



# 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 JEHO ZLEPŠENÍ

EMPLOYEE REMUNERATION SYSTEM IN THE SELECTED COMPANY AND A PROPOSAL FOR ITS  
IMPROVEMENT

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

David Rybníček

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

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

BRNO 2023

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Student: **David Rybníček**  
Vedoucí práce: **Ing. et Ing. Kateřina Procházková, Ph.D.**  
Akademický rok: 2022/23  
Studijní program: Ekonomika podniku

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

## **System odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrh na jeho 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:**

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

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

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

TOMŠEJ, J. Zákoník práce 2022 s výkladem: právní stav k 1.1.2022. Praha: Grada Publishing, 2022. ISBN 978-80-271-3539-4.

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

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

---

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

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá systémem odměňování zaměstnanců vybrané společnosti. Cílem je doporučení vhodných návrhů, které by mohly být ve společnosti zavedeny. Práce se skládá ze tří hlavních částí. První je samotná teorie systému odměňování. Druhá část se zaměřuje na analýzu konkrétní společnosti. Analytická část se zaměřuje jak na společnost samotnou, tak i na její okolí a je nezbytná pro odhalení největších nedostatků v systému odměňování společnosti. Poslední část se věnuje návrhům, které by mohly být pro společnost prakticky využitelné.

## **Klíčová slova**

Systém odměňování zaměstnanců, mzda, zaměstnanci, zaměstnavatel, zaměstnanecké benefity, motivace, pracovněprávní vztah

## **Abstract**

The bachelor thesis deals with the remuneration system of employees of a selected company. The aim is to recommend suitable proposals that could be implemented in the company. The thesis consists of three main parts. The first is the theory of the remuneration system itself. The second part focuses on the analysis of the particular company. The analytical part focuses on the company itself as well as the company's environment and is necessary to reveal the biggest flaws in the company's reward system. The last part focuses on suggestions that could be of practical use to the company.

## **Keywords**

Employee remuneration system, salary, employees, employer, employee benefits, motivation, employment relationship

## **Bibliografická citace**

RYBNÍČEK, David. *Systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrh na jeho zlepšení* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/151821>. 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 zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 11. 5. 2023

---

David Rybníček

autor

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval paní Ing. et Ing. Kateřině Procházkové, Ph.D. za vynikající vedení, cenné rady a připomínky, které mi pomohly dokončit bakalářskou práci. Dále bych chtěl poděkovat společnosti XY s.r.o. za poskytnutí potřebných informací a poznatků, které byly součástí mé práce. Velké díky patří také mé rodině a přátelům, kteří byli vždy po mém boku, povzbuzovali mě a podporovali během celého procesu psaní práce.

# OBSAH

Úvod.....	11
Cíle práce, metody a postupy zpracování .....	12
1 Teoretická východiska práce .....	14
1.1 Základní pojmy .....	14
1.1.1 Zaměstnavatel .....	14
1.1.2 Zaměstnanec .....	14
1.1.3 Mzda, plat a odměna z dohody .....	14
1.2 Hodnocení zaměstnanců.....	15
1.2.1 Druhy hodnocení.....	15
1.2.2 Kritéria hodnocení .....	16
1.2.3 Způsob hodnocení.....	16
1.3 Systém odměňování .....	17
1.4 Odměňování .....	19
1.4.1 Dodatkové složky mzdy.....	20
1.4.2 Celková odměna .....	21
1.5 Motivace pracovníků.....	22
1.5.1 Deset bodů ovlivňující motivaci.....	22
1.6 Zaměstnanecké výhody .....	23
1.6.1 Druhy výhod .....	23
1.7 Faktory ovlivňující odměňování .....	24
1.7.1 Vnitřní faktory .....	24
1.7.2 Vnější faktory .....	24
1.8 Analýza PORTER .....	25
1.9 Analýza SLEPT.....	27
2 Analýza současného stavu .....	29

2.1	Základní charakteristika společnosti .....	29
2.1.1	Popis společnosti.....	29
2.2	Pracovní pozice ve společnosti .....	30
2.3	Hodnocení zaměstnanců.....	33
2.4	Analýza systému odměňování.....	34
2.4.1	Peněžní odměny .....	34
2.4.2	Průměrná hrubá mzda řidičů.....	35
2.4.3	Zaměstnanecké benefity .....	36
2.5	Analýza spokojenosti zaměstnanců.....	37
2.5.1	Shrnutí analýzy spokojenosti zaměstnanců .....	39
2.5.2	Náklady na systém odměňování .....	40
2.6	Analýza ekonomické situace společnosti XY s.r.o. ....	40
2.6.1	Čistý pracovní kapitál .....	40
2.6.2	Čisté pohotové prostředky .....	42
2.6.3	Index IN05 .....	43
2.6.4	Zhodnocení finanční situace ve společnosti .....	45
2.7	Vnitřní faktory ovlivňující systém odměňování .....	45
2.7.1	Strategie společnosti .....	45
2.7.2	Kultura společnosti .....	46
2.7.3	Hledisko pracovníků .....	46
2.7.4	Technika a technologie .....	46
2.7.5	Analýza 7S .....	47
2.8	Vnější faktory ovlivňující systém odměňování.....	49
2.8.1	Analýza PORTER.....	49
2.8.2	Analýza SLEPT .....	52
2.9	Shrnutí analytické části .....	57

3	Návrhy na zlepšení.....	58
3.1	Navrhované změny.....	58
3.1.1	Stravenkový paušál.....	58
3.1.2	Sick days.....	59
3.1.3	Příspěvek na dopravu.....	60
3.1.4	Prémie pro řidiče.....	60
3.1.5	Shrnutí návrhů na zlepšení.....	61
3.1.6	Posouzení finanční situace společnosti po přijetí návrhů.....	61
3.1.7	Odhad čistého pracovního kapitálu po zavedení změn.....	63
3.1.8	Index IN05 po zavedení změn.....	64
3.1.9	Harmonogram zavádění změn.....	65
	Závěr.....	67
	Seznam použitých zdrojů.....	68
	Seznam použitých obrázků.....	72
	Seznam použitých tabulek.....	73
	Seznam použitých vzorců.....	74
	Seznam příloh.....	75

## ÚVOD

Odměňování zaměstnanců patří ke klíčové činnosti společnosti. Náklady spojené s odměňováním jsou vysoké, ale kvalitní a spolehliví zaměstnanci jsou pro společnost mnohem cennější. Úkolem každé společnosti je, aby si nastavila svůj originální systém odměňování a dokázala spravedlivě a přiměřeně ohodnotit výkon svých zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že lidé stráví významnou část života v práci, nabízí společnosti také spoustu výhod a benefitů, aby jim tento čas zpříjemnili.

Tato bakalářská práce popisuje, jakým způsobem mohou společnosti odměňovat své zaměstnance. V první části budou teoretické poznatky, které jsou nezbytné pro pochopení problematiky v systému odměňování. Následně bude vybrána jedna konkrétní společnost a využitím výročních zpráv, rozhovorů a dotazníků se bude zjišťovat aktuální stav ve společnosti. Cílem bude následně vytvořit reálné a pro společnost přijatelné návrhy na zlepšení. Veškeré návrhy by měly být v souladu s finanční situací společnosti.

Společnost XY s.r.o. se pohybuje v oboru autodopravy. Její vozový park obsahuje několik nákladních vozidel a stále se rozrůstá. Společnost poskytuje služby převážně v podobě rozvozu a prodeje stavebního materiálu. Jedná se například o písek, kačírek, šterk a další sypké materiály. Společnost zaměstnává celkem desítky řidičů, mechaniků a administrativních pracovníků.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Hlavním cílem bakalářské práce bude navržení vhodných změn a opatření v systému odměňování zaměstnanců. Tyto návrhy povedou ke zvýšení spokojenosti stávajících zaměstnanců ve společnosti a ke zlepšení vztahů na pracovišti. Veškeré změny a opatření budou doporučeny na základě aktuální finanční situace společnosti.

Navržené změny se projeví následovně:

- lepší vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem,
- větší spokojenost zaměstnanců,
- zlepšení pozice na trhu práce.

Aby se dosáhlo hlavních cílů, bude potřeba vypracovat další dva dílčí cíle. Prvním bude získání potřebných znalostí v oblasti odměňování zaměstnanců, které budou čerpány z odborné literatury a článků.

Druhým stěžejním dílčím cílem bude analýza současného stavu společnosti. Účelem této analýzy je zjištění aktuálního stavu ve společnosti. Je potřeba zjistit, kolik zaměstnanců ve společnosti pracuje a následně o nich zjistit co nejvíce informací. Mezi tyto informace může patřit například pracovní pozice, věk, vzdělání, rodinný stav a další.

K dosažení dílčích cílů budou použity následující metody.

### **Analýza**

Jedná se o metodu zkoumání, kde se rozloží zkoumaný jev na jednotlivé části. Obecně se používají tyto čtyři kroky: identifikace předmětu zkoumání, rozložení celku na části, aplikace vybrané analytické metody a následně interpretace výsledků (Ochrana, 2019).

### **Syntéza**

Syntéza navazuje na analýzu a následně ji doplňuje. Princip spočívá v tom, že syntéza využije výsledky z analýzy, které naváže na další souvislosti. Takhle může spojit několik objevených souvislostí do jednoho celku (Ochrana, 2019).

## **Dedukce**

Dedukce je myšlenkový posun založený na logice. Z jednotlivých vět se za pomoci předpokladů vyvodí závěr (Ochrana, 2019).

## **Faktografická rešerše**

Rešerše je prozkoumání relevantních zdrojů k danému tématu. Těmito zdroji mohou být například odborné databáze, literatura, vědecké články a jiné (Nováková, 2021).

## **Řízený rozhovor**

Jedná se o techniku, kdy tazatel pokládá otázky, na které následně druhá strana odpovídá. Tento způsob získávání informací se používá v sociálních oblastech (Čichovský, 2011).

## **Dotazníkové šetření**

Postup pro získání objektivních informací pro výzkum. Dotazníky jsou předány konkrétní skupině lidí. Z výsledků zkoumáme chování dané skupiny (Čichovský, 2011).

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Cílem teoretické části je snaha o získání základních vědomostí k dané problematice. Kapitola popisuje systém odměňování, jeho formy a faktory, které ovlivňují výši mzdy.

## 1.1 Základní pojmy

Nejdříve je potřebné znát veškeré pojmy, které se v práci mohou objevit. U takových termínů je nutné znát jejich přesné definice a nezaměňovat je.

### 1.1.1 Zaměstnavatel

*“Zaměstnavatel je osoba, již se zaměstnanec zavázal k výkonu práce v základním pracovněprávním vztahu“* (Tomšej, s. 23, 2022).

Dle zákoníku práce může být zaměstnavatel jak fyzická, tak právnická osoba. U zaměstnavatele není stanovena žádná minimální věková hranice. Zaměstnavatel tak může být i nezletilá osoba, ale s podmínkou, že bude mít své zástupce u právních jednání (Tomšej, 2022).

### 1.1.2 Zaměstnanec

*“Zaměstnancem je fyzická osoba, která se zavazuje k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu“* (Tomšej, s. 21, 2022).

Zaměstnanec zároveň musí splňovat minimální věkovou hranici patnácti let. Pokud zaměstnanec je starší patnácti let a současně mladší osmnácti let, vztahují se na něj dodatečná omezení. Týkají se převážně pracovní doby, zákazu výkonu rizikových povolání a zákazu sjednání dohody o odpovědnosti (Tomšej, 2022).

### 1.1.3 Mzda, plat a odměna z dohody

Zákoník obsahuje celkem tři termíny. Mzda, plat a odměna z dohody. Veškeré tyto pojmy se běžně používají v praxi. Záleží na uzavřeném typu smlouvy či dohody (Tomšej, 2021).

*“Jako mzda je označována odměna zaměstnance v soukromém sektoru. Jejím specifikem je, že její výše není regulována právními předpisy, a zaměstnavatelé a zaměstnanci jsou tak limitováni jen minimální a zaručenou mzdou a zásadou stejné odměny za práci stejné hodnoty“* (Tomšej, s. 21, 2022).

Plat je opět vyplácen zaměstnanci, ale zaměstnavatel v tomto případě musí být stát, státní fond, územní samosprávný celek či jiný zákonem definovaná útvar (Tomšej, 2021).

Třetím typem je odměna z dohody. To, jak název napovídá je peněžité plnění, které je vypláceno na základě uzavřené dohody. V praxi rozlišujeme dvě dohody. Dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti (Tomšej, 2021).

Výše peněžitého plnění závisí na mnoha faktorech. Jednak je to typ práce, složitost a odpovědnost činnosti nebo například výkonnost zaměstnance. Díky tomu mohou být vyplácené částky zaměstnancům rozdílné. Ze zákona je však dáno, že za stejně vykonanou práci by všem zaměstnancům měla být vyplacena stejná částka (Tomšej, 2021).

## **1.2 Hodnocení zaměstnanců**

Výše mzdy je ovlivněna mnohými faktory. V první řadě je samozřejmě druh pracovní činnosti. Dalším kritériem zde může být odpovědnost, obtížnost či důležitost vykonávané činnosti pro fungování společnosti. Velice důležitým faktorem je však samotný zaměstnanec a to tím, jak plní své úkoly, jak splňuje požadavky společnosti a jeho pracovní výkonnost. Proto je nutné zaměstnané osoby hodnotit a na základě toho můžeme zvyšovat či snižovat jejich mzdu (Koubek, 2011).

### **1.2.1 Druhy hodnocení**

V praxi můžeme hodnotit dvěma způsoby. Neformálním a formálním hodnocením. Neformální vychází z každodenního vztahu zaměstnavatele a zaměstnance. Je založené spíše na pocitu a dojmu z daného pracovníka. Tento způsob je používán spíše v menších podnicích, které mají méně zaměstnanců a tito zaměstnanci jsou v bližším kontaktu s majitelem společnosti (Koubek, 2011; Armstrong, 2015).

Formální hodnocení nám dokáže poskytnou více relevantní data. Důvodem je jeho pravidelnost, a systematickosti. Formální hodnocení bere v potaz několik faktorů. Jsou jimi například silné a slabé stránky zaměstnance, jeho znalosti, dovednosti, vzdělání a schopnost plnit úkoly. Při správně vytvořeném formálním hodnocení dokážeme lépe analyzovat schopnosti zaměstnance a jeho potřeby. Tím se zajistí, aby samotný

zaměstnanec byl spokojen ve společnosti, a naopak aby i společnost mohla zvolit adekvátní finanční ohodnocení (Koubek, 2011; Armstrong, 2015).

### **1.2.2 Kritéria hodnocení**

V dnešní době se již používají moderní přístupy k hodnocení. Jednak jsou jeho obsahem samozřejmě výsledky zaměstnance. Jak se mu daří plnit úkoly, v jaké rychlosti a kvalitě. Postupně se do hodnocení začínají přidávat další měřítka. Jedná se o dodržování pracovní doby, absenci, či ochotu pracovat přesčas. Dále se hodnotí i přístup k práci jednotlivého pracovníka. To, jak se postaví k daným úkolům, s jakou vstřícností je vykoná a jak je schopný snášet kritiku či připomínky k jeho odvedené práci (Koubek, 2011; Armstrong, 2015).

Vždy je nutné zvolit správné a relevantní kritéria k vykonávané pozici. Je nutné brát v potaz vlastnosti, které jsou bezprostředně spojené s vykonávanou činností. Nemůžeme hodnotit u zaměstnance vlastnosti, které nijak nesouvisí s jeho pracovní činností, i přes to, že takové schopnosti má na vysoké úrovni (Koubek, 2011; Armstrong, 2015).

### **1.2.3 Způsob hodnocení**

Hodnocení má ve většině případů na starosti nadřízený pracovník. Výjimkou mohou být velké a korporátní společnosti, které mohou mít speciální oddělení vyhrazené přímo na tento typ práce. Hodnocení se může vyvíjet na základě tří metod (Koubek, 2011).

První metodou je hodnocení podle stanovených cílů. Nejprve je nutné stanovit samotné cíle. Veškeré cíle, které nadřízený pracovník vytyčí musí být dosažitelné a také ve společnosti musí být vhodné podmínky pro jejich docílení. Zároveň cíl musí být měřitelný. Pokud je cíl jasně stanoven, je nutné zaměstnanci předat informace, jak takového cíle dosáhnout. Poté přichází fáze posuzování a měření výsledku pracovníka. V případě nesrovnalostí s požadovaným zadáním, je nutné provést adekvátní opatření a navrhnout zlepšení (Koubek, 2011).

Druhý způsob hodnocení využívá slovní nebo číselnou stupnici. Tato metoda je vhodná, pokud má společnost více zaměstnanců, kteří vykonávají podobnou či stejnou práci. Pomocí stupnice se tak porovnává výkonnost mezi jednotlivými pracovníky. Tímto způsobem je možné zjistit, kteří zaměstnanci vykonávají svou práci lépe, a kteří naopak hůře. Jedna varianta využívá číselnou stupnici. Do dokumentu se zaznamenají jednotlivé

činnosti, které pracovníci vykonávají. Následně je možné zvolit opět pomocí čísel váhu či důležitost jednotlivé aktivity. Každý pracovník takhle sbírá body dle aktivit. Většinou se používá stupnice od jedné do devíti, ale každá společnost si může stupnici zvolit dle sebe. Výstupem je bodové ohodnocení každého pracovníka a zjištění vzájemných rozdílů (Koubek, 2011).

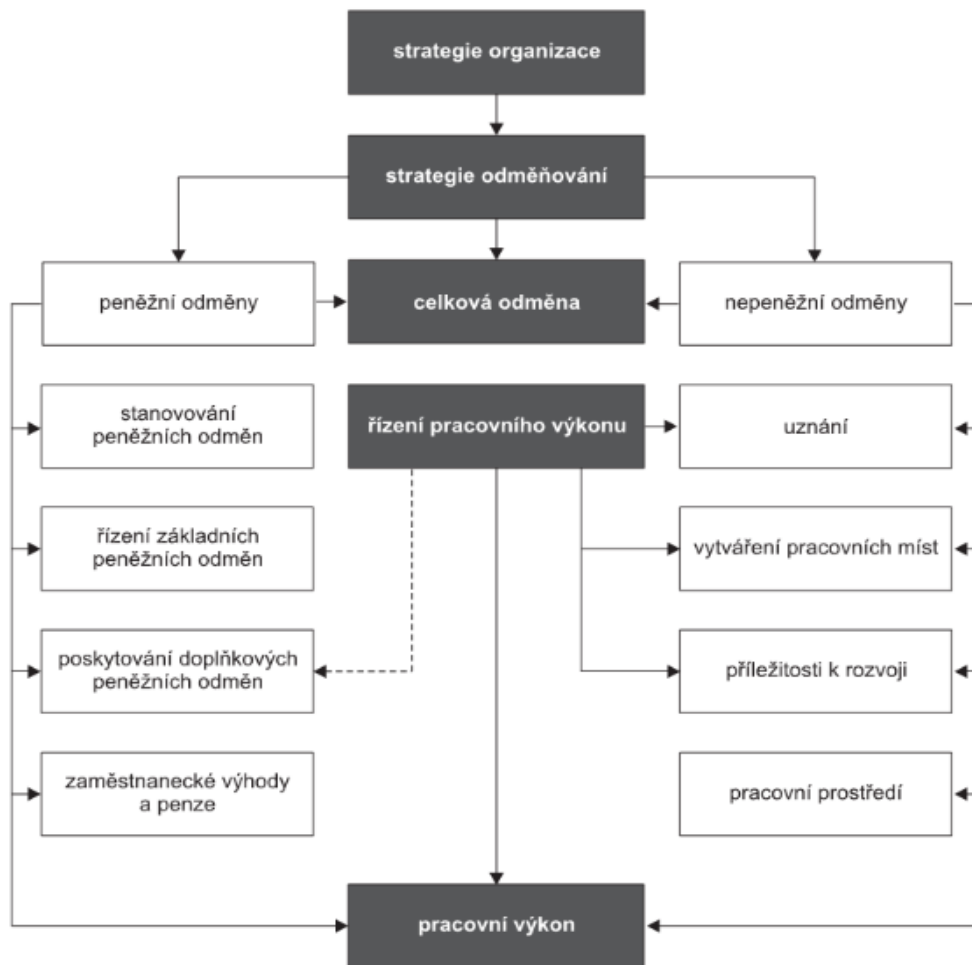
V některých případech ale může být obtížné určit správnou číselnou hodnotu. Proto je možné využít slovního hodnocení. Takové hodnocení může mít podobu jednoho slova, a ve složitějších případech je možné využít krátké věty (Koubek, 2011).

