



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A NÁVRH ZMĚN VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

THE REMUNERATION SYSTEM OF EMPLOYEES AND PROPOSAL OF CHANGES IN THE SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Aneta Ščerbová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Aneta Ščerbová**
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**
Akademický rok: 2021/22
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:

Systém odměňování zaměstnanců a návrh změn ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

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

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

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

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

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

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrhy na její zlepšení. Práce je rozdělena do tří částí. První část popisuje základní pojmy systému odměňování. Druhá část analyzuje současný stav odměňování, vnitřní a vnější vlivy prostředí působící na daný systém. Ve třetí části jsou vlastní návrhy na změny systému odměňování.

Abstract

The bachelor thesis is focuses about current employee remuneration and reward systems in a company and own proposals for measures to improve the current system of employee. This thesis is divided into three parts. The first part is describing theoretical information about remuneration systems. In the second part we analyse the current state of remuneration systems and external and internal influences that effect said systems. Last part will summarize our recommendations toward enhancing the current state of compensation systems.

Klíčové slova

System odměňování, mzda, benefits, celková odměna, zaměstnanci

Key words

Remuneration system, wages, benefits, total reward, employees

Bibliografická citace

ŠČERBOVÁ, Aneta. *Systém odměňování zaměstnanců a návrh změn ve vybrané společnosti*. Brno, 2022. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/143002>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 09.05.2022

.....

Podpis studenta

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce paní Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D., za její odbornou pomoc, trpělivost a cenné rady při psaní mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat všem pracovníkům společnosti a zejména paní Janě Zajíčkové, za jejich ochotu, vstřícnost, cenné rady a v neposlední řadě poskytnutí dostatečného množství materiálů při zpracování mé bakalářské práce. Také velké díky patří mé rodině a blízkým přátelům za jejich podporu a trpělivost.

Obsah

Úvod	8
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	11
1.1 Řízení odměňování	11
1.2 Systém odměňování	11
1.3 Strategie odměňování	13
1.4 Cíle odměňování	13
1.5 Celková odměna	14
1.6 Odměňování v rámci pracovního výkonu	16
1.6.1 Odměňování podle výkonu	16
1.6.2 Odměňování podle schopností	16
1.6.3 Odměňování podle znalostí a dovedností	16
1.6.4 Odměňování podle přínosu	17
1.6.5 Odměňování za očekávané výsledky práce	17
1.7 Mzdové formy	17
1.7.1 Časová mzda	18
1.7.2 Úkolová mzda	18
1.7.3 Podílová mzda	18
1.7.4 Dodatkové mzdové formy	19
1.8 Zaměstnanecké výhody/benefity	19
1.9 Nepeněžní odměňování	21
1.9.1 Vzdělání a rozvoj	21
1.9.2 Zkušenosti či zážitky z práce	22
1.10. Měření spokojenosti zaměstnanců	24
1.11 Faktory ovlivňující odměňování	24
1.11.1 Vnitřní faktory	24
1.11.2 Vnější faktory	26
1.12 Shrnutí teoretické části	27
2 Analýza současného stavu	28
2.1 Základní informace o společnosti	28

2.2	Historie a současnost společnosti	28
2.3	Ekonomická situace společnosti	29
2.4	Stávající systém odměňování	32
2.4.1	Peněžní odměny	32
2.4.2	Zaměstnanecké benefity ve společnosti	36
2.4.3	Pracovní prostředí	37
2.4.4	Vzdělávání a rozvoj	39
2.4.5	Hodnocení současných benefitů společnosti	39
2.5	Analýza vnitřních vlivů na systém odměňování	40
2.5.1	Podniková kultura	40
2.5.2	Podniková organizace	40
2.5.3	Technika a technologie	45
2.5.4	Lidé	46
2.5.5	Podniková strategie	50
2.5.6	Hledisko pracovníků	51
2.5.7	Shrnutí analýzy vnitřních faktorů	53
2.6	Analýza vnějších faktorů odměňování	55
2.6.1	Trend v populačním vývoji	55
2.6.2	Vývoj na trhu práce	57
2.6.3	Tržní mzdové sazby	59
2.6.4	Globalizace	63
2.6.5	Ústřední scéna vlády	63
2.6.6	Trendy v zaměstnávání lidí	64
2.6.7	Shrnutí analýzy vnějších faktorů	64
2.7	Shrnutí analytické části	65
3	Návrhy ke zlepšení	67
3.1	Navýšení mzdového ohodnocení zaměstnanců ve společnosti	67
3.2	Navrhnutí nových benefitů	67
3.3	Harmonogram zavedení nově navržených změn	68
3.4	Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn	69
4	Závěr	72
	Použité zdroje	73

Seznam obrázků	77
Seznam tabulek	78
Seznam grafů	79
Seznam příloh	80

Úvod

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu systému odměňování zaměstnanců společnosti ADIV spol. s r.o., která je smluvním partnerem ŠKODA AUTO a.s. Mladá Boleslav a návrhy na její zlepšení. Společnost prodává nové vozy, ojeté vozy a taktéž provádí servisové služby pro značku ŠKODA.

Systém odměňování zaměstnanců je důležitým faktorem pro správný chod společnosti. Díky správnému odměňování se zvedá výkon zaměstnanců a motivace dosahovat lepších výsledků a pro společnost to znamená, dosahování větších tržeb a spokojenost majitele společnosti. Pokud je systém odměňování špatně nastaven, zaměstnanci ztrácí motivaci k práci a tím snižují spokojenost zákazníků.

Vedení společnosti by se mělo zajímat o spokojenost zaměstnanců v souvislosti s odměňováním a benefity, které nabízí. Velkou motivací jsou benefity nad rámec výplaty, díky kterým si hodně zaměstnanců či uchazečů hledá a vybírá práci. Benefity mohou být peněžní i nepeněžní a vedoucí zaměstnanec by měl potřeby svých podřízených zaznamenávat, a tudíž jim poskytovat ty vhodné benefity dle jejich potřeb.

Jak již bylo zmíněno, bakalářská práce se zabývá analýzou současného systému odměňování a cílem je zanalyzovat vnitřní a vnější prostředí a navrhnout vhodné změny v oblasti odměňování. Na základě získaných výsledků z dotazníkového šetření jsou navrženy návrhy ke zlepšení odměňování. Benefity společnosti jsou velmi nedostatečné a nemotivují zaměstnance k lepším výsledkům. Mzda zaměstnanců na určitých pozicích je velmi nízká, a to je pro řadu zaměstnanců velmi demotivující, oproti tomu pohyblivá část mzdy je vysoká ale těžce dosažitelná.

Budou provedeny analýzy vnitřního a vnějšího prostředí působící na systém odměňování ve společnosti a bude proveden anonymní výzkum zaměstnanců a dotazníkové šetření. Z těchto analýz poté budou navrhnuté změny na odměňování a benefity.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnout změny na zlepšení systému odměňování ve společnosti ADIV, spol. s r.o. tak, aby došlo ke zvýšené spokojenosti zaměstnanců ve společnosti.

V první části, kterou se bakalářská práce zabývá, jsou teoretická východiska práce. Tato část je zpracována pomocí literární rešerše, která čerpá z odborných publikací jednotlivých autorů, kteří se zabývají tématy jako řízení odměňování, mzdy, bonusy atd.

V druhé části bakalářské práce se nachází analytická část, která zahrnuje údaje o společnosti, analýzu současného stavu odměňování zaměstnanců a analýzu vnitřních a vnějších faktorů odměňování. Analytická část je doplněna dotazníkovým šetřením zaměstnanců.

Ve třetí části jsou obsaženy návrhy změn, které mohou pozitivně ovlivnit spokojenost zaměstnanců a chod celé společnosti.

Ke zpracování bakalářské práce bude využita literární rešerše, dotazník a bankrotní model index IN05.

Literární rešerše je proces vyhledávání informací ve formě buď dokumentografických nebo faktografických záznamů z dané problematiky. Rešerše se může dělit z několika hledisek (Švejda, 2003)

Dotazníkové šetření je jedna z nejrozšířenějších metod kvantitativního výzkumu, která má za cíl sběr informací. Na základě odpovědí lze odvodit, kolik jednotlivců je spokojeno či nespokojeno s určitou situací. Dotazník se skládá z uzavřených a otevřených otázek, může být anonymní či nikoliv. Otázky musí být vytvořeny tak, aby byla dosažena maximální zpětná vazba (Managementmania, 2016).

Index IN05 je vhodný na posouzení finančního zdraví podniku. Index ze začátku nesl název IN95 což byl věřitelský index, poté následoval index IN99, který se zaměřuje na vlastníky. Sloučením těchto dvou indexů vznikl již zmíněný index IN05, který je sestaven na základě 5 poměrových ukazatelů (Sedláček, 2007, str. 112).

Analýza je proces rozdělení či rozboru složitějšího celku na jednodušší části. Ve společnosti lze analyzovat stav společnosti, lze analyzovat výsledky nějaké činnosti. Analýza umožňuje odhalovat určité vlastnosti jevů, procesů a systému (Managementmania, 2013).

Syntéza je opačný postup analýzy. Syntéza skládá jednotlivé části do celku a zkoumá tak systém jako celek (Managementmania, 2016).

Indukce usuzuje od jednotlivého k obecnému, kdy stanovuje obecná pravidla na základě konkrétních případů. Indukce má určitou pravděpodobnost, nikdy ne 100 % (Pauknerová, 2006).

Dedukce je vyvozování nových závěrů na základě známých faktorů či předpokladů. Dedukce patří s indukcí k hlavním myšlenkovým pochodům při odhalování hypotéz (Managementmania, 2016).

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Řízení odměňování

Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a postupy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo vzato v potaz jak peněžní, tak nepeněžní forma odměňování. Cílem je odměňovat lidi spravedlivě a důsledně dle jejich hodnoty pro organizaci, které do budoucna budou strategicky ovlivňovat cíle organizace (Armstrong, 2009, str. 20).

Řízení odměňování se týká také nepeněžního odměňování, jako je uznání a pochvala, příležitost v rozvoji a vzdělání a růst odpovědnosti při výkonu práce (Armstrong, 2009, str. 20).

Odměňování má zejména za podmínek uplatňování se v řízení výkonu práce, dvojí úlohu:

1. Motivovat pracovníky k pracovnímu výkonu a rozvoji, k dosažení jejich cílů, zlepšit jejich výkon nebo rozšířit a prohloubit jejich schopnosti a dovednosti.
2. Oceňovat, odměňovat pracovníky za dosavadní práci, pochválit je za jejich úspěšnost v podobě dosahování nebo překračování jejich výkonových cílů nebo dosahování určité úrovně schopností a dovedností (vazba k minulosti) (Koubek, 2004, str. 159).

1.2 Systém odměňování

Systém odměňování se skládá z vzájemných postupů peněžního a nepeněžního odměňování, které jsou v souladu s přístupem celkové odměny, jehož cílem je odměňovat ve prospěch společnosti a lidí, kteří ve společnosti pracují. Systém odměňování tvoří politika, postupy (peněžní a nepeněžní odměny), procesy a procedury k udržení systému odměňování (Armstrong, 2007, str. 517).

1.3 Strategie odměňování

Strategie odměňování vymezuje, co organizace má v úmyslu v dlouhodobé perspektivě udělat pro formulování a realizaci politiky, postupů a procesů odměňování, které budou podporovat dosahování jejich podnikatelských cílů (Armstrong, 2007, str. 517).

Strategie odměňování jasně popisuje úmysl dané organizace, jak chce platit, komu platit za co a kdy platit. Na strategii odměňování působí řada faktorů jako je např. trh a zákonné regulace, organizační kultura, manažerské postupy, struktura zaměstnanců, historie a současnost odměňování. Stává se tak východiskem pro rozvíjení mzdové politiky, mzdového systému a řízení mezd (Dvořáková a kol., 2012, str. 306).

Strategie odměňování je vyjadřováno k přispění realizace cílů organizace. To znamená, že:

- definuje mzdové nároky strategie organizace,
- zabývá se získáváním a stabilizací zaměstnanců,
- hledá účinnou motivaci k nadprůměrnému a kvalitnímu pracovnímu výkonu,
- sleduje rozvíjení mzdových struktur, aby byla konkurenceschopná a motivovala k práci,
- věnuje se způsobům informování zaměstnanců o mzdové politice a odměňování,
- snaží se nalézt účinný přístup mezi individuálními, kolektivními formami mzdy a účastí na výsledcích hospodaření,
- věnuje se zlepšováním mzdového systému a kombinací mzdy se zaměstnaneckými výhodami,
- snaží se zharmonizovat proces stanovení mzdy s potřebami a očekáváním zaměstnance,
- orientuje se na prosazení přizpůsobení do stanovení mezd (Dvořáková a kol., 2012, str. 306).

1.4 Cíle odměňování

Cíle odměňování musí vycházet z podnikových strategií které jsou jasně definované a vzájemně provázané (Častorál, 2013, str. 212).

Hlavními cíli odměňování, které proces sleduje, lze vyjádřit následně:

- Odměňovat za dosažený výkon a přínos pro organizaci,
- získat kvalifikované zaměstnance,
- udržet nízkou fluktuaci zaměstnanců,
- zajistit konkurenceschopnost odměn,
- motivovat k vyšším výkonům,
- posilovat žádoucí chování a morálku zaměstnanců,
- podněcovat zájem o zvyšování kvalifikace,
- zajistit rovnováhu mezi mzdou a hodnotou práce atd (Sakslová a Šimková, 2013, str. 105).

1.5 Celková odměna

Podle definice Thompsona (2002) uvádí, že:

„Definice celkové odměny obvykle obsahují nejen tradiční, kvantifikovatelné prvky, jako je mzda/plat, proměnlivá složka mzdy/platu a zaměstnanecké výhody, ale také méně hmatatelné nepeněžní prvky, jako jsou prostor pro získávání a uplatňování pravomocí/odpovědnosti, příležitosti ke kariéře, vzdělávání a rozvoj, vnitřní motivace plynoucí z práce samé a kvalita, pracovního života, které organizace nabízí.”
(Armstrong, 2007, str. 521)

Celková odměna má na řízení odměňování značný vliv. Do celkové odměny počítáme všechny typy odměn jako jsou nepřímé a přímé, vnitřní a vnější. Základní mzda či plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny jsou vzájemně provázány a zachází se s nimi jako s logickým celkem (Armstrong, 2007, str. 520)

Celková odměna se dělí na dvě hlavní kategorie, viz **Tab 1**:

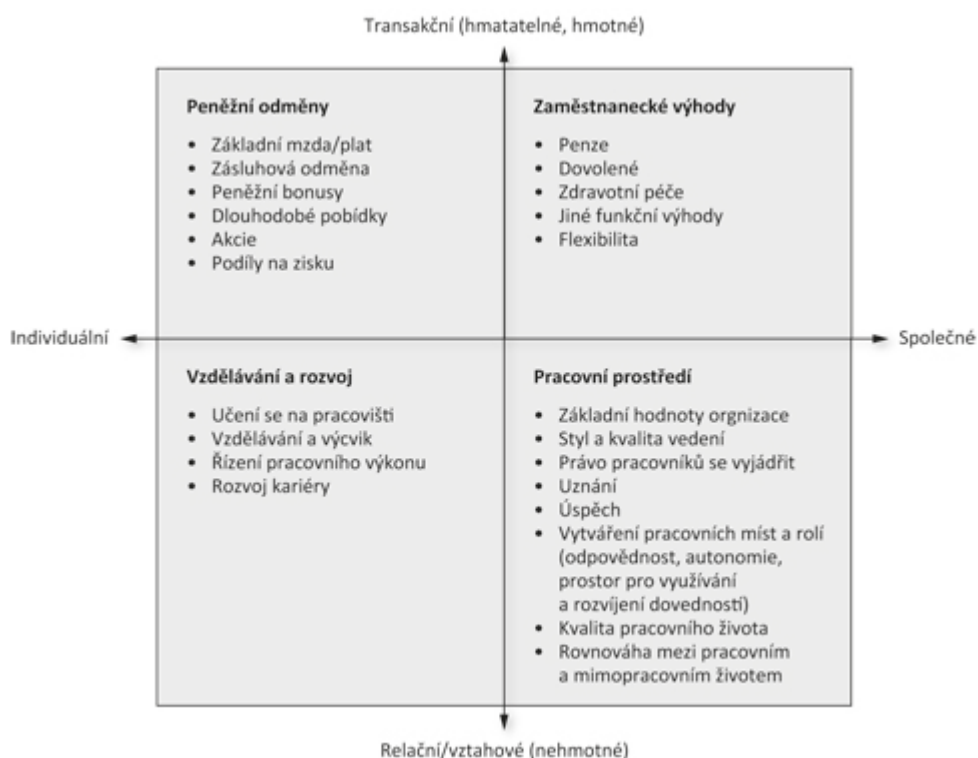
Transakční odměny – hmotné a hmatatelné odměny, které se vztahují k peněžní odměně a zaměstnaneckých výhod.

Relační odměny – nehmotné odměny týkající se vzdělávání a rozvoje a zkušeností z práce.

Tabulka 1: Složky celkové odměny
(Zdroj: Vlastní zpracování, dle: Armstrong 2007)

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/ vnitřní odměny	
	Zkušenosti/ zážitky z práce		

Celková odměna zahrnuje všechny nástroje, které má organizace k dispozici a které mohou být využity k udržení, uspokojení pracovníků. Celkovou odměnu tvoří vše, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém vztahu cení (Kociánová, 2010, str. 161).



Obrázek 2: Model celkové odměny (Zdroj: Armstrong, 2009)

Model celkové odměny se skládá z matice se čtyřmi kvadranty. Horní dva kvadranty (peněžní a zaměstnanecké výhody) představují transakční odměny. Tyto odměny mají peněžní formu a jsou důležité pro získávání a stabilizování zaměstnanců. Spodní dva kvadranty (vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí) představují relační odměny, které si každá společnost vytváří sama na základě potřeb a pozice zaměstnance (Armstrong, 2007, str. 522).

1.6 Odměňování v rámci pracovního výkonu

Jde o odměnu, která je provázána na základě formy zásluhového odměňování, kdy odměna závisí na výkonu, schopnostech nebo je provázána obojím (Koubek, 2004, str. 163).

1.6.1 Odměňování podle výkonu

Odměňování podle výkonu je peněžní odměnou, které závisí na výkonu pracovníka. Hlavními faktory pro odměňování dle výkonu je mzdová struktura, která je koncipována tak, aby poskytovala prostor pro zvětšení mzdy, dalším faktorem je růst mzdy a výkon, kdy mzdová sazba a hranice růstu závisí na dosažené kvalifikaci a posledním faktorem je zpomalující se zvyšování, kdy zvyšování mzdy na výkon je koncipováno tak, aby se v budoucnu zpomalovalo, protože podle teorie učení která, argumentuje, že růst mezd by měl být větší na jejím začátku období vykonávání, jelikož učení je nejintenzivnější (Koubek, 2004, str. 163).

1.6.2 Odměňování podle schopností

Odměňování podle schopností umožňuje navýšení mzdy či platu v závislosti na úrovni schopností jaké daný pracovník má. Odměňuje se za jejich efektivnost pracovat, čím schopnější pracovník, tím lépe a rychleji odvedená práce. Na posouzení efektivity jsou předem dané vypracované profily si systém schopností potřebných pro výkon určitých pracovních míst v organizaci (Koubek, 2004, str. 166).

1.6.3 Odměňování podle znalostí a dovedností

Je to metoda odměňování založena na rozsahu znalostí a dovedností, které pracovník získal a je schopen používat. Principem tohoto odměňování je stanovení znalostí na dané

pozice a ty se následně zapíší do jakési matice řad znalostí a dovedností odlišujících se různou úrovní. Na základě toho se stanoví základní požadavek na znalosti a dovednosti od kterých se odvíjí výchozí mzda či plat. Znalosti a dovednosti lze následně rozšiřovat na jedné úrovni či prohlubovat na vyšší úroveň (Koubek, 2004, str. 168).

1.6.4 Odměňování podle přínosu

Odměňování podle přínosu přispívá k plnění cílů týmů či organizace. Toto odměňování bere v potaz jak výsledky daného pracovníka, tak i schopnosti, které pracovník má. Prolíná se zde jakýsi model odměňování podle schopností a podle výkonu (Koubek, 2004, str. 170).

1.6.5 Odměňování za očekávané výsledky práce

Tento systém odměňování není příliš známý. U odměňování za očekávané výsledky, bereme dohodnutou práci či výkon, který se pracovník organizaci zaváže splnit v určitém období v odpovídající kvalitě. Organizace očekává splnění těchto úkolů, které byly nasmlouvány a průběžně mu vyplácí určitou pevnou částku (hodinová či měsíční mzda). Patří sem smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem, kdy pracovník má pevnou mzdu, ale jeho výkon je kontrolován a v případě potřeby je svým nadřízeným motivován ke zlepšení výkonu (Koubek, 2004, str. 171-172).

1.7 Mzdové formy

Úkolem mzdové formy je řádně ocenit výsledky práce, výkonnost a pracovní chování adekvátní mzdou. Z hlediska možnosti měřit a počítat výsledky práce a hospodaření je možné členit (Kleibl, 1994, str.79):

- Systémy přímo proporcionální výkonu,
- prémiové systémy,
- systémy s hodnocením výsledku a pracovního chování.

U systémů s **přímou závislostí na výkonu** je mzda závislá dosaženým výkonem, který je vyjádřen množstvím odvedeného výkonu a hodnotou tohoto výkonu. Patří sem úkolová mzda, podílová a provizní mzda (Kleibl, 1994, str. 79).

Prémiové systémy jsou složeny z odpracovaného času a závislosti na skutečně dosaženém výsledku. Prémie se zde bere jako nesamostatná mzdová forma a slouží jako doplněk navíc k časové a úkolové mzdě (Kleibl, 1994, str. 79)

Systémy s hodnocením výsledku a pracovního chování hodnotí všechny znaky výsledku a chování pracovníka. Hodnocení provádí nadřízený pracovník (Kleibl, 1994, str.79).

