



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

## SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A NÁVRH ZMĚN VÝROBNÍ HALY VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

REMUNERATION SYSTEM AND PROPOSED CHANGES PRODUCTION HALLS OF THE SELECTED  
COMPANY

### BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Aneta Sedláčková

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2025

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Aneta Sedláčková**  
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2024/25  
Studijní program: Ekonomika podniku

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

## **System odměňování zaměstnanců a návrh změn výrobní haly 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:**

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

### **Základní literární prameny:**

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

KOCOUREK, Jiří. Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR. 4. akt. a dopl. vyd. Olomouc: Anag, 2004. s. 839. ISBN 80-7263-226-4.

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

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. s. 205. ISBN 978-80-247-5870-1

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2024/25

V Brně dne 9.2.2025

L. S.

---

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

---

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

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zaměřuje na systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. První část práce je věnována teoretickým poznatkům v oblasti odměňování zaměstnanců, které byly čerpány z odborné literatury. Druhá část práce je zaměřená na analýzu stávajícího stavu odměn ve vybrané společnosti, přičemž jsou zohledněny vnitřní a vnější faktory. V poslední části jsou návrhy změny odměňovacího systému, které by měly zvýšit spokojenost a loajalitu zaměstnanců.

## **Abstract**

This bachelor thesis focuses on the employee remuneration system in a selected company. The first part of the thesis is devoted to the theoretical knowledge in the field of employee remuneration, which was drawn from the literature. The second part of the thesis is focused on analysis of the current status of remuneration in the selected company, taking into account internal and external factors. In the last part, suggestions are made for changes in the reward system to increase employee satisfaction and loyalty

## **Klíčová slova**

Odměňování zaměstnanců, zaměstnanec, zaměstnavatel, spokojenost zaměstnanců, analýza, návrhy, celková odměna

## **Key words**

Remuneration of employees, employee, employer, employee satisfaction, analysis, suggestions, total remuneration

## **Bibliografická citace**

SEDLÁČKOVÁ, Aneta. *Systém odměňování zaměstnanců a návrh změn výrobní haly vybrané společnosti* [online]. Brno, 2025 [cit. 2025-05-14]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/167032>. 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 14.5.2025

.....

Aneta Sedláčková

autor

## **Poděkování**

Ráda bych vyjádřila upřímné poděkování společnosti XY, a.s. za vstřícnost, poskytnutí potřebných informací a projevenou důvěru, která mi umožnila realizaci této práce. Zvláštní poděkování patří vedoucí mé bakalářské práce, paní Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D., za její odborné vedení, cenné rady, podnětné připomínky a čas, který mi ochotně věnovala. V neposlední řadě děkuji své rodině za neustálou podporu a povzbuzení během celého studia.

## **OBSAH**

ÚVOD.....	9
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
1.1 Základní pojmy.....	12
1.1.1 Zaměstnanec.....	12
1.1.2 Zaměstnavatel.....	12
1.1.3 Odměna.....	12
1.1.4 Pracovní smlouva.....	13
1.1.5 Psychologická smlouva.....	13
1.1.6 Motivační program.....	13
1.1.7 Kolektivní smlouva.....	14
1.2 Odměňování pracovníků.....	14
1.2.1 Základy řízení odměňování.....	14
1.2.2 Vnitřní prostředí.....	19
1.2.3 Vnější prostředí.....	20
1.3 Celková odměna.....	20
1.3.1 Výhody celkové odměny.....	21
1.3.2 Systém odměňování.....	21
1.4 Peněžní odměny.....	25
1.5 Zaměstnanecké výhody.....	28
1.6 Vzdělávání a rozvoj.....	32
1.6.1 Vzdělávání.....	32
1.6.2 Rozvoj.....	33
1.7 Pracovní prostředí.....	35
1.8 Péče o zaměstnance.....	36

1.8.1	Péče o pracovní a životní podmínky zaměstnanců .....	37
1.8.2	Péče o stravování zaměstnanců.....	37
1.8.3	Péče o kvalifikaci zaměstnanců a její zvyšování .....	37
1.8.4	Dohoda o zvýšení nebo prohloubení kvalifikace.....	38
1.8.5	Uložení svršků a dopravních prostředků .....	38
1.8.6	Zabezpečení při pracovní neschopnosti a ve stáří a zaměstnávání.....	38
	po návratu do práce.....	38
1.9	Spokojenost s prací u zaměstnanců .....	39
1.9.1	Faktory ovlivňující spokojenost s prací .....	39
1.9.2	Spokojenost s prací a výkon .....	39
1.10	Shrnutí teoretických východisek.....	40
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	41
2.1	Základní charakteristika společnosti.....	41
2.2	Historie společnosti.....	41
2.3	Poskytované služby.....	42
2.4	Analýza ekonomické situace .....	42
2.5	Pracovní pozice .....	50
2.6	Popis náplně práce pracovních pozic.....	51
2.7	Analýza systému odměňování .....	53
2.7.1	Peněžní odměny .....	53
2.7.2	Zaměstnanecké výhody.....	59
2.7.3	Pracovní prostředí .....	66
2.7.4	Vzdělávání a rozvoj .....	69
2.7.5	Náklady na systém odměňování .....	72
2.7.6	Shrnutí analýzy systému odměňování .....	74
2.8	Analýza spokojenosti zaměstnanců .....	77

2.8.1	Dotazníkového šetření zaměstnanců.....	77
2.8.2	Souhrn dotazníkového šetření zaměstnanců .....	80
2.9	Analýza spokojenosti vedení společnosti se systémem odměňování .....	83
2.10	Analýza vnitřních vlivů působících na systém odměňování .....	85
2.10.1	Podniková strategie.....	85
2.10.2	Podniková kultura .....	86
2.10.3	Technika a technologie .....	87
2.10.4	Lidé .....	87
2.10.5	Shrnutí analýzy vnitřních vlivů.....	92
2.11	Analýza vnějších vlivů působících na systém odměňování.....	94
2.11.1	Trendy v populačním vývoji.....	94
2.11.2	Trendy v zaměstnávání lidí.....	97
2.11.3	Tržní mzdové sazby .....	101
2.11.4	Analýza odměňování konkurence.....	106
2.11.5	Shrnutí analýzy vnějších vlivů.....	108
2.12	Shrnutí analytické části .....	109
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	120
3.1	Návrhy změn.....	120
3.2	Nové benefity pro zaměstnance .....	120
3.2.1	MultiSport Karta .....	121
3.2.2	Příspěvek na volnočasové aktivity.....	122
3.3	Peněžní odměny .....	123
3.3.1	Příspěvek za odpracované roky ve společnosti.....	123
3.3.2	Jednorázová odměna za doporučení nového zaměstnance .....	124
3.4	Zlepšení vztahů na pracovišti .....	125
3.4.1	Pravidelné šetření zaměřené na spokojenost zaměstnanců.....	125

3.4.2	Posezení v areálu společnosti .....	126
3.5	Strategie odměňování .....	127
3.6	Harmonogram zavádění změn .....	127
3.7	Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn .....	128
3.7.1	Dopad navrhovaných změn na výsledek hospodaření v roce 2025 a 2026 .....	130
	ZÁVĚR .....	132
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	134
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....	138
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	139
	SEZNAM TABULEK .....	140
	SEZNAM GRAFŮ .....	143
	SEZNAM PŘÍLOH.....	144

## ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá systémem odměňování zaměstnanců ve společnosti XY, a.s., která si přála zachovat svou anonymitu. Systém odměňování je jeden ze zásadních prvků v oblasti řízení lidských zdrojů a má výrazný vliv na motivaci a udržení spolehlivých zaměstnanců. Je také důležité, aby zaměstnanci pociťovali spokojenost a uznání od svých zaměstnavatelů, za jejich výkon a dlouhodobou loajalitu. Společnost se dnes nemusí soustředit jen na peněžní odměny, ale také na vytvoření pozitivního pracovního prostředí, podporu růstu a rozvoje zaměstnanců.

V této práci bude zkoumáno, jak může daná společnost zlepšit svůj systém odměňování, aby vyhovoval jednotlivým zaměstnancům. Analytická část bakalářské práce je strukturována do tří hlavních oddílů, z nichž každý se věnuje specifickému aspektu zkoumané problematiky. V analytické části se práce zaměří na podrobnou analýzu vybrané výrobní haly. Podrobně bude prozkoumán systém odměňování dané společnosti a jako poslední navrhované opatření, které by měla zlepšit stávající systém.

# CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem této bakalářské práce je navrhnout konkrétní opatření dané společnosti, které přispějí ke zlepšení systému odměňování a ke zvýšení spokojenosti jejich zaměstnanců. Návrhy budou vycházet z podrobných analýz, které umožní pochopit současný stav řešené problematiky. Analýzy budou vycházet z veřejně dostupných zdrojů a interních údajů, informací, které poskytla samotná společnost.

Tato práce je rozdělena do tří hlavních částí. První část se zaměřuje na teoretická východiska, které jsou postavena na odborných a veřejných zdrojích, které se týkají odměňování zaměstnanců a řízení lidských zdrojů. V této části je cílem objasnit základní pojmy a definice, které umožní lépe porozumět dané problematice.

Druhá část se zaměřuje na analytickou část, ve které je představena společnost a podrobněji se zaměří na popis personální struktury. Dále bude v této části prozkoumána analýza aktuálního stavu systému odměňování ve vybrané společnosti. Součástí této analýzy bude i zhodnocení interních a externích faktorů, které ovlivňují tento systém. V rámci zkoumání bude položeno zaměstnancům několik otázek prostřednictvím dotazníků, jejich odpovědi budou následně analyzovány. Na základě těchto analýz budou navrženy konkrétní návrhy na zlepšení systému odměňování.

Výsledky z analytické části budou sloužit jako základ pro třetí a také poslední bod této práce, které se zaměří na navržení konkrétních opatření. Ty mohou přispět ke zlepšení systému odměňování a ke zvýšení celkové spokojenosti v dané společnosti.

Pro zpracování první teoretické části bakalářské práce byla využita literární rešerše, které vychází z odborných zdrojů a publikací zaměřených na řízení lidských zdrojů a personální práci.

## **Faktografická rešerše**

Teoretická rešerše se zaměřuje na shromažďování informací, které se týkají zkoumání dané oblasti. Přináší současný pohled na danou problematiku. (Rešerše, 2025)

## **Dotazníkové šetření**

Tato metoda se zaměřuje se na získání informací o konkrétní problematice. Zachycuje subjektivní názory respondentů, které probíhají bez přímé interakce mezi tazatelem a odpovídajícími. (Armstrong, 2015)

## **Rozhovor**

Profesionální rozhovor, organizovaný s cílem získání informací a probíhá mezi dvěma nebo více osobami. Lze je chápat jako strukturovanou verbální komunikaci. (Armstrong, 2015)

## **Analýza**

Jedná se o podrobné zkoumání a rozložení daného jevu nebo dat s cílem pochopit jejich uspořádání, vzájemnou souvislost mezi částmi a rysy. (Armstrong, 2015)

## **Syntéza**

Proces, který je opak analýzy a zaměřuje se na jednotlivé prvky kde se spojuje celek na části. (Syntéza (Synthesis), 2016)

## **Dedukce**

Způsob, který na základě nových poznatků, tvrzení nebo předpokladů dochází k novým závěrům. (Armstrong, 2015)

## **Indukce**

Indukce je proces, kdy změna v jednom systému nebo faktoru vyvolá odpovídající změnu v jiném systému, například vlivem vzájemné závislosti nebo působení. (Armstrong, 2015)

## **Komparace**

Myšlenkový proces, ve kterém se porovnávají jevy na základě jejich podobnosti a odlišnosti. (Komparace, 2022)

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část bakalářské práce se zaměřuje na systém odměňování zaměstnanců v konkrétní vybrané společnosti. V první části jsou definovány základní pojmy v této dané oblasti. Dále je popsán systém řízení odměňování a celková odměna, který se zabývá peněžními a nepeněžními odměnami, zaměstnaneckými výhodami, vzděláváním a rozvojem a pracovní prostředí.

## 1.1 Základní pojmy

Nejprve je nutné si uvést základní pojmy spojené s odměňováním zaměstnanců. Je důležité vymezit, co znamená pojem zaměstnanec, zaměstnavatel, odměna a typy smluv.

### 1.1.1 Zaměstnanec

Zaměstnanec je osoba, která je u zaměstnavatele v pracovním poměru na základě pracovní smlouvy. Zaměstnanec může být pouze fyzická osoba. V takové smlouvě jsou stanovené podmínky, jako je druh vykonávané práce, místo výkonu práce, datum nástupu do práce, na jaké období je pracovní poměr sjednán výše mzdy, pracovní povinnosti a další informace. Zaměstnanec vykonává svou práci zodpovědně a dostane od zaměstnavatele za to zapláceno. Má právo na spravedlivé odměňování, bezpečné pracovní podmínky, dovolenou a další různé benefity. (Armstrong, 2009; Kocourek, 2004)

### 1.1.2 Zaměstnavatel

Může být jak právnická osoba, tak osoba fyzická, která poskytuje zaměstnání osobám na pracovní poměr. Zaměstnavatel může být firma, veřejná instituce nebo jiná organizace. Řídí a stanovuje pracovní podmínky pro své zaměstnance. Je povinen dodržovat pracovněprávní předpisy, jako je zajištění pracovní bezpečnosti a ochranu zdraví, odvádět daně a sociální pojištění. (Armstrong, 2009; Kocourek, 2004)

### 1.1.3 Odměna

Odměnu lze chápat jako formu ocenění, kterou zaměstnanec získá za svou vykonanou pracovní činnost nebo dosažené výsledky. Pojem odměna můžeme chápat v rozsáhlém nebo psychologickém smyslu, nevytváří jen finanční odměnu, ale cokoliv,

co zaměstnancům přináší potěšení a motivuje je vykonávat určitou činnost. Odměna má dva motivační faktory, vnější a vnitřní. Vnitřní motivační faktor se zabývá prací samotnou, kdy zaměstnanec může během práce dosáhnout konkrétní odměny. Například, pokud zaměstnanec vidí hmatatelné výsledky, na které je pyšný, pak vnímá, že jeho práce vede k úspěchu firmy, což je pro firmu důležité. Vnější motivační faktor, lze chápat jako finanční odměnu, která se projevuje až po vykonání práce. (Urban, 2017)

#### **1.1.4 Pracovní smlouva**

Pracovní smlouva je právní dokument mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Nejprve během přípravy smlouvy by měl být přijímaný pracovník seznámen s návrhem smlouvy a vyjádřit se k ní. Smlouva musí být uzavřena písemně a zaměstnanec má právo mít jeden podepsaný výtisk. Slouží také k ochraně zájmu obou stran. (Šikýř, 2016)

Musí obsahovat:

- Druh práce.
- Místo výkonu práce.
- Den nástupu do práce.
- Výše mzdy.
- Délka zkušební doby (nesmí být delší než 3 měsíce).
- Pracovní doba.
- Doba trvání smlouvy (na dobu neurčitou nebo určitou). (Šikýř, 2016)

#### **1.1.5 Psychologická smlouva**

Tato smlouva není písemná na rozdíl od klasické smlouvy, vzniká mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, kdy se vyjadřuje vzájemné očekávání. Zaměstnavatel očekává od zaměstnance, že bude loajální, spolehlivý a pracovitý, naopak zaměstnanec očekává respekt, podporu a budou dostávat finanční odměnu. (Armstrong, 2009)

#### **1.1.6 Motivační program**

Motivačním programem se rozumí struktura odměn s hlavním cílem zvýšení motivace a pracovního výkonu zaměstnanců, který zavádí sám zaměstnavatel. V motivačním programu jsou obsaženy finanční odměny, ale i nefinanční odměny, benefity a různé rozvojové programy pro zaměstnance. (Foot, 2002)

### 1.1.7 Kolektivní smlouva

V této smlouvě jsou stanovené podmínky o práci, mzdě, pracovní době, benefity, bezpečnost práce a další důležité pracovní podmínky. Kolektivní smlouva je uzavřená mezi zaměstnavatelem a odborovým svazem. Zaměstnancům poskytuje větší ochranu v pracovněprávních oblasti, protože má jasně dané podmínky a zaměstnavatel je nemůže jednostranně změnit. (Foot, 2002)

## 1.2 Odměňování pracovníků

Odměňování můžeme chápat jako formu mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, které je náhrada za vykonanou práci. Ovlivňuje a motivuje pracovníky k dobře odvedené práci, protože odměňování je z jedním nejaktivnějším nástrojem. Hlavním cílem odměňování je spravedlivě ocenit pracovníky za vykonanou práci, ale dále i motivovat k vyššímu výkonu, loajalitě a udržení si je ve firmě. (Šikýř, 2016)

Zahrnují se také pochvaly, povýšení a zaměstnanecké výhody, které poskytuje sama organizace. Odměny můžeme chápat jako věc a okolnost, které nejsou samozřejmosti, to znamená – vybavení kanceláře, přidělení stroje nebo zařízení apod. Některé firmy poskytují vzdělání pro zaměstnance jako odměny, které zaměstnanec velice ocení a tím si daná firma/organizace zajistí ho loajalitu. (Řízení lidských zdrojů, 2015). Hlavním účelem odměňování pracovníků je spravedlivě ohodnotit pracovní výkon zaměstnanců. (Šikýř, 2016)

### 1.2.1 Základy řízení odměňování

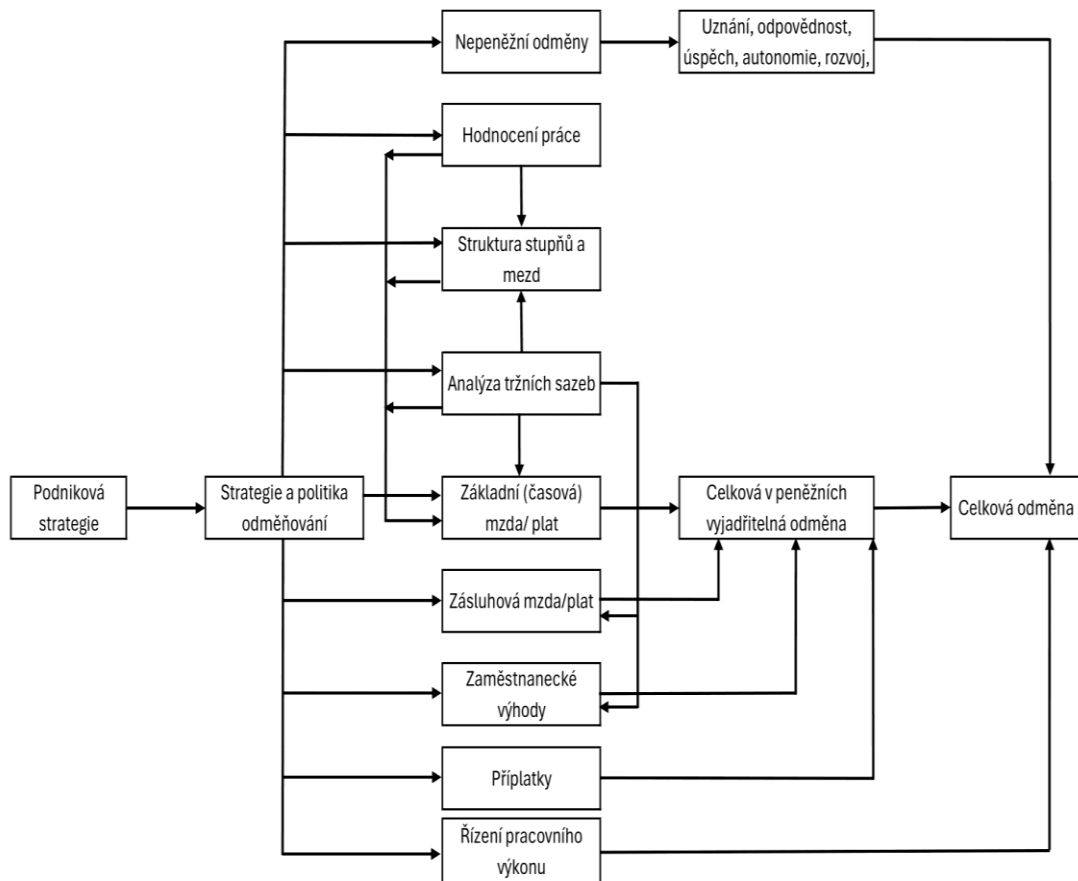
*„Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou. Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systémů odměňování (procesů, metod a postupů odměňování) usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob na ní zainteresovaných. Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizace, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace.“ (Armstrong, 2009, s. 20)*

I když je to jeden z nejnáročnějších úkolů vytvořit efektivní a jasně srozumitelný systém řízení odměňování, tak vždy existuje, jak tuto problematiku řešit. Vnitřní i vnější

vlivy prostředí může mít vliv na celkovou strategii a politiku odměňování. (Armstrong, 2009)

### Cíle řízení odměňování

Hlavním cílem je zhotovit takový systém řízení odměňování, který bude přijatelný jak pro zaměstnance, tak si pro zaměstnavatele. (Kocourek, 2004)



**Obrázek 1: Prvky v systému odměňování**

(Zdroj: Armstrong, 2009)

### Podniková strategie

„Východiskem systému odměňování je podniková strategie organizace. Představuje hnací síly podnikání a určuje podnikové cíle. Hnací síly podnikání jsou v každé organizaci svým způsobem jedinečné a originální, ale určitě budou zahrnovat pojmy jako vysoký výkon, ziskovost, produktivitu, inovaci, služby zákazníkům, kvalitu,

*cenu/náklady, leadership a potřebu uspokojovat zainteresované strany; investory, akcionáře, pracovníky a v případech místních správních orgánů volené poslance nebo zastupitele.“ (Armstrong, 2009, s. 25)*

### **Strategie a politika odměňování**

Strategie odměňování znamená dlouhodobé cíle týkající se odměňování zaměstnanců, jako jsou mzdy, zaměstnanecké výhody, loajalita pracovníků, kroky směřující ke zvýšení angažovanosti a oddanosti. (Armstrong, 2009)

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

### **Základní peněžní odměna**

*„Základní sazba je množství peněz (mzda nebo plat), které tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo. Může se měnit podle úrovně práce nebo u dílenských (manuálních) pracovníků podle úrovně požadovaných dovedností (kvalifikace).“ (Armstrong, 2009, s. 25)*

*„Základní peněžní odměna bude ovlivněna jak vnitřními, tak vnějšími faktory. Vnitřní faktory je možné posuzovat pomocí některé z forem hodnocení práce. Hodnocení vnějších faktorů (běžných sazeb) je založeno na sledování sazeb (tarifů) na trhu práce. Alternativně mohou být úrovně peněžních odměn mohou být dohodnuty prostřednictvím kolektivního vyjednávání s odborovými svazy nebo na základě individuálních dohod.“ (Armstrong, 2009, s. 25)*

*„Základní mzda nebo plat mohou být vyjádřeny jako roční, měsíční, týdenní, měsíční nebo hodinová sazba. Také se v této souvislosti používá výraz časová mzda nebo plat. K základní mzdě nebo platu lze přihodit zásluhovou odměnu nebo různé příplatky.“ (Armstrong, 2009, s. 25)*

### **Zásluhová odměna**

*„Další peněžní odměny, které lze poskytovat jsou odměny vztahující se k pracovnímu výkonu, schopnostem, přínosu, dovednostem nebo zkušenostem (délce praxe). Mluví se o nich jako o, zásluhové peněžní odměně “. Zásluhové peněžní odměny se mohou přidat k základní mzdě/platu.“ (Armstrong, 2009, s. 25)*

## **Zaměstnanecké výhody**

*„Zaměstnanecké výhody tvoří penze, nemocenské dávky, úhrada pojistného, služební auta a řada dalších funkčních zaměstnaneckých výhod. Jedná se o takové prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn a zahrnují rovněž taková opatření, která nejsou odměnami v pravém slova smyslu, jako např. dovolená na zotavenou.“ (Armstrong, 2009, s. 25)*

## **Příplatky**

*„Příplatky se vyplácejí k základní mzdě nebo platu s ohledem na zvláštní okolnosti (např. bydlení ve velkoměstě či jiném území se zvýšenými životními náklady) nebo s ohledem na zvláštní rysy vykonávané práce (např. práce v noci, o víkendech či o svátcích). Mohou být stanoveny organizací samou, ale často jsou předmětem kolektivního vyjednávání.“ (Armstrong, 2009, s. 26)*

*„Hlavními druhy příplatků jsou lokální příplatky, příplatky za práci přesčas, za práci ve směnách, za ztížené pracovní podmínky, za přítomnost na pracovišti (aniž by se vykonávala práce) či za pohotovost, jež jsou vypláceny těm, kteří jsou připraveni na požádání přijít do práce.“ (Armstrong, 2009)*

## **Celkový výdělek**

*„Celkový výdělek (peněžní odměny) tvoří hodnota všech peněžních výplat (základní mzda nebo plat, zásluhová odměna a příplatky).“ (Armstrong, 2009, s. 26)*

## **Celková v penězích vyjádřitelná odměna**

*„Celková v penězích vyjádřitelná odměna neboli hmotná odměna se skládá z peněžních odměn představovaných celkovým výdělkem a z hodnoty pracovníkům poskytovaných zaměstnaneckých výhod.“ (Armstrong, 2009, s. 26)*

## **Hodnocení práce**

*„Hodnocení práce je systematickým procesem definování relativní hodnoty práce nebo její velikost (rozsahu) prací v organizaci za účelem stanovení vnitřní relací a zabezpečení základny pro vytváření účinné mzdové/platové struktury, zařídování prací do této struktury a řízení zmíněných relací. Neurčuje úroveň peněžní odměny přímo.“ (Armstrong, 2009, s. 26)*

## **Analýza tržních sazeb**

*„Analýza tržních sazeb je proces, zjišťování mzdových/platových sazeb pro srovnatelné práce na trhu práce za účelem rozhodování o úrovních peněžních odměn a podobě mzdových/platových struktur v organizaci. Rozhodnutí politiky lze založit práce! jak by měly být vnitřní mzdové/platové sazby srovnatelné s vnějšími práce, by tedy mělo být postavení organizace na trhu práce!“ (Armstrong, 2009, s. 26)*

## **Mzdové/platové stupně a struktury**

*„Práce (pracovní místa) lze podle jejich relativního významu zařazovat do struktury stupňů (tříd). V takové struktuře je peněžní odměna ovlivňována tržními sazbami a mzdová/platová rozpětí přiřazená jednotlivým stupňům poskytují prostor pro růst mzdy nebo platu na základě pracovního výkonu, schopností, přínosu nebo délky zaměstnání. Alternativně lze pro všechny nebo pro některé práce či pracovní místa použít specifické, individuální sazby, v nichž u dané práce/pracovního místa není žádný prostor pro zvyšování mzdy nebo platu.“ (Armstrong, 2009, s. 26)*

## **Řízení pracovního výkonu**

*„Proces řízení pracovního výkonu definuje očekávání týkající se individuálního výkonu a přínosu, posuzuje pracovní výkon na základě těchto očekávání, poskytuje pravidelnou konstruktivní zpětnou vazbu a vyústíje do dohodnutých plánů zlepšování pracovního výkon, vzdělávání a osobního rozvoj. Jsou to nástroje zabezpečování nepeněžního motivování a mohou být rovněž podkladem pro rozhodování o zásluhové peněžní odměně.“ (Armstrong, 2009, s. 26)*

## **Nepeněžní odměny**

*„Nepeněžní odměny neobsahují žádné přímé platby a často vyplývají z práce samé, např. jde o pocit úspěšnosti, autonomie, uznání, prostor pro využívání a rozvoj dovedností, poskytování vzdělávání, příležitost k rozvoji kariéry a vysoce kvalitní vedení ze strany nadřízených.“ (Armstrong, 2009, s. 27)*

## **Celková odměna**

*„Celková odměna je kombinací peněžních a nepeněžních odměn, které mohou pracovníci dostávat.“ (Armstrong, 2009, s. 27)*

## **1.2.2 Vnitřní prostředí**

Tato kapitola je zaměřená na vnitřní faktory, které působí na prostředí organizace.

### **Podniková organizace**

Charakter a základní hodnoty organizace ovlivňují typ lidí, které organizace zaměstnává nebo teprve bude. Tyto faktory se následně budou promítat do strategie odměňování. (Armstrong, 2009; Koubek, 2011)

### **Technika a technologie**

V organizaci ovlivňují její vnitřní prostředí, zejména jakým způsobem je práce organizována, řízena a vykonávána. Zavedení nových technologií může vyústit v zásadní změny do pracovních procesů a systémů a budou se vyžadovat nové dovednosti odlišné od těch, které byly potřebné dříve. Zaměstnanci si budou muset rozšířit svou kvalifikaci a odborné znalosti. Změny také mohou ovlivňovat motivaci a odměňování. (Armstrong, 2009; Koubek, 2011)

### **Lidé**

Typ podniku a jeho technologie a technika mají vliv na typy lidí, kteří jsou zaměstnaní ve společnosti. Ovlivňují způsob celkového odměňování ve společnosti, proto je velmi důležité, aby společnost zohlednila jejich dovednosti, schopnosti, motivaci a spravedlivé odměňování mezi zaměstnanci. (Armstrong, 2009; Koubek, 2011)

### **Podnikové strategie**

Dalším vnitřním faktorem, který také působí a ovlivňuje společnost je podniková strategie, která stanovuje směr odměňování zaměstnanců. Pokud se propojí podniková strategie a strategie odměňování způsobí se efektivní dosahování účelu společnosti, která se nazývá vertikální integrací neboli „vnitřního souladu.“ (Armstrong, 2009; Koubek, 2011)

### **Hledisko pracovníků**

Každá společnost by měla brát na ohled aspiraci, očekávání a potřeby pracovníků, kteří by mohli přispět k dosažení úspěchů společnosti. Proto je velmi důležité, aby podnik naslouchal k různým potřebám, názorům a očekávání od svých zaměstnanců. Také by se mělo zapojovat do vytváření nových procesů odměňování, zapojení do realizace a hodnocení těchto procesů. (Armstrong, 2009; Koubek, 2011)

### **1.2.3 Vnější prostředí**

Dalším faktorem, který působí na prostředí organizace je vnější prostředí.

#### **Globalizace**

Globalizace je faktor, který požaduje komunikaci a spolupráci s celým světem. Společnosti by měly zajistit prodávání svých produktů s nabízet své služby na zahraničních trzích. (Armstrong, 2009; Koubek, 2011)

#### **Trendy v zaměstnávání lidí**

V tomto trendu je důležitý růst poptávky po dovednostech a specializovanými dovednostmi pracovníků, především po manažerech a specialistech v IT a dalších oblastech. Souvisí s nízkou nezaměstnaností a nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, to vede k zavedení nových odměňovacích strategií, které přilákají a udrží spolehlivé zaměstnance. (Armstrong, 2009; Koubek, 2011)

#### **Trendy v populačním vývoji**

Jeden z velmi důležitých faktorů, ovlivňující odměňování zaměstnanců je populační vývoj. Stárnutím populace se snižují počty pracovních sil, která vedou ke zvýšení konkurenci o kvalifikované zaměstnance. V takovém případě to může vést ke zvýšení mezd, aby si společnost udržela spolehlivé zaměstnance. Na druhé straně, pokud je populace mladá a pracovní síla roste, společnost má větší šanci k širšímu počtu zaměstnanců, což vede k nižším mzdám. Celkově lze říct, že populační vývoj hraje zásadní roli v odměňování zaměstnanců a je velmi důležitý ke stanovení strategie odměňování. (Armstrong, 2009; Koubek, 2011)

#### **Tržní mzdové sazby**

Vnější prostředí má velký vliv na mzdové sazby, revize a úpravu finančního ohodnocení. Dále by měla společnost zohlednit úrovně a pohyby běžných a tržních sazeb, aby jejich platové ohodnocení bylo konkurenceschopné. Některé společnosti mohou být ovlivněny celostátními dohodami s odbory. (Armstrong, 2009; Koubek, 2011)

### **1.3 Celková odměna**

Je komplexní pojem, který zahrnuje všechny formy finančních i nefinančních kompenzací poskytovaných zaměstnancům jako odměnu za jejich práci. Tento koncept zdůrazňuje nejen přímé finanční odměny, ale také další formy hodnot, které

zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci. Podle Michaela Armstrongy v jeho knize Odměňování pracovníků, celková odměna je rozdělena na několik klíčových složek, které společně utvářejí motivační systém organizace. (Armstrong, 2009)

V celkové odměně se spojují dvě kategorie odměn. První kategorie je transakční odměna, která se dělí na základní mzda/plat, zásluhová odměna a zaměstnanecké výhody. Tyto odměny jsou tedy v hmotném vyjádření odměn. Druhou kategorií je relační odměna, která se dělí na vzdělávání a rozvoj, zkušenosti/zážitky z práce, tyto odměny jsou nepeněžní odměnou. Takže když se tyto dvě kategorie spojí dá nám to celkovou odměnu. (Armstrong, 2009)

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

**Obrázek 2: Struktura celkové odměny**

(Zdroj: Armstrong, 2009)

### 1.3.1 Výhody celkové odměny

Celkové odměny mají mnoho výhod, které jsou:

1. Zlepšení zaměstnaneckých vztahů.
2. Flexibilita v uspokojování individuálních potřeb.
3. Větší vliv. (Armstrong, 2009)

### 1.3.2 Systém odměňování

V systému odměňování se zahrnují formy odměn, tedy finanční i nefinanční. Tento systém využívají organizace k oceňování zaměstnanců za jejich pracovní výkon.

Vytvoření systému odměňování by mělo být spravedlivé, motivující a aby vyhovoval jak firmě, tak i zaměstnanci. (Šikýř, 2016)

Systém odměňování musí plnit celou řadu funkcí:

- Přilákání nových pracovníků.
- Odměňovat pracovníky spravedlivě.
- Motivovat k lepším výkonům práce.
- Udržet si šikovné a spolehlivé zaměstnance.
- Podporovat.
- Oceňovat zaměstnance za jejich pracovní výkon. (Šikýř, 2012)

Když si firma vytváří systém odměňování, chtějí nejčastěji docílit:

- Udržení spolehlivých zaměstnanců.
- Získání konkurenční výhody pro přilákání pracovníků.
- Dosahování požadované kvality a technické úrovně produkce.
- Získání potřebné flexibility a kreativity.
- Rozvíjení zdravých pracovních a mezilidských vztahů. (Šikýř, 2012)

Zaměstnanci potřebují v práci:

- Poctivé a konkurenceschopné odměňování.
- Uznání a ocenění za pracovní výkon.
- Školení a profesní rozvoj.
- Podporující pracovní prostředí.
- Pozitivní pracovní vztahy. (Šikýř, 2012)

Typy systému odměňování (Foot, 2002):

- Časová mzda.
- Individuální úkolová mzda.
- Skupinová úkolová mzda.
- Měřená denní práce.
- Celopodnikové systémy odměňování.
- Podíl na zisku.
- Mzda odrážející výkon nebo odměňování podle výkonu. (Personalistika, 2002).

## **Časová mzda**

Jedná se o nejjednodušší metodu systému odměňování. Pracovníci jsou odměňováni podle času odvedené práce. Výše pracovní odměny může být stanoven podle hodinové, týdenní nebo roční částky. Časová mzda je jednoduchá struktura, která je snadno pochopitelná a srozumitelná. (Foot, 2002)

## **Individuální úkolová mzda**

V této metodě systému odměňování je pracovník lépe placen než lidé, kteří pracují méně intenzivně. Pracovník je odměňován podle toho kolik práce udělá neboli jaký bude výsledek práce. Tato metoda je obvykle uplatňována ve výrobním prostředí, kde je snadno stanovit a odhadnout výstup práce pracovníka. Individuální úkolová mzda má hodně výhod, jako jsou:

- Pracovníci jsou motivováni vykonávat svou práci efektivně a rychleji.
- Mohou si organizovat práci podle vlastního tempa, pracovníci pak vykonávají svou práci intenzivně. (Foot, 2002)

Ale má to i nevýhody:

- Může vyvolat nedorozumění ohledně snížení kvality práce.
- Pracovník může být ve velkém stresu.
- Někteří zaměstnanci nemají dostatečnou praxi v oboru a může to být problém skrz dosažení rozdílné úrovně produktivity, než mají ostatní pracovníci. (Foot, 2002)

## **Skupinová úkolová mzda**

Má stejné principy jako individuální úkolová mzda. Využívá se v případě, kdy je individuální přístup nevhodný pro organizaci. To může nastat, když chceme zlepšit týmovou práci nebo podpořit zaměstnance. (Foot, 2002)

## **Měřená denní práce**

Tato metoda se řadí do mzdového systému. Využívá se hlavně tam, kde je snadno stanovitelný objem práce, kdy zaměstnanec musí vykonat práci za jeden pracovní den. Od toho se pak odvíjí jeho odměna, nezáleží, jak dlouho mu to dalo zabrat, ale jestli splnil daný objem. (Foot, 2002)

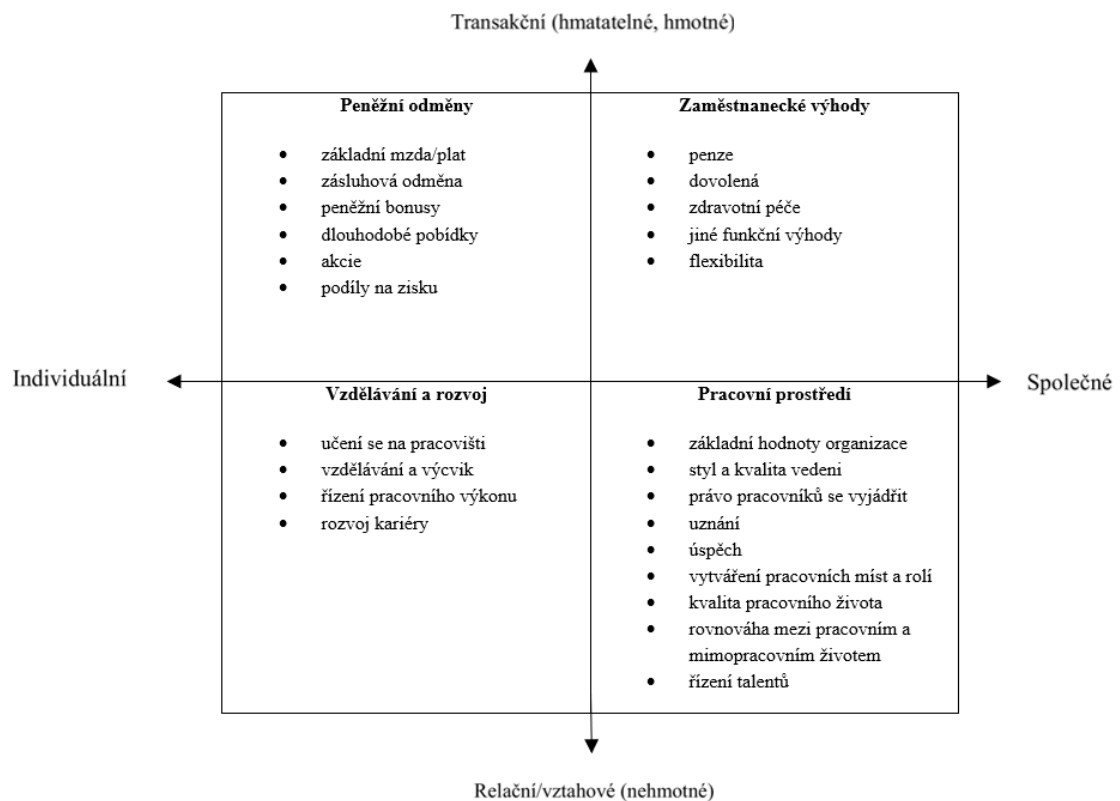
## Podíl na zisku

Hlavním cílem je motivovat zaměstnance, aby více pracovali a dosahovali podnikových cílů. Tento systém nastává, kdy firma dosáhne určitého zisku a část zisku je rozdělena mezi zaměstnance ve formě bonusu nebo jiných forem odměn. (Foot, 2002)

## Odměňování podle výkonu nebo zásluh

Tento systém se zabývá tím, kdy zaměstnanec, který vykonává svou práci na vysoké úrovni, získá vyšší mzdu nebo bonusy než ten který pracuje průměrně. Jedná se také o individuální přístup, kdy se upřednostňuje jejich úroveň a schopnost práce. Cílem je motivovat pracovníky ke zvýšení produktivity a kvality práce. (Foot, 2002)

## Model celkové odměny



Obrázek 3: Model celkové odměny

(Zdroj: Armstrong, 2009)

## 1.4 Peněžní odměny

Peněžní odměnou se rozumí finanční odměna, kterou zaměstnavatel dává zaměstnanci za vykonanou práci (Armstrong, 2009):

Zahrnuje:

- základní plat/mzdu,
- finanční bonusy,
- prémie,
- podíly na zisku,
- odměny za výkon,
- finanční benefity. (Armstrong, 2009)

### **Mzda**

Mzdou se rozumí peněžní odměna, kterou poskytuje zaměstnavatel svému zaměstnanci za vykonanou práci na základě pracovního poměru. Mzda zahrnuje nejen peněžní odměny, ale i různé výhody a benefity. Výše mzdy záleží na dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Minimální úroveň je stanovena zákonem. Základním významem mzdy je zajištění živobytí zaměstnancům a jejich rodin a může sloužit také jako motivační prvek pro zvyšování jeho výkonnosti a produktivity. (Foot, 2002)

### **Minimální mzda**

Je nejnižší možnou úrovní mzdy, kterou zaměstnavatel je povinen poskytovat zaměstnancům za jejich práci. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do minimální mzdy se nezahrnuje mzda za práci přesčas, za práci v noci, příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí a za práci ve svátek. (Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR, 2004)

### **Mzda za práci přesčas**

Pokud vykoná zaměstnanec práci přesčas přísluší mu mzda a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se místo příplatku nedohodl se zaměstnavatelem na čerpání náhradního volna. (Kocourek, 2004)

## **Mzda a náhrada mzdy za svátek**

Příplatek za práci ve svátek je stanoven ve výši 100 % průměrného výdělku, ale zaměstnavatel může určit příplatek i vyšší, a to ujednáním v kolektivní nebo pracovní smlouvě. (Kocourek, 2004)

## **Mzda za noční**

Považuje se práce v době mezi 22:00 a 6:00 hodin. Zaměstnanci přísluší příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Zaměstnavatele mohou však svým zaměstnancům stanovit jinou minimální výši, než je stanovena v zákoníku práce. Jinou výši minimálního příplatku může zaměstnavatel sjednat v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu zaměstnavatele nebo i v pracovní smlouvě. (MPSV, TREXIMA, spol. s r.o., 2024 a)

## **Mzda za sobotu a neděli**

Podle zákoníku práce náleží zaměstnanci za práci v sobotu a neděli příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku. (MPSV, TREXIMA, spol. s r.o., 2024 b)

## **Pracovní pohotovost**

Představuje dobu, kdy je zaměstnanec připraven vykonávat svou práci, která je stanovena v pracovní smlouvě. Je to v případě, kdy nastane situace, která si to vyžaduje a je mimo plánované pracovní směny. Pracovní pohotovost musí být předem písemně dohodnuta mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. (MPSV, TREXIMA, spol. s r.o., 2024c)

## **Prémiová složka mzdy**

Je to druh finanční odměny, kterou zaměstnanec dostává k pevné základní mzdě, ta se vyplácí ve formě dodatečných prémie za zvláštní výkony. U úkolové mzdy se prémie nevedou podle toho, kolik zaměstnanec vyrobí určitý počet kusů, ale podle toho, zda jsou výkony vykonané v mimořádné kvalitě. (Kaesler, 2013)

Důvody, proč se zaměstnancům vyplácí prémie:

- Termínovou prémie dostane zaměstnanec, pokud dodržel výrobní lhůtu.
- Prémie za kvalitu dostane zaměstnanec, pokud pracoval bezchybně.
- Prémie za využití se vyplatí zaměstnanci, pokud obsluhuje stroj pečlivě.
- Prémie za návrhy, dostane, pokud přijde s novým návrhem a bude pro firmu užitečný.