Poslední způsob hodnocení se využívá primárně u dělníků. Metoda porovnává, jak dělníci plní předem určené normy. Je kladen velký důraz na to, aby normy bylo reálně splnit jak technologicky, tak i časově (Koubek, 2011).

### **1.3 Systém odměňování**

Systém odměňování nelze vytvořit podle univerzálního vzoru. Každá společnost si musí takový systém vytvořit dle svých procesů a požadavků. Je dobré pamatovat, aby v systému nebyly jenom požadavky zaměstnavatele, ale také aby bylo pamatováno na potřeby zaměstnanců. V systému odměňování se nám promítají opět peněžní i nepeněžní odměny a při tvorbě systému by se mělo myslet na několik zásad (Armstrong & Stephen, 2015).

- Splňovat potřeby jak společnosti, tak zaměstnance.
- Rozlišovat zaměstnance dle jejich schopností a funkcí ve společnosti.
- Řídit celkovou odměnu, včetně hmotné i nehmotné odměny.
- Určit finanční odměnu (výši fixní mzdy i dodatkové mzdy)
- Sledovat aktuální dění na trhu práce a zaměřit se na kvalitní pracovníky.
- Odměňovat veškeré zaměstnance spravedlivě podle vykonané práce (Armstrong & Stephen, 2015).



**Obrázek 1: Systém odměňování**

(zdroj: Armstrong, 2015 s. 422)

### Strategie odměňování

Strategie je klíčová k vytvoření fungujícího a spravedlivého systému odměňování. K vytvoření takové strategie je nejprve nutné vědět, kam společnost míří a mít jasně stanovené cíle. Těchto cílů lze docílit správným delegováním zaměstnanců. Společnost musí vědět, kolik pracovníků potřebuje a kolik je jim ochotna zaplatit. Je nutné stanovit tyto náklady na pracovníky a mít spočítané, jak moc finančně náročné to pro společnost bude. Ve strategii také nesmí chybět bonusy pro zaměstnance za dobře odvedenou práci. Tím budou pracovníci dostatečně motivovaní k vykonávání pracovní činnosti (Armstrong & Stephen, 2015).

## 1.4 Odměňování

Nejdříve je třeba si objasnit pojmy jako minimální mzda a zaručená mzda. Minimální mzda je stanovena zákonem. Výše mzdy se každý rok mění, a v praxi to znamená, že zaměstnavatel nemůže zaměstnanci vyplatit mzdu, která bude pod touto hranicí. Zaměstnavatelé zároveň musí brát v potaz, že do minimální mzdy se nezahrnují přesčasy. Minimální mzda je pro všechny obory stejná a nezáleží, v jakém oboru nebo na jaké pozici se pracovník nachází. Naopak zaručená mzda zahrnuje i jednotlivé profese. Také bere v úvahu složitost, odpovědnost či namáhavost. Zaručená mzda nemůže v žádném případě být nižší než mzda minimální. Zaručená mzda se dělí do osmi skupin dle náročnosti. Do první skupinu se řadí nekvalifikované práce jako například uklízečky, vrátní či doručovatelé zásilek. Naopak poslední, tedy osmá skupina, zahrnuje nejnáročnější práce se zásadním významem. Mezi takové profese patří obchodní či finanční ředitelé, makléři a vědecktí pracovníci (Šikýř, 2012; Široká 2022).

V dnešní době existuje více druhů mezd. Každá z nich je specifická pro určité obory. Nejvíce se ale používají mzdy časové, úkolové a podílové. K těmto mzdám je možné připočítat také mzdy dodatkové (Šikýř, 2012; Široká 2022).

### Časová (základní) mzda

Časová, někdy také označovaná jako základní mzda je nejčastěji používanou mzdou. Jedná se o peníze, které jsou vyplácené zaměstnanci v určitém časovém horizontu. Zpravidla se jedné o částky udávané v měsíční, týdenní nebo hodinové podobě. Výhodou tohoto principu je jeho jednoduchost a srozumitelnost. Zaměstnanci mají stálý a očekávaný peněžní příjem. Společnosti zase mají jednodušší plánování nákladů spojené s těmito mzdami. Nevýhodou je, že tento způsob odměňování dostatečně nemotivuje zaměstnance ke zvyšování výkonnosti, a naopak může do určité míry podporovat méně kvalitní zaměstnance (Koubek, 2011; Šikýř, 2011).

### Úkolová mzda

Úkolová mzda je používána v takových oborech, kde lze jednoduše a spolehlivě měřit výstupy pracovníka. Jedná se především o dělnické práce, kde je možné platit zaměstnance na základě jednotky odvedené práce. Může se jednat o předem domluvenou vyplacenou částku za vyhotovený kus výrobku, nebo za smluvené množství. U úkolové

mzdy platí jednoduchá přímá úměra. Čím větší výkonnosti bude zaměstnanec dosahovat, tím vyšší odměna mu bude vyplacena. Tato jednoduchá rovnice zajišťuje dostatečnou motivaci pro pracovníky. Naopak ale tento způsob odměňování pobízí zaměstnance, aby svou práci vykonávali co nejrychleji, a to může vést ke zhoršení kvality výrobku, nebo dokonce obcházení bezpečnostních norem ve společnosti (Koubek, 2011; Šikýř, 2011).

### **Podílová mzda**

V dnešní době je podílová mzda často využívána. Používá se převážně ve službách nebo u poradců a zprostředkovatelů. Mzda je ve formě provize za zprostředkovaný obchod nebo službu. Podílová mzda může být čistě tvořena z provize, nebo také může obsahovat fixní složku. Další variantou je zálohová podílová mzda. Pracovník zde dostane finanční zálohu, se kterou může disponovat, aby docílil prodeje nebo poskytl své služby. Po poskytnutí prodeje či služby se záloha odečte od jeho provize (Koubek, 2011).

#### **1.4.1 Dodatkové složky mzdy**

Dodatkové mzdy se neustále vyvíjí a vznikají nové formy. Tyto mzdy slouží pouze jako doplněk k ostatním mzdám. Nejčastěji se lze setkat s formou prémie (Koubek, 2011).

### **Prémie**

Prémie je vyplácena jednorázově a v některých případech i pravidelně. Prémie může zaměstnanec získat například za věrnost, pracovitost nebo za bezchybné plnění úkolů. Jedná se o doplněk, který má pracovníky motivovat k lepším výkonům (Koubek, 2011).

### **Příplatky**

Příplatky vychází ze zákoníku práce, uzavřené pracovní smlouvy nebo vnitřního předpisu. Mezi zákonné příplatky patří práce přesčas, práce o víkendu, práce ve svátek, práce v noci nebo práce ve ztíženém pracovním prostředí. Výše příplatku se může určovat procentem z průměrného výdělku či předem stanovenou částkou (Šikýř, 2012).

### **Podíly na výsledcích hospodaření společnosti**

Dalším druhem dodatkové mzdy jsou podíly na výsledcích hospodaření společnosti. Pokud se společnosti daří, a majitelé jsou přesvědčeni, že je to díky jejich zaměstnancům, mohou jim tak vyplatit část ze zisku (Šikýř, 2012).

Mezi další způsoby dodatkového odměňování patří například třináctý plat, vánoční příspěvek, náborový příspěvek a mnohé další. Společnosti neustále přichází s novými druhy příspěvků, kterými by mohly zatraaktivnit pracovní pozice (Koubek, 2011; Šikýř, 2011).

## 1.4.2 Celková odměna

Celková odměna se skládá z několika složek. Nepatří sem pouze finanční odměny, jako je mzda a dodatková mzda. Odměna může mít i nefinanční podobu. Taková odměna může být například dobrý pocit z vykonané práce, osobní růst nebo pracovní úspěch. Pro někoho naopak může být odměna samotná pracovní zkušenost, vložená do životopisu a zlepšení si pozice na trhu práce (Armstrong & Stephen, 2015).

**Tabulka 1: Složky celkové odměny**

(zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong, 2015)

<b>Transakční odměny</b>	Základní peněžní odměna	Celková hmotná odměna	<b>Celková odměna</b>
	Doplňková peněžní odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
<b>Relační odměny</b>	Práce sama	Nehmotná/vnitřní odměna	
	Pracovní zkušenost		
	Nepeněžní uznání		
	Úspěch a růst		

Z modelu celkové odměny lze pozorovat, co všechno ovlivňuje celkovou odměnu. Transakční odměny mají většinou peněžní formu, ale v některých případech se nemusí jednat přímo o finanční částku. Jednu složku zde tvoří zaměstnanecké výhody, které pro zaměstnance nemusí znamenat finanční obohacení. Celkově ale všechny skupiny tvoří hmotnou odměnu. Na druhé straně jsou relační odměny, které se nedají jasně určit. Jedná se o subjektivní pocity a potřeby. Tyto odměny mají za úkol daného pracovníka stimulovat a zvyšovat tím jeho výkonnost. Relační odměny také dokáží vyvolat v zaměstnanci pocit, že sám vytváří něco užitečného (Armstrong & Stephen, 2015).

## 1.5 Motivace pracovníků

Motivace by se dala popsat jako psychologický proces, který dává člověku hnací sílu k uspokojení jeho potřeb. Zahrnuje pocity, stav mysli i vnitřní sílu. Motivace je důležitá jak v osobním, tak pracovním životě. Díky správné motivaci dokážeme dosáhnout lepších výsledků, a to bez zbytečné námahy a přemlouvání (Hájek, 2012).

Motivace může být buď vnitřní nebo vnější. Vnitřní motivace vychází z pocitů samotných lidí. Dává jim pocit důležitosti a zajímavosti. Společnost může do určité míry ovlivnit i vnitřní motivaci zaměstnanců. Může zaměstnancům umožnit, aby si svůj čas a pracovní dobu zařizovali podle sebe, tím si vytvoří svůj vlastní pracovní plán a budou tak motivovanější do vykonávaných činností (Armstrong & Stephen, 2015)

Zajímavějším způsobem, jak může společnost motivovat své zaměstnance je využít vnější motivace. Pro někoho může být taková motivace ve formě peněz. Velice často se zvyšují mzdy, aby zaměstnanci byli motivovanější a vykonávali více práce. Druhou možností je použití slovních pochval, uznání nebo povýšení (Armstrong & Stephen, 2015).

### 1.5.1 Deset bodů ovlivňující motivaci

Pokud motivace zaměstnanců není vysoká, nemusí být vždy problém pouze na straně podřízených. Zaměstnavatel v tomhle ohledu také nese svůj podíl. Následujících deset bodů může zanalyzovat situaci zaměstnance a díky tomu zacílit na správnou oblast motivace. Zaměstnanec:

- chápe úkoly, které dostane,
- ví, jak úkol zpracovat a co udělat k docílení požadovaného výsledku,
- věří předepsaným pracovním postupům a nemá tendenci je obcházet,
- úkoly, které provádí mu dávají smysl,
- má správně nastavené priority a chce je dodržovat,
- dostává zpětnou vazbu,
- je dostatečně odměňován,
- dostává nějaké tresty a sankce za nedodržení úkolů,
- neexistují v práci nějaké překážky, které znemožňují vykonávání práce,
- jsou řešeny jeho problémy a limity (Urban, 2012).

## **1.6 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměňování zaměstnanců. Jsou specifické tím, že na rozdíl od mzdy jsou poskytovány zaměstnancům bez ohledu na vykonanou práci. Zaměstnanec může čerpat tyto výhody už jenom tím, že podepíše se zaměstnavatelem pracovní smlouvu. V dnešní době je také často využívaný pojem benefit. V praxi ale znamená to stejné, co zaměstnanecká výhoda (Koubek, 2011; Urban 2011).

Benefity nejsou povinné a je pouze na dobré vůli společnosti, jestli nějaké nabídne svým zaměstnancům. Rozhodně se ale doporučuje, aby společnost nabízela některé výhody, převážně kvůli konkurenceschopnosti. Společnosti se tímto způsobem ztraktivňují na trhu práce, aby byly pro potenciální uchazeče zajímavější (Koubek, 2011; Urban 2011).

Dalším důvodem poskytování zaměstnaneckých výhod je zpříjemnění práce ve společnosti. Pracovníci mohou díky tomuto dosahovat lepších výkonů. Posiluje se tímto loajalita zaměstnanců k dané společnosti. Společnost si tímto způsobem může držet kvalitní a výkonné zaměstnance (Urban, 2017).

### **1.6.1 Druhy výhod**

Jako první přichází na řadu benefity, které se vztahují přímo k práci. Jedná se například o stravenky, proplacené jazykové či jiné kurzy, školení nebo vzdělávání se v pracovním oboru. Dále mezi výhody bezprostředně spjaté s prací můžeme zařadit zkrácenou pracovní dobu, nebo v dnešní době velice často využívanou práci z domova (Urban, 2017).

Benefity mohou přicházet i v podobě pracovních pomůcek. Tyto pomůcky slouží k vykonávání práce a zaměstnanec si tak nemusí opotřebovávat své vlastní. Některé firmy také nabízí možnost používání pracovních pomůcek v osobním životě pro vlastní potřebu. Typickou pracovní pomůckou může být automobil, telefon nebo notebook (Urban, 2017).

V neposlední řadě můžeme zařadit mezi výhody nadstandardní zdravotní péči. Zaměstnavatel může svým zaměstnancům přispívat na zdravotní připojištění nebo může proplácet zdravotní prohlídky, masáže nebo rehabilitace (Urban, 2017).

Vždy záleží na jednotlivé společnosti, jak se rozhodne odměňovat své zaměstnance nad rámec zákonné povinnosti. V dnešní době s velikou poptávkou po zaměstnancích na trhu práce je dobré nabízet alespoň některé výhody, a být tak pro uchazeče atraktivní (Urban, 2017).

## **1.7 Faktory ovlivňující odměňování**

Žádné rozhodování o odměňování nelze provádět bez znalosti vnitřních a vnějších faktorů. Vždy záleží, co se děje ve firmě a co může odměňování ovlivnit, stejně tak je důležité vnímat vnější okolnosti (Armstrong, 2009).

### **1.7.1 Vnitřní faktory**

**Strategie společnosti** udává směr a cíle, kterými se společnost řídí, jakým směrem se společnost chce ubírat je úzce spojena s odměňováním zaměstnanců (Armstrong, 2009).

**Kultura společnosti** nám udává, jaká panuje atmosféra uvnitř společnosti a jaké společenské hodnoty se zde vyznávají. Pokud je vše na pohodové úrovni, je dost pravděpodobné, že bude i vyšší pracovní morálka. Ta se zase může projevit na vyšších odměnách (Armstrong, 2009).

**Hledisko pracovníků** popisuje, jak se zaměstnavatel zajímá o své zaměstnance. Zaměstnanci by měli mít možnost vyjádřit svůj názor a případné poznámky by měly být zaměstnavatelem vyslyšeny. Mimo jiné jsou zde důležité i osobní potřeby pracovníků (Armstrong, 2009).

**Technika a technologie** dokáží vysoce ovlivnit výkonnost celé společnosti. Důležitá je samotná technika. Ta musí být plně funkční a co nejméně poruchová. Případné nedostatky mohou zdržovat i ostatní procesy ve společnosti. Společnost také musí zajistit, aby měla zaměstnance, kteří dokážou s takovou technikou pracovat a využívat ji (Armstrong, 2009).

### **1.7.2 Vnější faktory**

Vnější faktory se zaměřují na okolnosti, které se dějí bez možnosti zásahu společnosti. Při odměňování zaměstnanců, a tudíž při práci s lidmi je důležitý samotný **trend**

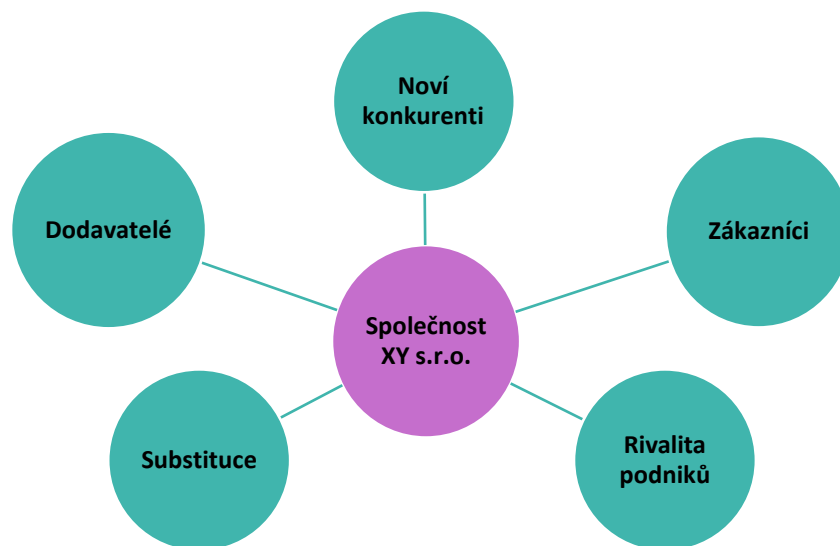
v **populačním vývoji**. Pro podnikání je tak nejlepší, aby ve společnosti byla nejpočetnější skupina lidí v produktivním věku (Armstrong, 2009).

Pro společnost je také klíčová **situace na trhu práce**. Je dobré sledovat aktuální nezaměstnanost a také jestli se na trhu práce nachází kvalitní pracovníci (Armstrong, 2009).

Dalším faktorem jsou konkurenční **mzdové sazby**. Aby byla společnost atraktivní pro zaměstnance, musí se co nejvíce přibližovat mzdám v oboru, které nabízí konkurenční společnosti (Armstrong, 2009).

Posledními faktory jsou **platné zákony a úroveň zdanění**. Pro společnost jsou tohle povinnosti, které musí za každou cenu dodržovat (Armstrong, 2009).

## 1.8 Analýza PORTER



Obrázek 2: Porterova analýza pěti sil

(zdroj: vlastní zpracování dle Evolutionmarketing.cz, 2020)

Model Michaela E. Portera bývá také někdy označován jako model pěti sil. Těchto pět sil omezuje společnost a může ovlivňovat její zisky. Tato analýza se však nezabývá samotnou společností, ale jejím okolím (Němec, 2008; Jakubíková, 2013).

## **Dodavatelé**

Každá společnost má své dodavatele, kteří poskytují nějaké zboží, materiál, součástky, energie atd. Každý dodavatel bude mít jinou velikost a sílu. Velký a silný dodavatel si může diktovat své podmínky nebo vyšší ceny. Naopak menší dodavatel nebude společnost příliš ovlivňovat. Důvodem může být jeho snadná nahraditelnost za jiného dodavatele (Němec, 2008; Jakubíková, 2013).

## **Noví konkurenti**

Společnost musí zvážit, jaké jsou bariéry vstupu do oblasti, ve kterém podniká. Pokud se jedná o velmi specifickou činnost s vysokými počátečními náklady, je možné předpokládat, že nových konkurentů nebude mnoho. Společnost by nikdy neměla podcenit technologický pokrok, který by mohl otevřít nové možnosti vstoupení konkurence na trh (Němec, 2008; Jakubíková, 2013).

## **Zákazníci**

Společnost musí zanalyzovat své zákazníky a odběratele. Musí se zkoumat, jestli produkty či služby odebírají pouze jednotky velkých odběratelů, nebo několik menších. Také je nutné brát v úvahu informovanost zákazníků o trhu a možnosti jejich přechodu ke konkurenci (Němec, 2008; Jakubíková, 2013).

## **Rivalita společností**

Rivalita společností popisuje aktuální situaci na trhu. Poskytuje informace, je-li trh rostoucí a přichází na něj nové společnosti, nebo se jedná o nové odvětví, kde zatím není konkurence. Také se může jednat o málo rostoucí trh, kde je více společností a předhání se mezi sebou (Němec, 2008; Jakubíková, 2013).