1.7.1 Časová mzda

Jak je již v názvu, časová mzda se stanovuje v podobě hodinové, týdenní či z měsíční částky. Pracovník tuto mzdu dostává za odvedenou práci v určitém čase. Zpravidla se časová mzda využívá pro administrativní pracovníky, ve službách a u pracovníků s rozmanitou prací. Časová mzda je administrativně nenáročná, jednoduchá pro pracovníky, kteří si cení neměnné odměny, která z této mzdy vyplývá (Koubek, 2007, str. 172-173).

1.7.2 Úkolová mzda

Úkolovou mzdou jsou odměňováni většinou pracovníci dělnických prací. Pracovník je placen za každou jednotku práce, kterou provede. Odměna za jednotku práce je spravedlivě určena s faktory trhu práce, k úrovni odměňování v dané zemi, regionu, v odvětví a organizacích konkurenčních firem atd. Úkolovou mzdu můžeme uplatnit i pro skupiny pracovníků, kde rozlišujeme, zda skupina vykonává stejnou práci anebo pokud má různorodé kvalifikační zaměření (Koubek, 2007, str. 177).

1.7.3 Podílová mzda

Podílovou mzdu najdeme v obchodních sférách či službách. Odměna pracovníka zcela záleží na množství prodaného zboží či služeb, od kterého se mu odvíjí mzda, to nazýváme **přímá podílová mzda**. Ve druhé variantě má pracovník základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství nebo služby, tuto variantu nazýváme jako **podílovou mzdu s garantovaným základem**. Existuje i **zálohovaná podílová mzda**, kdy pracovník dostane měsíční zálohu, která se mu odečte od jeho provize. U přímé a zálohované podílové mzdy je nevýhodou, že pokud pracovník nebude podávat výkon, nebude placen,

nicméně jeho pracovní schopnost mohou ovlivnit faktory zvnějšku se kterými nemůže nic dělat a vyvarovat se jim, např: hospodářská situace (Koubek, 2007, str. 178).

1.7.4 Dodatkové mzdové formy

Dodatkových mzdových forem existuje značné množství a neustále se zvyšují. Nejvíce využívanou dodatkovou formou jsou **prémie**. Prémie se váží k předem stanovenému období a splnění určitého ukazatele. Jsou vypláceny periodicky za uplynulé období na odvedenou práci. Pak také existují **jednorázové prémie**, které jsou vypláceny za mimořádný výkon, třeba jednou ročně. Tyto prémie mohou mít peněžní i nepeněžní formu a záleží čistě na zaměstnavateli jakou formu zvolí či je stanovena (Koubek, 2007, str. 184).

Jako další dodatkovou formou je **osobní ohodnocení**, v podobě určitého procenta základní mzdy nebo platu. Pro zlepšení vazby pracovníků a kolektivu se využívají i **podíly na výsledcích hospodaření firmy**, kde se mezi pracovníky rozděluje určité procento ze zisku. V zahraničí se používá **odměna za zlepšovací návrh**, kdy je vyplácena buď jednorázově nebo periodicky po určitou dobu, která je předem stanovena (Koubek, 2007, str. 185).

Nyní se jak v zahraničí, tak u nás v menších a středních podnicích využívají tyto zvláštní zvýhodnění:

- třináctý plat,
- vánoční příspěvek,
- příspěvek na dovolenou,
- náborový příspěvek,
- odměna za zvýšení kvalifikace (Koubek, 2007, str. 186).

1.8 Zaměstnanecké výhody/benefity

Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny peněžní a nepeněžní formy. Zahrnují širokou škálu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec jinak platil. Zaměstnavatel poskytuje tyto benefity na základě vykonané práce. Tvoří část příjmu a představují dodatečnou část příjmu. Do těchto benefitů můžeme zařadit služební

auto, stravenky, zvýhodněný nákup produktů v pracovišti, penzijní připojištění, příspěvky na dovolenou a jiné (Dvořáková, 2007, str.338).

Správně zvolený systém zaměstnaneckých výhod s vhodným systémem odměňování přispívá ke konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce. Vhodný balíček benefitů je jedním z rozhodujících faktorů pro zaměstnance, kteří si vybírají mezi více pracovními nabídkami práce (Macháček, 2017, str.1).

Armstrong (2007) uvádí mezi hlavní typy výhod:

- penzijní systémy,
- osobní jistoty (např. úrazové či životní pojištění),
- finanční výpomoc (např. půjčky, slevy na služby poskytované organizací),
- osobní potřeby (např. dovolená, péče o děti, poradenství, rekreační zařízení),
- služební automobil a pohonné hmoty
- další výhody, např. příspěvky na ošacení, mobilní telefon + úhrada výdajů, stravenky (Kociánová, 2010, str. 165).

Zaměstnanecké benefity lze poskytovat těmito způsoby:

- **Fixní způsob poskytování benefitů**, kdy zaměstnavatel stanoví v kolektivní smlouvě nebo vnitřním předpise benefity pro všechny zaměstnance a je na zaměstnanci, zda benefity využije či nikoliv. Jde o tzv. **určitý poukázkový systém**, kde zahrnujeme např. stravenky, mobilní telefon, služební auto, dovolená nad rámec zákona, slevy na výrobky, zdravotní péče, poskytnutí občerstvení, příspěvky na vzdělávání atd.
- **Flexibilní způsob poskytování benefitů (cafeteria systém)**, zaměstnavatel stanoví balíček benefitů a roční limit bodů pro každého zaměstnance (např. podle odpracovaných let, pozice zaměstnance apod). Každý zaměstnanec si zvolí takové benefity, které mu nejvíce vyhovují dle jeho preferencí (Macháček, 2017, str. 2).

„Za optimální řešení lze považovat takové zaměstnanecké benefity, které jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným výdajem (nákladem), který snižuje základ daně z příjmů“ (Macháček, 2017, str. 3).

Shrnutí nejčastěji poskytovaných benefitů zaměstnavatelem:

- příspěvky na stravování, většinou formou stravenek,
- příspěvky na školení,
- příspěvky na tuzemskou a zahraniční rekreaci pro rodinu,
- příspěvky na penzijní využití, soukromé životní pojištění,
- nákup vitamínů, očkování proti chřipce,
- příspěvky na masážní a rehabilitační služby,
- dary k životním a jiným výročím,
- placená krátkodobá nemoc, sick days,
- zaměstnanecská sleva na nákup výrobků firmy,
- podpora při neštěstí v rodině,
- zřizování firemních školek,
- bezplatné poskytování služebního vozu i na soukromé účely,
- home office,
- doprava do a z práce (Macháček, 2010, str. 4).

1.9 Nepeněžní odměňování

Nepeněžní odměňování, jinak označené jako relační odměny, uspokojují zaměstnance mentálně. Do nepeněžního odměňování můžeme zařadit vzdělání a rozvoj nebo zkušenosti či zážitky z práce.

1.9.1 Vzdělání a rozvoj

Učení se na pracovišti

Pracoviště umožňuje svým zaměstnancům příležitost rozvíjet se v jejich dovednostech a tím ke zlepšení zaměstnatelnosti. Učení na pracovišti jde definovat jako každodenní soustavné, nepřetržité učení při řešení každodenních pracovních povinností a nových problémů. Učení může být záměrné, plánované či na podporu a monitorování jejich učení při výkonu práce (Armstrong, 2009, str. 45).

Vzdělávání a výcvik

Nabídka pro určité profese pracovníků je velmi pestrá v tom, aby si mohli sami zvolit v čem chtějí zvýšit svou kvalifikaci a následné rozvíjení jejich kariéry. Mnozí lidé považují za velmi důležité a motivující vzdělání, protože je zahrnuto do celkových odměn (Armstrong, 2009, str. 45)

Řízení pracovního výkonu

Manažer či nadřízený pracovník hodnotí a analyzuje pracovní výkon zaměstnanců. Zpětná vazba napomáhá k lepší motivaci učení a vzdělání, ve kterém může manažer či společnost pomoci (Armstrong, 2009, str. 45).

Rozvoj kariéry

Alderfer napsal: „*Uspokojování potřeb růstu závisí na tom, zda člověk nachází příležitost být v plné míře tím, čím je, a stát se tím, čím může být.*“

Společnost nabízí lidem rozvoj kariéry, ke kterému dochází ze zkušeností a nepřetržitého vzdělávání v oboru (Armstrong, 2009, str. 45).

1.9.2 Zkušenosti či zážitky z práce

Základní hodnoty organizace

Základní hodnoty organizace definují, jaká organizace je. Jsou do nich zahrnovány vize, hodnoty, které jsou zakořeněné, trvalé a kolektivní, také udržování celkového výkonu organizace (Armstrong, 2009, str. 46).

Styl a kvalita vedení

Manažeri, lídři, vedoucí pracovníci hrají důležitou roli v řízení odměňování. Tito vedoucí pracovníci udržují vzájemné vztahy mezi sebou a členy týmu i mezi lidmi ve skupině. Jsou také od toho, aby zajistili správné plnění úkolů (Armstrong, 2009, str. 46).

Právo pracovníků se vyjádřit

Pracovníci mohou využívat právo vyjádřit své názory v pracovních záležitostech. Názorům by mělo být nasloucháno a projednáno na pozdějších schůzích. Právo pracovníků vyjádřit se má pomoci nadřízeným k lepšímu pochopení dané situace (Armstrong, 2009, str. 46).

Uznání

Uznání či pochvala jsou důležitou metodou odměňování lidí. Pracovníci potřebují vědět, že vykonali správně svou práci a že je jejich úspěch doceněn. Jsou různé formy uznání jako třeba: ovace, zvláštní dovolená, postavení, diplomy či jiná ocenění, pohoštění a další (Armstrong, 2009, str. 47).

Úspěch

Pracovníci se cítí být motivováni, mají-li možnost uspět a pokud jsou za úspěch oceněni. Obecně kdo vidí za úspěchem větší celkové odměny, uznání a další věci se snaží víc než ten, kdo nevidí, že by si mohl polepšit (Armstrong, 2009, str. 47).

Vytváření pracovních míst a rolí

Vytváření míst má dva cíle a to, uspokojovat potřeby organizace a odměňování zaměstnanců vhodnou formou. Role, které pracovníci hrají, se vytváří postupem toho, jak lidé reagují na měnící se požadavky, dovednosti a schopnosti (Armstrong, 2009, str. 47).

Kvalita pracovního života

Kvalitní pracovní prostředí zlepšuje kvalitu pracovního života. Záleží na tom, jak je organizace zařízena, jaké má pracoviště vybavení a jako podobu má pracovní místo (Armstrong, 2009, str. 48).

Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem

Politika rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem spočívá v tom, že se např. nabízí flexibilnější pracovní doba. Hodnotí se výsledky a nikoliv to, jak dlouho pracují (Armstrong, 2009, str. 48).

Řízení talentů

Řízení talentů spočívá v tom, aby organizace přitahovala, motivovala, získávala a rozvíjela talentované pracovníky (Armstrong, 2009, str. 48).

1.10. Měření spokojenosti zaměstnanců

Organizace stále více využívají průzkumy názorů zaměstnanců na postupy a konkrétní politiky v řízení lidských zdrojů. Je na nich, aby si zvážily realizaci průzkumu interně či externě. Vymezení tématu v průzkumu je na základě definování cíle průzkumu (Armstrong, 2015, str. 863).

V návrhu položek dotazníku, musí být zvolen vhodný formát. Nejčastěji používaný je, aby respondenti uvedli, do jaké míry souhlasí či nesouhlasí s uvedenými výroky. Například může být použito „spíše ano“ nebo „určitě ano“ či „spíše ne“ a „určitě ne“. Taktéž se používá systém bodování otázek, kdy při zvolené škále, která může být až pětistupňová. V dotazníkovém šetření se využívají také pozitivní či negativní výroky, které prověří u zaměstnanců, zda nahodile odpovídají nebo opravdu nad odpověďmi uvažují (Armstrong, 2015, str. 866).

Důležité u dotazování je se ptát na co, co chceme zjistit a měli by se formulovat jednoduché a stručné položky. U zhotovování dotazníků, je důležité být konkrétní a zaměřit se vždy na jedno téma (Armstrong, 2015, str. 867).

1.11 Faktory ovlivňující odměňování

Řízení odměňování je ovlivňováno vnitřním a vnějším prostředím. Přístupy k odměňování se liší, na základě rozmanitosti lidí a jejich pracovního zaměření, tudíž nemůže existovat žádný univerzálně efektivní postup odměňování (Armstrong, 2009, str. 33).

1.11.1 Vnitřní faktory

Vnitřní faktory odměňování rozdělujeme na podnikovou kulturu a organizaci, techniku a technologii, lidi, podnikovou strategii a hledisko pracovníků.

Podniková kultura

Podniková kultura má značný vliv na politiku a praxi řízení odměňování. Tvoří jí sdílené hodnoty, normy, přístupy a domněnky, které ovlivňují způsob jednání lidí a jejich následné odvádění pracovního výkonu. Podniková kultura odráží zkušenosti z minulosti

a používá další praktiky ke zlepšení vývoje do dalších období. Pozitivní kultura značně ovlivní zlepšení pracovního výkonu. Špatná kultura vytváří zábrany, které brání dosažení strategických cílů organizace (Armstrong, 2009, str. 33).

Podniková organizace

Základní hodnoty a charakter organizace budují různé sektory jako jsou výroba, ziskové a neziskové služby, služby veřejného sektoru, vzdělávání. Tyto faktory ovlivňují strategii odměňování (Armstrong, 2009, str. 35)

Technika a technologie

Technika a technologie má velký vliv na to, jak je práce organizována, řízena a vykonávána. Pokud se zavádí nové technologie a technika vznikají změny systémů a procesů. Jsou zapotřebí odlišné dovednosti, vytvářeny nové metody práce a odměňování. Výsledkem je rozšíření znalostí, kvalifikační úrovně jejich pracovníků (Armstrong, 2009, str. 35).

Lidé

Od typu podniku a jeho technologiích a technologických vybavení, se nám odvíjí typ zaměstnaných lidí a jejich odměňování. Jedinečnou konkurenceschopností výhodou, je dosáhnout, aby podnik měl lepší zaměstnance, kteří dokážou zlepšit pracovní výkon. Hlavním cílem podniku je vzdělání, motivování a udržení si lidí, kteří mají zvláštní schopnosti (Armstrong, 2009, str. 36).

Podniková strategie

Základním pravidlem podnikové strategie je vytyčení cílů, kterých má být dosaženo, správným výkonem a motivováním zaměstnanců. Jde o naplnění “vnitřního souladu”, ve smyslu že podniková strategie a strategie odměňování bude v harmonii (Armstrong, 2009, str. 36).

Hledisko pracovníků

Politika řízení odměňování bere v potaz očekávání a potřeby pracovníků jako nejvíce zainteresované strany na organizaci. Je třeba zvážit potřeby a názory zainteresovaných stran jak v soukromém sektoru, tak i vládu, orgány regionální a místní správy a správce

majetku. Dle zjištění přání pracovníků, naslouchání jejich připomínkám se lépe vytváří rozhodující odměňování (Armstrong, 2009, str. 37).

1.11.2 Vnější faktory

Vnější faktory ovlivňující systém odměňování rozdělujeme na globalizaci, narůstající konkurenci, vládní intervence, scény kolektivní pracovní vztahy a charakteristiky sektorů, kam organizace spadá.

Globalizace

Organizace vyžadují, aby v zájmu uspokojování potřeb vysílali lidi, nápady, produkty a informace do celého světa. Dříve se do zahraničí posílaly vedoucí pracovníci či specialisté, v dnešní době jsou možnosti rozmanitější a mají strategičtější přístup (Armstrong, 2009, str. 37).

Trendy v zaměstnávání lidí

Rostoucí poptávka je po dovednostech a speciální přípravě na zaměstnání. Poptávka je tvořena hlavně po manažerech a specialistech, pracovnících se znalostmi, technickém a kancelářském personálu a po kvalifikovaných manuálních pracovnících. Tyto faktory ovlivňují strategii odměňování a přitahují lidi (Armstrong, 2009, str. 37).

Trendy v populačním vývoji

Jedním z nejdůležitějších faktorů ve strategii odměňování a lidských zdrojů jsou demografické změny. Snížila se porodnost v posledním desetiletí ve světě, ale také se snížila úmrtnost a zvýšila průměrná doba věku kdy se lidé dožívají. Taktéž lidé odchází do předčasných důchodů v důsledku změn v důchodových zákonech (Armstrong, 2009, str. 37).

Tržní mzdové sazby

Vnější prostředí velmi ovlivňuje mzdové sazby, revize a úpravy mezd a platů v organizacích. Některé organizace jsou ovlivňovány celostátními dohodami. Organizace musí brát mnoho faktorů v úvahu, chtějí-li, aby bylo jejich peněžní odměňování konkurenceschopné (Armstrong, 2009, str. 38).

Scéna kolektivních pracovních vztahů

Odbory ovlivňují postupy v odměňování na celostátní úrovni prostřednictvím celostátního vyjednávání o peněžních odměnách a vyvíjejí tlak na dodržování rovného odměňování. Všeobecně poskytují poradenství a podporu pro vedení mzdových řízení, v oblasti zapojování pracovníků do rozhodování a řízení a v případech žalob a soudního řízení (Armstrong, 2009, str. 39).

Scéna ústřední vlády

Vláda vytváří směrnice, jimiž se řídí ministerstva a vládní agentury, nicméně agentury mají jistou volnost vytvořit si své vlastní platové směrnice (Armstrong, 2009, str. 39).

Scéna místní vlády

V roce 2003 Úřad náměstka předsedy vlády a Sdružení zaměstnavatelů místní správy vytvořili systém odměňování a strategii pracovních sil pro místní správu. Jejich hlavní doporučení byla, aby se platová struktura rozšířila na větší rozpětí a mohla reagovat na úroveň místního trhu nebo odměňování výjimečný pracovní přínos pracovníka. Také chtěli, aby systém odměňování motivoval pracovníky podle jejich schopností a přínosů a nahrazovat tak tradiční způsob odměňování na délce zaměstnání (Armstrong, 2009, str. 40).

Dobrovolný a neziskový sektor

Dobrovolný a neziskový sektor jsou velmi rozmanitými sektory a určit přesný postup odměňování nelze. Mnoho velkých charitativních organizací používá systémy veřejného sektoru a jejich zvýšení odměňování na základě délky zaměstnání (Armstrong, 2009, str. 40).

1.12 Shrnutí teoretické části

V teoretické části bakalářské práce je shrnuto, co je to systém odměňování, jaké vnitřní a vnější faktory ovlivňují odměňování. Definuje se rozdíl mezi časovou a úkolovou částí mzdy. Je nastíněno, jaké peněžní a nepeněžní benefity existují. Uvedené systémy, analýzy, které jsou v teoretické části shrnuty, budou využity v následující kapitole analýzy současného stavu společnosti. U analýzy vnějších faktorů budou využity faktory globalizace, ústřední scéna vlády, vývoj na trhu práce a trendy v zaměstnávání lidí.

2 Analýza současného stavu

Kapitola analýza současného stavu je zaměřena na základní informace o společnosti ADIV, spol. s r.o., kde se analyzuje předmět podnikání, současný stav odměňování a zaměstnanci, kteří zde pracují. Jsou analyzovány vnitřní a vnější faktory působící na systém odměňování společnosti, dle dotazníkového šetření se zhodnocuje spokojenost zaměstnanců.

2.1 Základní informace o společnosti

Název: ADIV, spol. s r.o.

Sídlo: Těšínská 3007/91, Předměstí, 746 01 Opava.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným.

Datum vzniku a zápisu: 5. prosince 1990.

Spisová značka: C 183 vedená u Krajského soudu v Ostravě.

IČO: 13642391.

Předmět podnikání: Opravy silničních vozidel, výroba, obchod a služby.

Jednatelé: 3.

Společníci: 2.

Základní kapitál: 222 000 Kč.

Počet zaměstnanců: 54.

Obrat (2020): 438 373 000 Kč.

CZ-NACE: kategorie G (Šéf společnosti, 2022).

2.2 Historie a současnost společnosti

Společnost byla založena 5. prosince 1990 dvěma společníky a sídlila v centru Opavy na ulici Olbrichova. Od počátku se společnost zabývala prodejem nových vozů a servisními úkony. V roce 1998 byl ADIV oceněn za nejlepší prodej a servis v ČR. O rok později v roce 1999 se ADIV zapsal do Guinnessovy knihy rekordu za nejdelší pobyt v osobním automobilu v počtu 202 dnů (13.6.1998 - 1.1.1999). V roce 2011

se ADIV rozrostl o pobočku v Ostravě na ulici Ruská, kde je doposud. ADIV vstupuje do programu ŠKODA PLUS v roce 2011 a společnost se tímto rozrostla o prodej ověřených, ojetých vozů se zárukou i po. V roce 2015 přišla velká změna, kdy se sídlo opravské pobočky přesunulo do nově vybudovaného salonu vedle Globusu na ulici Těšínská a taktéž se dočkala rekonstrukce pobočka Ostravy. V současnosti sídlo v Opavě přemýšlí o rekonstrukci většího parkoviště pro servisové auta (Šéf společnosti, 2022).

ADIV v Opavě nemá v současnosti konkurenci, jelikož je to jediný autorizovaný prodejce aut ŠKODA v Opavě a blízkém okolí. Společnost spolupracuje s mnoha velkými firmami, se kterými mají zajištěn velkoodběr aut a následný servis (Šéf společnosti, 2022).

2.3 Ekonomická situace společnosti

Analýza ekonomické situace společnosti představuje náhled na hospodářskou situaci a situaci na trhu s jejími produkty. V ekonomické situaci se analyzují náklady, výnosy a výsledek hospodaření na základě poskytnutých výkazů společnosti ADIV, spol. s r.o. za roky 2016-2020, pro rok 2021 zatím nebyla zveřejněna data.

