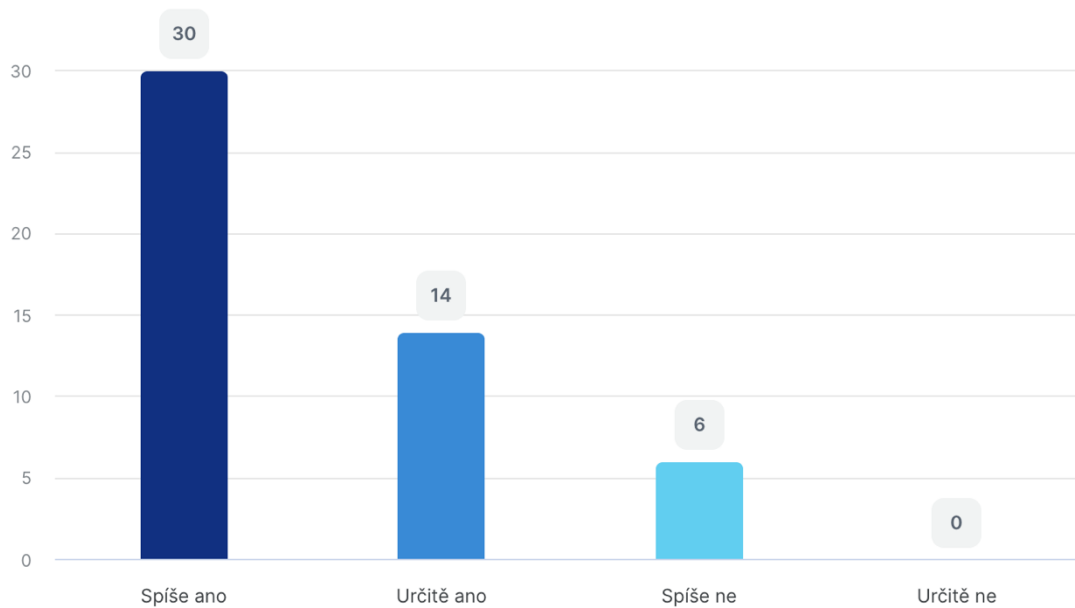


20. Jaké benefity byste z níže uvedených uvítal/a?

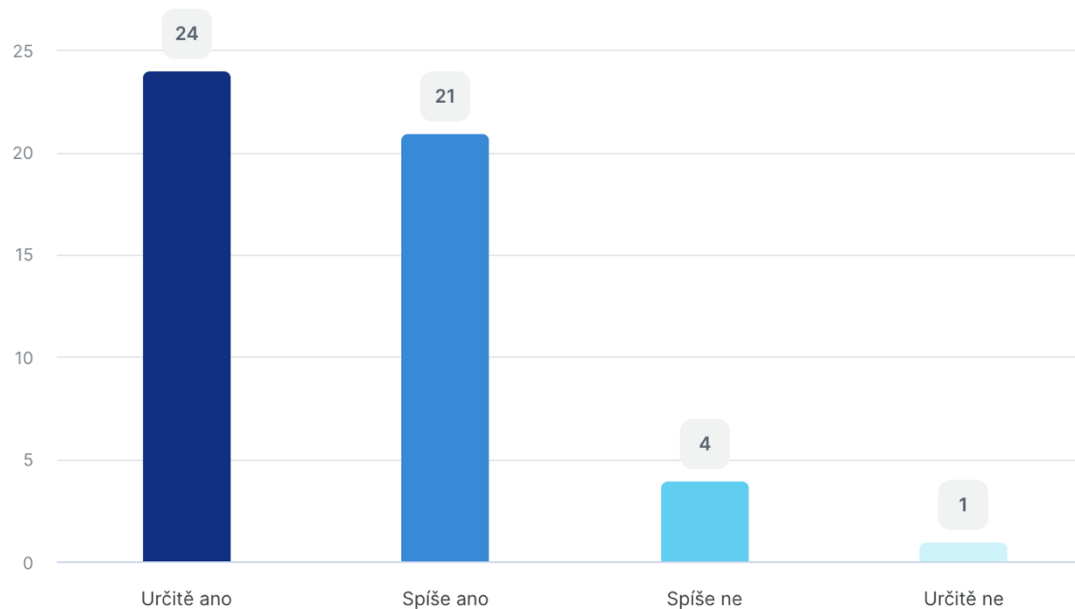


Jiný: služební auto; příspěvek na zdravotní pomůcky (brýle); sám za sebe jsem se současnými benefity spokojen; 14. plat; služební vůz

