



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI A NÁVRH NA ZLEPŠENÍ

EMPLOYEE REMUNERATION SYSTEM IN THE SELECTED COMPANY AND PROPOSAL
OF CHANGES TO ITS IMPROVEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Kamila Mráziková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. et Ing. Kateřina Procházková, Ph.D.

BRNO 2024

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Kamila Mráziková**
Vedoucí práce: **Ing. et Ing. Kateřina Procházková, Ph.D.**
Akademický rok: 2023/24
Studijní program: Ekonomika podniku

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

System odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrh na zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

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

Základní literární prameny:

BĚLOHLÁVEK, F. a kol., O. 2016. Management. Praha: Computer Press, 2016. 736 s. ISBN 02510396X.

DĚDINA, J., a kol. 2015. Management a organizační chování. Praha : Grada Publishing, 2015. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

FOOT, M., CAROLINE, H. 2015. Personalistika. Brno: CP BOOKS, 2015. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

KOUBEK, J. 2014. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2014. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

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

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

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

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

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Závěrečná práce sa zaoberá systémom odmeňovania zamestnancov vo vybranej spoločnosti. Je rozdelená do troch častí. V prvej časti je rozoberaný systém odmeňovania z teoretického hľadiska a vychádza z odborných publikácií. Druhá časť analyzuje súčasný stav systému odmeňovania zamestnancov v spoločnosti a vnútorné a vonkajšie faktory ktoré naň vplyvajú. V tretej časti sú uvedené návrhy na zlepšenie súčasného systému odmeňovania.

Kľúčové slová

systém odmeňovania, mzda, zamestnanci, zamestnanecké benefity

Abstract

The final thesis is focused on the employee compensation system in the selected company. It is divided into three parts. The first part discusses the remuneration system from a theoretical point of view and is based on professional publications. The second part analyzes the current state of the employee compensation system in the company and the internal and external factors that influence it. The third part contains suggestions for improving the current remuneration system.

Key words

remuneration system, wage, employees, employee benefits

Bibliografická citácia

MRÁZIKOVÁ, Kamila. *Systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrh na zlepšení* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-05-04]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/160522>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Ing. et Ing. Kateřina Procházková, 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 4. 5. 2024

Kamila Mráziková
autor

Pod'akovanie

Rada by som týmto pod'akovala vedúcej svojej bakalárskej práce pani Ing. Et Ing. Kateřině Procházkové, Ph. D., za pomoc, trpezlivosť a poskytnutie cenných rád pri písaní mojej práce. Ďalej chcem pod'akovať spoločnosti Hanibal Sport s.r.o. za ochotné poskytovanie informácií a perfektnú spoluprácu pri tvorbe.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY.....	11
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE	12
1.1 Základné pojmy a riadenie ľudských zdrojov	12
1.2 Odmeňovanie zamestnancov	14
1.3 Mzda a jej úlohy v systéme odmeňovania	16
1.4 Zamestnanecké výhody a motivácia	18
1.5 Strategická analýza podniku	22
2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU	24
2.1 Predstavenie spoločnosti	24
2.1.1 Vývoj spoločnosti	25
2.1.2 Organizačná štruktúra spoločnosti	26
2.2 Analýza systému odmeňovania	27
2.2.1 Peňažné formy	28
2.2.2 Zamestnanecké výhody	29
2.2.3 Analýza spokojnosti so súčasným systémom odmeňovania	32
2.3 Analýza spokojnosti so systémom odmeňovania.....	33
2.4 Ekonomické ukazovatele spoločnosti Hanibal.....	40
2.4 Vnútorná analýza spoločnosti - Model 7S	53
2.5 Analýza okolia podniku	59
2.3.1 Sociálne a demografické faktory	59
2.3.2 Legislatívne a politické faktory	63
2.3.3 Ekonomické faktory	65
2.3.4 Zhrnutie faktorov	67
3 NÁVRHY RIEŠENÍ	68
3.1 Návrhy na zlepšenie.....	68
3.2 Harmonogram zavedenia zmien.....	75
3.3 Ekonomické zhodnotenie návrhov.....	76
ZÁVER	79
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	80
ZOZNAM OBRÁZKOV	86

ZOZNAM GRAFOV	87
ZOZNAM TABULIEK	88
ZOZNAM PRÍLOH.....	89

ÚVOD

Odmeňovanie zamestnancov a vytváranie stimulujúcej pracovnej atmosféry predstavuje kľúčový faktor úspechu pre akúkoľvek organizáciu. Správne navrhnutý systém odmeňovania nielen motivuje zamestnancov k väčšej produktivite a angažovanosti, ale tiež pomáha udržať ich lojalitu a zlepšuje celkovú pracovnú spokojnosť. V dnešnej konkurenčnej pracovnej klíme je pre firmy nevyhnutné investovať do efektívnych stratégií odmeňovania a riadenia ľudských zdrojov s cieľom prilákať, udržať a motivovať kvalifikovaných zamestnancov.

V tejto bakalárskej práci sa budeme zaoberať analýzou a návrhom opatrení na zlepšenie pracovných podmienok a motivácie zamestnancov v spoločnosti Hanibal. Naším cieľom je systematicky preskúmať súčasnú situáciu v spoločnosti a identifikovať hlavné problémy a oblasti potenciálneho zlepšenia v oblasti odmeňovania a motivácie. Následne navrhujeme konkrétne opatrenia a stratégie, ktoré by mohli prispieť k zlepšeniu týchto aspektov a poskytneme odôvodnené odhady nákladov a očakávaného vplyvu navrhnutých opatrení na ekonomické ukazovatele spoločnosti.

Spoločnosť Hanibal, na ktorej budeme vykonávať analýzu, je rešpektovaným dodávateľom outdoorového vybavenia a poskytovateľom služieb s dlhoročnou históriou na trhu. Jej organizačná štruktúra a pracovná kultúra poskytujú vhodné prostredie na skúmanie a implementáciu nových prístupov k odmeňovaniu a motivácii zamestnancov.

Cieľom tejto práce je identifikovať najefektívnejšie spôsoby, ako zvýšiť pracovnú spokojnosť a motiváciu zamestnancov v spoločnosti Hanibal prostredníctvom vhodných opatrení v oblasti odmeňovania a pracovných podmienok. Snažíme sa tak prispieť k dlhodobému úspechu spoločnosti a k udržateľnému rastu jej ľudských zdrojov.

CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY

Hlavným cieľom tejto práce je identifikovať a navrhnúť opatrenia, ktoré povedú k zlepšeniu pracovných podmienok a zvýšeniu motivácie zamestnancov v spoločnosti Hanibal. Podrobnejšie sa zameriame na analýzu súčasnej situácie v spoločnosti a identifikujeme hlavné problémy a oblasti potenciálneho zlepšenia pracovných podmienok a a motivácie zamestnancov. Výsledkom bude návrh opatrení, ktoré by mohli napomôcť zlepšeniu týchto aspektov vrátane odhadovaných nákladov a ich dopadu na ekonomické ukazovatele spoločnosti Hanibal.

Analýza súčasnej situácie v spoločnosti Hanibal bude zahŕňať detailnú štúdiu interných a externých faktorov ovplyvňujúcich pracovné podmienky a motiváciu zamestnancov. V práci budeme používať viaceré metódy. Prvou z nich bude teoretický prieskum literatúry, ktorý nám pomôže porozumieť problematike a získať poznatky potrebné pre analytickú časť. Ďalej budeme pracovať s analýzou, syntézou a komparáciou, v rámci ktorej budeme rozoberať súčasný stav spoločnosti, jej profil, históriu a organizačnú štruktúru so zameraním sa na systém odmeňovania a motivácie zamestnancov. Súčasťou bude aj dotazníkový prieskum medzi zamestnancami, ktorí nám priblížia svoj subjektívny pohľad na spokojnosť s prácou, benefítmí, pracovným prostredím a vzťahmi na pracovisku. Analytická časť bude doplnená aj informáciami, ktoré sme získali z rozhovoru s personalistkou spoločnosti.

Završením analytickej časti bude návrh riešení pozostávajúci z identifikovania oblastí v systéme odmeňovania zamestnancov vrátane kalkulácie nákladov. Navrhované opatrenia následne ekonomicky zhodnotíme s dopadom na hospodársky výsledok spoločnosti. Pre lepšiu prehľadnosť dáta budeme prezentovať v tabuľkách.

Tieto metódy nám umožnia získať holistický pohľad na súčasnú situáciu a potreby zamestnancov, a na základe toho navrhnúť relevantné opatrenia a stratégie. Takýmto spôsobom sa budeme snažiť systematicky a efektívne riešiť problémy a identifikovať príležitosti na zlepšenie pracovných podmienok a motivácie zamestnancov v spoločnosti Hanibal.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

Správne navrhnutý a implementovaný systém odmeňovania zamestnancov je kľúčovým faktorom pre úspešnú a udržateľnú prevádzku každej firmy. Zamestnanci predstavujú jedno z najcennejších aktív organizácie, preto je dôležité, aby bol systém odmeňovania nielen spravodlivý, ale aj motivujúci a schopný udržať a prilákať kvalifikovaných pracovníkov. Uvedená bakalárska práca je zameraná na analýzu a následný návrh zlepšení v oblasti systému odmeňovania zamestnancov vo vybranej firme.

Teoretická časť tejto práce bude poskytovať základný rámec a koncepty spojené s odmeňovaním zamestnancov. Bude sa snažiť vymedziť pojmy, princípy a metódy, ktoré sú relevantné pre pochopenie problematiky odmeňovania zamestnancov. Taktiež bude poskytovať prehľad o tom, ako efektívne riadiť ľudské zdroje a dosiahnuť optimálne výsledky v oblasti personálneho riadenia.

Na začiatku sa budeme zaoberať rôznymi aspektmi odmeňovania, ako sú peňažné a nefinančné formy odmeňovania, systémy hodnotenia zamestnancov, motivácia a ďalšie súvisiace témy. Taktiež bude preskúmaná literatúra týkajúca sa osvedčených postupov a modelov, ktoré môžu byť aplikované pri návrhu systému odmeňovania.

Naším cieľom je poskytnúť čitateľovi solídne teoretické základy a prehľad o problematike odmeňovania zamestnancov, ktoré budú neskôr aplikované v analytickej a návrhovej časti.

1.1 Základné pojmy a riadenie ľudských zdrojov

Úvod do problematiky riadenia ľudských zdrojov a základných pojmov v tejto oblasti je kľúčovým prvkom pre porozumenie komplexného sveta ľudského kapitálu v organizáciách. Riadenie ľudských zdrojov je neoddeliteľnou súčasťou moderného manažmentu a hrá zásadnú úlohu v dosahovaní cieľov organizácie. Táto oblasť zahŕňa

široké spektrum činností, ktoré súvisia s riadením ľudí v pracovnom prostredí, vrátane ich náboru, výberu, hodnotenia, odmeňovania a motivácie.

Táto podkapitola má za cieľ definovať a vysvetliť základné pojmy, ktoré sú kľúčové pre pochopenie riadenia ľudských zdrojov a odmeňovania zamestnancov. Tieto pojmy budú slúžiť ako základný rámec pre ďalšie rozpracovanie tém v bakalárskej práci. Ide o nasledovné pojmy:

- **Riadenie ľudských zdrojov:** riadením ľudských zdrojov sa považujú všetky činnosti, ktoré sa týkajú zamestnania, riadenia ľudí v organizáciách, strategického riadenia ľudských zdrojov, riadenia ľudského kapitálu, riadenia znalostí, rozvoja organizácie, spoločenskej zodpovednosti organizácie až po starostlivosť o zamestnancov. Najväčšou podstatou tejto disciplíny je však vytváranie vzájomných vzťahov na pracovisku, uspokojovanie osobných potrieb ľudí a podpora realizácie ich pracovných cieľov. (Armstrong, Taylor, 2015).
- **Ľudský kapitál** je vlastníctvom jeho nositeľa a nie je majetkom podniku. O tom, akú časť vedomostí, schopností a zručností zamestnanca využije zamestnávateľ, rozhoduje nositeľ ľudského kapitálu, a tým je zamestnanec. Hodnotu ľudského kapitálu ovplyvňuje jej nositeľ, ale aj výchova, vzdelanie, sociálne, kultúrne a pracovné prostredie, v ktorom sa zamestnanec nachádza. Zamestnávateľ, ktorý investuje do rozvoja zamestnancov, očakáva, že sa mu vložená investícia vráti, je však otázne, či dokáže ľudský kapitál zamestnanca aj riadiť (Čihovská, Matušovičová, 2016).
- **Odmeňovanie** predstavuje komplikovanú oblasť riadenia ľudských zdrojov, je predmetom záujmu ako zamestnancov, tak aj ich zamestnávateľov. Riešenie mzdových otázok v organizácii sa vždy odzrkadľuje v určitom štruktúrovanom systéme, v tzv. mzdovom systéme, ktorý má poskytovať spravodlivý a vnútorne vyvážený základ pre monitorované a peňažné odmeňovanie zamestnancov. Odmena je určitým pozitívnym stimulom, na základe ktorého sú zamestnanci motivovaní a dokážu dosahovať lepšie výsledky v pracovnom procese. Odmena je to, čo dostávame ako protihodnotu za svoju prácu. Za súčasť mzdy sa považujú odmeny poskytované v peňažnej forme, ale aj odmeny poskytované nepeňažnou formou (Šukalová, 2015).

- **Motivácia** je proces, ktorého hlavným východiskom je neuspokojená potreba, ktorá u jedinca vyvoláva určité napätie. Toto napätie núti človeka konať tak, aby konkrétnu neuspokojenú potrebu čo najskôr a čo najkvalitnejšie uspokojil. Človek si stanoví cieľ, vyšpecifikuje nástroje a metódy na jej uspokojenie. Dosiahnutie vytýčeného cieľa predstavuje aj uspokojenie potreby, čím sa celý motivačný proces uzatvára (Harausová, 2015).
- **Personálna politika** je súbor pravidiel, postupov a postojov organizácie týkajúcich sa riadenia a rozvoja svojich zamestnancov. Táto politika zahŕňa otázky ako odmeňovanie, hodnotenie výkonnosti, nábor a etické normy v práci (Foot, Caroline, 2015).
- **Personálny audit** je systematický proces hodnotenia a analýzy ľudských zdrojov v organizácii s cieľom identifikovať silné a slabé stránky v oblasti riadenia ľudských zdrojov a navrhovať zlepšenia (Foot, Caroline, 2015).

Tieto základné pojmy sú kľúčové pre pochopenie riadenia ľudských zdrojov a odmeňovania zamestnancov v organizácii. Ich jasné definície poskytujú rámec pre ďalšiu analýzu a diskusiu v bakalárskej práci.

1.2 Odmeňovanie zamestnancov

Odmeňovanie zamestnancov nie je obmedzené len na finančnú odmenu v podobe mzdy alebo bonusov. Zahrňuje aj iné prvky, ako sú benefity, možnosti kariérneho rastu, uznávanie a ocenenie práce, flexibilné pracovné podmienky a ďalšie. Správne navrhnutý a implementovaný systém odmeňovania môže motivovať zamestnancov, zvýšiť ich angažovanosť, zlepšiť výkonnosť a zabezpečiť ich vernosť organizácii (Štikar, 2013).

Je dôležité zdôrazniť, že spôsob odmeňovania môže mať veľký vplyv na spokojnosť a angažovanosť zamestnancov. Preto je kritické, aby organizácie správne navrhli a implementovali svoje systémy odmeňovania, ktoré budú zohľadňovať nielen finančné aspekty, ale aj potreby a očakávania zamestnancov (Urban, 2017).

Odmeňovanie zamestnancov závisí od toho, akú predstavujú hodnotu pre organizáciu. Systém odmeňovania zamestnancov sa skladá zo vzájomne prepojených pravidiel, procesov a praktických postupov organizácie pri odmeňovaní podľa prínosu, schopností a tiež trhovej hodnoty zamestnanca (Armstrong, Taylor, 2015).

Odmeňovanie známe aj ako kompenzácia za prácu, predstavuje kľúčový aspekt v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ktorý má zásadný význam pre organizácie aj samotných zamestnancov. Odmeňovanie sa realizuje formou mzdy, platu alebo iných peňažných a nepeňažných odmien, ktoré predstavujú kompenzáciu za vykonanú prácu. Tieto odmeny majú významný vplyv na množstvo a kvalitu budúcej práce. Odmeňovanie je takým efektívnym nástrojom motivácie zamestnancov, ktorý je k dispozícii organizáciám a ich vedúcim pracovníkom (Šikýř, 2014).

Medzi hlavné ciele odmeňovania patria nasledujúce aspekty:

- Odmieňanie jednotlivcov na základe hodnoty ich práce a výkonu, ktorý poskytujú.
- Ustálenie vzťahu medzi odmeňovaním, podnikovými cieľmi a potrebami zamestnancov s cieľom dosiahnuť spokojnosť všetkých zainteresovaných strán.
- Oceňovanie správneho správania a kvalitného pracovného výkonu s jasnými ukazovateľmi pre zamestnancov.
- Prilákatie a udržiavanie vysoko kvalifikovaných pracovníkov s výnimočnými schopnosťami a zručnosťami.
- Motivácia zamestnancov, budovanie lojality a oddanosti, a podpora maximálneho výkonu od všetkých zamestnancov (Hroník, 2006).

Odmeňovanie zamestnancov je kľúčovým aspektom manažmentu ľudských zdrojov, ktorý má veľký vplyv na motiváciu, spokojnosť a výkonnosť pracovníkov. Existuje niekoľko rôznych spôsobov, ako odmeňovať zamestnancov, vrátane finančných a nefinančných stimulov. Pri navrhovaní odmeňovacích systémov je dôležité brať do úvahy potreby a preferencie zamestnancov, ako aj ciele a hodnoty spoločnosti. Účinný odmeňovací systém môže posilniť angažovanosť, lojalitu a výkonnosť zamestnancov (Šukalová, 2015).

1.3 Mzda a jej úlohy v systéme odmeňovania

Funkciou mzdy, ako základného stimulačného nástroja a kľúčového prvku systému odmeňovania organizácie, sa treba zaoberať z makro i mikroekonomického hľadiska. Na makroekonomickej (národohospodárskej) úrovni mzda plní nasledujúce funkcie:

- **Alokačná funkcia:** usmerňuje pohyb pracovných síl do oblastí s najvyššou mzdovou úrovňou.
- **Vyrovňavajúca funkcia:** stanovuje cenu práce na základe ponuky a dopytu na trhu práce a v danom čase vytvára medzi nimi rovnováhu. Takto stanovená cena práce potom nadväzne ovplyvňuje i ďalšie makroekonomické procesy.
- **Selektívna funkcia:** umožňuje diferenciaciu z hľadiska kvality a množstva odvedenej práce (Joniaková a kol., 2016).

Na mikroekonomickej (vnútropodnikovej) úrovni má mzda dvojaké postavenie:

- mzda je významným nástrojom na získavanie, stabilizovanie a stimulovanie zamestnancov,
- mzda je súčasne významným prevádzkovým nákladom, preto si zo strany podnikov vyžaduje neustálu pozornosť a systematické riadenie (Joniaková a kol., 2016).

Mzdový systém predstavuje logicky vyvážený súhrn nástrojov a stanovených postupov, pomocou ktorých sa vytvára individuálna mzda jednotlivých zamestnancov na základe vopred stanovených kritérií zodpovedajúcich hlavným cieľom personálnej politiky (Rybárová, Vojnárová, Mačuha, 2018).

Podnik by mal zohľadniť mzdovotvorné faktory, ktorými sú:

- **situácia na trhu práce:** prebytok či nedostatok zamestnancov určitej profesie, úroveň a formy odmeňovania uplatňované konkurenčnými podnikmi, ktoré sa odrážajú v mzdovej úrovni jednotlivých zložiek mzdy,
- **legislatívna úprava odmeňovania:** platné zákony, predpisy a výsledky kolektívneho vyjednávania v oblasti odmeňovania (Joniaková a kol., 2016).

Podľa českého zákoníku práce sú v §109 až 112 stanovené spoločné a jednotné princípy odmeňovania pre všetky skupiny zamestnancov. Hovorí sa tu o ochrane proti neprimerane nízkym mzdám, o ochrane proti diskriminácii v odmeňovaní a charakteristike jednotlivých plnení za prácu podľa určenia zamestnávateľom v podnikateľskej sfére, verejných službách a pod. , ako aj o plate zamestnancov pracujúcich na dohode o prácach konaných mimo hlavný pracovný pomer. Zákon v §109 odst. 2 hovorí, že „Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak“. Mzda v sebe zahrňuje všetky odmeny poskytované zamestnávateľom. Je to nielen základná mzda, ale aj jej pohyblivé zložky, ako sú provízie, odmeny, bonusy a iné. Naopak do mzdy sa nepočítajú ostatné príjmy zamestnanca, ako je odmeny za životné jubileum alebo náhrada mzdy pri prekážkach v práci. V ďalšom ods. 4 sa hovorí, že mzda sa poskytuje podľa zložitosti, zodpovednosti a namáhavosti práce, obťažnosti pracovných podmienok, pracovnej výkonnosti a dosahovania pracovných výsledkov. Mzda sa vždy dohodne v zmluve alebo je stanovená vnútorným predpisom, či mzdovým výmerom.

Mzda alebo náhradné voľno za prácu nadčas

Podľa § 114 ods.1 za prácu nadčas patrí zamestnancovi mzda, na ktorú mu vzniklo za túto dobu právo a príplatok najmenej vo výške 25% priemerného zárobku, ak sa zamestnávateľ so zamestnancom nedohodol na poskytnutí náhradného voľna v rozsahu práce konanej nadčas. Zamestnanec si môže zvoliť, či dostane príplatok alebo náhradné voľno.