Tabulka 2 Vývoj nákladů a výnosu za období 2016-2020
(Zdroj: Vlastní zpracování, dle: Veřejný Rejstřík a Sběrka listin)

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Náklady (tis. Kč)	277 749	355 808	345 921	418 266	432 353
% Změna	-	28,10	-2,77	20,91	3,36
Výnosy (tis. Kč)	255 168	340 866	318 501	389 132	399 127
% Změna	-	33,58	-6,56	22,17	2,56

Výpočet nákladů: výkonová spotřeba + osobní náklady + odpisy DHM a DNM + ost. Prov.

Náklady + ostatní fin. Náklady

Výpočet výnosů: Tržby za prodej zboží + ostatní provozní výnosy + ostatní finanční výnosy

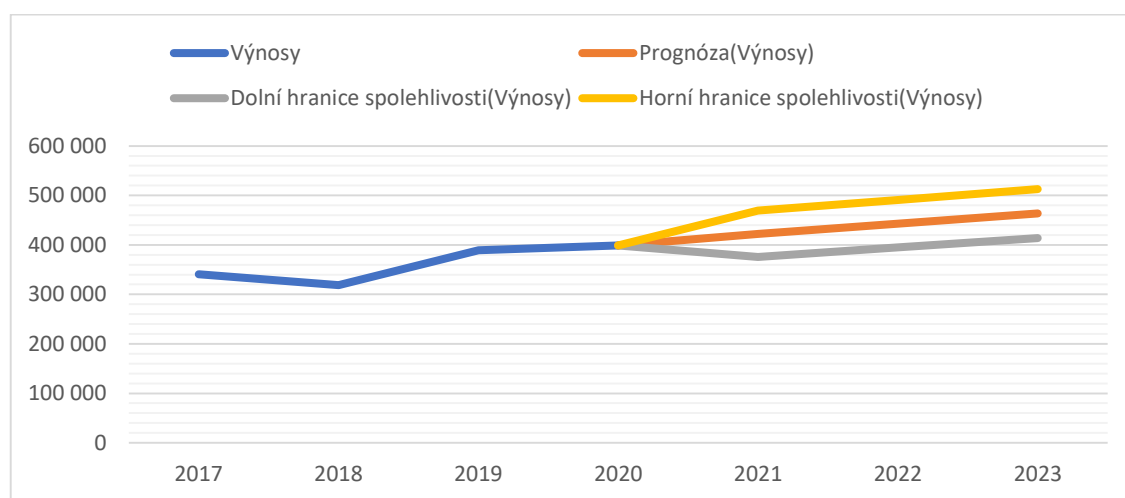
Tabulka 2 uvádí vývoj nákladů a výnosů za roky 2016-2020, vyplývá z ní, že náklady i výnosy mají rostoucí trend. Nejvyšší nárůst nákladů měla společnost v roce 2017, kdy se zvýšily o 28,10 %. Pokles nákladů přišel v roce 2018 díky poklesu provozních nákladů. Nejvyšší nárůst výnosů měla společnost v roce 2017 kdy se zvýšily o 33,58 %.

Pokles výnosů byl také v roce 2018, kvůli nižším tržbám za prodej zboží a ostatními provozními náklady.

Predikce výnosů

V následujícím grafu 1 lze vidět predikce výnosů pro rok 2021 až 2023. Výnosy by se i nadále v roce 2021 až 2023 zvyšovaly a v roce 2023 lze očekávat prognózu výnosu na hodnotě 463 311 Kč.

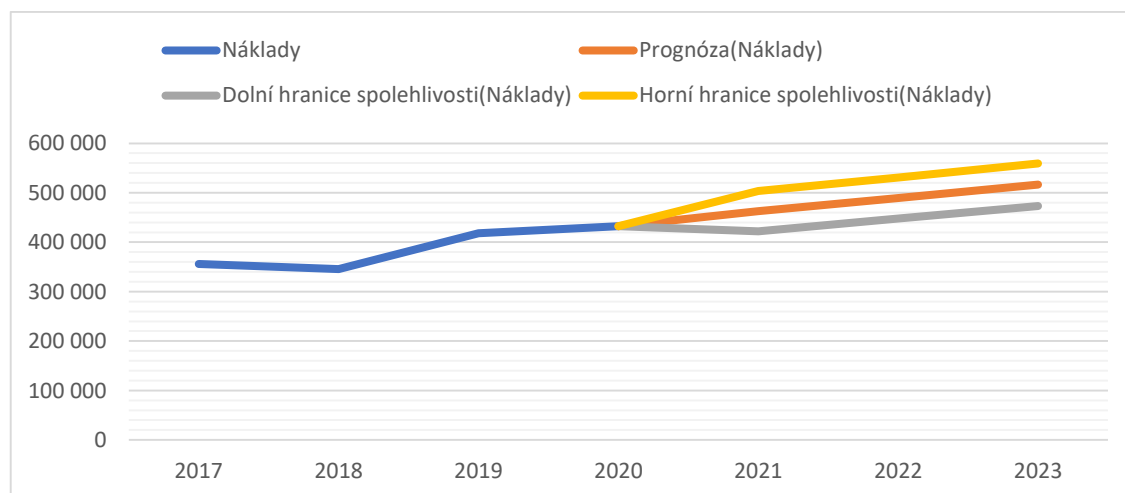
Graf 1 Predikce výnosů
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Predikce nákladů

Následující graf zobrazuje predikci nákladů pro roky 2021 až 2023. Z grafu lze vidět že náklady rostou a v roce 2023 se dle predikce mohou vyšplhat až na částku 516 233 Kč.

Graf 2 Predikce nákladů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

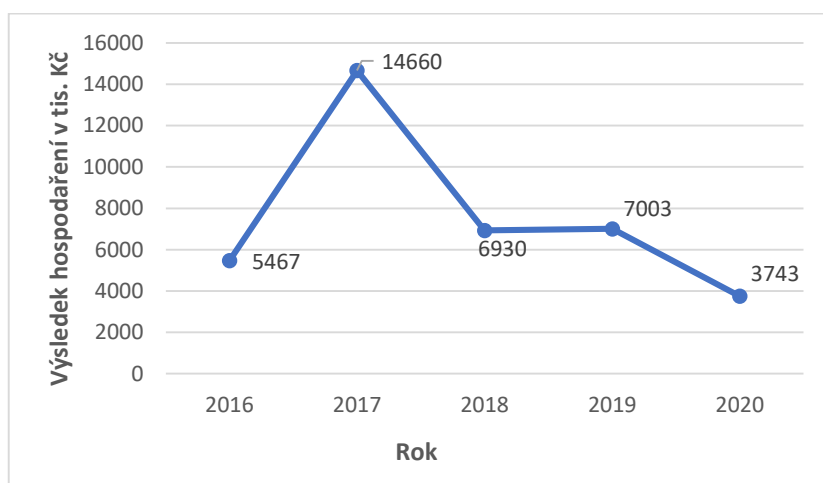


Výsledek hospodaření společnosti

Následující tabulka znázorňuje výsledek hospodaření společnosti ve sledovaném období roku 2016-2020. V roce 2017 společnost zaznamenala velký nárůst ve výsledku hospodaření a to díky, modernizaci autosalonu, přijetí více zaměstnanců. V roce 2018 přišel pád o 7 730 000, společnost ale i přes to vykazuje stále kladné výsledky hospodaření.

Graf 3 Výsledek hospodaření ve společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Veřejný rejstřík a Sběrka listin)

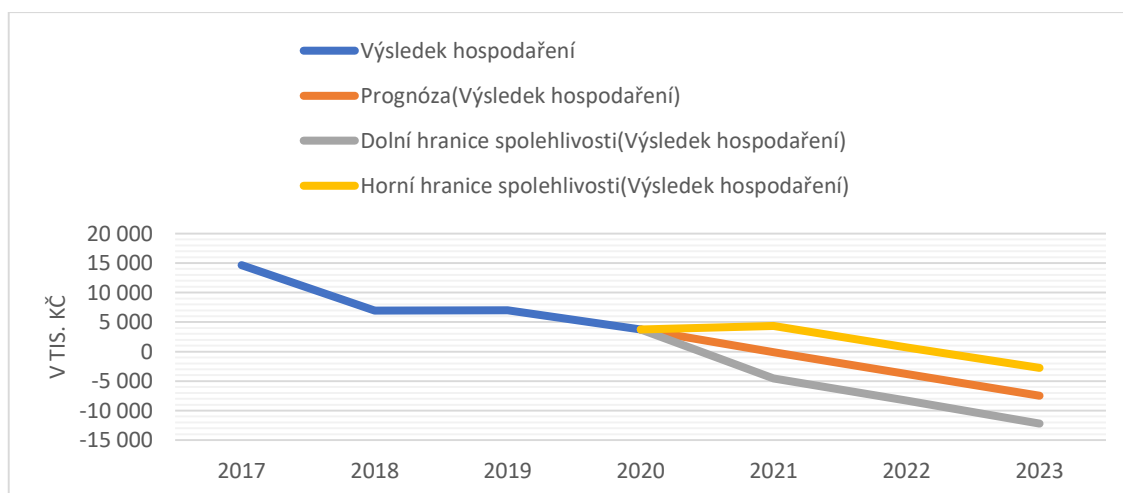


Predikce výsledku hospodaření

V následujícím grafu je znázorněna predikce výsledku hospodaření v roce 2021 až 2023. Dle predikce bude výsledek hospodaření klesat a v roce 2023 se může dostat na hodnotu až -7 470 tis. Kč.

Graf 4 Predikce výsledku hospodaření

(Zdroj: Vlastní zpracování)



Index IN05

Pro zhodnocení ekonomické situace společnosti byl vybrán index IN05. Společnost se v letech 2016-2020 nacházela v tzv. šedé zóně a nebylo možné odhadnout její budoucí průběh. V roce 2017 měla společnost index 1,72 což je nad 1,6 a ve společnosti to svědčí o stabilitě a bonitě, jak ukazuje následná tabulka.

Tabulka 3 Index IN05

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle: Rozvaha 2016-2020)

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Aktiva/cizí zdroje	1,23	1,36	1,34	1,35	1,34
EBIT/nákl. úroky	5,11	15,17	6,14	4,75	2,92
EBIT/celková aktiva	0,04	0,11	0,04	0,04	0,02
Tržby/celková aktiva	1,75	2,01	1,70	1,82	1,70
Oběžná aktiva/ krátkodobé závazky	0,84	0,83	0,88	0,84	0,90
Výsledný index	0,9662	1,72	1,01	0,98	0,81

2.4 Stávající systém odměňování

Zaměstnanci společnosti mají pevnou složku mzdy a pohyblivou, záleží na vykonávané práci. Mechanici mají k této pevné složce mzdy započítanou časovou mzdu, na základě daného měsíce mají spočítané kolik by měli splnit pracovních hodin na zakázkách. Oproti tomu servisní technici jsou odměňováni na základě počtu otevřených a uzavřených zakázek. Prodejci vozů mají fixní složku mzdy a k tomu jsou odměňováni na základě počtu předaných aut v daném měsíci. Na každý měsíc je daný plán kolik aut by se mělo předat. Společnost se dle vnitřního mzdového předpisu neřídí (Hlavní účetní, 2022).

2.4.1 Peněžní odměny

V této části se znázorňuje jednotlivá pevná a pohyblivá složka mzdy. Pevná část mzdy se počítá na základě počtu odpracovaných hodin vynásobených hodinovou mzdou, přičemž se musí počítat, že každý zaměstnanec má jinou hodinovou mzdu. V pohyblivé

složce odměny se bere v potaz, jestli zaměstnanec splnil předepsaný výkon, zda udělal něco i nad rámec své práce (Hlavní účetní, 2022).

Tabulka 4 Výše mzdy u jednotlivých pozic
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Hlavní účetní, 2022)

Pracovní pozice	Pevná složka mzdy	Pohyblivá složka mzdy
Mechanik, karosář	15 000 Kč/ 16 800 Kč/ 19 200 Kč	10 000 Kč + 2 750 Kč osobní hodnocení
Lakýrník	19 200 Kč	2 750 Kč + peníze z oprav
Servisní technik	16 800 Kč	nespecifikováno
Prodejce nových vozů	19 000 Kč	3 000 Kč + benefity
Prodejce ojetých vozů	19 000 Kč	Do 30 000 Kč
Účetní	32 000 Kč	-
Prodejce náhradních dílů	23 000 Kč	5 000 Kč-10 000 Kč

V tabulce jsou uvedeny částky pevné složky mzdy a pohyblivé části mzdy. Každý zaměstnanec má nárok na čtvrtletní či roční odměny, pokud se dosáhne plánu.

Pevná složka mzdy závisí od **mechanika** a jeho hodinové sazby ti, co nejsou moc proškoleni na něco specifického mají 90 Kč za hodinu, s částečným zaměřením je to 105 Kč za hodinu a vedoucí dané směny (3 směnný provoz) tak má 120 Kč na hodinu. Od této hodinové sazby se tedy určuje pevná složka mzdy. **Pohyblivá složka mzdy** u mechaniků je velmi různorodá. Uvedené osobní ohodnocení 3 000 Kč dostávají mechanici každý měsíc, pokud práci splní v uvedeném čase, nemají žádné reklamace na opravy a jsou nápomocní. Na částku 10 000 Kč v pohyblivé složce mzdy mechanik dosáhne, když splní měsíční výkon, který činí 100 %. Částka se vypočítává z procentuálního dosaženého výkonu, jak je znázorněno v následující tabulce spolu s výší hodinové mzdy navíc za dosažení výkonu dle přepočtených procent (Hlavní účetní, 2022).

Tabulka 5 Pohyblivá složka odměny u mechaniků
(Zdroj: Vlastní zpracování, dle: Hlavní účetní, 2022)

Procentuální množství práce	Kč/hod
90-92,99 %	20 Kč
93-95,99 %	50 Kč
96-98,99 %	70 Kč
100 %	100 Kč

Pokud je splněno nad 100 % jde o ještě další přepočítání, který nebyl blíže specifikován. Do pohyblivé složky mzdy se připočítává ještě service mobil. Jde o službu mechanika, který je po celý týden 24 hodin připraven při zavolání zákazníka dojet a na místě vyřešit (když to lze) poruchu auta, popřípadě domluvit odtahovou službu na pobočku. Tuto směnu má každý mechanik jednou za 3 měsíce a má ji vždy od pondělí do pondělí s tím, že pokud má zrovna tuto službu tak servis v Opavě má otevřeno i v sobotu má tudíž směnu i v sobotu, která je zkrácena do 12:00 (Hlavní účetní, 2022)

U **lakýrníků** je hodinová mzda jednotná a to 120 Kč, prémie činí 2 750 Kč plus jsou hodnoceni na základě prodaných peněz z oprav. Když tedy na opravách vydělají 100 000 Kč tak se jim vyplácí 20 % z částky. Většinou ale se nedostanou nad 80 000 Kč (Hlavní účetní, 2022).

Servisní technici mají pevný základ mzdy, v pohyblivé složce se vyplácí prémie a hodnocení na základě produktivity mechaniků. Celkový rozpočet na hodnocení je 85 000 Kč, pokud mají splněno 85 % tak dostanou 25 000 Kč, které se rozděluje mezi jednotlivé techniky dle počtu přijatých zakázek. Čím více zakázek technik uzavřel, tím více dostane. V následující tabulce je zobrazeno procentuální výkonnost techniků a bonus, který si mohou přerozdělit (Šéf společnosti, 2022).

Tabulka 6 Výše bonusů u % výkonnosti techniků
(Zdroj: Vlastní zpracování, dle: Hlavní účetní, 2022)

Procentuální výkonnost techniků	Bonus
85 %	25 000 Kč
90 %	45 000 Kč
93 %	55 000 Kč
95 %	65 000 Kč
97 %	75 000 Kč
100 %	85 000 Kč

Pokud má technik úspěšný Mystery call nebo obchod tak má 500 Kč do výplaty. Po ukončení zakázky a úspěšné opravě mají zákazníci možnost hodnotit přístu techniků, pokud je tento dotazník úspěšný na 99-100 % dostane bonus 2 000 Kč, pokud má pouze 95% úspěšnosti tak jde o 1 000 Kč méně (Šéf společnosti, 2022)

Prodejci nových a ojetých vozů za splnění úvěru, dostávají do výplaty 200 Kč a určité body, dle výšky úvěru, které se jim načítají do portálu na Sodexo účet a ty body se následně mohou převést na peníze. Další peněžní odměnu mají za sjednané pojistky a smlouvy za operativní leasing, k výplatě jde navíc procento z prodeje auta, na kterém vydělají. Po předání auta, zákazníci hodnotí prodejce na portálu, takže za skoro 100 % hodnocení už mají bonus k výplatě také. Ale všechny tyto částky jsou individuální dle sjednané smlouvy a dalších věcí, tudíž se částky neuvádí konkrétně. Každý měsíc mají prodejci buď Mystery call nebo shopping, podle výsledku jsou taktéž ohodnoceni určitými body, které se převádí do peněz (konkrétní body nejsou k dispozici, je to velmi individuální) (Šéf společnosti, 2022).

Prodejci náhradních dílů mají určitý daný měsíční obrat, pokud tento obrat splní mají prémie v dané peněžní odměně. Pokud tento obrat nesplní jsou bez prémie (Hlavní účetní, 2022).

Náklady na systém odměňování

V následující tabulce jsou znázorněny mzdové náklady za rok 2019 a 2020. Za rok 2021 společnost nemá ještě vystavené údaje.

Tabulka 7 Mzdové náklady 2019 a 2020

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle: Veřejný rejstřík a Sbirka listin)

	2019	2020
Mzdové náklady	23 922 000	25 561 000

2.4.2 Zaměstnanecké benefity ve společnosti

V systému benefičního odměňování jsou zaměstnanci rozděleni dle svých pracovních pozic. Samozřejmě má společnost společné benefity pro všechny a pak tedy ty různé dle svého zaměření.

Společné benefity společnosti

Následující benefity společnosti mají všichni zaměstnanci.

Příspěvek na stravování ve společnosti byl vyplácen dříve v Sodexo stravenkách, nyní zaměstnavatel zajistil, aby jim místo stravenek byly peníze zahrnuty do výplaty. Zaměstnavatel nyní dotuje 50 Kč na zaměstnance za den (Hlavní účetní, 2022).

Zaměstnanecké slevy

Zaměstnanci si mohou nakoupit náhradní díly a příslušenství s 10 % slevou. Zaměstnavatel tím chce docílit větších tržeb pro sklad náhradních dílů a zamezit tím, nakupovat neoriginální věci u konkurence (Hlavní účetní, 2022).

Zvýhodněný pronájem vozidla

Zaměstnanci ADIVu mají nárok na zvýhodněný operativní leasing auta. Cena se odvíjí od modelu a výbavy auta, které si zaměstnanci nakonfigurují. Tyto pronájmy aut mají podmínku používání 1 roku nebo nájezdu 16 000 km. Tyto auta se následně prodávají na bazaru jako roční vozy se zárukou (Hlavní účetní, 2022).

Benefity, které nemají všichni zaměstnanci

Následující benefity společnosti mají pouze určité pracovní pozice zaměstnanců.

Pracovní oděv

Základem spokojeného zaměstnance je i správný pracovní oděv a obuv. Společnost ADIV má pro mechaniky, karosáře a lakýrníky stejné monterky s tričkem a bundou s logem společnosti. Pracovní obuv si zaměstnanci vybírají sami dle jejich preferencí a pohodlí. Při nástupu do zaměstnání zaměstnavatel poskytuje 2 pracovní oděvy pro zaměstnance. Oděv si mohou vyměnit až když je opravdu zničený. Pozitivním přínosem je, že zaměstnavatel zajišťuje vyprání a vyžehlení pracovního oděvu přes smlouvanou společnost (Hlavní účetní, 2022).

Mobilní telefon

Servisní technici a prodejci vozů mají nárok na příspěvek ve výši 6 000 Kč co 2 roky na nový mobilní telefon. Většina těchto zaměstnanců tuto slevu využívají a doplácí si zbytek peněz ze svého. Telefon poté využívají jak pro soukromé, tak pro pracovní záležitosti. Je samozřejmostí, že mají firemní číslo a druhou SIM kartu (Hlavní účetní, 2022).

Zvýhodněný vůz

Vedoucí servisu, prodejci nových a ojetých vozů mají auto na 9 měsíců zcela zdarma, mají to jako nepeněžní benefit k odměňování. Auto je vedeno jako předváděcí vůz, který je vystaven i na internetových stránkách a pokud zákazník projeví zájem o některé z aut od prodejců tak je k ihned k prodeji. Auta si prodejci konfigurují sami podle sebe a ve zvolené peněžní částce, která je stanovena vedoucím (Hlavní účetní, 2022).

2.4.3 Pracovní prostředí

Základní hodnoty organizace

Společnost si zakládá na férovém jednání a vstřícnosti k zaměstnancům. Každý konflikt má nadřazený snahu vyřešit. Ve společnosti panuje přátelská nálada a zaměstnanci z určitých pracovních pozic (převážně mechanici) vypomáhají u určitých zakázek, kde je zapotřebí více lidí. Prodejci si také pomáhají například s rozdělením zákazníků, kteří přijdou na salon a organizačními věcmi, které je třeba vyřešit (Šéf společnosti, 2022).

Styl a kvalita vedení

Každý sektor zaměstnanců má svého vedoucího. Zaměstnanci dílny čili mechanici, karosáři a lakýrníci mají svého vedoucího servisu. Prodejci nových a ojetých vozů mají také svého vedoucího. Servisní technici mají stejného vedoucího jako zaměstnanci dílny. Vedoucí jednotlivých sektorů se zodpovídají řediteli společnosti (Šéf společnosti, 2022).