- Prémie za úspory, tato prémie se vyplatí zaměstnanci, pokud nakládá úsporně s energií. (Kaesler, 2013)

### **Provize**

Provize nastává při odměňování pracovníků v oblasti obchodu nebo ve službách, kde je mzda u zaměstnance částečně nebo úplně závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách. Provize je stanovena procentem z hodnoty prodeje nebo zisku apod. Tento systém odměny slouží jako motivace pracovníků, čím více pracovník prodá, tím vyšší pak bude mít provizi. Slouží také jako složka mzdy, která doplňuje základní mzdu. (Šikýř, 2016)

### **Osobní ohodnocení**

Toto ohodnocení se využívá při náročné práci a dlouhodobém dosahování výsledků práce zaměstnance. Určuje se procentem základního platu, kdy bývá stanovena maximální procentuální hodnota, které může zaměstnanec dosáhnout. Osobní ohodnocení je individuální forma, která by měla být prověřena po periodickém formálním hodnocení zaměstnance. (Armstrong, 2015)

### **Odměňování zlepšovacích návrhů**

Hlavním cílem je, aby zaměstnanci navrhovali a přicházeli s inovativními nápady a zlepšovacími návrhy pro organizaci, to by mohlo směřovat ke snížení nákladů, zlepšení kvality a další různé výhody pro firmu. Další výhodou je zlepšení komunikace mezi vedením firmy a zaměstnanci. V odměňování zlepšovacích návrhů může být zahrnuté různé formy odměn, jako jsou finanční prémie, uznání, ocenění nebo nefinanční benefity. (Armstrong, 2015)

### **Složky mzdy**

Zaměstnanec dostává za vykonanou práci část celkové mzdy. Mzda se skládá z těchto hlavních složek:

#### **1. Základní složka mzdy**

Tato složka hodnotí složitost, namáhavost a odpovědnost práce zaměstnance. Vyplácí se pravidelně a je předem stanovena. (Šikýř, 2016)

## **2. Příplatky**

Příplatky mohou i nemusí být povinné ke mzdě nebo k platu zaměstnance. V povinných příplatcích jsou zahrnuty příplatky za práci přesčas, za práci ve svátek, za práci v sobotu a v neděli, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí, za práci v noci, za vedení, za zatupování apod. A mezi nepovinné příplatky jsou zahrnuty například příplatky za práci odpoledne, příplatky za směnný provoz a dále pak další příspěvky ke mzdě jako například příspěvek na dopravu, příspěvek na údržbu pracovního oděvu, příspěvek na bydlení a další příplatky a příspěvky, které souvisejí s vykonáváním práce v organizaci. (Armstrong, 2015)

## **3. Doplnková složka mzdy**

Doplnková složka mzdy oceňuje mimořádný pracovní výkon zaměstnance, stanovuje se podle doplnkové mzdové formy, obvykle osobního ohodnocení, provize, prémie, mimořádná odměna apod. (Šikýř, 2016)

## **1.5 Zaměstnanecké výhody**

Jsou doplnkové benefity, které zaměstnanec získává od svého zaměstnavatele k základnímu platu/mzdě. Díky zaměstnaneckým výhodám si zaměstnavatel získá větší spokojenost, loajalitu a motivaci pracovníků. (Šikýř, 2016)

Typy zaměstnaneckých výhod:

### **1. Osobní bezpečnost:**

- Zdravotní péče – zaměstnavatel poskytuje svému zaměstnanci zdravotní péči, která zahrnuje vstupní lékařské prohlídky, preventivní prohlídky, mimořádné prohlídky, výstupní prohlídky, očkování proti chřipce.
- Pojištění – tento příspěvek může zahrnovat příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění, úrazové pojištění nebo penzijní připojištění.
- Nemocenské dávky – poskytují se v případě, když zaměstnanec není dočasně schopen vykonávat svou práci kvůli úrazu nebo nemoci.
- Odstupné – poskytuje se, když se propouští zaměstnanci z důvodů uvedených v § 52 písmeno a) až c) Zákoníku práce.
- Poradenství týkající se kariéry – tento příspěvek pomáhá zaměstnancům na podporu profesního rozvoje. (Šikýř, 2016)

## 2. Peněžní pomoc:

- Podniková půjčka – tato půjčka se nabízí zaměstnancům bezúročně nebo s nízkým úrokem na vylepšení bydlení nebo domácnosti či k překlenutí tíživé finanční situace.
- Půjčka na permanentky – poskytuje se zaměstnancům na měsíční/roční předplatné jízdenky, nebo na předplatné kulturní a sportovní události.
- Pomoc při splácení hypotéky – zaměstnavatel může poskytovat finanční podporu zaměstnanci na splácení hypotéky do určité výše.
- Příspěvek na přemístění – tento příspěvek je na pokrytí nákladu, které jsou spojené se stěhováním, ubytováním a dopravu.
- Členské příspěvky v profesních organizacích – tento příspěvek zaměstnavatel hradí zaměstnancům, aby se mohli stát členy odborných sdružení. (Šikýř, 2016)

## 3. Osobní potřeby:

- Flexibilní pracovní doba – zaměstnavatel může zaměstnanci přizpůsobit pracovní dobu podle jeho potřeb.
- Mateřská a otcovská dovolená – tento příspěvek se poskytuje rodičům po narození dítěte.
- Volno z osobních důvodů – pokud si zaměstnanec musí vzít volno z osobních důvodů jako jsou rodinné problémy nebo zdravotní potíže.
- Péče o děti – tento příspěvek je na podporu, například školky.
- Poradenské služby před odchodem do důchodu – před odchodem do důchodu zaměstnanci mohou využít poradenské služby, kde dostávají rady a informace.
- Sportovní a společenské zařízení – zaměstnanec může získat příspěvek na sportovní aktivity a společenské akce.
- Podnikové slevy – zaměstnavatel může poskytnout zaměstnanci slevy na produkty a služby, které firma nabízí.
- Maloobchodní poukázky na nákup zboží – tyto poukazy dostávají zaměstnanci jako dárkové poukazy, které mohou využít při nákupu v obchodech. (Šikýř, 2016)

#### **4. Dovolená**

Jako další zaměstnaneckou výhodu je dovolená, kterou zaměstnavatel poskytuje nad zákonnou výměru, kdy je povinen zaměstnanci poskytnout minimálně ve výši 4 týdnů v kalendářním roce, tato dovolená je placená. Rozumí se tím druh odpočinku, kdy zaměstnanec nevykonává svou práci, nedostavuje se na své pracoviště a má pracovní volno, které využívá na zotavení, k odpočinku a k osobním zájmům. (Šikýř, 2016)

#### **5. Podnikové automobily**

Jako další zaměstnaneckou výhodou je služební vozidlo, které zaměstnanec může dostat přiděleno jak pro pracovní, tak i pro soukromé účely. Může být pořízeno zaměstnavatelem formou finančního leasingu nebo jen být vypůjčené. (Šikýř, 2016)

#### **6. Jiné zaměstnacké výhody**

Mezi tyto výhody může patřit například bezplatné parkování, vánoční setkání zaměstnanců firmy, nebo bezplatné poskytování kávy, čaje a studených nápojů na pracovišti. (Šikýř, 2016)

#### **7. Dobrovolné zaměstnanecké výhody**

Rozumí se tím, kdy zaměstnavatel poskytuje svému zaměstnanci nakupovat zboží nebo služby za nižší cenu (Šikýř, 2016):

- Zdraví – zdravotní prohlídky, pojištění péče o chrup apod.
- Ochrana – pokud zaměstnanec závažně onemocní, životní pojištění, osobní úrazové pojištění.
- Volný čas – dovolené, volný den, cestovní pojištění.
- Domácnost – on-line nakupování, zboží pro domácnost.

#### **8. Obstarávací služby**

V tomto příspěvku se může zaměstnavatel poskytnout k zajištění potřebného vybavení, slev, k usnadnění nákupu zboží. (Šikýř, 2016)

#### **9. Zdanitelné zaměstnanecké výhody:**

- Podnikové automobily.
- Bezplatně poskytované pohonné hmoty.
- Odpočet na ujetou vzdálenost.
- Levné nebo bezúročné půjčky.
- Bydlení/ubytování.

- Soukromá zdravotní/léčebná péče.
- Dary a poukázky.
- Užívání jmění.
- Ceny a pobídkové odměny.
- Mobilní telefony – zaměstnanec může získat mobilní telefon pro pracovní účely, což je velká výhoda na komunikaci mezi zaměstnancem a zákazníky. (Šikýř, 2016)

#### **10. Zaměstnanecké výhody obvykle nezdaňované:**

- Strava poskytovaná pracovníkům.
- Členské příspěvky.
- Poukázky na oběd/stravenky – je to příspěvek na jídlo v průběhu pracovní doby. Stravenky mohou zaměstnanci využít do restaurací, obchodu s potravinami.
- Vánoční večírky a jiné společenské podniky.
- Malé dárky a zábavné akce.
- Výdaje na přemístění/stěhování.
- Odměny za dlouholeté zaměstnání.
- Systém zlepšovacích návrhů.
- Vzdělávání a výcvik – zaměstnanec se může zúčastnit různých kurzů, školení a jiných vzdělávacích programů, které mu sama poskytuje firma na zlepšení dovedností a znalostí.
- Poradenské služby.
- Podnikové jesle.
- Odstupné.
- Parkoviště. (Šikýř, 2016)

#### **11. Uznání**

Nepeněžní odměnou může být také uznání zaměstnance, který je také důležitý způsob odměny a motivace. Uznání lze vyjádřit v obvyklém rozhovoru, nebo také při firemních akcích předáním diplomu nebo certifikátu. Může také motivovat zaměstnance k lepšímu výkonu práce. (Foot, 2002)

## **12. Zahraniční cesty**

Další odměnou je zahraniční cesta, která může být poskytnuta na základě dovolené nebo také jako vzdělávání na exotickém místě. Tuto odměnu může dostat jedinec nebo také celý tým ke zvýšení pracovního výkonů týmu. (Foot, 2002)

## **13. Dárky**

V některých firmách jsou zaměstnanci odměňováni dárky, jako např. kamery, kuchyňské spotřebiče nebo klenoty. Tento způsob může mít také, ale své nevýhody například v nevhodném výběru dárku, např. zaměstnanec obdrží rychlovarnou konvici, pokud již jednu zaměstnanec má. (Foot, 2002)

## **14. Kupony (poukazy) na zboží**

Jedná se o oblíbený způsob odměňování, protože tato metoda má širokou možnost využití ve volbě zboží. Některé organizace, jako jsou obchodní domy nabízí nákup přímo u nich. (Foot, 2002)

## **1.6 Vzdělávání a rozvoj**

Jsou to procesy, které jsou velmi důležité k zaměření se na zvyšování znalosti, dovedností a schopností jednotlivých zaměstnanců. Zaměstnavatel aktivně podporuje své zaměstnance k rozvoji kariéry a ke zlepšení pracovních výkonů. (Armstrong, 2015)

### **1.6.1 Vzdělávání**

Tento proces se zaměřuje na získávání dovedností a znalostí, které zaměstnanec potřebuje k pracovním výkonům.

Formy vzdělávání:

- Školení a kurzy – tato forma pomáhá zaměstnanci k rozvoji odborných znalostí.
- Certifikáty – certifikáty umožní zaměstnanci prokázat zaměstnavateli svou odbornou způsobilost v konkrétní oblasti.
- Workshopy a semináře – v této formě se můžou zaměstnanci aktivně učit a sdílet své zkušenosti. (Armstrong, 2015)

## 1.6.2 Rozvoj

Rozvoj se spíše zaměřuje na osobní a profesní růst zaměstnanců, ten pak podporuje na povýšení a změny pozic. (Armstrong, 2015)

### Plánování vzdělávání

Má několik potřeb:

- Cíl.
- Cílová skupina.
- Metoda vzdělávání.
- Společnost, které zabezpečuje vzdělávání.
- Přednášející.
- Lokalita vzdělávání.
- Termín vzdělávání.
- Studijní materiály.
- Vyhodnocení. (Personalistika pro manažery a personalisty 2., aktualizované a doplněné vydání, 2016; Šikýř, 2016)

### Realizace vzdělávání

Jako první se musí vybrat metoda, společnost, přednášející, lokalita a termín vzdělávání, které se bude realizovat pro zaměstnance. Poté se obstarají určité studijní materiály, ze kterých se budou vzdělávat. Pokud bude lokalita vzdělávání mimo bydliště, musí se zajistit doprava, ubytování a stravování. (Personalistika pro manažery a personalisty 2., aktualizované a doplněné vydání, 2016; Šikýř, 2016)

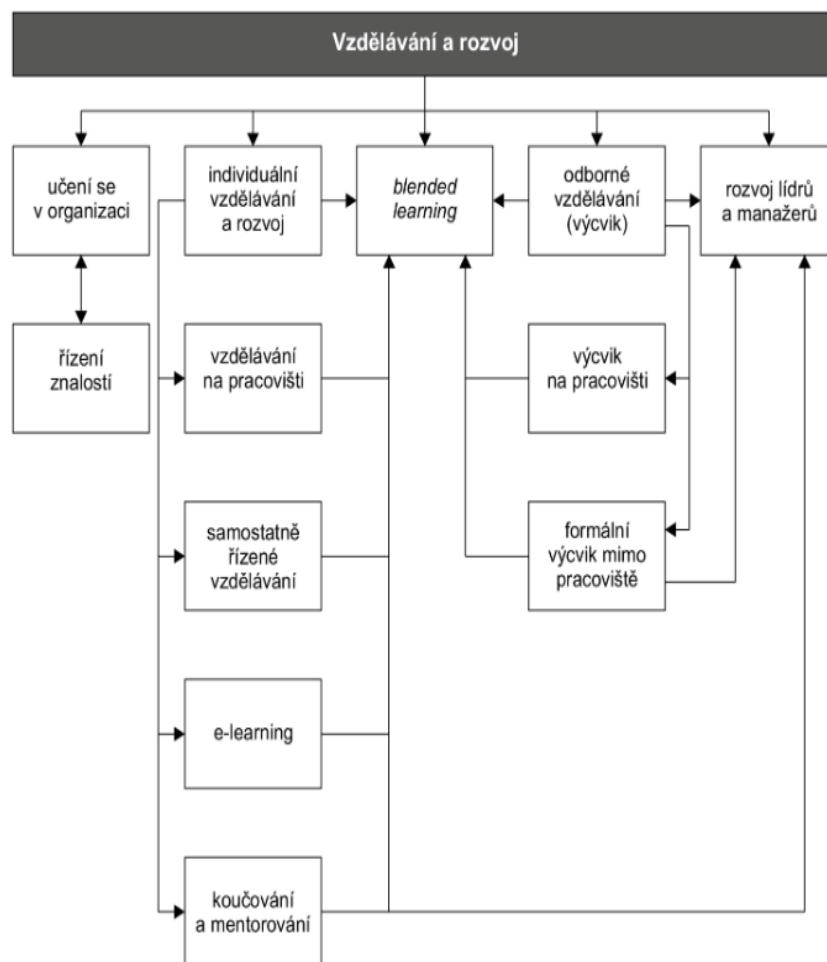
### Metody vzdělávání

Mohou být dvě metody vzdělávání, první metodou je na pracovišti a druhou je mimo pracoviště:

#### 1. Vzdělávání na pracovišti – tato metoda je převážně individuální:

- Instruktaž při výkonu práce – školitel poskytuje zaměstnanci důležité informace a praktické zaškolení.
- Asistování – je způsob, kdy zaměstnanec se učí a rozvíjí své dovednosti, prostřednictvím osobního přístupu a praktické pomoci.

- Pověření úkolem – zaměstnanec dostane od svého školitele úkol, který musí splnit a zároveň aplikuje osvojené znalosti a dovednosti.
  - Rotace práce – v této metodě se zaměstnanec učí v průběhu postupného a dočasného přemísťování na jiná pracovní místa.
  - Koučování – pod vedením kouče se zaměstnanec učí a rozvíjí své znalosti.
  - Mentorování – pod vedením mentora se zaměstnanec učí a rozvíjí své znalosti.
- (Personalistika pro manažery a personalisty 2., aktualizované a doplněné vydání, 2016; Šikýř, 2016)



**Obrázek 4: Vzdělávání a rozvoj – složky**

(Zdroj: Armstrong, 2015)

## **2. Vzdělávání mimo pracoviště:**

- Přednášky – zaměstnanci se zúčastní přednášky, během které jim školitel v rámci výkladu předává znalosti a dovednosti.
- Seminář – při semináři si mohou zaměstnanci předávat své znalosti.
- Demonstrování – školitel názorně předává pracovní postupy.
- Případová studie – hledání modelového nebo reálného problému, kdy zaměstnanec řeší hlubší situace a navrhuje řešení.
- Outdoorové aktivity – zaměstnanci se mohou učit i formou sportovních a týmových činností. (Šikýř, 2016)

### **1.7 Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí ovlivňuje zdravotní stav zaměstnanců, např. snižuje rizika pracovních úrazů, podporuje ke snížení stresu a vysílení. (Šikýř, 2016)

Fyzikální podmínky práce jsou velmi důležité, protože působí na kvalitu pracovního prostředí a klid. V těchto podmínkách můžeme zahrnovat:

- Teplotu na pracovišti.
- Vlhkost.
- Rychlost cirkulace a kvalita vzduchu.
- Osvětlení prostoru.
- Rámus/hluk.
- Barevné řešení pracovního prostoru. (Šikýř, 2016)

Dalším důležitým faktorem jsou sociálně-psychologické podmínky, které ovlivňují pracovní výkon, spokojenost a psychické zdraví zaměstnanců. V tomto faktoru můžeme zahrnout (Šikýř, 2016):

- Vztahy mezi kolegy.
- Podpora a uznání od zaměstnavatele.
- Pracovní zátěž.
- Stres.
- Profesní a osobní rozvoj.

Prostorové uspořádání ve společnosti zahrnuje rozdělení pracovního prostoru, včetně umístění pracovních míst, k zajištění nejvhodnějšího a dostatečného pohybového prostoru. Dále by mělo efektivní upořádání prostoru přispět ke snížení stresu a zvýšení pracovního výkonů. (Šikýř, 2016)

V této části se zahrnuje podle knihy odměňování pracovníků od Michaela Armstronga nepeněžní formy odměn (Armstrong, 2009):

- Uznání.
- Úspěch.
- Styl a kvalita vedení.
- Základní hodnoty společnosti.
- Tvorba pracovních míst a rolí.
- Životní úroveň na pracovišti.
- Rovnováha mezi osobním a pracovním životem.
- Řízení talentů.

## 1.8 Péče o zaměstnance

Zaměstnavatel se stará o své zaměstnance, tím že jim zajišťuje nejlepší pracovní podmínky, které ovlivňují zdraví, spokojenost zaměstnanců, motivaci a aby dosahovali příznivých hodnot. (Šikýř, 2016)

Podle knihy Personalistika pro manažery a personalisty od pana Koubka, se péče o zaměstnance dělí na dvě skupin:

1. **Povinná péče o pracovníky** – lépe řečeno smluvní péči. Tato péče vyplývá ze smluv, např. z kolektivních, pracovních a pracovněprávních předpisů (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci).
2. **Dobrovolná péče o pracovníky** – tato péče vyplývá z personální strategie, kde můžeme zahrnout personální rozvoj, zaměstnanecké výhody apod. (Šikýř, 2016)

**Pod pojmem péče o zaměstnance zahrnují:**

- Pracovní a životní podmínky a odborný rozvoj zaměstnanců.
- Stravování.

- Kvalifikace zaměstnanců a její zvyšování.
- Uložení svršků a dopravních prostředků.
- Zabezpečení při pracovní neschopnosti a ve stáří a zaměstnávání po návratu do práce. (Foot, 2002)

### **1.8.1 Péče o pracovní a životní podmínky zaměstnanců**

Povinnost zaměstnavatele je vytvořit bezpečné pracovní podmínky, odstraňovat práce, které jsou pro pracovníky rizikové, udržovat a zlepšovat zajištění pro zaměstnance, včetně vzhledu a úpravy pracovišť. Dále také je povinnosti zaměstnavatele dbát o hygienická zařízení. (Foot, 2002)

### **1.8.2 Péče o stravování zaměstnanců**

Tento benefit zaměstnavatelé jsou povinni poskytnout k pravidelnému a přiměřenému stravování během pracovního dne zaměstnanci. Ke stanovení určitých informací ohledně stravování v organizaci se lze domluvit v kolektivní smlouvě, kterou poskytuje nadřízeny svému pracovníkovi. (Foot, 2002)

#### **Formy stravování:**

- Papírové stravenky a elektronická stravenka karta – společnost poskytuje pracovníkům finanční příspěvek na jídlo, který mohou využít v obchodech nebo restauracích.
- Jídelny/kantýny – pracovníci mají možnost využít ve své práci jídelnu.
- Snack-bar – novým trendem v některých firmách je, že poskytují na pracovišti svým zaměstnancům, např. čerstvé ovoce, svačiny, teplé nebo studené nápoje. (Procházková, 2018)

### **1.8.3 Péče o kvalifikaci zaměstnanců a její zvyšování**

Zaměstnavatel může nabízet svým pracovníkům možnost kvalifikace práce, která pomůže zvýšit dovednosti, znalosti a schopnosti. Tento proces může být v podobě zaškolení, certifikace nebo odborných kurzů apod. Cílem je podpořit pracovníka ke kariérnímu růstu, zlepšení jeho pracovní výkonnosti a posílení motivace, která zároveň pomáhá k loajalitě zaměstnanců a produktivitě. Pokud nastoupí zaměstnanec bez kvalifikace, je povinen zaměstnavatel zajistit potřebnou kvalifikaci. Tou může být

zaškolení, které není komplikované. Zvýšení kvalifikace je v osobním zájmu zaměstnance. (Foot, 2002)

#### **1.8.4 Dohoda o zvýšení nebo prohloubení kvalifikace**

Dohoda je uzavřena mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kdy cílem je prohloubení nebo zvýšení kvalifikace na náklady organizace. Limit pro zvýšení kvalifikaci se může lišit v typu školení nebo úrovni a mohou se pohybovat od několika tisíc korun. Limit pro prohloubení kvalifikace je stanoven Zákoníkem práce. V dohodě jsou stanovené cíle vzdělání, typ, forma, délka školení, vynaložené náklady a termín uskutečnění. Tento proces lze uskutečnit, pokud se pracovník zaváže, že setrvá u zaměstnavatele nejdéle 5 let v pracovním poměru po ukončení prohloubení nebo zvýšení kvalifikace nebo uhradí zaměstnavateli náklady, které mu vznikly s jeho zaškolením. Když se pracovník rozhodne přestoupit do jiné organizace na pracovní poměr, může daná organizace přebrat závazek úhrady nákladů spojené s kvalifikací. (Foot, 2002)

#### **1.8.5 Uložení svršků a dopravních prostředků**

Organizace je povinna zabezpečit prostor pro uchování svrchního oblečení a osobní předměty, které by zavazeli v pracovním prostoru. Pokud by vznikla škoda těchto věcí, tak plně za to zodpovídá zaměstnavatel. Například se může jednat o oblečení, obuv a osobní věci (peněženka, klíče,). Také by se měl zajistit prostor pro parkování automobilů nebo úschovu kol, na kterých se pracovník dopravuje do zaměstnání. (Foot, 2002)

#### **1.8.6 Zabezpečení při pracovní neschopnosti a ve stáří a zaměstnávání po návratu do práce**

Tato péče se poskytuje pracovníkům, pokud se ocitnou v situaci, kdy nejsou schopni vykonávat svou práci, a to z důvodu nemoci, úrazu, důchodového věku nebo dlouhodobé nepřítomnosti. Zahrnují se zde nemocenské dávky, zabezpečení ve stáří a podpora k návratu do práce. Cílem je zajistit zaměstnanci ochranu, finanční a sociální jistotu. (Foot, 2002)

## **1.9 Spokojenost s prací u zaměstnanců**

V knize Personální činnosti a metody personální práce od Renty Kocianové, je pracovní spokojenost chápána jako faktor, který spadá do oblasti řízení lidských zdrojů a výkonnosti. Práce je pro velkou část lidí nejdůležitějším faktorem jejich života, i když je u některých jednotlivců práce pro život rozdílná. Pokud je člověk spokojený znázorňuje to jeho subjektivní názory, jak v osobním, tak i v pracovním životě. (Kocianová, 2010)

Pokud je zaměstnanec spokojený se svojí prací, vede to k pozitivnímu a příznivému postoji. Naopak, pokud bude zaměstnanec nespokojený s prací, povede to k negativnímu a nepříznivému postoji k práci. (Armstrong, 2007)

### **1.9.1 Faktory ovlivňující spokojenost s prací**

Vnitřní a vnější motivační faktory, úroveň řízení, mezilidské vztahy s pracovní skupinou a jak jednotlivci dosahují v práci úspěchu nebo neúspěchu ovlivňují úroveň spokojenosti spojenou s prací. Pokud budou zaměstnanci dobře motivováni a pracovní činnost jim bude dávat vysokou míru uspokojení, povede to k úspěšnosti společnosti. Hlavními faktory, které ovlivňují spokojenost s prací, zahrnují karierní růst, schopnost ovlivnit pracovní náplň, týmovou spolupráci, náročnost a podnětnost úkolů. (Armstrong, 2007)

### **1.9.2 Spokojenost s prací a výkon**

Spokojenost s prací a výkonem zahrnuje několik faktorů, které ovlivňují pracovní prostředí a motivaci pracovníků. V těchto faktorech můžeme zařadit:

- Mzdy a odměny.
- Pracovní prostředí.
- Vztahy na pracovišti.
- Profesní rozvoj.
- Pracovní náplň.
- Uznání. (Armstrong, 2015)

Společnost se zaměřuje na tyto faktory, aby mohla dosahovat vyšší produktivity a konkurenceschopnosti na trhu. Podle knihy Řízení lidských zdrojů od Michaela

Armstronga je velmi důležité vytvořit pro pracovníky pozitivní pracovní prostředí, které bude pomáhat ke spokojenosti a výkonu zaměstnanců. (Armstrong, 2015)

### **Zkoumání spokojenosti s prací**

Existují tři metody, kterými můžeme zkoumat spokojenost s prací:

#### 1. Použití strukturovaných dotazníků

Výhodou toho strukturovaného dotazníků je, že byly pečlivě ověřené. Můžeme k těmto dotazníkům přidat otázky, které jsou velmi důležité pro společnosti. V tomto dotazníku lze uplatnit různé metody, jako jsou uzavřené otázky, na které můžeme odpovědět „ano“ nebo „ne“, nebo určení pořadí podle důležitosti a také použití Likertova škála. (Armstrong, 2015)

#### 2. Použití rozhovorů

Tato metoda se zaměřuje na otázky s otevřeným koncem nebo rozhovory, které jdou více do hloubky. Můžeme jí rozdělit na osobní nebo skupinové rozhovory, u kterých lze diskutovat o podrobnějších záležitostech. (Armstrong, 2015)

#### 3. Kombinace dotazníku a rozhovoru

Tato kombinace je optimální, protože spojuje kvantitativní informace z dotazníků a rozhovorů. Je doporučeno, aby se dotazníky doplňovaly rozhovory, u kterých se můžeme zabývat větší hloubky daného tématu. (Armstrong, 2015)

## **1.10 Shrnutí teoretických východisek**

Teoretická část bakalářské práce se zaměřuje na oblast odměňování zaměstnanců. Také byly definována a stručně vysvětlená klíčová slova, jako je například celkový systém odměňování, model celkové odměny, mzdové faktory a pracovní spokojenost. Díky tomuto teoretickému rámci bude v analytické části provedena podrobná analýza současného systému odměňování ve společnosti XY, a.s., také se budou podrobně analyzovány vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují tuto oblast. Hlavní a také důležitou součástí bakalářské práce je pracovní spokojenost zaměstnanců, která bude zkoumána prostřednictvím dotazníkového šetření

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části se provede podrobná analýza současného stavu řešené problematiky ve vybrané výrobní hale ve společnosti XY, a.s.

### 2.1 Základní charakteristika společnosti

Obchodní jméno:	XY, a.s.
Sídlo:	Moravskoslezský kraj, okres Bruntál.
Datum vzniku:	prosince 1993.
Právní forma:	akciová společnost.
Předmět podnikání:	myslivost, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnostenského zákona.
Základní kapitál:	52 430 000 Kč.
Počet zaměstnanců:	380.
CZ-NACE:	C 22-2.
Velikost:	středně velký podnik. (Webové stránky společnosti, 2025)

### 2.2 Historie společnosti

Jedná se o akciovou společnost, která na trhu působí více než 65 let a uspokojuje potřeby zákazníků jak na domácím, tak i zahraničním trhu. Vyrábí vysoce kvalitní technické výlisky, vstřikovací formy pro zpracování termoplastů a termosetů a kompletuje konstrukční sestavy, finální výrobky a domácí spotřebiče. Vize organizace XY, a.s. je orientována hlavně na její úspěšnost v konkurenčním tržním prostředí a snaží se být dokonalou především v uspokojování potřeb, požadavků a přání zákazníků. Strategie organizace XY formuluje celkové záměry a cíle, které jsou založeny především na vysoké kvalitě výrobků. Společnost vznikla v prosinci roku 1993, kdy společnost posiluje svoji orientaci na automobilový průmysl. Postupem času rozšiřují výrobu a otvírají druhý závod v Moravskoslezském kraji pro výrobu domácích spotřebičů. V roce 2009 investovala společnost 40 mil. Kč do špičkového strojního vybavení, kdy jsou schopni vyrábět vstřikovací formy do velikosti 10 tun. (Webové stránky společnosti, 2025)

## 2.3 Poskytované služby

Společnost XY, a.s. poskytuje velmi široké spektrum služeb, které se zaměřují na podporu průmyslového sektoru. Hlavní činností společnosti je výroba technických výlisků z termoplastů a termosetů. Využití pokročilých vstřikovacích technologií a nejmodernějších zařízení umožňuje společnosti XY, a.s. poskytovat precizní a spolehlivou výrobu, která splňuje nejvyšší požadavky na kvalitu. (Webové stránky společnosti, 2025)

Mezi důležitou součástí služeb patří výroba vstřikovacích forem a lisovacích nástrojů. Tyto formy jsou vyráběny díky nejnovějším technologickým postupům, které umožňují vyrábět složité a přesné formy pro různé účely. Také další nabízenou službou jsou montáže komponentů, ultrazvukové svařování, laserové značení a tampoprint. (Webové stránky společnosti, 2025)

## 2.4 Analýza ekonomické situace

V této kapitole se stručně rozeberou výnosy, náklady a výsledek hospodaření za období 2019 – 2023. Také budou jednotlivé položky v procentuální podobě za sledované období. V grafu je znázorněná predikce výnosů, nákladů a VH pro roky 2024 - 2026. Poslední částí je proveden výpočet modelu IN05 a shrnutí této kapitoly.

### Výnosy

Ve společnosti celkové výnosy byly nejvyšší v roce 2019, a však v dalším roce 2020 došlo k rychlému poklesu na 800 tis Kč, jeden z hlavních důvodů může být dopady pandemie COVID – 19, kdy došlo k menší poptávce po výrobcích a omezením v dodavatelském řetězci. Jak lze vidět pokles pokračoval i v dalších sledovaných letech 2021, 2022 a 2023. Celkově lze říct, že od roku 2019 do roku 2023 byl pokles přibližně o 30 %.

**Tabulka 1: Celkové výnosy společnosti v tis. Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazu zisků a ztrát za rok 2019 - 2023)

<b>Celkové výnosy v tis. Kč</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Tržby z prodeje výrobků a služeb v tis. Kč	887 606	731 931	702 501	682 615	685 545
Tržby za prodej zboží v tis. Kč	48 830	69 195	45 580	24 135	27 248
Ostatní provozní výnosy v tis. Kč	84 655	33 206	29 570	18 200	22 710
Ostatní finanční výnosy v tis. Kč	49 592	35 625	44 052	69 303	13 496
<b>Celkem v tis. Kč</b>	<b>1 070 683</b>	<b>869 957</b>	<b>821 703</b>	<b>794 253</b>	<b>748 999</b>

### Výnosy procentuálně

V tabulce lze vidět výnosy v procentech, kdy v roce 2019 tvořily jen 82,9 % celkových výnosů. V následujících letech se tato položka postupně zvyšovala a u posledního sledovaného období v roce 2023 dosáhl 91,5 %. To může znamenat, že společnost XY, a.s. se stala více závislá na tržbách z hlavní činnosti, zatímco ostatní zdroje se snížily.

**Tabulka 2: Celkové výnosy společnosti v %**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazu zisků a ztrát za rok 2019 - 2023)

<b>Celkové výnosy</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Tržby z prodeje výrobků a služeb v tis. Kč	82,9 %	84,1 %	85,5 %	85,9 %	91,5 %
Tržby za prodej zboží v tis. Kč	4,6 %	8 %	5,5 %	3 %	3,6 %
Ostatní provozní výnosy v tis. Kč	7,9 %	3,8 %	3,6 %	2,3 %	3 %
Ostatní finanční výnosy v tis. Kč	4,6 %	4,1 %	5,4 %	8,7 %	1,8 %

## Náklady

Celkové náklady ve sledovaných období v roce 2019 - 2023 vypovídá podobně jako u celkových tržeb. Jak vidíme v letech 2019 - 2021 náklady rostly, zatímco v roce 2022 došlo k poklesu. Nejvyšší hodnota celkových nákladu byly v roce 2019, kdy byly 1 026 867 tis. Kč, což je o 256 900 tis. Kč více než v roce 2023. Výkonová spotřeba je nejvýznamnější položkou u celkových nákladu, které ve sledovaných letech vypovídá hodnoty přesahující 400 tis Kč. Jako druhou nejvyšší položkou jsou osobní náklady, které v období 2019-2021 rostly, ale v dalších letech 2022 a 2023 se začaly snižovat, tento pokles naznačuje buď snížení mezd nebo redukce pracovních sil. Celkově lze říct, že od roku 2019 do roku 2023 byl pokles přibližně o 25 %.

**Tabulka 3: Celkové náklady společnosti v tis. Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazu zisků a ztrát za rok 2019 - 2023)

Celkové náklady v tis. Kč	2019	2020	2021	2022	2023
Výkonová spotřeba v tis. Kč	533 612	459 793	486 437	484 629	422 447
Změna stavu zásob vlastní činnosti v tis. Kč	-4 727	40 074	-7977	-24 456	10 500
Aktivace	-359	-313	-195	-164	-164
Osobní náklady v tis. Kč	322 053	242 847	256 421	237 944	233 414
Úpravy hodnot v provozní oblasti v tis. Kč	51 226	49 969	50 108	50 038	50 993
Ostatní provozní náklady v tis. Kč	88 368	25 436	29 516	18 621	26 963
Nákladové úroky a podobné náklady v tis. Kč	7 505	5 330	5 665	6 400	10 253
Ostatní finanční náklady v tis. Kč	29 189	68 123	29 798	21 116	15 561
<b>Celkem v tis. Kč</b>	<b>1 026 867</b>	<b>891 259</b>	<b>849 773</b>	<b>794 128</b>	<b>769 967</b>

## Náklady procentuálně

V následující tabulce lze vidět celkové náklady v procentech, kdy se výkonová spotřeba v průběhu sledovaných let mírně zvyšovala až do roku 2022, kdy dosáhly 61 %. V posledním roce se položka snížila na 54,9 %, důvodem může být snížení efektivity nebo pokles v objemu spotřebovaného materiálu a energie. Osobní náklady měly nejvyšší

hodnotu v roce 2019 31,4 %, ale jak vidíme v roce 2022 a 2023 se začaly zase stabilizovat na hodnotě kolem 30 %.

**Tabulka 4: Celkové náklady společnosti v %**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazu zisků a ztrát za rok 2019 - 2023)

<b>Celkové náklady</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Výkonová spotřeba v tis. Kč	52 %	51,6 %	57,3 %	61 %	54,9 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti v tis. Kč	-0,5 %	4,5 %	-0,9 %	-3,1 %	1,4 %
Aktivace	-0,03 %	-0,04 %	-0,02 %	-0,02 %	-0,02 %
Osobní náklady v tis. Kč	31,4 %	27,2 %	30,2 %	30 %	30,3 %
Úpravy hodnot v provozní oblasti v tis. Kč	5 %	5,6 %	5,9 %	6,3 %	6,6 %
Ostatní provozní náklady v tis. Kč	8,6 %	2,9 %	3,5 %	2,3 %	3,5 %
Nákladové úroky a podobné náklady v tis. Kč	0,7 %	0,6 %	0,7 %	0,8 %	1,3 %
Ostatní finanční náklady v tis. Kč	2,8 %	7,6 %	3,5 %	2,7 %	2,0 %

### **Výsledek hospodaření**

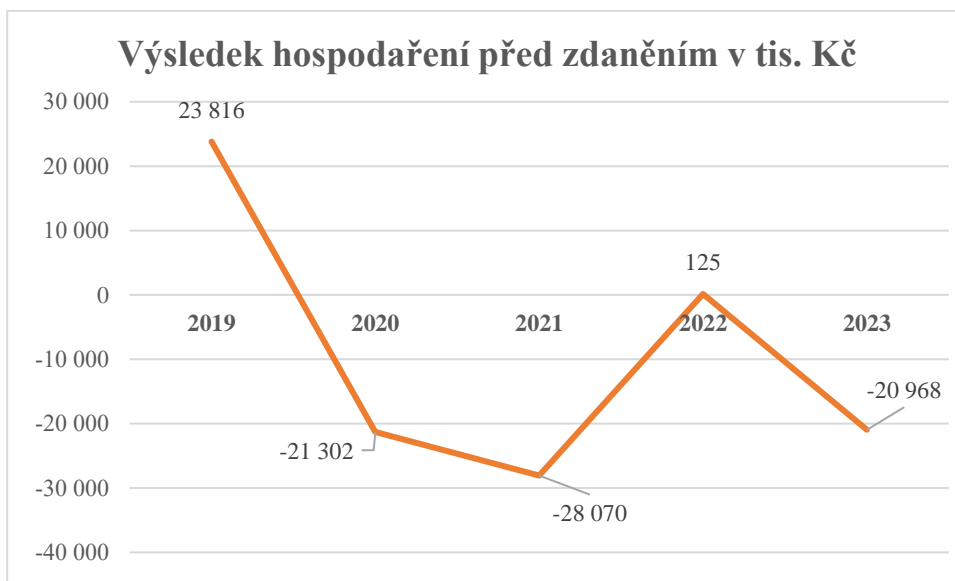
U výsledku hospodaření v roce 2019 byl 23 816, což je pozitivní hodnota. Zatímco u rok 2020 a 2021 došlo ke ztrátě, tato ztráta mohla být způsobena kvůli pandemii COVID -19. V dalším roce 2022 se hodnota zvýšila a zisk byl 125 tis. Kč, což naznačuje zlepšení hospodaření. V posledním roce 2023 opět došlo ke ztrátě ve výši - 20 968 tis. Kč, to znamená zhoršení hospodaření výsledku, tento pokles mohl být z důvodu rostoucích nákladu, poklesu tržeb nebo dalších nepříznivých faktorů. Celkově lze o–188, že od roku 2019 do roku 2023 byl pokles přibližně o–188 %.