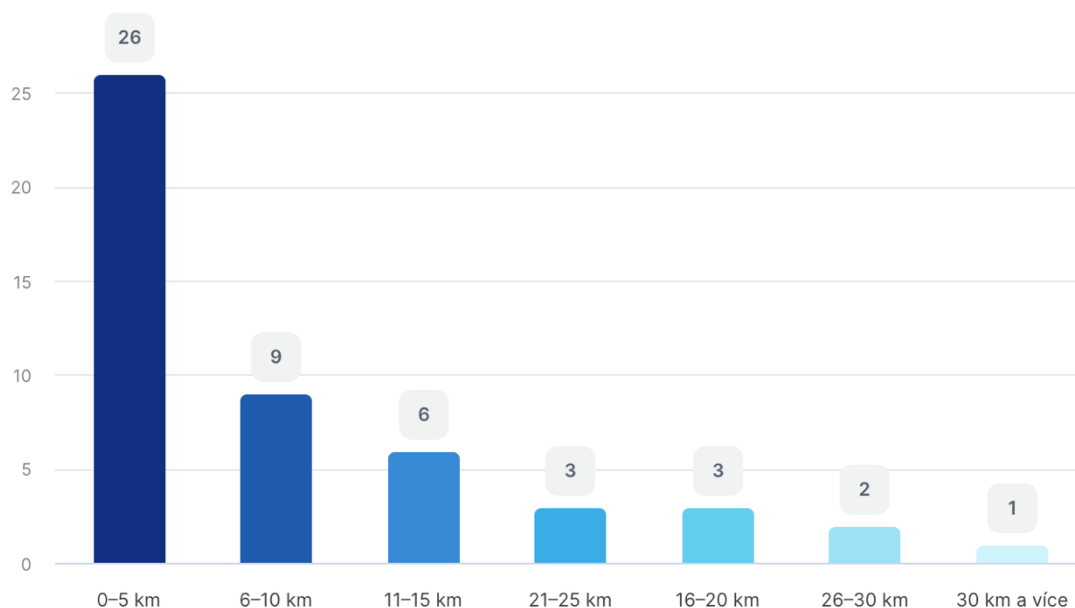
21. Jsou vztahy mezi spolupracovníky dobré, v lepším případě přátelské?



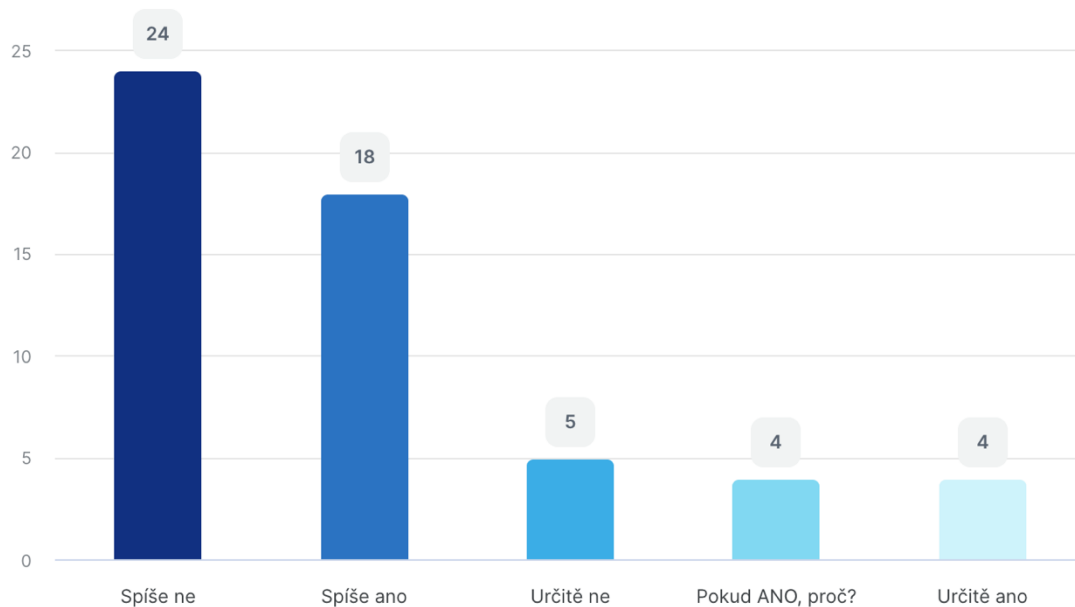
22. Je pro Vás dopravit se do práce jednoduché?