Právo pracovníků se vyjádřit

Ve společnosti panuje přátelská atmosféra a každý zaměstnanec má právo na to se vyjádřit s čímkoliv co ho trápí. Jednou za 3 měsíce vedoucí servisu svolává všechny zaměstnance z dílny na krátkou poradu, aby mohli říci, zda je něco trápí. Vedoucí jednotlivých sektorů mají každých 14 dní porady, kde řeší různé návrhy, stížnosti a vše co je potřeba (Šéf společnosti, 2022).

Uznání a úspěch

Zaměstnanci čas od času za dobře vykonanou práci dostávají pochvalu. Záleží na posouzení váhy úkolu, zda bylo opravdu těžké jej provést nebo pokud zaměstnanec přišel na jinou lepší variantu, která pomohla jak jeho práci, tak společnosti obecně (Šéf společnosti, 2022).

Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem

Zaměstnanci mají nárok na 21 dnů dovolené, 4 sickdays a 1 den narozeninového volna, které si smí vzít pouze v daný měsíc svých narozenin. Homeoffice využívají jen vedoucí zaměstnanci. Zaměstnanci společnosti mají možnost po pracovní době se scházet na různých akcích pořádané společností (Šéf společnosti, 2022).

Vytváření pracovních míst a rolí

Společnost má zavedená pravidla už přes 30 let a vytváření nových míst přichází pouze s jistými inovacemi, jinak se v zásadě ve společnosti nic nemění (Šéf společnosti, 2022).

Kvalita pracovního života

Kvalita pracovního života ve společnosti je na vysoké úrovni. Každý zaměstnanec má ke svému výkonu práce poskytnuté vybavení, které je pouze jeho a které má kdykoliv k dispozici (Šéf společnosti, 2022).

2.4.4 Vzdělávání a rozvoj

Učení se na pracovišti

Nadřízení svým zaměstnancům jsou schopni poradit, pokud si neví s něčím rady. U oprav na dílně musí mechanik vždy svůj postup konzultovat se servisním technikem, který mu práci zadal (Šéf společnosti, 2022).

Vzdělávání a výcvik

Zaměstnanci dle svého zaměření profese, mají určité školení k jejich výkonu práce. Mechanici, karosáři a lakýrnici prochází školením velmi často aby zdokonalily svou efektivitu práce u složitějších oprav. Pokud projdou více školeními, nadřízený dává zaměstnanci dílny složitější zakázky, které ví že už zvládne. Servisní technici prochází školením oprav spolu se zaměstnanci dílny. Jejich práce na sebe navazuje a musí být tedy proškoleni stejně (Šéf společnosti, 2022).

Řízení pracovního výkonu

Nadřízený či vedoucí hodnotí výkon daných zaměstnanců. Mechanici vychází z jistých tabulek, dle oprav, které provádějí a servisní technici dle zakázek které převezmou (Šéf společnosti, 2022).

Rozvoj kariéry

Rozvoj kariéry v této společnosti není možný. Zaměstnanci dílny se nikdy nestanou servisními techniky, protože ostatní zaměstnanci dílny by je poté nemuseli poslouchat a brát vážně. Prodejci vozů se taktéž nemají kde posouvat., mohou posunout své schopnosti ale kariérní růst ne (Šéf společnosti, 2022).

2.4.5 Hodnocení současných benefitů společnosti

V současnosti společnost poskytuje velmi málo zaměstnaneckých benefitů pro své zaměstnance. Způsobuje to poté nízkou motivaci k pracovním výkonům. Zaměstnanecké benefity by měly být pro všechny stejné a neměly by vznikat významné rozdíly mezi jednotlivými pracovními pozicemi a různorodostí benefitů. Vedení společnosti je otevřené novým a rozšiřujícím nabídkám benefitů pro své zaměstnance, kdy chtějí odměnit zejména pracovitost a vstřícnost ve společnosti. Dle analýzy dotazníkové šetření v následující kapitole zaměstnanci uvedly, o jaké

benefity by měly zájem. Předpokladem zavedení nových benefitů by měla být větší motivace zaměstnanců k práci, ochoty dělat práci navíc (Šéf společnosti, 2022).

2.5 Analýza vnitřních vlivů na systém odměňování

Mezi vnitřní faktory ovlivňující odměňování patří podniková kultura, podniková organizace, technika a technologie, lidé, podniková strategie a hledisko pracovníků.

2.5.1 Podniková kultura

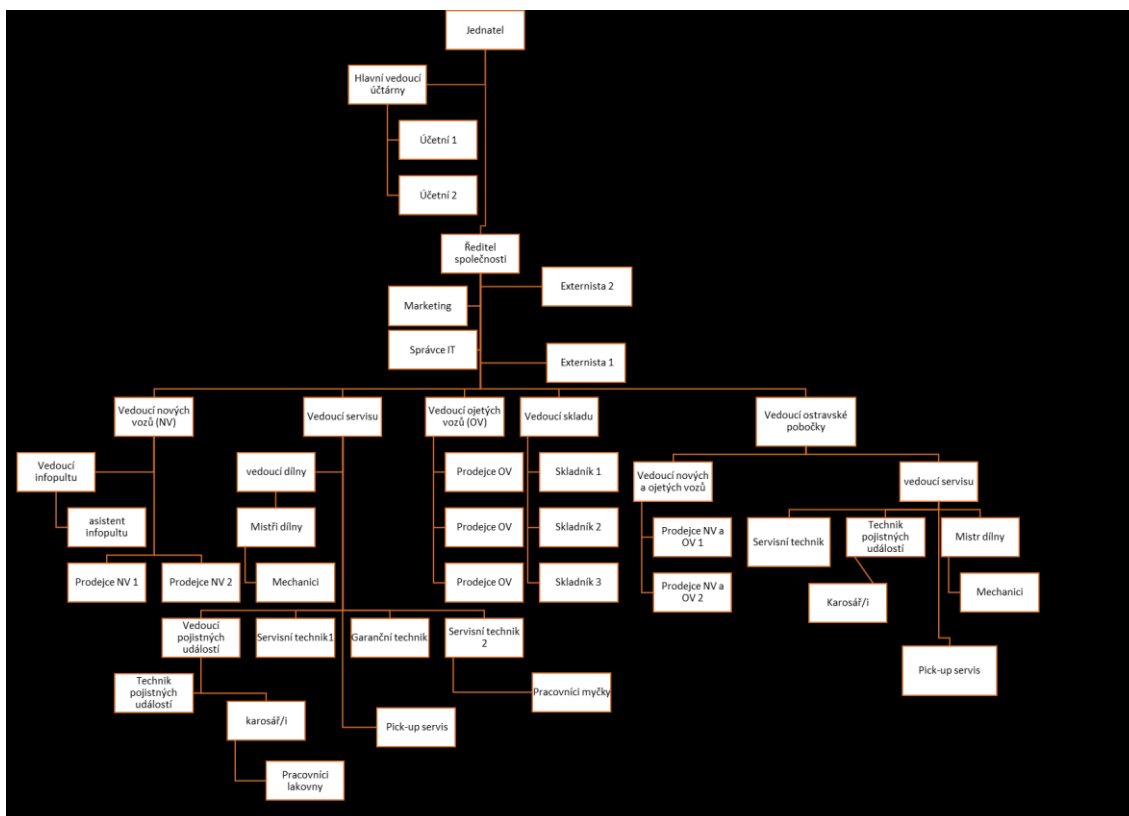
Společnost si zakládá na profesionalitě služeb pro zákazníky v oblasti servisních služeb. Také jsou klíčové požadavky na bezpečnost zaměstnanců a ochranu životního prostředí (je postavena bezodpadová lakovna aut). Společnost klade důraz na neustálé zlepšování pracovních podmínek pro své zaměstnance a cílí tím na udržení svých zaměstnanců a co nejnižší fluktuaci. Důležitostí jsou i přátelské vztahy na pracovišti a důvěra v nadřízené při případných námitkách a řešení různých situací (Šéf společnosti, 2022).

2.5.2 Podniková organizace

Společnost ADIV, spol. s r.o. není výrobního charakteru, ale nabízí mnoho služeb. Oborem podnikání je oprava silničních vozidel, karosářské a lakýrnické opravy, prodej nových a ojetých vozů značky ŠKODA. Servisní technici přijímají zákazníky do servisu, předávají a plánují zakázky pro mechaniky. Za servisem, který je zde na prvním místě je poté prodej ojetých a nových vozidel, kdy prodejci pečlivě vysvětlují každý detail a nastavení automobilu novým majitelům. V době covidové jde znát, že je méně lidí jak na servise, tak je menší poptávka po nových vozech (Šéf společnosti, 2022).

Organizační struktura společnosti

Organizační struktura, která je aktuální pro březen 2022 (Šéf společnosti, 2022).



Obrázek 3 Organizační struktura společnosti (Zdroj: Šéf společnosti, 2022)

Pracovní pozice

Společnost v roce 2022 k měsíci březnu měla 49 zaměstnanců v Opavě a na ostravské pobočce 11 zaměstnanců (Šéf společnosti, 2022).

Náplň práce pracovních pozic

Pracovní doba jednotlivých pozic je různá, nicméně servis začíná v 6:00 ráno a končí v 18:00 večer. Mechanici chodí na tři směny, aby pokryli celý den otevřený servis, taktéž chodí i servisní technici na tři směny. Prodejci nových a ojetých vozů mají taktéž třísměnný provoz se začátkem směny v 7:00 ráno. Otevírací doba pobočky v Opavě je od pondělí do pátku od 6-18:00, sobota od 8-12:00. V Ostravě je od pondělí do pátku od 6:30 do 17:00, soboty nemají (Šéf společnosti, 2022).

Automechanik

Hlavním článkem fungování servisu jsou automechanici. Mechanici využívají všechno nářadí, které k opravě automobilů potřebují. Každý mechanik má své pracovní místo se zvedákem a při podpisu pracovní smlouvy dostane pracovní oděv a obuv. Mechanici

jsou řádně proškoleni na druhy oprav, a tak ví co mají dělat. Po opravě mechanik provádí zkušební jízdu, která je zapsána do zakázky (Šéf společnosti, 2022).

Karosář/Lakýrník

Společnost má nově 2 roky vystavenou bezodpadovou lakovnu. Lakovna je oddělena od zbytku haly, kde jsou mechanici a karosáři. Úkolem karosářů je rozebrat určitou část auta, která je poškozena, namontovat a seřadit novou část na auto a poté přichází řada na lakýrnících, kteří jsou proškoleni na stříkání barvy a dalších věcí (Šéf společnosti, 2022).

Servisní technik

Servisní technik má za úkol domluvit klientovi servisní úkon, v daný den přebrat auto a vyřídít všechny věci které jsou potřeba opravit. Musí vytvořit zakázku, kterou následně předá mechanikovi. Po opravě auto předá zpátky zákazníkovi a zodpovídá za správnou opravu.

Technik pojistných událostí má na starosti autonehody. Technici mají za úkol fotit auta a vyhotovovat pojistné události před opravením a následně po opravě. Informují pojišťovny o opravách a zasílají následnou dokumentaci k proplacení pojišťovně a zákazníkovi (Šéf společnosti, 2022).

Prodejce nových vozů

Prodejce nových vozů musí projít různými certifikacemi, aby mohl prodávat nové vozy. Jeho úkolem je znát vše o vozech, jaké mají výhody a nevýhody, konfigurace, musí poskytovat úvěry na které má složené zkoušky. Taktéž nabízí zákazníkům testovací jízdy před koupí auta k lepšímu rozhodování a určování jejich potřeb. Před samotným předáním nového vozu prodejce kontroluje, zda je auto v dobrém, nepoškozeném stavu a přišlo přesně ve specifikaci v jaké bylo objednáno. Představí auto novým majitelům a vyřeší všechno papírování kolem (Šéf společnosti, 2022).

Prodejce ojetých vozů

V této době prodejce ojetých vozů má snazší práci než prodejce nových vozů. Ojeté vozy jsou ihned k odběru, zákazníci si je mohou prohlédnout a projet se. ŠKODA Plus je program pro prodej ojetých vozů u certifikovaných prodejců v prodejní síti ŠKODA AUTO Česká republika. Všechny vozy označené tímto programem splňují přísná kritéria

kvality a jsou tedy zárukou dlouhého a spokojeného užívání bez obav z neznámého předešlého majitele či špatného technického stavu (Šéf společnosti, 2022).

Vedoucí servisní technik

Je nadřízeným pro všechny mechaniky a všechny servisní techniky. Jakmile je nějaký problém, všichni se obrací na vedoucího, který vše řeší a může následně konzultovat s majitelem společnosti (Šéf společnosti, 2022).

Vedoucí nových a ojetých vozů

Vedoucí nových vozů a vedoucí ojetých vozů má pod sebou dva prodejce, jak na ojeté, tak nové vozy. Týdně vedoucím prodejci poskytují informace o probíhajících obchodech, řeší s nimi prodejní plány, směrnice a další. Vedoucí mohou svým “podřízeným” zasílat nabídky ke zpracování konfigurací, pokud nemohou je zrovna zpracovat oni sami (Šéf společnosti, 2022).

Majitel

Majitel komunikuje s důležitými zákazníky a sponzory. Řeší organizační věci, firmy, schvaluje nakupování nových vozů a dohlíží na celkový chod firmy. Majitel hlavně reprezentuje společnost (Šéf společnosti, 2022).

Účetní

Účetní je nezbytnou součástí každé společnosti. Řeší společnost po ekonomické stránce jako například: eviduje doklady, přijímá platby, komunikuje s bankou, dělá roční závěrky, daňové priznání, silniční daň atd (Šéf společnosti, 2022).

Marketingová koordinátorka

Funkce marketingu je pro autosalon velmi důležitá. Konkurence po okrese Opavska je téměř nulová, nachází se zde jen ADIV jako autorizovaný servis a prodejce vozů značky ŠKODA. na základě toho, je uzpůsoben marketing, který je zde velmi rozšířený. V posledním roce se přijala nová marketingová koordinátorka a ADIV jako takový se dostal do povědomí víc než dřív (Šéf společnosti, 2022).

Prodejce náhradních dílů a příslušenství

Prodejce dílů obsluhuje sklad náhradních dílů, kdy dává mechanikům díly pro jejich zakázky. Prodejce dílů má na starosti taky objednávky z e-shopu, které si zákazníci objednají a vyzvednou na prodejně (Šéf společnosti, 2022).

Pronájem vozidel a rezervace

Ve společnosti ADIV je dceřiná společnost ADIV Lease s r.o. která zajišťuje služby v oblasti autopůjčovny a dlouhodobých pronájmů vozidel po celé ČR. Mimo půjčovny se také dělají individuální operativní leasingy jak pro fyzické osoby, tak pro právnické osoby (Šéf společnosti, 2022).

Pick up servis

Na pobočkách jsou dohromady 2 řidiči kteří zajišťují odvoz zákazníků, kteří zde dovezou auto na servis a nechtějí čekat. V rámci Opavy a Ostravy tuto službu mají zadarmo. Třetí řidič má řidičské oprávnění na odtahovou službu, která je registrována na území ČR a podle potřeby a blízkosti řidič dováží havárky které jsou nepojízdné (Šéf společnosti, 2022).

Obsluha myčky

Zaměstnanci mají za úkol umývat auta po servise, pojistných událostí, taktéž chystání a leštění nových aut na předání, udržovat v čistotě předváděcí vozy pro možné budoucí kupce (Šéf společnosti, 2022).

Recepce

Na recepci, zaměstnanci směřují zákazníky k tomu, co potřebují, ať je to servis, či prodej vozů nebo dílů. Recepce se také stará o přihlašování aut na odboru dopravy, vyřizuje platby s bankou a je v kontaktu s pojišťovny ohledně pojistných událostí. Zaměstnanci také pomáhají, když jsou prodejci vytíženi a ukazují auta na salonu zákazníkům, když o něj mají zájem, aby jim zkrátily čas čekání (Šéf společnosti, 2022).

Následující tabulka uvádí přesný počet zaměstnanců na jednotlivých pozicích:

Tabulka 8 Procentuální výskyt zaměstnanců
(Zdroj: Šéf společnosti, 2022)

Pracovní pozice	Počet zaměstnanců	% výskyt
Automechanik	17	29 %
Karosář/lakýrník	6	10 %
Servisní technik	9	14 %
Prodejce nových vozů	3	4 %
Prodejce ojetých vozů	2	3 %
Vedoucí servisu	2	3 %
Vedoucí nových a ojetých vozů	3	5 %
Účetní	3	5 %
Marketing	1	1 %
Prodejce náhradních dílů	5	8 %
Pronájem vozidel	2	3 %
Pick up servis	3	5 %
Obsluha myčky	3	5 %
Recepce	1	1 %

2.5.3 Technika a technologie

Tím, že společnost ADIV se zabývá auty, je povinností mít řidičský průkaz typu B, jelikož se zde manipuluje s auty po parkovišti, najíždí na dílnu a dělají se zkušební jízdy po opravách. Společnost disponuje několika předváděcími vozy, zpravidla by jich mělo být 7 (musí být k dispozici každý model vozu), pak je také mnoha bazarových vozů na parkovišti, které jsou neustále v pohybu ať už na olejových prohlídkách či opravách. Troufám si říct, že každý zaměstnanec dojíždí automobilem, takže opravdu každý má řidičský průkaz typu B. Vedoucí prodeje náhradních dílů má také speciální povolení na manipulaci s vysokozdvihným vozíkem, protože vykládá zboží ze zásobování (náhradní díly na sklad) co přijíždí každý den (Šéf společnosti, 2022).

Účtárna využívá především klasické programy jako Word, Excel a pak také účetní program POHODA, který je trochu poupraven jejich potřebám. Prodejci vozů využívají nový program Lead2Car, kterým se ADIV může pyšnit jako vývojářem nového programu, který se zde testuje a který se bude zavádět pro celou síť ŠKODA Auto po ČR. Mechanici jsou proškoleni na určité stroje, které ke svému výkonu práce potřebují, ať už je to diagnostika, zouvačka pneumatik a vyvažovačka kol či elektromechanici na další zacházení s elektro automobily (Šéf společnosti, 2022).

Ukazatel vybavení práce kapitálem

Tento ukazatel znázorňuje v následující tabulce růstový trend vybavenosti práce kapitálem. Vybavenost práce kapitálem byla spočítána jako podíl stálých aktiv a počet zaměstnanců za rok. Z tabulky vyplývá, že vybavenost ve sledovaných letech kolísá.

Tabulka 9 Vybavenost práce kapitálem
(Zdroj: Vlastní zpracování, dle: Výroční zprávy 2016-2020)

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Vybavení práce kapitálem	1329,67	1204,45	1215,05	1297,30	1293,00

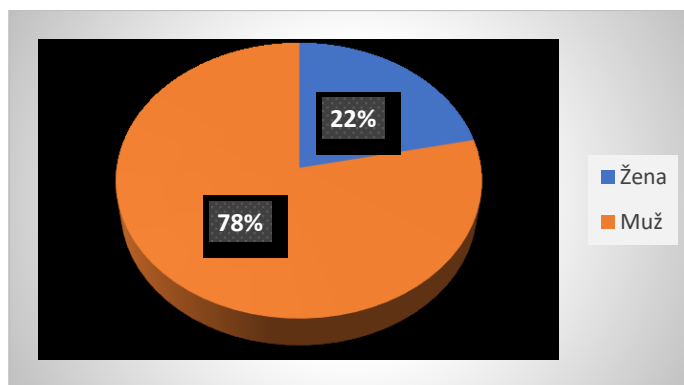
2.5.4 Lidé

Zaměstnanci jsou pro společnost důležitým článkem a bez nich by společnost nemohla fungovat. Zaměstnance lze roztrdit dle pohlaví, věku, délky pracovního poměru, dosaženého vzdělání, pracovní pozice a v neposlední řadě místo výkonu práce, protože ADIV má dvě pobočky.

Jak již bylo uvedeno v přecházející kapitole, počet zaměstnanců v ADIV spol. s r.o. v současné době je celkem 60 zaměstnanců (shrnutá pobočka v Opavě a Ostravě). Největší zastoupení je na pozici mechaniků s karosáři a lakýrníky a za nimi servisní technici.

Pohlaví

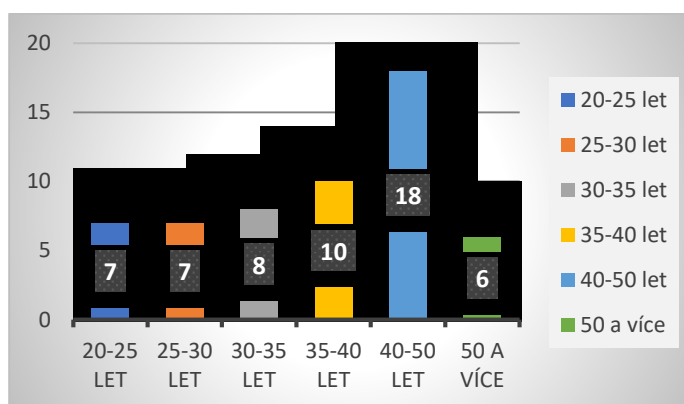
Společnost je zaměřena na opravu aut a je tedy zřejmé že 78% podíl mužů a 22% podíl žen je k danému zaměření společnosti přirozené. Ženy zde jsou na administrativních pozicích.