**Tabulka 5: Výsledek hospodaření po zdanění**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazu zisků a ztrát za rok 2019 - 2023)

Výsledek hospodaření před zdaněním v tis. Kč	
2019	23 816
2020	-21 302
2021	-28 070
2022	125
2023	-20 968

Zde je výsledek hospodaření před zdaněním znázorněn v grafu, ve které je přehledná křivka, které v roce 2020 – 2021 klesala – z důvodu pandemie COVID 19. V roce 2022 se hodnota výrazně zlepšila, ale hned další rok došlo k poklesu na – 20 968 tis. Kč.



**Graf 1: Výsledek hospodaření po zdanění**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazu zisků a ztrát za rok 2019-2023)

**Predikce V, N a VH**

V následující tabulce lze vidět predikce výnosů, nákladů a výsledků hospodaření za roky 2024, 2025 a 2026. Výnosy v jednotlivých sledovaných letech klesaly, kdy došlo k výraznému poklesu v roce 2020. Prognóza vykazuje pokračující pokles výnosů, kdy

v roce 2026 hodnota bude 631 821,70 tis. Kč. Náklady jsou na tom podobně, ve sledovaných letech dochází také k poklesu. Podle prognózy budou náklady nadále klesat. U výsledků hospodaření by mělo dojít v roce 2024 k růstu VH, který se bude postupně jen zvyšovat. V roce 2026 by měla být hodnota až -10 489,83 tis. Kč.

**Tabulka 6: Prognóza výnosů, nákladů a VH**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazu zisků a ztrát za rok 2019 - 2023)

Roky	Výnosy v tis. Kč	Prognóza výnosů v tis. Kč	Náklady v tis. Kč	Prognóza a nákladů v tis. Kč	VH v tis. Kč	Prognóza v tis. Kč
2019	1 070 683		1 046 867		23 816	
2020	869 957		891 259		-21 302	
2021	821 703		849 773		-28 070	
2022	794 253		794 128		125	
2023	748 999		769 967		-20 968	
2024		710 809		725 292		-14 483
2025		671 045		683 802		-12 757
2026		631 821		642 311		-10 489

## Model IN05

### Vzorec:

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

### Vzorec je založen na finančních ukazatelích:

- **A = aktiva celkem/cizí zdroje**

Tento ukazatel vypovídá o tom, jak velkou část celkových aktiv společnost tvoří cizí zdroje. Pokud bude výsledná hodnota vyšší, tak je firma méně zadlužená a finančně stabilnější. Naopak, pokud bude hodnota nižší, firma více spoléhá na cizí financování. (Bankrotní a bonitní modely: Jak předvídat finanční zdraví firmy, 2024)

- **B = EBIT / nákladové úroky**

Vyjadřuje, jak je schopná firma pokrýt své úrokové náklady provozním ziskem. V indexu IN05 má malý dopad 0,04 a je omezen na hodnotu ukazatele 9, z důvodu, aby nedocházelo k překrucování. (Bankrotní a bonitní modely: Jak předvídat finanční zdraví firmy, 2024)

- **C = EBIT / aktiva celkem**

Tento ukazatel vyjadřuje, jak společnost je schopna využít svá celková aktiva k tvorbě zisku. Čím vyšší hodnota bude, tím lépe pro společnost. (Bankrotní a bonitní modely: Jak předvídat finanční zdraví firmy, 2024)

- **D = tržby / aktiva celkem**

Ukazatel vypovídá o tom, jak efektivně společnost využívá svá celková aktiva k tvorbě tržeb. Pokud hodnota bude pod 1, společnost neefektivně využívá majetek. (Bankrotní a bonitní modely: Jak předvídat finanční zdraví firmy, 2024)

- **E = oběžná aktiva / krátkodobé závazky**

Ukazatel vyjadřuje, jak společnost dostatečně pokrývá své krátkodobé závazky oběžnými aktivy. Doporučená hodnota je mezi 1,8-2,5. (Bankrotní a bonitní modely: Jak předvídat finanční zdraví firmy, 2024)

## Interpretace výsledku

**Tabulka 7: Interpretace**

(Zdroj: FinAnalysis – Interpretace výsledku)

IN05 > 1,6	Podnik tvoří hodnotu
0,9 < IN01 < 1,6	Šedá zóna nevyhraněných výsledků
IN05 < 0,9	Podnik hodnotu netvoří (ničí)

**Tabulka 8: Index IN05**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazu zisků a ztrát za rok 2019 - 2023)

Vzorec	2019	2020	2021	2022	2023
A = aktiva celkem / cizí kapitál	2,322	2,506	2,512	2,898	3,192
B = EBIT / nákladové úroky	1,455	3,101	-6,471	-6,510	-0,844
C = EBIT / aktiva celkem	0,008	0,013	-0,028	-0,032	-0,007
D = tržby / aktiva celkem	0,729	0,637	0,576	0,550	0,568
E = oběžná aktiva / krátkodobé závazky	1,294	1,391	1,464	1,543	0,131
<b>IN 05</b>	<b>0,663</b>	<b>0,761</b>	<b>0,208</b>	<b>0,242</b>	<b>0,485</b>

Podle modelu IN05 se v roce 2019 a 2020 společnost XY, a.s. nacházela ve stabilní oblasti, když na to bude pohlédnuto tak hodnoty 0,663 a 0,761 vypovídají o tom, že společnost byla relativně v uspokojivé finanční situaci. V dalším roce 2021 došlo k rychlému poklesu, a to na hodnotu 0,208 – společnost měla vážné finanční problémy, tyto problémy mohly být způsobeny z důvodu pandemie COVID – 19. Hodnota se mírně zlepšila v roce 2022 na 0,242, ale stále to naznačuje na kritickou finanční krizi. V posledním sledovaném roce 2023 se hodnota výrazně zlepšila na 0,485, i když to není stále není stabilní oproti roku 2019 a 2020, jde ale vidět, že se finanční situace ve společnosti každým rokem zlepšuje.

### **Shrnutí ekonomické situace**

Výnosy ve sledovaných letech, byly nejvyšší v roce 2019, kdy v dalších letech docházelo k rychlému poklesu. Tento dopad mohl být z důvodu pandemie COVID – 19, kdy mohlo dojít k menší poptávce po výrobcích omezení v dodavatelském řetězci. Celkově lze říct, že od roku 2019 do roku 2023 byl výrazný pokles přibližně o 29,4 %.

Náklady vypovídaly ve sledovaném období podobně jako u výnosu. V roce 2019-2021 náklady rostly, zatímco v roce 2022 došlo k poklesu, a to až do roku 2023. Nejvyšší hodnota byla v roce 2019, kdy byly celkové náklady 1 035 525 Kč. Celkově lze říct, že od roku 2019 do roku 2023 byl pokles přibližně o 25 %.

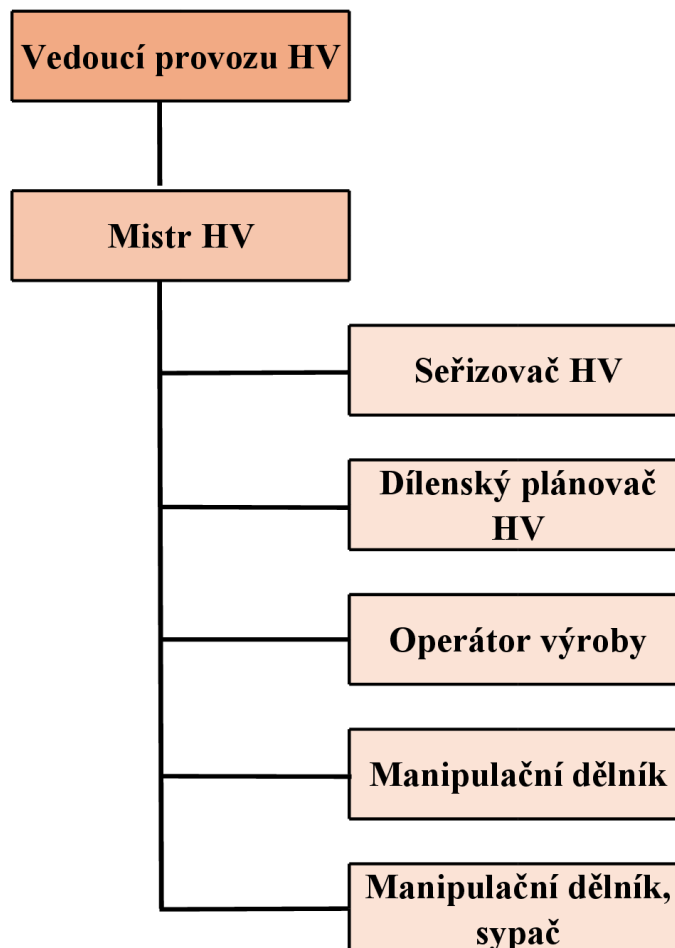
Výsledek hospodaření byl v roce 2019 kladný, ale hned v následujících letech opět docházelo ke snižování až ke ztrátě. V roce 2022 se hodnota opět zvýšila a zisk byl 41 787 Kč, tento jev naznačuje zlepšení hospodaření výsledek. V posledním sledovaném roce 2023 došlo opět k výraznému poklesu na hodnotu -20 968 Kč. Celkově lze říct, že od roku 2019 do roku 2023 byl pokles přibližně o -188 %.

Byla vytvořena predikce výnosů, nákladů a výsledků hospodaření pro roky 2024, 2025 a 2026. Prognóza výnosu vykazuje pokračující pokles, u nákladů je to podobně. Výsledek hospodaření se naopak hodnoty výrazně zvyšovaly.

Model IN05 byly hodnoty v roce 2019 a 2020 v uspokojivé finanční situaci, hned v dalším roce došlo k rychlému poklesu na hodnotu 0,208. V roce 2022 se hodnota mírně zlepšila, ale stále to naznačuje na kritickou finanční krizi. V posledním sledovaném roce 2023 se také hodnota výrazně zlepšila na 0,485.

## 2.5 Pracovní pozice

Ve společnosti XY, a.s., ve vybrané výrobní hale je celkem 128 zaměstnanců, kteří jsou rozdělení do různých kategorií podle specializace. Největší podíl zaměstnanců je na pozici operátor výroby, a to v celkovém počtu 91. Další důležitou profesí jsou seřizovači, kterých je celkově 16, starají se o nastavení a správný chod strojů – vstřikolisů. Ve výrobní hale působí 3 mistři a 1 vedoucí provozu, kteří mají za úkol zajistit efektivní chod výrobního procesu. Mezi další zaměstnance patří manipulační dělníci s celkovým počtem 15, z toho 8 z nich se zaměřuje na zásobování vstřikolisů lisovacím materiálem tzv. lisovací hmotou. Poslední pozice, které má na starosti organizaci výroby, jsou dílenští plánovači, a to s celkovým počtem 2. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)



*Obrázek 5: Organizační struktura vybrané výrobní haly ve společnosti*

(Zdroj: Vlastní zpracování dle vedoucího střediska společnosti)

## Procentuální zastoupení

*Tabulka 9: Procentuální zastoupení ve společnosti*

(Zdroj: Vlastní zpracování dle vedoucího střediska společnosti)

Pracovní pozice	Počet zaměstnanců	Procentuální zastoupení
Operátor výroby	91	71,10 %
Seřizovač	16	12,50 %
Mistr	3	2,30 %
Vedoucí provozu	1	0,80 %
Manipulační dělník	15	11,70 %
• Z toho specializovaní na sypání materiálu	8	6,30 %
Dílenský plánovač	2	1,60 %
<b>Celkem</b>	<b>128</b>	<b>100 %</b>

Z tabulky vyplývá, že operátoři výroby tvoří největší část zaměstnanců, kteří jsou dominantní celého provozu. I když je počet seřizovačů dílenských plánovačů, mistrů a vedoucího provozu vymezený, jsou ale pro chod výroby velmi podstatní. Poslední důležitou součástí provozu výrobní haly jsou manipulační dělníci, přičemž se část specializuje na zásobování vstřikolisů lisovacím materiálem. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

## 2.6 Popis náplně práce pracovních pozic

Ve společnosti XY, a.s., je ve výrobní hale 6 profesí, které vykonávají činnosti dle stanovených povinností v popisu práce a pracovní smlouvě. V popisu práce je u dané pozice detailně popsána náplň práce – povinnosti, zodpovědnosti a pravomoci. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

### Dílenský plánovač HV (Hlavní výroby)

Zaměstnanec, který je na pozici dílenský plánovač, má na starosti rozvržení práce, sledování plnění výrobních plánů a optimalizuje využití zdrojů, aby byla práce na pracovišti plynulá a výroba byla efektivní. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

## **Manipulační dělník**

Tato pozice je zodpovědná za manipulaci s materiálem a výrobky ve a výrobním prostoru. Stará o přesun materiálu a obalů na výrobní linky a hotových výrobků do skladu. Před předáním hotové výroby do skladu zajišťuje řádné zabalení palety s výrobky pomocí strečovacího stroje. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

## **Manipulační dělník, sypač**

Zaměřuje se na přípravu a dávkování sypkých materiálů do vstřikolisů v rámci do výrobního procesu. Zajišťuje technologickým postupem učený typ hmoty, správné množství a kvalitu materiálu pro výrobu, sleduje zásoby a dbá na čistotu a pořádek na pracovišti. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

## **Mistr HV**

Mistr hlavní výroby je vedoucí pracovník, který je zodpovědný za řízení a dohled nad výrobním týmem v hlavní výrobě. Koordinuje činnost operátorů a dalších pracovníků, sleduje dodržování výrobního plánu a také zajišťuje produkce a řeší operativní problémy na pracovišti. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

## **Operátor výroby**

Pracovník obsluhuje výrobní stroje, např. lisy, u kterých provádí opravy a vizuální kontrolu výlisků. Poté balí hotové výrobky do krabic a zajišťuje jejich připravenost k expedici. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

## **Seřizovač HV**

Seřizovač hlavní výroby se specializuje na nastavování a údržbu výrobních strojů a zařízení v hlavní výrobě. Také provádí pravidelné kontroly, diagnostikuje a odstraňuje závady, aby byla zajištěna plynulost a kvalita výrobního procesu. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

## **Vedoucí provozu HV**

Je to manažer, který je zodpovědný za celkové řízení provozu hlavní výroby. Plánuje a organizuje výrobní procesy, sleduje plnění cílů, optimalizuje náklady a zajišťuje dodržování bezpečnostních a kvalitativních standardů. Také komunikuje s ostatními odděleními a vedením společnosti. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

## 2.7 Analýza systému odměňování

Společnost XY, a.s. vychází z vnitřních mzdových předpisů navazující na platnou kolektivní smlouvu. Předpisy specifikují a stanovují podmínky pro jednotlivé oblasti zaměstnávání: způsoby sjednávání pracovních poměrů, stanovení mzdy, odměňování, pracovní doby, přestávky v práci, překážky v práci apod. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

Odměňování zaměstnanců ve společnosti XY, a.s. je upraveno kolektivní smlouvou a dalšími vnitřními mzdovými předpisy zaměstnavatele, jako jsou:

- Katalog prací.
- Mzdové složky a pravidla pro jejich poskytování.
- Prémiový řád.
- Osobní ohodnocení.
- Mzdové účetnictví.
- Příkazy ředitele.
- Penzijní připojištění. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

### 2.7.1 Peněžní odměny

V této části se podrobně proberou peněžní odměny ve společnosti XY, a.s.

#### **Zařazování zaměstnanců do tarifních stupňů**

Zaměstnanec bude zařazen do tarifních stupňů podle druhu práce uvedeného v pracovní smlouvě, v souladu s podnikovým Katalogem prací. Odborná příprava pro výkon určité profese (funkce) je upravena předpisem systému kvality – Výcvik zaměstnanců. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

#### **Minimální mzdový tarif**

Mzda ve společnosti XY, a.s. není zaručena nižší mzda, než je stanovena zákonem. Pro účely tohoto určení se do mzdy nezapočítává mzda za práci přesčas, příplatky za práci ve svátek, v noci, v sobotu a neděli a ve stížených podmínkách. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

## **Základní formy mzdy**

Zaměstnavatel podle svých potřeb a technických a organizačních podmínek používá ve společnosti XY, a.s. následující základní formy mzdy. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

### **1. Hodinová časová mzda**

Tato forma mzdy se uplatňuje u zaměstnanců kategorie D. Výše hodinové mzdy je stanovena hodinovým tarifem odpovídajícím příslušnému tarifnímu stupni. Stupnice základních hodinových tarifů pro jednotlivé tarifní stupně je součástí vnitřního mzdového předpisu "*Mzdové složky a pravidla pro jejich poskytování*". (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

### **2. Úkolová mzda**

Tato mzda se uplatňuje u zaměstnanců kategorie D, kteří pracují v úkolu. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

### **3. Měsíční mzda**

Tato forma mzdy se uplatňuje u TH zaměstnanců, kteří jsou odměňováni na základě mzdového výměru. Výše měsíční mzdy je stanovena v rámci tarifu příslušného tarifního stupně. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

## **Mzdová zvýhodnění a příplatky**

### **1. Příplatek za práci přesčas**

Za práci přesčas se považuje vykonaná práce, kterou na základě pokynu zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou pracovní dobu a mimo rozvrh směn. Jestliže zaměstnanec pracuje přes čas náleží mu příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud není dohodnuto náhradní volno místo příplatku. Není-li náhradní volno poskytnuto do konce třetího kalendářního měsíce, po práci přesčas, má nárok na příplatek. V případě, že je mzda sjednána s ohledem na práci přesčas, zaměstnanci za tuto dobu mzda ani příplatek nenáleží, a to až do stanoveného počtu přesčasových hodin. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

### **2. Náhrada mzdy a příplatek za svátek**

Zaměstnanec, který bude pracovat ve svátek náleží mu dosažená mzda a náhradní volno nejpozději do konce třetího měsíce po odpracovaném svátku nebo ve sjednaném

termínu. Jestliže nebude náhradní volno poskytnuto, zaměstnanci připadá příplatek ve výši 100 % průměrného výdělku. Ale pokud zaměstnanec nepracoval, vzhledem k tomu, že svátek vyšel na jeho běžný pracovní den, má nárok na náhradu mzdy vy výši jeho průměrného výdělku. V případě, že svátek připadne na naplánovaný volný den v nepřetržitém provozu, nemá zaměstnanec nárok na náhradu mzdy. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

### **3. Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí**

V této době společnost XY, a.s. nemá žádné činnost a pracoviště, která by podle Nařízení vlády 567/2006 Sb označena jako ztížené a zdraví ohrožující prostředí pro stanovení mzdy. Stanovení, zda nějaké pracoviště nebo pracovní činnost spadají do kategorie ztíženého a zdraví škodlivého prostředí, a koordinace podmínek pro zahájení výplaty příplatku, je v kompetenci technika BOZP a PO (bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana). Pokud by se v budoucnu rozhodla společnost označila nějaké pracoviště nebo činnost jako ztížené a zdraví škodlivé, pracovníkům by za práci v těchto podmínkách náležela jejich základní mzda a k tomu příplatek. Tento příplatek by činil minimálně 10% základní sazby minimální mzdy. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

### **4. Mzdové zvýhodnění za práci ve ztíženém pracovním prostředí**

Pokud má pracovník trvalou práci ve ztíženém pracovním prostředí má nárok na příplatek ve výši 9 Kč za hodinu. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

### **5. Příplatek za práci v noci**

Pokud pracovník odpracoval práci v noci mezi 22:00 a 6:00 hodinou, přísluší mu příplatek vy výši 12 % průměrného výdělku. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

### **6. Příplatek za práci odpoledne**

Příplatek za práci odpoledne, tedy mezi 14:00 a 22:00 a odpracoval zaměstnanec alespoň 4 hodiny, má nárok na příplatek vy výši 3 Kč za hodinu. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

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

Tento příplatek náleží zaměstnanci za každou odpracovanou hodinu v sobotu a v neděli ve výši 60 % průměrného hodinového výdělku. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

## **8. Příplatek za řízení vysokozdvizného vozíku**

Skladník, manipulační dělník, hospodář náradí, manipulační dělník VTS a manipulační dělník Sv mají nárok na měsíční příplatek ve výši 800 Kč za řízení vysokozdvizného vozíku. Tento příplatek je proporcionálně krácen podle počtu neodpracovaných hodin. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

## **9. Odměna za činnost v preventivní požární hlídce**

Odměna za činnost v preventivní požární hlídce, bude zaměstnanci uznána a vyplacena pouze v případě, že výkon činnosti trval po dobu celého jednoho kalendářního roku. Také náleží zaměstnanci, kteří činnost v preventivní požární hlídce vykonávali po dobu celého jednoho kalendářního roku, ale v činnosti následující rok nepokračoval. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

Odměna je vyplácena 1x ročně a vždy při zúčtování mzdy za měsíc následující po měsíci, ve kterém proběhlo opakované školení preventivních požárních hlídek. Odměna je vy výši 1000 Kč/rok/zaměstnanec. Osobou odpovědnou za řádnou evidenci a správnost předaných podkladů na odbor PaM k výplatě odměn je Technik BOZP a PO. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

### **2.7.1.1 Stanovení mzdy, odměňování**

U zaměstnanců je stanovena mzda v závislosti na kategorii, do které je pracovní pozice zaměstnance zařazena:

1. Kategorie THP – Technickohospodářský pracovník.
2. Kategorie D – Dělnická kategorie. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

#### **Kategorie THP**

Zaměstnanci v kategorii THP jsou odměňováni měsíční mzdou, která je stanovena mzdovým výměrem. Mzda ve mzdovém výměru je stanovena v závislosti na druhu vykonávané práce (pracovní pozici), odborné kvalifikaci a dle podmínek stanovených v platném vnitřním předpisu zaměstnavatele: Kolektivní smlouva, Osobní ohodnocení. Mzdový výměr stanovuje zaměstnavatel. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

Ke mzdě stanovené mzdovým výměrem může náležet další nenároková složky mzdy dle platného vnitřního předpisu zaměstnavatele: Prémiový řád, Mzdové složky a

pravidla pro jejich poskytování, Motivační program. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

## **Kategorie D**

Zaměstnanci v kategorii D jsou odměňováni hodinovou mzdou stanovenou Pracovním a mzdovým zařazením. Hodinová mzda je stanovena v souladu s platnou stupnicí mzdových tarifů (dále jen Tarifní stupeň, zkratka TS) dle druhu vykonávané práce (pracovní pozice) a dle podmínek stanovených v platném vnitřním předpisu zaměstnavatele: Kolektivní smlouva, Katalog prací, Mzdové složky, Osobní ohodnocení. Zařazení zaměstnanců do Tarifních stupňů a přiznání Osobního ohodnocení zaměstnancům stanovuje zaměstnavatel. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

Ke mzdě stanovené Pracovním a mzdovým zařazením může náležet další nenároková složka mzdy dle platného vnitřního předpisu zaměstnavatele: Prémiový řád, Mzdové složky a pravidla pro jejich poskytování, Motivační program. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

Ve společnosti XY, a.s. je stanovena jedna stupnice pevných hodinových tarifů pro kategorii D. Pro všechny pracovní profese ve všech provozech platí tato stupnice:

### **Tabulka 10: Stupnice mzdových tarifů**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle vedoucího střediska společnosti)

<b>STUPNICE MZDOVÝCH TARIFŮ platná od 1.1.2023 (v Kč / hod)</b>	
<b>Mzdová třída</b>	<b>Kč/h</b>
3	109,-
4	111,-
5	117,-
6	125,-
7	141,-

## **Manipulační dělník**

- Hodinová mzda v rozmezí 117–125 Kč/hod.
- Osobní ohodnocení 10 Kč/hod.

- Prémie 0–25 %.
- Příplatek za práci odpoledne 3 Kč/hodina.
- Příplatek za práci v noci 12 % průměrného hodinového výdělku.
- příplatek za práci přesčas 25 % průměrného hodinového výdělku.
- práce ve třísměnném režimu. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

#### **Manipulační dělník, sypač**

- Hodinová mzda v rozmezí 125–141 Kč/hod.
- Prémie 0–25 %.
- Osobní ohodnocení 10 Kč/hod.
- Příplatek za práci odpoledne 3 Kč/hodina.
- Příplatek za práci v noci 12 % průměrného hodinového výdělku.
- příplatek za práci přesčas 25 % průměrného hodinového výdělku.
- práce ve třísměnném režimu. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

#### **Mistr HV**

- Mzda měsíční.
- Prémie 0–25 %.
- Příplatek za práci odpoledne 3 Kč/hodina.
- Příplatek za práci v noci 12 % průměrného hodinového výdělku.
- příplatek za práci přesčas 25 % průměrného hodinového výdělku.
- práce ve třísměnném režimu. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

#### **Operátor výroby**

- Hodinová mzda v rozmezí 109–111 Kč/hod.
- Osobní ohodnocení – 6 Kč/hodina.
- Prémie 0–25 %.
- Příplatek za práci odpoledne 3 Kč/hodina.
- Příplatek za práci v noci 12 % průměrného hodinového výdělku.
- příplatek za práci přesčas 25 % průměrného hodinového výdělku.
- práce ve třísměnném režimu. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

#### **Seřizovač HV**

- Hodinová mzda 141 Kč/hod.

- Prémie 0–25 %.
- Osobní ohodnocení v rozmezí 5 - 55 Kč/hod.
- Příplatek za práci odpoledne 3 Kč/hodina.
- Příplatek za práci v noci 12 % průměrného hodinového výdělku.
- příplatek za práci přesčas 25 % průměrného hodinového výdělku.
- práce ve třísměnném režimu. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

**Tabulka 11: Průměrné hrubé mzdy – vybrané haly**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle vedoucího střediska společnosti)

<b>Průměrná hrubá mzda za rok 2024 – vybraného pracoviště</b>	
<b>Mistr</b>	47 645 Kč
<b>Operátor výroby</b>	31 054 Kč
<b>Manipulační dělník</b>	32 912 Kč
<b>Sypač</b>	36 547 Kč
<b>Seřizovač</b>	47 595 Kč

V roce 2024 ve vybrané hale lze u jednotlivých pozice vidět jejich průměrné hrubé měsíční mzdy. Mzdy jsou relativně vysoké u pozice Mistr nebo seřizovač, kdy mají průměrnou mzdu okolo 47 000 Kč. Naopak ostatní pozice mají nižší průměrné mzdy, kdy operátor dosahuje mzdy 31 054 Kč a manipulační dělník 32 912 Kč. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

### **2.7.2 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanci ve společnosti XY, a.s. mají širokou škálu zaměstnaneckých benefitů, které podporují jejich loajalitu v práci, motivaci a pracovní spokojenost. Benefity jsou zaměřené na různé oblasti, které slouží k finančnímu zabezpečení, zdraví, pracovním podmínkám a vyváženost pracovního, tak osobního života. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

#### **Dovolená**

Na dovolenou mají nárok zaměstnanci standardní 4 týdny ročně. Délka dovolené se zvyšuje o další týden až po prvním roce zaměstnání, to znamená, že

zaměstnanec po roce zaměstnání má nárok na 5 týdnů dovolené ročně. Tento benefit je u zaměstnanců velmi oblíbený, protože si mohou rozvrhnout pracovní a osobní život. Mají dostatek času na rekreaci a odpočinek a celkově tento benefit podporuje spokojenost a produktivitu práce ve společnosti. (Rozhovor s personální manažerka, 2025; DOVOLENÁ, 2025)

### **Penzijní připojištění – po 3 letech**

Dalším benefitem, který je po 3 letech zaměstnání je příspěvek na penzijní připojištění. Tento benefit je výhodný k vytvoření si finanční rezervy pro budoucnost, to povede k zvýšení finanční stability a připravenost na důchodový věk. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

### **Očkování proti chřipce zdarma**

Společnost také poskytuje svým zaměstnancům možnost bezplatného očkování proti chřipce. Očkování pomáhá ke snížení nemocnosti na pracovišti a chrání zaměstnance před virovým onemocněním. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

### **Zvýhodněné volání u mobilního operátora**

Zaměstnanci mohou využít výhodnější tarif přes společnost u operátora T-Mobile. Tuto výhodu mohou využít jako pro pracovní, tak i pro soukromé účely. Zaměstnancům tento benefit umožní ušetřit na telefonních poplatcích. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

### **Věrnostní odměny**

Věrnostní odměny získají zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti dlouhodobě. Za svou loajalitu a přínos společnosti, dostanou věrnostní odměnu, které je ve formě finančních bonusů. Tento benefit slouží k motivaci pracovníků k dlouhodobém setrvání ve společnosti a spokojenosti. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

### **Ubytování**

Zaměstnanci, kterým zaměstnavatel zajistí přechodné ubytování v hotelu v Moravskoslezském kraji v rámci dohodnutých lůžkových kapacit, mají nárok na úhradu nákladů za toto ubytování. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

## **Stravování**

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům na hlavní pracovní poměr stravenky ve formě e-stravenek. Hodnota stravenky pro všechny zaměstnance ve všech provozech je 65 Kč a je plně hrazena zaměstnavatelem. Stravenku lze získat, pokud zaměstnanec odpracuje alespoň 3 hodiny během své směny. Stravenky jsou také poskytovány zaměstnancům pracujícím na základě „Dohody o dočasném přidělení zaměstnanců“ agenturou práce. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

## **Příspěvek na praní pracovních oděvů**

Zaměstnavatel stanovuje příspěvek na praní pracovních oděvů. Výše příspěvku se odvíjí od předpokládané míry znečištění pracovních oděvů při běžné pracovní činnosti, a to následovně:

- práce nečistá: 100 Kč / měsíc,
- práce méně čistá: 50 Kč / měsíc,
- práce čistá: náhrada se neposkytuje, pracovní oděv zaměstnance podléhá znečištění z běžného užívání, nikoli znečištění od pracovních činností. Předpokládá se, že pracovní oděv je součástí pracovního cyklu s dalším civilním oblečením zaměstnance. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

Příspěvek se poskytne za odpracované hodiny tzn. je krácen dle počtu neodpracovaných hodin. Příspěvek nepodléhá odvodů na zdravotní pojištění, sociální pojištění a nezdaňuje se. Rozdělení pracovních pozic podle míry znečištění pracovního oděvu je stanoveno ve vnitřním předpisu Poskytování OOPP. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

## **Příspěvek na pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou při výkonu zaměstnání**

Pro profese skladník manipulační dělník, seřizovač HV, manipulační dělník SV, hospodář náradí a režijní dělník technické kontroly mají nárok na příspěvek na pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou při výkonu zaměstnání, které je sjednáno prostřednictvím zaměstnavatele. Zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na sjednané pojistné částce v Kč v takové výši, aby konečná částka, kterou bude hradit zaměstnanec byla ve výši 1 500 Kč. Bližší podmínky sjednaného pojištění a stanovené srážky ze mzdy

jsou uvedené v Dohodě o srážce ze mzdy sepsané s pojištěným zaměstnancem. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

### **Příspěvek na dopravu do zaměstnání a zpět**

Výše příspěvku na dopravu je 1,20 Kč na kilometr, ale musí zaměstnanec splnit tyto podmínky:

- Pokud je dojezdová vzdálenost do zaměstnání z místa bydliště do 20 km – tento příspěvek nebude poskytnutý.
- Pokud je dojezdová vzdálenost nad 20 km – příspěvek bude zaměstnanci poskytnutý, jen pokud není veřejná doprava mezi místem bydliště a zaměstnání. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

Zaměstnanci se vyplácí příspěvek za každý odpracovaný den podle evidenci v docházkovém systému, který má společnost XY, a.s. od společnosti RON. Pokud zaměstnanec odpracoval alespoň 30 minut, považuje se to také za odpracovaný den, Tento příspěvek se nevyplácí, pokud má zaměstnanec přidělené služební vozidlo i pro soukromé užívání, nebo pokud se do zaměstnání dopravuje jako spolujezdec ve služebním vozidle. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

## Druhy překážek ve společnosti XY, a.s. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

Tabulka 12: Druhy překážek 1.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle vedoucího střediska společnosti)

Druh překážky	Rozsah volna	Překážka
<b>Vyšetření, ošetření zaměstnance ve zdravotnické zařízení v místě bydliště nebo pracoviště nebo mimo bydliště nebo pracoviště (pokud není lékař v místě)</b>	na nezbytně nutnou dobu	<b>placené</b>
<b>Pracovně lékařská prohlídka – prohlídka související s výkonem práce</b>	na nezbytně nutnou dobu	<b>placené</b>
<b>Narození dítěte manželce (družce) zaměstnance</b>	a) na nezbytně nutnou dobu k převozu do zdravotnického zařízení a zpět b) účast při porodu manželky (družky)	a) <b>placené</b> b) <b>neplacené</b>
<b>Doprovod rodinného příslušníka do zdravotnického zařízení</b> a) manžel, druh, dítě, rodič, prarodič zaměstnance nebo jeho manžela b) ostatní rodinní příslušníci	a) na nezbytně nutnou dobu, max na 1 den  b) na nezbytně nutnou dobu, max na 1 den	a) <b>placené</b> jen jednomu z rodinných příslušníků, neplatí se, když druhý má OČR b) <b>neplacené</b>

**Tabulka 13: Druhy překážek 2.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle vedoucího střediska společnosti)

Druh překážky	Rozsah volna	Překážka
<p><b>Doprovod dítěte</b>            a) <u>zdravotně postiženého</u> do zařízení sociálních služeb nebo do školy nebo internátní školy a zpět            b) <u>do školského poradenského zařízení</u> ke zjištění speciálních vzdělávacích potřeb dítěte</p>	<p>a) na nezbytně nutnou dobu, nejvýše však na 6 pracovních dnů v kalendářním roce, jen jednomu z rodinných příslušníků            b) na nezbytně nutnou dobu, jen jednomu z rodinných příslušníků</p>	<p>a) <b>placené</b>            b) <b>neplacené</b></p>
<p><b>Svatba</b>            a) vlastní            b) dítěte            c) rodiče</p>	<p>a) 2 dny, z toho 1 den k účasti na svatbě            b) 1 den k účasti na svatbě            c) 1 den k účasti na svatbě</p>	<p>a) <b>placené – svatba</b> musí být v pracovní den, náhrada mzdy pouze na 1 den            b) <b>placené – svatba</b> musí být v pracovní den            c) <b>neplacené</b></p>
<p><b>Vyhledávání nového pracovního místa před skončením pracovního poměru</b>            a) při výpovědi dle §52 písm. a) až e) Zákoníku práce            b) jiné skončení PP</p>	<p>a) na nezbytně nutnou dobu, nejvýše 0,5 dne v týdnu            b) na nezbytně nutnou dobu, nejvýše 0,5 dne v týdnu</p>	<p>a) <b>placené</b> po dobu výpovědní lhůty            b) <b>neplacené</b> po dobu odpovídající výpovědní době v délce 2 měsíců</p>
<p><b>Účast na pohřbu spoluzaměstnance</b></p>	<p>na nezbytně nutnou dobu</p>	<p><b>placené – zaměstnance</b> určí zaměstnavatel po dohodě s OS KOVO</p>

**Tabulka 14: Druhy překážek 3.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle vedoucího střediska společnosti)

Druh překážky	Rozsah volna	Překážka
<p><b>Úmrtí rodinného příslušníka</b></p> <p>a) manžela, druha, dítěte</p> <p>b) rodič a sourozenec zaměstnance, rodič a sourozenec jeho manžela, jakož i manžela dítěte nebo manžela sourozence zaměstnance</p> <p>c) prarodiče nebo vnuka zaměstnance, nebo prarodiče jeho manžela</p> <p>d) jiná osoba, která nepatří k výše uvedeným fyzickým osobám, ale žila se zaměstnancem v době úmrtí v domácnosti</p>	<p>a) 2 dny + 1 den k účasti na pohřbu</p> <p>b) 1 den k účasti na pohřbu + 1 den k obstarání pohřbu</p> <p>c) na nezbytně nutnou dobu, max 1 den k účasti na pohřbu + 1 den k obstarání pohřbu</p> <p>d) c nezbytně nutnou dobu, max. 1 den k účasti na pohřbu + 1 den k obstarání</p>	<p>a) <b>placené</b> – účast na pohřbu jen v pracovní dny</p> <p>b) <b>placené</b> – účast na pohřbu jen v pracovní dny</p> <p>c) <b>placené</b> – účast na pohřbu jen v pracovní dny</p> <p>d) <b>placené</b> – účast na pohřbu jen v pracovní dny</p>
<p><b>Přestěhování zaměstnance</b></p> <p>a) který má vlastní bytové zařízení</p> <p>b) v zájmu zaměstnavatele</p>	<p>a) na nezbytně nutnou dobu max na 2 dny</p> <p>b) na nezbytně nutnou dobu max na 2 dny</p>	<p>a) <b>neplacené</b></p> <p>b) <b>placené</b></p>
<p><b>Nepředvídané zpoždění hromadných dopr. prostředků, přerušení dopravního provozu</b></p>	<p>na nezbytně nutnou</p>	<p><b>neplacené</b></p>
<p><b>Svatba</b></p> <p>a) vlastní</p> <p>b) dítěte</p> <p>c) rodiče</p>	<p>a) 2 dny, z toho 1 den k účasti na svatbě</p> <p>b) 1 den k účasti na svatbě</p> <p>c) 1 den k účasti na svatbě</p>	<p>a) <b>placené</b> – svatba musí být v pracovní den, náhrada mzdy pouze na 1 den</p> <p>b) <b>placené</b> – svatba musí být v pracovní den</p> <p>c) <b>neplacené</b></p>

### 2.7.3 Pracovní prostředí

#### Základní hodnoty společnosti

Kvalita a preciznost, Inovace a rozvoj, odpovědnost, spolehlivost a zákaznická orientace. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

#### Pracoviště

Pracoviště ve společnosti je uzavřené a vytápěné. Zaměstnanci mají zázemí pro odpočinek v době, kdy mají v práci přestávku. Toto zázemí pro odpočinek je vybaveno spotřebiči pro ohřev a konzumaci stravy. Dále mají k dispozici výdejní automaty pro odběr chlazené stravy a na nealko nápoje, cukrovinky, kávu, čaj a dále pak také aquamaty. Pro odložení svých příručních osobních věcí mají zaměstnanci k dispozici ve vymezených prostorách šatní skříň, zajištěn je vstup do sprch a WC. V letních měsících mají zaměstnanci možnost využít k přestávkám využít posezení a venkovním prostoru. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

#### Pracovní doba

Ve společnosti XY, a.s. zaměstnavatel má stanovenou délku pracovní doby 37,5 hodin týdně, jde tedy o čistou pracovní dobu bez přestávky na jídlo a oddech. V rámci pravidelného pracovního režimu pro jednosměnný, dvousměnný a třisměnný provoz začíná v neděli ve 22:00 hod noční směnou a končí sobotní noční směnou v 6:00 hod. ráno. Směny na pracovišti s nepřetržitým provozem je harmonogram nepravidelný, proto pro výpočet mzdových příplatků řídí v předchozí větě. Pokud to provoz zaměstnavatele umožňuje, může zaměstnavatel zaměstnanci na jeho žádost kvůli zdravotním nebo jiným závažným důvodům povolit vhodnou úpravu jeho pracovní doby, ať už týdenní nebo zkrácené. (Rozhovor s personální manažerka, 2025; PRACOVNÍ DOBA A DOBA ODPOČINKU, 2025)

Začátek a konec pracovní doby včetně přestávek na jídlo a oddech je stanoven:

- U ranní směny od 6:00 do 14:00 hodin.
- U odpolední směny od 14:00 do 22:00 hodin.
- U noční směny od 22:00 do 6:00 hodin.