## **Substituce**

Analýza substituce dá společnosti informace o existenci výrobků nebo služeb, které by mohly nahradit výrobky a služby, které sama vyrábí nebo poskytuje (Němec, 2008; Jakubíková, 2013).

## **1.9 Analýza SLEPT**

SLEPT analýza se také zabývá vnějším okolím společnosti. Dokáže odhalit jeho budoucí vývoj a díky tomu umožní společnosti vybrat správné rozhodnutí a zvolit vhodnou strategii. Do této analýzy vstupuje celkem pět faktorů. Společenské, právní, ekonomické, politické a technologické (Šuleř, 2003).

### **Společenské faktory**

Tato oblast se zaměřuje na společensky podmíněné faktory. Může se jednat o velikost populace, věkovou strukturu, etnické složení, příjmy, nezaměstnanost, životní úroveň nebo pracovní zvyklosti. Tyto okolnosti mohou ovlivnit trh práce nebo například spotřebitelské návyky (Šuleř, 2003).

### **Právní faktory**

Podnikání ovlivňují právní faktory, které musí každá společnost dodržovat. Těmito faktory mohou být například obchodní právo, daňové zákony, regulace nebo právní úprava pracovních podmínek. Pokud by byly nějaké změny v těchto oblastech, společnost by musela změnit své chování, volit jiné investice či případně zcela změnit obor svého podnikání (Šuleř, 2003).

### **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory zahrnují mnoho ukazatelů, jako je míra inflace a úroková míra, měnová stabilita, výše daňových sazeb a cla. Tyto faktory mají vliv na hospodářské prostředí, ve kterém společnost působí, a mohou ovlivnit tržní podmínky pro produkty a služby (Šuleř, 2003).

### **Politické faktory**

Mezi politické faktory patří stabilita státu s jednotlivými vládními činiteli. To může ovlivňovat také jednotlivé zákony, dotace nebo investice do různých odvětví. Pro společnost je důležité, aby byl stát co nejstabilnější a vláda podporovala podnikání (Šuleř, 2003).

## **Technologické faktory**

Technologické faktory zahrnují podporu výzkumu, nové vynálezy, nové metody a postupy nebo zefektivňování již zavedených procesů. Díky tomu se společnost může dostat do výhody nebo nevýhody oproti konkurenci. Proto musí neustále sledovat nově přicházející technologie a snažit se je využívat (Šuleř, 2003).

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato kapitola obsahuje základní charakteristiku společnosti a také analýzu její hospodářské situace. Dále bude obsahovat analýzu systému odměňování a analýzu spokojenosti zaměstnanců. Budeme vycházet především z rozhovoru s majitelem a z dotazníku, který vyplnili zaměstnanci společnosti.

### 2.1 Základní charakteristika společnosti

Název společnosti:	XY s.r.o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným.
Sídlo:	Jihomoravský kraj, okres Blansko.
Vznik společnosti:	únor 1996.
Základní kapitál:	400 000 Kč.
Počet zaměstnanců:	51.
Předmět podnikání:	

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- opravy silničních vozidel
- silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2022).

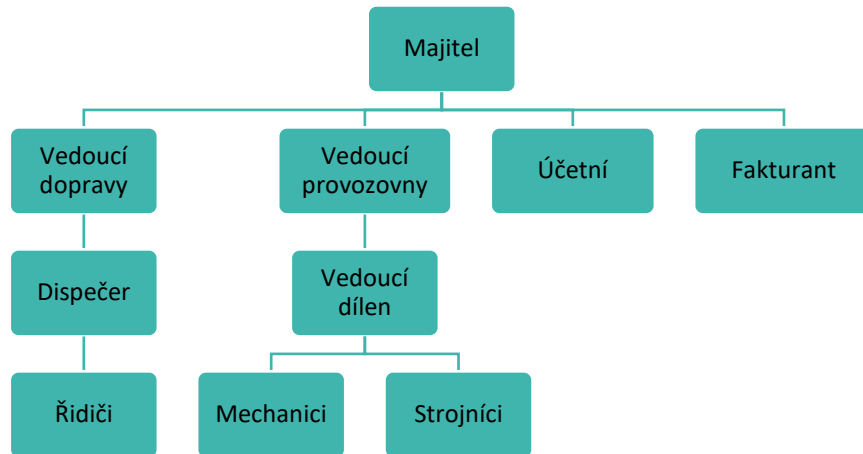
#### 2.1.1 Popis společnosti

Společnost se zabývá dopravou sypkého materiálu na stavby. Jedná se převážně o větší stavby a opravy silnic nebo dálnic. Spolupracuje s největšími stavebními společnostmi v České republice. Společnost prodává a zajišťuje dopravu převážně sypkého materiálu na místo určení. Aktuálně má ve svém majetku 40 nákladních automobilů a dva pracovní stroje. Pro údržbu a opravu těchto automobilů a strojů má svou dílnu (1. rozhovor s majitelem, 2023).

Dílnu využívá také pro opravu cizích nákladních a osobních automobilů. Společnost dále poskytuje služby v podobě pronájmu vozů (1. rozhovor s majitelem, 2023).

## 2.2 Pracovní pozice ve společnosti

Společnost zaměstnává 51 zaměstnanců. Většinu z těchto zaměstnanců tvoří řidiči nákladních vozidel. Na zbylých pozicích jsou lidé, kteří pracují v kancelářích a starají se o chod společnosti nebo pracovníci v dílnách (1. rozhovor s majitelem, 2023).



(zdroj: vlastní zpracování dle 1. rozhovoru s majitelem, 2023)

Počet zaměstnanců se za posledních 5 let nijak výrazně nezměnil. Na vyšších pracovních pozicích jsou stále stejní zaměstnanci. Za celé období se ani nemění celkový počet řidičů. Je to z důvodu, že společnost má 40 nákladních aut, a tím pádem zaměstnává vždy pouze 40 řidičů na tuto pracovní pozici (1. rozhovor s majitelem, 2023).

**Tabulka 2: Počty zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích**

(zdroj: vlastní zpracování dle rozhovoru s majitelem, 2023)

Pracovní pozice	Počet zaměstnanců
Vedoucí dopravy	1
Vedoucí provozovny	1
Vedoucí dílen	1
Dispečer	1
Účetní	1
Fakturant	1
Řidiči	40
Mechanici	3
Strojníci	2

Z tabulky je patrné, že nejvíce zastoupena je pozice řidiče. Pro společnost je nejdůležitější přeprava materiálu na místo určení a z toho důvodu je potřeba zaměstnávat na tuto pozici nejvíce pracovníků (1. rozhovor s majitelem, 2023).

### **Vedoucí dopravy**

Vedoucí dopravy má na starosti řízení a koordinaci dopravního systému ve společnosti. Tato pozice je klíčová pro celkový chod společnosti. Vedoucí dopravy je každý den v blízkém kontaktu s majitelem a spolu provádí klíčová rozhodnutí. Zároveň zodpovídá se veškeré nákladní automobily a stroje. Plánuje směny řidičům, aby byl vždy potřebný počet pracovníků na daný den. Vedoucí dopravy také spolupracuje s dodavateli materiálů a vyjednává ceny a velikost dodávky (1. rozhovor s vedoucím dopravy společnosti XY s.r.o., 2023).

### **Vedoucí provozovny**

Vedoucí provozovny dohlíží na celé prostory společnosti. Jedná se o kanceláře, dílnu a o venkovní prostory. Kontroluje také stav materiálu a společně s vedoucím dopravy objednávají nové dovozy materiálů (1. rozhovor s vedoucím dopravy společnosti XY s.r.o., 2023).

## **Vedoucí dílen**

Vedoucí dílen vede pracovníky v dílenských prostorách. Sám se také podílí na jednotlivých opravách strojů. Mimo to ale také hlídá skladovou dostupnost náhradních dílů a případně objednává potřebné díly. Zodpovídá za prostory dílny a dohlíží na pořádek a čistotu (1. rozhovor s vedoucím dopravy společnosti XY s.r.o., 2023).

## **Dispečer**

Úkolem dispečera je plánování a organizování tras pro jednotlivé řidiče. Dispečer plánuje trasy tak, aby řidiči najezdili co nejméně kilometrů. Je pro řidiče neustále na telefonu a komunikuje s nimi veškeré problémy, které mohou nastat během dopravy nebo vykládky zboží (1. rozhovor s vedoucím dopravy společnosti XY s.r.o., 2023).

## **Účetní**

Náplň práce účetní zahrnuje zpracování účetních záznamů, evidování finančních transakcí, přípravu finančních výkazů, zpracování daní, a řešení ostatních účetních problémů. Mimo to také úzce spolupracuje s majitelem a pomáhá mu v jeho každodenních činnostech (1. rozhovor s vedoucím dopravy společnosti XY s.r.o., 2023).

## **Fakturant**

Fakturant vystavuje veškeré faktury společnosti a dělá celkovou jejich správu. Dohlíží také na jejich řádné placení a případné neplaticí zákazníky obvolává a informuje je o jejich dlužích vůči společnosti (1. rozhovor s vedoucím dopravy společnosti XY s.r.o., 2023).

## **Řidiči**

Hlavní činností řidičů je bezpečné a včasné dovezení nákladu na místo určení. Každý z řidičů má na starosti jedno auto, za které zodpovídá a udržuje ho v čistotě (1. rozhovor s vedoucím dopravy společnosti XY s.r.o., 2023).

## **Mechanici**

Mechanici opravují veškeré nákladní automobily a stroje. Podílí se také na údržbě a kontrole veškerých mechanických zařízení. Zajišťují, aby veškeré nákladní automobily

a stroje fungovaly a předcházelo se u nich poruchám. Zbytečné poruchy mohou narušit fungování společnosti a zbytečně tak zdržet délku dopravy (1. rozhovor s vedoucím dopravy společnosti XY s.r.o., 2023).

### **Strojníci**

Strojníci se pohybují převážně ve venkovních prostorách společnosti. Pomocí hydraulických bagrů nakládají materiál na korbu nákladních automobilů. Součástí práce je také správné uspořádání jednotlivých druhů materiálů na pozemku společnosti (1. rozhovor s vedoucím dopravy společnosti XY s.r.o., 2023).

## **2.3 Hodnocení zaměstnanců**

Ve společnosti XY s.r.o. se využívá neformální hodnocení v nepravidelných intervalech. Zaměstnavatel se spíše soustředí na osobní dojem z jednotlivých zaměstnanců. Také je důležité, jak se zaměstnanec staví k dané práci a jestli je ochoten bezproblémově plnit veškeré úkoly. Vzhledem k tomu, že se jedná spíše o menší společnost, nejsou zde speciální zaměstnanci, kteří by přesně vyhodnocovali výkonnost zaměstnanců ani jiné systémy hodnocení (2. rozhovor s majitelem, 2023).

Řidiči jsou vyhodnocováni na základě spolehlivosti a jejich dovedností v oblasti řízení. Majitel i vedoucí dopravy již dokáží poznat řidiče, kteří jsou kvalitní a dokáží svou práci vykonávat bez větších problémů. To se nejčastěji pozná na čase, za který je řidič schopen dojet na místo určení. Také zde hraje roli dochvilnost a samotná ochota k vykonávání práce. V těchto případech je hodnocení slovní a také se může projevit zvýšením platu (2. rozhovor s majitelem, 2023).

U problémovějších řidičů se opět využívá slovní hodnocení na osobní schůzce s majitelem. Jedná se především o řidiče, kteří chodí pozdě na směnu, jejich čas dojezdu na místo určení je pomalý, chovají se neukázněně k automobilu nebo dostávají příliš často pokuty. Tito řidiči jsou pozváni na osobní schůzku s majitelem, kde jsou informováni o nevhodném chování (2. rozhovor s majitelem, 2023).

Ostatní zaměstnanci jsou hodnoceni velice podobně. Vzhledem k velikosti společnosti je vždy na prvním místě osobní setkání s majitelem a slovní vyhodnocení činnosti (2. rozhovor s majitelem, 2023).

## 2.4 Analýza systému odměňování

V této části je představen současný systém odměňování zaměstnanců společnosti XY s.r.o. Jsou zde popsány peněžní odměny a benefity.

### 2.4.1 Peněžní odměny

Peněžní odměny náleží každému zaměstnanci ve společnosti a jejich výše se liší dle pracovní pozice. Nejnížší mzdu pobírají řidiči. Přehled veškerých mezd lze vidět v tabulce níže. Veškeré hodnoty jsou průměrné a mohou se lišit u jednotlivých pracovníků. Výše této odměny závisí na domluvě mezi zaměstnancem a majitelem (2. rozhovor s majitelem, 2023).

**Tabulka 3: Průměrná hrubá mzda ve společnosti XY s.r.o.**

(zdroj: vlastní zpracování dle rozhovoru s majitelem, 2023)

Pracovní pozice	Průměrná hrubá mzda za leden 2023
Vedoucí dopravy	60 000 Kč
Vedoucí provozovny	48 000 Kč
Vedoucí dílen	37 000 Kč
Dispečer	42 000 Kč
Účetní	36 500 Kč
Fakturant	38 000 Kč
Řidiči	31 873 Kč
Mechanici	30 569 Kč
Strojníci	28 300 Kč

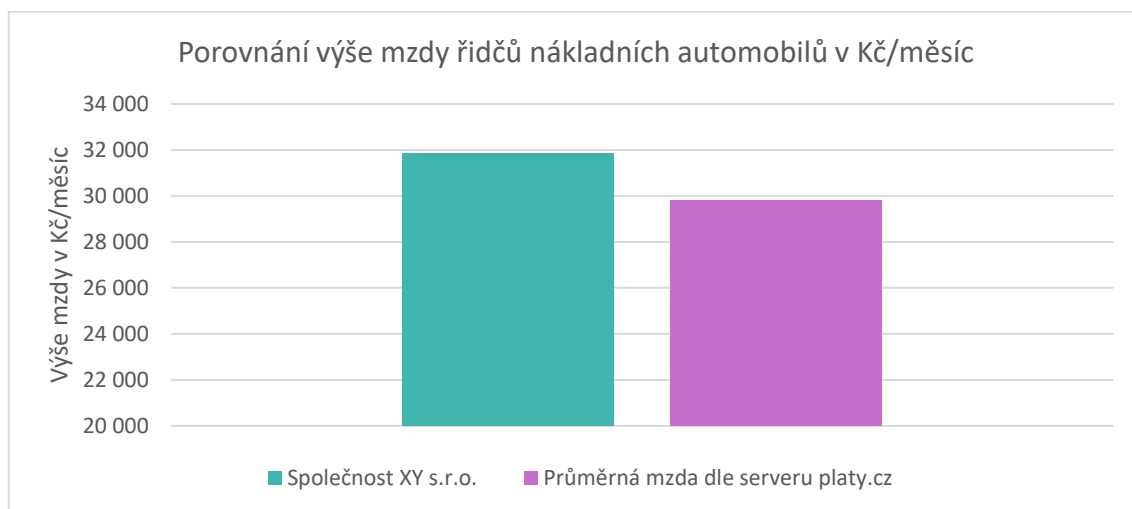
Nejvyšší mzdu má vedoucí dopravy. Je to z toho důvodu, že ve společnosti vykonává nejvíce činností. Má na starosti vysoce důležité činnosti a také se podílí na veškerých rozhodnutích společnosti společně s majitelem. Ve společnosti také pracuje již od jejího založení a podílel se na jejím budování. Majitel si je tohoto vědom, a z toho důvodu mzda odpovídá aktuální výši (2. rozhovor s majitelem, 2023).

Nejvíce zaměstnanců je na pozici řidiče a tvoří tak nejvyšší výdaje za mzdy pro společnost. Z tohoto důvodu chce společnost tyto náklady minimalizovat, a proto mzdy

začínají na nižších částkách. Po individuální domluvě s majitelem je možné navýšení mzdy. Do navýšení se promítá, jak dlouho je zaměstnanec na dané pozici a jeho spolehlivost. Také do výše mzdy zasahuje jeho chování k nákladnímu automobilu (2. rozhovor s majitelem, 2023).

#### 2.4.2 Průměrná hrubá mzda řidičů

Ve společnosti XY s.r.o. je průměrná hrubá mzda 31 873 Kč za měsíc leden roku 2023. Dle serveru platy.cz je průměrná mzda na obdobné pozici 29 825 Kč za měsíc (2. rozhovor s majitelem, 2023; Platy.cz, 2022)



**Graf 1: Porovnání výše mzdy řidičů nákladních automobilů společnosti XY s.r.o. dle serveru Platy.cz**

(zdroj: vlastní zpracování dle serveru Platy.cz, 2022)

Z grafu je patrné, že průměrná hrubá mzda je ve společnosti XY s.r.o. vyšší, než udává server platy.cz. Majitel společnosti XY s.r.o. výši platu odůvodňuje slovy: „V aktuální době je nedostatek řidičů a s tímto problémem se potýkají všechny společnosti zabývající se autodopravou. My z toho důvodu nabízíme vyšší mzdu pro naše zaměstnance. Chceme si je udržet a rozhodně nechceme, aby nám utkali za jiným zaměstnavatelem“ (2. rozhovor s majitelem, 2023).

### **2.4.3 Zaměstnanecké benefity**

Ve společnosti XY s.r.o. mají benefity všichni zaměstnanci. Benefity se ale mohou lišit podle činnosti práce. Zaměstnanci v kanceláři tak mohou mít benefity, které jsou například pro řidiče nerealizovatelné (2. rozhovor s majitelem, 2023).

#### **Bonusy**

Zaměstnanci nemají ve smlouvách žádné bonusy. Majitel ale v praxi vyplácí jednorázové částky zaměstnancům za dobré výsledky a za spolehlivost (2. rozhovor s majitelem, 2023).

#### **Stravování a nápoje na pracovišti**

Každý zaměstnanec má přístup k pitné vodě a kávě zcela zdarma na pracovišti. Je také možnost využití kuchyňky k ohřátí svého vlastního jídla v pracovní době (2. rozhovor s majitelem, 2023).

#### **Dovolená 5 týdnů**

Zaměstnanci mají jeden týden dovolené nad rámec zákonné povinnosti. Tuto dovolenou mohou čerpat kdykoliv v roce (2. rozhovor s majitelem, 2023).

#### **Pracovní oděvy**

Každý zaměstnanec je vybaven pracovním oděvem. Společnost poskytuje trička, kšiltovky i kalhoty. Pracovníci v dílnách a pracovníci obsluhující pracovní stroje dostávají navíc ochranné pomůcky jako montérky nebo ochrannou pracovní obuv (2. rozhovor s majitelem, 2023).

#### **Doplňkové penzijní spoření**

Zaměstnavatel poskytuje doplňkové penzijní spoření pouze administrativním pracovníkům. Měsíčně tato částka činí 800 Kč na jednoho zaměstnance. Ostatní zaměstnanci nemají nárok na tento benefit (2. rozhovor s majitelem, 2023).

## 2.5 Analýza spokojenosti zaměstnanců

Analýza vycházela z interního dotazníkového šetření, kde bylo rozdáno 51 dotazníků, které zodpovídali zaměstnanci na hlavní pracovní poměr. 12 zaměstnanců, konkrétně se jednalo o řidiče nákladních automobilů, dotazník vůbec nevyplnili. Celkem tak dotazník vyplnilo 39 zaměstnanců z možných 51. Analýza spokojenosti zaměstnanců z toho důvodu není 100%, ale pouze 76%.

Účelem dotazníku bylo zjištění spokojenosti zaměstnanců s jejich mzdou, benefity, kolektivem a vztahy s nadřízenými. Z dotazníku vyplývá, že ve společnosti XY s.r.o. pracuje pouze jedna žena. Ta pracuje jako účetní. Majitel dále uvedl, že z 12 zaměstnanců, kteří dotazník nevyplnili vůbec se žádná další žena nenachází.