Graf 5 Pohlaví zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování, dle: Šéf společnosti, 2022)

Věk zaměstnanců

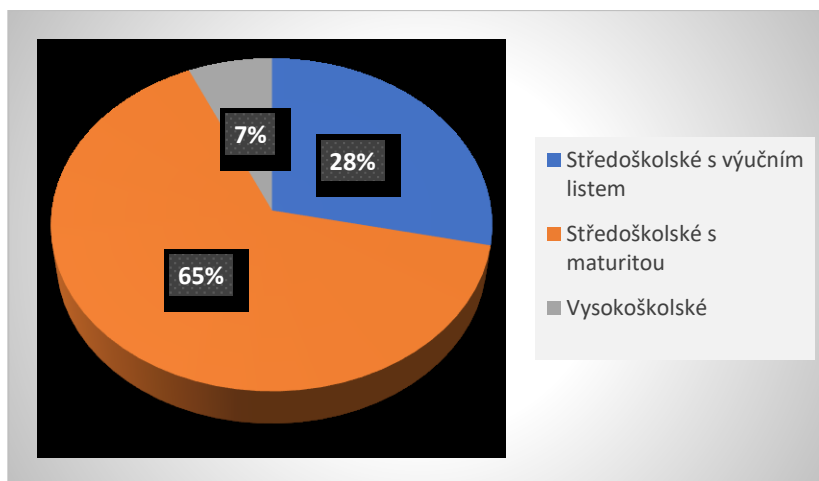
Respondenti výzkumu poskytli informace o tom, jaké je věkové zastoupení ve společnosti. Největší zastoupení 32 % je ve věkové kategorii 40-50 let, naopak nejmenší zastoupení 11 % je mezi 50 a více lety. Věkové rozpětí 20 až 40 let, které je v grafu rozloženo do 4 kategorií tvoří 57 % zaměstnanců. V nejstarší věkové skupině 50 a více se nachází 11 % zaměstnanců. Dle dotazníkového šetření je zjištěno že nejvíce lidí je buď v mladistvém či rozvíjejícím věku nebo ve věku 40-50 let kdy mají nejvíce zkušeností.



Graf 6 Věk zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování, dle Šéf společnosti, 2022)

Dosažené vzdělání

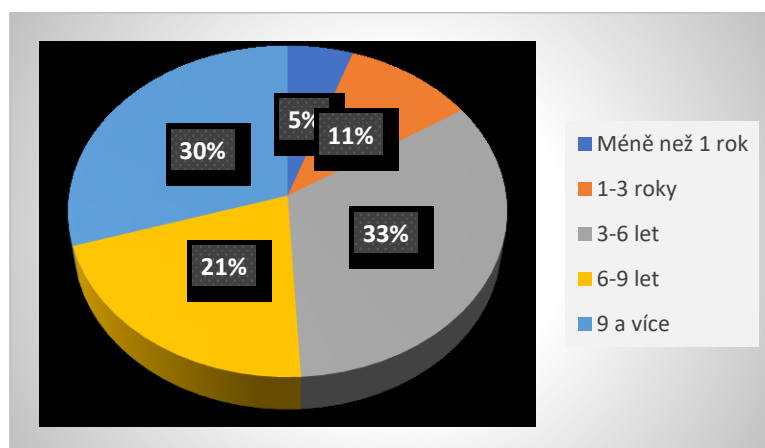
Na většinu pozic musí mít zaměstnanec středoškolské vzdělání s maturitou, pouze u mechaniků, lakýrníků a karosářů je dostačující středoškolské vzdělání s výučním listem. Jak je z grafu vidět 65 % respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou, 28 % středoškolské s výučním listem a 7 % vysokoškolské vzdělání.



Graf 7 Dosažené vzdělání (Zdroj: Vlastní zpracování, dle: Šéf společnosti, 2022)

Délka pracovního poměru zaměstnanců ve společnosti

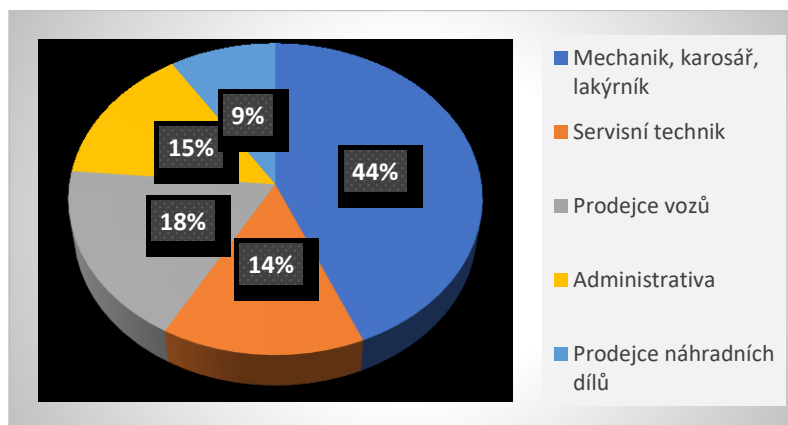
Jak již bylo uvedeno, společnost je na trhu více než 30 let a má už zavedený stabilní kolektiv zaměstnanců, který se nemění. Z grafu lze vidět že největší zastoupení 30 % zaměstnanců v délce pracovního poměru 9 a více let tomu jen nasvědčuje. Početná část zaměstnanců (33 %) se nachází v rozpětí pracovního poměru od 3 do 6 let. Naopak nejméně tvoří zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují méně než 1 rok a je to pouze 5 %.



Graf 8 Délka pracovního poměru (Zdroj: Vlastní zpracování., dle: Šéf společnosti, 2022)

Pracovní pozice

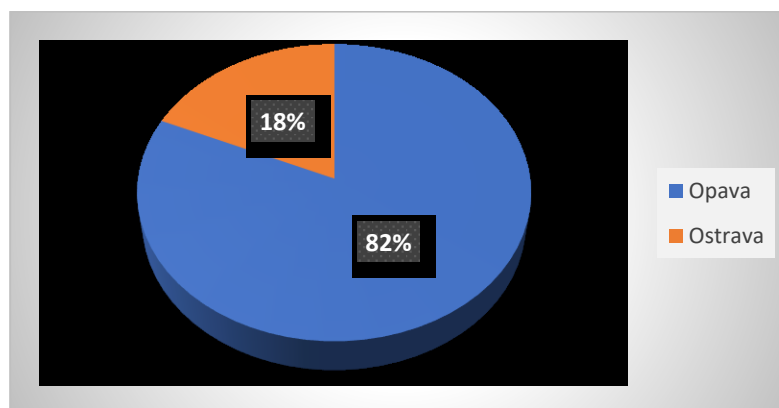
V grafu je vyjádřeno procentuální vyjádření těch nejdůležitějších pracovních pozic, které jsou řešeny v celé bakalářské práci. 44% zastoupení ve společnosti tvoří mechanici, lakýrníci a karosáři.



Graf 9 Pracovní pozice (Zdroj: Vlastní zpracování, dle Šéf společnosti, 2022)

Místo výkonu pracovního poměru

Jak již bylo zmíněno ADIV spol. s r.o. má hlavní sídlo v Opavě a pobočku v Ostravě. 82 % zastoupení zaměstnanců je v Opavě a pouze 18 % v Ostravě. Je to hlavně kvůli toho, že pobočka v Ostravě je daleko menší jak ta opavská.



Graf 10 Místo výkonu práce (Zdroj: Vlastní zpracování, dle Šéf společnosti, 2022)

Nemocnost a fluktuace

Nemocnost a fluktuace se ve společnosti neevduje, jelikož je velmi nízká (Hlavní účetní, 2022).

Produktivita práce

Produktivita práce ve sledovaném období 2017-2021 má rostoucí tendenci. Nejvyšší hodnota byla v roce 2020 a to 613,66 a nejmenší v roce 2019 a to pouze 365,46. Za rok 2021 hodnoty nebyly v době zpracování bakalářské práce vystaveny.

Tabulka 10 Produktivita práce

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle: Výroční zpráva 2017-2020)

	2017	2018	2019	2020	2021
Produktivita práce	516,43	554,68	330,65	574,06	-

Vývoj počtu zaměstnanců

Následující tabulka uvádí vývoj počtu zaměstnanců v letech 2017-2021. Z tabulky vyplývá, že společnost má průměrný počet zaměstnanců okolo 60. Vývoj počtu zaměstnanců se v průběhu let moc nenavýšuje.

Tabulka 11 Vývoj počtu zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle: Výroční zprávy 2017-2020, 2021 Šéf společnosti)

	2017	2018	2019	2020	2021
Počet zaměstnanců	56	59	63	62	62

2.5.5 Podniková strategie

Dlouhodobá strategie společnosti je udržení si stálých zákazníků a firem, kteří se do společnosti dlouhodobě vrací ať už na servis či pro koupi nového vozu. Společnost také usiluje o včasné docílení a kvalitě oprav do požadovaných termínů. Významným dlouhodobým cílem společnosti je navazování kontaktů s novými zákazníky a firmami, u kterých si společnost získá důvěru a dlouhodobou spolupráci (Šéf společnosti, 2022).

Společnost vyniká v servisových soutěžích, dle krajů se umísťuje na prvních místech a získává za to různé finanční ohodnocení a také si tím dělá jméno po celé České republice. V okrese Opava je společnost ADIV jediným autorizovaným servisem značky ŠKODA, což je důležitým strategickým bodem pro získání více zákazníků z tohoto okresu a přilehlých dalších (Šéf společnosti, 2022).

Ostravská pobočka společnosti ADIV se nyní rozšiřuje a získává si větší zastoupení zákazníků, než které měla doposud, kvůli několika autorizovaným servisům ŠKODA v Ostravě. Aktuálně se opravuje zázemí ŠKODA Plus a hledají se noví kolegové jako prodejci ojetých a nových vozů (Šéf společnosti, 2022).

2.5.6 Hledisko pracovníků

Pro co nejlepší posouzení hlediska pracovníků společnosti, bylo vytvořené dotazníkové šetření. Dotazník přiložen v Příloze č. 1.

Dotazník v papírové formě byl rozdán 60 zaměstnancům společnosti, vyplněné jich bylo 43. Kvůli tomu, že nenastala 100% návratnost, je nutno spočítat výběrový soubor zaměstnanců, kvůli relevantnosti odpovědí.

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

Kde: n = minimální velikost výběrového souboru

N = velikost základního souboru

e = přípustné rozpětí chyb

Při přípustném rozpětí chyb 5 % určíme minimální potřebnou velikost výběrového souboru následovně:

$$n = \frac{60}{1+60*(0,05)^2} = 52 \text{ zaměstnanců}$$

Z výpočtu vyplynulo, že minimální počet respondentů k vzorku je potřeba 52, dotazníků bylo navraceno pouze 43, tudíž se nezaručuje 95% spolehlivost těchto dotazníků.

Se zhodnocuje pohled zaměstnanců, hlavně mechaniků, jelikož je to nejpočetnější část zaměstnanců ve společnosti. Zaměstnanci jsou spokojeni se svým zaměstnáním i s pracovní vytížeností, část zaměstnanců by byla ráda za více práce, ale je to hodně ovlivněno i covidem, protože lidé přestali během covidu jezdit. Z otevřených otázek (8. a 11.) vyplynulo, že by si (35 %) zaměstnanců přálo, aby se soboty zrušily, protože jim přišli zbytečné (málo zakázek). Minulý rok se změnil začátek odpolední směny z 12:00-10:00 na 10:00-18:00, nicméně tato změna 18 % zaměstnancům napříč všemi věkovými kategoriemi nevyhovuje a přála by si to mít zpátky od 12 hodin.

Když se přejde k druhé části otázek, která je zaměřena na odměňování a benefity, tady už bylo více napsaných připomínek. Dle dotazníků jde poznat, že s pevnou a pohyblivou částí mzdy mají velký problém mechanici. Při nedostatku zakázek nelze splnit pohyblivá složka mzdy a tím pádem přichází o dost peněz měsíčně. Mechanici podotýkají, že nedostatek zakázek oni nemohou ovlivnit. Chybí jim roční navýšení mzdy.

Taktéž si nemohou dovolit zvýhodněný pronájem vozu, protože měsíční splátky vychází draho a díky jejich nízké mzdě na ně kolikrát nemají. Celkové rozdělování zakázek jim přijde nespravedlivé.

Mnoho zaměstnanců by uvítalo zavedení benefitu jako je příspěvek na ošacení, či úhrada dopravy do zaměstnání (příspěvek), jelikož dle dotazníkového šetření vyplynulo, že značná část zaměstnanců (26 %) dojíždí do zaměstnání více než 21 km, což se projeví v měsíčních nákladech na dojíždění.

Tabulka 12 Benefity o které by měli respondenti zájem
(Zdroj: Dotazníkové šetření)

Navrhnuté benefity	Počet zaměstnanců
Příspěvek na sport a kulturu	14
Příspěvek na dopravu	15
Příspěvek na ošacení	20

47 % zaměstnanců odpovědělo, že by měli důvod opustit společnost kvůli těmto hlavním důvodům jako je nízká mzda, málo zaměstnaneckých benefitů, špatné vztahy ve společnosti, kariérní růst nebo kvůli lepší pracovní nabídce.

I přes tyto některé negativní faktory by 84 % zaměstnanců společnosti doporučilo někomu blízkému jako vhodného zaměstnavatele.

Z následující tabulky vyplývá, procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí.

Tabulka 13 Dotazník zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování, dle dotazníkového šetření)

Otázka	Odpověď			
	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Jste spokojeni se svým zaměstnáním?	43 %	48 %	9 %	-
Vyhovuje vám Vaše pracovní vytížení?	69 %	16 %	12 %	3 %
Vyhovuje vám pracovní doba?	61 %	21 %	15 %	3 %
Jsou vaše vztahy na pracovišti přátelské?	49 %	44 %	7 %	-
Jste spokojeni s vybavením a zázemím vašeho pracoviště?	32 %	39 %	26 %	3 %
Naplňuje Vás práce, kterou ve společnosti děláte?	42 %	53 %	5 %	-
Jste spokojeni s výší peněžních odměň?	23 %	58 %	16 %	3 %
Jste spokojeni se stylem řízení vašeho nadřízeného?	31 %	57 %	10 %	2 %
Dostáváte od svého nadřízeného zpětnou vazbu?	33 %	36 %	29 %	2 %
Existuje důvod, kvůli kterému byste opustili společnost?	14 %	33 %	36 %	17 %

2.5.7. Shrnutí analýzy vnitřních faktorů

Při analýze vnitřního prostředí společnosti ADIV, spol. s r.o. byly analyzovány faktory jako zaměstnanci a jejich věkové složení či dosažené vzdělání, podniková organizace, strategie, technika a technologie.

Lidé

Z velké části (81 %) zaměstnanci společnosti jsou muži, a to díky zaměření společnosti. 56 % zaměstnanců se nachází v raném věku mezi 30-50 lety. Dosažené vzdělání je ve větší míře (61 %) zastoupeno středoškolským vzděláním s maturitou, zbytek je středoškolské s výučním listem a vysokoškolské. Délka pracovního poměru se z větší části pohybuje od 3 do 6 let a poté od 9 a více let. Někteří zaměstnanci jsou ve společnosti i déle jak 20 let. Početnou skupinou pracovní pozice jsou mechanici, karosáři a lakýrníci, kteří tvoří ve firmě 44 %, poté to jsou servisní technici a zbytek. Společnost má sídlo v Opavě a pobočku i v Ostravě, početní zastoupení je větší v Opavě, kde je sídlo mnohem větší a rozšířenější než na ostravské pobočce.

Hledisko pracovníků

Spokojenost a potřeby zaměstnanců vycházejí z dotazníkového šetření ve kterém bylo zjištěno, že značná část zaměstnanců je nespokojena s výší mezd a málo benefity společnosti.

Podniková organizace

Společnost je zaměřena na servis a opravy motorových vozidel, prodej nových a ojetých vozidel a pojistné události. Mechanici denně opraví v průměru 15 aut, dle ročního období. V přezouvacích měsících opraví i 30 aut denně. Prodejci jsou závislí na zákaznících, kteří do salonu přijdou a chtějí nový vůz. Během covidové doby jich moc nepřicházelo.

Podniková strategie

Společnost si zakládá na kvalitní služby dlouhodobých, stálých zákazníků ale i oslovování nových. Dlouhodobou prioritou společnosti je včasnost zhotovení zakázek a špičkový servis o zaměstnance. Dlouhodobým cílem je dělat dobré jméno po České republice a vytvářet velký zisk a účastnit se na předních příčkách v servisových soutěžích.

Podniková kultura

Společnost cílí na přátelské vztahy na pracovišti, důvěru v nadřízené a komunikaci. Důležitým cílem je proškolení a bezpečnost práce, aby nedocházelo k úrazům. Společnost si zakládá i na ochraně životního prostředí a vybuodovala bezodpadovou lakovnu aut.

Technika a technologie

Aby se mohlo manipulovat s auty je povinnost mít řidičský průkaz typu B. Na dílně i ve venkovních prostorách jsou kamery, které natáčejí, co se venku děje při případných kolizích dvou aut. Vedoucí prodeje náhradních dílů má zvláštní oprávnění na manipulaci s vysokozdvíhým vozíkem. Mechanici jsou proškoleni se zařízeními, které potřebují k výkonu práce jako je zouvačka kol, zvedák a další. Účetní využívají k práci Microsoft Word a Excel a účetní program Pohodu. Prodejci vozů využívají nový program Lead2Car a nespočet dalších co jsou pro celou síť ŠKODA Auto.

Ekonomická situace společnosti

Ekonomické výsledky společnosti jsou vyhodnocovány na základě bankrotního modelu index IN05, který se ve sledovaných letech 2016-2020 nachází ve všech letech, kromě roku 2017, kdy je společnost stabilní a bonitní, v šedé zóně. Výsledek hospodaření společnosti je v letech 2016-2020 kladný, avšak s mírným poklesem od roku 2019. Je důležité, že společnost i nadále generuje zisk.

2.6 Analýza vnějších faktorů odměňování

Tato část bakalářské práce se zabývá analýzou populačního vývoje, vývoje na trhu práce, tržní mzdové sazby, scénu ústředí vlády, zákonné rezervy a kolektivní pracovní vztahy. Je analyzováno období 2017-2021, v některých případech pouze rok 2020, neboť některé údaje z roku 2021 nebyly vystaveny.

2.6.1 Trend v populačním vývoji

V České republice byl dlouhodobý rostoucí trend počtu obyvatel v letech 2017-2020, poté přišla pandemie covid a z dlouhodobého trendu růstu nastal pokles obyvatel v roce 2021, až o 1,7 %. Počet obyvatel v Moravskoslezském kraji od roku 2017 pozvolna klesal a v roce 2021 klesl nejméně a to o 1,27 % a to vlivem pandemie covid.

Tabulka 14 Počet obyvatel ve sledovaném období
(Zdroj: Vlastní zpracování, dle: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Česká republika poč. obyvatel	10 610 055	10 649 800	10 690 939	10 701 777	10 515 669
Změna v %	-	0,37	0,38	0,1	-1,7
Moravskoslezský kraj poč. obyvatel	1 205 886	1 203 299	1 200 539	1 192 834	1 177 632
Změna v %	-	-0,21	-0,23	-0,64	-1,27

Struktura obyvatel dle pohlaví

V **tabulce 15** je rozdělena struktura obyvatelstva dle pohlaví v České republice a následně v Moravskoslezském kraji. Tabulka je pro rok 2021 pro větší přehlednost. Dle tabulky je v Moravskoslezském kraji žen více o 1,74 % než mužů.

Tabulka 15 Struktura obyvatelstva dle pohlaví za rok 2021
(Zdroj: Vlastní zpracování, dle: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD)

	Česká republika	Moravskoslezský kraj
Počet mužů	5 183 270	578 549
% podíl mužů	49,29	49,13
Počet žen	5 332 399	599 083
% podíl žen	50,71	50,87

Vývoj počtu obyvatel dle věku

Obyvatelstvo bylo rozděleno do třech kategorií, které jsou zaznamenány v **tabulce č. 16** pro Moravskoslezský kraj. Dle tabulky je zřejmé, že největší část obyvatelstva, ačkoliv má klesající trend, tvoří věková skupina od 15-64 let, kterou řadíme mezi ekonomicky aktivní obyvatelstvo. Také přibývá věková skupina 65 a více let, která má pozvolný rostoucí trend. Za rok 2021 nebyly hodnoty v době zpracování vystaveny.

Tabulka 16 Vývoj počtu obyvatel dle věku v Moravskoslezském kraji
(Zdroj: Vlastní zpracování, dle: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
0-14 let	182 087	183 324	183 824	183 769	-
15-64 let	792 722	783 759	775 886	765 935	-
65 a více let	231 077	236 216	240 829	243 130	-

Vzdělání obyvatelstva

Úroveň vzdělání je rozdělena do čtyř skupin, jak je znázorněno v tabulce. Dle analýzy lze vidět, že v Moravskoslezském kraji má více obyvatel dokončené středoškolské vzdělání s výučním listem a je o 1,3 % více než u středoškolského vzdělání s maturitou. Vysokoškolsky vzdělaných obyvatel je v Moravskoslezském kraji 16,79 %, a od celkového porovnání vysokoškolsky vzdělaných obyvatel v České republice se liší pouze o 2,83 % méně. Značná část obyvatelstva má pouze základní vzdělání nebo jsou bez vzdělání. Údaje v tabulce jsou pro rok 2020.

Tabulka 17 Vzdělání obyvatel v roce 2020
(Zdroj: Vlastní zpracování, dle: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD)

Úroveň vzdělání	Česká republika		Moravskoslezský kraj	
	Celkem (v tis.)	Vyjádření v %	Celkem (v tis.)	Vyjádření v %
Základní vzdělání a bez vzdělání	1 214,8	13,52	152,1	14,97
Střední bez maturity	2 927,70	32,59	353,1	34,77
Střední s maturitou	3 078,40	34,27	340	33,47
Vysokoškolské	1 762,30	19,62	170,5	16,79

2.6.2 Vývoj na trhu práce

Tato část práce analyzuje ekonomicky aktivní obyvatelstvo a nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji v letech 2017-2021.

Ekonomicky aktivní obyvatelstvo

Vývoj na trhu práce ekonomicky aktivního obyvatelstva v České republice a v Moravskoslezském kraji má klesající tendenci ve sledovaných letech 2017-2021. Průměrná míra ekonomické aktivity v Moravskoslezském kraji je 59 % a v České republice 60 %. Za rok 2021 nebyly hodnoty v době zpracování bakalářské práce vystaveny.