23. Jakou vzdálenost musíte od domu absolvovat, abyste se dostal/a na své pracovní místo?

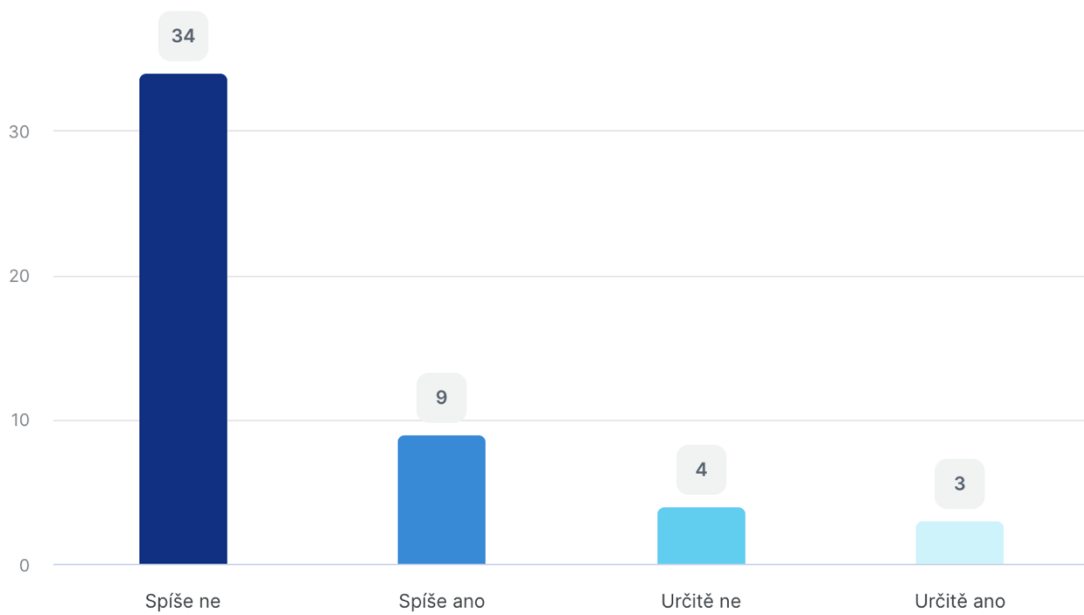


24. Stresuje Vás často práce, kterou musíte vykonávat?

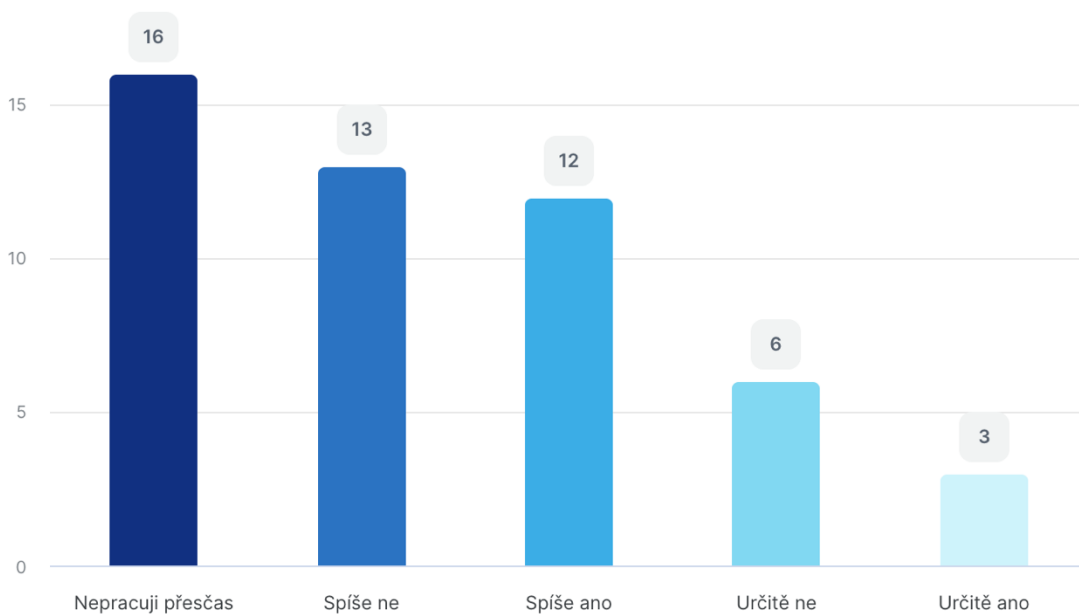


Pokud ANO, proč? Především nerovnoměrným