Největší zastoupení ve společnosti tvoří muži ve věku 31 až 50 let. Konkrétně 12 zaměstnanců je ve věkovém rozmezí 31–40 let a 17 zaměstnanců ve věku 41–50 let. Nejvyšší dosažené vzdělání u zaměstnanců bylo většinou střední s výučním listem nebo maturitou. Vyššího odborného ani vysokoškolského vzdělání ve společnosti nikdo nedosahuje. Pouze dva zaměstnanci, kteří vyplnili dotazník, dosáhli nejvýše základního vzdělání. Z dotazníku lze pozorovat, že zaměstnanci ve společnosti většinou vydrží déle než dva roky. Pouze 25 % zaměstnanců je ve společnosti kratší dobu než dva roky. Naopak přibližně 28 % je ve společnosti déle než 5 let a z toho 5 zaměstnanců pracuje ve společnosti déle jak 10 let. Z tohoto důvodu, lze odvozovat, že zaměstnanci jsou ve společnosti spokojeni a nechtějí měnit zaměstnavatele.

Jejich spokojenost také dokazují odpovědi na otázky týkající se tohoto tématu. Celkem 36 respondentů uvedlo, že jejich práce je naplňuje a rovněž stejný počet dotázaných uvedlo, že se cítí v práci spokojeně. Pouze tři zaměstnanci na tyto otázky odpovědělo negativně. Na rozšiřující otázky zaměřené na jejich nespokojenost nejčastěji uváděli, že jejich práce je příliš náročná, že je práce nebaví anebo že je už nebaví řídit. Ve všech třech případech se jednalo o řidiče nákladních automobilů. Povolání řidiče patří mezi jednu z nejvíce stresových prací. Z toho důvodu je pochopitelné, že někteří zaměstnanci tento stres mohou těžce snášet, a proto nejsou ani v práci spokojeni. Pro takové zaměstnance může být řešení změny povolání nebo požádání zaměstnavatele o změnu náplně práce. Další otázkou na spokojenost zaměstnanců ve společnosti byla otázka na jejich spolupracovníky a je-li na pracovišti přátelské prostředí. 38 dotazovaných

uvedlo, že jsou spokojeni se vztahy s kolegy. Pouze jeden zaměstnanec uvedl, že spíše není spokojený s těmito vztahy. Nicméně dále neuvedl důvod jeho nespokojenosti, a tak nelze objektivně zhodnotit jeho negativní odpověď (Rowden a kol., 2011).

Další sekce dotazníku se zabývala spokojeností s výší mzdy. Více jak 70 % respondentů uvedlo, že jsou s výší mzdy spokojeni a mají pocit, že je spravedlivá. Ostatní dotázaní nejsou spokojeni a mají pocit, že někteří zaměstnanci na stejné pozici mohou mít vyšší mzdu a odměňování je nespravedlivé. i přes vysokou spokojenost s výší mzdy ve společnosti má přibližně 80 % zaměstnanců pocit, že by mělo dostat přidáno. Nejčastěji uváděným důvodem bylo, že práci odvádí dostatečně kvalitně na to, aby jejich mzda mohla být vyšší. Dalšími důvody byla fyzická a časová náročnost, nebo také nedostatek finančních prostředků na pokrytí životních nákladů.

Přibližně polovina dotázaných je spokojena s benefity, které dostává od společnosti. Jedná se především o pitnou vodu a kávu zdarma na pracovišti a také 5 týdnů dovolené. Otázka číslo 16. se týkala benefitů, které by pracovníci rádi uvítali ve společnosti. Nejoblíbenějším benefitem se staly stravenky s 28 hlasy. Dalšími benefity, které by zaměstnanci uvítali by byl příspěvek na dopravu, wellness pobyty, sick days a příspěvek na penzijní nebo životní pojištění.

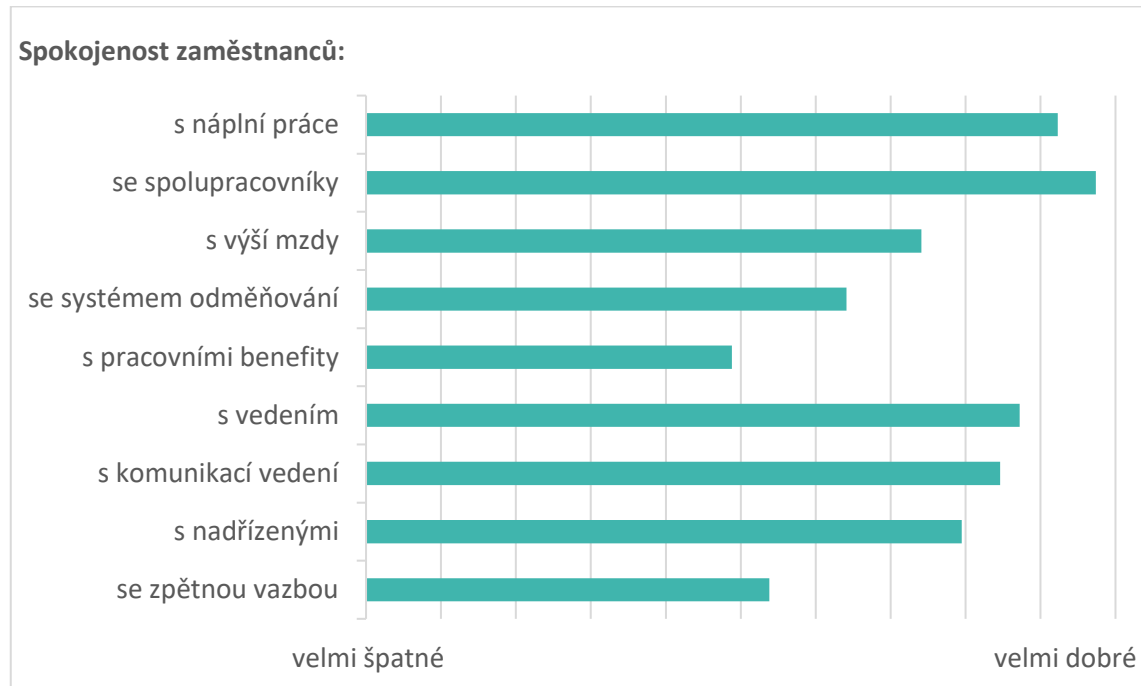
Otázky vedené na spokojenost zaměstnanců s vedením a nadřízeným byly spíše pozitivní. Přibližně 87 % zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník jsou s vedením společnosti spokojeni a zároveň vzájemnou komunikaci hodnotí kladně. Velmi podobné výsledky jsou i u spokojenosti s nadřízeným pracovníkem. Problémy by mohly nastat u zpětné vazby vůči zaměstnancům. Odpověď na to, zdali zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu jsou nejednoznačné. Přibližně polovina zaměstnanců udává, že zpětnou vazbu dostává, naopak druhá polovina je bez zpětné vazby. Otázka, jestli by zaměstnanci chtěli dostávat více zpětné vazby dopadla téměř podobně. Lze pozorovat, že někteří zaměstnanci o zpětnou vazbu stojí více, a naopak někteří by byli raději zcela bez ní.

Poslední část dotazníku zjišťovala, jestli zaměstnanci zvažují změnu zaměstnavatele a jaké důvody by je k tomu vedly. Přibližně 80 % dotázaných uvedlo, že o takové změně nepřemýšlí a také by zaměstnavatele dokonce doporučili svým přátelům.

Důvody, které by vedly ke změně zaměstnání se nejvíce točily kolem výše mzdy, špatným vztahům se zaměstnavatelem a lepší nabídky práce u jiné společnosti. Většinu

těchto nedostatků by podle průzkumu mohlo vyřešit zvýšení mzdy, případně zavedení nových pracovních benefitů.

### 2.5.1 Shrnutí analýzy spokojenosti zaměstnanců



**Obrázek 4: Spokojenost zaměstnanců ve společnosti XY s.r.o.**

(zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2023)

Dle grafického znázornění lze vidět, že spokojenost zaměstnanců se společností XY s.r.o. je vysoká. Z odpovědí je patrné, že ve společnosti převládají přátelské vztahy a pozitivní pracovní prostředí. Také výše mzdy a systém odměňování je zaměstnanci hodnocen spíše kladně. Nejmenší spokojenost ve společnosti je se zpětnou vazbou a s pracovními benefity.

Důvodem nespokojenosti se zpětnou vazbou bude nejspíše špatná komunikace nadřízených s některými pracovníky. Každý zaměstnanec má jinou povahu a nadřízený by tak měl zvolit správný způsob vyjádření zpětné vazby. Menší spokojenost s pracovními benefity může být vyvolána nedostatečnou nabídkou těchto benefitů. Zaměstnanci by pravděpodobně požadovali více výhod od zaměstnavatele, a díky tomu by mohli být v práci a s vedením spokojenější.

## 2.5.2 Náklady na systém odměňování

Následující tabulka znázorňuje náklady vynaložené na systém odměňování zaměstnanců společnosti XY s.r.o. pro rok 2021.

**Tabulka 4: Celkové náklady na systém odměňování**

(zdroj: vlastní zpracování)

Typ nákladu	Výše nákladu
Mzdy	11 637 000 Kč
Sociální pojištění (24,8 %)	2 885 976 Kč
Zdravotní pojištění (9 %)	1 047 330 Kč
Příspěvky na doplňkové penzijní spoření	48 000 Kč
Bonusy	20 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>15 638 306 Kč</b>

## 2.6 Analýza ekonomické situace společnosti XY s.r.o.

Tato část je zaměřena na ekonomické ukazatele, které zjišťují ekonomickou situaci společnosti. U veškerých analýz budeme vycházet z veřejně dostupných finančních výkazů. K analýze společnosti budeme využívat následující ekonomické ukazatele:

- čistý pracovní kapitál,
- čisté pohotové prostředky,
- index IN05.

### 2.6.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál patří mezi rozdílové ukazatele. Ten je specifické tím, že se počítá jako rozdíl určitých položek aktiv a pasiv. Čistý pracovní kapitál se dá počítat pohledem manažerským, nebo investorským (Růčková, 2021).

#### Manažerské pojetí

V manažerském pojetí je cílem maximalizace pracovního kapitálu. Čistý pracovní kapitál tak musí dosahovat kladných hodnot, a pokud možno co nejvyšších. Pokud by výsledek

vyšel záporný, znamenalo by to, že společnost nemá dostatek finančních prostředků na hrazení svých činností (Růčková, 2021).

$$\check{C}PK_M = \text{oběžná aktiva} - \text{kr. závazky}$$

**Vzorec 1: Čistý pracovní kapitál v manažerském pojetí**

(zdroj: Růčková, s.63, 2021)

**Tabulka 5: ČPK v manažerském pojetí**

(zdroj: vlastní zpracování)

<b>Rok</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
	<b>(tis. Kč)</b>	<b>(tis. Kč)</b>	<b>(tis. Kč)</b>	<b>(tis. Kč)</b>	<b>(tis. Kč)</b>
Oběžná aktiva	49 929	42 124	45 236	49 165	43 866
Krátkodobé závazky	22 210	14 656	15 463	20 405	23 882
<b>ČPK<sub>M</sub></b>	<b>27 719</b>	<b>27 468</b>	<b>29 773</b>	<b>28 760</b>	<b>19 984</b>

Čistý pracovní kapitál je po celou dobu v letech 2017-2021 kladný. Z toho vyplývá, že společnost je schopna hradit své závazky. V letech 2020 a 2021 nastal pokles hodnot ČPK. Tento pokles byl s největší pravděpodobností vyvolán pandemií Covid-19 a zpožděním úhrady závazků vůči dodavatelům (Růčková, 2021).

**Investorské pojetí**

Investorské pojetí se liší oproti manažerskému v tom, že cílem je, aby ČPK dosahoval co nejnižších hodnot. Důvodem je, aby společnost financovala oběžná aktiva krátkodobými zdroji, a naopak stálá aktiva zdroji dlouhodobými (Růčková, 2021).

$$\check{C}PK_I = \text{vlastní kapitál} + \text{dl. závazky} - \text{stálá aktiva}$$

**Vzorec 2: Čistý pracovní kapitál v investorském pojetí**

(zdroj: Růčková, s.63, 2021)

**Tabulka 6: ČPK v investorském pojetí**

(zdroj: vlastní zpracování)

<b>Rok</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
	<b>(tis. Kč)</b>	<b>(tis. Kč)</b>	<b>(tis. Kč)</b>	<b>(tis. Kč)</b>	<b>(tis. Kč)</b>
Vlastní kapitál	55 764	55 163	56 748	58 767	56 114
Dlouhodobé závazky	1 689	1 887	2 024	2 121	1 532
Stálá aktiva	27 547	27 002	25 454	27 350	24 538
<b>ČPK<sub>I</sub></b>	<b>29 906</b>	<b>30 048</b>	<b>33 318</b>	<b>33 538</b>	<b>33 108</b>

Čistý pracovní kapitál v investorském pojetí by měl dosahovat co nejnižších hodnot. Společnost má nízká stálá aktiva a žádné dlouhodobé pohledávky. Pokud by tak chtěla ČPK minimalizovat, musela by jednu z těchto položek navýšit. Pro společnost je také možnost snížit nerozdělený zisk z minulých let například vyplacením podílu ze zisku svým společníkům (Růčková, 2021).

### 2.6.2 Čisté pohotové prostředky

Tento způsob analýzy se používá pro zhodnocení aktuální platební situace společnosti. Využívají se zde pouze ty nejlikvidnější aktiva jako jsou peníze v pokladně a peníze na účtech (Knápková a kol., 2017)

$$\check{C}PP = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

**Vzorec 3: Čisté pohotové prostředky**

(zdroj: Knápková a kol., s. 86, 2017)

**Tabulka 7: Čisté pohotové prostředky**

(zdroj: vlastní zpracování)

<b>Rok</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
	<b>(tis. Kč)</b>	<b>(tis. Kč)</b>	<b>(tis. Kč)</b>	<b>(tis. Kč)</b>	<b>(tis. Kč)</b>
Pohotové peněžní prostředky	10 875	8 511	11 167	18 618	10 463
• peníze v pokladně	867	142	40	78	247
• peníze na účtech	10 008	8 369	11 127	18 540	10 216
Okamžitě splatné závazky	22 210	14 656	15 463	20 405	23 882
<b>ČPP</b>	<b>-11 335</b>	<b>-6 145</b>	<b>-4 296</b>	<b>-1 787</b>	<b>-13 419</b>

Čisté pohotové prostředky jsou po celé měřené období záporné. Záporné hodnoty znamenají, že pokud by společnost musela okamžitě splatit své krátkodobé závazky, nebyla by toho schopna z důvodu nedostatečných peněžních prostředků v pokladně a na účtech. Při analýze čistých peněžních prostředků je nutné brát v potaz její snadnou ovlivnitelnost. Platby mohou být cíleně nebo neúmyslně přesunuty v čase. Díky tomu tak v okamžiku zjišťování likvidity mohou být pohotové peněžní prostředky nižší či vyšší (Knápková a kol., 2017).

### **2.6.3 Index IN05**

Bankrotní index IN05 slouží k predikci možného bankrotu společnosti. Model byl vytvořen na základě dat z českých společností, a proto je vhodný i pro společnost XY s.r.o. (Růčková, 2021; Neumaierová & Ivan, 2002; Sedláček, 2011).

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

**Vzorec 4: Index IN05**

(zdroj: Růčková, s. 94, 2021)

, kde

A = aktiva / cizí kapitál,

B = zisk před zdaněním a úroky / nákladové úroky, pokud jsou nulové nákladové úroky, udává se hodnota 9.

C = zisk před zdaněním a úroky / celková aktiva,

D = tržby / celková aktiva,

E = oběžná aktiva / krátkodobé závazky (Růčková, s. 94, 2021).

**Tabulka 8: Index IN05**

(zdroj: vlastní zpracování)

<b>Rok</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
	<b>(tis. Kč)</b>	<b>(tis. Kč)</b>	<b>(tis. Kč)</b>	<b>(tis. Kč)</b>	<b>(tis. Kč)</b>
A	3,33332	4,39497	4,24704	3,60885	3,20799
B	9	9	9	9	9
C	0,02681	0,00820	0,01034	0,03035	0
D	1,32235	1,66938	1,57319	1,34122	1,38171
E	2,24804	2,87418	2,92543	2,40945	1,83678
<b>IN05</b>	<b>1,37980</b>	<b>1,57314</b>	<b>1,54683</b>	<b>1,44819</b>	<b>1,23251</b>

Společnost v posledních pěti letech dosahuje hodnot přibližně od 1,2 do 1,6. Tyto výsledky znamenají, že společnosti v blízké době bankrot nehrozí a její životnost není ohrožena. Kritická je hodnota 0,9. Pokud by se společnost dostala pod tuto hranici, mohla by se ocitnout v existenčních potížích (Růčková, 2021; Neumaierová & Ivan, 2002; Sedláček, 2011).

Z tabulky lze pozorovat, že společnost dokáže generovat zisk z aktiv o průměrné výši 1,51 % ročně. Dále je z tabulky patrné, kolik korun tržeb dokáže společnost vyprodukovat z jedné koruny aktiv. Společnost tak dokáže v průměru za 5 let vyprodukovat přibližně

1,46 koruny tržeb z jedné koruny aktiv (Růčková, 2021; Neumaierová & Ivan, 2002; Sedláček, 2011).

#### **2.6.4 Zhodnocení finanční situace ve společnosti**

Výsledky z bankrotního modelu IN05 udávají, že společnost není ohrožena bankrotem. Po celou dobu 5 let byla schopna generovat zisk. Čistý pracovní kapitál, je takový kapitál, který společnost potřebuje pro své fungování. Ten je ve všech pozorovaných pěti letech v pořádku a dosahuje kladných hodnot. Analýzou čistých peněžních prostředků bylo zjištěno, že společnost nedisponuje potřebnou výší pohotových peněžních prostředků. Výsledky této analýzy dosahují v každém roce záporných hodnot. Společnost se tak může dostat do problémů, pokud by musela náhle splatit všechny krátkodobé závazky. Z tohoto důvodu by pro společnost bylo dobré, aby zvýšila množství svých peněz v pokladnách nebo na účtech (Růčková, 2021; Neumaierová & Ivan, 2002; Sedláček, 2011).

### **2.7 Vnitřní faktory ovlivňující systém odměňování**

Každý z následujících faktorů působí více či méně na systém odměňování. Faktory jsou strukturovány podle teoretické části.

#### **2.7.1 Strategie společnosti**

Společnost XY s.r.o. v aktuální době nemá potřebu se rozšiřovat. Majitel by chtěl zachovat stejný stav i v budoucích letech. Cílem bude udržování vztahů s odběrateli a dodavateli (3. rozhovor s majitelem, 2023).

Do budoucna ale společnost určitě plánuje investice do nákladních automobilů. Ty je potřeba udržovat neustále v dobrém stavu a po určité době se automobily opotřebují. Společnost vlastní aktuálně 40 nákladních aut, které jsou pro její potřebu dostačující (3. rozhovor s majitelem, 2023).

Společnost XY s.r.o. musí také být v blízkém kontaktu s největšími zákazníky. Těmi jsou například jedny z největších stavebních společností jako například EUROVIA CS, a.s., OHLA ŽS, a.s. nebo STRABAG, a.s. Tyto velké společnosti jsou svými velkými zakázkami pro společnost XY s.r.o. důležité a je nutné s nimi udržovat dobré pracovní

vztahy. To se společnosti XY s.r.o. daří a díky tomu spolupracuje s těmito společnostmi již přes 20 let (3. rozhovor s majitelem, 2023).

### **2.7.2 Kultura společnosti**

Ve společnosti panují především přátelské vztahy. To dokazují odpovědi v dotazníku spokojenosti zaměstnanců, kde 87 % zaměstnanců uvedlo, že je s vedením společnosti spokojená. Pro fungování společnosti jsou takové vztahy nutností. Dokonce pracovníci, kteří pracují v kancelářích jsou s majitelem přátelé a tráví spolu čas i mimo pracovní prostory a ve svém volném čase. Cílem společnosti je takové vztahy udržet (3. rozhovor s majitelem, 2023).

### **2.7.3 Hledisko pracovníků**

Pracovníci jsou podle dotazníku ve společnosti XY s.r.o. spokojeni. Většina zaměstnanců na otázky odpovídala převážně kladně. Majitel je také otevřen jakékoliv komunikaci se zaměstnanci. Ti si mohou s majitelem bez problému domluvit schůzku, kde mohou sdělit své požadavky nebo dát najevo svou nespokojenost. Majitel také řeší mzdy s každým zaměstnancem zvlášť (3. rozhovor s majitelem, 2023).