Mzda počas sviatkov

Podľa § 115, ak sa práca vykonáva počas sviatku, má zamestnanec právo na dosiahnutú mzdu a platené náhradné voľno v rozsahu práce konanej počas sviatku. Náhradné voľno sa poskytuje najneskôr do konca kalendárneho mesiaca nasledujúceho po výkone práce počas sviatku alebo v inak dohodnutej dobe. Za dobu čerpania náhradného voľna má zamestnanec nárok na náhradu mzdy vo výške priemerného zárobku.

Mzda za nočnú prácu

Podľa § 116 počas práce v noci má zamestnanec nárok na dosiahnutú mzdu a príplatok najmenej vo výške 10% priemerného zárobku. V tomto prípade je možné dohodnúť sa na inej minimálnej výške a spôsobe určenia príplatku.

Mzda a príplatok za prácu v sťaženom pracovnom prostredí

Podľa § 117 ak sa vykonáva práca v sťaženom pracovnom prostredí zamestnancovi pripadá dosiahnutá mzda a príplatok. Výška príplatku a definovanie podmienok pre sťažené pracovné prostredie vymedzuje vláda nariadením. Vo všeobecnosti je to však najmenej 10% čiastky, ktorá sa definuje ako základná sadzba minimálnej mzdy a je stanovená zákonníkom práce.

Mzda za prácu v sobotu a v nedeľu

Podľa § 118 za dobu práce v sobotu a v nedeľu patrí zamestnancovi dosiahnutá mzda a príplatok vo výške 10% priemerného zárobku.

Príplatok vedúcemu zamestnancovi

Niektorí zamestnávatelia majú v kolektívnej alebo pracovnej zmluve dohodnuté so zamestnancom, aký príplatok dostane k svojej mzde, ak sa stane vedúcim zamestnancom. Zákonník práce uvádza príplatky za vedenie len pri zamestnancoch, ktorí sú zaradení do platových tried. Konkrétne o tom hovorí § 124, ktorý definuje príplatok v rozmedzí 5% až 15% zo základného platu podľa platovej tarify. V našom prípade je tento príplatok dohodnutý individuálne s každým vedúcim zamestnancom.

1.4 Zamestnanecké výhody a motivácia

Zamestnanecké výhody predstavujú dôležitú súčasť stratégií riadenia ľudských zdrojov v organizáciách po celom svete. Tieto výhody, často označované ako benefity, nie sú len formálnym aspektom zamestnaneckých pracovných zmlúv, ale aj kľúčovým nástrojom na motiváciu, udržanie lojality zamestnancov a zlepšenie pracovných podmienok. Pre organizácie sú zamestnanecké výhody spôsobom, ako si udržať konkurencieschopnosť na trhu práce a prilákať a udržiavať kvalifikovaných pracovníkov.

Zamestnanecké výhody, často označované ako benefity, predstavujú rôzne formy odmien a výhod, ktoré organizácie poskytujú svojim zamestnancom okrem ich základnej mzdy. Tieto výhody môžu mať rôznorodý charakter a slúžia na zvýšenie celkového uspokojenia a motivácie zamestnancov. Zamestnanecké výhody môžu zahŕňať:

- **Zdravotné poistenie:** organizácie často poskytujú zdravotné poistenie svojim zamestnancom ako súčasť mzdového balíka. Toto poistenie môže zahŕňať lekárske prehliadky, hospitalizáciu, lieky a iné zdravotné služby. Zdravotné poistenie zvyšuje bezpečnosť a pohodu zamestnancov a ich rodín. Zdravotné poistenie je jednou z najdôležitejších zamestnaneckých výhod, ktoré organizácie ponúkajú svojim zamestnancom. (Joniaková, 2016).
- **Firemné vozidlá:** niektoré organizácie ponúkajú svojim manažérom alebo kľúčovým zamestnancom firemné autá alebo náhradu za ich vlastné vozidlá. Tento benefit môže byť atraktívnou formou odmeny a zároveň slúži k zabezpečeniu mobility zamestnanca. Firemné vozidlá môžu byť pre zamestnancov veľkým benefitom, pretože im umožňujú mať prístup k vozidlu pre osobné aj pracovné účely (Elexová, 2018).
- **Školenia a rozvojové programy:** organizácie často investujú do odborného rozvoja svojich zamestnancov prostredníctvom školení, kurzov alebo iných vzdelávacích programov. Tieto príležitosti na rozvoj môžu pomôcť zamestnancom zlepšiť svoje zručnosti a kariérne vyhliadky. Jednou z hlavných výhod poskytovania školení a rozvojových programov je zvýšenie kompetencií zamestnancov. Tí sa môžu zapojiť do kurzov alebo školení, ktoré sú relevantné pre ich pracovné pozície, a zdokonaľiť svoje schopnosti (Kachaňáková, 2011). Keď organizácia prejavuje záujem o rozvoj svojich ľudských zdrojov a poskytuje príležitosti na vzdelávanie, zamestnanci sa cítia ocenení a motivovaní pracovať na svojom rozvoji. To môže viesť k vyššej úrovni spokojnosti zamestnancov a znižovaniu fluktuácie (Dědina, 2015).
- **Dovolenky a voľné dni:** okrem bežných dovolení môžu organizácie poskytovať ďalšie voľné dni alebo špeciálne voľno, napríklad na sviatky alebo osobné udalosti. To umožňuje zamestnancom dostať čas na oddych a obnovu. (Collins, 2014). Môžu si naplánovať voľno na dôležité udalosti, ako sú rodinné

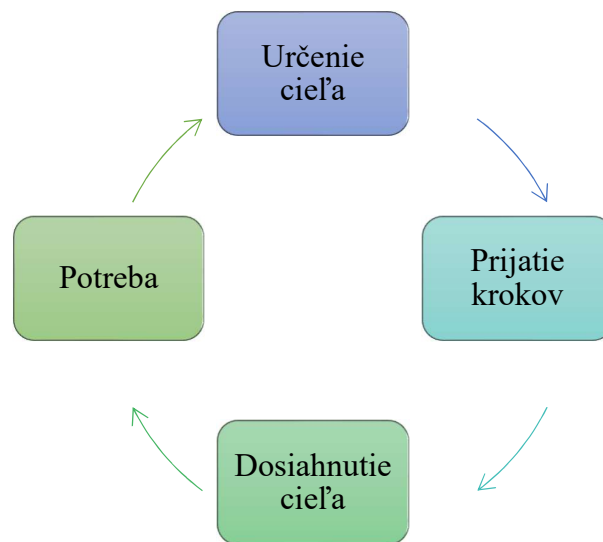
oslavy, svadby, narodeniny alebo iné osobné záležitosti. Tým sa zvyšuje spokojnosť zamestnancov a poskytuje sa im priestor na zvládanie osobného a pracovného života. Organizácie môžu tiež ponúkať ďalšie benefity spojené s dovolenkami, ako napríklad podporu na cestovanie alebo zľavy na dovolenky pre zamestnancov a ich rodiny. Tieto výhody môžu zamestnancom umožniť cestovať a preskúmať nové miesta, čo prispieva k ich celkovému blahobytu a spokojnosti (Bělohávek, 2016).

- **Benefity pre zamestnancov a rodiny:** niektoré organizácie poskytujú benefity nielen zamestnancom, ale aj ich rodinám. Toto môže zahŕňať poistenie pre manželov a deti, príspevky na vzdelávanie detí alebo iné formy podpory. Poskytovanie benefitov pre zamestnancov a ich rodiny je stratégiou, ktorá môže výrazne zvýšiť celkovú spokojnosť a motiváciu zamestnancov. Tieto benefity môžu zahŕňať rôzne formy podpory pre zamestnancov a ich rodiny, pričom ich cieľom je zabezpečiť ich finančnú stabilitu a pohodu. Týmto spôsobom organizácie prispievajú k zabezpečeniu zdravotnej starostlivosti pre celé rodiny svojich zamestnancov (Dudinská, 2011).
- **Flexibilné pracovné podmienky:** možnosť práce z domu, flexibilné pracovné hodiny alebo komprimovaný pracovný týždeň môžu byť pre zamestnancov veľkým benefitom, pretože im umožňujú lepšie zosúladiť pracovný a osobný život. Práca z domu je stále populárnejším spôsobom práce, ktorý umožňuje zamestnancom pracovať z pohodlia svojho domova. Tento benefit poskytuje flexibilitu a pomáha zamestnancom zosúladiť pracovný a osobný život. Zamestnanci môžu eliminovať dojazd do kancelárie a stráviť viac času so svojou rodinou alebo inými osobnými záležitosťami (Dytrt, 2016).
- **Iné nepeňažné výhody:** tieto môžu zahŕňať rôzne odmeny, ako sú darčekové karty, firemné akcie, relaxačné služby alebo športové aktivity pre zamestnancov. Týmto spôsobom organizácia prejavuje uznanie a vďaku voči svojim zamestnancom a umožňuje im získať niečo, čo ich osobne poteší (Koubek, 2014).

Zamestnanecké výhody sú dôležitým nástrojom na motiváciu, udržanie lojality zamestnancov a zlepšenie pracovných podmienok. Tieto benefity môžu byť dôležitým

faktorom pri rozhodovaní zamestnanca o tom, či zostane verný svojej organizácii alebo hľadá iné zamestnanie.

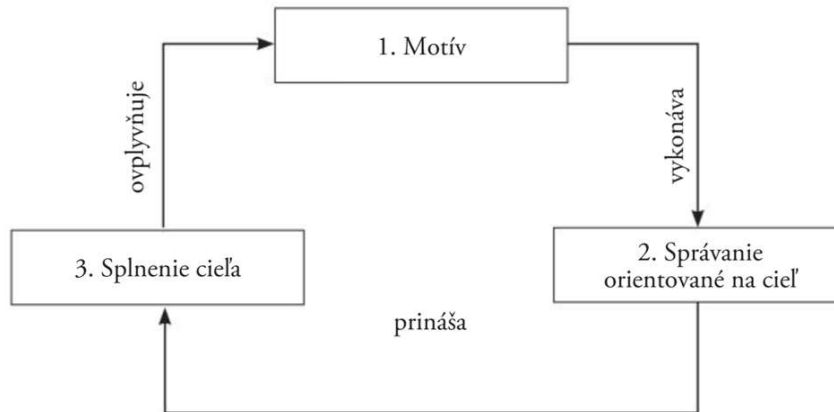
Motivácia je psychologickým pojmom, ktorý označuje silu, ktorá poháňa jednotlivca k vykonávaniu určitých činností alebo dosahovaniu konkrétnych cieľov. Ide o vnútorný alebo vonkajší impulz, ktorý inšpiruje a usmerňuje správanie jednotlivca. V kontexte pracovného prostredia sa motivácia týka toho, čo podnecuje zamestnancov k tomu, aby pracovali efektívne, investovali svoje úsilie a angažovali sa vo svojich pracovných povinnostiach (Bedrnová, Nový, 2012). Motivácia zamestnancov v organizáciách môže byť poháňaná rôznymi faktormi, vrátane potrieb, očakávaní, cieľov a odmien. Jej cieľom je dosiahnutie lepšieho pracovného výkonu a dosahovanie spoločných cieľov organizácie. Správne riadenie motivácie je pre organizácie kľúčové, pretože motivovaní zamestnanci môžu prispieť k vyššej produktivite, zvýšenej lojalite a kvalitnejšiemu výkonu (Lipták, 2015).



Obrázok 1 Schéma procesu motivácie

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Antalová, 2011, s. 98

Motivácia (motivation) je vnútornou riadiacou silou zodpovednou za začatie, usmerňovanie, udržiavanie a energetizáciu zacieleného správania. Motivačná sila vzniká pôsobením vonkajšej aj vnútornej stimulácie (Hartl, Hartlová, 2010).



Obrázok 2 Model procesu motivácie

Zdroj: Sedlák, Lišková, 2016, s. 290

1.5 Strategická analýza podniku

Strategická analýza podniku je dôležitým nástrojom, ktorý pomáha podniku plánovať a riadiť svoje aktivity tak, aby dokázal konkurovať prostrediu a dosiahol dlhodobý úspech. Poznáme niekoľko rôznych druhov strategickej analýzy podniku. V teoretickej časti budeme pracovať s internou analýzou spoločnosti, a SLEPT analýzou vonkajšieho okolia firmy. Z tohto dôvodu si stručne charakterizujeme tieto druhy.

Sedláčková a Buchta (2006) vymedzujú dva základné okruhy strategickej analýzy, a to vonkajšie faktory podniku a vnútornú analýzu zdrojov a schopností konkrétneho podniku. Autori podotýkajú, že nejde o dva nezávislé okruhy. Navzájom sú prepojené a spoločne sa ovplyvňujú. Analýza okolia vo všeobecnosti identifikuje a analyzuje faktory, ktoré majú vplyv na strategickú pozíciu spoločnosti. Sú to faktory, ktoré na jednej strane ponúkajú príležitosti na rozvoj podniku, ale zároveň nesú zo sebou aj riziká, na ktoré je potrebné myslieť. Patria sem napríklad politické, ekonomické a sociokultúrne faktory, príťažlivosť odvetvia, faktory úspechu alebo konkurenčné sily. Vnútorná analýza zdrojov a schopností podniku sa orientuje na strategické schopnosti, ktoré musí podnik mať, aby dokázal reagovať na príležitosti a ohrozenia vo svojom okolí. Tento typ je pre podnik veľmi zásadný, pretože mu pomáha orientovať sa na nové druhy zdrojov a zároveň rozvíjať schopnosti, ako nové zdroje využívať vo svoj prospech. Komplexná vnútorná analýza zdrojoch a schopností má za cieľ identifikovať prednosti

daného podniku, ktoré mu pridávajú konkurenčnú výhodu. Aby sme dokázali správne zanalyzovať interné prostredie podniku, máme k dispozícii niekoľko metód. (EuroEconom, 2015).

Jedným z modelov analýzy vnútorného prostredia je Model 7S. Označenie 7S hovorí o siedmych faktoroch stratégie podniku, ktoré v anglickom origináli začínajú na písmeno „s“. Pri preklade do slovenčiny, hovoríme o týchto faktoroch:

1. **Stratégia** vyjadruje ako organizácia dosahuje svoje vízie a reaguje na hrozby a príležitosti v danom odvetví podnikania.
2. **Štruktúra** predstavuje organizačné usporiadanie v podniku, hierarchiu nadriadených a podriadených, vzťahy medzi jednotlivými subjektmi a zdieľanie informácií.
3. **Systémy** sú chápané ako procesy, ktoré riadia jednotlivé aktivity organizmu. Predstaviť si tu môžeme komunikačné systémy, kontrolné systémy a pod.
4. **Spolupracovníci** sú všetky ľudské zdroje v podniku, ich schopnosti, vedomosti, systém vzdelávania, motivácie, odmeňovania a ďalšie.
5. **Schopnosti** vypovedajú o tom, čo organizácia robí najlepšie oproti konkurencii.
6. **Štýl** prezentuje manažérsky spôsob riadenia, komunikácie a riešenia problémov.
7. **Zdieľané hodnoty** sú odrazom ideí a princípov zamestnancov, ktoré sú transformované do vízií a poslání spoločnosti (Mallya, 2007).

Ďalšou kľúčovou analýzou stratégie podniku je SLEPT analýza, ktorá vychádza z analýzy PEST alebo PESTLE. V rámci nej sa podniky zamýšľajú nad týmito faktormi: S – sociálne faktory, L – legislatívne faktory, E – ekonomické faktory, P – politické faktory a T – technologické faktory. Poznanie okolia podniku a jednotlivých faktorov, vedie k zmyslupnej a perspektívnej práci a konkurenčnej výhode (Sedláčková, Buchta, 2006). Podrobnejšie sa jednotlivými faktormi budeme zaoberať v analytickej časti práce, kedy ich aplikujeme na prostredie spoločnosti Hanibal.

2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

Analýza súčasného stavu je kľúčovou súčasťou hodnotenia fungovania akéhokoľvek podniku. V tejto kapitole sa zameriame na detailnú analýzu spoločnosti Hanibal, špecializujúcej sa na predaj outdoorového vybavenia a športových potrieb. Údaje a informácie pre túto analýzu sme čerpali najmä z oficiálnej webovej stránky spoločnosti www.hanibal.cz, ktorá poskytuje ucelený pohľad na sortiment, históriu a hodnoty tejto úspešnej značky. Dôležitým cieľom tejto analýzy je pochopiť súčasnú pozíciu spoločnosti Hanibal na trhu, identifikovať jej silné stránky a oblasti na zlepšenie, ako aj navrhnúť možné strategické kroky pre ďalší rozvoj a rast. Naším zámerom je poskytnúť komplexný pohľad na súčasný stav spoločnosti a jej potenciál pre budúcnosť.

2.1 Predstavenie spoločnosti

Spoločnosť Hanibal je zavedeným predajcom outdoorového vybavenia a športových potrieb so sídlom v Prahe, Českej republike. Svoju činnosť začala v roku 2000 a odvtedy prešla dlhú cestu, stala sa známym hráčom na trhu outdoorového vybavenia a získala si dôveru a popularitu medzi milovníkmi outdoorových aktivít. Spoločnosť svojou ponukou zahŕňa kvalitné vybavenie na horolezectvo, camping, turistiku a skialpy od renomovaných značiek vrátane českých výrobcov ako Tilak, Direct Alpine, Sir Joseph, High Point, Warmpeace, Ocún a ďalších. Okrem predaja outdoorového vybavenia sa spoločnosť zameriava aj na budovanie komunity a poskytovanie služieb spojených s outdoorovými aktivitami. Spoločnosť Hanibal má nielen fyzické predajne, ale aj webovú stránku, e-shop, kde zákazníci môžu nakupovať vybavenie online a získavať informácie o nových produktoch a akciách. (Hanibal.cz, 2024).

Čo sa týka zamestnancov, Hanibal zamestnáva ľudí s rôznymi skúsenosťami a schopnosťami, ktorí majú vášň pre outdoorové aktivity. Tím Hanibalu tvoria ľudia so zaujímavými príbehmi a rôznymi pozíciami, vrátane vedenia, obchodu, marketingu, logistiky a zákazníckej podpory. V súčasnom stave je Hanibal dobre pripravený na poskytovanie kvalitného vybavenia a služieb svojim zákazníkom a na ďalší rast a rozvoj na trhu outdoorového vybavenia (Hanibal.cz, 2024).

2.1.1 Vývoj spoločnosti

Zdeněk a Pavel Lázničkovi, zakladatelia značky Hanibal, svojou vášňou a odhodlaním položili základy spoločnosti v roku 2000. Ich vízia a oddanosť outdoorovým aktivitám poslúžila ako hnací motor pre rast a úspech Hanibalu. Od svojho skromného začiatku v Poděbradoch až po rozšírenie do Prahy vytvorili Zdeněk a Pavel spoločnosť, ktorá je dnes jedným z lídrov na trhu s outdoorovým vybavením v Českej republike. Ich vplyv a duch dobrodružstva dodnes prenikajú do každého aspektu Hanibalu, čo posilňuje jeho postavenie ako spoľahlivého a obľúbeného miesta pre milovníkov outdoorových aktivít (Hanibal.cz, 2024).

Hanibal začal svoju činnosť v roku 2000 ako malý obchodík v Poděbradoch. Postupom času sa však rozrástol a presunul svoje sídlo do Prahy, kde otvoril prvú predajňu na adrese Korunní 7. Od svojho vzniku prešla spoločnosť Hanibal významným vývojom a stala sa jedným z popredných predajcov špičkového outdoorového vybavenia v Českej republike. Svoj rast a úspech Hanibal datuje nielen na rozšírenie svojej obchodnej siete, ale aj na budovanie silnej komunity milovníkov outdoorových aktivít. Spoločnosť investuje do služieb spojených s outdoorovými aktivitami a poskytuje zákazníkom nielen vybavenie, ale aj možnosti spoločného dobrodružstva a zdieľania skúseností. Tím Hanibalu tvoria ľudia s rôznymi skúsenosťami a záujmami, ktorí prispievajú k rozmanitosti a dynamike spoločnosti. Ich oddanosť zákazníkom a vášeň pre outdoorové aktivity posilňujú základy Hanibalu ako spoľahlivého a dôveryhodného obchodného partnera. S úspechom v minulosti a pevnými základmi sa Hanibal usiluje o ďalší rast a rozvoj na trhu outdoorového vybavenia (Rozhovor s HR, 10.1.2024).

2.1.2 Organizačná štruktúra spoločnosti

Hanibal Sport s.r.o.



Obrázok 3 Organizačná štruktúra spoločnosti

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Hanbal.cz

Organizačná štruktúra spoločnosti Hanibal je prispôsobená potrebám dynamického prostredia, v ktorom podniká. Hlavným pilierom organizácie sú manažéri, zamestnanci predajní a tímy zákazníckej podpory. Táto štruktúra umožňuje efektívnu komunikáciu a koordináciu činností v rámci spoločnosti. Na vrchole organizačnej štruktúry sa nachádzajú zakladatelia Zdeněk a Pavel Lázničkovi, ktorí poskytujú vedenie a stratégie pre ďalší rozvoj spoločnosti. Pod nimi operuje výkonný tím, ktorý zahŕňa vedúcich oddelení ako sú obchod, marketing, logistika a zákaznícka podpora. Títo pracovníci majú na starosti riadenie každodenných operácií a implementáciu stratégií stanovených vedením. Pod vedením manažérov sú tímy zamestnancov predajní, ktorí sú zodpovední za priamu interakciu so zákazníkmi a predaj outdoorového vybavenia. Ich úlohou je poskytovať zákazníkovi vynikajúcu službu a pomáhať im s výberom najvhodnejšieho vybavenia pre ich potreby (Rozhovor s HR, 10.1.2024).