- U dvanáctihodinových směn od 6:00 do 18:00 hodin a od 18:00 do 6:00 hodin. (Rozhovor s personální manažerka, 2025; PRACOVNÍ DOBA A DOBA ODPOČINKU, 2025)

### **Přestávky v práci**

Zaměstnanci mají nárok na přestávku po 6 hodinách nepřetržité práce, která trvá nejméně 30 minut. U mladistvým poskytuje zaměstnavatel přestávku po 4,5 hodinách nepřetržité práce. V příloze č. 1 vnitřního předpisu zaměstnavatele „Mzdové složky a pravidla pro jejich používání“ je stanoven režim přestávek na jídlo a oddech. Je stručně napsáno jejich začátek a konec, pro jednotlivé pracoviště a profese. Do pracovní doby se nezapočítává přestávka na jídlo a oddech. (Rozhovor s personální manažerka, 2025; Přestávka v práci a bezpečnostní přestávka, 2025)

### **Dny pracovního klidu**

Společnost XY, a.s. poskytuje svým zaměstnancům nepřetržitý odpočinek během týdne a dny pracovního klidu. Dny pracovního klidu zahrnují dny, kdy zaměstnanci mají nepřetržitý odpočinek v týdnu a svátky. Den pracovního klidu a svátek začíná ve 00:00 hodin a končí uplynutím 24. hodiny příslušného kalendářního dne. (Rozhovor s personální manažerka, 2025; Nepřetržitý odpočinek v týdnu, 2025)

U zaměstnanců pracujících na nočního směnách začíná den pracovního klidu hodinou odpovídající nástupu jejich první směny v pracovním týdnu podle rozvrhu. Práce během dnů pracovního klidu lze nařídít pouze výjimečně, a to v následujících nutných případech, které nelze vykonat během pracovních dnů. (Rozhovor s personální manažerka, 2025; Nepřetržitý odpočinek v týdnu, 2025)

Ve společnosti XY, a.s. mají zaměstnanci nepřetržitý odpočinek v týdnu a dny pracovního klidu. Dny pracovního klidu zahrnují nejen dny určené k nepřetržitému odpočinku během týdne, ale i státní svátky. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

- Naléhavé opravné práce.
- Nakládací a vykládací práce.
- Inventurní a závěrkové práce.
- Práce v nepřetržitém provozu, pokud se zaměstnanec nedostavil na směnu.
- Práce během živelných událostí a v jiných mimořádných situacích.

- Práce nezbytné pro uspokojování životních, zdravotních, vzdělávacích, kulturních, tělovýchovných a sportovních potřeb obyvatelstva.

Ve svátek lze zaměstnancům nařídit pouze ty práce, které by jinak byly nařízeny ve dnech pracovního klidu, nebo práce v nepřetržitém provozu. (Rozhovor s personální manažerka, 2025; Nepřetržitý odpočinek v týdnu, 2025)

### **Práce přesčas**

Práci přesčas může zaměstnavatel (vedoucí útvaru) nařídit jen z vážných provozních důvodů, a to i na dobu nepřetržitého odpočinku mezi dvěma směnami, popřípadě i na dny pracovního klidu za podmínek daných Zákoníkem práce. Zaměstnanec nesmí mít nařízenou práci přesčas více než 8 hodin v jednotlivých týdnech a celkem 150 hodin za kalendářní rok. Ve svátek se může zaměstnanci nařídit jen výkon prací, které se můžou nařídit ve dnech nepřetržitého odpočinku v týdnu. Práci přes čas nesmí vykonávat těhotné zaměstnankyně a mladiství zaměstnanci. Zaměstnanci, kteří pečují o dítě mladší 1 rok, nesmí zaměstnavatel práci přesčas nařídit. (Rozhovor s personální manažerka, 2025; Práce přesčas, 2025)

### **Styl a kvalita vedení**

Společnost XY, a.s. se specializuje především na vstřikování plastů a, a.s., také aplikuje nové a efektivní přístupy k řízení. Nedávno společnost XY, a.s. provedla přesun z linky X do Y díky kterému se zlepšil výkon a snížily náklady. Tento přesun svědčí a je důkazem schopnosti strategického rozhodnutí a přizpůsobit se novým podmínkám. (Rozhovor s personální manažerka, 2025; Webové stránky společnosti, 2025)

### **Uznání a úspěchy**

Dlouhodobě společnost investuje do kvality, technologií a udržitelnosti. Patří do skupiny ABC, a.s., která klade důraz na ekologické šetrné podnikání. Společnost opakovaně se zapojuje do hodnocení EcoVadis, u které je potvrzeno, že společnost se drží vysokých standardů vůči společnosti i životnímu prostředí. Přispívá to k ocenění každého zaměstnance a týmu, ale také to zvyšuje prestiž značky. (Rozhovor s personální manažerka, 2025; Webové stránky společnosti, 2025)

## **Vytváření pracovních míst a rolí**

Společnost aktivně přispívá a vytváří rozvoj na trhu práce v Moravskoslezském kraji, kde nabízí pracovní příležitosti. Díky k dlouhodobému růstu a investování do výroby společnost umožňuje nabírat nové zaměstnance. Společnost vždy aktuální volná místa zveřejňuje na jejich webových stránkách, kde uchazeč může najít veškeré informace o náboru. (Rozhovor s personální manažerka, 2025; Webové stránky společnosti, 2025)

## **Kvalita pracovního života**

Ve společnosti je vytvořeno takové pracovní prostředí, které je příjemné a bezpečné. Zaměstnancům poskytují širokou škálu benefitů – příspěvek na stravování, příspěvek na dopravu nebo příspěvek na penzijní připojištění. Cílem, je, aby zaměstnanci byli spokojeni a motivovaní k pracovnímu výkonu. (Rozhovor s personální manažerka, 2025; Webové stránky společnosti, 2025)

### **2.7.4 Vzdělávání a rozvoj**

Společnost XY, a.s. nabízí několik druhů výcviků zaměstnancům, který postupují před nástupem a během svého zaměstnání:

- Vstupní výcvik – základní v rámci přijímacího procesu, vstupní výcvik na pracovišti.
- Jednorázový nebo periodický výcvik.
- Získávání dovednosti a znalostí. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

## Výcvik je rozdělen do několika oblastí

*Tabulka 15: Přehled výcviků*

(Zdroj: Vlastní zpracování dle vedoucího střediska společnosti)

Název oblasti výcviku	Příklady požadavků v dané oblasti
BOZP a PO	Bezpečnost práce, životní prostředí apod.
Zpracování údajů	Znalost SW – Axapta, PM Toolkit
Znalost jazyků	AJ, NJ
Manažerské dovednosti	Time management, Vedení a motivace zaměstnanců
Další odborné znalosti	Jednoduché statistické nástroje, 8D reporty
Legislativní požadavky	Zákoník práce, Zákon o účetnictví, GDPR...
IMS	Požadavky z norem IATF, požadavky zákazníků...

### 2.7.4.1 Postup přípravy zaměstnance

Když zaměstnanec nastupuje na funkční místo do společnosti, je mu přiřazen katalog kvalifikačních požadavků, který slouží k zahájení odborné přípravy a poté je potřeba tento katalog kvalifikačních požadavků vyhodnotit a vytvořit plán vzdělávání. Tyto jednotlivá školení zajišťuje a organizuje referent odboru personální, který spolu s příslušným vedoucím určí priority výcviku, aby byly splněny základní požadavky pro výkon dané práce. Ostatní výcviky, které souvisí s katalogem kvalifikačních požadavků s nižší prioritou, jsou realizována podle stanovaného plánu školení. Vyhodnocení katalogu k.p. se provádí jednou za rok, v rámci hodnocení zaměstnance, toto vyhodnocení je zaznamenáno do formuláře Vyhodnocení dosaženého stavu funkčního místa. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

## 2.7.4.2 Popis průběhu výcviku zaměstnance

### Vstupní výcvik zaměstnance na Ope

Tento výcvik mají na starosti interní lektoři a je povinný pro všechny zaměstnance společnosti. Referent odboru personálního musí zajistit k datu nástupu nového zaměstnance realizaci vstupního výcviku v těchto konkrétních oblastech:

- Instruktaž o bezpečnosti práce, požární ochraně a ochraně životního prostředí.
- Politika společenské odpovědnosti, Systém IMS, povinnosti pracovníka. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

Při vstupní instruktaži je nový zaměstnanec seznámen s předpisy obecně platné legislativy a rozhodnutí společnosti:

- Organizační řád společnosti XY, a.s. – Základní povinnosti zaměstnanců.
- Kolektivní smlouva aktuálně platná a sní související další interní předpisy.
- Metodický pokyn – provozování kamerového systému.
- Pracovní řád.
- Metodický pokyn – Mzdové složky a pravidla jejich poskytování
- Výcvik zaměstnanců.
- Směrnice GDPR. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

Interní lektor musí provést záznam o vstupním výcviku, který bude předán na odbor personální. Tyto záznamy se zaevidují do personálního systému Target, popř. do Kvalifikační matice, pokud je profese zavedena a záznam založí do osobního spisu zaměstnance. Pracovníkům jsou vždy předány k pokračujícímu vstupnímu výcviku zajišťovanému příslušným přímým nadřízeným, dokumenty. Jako první dokument je Kvalifikační matice – pokud je u profese zavedena. Jako poslední dokument je teoretické a praktické seznámení s pracovištěm. Až bude dokument teoretické a praktické seznámení s pracovištěm, podepsaný zaměstnancem a přímým nadřízeným, předán zpět na odbor personální, je vstupní výcvik odboru personálního ukončen. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

**Plán výcviku zaměstnanců vytváří odbor personální z níže uvedených podkladů, v termínech stanoveném odborem controllingu a financí (dále jen OCF) pro zpracování ročního plánu:**

- Katalog kvalifikačních požadavků na odbornou způsobilost.
- Vyhodnocení dosaženého stavu funkčního místa.
- Vyhodnocení funkčního místa.
- Vyhodnocení úrovně odborných kvalifikačních požadavků (dále jen OKP).
- Zajištěné disproporce ze systému Target.
- Podněty vedoucích zaměstnanců a odboru personálního, předpokládaných potřeb, legislativních změn, nabídek školení, seminářů a kurzů. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

**A musí obsahovat:**

- Druh odborné přípravy, členění dle časového hlediska výcviku – základní, periodická, jednorázová.
- Plánovaný termín, plán ceny.
- Kdo realizaci výcviku zaměstnance povede – interně, externě.
- Předpokládaný datum realizace.
- Požadovaný doklad o absolvování
- Náklady. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

### **2.7.5 Náklady na systém odměňování**

V nadcházející tabulce jsou znázorněny náklady na systém odměňování, které společnost XY, a.s. vynaložila od roku 2019-2023. Celkové shrnutí u nákladů na systém odměňování ve sledovaných období 2019-2023 došlo k postoupeném poklesu osobních nákladů společnosti. V roce 2019 byla nejvyšší hodnota 322 053 tis. Kč, zatímco od roku 2020 se náklady postupně snižovaly. V posledním sledovaném roce 2023 poklesy přibližně o 27 % oproti roku 2019.

## Rok 2019

*Tabulka 16: Náklady na systém odměňování 2019*

(Zdroj: Vlastní zpracování podle: Veřejný rejstřík a Sbirka listin)

Náklady	Výše nákladů v tis. Kč
Mzdové náklady	238 645
Odměny členům orgánů společnosti	1 980
Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. poj.	80 053
Sociální náklady	1 375
<b>Osobní náklady celkem</b>	<b>322 053</b>

## Rok 2020

*Tabulka 17: Náklady na systém odměňování 2020*

(Zdroj: Vlastní zpracování podle: Veřejný rejstřík a Sbirka listin)

Náklady	Výše nákladů v tis. Kč
Mzdové náklady	180 450
Odměny členům orgánů společnosti	1 200
Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. poj.	61 068
Sociální náklady	129
<b>Osobní náklady celkem</b>	<b>242 847</b>

## Rok 2021

*Tabulka 18: Náklady na systém odměňování 2021*

(Zdroj: Vlastní zpracování podle: Veřejný rejstřík a Sbirka listin)

Náklady	Výše náklady v tis. Kč
Mzdové náklady	190 784
Odměny členům orgánů společnosti	1 440
Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. poj.	64 197
Sociální náklady	0
<b>Osobní náklady celkem</b>	<b>256 421</b>

## Rok 2022

*Tabulka 19: Náklady na systém odměňování 2022*

(Zdroj: Vlastní zpracování podle: Veřejný rejstřík a Sběrka listin)

Náklady	Výše nákladů v tis. Kč
Mzdové náklady	176 241
Odměny členům orgánů společnosti	1 680
Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. poj.	60 023
Sociální náklady	0
<b>Osobní náklady celkem</b>	<b>237 944</b>

## Rok 2023

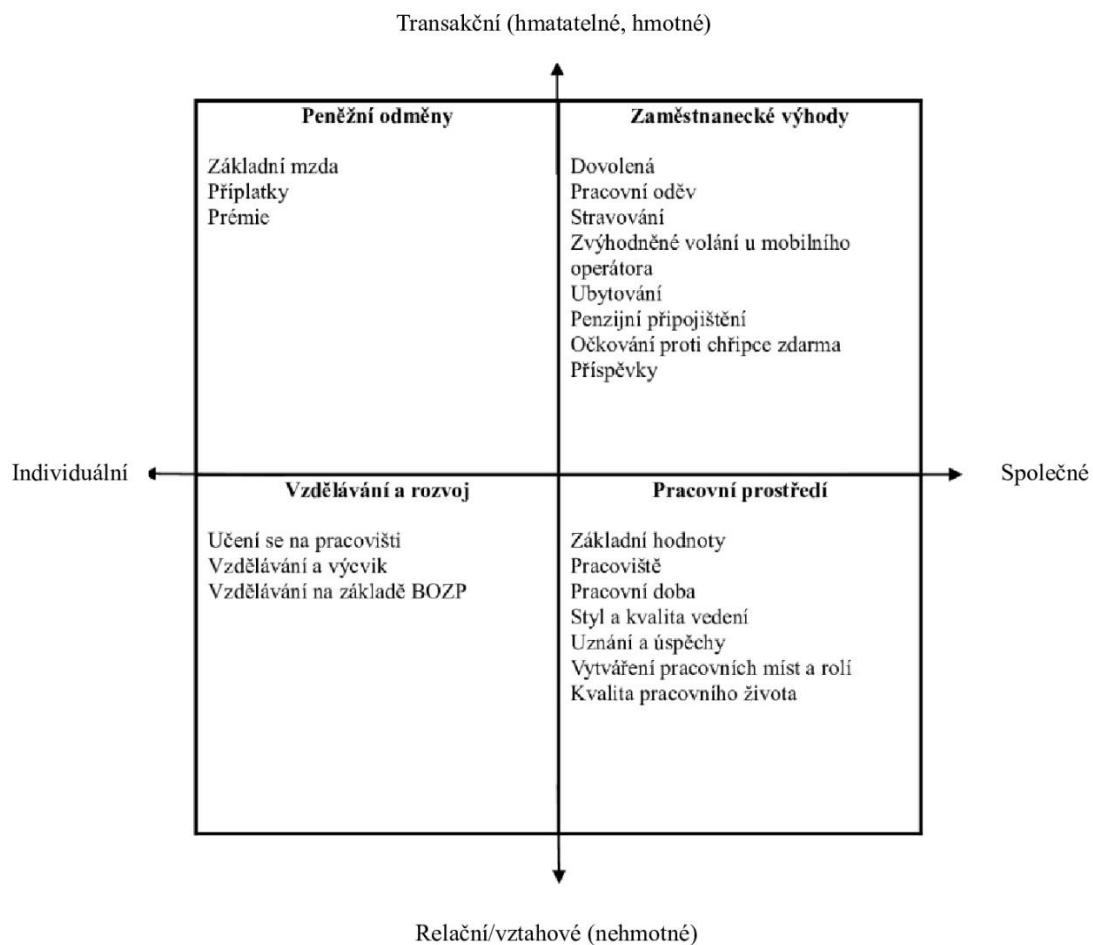
*Tabulka 20: Náklady na systém odměňování 2023*

(Zdroj: Vlastní zpracování podle: Veřejný rejstřík a Sběrka listin)

Náklady	Výše nákladů v tis. Kč
Mzdové náklady	173 530
Odměny členům orgánů společnosti	1 243
Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. poj.	58 642
Sociální náklady	0
<b>Osobní náklady celkem</b>	<b>233 414</b>

### 2.7.6 Shrnutí analýzy systému odměňování

Byla provedena analýza systému odměňování na základě použití modelu celkové odměny podle Armstronga. Následující obrázek znázorňuje ve společnosti XY, a.s. konkrétní odměny, které nabízí a byly zahrnuté do tohoto modelu.



**Obrázek 6: Přehled celkového modelu odměňování – ve společnosti**  
(Zdroj: Armstrong, 2009)

## Peněžní odměny

Společnost XY, a. s. nezahrnuje do svého peněžního systému různé bonusy, akcie, podíly na zisku nebo dlouhodobé pobídky. Naopak vyplácí základní mzdu, příplatky například za práci odpoledne 3 Kč/ hodinu, v noci 12 % průměrného hodinového výdělku nebo příplatek za práci přesčas 25 % průměrného hodinového výdělku. Také poskytuje svým zaměstnancům prémie do výše 25 % měsíční/hodinové mzdy. Hodinová mzda se odvíjí od jednotlivých profesí, tudíž každá profese ve vybrané hale má jinou hodinovou sazbu.

## **Zaměstnanecké výhody**

Společnost nabízí širokou škálu zaměstnackých výhod, např. dovolenou na víc, příspěvek penzijní připojištění, očkování proti chřipce nebo zvýhodněné volání u mobilní operátora. Další zaměstnaneckou výhodou je příspěvek na stravování, který mají ve formě e-stravenek ve výši 65 Kč, aby zaměstnanec mohl stravenku získat musí odpracovat alespoň 3 hodiny během své směny. Kromě toho mají také nárok na pracovní volno v určitých překážkách, např. návštěvy u lékaře, účast na svatbě nebo na pohřbu. Některé z těchto dní jsou placené, jiné neplacené.

## **Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí ve společnosti je uzavřené a vytápěné, také mají zaměstnanci zázemí pro odpočinek a občerstvení. Šatny jsou rozdělené pro muže a ženy, kde mají k dispozici šatní skříň, sprchy a WC. Jejich pracovní doba je 37,5 hodin týdně a je v režimu provozu jednosměnný, dvousměnný a třisměnný. Zaměstnanci mají nárok na přestávku – jídlo a oddech, která trvá alespoň 30 min po 6 hodinách práce, pro mladistvé je určená přestávky po 4,5 hodinách. Zaměstnavatel může nařídít práci přesčas pouze z vážných důvodů, s omezením na 8 hodin týdně do 150 hodin ročně. U těhotných žen nebo ženám, které pečují o dítě mladší 1 roku, práce přesčas není nařízena. Pracovní prostředí je vytvořeno, tak aby bylo příjemné a bezpečné. Společnost se především zabývá na vstřikování plastů a výroby forem, také aplikuje nové a efektivní přístupy k řízení. Dlouhodobě investuje do kvality, technologií a udržitelnosti. Zapojuje se do hodnocení EcoVadis, u které je potvrzeno, že společnost se drží vysokých standardů vůči společnosti a životnímu prostředí.

## **Vzdělávání a rozvoj**

Zaměstnanci mají na výběr různé výcviky zaměřené na zvyšování jejich odborných dovedností, které absolvují před započítáním práce a během zaměstnání. Mezi tyto výcviky patří vstupní výcvik, periodické a jednorázové školení. Oblasti výcviku jsou: Bezpečnost práce a požární ochrana – BOZP a PO, zpracování údajů, jazykové dovednosti, manažerské dovednosti, legislativní požadavky a integrovaný manažerský systém.

## **Náklady na systém odměňování**

Náklady na systém odměňování byly znázorněné v jednotlivých sledovaných letech 2019 - 2023. Celkově za sledované období došlo k poklesu osobních nákladů, nejvyšší hodnota byla v roce 2019 322 053 tis. Kč – procentuálně klesly v roce 2023 o 27 % oproti roku 2019.

## **2.8 Analýza spokojenosti zaměstnanců**

V této části bakalářské práce budou shrnuty výsledky dotazníkového šetření, které bylo předáno zaměstnancům anonymizované společnosti na vyplnění. Výzkumná otázka se zaměřovala především na spokojenost s celkovým modelem odměňování – peněžní odměny, zaměstnacké výhody, pracovní podmínky, prostředí, vzdělávání a rozvoj.

### **2.8.1 Dotazníkového šetření zaměstnanců**

V rámci analýzy spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY, a.s. je zde provedeno dotazníkové šetření, které bylo zaměřené na mzdovou spokojenost a odměňování, zaměstnanecké benefity, pracovní podmínky a prostředí, motivaci zaměstnanců, vztahy na pracovišti a poslední loajalita. Dotazník obsahoval 30 uzavřených otázek a 4 nepovinné otevřené, tento dotazník rozeslala personální manažerka společnosti, formou elektronickou.

V dotazníku byly zařazeny otázky do různých částí, z každé části byly vzaté některé otázky. Kompletní otázky jsou uvedené v příloze 1.

- 1. Demografické údaje.**
- 2. Spokojenost zaměstnanců.**
- 3. Pracovní podmínky.**
- 4. Doporučení a odměňování.**
- 5. Školení a pracovní vytížení.**
- 6. Pracovní prostředí.**
- 7. Vztahy mezi spolupracovníky a vedením.**
- 8. Lokalita společnosti.**
- 9. Preferované benefity.**

Ve vybrané výrobní hale je 128 zaměstnanců, na dotazník odpovědělo 97, vypočet výběrového souboru souhlasí s výsledkem odpovědí. Na vypočet byl použit Yamaneho vzorec, u kterého vyšla hodnota 97:

$$n = N / [1 + N(e)^2] \text{ (Yamane's Sample Size Formula, 2019)}$$

- **n** je požadovaná velikost výběrového souboru,
- **N** je celková velikost populace,
- **e** je požadovaná míra chyby (0,05 pro 5 % chybu). (Yamane's Sample Size Formula, 2019)

První tři otázky směřovaly na pohlaví, věk a nejvyšší dosažené vzdělání. Podle dotazníku odpovědělo 71,1 % žen a 28,9 % mužů. Následující otázka byla zaměřena na věkovou kategorii, do které nejvíce spadali zaměstnanci ve věku 41-50 let s podílem 34 % Na druhém místě se umístila věková kategorie do 30 let, ve které je podíl 30,9 %, hned potom byla věková skupina s podílem 23,7 % 31 - 40 let. Zatímco v nejstarší a také v nejnižší věkové kategorie 51 - 60 let a 61+ vykazuje z dotazníku 10,3 % a 1,0 %. Co se týče vzdělání ve společnosti, nejvíce odpovědělo 43,3 % zaměstnanců, kteří mají středoškolské vzdělání s maturitou. Hned na druhém místě byli zaměstnanci se středoškolským vzděláním s výučním listem v podílu 28,9 %, zatímco s podílem 16,5 % byli zaměstnanci se základním vzděláním. Jako posledním a také s nejnižším podílem byli pracovníci, kteří mají vyšší odborné vzdělání 5,2 % a s vysokoškolským titulem 7,2 %.

U délky zaměstnání byl největší podíl zaměstnanců 37,1 %, kteří ve společnosti pracují méně než 5 let, u zaměstnanců s délkou 6-10 let se podíl pohybuje okolo 29,9 %. Na třetí místě se umístili zaměstnanci, kteří ve firmě působí 11 - 15 let s podílem 24,7 %. S nejmenším počtem odpovědí bylo u délky nad 16 let, u kterého se podíl pohyboval kolem 1,0 % - 5,2 %.

Další část byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců ve společnosti. První otázka byla směřována na spokojenost s výší mzdy, kde se vyjádřilo 78,4 % zaměstnanců spokojených, ale 22,7 % je nespokojených. Podle zjištění jsou zaměstnanci nespokojení kvůli nízkým mzdám, prémieím, osobním ohodnocením a málo poskytovaným benefitům. K tomu směřovala i otázka, jestli zaměstnancům přijde systém odměňování ve společnosti spravedlivý, 77,3 % respondentům odpovědělo kladně a 22,6 % záporně.

Pracovní podmínky jsou brány ve společnosti podle zaměstnanců pozitivně. S pracovní dobou je spokojeno 91,7 % a pouze 8,2 % zaměstnanců je nespokojených, což je pro společnost velmi kladné. Nespokojení zaměstnanci vnímají pracovní podmínky negativně kvůli početnému množství práce. Dále byla položena otázka, jestli zaměstnancům vyhovuje pracovní vytížení. 16,5 % nevyhovuje, protože by chtěli méně pracovat – nestíhají plnit práci v požadovaném čase. Zbylým 83,5 % zaměstnancům vyhovuje pracovní vytížení, snesli by i více pracovních úkolů.

Další část směřovala na doporučení, v otázce č. 15 byla položena otázka na doporučení společnosti svým známým. Opět byl výsledek velmi kladný, 89,7 % zaměstnanců by doporučilo společnost, zatímco pouze 11,3 % zaměstnanců spíše ne.

Společnost XY, a.s. poskytuje svým zaměstnancům vzdělávání a rozvoj, proto byla podaná otázka ohledně školení, jestli díky nim získávají potřebné informace pro jejich pracovní pozice. Podle zjištění pouze 9,2 % zaměstnanců nezískává potřebné informace, zbylým respondentům ano.

Pracovní prostředí ve společnosti je podle 92,8 % zaměstnanců dostatečně vybavené, ovšem 8,3 % pracovníků i tohle nemyslí. Proto byla položena otázka ohledně spokojenosti s kvalitou řízení společnosti, kde už výsledek byl jiný – 17,5 % pracovníků odpovědělo ne.

Další část se zabývala vztahům mezi spolupracovníky a vedením. Více než polovina zaměstnanců vyhodnotila spokojenost jednání nadřízeným s podřízeným jako pozitivní, tudíž 83,5 % zaměstnanců je spokojených. To dokazuje, že ve společnosti je spravedlivý a rovnocenný přístup mezi zaměstnancem a vedením. Zbytek respondentů by vztah označila jako špatný. 19,6 % pracovníků v dotazníku označili, že nadřízeným jim neposkytuje zpětnou vazbu. Tento dopad může mít za vinu ztrátu loajality pracovníků ve společnosti. Vztahy mezi pracovníky jsou velmi pozitivní, podle zjištění jsou vztahy dobré, v lepším případě přátelské.

S lokalitou společnosti je nespokojeno pouze 11,3 % zaměstnanců, zbylých 88,7 % je spokojených. Do práce není jednoduché se dopravit pro 10,3 % zaměstnanců, proto byla položena otázka. Jakou vzdálenost musejí od domu absolvovat, aby se dostali na své pracovní místo. Od 16 a více km byl výsledek nízký, procenta se pohybovala okolo 1,0 % - 5,2 %.

V poslední části byli zaměstnanci dotázáni ve společnosti XY, a.s., jaké jiné důležité benefity by uvítali ve společnosti. Nejvíce podobných odpovědi bylo: sportovní a kulturní vyžití, firemní vůz, firemní notebook, úhrada dopravy do zaměstnání a modernizace pracovního místa

### **2.8.2 Souhrn dotazníkového šetření zaměstnanců**

Cíl dotazníkového šetření bylo zaměření na celkovou spokojenost zaměstnanců, systém odměňování, pracovní podmínky a poskytované benefity. Nejvíce žádaných benefitů byly MultiSportky, kulturní zážitky, hmotné benefity a odměny ve formě zážitku. Také by se mohlo zlepšit zpětná vazba nadřízeného, v důsledku toho může dojít k oslabení loajality zaměstnanců a současnému nárůstu jejich fluktuace. Podle zjištění nespokojení zaměstnanci byli především někteří operátoři ve společnosti. Naopak podle dotazníku mají zaměstnanci mezi sebou velmi dobré vztahy, což je celkově pro společnost pozitivní.

#### **Shrnutí analýzy spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování**

Dle dotazníku bylo provedeno měření v procentech dle spokojenosti zaměstnanců. Zde lze vidět celkový model odměny od Amstronga, který je rozdělený do 4 kategorií. S nejvyšší hodnotou je kategorií pracovní prostředí (54,16 %). Podobně jsou na tom kategorii zaměstnanecké výhody (44,075 %) a vzdělávání a rozvoj (45,4 %). Zatímco peněžní odměny jsou s nejnižší hodnotou (38,13 %). Otázky v dotazníku, který byl rozeslán zaměstnancům byly rozdělené do těchto kategorií. Následně byly sečteny odpovědi „Spíše ano“ a „Určitě ano“ pro každou otázku a výsledný součet se poté vydělil dvěma, tedy šlo o průměr ze dvou kladných odpovědí. Například u šesti otázek byl součet dělen číslem 12. Celkové procento za všechny 4 kategorie vychází 45,44 %.



**Tabulka 21: Procentuální spokojenost zaměstnanců**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkové šetření)

<b>Spokojenost zaměstnanců:</b>	<b>Určitě ano</b>	<b>Spíše ano</b>	<b>Spíše ne</b>	<b>Určitě ne</b>
<b>S výší mzdy</b>	22,7 %	55,7 %	20,6 %	2,1 %
<b>Se zaměstnaneckými výhodami</b>	19,6 %	67,0 %	13,4 %	0,0 %
<b>S pracovní dobou</b>	54,6 %	37,1 %	8,2 %	0,0 %
<b>Pracovní vytížení</b>	60,8 %	22,7 %	15,5 %	1,0 %
<b>Práce, kterou vykonávají</b>	29,9 %	51,5 %	18,6 %	0,0 %
<b>S pracovním prostředím</b>	55,7 %	37,1 %	6,2 %	2,1 %
<b>S kvalitou řízení společnosti</b>	22,7 %	60,8 %	16,5 %	1,0 %
<b>S nadřízeným</b>	19,6 %	63,9 %	15,5 %	1,0 %
<b>Se spolupracovníky</b>	40,2 %	55,7 %	3,1 %	1,0 %
<b>S lokalitou</b>	39,2 %	49,5 %	8,2 %	3,1 %
<b>Průměrná hodnota</b>	<b>36,5 %</b>	<b>50,1 %</b>	<b>12,6 %</b>	<b>1,3 %</b>

#### **S čím nejsou zaměstnanci spokojeni:**

- 22,7 % zaměstnanců není spokojeno s výší mzdy.
- Nízké mzdy, osobního ohodnocení a málo benefitů – jako hlavní důvody nespokojenosti.
- 22,6 % zaměstnanců nepovažuje systém odměňování za spravedlivý.
- 9,2 % zaměstnanců podle dotazníku neobdrží na školení potřebné informace.
- 17,5 % zaměstnanců je nespokojeno s kvalitou řízení.
- 16,5 % uvádí, že pracovní vytížení jim nevyhovuje – protože nestíhají plnit práci v požadovaném čase.
- 11,3 % není spokojeno s lokalitou společnosti, z toho 10,3 % zaměstnanců má problém s dopravou.
- 8,3 % zaměstnanců uvedlo, že vybavení pracovního prostřední není dostačující.

## 2.9 Analýza spokojenosti vedení společnosti se systémem odměňování

Začátkem března 2025 byla oslovena personální manažerka ve společnosti XY, a.s., které bylo zasláno 10 stručných otázek ohledně současného systému odměňování. Hlavním tématy otázek byla motivace zaměstnanců a jejich spokojenost, možnosti zlepšení a plánované změny a posledním tématem byly vztahy mezi vedením a zaměstnanci. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

### **Jak byste zhodnotil/a aktuální systém odměňování ve vaší společnosti?**

*„Stávající systém odměňování je ve stávající podobě již několik let. Myslím si, že by bylo velmi dobré provést detailní rozbor odměňování a zamyslet se nad tím, zda by se nenašel systém, který by lépe vyhovoval činnostem, směnnému provozu, postupu na jednotlivých pozicích apod.“* (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

### **Existují nějaké oblasti, kde byste viděl/a možnosti zlepšení? Pokud ano, jaké?**

*„Zlepšení bych viděla v nastavení způsobu a podmínek výplaty prémie neboli odměn, které by byly navázána na takové KPI, které zaměstnanec svou prací může plně ovlivnit.“* (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

### **Jak hodnotíte přístup vašich zaměstnanců k práci? Jsou zodpovědní a angažovaní?**

*„Zaměstnanci, kteří u nás pracují už více jak 1 rok, tak mají přístup k práci zodpovědný, angažují se. Mnohdy bývá problém s novými zaměstnanci, kteří např. ve výrobní firmě nikdy nepracovali a ani nepracovali ve směnném provozu. Ne vždy se podaří takového zaměstnance motivovat a naučit je standardům našeho provozu. Jejich přístup k práci je mnohdy flegmatický, nechápou, že když nebudou práci vykonávat řádně, nebudou dodržovat předepsané postupy, může mít s tím firma při reklamaci ze strany zákazníka, značný problém.“* (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

### **Jak byste popsal svůj vztah se zaměstnanci?**

*„Vztah se zaměstnanci mám velmi dobrý. Jsem manažer HR, práce s lidmi je mou hlavní náplní práce. Jsem na lidi velmi orientovaná, dovedu je vždy vyslechnout a pokud mi to okolnosti umožní, tak jim vždy pomoci. Jsem přesvědčena, že mají ve mně důvěru a nebojí se na mě obrátit s jakýmkoliv problémem.“* (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

**Máte pocit, že dáváte svým zaměstnancům dostatečný prostor pro vyjádření jejich názorů?**

*„Ano, jsem přesvědčena, že ano. Můžou se vyjádřit přímo vedoucímu, mě, řediteli. Potkáváme se se zaměstnanci společně anebo jednotlivě na různých meetinzích, pohybujeme se po výrobní hale, můžou nás kdykoliv oslovit anebo domluvit si schůzku mezi tzv. 4 očima v kanceláři jaké mé tak i ředitele společnosti. Dále mají možnost vyjádřit svůj názor prostřednictvím schránky důvěry anebo prostřednictvím zástupce odborového svazu, který v naší společnosti působí.“ (Rozhovor s personální manažerka, 2025)*

**Cítíte, že vaši zaměstnanci mají lepší podmínky než ti v konkurenčních firmách?**

*„Myslím si, že ano, že mají. Naše pracoviště jsou z velké části nově vybudované, a to od výrobní haly až po šatny, sociální zařízení, sprchy, svačínárny, venkovní posezení. Na výrobní hale máme zavedeno 5 S tzv. dodržování pořádku na pracoviště, kdy, jak my říkáme, každá věc má své místo. Tím je prostor stále uklizen a nedochází k plýtvání času, že by zaměstnanci museli pomůcky, obaly, palety apod. hledat.“ (Rozhovor s personální manažerka, 2025)*

**Myslíte si, že poskytujete zaměstnancům dostatečnou motivaci pro jejich práci?**

*„Zde si nejsem úplně jistá. Jak jsem již zmiňovala, bylo by velmi dobré zamyslet se a vymyslet způsob výplaty odměn za KPI, které mohou zaměstnanci svou prací ovlivnit.“ (Rozhovor s personální manažerka, 2025)*

**Jste přesvědčen/a, že zaměstnanci jsou spokojeni s výhodami, které jim nabízíte?**

*„Myslím si, že úplně ne. I když jsme zavedli e-stravenky, kde každoročně zvyšujeme příspěvek firmy, zavedli jsem benefitní program. Myslím, že by to ještě něco chtělo např.: např. příspěvek na kulturní akce nebo příspěvky na letní a zimní dovolenou.“ (Rozhovor s personální manažerka, 2025)*

**Pokud by to bylo možné, jaké další benefity byste zavedli pro vaše zaměstnance?**

*„Příspěvky na zimní a letní dovolenou.“ (Rozhovor s personální manažerka, 2025)*

## **Jak hodnotíte pracovní prostředí a vybavení, které poskytuje svým zaměstnancům?**

*„Pracovní prostředí a vybavení hodnotím velmi kladně. Jak jsem se zmiňovala, prostory jsou nové, moderní. Jsem přesvědčena, že v tomto smyslu jsou zaměstnanci velmi spokojeni.“ (Rozhovor s personální manažerka, 2025)*

### **Shrnutí rozhovoru s vedoucím střediska**

Ve společnosti XY, a.s. byla oslovena personální manažerka společnosti, které bylo zasláno 10 stručných otázek ohledně současného systému odměňování. Celkově lze říci, že ve společnosti je na velmi dobré úrovni pracovní prostředí, kde mají zaměstnanci i zázemí pro odpočinek v době kdy mají v práci přestávku. Toto zázemí pro odpočinek je velmi vybaveno k ohřevu a konzumaci stravy. Dále mají k dispozici výdejní automaty na chozenou stravu a na nealko nápoje, cukrovinky, kávu, čaj a aquamaty. Podle zjištění dotazníku by bylo vhodné vylepšit kritéria pro vyplácení odměn, aby byly spravedlivější a zaměstnanci více motivováni. Předposlední otázka byla položena ohledně zavedení dalších benefitů, společnost by zavedla příspěvek na zimní a letní dovolenou, což by určitě uvítalo hodně zaměstnanců a mohlo by to posilnit loajalitu společnosti.

## **2.10 Analýza vnitřních vlivů působících na systém odměňování**

V této kapitole se probere ve společnosti vnitřní vlivy, které působí na systém odměňování. Kapitola vychází z vnitřních faktorů nadefinovaných v teoretické část

### **2.10.1 Podniková strategie**

Vize budoucnosti odráží pozici společnosti v budoucím světě. Za její vypracování odpovídá vedení společnosti. Organizační řád přispívá k vytvoření příznivých podmínek pro realizaci stanovené vize budoucnosti. V zájmu uskutečnění vize budoucnosti přijímá vedení společnosti v úzké součinnosti se zaměstnanci, potřebné kroky strategické i operativní povahy, vyvíjí účinný tlak na pořádek v širším slova smyslu, všestranně podporuje zlepšování a realizaci inovací. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

## **Strategie odměňování**

Jelikož společnost XY, a.s. nevede strategii odměňování, bude navrhnutá v návrhovací části.

## **Strategie**

Strategie určuje cíle akciové společnosti a operace, jimiž chce akciová společnost těchto cílů dosáhnout. Strategie je základem racionálního taktického i operativního řízení akciové společnosti. Strategie přispívá ke sjednocení zájmu všech zaměstnanců akciové společnosti na realizaci základních směrů jejího rozvoje. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

Strategii akciové společnosti zpracovává vedení akciové společnosti, které v ní formuluje:

### **1) vrcholové strategické cíle akciové společnosti**

Vztahující se k prohloubení spolupráce se zákazníky, k nabídnutí komplexního servisu všech technologií a služeb tak, aby byly zefektivněny veškeré činnosti, směřující k uspokojení jejich potřeb. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

K respektování cíle majoritního akcionáře společnosti a vytvoření dynamické, finančně zdravé společnosti. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

K motivování pracovního kolektivu, jeho stimulaci, zvyšování kvalifikace a uskutečňování sociálního programu, zvyšování bezpečnosti práce a snižování dopadů do životního prostředí. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

### **2) vrcholové strategické operace**

zahrnující např.

- závažnou investiční akci,
- spolupráci se strategickým partnerem,
- zavedení nové technologie,
- zásadní organizační změnu v akciové společnosti. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

## **2.10.2 Podniková kultura**

Ve společnosti XY, a.s. se preferují zásadní hodnoty, jako je preciznost, kvalita a inovace. Tyto hodnoty pomáhají a zajišťují stabilitu chodu společnosti a úspěšný

dlouhodobý trh. Také upřednostňují a podporují týmové práce, otevřenou komunikaci a neustálé zlepšování procesů. Společnost XY, a.s. motivuje své zaměstnance k aktivnímu přístupu, samostatnosti a osobnímu rozvoji, který poté přispívá ke spokojenosti a dlouhodobé loajalitě. Celkově tedy lze říct, že společnost je založena na dlouhodobé vizi růstu a technologické vyspělosti a morálních principech, které zajišťují stabilní a motivující pracovní prostředí. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

### 2.10.3 Technika a technologie

Tato část představuje důležitou roli vybavenosti práce kapitálem, která je definována jako poměr dlouhodobého hmotného majetku na celkovém počtu zaměstnanců. Pokud bude růst hodnota tohoto ukazatele, znamená to pozitivní vývoj. (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2025; Rozhovor s personální manažerka, 2025)

**Tabulka 22: Kapitálová vybavenost práce**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rozvaha společnosti XY a.s., 2019–2023)

Vybavenost práce kapitálem v tis. Kč	2019	2020	2021	2022	2023
DHM v tis. Kč	811 807	779 218	292 961	795 741	797 881
počet pracovníků	622	548	493	451	418
Celkem v tis. Kč	1 305,15	1 421,93	594,24	1 764,39	1 908,80

Podle tabulky lze vidět, že v roce 2019 se celková vybavenost práce kapitálem pohybovala na hodnotě 1 305,15 tis Kč a v dalším roce vzrostla na 1 421,93 tis Kč. V roce 2021 došlo k výraznému poklesu až na 594,24 tis Kč – důvodem mohla být pandemie COVID – 19. Ale jak zde lze vidět, hodnota se v roce 2022 opět výrazně zlepšila na 1 764,39 tis Kč. I roce 2023 se hodnota jen ve vybavenosti, a to vede k pozitivnímu trendu ve vybavenosti práce kapitálem.