### **2.7.4 Technika a technologie**

Pro chod společnosti je technika nezbytná. Společnost XY s.r.o. vlastní 40 nákladních automobilů a dva pracovní stroje.

#### **Nákladní automobily**

Společnost XY s.r.o. disponuje velkým množstvím nákladních automobilů rozdílných značek. Jedná se o značky jako Avia, Scania, Renault nebo Volvo. Tyto automobily jsou v každodenním provozu a najedou tisíce kilometrů ročně. Důležitá je správná údržba a nutnost mít automobily ve výborném stavu. Společnost tento vozový park pravidelně obměňuje a provádí veškeré potřebné opravy. Společnost se snaží motivovat řidiče, aby se chovali k automobilům co nejlépe. Každý zaměstnanec má na starosti svůj nákladní automobil, který udržuje v čistotě a provádí na něm základní údržbu (3. rozhovor s majitelem, 2023).

## **Pracovní stroje a ostatní technika**

Pracovní stroje jsou ve společnosti aktuálně dva. Jedná se o bagry značky JCB. Oba tyto bagry jsou nové a disponují moderními technologiemi. Díky tomu dokáže společnost nakládat materiál mnohem rychleji a neztrácet tak zbytečně čas, který je v autodopravě vždy důležitý (3. rozhovor s majitelem, 2023).

Další technologie, které společnost využívá, se nacházejí v dílnách. Jedná se o různé nástroje, soustruhy, frézy a vše co je potřeba pro opravu nákladních automobilů. Veškeré vybavení dílen se udržuje v co nejlepším stavu, aby bylo možné pracovní úkony vykonávat bez problémů (3. rozhovor s majitelem, 2023).

### **2.7.5 Analýza 7S**

Analýza 7S je metoda pro identifikaci a vyhodnocení klíčových faktorů ovlivňujících úspěšnost společnosti. Je pojmenována podle sedmi faktorů, které se považují za kritické pro úspěšnost organizace (Mallya, 2007).

#### **Struktura**

Struktura společnosti je dána funkcionálně, kde jsou určení pracovníci na jednotlivé oblasti. Struktura je ve společnosti XY s.r.o. jednoduchá a veškeré pracovní pozice lze pozorovat na obrázku v kapitole 2.2 (viz obrázek 3). Díky tomuto rozdělení je jasně daná hierarchie, kde každý pracovník ví, kdo je jeho nadřízený a na koho se může obrátit. Nejvýše je v této hierarchii samozřejmě majitel (3. rozhovor s majitelem, 2023; Mallya, 2007).

#### **Strategie**

Strategie společnosti se skládá primárně z udržení stálých zákazníků. Společnost XY s.r.o. se snaží udržovat kontakt s velkými stavebními společnostmi a poskytovat jim co nejlepší služby. Důraz se klade na rychlé doručení materiálu na místo určení a bezproblémovou komunikací mezi klíčovými lidmi (3. rozhovor s majitelem, 2023; Mallya, 2007).

## **Sdílené hodnoty**

Sdílené hodnoty jsou pro společnost rychlé dodání, dobré vztahy se zákazníky a férová komunikace uvnitř společnosti. Tyto hodnoty jsou známy všem zaměstnancům a společně se jimi snaží řídit (3. rozhovor s majitelem, 2023; Mallya, 2007).

## **Schopnosti**

Majitel je spolehlivý a férový a stejně tak tyto vlastnosti požaduje od svých zaměstnanců. Pro zaměstnance v kancelářích je důležité mít týmového ducha a společně udržovat společnost v chodu. U řidičů se naopak očekává časová flexibilita a jistá odolnost vůči stresu (3. rozhovor s majitelem, 2023; Mallya, 2007).

## **Styl řízení**

Ve společnosti se nejvíce využívá demokratický až lehce direktivní styl vedení. Majitel nebo vedoucí jsou otevření zpětné vazbě a dokážou si vyslechnout názor podřízených. V některých případech ale pouze rozdávají úkoly, které je potřeba bezpodmínečně splnit. Kombinací těchto dvou stylů dokáže společnost dosáhnout co nejlepších pracovních výsledků od zaměstnanců (3. rozhovor s majitelem, 2023; Mallya, 2007).

## **Spolupracovníci**

Společnost má své stále zaměstnance, kteří ve společnosti působí již několik let. Nové zaměstnance hledá převážně na pozici řidiče. Tyto pracovníky vybírá podle pohovoru a bere v úvahu předchozí pracovní zkušenosti. Mezi spolupracovníky jsou velmi kladné vztahy. Lidé na vyšších pozicích jsou dobří přátelé a stejně tak dobře spolu vycházejí i řidiči, kteří také tráví společně i svůj volný čas (3. rozhovor s majitelem, 2023; Mallya, 2007).

## **Systemy**

Zaměstnanci mezi sebou komunikují převážně ústně, případně po telefonu. Telefonicky se ale řeší spíše problémy, které nastanou během dopravy. Tyto problémy řeší řidiči společně s dispečerem nebo přímo s vedoucím dopravy. Zpětná vazba, jednání o výši mzdy a veškerá komunikace probíhá ústně v kancelářích na adrese provozovny (3. rozhovor s majitelem, 2023; Mallya, 2007).

Důležitou součástí fungování společnosti jsou hromadné schůze, které pomáhají informovat zaměstnance o cílech společnosti. Tyto schůze nejsou pravidelné, ale probíhají, pokud se ve společnosti zavádí nějaké změny nebo potřebuje-li vedení řešit něco důležitého s podřízenými (3. rozhovor s majitelem, 2023; Mallya, 2007).

## **2.8 Vnější faktory ovlivňující systém odměňování**

V následující části bude provedena analýza vnějšího okolí společnosti.

### **2.8.1 Analýza PORTER**

Porterovu analýzu pěti sil lze použít k analýze konkurenčního prostředí a k identifikaci faktorů, které ovlivňují konkurenceschopnost a úspěšnost společnosti (Němec, 2008; Jakubíková, 2013).

Analýza zahrnuje zkoumání pěti sil, které ovlivňují okolní prostředí společnosti. Tyto síly jsou posuzovány v kontextu daného odvětví nebo trhu a umožňují společností lépe porozumět tomu, jak mohou ovlivnit své okolí a jak lze dosáhnout výhodného postavení na trhu. Porterova analýza je často používána jako první krok při formulaci strategie a rozhodování o investicích. Pomáhá společností lépe pochopit své konkurenční prostředí a najít cesty ke zlepšení své konkurenceschopnosti (Němec, 2008; Jakubíková, 2013).

#### **2.8.1.1 Síla dodavatelů**

Společnost XY s.r.o. je vysoce závislá na dodavatelích materiálu. K provozování své činnosti jsou tito dodavatelé nezbytní. Mezi nejvýznamnější dodavatele patří Českomoravský štěrk, a.s., Štěrkopísek Bratčice, s.r.o. a KÁMEN Zbraslav, a.s. (2. rozhovor s vedoucím dopravy společnosti XY s.r.o., 2023).

Tito dodavatelé jsou silní, protože společnost nemá mnoho jiných alternativ. Společnost XY s.r.o. může materiál nakupovat i od jiných dodavatelů po celé České republice, avšak z důvodu vysoké ceny přepravy se to nevyplatí. Z toho důvodu je odkázána na nejbližší kamenolomy v okolí Brna – venkov (2. rozhovor s vedoucím dopravy společnosti XY s.r.o., 2023).

Společnost XY s.r.o. bez těchto dodavatelů nemůže provozovat svou činnost. Z toho důvodu je na těchto společnost závislá a má horší vyjednávací pozici při vyjednávání o ceně (2. rozhovor s vedoucím dopravy, 2023).

Dalšími dodavateli jsou automobiloví výrobci. Jedná se o Renault, Scaniu Aviu nebo Volvo. Bez jejich produktů by společnost XY s.r.o. také nemohla fungovat. I přesto ale tyto dodavatele nejsou příliš silní. Je to z toho důvodu, že naopak společnost XY s.r.o. je pro tyto automobilky důležitým zákazníkem a může si spíše diktovat své podmínky (2. rozhovor s vedoucím dopravy společnosti XY s.r.o., 2023).

Poslední skupinou dodavatelů jsou společnosti s náhradními díly. V tomto odvětví existuje spousta konkurentů a pro společnost XY s.r.o. nepředstavují hrozbu silných dodavatelů (2. rozhovor s vedoucím dopravy společnosti XY s.r.o., 2023).

### 2.8.1.2 Rivalita společností

Konkurenti se nachází převážně v Jihomoravském kraji. U služeb, které provozuje společnost XY s.r.o. se platí za ujeté kilometry. Z toho důvodu společnost neohrožují konkurenti z jiných krajů České republiky. V Jihomoravském kraji se nachází pouze dva konkurenti, MIKAMI s.r.o. a Thermoservis-Transport s.r.o. (2. rozhovor s vedoucím dopravy společnosti XY s.r.o., 2023).

**Tabulka 9: Srovnání tržeb s konkurencí v letech 2017–2021**

(zdroj: vlastní zpracování dle Justice.cz, 2023)

Tržby za rok	2017 (tis. Kč)	2018 (tis. Kč)	2019 (tis. Kč)	2020 (tis. Kč)	2021 (tis. Kč)
Společnost XY s.r.o.	89 656	101 124	96 014	83 871	86 327
MIKAMI s.r.o.	34 760	-	50 872	44 819	38 844
Thermoservis- Transport s.r.o.	150 178	181 854	206 017	223 447	267 246

Podle výše tržeb je nejsilnějším konkurentem Thermoservis-Transport s.r.o. Je to společnost v blízkém okolí Brna, která také poskytuje služby pro stavební společnosti v podobě převozu sypkého materiálu. Konkurence této společnosti je vysoká i z toho důvodu, že nabízí více služeb pro zákazníky. Jedná se například o zemní práce, odvoz

odpadu nebo výrobu betonu (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2022; THERMOSERVIS – TRANSPORT, 2023)

Společnost XY s.r.o. může konkurovat rychlejší dopravou a nižší cenou. Také může mít nasmlouvané lepší podmínky s odběrateli a stavební společnosti mohou ocenit lepší komunikaci s vedením (2. rozhovor s vedoucím dopravy společnosti XY s.r.o., 2023).

### 2.8.1.3 Síla nových konkurentů

Trh, na kterém působí společnost XY s.r.o. není pro nové společnosti příliš lákavý. Nejedná se o odvětví s extrémně vysokou ziskovostí a počáteční náklady jsou příliš vysoké. Pro podnikání v této oblasti je potřeba vlastnit několik nákladních aut, u kterých jsou pořizovací náklady vysoké. Založení nové společnosti v tomto odvětví by mohlo být vysoce rizikové, a proto společnost XY s.r.o. není příliš ohrožena potenciálními novými konkurenty (2. rozhovor s vedoucím dopravy společnosti XY s.r.o., 2023).

### 2.8.1.4 Síla zákazníků

Největší zakázky společnosti XY s.r.o. zadávají stavební společnosti EUROVIA CS, a.s., OHLA ŽS, a.s. a STRABAG, a.s. Tyto společnosti patří mezi spolehlivé zákazníky, kteří jsou na českém trhu několik desítek let (2. rozhovor s vedoucím dopravy společnosti XY s.r.o., 2023).

**Tabulka 10: Základní informace o největších odběratelích**

(zdroj: vlastní zpracování dle Rejstrik-firem.kurzy.cz, 2023)

	EUROVIA CS, a.s.	OHLA ŽS, a.s.	STRABAG, a.s.
Datum vzniku	4.5.1992	31.3.1992	1.1.1999
Základní kapitál (tis. Kč)	1 000 000	1 300 000	10 000
Tržby za rok 2021 (tis. Kč)	21 074 096	9 177 790	15 754 172
Počet zaměstnanců	2 055	1 290	2 465

Tito tři odběratelé jsou obrovskými společnostmi na trhu a společně tvoří významný počet zakázek a tržeb společnosti XY s.r.o. Z tabulky je patrné, že se jedná o společnosti s miliardovými tržbami a zaměstnávají tisíce zaměstnanců.

Tyto společnosti mohou mít oproti společnosti XY s.r.o. silnou vyjednávací pozici. Díky velkému odběru mohou žádat o nižší cenu a případné nějaké služby navíc. Naopak ale tyto společnosti mají vysoký kapitál a nehrozí případné potíže při placení. Další výhodou je, že společnost XY s.r.o. má zaručené velké zakázky (2. rozhovor s vedoucím dopravy společnosti XY s.r.o., 2023).

Ostatní zákazníci už netvoří tak velké zakázky a nepatří mezi silné odběratele.

### **2.8.1.5 Substituce**

Společnost XY s.r.o. poskytuje převážně služby, které lze substituovat obtížně. Stejně tak materiál, který společnost dováží nelze ničím nahradit. Jedná se o základní stavební materiál jako je například šterk, kačírek nebo písek. Tyto materiály na stavbách nelze ničím nahradit a z toho důvodu společnost neohrožují žádné substituční produkty (2. rozhovor s vedoucím dopravy společnosti XY s.r.o., 2023).

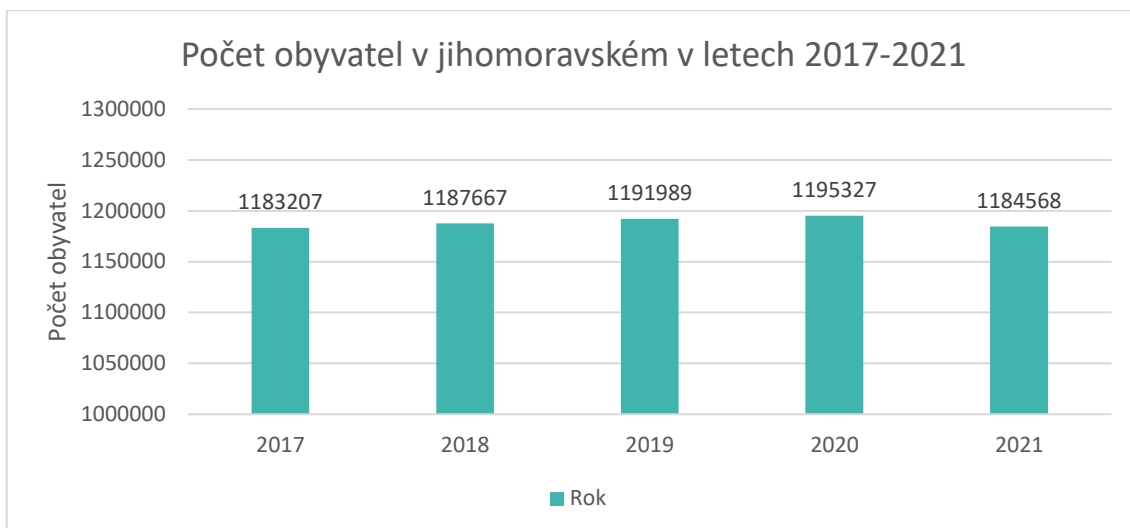
## **2.8.2 Analýza SLEPT**

### **2.8.2.1 Společenské faktory**

Mezi společenské faktory, které ovlivňují společnost XY s.r.o. patří počet obyvatel, míra nezaměstnanosti a průměrná mzda v Jihomoravském kraji. Veškeré tyto faktory se promítají na výsledné výši mzdy zaměstnanců (Šuleř, 2003).

### **Počet obyvatel v Jihomoravském kraji**

Počet obyvatel v Jihomoravském kraji se za posledních 5 let nijak výrazně nezměnil. K 31.12.2021 zde žilo 1 184 568 obyvatel. Z toho je 601 895 pracujících žen a 582 673 pracujících mužů (Český statistický úřad, 2022).



**Graf 2: Vývoj počtu obyvatel v jihomoravském kraji v letech 2017-2021**

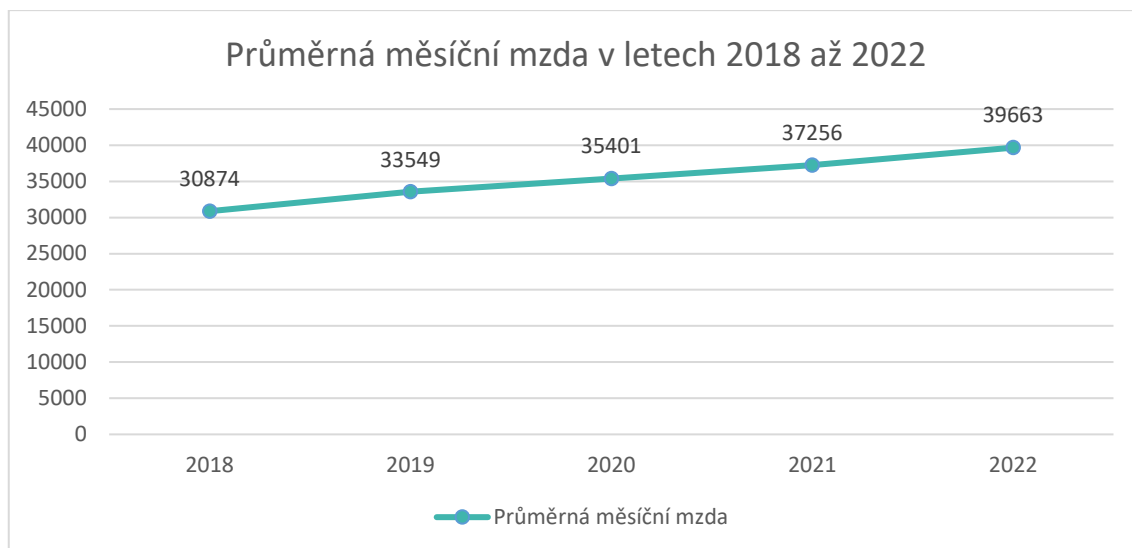
(zdroj: vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2022)

### **Míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji**

Podle Ministerstva práce a sociálních věcí ČR bylo k 31.12.2021 evidováno 33 023 lidí na úřadech prací. Nejpočetnější skupinou byly osoby ve věkovém rozmezí 55 až 59 let. Nejčastěji zde byli lidé evidováni po dobu 3 měsíců. Mezi okresy s největší nezaměstnaností patří Hodonín a Znojmo. Okres Blansko, kde sídlí společnost XY s.r.o. má nezaměstnaných pouze 2 268 obyvatel, což tvoří přibližně 2% nezaměstnanost z celkového počtu obyvatel v tomto okrese (Český statistický úřad, 2022).

### **Průměrná mzda v Jihomoravském kraji**

Průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji za rok byla 39 663 Kč (Český statistický úřad, 2022).



**Graf 3: Průměrná měsíční mzda v České republice v letech 2018-2022**

(zdroj: vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2022)

Průměrná měsíční mzda se v jednotlivých letech zvyšuje v průměru přibližně o 6,47 % ročně.

### 2.8.2.2 Právní faktory

Legislativní faktory, které působí na společnost XY s.r.o. jsou především zákony o obchodních společnostech a družstev, zákony o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, zákoník práce a občanský zákoník. Zároveň je společnost do velké míry ovlivněna zákony a předpisy týkající se silniční dopravy. Mezi ty nejvýznamnější patří zákon o silniční dopravě, který vymezuje požadavky na řidiče, vozidla a provozovatele silniční dopravy a upravuje sankce za porušení předpisů. Dále sem ale může spadat například zákon o přepravě nebezpečných věcí, zákon o ochraně ovzduší nebo zákon o stavebnictví.

Společnost XY s.r.o. má sídlo v městysu v okrese Blansko. Městys má své závazné vyhlášky, které musí společnost dodržovat.