Okrem toho Hanibal disponuje tímom zákazníckej podpory, ktorý sa stará o riešenie otázok a problémov zákazníkov a zabezpečuje ich spokojnosť s produktmi a službami spoločnosti. Tento tím hrá kľúčovú úlohu pri budovaní dlhodobých vzťahov so zákazníkmi a zvyšovaní lojality k značke Hanibal. Celkovo je organizácia Hanibal dobre štruktúrovaná a zabezpečuje efektívne fungovanie všetkých jej častí, čo umožňuje dosahovať úspechy a rast na trhu s outdoorovým vybavením (Rozhovor s HR, 10.1.2024).

Zamestanci sú srdcom spoločnosti Hanibal a ich prínosy sú neoceniteľné pre jej úspech a rast. Ich oddanosť, odbornosť a angažovanosť tvoria základ pre silný tím a výnimočný zákaznícky zážitok.

Spoločnosť má v súčasnosti tri predajne a jeden sklad. Tieto predajne sú strategicky umiestnené v dvoch mestách - v Brne a v Prahe. Predajňa v Brne sa nachádza na adrese Orlí 20. V Prahe sú dve predajne, jedna na ulici Korunní 16 a druhá na Senovážné námestí 20. Sklad tiež slúži ako hlavný bod pre operácie eshopu spoločnosti, čo umožňuje efektívne spracovanie a expedíciu objednávok zákazníkov (Hanibal.cz, 2024).

Táto organizačná štruktúra umožňuje spoločnosti efektívne fungovať a rásť. Súčasnú umiestnenie predajní a skladu umožňuje rýchle a efektívne zásobovanie, čo znižuje čas doručenia a zvyšuje spokojnosť zákazníkov. Eshop, ktorý je integrovaný so skladom, umožňuje spoločnosti rýchlo reagovať na online objednávky a zabezpečiť ich rýchle doručenie (Hanibal.cz, 2024)

Hanibal má k 31.1.2024 33 zamestnancov na hlavný pracovný pomer o rôznych úväzkoch. Brigádnických pozícií má 33, avšak jeden človek môže robiť na viacerých brigádnických pozíciách, napríklad asistent predaja môže zároveň plniť eshop. Fyzicky je brigádnikov 28, z čoho traja sú v Brne (Interné dokumenty o mzdách, 2024).

2.2 Analýza systému odmeňovania

Analýza systému odmeňovania spoločnosti Hanibal zahŕňa rozbor rôznych druhov pracovnoprávných vzťahov (PP) a ich sprievodných parametrov, ako je začiatok a koniec pracovného pomeru, druh práce a pracovná pozícia. Medzi hlavné druhy pracovnoprávných vzťahov patrí Hlavný pracovný pomer (HPP) a Dohoda o pracovnej činnosti (DPP).

V rámci pracovných pomerov HPP sa zamestnanci nachádzajú na rôznych pracovných pozíciách, ktoré sa odvíjajú od ich schopností, skúseností a zodpovedností. Napríklad vedúci predajne, obchodný manažér, vedúci skladu či referent nákupu a reklamačný technik sú len niektoré z pozícií, ktoré sú vo firme obsadzované. Každý zamestnanec má pridelenú aj hrubú mesačnú mzdu, ktorá sa môže líšiť v závislosti od jeho pozície a skúseností.

Okrem hrubej mesačnej mzdy majú niektorí zamestnanci aj osobné ohodnotenie v podobe príplatkov za odpracovaný čas, bonusov za účasť na projektoch či iných príplatkoch. Tieto odmeny sú motivujúcim faktorom pre zamestnancov a zvyšujú ich záujem o výkon práce. V prípade pracovnoprávných vzťahov DPP sa najčastejšie jedná o pracovníkov vykonávajúcich prácu na dohodu, napríklad tajných zákazníkov, asistentov predaja, konzultantov či plničov e-shopov. Títo pracovníci dostávajú hodinovú odmenu, ktorá je stanovená vopred a závisí od povahy vykonávanej práce a miesta jej realizácie.

Celkovo možno konštatovať, že systém odmeňovania v spoločnosti Hanibal je pomerne diferencovaný a zohľadňuje rôzne faktory, ako je úroveň zodpovednosti, schopnosti, skúsenosti a výkon zamestnancov. Tento systém by mal podporovať motiváciu zamestnancov k lepšiemu výkonu a efektívnejšiemu plneniu pracovných úloh.

2.2.1 Peňažné formy

Peňažné formy odmeňovania v spoločnosti Hanibal zahŕňajú rôzne druhy finančných odmien, ktoré sú poskytované zamestnancom výmenou za ich prácu a príspevok k úspechu spoločnosti. Medzi najbežnejšie peňažné formy odmeňovania patria (rozhovor s HR, 2024):

1. **Mesačná hrubá mzda:** Zamestnanci dostávajú mesačnú hrubú mzdu, ako základnú finančnú odmenu za ich prácu. Výška tejto mzdy sa líši v závislosti od pracovnej pozície, úrovne zodpovednosti a skúseností zamestnanca.
2. **Príplatky za odpracovaný čas:** Zamestnanci môžu získať príplatky za nadčasy alebo prácu v určitých časových obdobiach, čo je odmeňované vo forme finančného príplatku k hrubej mzde.
3. **Bonusy za projekty:** Zamestnanci môžu byť odmeňovaní aj bonusmi za ich príspevok k úspechu určitých projektov alebo úloh. Tieto bonusy sú často poskytované na základe hodnotenia výkonu a prínosu zamestnanca. Výška bonusu, alebo to, aké kritéria musí zamestnanec splňovať sa určuje individuálne.
4. **Osobné ohodnotenie:** Niektorí zamestnanci môžu byť odmeňovaní osobnými ohodnoteniami v podobe príplatkov za výnimočný výkon, prekročenie stanovených cieľov alebo splnenie osobných úloh. Osobné ohodnotenie je rovnako ako bonusy udeľované individuálne po individuálnom posúdení.

5. **Hodinová odmena (v prípade DPP):** Pre pracovníkov s dohodou o pracovnej činnosti sa často používa hodinová odmena, ktorá je stanovená vopred a závisí od povahy vykonávanej práce a miesta jej realizácie.

Tieto peňažné formy odmeňovania sú dôležitou súčasťou systému odmeňovania v spoločnosti Hanibal a majú za cieľ motivovať zamestnancov k lepšiemu výkonu a účinnému plneniu pracovných úloh. Ich spravodlivé a transparentné uplatňovanie je kľúčové pre budovanie pozitívnej pracovnej atmosféry a podporu produktivity zamestnancov. (Mzdové dokumenty Hanibal, 2024)

2.2.2 Zamestnanecké výhody

Okrem peňažných foriem odmeňovania spoločnosť Hanibal poskytuje svojim zamestnancom aj rôzne zamestnanecké výhody, ktoré prispievajú k ich celkovému blahobytu a spokojnosti. Konkrétne ide o nasledovné zamestnanecké benefity, o ktorých sme sa dozvedeli z rozhovoru s HR (2024):

- **Produktové školenia:** sú školenia zvyčajne v rámci tímu predajne. Organizujú sa večer, kedy sa zaškolojú zamestnanci ohľadne nejakého nového produktu, ktorý Hanibal zavádza. Niekedy, keď sa zavádza nejaká väčšia zmena do portfólia produktov sa vyberú jeden-dvaja zástupcovia z každej predajne a urobí sa jedno väčšie školenie pre všetkých. Z kapacitných dôvodov a preto, aby sa nemusela na celý deň zatvoriť predajňa sa ich nemôžu zúčastniť všetci naraz. Inak sú potom produktové školenia v rámci jednotlivých predajní, ktoré sa dohadujú individuálne v rámci jednej prevádzky.
- **Príspevok na stravovanie:** spoločnosť Hanibal poskytuje svojim stálym zamestnancom príspevok na stravovanie v peňažnej forme vo výške 100 Kč za odpracovaných 8 hodín. Jedná sa o tzv. stravenkový paušál. Príspevok na stravovanie je vyplácaný po odpracovaných 8 hodinách. Odpracované hodiny sa sčítajú, pokiaľ teda pracovník pracuje v kratších blokoch, napr. 4 hodiny za deň, má nárok na príspevok 100 Kč po odpracovaných dvoch dňoch, teda po odpracovaných 8 hodinách. Do odpracovaných hodín sa nepočítajú bloky kratšie ako 3 hodiny. Pri práci v rámci home office je stanovená smena v rámci interného predpisu Home Office – odpracované 4 hodiny za pracovný deň. Splnenie

podmienok pre priznanie nároku na príspevok na stravovanie je závislé na dodržiavanie danej pracovnej doby. Príspevok na stravovanie je zamestnaneckým benefitom, nie je nárokovou zložkou mzdy. Príspevok môže byť pozastavený v prípade hrubého porušenie pracovnej disciplíny.

- **Interné amabsádorstvo:** Hanibalím ambasádorom sa môže stať každý zamestnanec po skončení skúšobnej doby, ktorý predloží žiadosť marketingovému manažérovi. Žiadosť obsahuje popis aktivity, ktorú zamestnanec plánuje podniknúť; opis pomoci, ktorú zamestnanec od Hanibalu žiada a ponuka protiplnenia, ktoré zamestnanec Hanibalu môže poskytnúť. Podmienkou poskytnutia podpory zo strany Hanibalu je uskutočnenie aktivity, ktorú predloží zamestnanec vo svojej žiadosti o ambasádorstve. O tom, či dôjde k ambasádorstvu, akou formou a aké budú výstupy rozhoduje riaditeľ, marketingový manažér a personalista.
- **Interná testovňa:** predstavuje benefit vyskúšať niektoré produkty, ktoré sú v tzv. „interní testovne“. *„To znamená, že si tieto produkty môžeme cez interný rezerválny systém zarezervovať na určitý dátum, vyzdvihnúť si ich a používať po dohodnutú dobu. Je to skvelý benefit hneď z viacerých dôvodov: Za prvé si tak hanibalí zamestnanci rozširujú obzory a skúšajú si produkty ktoré by si sami nikdy nekúpili, a tým pádom to (vd'aka osobnej skúsenosti, ktorá najlepšie predáva) zlepšuje ich obchodnícke schopnosti. Zároveň je Hanibal firma, ktorá je vždy naklonená diskusií a pripomienkam od svojich zamestnancov ohľadne skúseností v outdoore a skúseností s rôznymi produktami. Za druhé, nie každý zamestnanec Hanibalu pôjde 5x do roka na turistiku na l'adovec, a preto sa mu neoplatí mať doma mačky za 7000kč, keď ich použije iba raz do roka. Z tohoto uhla pohľadu je to od Hanibalu sympatický krok v ústrety svojim zamestnancom podporiť ich v tom, čo ich naplňa, keďže drvivá väčšina Hanibalích zamestnancov sú zároveň outdoorovými vyznávačmi. Taktiež je tým pádom Hanibalím zamestnancom umožnené vyskúšať si napríklad podobný produkt v rôznych cenových kategóriách. Na vlastnej koži sa tak môžu presvedčiť, aký je rozdiel medzi Gore-Texovou bundou od rôznych značiek a za rôzne ceny, čo tiež prispieva rozvoju ich obchodníckych skúseností, nakoľko je toto veľmi častým dotazom od zákazníkov“ (HR, 2024).*

- **Mobilná tarifa:** každý zamestnanec po skúšobnej dobe môže požiadať o firemný telefónny tarif, ktorý je hrađený Hanibalom. Typ mobilnej tarify je určený Hanibalom. Žiadosť o poskytnutie firemnej mobilnej tarify zasiela vedúcimi pracovníkovi.
- **Hanidays:** za každý odpracovaný rok v Hanibale zamestnancovi patrí deň plateného voľna (haniday) navyše nad zákonných 20 dní dovolenky. Podmienkou pre uznanie nároku na hanidays je uzatvorenie zmluvy na neurčito. Hanidays je možné čerpať až po vyčerpaní polovice zákonnej dovolenky a pri vyrovnanom fonde pracovnej doby. Maximálny počet Hanidays, ktoré môže zamestnanec získať, je 5.
- **Osobné ohodnotenie a kvartálne odmeny:** Osobné ohodnotenie sa udeľuje po odpracovanom roku v Hanibale a je spätným zhodnotením celého odpracovaného roku. Výška je stanovená podľa formy výkonu práce a vykonávaných činností nad rámec danej pracovnej pozície. Výška osobného ohodnotenia je priamo úmerná výške úväzku (so skráteným úväzkom sa kráti). Kvartálne odmeny sú odmeny za splnené vopred stanovené ciele. Ciele musia byť jasne definované, merateľné, termínované a musí byť vopred stanovená výška odmeny za ich splnenie. Kvartálne odmeny sa stanovujú a vyhodnocujú vždy na začiatku nového kvartálu (kalendárne mesiace január, apríl, júl, október). Výšku kvartálnych odmien schvaľuje vedúci pracovník s riaditeľom.
- **Flexibilná pracovná doba:** všetci zamestnanci si môžu do interného systému „naklikat“ pracovné hodiny po dvojhodinových blokoch a je v podstate takmer jedno, kedy v tej práci sú. Podstatné je, aby boli vždy pokryté všetky predajne, zákaznícky servis a ďalšie pozície ktoré potrebujú obsluhu v určité pevne stanovené časy (stojí to teda veľmi na vzájomnej dohode). Počet odpracovaných hodín v rámci úväzkov im musí sedieť vždy v rámci kvartálu.
- **Hanibal teambuilding:** Summer Camp a Winter Camp sú väčšie akcie pre celý Hanibal. Všetky prevádzky a oddelenia sa stretnú zvyčajne na predĺženom víkendě a venujú sa z pravidla outdoorovým aktivitám ako je turistika a lezenie. Prespáva sa buď na nejakej chate, alebo sa kempuje vonku v prírode. Každý rok sa to trochu odlišuje, účasť je samozrejme dobrovoľná. Okrem HSC a HWC ešte Hanibal ponúka menšie tembuildingy v rámci jedného popoludnia. Účel je

dvojaký: za prvé platí vnútorná dohoda v rámci predajní, že ak denná tržba prekoná určitú hranicu, ide sa po práci na hanibalí pívko. Je to motivačné a zároveň to utužuje kolektív. Za druhé sa občas v každom kolektíve stane, že nastanú nejaké nezhody alebo nepríjemná atmosféra. V takýchto momentoch sa môže ísť po dohode s HR po práci, alebo v nejakú sobotu, či nedeľu napríklad na boulder, lezenie alebo na bowling, ktoré Hanibal preplatí. Slúži to na zlepšovanie vzájomných zamestnaneckých vzťahov, ale tiež na utužovanie lojality zamestnancov voči firme. Ako ostatne slúži väčšina benefitov.

2.2.3 Analýza spokojnosti so súčasným systémom odmeňovania

Analýza spokojnosti so súčasným systémom odmeňovania je kľúčovým prvkom pre každú spoločnosť, keďže môže poskytnúť dôležitý pohľad na to, ako zamestnanci vnímajú svoje odmeny a benefity. Pri analýze spokojnosti so súčasným systémom odmeňovania v spoločnosti Hanibal by sme sa mohli zamerať na nasledujúce aspekty:

- 1. Zabezpečenie spravodlivého a transparentného systému odmeňovania:** Zamestnanci by mali mať pocit, že systém odmeňovania je spravodlivý a transparentný. Toto zahŕňa jasné kritériá na hodnotenie výkonu a určenie odmien, ako aj transparentnosť voči zamestnancom ohľadom toho, ako sú odmeny stanovené a poskytované.
- 2. Vyhodnotenie dostupných zamestnaneckých výhod:** Analýza by mala zahrnúť aj zhodnotenie dostupných zamestnaneckých výhod, ako sú zdravotné poistenie, stravovanie, vzdelávacie a rozvojové programy a iné. Dôležité je zistiť, či sú tieto výhody dostatočné a atraktívne pre zamestnancov.
- 3. Spätná väzba od zamestnancov:** Dôležitou súčasťou analýzy spokojnosti so súčasným systémom odmeňovania sú aj priame spätné väzby od zamestnancov. Zamestnanci by mali mať možnosť vyjadriť svoje názory, pripomienky a obavy ohľadom systému odmeňovania prostredníctvom prieskumov, individuálnych rozhovorov alebo iných komunikačných kanálov.
- 4. Identifikácia oblastí na zlepšenie:** Na základe zhromaždených údajov a spätných väzieb je potrebné identifikovať konkrétne oblasti, ktoré vyžadujú zlepšenie v súčasnom systéme odmeňovania. Môže to zahŕňať úpravu kritérií

hodnotenia výkonu, rozšírenie alebo zlepšenie dostupných zamestnaneckých výhod, alebo iné opatrenia na zvýšenie spokojnosti zamestnancov.

2.3 Analýza spokojnosti so systémom odmeňovania

Súčasťou analytickej časti práce bol aj dotazníkový prieskum medzi zamestnancami spoločnosti v rámci ktorého sme zisťovali spokojnosť zamestnancov so systémom odmeňovania. Dotazníkové šetrenia, ktoré bolo dobrovoľné sa zúčastnilo 23 zamestnancov z celkového počtu 33 zamestnancov (ku dňu 31.1.2024)

Na začiatku sme v dotazníku mali demografické otázky, ktorými sme chceli zistiť, aká je naša prieskumná vzorka.

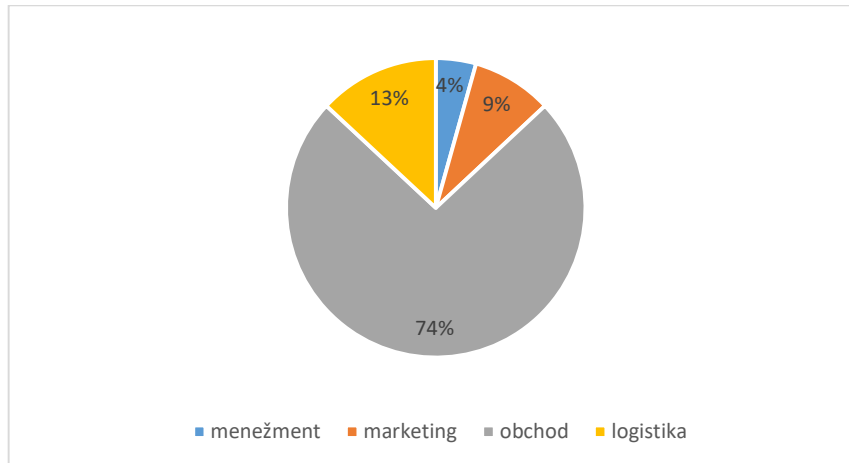
Tabulka 1 Demografické charakteristiky respondentov

Kategória	Položka	N	%
Pohlavie	Muž	16	70%
	Žena	7	30
Vek	15-20	-	-
	21-30	6	26%
	31-40	13	57%
	41-50	4	17%
	51-60	-	-
	61 a viac	-	-
Vzdelanie	Základné	-	-
	Stredná škola s výučným listom	3	13%
	Stredná škola s maturitou	10	43%
	Vysoká škola	10	43%

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa dotazníka, 2024.

Pracovné zaradenie

V tejto otázke sme zisťovali, na akom oddelení respondenti pracujú. Zistili sme, že 75% respondentov pracuje v obchode, 13% v logistike, 9% v marketingu a 4% pracovníci sa angažujú v oblasti manažmentu.

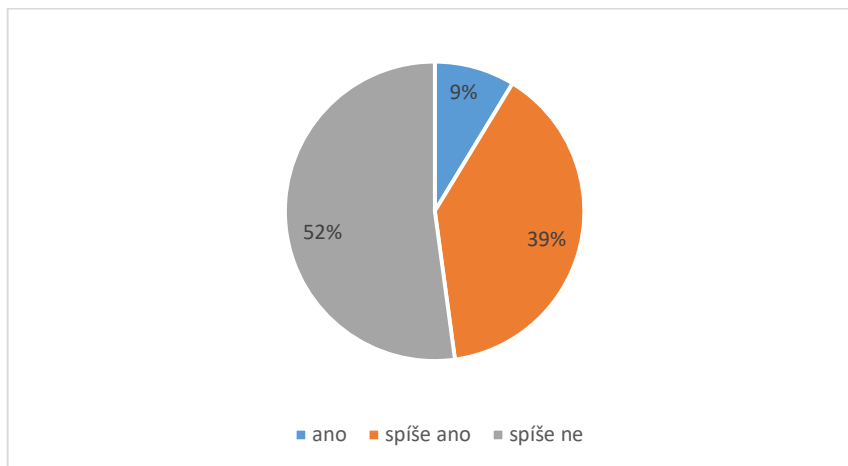


Graf 1 Pracovné zaradenie respondentov

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa dotazníka, 2024.

Hrubá mzda

V ďalšej otázke sme sa pýtali na spokojnosť s hrubou mzdou. Z odpovedí vidíme, že 52% je skôr spokojných, 39% je skôr nespokojných a 9% je nespokojných. Vo výsledku väčšina opýtaných respondentov je viac spokojnejšia ako nie.