zatížením pracovních dní; často jde o řešení legislativních požadavků, které jsou stále více nesystematické, nesmyslné a neúnosné; velký tlak, malé peníze; moc velký nátlak a přehnaně vysoké požadavky

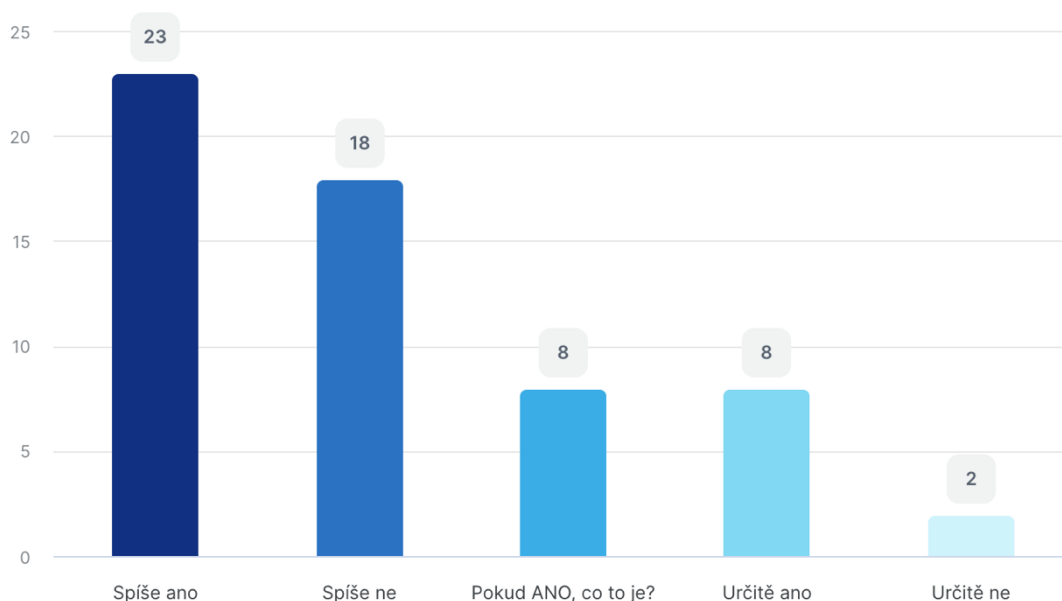
25. Pracujete často přesčas?