Tyto vyhlášky jsou:

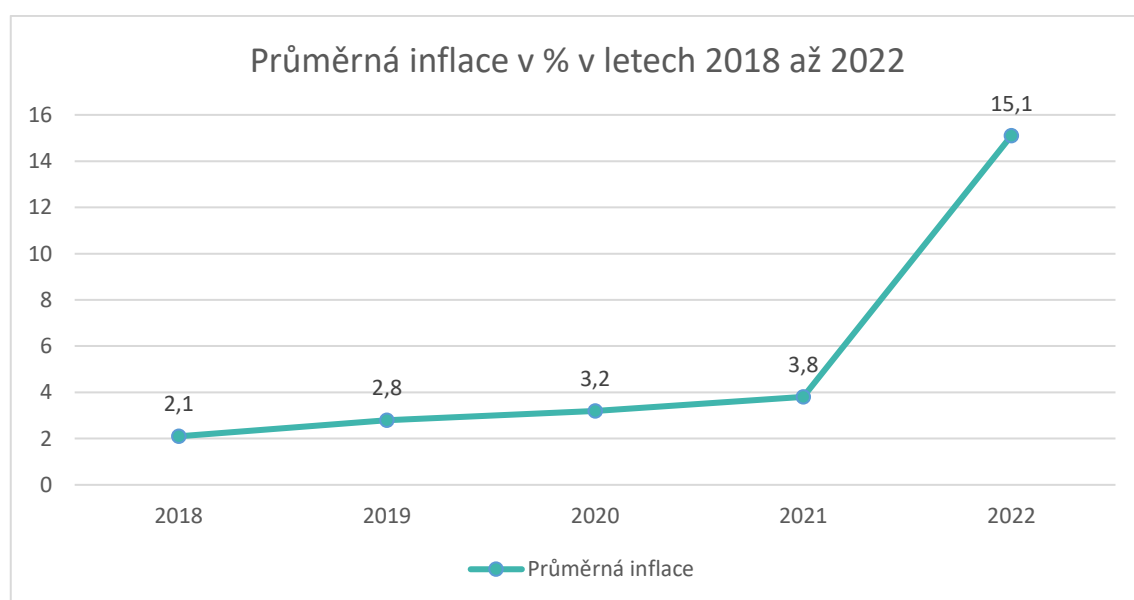
- o místních poplatcích,
- o odstraňování komunálního odpadu,
- o užívání veřejného prostranství,

- o zákazu podomního a pochůzkového prodeje,
- nočním klidu (Černá hora, 2023).

### 2.8.2.3 Ekonomické faktory

#### Míra inflace

Inflace je ekonomický pojem, který označuje růst cen v ekonomice. Tento jev má vliv na reálnou hodnotu peněz a může způsobit pokles kupní síly obyvatelstva. Vysoká inflace má negativní vliv na hospodářství a může vést ke snížení hospodářského růstu, nízké stabilitě cen a oslabení ekonomiky jako celku. Na druhou stranu, někdy je inflace nutná, aby došlo k pružnému reagování ekonomiky na změny poptávky a nabídky, které jsou důsledkem hospodářského rozvoje (Kurzy.cz, 2023).



**Graf 4: Průměrná výše inflace v letech 2018-2022**

(zdroj: vlastní zpracování dle Kurzy.cz, 2022)

Průměrná inflace do roku 2021 mírně rostla. V roce 2022 dokonce dosáhla hodnoty 15,1 %. Takto vysoká inflace není dlouhodobě udržitelná a musí se pracovat na jejím snížení. Při náhlém nárůstu míry inflace se nemusí stejně rychle přizpůsobit mzdy a může nastat snížení reálné mzdy.

## Vývoj HDP

Hrubý domácí produkt (HDP) je nejčastěji používaným ukazatelem, který měří ekonomický výkon země. Jde o součet všech přidaných hodnot při výrobě zboží a služeb v dané zemi během určitého období, obvykle roku. Hrubý domácí produkt má své limity jako ukazatel ekonomického výkonu, protože nezohledňuje kvalitu života obyvatel, životní prostředí ani sociální vztahy (Kurzy.cz, 2023).

**Tabulka 11: Meziroční přírůstek HDP v letech 2018-2022**

(zdroj: vlastní zpracování dle Kurzy.cz, 2023)

	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Ročně
2018	4,2	2,4	2,4	2,6	2,9
2019	2,6	2,7	2,5	1,8	2,4
2020	-2	-11	-5	-5	-5,6
2021	2,1	8,2	2,8	3,6	3,3
2022	4,8	3,7	1,5	0,2	2,4

Hrubý domácí produkt každoročně roste. Jediný výkyv byl v roce 2020 kdy poklesl o 5,6 %. Tento pokles byl vyvolán pandemií Covid-19, kdy muselo spoustu společností přerušit provoz.

### 2.8.2.4 Politické faktory

Mezi politické faktory patří, aktuální politická situace ve státě, stabilita vlády a jak vláda podporuje podnikání. Důležitou funkcí je také měnová politika státu, která mimo jiné ovlivňuje i podnikání. Rok 2022 byl velice náročný jak pro občany České republiky, tak i pro vládu. Z toho důvodu musela vláda učinit několik kroků, které nebyly mezi občany populární. Po těžkém období, kdy se svět musel potýkat s pandemií a následnou válkou na Ukrajině se i Česká republika zadlužila a zvýšily se její výdaje. V budoucnu proto budou muset nastat nějaké změny v podobě snížení výdajů nebo zvýšení příjmů státu.

### 2.8.2.5 Technologické faktory

Technologické faktory, které mohou ovlivňovat společnost XY s.r.o. se týkají převážně nákladních automobilů. I přes neustálý vývoj těchto automobilů nedochází k nějakému

výraznému posunu a změnám v autodopravě. I přes to, musí být společnost neustále v pozoru. V příštích letech může nastat pokrok například s autonomním řízením, který může vysoce ovlivnit celou autodopravu. To by mohlo společnost nepříjemně ohrozit a pokud by nestihla tento pokrok zachytit, tak by ji to mohlo i zcela zlikvidovat.

## **2.9 Shrnutí analytické části**

Z analytické části vyplývá, že společnost je stabilní a svým zaměstnancům poskytuje dobré pracovní podmínky. Společnost poskytuje několik pracovních pozic. Nejčastější však je pozice řidiče. Spokojenost zaměstnanců na základě dotazníkového šetření vypadá uspokojivě. Na pracovišti převládají přátelské a pozitivní pracovní vztahy. Většina zaměstnanců hodnotí kladně vztah se svým zaměstnavatelem a také vzájemnou a férovou komunikaci. Tyto věci jsou obtížně měřitelné, avšak jedná se o silnou stránku společnosti.

Ve výši mzdy zaměstnanci také nevidí problém. Průměrná mzda je ve společnosti XY s.r.o. dokonce vyšší než u konkurence. Zaměstnanci uvádí, že kdyby mzda byla příliš nízká, znamenalo by to, že by s velkou pravděpodobností změnili zaměstnavatele. Tohle ale aktuálně není pro společnost hrozba a vypadá to, že zaměstnanci jsou loajální.

Nejčastěji si však zaměstnanci stěžují na pracovní benefity, především na jejich nedostatek. Velké procento zaměstnanců by uvítalo další pracovní benefity jako například stravenky, sick days nebo příspěvek na dopravu. A právě nedostatek benefitů se momentálně jeví jako největší slabina společnosti XY s.r.o.

Ekonomická situace společnosti by také měla být v pořádku. Analýza společnosti nesignalizuje žádné problémy do budoucna a společnost by měla být schopna fungovat i v dalších letech.

Pro společnost XY s.r.o. je určitě důležité zachovat si dobré obchodní vztahy s velkými odběrateli i dodavateli. Lze pozorovat, že je na nich vysoce závislá a tyto velké společnosti tvoří velké množství celkových zakázek.

## **3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ**

Tato kapitola pojednává o návrzích, které by měly vést k lepší spokojenosti zaměstnanců ve firmě a zpříjemnit jim tak čas strávený v práci. Změny se také mohou projevit při nabírání potenciálních nových zaměstnanců. Návrhy budou předloženy včetně veškerých nákladů s nimi spojenými a s časovým harmonogramem zavádění změn. Při zavádění změn je také potřeba brát v úvahu finanční situaci společnosti.

### **3.1 Navrhované změny**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejčastěji žádanou změnou zaměstnanců by bylo rozšíření benefitů a zavedení prémie pro řidiče.

#### **3.1.1 Stravenkový paušál**

Stravenkový paušál je stále relativní novinkou, kterou mohou podnikatelé využívat od ledna 2021. Jedná se prakticky o peněžní příspěvek, který dostanou zaměstnanci k výplatě. Výhodou pro zaměstnavatele oproti klasickým stravenkám je jednodušší administrativa a žádné poplatky společnosti, která stravenky poskytuje.

Většina zaměstnanců na pozici řidiče se stravuje při probíhající vykládce nebo nakládce materiálu. Vozí si vlastní jídlo z domu v krabičkách, které si mohou ohřát v mikrovlnné troubě, která je všem přístupná na adrese společnosti. Někteří řidiči si také vystačí pouze s menší svačinou, jako je například obložená bageta nebo menší jídlo podobného typu. Řidiči se stravují nepravidelně, a mnohdy si hlavní jídlo dopřejí až po odpracované směně.

Pro společnost navrhuji stravenkový paušál poskytnout všem zaměstnancům bez výjimek ve výši 70 Kč za směnu. Částka 70 Kč by měla zaměstnanci pokrýt náklad na rychlé občerstvení na čerpací stanici. Celkově bude náklad na jednoho zaměstnance při 20 směnách měsíčně 1 400 Kč.

Celkový náklad pro společnost za všechny zaměstnance bude 71 400 Kč měsíčně a ročně 856 800 Kč. Výhodou je, že náklad je daňově uznatelný v plné a výši a nemusí se z něj odvádět sociální a zdravotní pojištění.

### 3.1.2 Sick days

Oblíbeným pracovním benefitem se poslední dobou stává sick days. Zaměstnanci mají možnost si vzít den, případně i více dní za rok volno. K tomuto volnu nepotřebují žádné potvrzení od lékaře. Pokud zaměstnanec cítí, že se u něho rozvíjí nějaké méně závažné onemocnění, může tímto dnem volna předejít horšímu průběhu. Z toho plyne i výhoda pro zaměstnavatele, kdy dotyčný zaměstnanec může zkrátit délku své pracovní neschopnosti.

Sick days bych rozdělil na dvě kategorie podle pracovní pozice. V první kategorii by byly zaměstnanci na vyšších a klíčových pozicích. Tito zaměstnanci jsou pro chod společnosti nezbytní a díky sick days předejdeme dlouhodobější pracovní neschopnosti. Pro tuto kategorii bych volil možnost čerpání tří sick days za rok. V druhé kategorii budou ostatní zaměstnanci, kteří budou mít možnost čerpání jednoho sick day za rok. Více dní sick days v této kategorii by mohlo výrazně narušit chod společnosti.

**Tabulka 12: Návrh na sick days**

(zdroj: vlastní zpracování)

	Pozice	Počet dní	Celkový roční náklad na zaměstnance
1. kategorie	Vedoucí dopravy, vedoucí provozovny, vedoucí dílen, dispečer, účetní, fakturant	3	52 985 Kč
2. kategorie	Řidiči, mechanici, strojníci	1	96 336 Kč
<b>Celkem za rok:</b>			<b>149 321 Kč</b>

Při výpočtu nákladů za náhradu mzdy jsme brali 2 200 Kč na den pro jednoho zaměstnance první kategorie a 1 600 Kč na den za zaměstnance druhé kategorie. Tyto částky jsou zaokrouhlené průměrné mzdy všech zaměstnanců vydělené počtem průměrných pracovních dní v měsíci (20 dní).

Roční náklad, kdyby všichni zaměstnanci využili maximální počet sick days bude 111 600 Kč, ale je nutné z tohoto příspěvku odvádět pojistné ve výši 33,8 %. Celkový náklad tak vzroste na 149 321 Kč za rok a bude v plné výši daňově uznatelný.

Podmínka pro čerpání sick days u řidičů bude, aby dali vědět vedení alespoň den předem. Tímto by společnost měla mít dostatek času, aby zajistila náhradního řidiče. Zaměstnanci na ostatních pracovních pozicích mohou čerpat sick days i ten samý den.

### **3.1.3 Příspěvek na dopravu**

Vzhledem k tomu, že sídlo společnosti se nachází v městysu nedaleko Blanska, spousta zaměstnanců tak musí do práce dojíždět. Pro společnost je vhodné zavést příspěvek zaměstnancům, kteří dojíždí minimálně 15 kilometrů. Vzdálenost je zvolená, aby příspěvek dostali i zaměstnanci dojíždějící z Brna. Zároveň zavedením benefitu se společnost může stát zajímavá pro spoustu potenciálních zaměstnanců z tohoto velkého města.

Výše příspěvku by byla 1 400 Kč za měsíc. Cena jízdného městskou hromadnou dopravu z Brna vychází na 35 Kč. Celkem i se zpáteční jízdenkou je denní náklad na dopravu 70 Kč a za 20 pracovních dní měsíčně bude celková částka 1 400 Kč. Celou tuto částku by měl pokrýt příspěvek.

V aktuální době by příspěvek čerpalo 18 zaměstnanců, kteří splňují podmínku vzdálenosti. Většina z nich pochází z Brna. Celkový roční náklad, včetně pojistného ve výši 33,8 % by činil 404 611 Kč. Opět by byl tento náklad daňově uznatelný v plné jeho výši.

### **3.1.4 Prémie pro řidiče**

Jako poslední pracovní benefit by byl prémiový program. Tento benefit by se týkal pouze řidičů, tedy 40 zaměstnanců. Zavedením programu by se mohlo zlepšit chování řidičů k nákladním automobilům a ochota dodržovat pravidla silničního provozu a také snížit čas dojezdu z důvodu zbytečných zastávek řidičů.

Prémie, které mohou zaměstnanci získat budou celkem dvě. První bude za produktivitu a druhá za bezpečnou jízdu.

#### **Prémie za produktivitu**

Prémie se bude vyplácet jednou měsíčně. Každý měsíc vybere dispečer 5 řidičů, kteří jezdili vždy načas a zvládl nejvíce zakázek. Každý z těchto 5 řidičů dostane jednorázový 1 000 Kč. Celkový náklad včetně pojistění 33,8 % bude ročně 80 280 Kč.

## Prémie za bezpečnou jízdu

Vzhledem k tomu, že prémie za produktivitu může některé řidiče svádět, aby jezdili rychle a porušovali dopravní předpisy, bude nutné zavést také prémii za bezpečnou jízdu. Ten bude naopak vyplácet jednou ročně, aby motivoval řidiče jezdit dlouhodobě bezpečně. Tuto prémii získá každý řidič, který za celý rok neobdrží jedinou pokutu a nezpůsobí žádnou nehodu. Prémie bude ve výši 2 000 Kč. Pokud by všichni řidiči byli bezproblémoví a neporušovali žádné předpisy, roční náklad včetně pojištění by byl 107 040 Kč.

### 3.1.5 Shrnutí návrhů na zlepšení

Veškeré návrhy jsou přehledně znázorněny v následující tabulce.

**Tabulka 13: Celkové roční náklady navržených změn**

(zdroj: vlastní zpracování)

Návrh	Celkový roční náklad
Stravenkový paušál	856 800 Kč
Sick days	149 321 Kč
Příspěvek na dopravu	404 611 Kč
Prémie za produktivitu	80 280 Kč
Prémie za bezpečnou jízdu	107 040 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 598 052 Kč</b>

### 3.1.6 Posouzení finanční situace společnosti po přijetí návrhů

Aby návrhy mohly být aplikovány, je potřeba zjistit, jestli zavedení změn si společnost XY s.r.o. může z finančního hlediska dovolit. Veškeré zavedené změny povedou ke zvýšení nákladů společnosti spojené s odměňováním zaměstnanců. Díky tomu se dá předpokládat snížení výsledku hospodaření v dalších letech. Výhody ze zavedení změn ale mohou být mnohem vyšší a projeví se právě ve spokojenosti zaměstnanců a například prémie za produktivitu mohou vést ke zvýšení efektivity práce a možnosti přijmutí více zakázek.

**Tabulka 14: Predikovaný vývoj výsledku hospodaření společnosti XY s.r.o.**

(zdroj: vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2023)

	2017 (tis. Kč)	2018 (tis. Kč)	2019 (tis. Kč)	2020 (tis. Kč)	2021 (tis. Kč)	Predikce 2022 (tis. Kč)
Výnosy	123 562	139 367	134 644	123 404	131 232	130 442
Náklady	121 426	138 771	133 876	120 936	134 454	129 893
<b>Výsledek hospodaření</b>	<b>2 136</b>	<b>596</b>	<b>768</b>	<b>2 468</b>	<b>-3 222</b>	<b>549</b>

Predikce je stanovena na základně průměrných hodnot z minulých let. Tyto hodnoty za posledních pět let nevykazují žádný rostoucí nebo klesající trend a je tudíž obtížné předvídat budoucí vývoj.

Vzhledem k finanční situaci společnosti XY s.r.o. bude potřeba pečlivě zvážit, jestli zavést stravenkový paušál. Ten představuje nejvyšší náklad ze všech benefitů a mohl by společnost dostat do potíží. Nicméně predikovaný vývoj v roce 2022 může být stále ovlivněn pandemií Covid. Společnost má také vysoký nerozdělený zisk z minulých let. Ten dosahuje něco málo přes 58 milionů Kč.

**Tabulka 15: Odhad výsledku hospodaření po zavedení změn**

(zdroj: vlastní zpracování)

	Výnosy (tis. Kč)	Náklady (tis. Kč)	Výsledek hospodaření (tis. Kč)
Predikovaný stav roce 2022	130 442	129 893	549
Stav po zavedení změn vč. stravenkového paušálu	130 442	131 587	-1 145
Stav po zavedení změn bez stravenkového paušálu	130 442	130 731	-289

### 3.1.7 Odhad čistého pracovního kapitálu po zavedení změn

Při výpočtu čistého pracovního kapitálu se budou predikovat hodnoty pro rok 2022. Predikce bude na základě průměrných hodnot z minulých let.

#### Manažerské pojetí

$$\check{C}PK_M = \text{oběžná aktiva} - \text{kr. závazky}$$

Vzorec 5: Čistý pracovní kapitál v manažerském pojetí

(zdroj: Růčková, s.63, 2021)

Tabulka 16: Odhad čistého pracovního kapitálu v manažerském pojetí po zavedení změn

(zdroj: vlastní zpracování)

Rok	2017 (tis. Kč)	2018 (tis. Kč)	2019 (tis. Kč)	2020 (tis. Kč)	2021 (tis. Kč)	Predikce 2022 (tis. Kč)
Oběžná aktiva	49 929	42 124	45 236	49 165	43 866	46 064
Krátkodobé závazky	22 210	14 656	15 463	20 405	23 882	19 323
ČPK <sub>M</sub>	<b>27 719</b>	<b>27 468</b>	<b>29 773</b>	<b>28 760</b>	<b>19 984</b>	<b>26 740</b>

#### Investorské pojetí

$$\check{C}PK_I = \text{vlastní kapitál} + \text{dl. závazky} - \text{stálá aktiva}$$

Vzorec 6: Čistý pracovní kapitál v investorském pojetí

(zdroj: Růčková, s.63, 2021)

**Tabulka 17: Odhad čistého pracovního kapitálu v investorském pojetí po zavedení změn**

(zdroj: vlastní zpracování)

<b>Rok</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Predikce</b>
	<b>(tis. Kč)</b>	<b>(tis. Kč)</b>	<b>(tis. Kč)</b>	<b>(tis. Kč)</b>	<b>(tis. Kč)</b>	<b>2022</b>
						<b>(tis. Kč)</b>
Vlastní kapitál	55 764	55 163	56 748	58 767	56 114	56 511
Dlouhodobé závazky	1 689	1 887	2 024	2 121	1 532	1 851
Stálá aktiva	27 547	27 002	25 454	27 350	24 538	26 378
<b>ČPK<sub>I</sub></b>	<b>29 906</b>	<b>30 048</b>	<b>33 318</b>	<b>33 538</b>	<b>33 108</b>	<b>31 984</b>

Čistý pracovní kapitál dosahuje v manažerském i investorském pojetí kladných hodnot i při predikci na rok 2022. Pokud by společnost zavedla všechny změny o celkové výši 1 598 052 Kč měla by být schopna tyto náklady pokrýt.

### 3.1.8 Index IN05 po zavedení změn

Při výpočtu indexu IN05 se budou predikovat hodnoty na základě průměrných hodnot z minulých let. Zároveň do těchto hodnot budou započteny náklady spojené se zavedením změn.