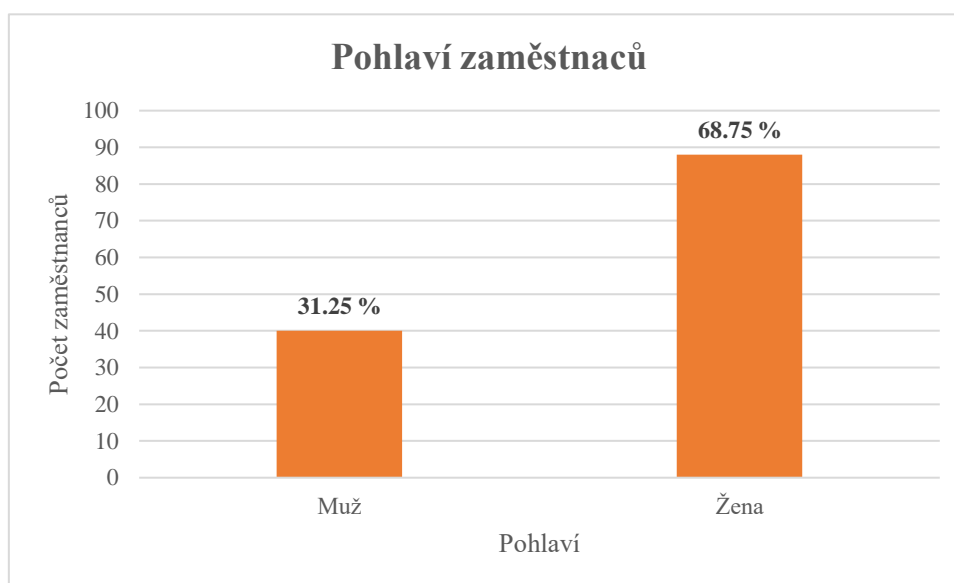
### 2.10.4 Lidé

Ve vybrané výrobní hale aktuálně je 128 zaměstnanců, kteří jsou rozdělení do jednotlivých pozic. Nejpočetnější pozice jsou operátoři výroby, který je 91 s procentuálním zastoupením 71,10 %. Hned za nimi jsou s procentuálním zastoupením 12,50 % seřizovači hlavní výroby, který je 16. Manipulačních dělníků je celkově 15 a manipulačních dělníků neboli sypačů 8. Nejméně zastoupené pozice jsou mistři hlavní

výroby (3), vedoucí provozu hlavní výroby (1) a dílenský plánovač hlavní výroby (2). (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

### **Pohlaví**

V následujícím grafu lze vidět, že ve společnosti je převaha žen – 88 žen a 40 mužů. Ženy ve společnosti mají největší zastoupení na pozicích operátorek výroby, zatímco muži jsou zaměstnaní na pracovní pozici jako seřizovači hlavní výroby, manipulační dělníci nebo sypači. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

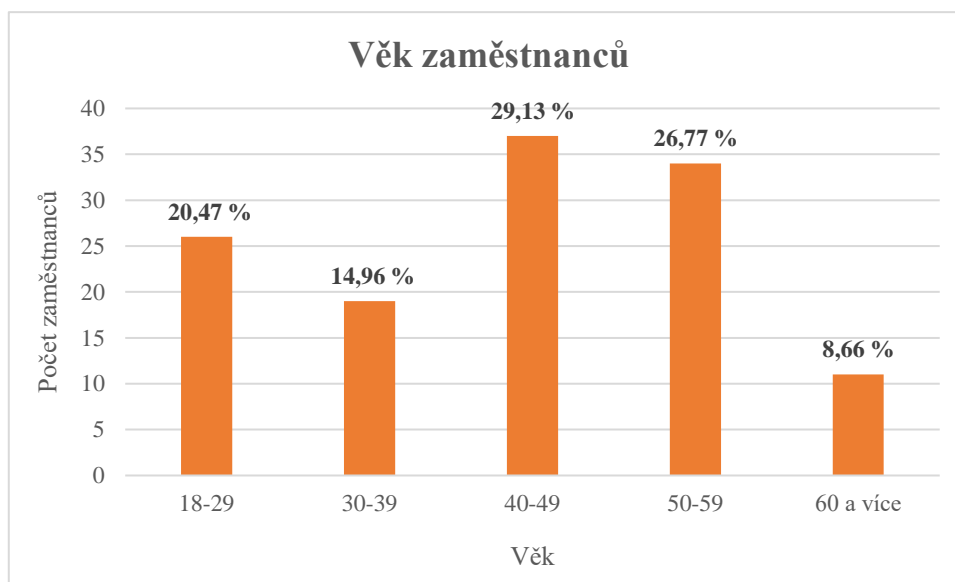


**Graf 2: Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vedení společnosti, 2025)

## Věk

Další graf je věk zaměstnanců, ve kterém lze vidět, že nejvíce zaměstnanců patří do věkové skupiny 40-49 let (37 %), hned za ni je skupina 50-59 let (34 %). Naopak s nejmenším počtem zaměstnanců je ve věkové skupině 60 a více let – procentuálně 11 %. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)



**Graf 3: Rozdělení zaměstnanců podle věku**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vedení společnosti, 2025)

## Vzdělávání zaměstnanců

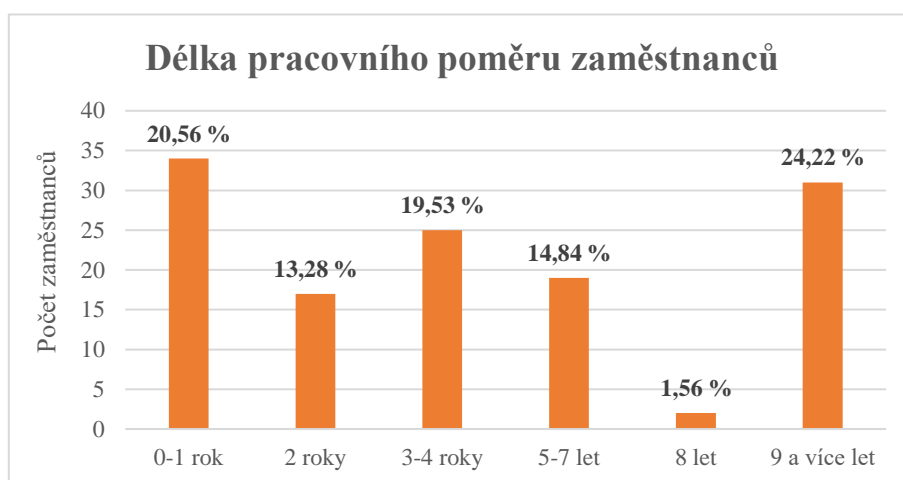
V grafu lze vidět dosažené vzdělání zaměstnanců ve společnosti XY, a.s. Největší podíl s 52 % tvoří zaměstnanci, kteří mají střední odborné vzdělání s výučním listem, hned na druhém místě s 24 % jsou zaměstnanci, kteří mají základní vzdělání. Naopak s nejmenším podílem s 1 % je zaměstnanec, který má úplné střední všeobecné vzdělání. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)



**Graf 4: Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vedení společnosti, 2025)

### Délka pracovního poměru

V grafu je patrné, že nejmenší podíl zaměstnanců tvoří s délkou pracovního poměru ve společnosti 8 let – procentuálně 2 %. Nejpočetnější zaměstnanci jsou ti, kteří působí ve společnosti 0-1 rok (34 %) hned za nimi jsou s 31 %, kteří působí ve společnosti 9 a více let. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)



**Graf 5: Rozdělení zaměstnanců podle délky pracovního poměru**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vedení společnosti, 2025)

## Produktivita práce z tržeb

*Tabulka 23: Produktivita práce z tržeb ve společnosti XY, a.s.*

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: VZZ, 2019–2023)

Produktivita práce z tržeb	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby v tis. Kč	887 606	731 931	702 501	682 615	685 545
Počet zaměstnanců	622	548	493	451	418
Celkem v tis. Kč	1 427	1 336	1 425	1 514	1 640

V tabulce je výpočet produktivity práce z tržeb v jednotlivých sledovaných letech, od roku 2019 do roku 2023 je mírný nárůst o 213 tis Kč. Také ale došlo ke snížení zaměstnanců o 204, to může pro společnost znamenat a naznačovat optimalizaci pracovní síly nebo reakci na snížení tržeb. Celkově tedy lze říci, že i navzdory klesajícím tržbám a úbytku zaměstnanců se společnosti daří zlepšovat efektivitu práce díky novým technologiím a lepšímu organizačnímu procesu. (Rozhovor s personální manažerka, 2025; Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2025)

## Mzdová produktivita

*Tabulka 24: Mzdová produktivita ve společnosti XY, a.s.*

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: VZZ, 2019–2023)

Mzdová produktivita	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby v tis. Kč	887 606	731 931	702 501	682 615	685 545
Mzdové náklady v tis. Kč	238 645	180 450	190 784	176 241	173 530
Celkem v tis. Kč	3,72	4,06	3,68	3,87	3,95

Hodnoty u mzdové produktivity jsou stabilní ve sledovaných letech. I přesto, že tržby klesaly i mzdové náklady, tak to vedlo k nárůstu mzdové produktivity. Nejvyšší hodnota byla v roce 2020, kdy společnost dosáhla 4,06. O další rok se hodnota mzdové produktivity mírně snížila na 3,68. Ale, jak zde lze vidět v roce 2022 a 2023, docházelo k postupnému zlepšování, kdy v roce 2023 mzdové produktivita dosáhla hodnoty 3,95, což pro společnost naznačuje pozitivní zlepšení v efektivitě. (Rozhovor s personální manažerka, 2025; Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2025)

## **Fluktuace**

Ve společnosti byla fluktuace zaměstnanců 9,2 % v roce 2023. Fluktuace naznačuje hodnotu zaměstnanců, kteří opustili společnost během roku 2023. Důvodů může být několik, např. nedostatečné pracovní podmínky, nízké mzdy a benefity, nebo zaměstnanec neměl dostatečný profesní rozvoj. Aby společnost dosáhla menší procentuální fluktuaci, mohla by více pravidelně komunikovat se zaměstnanci, aby zjistila jejich potřeby a názory. Více investovat do profesního rozvoje, zlepšit pracovní podmínky nebo benefity. Proto je velmi důležité se věnovat nejen mzdovým podmínkám, ale i nehmotným aspektům, což může být například pracovní prostředí. (Rozhovor s personální manažerka, 2025)

## **Hledisko pracovníků**

Hledisko zaměstnanců je rozebráno v kapitole 2.8 - Analýza spokojenosti zaměstnanců

### **2.10.5 Shrnutí analýzy vnitřních vlivů**

#### **Podniková strategie**

Ve společnosti, za vypracování vize budoucnosti je zodpovědné vedení. Toto vypracování vede a pomáhá k vytvoření potřebným strategickým krokům, k podpoře inovace a ke zlepšování se ve společnosti. Vedení tak spolupracuje i se zaměstnanci, aby byla vize úspěšně naplněna.

#### **Strategie**

Strategie u společnosti XY, a.s. se zaměřuje na dlouhodobé cíle a efektivní řízení společnosti, které povedou k prohloubení loajalitě, vztahů se zákazníky, neustálém rozvoji a technologickým inovacím. Dále kladou výrazný důraz na motivaci zaměstnanců, odborný rozvoj a bezpečnost ve společnosti. Zároveň patří mezi strategické operace, významné investice do nových technologií, spolupráce s partnery a změny v organizaci, které přispějí k posílení a k dlouhodobém růstu společnosti.

#### **Strategie odměňování**

Bude navržena v návrhové části, protože společnost XY, a.s. strategii odměňování nemá.

## **Podniková kultura**

Společnost klade velký důraz na preciznost, kvalitu a inovaci, které jsou pro chod společnosti důležité ke stabilitě a dlouhodobému úspěchu. Zároveň podporuje efektivní komunikaci mezi zaměstnanci, týmové spolupráce a neustálý rozvoj ke zlepšování. Hlavní motivací pro zaměstnance je samostatnost a rozvoj, při kterých přispívají k celkové stabilitě a prosperitě společnosti.

## **Technika a technologie**

U techniky a technologie byla vypočtena vybavenost práce kapitálem, kde se vzalo od společnosti v jednotlivých sledovaných obdobích dlouhodobý hmotný majetek a ten se podělil celkovým počtem zaměstnanců. Jak lze vidět, hodnoty byly velmi pozitivní a vždy v následujících letech rostly, ale v roce 2021 došlo k výraznému poklesu. Tento problém mohl nastat z důvodu pandemie COVID -19. Hodnota se ale v dalším roce 2022 i hned zlepšila, tento růst vede ke zlepšující se kapitálovou intenzitou na zaměstnance a k efektivnímu využití zdrojů.

## **Lidé a hledisko pracovníků**

Ve společnosti je aktuálně zaměstnaných 128 lidí, kteří jsou rozdělení do jednotlivých pozic. Nejpočetnější zastoupení pracovní pozice jsou operátoři výroby, který je celkově 128. Ve společnosti nejvíce převládají ženy, který je 88 procentuálně 80 %, zatímco mužů je pouze 40 – procentuálně 40 %. Co se týká věkové skupiny ve společnosti, nejvíce zaměstnanců patří do věkové skupiny 40 - 49 let (37 %), hned za ni je skupina 50 - 59 let (34 %). Ve společnosti s největší podíl s 52 % tvoří zaměstnanci, kteří mají střední odborné vzdělání s výučním listem, naopak s nejmenším podílem s 1 % je zaměstnanec, který má úplné střední všeobecné vzdělání. Nejpočetnější zaměstnanci jsou ti, kteří působí ve společnosti 0 - 1 rok (34 %) hned za nimi jsou s 31 %, kteří působí ve společnosti 9 a více let.

## **Produktivita práce z tržeb**

Produktivita práce ve společnosti byl mírný nárůst o 213 tis. Kč od roku 2019 do roku 2023. Došlo také ke snížení zaměstnanců 204, což pro společnost může znamenat a naznačovat snížení tržeb a optimalizaci síly.

## **Mzdová produktivita**

Přesto, že tržby klesaly i mzdové náklady, tak to vedlo k nárůstu mzdové produktivity. Nejvyšší hodnota byla v roce 2020, kdy společnost dosáhla 4,06. O další rok se hodnota mzdové produktivity mírně snížila na 3,68. Ale, jak zde lze vidět v roce 2022 a 2023, docházelo k postupnému zlepšování.

## **Fluktuace**

Ve společnosti byla fluktuace zaměstnanců 9,2 % v roce 2023. Fluktuace naznačuje hodnotu zaměstnanců, kteří opustili společnost během roku 2023, z důvodu např. nedostatečné pracovní podmínky, nízké mzdy a benefity, nebo zaměstnanec neměl dostatečný profesní rozvoj.

## **Hledisko pracovníků**

Dle zjištění podle modelu odměny od Amstonga, rozděleného do 4 kategorií, bylo zjištěno, že v kategorii pracovní prostředí bylo spokojeno 54,16 % zaměstnanců. Podobně na tom byly kategorie zaměstnanecké výhody s 44,075 % a vzdělávání a rozvoj s 45,4 %. Čtvrtá kategorie peněžní odměny měly nejnižší hodnotu spokojenosti 38,13 %. Otázky v dotazníku, který byl rozeslán zaměstnancům byly rozdělené do těchto kategorií. Celkové procento za všechny 4 kategorie vychází 45,44 %.

## **2.11 Analýza vnějších vlivů působících na systém odměňování**

Na systém odměňování také působí i vnější vlivy, které jsou taktéž nadefinované v teoretické části. Analýza obsahuje populační vývoj, mzdové sazby a benefity za celou Českou republiku a Moravskoslezský kraj. Pro většinu analýz byly převážně data získané za roky 2019 - 2023/4.

### **2.11.1 Trendy v populačním vývoji**

V této kapitole jsou rozebrány detailně vývoj počtu obyvatel za Českou republiku a Moravskoslezský kraj, podíl mužů a žen v Moravskoslezském kraji, vzdělanost, věkové rozložení, pracující v Moravskoslezském kraji dle jednotlivých sektorů a poptávka a nabídka po pracovní síle za období 2019 - 2023.

#### **Vývoj počtu obyvatel**

Zde je zaznamenán mírný nárůst počtu obyvatel v České republice, ale v Moravskoslezském kraji došlo k poklesu. Celkový nárůst v České republice od rok

2019 do 2023 vzrostl o 206 616 obyvatel v procentech o 1,93 %. Naopak v Moravskoslezském kraji byl pokles o 11 335 obyvatel v procentech o -0,95 %. Největší snížení bylo v roce 2021 o 1,25 % v kraji, naopak v roce 2022 došlo k zvýšení o 1 %. (Český statistický úřad, 2025)

**Tabulka 25: Počet obyvatel**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ – obyvatelstvo, 2025)

Rok	Česká republika	Moravskoslezský kraj
2019	10 693 939	1 200 539
2020	10 701 777	1 192 834
2021	10 516 707	1 177 989
2022	10 827 529	1 189 674
2023	10 900 555	1 189 204

### Podíl mužů a žen v Moravskoslezském kraji

V Moravskoslezském kraji mezi lety 2019-2023 lze vidět převahu žen nad muži, tudíž se podíl pohybuje okolo 51 %. Také tento výstup souvisí s delší délkou života u žen. V roce 2023 se u podílu mužů snížil o 49 %, to znamená, že je nejnižší hodnota za sledované období. U celkového počtu obyvatel je od roku 2019 do roku 2023 pokles, výrazný pokles obyvatel nastal v roce 2021. Naopak v roce 2023 se situace ustálila a celkový počet obyvatel začal mírně růst na 1 189 674 procentuálně o 1,13 %. (Český statistický úřad, 2025)

**Tabulka 26: Počet obyvatel v Moravskoslezském kraji**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ – obyvatelstvo, 2025)

Rok	2019	2020	2021	2022	2023
Muži	590 516	589 298	581 675	578 721	582 694
Ženy	612 783	611 241	601 765	599 268	606 980
Celkový počet obyvatel	1 203 299	1 200 539	1 183 440	1 177 989	1 189 674

## Vzdělanost obyvatel Moravskoslezském kraji

Obyvatele se základním vzděláním nebo bez vzdělání ve sledovaném období výrazně klesl v roce 2019 z 61 533 na 53 041 v roce 2021, procentuálně je to pokles o 13,8 %. Jeden z důvodů může být lepší dostupnost vzdělání nebo odchod této skupiny do jiného kraje. Skupina, které má střední vzdělání bez maturity, měla pokles v roce 2020 na 199 014, ale o rok později opět vzrostla na 207 287, lze vidět, že je to dokonce nad úroveň roku 2019, procentuálně o 4,16 %. Předposlední skupina, střední vzdělání s maturitou, měla v roce 2020 mírný nárůst na 158 638 – procentuálně o 7,4 % oproti 2019, ale v dalším roce došlo ke snížení na 149 341, procentuálně o 5,86 %. Data za rok 2022, ale nejsou na stránkách Českého statistického úřadu stále k dispozici. (Český statistický úřad, 2025)

*Tabulka 27: Rozdělení obyvatel v Moravskoslezském kraji podle vzdělání*

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ – obyvatelstvo, 2025)

Dosažené vzdělání	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Základní vzdělání a bez vzdělání</b>	61 533	58 332	53 041	x	x
<b>Střední bez maturity</b>	207 199	199 014	207 287	x	x
<b>Střední s maturitou</b>	147 662	158 638	149 341	x	x
<b>Vysokoškolské vzdělání</b>	79 747	78 547	78 856	x	x

## Věkové rozložení obyvatelstva Moravskoslezském kraji

Rozložení obyvatel podle věkové sktruktury lze vidět u dětí 0-14 let pokles v roce 2019 z 183 824 na 179 052 v roce 2023 – procentuálně pokles o 2,6 %. Dále byl i pokles u věkové sktruktury 15 - 64 let od roku 2019 o 18 684 osob – procentuálně o 2,4 %. U poslední věkové struktury 65 a více let, lze vidět opak, tudíž nárůst. V roce 2019 z 240 829 na 252 944 v roce 2023, to znamená nárůst o 5 %. (Český statistický úřad, 2025)

**Tabulka 28: Rozdělení obyvatel v Moravskoslezském kraji podle věku**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ – obyvatelstvo, 2024)

Rok	2019	2020	2021	2022	2023
0 - 14 let	183 824	183 769	180 618	182 383	179 058
15 - 64 let	775 886	765 935	751 965	758 072	757 202
65 a více let	240 829	243 130	245 406	249 219	252 944

### 2.11.2 Trendy v zaměstnávání lidí

Tato část bude zaměřena na analýzu současného stavu na trhu práce v Moravskoslezském kraji, společnost XY, a.s. má v tomto kraji sídlo. V analýze byly převážně data získané za roky 2019 - 2023.

#### **Ekonomicky aktivní obyvatelstvo Moravskoslezském kraji**

Obyvatelstvo ve věku 15 a více let má pokles z 1 019,5 tis v roce 2019 na 984,4 tis v roce 2023 – procentuálně o 3,4 %. Také u ekonomicky aktivního obyvatelstva došlo k poklesu, kdy z 601,8 tis v roce 2019 na 565,8 tis v roce 2023 – procentuálně to vychází na 6 %. Tento dopad může být z důvodu odchodu pracovních sil. U míry ekonomické aktivity ve sledovaném období je možné spatřit mírný pokles z 59 % v roce 2019 na 57,5 % v roce 2023, to znamená pokles o 1,5. (Český statistický úřad, 2025; Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2025)

**Tabulka 29: Míra ekonomicky aktivního obyvatelstva v Moravskoslezském kraji**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ – obyvatelstvo, 2025)

Rok	Obyvatelstvo ve věku 15 a více let	Ekonomicky aktivní obyvatelstvo	Míra ekonomické aktivity
2019	1 019,5	601,8	59
2020	1 015,9	588,7	57,9
2021	1 006,7	584,4	58,1
2022	997,3	583,2	58,5
2023	984,4	565,8	57,5

## Zaměstnanost a nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji

Ve sledovaném období došlo k poklesu zaměstnaných osob o 6,2 %, tudíž z 579,8 tis v roce 2019 na 543,7 tis v roce 2023. Důvodem může být nižší míra ekonomické aktivity. U osob, které byli nezaměstnané byl v roce 2021 výrazný nárůst na 26,7 tis, naopak v roce 2023 byl však pokles na 22,1 tis, to znamená pokles o 17,2 % oproti roku 2021. Míra zaměstnanosti byl mírný pokles z 56,9 % v roce 2019 na 55,2 % v roce 2023 – procentuálně o 1,7 %. Zatímco míra nezaměstnanosti byla relativně stabilní, z 3,7 % v roce 2019 na 3,9 % v roce 2023, se změnou v roce 2020, kdy vzrostla na 4,6 %. (Český statistický úřad, 2025; Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2025)

### Tabulka 30: Míra zaměstnanosti v Moravskoslezském kraji

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ – obyvatelstvo, 2025)

Rok	Zaměstnaní	Nezaměstnaní	Míra zaměstnanosti	Míra nezaměstnanosti
2019	579,8	22	56,9	3,7
2020	567,4	21,3	55,9	3,6
2021	557,7	26,7	55,4	4,6
2022	560,2	23,1	56,2	4
2023	543,7	22,1	55,2	3,9

### Pracující v Moravskoslezském kraji dle jednotlivých sektorů, v tis.

V následující tabulce je přehled v jednotlivých sledovaných období 2019 -2023 pracujících lidí v Moravskoslezském kraji podle jednotlivých sektorů. Jednotlivé sektory se dělí na primární, sekundární a terciální. V primárním sektoru u je kategorie A, která v roce 2023 vzrostla na 11,4 oproti roku 2019. V kategorii B a C v sekundárním sektoru byl v roce 2023 opak, hodnota nám v průběhu sledovaných let klesala. Ostatní kategorie D, E, F mají mírné kolísání bez jakýkoliv výrazných změn. V posledním sektoru – terciálním, byl v kategorii G a P výrazný růst v roce 2023. V opačném případě u kategorií I, J, N došlo k mírnému výkyvu, ale hodnoty se začaly stabilizovat. (Český statistický úřad, 2025)

**Tabulka 31: Přehled pracujících dle jednotlivých sektorů v Moravskoslezském kraji**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ – zaměstnanost, 2025)

Sektor	CZ-NACE	2019	2020	2021	2022	2023
Primární v tis. Kč	A	7,4	8,9	11,4	10,1	11,4
	B	10,3	8,3	6,8	5,6	4,1
Sekundární v tis. Kč	C	172,2	160,8	157,1	155,5	149,6
	D	5,7	7,3	9,3	6,4	5,7
	E	7,2	7,5	7,0	7,1	7,6
	F	37,4	38,0	42,0	40,5	38,0
	G	61,3	64,4	58,6	57,0	63,9
Terciární v tis. Kč	H	35,8	33,9	31,5	33,6	32,0
	I	21,6	16,6	15,1	16,9	17,9
	J	16,3	15,2	18,6	20,1	18,1
	K	8,2	8,3	9,0	7,5	9,7
	L	3,7	2,9	3,2	3,7	4,7
	M	19,4	19,0	19,5	16,9	19,7
	N	14,7	13,5	13,8	17,5	16,5
	O	29,4	30,0	28,0	33,1	32,4
	P	39,5	39,5	38,4	39,9	43,4
	Q	46,2	52,1	51,5	44,1	45,4
	R	8,3	6,2	7,5	8,1	7,8
	S	11,3	8,5	8,5	9,8	7,8
T	7,2	9,0	7,8	7,2	8,2	
Celkem v tis. Kč		563,1	549,8	544,5	540,5	543,7

### **Poptávka a nabídka po pracovní síle po klíčových pozicích v Moravskoslezský kraji**

V tabulce lze vidět poměrně vyváženou poptávku a nabídku v průběhu sledovaných let. Vyšší nabídka než poptávka, byla zaznamenána u pozic seřizovač HV a manipulační dělník. U mistrů HV a vedoucích provozů HV měly menší počet nabízených míst než poptávku. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2025)

**Tabulka 32: Poptávka a nabídka po pracovní síle po klíčových pozicích v Moravskoslezském kraji**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle MPSV – data, 2025)

Pracovní pozice	prosinec 2019	prosinec 2020	prosinec 2021	prosinec 2022	prosinec 2023	prosinec 2024
	N / P	N / P	N / P	N / P	N / P	N / P
Mistři HV	3 / 0	2 / 0	2 / 0	3 / 3	0 / 3	0 / 1
Vedoucí provozu HV	4 / 8	1 / 7	0 / 6	1 / 6	0 / 6	2 / 4
Dílenský plánovač HV	2 / 1	3 / 2	1 / 1	0 / 5	1 / 0	3 / 1
Seřizovači HV	16 / 11	23 / 7	24 / 2	27 / 28	19 / 34	17 / 49
Operátoři výroby	1 / 207	2 / 124	4 / 91	6 / 35	6 / 27	7 / 33
Manipulační dělníci + sypači	735 / 46	856 / 47	890 / 88	866 / 50	862 / 64	1093 / 87

### **Fluktuace v České republice**

V roce 2023 v České republice byla fluktuace na nízké úrovni. Ve výzkumu JobsIndex za poslední rok přešlo 14 % lidí k jinému zaměstnavateli, přestože v evropských zemích se fluktuace pohybuje okolo 20 %. Tento dopad naznačuje v České republice stabilitu na trhu práce. Nízká fluktuace může být z důvodu zlepšení pracovních podmínek, kdy si mohli některé společnosti uvědomit udržení si kvalitních zaměstnanců. Proto mohli zlepšit benefity, zvýšit mzdy nebo možnosti kariérního růstu. (Fluktuace zaměstnanců v Česku zatím na rozdíl od světa neroste, 2025; Pracovní trh je dlouhodobě zamrzlý. Za poslední rok změnilo zaměstnavatele jen 14 % lidí, 2025)

## **Produktivita práce**

V České republice se během 30 let od rozdělení Československa produktivita práce zvýšila o 85 % s ročním růstem 2,4 %. V roce 2023 produktivita práce pokračovala v růstu, i když růst nebyl tak rychlý jako v přechozích letech. Přestože nejsou přesná data za celý rok 2023, tak podle Českého statistického úřadu celková zaměstnanost stoupla přibližně o 0,8 %, ačkoliv se růst postupně zvolňoval. Ve třetím čtvrtletí 2023 se podle dat počet zaměstnanců zvýšil o 0,4 %. (30 let českého hospodářství: Česká produktivita práce roste solidním tempem 2,4 % ročně, 2025; Česká ekonomika na konci roku 2023 mírně rostla, 2025)

### **2.11.3 Tržní mzdové sazby**

V mzdových sazbách jsou rozebrány průměrné hrubé mzdy jak Moravskoslezském kraji, tak za celou Českou republiku. Dále lze vidět, 10 nejvíce poskytovaných benefitů v ČR, tak i 10 nejméně poskytovaných benefitů.

#### **Průměrná hrubá mzda v Moravskoslezském kraji**

Zde jsou uvedeny průměrné hrubé měsíční mzdy, které vzrostly z 31 839 Kč v roce 2019 na 40 773 Kč v roce 2023, to znamená nárůst o 8 934 Kč – procentuálně o 28,1 % za pět let. V roce 2022 došlo k nárůstu o 6,7 %, zatímco v roce 2023 bylo zvýšení o 7 %. Mezi lety 2019 – 2020 byl pokles o více než 23 000 – z 318 864 na 295 528, z hlavních důvodů je dopad pandemie a ekonomické změny. Ale v dalším roce 2021 se zaměstnanost stabilizovala a v roce 2023 dosáhla 301 986 osob. U podílu zaměstnanců s podprůměrnou hrubou měsíční mzdou zůstává vysoký, okolo 61 %. (Informace a statistika o průměrném výdělku, 2024)

**Tabulka 33: Přehled průměrných mezd v jednotlivých letech v Moravskoslezském kraji**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ISPV – mzdy, 2025)

<b>Průměrná měsíční mzda v Moravskoslezském kraji</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Průměrná měsíční mzda</b>	31 839 Kč	33 718 Kč	35 709 Kč	38 102 Kč	40 773 Kč
<b>Průměrný počet zaměstnanců</b>	318 864	295 528	295 637	302 730	301 986
<b>Podíl zaměstnanců s podprůměrnou hrubou měsíční mzdou</b>	60,60 %	61,40 %	61,40 %	61,30 %	61,50 %

### **Průměrná hrubá měsíční mzda v Moravskoslezském kraji podle pohlaví**

Celková průměrná hrubá měsíční mzda vzrostla na 32 826 Kč v roce 2019 na 41 866 Kč v roce 2023, to znamená nárůst o 27,5 %. U mužů lze vidět nárůst z 35 677 Kč na 45 284, což procentuálně je o 26,9 %. Taktéž došlo k nárůstu i u žen o 29,3 %. (Český statistický úřad, 2025)

**Tabulka 34: Přehled průměrných hrubých mezd v Moravskoslezském kraji podle pohlaví**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ – zaměstnanost, 2025)

<b>Rok</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Muži</b>	35 677	37 482	39 400	42 616	45 284
<b>Ženy</b>	29 337	32 481	34 635	36 085	37 925
<b>Průměrná hrubá měsíční mzda celkem (Kč)</b>	32 826	35 260	37 265	39 631	41 866

### **Mzda podle CZ-NACE**

V následující tabulce lze vidět průměrnou hrubou měsíční mzdy podle odvětví CZ-NACE C v Moravskoslezském kraji, v průběhu sledovaných let docházelo k mírnému růstu průměrné hrubé mzdy. V roce 2019 mzda činila 31 998 Kč, zatím co v roce 2023 se

zvýšila na 39 681 Kč, to znamená že byl celkový nárůst o 7 683 Kč – procentuálně o 24 % za 5 let. (Statistiky, 2025)

**Tabulka 35: Průměrné hrubé mzdy CZ-NACE – C**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ – zaměstnanost, 2025)

<b>Průměrné hrubé měsíční mzdy podle odvětví CZ-NACE – C v Moravskoslezském kraji</b>	
<b>Rok</b>	<b>Mzda</b>
2019	31 998 Kč
2020	32 797 Kč
2021	34 648 Kč
2022	36 564 Kč
2023	39 681 Kč

### **Průměrné mzdy pracovních pozic**

U pozice vedoucí provozů HV a mistrů byly průměrné měsíční hrubé mzdy hodně vysoké. Naopak u ostatních pozic, jako je operátor výroby, manipulační dělník byly mzdy nízké. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2025)

**Tabulka 36: Průměrné mzdy pracovních pozic z vybrané haly**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle MPSV – data, 2025)

<b>Pracovní pozice</b>	<b>Průměrná hrubá mzda</b>
<b>Vedoucí provozu HV</b>	93 721 Kč
<b>Mistr HV</b>	52 014 Kč
<b>Dílenský plánovač HV</b>	44 676 Kč
<b>Seřizovači HV</b>	42 945 Kč
<b>Operátoři výroby</b>	34 901 Kč
<b>Manipulační dělníci</b>	28 908 Kč

### **Poskytovaných benefitů v České republice**

V následujícím obrázku je souhrn 10 nejčastěji poskytovaných benefitů a sledované formy práce. Jako první je příspěvek na stravování, který byl v průměru 84 Kč na jedno jídlo. Příspěvek na penzijní spoření, které je hned na druhém místě, bylo v průměru za

měsíc 865 Kč. Možnost práce z domova/ na dálku (home office), se stal standartním od pandemie covid -19, u 44 % firem je vnímán jako benefit. U většiny firem home office zvyšuje spokojenost zaměstnanců. („Benefity 2023 – Průzkum mezi zaměstnavateli o poskytovaných zaměstnaneckých benefitech, 2025)

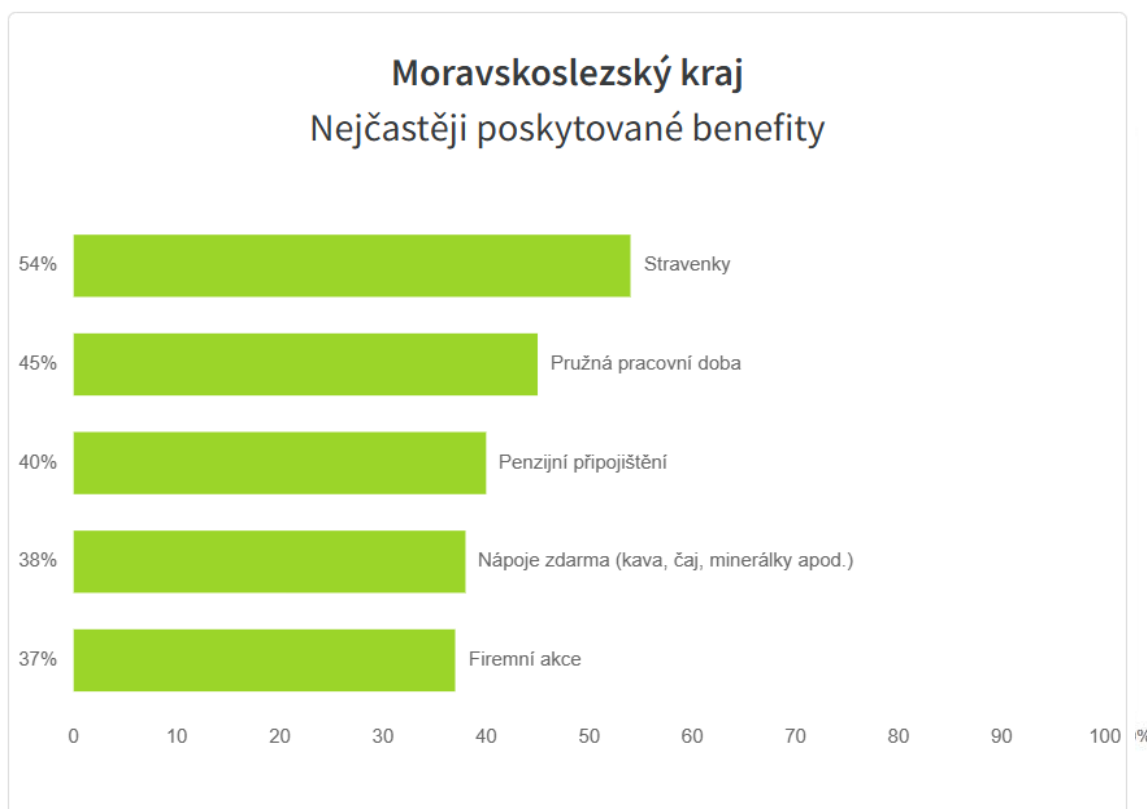


**Obrázek 8: Přehled benefitů v ČR**

(Zdroj: ČMKOS – 10 nejčastějších benefitů, 2025)

### 10 nejméně poskytovaných benefitů

Zde je přehled 10 nejméně poskytovaných benefitů, nevyšší procento je 15 % u poskytování půjček zaměstnancům. U příspěvku nebo zajištění dopravy do/ze zaměstnání byl za měsíc příspěvek 1012 Kč. („Benefity 2023 – Průzkum mezi zaměstnavateli o poskytovaných zaměstnaneckých benefitech, 2025)



**Obrázek 9: Přehled poskytovaných benefitů v Moravskoslezském kraji**

(Zdroj: Mzdové sféry ČR – nejčastější benefity, 2025)

### **Přehled poskytovaných benefitů v Moravskoslezském kraji**

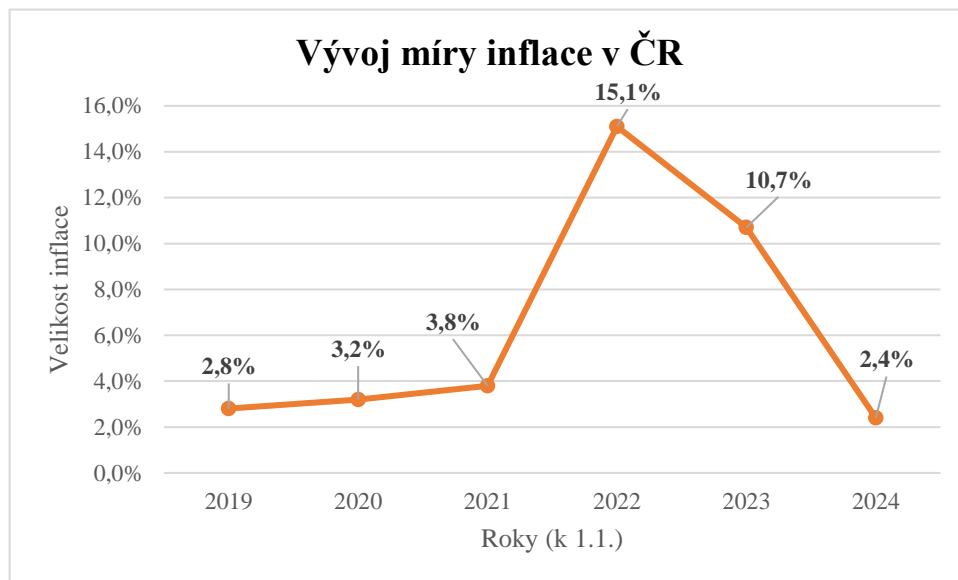
Zde je přehled poskytovaných benefitů v Moravskoslezském kraji, kdy stravenky měly nejvyšší hodnotu 54 %. Dále nejčastější benefity byly v roce 2023 pružná pracovní doba, penzijní připojištění, nápoje zdarma a poslední benefit firemní akce s nejnižší hodnotou 37 %. (Mzdová sféra ČR – rok 2023, 2025)

### **Inflace**

Inflace znamená makroekonomický jev, který představuje trvalý růst celkové cenové hladiny v ekonomice. Snižuje reálnou hodnotu peněz, kdy za stejnou cenu lze pořídit menší objem zboží a služeb. Česká národní banka zajišťuje cenové stability, aby ceny zboží a služeb nerostly příliš rychle. Když jsou ceny ve stabilním stádiu, ekonomika potom funguje lépe a lidé i společnosti se mohou lépe rozhodovat. Inflace je měřená

pomocí indexem spotřebitelských cen (CPI), který počítá Český statistický úřad. Česká národní banka sleduje a také odhaduje, jak se bude inflace v budoucnu vyvíjet a informuje o tom veřejnost. (Inflace, 2025)

Na následujícím grafu lze vidět vývoj míry meziroční inflace v České republice posledních 6 let, tedy od roku 2019 do 2024 s hodnotami vázanými k 1.1.