Tabulka 18 Míra ekonomické aktivity

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Česká republika	60,20 %	60,60 %	60,40 %	59,80 %	-
Moravskoslezský kraj	59,40 %	59,80 %	59 %	57,90 %	-

Nabídka a poptávka po klíčových pozicích

V následující tabulce je uvedena nabídka a poptávka po klíčových pozicích pro Moravskoslezský kraj okres Opava a Ostrava, protože společnost má pobočku i v Ostravě. Nabídka a poptávka je uvedena pro březen 2022. Z tabulky lze vidět, že nabídka převyšuje poptávku, v okrese Ostrava o 33 míst.

Tabulka 19 Nabídka a poptávka po klíčových profesích

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle: Ministerstvo práce a sociálních věcí)

	Nabídka po pracovní síle	Poptávka po pracovní síle
Mechanici (okres Opava)	18	7
Mechanici (okres Ostrava)	40	7

Nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji

Ve sledovaném období 2017 až 2021 v Moravskoslezském kraji klesá počet ekonomicky aktivního obyvatelstva, největší propad je mezi roky 2018 a 2019, a poté 2019 a 2020. Nezaměstnanost v období 2017 do roku 2020 klesala a poté se vlivem pandemie covid opět navýšila. Obecná míra nezaměstnanosti má klesající trend, kdy v roce 2017 byla na 4,7 % a postupně se snížila na úroveň 3,6 % v roce 2020, jak nám ukazuje následující tabulka.

Tabulka 20 Nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji
(Zdroj: Vlastní zpracování, dle: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD)

	2017 (tis. Osob)	2018 (tis. Osob)	2019 (tis. Osob)	2020 (tis. Osob)	2021 4. kvartál (tis. Osob)
Ekonomicky akt. Obyvatelstvo	610,2	611,2	601,8	588,7	584,6
Nezaměstnaní	28,8	22,5	22	21,3	23,3
Obecná míra nezaměstnanosti	4,7	3,7	3,7	3,6	

2.6.3 Tržní mzdové sazby

Tato část kapitoly zaznamenává vývoj hrubé měsíční mzdy v České republice a v Moravskoslezském kraji, také vývoj mezd dle CZ-NACE sektoru G v České republice a Moravskoslezském kraji.

Vývoj průměrných hrubých mezd

Průměrná mzda v České republice dle následující tabulky v letech 2017-2021 zaznamenává rostoucí trend. Největší nárůst přišel v roce 2019 a to o 2 240 Kč. V Moravskoslezském kraji největší nárůst mzdy přišel v roce 2018 o 2 132 Kč, a poté v roce 2021 a to o 2 222 Kč.

Tabulka 21 Vývoj průměrných hrubých mezd
(Zdroj: Vlastní zpracování, dle: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Průměrná mzda v České republice v Kč	29 504	31 885	34 125	35 611	37 839
Průměrná mzda v Moravskoslezském kraji v Kč	26 875	29 007	30 970	32 088	34 223

Vývoj hrubých mezd v rámci CZ-NACE

Společnost ADIV, spol. s r.o. spadá do klasifikace ekonomických činností skupiny G- Velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel, klasifikace CZ-NACE 45, podsektory 45.11- Obchod s automobily a jinými lehkými motorovými vozidly, podsektory 45.20- Opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů a podsektory 45.3- Obchod s díly a příslušenstvím pro motorová vozidla, kromě motocyklů. Následující tabulka zobrazuje vývoj průměrné hrubé mzdy v České republice a Moravskoslezském kraji v této kvalifikační skupině G. Za rok 2021 nebyly hodnoty v době zpracování k dispozici.

Tabulka 22 Průměrná hrubá mzda ve skupině G dle CZ-NACE
(Zdroj: Vlastní zpracování, dle: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Průměrná hrubá mzda v České republice v Kč	27 059	28 953	30 902	31 531	-
Průměrná hrubá mzda v Morav. kraji v Kč	22 313	24 164	25 539	25 903	-

Průměrné mzdy v období 2017-2021 pozvolna rostou. Největší nárůst byl v Moravskoslezském kraji v roce 2018 a to o 1 851 Kč. Nejmenší nárůst byl v roce 2020 a to pouze o 364 Kč.

Hrubá mzda pro pracovní pozice

V následující tabulce je zobrazena hrubá mzda pro pozici Mechanici a opraváři osobních automobilů pod číslem 7231 za rok 2018. Pro zbytek pozic nedohledána výše hrubé mzdy.

Tabulka 23 Hrubá mzda pro pozici
(Zdroj: Vlastní zpracování, dle: eprehledy.cz)

Pracovní pozice	Hrubá mzda v Kč
Mechanici a opraváři osobních automobilů	27 507 Kč

Analýza konkurence z hlediska odměňování

Pro zpracování analýzy konkurence z hlediska odměňování byly vybrány 2 společnosti ve vzdálenosti do 30 km od pobočky ADIV a které jsou taktéž autorizovaným prodejcem a servisem značky ŠKODA. Obě společnosti mají sídlo v Moravskoslezském kraji ve městě Ostrava. Následující tabulka zobrazuje analýzu konkurence v průměrných hrubých mzdách za měsíc v letech 2016-2020 a údaje zvolené společnosti analyzované v bakalářské práci, údaje za rok 2021 ještě nejsou k dispozici.

Tabulka 24 Průměrné hrubé mzdy u konkurentů a analyzované společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování, dle: Veřejný rejstřík a Sbirka listin)

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Konkurent č. 1	23 967	27 121	27 519	29 801	30 382
Konkurent č. 2	21 410	22 613	24 813	26 830	27 615
ADIV, spol s r.o.	25 825	27 946	29 208	31 643	34 356

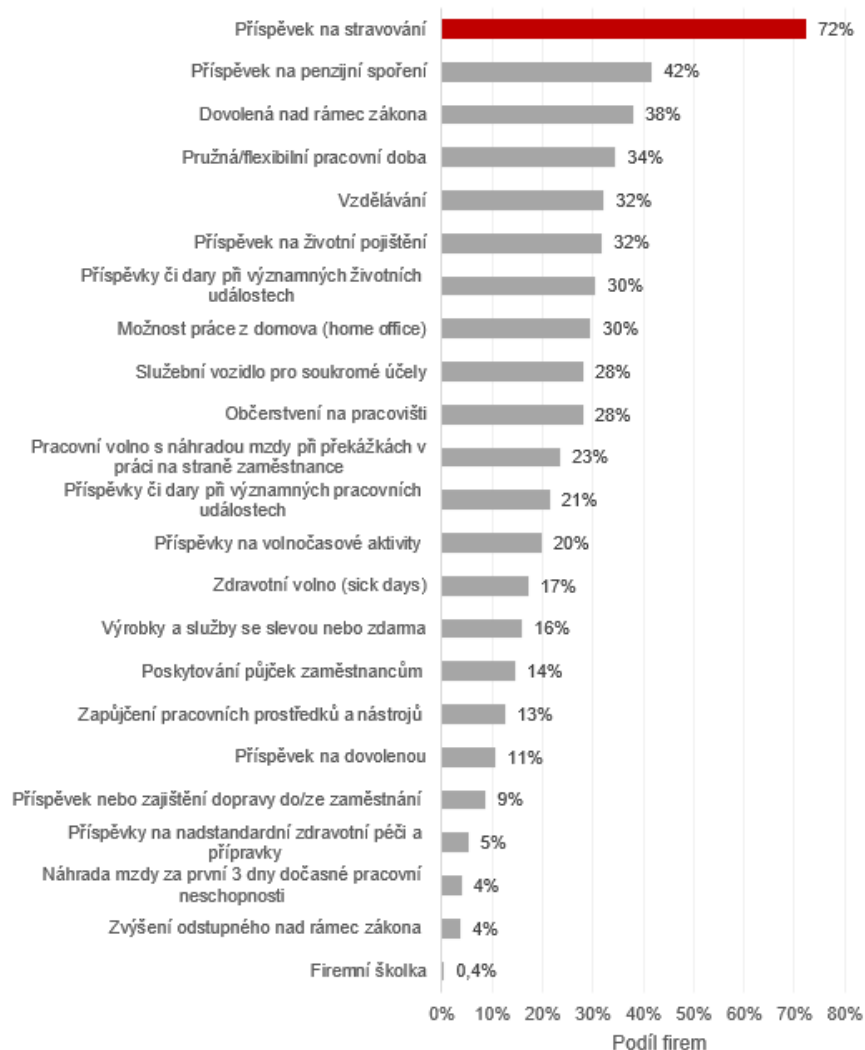
Konkurent č. 1 má ze všech tří analyzovaných společností nejvyšší počet zaměstnanců v průběhu let 2016-2020. Průměrná mzda se pohybuje vysoko nad hranicí minimální mzdy. Společnost sídlí v Ostravě a má pobočky v Karviné a Hlučíně.

Konkurent č. 2 má nízký podíl zaměstnanců ve společnosti a jeho průměrné mzdové náklady na jednoho zaměstnance jsou tudíž nejnižší. Společnost sídlí taktéž v Ostravě.

Společnost ADIV, vyšla mezi konkurenty s průměrnými hrubými mzdami nejlépe. Sídlo společnosti v Opavě nemá na Opavsku konkurenci. Má druhý nejvyšší průměrný počet zaměstnanců z analyzovaných konkurentů.

Nejčastěji používané benefity v České republice

Při výběru zaměstnání potenciální zaměstnanci hledí na benefity poskytované společností, a na základě těchto benefitů, pokud ještě nejsou rozhodnutí si vybírají místo, kde budou pracovat. Zaměstnavatelé se snaží rok od roku zlepšovat benefity pro své zaměstnance. V následujícím obrázku jsou zobrazeny nejpoužívanější benefity k roku 2019.



Obrázek 4 Nejpoužívanější benefity v roce 2019 v České republice (Zdroj: TREXIMA)

2.6.4 Globalizace

Společnost ADIV je dealerskou sítí ŠKODA Auto a.s. Pokud se vezme globalizace v rámci ŠKODA Auto a.s. tak výrobní závody jsou po celém světě například na Slovensku, Rusku, Číně, Indii a Kazachstánu. Globalizace zajišťuje snadnější spolupráci se zahraničními dodavateli. Společnost ADIV jako taková zaštiťuje především český trh s auty (Šéf společnosti, 2022).

2.6.5 Ústřední scéna vlády

Základním právním předpisem pracovního práva je zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. Od 1.1.2021 vstoupila v platnost novela Zákoníku práce. Hlavními změnami je počítání dovolené v hodinách a sdílené pracovní místo (praceamzda.cz).

Sdílené pracovní místo

Sdílené pracovní místo je flexibilnější návrh, jak jednu pozici mohou zastávat nejméně dva zaměstnanci, kdy se v rámci zkrácené pracovní doby střídají. Podle zákona si dva či více zaměstnanců mohou sami rozvrhnout pracovní dobu po dohodě mezi sebou. Tímto návrhem novela obrací dosud povinné rozvržení pracovní doby (praceamzda.cz).

Dovolená

Dovolená se od 1.1.2021 přepočítává místo pracovních dnů na hodiny. Změna je to hlavně pro zaměstnance s různou délkou směn, počet hodin bude nyní odpovídat konkrétní zrušené směně zaměstnance (praceamzda.cz).

Nově také je zaveden spravedlivější přístup, pokud zaměstnanec během roku změní pracovní dobu. Od data změny se započítává takový počet dovolené, který odpovídá jeho aktuálnímu úvazku (praceamzda.cz).

Zaměstnavatel na písemnou žádost zaměstnance může převést nevyčerpanou část dovolené do dalšího roku (praceamzda.cz).

Minimální mzda

Od 1.1. 2022 je minimální mzda 16 200 Kč což je na hodinu 96,40 Kč. Oproti roku 2021 se minimální mzda navýšila o 1 000 Kč. Tato minimální mzda je stanovena pro týdenní pracovní dobu 40 hodin (kurzy.cz).

Doplatek do výše minimální mzdy

Pokud zaměstnanec nedosáhne výše minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci doplatek, bez ohledu na jeho nesplněnou výkonnost, to také platí pro zaměstnance odměňované úkolovou mzdou (mpsv.cz).

2.6.6 Trendy v zaměstnávání lidí

V této kapitole se analyzuje vývoj zaměstnanosti dle sektorů, pro účely bakalářské práce je to sektor G podle CZ – NACE v Moravskoslezském kraji, údaje pro rok 2021 nebyly doposud zaznamenány. Z tabulky lze vidět, že pandemie covid nijak nezměnila počet zaměstnanců v tomto sektoru, ale naopak počet narostl.

Tabulka 25 Počet zaměstnanců v sektoru G dle CZ-NACE
(Zdroj: Vlastní zpracování, dle: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD)

	2017	2018	2019	2020	2021
Počet zaměstnanců v daném sektoru (v tis. Osob)	64,7	67,6	63,2	67,5	-

2.6.7 Shrnutí analýzy vnějších faktorů

Při analýze vnějšího prostředí společnosti ADIV spol. s r.o. byly analyzovány faktory jako je trend v populačním vývoji, vývoj na trhu práce, tržní mzdové sazby, globalizace, ústřední scéna vlády a trendy v zaměstnávání lidí.

Trend v populačním vývoji

Trend ve vývoji obyvatel měl rostoucí tendenci, avšak od roku 2020 během pandemie Covidu se tento trend obrátil a populace začala v České republice ubývat. Skoro 51 % obyvatel tvoří ženy a 49 % muži. V Moravskoslezském kraji má necelých 35 % obyvatel dosaženo vzdělání střední bez maturity, necelých 34 % jich je s maturitou. Vysokoškolsky vzdělaných obyvatel v Moravskoslezském kraji je necelých 17 %.

Vývoj na trhu práce

V Moravskoslezském kraji je skoro 58 % ekonomicky aktivního obyvatelstva. Obecná míra nezaměstnanosti a nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji do roku 2020 klesá. V roce 2021 jsou údaje za 4. kvartál a ty říkají, že nezaměstnanost se zvedla. Nabídka a poptávka po klíčových pozicích je pro okresy Opava i Ostrava převyšující nad poptávkami v daných okresech.

Tržní mzdové sazby

Každým rokem se zvyšuje průměrná hrubá měsíční mzda, pro rok 2021 v Moravskoslezském kraji to je 34 223 Kč. Hrubá mzda v rámci CZ-NACE skupiny G je nižší o necelých 8 000 Kč za rok 2020. Hrubé mzdy ale v této skupině G pozvolna rostou. Z analýzy konkurence vyplývá, že má ADIV za rok 2020 nejvyšší průměrné mzdy.

Globalizace

Společnost ADIV cílí především na český trh, nicméně společnost spadá pod dealerskou síť ŠKODA Auto a.s., která má závody po celém světě.

Ústřední scéna vlády

Společnost se řídí právními předpisy pracovního práva č. 262/2006 sb., Zákoník práce.

Trendy v zaměstnávání lidí

Dle uvedené tabulky vyplývá, že každým rokem narůstá počet zaměstnanců v této skupině G dle CZ-NACE.

2.7. Shrnutí analytické části

V analytické části byla analyzována společnost ADIV spol. s r.o., jejím předmětem podnikání je oprava silničních vozidel, obchod a služby. Společnost má 60 zaměstnanců a různorodé pracovní pozice jako jsou mechanik, karosář, lakýrník, servisní technik, prodejce vozů, účetní, obsluha myčky, recepční a marketingová koordinátorka. Firma má nízkou nemocnost a fluktuaci a díky tomu má pevný, stabilní kolektiv. Dle zhodnocení ekonomické situace si společnost vede dobře a generuje zisk, který ale v predikci do roku 2023 má klesat.

System odměňování zaměstnanců má danou pevnou složku mzdy a pohyblivou, kdy pevná složka mzdy je nižší a pohyblivá je vyšší a pro některé pracovní pozice těžce dosažitelná. Dle dotazníkového šetření si zaměstnanci na pevnou část mzdy stěžují a ocenily by, větší pevnou část. Dotazník taky ukázal podprůměrné množství benefitů nabízející zaměstnancům. Zaměstnanci jsou spokojeni s vybavením na pracovišti a s kolegiálním chováním. Dle provedených analýz vnějšího prostředí, společnost vykazuje nízkou hrubou měsíční mzdou s porovnáním pozice v České republice.

Slabou stránkou současného systému odměňování autor bakalářské práce považuje nízkou pevnou mzdu u pracovních pozic mechanik, která má za následek nižší produktivitu zaměstnanců, a naopak problémem je i velká pohybliví část mzdy, na kterou se zaměstnanci nejsou schopni každý měsíc dostat, jelikož ubývá práce. Další slabou stránkou je nedostačující výběr benefitů společnosti, které by mohly zaměstnance motivovat k lepším výkonům.

V následující části bakalářské práce autorka nastíní a propočítá návrhy na zlepšení odměňování ve zvýšení mzdy a zavedení více benefitů o které měli zaměstnanci zájem.

3 Návrhy ke zlepšení

Poslední část bakalářské práce se zabývá navržením změn v oblasti systému odměňování zaměstnanců. Z předchozího výzkumu vyplynulo, že by zaměstnanci chtěli navýšit základní mzdu a zavést nové benefity, které by je zajímali. V blízké době bude společností navrženo zavést několik benefitů, a to příspěvek na dopravu, příspěvek na ošacení a na dovolenou. Také bude nastíněno zvýšení mzdy.

3.1 Navýšení mzdového ohodnocení zaměstnanců ve společnosti

Na základě vyplněných dotazníků a jejich následného hodnocení vyplynulo, že zaměstnanci nejsou spokojeni s výší mzdy z řad mechaniků. Autorka bakalářské práce navrhuje navýšení minimální hodinové mzdy, která je nyní rozdělena do 3 kategorií dle směny a vedoucího na směně, dle školení, kterými si mechanici prochází. Zaměstnanci projeví zájem o vyšší pevnou část mzdy a nižší pohyblivou část. Nejnižší hodinová mzda mechanika činí 90 Kč, při nesplnění výkonu práce se tudíž dostanou na částku 16 000 Kč měsíčně. Průměrná hrubá mzda v Moravskoslezském kraji dle odvětví CZ-NACE kategorie G k roku 2020 činí přes 25 tisíc korun, ke které zaměstnanci mohou těžko dosáhnout.

Autorka navrhuje tedy zvednout hodinovou mzdu o 15 Kč a snížit pohyblivou část mzdy o 2 000 Kč. Z uplynulých výzkumů autorka bakalářské práce specifikovala nynější pohyblivou část mzdy na 10 000 Kč a po změně na 8 000 Kč.

3.2 Navrhnutí nových benefitů

Společnost nabízí málo zaměstnaneckých benefitů a dle dotazníkového šetření zaměstnanci mají zájem o příspěvek na volnočasové aktivity, příspěvek na dopravu a příspěvek na ošacení.

Příspěvek na dovolenou

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by zaměstnanci měli zájem o příspěvek na dovolenou. Zaměstnavatel by zaměstnanci proplatil fakturu v hodnotě 6 000 Kč na dovolenou, pobyt či lázně nebo cokoliv dalšího. Pokud by o toto měli zájem všichni

zaměstnanci, zaměstnavatele by to přišlo ročně na 360 000 Kč. Náklad je daňově uznatelný.

Příspěvek na dopravu

Z dotazníkového šetření 9 zaměstnanců uvedlo, že dojíždí více než 21 km do místa pracoviště. Vzhledem ke dnešní situaci s vysokou cenou benzínu a nafty, pro zaměstnance vychází dojíždění velmi drahé. Autorka práce navrhuje v uvedených rozmezích kilometrů pevně stanovenou částku, kterou dostanou zaměstnanci, kteří do této dojezdové vzdálenosti spadají. Cestovní náhrady, jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem.

Příspěvek na ošacení

Zaměstnanci manuálních prací (mechanici, karosáři, lakýrníci) mají od společnosti 2 pracovní obleky a pracovní boty, kdy dle opotřebení a zhodnocení stavu mohou dostat nové. Zaměstnanci na salonu (servisní technici, prodejci vozů a recepce) žádný pracovní oděv nemají. Všichni si odhlasovali příspěvek na ošacení, kdy zaměstnanců na salonu je 15. Autorka bakalářské práce navrhuje příspěvek ve výši 2 000 Kč co 3 měsíc (dejme tomu změny ročního období), kdy v zimě člověk potřebuje teplé boty a svetry a košile s dlouhým rukávem, a naopak v létě košile s krátkým rukávem a například šaty. Zaměstnanci mají daný jistý dresscode, který se týká prodejců nových vozů, kteří musí mít vždy košili a dlouhé společenské kalhoty s botami. Servisní technici musí taktéž mít buď košili s dlouhými kalhoty (už nemusí být společenské) anebo tričko s límečkem od ŠKODA Auto. Ženy na recepci nosí většinou kalhoty s košilí nebo šaty, zde je to na jejich uvážení.

Roční náklad by vycházel na 120 000 Kč. Náklad je daňově uznatelným.

3.3 Harmonogram zavedení nově navržených změn

Navrhované změny jsou pro lepší přehlednost uvedeny v časovém harmonogramu v tabulce níže. Harmonogram obsahuje orientační data a plánované změny, za které bude zodpovídat osoba tím pověřená. Společnost by měla následující harmonogram představit od listopadu roku 2022.

Tabulka 26 Harmonogram změn pro rok 2022-2023

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Datum	Plánovaná činnost
7.-14.11. 2022	Představení změn společnosti
15.-30.11. 2022	Lhůta na schválení změn
1.12.-15.12. 2022	Oznámení nového systému navýšení mezd a benefitů
1.1.2023	Zavedení nového systému navýšení mezd a benefitů
Červenec 2023	Hodnocení přínosů navýšeného systému mezd a benefitů

3.4 Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn

V této části bakalářské práce se zhodnotí průměrné roční náklady navrhovaných změn ve společnosti.