26. Pokud jste odpověděl/a „určitě ano“ či „spíše ano“ v předchozí otázce, je Vaše práce přesčas dostatečně odměněna?

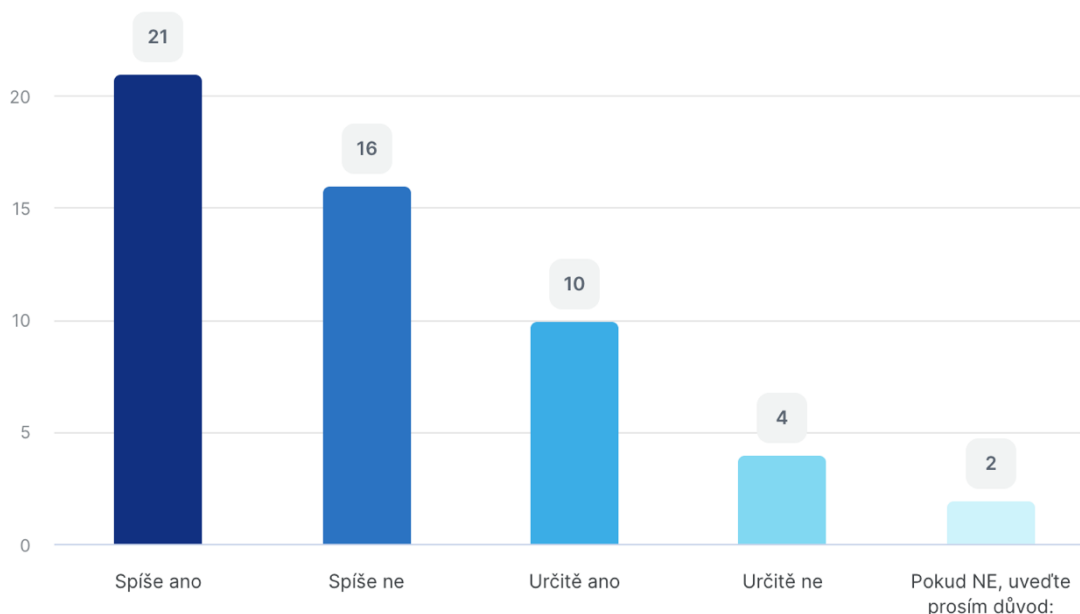


27. Existuje něco, co je podle Vás na společnosti výjimečné nebo čeho si ceníte?



Pokud ANO, co to je? různorodá práce; osobní přístup; dodržování zákonných věcí; pozitivní a individuální přístup firmy v řešení skloubení osobního a pracovního života; přátelský kolektiv, dobré jméno společnosti; osobní přístup vedení společnosti a přátelská atmosféra, která mě motivuje ke spolupráci; společnost se nachází v mém místě bydliště

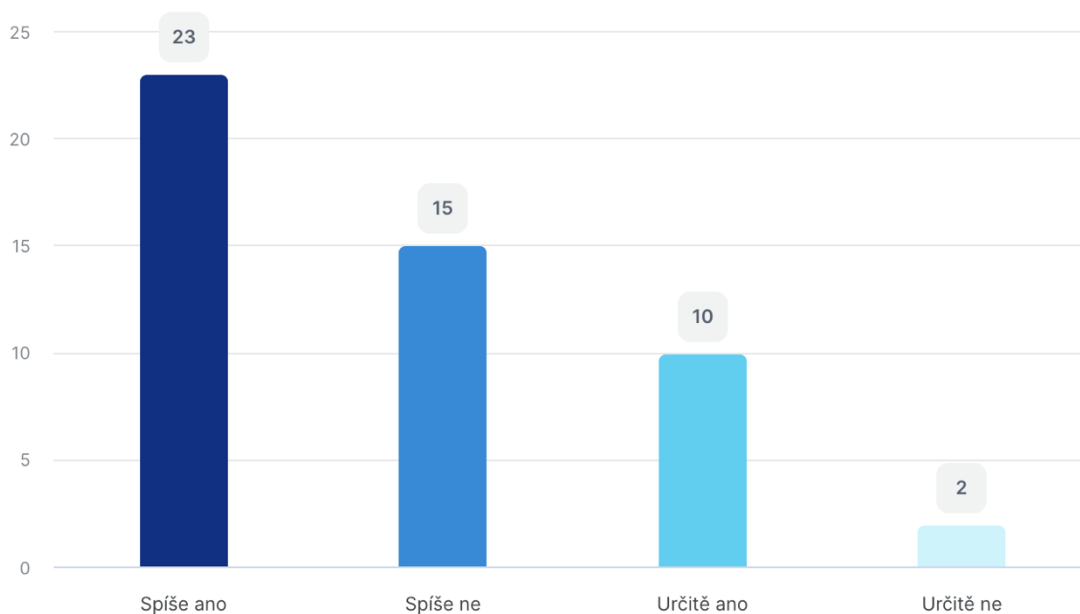
28. Pokud by Váš známý hledal novou práci, doporučil/a byste mu tuto společnost?