**Graf 6: Vývoj míry inflace v ČR**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2025)

Z grafu je patrné, že se inflace během sledovaných let pohybuje okolo 3 %. V České republice inflace vykazuje z grafu, že je setrvalým trendu, to znamená, že snižuje kupní sílu peněz. Jak lze vidět, vysoký nárůst byl v roce 2021, tento důvod mohl být způsoben kvůli pandemii COVID – 19. V roce 2023 se hodnota mírně zlepšila a začala opět klesat. Hodnota se opět vrátila na přívětivých 2,4 % v roce 2024. V roce 2025 je za duben meziroční míra inflace 1,8 %. (Inflace – druhy, definice, tabulky, 2025; Inflace u 2% cíle, 2025)

#### **2.11.4 Analýza odměňování konkurence**

Zde máme dvě konkurence společnosti XY, a.s. Konkurence 1 má velice příznivý výsledek hospodaření 233,9 mil Kč a zároveň společnost nabízí jak nadprůměrnou mzdu, tak i standartní benefity, např. 13. plat, příspěvek na dopravu, stravování a penzijní připojištění. I když konkurence 2 vykazuje nižší výsledek hospodaření 10,6 mil. Kč, tak má velmi širokou škálu benefitů, jako je pružná pracovní doba, benefitní karta, náborový

příspěvek nebo příspěvek na volnočasové aktivity a jazykové vzdělání. (Webové stránky konkurence 1, 2025; Webové stránky konkurence 2, 2025; Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2025)

**Tabulka 37: Porovnání konkurencí za rok 2023**

(Zdroj: Vlastní zpracování podle – Veřejný rejstřík a Sběrka listin)

Ukazatel	Konkurence 1	Konkurence 2
Tržby v tis. Kč	743 707	947 252
Výnosy v tis. Kč	837 819	1 002 055
Náklady v tis. Kč	702 304	962 660
VH v tis. Kč	233 911	10 625
Osobní náklady v tis. Kč	174 665	222 474
Mzdové náklady v tis. Kč	123 064	156 940
Počet zaměstnanců	310	401
Průměrná měsíční mzda na 1 zaměstnance v Kč	24 500	22 061
Produktivita práce z tržeb v tis. Kč	2399,05	2362,22
Mzdová produktivita v %	9,79	10,71

**Tabulka 38: Přehled benefitů konkurencí**

(Zdroj: Vlastní zpracování podle Webových stránek konkurencí – benefits, 2025)

Benefit	Konkurence 1	Konkurence 2
Příspěvek na závodní stravování	Ano	Ano
Příspěvek na penzijní připojištění	Ano	Ano
Příspěvek na dopravu	Ano	Ano
5 týdnů dovolené	Ano	Ano
Sick-day	Nezmiňuje se	Ano
13. plat	Ano	Nezmiňuje se
Benefitní karta	Nezmiňuje se	Ano
Pružná pracovní doba	Nezmiňuje se	Ano
Příspěvek na jazykové vzdělávání	Nezmiňuje se	Ano
Náborový příspěvek	Nezmiňuje se	Ano
Příspěvek na volnočasové aktivity	Nezmiňuje se	Ano
Firemní akce	Ano	Ano

## **2.11.5 Shrnutí analýzy vnějších vlivů**

### **Trendy v populační vývoj**

U populačního vývoje, konkrétně u počtu obyvatel ve sledovaných letech 2019-2023 došlo v České republice k mírnému růstu obyvatel o 1,93 %, naopak v Moravskoslezském kraji došlo k poklesu o 0,95 %. Největší pokles v kraji byl zaznamenán v roce 2021, ale hned roce 2023 došlo k mírnému zvýšení na 1 189 674 obyvatel. V Moravskoslezském kraji byly v převaze ženy po celou dobu sledovaných let, v roce 2023 byl nejnižší podíl mužů za celou dobu sledování, podíl byl 49 %.

Základní vzdělanost v letech 2019 a 2021 došlo k poklesu o 13,8 %. U kategorie střední vzdělání bez maturity se pohybovala stabilně, i když došlo v roce 2020 k poklesu v dalším roce 2021 se hodnota opět zvýšila. Naopak u střední vzdělání s maturitou se hodnota do roku 2020 mírně zvyšovala a k poklesu došlo v roce 2021.

U věku 15 - 64 let, byl pokles počtu dětí a pracovní síly, věková skupina 65 let a více došlo v průběhu sledovaných let k nárůstu počtu osob.

### **Trendy v zaměstnávání lidí**

Celkově lze říci, že ve sledovaných 5 let došlo v Moravskoslezském kraji k poklesu u ekonomických aktivních obyvatel, což může znamenat nižší nabídku pracovní síly. U nezaměstnaných osob byl výrazný nárůst v roce 2021, naopak v roce 2023 došlo k poklesu o 17,2 % oproti roku 2021. Míra zaměstnanosti docházelo k mírnému poklesu o 1,7 % od roku 2019 do roku 2023, zatímco míra nezaměstnanosti byla relativně stabilní.

### **Fluktuace**

Fluktuace se v České republice za poslední rok pohybovala v roce 2023 okolo 14 %, lidí přešlo k jinému zaměstnavateli. Zatímco průměrná fluktuace v evropských zemích se pohybuje okolo 20 %. Tudiž lze říct, že Česká republika měla v roce 2023 fluktuaci na nízké úrovni.

### **Produktivita práce**

Během 30 let, od rozdělení Československa se produktivita práce zvýšila o 85 % s ročním růstem 2,4 %. V roce 2023 produktivita práce pokračovala v růstu, i když růst

nebyl tak rychlý jako v přechozích letech. I když nejsou v Českém statistickému úřadě celková přesná data za celý rok 2023, tak zaměstnanost stoupla přibližně o 0,8 %.

### **Tržní mzdové sazby**

Průměrná hrubá měsíční mzda v Moravskoslezském kraji ve sledovaných letech 2019 a 2023 a výrazně zvýšila o 28,1 % z 31 839 Kč na 40 773 Kč. Pandemie Covid – 19 měl dopad v letech 2019 a 2020, kdy počet zaměstnanců klesl z 318 864 na 295 528, ale v roce 2023 se hodnota stabilizovala na 301 986 osob. V roce 2023 poptávka a nabídka byla velmi vysoká u pozic operátor výroby seřizovači a mistři. Zaměstnanecské benefity v Moravskoslezském kraji v roce 2023 byla poskytovaná široká škála benefity, např. stravenky, příspěvek na dopravu, flexibilní pracovní doba, příspěvek na penzijní připojištění nebo možnost home office.

### **Odměňování konkurence**

Obě společnosti mají velmi výhodnější podmínky než společnost XY, a.s., ale to však neznamena pro společnost XY, a.s., že by nemohla svou situaci vylepšit. V návrhové části, navrhu lepší podmínky, které by mohli zvýšit produktivitu, optimalizovat náklady a vylepšit pracovní podmínky a benefity. Společnost XY, a.s. potom může lépe konkurovat ostatním společnostem na trhu práce. Konkurence 1 měla lepší hospodářský výsledek a má výhodu ve vyšší mzdách, také konkurence 2 nabízí daleko širší škálu benefity, které mohou být pro zaměstnance atraktivnější.

### **Inflace**

Inflace je makroekonomický jev, který vykazuje trvalý růst celkové cenové hladiny v ekonomice. Snižuje reálnou hodnotu peněz, kdy za stejnou sumu lze pořídit menší objem zboží a služeb. Česká národní banka zajišťuje cenové stability, aby ceny zboží a služeb nerostly příliš rychle. V České republice se během sledovaných let 2019 - 2024 inflace pohybovala okolo 3 %. Největší růst byl v roce 2021, tento důvod mohl být kvůli pandemii COVID – 19, hned v dalším roce se hodnota mírně snížila. Hodnota se opět vrátila na přívětivých 2,4 % v roce 2024. V roce 2025 je za duben meziroční míra inflace 1,8 %.

## **2.12 Shrnutí analytické části**

V této kapitole se shrnou všechny analytické části a následně budou v jednotlivých bodech uvedené výsledky. Společnost XY, a.s. v roce 1993 a poskytuje velmi široké

spektrum služeb, které se zaměřují na podporu průmyslového sektoru. Hlavní činnosti společnosti je výroba technických výlisků z termoplastů a termosetů. Využití pokročilých vstřikovacích technologií a nejmodernějších zařízení umožňuje společnosti XY, a.s. poskytovat precizní a spolehlivou výrobu, která splňuje nejvyšší požadavky na kvalitu. Ve společnosti momentálně pracuje 380 zaměstnanců, ale analytická část je zaměřená na vybranou halu společnosti, ve které pracuje 128 zaměstnanců.

### **Celková odměna**

Analýza systému odměňování ve společnosti XY, a.s. je nastavena tak, aby výše mezd a odměn byly spravedlivě. Hodinová mzda se odvíjí od jednotlivých profesí, tudíž každá pracovní profese má jinou hodinovou sazbu. Manipulační dělník má hodinou mzdu v rozmezí 117 - 125 Kč/hod, zatímco operátor má 109 - 111 Kč/hod. Dále má každá pracovní pozice jiné osobní ohodnocení, které se pohybuje od 5 - 55 Kč. Další, co společnost každý měsíc vyplácí svým zaměstnancům jsou různé příplatky, jako jsou za práci odpoledne (3 Kč/hod), za práci v noci (12 % průměrného hodinového výdělku) a za práci přes čas (25 % průměrného hodinového výdělku). Manipulační dělníci mají nárok za příplatek řízení vysokozdvižného vozíku ve výši 800 Kč. V následující tabulce je přehled průměrných hrubých mezd jednotlivých pozic ve vybrané výrobní hale za rok 2024.

**Tabulka 39: Přehled průměrných hrubých mezd – ve vybrané hale**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Průměrná hrubá mzda za rok 2024 – vybraného pracoviště</b>	
<b>Mistr</b>	47 645 Kč
<b>Operátor výroby</b>	31 054 Kč
<b>Manipulační dělník</b>	32 912 Kč
<b>Sypač</b>	36 547 Kč
<b>Seřizovač</b>	47 595 Kč

Z tabulky vyplývá, že nejvyšší mzdu mají mistři a seřizovači, kteří mají průměrnou hrubou mzdu okolo 47 000 Kč. Zatímco ostatní pracovní pozice mají oproti mistrům a seřizovačům nižší mzdu, například operátoři výroby mají hrubou měsíční mzdu okolo 31 000 Kč.

Společnost XY, a.s. nabízí širokou škálu zaměstnaneckých výhod pro své zaměstnance, které mohou posilnit loajalitu a spokojenost v práci. Benefity jsou rozdělené, co různých oblasti, které mohou sloužit jak k finančnímu zabezpečení, tak ke zdraví. Mezi zaměstnanecké výhody patří například dovolená – na kterou má zaměstnanec nárok 4 týdny ročně, délka se zvyšuje o další týden až po roce zaměstnání. Jako další výhodnou, kterou společnost nabízí svým pracovníkům je očkování proti chřipce. Očkování pomůže ke snížení nemocnosti na pracovišti a tato výhoda je bezplatná. Další výhodnou je příspěvek na praní pracovních oděvů. Výše se odvíjí od předpokládané míry znečištění.

Pracovní prostředí ve společnosti je uzavřené a vytápěné. Když mají zaměstnanci v práci přestávku je zde pro ně zázemí pro odpočinek. V tomto zázemí je velmi vybaveno k ohřevu a konzumaci jídla. K dispozici mají také výdejní automaty na chozenou stravu, nealko nápoje, cukrovinky, kávu a čaj. Dále jsou v prostorách společnosti vymezené šatny pro muže a ženy. V šatnách jsou zajištěné sprchy a WC. Pracovní doba včetně přestávek na jídlo a oddech je stanovena na ranní směny od 6:00-14:00 hod, odpolední od 14:00-22:00 hod, noční od 22:00-6:00 hod a na dvanáctihodinové směny buď od 6:00-18:00 nebo od 18:00-6:00 hod. Přestávka v práci na jídlo a oddech trvá nejméně 30 minut po 6 hodinách nepřetržité práce.

Společnost svým zaměstnancům nabízí několik druhů výcviků, které postupují před nástupem a během zaměstnání. První je vstupní výcvik, který mají na starosti interní lektoři a je povinný pro všechny zaměstnance společnosti. Tento výcvik se zaměřuje na instruktáž o bezpečnosti práce, požární hlídce a ochraně životního prostředí. Dále je nový zaměstnanec seznámen s kolektivní smlouvou, pracovním řádem a směrnicí GDPR.

### **Shrnutí analýzy spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování**

Otázky v dotazníku, který byl rozeslán zaměstnancům byly rozdělené do čtyř kategorií podle modelu odměny od Amstronga. S nejvyšší hodnotou je kategorií pracovní prostředí (54,16 %). Podobně jsou na tom kategorií zaměstnanecké výhody (44,075 %) a vzdělávání a rozvoj (45,4 %). Zatímco peněžní odměny jsou s nejnižší hodnotou (38,13 %). Celkové procento za všechny 4 kategorie vychází 45,44 %.

Dle zjištění dotazníkového šetření bylo nejvíce žádané benefity jako je Multisport karta, kulturní zážitky, hmotné benefity nebo odměny ve formě zážitků. Také by se mohla zlepšit zpětná vazba od nadřízeného, jelikož podle dotazníku není moc dobrá. Mohlo by

díky tomu potom dojít k ztrátě loajality pracovníků a k zvýšení fluktuace. Naopak podle dotazníku, jsou mezi zaměstnanci velmi dobré vztahy, což tento signál je pro společnost velmi pozitivní.

### **Shrnutí analýzy spokojenosti vedení se systémem odměňování**

V tato část je zaměřená na shrnutí spokojenosti vedení se systémem odměňování. Personální manažerce bylo zasláno 10 stručných otázek, ohledně současného systému odměňování. Podle zjištění, lze říct že společnost má na velmi dobré úrovni pracovní prostředí, ve které mají zaměstnanci také zázemí pro odpočinek v době přestávky. Podle personální manažerky byl bylo vodné vylepšit kritéria pro vyplacení odměn, aby byly spravedlivější a tím by byli zaměstnanci více motivováni. Co se týká zavedení nových benefitů, společnost by zavedla příspěvek na zimní a letní dovolenou, což hodně zaměstnanců uvítá.

### **Analýza vnitřních a vnějších vlivů na systém odměňování**

Společnost XY, a.s. preferuje zásadní hodnoty, jako je preciznost, kvalit a inovace. Tyto zásadní hodnoty pomáhají k vytvoření potřebným strategickým krokům. Také podporuje efektivní komunikaci mezi zaměstnanci, týmové spolupráce a neustálém rozvoji ke zlepšování. Strategie ve společnosti se zaměřuje na dlouhodobé cíle a efektivní řízení společnosti, které povedou k prohloubení k loajalitě, vztahů se zákazníky a motivací zaměstnanců. Zároveň od strategické operace patří významné do nových technologií, spolupráce s partnery a změny v organizaci, které mohou přispět k dlouhodobému růstu společnosti.

Ve společnosti byla fluktuace zaměstnanců 9,2 % v roce 2023. Fluktuace naznačuje hodnotu zaměstnanců, kteří opustili společnost během roku 2023. Důvodů může být několik, např. nedostatečné pracovní podmínky, nízké mzdy a benefity, nebo zaměstnanec neměl dostatečný profesní rozvoj. Což by odpovídalo za celou Českou republiku, kdy celková fluktuace se pohybovala okolo 14 % v roce 2023. Tento výsledek je ještě na dobré hodnotě, protože v evropských zemích se fluktuace pohybuje okolo 20 %.

V následující tabulce je srovnání průměrných hrubých mezd ve společnosti XY, a.s. a stanovená minimální mzda 2024. Jak lze vidět, minimální mzda v roce 2024 byla 18 900 Kč, přičemž u pracovních pozic ve společnosti se průměrná - 47 zda pohybuje

okolo 31 000 Kč - 47 600 Kč. Rozdíl mezi mzdou od operátor výroby a minimální mzdou je o 12 154 Kč.

**Tabulka 40: Porovnání průměrné mzdy ve vybrané hale a minimální mzdy**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pracovní pozice	Průměrná hrubá mzda 2024	Minimální mzda 2024
Mistr HV	47 645 Kč	18 900 Kč
Seřizovač HV	47 595 Kč	
Operátor výroby	31 054 Kč	
Manipulační dělníci	32 912 Kč	
Sypač	36 547 Kč	

Zde v následující tabulce je porovnání průměrných hrubých mezd a průměrných hrubých mezd v Moravskoslezském kraji. V Moravskoslezském kraji se průměrná hrubá mzda pohybuje okolo 40 000 Kč, kdy se tato mzda nejvíce přibližuje k pracovním pozicím mistr hlavní výroby a seřizovač hlavní výroby.

**Tabulka 41: Porovnání průměrné mzdy ve vybrané hale a průměrné mzdy v Moravskoslezském kraji**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pracovní pozice	Průměrná hrubá mzda	Průměrná hrubá mzda v Moravskoslezském kraji
Mistr HV	47 645 Kč	40 773 Kč
Seřizovač HV	47 595 Kč	
Operátor výroby	31 054 Kč	
Manipulační dělníci	32 912 Kč	
Sypač	36 547 Kč	

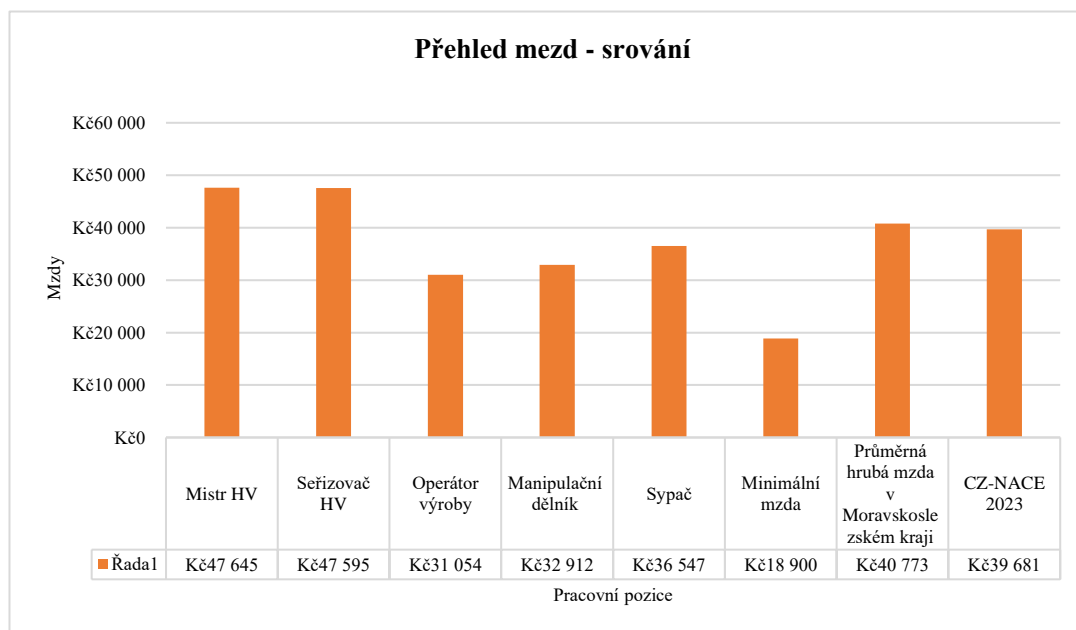
V tabulce je porovnání průměrné hrubé mzdy průměrné hrubé měsíční mzdy podle odvětví CZ-NACE – C v moravskoslezském kraji – 2023. CZ-NACE je 39 681 Kč, což se nejvíce přibližuje k pracovní pozici sypač. Mistr HV a Seřizovač mají nejvyšší hodnotu kolem 47 000 Kč, to je o cca 8 000 Kč více než CZ-NACE.

**Tabulka 42: Porovnání průměrné mzdy ve vybrané hale a průměrné hrubé měsíční mzdy podle CZ-NACE odvětví C**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pracovní pozice	Průměrná hrubá mzda	Průměrné hrubé měsíční mzdy podle odvětví CZ-NACE – C v Moravskoslezském kraji - 2023
Mistr HV	47 645 Kč	39 681 Kč
Seřizovač HV	47 595 Kč	
Operátor výroby	31 054 Kč	
Manipulační dělníci	32 912 Kč	
Sypač	36 547 Kč	

V následujícím grafu lze vidět celkové shrnutí mezd pracovních pozic ze společnosti, minimální mzdu 2024 a průměrnou hrubou mzdu. Průměrná měsíční mzda se pohybuje okolo 40 000 Kč, tato mzda se přibližuje nejvíce k mistrovi HV a ke seřizovači HV. Zatímco ostatní pozice se pohybují okolo 30 000- 35 000 Kč.



**Graf 7: Přehled mezd**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V následující tabulce je posledním porovnání průměrné hrubé mzdy ve společnosti a průměrné měsíční mzdy podle pracovních pozic CZ-ISCO. Lze vidět, že se

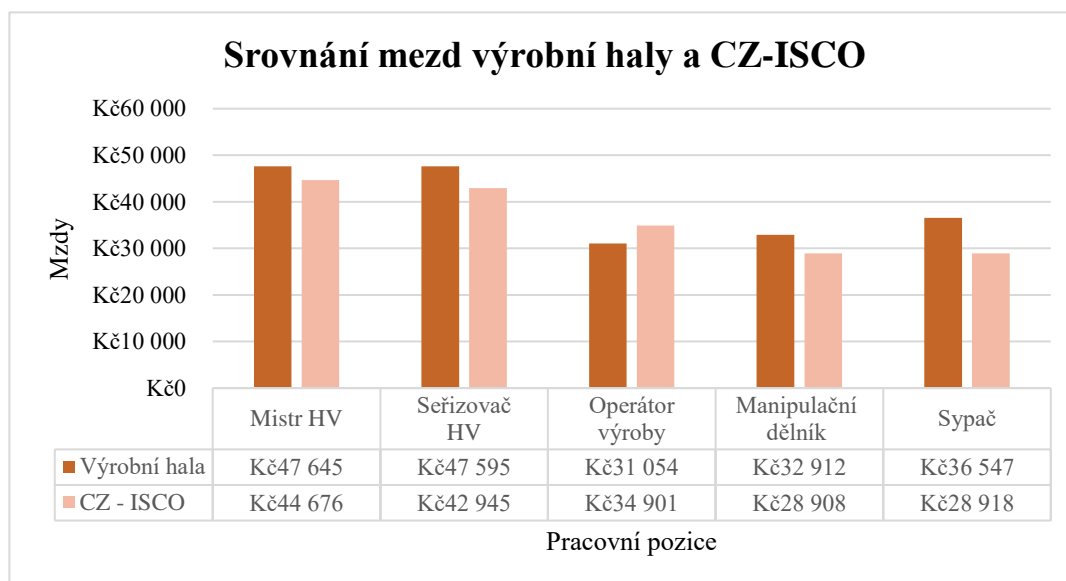
mzdy liší. Například o mistra hlavní výroby je ve společnosti 47 645 Kč a u CZ-ISCO je 44 676 Kč. Naopak u operátora výroby je průměrná hrubá mzda 31 054 Kč, ale u CZ-ISCO je 34 901 Kč, což je o 3 847 Kč více.

**Tabulka 43: Porovnání průměrné mzdy ve vybrané hale a průměrné měsíční mzdy podle CZ-ISCO**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pracovní pozice	Průměrná hrubá mzda	Průměrná měsíční mzda podle pracovní pozice CZ-ISCO
Mistr HV	47 645 Kč	44 676 Kč
Seřizovač HV	47 595 Kč	42 945 Kč
Operátor výroby	31 054 Kč	34 901 Kč
Manipulační dělníci	32 912 Kč	28 908 Kč
Sypač	36 547 Kč	28 908 Kč

V grafu je vidět porovnání mezd ve výrobní hale ve společnosti a CZ-ISCO. Ve výrobní hale mají vyšší mzdy mistr HV, seřizovač HV, manipulační dělník a sypač. Jediný operátor výroby ve výrobní hale má nižší mzdu oproti CZ-ISCO, rozdíl je 3 847 Kč.



**Graf 8: Porovnání mezd výrobní haly a CZ-ISCO**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V tabulce je vidět porovnání benefitů v České republice, v Moravskoslezském kraji a ve společnosti XY, a.s. V Moravskoslezském kraji se podle porovnání

nezmiňovalo několik benefitů, pouze stravenky, pružná pracovní doba, příspěvek na penzijní připojištění a firemní akce. Benefity v ČR se nejvíce shodovali s benefity ve společnosti XY, a.s. jediné benefity se nezmiňovali příspěvek na dopravu, 13. plat, benefitní karta a náborový příspěvek. Společnost XY, a.s. nenabízí benefity jako je sick-day, příspěvek na jazykové vzdělávání, náborový příspěvek, příspěvek na volnočasové aktivity a firemní akce

**Tabulka 44: Porovnání benefitů v ČR a Moravskoslezském kraji se společností XY, a.s.**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Benefit</b>	<b>Benefity v ČR</b>	<b>Benefity v Moravskoslezském kraji,</b>	<b>Společnost XY, a.s.</b>
<b>Příspěvek na závodní stravování</b>	Ano	Ano	Ano
<b>Příspěvek na penzijní připojištění</b>	Ano	Ano	Ano
<b>Příspěvek na dopravu</b>	Nezmiňuje se	Nezmiňuje se	Ano
<b>5 týdnů dovolené</b>	Ano	Nezmiňuje se	Ano
<b>Sick-day</b>	Ano	Nezmiňuje se	Ne
<b>13. plat</b>	Nezmiňuje se	Nezmiňuje se	Ano
<b>Benefitní karta</b>	Nezmiňuje se	Nezmiňuje se	Ano
<b>Pružná pracovní doba</b>	Ani	Ano	Ano
<b>Příspěvek na jazykové vzdělávání</b>	Ano	Nezmiňuje se	Ne
<b>Náborový příspěvek</b>	Nezmiňuje se	Nezmiňuje se	Ne
<b>Příspěvek na volnočasové aktivity</b>	Nezmiňuje se	Nezmiňuje se	Ne
<b>Firemní akce</b>	Ano	Ano	Ne

Zde lze vidět porovnání společnosti XY, a.s., s konkurencí 1 a 2. Jak lze vidět, společnost XY, a.s. má oproti konkurencím menší tržby a výnosy. Obě konkurence mají velmi příznivý výsledek hospodaření oproti společnosti. Mzdová produktivita u obou konkurencí se pohybuje okolo 9 – 11 %, zatímco u společnosti XY, a.s. je kolem 3 – 4 %. Ale tohle pro společnost neznamená, že nemusí svou situaci vylepšit. Skrz vylepšení

pracovních podmínek může zvýšit produktivitu, optimalizovat náklady a vylepšit benefity.

**Tabulka 45: Porovnání konkurencí se společností XY, a.s. I**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Ukazatel</b>	<b>Konkurence 1</b>	<b>Konkurence 2</b>	<b>Společnost XY, a.s.</b>
<b>Tržby</b>	743 707	947 252	684 545
<b>Výnosy</b>	837 819	1 002 005	721 751
<b>Náklady</b>	702 304	962 660	759 700
<b>VH</b>	233 911	10 625	-20 968
<b>Osobní náklady</b>	174 665	222 474	233 414
<b>Mzdové náklady</b>	123 064	156 940	173 530
<b>Počet zaměstnanců</b>	310	401	380
<b>Průměrná měsíční mzda na 1 zaměstnance v Kč</b>	24 500	25 500	25 000
<b>Produktivita práce z tržeb v tis. Kč</b>	2 399,05	2 362,22	1 801,43
<b>Mzdová produktivita v %</b>	9,79	10,71	3,94

V následující tabulce lze vidět porovnání benefity, které poskytují konkurence a společnost XY, a.s. svým zaměstnancům. Jak lze vidět, nejvíce benefity poskytuje konkurence 2, které poskytuje například příspěvek na jazykové vzdělání, náborový příspěvek, příspěvek na volnočasové aktivity nebo firemní akce. To společnost XY, a.s. neposkytuje, ale co mají společné tak je příspěvek na závodní stravování, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na dopravu nebo 5 týdnů dovolené. Tudíž z porovnání lze říct, že nejvýhodnější benefity má konkurence 2.

**Tabulka 46: Porovnání konkurencí se společností XY, a.s. II**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Benefit</b>	<b>Konkurence 1</b>	<b>Konkurence 2</b>	<b>Společnost XY, a.s.</b>
<b>Příspěvek na závodní stravování</b>	Ano	Ano	Ano
<b>Příspěvek na penzijní připojištění</b>	Ano	Ano	Ano
<b>Příspěvek na dopravu</b>	Ano	Ano	Ano
<b>5 týdnů dovolené</b>	Ano	Ano	Ano
<b>Sick-day</b>	Nezmiňuje se	Ano	Ne
<b>13. plat</b>	Ano	Nezmiňuje se	Ano
<b>Benefitní karta</b>	Nezmiňuje se	Ano	Ano
<b>Pružná pracovní doba</b>	Nezmiňuje se	Ano	Ano
<b>Příspěvek na jazykové vzdělávání</b>	Nezmiňuje se	Ano	Ne
<b>Náborový příspěvek</b>	Nezmiňuje se	Ano	Ne
<b>Příspěvek na volnočasové aktivity</b>	Nezmiňuje se	Ano	Ne
<b>Firemní akce</b>	Ano	Ano	Ne

## Klíčová zjištění analýzy současného stavu

Tabulka 47: Klíčová zjištění z analytické části

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Pozitivní zjištění</b>	<b>Negativní zjištění</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Vysoká mzda</b></li><li>• <b>Produktivní věk zaměstnanců ve společnosti</b></li><li>• <b>Loajalita zaměstnanců</b></li><li>• <b>Příjemné pracovní prostředí</b></li><li>• <b>Dobré vztahy mezi zaměstnanci</b></li><li>• <b>Spokojenost s pracovní dobou</b></li><li>• <b>Spokojenost s kvalitou řízení společnosti</b></li><li>• <b>Spokojenost s lokalitou</b></li><li>• <b>Minimální fluktuace</b></li><li>• <b>Průměrná mzda vyšší než podle pracovní pozice CZ-ISCO</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Nedostatek zpětné vazby a slabá komunikace mezi vedením a zaměstnanci</b></li><li>• <b>Zaměstnanci pocít'ují nedostatek benefitů</b></li><li>• <b>Strategie odměňování</b></li><li>• <b>Nedostatek výnosů</b></li><li>• <b>V kraji je větší počet žen než mužů</b></li><li>• <b>Stárnoucí populace v regionu</b></li></ul>

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato závěrečná kapitola je zaměřená na návrhy ke zlepšení systému odměňování ve společnosti XY, a.s. Návrhy změn vycházejí z podrobných výsledků analýzy současné situace a na základě zpětné vazby spokojenosti zaměstnanců, která byla zjištěná pomocí dotazníkového šetření.

*Tabulka 48: Návrhy změn ke zjištěným nedostatkům*

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zjištěné nedostatky	Návrh
<ul style="list-style-type: none"><li>Nedostatek nabízených benefitů ze strany společnosti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Poskytnutí nových zaměstnaneckých benefitů</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Nízké nebo chybějící věrnostní finanční bonusy.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Peněžní odměny</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Nedostatek zpětné vazby a komunikace zaměstnanců s vedením</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Stmelení kolektivu a vedení, pravidelné šetření</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Nedefinovaná strategie odměňování</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Strategie odměňování</li></ul>

#### 3.1 Návrhy změn

V této části jsou představeny návrhy změn pro společnost XY, a.s. Hlavním cílem těchto návrhů je zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců. Návrhy vycházejí a jsou vypracovány na základě problému identifikovaných v analytické části práce. Mezi zjištěné problémy patří nízké nabízené benefity a nedostatek zpětné vazby mezi zaměstnancem a vedením.

#### 3.2 Nové benefity pro zaměstnance

Zde budou uvedeny návrhy pro nové benefity pro společnost XY, a.s. O tyto benefity si podle dotazníkové šetření přáli sami zaměstnanci. Jako první je Multisport

karta, které byla nejvíce žádaná – tato karta je vhodná do různých sportovních a relaxačních center po celé České republice.

### **3.2.1 MultiSport Karta**

MultiSport Karta poskytuje pro zaměstnance jeden volný či zvýhodněný vstup denně do různých sportovních a relaxačních center po celé České republice. Mimo jiné také je součástí benefitu jezdit 2x denně hodinu na sdílených kolech a jednou za půl roku se nechat bezplatně změřit na přístroji InBody. Tuto kartu lze také využít na Slovensku. (MultiSport karta, 2025)

Tato karta nabízí zaměstnavatelům efektivní a dlouhodobé řešení k motivování svých zaměstnanců k pravidelnému pohybu a relaxaci. Je obvykle financovaná zaměstnavatelem buď částečně, nebo plně výši. Také MultiSport organizuje různé workshopy a eventů, které jsou zaměřené na vzdělávání, prevenci zdraví, zábavu a péči.

Karta MultiSport je aktivní od data planosti, která je uvedena na zadní straně karty. Po přečtení podmínek k používání si stačí vybrat, kam zaměstnanec vyrazí. Vždy při vstup například do fitness centra je nutné prokázat svou MultiSportku a platným průkazem totožnosti s fotografií. (MultiSport karta, 2025)

Bylo zjištěno v rámci emailové komunikaci se zaměstnancem MultiSport Benefit, s.r.o., že neexistuje standardní ceník, protože konečná cena se odvíjí podle aktuálního ceníku a dalších faktorů. Pro upřesnění informací je vhodné vyplnit registrační formulář, kde se získají veškeré detaily o možnostech spolupráce. Tato cena je považována za soukromou informaci mezi klientem a společností MultiSport Benefit, s.r.o. Financování karet je nejčastěji z provozních prostředků společnosti, úhradou zaměstnance (měsíční srážky ze mzdy nebo prostředků z Cafeterie) nebo kombinace dvou předchozích způsobů financování. V roce 2025 se cena pohybuje přibližně okolo 1 600 Kč za zaměstnaneckou kartu. (MultiSport karta, 2025)

## Stanovení celkových nákladů na MultiSport kartu pro zaměstnance

Tabulka 49: Finanční zpracování benefitu MultiSport karty

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Cena za zaměstnaneckou kartu MultiSport	Příspěvek od společnosti XY, a.s.	Finální cena pro zaměstnance společnosti	Roční náklady společnosti na jednoho pracovníka
přibližně 1 600 Kč	600 Kč	1 000 Kč	7 200 Kč

Pokud by společnost XY, a.s. zavedla pro své zaměstnance Multisport kartu je pravděpodobné, že uspokojí většinu lidí ve společnosti, podle zjištění dotazníkové šetření. Výhodou tohoto benefitu je nákladová flexibilita, kdy náklady vznikají jen pro zaměstnance, kteří se rozhodnou benefitní kartu využít. Multisport karta je osvobozená od daně z příjmu zaměstnance do výše 23 278 Kč ročně, což znamená, že zaměstnavatel může na nepeněžní benefity, jako je právě Multisport karta, přispět až touto částkou bez daňových a odvodových povinností. Tento příspěvek je daňově neuznatelný. (MultiSport karta, 2025; Daňově uznatelné a neuznatelné náklady, 2025; Daňově uznatelné a neuznatelné náklady, 2025)

### 3.2.2 Příspěvek na volnočasové aktivity

Jelikož v dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci by si přáli příspěvek na volnočasové aktivity. Pokud se společnost rozhodne tento příspěvek poskytnout svým zaměstnancům, musí zohlednit, že se jedná o daňově neuznatelný náklad, který je nutné hradit ze zisku po zdanění nebo jako nedaňový výdaj.

Tento příspěvek by zaměstnanec dostal jednou za rok ve formě poukázky v hodnotě 1 000 Kč, vždy na konci roku by si zvolil, zda chtějí poukázku v následujícím roce využít na kulturní, sportovní aktivity nebo obojí. Kulturní poukázku mohou využít na různá představení v divadlech. Sportovní poukázku by mohly využít na wellness nebo fitness do krytého bazénu. Tento příspěvek je daňově neuznatelný. (Daňově uznatelné a neuznatelné náklady, 2025)

### 3.3 Peněžní odměny

V této části budou představeny návrhy na příspěvky za odpracované roky ve společnosti a jednorázová odměna za doporučení nového zaměstnance.

#### 3.3.1 Příspěvek za odpracované roky ve společnosti

Další bonusem pro zaměstnance jsou odměny ve formě příspěvku za odpracované roky ve společnosti, tento nástroj odměny by mohl být k posílení a udržení si loajality zaměstnanců ve společnosti. V následujících tabulkách návrhy za odpracovaných 5 let, 10 let a 15 a více let. U 10 let a 15 a více let je navíc odměna na relaxační pobyt, který určitě ocení každý zaměstnanec.

*Tabulka 50: Příspěvek za odpracované roky ve společnosti - 5 let*

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Příspěvek za odpracované roky ve společnosti</b>	<b>5 let ve společnosti</b>
Výše odměny	2 000 Kč
Odvod na sociální pojištění zaměstnavatele (24,8 %)	496 Kč
Odvod na zdravotní pojištění zaměstnavatele (9 %)	180 Kč
<b>Celkové náklady pro zaměstnavatele</b>	<b>2 676 Kč</b>

Za odpracovaných 5 let ve společnosti by výše odměny činily 2 000 Kč. Lze i vidět odvody na sociální a zdravotní pojištění, celkové odvody činí 33,8 %, které musí zaměstnavatel odvést. Celkově náklady pro zaměstnavatele činily 2 676 Kč na jednoho zaměstnance.

*Tabulka 51: Příspěvek za odpracované roky ve společnosti - 10 let*

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Příspěvek za odpracované roky ve společnosti</b>	<b>10 let ve společnosti</b>
Výše odměny	3 500 Kč
Odvod na sociální pojištění zaměstnavatele (24,8 %)	868 Kč
Odvod na zdravotní pojištění zaměstnavatele (9 %)	315 Kč
<b>Celkové náklady pro zaměstnavatele</b>	<b>4 683 Kč</b>

Další část je příspěvek za odpracovaných 10 let ve společnosti, který by činil 3 500 Kč. Odvod na sociální pojištění vychází 868 Kč a na zdravotní pojištění 315 Kč. Celková cena pro zaměstnavatele činí 4 683 Kč.

*Tabulka 52: Příspěvek za odpracované roky ve společnosti - 15 let a více*

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Příspěvek za odpracované roky ve společnosti</b>	<b>15 a více let ve společnosti</b>
<b>Výše odměny</b>	5 000 Kč
<b>Odvod na sociální pojištění zaměstnavatele (24,8 %)</b>	1 240 Kč
<b>Odvod na zdravotní pojištění zaměstnavatele (9 %)</b>	450 Kč
<b>Celkové náklady pro zaměstnavatele</b>	6 690 Kč

Pro zaměstnance, kteří působí ve společnosti 15 let a více by činil příspěvek 5 000 Kč, ve kterých se musí započítat i odvody na sociální a zdravotní pojištění 33,8 %. Celkové náklady pro zaměstnavatele by byly 6 690 Kč na jednoho zaměstnance.

Tento příspěvek se vyplácí v rámci mzdy a jde o daňově uznatelný náklad. (Daňově uznatelné a neuznatelné náklady, 2025)

### **3.3.2 Jednorázová odměna za doporučení nového zaměstnance**

Dalším návrhem je jednorázová odměna za doporučení nového zaměstnance. Zaměstnanci, kteří již pracují ve společnosti mohou doporučit uchazeče, tento proces by usnadnil nábor a taktéž snížil náklady na inzerci pracovního místa. Podmínkou, aby získal stávající zaměstnanec dostal odměnu, musí nový uchazeč úspěšně dokončit zkušební dobu v délce 3 měsíců, poté podepsat pracovní smlouvu a bude alespoň 6 měsíců v zaměstnání. Poté stávající zaměstnanec dostane odměnu ve výši jednoho doporučeného zaměstnance 1 000 Kč. Tento příspěvek se vyplácí v rámci mzdy a jde o daňově uznatelný náklad.

**Tabulka 53: Přehled příspěvku za doporučení**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Příspěvek za doporučení</b>	<b>1 zaměstnanec</b>
<b>Výše odměny</b>	1 000 Kč
<b>Sociální pojištění (zaměstnavatel, 24,8 %)</b>	248 Kč
<b>Zdravotní pojištění (zaměstnavatel, 9 %)</b>	90 Kč
<b>Celkové náklady pro zaměstnavatele</b>	1 338 Kč

Výše odměny bude vyplacena společně se mzdou za měsíc, ve kterém nový doporučený uchazeč po uplynutí zkušební doby podepsal pracovní smlouvu a bude alespoň 6 měsíců v zaměstnání. Jelikož tento výdaj je daňově uznatelný, společnost musí odvést sociální a zdravotní pojištění ve výši 33,8 %. Pokud bude doporučený pouze jeden zaměstnanec, celkové náklady by činily 1 338 Kč. (Daňově uznatelné a neuznatelné náklady, 2025)

### **3.4 Zlepšení vztahů na pracovišti**

Tato část je zaměřená na zlepšení vztahů ve společnosti, kdy budou navrhnuté dva návrhy pro zlepšení. Jako prvním návrhem je pravidelné šetření zaměřené na spokojenost zaměstnanců, který pomůže zjistit potřeby a názory. Druhým návrhem je posezení v areálu společnosti, které by pomohlo zlepšit vztahy mezi zaměstnanci a nadřízenými.