Graf 2 Spokojnosť s výškou hrubej mzdy

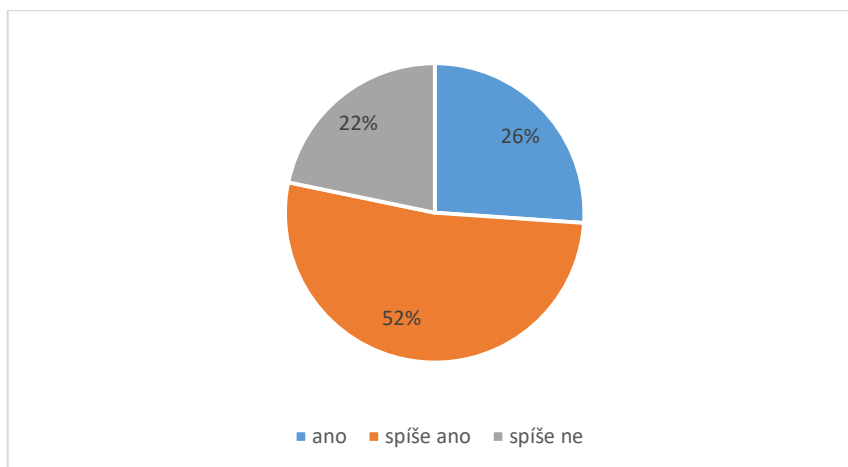
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa dotazníka, 2024.

Otvorená otázka ohľadne spokojnosti s výškou hrubej mzdy

Napriek tomu že respondenti boli s výškou hrubej mzdy v zádade spokojní, je treba sa doptávať ďalej pretože téma hrubej mzdy je jedným z dôležitých okruhov tejto práce. Preto nasledovala dobrovoľná otázka ktorá mala otvorený charakter a pýtala na bližšie podrobnosti ohľadne výšky hrubej mzdy a celkovo finančnej spokojnosti zamestnancov. Odpovede respondentov boli „Zvýšiť výšku čistej mzdy“, „Máme veľkú infláciu ktorá veľmi predbieha výšku mzdy“, „Navýšiť mzdu úmerne starostiam a zodpovednosti ktorú mám“, „zvýšenie osobného a kvartálneho ohodnotenia“, „Priblížiť sa k 40 tis – nevádi mi ale si s tým zvýšiť i svoju kvalifikáciu“ a „pridať dovolenku“.

Benefity

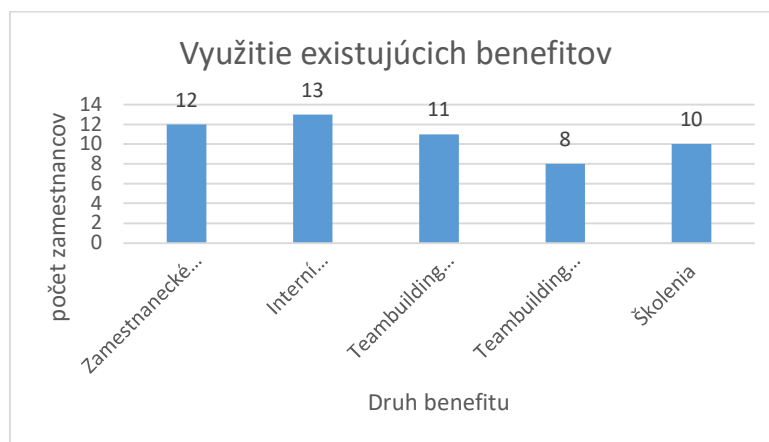
V ďalšej otázke sme sa pýtali na spokojnosť so zamestnaneckými benefitmi. V grafe 3 vidíme, že 26% je spokojných, 52% skôr spokojných a 22% skôr nespokojných.



Graf 3 Spokojnosť s benefitmi

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa dotazníka, 2024.

S benefitmi súvisela aj ďalšia otázka. Ňou sme zisťovali aké benefity od svojho zamestnávateľa naozaj využívajú. Výsledky vidíme v grafe 4, ktorý hovorí, že najviac využívanými benefitmi sú interná pôžčovna/testovna, zamestnanecké zľavy na tovar, teambuildingy, školenia a teambuildingy po práci.



Graf 4 Využívanie benefitov

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa dotazníka, 2024.

Pri benefítoch sme ostali aj naďalej. Respondentov sme sa pýtali, aké benefity by ešte uvítali. Z uvedených odpovedí najviac dominovalo dovolenka navyše, príspevok na penzijné poistenie, multisport karta, firemné auto alebo príspevok na dopravu, viac obrandovaných kusov oblečenia do prírody, jazykový kurz, a motivujúce ohodnotenie.

Spätná väzba

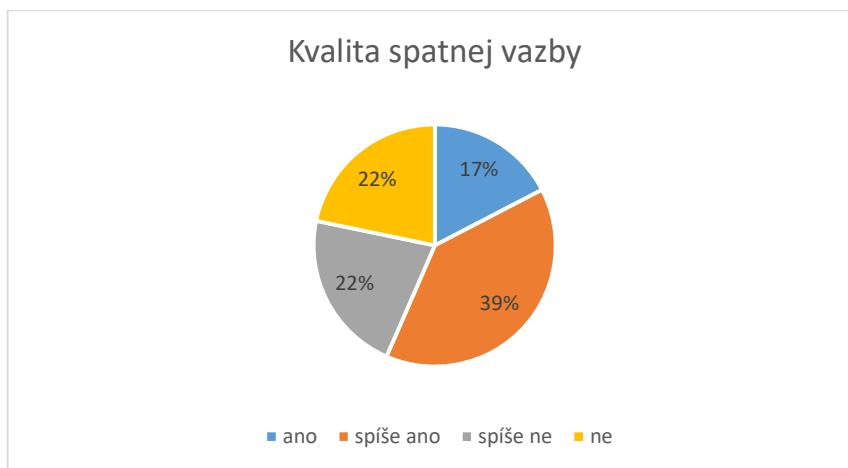
Ďalej nás zaujímalo, či respondenti dostávajú za odvedenú prácu spätnú väzbu. V grafe 5 vidíme, že väčšina respondentov, a to 78% dostáva spätnú väzbu za odvedenú prácu a len 22% respondentov nie.



Graf 5 Spätná väzba od zamestnávateľa

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa dotazníka, 2024.

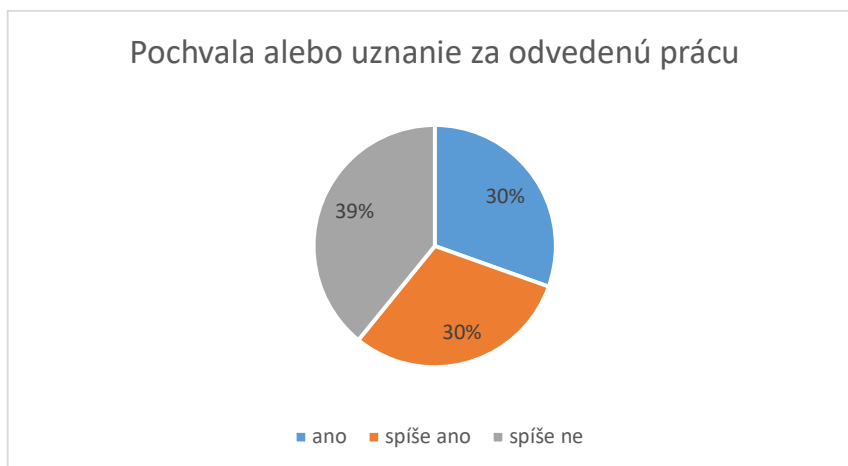
O kvalite spätnej väzby pojednávala nasledujúca otázka, kde 17% respondentov si myslí že spätná väzba ktorú dostávajú je dostatočná, pre 39% respondentov je skôr dostatočná, 22% naopak považuje spätnú väzbu za skôr nedostatočnú a 22% si myslí že spätná väzba je nedostatočná.



Graf 6 Kvalita spätnej vazby

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa dotazníka, 2024.

V ďalšej otázke sme zistovali, či dostávajú respondenti za dobre odvedenú prácu pochvalu alebo uznanie. 30% respondentov odpovedalo áno, 30% respondentov odpovedalo skôr áno a 39% respondentov zvolilo nie.

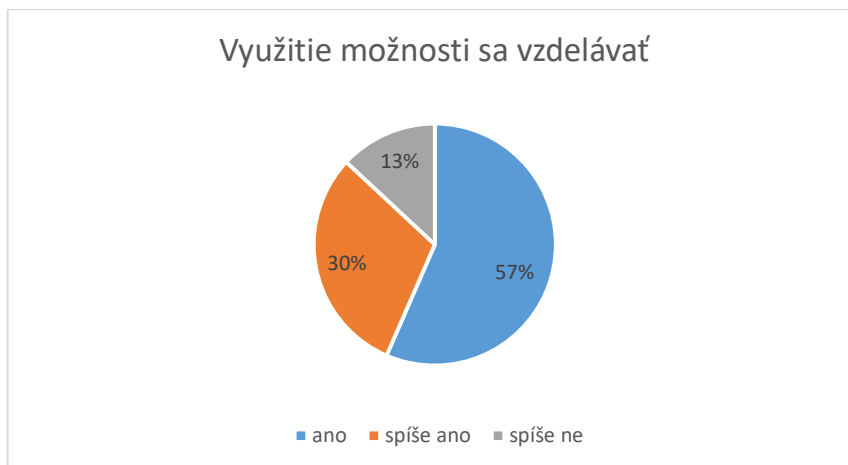


Graf 7 Pochvala alebo uznanie za dobre odvedenú prácu

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa dotazníka, 2024.

Vzdelávanie

Ďalšou otázkou sme sa pýtali respondentov, či im spoločnosť ponúka možnosti vzdelávať sa a rozvíjať. Z odpovedí sme zistili, že 57% respondentov má túto možnosť, 30% respondentov zvolí skôr áno a 13% respondentov zvolilo skôr nie.

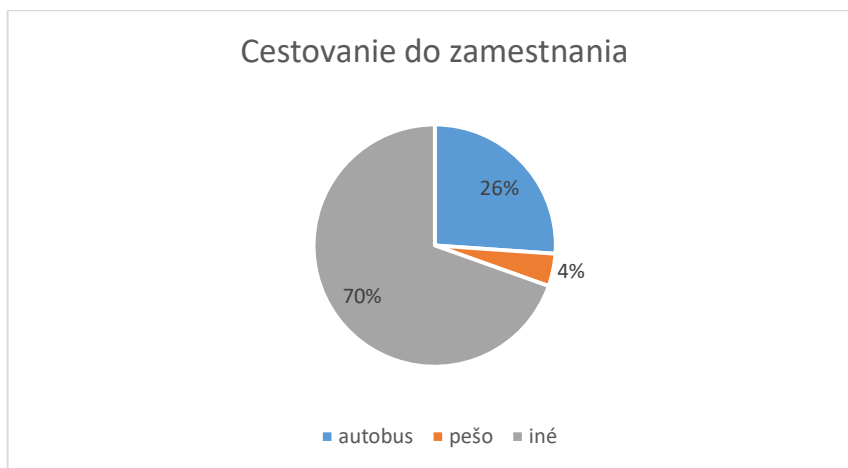


Graf 8 Možnosť vzdelávania a rozvoja

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa dotazníka, 2024

Cestovanie do zamestnania

Pri tejto otázke sme zisťovali, ako respondenti cestujú do práce. Zistili sme, že jeden respondent chodí pešo, 26% respondentov chodí autobusom a 70% respondentov označilo možnosť iné, pričom v nasledujúcej otvorenej otázke prevažovalo doplnenie že cestujú vlakom, na bicykli, metrom alebo autom.



Graf 9 Doprava do práce

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa dotazníka, 2024

2.4 Ekonomické ukazovatele spoločnosti Hanibal

V rámci peňažných odmien spoločnosť Hanibal prideluje základné mzdy svojim zamestnancom. Priemerná hrubá mesačná mzda zamestnanca sa pohybuje v rozmedzí 26 000 Kč až 38 000 Kč, resp. 50 000 Kč. Na maximálnu čiastku však dosahuje len jediný zamestnanec, a to riaditeľ, čo predstavuje dosť významný odskok od ostatných miezd (Mzdové dokumenty, 2024).

Konkrétna výška mzdy vždy závisí od pracovnej pozície a skúseností zamestnanca. Okrem základných mzdových platov majú zamestnanci nárok aj na príplatky za nadčasy. Náklady na príplatky za nadčasy sa pohybujú mesačne v rozmedzí 5 % až 10 % z celkových mzdových nákladov. Ďalej spoločnosť Hanibal poskytuje bonusy a odmeny za pracovný výkon. Podľa dostupných údajov sa tieto bonusy a odmeny pohybujú v rozmedzí od 1000 Kč až 7000 Kč mesačne na zamestnanca (Mzdové dokumenty, 2024).

Ďalším aspektom systému odmeňovania sú zamestnanecké výhody, ktoré spoločnosť Hanibal poskytuje svojim zamestnancom. Medzi tieto výhody patrí napríklad stravovanie. Spoločnosť poskytuje stravenkový paušál vo výške 100 Kč za každých odpracovaných 8 hodín na zamestnanca, čo predstavuje dodatočné náklady (Rozhovor s HR, 5.2.2024).

Celkové náklady na systém odmeňovania sú súčtom všetkých uvedených nákladov a majú priamy vplyv na finančnú situáciu spoločnosti. Je preto dôležité tieto náklady riadne riadiť a monitorovať, aby sa zabezpečila udržateľnosť a efektívnosť systému odmeňovania.

Tabuľka 2 Osobné náklady na zamestnancov na priemerný prepočítaný počet zamestnancov

Rok	Priemerné osobné náklady na zamestnancov/ (tis.kč)
2018	12 472
2019	15 202
2020	14 168
2021	16 076
2022	17 423

Zdroj: Vlastné spracovanie zo správy nezávislého auditora,2024.



Graf 10 Osobné náklady na zamestnancov na priemerný prepočítaný počet zamestnancov

Zdroj: Vlastné spracovanie zo správy nezávislého auditora,2024.

Uvedená tabuľka a graf zobrazujú osobné náklady na zamestnancov v rokoch 2018-2022. Pod osobnými nákladmi rozumieme sociálne a zdravotné poistenie hradené zamestnávateľom, ktoré sú prepočítané podľa počtu zamestnancov a ich úväzkov.

Vidíme, že náklady na zamestnancov sa v čase zvyšovali, okrem roku 2020, kedy náklady na zamestnancov naopak klesli oproti predchádzajúcemu roku. Dôvodom bola pandémia koronavírusu a uzatvorenia predajní. Po ukončení obmedzujúcich opatrení, v roku 2022, kedy sa predajne znova otvorili, náklady na zamestnancov narástli.

V tabuľke 3 sú podrobne uvedené priemerné výšky mesačnej hrubej mzdy na konkrétnu pozíciu prepočítané na 1,0 úväzku za rok 2023.

Tabuľka 3 Hrubá mesačná mzda podľa pracovnej pozície

Pracovná pozícia	Počet zamestnancov	Hrubá mesačná mzda v Kč
Administrátor e-shopu	1	35 000
Asistent e-shopu, junior produktový manažer	1	34 000
Asistent prodeje	13	30 444
Back office asistent	1	30 500
Copywriter	1	30 000
HR specialista	1	35 000
Marketingový specialista	1	35 000
Obchodní manažer	1	38 000
Odborný asistent eshopu a administrator ERP	1	30 500
Office manažerka	1	32 000
Pracovník eshopu	1	26 000
Pracovník zákaznické péče	1	34 000
Produktový manažer	1	35 000
Referent nákupu, reklamační technik	1	30 500
Ředitel	1	50 000
Skladník	4	26 000
Účetní referent	1	29 000
Vedoucí prodejny	3	32 000
Vedoucí skladu	1	32 000
Zástupce vedoucího prodejny	1	26 000
Zástupce vedoucího zákaznické péče	1	32 000

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa mzdových záznamov firmy Hanibal, 2024.

V Tabuľke 4 sú uvedené percentuálne zmeny priemernej hrubej mzdy na vybraných pozíciách počas posledných troch rokov. Vybrali sme pracovné pozície, ktoré boli obsadené počas celého obdobia posledných troch rokov, pretože sme potrebovali dostupné dáta a mohli tak porovnať vývoj za skúmané obdobie. Vo výsledku môžeme vidieť nekonzistentnosť v náraste priemernej hrubej mzdy. Vidíme, že pri niektorých pozíciách sa mzda zvýšila každým rokom. Sú však aj pozície, ako napríklad riaditeľ, ktorému mzda nestúpala vôbec. Najväčší nárast dosiahli pozície v poradí od najviac po najmenej, „pracovník zákazníckej péče“, „marketingový specialista“ a „asistent predaje“. Niektorým pozíciám mzda stúpala v roku 2022, ale v roku 2023 už nie. Boli to pozície ako „zástupca vedúceho predajny“, „vedúci skladu“, vedúci predajny“, „reklamačný technik“, „produktový manažer“, a „pracovník eshopu“.

Tabuľka 4 Nárast priemernej hrubej mzdy vybraných pozícií od roku 2021 do roku 2023

Pozícia	2021	2022	%rozdiel	2022	2023	%rozdiel
Asistent e-shopu, junior produktový manažer	26 250	29 000	10,48	29 000	34 000	17,24
Asistent prodeje	24 000	25 071	4,46	25 071	30 444	21,43
HR specialista	30 000	32 000	6,67	32 000	35 000	9,38
Marketingový specialista	27 000	29 000	7,41	29 000	35 000	20,69
Obchodní manažer	35 000	35 000	0,00	35 000	38 000	8,57
Pracovník eshopu	25 500	26 000	1,96	26 000	26 000	0,00
Pracovník zákaznické péče	24 000	25 000	4,17	25 000	34 000	36,00
Produktový manažer	32 000	35 000	9,38	35 000	35 000	0,00
Reklamační technik	29 000	30 500	5,17	30 500	30 500	0,00
Ředitel	50 000	50 000	0,00	50 000	50 000	0,00
Skladník	24 000	25 000	4,17	25 000	26 000	4
Vedoucí prodejny	31 000	32 000	3,23	32 000	32 000	0
Vedoucí skladu	29 000	32 000	10,34	32 000	32 000	0
Zástupce vedoucího prodejny	25 500	26 000	1,96	26 000	26 000	0

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa mzdových nákladov, 2024.

V nasledujúcej tabuľke 5 sú uvedené priemerné výšky bonusov za projekty, príplatkov za odpracovaný čas, tzv. nenárokovej mzdy a osobného ohodnotenia. Sú to priemerné mesačné hodnoty za rok 2023 za každý mesiac zvlášť prepočítané na jednu osobu. Z uvedeného možno súdiť, že bonusy k fixnej mzde tvoria prídavok zhruba 5 000

Kč k mesačnej hrubej mzde zamestnanca. Je potrebné však zdôrazniť, že sú to priemery, a nie každý zamestnanec dostáva rovnakú výšku príplatkov k svojej mzde.

Tabulka 5 Priemerná výška bonusov, osobných ohodnotení a príplatkov na osobu na mesiac

Mesiac	Osobní ohodnocení/ Kč	Bonus za projekty/ Kč	Příplatek za odpracovaný čas (nenároková mzda)/ Kč
1	2 226	0	1 941
2	2 417	500	1 953
3	2 414	500	1 921
4	2 462	0	1 921
5	2 482	833	1 945
6	2 458	500	1 925
7	2 446	0	1 897
8	2 394	4 000	1 897
9	2 354	1 000	1 938
10	2 324	3 536	1 903
11	2 367	750	1 938
12	2 367	500	1 935
Priemer	2 393	1 010	1 926

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa mzdových nákladov, 2023.

Na základe poskytnutých informácií a analýzy finančných ukazovateľov je možné zhodnotiť finančnú situáciu spoločnosti Hanibal:

Finančná analýza na základe ukazateľov ČPP a ČPK

a. Čistý pracovný kapitál

Čistý pracovný kapitál je finančný ukazovateľ, ktorý predstavuje rozdiel medzi celkovými obežnými aktívami a celkovými krátkodobými záväzkami spoločnosti. Je to kapitál, ktorý každá spoločnosť nutne potrebuje na svoje fungovanie. Tento ukazovateľ je kľúčový pre hodnotenie finančnej stability a likvidity spoločnosti. Ak je hodnota čistého pracovného kapitálu pozitívna, to znamená, že spoločnosť má dostatok

prostriedkov na pokrytie svojich krátkodobých záväzkov a je v dobrej finančnej kondícii. Inými slovami, koľko finančných prostriedkov spoločnosti zostane po úhrade krátkodobých záväzkov. (Grunwald, Holečková, 2007)

Vzorec výpočtu vyzerá takto:

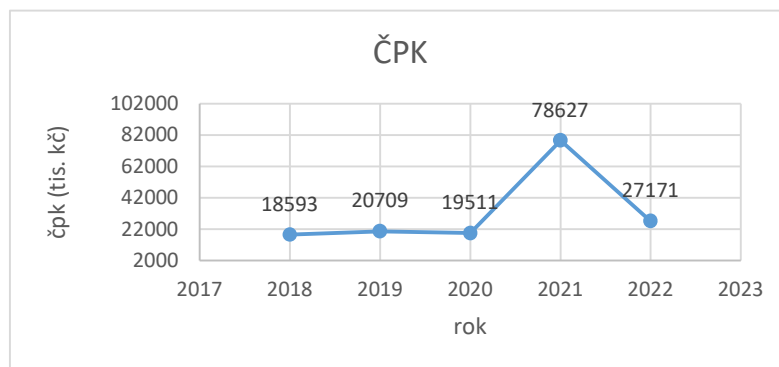
Čistý pracovný kapitál = obežné aktíva – krátkodobý cudzí kapitál (Grunwald, Holečková, 2007).

Tabulka 6 Čistý pracovný kapitál v tisícoch Kč

Rok	ČPK/ tis. Kč
2018	18 593
2019	20 709
2020	19 511
2021	78 627
2022	27 171

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Správy nezávislého audítora, 2023.