Náklady na navýšení mzdového ohodnocení

Navrhované navýšení o 15 Kč na hodinu by zvedlo měsíční základní tarif o 2 550 Kč, i při nesplnění výkonu by tato mzda byla pro část mechaniků vyšší a uspokojivější. Pohyblivá složka mzdy se zdá být příliš vysoká a rozdíl mezi základem a pohyblivou částí je poté vysoký. Průměrná hrubá mzda je navýšena o 431 120 Kč, ke které se připočítá sociální a zdravotní a vyjde 576 739 Kč.

Tabulka 27 Nynější a navrhovaný základ tarifní mzdy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Základní tarif Kč/hod	Základní tarif Kč/měsíc	Pohyblivá složka Kč/měsíc
Mechanik	90	15 300	10 000
Navrhované navýšení	105	17 850	8 000

Příspěvek na dovolenou

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by zaměstnanci měli zájem o příspěvek na sport a kulturu. Zaměstnanec má možnost si nechat proplatit fakturu v hodnotě 6 000 Kč za rok na ozdravný pobyt, dovolenou, rekreaci a další.

Výpočet:

$$6\ 000 * 60 = 360\ 000 \text{ Kč ročně (za všechny zaměstnance)}$$

Příspěvek na dopravu

Vzhledem ke dnešní situaci s vysokou cenou benzínu a nafty by mělo těchto 9 zaměstnanců proplacen 1 Kč za kilometr a stanovila by se pevná cena v jednotlivých rozmezích dojezdové vzdálenosti, jak znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 28 Příspěvek na dopravu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Kč/km	Celkový příspěvek Kč/měsíc
21-30 km vzdálenost	1	1200 Kč
31-40 km vzdálenost	1	1600 Kč
41 a více km vzdálenost	1	2 000 Kč

Celkový příspěvek závisí od počtu kilometrů do místa pracoviště, který je vynásoben *2 i za cestu do bydliště. Z uvedených parametrů je 5 zaměstnanců v dojezdové vzdálenosti 21-30 km, 4 zaměstnanci v parametru 31-40 km a 1 zaměstnanec 41 a více km. Celkové měsíční náklady by byly 14 400 Kč a roční náklady 172 800 Kč, ke kterým se přičte sociální a zdravotní a vyjde to 231 206 Kč.

Výpočet:

$$5 * 1\ 200 \text{ Kč} = 6\ 000 \text{ Kč měsíčně}$$

$$4 * 1\ 600 \text{ Kč} = 6\ 400 \text{ Kč měsíčně}$$

$$1 * 2\ 000 \text{ Kč} = 2\ 000 \text{ Kč měsíčně}$$

$$6\ 000 + 6\ 400 + 2\ 000 = 14\ 400 \text{ Kč měsíčně za všech 9 zaměstnanců}$$

$$14\ 400 * 12 = 172\ 800 \text{ Kč ročně za všech 9 zaměstnanců}$$

$$172\ 800 + 33,8 \% = 231\ 206 \text{ Kč}$$

Příspěvek na ošacení

Dle návrhu by se zaměstnancům peníze vyplácely co 3 měsíce k výplatě do bonusů v měsících duben, červenec, říjen a leden. Měsíčně by to vyšlo 30 000 Kč a v nákladů za celý rok (4 příspěvky) by částka činila 120 000 Kč. Příspěvek je počítám pro 15 zaměstnanců na salonu.

Výpočet:

$15 \cdot 2000 = 30\,000$ Kč čtvrtletně za zaměstnance

$30\,000 \cdot 4 = 120\,000$ Kč za celkové roční příspěvky za zaměstnance

Přehled ročních nákladů na navrhované změny odměňování

Tabulka 29 Předpokládané průměrné náklady společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Roční náklad na navrhované změny
Zvýšení mzdového ohodnocení	Navýšeno o 576 839 Kč
Příspěvek na dovolenou	360 000 Kč
Příspěvek na dopravu	231 206 Kč
Příspěvek na ošacení	120 000 Kč
Celkem	1 288 045 Kč

Předpokládaná částka navrhovaných ročních změn ve společnosti je 1 288 045 Kč.

4 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit současný stav systému odměňování a předložit návrh změn ve společnosti, který přispěje k lepší míře spokojenosti zaměstnanců. Byla provedena analýza vlivu vnitřních a vnějších faktorů na určený systém odměňování. Bylo provedeno dotazníkové šetření zaměstnanců z celé společnosti a v návaznosti na to navrhnuté změny na zlepšení systému odměňování.

V první části bakalářské práce byly sepsány literární poznatky k systému odměňování, celkové odměně, vlivy vnitřních a vnějších faktorů na systém odměňování a také druhy odměňování zaměstnanců. V druhé části bakalářské práce byl analyzován současný stav společnosti ADIV spol. s r.o., základní údaje, historie a současnost a ekonomická situace společnosti. Poté byly analyzovány jednotlivé faktory vnitřních vlivů jako jsou lidé, podniková kultura, strategie společnosti, technika a technologie a hledisko pracovníků dle dotazníkového šetření. Analyzovaly se i faktory na vnější vlivy odměňování jako jsou trend v populačním vývoji, vývoj na trhu práce, globalizace, tržní mzdové sazby a v neposlední řadě scéna ústředí. Třetí část bakalářské práce se zabývala vlastními návrhy na zlepšení systému odměňování. Zjištěným nedostatkem bylo málo benefitů pro zaměstnance a nízká mzda mechaniků. Navrhovanými změnami bylo zvýšení hodinové mzdy u pozic mechaniků. Návrhy na benefity si odhlasovali sami zaměstnanci a patří do nich příspěvek na dovolenou, příspěvek na ošacení a příspěvek na dopravu. Nakonec byl sestaven harmonogram zavedení změn ve společnosti.

Použité zdroje

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

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

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

ČASTORÁL, Zdeněk, 2013. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-038-9.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Průměrné počty zaměstnanců v národním hospodářství*. *czso.cz* [online], 2022. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/casove-rady-zakladnich-ukazatelu-statistiky-prace-leden-2022>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Průměrné hrubé měsíční mzdy*. *czso.cz* [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/katalog-produktu?filtr=true&skupiny=11&vlastnosti=22&uzemi=100>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Mzdy a náklady práce*. *czso.cz* [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&katalog=30852>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Zaměstnanost a nezaměstnanost*. *czso.cz* [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-A&z=T&f=TABULKA&skupId=426&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E_U%7E301_null_&katalog=30853&pvo=ZAM01-A&str=v178&c=v3~6__RP2021QP4

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Věkové složení obyvatelstva*. *czso.cz* [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup->

objekt&pvo=DEMZU04&z=T&f=TABULKA&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E_U%7E301_null_&katalog=30845&u=v8__VUZEMI__100__3140

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Věk a vzdělání populace*. czso.cz [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/101r-k-vek-a-vzdelani-populace-0w11r0ys8g>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Klasifikace ekonomických činností*. czso.cz [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

EPŘEHLEDY: *Průměrné mzdy podle profese*. eprehledy.cz [online], 2018. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/v-roce-2019-nabizely-firmy-svym-zamestnancumprumerne-5-benefitu/>

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Eva HÜTTLOVÁ, 1994. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-988-9.

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

KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-116-x.

KURZY CZ: *Minimální mzda 2022*. praceamzda.cz [online], 2022. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/mzda/minimalni-mzda/2022/>

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery* [online]. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada [cit. 2022-05-09]. Manažer. ISBN isbn:80-247-1706-9.

MACHÁČEK, Ivan, 2017. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-514-7.

MANAGEMENTMANIA: Analýza. *managementmania.cz* [online], 2013. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza>

MANAGEMENTMANIA: Dedukce (Deduction). *managementmania.cz* [online], 2016. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/dedukce>

MANAGEMENTMANIA: Dotazník (Questionnaire). *managementmania.cz* [online], 2016. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/dotaznik>

MANAGEMENTMANIA: Syntéza (Synthesis). *managementmania.cz* [online], 2016. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/synteza>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: Minimální mzda. *mpsv.cz* [online], 2021. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky po pracovní síle. *mpsv.cz* [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/web/data/vizualizace13?mesic=3&rok=2022&kraj=CZ080&okres=CZ0805>

PRÁCE A MZDA: Zásadní změny v zákoníku práce od ledna. *praceamzda.cz* [online], 2021. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/novinky/zasadni-zmeny-v-zakoniku-prace-od-ledna-sdilene-pracovni-misto-zmena-v-dovolene>

SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ, 2013. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-331-4.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

HLAVNÍ ÚČETNÍ. 2022. *Informace o společnosti ADIV spol. s r.o. Těšínská 3007/91, 746 01 Opava. 7.2. 2022*

ŠEF SPOLEČNOSTI. 2022. *Informace o zaměstnancích ADIV spol. s r.o. Těšínská 3007/91, 746 01 Opava. 8.2. 2022*

ŠVEJDA, Jan. Rešerše. In: KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV) [online]. Praha : Národní knihovna ČR, 2003- [cit. 2022-04-26]. Dostupné

z: http://aleph22.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000001832&local_base=KTD

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN: Sbíрка listin. or.justice.cz [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=500686>

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN: Úplný výpis z obchodního rejstříku. or.justice.cz [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=500686&typ=UPLNY>

TREXIMA: V roce 2019 nabízely firmy svým zaměstnancům průměrně benefitů. trexima.cz [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/v-roce-2019-nabizely-firmy-svym-zamestnancumprumerne-5-benefitu/>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy	12
Obrázek 2: Model celkové odměny	15
Obrázek 3 Organizační struktura společnosti	41
Obrázek 4 Nejpoužívanější benefity v roce 2019 v České republice).....	62

Seznam tabulek

Tabulka 1: Složky celkové odměny.....	15
Tabulka 2 Vývoj nákladů a výnosu za období 2016-2020	29
Tabulka 3 Index IN05	32
Tabulka 4 Výše mzdy u jednotlivých pozic.....	33
Tabulka 5 Pohyblivá složka odměny u mechaniků	33
Tabulka 6 Výše bonusů u % výkonnosti techniků.....	34
Tabulka 7 Mzdové náklady 2019 a 2020.....	36
Tabulka 8 Procentuální výskyt zaměstnanců.....	44
Tabulka 9 Vybavenost práce kapitálem.....	46
Tabulka 10 Produktivita práce.....	49
Tabulka 11 Vývoj počtu zaměstnanců.....	50
Tabulka 12 Benefity o které by měli respondenti zájem	52
Tabulka 13 Dotazník zaměstnanců.....	52
Tabulka 14 Počet obyvatel ve sledovaném období.....	55
Tabulka 15 Struktura obyvatelstva dle pohlaví za rok 2021	56
Tabulka 16 Vývoj počtu obyvatel dle věku v Moravskoslezském kraji.....	57
Tabulka 17 Vzdělání obyvatel v roce 2020	57
Tabulka 18 Míra ekonomické aktivity.....	58
Tabulka 19 Nabídka a poptávka po klíčových profesích.....	58
Tabulka 20 Nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji	59
Tabulka 21 Vývoj průměrných hrubých mezd	60
Tabulka 22 Průměrná hrubá mzda ve skupině G dle CZ-NACE.....	60
Tabulka 23 Hrubá mzda pro pozici.....	61
Tabulka 24 Průměrné hrubé mzdy u konkurentů a analyzované společnosti.....	61
Tabulka 25 Počet zaměstnanců v sektoru G dle CZ-NACE.....	64
Tabulka 26 Harmonogram změn pro rok 2022-2023	68
Tabulka 27 Nynější a navrhovaný základ tarifní mzdy	69
Tabulka 28 Příspěvek na dopravu.....	70
Tabulka 29 Předpokládané průměrné náklady společnosti.....	71

Seznam grafů

Graf 1 Predikce výnosů.....	30
Graf 2 Predikce nákladů	30
Graf 3 Výsledek hospodaření ve společnosti.....	31
Graf 4 Predikce výsledku hospodaření	31
Graf 5 Pohlaví zaměstnanců	47
Graf 6 Věk zaměstnanců.....	47
Graf 7 Dosažené vzdělání	48
Graf 8 Délka pracovního poměru	48
Graf 9 Pracovní pozice	49
Graf 10 Místo výkonu práce	49

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazníkové šetření ve společnosti	81
Příloha 2 Grafové hodnocení dotazníkového šetření	85

Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Dobrý den, jmenuji se Aneta Ščerbová a jsem studentkou 3. ročníku Fakulty podnikatelské na Vysokém učení Technickém v Brně. Píšu bakalářskou práci na téma Systém odměňování zaměstnanců a k úspěšnému dokončení práce bych Vás ráda poprosila o vyplnění krátkého dotazníku, který je anonymní, mockrát Vám děkuji.

- 1. Vaše pohlaví:**
 - A) Žena
 - B) muž
- 2. Věk:**
 - A) 20-25 let
 - B) 25-30 let
 - C) 30-45 let
 - D) 35-40 let
 - E) 40-50 let
 - F) 50 a víc
- 3. Pobočka, na které pracujete:**
 - A) Opava
 - B) Ostrava
- 4. Uveďte vaše dosažené vzdělání:**
 - A) Základní
 - B) Středoškolské s výučním listem
 - C) Středoškolské s maturitou
 - D) vysokoškolské
- 5. Pracovní pozice:**
 - A) Mechanik, karosář, lakýrník
 - B) Servisní technik
 - C) Prodejci vozů
 - D) Administrativa
 - E) Prodejci náhradních dílů
- 6. Jak dlouho v ADIVu pracujete?**
 - A) Méně než 1 rok
 - B) 1-3 roky
 - C) 3-6 let
 - D) 6-9 let
 - E) 9 a více
- 7. Jste spokojeni se svým zaměstnáním?**
 - A) Určitě ano
 - B) Spíše ano
 - C) Spíše ne
 - D) Určitě ne

8. Pokud jste zaškrtl/a v otázce 7 „spíše ne“ a „ne“, co byste chtěl/a změnit?
Vyplňte:.....
9. Vyhovuje Vám Vaše pracovní vytížení?
A) Určitě ano
B) Ano, ale zvládl/a bych i více pracovních úkolů
C) Ne, chtěl/a bych pracovat méně, jelikož svou práci nestíhám v daném čase
D) Určitě ne
10. Vyhovuje Vám pracovní doba společnosti?
A) Určitě ano
B) Spíše ano
C) Spíše ne
D) Určitě ne
11. Pokud jste zaškrtl/a v otázce 10 „spíše ne“ a „ne“, jak byste chtěli pracovní dobu změnit?
Vyplňte:.....
12. Jsou vaše vztahy na pracovišti přátelské?
A) Určitě ano
B) Spíše ano
C) Spíše ne
D) Určitě ne
13. Pokud jste zaškrtl/a v otázce 12 „spíše ne“ a „ne“, co byste chtěli změnit?
Vyplňte:.....
14. Jste spokojeni s vybavením a zázemím vašeho pracoviště?
A) Určitě ano
B) Spíše ano
C) Spíše ne
D) Určitě ne
15. Pokud jste zaškrtl/a v otázce 14 „spíše ne“ a „ne“, co byste chtěli změnit?
Vyplňte:.....
16. Naplňuje Vás práce, kterou ve společnosti vykonáváte?
A) Určitě ano
B) Spíše ano
C) Spíše ne
D) Určitě ne
17. Pokud jste zaškrtl/a v otázce 16 „spíše ne“ a „NE“, co byste chtěl/a změnit?
Vyplňte:.....
18. Jste spokojeni s poměrem pevné a pohyblivé složky mzdy, kterou máte?
A) Určitě ano
B) Spíše ano
C) Spíše ne
D) Určitě ne
19. Pokud jste zaškrtl/a v otázce 18 „spíše ne“ a „NE“, co byste chtěl/a změnit?
Vyplňte:.....

20. Jste spokojeni s výší peněžních odměn (výší mzdy)?

- A) Určitě ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Určitě ne

21. Pokud jste zaškrtl/a v otázce 20 „spíše ne“ a „NE“, co byste chtěl/a změnit?

Vyplňte:.....

22. Využíváte benefity, které Vám společnost nabízí?

benefity	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Stravenky				
Firemní vůz				

23. Pokud jste zaškrtl/a v otázce 22 „spíše ne“ a „ne“, proč tomu tak je?

Vyplňte:.....

24. Jaké pro Vás důležité benefity by Vás oslovily? (můžete zaškrtnout více odpovědí)

- A) Příspěvky na sport a kulturu
- B) Úhrada dopravy do zaměstnání
- C) Příspěvek na ošacení
- D) Jiné:.....

25. Chtěl/a byste navštěvovat školení či kurzy, které Vám pomáhají ve vaší pracovní činnosti?

- A) Určitě ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Určitě ne

26. Jste spokojen/a se stylem řízení vašeho nadřízeného?

- A) Určitě ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Určitě ne

27. Pokud jste zaškrtl/a v otázce 26 „spíše ne“ a „ne“ co byste chtěli změnit?

Vyplňte:.....

28. Dostáváte od svého nadřízeného pravidelně zpětnou vazbu za vykonanou práci?

- A) Určitě ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Určitě ne

29. Jakou vzdálenost musíte od domu absolvovat do místa pracoviště?

- A) 0-10 km
- B) 11-20 km
- C) 21-30 km
- D) 31-40 km
- E) 41 a víc

30. Existuje důvod, kvůli kterému byste opustili společnost?

- A) Určitě ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Určitě ne

31. Pokud odpovíte v otázce č. 30 „spíše ano“ a „určitě ano“, kvůli jakému důvodu by to mohlo být? (možnost označit více odpovědí)

- A) Nízká mzda
- B) Málo zaměstnaneckých benefitů
- C) Špatná lokace společnosti
- D) Špatné vztahy ve společnosti
- E) Organizační změny
- F) Kariérní růst
- G) Jiné:.....

32. Pokud by někdo blízký ve vašem okolí hledal práci, doporučil/a byste tuto společnost?

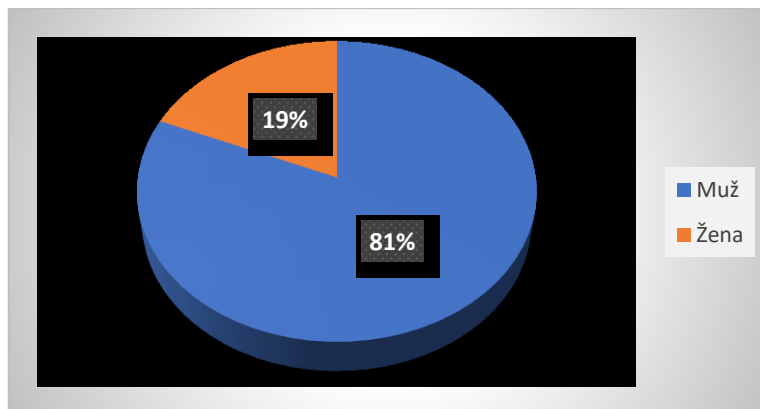
- A) Určitě ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Určitě ne

33. Jste spokojeni se současným systémem odměňování?

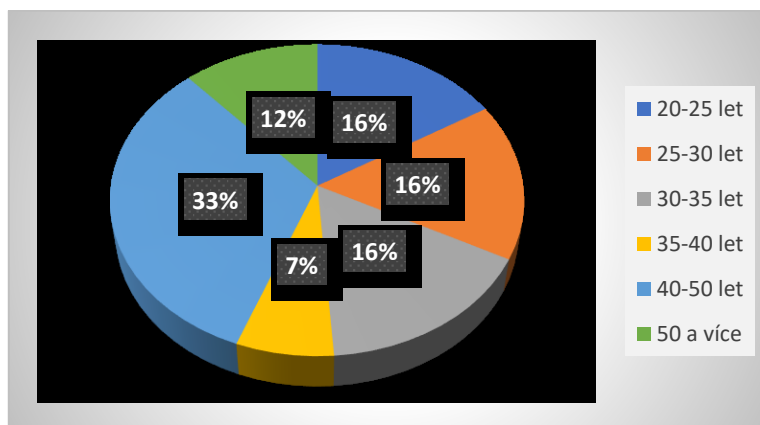
- A) Určitě ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Určitě ne

Příloha 2 Grafové hodnocení dotazníkového šetření
(Zdroj: vlastní zpracování, 2022)

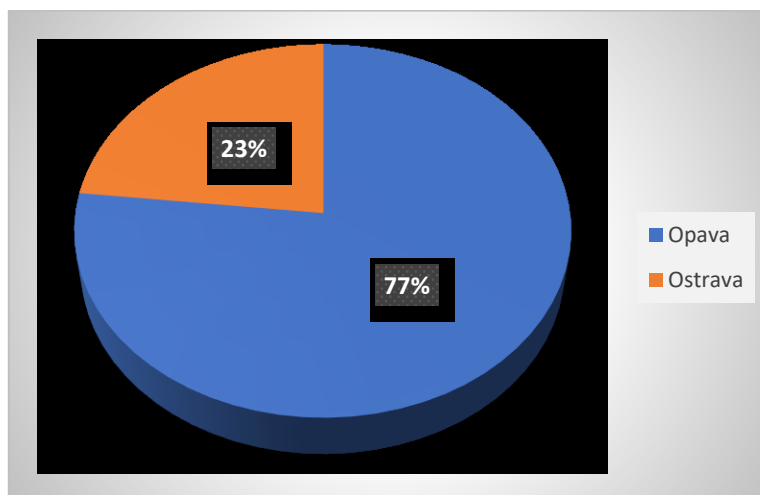
1. Pohlaví?