#### **3.4.1 Pravidelné šetření zaměřené na spokojenost zaměstnanců**

Bylo by vhodné ve společnosti zavést pravidelné šetření zaměřené na spokojenost zaměstnanců, aby mohli zjistit potřeby a názory svých pracovníků. V následující tabulce jsou náklady na tisk dotazníků pro 1 zaměstnance, které by vyházeli na 8 Kč. Celkové náklady pro 128 zaměstnanců ve vybrané výrobní hale by vycházely 1 024 Kč. V tomto dotazníku se společnost může zaměřit na různé oblasti a zároveň vylepšit pracovní podmínky. Pomůže tento proces k vyšší produktivně, spokojenosti a loajalitě zaměstnanců. Tím, že by byla pravidelná komunikace o spokojenosti zaměstnanců, by společnost ukázala, že si cení názorů svých zaměstnanců. Tento náklad je daňově uznatelný. (Daňově uznatelné a neuznatelné náklady, 2025; Tisk – Barevné a černobílé kopírování, 2025)

**Tabulka 54: Přehled ceny tisku dotazníků**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Cena tisku dotazníku (1x A4) pro 1 zaměstnance ročně</b>	<b>Celkové náklady pro 128 zaměstnanců ročně</b>
Náklady na jednoho zaměstnance	8 Kč
<b>Celkové náklady pro 128 zaměstnanců</b>	<b>1 024 Kč</b>

### 3.4.2 Posezení v areálu společnosti

Společnost XY, a.s. by mohla uspořádat společenské posezení zaměstnanců ve venkovním areálu. Toto posezení by mohlo být příjemné pro zaměstnance, kde by si užili chvíle s kolegy a prostor pro odpočinek. Na akci by bylo zajištěno grilování, občerstvení a nealkoholické nápoje. V následující tabulce je přehled nákladů.

**Tabulka 55: Přehled nákladu na posezení v areálu společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Společenské posezení zaměstnanců</b>	<b>Náklady</b>
Špekáčky	8 000 Kč
Zajištění stolů a laviček	3 500 Kč
Nealkoholické nápoje	4 000 Kč
Pečivo	600 Kč
Další náklady (kečup, hořčice, ubrousky)	450 Kč
<b>Celkové náklady za rok</b>	<b>16 550 Kč</b>

Tím, že by to bylo ve venkovním areálu, tak společnost nemusí platit žádný pronájem za prostor. Akce by se uspořádala v létě, dle domluvy s personální manažerkou by se akce uskutečnila 15.8.2025 - srpen. Podle tabulky hlavními náklady budou špekáčky, které by vycházely na 8 000 Kč, zapůjčení stolů a laviček (3 500 Kč), nealkoholické nápoje (4 000 Kč), pečivo (600 Kč) a další náklady – kečup, hořčice, ubrousky (450 Kč). Tudiž celkové náklady na celou akci činí 16 550 Kč.

Opět jsou tyto náklady daňově neuznatelné podle § 25 odst. 1 písm. t) zákona o daních z příjmů, ale tato akce může pomoci ke zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a

spokojenosti ve společnosti. Tímto si společnost může udržet loajální zaměstnance. (Daňově uznatelné a neuznatelné náklady, 2025)

### **3.5 Strategie odměňování**

Jelikož společnost XY, a.s. nemá stanovenou strategii odměňování, proto v této části jim bude navrhnutá. Cílem tohoto návrhu je zavést pro společnost efektivní a spravedlivou strategii odměňování, která pomůže k motivování zaměstnanců, podporovat jejich spokojenost ve společnosti a dlouhodobou loajalitu. Zde jsou následující kroky, na které by se měl tento systém zaměřit:

1. Stanovení základní mzdy.
2. Výkonnostní odměny.
3. Flexibilita výběru benefitů pro zaměstnance.
4. Odměny za odpracované roky ve společnosti – loajalitu.
5. Rovnost v odměňování v různých odděleních a pozicích.
6. Pravidelné zpětné vazby od zaměstnanců.
7. Odměny spojené s učením.

Tento návrh by pro společnost XY, a.s. pomohl ke komplexním a promyšleným přístupům k spokojenosti zaměstnancům. Pomůže také k lepším výsledkům v oblasti lidských zdrojů a dlouhodobé úspěšnosti na trhu práce.

### **3.6 Harmonogram zavádění změn**

Zde lze v následující tabulce vidět harmonogram zavádění změn do roku 2025 a 2026. Nejprve bude seznámení vedení společnosti s navrhovanými změnami, u kterých je posoudí a následně schválí. Jako první bude posezení v areálu společnosti. Toto stmelení povede k spokojenosti a k loajalitě pracovníků. Dle domluvy s personální manažerkou by posezení v areálu společnosti proběhlo 15.8. Poté se zavedou pravidelné dotazníky ohledně spokojenosti a Multisport karta. V lednu v roce 2026 se zavede příspěvek za odpracované roky ve společnosti, příspěvek na volnočasové aktivity a jednorázová odměna za doporučeného nového zaměstnance. V prosinci by bylo vyhodnocení přínosu těchto změn.

**Tabulka 56: Harmonogram navrhovaných změn**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Navrhovaná změna	Datum	Osoba
<b>2025</b>		
Seznámení vedení společnosti s navrhovanými změnami	1.7.	Majitel společnosti
Souhlas vedení s navrhovanými změnami	3.7.	Majitel společnosti
Úprava v interní směnárnici	3.7.	Majitel společnosti
Seznámení zaměstnanců společnosti s navrhovanými změnami	4.7.	Majitel společnosti
Posezení v areálu společnosti	15.8.	Majitel společnosti
Zavedení pravidelných dotazníků spokojenosti	1.9.	Personální manažerka
Zavedení MultiSport benefit karty	1.9.	Personální manažerka
<b>2026</b>		
Zavedení finančního bonusu za loajalitu	1.1.	Personální manažerka
Příspěvek na volnočasové aktivity	1.1.	Personální manažerka
Jednorázová odměna za doporučení nového zaměstnance	1.1.	Personální manažerka
Posezení v areálu společnosti	Srpen	Majitel společnosti
Vyhodnocení přínosů změn na systém odměňování	Prosinec	Personální manažerka

### 3.7 Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn

V následující tabulce lze vidět celkový přehled nákladů na zavedení navrhovaných změn pro rok 2025. V tabulce se uvažuje u Multisport karty, že pro rok 2025 bude využívat 13 zaměstnanců, kteří by dle dotazníku měli o tento benefit zájem. Dále u zlepšení vztahů na pracovišti, je zavedeno pravidelné šetření spokojenosti, které se bude vždy provádět listopad–prosinec. Posezení pro zaměstnance v areálu vychází na 16 550 Kč. Tudíž celkové náklady za rok 2025 vychází na 111 174 Kč. Jako daňově uznatelný se považuje pravidelné šetření spokojenosti, ostatní náklady jsou daňově neuznatelné.

**Tabulka 57: Předpokládané celkové náklady na navrhované změny pro rok 2025**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Náklady
<b>Navýšení počtu zaměstnaneckých benefitů</b>	
MultiSport benefit karta (13 zaměstnanců)	93 600 Kč
<b>Zlepšení vztahů na pracovišti</b>	
Pravidelné šetření spokojenosti (pro všech 128 zaměstnanců)	1 024 Kč
Posezení v areálu společnosti	16 550 Kč
Zavedení strategie odměňování	0 Kč
<b>CELKOVÉ NÁKLADY ZA ROK 2025</b>	<b>111 174 Kč</b>

V další následující tabulce zobrazuje celkové návrhy pro rok 2026. V tabulce se uvažuje u Multisport karty, že pro rok 2025 bude využívat 13 zaměstnanců. Také by byl zaveden příspěvek na volnočasové aktivity také pro 13 zaměstnanců, kteří by dostávali každý rok 1 000 Kč. Dále lze vidět příspěvky za odpracované roky 5 let, 10 let a 15+ let. Jako poslední návrh je jednorázový odměna za doporučení nového zaměstnance. U zlepšení vztahů na pracovišti by opět proběhlo posezení v areálu společnosti a ke konci roku šetření spokojenost zaměstnanců. Celkové náklady pro rok 2026 vychází na 178 363 Kč. Daňové uznatelné náklady jsou příspěvek za odpracované roky, jednorázová odměna za doporučení nového zaměstnance a pravidelné šetření spokojenosti. Ostatní náklady jsou daňově neuznatelné.

**Tabulka 58: Předpokládané celkové náklady na navrhované změny pro rok 2026**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Náklady
<b>Navýšení počtu zaměstnaneckých benefitů</b>	
MultiSport benefit karta (13 zaměstnanců)	93 600 Kč
Příspěvek na volnočasové aktivity (13 zaměstnanců, 1 000 Kč/rok)	13 000 Kč
Příspěvek za odpracované roky – 5 let (6 zaměstnanců)	16 056 Kč
Příspěvek za odpracované roky – 10 let (3 zaměstnanci)	14 049 Kč
Příspěvek za odpracované roky – 15 let a více (3 zaměstnanci)	20 070 Kč
Jednorázová odměna za doporučení nového zaměstnance (3 doporučených)	4 014 Kč
<b>Zlepšení vztahů na pracovišti</b>	
Pravidelné šetření spokojenosti (pro všech 128 zaměstnanců)	1 024 Kč
Posezení v areálu společnosti	16 550 Kč
Zavedení strategie odměňování	0 Kč
<b>CELKOVÉ NÁKLADY ZA ROK 2026</b>	<b>178 363 Kč</b>

### 3.7.1 Dopad navrhovaných změn na výsledek hospodaření v roce 2025 a 2026

Zde lze vidět dopad navrhovaných změn na výsledek hospodaření v roce 2025 a 2026. Pro srovnání je nutné mít k dispozici výnosy, náklady a odhadovaný hospodářský výsledek uvedený v příslušné kapitole 2.4. V roce 2025 byly z predikovaných výnosů odečteny predikované náklady a daňově uznatelné náklady, čímž vznikl hospodářský výsledek. K tomuto výsledku byly následně přičteny daňově neuznatelné náklady, čímž

byl stanoven predikovaný výsledek hospodaření po zavedení změn. Predikovaný výsledek hospodaření za rok 2025 činí -12 868 174 Kč. To samé se udělalo i v roce 2026, tudíž celkový predikovaný VH po zavedení změn činí -10 668 381 Kč. Jelikož má společnost XY, a.s. predikovaný výsledek hospodaření v mínusu, tudíž se nebude počítat daň, protože je ztráta. Z daněného zisku se platí daň, ale pokud je výsledek ztrátový (byť upravený), společnost daň z příjmu neodvádí. I když je predikovaný VH v mínusu, lze vidět že se každým rokem zlepšuje. Po srovnání predikovaných výsledků hospodaření na rok 2025 (-12 757 tis. Kč) a na rok 2026 (-10 489 tis. Kč) z kapitoly 2.4. je patrné, že hodnoty jsou o něco vyšší. Po odečtení daňově neuznatelných nákladů se však výsledky mírně zhoršily – v roce 2025 o 111 174 Kč (procentuálně o 0,87 %) a v roce 2026 o 179 381 Kč (procentuálně o 1,71 %). (Daňově uznatelné a neuznatelné náklady, 2025)

**Tabulka 59: Výsledek hospodaření po zavedení navrhovaných změn pro rok 2025 a 2026**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Ukazatel</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Predikované výnosy</b>	671 045 tis Kč	631 821 tis Kč
<b>Predikované náklady + daňově uznatelné</b>	683 802 tis. Kč +1 024 Kč	642 311 tis. Kč +55 213 Kč
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>-12 758 024 Kč</b>	<b>-10 545 231 Kč</b>
<b>Daňově neuznatelné náklady</b>	-110 150 Kč	-123 150 Kč
<b>Predikovaný výsledek hospodaření po zavedení změn</b>	<b>-12 868 174 Kč</b>	<b>-10 668 381 Kč</b>

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo navrhnout změny v současném systému odměňování ve vybrané společnosti XY, a.s. Celá práce byla rozdělena do několika částí, aby došlo k dosažení těchto cílů. V první části práce byla zaměřena na vysvětlení základních pojmu a definic, které jsou dále použity v následujících kapitolách.

Druhá část bakalářské práce se soustředila na analýzu současného stavu ve společnosti XY, a.s. V této části se podrobně probraly mzdy jednotlivých pozic, příplatky, zaměstnanecké výhody, které společnost nabízí. Dále pracovní prostředí, vzdělávání a rozvoj, vnitřní a vnější vlivy působící na společnost. Součástí analýzy bylo zajištění spokojenosti zaměstnanců díky dotazníkovému šetření. Personální manažerce byly zaslány 10 stručných otázek ohledně současného systému odměňování a spokojenosti. Strategie ve společnosti se zaměřuje na dlouhodobé cíle a efektivní řízení společnosti, které vedou k prohloubení loajality zaměstnanců, vztahů se zákazníky, neustálý rozvoji a technologickým inovacím. Jelikož společnost nemá strategii odměňování, byla navržena v návrhové části.

Třetí a také poslední část byla zaměřená na návrhy zlepšení systému odměňování ve společnosti XY, a.s. Pomocí dotazníkového šetření byly zjištěny nespokojenosti zaměstnanců se současnými benefity a se zpětnou vazbou od nadřízeného. Pomocí tohoto zjištění byly navrženy MultiSport karty, které jsou vhodné do sportovních a relaxačních center – vychází pro 13 zaměstnanců na 93 600 Kč/ročně. Dále byl navrhnutý příspěvek na volnočasové aktivity, kdy by zaměstnanci dostavovali každý rok 1 000 Kč, například na divadelní představení. Pro zlepšení komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným, byl navrhnutý společný den ve společnosti XY, a.s. V tomto dnu by se grilovalo a pomohlo ke stmelení kolektivu – Tento den by vycházel na 16 550 Kč. Mezi poslední návrhové změny patří příspěvek za odpracované roky ve společnosti a příspěvek za doporučeného nového zaměstnance. Pokud by se společnost rozhodla tyto změny zavést mohla by je už využít od začátku července 2025, které by pokračovali do roku 2026. V prosinci v roce 2026 by došlo k zvýšení spokojenosti, zda tyto změny dosáhly ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Jelikož má Společnost XY, a.s. podle zjištění predikovaný výsledek hospodaření v mínusu, tak se díky tomu se nebude počítat daň. Z daněného zisku se platí daň, ale pokud je výsledek ztrátový (byť upravený), společnost

daň z příjmu neodvádí. I když je predikovaný VH v mínusu, lze vidět že se každým rokem zlepšuje. Po srovnání predikovaných výsledků hospodaření na rok 2025 (-12 757 tis. Kč) a na rok 2026 (-10 489 tis. Kč) z kapitoly 2.4. je patrné, že hodnoty jsou o něco vyšší. Po odečtení daňově neuznatelných nákladů se však výsledky mírně zhoršily – v roce 2025 o 111 174 Kč (procentuálně o 0,87 %) a v roce 2026 o 179 381 Kč (procentuálně o 1,71 %).

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

„Benefity 2023“ – Průzkum mezi zaměstnavateli o poskytovaných zaměstnaneckých benefitech, 2025. *Českomoravská konfederace odborových svazů* [online]. [cit. 2025-03-20]. Dostupné z: <https://www.cmkos.cz/9251/benefity-2023-pruzkum-mezi-zamestnavateli-o-poskytovanych-zamestnaneckych-benefitech/>

30 let českého hospodářství: Česká produktivita práce roste solidním tempem 2,4 % ročně, 2025. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2025-03-25]. Dostupné z: [https://www.businessinfo.cz/clanky/30-let-ceskeho-hospodarstvi-ceska-produktivita-prace-roste-solidnim-tempem-24-rocne/?utm\\_source](https://www.businessinfo.cz/clanky/30-let-ceskeho-hospodarstvi-ceska-produktivita-prace-roste-solidnim-tempem-24-rocne/?utm_source)

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

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

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

Bankrotní a bonitní modely: Jak předvídat finanční zdraví firmy, 2024. *FinAnalysis* [online]. [cit. 2025-03-20]. Dostupné z: <https://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html#IN>

Česká ekonomika na konci roku 2023 mírně rostla, 2025. *Statistika & my* [online]. [cit. 2025-03-25]. Dostupné z: [https://statistikaamy.csu.gov.cz/ceska-ekonomika-na-konci-roku-2023-mirne-rostla?utm\\_source](https://statistikaamy.csu.gov.cz/ceska-ekonomika-na-konci-roku-2023-mirne-rostla?utm_source)

*Český statistický úřad* [online], 2025. [cit. 2025-03-19]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/>

Daňově uznatelné a neuznatelné náklady, 2025. *Portal pohoda* [online]. [cit. 2025-05-05]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/danove-uznatelne-a-neuznatelne-naklady/>

DOVOLENÁ, 2025. *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2025-03-30]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?text=dovolena>

Fluktuace zaměstnanců v Česku zatím na rozdíl od světa neroste, 2025. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2025-03-25]. Dostupné z: [https://www.businessinfo.cz/clanky/fluktuace-zamestnancu-v-cesku-zatim-na-rozdil-od-sveta-neroste/?utm\\_source](https://www.businessinfo.cz/clanky/fluktuace-zamestnancu-v-cesku-zatim-na-rozdil-od-sveta-neroste/?utm_source)

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-515-6.

Inflace – druhy, definice, tabulky, 2025. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2025-05-08]. Dostupné z: [https://csu.gov.cz/mira\\_inflace](https://csu.gov.cz/mira_inflace)

Inflace u 2% cíle, 2025. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2025-05-13]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/inflacni-cil/tema-inflace/index.html>

Inflace, 2025. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2025-05-08]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/statistika/inflace/>

*Informace a statistika o průměrném výdělku* [online], 2024. [cit. 2025-03-19]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/>

KAESLER, Clemens, 2013. *Praktická podniková personalistika*. Cornelsen verlag. ISBN 978-80-7357-913-5.

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

KOCOUREK, Jiří, 2004. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 4. Anag. ISBN 80-7263-226-4.

Komparace, 2022. *Sociologická encyklopedie* [online]. [cit. 2025-04-23]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Komparace>

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách: 4., aktualizované a doplněné vydání*. Grada. ISBN 8024738236.

*Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online], 2025. [cit. 2025-03-19]. Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/web/data>

MPSV, TREXIMA, SPOL. S R.O., 2024a. Příplatek za noční práci. *Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců* [online]. [cit. 2024-11-09]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/xx82priplatekzanocnipraci>

MPSV, TREXIMA, SPOL. S R.O., 2024b. Příplatek za práci v sobotu a v neděli. *Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců Napište, co hledáte* [online]. [cit. 2024-11-09]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/xx83priplatekzapravicsobotuavned>

MPSV, TREXIMA, SPOL. S R.O., ed., 2024c. Pracovní pohotovost. *Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců* [online]. [cit. 2024-12-03]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/VIII7Pracovnipohotovost>

MultiSport karta, 2025. *MultiSport* [online]. [cit. 2025-05-05]. Dostupné z: <https://multisport.cz/pro-zamestnavatele/>

Mzdová sféra ČR – rok 2023, 2025. *Informace a statistiky o průměrném výdělku* [online]. [cit. 2025-03-19]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv/2023.aspx>

Nepřetržitý odpočinek v týdnu, 2025. *Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců* [online]. [cit. 2025-03-30]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/VIII82Nepretrzityodpocinekvtydnu>

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

Práce přesčas, 2025. *Gov.cz* [online]. [cit. 2025-03-30]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/informace/prace-prescas-INF-10>

PRACOVNÍ DOBA A DOBA ODPOČINKU, 2025. *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2025-03-30]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?text=pracovn%C3%AD%20doba>

Pracovní trh je dlouhodobě zamrzlý. Za poslední rok změnilo zaměstnavatele jen 14 % lidí, 2025. *Almacareer* [online]. [cit. 2025-03-25]. Dostupné z: [https://magazin.almacareer.com/cz/pracovni-trh-je-dlouhodobě-zamrzly-za-posledni-rok-zmenilo-zamestnavatele-jen-14-lidi?utm\\_source](https://magazin.almacareer.com/cz/pracovni-trh-je-dlouhodobě-zamrzly-za-posledni-rok-zmenilo-zamestnavatele-jen-14-lidi?utm_source)

PROCHÁZKOVÁ, Ing. Miluše, 2018. Práce a mzda. *Práce a mzda* [online]. 24. 8. 2018 [cit. 2024-11-01]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/4034/stravovani-zamestnancu>

Přestávka v práci a bezpečnostní přestávka, 2025. *Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců* [online]. [cit. 2025-03-30]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/VIII4Prestavkavpraciabezpecnostn>

Rešerše, 2025. *Informace pro knihovny* [online]. [cit. 2025-04-23]. Dostupné z: <https://ipk.nkp.cz/docs/rkk/valkova-lenka-reserse>

*Rozhovor s personální manažerka*, 2025.

Statistiky, 2025. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2025-04-28]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&katalog=30852&filtr=G~F\\_M~F\\_Z~F\\_R~T\\_P~\\_S~\\_null\\_null](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&katalog=30852&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~T_P~_S~_null_null)

Syntéza (Synthesis), 2016. MANAGEMENTMANIA. <https://managementmania.com/cs> [online]. [cit. 2025-04-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/synteza>

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4151-2.

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

Tisk – Barevné a černobílé kopírování, 2025. *BossCan Reprostudio* [online]. [cit. 2025-05-05]. Dostupné z: <https://www.copypshop.cz/barevne-cernobile-kopirovani/>

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

*Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online], 2025. [cit. 2025-03-24]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?nazev=linaset%2C+a.s.](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?nazev=linaset%2C+a.s.)

*Webové stránky konkurence 1*, 2025.

*Webové stránky konkurence 2*, 2025.

*Webové stránky společnosti*, 2025.

Yamane's Sample Size Formula, 2019. *Clement Rasul* [online]. [cit. 2025-03-26]. Dostupné z: [https://clemrasul.blogspot.com/2009/07/sample-size-formula.html?utm\\_source](https://clemrasul.blogspot.com/2009/07/sample-size-formula.html?utm_source)

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

a.s.:	Akciová společnost
ČSSZ:	Česká správa sociálního zabezpečení
ČSÚ:	Český statistický úřad
HV:	Hlavní výroba
Kategorie D:	Dělnická kategorie
Kategorie THP:	Technickohospodářský pracovník.
KKP:	Katalog kvalifikačních požadavků
MSČR:	Ministerstvo spravedlnosti České republiky
OKP:	Odborné kvalifikační požadavky
Ope:	Personální odbor
VZZ:	Výkaz zisku a ztrát
ZP:	Zákoník práce

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1: Prvky v systému odměňování .....</b>	<b>15</b>
<b>Obrázek 2: Struktura celkové odměny .....</b>	<b>21</b>
<b>Obrázek 3: Model celkové odměny .....</b>	<b>24</b>
<b>Obrázek 4: Vzdělávání a rozvoj – složky.....</b>	<b>34</b>
<b>Obrázek 5: Organizační struktura vybrané výrobní haly ve společnosti.....</b>	<b>50</b>
<b>Obrázek 6: Přehled celkového modelu odměňování – ve společnosti.....</b>	<b>75</b>
<b>Obrázek 7: Spokojenost zaměstnanců dle modelu celkové odměny .....</b>	<b>81</b>
<b>Obrázek 8: Přehled benefitů v ČR .....</b>	<b>104</b>
<b>Obrázek 9: Přehled poskytovaných benefitů v Moravskoslezském kraji .....</b>	<b>105</b>
<b>Obrázek 10: Přehled nejméně poskytovaných benefitů v ČR .....</b>	<b>105</b>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Celkové výnosy společnosti v tis. Kč.....	43
Tabulka 2: Celkové výnosy společnosti v % .....	43
Tabulka 3: Celkové náklady společnosti v tis. Kč.....	44
Tabulka 4: Celkové náklady společnosti v % .....	45
Tabulka 5: Výsledek hospodaření po zdanění .....	46
Tabulka 6: Prognóza výnosů, nákladů a VH .....	47
Tabulka 7: Interpretace .....	48
Tabulka 8: Index IN05 .....	48
Tabulka 9: Procentuální zastoupení ve společnosti.....	51
Tabulka 10: Stupnice mzdových tarifů.....	57
Tabulka 11: Průměrné hrubé mzdy – vybrané haly .....	59
Tabulka 12: Druhy překážek 1.....	63
Tabulka 13: Druhy překážek 2.....	64
Tabulka 14: Druhy překážek 3.....	65
Tabulka 15: Přehled výcviků .....	70
Tabulka 16: Náklady na systém odměňování 2019.....	73
Tabulka 17: Náklady na systém odměňování 2020.....	73
Tabulka 18: Náklady na systém odměňování 2021.....	73
Tabulka 19: Náklady na systém odměňování 2022.....	74
Tabulka 20: Náklady na systém odměňování 2023.....	74
Tabulka 21: Procentuální spokojenost zaměstnanců .....	82
Tabulka 22: Kapitálová vybavenost práce .....	87
Tabulka 23: Produktivita práce z tržeb ve společnosti XY, a.s.....	91
Tabulka 24: Mzdová produktivita ve společnosti XY, a.s.....	91
Tabulka 25: Počet obyvatel.....	95
Tabulka 26: Počet obyvatel v Moravskoslezském kraji .....	95
Tabulka 27: Rozdělení obyvatel v Moravskoslezském kraji podle vzdělání.....	96

<b>Tabulka 28: Rozdělení obyvatel v Moravskoslezském kraji podle věku</b> .....	97
<b>Tabulka 29: Míra ekonomicky aktivního obyvatelstva v Moravskoslezském kraji</b>	97
<b>Tabulka 30: Míra zaměstnanosti v Moravskoslezském kraji</b> .....	98
<b>Tabulka 31: Přehled pracujících dle jednotlivých sektorů v Moravskoslezském kraji</b> .....	99
<b>Tabulka 32: Poptávka a nabídka po pracovní síle po klíčových pozicích v Moravskoslezském kraji</b> .....	100
<b>Tabulka 33: Přehled průměrných mezd v jednotlivých letech v Moravskoslezském kraji</b> .....	102
<b>Tabulka 34: Přehled průměrných hrubých mezd v Moravskoslezském kraji podle pohlaví</b> .....	102
<b>Tabulka 35: Průměrné hrubé mzdy CZ-NACE – C</b> .....	103
<b>Tabulka 36: Průměrné mzdy pracovních pozic z vybrané haly</b> .....	103
<b>Tabulka 37: Porovnání konkurencí za rok 2023</b> .....	107
<b>Tabulka 38: Přehled benefitů konkurencí</b> .....	107
<b>Tabulka 39: Přehled průměrných hrubých mezd – ve vybrané hale</b> .....	110
<b>Tabulka 40: Porovnání průměrné mzdy ve vybrané hale a minimální mzdy</b> .....	113
<b>Tabulka 41: Porovnání průměrné mzdy ve vybrané hale a průměrné mzdy v Moravskoslezském kraji</b> .....	113
<b>Tabulka 42: Porovnání průměrné mzdy ve vybrané hale a průměrné hrubé měsíční mzdy podle CZ-NACE odvětví C</b> .....	114
<b>Tabulka 43: Porovnání průměrné mzdy ve vybrané hale a průměrné měsíční mzdy podle CZ-ISCO</b> .....	115
<b>Tabulka 44: Porovnání benefitů v ČR a Moravskoslezském kraji se společností XY, a.s.</b> .....	116
<b>Tabulka 45: Porovnání konkurencí se společností XY, a.s. I</b> .....	117
<b>Tabulka 46: Porovnání konkurencí se společností XY, a.s. II</b> .....	118
<b>Tabulka 47: Klíčová zjištění z analytické části</b> .....	119
<b>Tabulka 48: Návrhy změn ke zjištěným nedostatkům</b> .....	120

<b>Tabulka 49: Finanční zpracování benefitu MultiSport karty .....</b>	<b>122</b>
<b>Tabulka 50: Příspěvek za odpracované roky ve společnosti - 5 let .....</b>	<b>123</b>
<b>Tabulka 51: Příspěvek za odpracované roky ve společnosti - 10 let .....</b>	<b>123</b>
<b>Tabulka 52: Příspěvek za odpracované roky ve společnosti - 15 let a více .....</b>	<b>124</b>
<b>Tabulka 53: Přehled příspěvku za doporučení .....</b>	<b>125</b>
<b>Tabulka 54: Přehled ceny tisku dotazníků .....</b>	<b>126</b>
<b>Tabulka 55: Přehled nákladu na posezení v areálu společnosti .....</b>	<b>126</b>
<b>Tabulka 56: Harmonogram navrhovaných změn.....</b>	<b>128</b>
<b>Tabulka 57: Předpokládané celkové náklady na navrhované změny pro rok 2025 .....</b>	<b>129</b>
<b>Tabulka 58: Předpokládané celkové náklady na navrhované změny pro rok 2026 .....</b>	<b>130</b>
<b>Tabulka 59: Výsledek hospodaření po zavedení navrhovaných změn pro rok 2025 a 2026 .....</b>	<b>131</b>

## SEZNAM GRAFŮ

<b>Graf 1: Výsledek hospodaření po zdanění.....</b>	<b>46</b>
<b>Graf 2: Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví.....</b>	<b>88</b>
<b>Graf 3: Rozdělení zaměstnanců podle věku .....</b>	<b>89</b>
<b>Graf 4: Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání .....</b>	<b>90</b>
<b>Graf 5: Rozdělení zaměstnanců podle délky pracovního poměru .....</b>	<b>90</b>
<b>Graf 6: Vývoj míry inflace v ČR .....</b>	<b>106</b>
<b>Graf 7: Přehled mezd .....</b>	<b>114</b>
<b>Graf 8: Porovnání mezd výrobní haly a CZ-ISCO.....</b>	<b>115</b>

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>PŘÍLOHA I: Dotazník pro zaměstnance společnosti</b> .....	<b>I</b>
<b>PŘÍLOHA II: Otázky pro vedení společnosti ohledně spokojenosti</b> .....	<b>VII</b>
<b>PŘÍLOHA III</b> .....	<b>VIII</b>
<b>PŘÍLOHA IV</b> .....	<b>IX</b>
<b>PŘÍLOHA V</b> .....	<b>X</b>
<b>PŘÍLOHA VI</b> .....	<b>XI</b>
<b>PŘÍLOHA VII</b> .....	<b>XII</b>
<b>PŘÍLOHA VIII: Vyhodnocení dotazníku</b> .....	<b>XIII</b>

## **PŘÍLOHA I: Dotazník pro zaměstnance společnosti**

Dobrý den,

jsem studentka Vysokého učení technického v Brně, Fakulty podnikatelské, a píšu bakalářskou práci na téma „Systém odměňování zaměstnanců“. Součástí mé práce je výzkum spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování ve společnostech.

Tímto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění následujícího dotazníku. Vaše odpovědi budou zcela anonymní a poslouží pouze k akademickým účelům.

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu. 😊

### **1. Pohlaví**

Žena

Muž

### **2. Jakou pracovní pozici vykonáváte?**

### **3. Věk**

do 30 let

31-40 let

41-50 let

51-60 let

Více než 61 let

### **4. Nejvyšší dosažené vzdělání**

Základní vzdělání

Střední vzdělání s výučním listem

Střední vzdělání s maturitní zkouškou

Vyšší odborné vzdělání

Vysokoškolské vzdělání

### **5. Délka pracovního poměru ve společnosti**

0–5 let

6–10 let

11–15 let

16–20 let

21–25 let

25 a více let

**6. Jste spokojen/a s výší mzdy?**

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

**7. Pokud jste zaškrtnl/a v otázce č. 5 „spíše NE“ či „určitě NE“, co byste chtěl/a změnit?**

**8. Myslíte si, že Vaše celková mzda odpovídá náročnosti Vaší práce?**

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

**9. Jste spokojen/a se současnou nabídkou zaměstnaneckých výhod, které Vám společnost poskytuje?**

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

**10. V případě, že jste v otázce č. 8 označil/a „Spíše ne“ nebo „Ne“, uveďte prosím benefity, které byste přidal/a.**

**11. Máte o nabízených benefitech jasný přehled?**

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

**12. Jste spokojen/a s Vaší pracovní dobou?**

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

**13. Jste dostatečně motivovaný/á Vaším nadřízeným?**

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

**14. Jaké nepeněžní odměny by Vás nejvíce motivovaly?**

**15. Doporučil-a byste tuto společnost Vaším známým?**

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

**16. Je podle Vašeho názoru, systém odměňování ve společnosti spravedlivý?**

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

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

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

**18. 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

**19. Naplňuje Vás práce, kterou ve společnosti vykonáváte?**

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

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

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

**21. Jste spokojen/a s kvalitou řízení společnosti?**

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

**22. Jste spokojen/a s jednáním nadřízených s podřízenými?**

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

**23. Poskytuje Vám nadřízený zpětnou vazbu?**

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

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

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

**25. Pokud jdete pro radu k jinému spolupracovníkovi, poskytne Vám pomoc?**

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

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

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

**27. Jste s lokalitou společnosti spokojen/a?**

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ano

Určitě ne

**28. Je pro Vás dopravit se do práce jednoduché?**

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

**29. 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
- 31–35 km
- 35 km a více

**30. Stresuje Vás často práce, kterou musíte vykonávat?**

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

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

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

**32. Pokud odpovíte v otázce č. 30 „spíše ANO“ či „určitě ANO“, co do výjimečnosti zařazujete?**

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

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

**34. Pokud odpovíte v otázce „spíše ANO“ či „určitě ANO“, jaký důvod opuštění by to mohl být?**

**35. Jaké jiné pro Vás důležité benefity byste ve společnosti uvítal/a?**

## **PŘÍLOHA II: Otázky pro vedení společnosti ohledně spokojenosti**

1. Jak byste zhodnotil/a aktuální systém odměňování ve vaší společnosti?
2. Existují nějaké oblasti, kde byste viděl/a možnosti zlepšení? Pokud ano, jaké?
3. Jak hodnotíte přístup vašich zaměstnanců k práci? Jsou zodpovědní a angažovaní?
4. Jak byste popsal svůj vztah se zaměstnanci?
5. Máte pocit, že dáváte svým zaměstnancům dostatečný prostor pro vyjádření jejich názorů?
6. Plánujete v blízké budoucnosti změny v systému odměňování?
7. Cítíte, že vaši zaměstnanci mají lepší podmínky než ti v konkurenčních firmách?
8. Myslíte si, že poskytujete zaměstnancům dostatečnou motivaci pro jejich práci?
9. Jste přesvědčen/a, že zaměstnanci jsou spokojeni s výhodami, které jim nabízíte?
10. Pokud by to bylo možné, jaké další benefity byste zavedli pro vaše zaměstnance?
10. Jak hodnotíte pracovní prostředí a vybavení, které poskytujete svým zaměstnancům?

# PŘÍLOHA III

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění			
období končící k 31.12.2019 (v tisících Kč)			
		období do 31.12.2019	období do 31.12.2018
<b>I.</b>	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>887 606</b>	<b>857 688</b>
<b>II.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>48 830</b>	<b>45 038</b>
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>553 612</b>	<b>547 189</b>
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	38 264	36 335
2.	Spotřeba materiálu a energie	432 493	425 176
3.	Služby	82 855	85 678
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>-4 727</b>	<b>-11 981</b>
<b>C.</b>	<b>Aktivace (-)</b>	<b>-359</b>	<b>-2 852</b>
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>322 053</b>	<b>319 560</b>
1.	Mzdové náklady	240 625	237 700
	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady		
2.		81 428	81 860
2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	80 053	80 362
2.2	Ostatní náklady	1 375	1 498
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>51 226</b>	<b>44 186</b>
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	51 432	44 099
1.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	51 432	44 099
1.2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
2.	Úpravy hodnot zásob		
3.	Úpravy hodnot pohledávek	-206	87
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>84 655</b>	<b>74 458</b>
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	26 721	15 192
2.	Tržby z prodaného materiálu	53 630	55 981
3.	Jiné provozní výnosy	4 304	3 285
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>88 368</b>	<b>60 900</b>
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	29 316	
2.	Prodávý materiál	52 758	53 414
3.	Daně a poplatky	808	770
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-216	
5.	Jiné provozní náklady	5 702	6 716
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>10 918</b>	<b>20 182</b>
<b>IV.</b>	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly</b>		
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní výnosy z podílů		
<b>G.</b>	<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>		
<b>V.</b>	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku</b>		
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
<b>H.</b>	<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>		
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>		
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
<b>I.</b>	<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>		
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>7 505</b>	<b>6 615</b>
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	7 505	6 615
<b>VII.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>49 592</b>	<b>43 905</b>
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>29 189</b>	<b>46 953</b>
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>12 898</b>	<b>-9 663</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>23 816</b>	<b>10 519</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>4 572</b>	<b>2 103</b>
1.	Daň z příjmů spjatá		
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	4 572	2 103
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>19 244</b>	<b>8 416</b>
<b>M.</b>	<b>Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)</b>		
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>19 244</b>	<b>8 416</b>
*	<b>Čistý obrát za účetní období</b>	<b>1 070 683</b>	<b>1 021 089</b>

PŘÍLOHA IV

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění		období končící k	
		31.12.2020 (v tisících Kč)	
		období do 31.12.2020	období do 31.12.2019
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	731 931	887 606
II.	Tržby za prodej zboží	69 195	48 830
A.	Výkonová spotřeba	459 793	553 612
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	57 657	38 264
2.	Spotřeba materiálu a energie	343 714	432 493
3.	Služby	58 422	82 855
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	40 074	-4 727
C.	Aktivace (-)	-313	-359
D.	Osobní náklady	242 847	322 053
1.	Mzdové náklady	181 650	240 625
	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady		
2.		61 197	81 428
2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	61 068	80 053
2.2	Ostatní náklady	129	1 375
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	49 969	51 226
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	50 046	51 432
1.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	50 046	51 432
1.2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
2.	Úpravy hodnot zásob		
3.	Úpravy hodnot pohledávek	-77	-206
III.	Ostatní provozní výnosy	33 206	84 655
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	4 337	26 721
2.	Tržby z prodaného materiálu	16 706	53 630
3.	Jiné provozní výnosy	12 163	4 304
F.	Ostatní provozní náklady	25 436	88 368
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1 198	29 316
2.	Prodáván materiál	15 917	52 758
3.	Daně a poplatky	785	808
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období		
5.	Jiné provozní náklady	7 536	-216
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	16 526	10 918
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly		
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy		
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	5 330	7 505
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající		
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	5 330	7 505
VII.	Ostatní finanční výnosy	35 625	49 592
K.	Ostatní finanční náklady	68 123	29 189
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-37 828	12 898
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-21 302	23 816
L.	Daň z příjmů	-3 919	4 572
1.	Daň z příjmů splatná		
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	-3 919	4 572
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	-17 383	19 244
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-17 383	19 244
*	Čistý obrát za účetní období	869 957	1 070 683

## PŘÍLOHA V

		VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění období končící k 31.12.2021 (v tisících Kč)	
		období do 31.12.2021	období do 31.12.2020
<b>I.</b>	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>702 501</b>	<b>731 931</b>
<b>II.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>45 580</b>	<b>69 195</b>
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>486 437</b>	<b>459 793</b>
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	36 776	57 657
2.	Spotřeba materiálu a energie	384 469	343 714
3.	Služby	65 192	58 422
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>-7 977</b>	<b>40 074</b>
<b>C.</b>	<b>Aktivace (-)</b>	<b>-195</b>	<b>-313</b>
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>256 421</b>	<b>242 847</b>
1.	Mzdové náklady	192 224	181 650
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	64 197	61 197
2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	64 197	61 068
2.2	Ostatní náklady		129
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>50 108</b>	<b>49 969</b>
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	50 156	50 046
1.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	50 156	50 046
1.2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
2.	Úpravy hodnot zásob		
3.	Úpravy hodnot pohledávek	-48	-77
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>29 570</b>	<b>33 206</b>
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	9 153	4 337
2.	Tržby z prodaného materiálu	16 596	16 706
3.	Jiné provozní výnosy	3 821	12 163
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>29 516</b>	<b>25 436</b>
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	6 519	1 198
2.	Prodaný materiál	17 382	15 917
3.	Daně a poplatky	790	785
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období		
5.	Jiné provozní náklady	4 825	7 536
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-36 659</b>	<b>16 526</b>
<b>IV.</b>	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly</b>		
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní výnosy z podílů		
<b>G.</b>	<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>		
<b>V.</b>	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku</b>		
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
<b>H.</b>	<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>		
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>		
	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		
1.			
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
<b>I.</b>	<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>		
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>5 665</b>	<b>5 330</b>
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající		
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	5 665	5 330
<b>VII.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>44 052</b>	<b>35 625</b>
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>29 798</b>	<b>68 123</b>
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>8 589</b>	<b>-37 828</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>-28 070</b>	<b>-21 302</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>-5 192</b>	<b>-3 919</b>
1.	Daň z příjmů splatná		
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	-5 192	-3 919
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>-22 878</b>	<b>-17 383</b>
<b>M.</b>	<b>Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)</b>		
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>-22 878</b>	<b>-17 383</b>
*	<b>Čistý obrát za účetní období</b>	<b>821 703</b>	<b>869 957</b>