Legenda: ČPK = Čistý pracovný kapitál



Graf 11 Čistý pracovný kapitál v tisícoch Kč

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Správy nezávislého audítora, 2023.

Graf 11 ukazuje, že čistý pracovný kapitál sa počas rokov menil, pričom najväčší nárast bol zaznamenaný v roku 2021 a následne najväčší pokles v roku 2022. Pozitívna správa pre spoločnosť je, že výška čistého pracovného kapitálu nikdy nešla do záporných čísel a z dát možno usudzovať na pomerne dobrú finančnú kondíciu firmy. Domnievame sa,

že nárast ČPK v roku 2021 a jeho následný pokles by mohol byť spôsobený popandemickým nákupným boomom (a boomom v oblasti cestovania a chodenia na výlety) a následný prepád by mohol byť spôsobený vysokou infláciou v roku 2022.

Čisté pohotovúe prostriedky

Čisté pohotovúe prostriedky sú finančný ukazovateľ, ktorý predstavuje rozdiel medzi pohotovými peňažnými prostriedkami a okamžite splatnými záväzkami spoločnosti. Medzi pohotovúe peňažné prostriedky radíme peniaze v hotovosti a na bežných účtoch, niekedy aj ich ekvivaletny, napríklad zmenky, šeky a krátkodobé termínované vklady, krátkodobé cenné papiere. Tento ukazovateľ je kľúčový pre hodnotenie finančnej stability a platobnej schopnosti spoločnosti. Ak je hodnota čistých pohotovúych prostriedkov pozitívna, to znamená, že spoločnosť má dostatok prostriedkov na pokrytie svojich okamžite splatných záväzkov a je v dobrej finančnej kondícii. (Businessinfo.cz, 2009)

Vzorec výpočtu vyzerá takto:

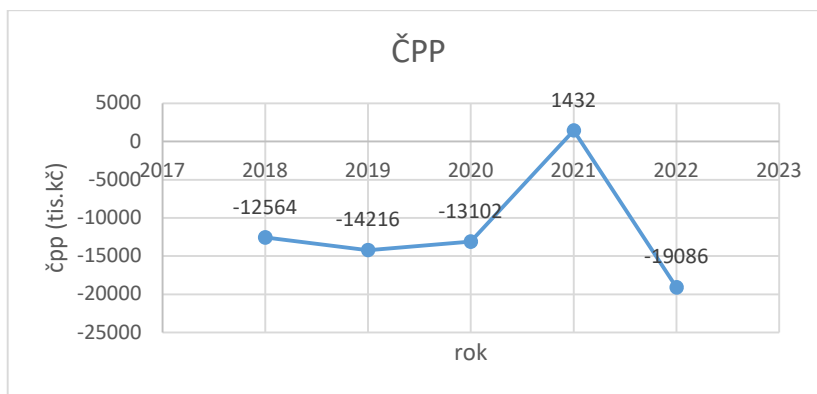
Čisté pohotovúe prostriedky = pohotovúe peňažné prostriedky – okamžite splatné záväzky (Businessinfo.cz, 2009).

Tabulka 7 Čistú pohotovúe prostriedky v tisícoch Kč

Rok	ČPP
2018	-12 564
2019	-14 216
2020	-13 102
2021	1 432
2022	-19 086

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Správy nezávislého audítora, 2023.

Legenda: ČPP = Čisté pohotovúe prostriedky



Graf 12 Čisté pohotovité prostriedky v tisícoch Kč

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Správy nezávislého auditora, 2023.

Graf 12 ukazuje, že čisté pohotovité prostriedky sa počas rokov menili, pričom najväčší plusový nárast bol zaznamenaný v roku 2021. Najväčší pokles vidíme v roku 2022. V každom skúmanom roku, okrem roku 2022, mala spoločnosť záporné číslo. Z hľadiska tohto finančného ukazovateľa to môže poukazovať na problémy spoločnosti s likviditou. Znamená to, že pomer medzi pohotovými peňažnými prostriedkami spoločnosti a okamžite splatnými faktúrami, záväzkami nie je priaznivý.

Finančná analýza na základe bankrotného modelu IN05

Index IN05 je jeden z najznámejších českých indexov, ktorý vytvorili manželia Neumaierovci. Je to kombinácia bonitného a bankrotného modelu a je aktualizáciou svojho predchodcu, indexu IN01. Tento model je široko používaný pri hodnotení finančnej situácii a rizika bankrotu firiem (Sedláček, 2007).

Rovnica pre výpočet IN05 má nasledujúcu podobu:

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

Jednotlivé členy predstavujú tieto vzorce:

- A = celkové aktíva / cudzí kapitál,
- B = EBIT / nákladové úroky,
- C = EBIT / celkové aktíva,
- D = tržby / celkové aktíva,

- E = obežné aktíva / krátkodobé závazky (Sedláček, 2007).

Ukazovateľ A meria, akú časť majetku firmy tvorí cudzí kapitál, pričom ideálna hodnota by mala byť 2,78. Ukazovateľ B skúma pomer medzi hospodárskym výsledkom pred zdanením a nákladmi na úroky, pričom jeho maximálna hodnota pre použitie vo vzorci IN05 je 9. Ukazovateľ C hodnotí rentabilitu aktív. Ukazovateľ D sa týka obratu aktív a jeho minimálna hodnota by mala byť nad 1, čo naznačuje efektívne využitie zdrojov. Ukazovateľ E meria bežnú likviditu s odporúčanou hodnotou medzi 1,8 a 2,5. Ak je IN05 väčšie ako 1,6, finančná situácia spoločnosti je uspokojivá. Ak je IN05 medzi 0,9 a 1,6, výsledky sú nejednoznačné a spoločnosť sa nachádza v takzvanej šedej zóne. Ak je IN05 menšie ako 0,9, spoločnosť je ohrozená vážnymi finančnými problémami (Sedláček 2007).

Tabuľka 8 Jednotlivé členy výpočtu pre in05 za roky 2018-2022

Rok	A	B	C	D	E	IN05
2018	3,99	9,00	0,08	2,01	2,31	1,83
2019	3,80	8,21	0,07	2,16	2,32	1,76
2020	2,32	9,00	0,07	2,15	1,89	1,56
2021	3,29	9,00	0,18	2,18	5,54	2,46
2022	2,85	9,00	0,08	2,24	2,09	1,71

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Správy nezávislého auditora, 2018-2022.

Podľa dát v tabuľke 8 možno súdiť, že v roku 2018 bola firma podľa IN05 v dobrej finančnej kondícii, čiže relatívne stabilná. V roku 2019 prišiel mierny prepád, ktorý však stále zodpovedal pásnu finančne zdravej firmy. Ten sa mierne prehĺbil v roku 2020 pod danú hodnotu 1,6 pravdepodobne v dôsledku pandémie covid-19. V roku 2021 nasledovalo výrazné zlepšenie, pravdepodobne zapríčinené z časti prispôbením sa zmeneným podmienkam trhu. V roku 2022 nasledoval opäť mierny prepád, ktorý sa ale stále držal nad hodnotu 1,6 – čiže v pásme optima.

Produktivita práce

Nasledujúci bod sa bude zaoberať produktivitou práce, ktorá je kľúčovým ukazovateľom efektívnosti podniku. Konkrétne sa budeme zaoberať tým, aký podiel čistého zisku pripadá na jedného zamestnanca. Tento ukazovateľ nám poskytuje pohľad

na to, koľko zisku dokáže jeden zamestnanec vygenerovať v priebehu jedného roka. Táto analýza nám umožní lepšie pochopiť, ako efektívne podnik využíva svoje ľudské zdroje a ako sa táto efektívnosť mení v čase.

Výpočet pre produktivitu práce je nasledujúci:

Produktivita práce = Výstup práce/ Vstup práce

Resp.

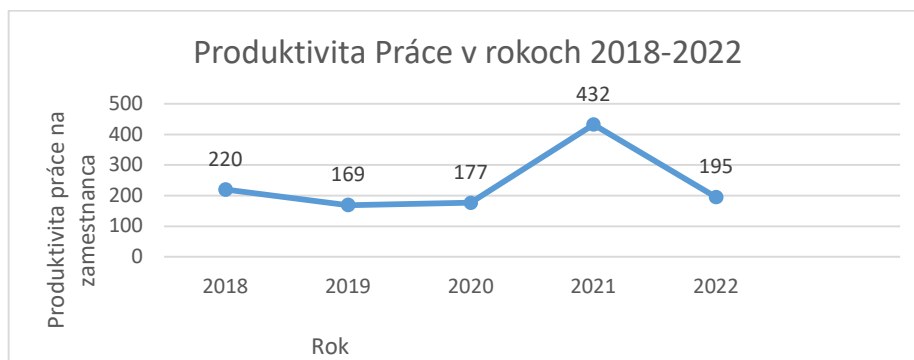
Produktivita práce = Čistý zisk/Počet zamestnancov

Priebeh produktivity v čase zachycuje nasledujúca tabuľka 9 nižšie. Hodnoty čistého zisku a produktivity sú uvedené v tisícoch Kč.

Tabuľka 9 Produktivita práce, čistý zisk a počet zamestnancov v rokoch 2018-2022

Rok	Čistý zisk/ tisíc Kč	Priemerný počet zamestnancov	Produktivita/ tisíc Kč
2018	4625	21	220
2019	4140	24,47	169
2020	4415	24,99	177
2021	13274	30,71	432
2022	5709	29,23	195

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Správy nezávislého auditora, 2018-2022.



Graf 13 Produktivita práce v rokoch 2018-2022

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Správy nezávislého auditora, 2018-2022.

Z uvedených dát v tabuľke 9 a grafe 13 vyplýva, že produktivita práce (resp. koľko zisku spoločnosti vytvorí jeden zamestnanec) mala v roku 2019 mierny pokles oproti roku 2018. Potom prekvapivo i napriek pandemií vidíme v roku 2020 mierny nárast. Prudký nárast nasleduje v roku 2021, pravdepodobne spôsobený náhlým nákupným boomom a potrebou ľudí cestovať a naplniť nedosýtenú potrebu outdooru z čias lockdownu. V roku 2022 pozorujeme pokles, čo môže byť spôsobené začínajúcou ekonomickou recesiou, zvyšujúcou sa infláciou a všeobecne nepriaznivou makroekonomickou situáciou v Česku a vo svete všeobecne.

Vyššie uvedené ukazovatele nám poskytujú informácie o efektivite riadenia ľudských zdrojov, produktivite práce a výkonnosti prevádzky spoločnosti Hanibal. Keďže sme použili konkrétne čísla z poskytnutého rozpisu miezd, naše analýzy majú solídnu základňu a poskytujú relevantné údaje pre manažment a ďalšie rozhodovanie.

Vývoj hospodárskeho výsledku

V tejto časti budeme mapovať vývoj hospodárskeho výsledku spoločnosti Hanibal. Na jeho mapovanie je použitá rozvaha a výsledovka za roky 2018 až 2022.

Tabuľka 10 Hospodársky výsledok pred a po zdanení, tržby z predaja tovaru za roky 2018-2022

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
HV pred zdanením (tis. Kč)	3485	2713	2905	12119	4737
HV po zdanení (tis. Kč)	2352	1517	1915	9309	3309
Tržby z predaja zboží (tis.kč)	113256	128209	135606	163060	158992

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Správ nezávislého auditora 2018-2022, 2023.

Legenda: HV = Hospodársky výsledok

V analýze uvedených ukazovateľov spoločnosti Hanibal za obdobie 2018 až 2022 sme identifikovali niekoľko zaujímavých trendov. Hospodársky výsledok pred zdanením a po zdanení neustále stúpal až do roku 2021, kedy dosiahol vrchol. Následne v roku 2022 výrazne poklesol. Rovnaký trend sme zaznamenali aj pri tržbách z predaja tovaru. Tieto údaje naznačujú, že spoločnosť mala v rokoch 2018 až 2021 pozitívny finančný vývoj,

avšak v roku 2022 došlo k poklesu. Tento pokles môže byť spôsobený rôznymi faktormi, pravdepodobne za tým bude celková ekonomická situácia v Českej republike a v Európe, hlavne zvýšenie inflácie, ktorá dosahovala v roku 2022 rekordne vysoké hodnoty.

2.4 Vnútoraná analýza spoločnosti - Model 7S

V nasledujúcich riadkoch sa budeme venovať analýze vnútorného prostredia v zmysle systému odmeňovania zamestnancov. Bude pritom použitá analýza 7S, ktorá bola zadefinovaná v teoretickej časti práce. Budeme sa zaoberať týmito faktormi: Stratégia, Štruktúra, Systémy, Štýl riadenia, Spolupracovníci, Schopnosti.

Stratégia

Stratégia spoločnosti je samozrejme predovšetkým byť najlepší vo svojom obore. Tento cieľ chce dosiahnuť prostredníctvom niekoľkých kľúčových strategických krokov. Prvým z nich je uspieť v konkurenčnom boji, a to predovšetkým vďaka tomu, že sa od konkurencie bude odlišovať. Odlišovať sa chce najmä svojím zameraním na komunitu. Spoločnosť sa chce zamerať na budovanie silnej komunity medzi horolezcami a ďalšími outdoorovými nadšencami. Tento cieľ chce dosiahnuť vďaka vytváraniu kvalitného obsahu na sociálnych médiách a snahe zorientovať potenciálnych zákazníkov v neprebernom množstve možností outdoorového vybavenia. Zameranie sa na komunitu má i presah do vnútra spoločnosti – samotní zamestnanci sú zároveň súčasťou lezeckej komunity a podľa toho sa k nim vedenie firmy snaží pristupovať. Ďalším strategickým krokom ohľadne budovania komunity sú záujmy v oblasti životného prostredia. Spoločnosť už od svojho založenia každoročne vysádza stromy a v posledných rokoch vytvorila i vlastnú radu produktov, ktoré sú šetrnejšie k životnému prostrediu. Posledným, ale nemenej dôležitým strategickým bodom je poskytovanie optimálne širokého sortimentu tovaru, ktorý bude cieľiť na svoju cieľovú skupinu. Dôležitá je predovšetkým kvalita, hanibalí tým sa riadi heslom „Nepredávame nič, čo by sme si sami nekúpili“. Toto je základný princíp, ktorým sa riadi celá spoločnosť (HR, 2024).

Štruktúra

Organizačná štruktúra spoločnosti bola definovaná v kapitole 2.1 Predstavenie spoločnosti, časť Organizačná štruktúra.

Systémy riadenia

Celkový predaj, logistika, administratíva a účtovné záznamy prebiehajú v ekonomickom systéme Money. Na personálny manažment sa využíva systém Giriton, ktorý zastrešuje predovšetkým odpracované hodiny, dovolenky, pracovnú neschopnosť, home office atď. – rieši teda nielen plánovanie, ale aj spätné zaznamenávanie (HR, 2024).

Štýl riadenia

V spoločnosti Hanibal je uplatňovaný demokratický štýl riadenia. Vedenie sa snaží viesť dialóg a vypočuť si názory od všetkých zamestnancov. Tento prístup je založený na presvedčení, že každý zamestnanec môže prispieť k úspechu spoločnosti svojimi jedinečnými nápadmi a pohľadmi. Tento štýl riadenia do veľkej miery súvisí so silnou väzbou spoločnosti na horolezeckú komunitu. Spoločnosť Hanibal si uvedomuje, že jej zákazníci a zamestnanci pochádzajú z tejto komunity a preto sa snaží vytvárať prostredie, ktoré odráža hodnoty a kultúru tejto komunity. Vedenie firmy sa snaží pristupovať k zamestnancom ako k členom tejto komunity, nielen ako k pracovníkom. Tento prístup pomáha vytvárať dobré vzťahy medzi zamestnancami a vedením, čo vedie k posilňovaniu vnútornej motivácie a lojality zamestnancov. Na druhej strane pokiaľ sa jedná, buď to o závažné rozhodnutie, alebo o názor školeného odborníka, tak si spoločnosť vyberá ľudí s ktorými sa o daných témach radí a na konci sú to vždy členovia manažmentu, ktorí učinia dané rozhodnutie (HR, 2024).

Spolupracovníci

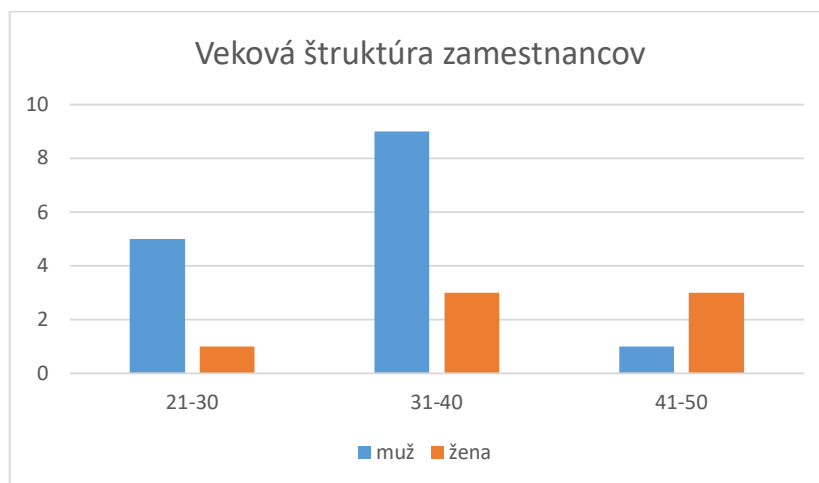
Hanibal je firma, v ktorej k 1.1. 2024 pracuje 12 žien a 22 mužov, vidíme teda značnú mužskú prevahu (Mzdové dokumenty, 2024). Vekovú štruktúru zamestnancov odhadujeme na základe dotazníkového šetrenia ktoré bolo dobrovoľné a nezúčastnili sa na ňom všetci zamestnanci. Vo vekovej skupine 21-30 je najmenej 1 žena a 5 mužov, vo vekovej skupine 31-40 pracujú najmenej 3 ženy a 9 mužských kolegov a vo vekovej

skupine 41-50 pracujú minimálne tri ženské kolegyne a 1 mužský kolega. Uvedené informácie ilustrujú grafy nižšie:



Graf 14 Štruktúra pohlavia zamestnancov

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa mzdových nákladov, 2024.

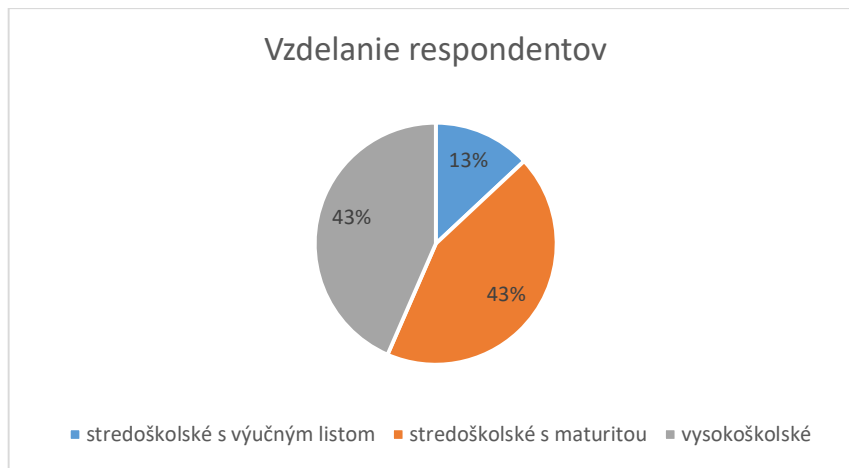


Graf 15 Veková štruktúra zamestnancov

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa dotazníkového šetrenia, 2024.

Na základe dotazníkového šetrenia dostávame prehľad i o približnej štruktúre vzdelania zamestnancov Hanibalu. Z celkového počtu respondentov má 10 pracovníkov

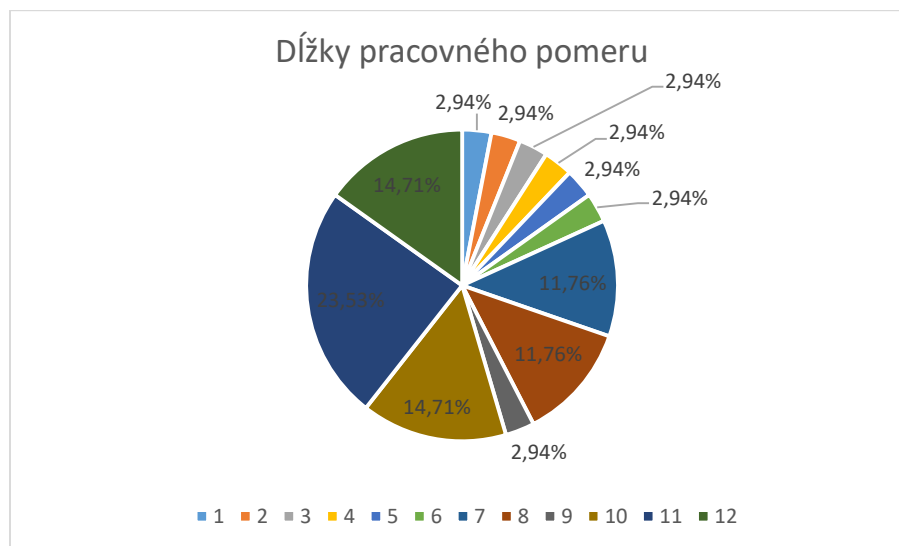
stredoškolské vzdelanie s maturitou, 3 pracovníci stredoškolské vzdelanie s výučným listom a 10 pracovníkov má vysokoškolské vzdelanie.



Graf 16 Štruktúra vzdelania zamestnancov

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa dotazníkového šetrenia, 2024.