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

#### Vzorec 7: Index IN05

(zdroj: Růčková, s. 94, 2021)

, kde

A = aktiva / cizí kapitál,

B = zisk před zdaněním a úroky / nákladové úroky, pokud jsou nulové nákladové úroky, udává se hodnota 9.

C = zisk před zdaněním a úroky / celková aktiva,

D = tržby / celková aktiva,

E = oběžná aktiva / krátkodobé závazky (Růčková, s. 94, 2021).

**Tabulka 18: Index IN05**

(zdroj: vlastní zpracování)

<b>Rok</b>	<b>2017</b> (tis. Kč)	<b>2018</b> (tis. Kč)	<b>2019</b> (tis. Kč)	<b>2020</b> (tis. Kč)	<b>2021</b> (tis. Kč)	<b>Predikce</b> <b>2022</b> (tis. Kč)
A	3,33332	4,39497	4,24704	3,60885	3,20799	3,60321
B	9	9	9	9	9	9
C	0,02681	0,00820	0,01034	0,03035	0	0
D	1,32235	1,66938	1,57319	1,34122	1,38171	1,46079
E	2,24804	2,87418	2,92543	2,40945	1,83678	2,30117
<b>IN05</b>	<b>1,37980</b>	<b>1,57314</b>	<b>1,54683</b>	<b>1,44819</b>	<b>1,23251</b>	<b>1,34229</b>

I přes zvýšení nákladů o 1 598 052 Kč se společnost XY s.r.o. nedostane do existenčních potíží. Společnost se nachází v tzv. šedé zóně. Pokud by se hodnoty dostaly pod hranici 0,9, znamenalo by to, že společnost nevytváří hodnotu a hrozí jí bankrot. To ale u společnosti XY s.r.o. momentálně nehrozí (Růčková, 2021).

### **3.1.9 Harmonogram zavádění změn**

Veškeré změny a jejich harmonogram jsou znázorněny v tabulce.

**Tabulka 19: Harmonogram zavádění změn v systému odměňování**

(zdroj: vlastní zpracování)

<b>Datum</b>	<b>Jednotlivé činnosti při zavádění změn</b>
3.7.2023	Hromadná porada, ve které majitel představí zaměstnancům program a změny týkající se odměňování zaměstnanců.
3.7.2023	Zavedení prémie za produktivitu.
3.7.2023	Zavedení sick days.
3.7.2023	Zavedení příspěvku na dopravu.
Do 31.12.2023	Sledování doposud zavedených změn.
1.1.2024	Zavedení prémie za bezpečnou jízdu.
1.1.2024	Zavedení stravenkového paušálu
1.1.2025 – 31.1.2025	Zjišťování spokojenosti zaměstnanců se změnami
3.2.2025	Vyhodnocení všech zavedených změn, rozhodnutí o případném navýšení prémie za produktivitu a bezpečnou jízdu.

## ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce bylo zkoumání systému odměňování zaměstnanců v konkrétní společnosti. Cílem bylo navržení přijatelných změn, které by mohla společnost XY s.r.o. aplikovat. Nejprve však bylo potřeba pochopit teoretickou rovinu této problematiky.

Pro doporučení vhodných návrhů bylo nutné zanalyzovat současný stav společnosti XY s.r.o. Analýza byla na základě rozhovorů s majitelem a vedoucím dopravy, účetních výkazů a dotazníkového šetření. Pokud by se společnost měla charakterizovat jedním slovem, byla by to férovost. Díky tomu jsou ve společnosti velmi dobré vztahy. Z dotazníků lze pozorovat, že i zaměstnanci jsou s vedením spokojeni. Výše mezd je ve společnosti XY s.r.o. nadprůměrná. Jediný problém zde nastal s nedostatečným množstvím pracovních benefitů. Na jejich nedostatek upozornilo nejvíce zaměstnanců.

Po finanční stránce to nevypadá, že by společnost měla nějaké výrazné problémy. Je důležité, že má velký finanční polštář. Nerozdělený zisk z minulých let je přibližně 58 milionů Kč. Udržuje také dobré vztahy se všemi odběrateli a dodavateli a díky tomu nemá problémy se zakázkami.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo navržení změn, které by mohly dosavadní systém vylepšit. Vzhledem k nadprůměrné výši mezd a také dobrým vzájemným vztahům zbývala oblast pracovních benefitů. Ta měla také podle zaměstnanců největší nedostatky. Z dotazníkového šetření vyplynulo, které benefity by si zaměstnanci přáli. Těmito benefity byly stravenkový paušál, sick days, příspěvek na dopravu a prémie pro řidiče.

Podle výpočtů by společnost mohla aplikovat doporučené návrhy. Celkové roční náklady na navržené benefity jsou ve výši 1 598 052 Kč. Součástí práce je také harmonogram zavádění změn.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. *rozhovor s majitelem společnosti XY s.r.o.* [ústní sdělení], 2023. Jihomoravský kraj.
  1. *rozhovor s vedoucím dopravy společnosti XY s.r.o.* [ústní sdělení], 2023. Jihomoravský kraj.
  2. *rozhovor s majitelem společnosti XY s.r.o.* [ústní sdělení], 2023. Jihomoravský kraj.
  2. *rozhovor s vedoucím dopravy společnosti XY s.r.o.* [ústní sdělení], 2023. Jihomoravský kraj.
  3. *rozhovor s majitelem společnosti XY s.r.o.* [ústní sdělení], 2023. Jihomoravský kraj.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků.* Praha: Grada publishing, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- Černá hora: Obecně závazné vyhlášky,* 2023 [online]. [cit. 10.2.2023]. Dostupné z: <https://www.cernahora.eu/obecne-zavazne-vyhlasaky/ds-1019/p1=1216>
- Český statistický úřad: Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji k 31. prosinci 2021, 2022* [online]. [cit. 2.2.2023]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/xb/vekove\\_slozeni\\_obyvatel\\_jihomoravskeho\\_kraje](https://www.czso.cz/csu/xb/vekove_slozeni_obyvatel_jihomoravskeho_kraje)
- Český statistický úřad: Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 3 čtvrtletí 2022, 2022* [online]. [cit. 2.2.2023]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-3-ctvrtleti-2022-a-v-1-az-3-ctvrtleti-2022>
- Český statistický úřad: Věkové složení obyvatel Jihomoravského kraje, 2022* [online]. [cit. 2.2.2023]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/xb/vekove\\_slozeni\\_obyvatel\\_jihomoravskeho\\_kraje](https://www.czso.cz/csu/xb/vekove_slozeni_obyvatel_jihomoravskeho_kraje)
- ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketingový výzkum. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 978-80-86730-75-2.
- Evolution marketing: Porterův model pěti sil,* 2023 [online]. [cit. 26.12.2022]. Dostupné z: <https://www.evolutionmarketing.cz/>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

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

*Kurzy.cz: Inflace – 2023, míra inflace a její vývoj v ČR, 2023* [online]. [cit. 5.2.2023]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

*Kurzy.cz: Vývoj HDP v ČR 2023, 2023* [online]. [cit. 5.2.2023]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

NĚMEC, Otakar, Petr BUCHMAN a Martin Šikýř. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. Management. ISBN 978-80-86730-31-8.

NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 2002. Finance (Grada). ISBN 80-247-0125-1.

OCHRANA, František. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2019. ISBN 978-80-246-4200-0.

*Platy.cz: Platy na pozicích, 2023* [online]. [cit. 8.2.2023]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy>

*Rejstrik-firem.kurzy.cz: EUROVIA CS, a.s., Praha IČO 45274924 - Obchodní rejstřík firem, 2023* [online]. [cit. 5.2.2023]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/45274924/eurovia-cs-as/>

*Rejstrik-firem.kurzy.cz: OHLA ŽS, a.s., Brno IČO 46342796 - Obchodní rejstřík firem - Obchodní rejstřík firem, 2023* [online]. [cit. 5.2.2023]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/46342796/ohla-zs-as/>

Rejstrik-firem.kurzy.cz: STRABAG a.s., IČO 60838744 - data ze statistického úřadu-  
Obchodní rejstřík firem, 2023 [online]. [cit. 5.2.2023]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/60838744/strabag-as/statisticky-urad/>

ROWDEN, Peter, Gerald Matthews, Barry Watson a Herbert Biggs, 2011. *The relative impact of work-related stress, life stress and driving environment stress on driving outcomes*, 2011 [online]. [cit. 8.2.2023]. Dostupné z: <https://eprints.qut.edu.au/41260/>

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-3124-2.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

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

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico, 2003. Knížka pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-87-3.

TOMŠEJ, Jakub. *Zákoník práce 2022 s výkladem: právní stav k 1.1.2022*. Praha: Grada Publishing, 2022. Právo pro praxi. ISBN 978-80-271-3539-4.

TOMŠEJ, Jakub. *Zákoník práce v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů*. Praha: Grada Publishing, 2021. Právo pro praxi. ISBN 978-80-271-3538-7.

*Transport thermoservis: o nás*, 2023 [online]. [cit. 10.2.2023]. Dostupné z: <https://www.thermoservis.cz/o-nas>

URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3955-7.

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

Ústřední knihovna ČVUT: *Co je rešerše*, 2023 [online]. [cit. 26.2.2023]. Dostupné z: <https://www.cernahora.eu/obecne-zavazne-vyhlasaky/ds-1019/p1=1216>

*Ústřední knihovna ČVUT: Co je rešerše*, 2023 [online]. [cit. 26.2.2023]. Dostupné z: <https://www.cernahora.eu/obecne-zavazne-vyhlasaky/ds-1019/p1=1216>

Veřejný rejstřík a sbírka listin [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 11.3.2023]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Systém odměňování .....	18
Obrázek 2: Porterova analýza pěti sil .....	25
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti .....	30
Obrázek 4: Spokojenost zaměstnanců ve společnosti XY s.r.o. ....	39

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1: Složky celkové odměny .....	21
Tabulka 2: Počty zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích .....	31
Tabulka 3: Průměrná hrubá mzda ve společnosti XY s.r.o. ....	34
Tabulka 4: Celkové náklady na systém odměňování.....	40
Tabulka 5: ČPK v manažerském pojetí .....	41
Tabulka 6: ČPK v investorském pojetí .....	42
Tabulka 7: Čisté pohotové prostředky .....	43
Tabulka 8: Index IN05 .....	44
Tabulka 9: Srovnání tržeb s konkurencí v letech 2017–2021.....	50
Tabulka 10: Základní informace o největších odběratelích.....	51
Tabulka 11: Meziroční přírůstek HDP v letech 2018-2022.....	56
Tabulka 12: Návrh na sick days.....	59
Tabulka 13: Celkové roční náklady navržených změn.....	61
Tabulka 14: Predikovaný vývoj výsledku hospodaření společnosti XY s.r.o. ....	62
Tabulka 15: Odhad výsledku hospodaření po zavedení změn.....	62
Tabulka 16: Odhad čistého pracovního kapitálu v manažerském pojetí po zavedení změn .....	63
Tabulka 17: Odhad čistého pracovního kapitálu v investorském pojetí po zavedení změn .....	64
Tabulka 18: Index IN05 .....	65
Tabulka 19: Harmonogram zavádění změn v systému odměňování .....	66

## SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ

Vzorec 1: Čistý pracovní kapitál v manažerském pojetí .....	41
Vzorec 2: Čistý pracovní kapitál v investorském pojetí .....	42
Vzorec 3: Čisté pohotové prostředky .....	42
Vzorec 4: Index IN05 .....	44
Vzorec 5: Čistý pracovní kapitál v manažerském pojetí .....	63
Vzorec 6: Čistý pracovní kapitál v investorském pojetí .....	63
Vzorec 7: Index IN05 .....	64

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha I: Dotazník spokojenosti zaměstnanců společnosti XY s.r.o. ....I

Příloha II: Výsledky dotazníku spokojenosti zaměstnanců společnosti XY s.r.o. .... VI

**Dotazník spokojenosti zaměstnanců společnosti XY s.r.o.**

Vážení zaměstnanci,

Jmenuji se David Rybníček a jsem studentem VUT v Brně. V rámci mé bakalářské práce na téma „Odměňování zaměstnanců a návrhy na jeho zlepšení“ se zaměřuji na pracovní podmínky, vzájemné vztahy a celkovou spokojenost zaměstnanců ve společnosti XY s.r.o. na veškeré otázky odpovídejte prosím pravdivě. Odpovědi jsou anonymní a slouží pro účely bakalářské práce.

Děkuji za spolupráci a Váš čas.

**1. Pohlaví**

muž       žena

**2. Věk**

do 30 let    31 – 40 let    41 – 50 let    51 – 60 let    více jak 60 let

**3. Nejvyšší dosažené vzdělání**

Základní    Střední s výučním listem    Střední s maturitou    Vyšší odborné     
Vysokoškolské

**4. Jak dlouho pracujete v této společnosti?**

méně než rok    1 – 2 roky    2 – 3 roky    3 – 5 let    5 – 10 let    více jak 10 let

**5. Jaká je Vaše pracovní pozice?**

.....  
.....

**6. Naplňuje Vás tato práce?**

určitě ano    spíše ano    spíše ne    určitě ne

**Pokud byla Vaše odpověď „spíše ne“ nebo „určitě ne“ uveďte prosím důvod:**

.....  
.....

**7. Cítíte se v práci spokojeně?**

určitě ano  spíše ano  spíše ne  určitě ne

**Pokud byla Vaše odpověď „spíše ne“ nebo „určitě ne“, uveďte prosím hlavní důvod Vaší nespokojenosti:**

.....  
.....

**8. Máte pocit, že jsou na pracovišti přátelské vztahy mezi spolupracovníky?**

určitě ano  spíše ano  spíše ne  určitě ne

**Pokud byla Vaše odpověď „spíše ne“ nebo „určitě ne“ uveďte prosím důvod:**

.....  
.....

**9. Jste spokojen/a s výší mzdy?**

určitě ano  spíše ano  spíše ne  určitě ne

**10. Máte pocit, že je Vaše mzda spravedlivá?**

určitě ano  spíše ano  spíše ne  určitě ne

**Pokud byla Vaše odpověď „určitě ne“ uveďte prosím důvod:**

.....  
.....

**11. Máte pocit, že máte nárok na vyšší mzdu?**

určitě ano  spíše ano  spíše ne  určitě ne

**12. Pokud máte v otázce 11. ano, proč máte pocit, že by Vaše mzda měla být vyšší? (můžete zaškrtnout více odpovědí)**

odvádím práci kvalitně  práce je fyzicky náročná  práce je časově náročná

zaměstnanci na podobné prac. pozici u konkurence mají vyšší mzdy

mzda přestává pokrývat životní náklady  jiné:

.....  
.....

**13. Je současný systém odměňování pro Vás dostatečně motivující?**

určitě ano  spíše ano  spíše ne  určitě ne

**14. Jaké pracovní benefity Vám zaměstnavatel v současné době poskytuje?**  
(můžete zaškrtnout více odpovědí)

stravenky  sick day  příspěvek na dopravu  pitnou vodu na pracovišti   
bonusy

kávu zdarma na pracovišti  home-office  příspěvek na penzijní/životní pojištění

více jak 4 týdny dovolené  wellness pobyty  příspěvek na vzdělávání/jazykové  
kurzy  žádné  jiné:

.....  
.....

**15. Jste spokojen/a s pracovními benefity, které Vám zaměstnavatel nabízí?**

určitě ano  spíše ano  spíše ne  určitě ne

**16. Jaké pracovní benefity byste v této společnosti uvítal/a?** (můžete zaškrtnout více  
odpovědí)

(nevyplňujte benefity, které již zaměstnavatel poskytuje)

stravenky  sick day  příspěvek na dopravu  pitnou vodu na pracovišti   
bonusy

kávu zdarma na pracovišti  home-office  příspěvek na penzijní/životní pojištění

více jak 4 týdny dovolené  wellness pobyty  příspěvek na vzdělávání/jazykové  
kurzy  žádné  jiné:

.....  
.....

**17. Jste spokojen/a s vedením této společnosti?**

určitě ano  spíše ano  spíše ne  určitě ne

**Pokud byla Vaše odpověď „určitě ne“ uveďte prosím důvod Vaší nespokojenosti:**

.....  
.....

**18. Jak hodnotíte komunikaci vedení se zaměstnanci?**

velmi dobré  spíše dobré  spíše špatné  velmi špatné

**19. Jste spokojen/a s Vaším nadřízeným?**

určitě ano  spíše ano  spíše ne  určitě ne

**Pokud byla Vaše odpověď „určitě ne“ uveďte prosím důvod Vaší nespokojenosti:**

.....  
.....

**20. Získáváte od Vašeho nadřízeného zpětnou vazbu?**

určitě ano  spíše ano  spíše ne  určitě ne

**21. Uvítal/a byste více zpětné vazby?**

určitě ano  spíše ano  spíše ne  určitě ne

**22. Zvažujete, že v blízké době změníte svého zaměstnavatele?**

určitě ano  spíše ano  spíše ne  určitě ne

**23. Jaký by byl hlavní důvod, kvůli kterému byste opustil/a nynějšího zaměstnavatele?**

(můžete zaškrtnout více odpovědí)

nízká mzda  málo pracovních benefitů  velké pracovní vytížení  špatný kolektiv

špatné vztahy se zaměstnavatelem  nabídka lepší pracovní pozice  jiné:

.....  
.....

**24. Co by Vás přimělo zůstat u nynějšího zaměstnavatele?**

(můžete zaškrtnout více odpovědí)

navýšení mzdy  více pracovních benefitů  změna náplně práce

jiné:

.....  
.....

**25. Doporučil/a byste svého zaměstnavatele přátelům?**

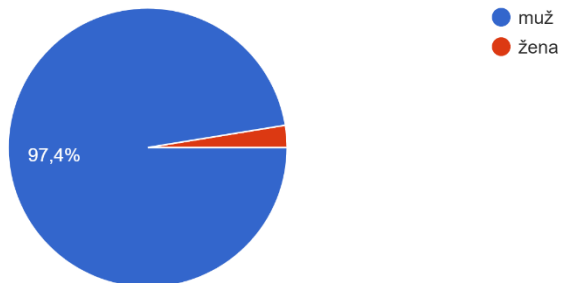
určitě ano  spíše ano  spíše ne  určitě ne

**26. Chtěl/a byste zmínit něco dalšího, co považujete za důležité a v dotazníku se neobjevilo?**

## Příloha II: Výsledky dotazníku spokojenosti zaměstnanců společnosti XY s.r.o.

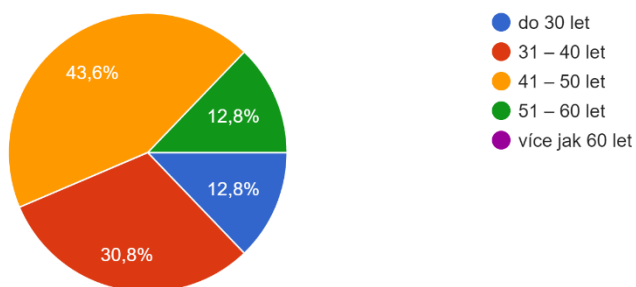
### 1. Pohlaví

39 odpovědí



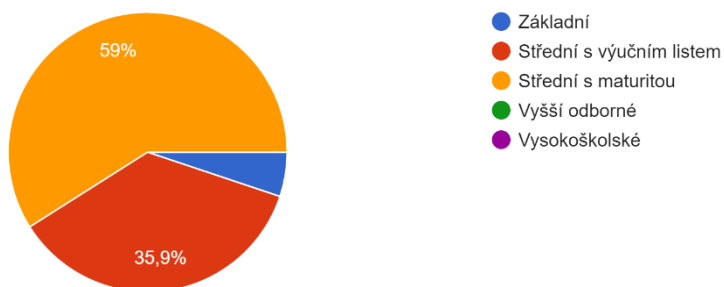
### 2. Věk

39 odpovědí



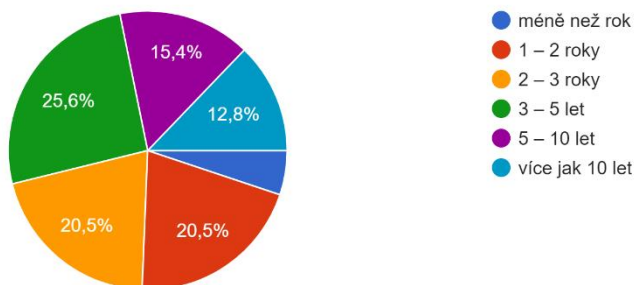
### 3. Nejvyšší dosažené vzdělání

39 odpovědí



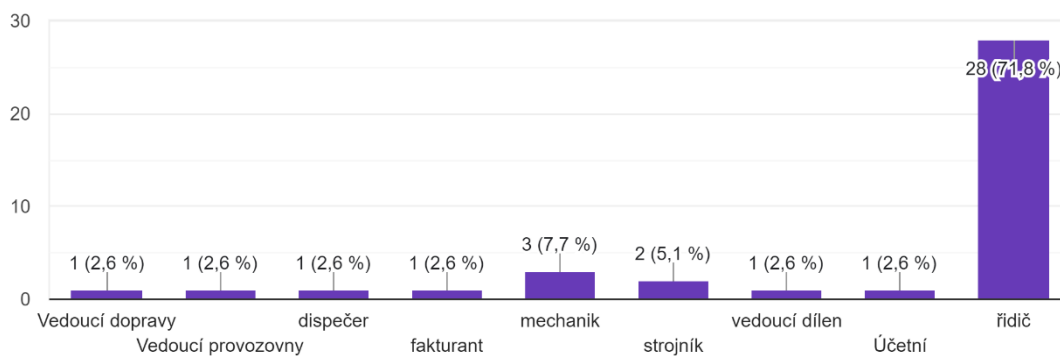
#### 4. Jak dlouho pracujete v této společnosti?