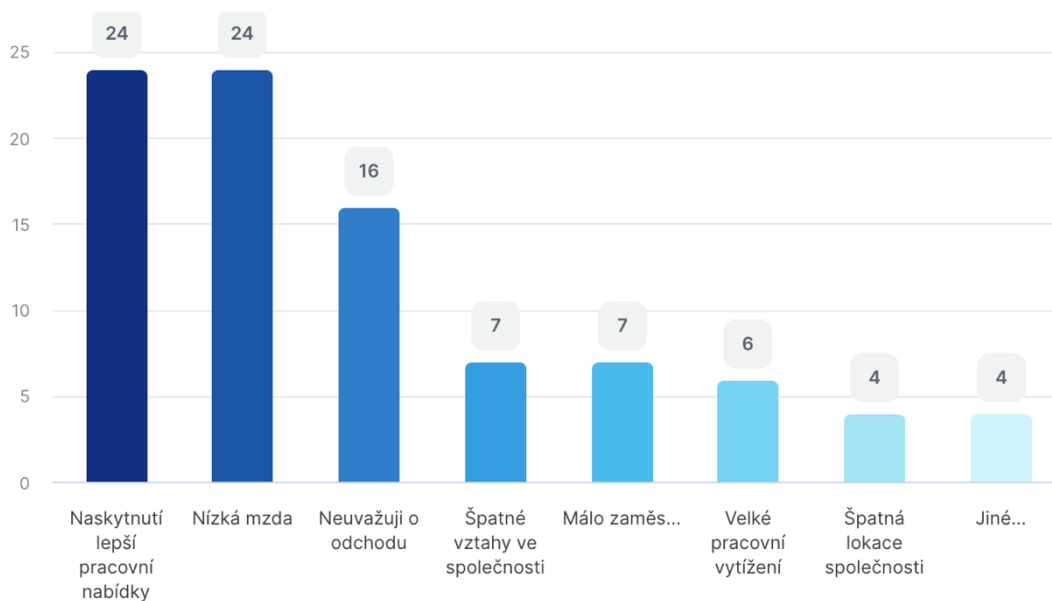
Pokud NE, proč? málo peněz, hodně pomluv; to záleží na očekáváních potenciálního

zaměstnanec, pokud by hledal vysokou mzdu, tak ne, pokud by potřeboval trochu stability, tak ano

29. Existuje nějaký důvod, kvůli kterému byste společnost opustil/a?



30. Pokud odpovíte v otázce č. 29 „spíše ANO“ či „určitě ANO“, jaký důvod opuštění by to mohl být? (můžete zaškrtnout více odpovědí)



Jiné: vždycky může vzniknout nějaký důvod – změna životní situace, zhoršení vztahů ve firmě, významně lepší nabídka, potřeba zvýšení příjmu apod.; nedobrá komunikace s jistými pracovníky

Příloha III: Podklady pro řízený rozhovor s vedoucí pracovníci společnosti XY a.s.

Řízený rozhovor s vedoucí pracovníci

1. Jaké jsou hlavní cíle a zásady odměňování ve Vaší společnosti?
2. Jaký je Váš názor na současný systém odměňování?
3. Myslíte si, že jsou zaměstnanci spokojeni se současným systémem odměňování?
4. Plánujete nějaké změny v systému odměňování?
5. Napadá Vás nějaký nedostatek současného systému odměňování?
6. Dostávají od Vás zaměstnanci zpětnou vazbu?
7. Jaké vztahy máte se svými zaměstnanci? Jak spolu komunikujete?
8. Jak se snažíte udržet si zaměstnance?
9. Jakým způsobem získáváte nové zaměstnance?
10. Daří se Vám obsazovat všechny pracovní pozice?
11. V čem je tato společnost výjimečná?