Dĺžky pracovných pomerov v Hanibale sa líšia. Rozdelili sme ich do nasledovných kategórií: 7 až 12 rokov pracuje vo firme 6 zamestnancov (17,64%), 4 až 6 rokov pracuje vo firme 9 zamestnancov (26,46%), 2 až 3 roky pracuje vo firme 13 zamestnancov (38,22%) a 5 zamestnancov pracuje vo firme jeden rok a menej (14,7%). Uvedené informácie ilustruje graf 17 nižšie (Mzdové náklady, 2024)



Graf 17 Počet zamestnancov a dĺžka pracovného pomeru

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa mzdových nákladov, 2024

Schopnosti zamestnancov

V spoločnosti je veľký dôraz kladený na praktické skúsenosti a učenie sa “na počkanie”. Väčšina zamestnancov, najmä tých, ktorí pracujú priamo v predajniach a v sklade, nepotrebuje mať špeciálne vzdelanie. Všetko potrebné sa naučia prostredníctvom praxe. Na druhej strane, pre pozície ako marketing, backoffice, HR alebo účetní referentka, je potrebné mať zamestnancov, ktorí sú vzdelaní v daných oboroch. Z pravidla sa jedná o vysokoškolské vzdelanie. Tieto pozície vyžadujú špecifické znalosti a schopnosti, ktoré sa získavajú prostredníctvom formálneho vzdelania.

Sdílené hodnoty

Najdôležitejšie hodnota ktorá rezonuje celou spoločnosťou od najmenšieho brigádnika až po majiteľov je: „Nepredávame zboží ktoré by sme si sami nekúpili“. Táto myšlienka zamestnancov Hanibalu sprevádza nech už pracuje na akomkoľvek oddelení, nech už v Hanibale pracujú akokoľvek dlho a je im vštepovaná už od začiatku zaškolenia na pracovnú pozíciu. Ďalšia z hodnôt Hanibalu znie: „Vybaveniu a horským aktivitám rozumieme – sami ich totiž milujeme.“ Hanibalí personál i vedenie sú z veľkej miery samí horskí nadšenci, a tak sa to snažia preniesť i do hlavnej hodnoty spoločnosti. Snažia sa tým v potencionálnych zákazníkoch vzbudiť dôveru – aha, sme jedným z Vás. Zároveň

to z pohľadu zamestnancov prispieva k nadšeniu z práce a vnútornej motivácií, ktorá je dôležitá pre udržanie funkčného a stabilného kolektívu (HR, 2024).

Ekonomická situácia podniku

Ekonomickou situáciou podniku sme sa podrobne zaoberali v kapitole o finančných ukazovateľoch spoločnosti.

Zhrnutie internej analýzy

Stratégia sledovanej spoločnosti je zameraná na dosiahnutie významnej pozície vo svojom obore prostredníctvom budovania silnej komunity, záujmu o životné prostredie a poskytovania kvalitného sortimentu tovaru. Tieto kľúčové strategické kroky, vrátane vytvárania obsahu pre sociálne médiá, environmentálnych aktivít a zamerania sa na zamestnancov ako súčasť komunity, sú základnými princípmi, ktorými sa riadi celá spoločnosť.

Organizačnou štruktúrou je Hanibal zložený z troch kamenných predajní (dve v Prahe a jedna v Brne), jedného skladu a eshopu. Spoločnosť využíva ekonomický systém Money pre predaj, logistiku, administratívu a účtovné záznamy, a systém Giriton pre personálny manažment, ktorý zahŕňa plánovanie a zaznamenávanie odpracovaných hodín, dovolení, pracovnej neschopnosti a práce z domu. V spoločnosti sa uplatňuje demokratický štýl riadenia. Vedenie presadzuje dialóg a snaží sa vypočuť názory všetkých zamestnancov.

V spoločnosti Hanibal, k 1.1. 2024 pracuje 12 žien a 22 mužov. Pracovní tím má značnú mužskú prevahu. Dĺžky pracovných pomerov v Hanibale sa líšia, kde najmenej trvajúci pracovný pomer je menej ako jeden rok a najviac trvajúci pracovný pomer je až 12 rokov.

Spoločnosť kladie dôraz na učenie sa prostredníctvom praktickej skúsenosti pre väčšinu zamestnancov predajní a tvorcov online obsahu, zatiaľ čo pre špecifické pozície ako marketing (v zmysle marketing formou, nie marketing obsahom), backoffice, HR alebo účetní referentka je potrebné mať zamestnancov s formálnym vzdelaním, najmä vysokoškolským. Je to hlavne z dôvodu silného napojenia sa na lezeckú komunitu, kde sa od zamestnancov mierne očakáva, že sa v lezeckom a outdoorovom prostredí pohybujú už nejaký čas, majú vášeň a zápal pre daný šport a sú vnútorne motivovaní pre prácu

v Hanibale spoločnosti Hanibal, ktorá rezonuje od brigádnikov až po majiteľov, je princíp: „Nepredávame zboží, ktoré by sme si sami nekúpili“. Táto myšlienka je vštepovaná zamestnancom od začiatku ich pôsobenia vo firme. Ďalšou dôležitou hodnotou je láska k horolezectvu a outdoorovým aktivitám, ktorá sa prenáša do hlavných hodnôt spoločnosti a pomáha vzbudzovať dôveru u potenciálnych zákazníkov a motivovať zamestnancov.

Hospodársky výsledok v roku 2019 oproti predchádzajúcemu roku poklesol, potom vykazoval rastúcu tendenciu až do roku 2022, čo pripisujeme predovšetkým rekordne vysokej inflácií v Česku. Pozitívom je, že v sledovanom období je HV stále v kladných hodnotách.

Z analýzy ekonomických ukazovateľov ČPP, ČPK, Produktivity práce a IN05 vyplynulo že podľa ukazovateľa ČPP má firma dlhodobé problémy s platobnou schopnosťou. Ostatné ukazovatele sú v norme-spoločnosť vykazuje kladný HV i ČPK a hodnoty IN05 ukazujú na dobré finančné zdravie spoločnosti.

2.5 Analýza okolia podniku

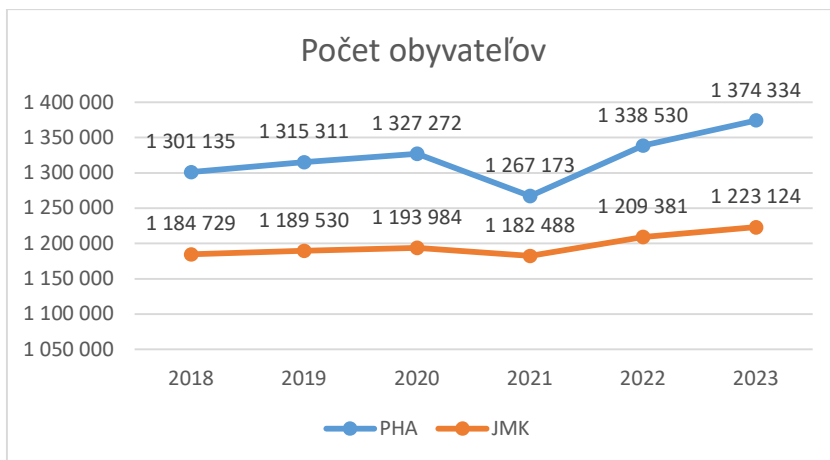
Cieľom tejto kapitoly bude analýza okolia podniku Hanibal podľa metódy SLEPT. Zameriame sa na sociálne a demografické faktory, legislatívne a politické faktory a ekonomické faktory. Pri analýze faktorov budeme vychádzať z miesta pôsobenia spoločnosti, a to je kraj Praha a Juhomoravský kraj. Z týchto území budeme spracovávať štatistické údaje za obdobie rokov 2018 až 2023.

2.3.1 Sociálne a demografické faktory

Pri skúmaní demografických faktorov sa zameriame na ukazovatele počet obyvateľov, pohlavie a vek.

V grafe 18 vidíme, že počet obyvateľov v jednotlivých krajoch každým rokom narastá. Zmena nastala v roku 2021, kedy došlo k výraznému poklesu v oboch krajoch. Jedným z dôvodov podľa nás mohla byť vtedajšia situácia – covid, ktorá spôsobila, že sa ľudia začali sťahovať na okrajové časti a miesta s menším počtom obyvateľov. V prípade ľudí zo zahraničia, mohlo ísť o návrat do svojej domovskej krajiny. V roku 2022

dochádza k opätovnému nárastu obyvateľov. Aj tento trend môžeme aplikovať na spoločenskú situáciu, ktorú predstavuje vojnový konflikt na Ukrajine. Veľa obyvateľov z tohto územia nachádza útočisko práve v týchto dvoch krajoch. Dokazujú to aj údaje štatistického úradu, ktoré hovoria, že najviac prisťahovalcov pochádza z Ukrajiny.¹



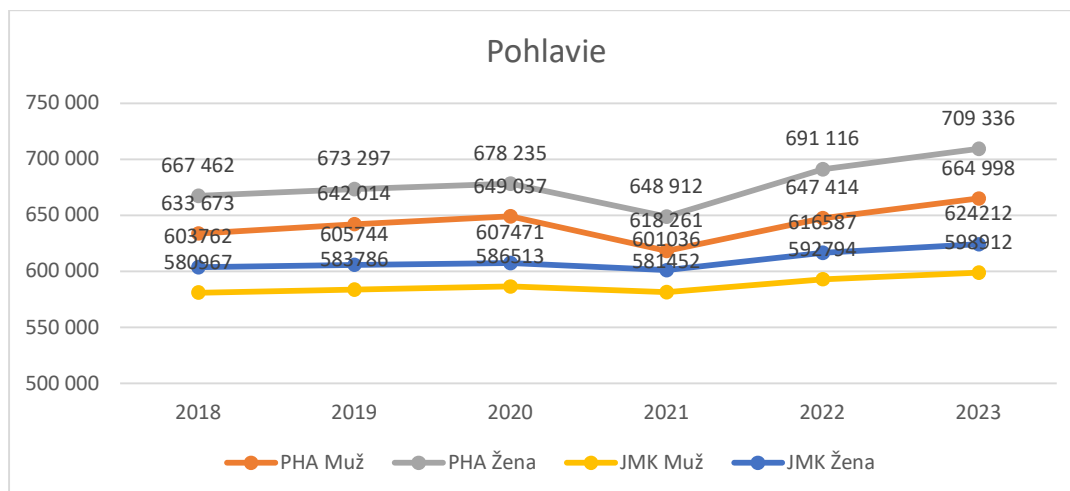
Graf 18 Počet obyvateľov za obdobie 2018 - 2023

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa ČSÚ, 2024

Legenda: PHA – kraj Praha, JMK – Juhomoravský kraj

V grafe 19 vidíme počet obyvateľov v jednotlivých krajoch podľa pohlavia. Od roku 2018 počet rastie až do roku 2021, kedy došlo k rapídному poklesu v oboch krajoch. Od roku 2022 počet oboch pohlaví postupne narastá. Ďalším porovnaním vidíme, že najväčšie zastúpenie v oboch krajoch majú ženy, pričom grafu celkovo dominujú ženy z kraja Praha.

¹ Bližšie: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvateľstva-rok-2021>



Graf 19 Počet obyvateľov podľa pohlavia za obdobie 2018 - 2023

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa ČSÚ, 2024

Legenda: PHA – kraj Praha, JMK – Juhomoravský kraj

V tabuľke 11 vidíme počet obyvateľov podľa veku. Rozdelení sú do 6 kategórií. Prvá kategória sú deti od 0-14 rokov. Druhú kategóriu tvoria žiaci, študenti a mladí dospelí vo veku 15-29 rokov. Ďalšie kategórie vo veku 30-39 rokov, 40-49 rokov a 50-64 rokov sú obyvatelia v produktívnom veku a najviac zárobkovo činní. Poslednú kategóriu tvoria obyvatelia nad 65 rokov. Ďalším porovnaním vidíme, že prevládajú deti do veku 0-14 rokov oproti mladým dospelým vo veku 15-29 rokov. A skupina osôb nad 65 oproti produktívnej skupine. Údaje za rok 2023 neboli k dispozícii, preto uvádzame len po obdobie roku 2022

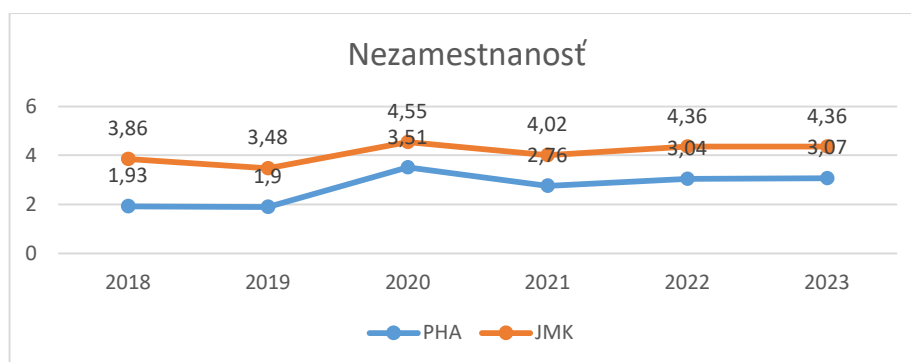
Tabulka 11 Počet obyvateľov podľa veku za obdobie 2018-2022

Kraj	Rok	0-14	15-29	30-39	40-49	50-64	65 +
PHA	2018	206 668	187 253	224 720	218 768	224 125	247 098
JMK	2018	189 153	179 613	175 205	188 774	221 106	233 816
PHA	2019	210 847	187 501	222 896	228 436	223 431	251 166
JMK	2019	191 600	176 696	171 842	193 098	220 133	238 620
PHA	2020	212 824	187 524	223 183	234 356	224 086	253 111
JMK	2020	193 420	174 135	170 702	195 575	219 598	241 897
PHA	2021	203 472	183 146	199 738	221 106	216 771	251 173
JMK	2021	194 070	171 301	164 072	193 698	217 840	243 587
PHA	2022	219 012	208 396	213 327	233 847	227 848	254 896
JMK	2022	200 404	179 408	168 597	198 475	222 674	247 642

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa ČSÚ, 2024.

Legenda: PHA – kraj Praha, JMK – Juhomoravský kraj

Nezamestnanosť kraja v grafe 20 Praha je v porovnaní s Juhomoravským krajom oveľa nižšia v každom porovnávanom roku. Najvyšší nárast u oboch krajov sme zaznamenali v roku 2020, najnižší nárast bol v roku 2019. Od začiatku skúmaného obdobia až do roku 2023 v oboch krajoch nezamestnanosť stúpala. V prípade Juhomoravského kraja to bolo len o 0,5%. V prípade kraja Praha to bolo viac ako o 1%.



Graf 20 Nezamestnanosť v rokoch 2018-2023 udávaná v percentách

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Databáze stratégií, 2024.

Legenda: PHA – kraj Praha, JMK – Juhomoravský kraj

2.3.2 Legislatívne a politické faktory

Spoločnosť Hanibal s.r.o. sa riadi platnou legislatívnou Českej republiky a právnymi normami Európskej únie. Právna forma podniku je spoločnosť s ručeným obmedzením a podľa toho sa musí riadiť nasledovnými zákonmi:

- Zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodných spoločnostiach a družstvách (zákon o obchodných korporáciách), ktorý popisuje spoločnosť s ručeným obmedzením, podmienky založenia, práva a povinnosti spoločníkov, orgány spoločnosti, zánik účasti spoločníkov v spoločnosti, zmeny vo výške základného kapitálu a zrušenie spoločnosti.
- Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník, ktorý upravuje práva a povinnosti vznikajúce na základe kúpnej zmluvy medzi predávajúcim a kupujúcim.
- Zákon č. 634/1992 Sb. Zákon o ochrane spotrebiteľa, ktorý upravuje niektoré podmienky podnikania významné pre ochranu spotrebiteľa v oblastiach ako sú poctivosť predaja, zákaz používania nekalých obchodných praktík, informačná povinnosť a označovanie, alebo mimosúdne riešenie spotrebiteľských sporov.
- Zákon č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon), na základe ktorého má podnik oprávnenie predávať svoj tovar a ktorý upravuje podmienky prevádzkovania živnosti.
- Zákon č. 185/2001 Sb. Zákon o odpadoch a o zmene niektorých ďalších zákonů, podľa ktorého môžu kupujúci odovzdať elektrospotrebiče rovnakého typu bezplatne na ktorejkoľvek predajni, prípadne tam môžu odovzdať aj iné drobné elektrozariadenia, batérie a akumulátory.
- Zákon č. 480/2004 Sb. Zákon o niektorých službách informačnej spoločnosti a o zmene niektorých zákonů (zákon o niektorých službách informačnej spoločnosti), na základe ktorého môže spoločnosť Hanibal s.r.o. zasielať svojím zákazníkom prostredníctvom e-mailu dotazník spokojnosti s nákupom cez e-shop.

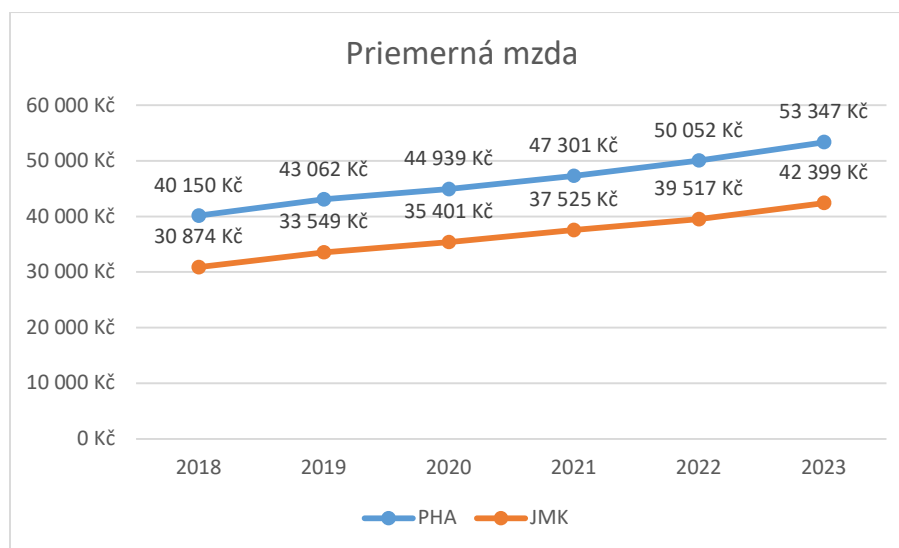
- Zákon č. 304/2013 Sb. Zákon o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, který hovorí o veřejných registrech právnických a fyzických osob, v tomto prípade o obchodnom registri. Obchodný register zobrazuje základné informácie o firme ako názov firmy, sídlo, majiteľov, registráciu DPH alebo predmet podnikania.
- Zákon č. 110/2019 Sb. Zákon o zpracování osobních údajů, na základe ktorého spoločnosť Hanibal spracováva osobné údaje ako meno a priezvisko, telefón, adresu, email a IČ/DIČ za účelom registrácie na webových stránkach alebo eshopu podniku.
- Zákon č. 435/2004 Sb. Zákon o zaměstnanosti upravuje štátnu politiku zamestnanosti, ktorého cieľom je dosiahnutie plnej zamestnanosti a ochrana pred nezamestnanosťou.
- Zákon č. 262/2006 Sb. Zákon zákoník práce, ktorý popisuje druhy pracovného pomeru, dohody o prácach konaných mimo pracovný pomer, pracovnú dobu, odmeňovanie za prácu, dovolenku, starostlivosť o zamestnanca a iné.
- Zákon č. 118/2000 Sb. Zákon o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů zameraný na ochranu zamestnanca, aby mu bola pridelená mzda v prípade platobnej neschopnosti zamestnávateľa.

S legislatívnu nám úzko súvisia aj politické faktory. S dátumom zápisu do obchodného registra podnikom vyplývajú určité povinnosti vo vzťahu k úradom a daniam. Spoločnosť Hanibal s.r.o. je povinná odvádzať daň z príjmu právnických osôb podľa zákona č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmů. *„Sazba daně činí 19 %, pokud v § 21 odst. 2 a 3 zákona o daních z příjmů není stanoveno jinak. Poplatníkům daně z příjmů právnických osob se daň snižuje za každého zaměstnance se zdravotním postižením za každého zaměstnance s těžším zdravotním postižením“*. Medzi ďalšie povinnosti zamestnávateľa patria platiť za svojho zamestnanca zdravotné a sociálne poistenie. *„Zaměstnavatelům zaměstnávajícím více než 25 zaměstnanců v pracovním poměru je podle § 81 odst. 1 zákona o zaměstnanosti uložena povinnost zaměstnávat osoby se zdravotním postižením ve výši 4% povinného podílu na celkovém počtu jejich zaměstnanců.“* Transformáciami prechádzajú aj „dohody o provedení práce“.

Od 1.10.2023 majú títo zamestnanci príplatky za prácu v sobotu, nedeľu, štátne sviatky a za prácu v noci. Taktiež majú nárok na náhradné voľno a ak odpracujú 180 dní v posledných 12 mesiacoch, tak môžu požiadať o prechod na trvalý pracovný pomer (Ministerstvo práce a sociálnych vecí, 2023).

2.3.3 Ekonomické faktory

V grafe 21 vidíme, že priemerná mesačná mzda v oboch krajoch každým rokom stúpa. Na začiatku skúmaného obdobia bola v kraji Praha priemerná mesačná mzda 40 150 Kč, za 5 rokov sa zvýšila o 13 197 Kč. V Juhomoravskom kraji bola priemerná mesačná mzda v roku 2018 len 30 874 Kč a k roku 2023 stúpila o 11 525 Kč. Oproti kraju Praha ďalej vidíme, že rozdiel každým rokom narastá. Kým v roku 2018 to bol rozdiel len 9 276 Kč, tak v roku 2023 je to až 10 948 Kč v neprospech Juhomoravského kraja.