39 odpovědí



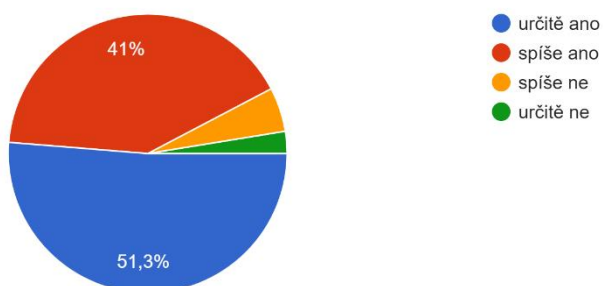
#### 5. Jaká je Vaše pracovní pozice?

39 odpovědí



#### 6. Naplňuje Vás tato práce?

39 odpovědí



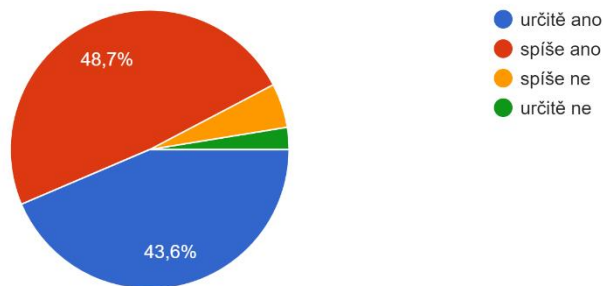
7. Pokud byla Vaše odpověď „spíše ne“ nebo „určitě ne“ uveďte prosím důvod:

3 odpovědi

- náročnost
- je náročná
- práce mě štve

8. Cítíte se v práci spokojeně?

39 odpovědí



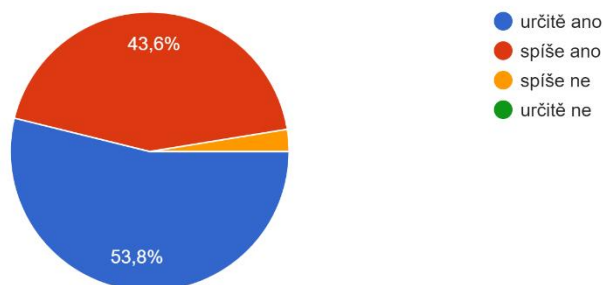
9. Pokud byla Vaše odpověď „spíše ne“ nebo „určitě ne“, uveďte prosím hlavní důvod Vaší nespokojenosti:

2 odpovědi

- je náročná
- už mě nebaví řídit

10. Máte pocit, že jsou na pracovišti přátelské vztahy mezi spolupracovníky?

39 odpovědí



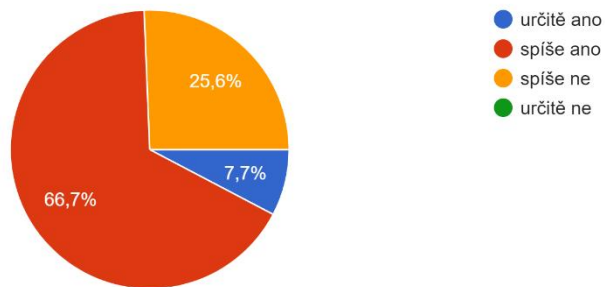
11. Pokud byla Vaše odpověď „spíše ne“ nebo „určitě ne“ uveďte prosím důvod:

0 odpovědí

Na tuto otázku zatím nejsou žádné odpovědi.

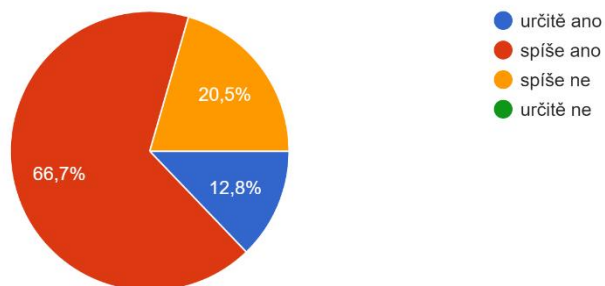
12. Jste spokojen/a s výší mzdy?

39 odpovědí



13. Máte pocit, že je Vaše mzda spravedlivá?

39 odpovědí



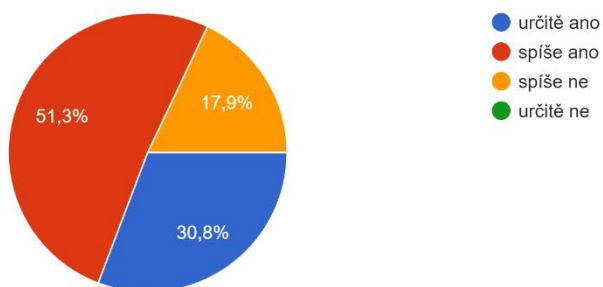
14. Pokud byla Vaše odpověď „určitě ne“ uveďte prosím důvod:

0 odpovědí

Na tuto otázku zatím nejsou žádné odpovědi.

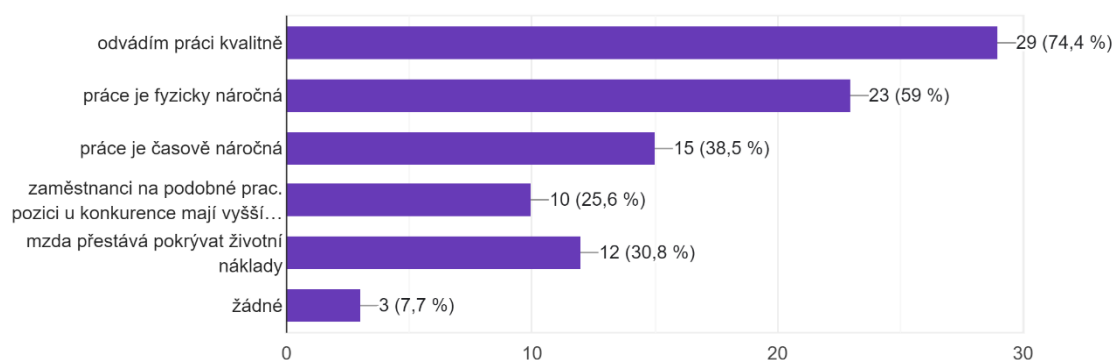
### 15. Máte pocit, že máte nárok na vyšší mzdu?

39 odpovědí



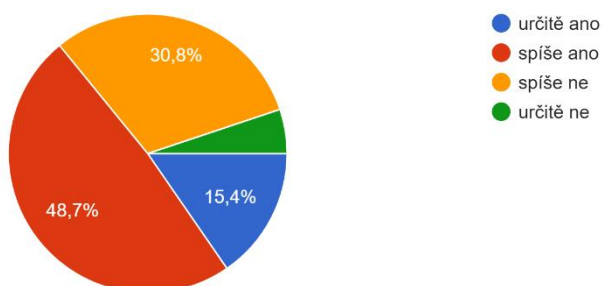
### 16. Pokud máte v otázce 11. ano, proč máte pocit, že by Vaše mzda měla být vyšší?

39 odpovědí



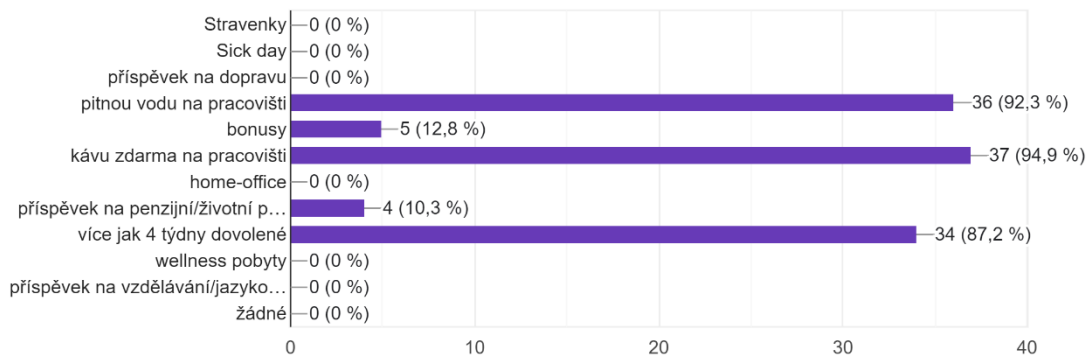
### 17. Je současný systém odměňování pro Vás dostatečně motivující?

39 odpovědí



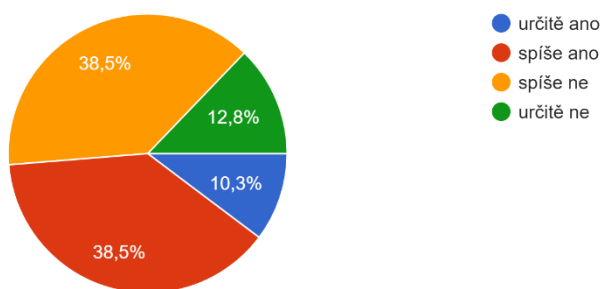
### 18. Jaké pracovní benefity Vám zaměstnavatel v současné době poskytuje?

39 odpovědí



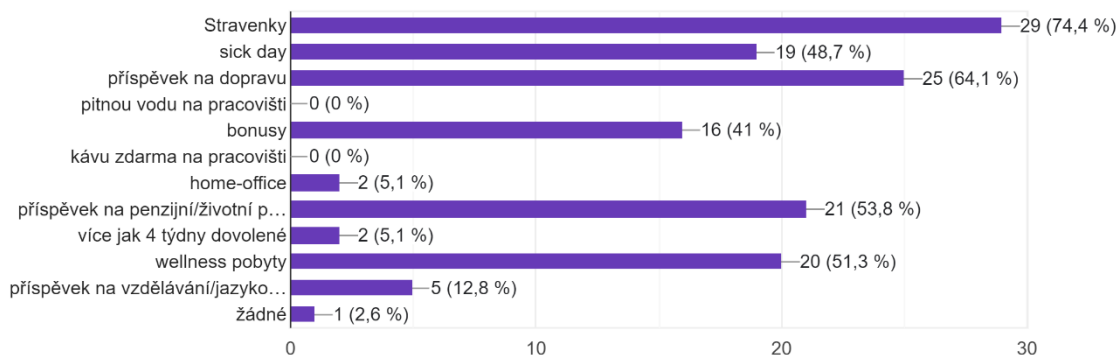
### 19. Jste spokojen/a s pracovními benefity, které Vám zaměstnavatel nabízí?

39 odpovědí



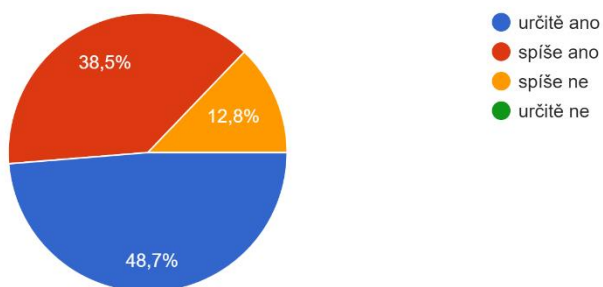
### 20. Jaké pracovní benefity byste v této společnosti uvítal/a?

39 odpovědí



21. Jste spokojen/a s vedením této společnosti?

39 odpovědí



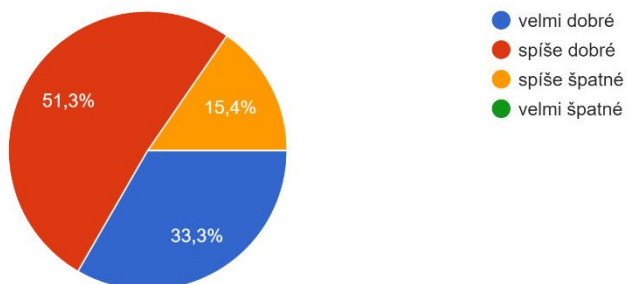
22. Pokud byla Vaše odpověď „určitě ne“ uveďte prosím důvod Vaší nespokojenosti:

0 odpovědí

Na tuto otázku zatím nejsou žádné odpovědi.

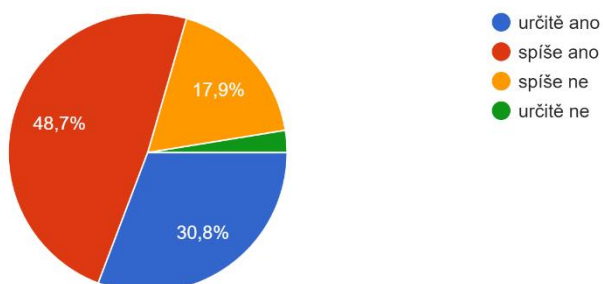
23. Jak hodnotíte komunikaci vedení se zaměstnanci?

39 odpovědí



24. Jste spokojen/a s Vaším nadřízeným?

39 odpovědí



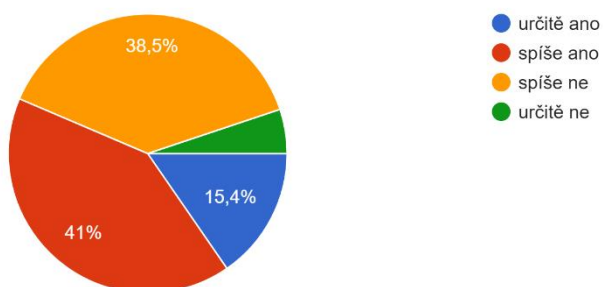
25. Pokud byla Vaše odpověď „určitě ne“ uveďte prosím důvod Vaší nespokojenosti:

0 odpovědí

Na tuto otázku zatím nejsou žádné odpovědi.

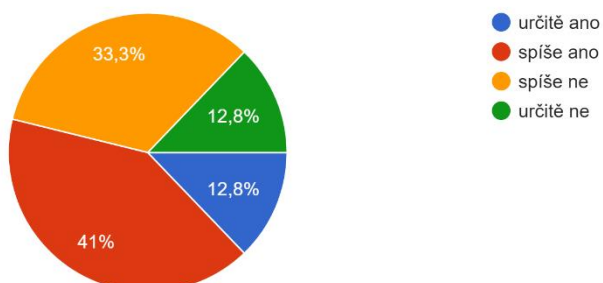
26. Získáváte od Vašeho nadřízeného zpětnou vazbu?

39 odpovědí



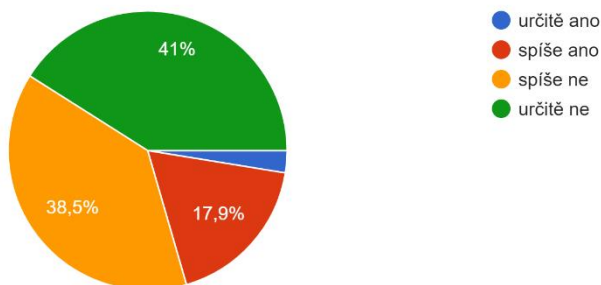
27. Uvítal/a byste více zpětné vazby?

39 odpovědí



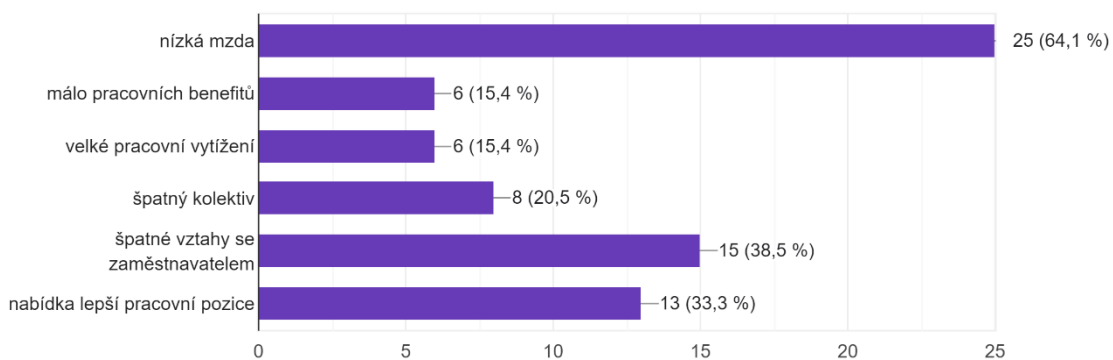
### 28. Zvažujete, že v blízké době změníte svého zaměstnavatele?

39 odpovědí



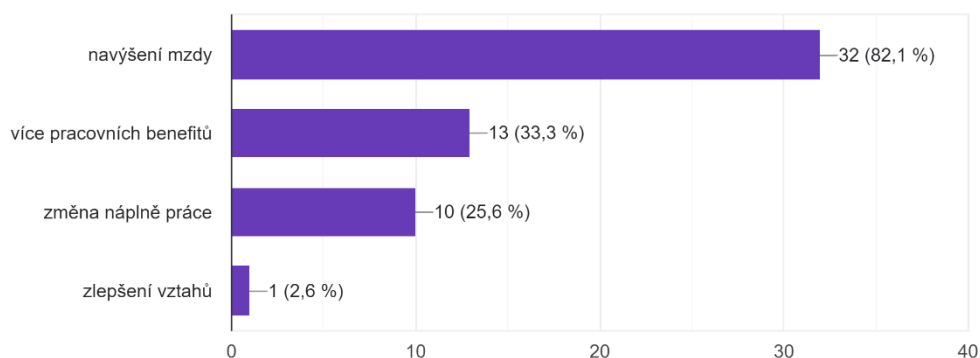
### 29. Jaký by byl hlavní důvod, kvůli kterému byste opustil/a nynějšího zaměstnavatele?

39 odpovědí



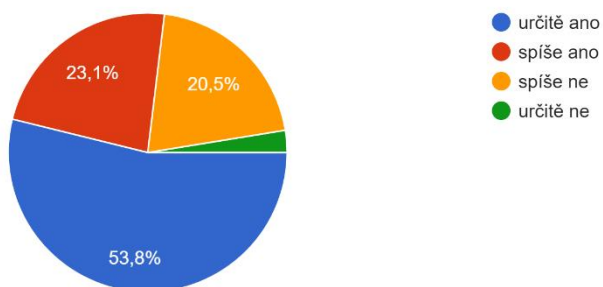
### 30. Co by Vás přimělo zůstat u nynějšího zaměstnavatele?

39 odpovědí



31. Doporučil/a byste svého zaměstnavatele přátelům?

39 odpovědí



32. Chtěl/a byste zmínit něco dalšího, co považujete za důležité a v dotazníku se neobjevilo?

0 odpovědí

Na tuto otázku zatím nejsou žádné odpovědi.