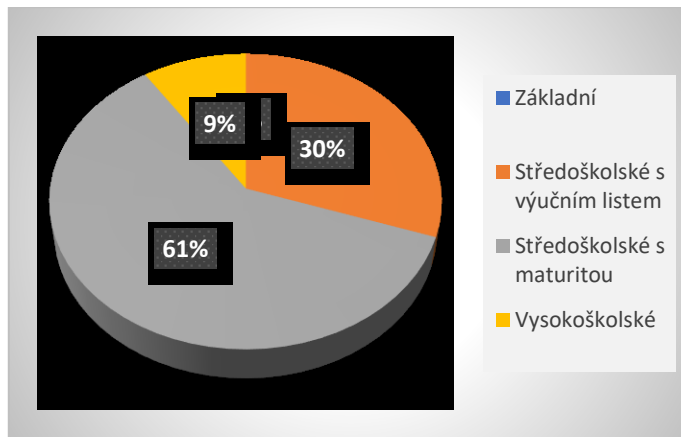
2. Věk



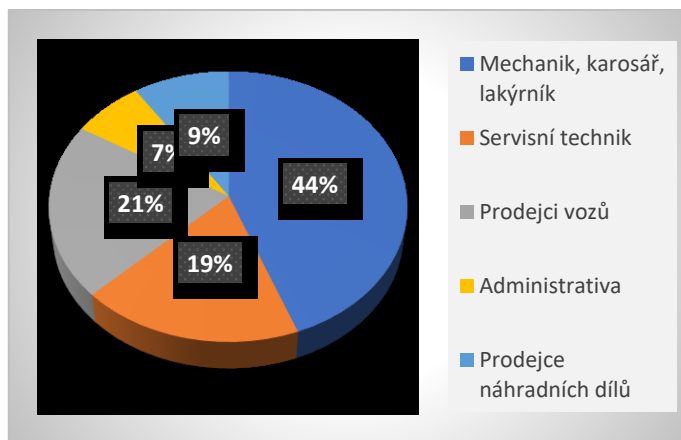
3. Pobočka, na které pracujete



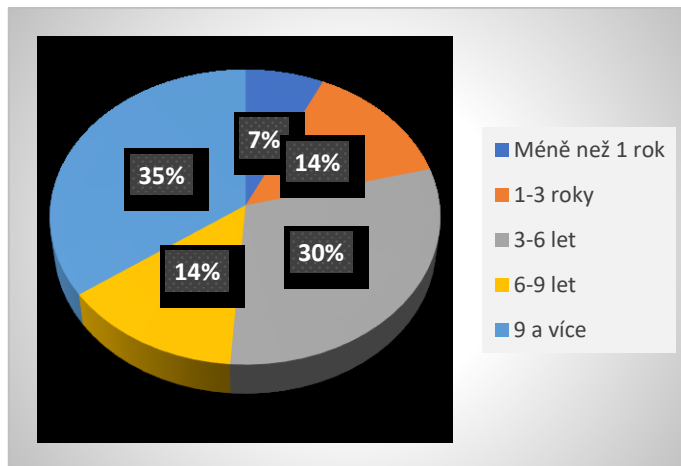
4. Uveďte vaše dosažené vzdělání



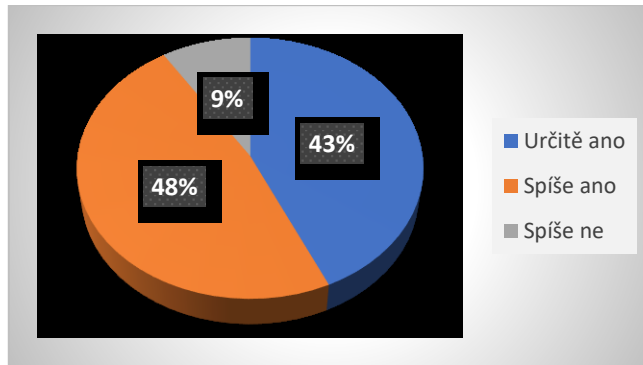
5. Pracovní pozice



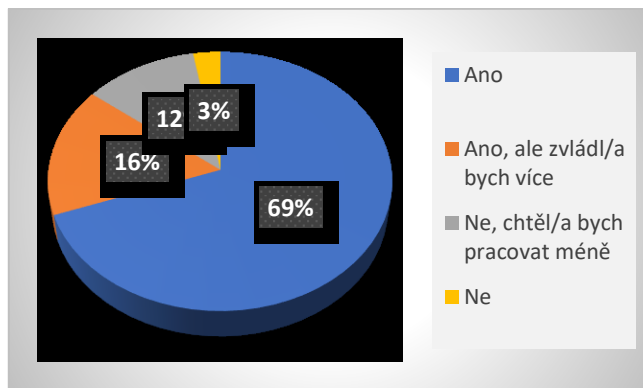
6. Jak dlouho v ADIVu pracujete



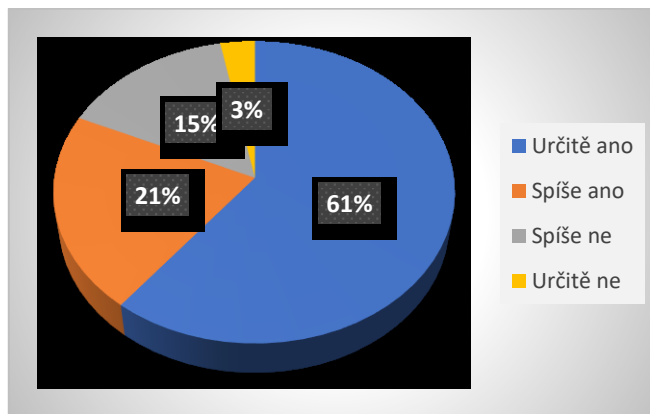
7. Jste spokojeni se svým zaměstnáním



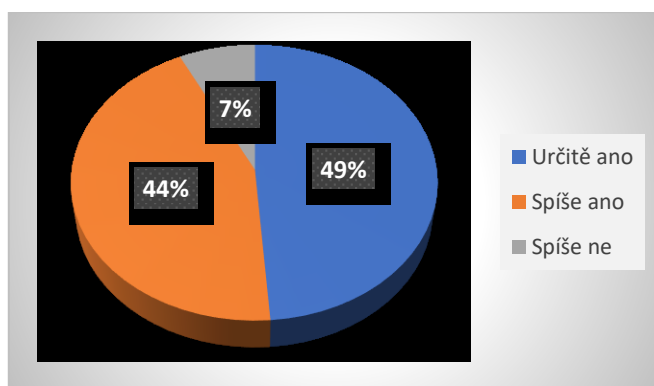
8. Vyhovuje vám vaše pracovní vytížení



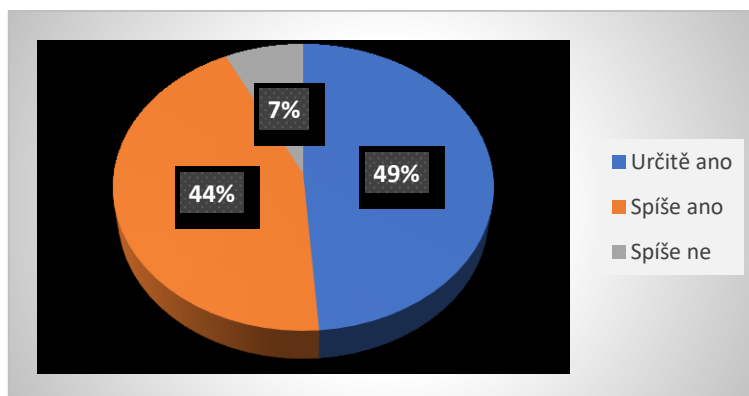
9. Vyhovuje vám pracovní doba společnosti



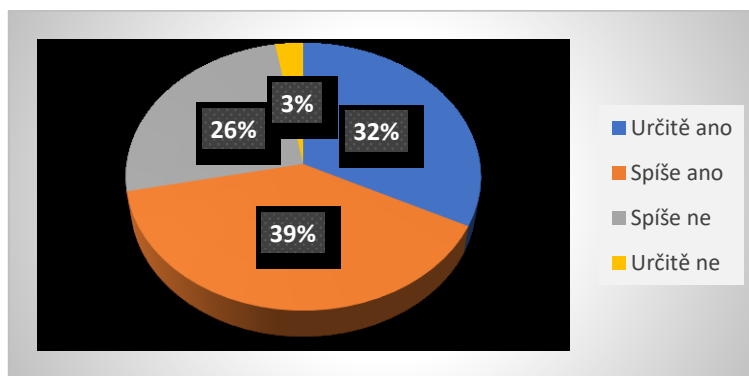
10. Jsou vaše vztahy na pracovišti přátelské



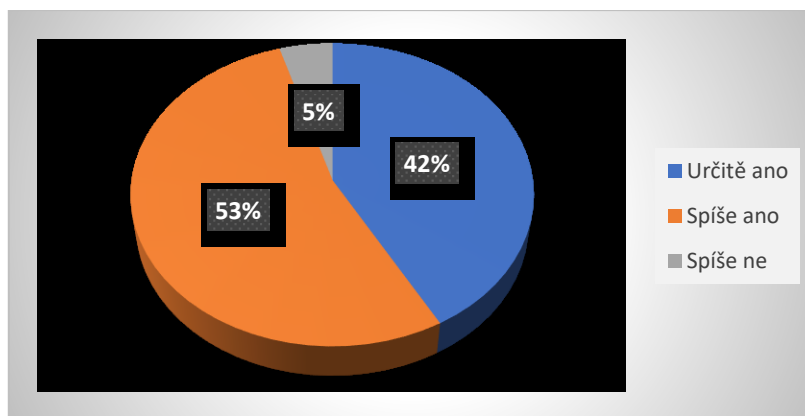
11. Jsou vaše vztahy na pracovišti přátelské



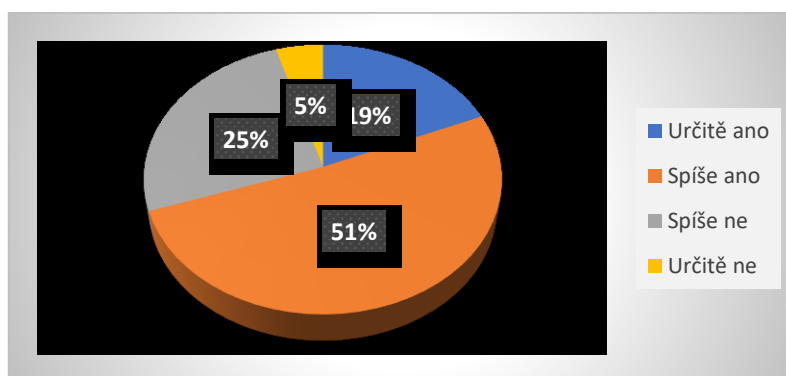
12. Jste spokojeni s vybavením a zázemím vašeho pracoviště?



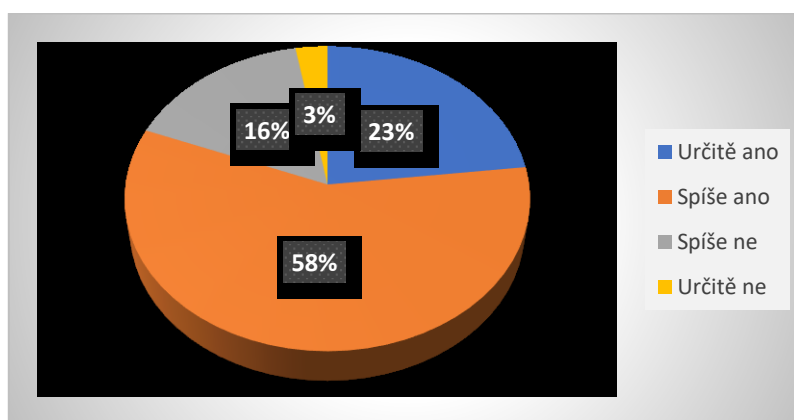
13. Naplňuje vás práce, kterou ve společnosti vykonáváte?



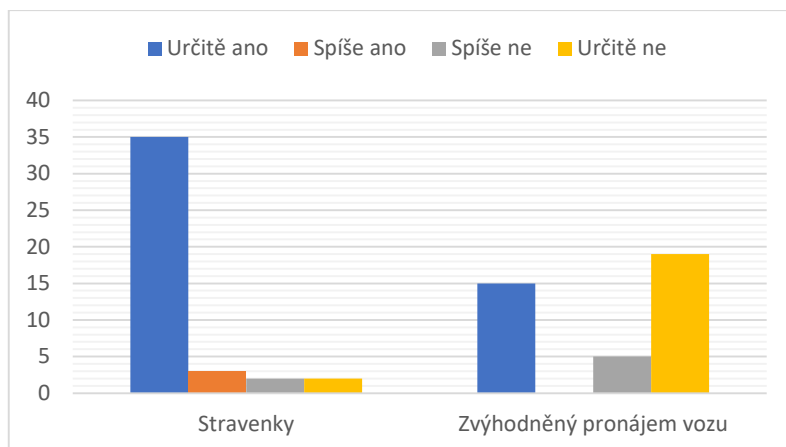
14. Jste spokojeni s výší pevné a pohyblivé části mzdy?



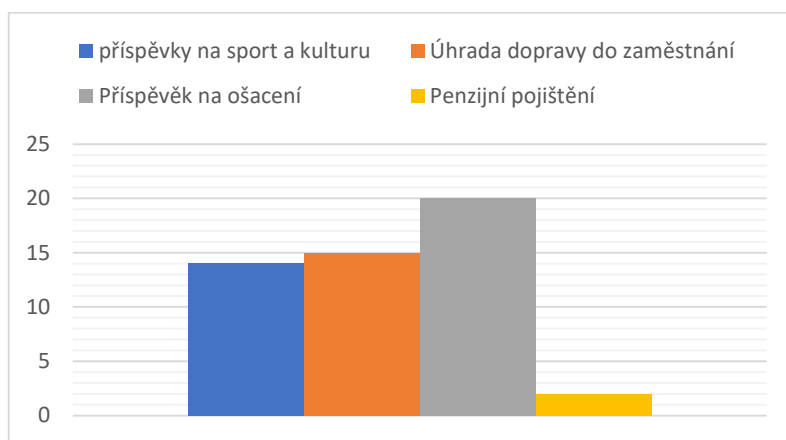
15. Jste spokojeni s výší peněžních odměn?



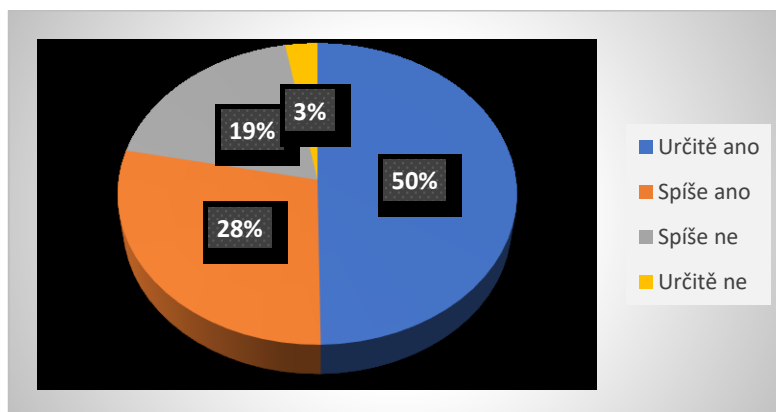
16. Využíváte benefity, které vám společnost nabízí?



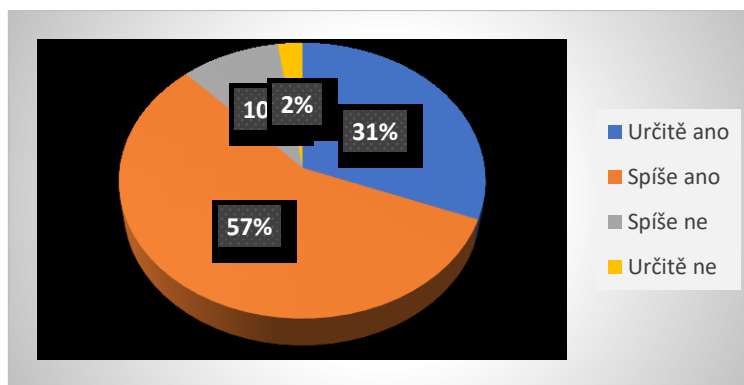
17. Jaké pro vás důležité benefity by vás oslovily?



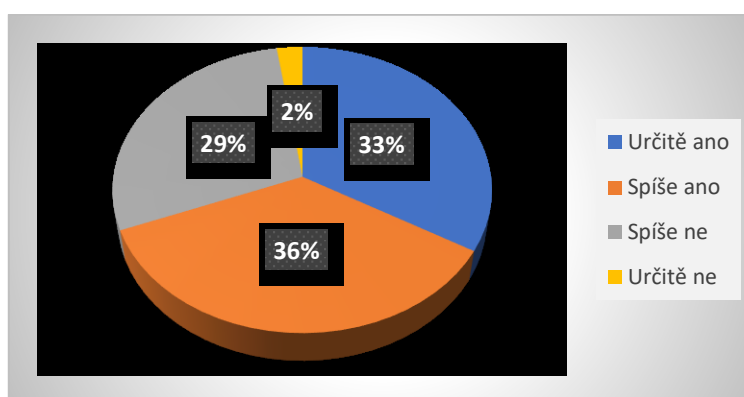
18. Chtěla byste navštěvovat školení či kurzy, které Vám pomáhají ve vaší pracovní činnosti?



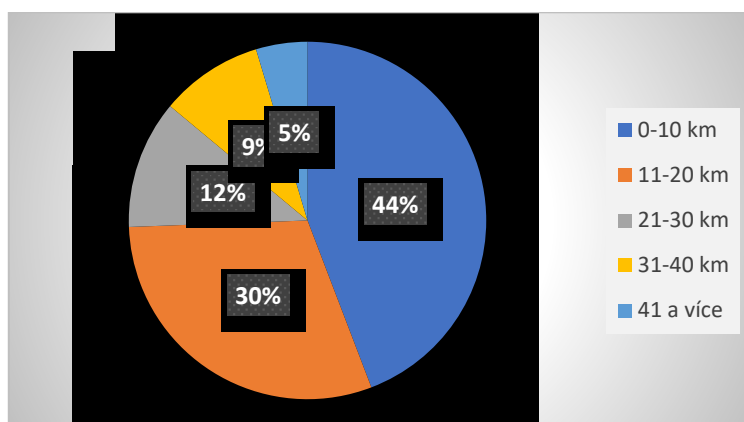
19. Jste spokojen/a se stylem řízení vašeho nadřízeného?



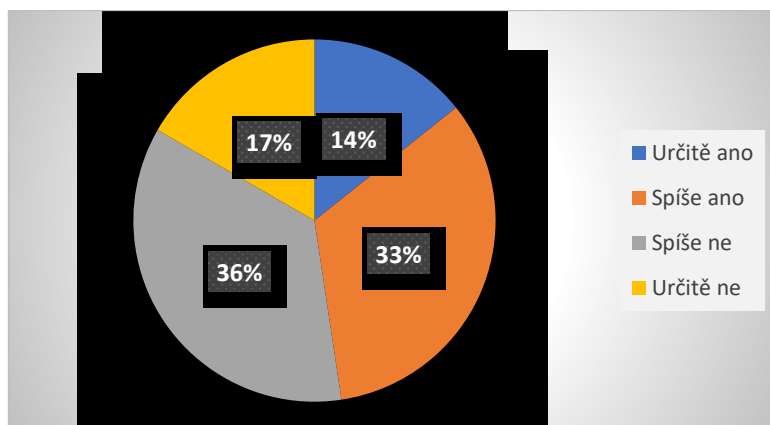
20. Dostáváte od svého nadřízeného pravidelně zpětnou vazbu?



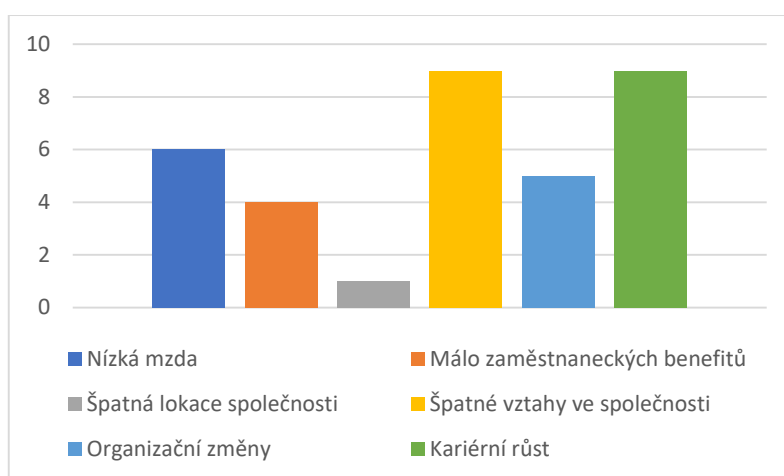
21. Jakou vzdálenost musíte od domu absolvovat do místa pracoviště?



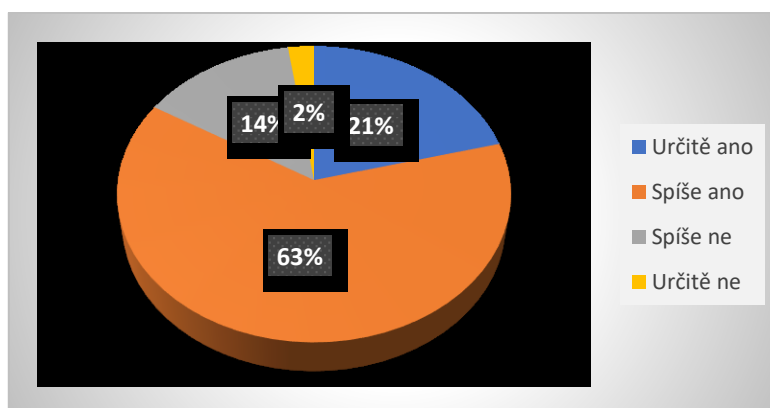
22. Existuje důvod, kvůli kterému byste opustili společnost?



23. Kvůli jakému důvodu by to mohlo být?



24. Pokud by někdo blízký ve vašem okolí hledal práci, doporučil/a byste tuto společnost?



25. Jste spokojeni se současným systémem odměňování?