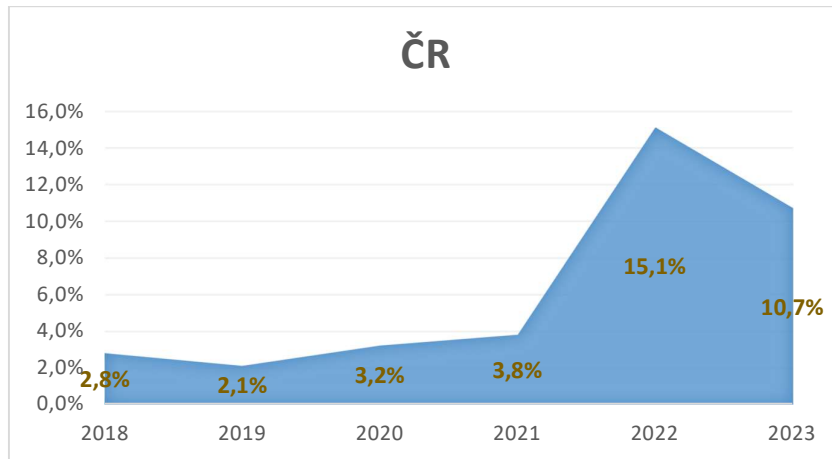


Graf 21 Priemerná mesačná mzda za obdobie 2018 – 2023

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa ČSÚ, 2024

Legenda: PHA – kraj Praha, JMK – Juhomoravský kraj

Miera inflácie, ako naznačuje graf 22, od roku 2018 výrazne stúpila. Vrchol dosiahla v roku 2022, kedy jej hodnota bola až 15,1%. Za porovnané obdobie, kedy v roku 2018 mala hodnotu len 2,1% stúpila o 8,6% do roku 2023. Narastajúca inflácia má za príčinu zvyšovanie cien a nákladov na výrobu a poskytovanie tovarov a služieb

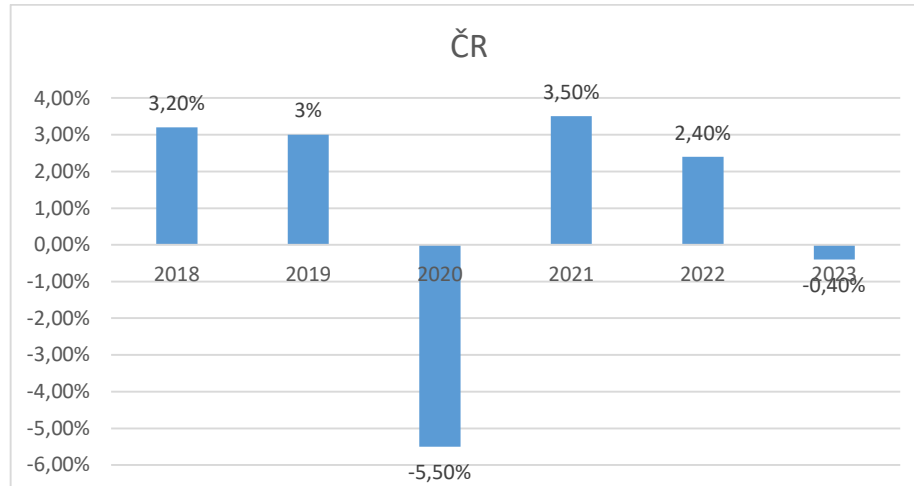


Graf 22 Miera inflácie v Českej republike za roky 2018 – 2023

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa ČSÚ, 2024.

Legenda: ČR – Česká republika

Ďalším ekonomickým faktorom je vývoj Hrubého domáceho produktu (ďalej len HDP). V rokoch 2018 a 2019 sa HDP držal na hladine 3%. V roku 2020 výrazne prepadol na hodnotu -5,5%. Nasledujúce 2 roky sa znova vzrástol na hodnoty 3,5% a 2,4%. V minulom roku vidíme opäť pokles na hodnotu -0,4%.



Graf 23 Vývoj HDP v Českej republike za roky 2018 – 2023

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa ČSÚ, 2024.

Legenda: ČR – Česká republika

2.3.4 Zhrnutie faktorov

Spoločnosť má svoje prevádzky v dvoch najväčších mestách v Českej republike – Praha a Brno. Z pohľadu demografie, v týchto krajoch každým rokom narastá počet obyvateľov, prevažne žien. Skúmaním vekovej štruktúry obyvateľstva v oboch krajoch nám prevažujú ľudia vo veku 40 rokov a viac. Aj napriek narastajúcej nezamestnanosti, zvyšujúcej sa inflácii a poklesu HDP, priemerné mesačné mzdy obyvateľov každým rokom narastajú.

Hanibal s.r.o. sa musí riadiť českou legislatívou a normami Európskej únie, ktoré sa neustále menia. Vymenovali sme len niekoľko podstatných zákonov ako boli občiansky zákonník, živnostenský zákon a zákonník práce. V oblasti odmeňovania zamestnancov legislatíva priniesla lepšie podmienky pre zamestnancov pracujúcich na dohodu o provedení práce.

Vo všeobecnosti môžeme povedať, že zmeny v jednej oblasti ovplyvňujú aj tie ďalšie oblasti. Preto je potrebné sa na faktory pozerat' komplexne. Nemôžeme jednoznačne povedať, že na rozvoj podniku a odmeňovanie zamestnancov má vplyv jeden konkrétny.

3 NÁVRHY RIEŠENÍ

V tejto časti práce sa zameriame na predstavenie návrhov, ktoré by mali zlepšiť systém odmeňovania zamestnancov v spoločnosti Hanibal s.r.o. Uvedené návrhy vyplynuli z dotazníkového prieskumu, z internej analýzy spoločnosti a ekonomického hospodárenia spoločnosti. Poskytnutím týchto benefitov, by boli zamestnanci motivovaní a spokojní, čo by viedlo aj k lojalite, stabilite a zamestnanci by firmu neopustili.

3.1 Návrhy na zlepšenie

Pri stanovovaní návrhov na zlepšenie budeme v prvom rade vychádzať z dotazníka. Prvým návrhom na zlepšenie pre zamestnancov by bolo zvýšenie priemernej hrubej mzdy. Analýzou vonkajšieho prostredia podniku sme zistili, že priemerná hrubá mesačná mzda v kraji Praha bola v roku 2023 až 53 347 Kč a v Juhomoravskom kraji až 42 399 Kč. V tabuľke nižšie vidíme priemernú mesačnú mzdu na 1 zamestnanca podľa pracovných pozícií vrátane nákladov na sociálne a zdravotné poistenie. Ako môžeme vidieť mesačne stojí spoločnosť Hanibal s.r.o. vynaložiť **1 592 583 Kč** na mzdy 38 zamestnancov (bez príplatkov, bonusov a nadčasov). Ročne to predstavuje náklady vo výške **19 111 007Kč**.

Tabulka 12 Orientačné náklady na mzdy a odvody zamestnancov za mesiac

Pozícia	PZ	PHM	Odvody na osobu	Náklady na osobu	Náklady celkom
Administrátor e-shopu	1	35 000	11 830	46 830	46 830
Asistent e-shopu, junior produktový manažer	1	34 000	11 492	45 492	45 492
Asistent predaje	13	30 444	10 290	40 734	529542
Back office asistent	1	30 500	10 309	40 809	40 809
Copywriter	1	30 000	10 140	40 140	40 140
HR specialista	1	35000	11 830	46 830	46 830
Marketingový specialista	1	35000	11 830	46 830	46 830
Obchodní manažer	1	38 000	12 844	50 844	50 844
Odborný asistent eshopu a administrator ERP	1	30 500	10 309	40 809	40 809
Office manažerka	1	32 000	10 816	42 816	42 816
Pracovník eshopu	1	26 000	8 788	34 788	34 788
Pracovník zákaznické péče	1	34 000	11 492	45 492	45 492
Produktový manažer	1	35 000	11 830	46 830	46 830
Referent nákupu, reklamační technik	1	30 500	10 309	40 809	40 809
Ředitel	1	50 000	16 900	66 900	66 900
Skladník	4	26 000	8 788	34 788	104 364
Účetní referent	1	29 000	9 802	38 802	38 802
Vedoucí prodejny	3	32 000	10 816	42 816	128 448
Vedoucí skladu	1	32 000	10 816	42 816	42 816
Zástupce vedoucího prodejny	1	26 000	8 788	34 788	34 788
Zástupce vedoucího zákaznické péče	1	32 000	10 816	42 816	42 816
Celkom mesačne					1 592 583 Kč

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024.

Legenda: PZ – Počet zamestnancov, PHM – Priemerná hrubá mzda za mesiac.

Pri zvyšovaní mzdy by sme vychádzali z miery inflácie, ktorá bola v roku 2023 10,7%. Také markantné zvýšenie je z nášho pohľadu veľké. V navrhovanej časti by sme pristúpili k 7% zvýšeniu pri každej pozícii. Náklady na jednotlivé pracovné pozície by po uvedenom zvýšení predstavovali **1 704 057 Kč** (znova bez príplatkov, bonusov a odmien). Ročne by to predstavovalo sumu **20 448 778 Kč**.

Tabulka 13 Orientačné náklady na mzdy a odvody zamestnancov za mesiac po zvýšení o 7%

Pozícia	PZ	PHM	7%	ZPHM	Odvody na osobu	Náklady na osobu	Celkom
Administrátor e-shopu	1	35 000	2 450	37 450	12 658	50 108	50 108
Asistent e-shopu, junior produktový manažer	1	34 000	2 380	36 380	12 296	48 676	48 676
Asistent prodeje	13	30 444	2 131	32 575	11 010	43 585	566 605
Back office asistent	1	30 500	2 135	32 635	11 031	43 666	43 666
Copywriter	1	30 000	2 100	32 100	10 850	42 950	42 950
HR specialista	1	35 000	2 450	37 450	12 658	50 108	50 108
marketingový specialista	1	35 000	2 450	37 450	12 658	50 108	50 108
Obchodní manažer	1	38 000	2 660	40 660	13 743	54 403	54 403
Odborný asistent eshopu a administrator ERP	1	30 500	2 135	32 635	11 031	43 666	43 666
Office manažerka	1	32 000	2 240	34 240	11 573	45 813	45 813
Pracovník eshopu	1	26 000	1 820	27 820	9 403	37 223	37 223
Pracovník zákaznické péče	1	34 000	2 380	36 380	12 296	48 676	48 676
Produktový manažer	1	35 000	2 450	37 450	12 658	50 108	50 108
Referent nákupu, reklamační technik	1	30 500	2 135	32 635	11 031	43 666	43 666
Ředitel	1	50 000	3 500	53 500	18 083	71 583	71 583
Skladník	4	26 000	1 820	27 820	9 403	37 223	148 892

Účetní referent	1	29 000	2 030	31 030	10 488	41 518	41 518
Vedoucí prodejny	3	32 000	2 240	34 240	11 573	45 813	137 439
Vedoucí skladu	1	32 000	2 240	34 240	11 573	45 813	45 813
Zástupce vedoucího prodejny	1	26 000	1 820	27 820	9 403	37 223	37 223
Zástupce vedoucího zákaznické péče	1	32 000	2 240	34 240	11 573	45 813	45 813
Celkom							1 704 057Kč

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024.

Legenda: PZ – Počet zamestnancov, PHM – Priemerná hrubá mzda za mesiac, ZPHM – Zvýšená priemerná hrubá mzda za mesiac.

Pri zvýšení mzdy o 7% pri každej pracovnej pozícii by sa náklady spoločnosti zvýšili mesačne o **111 474 Kč**, a ročne by išlo o sumu **1 337 688 Kč**. Zamestnancom by sa hrubá mzda zvýšila v rozmedzí od 1 820 Kč až po 3 500 Kč na 1,0 úväzku.

Druhým návrhom, ktorý by sme v spoločnosti realizovali, by bolo zavedenie sickdays. Zamestnanci majú k dispozícii tzv. hanidays. Zjednodušene povedané ide o pridanie 1 dňa dovolenky po odpracovanom roku, s tým, že maximum, na ktoré zamestnanci môžu dosiahnuť je 5 dní po 5 rokoch. Zamestnanci majú nárok na dovolenku 20 dní, ale aj podľa ich slov je to nedostačujúce. Dnešný štandard vo väčšine spoločnostiach a firmách je dovolenka v rozsahu 25 dní, s tým, že skoro každá firma ponúka ešte sickdays v rozmedzí 3 až 5 dní. Aj z dotazníkového prieskumu nám vyšlo, že by zamestnanci tento benefit uvítali najviac. Napríklad ak ochorejú a nie je to nič vážne, tak by si na vyzdravenie mohli vziať jeden deň pred víkendom alebo po ňom. V našom prípade by sme navrhovali k základnej dovolenke pridať 3 dni sickdays. Tento počet sme zvolili na základe toho, že zamestnanci majú k dispozícii aj hanidays, tak to ročne robí dovolenku navyše v rozmedzí 4 až 8 dní. Nárok na tieto dni navyše by mal každý zamestnanec, ktorý má ukončenú skúšobnú dobu. Ďalšou podmienkou by bolo, aby zamestnanci v danom roku, kedy im bude prináležať sickdays mali do určitého obdobia (napríklad marec), vyčerpanú starú dovolenku v rozsahu 90%. Z prevádzkového hľadiska by sme predišli kumulovaniu dovolenky a výpadku zamestnancov na dlhšiu dobu. Pri navrhovaní riešení na systém odmeňovania zamestnancov budeme pracovať so všetkými pracovnými pozíciami, okrem pozície riaditeľ.

V nasledujúcej tabuľke uvádzame výšku nákladov na 3 sickdays. V prvom stĺpci je výška nákladov na 3 sickdays za všetkých zamestnancov na danej pozícii pri súčasnej výške hrubej mzdy a v stĺpci vpravo od neho je výška nákladov na 3 sickdays za inak rovnakých podmienok až na to že je tam o 7% zvýšená hrubá mzda. Pre prehľadnosť sme považovali za užitočné uviesť oba údaje. Znamená to, že celkové ročné náklady za 3 sickdays by predstavovali buď 238 887 Kč pri nezmennej výške fixnej časti hrubej mzdy alebo 255 69 Kč, pokiaľ by sa fixná časť hrubej mzdy navyšovala o 7 %.

Tabuľka 14 Prehľad nákladov na Sickdays

Pozícia	PZ	Náklady na 3SD (jednotky Kč)	Náklady na 3 SD pri 7% navýšení (jednotky Kč)
Administrátor e-shopu	1	7025	7516
Asistent e-shopu, junior produktový manažer	1	6824	7301
Asistent predaje	13	79431	84991
Back office asistent	1	6121	6550
Copywriter	1	6021	6443
HR specialista	1	7025	7516
Marketingový specialista	1	7025	7516
Obchodní manažer	1	7627	8160
Odborný asistent eshopu a administrator ERP	1	6121	6550
Office manažerka	1	6422	6872
Pracovník eshopu	1	5218	5583
Pracovník zákaznické péče	1	6824	7301
Produktový manažer	1	7025	7516
Peferent nákupu, reklamační technik	1	6121	6550
Ředitel	1	10035	10737
Skladník	4	20873	22334
Účetní referent	1	5820	6228
Vedoucí prodejny	3	19267	20616
Vedoucí skladu	1	6422	6872
Zástupce vedoucího prodejny	1	5218	5583
Zástupce vedoucího zákaznické péče	1	6422	6872
Celkom		238 887	255 609

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024.

Legenda: PZ – Počet zamestnancov, SD – Sickdays

Spoločnosť Hanibal s.r.o sa zameriava na predaj turistických a športových tovarov a potrieb. Zamestnanci majú benefit otestovať tovar, ktorý by si nemohli reálne kúpiť, pretože niektoré výrobky sa pohybujú aj v radoch niekoľko tisíc. Myslíme si, že v tomto smere by bol vhodný benefit MultiSport karta. Zamestnanci by tak mali možnosť si ísť po práci zašportovať a oddýchnuť. Túto možnosť by mali všetci zamestnanci po skúšobnej dobe. Spoločnosť, ktorá poskytuje MultiSport karty neuvádza cenu za jeden kus. Finálna ponuka je vždy individuálna a odvíja sa od viacerých faktorov. Nakoľko nie sme oprávnení požiadať spoločnosť, ktorá vystavuje multisport karty o cenovú ponuku priamo pre spoločnosť Hanibal, rozhodli sme použiť orientačnú cenu. Z rešerší na internete a skúseností z iných spoločností sa cena za jednu kartu pohybuje približne okolo 1 100 Kč na osobu. Dotácia našej spoločnosti by bola 60% z celkovej ceny, čo by v tomto prípade znamenalo **660 Kč**. Zvyšnú sumu by si doplácaval každý zamestnanec.

Tabuľka 15 Orientačný prehľad nákladov na MultiSport kartu

Položka	Počet zamestnancov	Cena na mesiac	Celkom za rok
MultiSport	38	660 Kč	300 960 Kč

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024.

Prispievanie na dôchodok je už dnes bežným benefitom. Každý myslí na svoju budúcnosť a pri politickej situácii, zvyšovaní veku odchodu do dôchodku, starnutú populáciu a odchodu malých ľudí treba myslieť aj na takéto zabezpečenie. V Českej republike pôsobí niekoľko inštitúcií, ktoré ponúkajú možnosť penzijného sporenia. Aj zamestnanci spoločnosti Hanibal s.r.o. by od zamestnanca uvítali takéto sporenie. Pri poskytovaní tohto benefitu si zamestnávateľ môže dovoliť prispievať na 1 zamestnanca až do výšky 50 000 Kč ročne. Tento príspevok nepodlieha platbám sociálneho a zdravotného poistenia, čo vedie k ušetreniu mzdových nákladov až o 33,8% (kpbs.cz). Príspevok na penzijné sporenie je možné uskutočniť viacerými spôsobmi:

- a. Zamestnávateľ bude hromadne posielat' príspevok na zamestnanca do zvolenej a jednej finančnej inštitúcií. V tomto prípade je možné s finančnou inštitúciou uzavrieť aj výhodnú zmluvu. Zamestnávateľ môže dostať zľavu v prípade hromadného uzatvorenia zmlúv.

- b. Zamestnávateľ bude posielat' príspevok do finančnej inštitúcie podľa individuálnej preferencie zamestnanca.
- c. Zamestnávateľ bude finančný príspevok poskytovať zamestnancovi navýšením mzdy a on sám si ho bude posielat' do finančnej inštitúcie.

Naším návrhom by bolo poskytnutie finančného príspevku vo výške **700 Kč** na každého zamestnanca po skúšobnej lehote a na hlavný pracovný pomer.

Tabulka 16 Prehľad nákladov na penzijné sporenie

Položka	Počet zamestnancov	Cena na mesiac	Celkom za rok
Penzijné sporenie	38	700 Kč	319 200 Kč

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024.

Ďalším benefitom, ktorý by zamestnanci chceli, by bolo služobné auto. Najpočetnejšie zastúpenie majú zamestnanci v obchode 75% a potom zamestnanci v logistike, ktorých je 13%. Pre firmu je myšlienka firemných áut z nášho pohľadu ekonomicky nevýhodná. Automobil predstavuje vysoké prevádzkové náklady. Zvyšuje sa aj administratívna záťaž hlavne pre malé firmy, ktoré je spôsobená údržbou a správou vozového parku ako vyúčtovanie užívania, servis a pravidelné prehliadky, náklady na pohonné hmoty a aj na ľudí, ktorí to budú spracovávať. Navyše prevádzky spoločnosti sa nachádzajú v dvoch veľkých mestách – Praha a Brno, v ktorých je ideálnejšie využívať hromadnú dopravu alebo osobné prostriedky ako bicykel alebo kolobežku. S týmto benefitom ďalej súvisí príspevok na dopravu. Bohužiaľ nemáme informáciu, odkiaľ presne všetci zamestnanci dochádzajú a koľko to predstavuje kilometrov. Niektorí zamestnanci sú študenti, ktorí bývajú blízko prevádzok a náklady na cestovné sú niekedy polovičné ako pri dospelých osobách. Na základe týchto argumentov sme zhodnotili, že tieto benefity nie sú pre spoločnosť prínosné.

Zamestnanci ďalej uviedli, že by mali záujem o jazykové kurzy. Keďže firma nekomunikuje alebo len v minimálnej miere so zahraničnými dodávateľmi a zákazníkmi, je táto požiadavka neopodstatnená. Myslíme si, že v dnešnej dobe má každý aspoň minimálne základy a dokáže sa dohovoriť po anglicky, v prípade ak obchod navštívi zahraničný kupujúci.

Vyššie navrhované benefity vychádzali z predstáv zamestnancov spoločnosti. Ďalšie návrhy, ktoré predstavíme vychádzajú od nás. Myslíme si, že by tiež dokázali motivovať zamestnancov a dali by im najavo ako si ich spoločnosť cení a váži.