## PŘÍLOHA VI

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b> v druhovém členění			
období končící k 31.12.2022 (v tisících Kč)			
		období do 31.12.2022	období do 31.12.2021
<b>I.</b>	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>682 615</b>	<b>702 501</b>
<b>II.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>24 135</b>	<b>45 580</b>
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>484 629</b>	<b>486 437</b>
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	19 171	36 776
2.	Spotřeba materiálu a energie	402 494	384 469
3.	Služby	62 964	65 192
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>-24 456</b>	<b>-7 977</b>
<b>C.</b>	<b>Aktivace (-)</b>	<b>-164</b>	<b>-195</b>
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>237 944</b>	<b>256 421</b>
1.	Mzdové náklady	177 921	192 224
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	60 023	64 197
2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	60 023	64 197
2.2	Ostatní náklady		
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>50 038</b>	<b>50 108</b>
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	50 038	50 156
1.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	50 038	50 156
1.2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
2.	Úpravy hodnot zásob		
3.	Úpravy hodnot pohledávek		-48
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>18 200</b>	<b>29 570</b>
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	4 377	9 153
2.	Tržby z prodaného materiálu	10 205	16 596
3.	Jiné provozní výnosy	3 618	3 821
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>18 621</b>	<b>29 516</b>
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	2 918	6 519
2.	Prodaný materiál	10 587	17 382
3.	Daně a poplatky	707	790
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období		
5.	Jiné provozní náklady	4 409	4 825
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-41 662</b>	<b>-36 659</b>
<b>IV.</b>	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly</b>		
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní výnosy z podílů		
<b>G.</b>	<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>		
<b>V.</b>	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku</b>		
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
<b>H.</b>	<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>		
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>		
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
<b>I.</b>	<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>		
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>6 400</b>	<b>5 665</b>
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	6 400	5 665
<b>VII.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>69 303</b>	<b>44 052</b>
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>21 116</b>	<b>29 798</b>
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>41 787</b>	<b>8 589</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>125</b>	<b>-28 070</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>578</b>	<b>-5 192</b>
1.	Daň z příjmů splatná		
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	578	-5 192
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>-453</b>	<b>-22 878</b>
<b>M.</b>	<b>Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)</b>		
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>-453</b>	<b>-22 878</b>
*	<b>Čistý obrat za účetní období</b>	<b>794 253</b>	<b>821 703</b>

## PŘÍLOHA VII

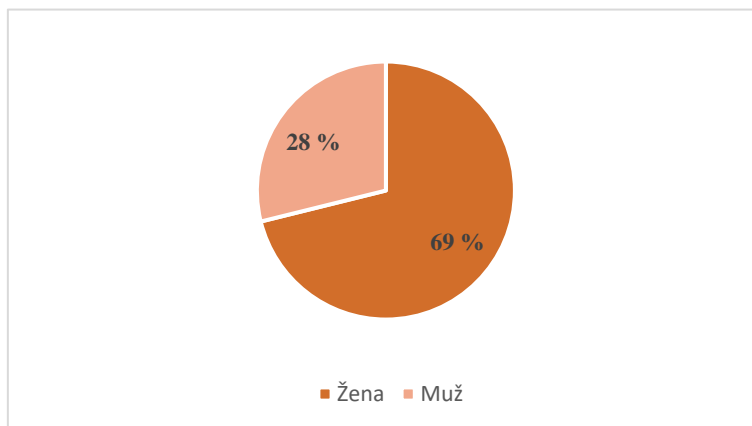
<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b> v druhovém členění			
období končící k 31.12.2023 (v tisících Kč)			
		období do 31.12.2023	období do 31.12.2022
<b>I.</b>	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>685 545</b>	<b>682 615</b>
<b>II.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>27 248</b>	<b>24 135</b>
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>422 447</b>	<b>484 629</b>
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	19 815	19 171
2.	Spotřeba materiálu a energie	334 226	402 494
3.	Služby	68 406	62 964
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>10 500</b>	<b>-24 456</b>
<b>C.</b>	<b>Aktivace (-)</b>	<b>-164</b>	<b>-164</b>
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>233 414</b>	<b>237 944</b>
1.	Mzdové náklady	174 772	177 921
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	58 642	60 023
2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	58 642	60 023
2.2	Ostatní náklady		
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>50 993</b>	<b>50 038</b>
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	46 733	50 038
1.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	43 023	50 038
1.2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	3 710	
2.	Úpravy hodnot zásob	3 817	
3.	Úpravy hodnot pohledávek	443	
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>22 710</b>	<b>18 200</b>
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	1 589	4 377
2.	Tržby z prodaného materiálu	16 206	10 205
3.	Jiné provozní výnosy	4 915	3 618
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>26 963</b>	<b>18 621</b>
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	14	2 918
2.	Prodaný materiál	16 489	10 587
3.	Daň a poplatky	913	707
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období		
5.	Jiné provozní náklady	4 582	4 409
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-8 650</b>	<b>-41 662</b>
<b>IV.</b>	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly</b>		
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládací osoba		
2.	Ostatní výnosy z podílů		
<b>G.</b>	<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>		
<b>V.</b>	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku</b>		
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládací osoba		
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
<b>H.</b>	<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>		
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>		
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládací osoba		
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
<b>I.</b>	<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>		
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>10 253</b>	<b>6 400</b>
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládací		
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	10 253	6 400
<b>VII.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>13 496</b>	<b>69 303</b>
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>15 561</b>	<b>21 116</b>
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-12 318</b>	<b>41 787</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>-20 968</b>	<b>125</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>69</b>	<b>578</b>
1.	Daň z příjmů splatná		
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	69	578
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>-21 037</b>	<b>-453</b>
<b>M.</b>	<b>Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)</b>		
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>-21 037</b>	<b>-453</b>
*	<b>Čistý obrát za účetní období</b>	<b>748 999</b>	<b>794 253</b>

## PŘÍLOHA VIII: Vyhodnocení dotazníku

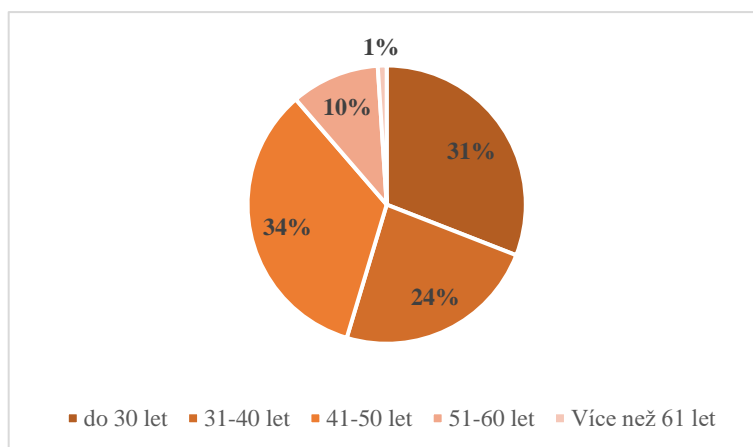
### 1. Jakou pracovní pozici vykonáváte?

Operátor výroby 69, Seřizovač 12, Mistr 2, Vedoucí provozu 1, Manipulační dělník 11, Dílenský plánovač 2

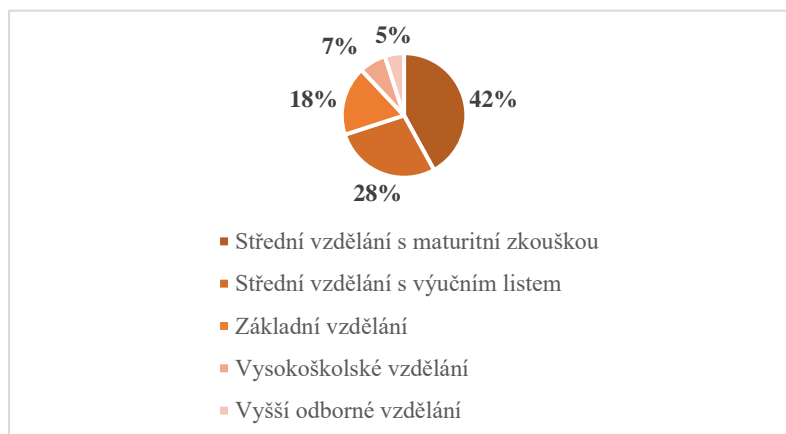
### 2. Pohlaví



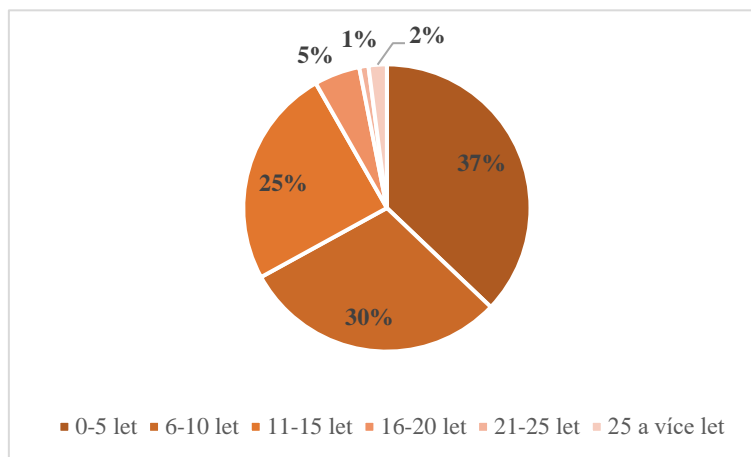
### 3. Věk



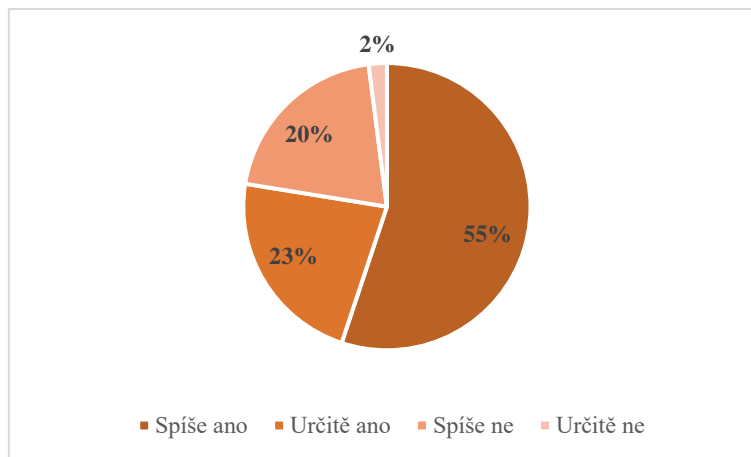
### 4. Nejvyšší dosažené vzdělání



## 5. Délka pracovního poměru ve společnosti



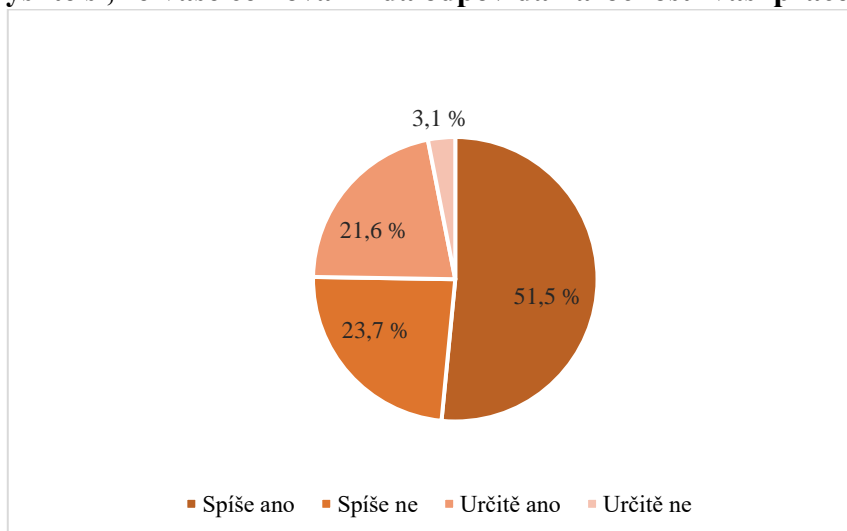
## 6. Jste spokojen/a s výší mzdy?



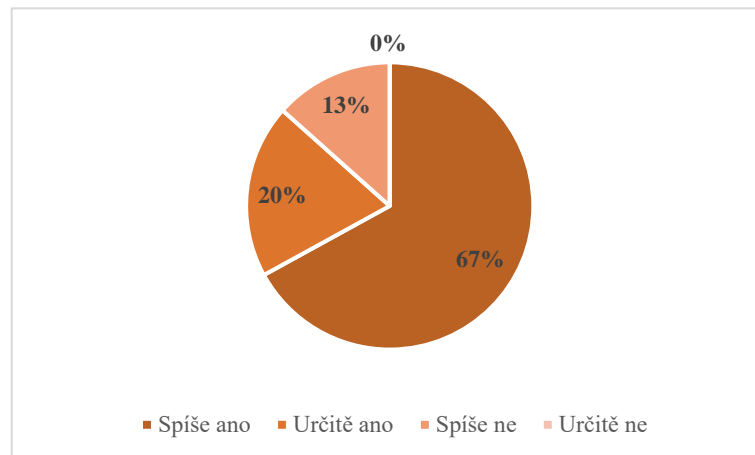
## 7. Pokud jste zaškrtnl/a v otázce č. 6 „spíše NE“ či „určitě NE“, co byste chtěl/a změnit

15x výší mzdu, 3x lepší systém odměn a bonusu, 4x pravidelná výplata prémie

## 8. Myslíte si, že Vaše celková mzda odpovídá náročnosti Vaší práce?



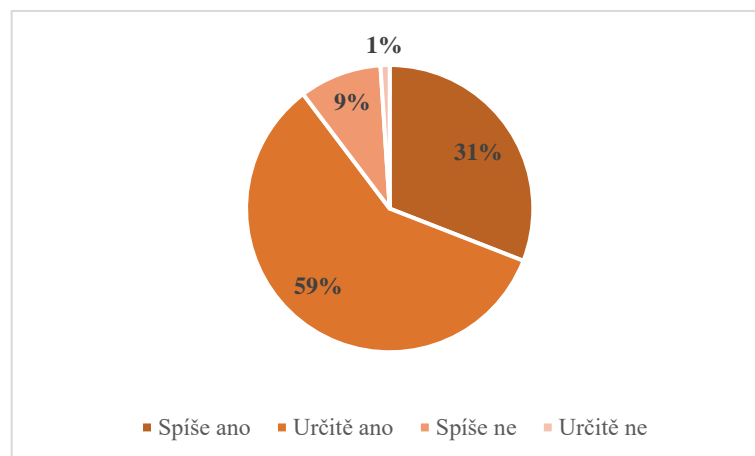
**9. Jste spokojen/a se současnou nabídkou zaměstnaneckých výhod, které Vám společnost poskytuje?**



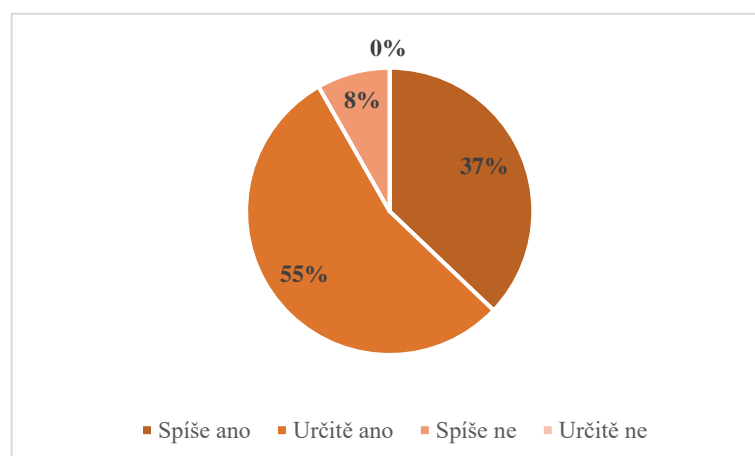
**10. V případě, že jste v otázce č. 9 označil/a „Spíše ne“ nebo „Ne“, uveďte prosím benefity, které byste přidal/a.**

13x Multisportka, více benefitů

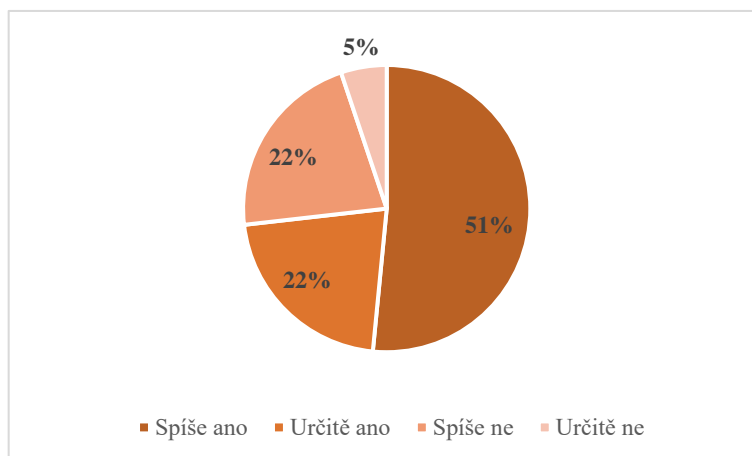
**11. Máte o nabízených benefitech jasný přehled?**



**12. Jste spokojen/a s Vaší pracovní dobou?**



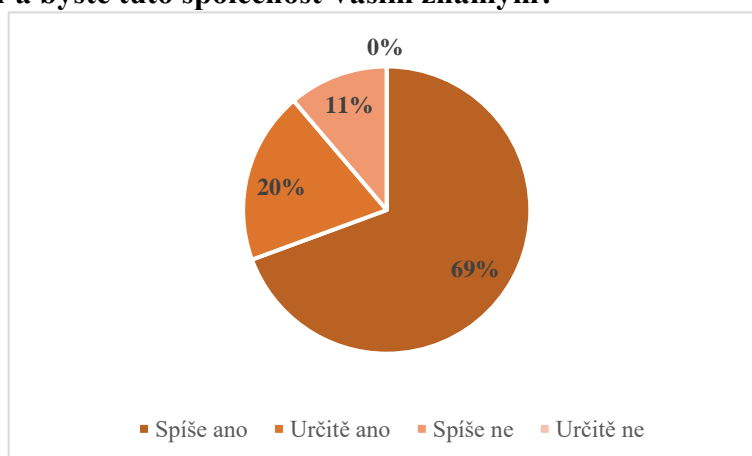
**13. Jste dostatečně motivovaný/á Vaším nadřízeným?**



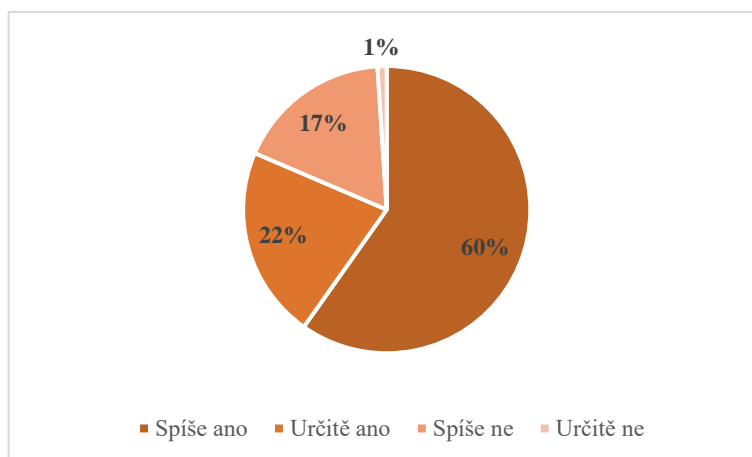
**14. Se kterými nepeněžními odměny byste byli spokojení?**

7x Multisportka, 5x benefitní karta, 4x firemní akce

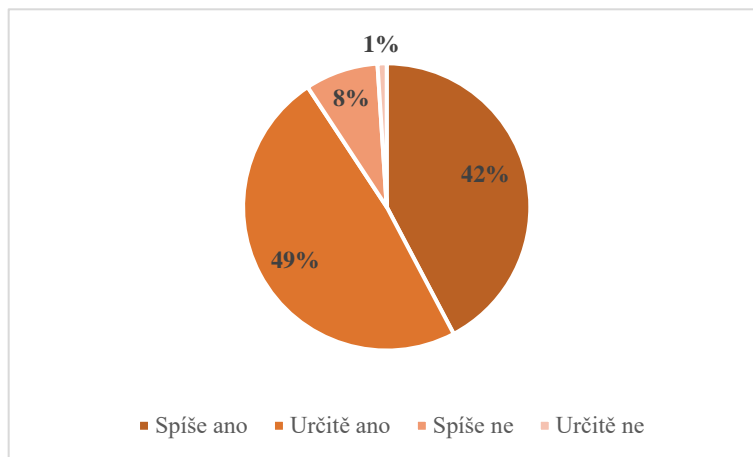
**15. Doporučil-a byste tuto společnost Vaším známým?**



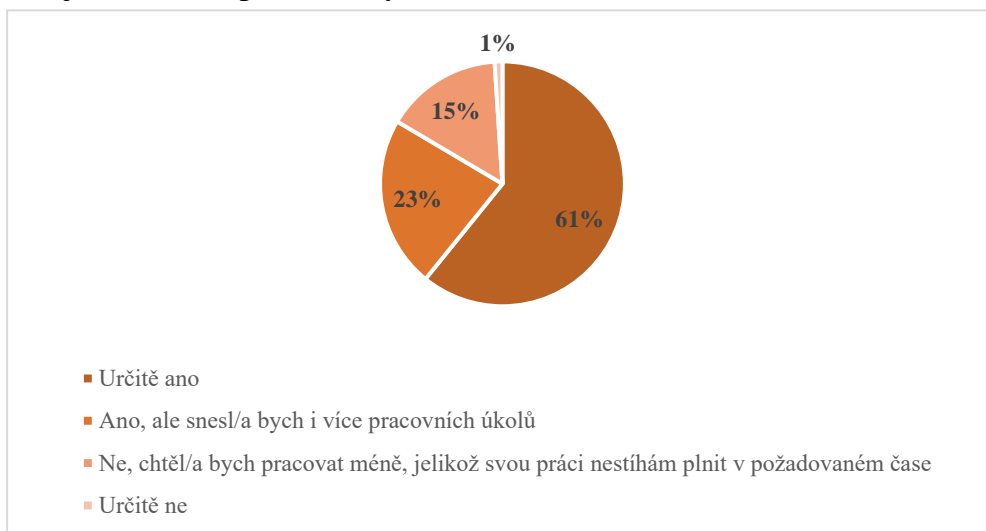
**16. Je podle Vašeho názoru, systém odměňování ve společnosti spravedlivý?**



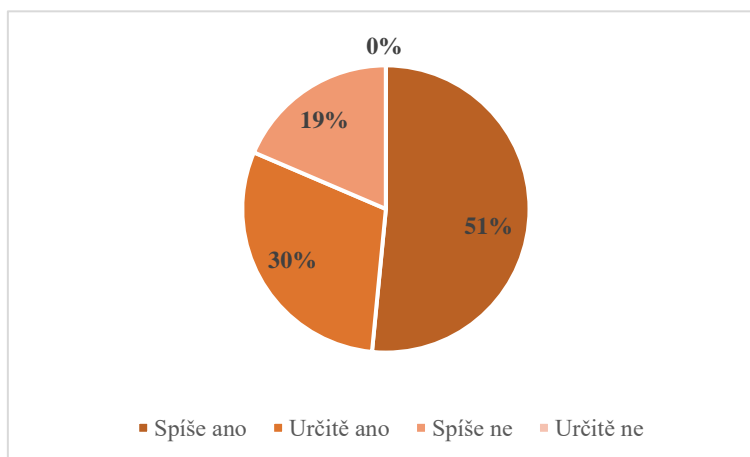
**17. Pokud máte možnost navštěvovat školení či kurzy, získáváte díky nim potřebné informace pro Vaši pracovní pozici?**



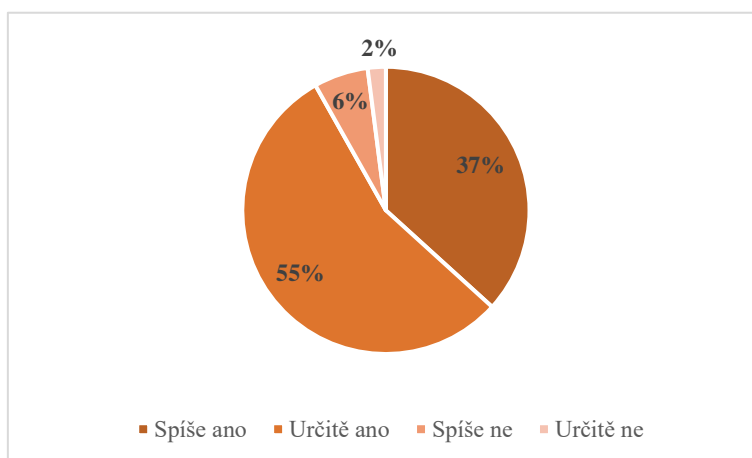
**18. Vyhovuje Vám Vaše pracovní vytížení?**



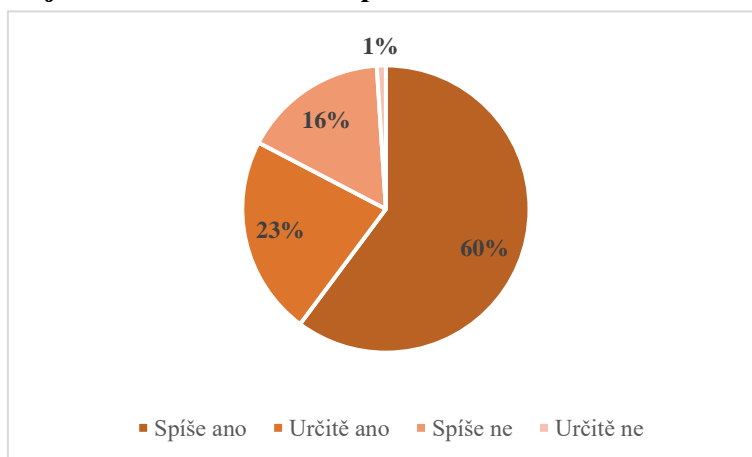
**19. Naplňuje Vás práce, kterou ve společnosti vykonáváte?**



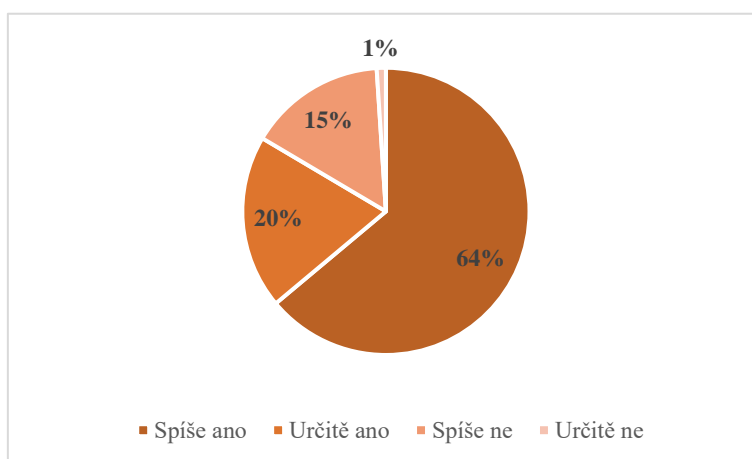
**20. Je pro Vás pracovní prostředí, ve kterém pracujete, dostatečně vybavené (kancelář, dílna, motorové vozidlo a další)?**



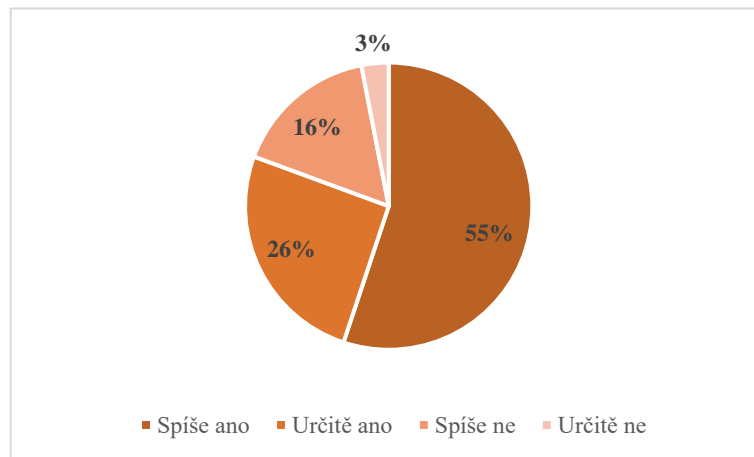
**21. Jste spokojen/a s kvalitou řízení společnosti?**



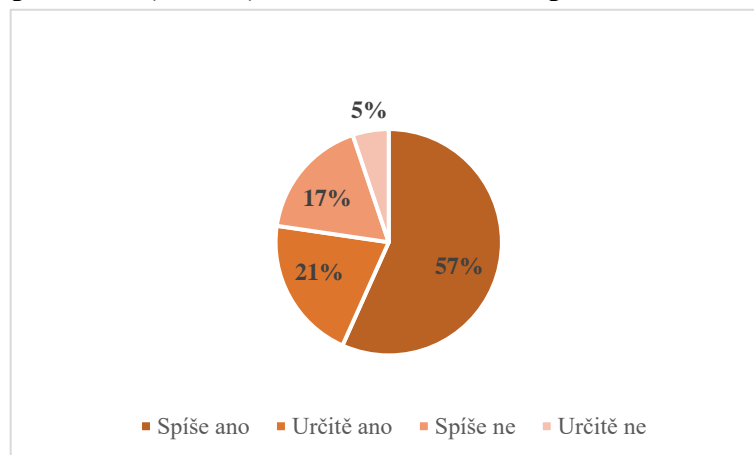
**22. Jste spokojen/a s jednáním nadřízených s podřízenými?**



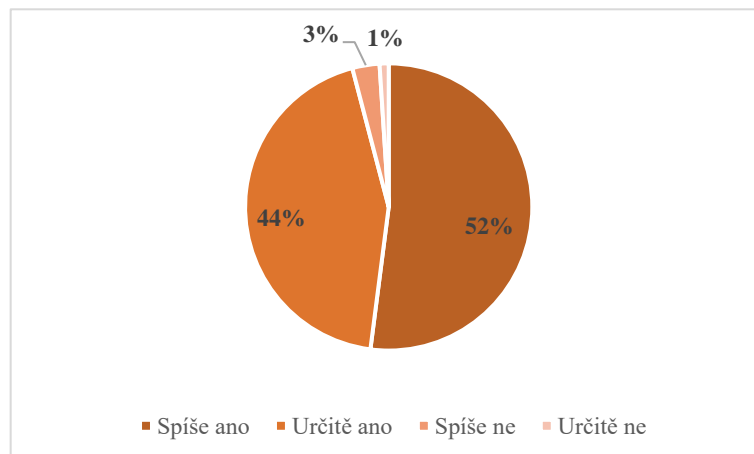
**23. Poskytuje Vám nadřízený zpětnou vazbu?**



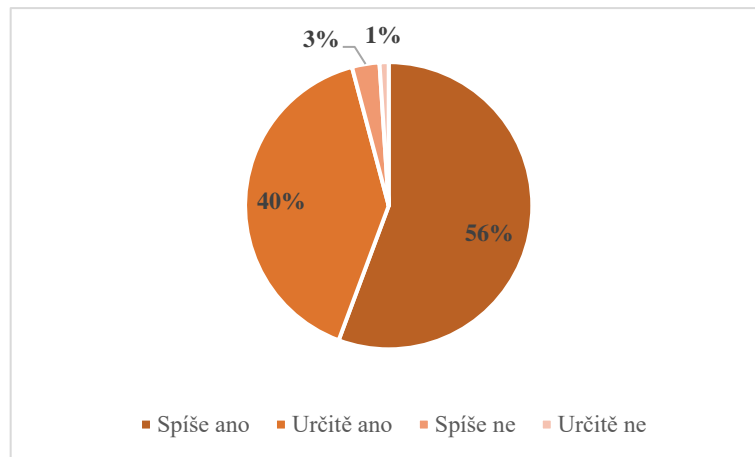
**24. Dostáváte pochvalu (uznání) za dobře odvedenou práci od Vašich nadřízených?**



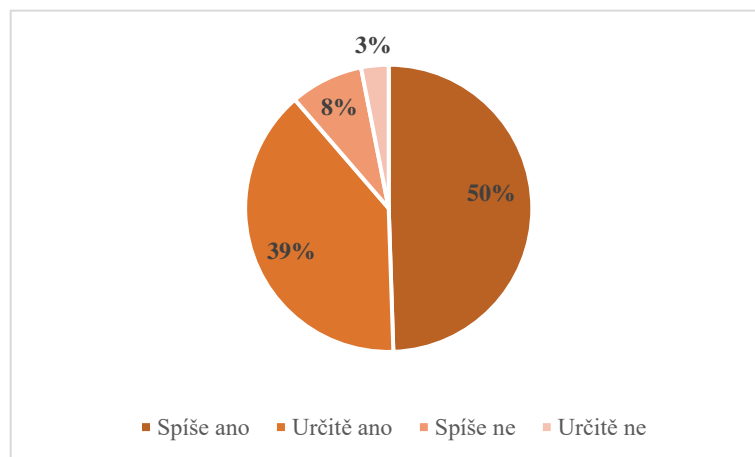
**25. Pokud jdete pro radu k jinému spolupracovníkovi, poskytnete Vám pomoc?**



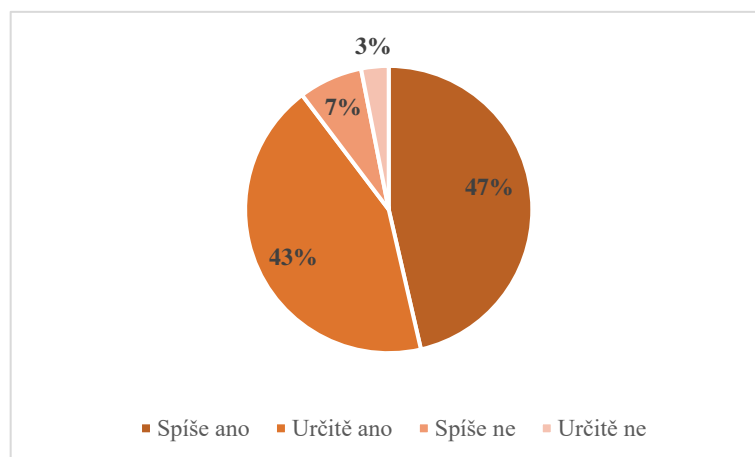
**26. Jsou vztahy mezi spolupracovníky dobré, v lepším případě přátelské?**



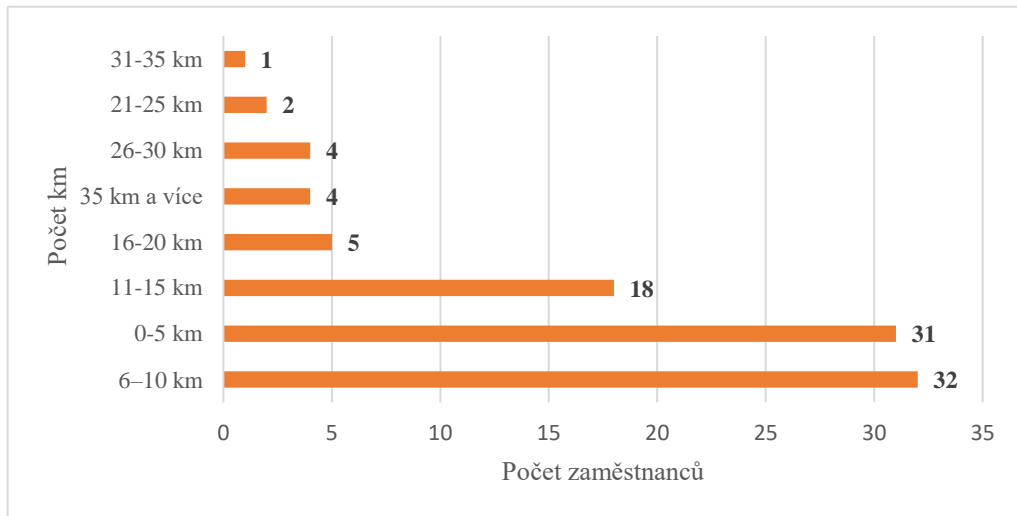
**27. Jste s lokalitou společnosti spokojen/a?**



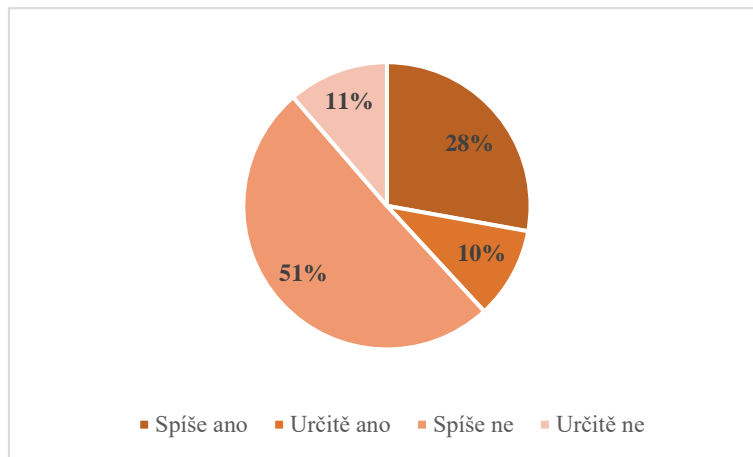
**28. Je pro Vás dopravit se do práce jednoduché?**



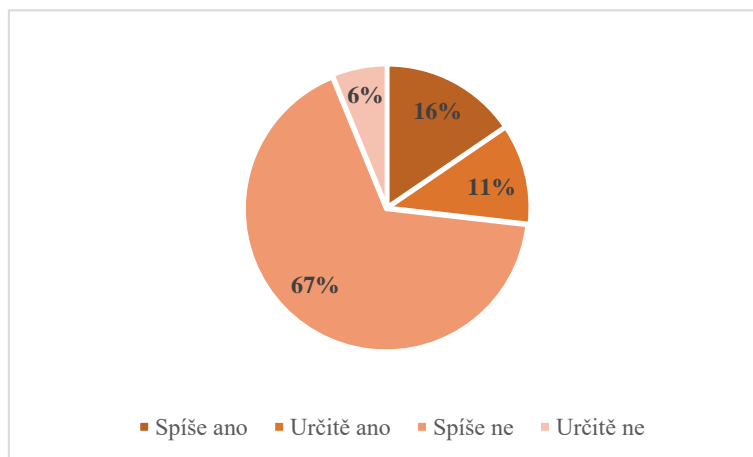
**29. Jakou vzdálenost musíte od domu absolvovat, abyste se dostal/a na své pracovní místo?**



**30. Stresuje Vás často práce, kterou musíte vykonávat?**



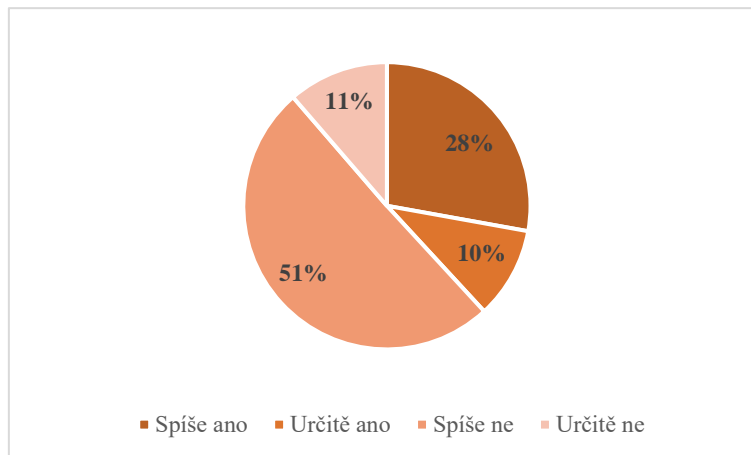
**31. Existuje něco, co je podle Vás na společnosti výjimečné nebo čeho si ceníte?**



**32. Pokud odpovíte v otázce č. 31 „spíše ANO“ či „určitě ANO“, co do výjimečnosti zařazujete?**

18x dobré vztahy na pracovišti, 4x možnost pomáhat druhým, 4x spolupráce

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



**34. Pokud odpovíte v otázce „spíše ANO“ či „určitě ANO“, jaký důvod opuštění by to mohl být?**

Málo zaměstnaneckých benefitů, nízká mzda, špatné vztahy ve společnosti, špatná lokalita společnosti, velké pracovní zatížení, naskytnutí lepší pracovní nabídky.

**35. Jaké jiné pro Vás důležité benefity byste ve společnosti uvítal/a?**

Modernizace pracovního prostředí, sportovní a kulturní vyžití, Multisportku, více dnů dovolené, lepší finanční odměny.