Príspevok k okrúhlym narodeninám je tiež veľmi rozšírený vo viacerých firmách. Jeho výška by stúpala s vekom zamestnanca. Zamestnanci, ktorí by dosiahli 30 rokov, by k narodeninám dostali 4 000 Kč, zamestnanci, ktorí by dosiahli 40 rokov, by k narodeninám dostali 6 000 Kč, zamestnanci, ktorí dosiahli 50 rokov, by k narodeninám dostali 8 000 Kč a zamestnanci, ktorí by dosiahli 60 rokov, by k narodeninám dostali 10 000 Kč. Táto suma by bola maximálna aj v prípade ak by spoločnosť mala zamestnancov vo veku napr. 70 rokov a pod. Pri výpočte nákladov budeme vychádzať z vekovej štruktúry, ktorú sme získali z dotazníka a budeme predpokladať, že v danom roku budú všetci zamestnanci oslavovať okrúhle narodeniny. Len uvedieme, že dotazníkového prieskumu sa nezúčastnili všetci zamestnanci, tak budú konečné náklady len orientačné a skreslené.

Tabulka 17 Prehľad nákladov k okrúhlym narodeninám

Položka	Počet zamestnancov	Cena na osobu	Cena celkom
30	6	4 000 Kč	24 000 Kč
40	12	6 000 Kč	72 000 Kč
50	4	8 000 Kč	32 000 Kč
60	0	10 000 Kč	0 Kč
Cena za rok			128 000 Kč

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024.

3.2 Harmonogram zavedenia zmien

V tejto časti si navrhujeme, v akom časovom období budeme chcieť navrhované zmeny zaviesť. Vzhľadom na počet navrhovaných zlepšení sme sa rozhodli zmeny implementovať v časovom horizonte do 1 roka, s tým, že prvé zmeny by začali

od 1.8.2024 a uplatňovali by sa postupne. V tabuľke 18 vidíme prehľad jednotlivých činností a predpokladané termíny ich realizácie.

Tabuľka 18 Harmonogram činností a termíny

Činnosť	Termín
Navrhnutie zmien vedeniu spoločnosti	7/2024
Navýšenie miezd	8/2024
Zavedenie Sick Day	9/2024
Príspevok na multi sport kartu	9/2024

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024.

3.3 Ekonomické zhodnotenie návrhov

Vyššie navrhované zmeny pomôžu zlepšiť nielen finančnú situáciu zamestnancov, ale zvýšia aj ich spokojnosť a chuť do práce. Naopak pre spoločnosť Hanibal s.r.o. to predstavuje vyššiu finančnú záťaž. V tejto časti si uvedieme, aký dopad bude mať zavedenie zmien na ekonomickú stránku spoločnosti. Keďže sme počas písania práce nemali k dispozícii účtovné uzávierky za rok 2023, pretože sa pripravujú až v období 05-06/2024, tak budeme zavedené zmeny porovnávať pri finančných výsledkoch za rok 2022.

Vplyv navrhovaných zmien na hospodársky výsledok

V uvedenej tabuľke 19 môžeme vidieť, ako navrhované zmeny ovplyvnia hospodársky výsledok v nasledujúcom roku. Zmeny sme sa opäť snažili zavádzať tak, aby bol predpokladaný hospodársky výsledok stále v kladných hodnotách.

Tabuľka 19 Prehľad vplyvu navrhovaných zmien na hospodársky výsledok

	Výnosy	Náklady	provozní HV	HV pred zd.
2022	166650	160941	5709	4737
2024	166650	162917	4969	3997

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024.

Vplyv navrhovaných zmien na bankrotný model IN05.

Ako prvý uvedieme bankrotný model IN05 a to, ako sa do tohto modelu prenesú navrhované zmeny. Z tohto modelu sme vychádzali pri optimalizovaní časového harmonogramu pre zavedenie zmien a na jeho základe sme vo finále rozhodovali i ktoré z navrhovaných zmien má zmysel zavádzať, a ktoré nie, tak aby sme spoločnosť neprivedli do krachu.

Uvedená tabuľka 20 obsahuje zmeny ktoré nastanú v bankrotnom modeli IN05 po zavedení navrhovaných zmien. Zmeny počítame na údajoch z roku 2022 pretože údaje z účtovnej závierky za rok 2023 budú dostupné až v máji roku 2024.

Tabuľka 20 Bankrotný model IN05 pri zavedení navrhovaných zmien

	2022	2024
A	2,85	2,85
B	78,21	68,06
B korekcia	9,00	9,00
C	0,08	0,07
D	2,25	2,25
E	2,09	2,09
IN05	1,71	1,67

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024.

Návrhy na zlepšenie s ohľadom na ČPK

V analytickej časti tejto práce bolo zistené že hodnota čistého pracovného kapitálu ČPK sa dlhodobo pohybovala v kladných číslach. V roku 2022 bola jeho hodnota vyše 27 mil. Kč, z čoho sa dá usudzovať že pre spoločnosť Hanibal s.r.o. by malo byť zavedenie navrhovaných zmien finančne únosné.

Tabulka 21 Ekonomické vplyvy návrhov

Ukazateľ	Hodnota 2022	Navýšenie nákladov v tis. Kč	Predikcia 2024 v tis. Kč
ČPK v tis.Kč	27 171	740	26431
IN05	1,71		1,67

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2024.

Kvôli súčasnej finančnej situácii spoločnosti sme museli značne obmedziť množstvo navrhovaných zmien, respektíve optimalizovať tak, aby sme neohrozili finančné zdravie spoločnosti. V roku 2024 si zamestnanci budú môcť čerpať benefit 1 deň Sick Days, a to od Septembra 2024, potom od roku 2025 už toto množstvo navýšime na 3 dni, ako bolo uvedené v kapitolách vyššie. Je to z dôvodu adekvátneho prispôsobenia množstva voľna vzhľadom k zostávajúcej časti kalendárneho roka. A tiež kvôli vyčerpaniu starej dovolenky.

Ďalšia navrhovaná zmena bude navýšenie hrubej mzdy o 7%. Zvýšenie fixnej časti mzdy dodáva istotu že sa zamestnanci na výšku svojej mzdy môžu spoľahnúť každý mesiac. Túto zmenu sme sa rozhodli zaviesť od augusta 2024 vrátane. Vychádzali sme v tomto ohľade najmä z modelu IN05 a následnej analýzy hospodárskeho výsledku a ČPK. Navyšovanie sme optimalizovali s prihliadnutím na tieto ukazovatele tak, aby sme udržali a maximalizovali finančné zdravie spoločnosti.

Posledným návrhom na zlepšenie je zavedenie Multisport karty, ktorú budeme taktiež zavádzať septembri 2024.

Príspevok na dôchodok a príspevok k okrúhlym narodeninám sú zamýšľané ako návrhy pre zamestnávateľa na zváženie do budúcnosti, nakoľko v súčasnej dobe by si spoločnosť Hanibal s.r.o. nemohla tieto benefity dovoliť implementovať z finančného hľadiska, avšak považovali sme to za zaujímavú alternatívu na zváženie do budúcnosti v prípade že by spoločnosť vykazovala dostatočný nárast príjmov.

ZÁVER

Hlavným cieľom tejto záverečnej práce bolo vytvoriť návrh na zlepšenie odmeňovania zamestnancov v spoločnosti Hanibal sport s.r.o., a zvýšiť tak ich spokojnosť ktorá by viedla k zlepšeniu produktivity a motivácie zamestnancov.

Tento cieľ bol ďalej rozdelený na čiastkové ciele, ktoré boli rozpracované priebežne v kapitolách záverečnej práce a zahrňovali teoretické spracovanie poznatkov o odmeňovaní zamestnancov, po ktorom nasledovala analýza spoločnosti ktorá pozostávala z dotazníkového prieskumu u zamestnancov, analýzy ekonomických ukazovateľov a analýzy vnútorného a vonkajšieho prostredia. Na základe týchto podkladov bola potom spracovaná návrhová časť.

Vďaka dotazníkovému prieskumu bolo zistené, že väčšina zamestnancov by si priała predovšetkým navýšenie finančnej odmeny za odvedenú prácu a viac dní voľna. Z analýzy trhu práce v Juhomoravskom kraji, Prahe ale i v celej Českej Republike tiež vyplynulo, že hrubé mzdy zamestnancov spoločnosti patria skutočne k tým nižším v spoločnosti. Pozitíva ktoré vyplynuli z analytickej časti sú predovšetkým spätná väzba a komunikácia medzi vedením a zamestnancami a relatívne dobré finančné zdravie spoločnosti. Návrhová časť záverečnej práce obsahuje návrhy na zlepšenie nedostatkov, ktoré boli zistené v predošlej kapitole: jedná sa hlavne o navýšenie hrubej mzdy, zavedenie voľna Sick Day a zavedenie Multisport karty. Ďalej je návrhová časť obohatená o ďalšie návrhy, ktoré sme však pridali len ako dodatočné možnosti, o ktorých by vedenie spoločnosti mohlo uvažovať do budúcnosti, pretože v tento moment by boli pre spoločnosť príliš finančne zaťažujúce. Vytvorili sme časový harmonogram, v ktorom je navrhnutý aj časový rámec, v akom by sa dané opatrenia mali zavádzať. Návrhy na zlepšenie i časový harmonogram sme sa snažili optimalizovať podľa súčasnej finančnej situácie v spoločnosti Hanibal sport s.r.o., aby sme tak mohli dosiahnuť zmenu, ktorá bude trvalá a udržateľná a bude prinášať spokojnosť nielen zamestnancom, ale aj majiteľom spoločnosti.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

ANTALOVÁ, M. 2011. Ľudské zdroje a personálny manažment. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2011. 162 s. ISBN 978-80-225-3234-1.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. 2015. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2011. 928s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. 2012. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, F. a kol., O. 2016. Management. Praha: Computer Press, 2016. 736 s. ISBN 02510396X.

COLLINS, J. 2014. Jak z dobré firmy udělat skvělou. Praha : Grada Publishing, 2014. 304 s. ISBN 80-247-2545-2.

ČIHOVSKÁ, V., MATUŠOVIČOVÁ, M., 2016. *Obchodný manažment*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. 268s. ISBN 978-80-8168-515-6.

DALE, M. 2012. Vybíráme zaměstnance: Základní znalosti personalistiky. Prel. SCHÜREROVÁ, L. Brno : Computer Press, 2012. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

DĚDINA, J., a kol. 2015. Management a organizační chování. Praha : Grada Publishing, 2015. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

DUDINSKÁ, E. a kol. 2011. Manažment ľudských zdrojov. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 2011. 216s. ISBN 978-80-7165-831-3.

DYTRT, Z. 2016. Etika v podnikatelském prostředí. Praha : Grada Publishing, 2016. 196 s. ISBN 80-2471-589-9.

ELEXOVÁ, G. 2018. Riadenie ľudských zdrojov v informačnej spoločnosti. In: Lidský kapitál a investice do vzdělání, sborník z 11. mezinárodní konference. Praha : Vysoká škola finanční a správní, o.p.s. ISBN 978-80-7408-012-8.

FOOT, M., CAROLINE, H. 2015. Personalistika. Brno: CP BOOKS, 2015. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

GRÜNWARD, R., J. HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.

HARAUSOVÁ, H., 2015. Motivácia – pracovná spokojnosť – výkonnosť a výkon zamestnancov organizácií verejnej správy. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2015. 105s. ISBN 978-80-8152-362-5.

HARTL, P., HARTLOVÁ, H., 2010. Velký psychologický slovník. Praha: Portál, 2010. 800s. ISBN 978-80-7367-686-5.

HONTYOVÁ, K., LISÝ J., MAJDÚCHOVÁ H. 2014. Základy ekonómie a ekonomiky. 7. vydanie. Bratislava: Ekonóm, 2014, 134 s, ISBN 978-80-225-2943-3.

HRONÍK, F. 2006. Hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada. 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

JONIAKOVÁ, Z. et al. 2016. Odmeňovanie a stimulovanie. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2016. 112. ISBN 80-225-2118-3.

KACHAŇÁKOVÁ, A. 2011. Riadenie ľudských zdrojov. Ľudský faktor a úspešnosť podniku. Bratislava : SPRINT, 2011. 215 s. ISBN 80-88848-72-5.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. 2016. Strategické řízení: Teorie pro prax. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2016. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KOCIANOVÁ, R. 2012. Personální řízení – východiska a vývoj. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, J. 2014. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2014. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

LIPTÁK, F. 2015. Metódy a štýly riadenia. Bratislava: Základy managementu, 2015. ISBN 80-89085-17-2.

LISÝ, J. et al. 2015. Ekonómia v novej ekonomike. 2. Vydanie. Bratislava : IURA Edition, 2015. 634 s. ISBN 978-80-8078-164-4.

MALLYA, T. 2007 . Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vydání. Praha: 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MARTINCOVÁ M. 2013. Nezamestnanosť ako makroekonomický problém, BA: IURA Edition, 2013. 133 s. ISBN 80-89047-31-9.

NENADÁL, J. 2015. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-186-7.

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

RYBÁROVÁ, M., VOJNÁROVÁ, A., MAČUHA, M., 2018. Zákonník práce s příklady. Bratislava: Epos, 2018. 622s. ISBN 978-80562-0213-5.

RŮCKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. Druhé aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2481-2

SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W.D. 2016. Ekonomia. 16. vydanie. Bratislava: Elita, 2016, 820 s. ISBN 80-8044-059-X.

SEDLÁČEK J. Finanční analýza podniku. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1830-6.

SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. Druhé aktualizované vydání. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, H. – BUCHTA, K. 2006. Strategická analýza. 2. Vydání. Praha: C.H.Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SEDLÁK, M., LIŠKOVÁ, C., 2016. Manažment. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. 388s. ISBN 978-80-8168-297-1.

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

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

ŠTIKAR, J. a kol. 2013. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum, 2013. ISBN 971-80-956-7526-7.

ŠUKALOVÁ, V., 2015. Personálny manažment. Žilina: Žilinská univerzita, 2015. 92s. ISBN 978-80-8181-033-6.

URAMOVÁ, M. 2015. Trh práce a jeho nedokonalosti. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2015, 127 s, ISBN 80-8083-011-8.

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

VETRÁKOVÁ, M. et al. 2018. Hodnotenie prínosu zamestnancov. 1. vyd. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2018. 192 s. ISBN 978-80-8083-537-8.

Online zdroje:

BUSINESSINFO.CZ , 2009. Základní oblasti finanční analýzy. Businessinfo.cz [online]. [Citované 12.3.2024]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/techniky-a-metody-financni-analyzy>

DANAO, M., WATTS, R. 2024. Porter's Five Forces: Definition & How To Use The Model. [Online]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/advisor/business/porters-five-forces/> [Citováno: 24.marec 2024].

EuroEkonom.sk [Online]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/manazment/strategicky-manazment/analyza-interneho-prostredia-podniku/> [Citováno: 24.marec 2024].

Český statistický úrad. [Online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>. [Citováno: 24.marec 2024].

HANIBAL. (n.d.). Hanibalí příběh [Online]. Dostupné z: <https://www.hanibal.cz/hanibali-pribeh/> [Citováno: 13. marec 2024].

Ministerstvo práce a sociálních věcí. 2023. Novinky v oblasti dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr zavedené zákonem č. 281/2023 Sb. Změny účinné k 1. říjnu 2023. [Online]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/zmeny-oblasti-dohod-ucinne-k-1.-rijnu-2023> [Citováno: 24.marec 2024].

Legislativa:

Zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)

Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník

Zákon č. 634/1992 Sb. Zákon o ochraně spotřebitele

Zákon č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

Zákon č. 185/2001 Sb. Zákon o odpadech a o změně některých dalších zákonů

Zákon č. 480/2004 Sb. Zákon o některých službách informační společnosti a o změně některých zákonů (zákon o některých službách informační společnosti)

Zákon č. 304/2013 Sb. Zákon o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob

Zákon č. 110/2019 Sb. Zákon o zpracování osobních údajů

Zákon č. 435/2004 Sb. Zákon o zaměstnanosti

Zákon č. 262/2006 Sb. Zákon zákoník práce

Zákon č. 118/2000 Sb. Zákon o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů

Zákon č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmů

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1 Schéma procesu motivácie.....	21
Obrázok 2 Model procesu motivácie.....	22
Obrázok 3 Organizačná štruktúra spoločnosti.....	26

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1 Pracovné zaradenie respondentov	34
Graf 2 Spokojnosť s výškou hrubej mzdy	35
Graf 3 Spokojnosť s benefitmi.....	36
Graf 4 Využívanie benefitov.....	36
Graf 5 Spätná väzba od zamestnávateľa	37
Graf 6 Kvalita spätnej väzby	38
Graf 7 Pochvala alebo uznanie za dobre odvedenú prácu	38
Graf 8 Možnosť vzdelávania a rozvoja.....	39
Graf 9 Doprava do práce.....	40
Graf 10 Osobné náklady na zamestnancov na priemerný prepočítaný počet zamestnancov.....	41
Graf 11 Čistý pracovný kapitál v tisícoch Kč.....	47
Graf 12 Čisté pohotovité prostriedky v tisícoch Kč.....	49
Graf 13 Produktivita práce v rokoch 2018-2022	51
Graf 14 Štruktúra pohlavia zamestnancov	55
Graf 15 Veková štruktúra zamestnancov	55
Graf 16 Štruktúra vzdelania zamestnancov	56
Graf 17 Počet zamestnancov a dĺžka pracovného pomeru	57
Graf 18 Počet obyvateľov za obdobie 2018 - 2023	60
Graf 19 Počet obyvateľov podľa pohlavia za obdobie 2018 - 2023	61
Graf 20 Nezamestnanosť v rokoch 2018-2023 udávaná v percentách	62
Graf 21 Priemerná mesačná mzda za obdobie 2018 – 2023	65
Graf 22 Miera inflácie v Českej republike za roky 2018 – 2023.....	66
Graf 23 Vývoj HDP v Českej republike za roky 2018 – 2023	66

ZOZNAM TABULIEK

Tabulka 1 Demografické charakteristiky respondentov	33
Tabulka 2 Osobné náklady na zamestnancov na priemerný prepočítaný počet zamestnancov	41
Tabulka 3 Hrubá mesačná mzda podľa pracovnej pozície	43
Tabulka 4 Nárast priemernej hrubej mzdy vybraných pozícií od roku 2021 do roku 2023	45
Tabulka 5 Priemerná výška bonusov, osobných ohodnotení a príplatkov na osobu na mesiac	46
Tabulka 6 Čistý pracovný kapitál v tisícoch Kč	47
Tabulka 7 Čistý pohotovú prostriedky v tisícoch Kč	48
Tabulka 8 Jednotlivé členy výpočtu pre in05 za roky 2018-2022	50
Tabulka 9 Produktivita práce, čistý zisk a počet zamestnancov v rokoch 2018-2022 ...	51
Tabulka 10 Hospodársky výsledok pred a po zdanení, tržby z predaja tovaru za roky 2018-2022	52
Tabulka 11 Počet obyvateľov podľa veku za obdobie 2018-2022	62
Tabulka 12 Orientačné náklady na mzdy a odvody zamestnancov za mesiac	69
Tabulka 13 Orientačné náklady na mzdy a odvody zamestnancov za mesiac po zvýšení o 7%	70
Tabulka 14 Prehľad nákladov na Sickdays	72
Tabulka 15 Orientačný prehľad nákladov na MultiSport kartu	73
Tabulka 16 Prehľad nákladov na penzijné sporenie	74
Tabulka 17 Prehľad nákladov k okrúhlym narodeninám	75
Tabulka 18 Harmonogram činností a termíny Harmonogram činností a termíny	76
Tabulka 19 Prehľad vplyvu navrhovaných zmien na hospodársky výsledok	76
Tabulka 20 Bankrotný model IN05 pri zavedení navrhovaných zmien	77
Tabulka 21 Ekonomické vplyvy návrhov	78

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha 1: Dotazník pre zamestnancov.....	i
---	---

Príloha 1: Dotazník pre zamestnancov

Vážený kolegovia, rada by som Vás poprosila o vyplnenie nasledujúceho dotazníka ktorý mapuje Vašu spokojnosť v Hanibale. Dotazník je úplne anonymný a dobrovoľný. Ďakujeme za spoluprácu

Uved'te Vaše pohlavie

- a) Muž
- b) Žena

Koľko máte rokov?

- a) 15–20
- b) 21–30
- c) 31–40
- d) 41–50
- e) 51–60
- f) 61 a viac

Uved'te Vaše najvyššie ukončené vzdelanie

- a) základé
- b) stredoškolské bez maturity
- c) stredoškolské s maturitou
- d) vysokoškolské

Aké je Vaše pracovné zaradenie?

- a) manažment
- b) marketing
- c) obchod
- d) logistika
- e) backoffice

Výška Vašej hrubej mzdy – ste spokojný/-á?

- a) áno
- b) skor áno
- c) skor nie
- d) nie

Pokiaľ ste neodpovedali v predchádzajúcej odpovedi „áno“- viete nám uviesť dôvod Vašej nespokojnosti s hrubou mzdou ?

.....

Ako ste spokojný/-á so súčasnými benefitmi v Hanibale?

- a) áno
- b) skor áno
- c) skor nie
- d) nie

Aké z ponúkaných benefitov používate?

- a) zamestanecké zľavy na tovar
- c) interná púčovna/testovna
- d) teambuilding-Summer/Winter Camp
- e) teambuilding - pivko po práci alebo stena
- f) školenia

Mali by ste záujem o nejaké iné/d'alsie benefity? Ak áno, uveďte aké:

.....

Dostávajú za odvedenú prácu spatnú vazbu?

- a) áno
- b) nie

Myslíte si, že je táto spatná vazba dostačujúca?

- a) áno
- b) skor áno
- c) skor nie
- d) nie

Dostávajú pochvalu za odvedenú prácu?

- a) áno
- b) skor áno
- c) skor nie
- d) nie

Dostávajú od Hanibalu možnosť sa vzdelávať?

- a) áno
- b) skor áno
- c) skor nie
- d) nie

Ako cestujete do práce?

- a) autom
- b) MHD
- c) pešo
- d) iné:

