



# 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 NÁVRHY NA JEHO ZLEPŠENÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

REMUNERATION SYSTEM FOR EMPLOYEES AND SUGGESTIONS FOR ITS IMPROVEMENT IN A SELECTED COMPANY

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Tomáš Jurák

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

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

BRNO 2022

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Student: **Tomáš Jurák**  
Vedoucí práce: **Ing. et Ing. Kateřina Procházková, 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 návrhy na jeho zlepšení 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 ve společnosti a vliv vnitřních a vnějších faktorů na daný systém. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému odměňování zaměstnanců.

### **Základní literární prameny:**

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

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-9883-7.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 5. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

ROSEMARY, T. Řízení lidí: Managing People. 3. vyd. ASPI, a.s. 2007. ISBN 978-80-7357-267-9.

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**

Tato bakalářská práce je zaměřena na systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti XY s.r.o. a na návrhy pro jeho zlepšení. Bakalářská práce je rozdělena do tří částí. První, teoretická část obsahuje informace z oblasti odměňování zaměstnanců, vycházejících z odborných publikací. Druhá, analytická část zkoumá současný systém odměňování vybrané společnosti, vnitřní a vnější vlivy, které na něj působí. Poslední, návrhová část vychází z analytické části, kde jsou navrženy změny pro zlepšení systému odměňování ve společnosti XY s.r.o.

## **Abstract**

This Bachelor thesis is in the main focused on a system of remuneration in the chosen company XY s.r.o. and suggestions for system improvement. The Bachelor thesis is divided into three parts. The first one, the theoretical part contains information from the sector of employee remuneration, coming from the professional literature. The second segment, the analytic one research the nowadays system of remuneration in the chosen company and the intern and extern influence, which is affecting it. The last part, the suggest one, comes from the analytic part, where are recommended new changes for inventions system of remuneration in the company XY s.r.o.

## **Klíčová slova**

odměňování, zaměstnanci, zaměstnavatel, mzda, benefity zaměstnanců

## **Key words**

the remuneration, employees, the employer, the wage, the benefits for employees

## **Bibliografická citace**

JURÁK, Tomáš. Systém odměňování zaměstnanců a návrhy na jeho zlepšení ve vybrané společnosti [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/143006>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Kateřina Procházková.

## **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat mé vedoucí bakalářské práce Ing. et. Ing. Kateřině Procházkové Ph.D. za její vstřícnost, čas, odborné vedení práce a cenné rady, které mi vždy ochotně poskytla. Dále bych chtěl poděkovat společnosti XY s.r.o., která mi poskytla své informace pro zpracování mé bakalářské práce. Chtěl bych také poděkovat své rodině a přítelkyni za psychickou podporu.

# OBSAH

ÚVOD .....	8
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	11
1.1 Filozofie odměňování .....	11
1.2 Strategie odměňování .....	11
1.3 Systém odměňování .....	11
1.3.1 Peněžní odměny.....	13
1.3.2 Nepeněžní odměny .....	13
1.3.3 Celková odměna.....	14
1.4 Mzdové formy.....	14
1.4.1 Časová mzda či plat .....	15
1.4.2 Zásluhová mzda.....	16
1.4.3 Úkolová mzda .....	16
1.4.4 Podílová mzda .....	17
1.4.5 Mzdy a platy za očekávané výsledky práce .....	17
1.4.6 Mzdy a platy za přínos.....	18
1.4.7 Dodatkové mzdové formy .....	18
1.5 Mzdové faktory.....	20
1.5.1 Vnitřní mzdové faktory.....	20
1.5.2 Vnější mzdové faktory .....	21
1.6 Motivace.....	22
1.7 Zaměstnanecké výhody .....	24
1.8 Komunikace se zaměstnanci.....	25
1.9 Získávání a výběr zaměstnanců .....	26
1.9.1 Metody výběru zaměstnanců.....	27
2 ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE .....	29
2.1 Základní informace o společnosti .....	29
2.2 Obor podnikání.....	29
2.3 Historie společnosti .....	29
2.4 Organizační struktura ve společnosti .....	30

2.4.1	Popis jednotlivých pracovních míst.....	30
2.4.2	Obsazení jednotlivých pracovních pozic.....	32
2.5	Ekonomická situace společnosti XY s.r.o. ....	32
2.6	Analýza současného stavu systému odměňování .....	36
2.6.1	Peněžní formy.....	37
2.6.2	Zaměstnanecké výhody.....	38
2.6.3	Vzdělávání a vývoj .....	39
2.6.4	Náklady na systém odměňování .....	39
2.7	Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování.....	39
2.8	Analýza vnitřních vlivů na systém odměňování.....	45
2.8.1	Strategie společnosti .....	45
2.8.2	Kultura společnosti.....	47
2.8.3	Používaná technika a technologie.....	47
2.9	Analýza vnějších vlivů na systém odměňování.....	48
2.9.1	Populační vývoj.....	48
2.9.2	Situace na trhu práce .....	51
2.9.3	Tržní mzdové sazby .....	53
2.9.4	Inflace .....	55
2.10	Celkové shrnutí analytické části.....	55
2.10.1	Shrnutí základních informací o společnosti .....	56
2.10.2	Shrnutí ekonomické situace společnosti.....	56
2.10.3	Shrnutí analýzy současného stavu systému odměňování.....	56
2.10.4	Shrnutí analýzy spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování.....	57
2.10.5	Shrnutí analýzy vnitřních vlivů na systém odměňování.....	57
2.10.6	Shrnutí analýzy vnějších vlivů na systém odměňování.....	58
3	NÁVRHOVÁ ČÁST .....	60
3.1	Jednotlivé návrhy změn .....	60
3.1.1	Penzijní připojištění.....	60
3.1.2	Navýšení dnů dovolené .....	61
3.1.3	Integrace nových technologií .....	61
3.1.4	Nabídnutí praxe pro studenty .....	62
3.1.5	Osobní pohled na společnost XY s.r.o. ....	62
3.2	Ekonomický dopad návrhů na zlepšení .....	62

3.2.1	Náklady na penzijní připojištění .....	62
3.2.2	Náklady na navýšení dnů dovolené.....	63
3.2.3	Náklady na integraci nových technologií.....	64
3.2.4	Náklady na praxi pro studenty .....	65
3.2.5	Celkové náklady na návrhy.....	65
3.3	Časový plán realizace navrhnutých změn.....	66
ZÁVĚR.....		67
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....		69
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....		70
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ .....		74
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK .....		75
SEZNAM PŘÍLOH .....		76

# ÚVOD

Téma bakalářské práce je Systém odměňování zaměstnanců a návrhy na jeho zlepšení ve vybrané společnosti. Odměňování zaměstnanců je jedním z důležitých pilířů pro úspěšnost firmy. Pokud chce firma na trhu uspět, nestačí mít pouze kvalitní produkt nebo služby, ale musí mít i dobře nastaven systém odměňování zaměstnanců.

Pro zaměstnance je nejdůležitější odměna za práci mzda neboli plat, to však ale není vše. V systému odměňování existuje velké množství zaměstnaneckých výhod, odměn a benefitů, které dokážou velkým způsobem zaměstnance namotivovat pro podání lepšího výkonu pro svou organizaci a tak si tím také udrží jejich loajalitu. To se také v dnešní době na trhu práce odehrává. V spoustě organizacích mají zaměstnanci mnoho benefitů a odměn. Děje se to z důvodu dnešního nedostatku pracovních sil na trhu práce a zaměstnavatelé si musí svých zaměstnanců vážit, jinak by se mohlo stát, že by mohli přejít do jiných podniků nebo přímo k jejich konkurenčním firmám.

Moje bakalářská práce je rozdělena na tři části. V první části se budu zabývat teoretickými poznatky pro pochopení celkové problematiky systému odměňování. Pro získání těchto informací jsem čerpal z odborné literatury.

Druhá část je zaměřena na analytické zpracování mnou vybrané společnosti XY s.r.o., která se zabývá kovovýrobou, zpracováním plechů a výrobou hydraulických ohýbaček.

Třetí návrhová část obsahuje návrhy na zlepšení systému odměňování v společnosti XY s.r.o. Uvedené návrhy vyplývají z provedených analýz a z dotazníkového šetření.

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

Hlavním cílem mé bakalářské práce je navrhnout změny v systému odměňování ve zvolené společnosti XY s.r.o. Tyto změny zajistí lepší spokojenost a vyšší motivaci zaměstnanců. Měly by tak být ku prospěch obou stran jak zaměstnancům, tak zaměstnavateli.

První část práce bude zaměřena na teoretické poznatky a vědomosti, získané převážně z odborné literatury. Díky těmto poznatkům bude vybudován dostatečný základ vědomostí pro zpracování analytické části. V druhé části analytické části bakalářské práce uvedu stručnou charakteristiku mnou vybrané organizace XY s.r.o., zmíním charakteristiku personální struktury a bude zjištěn současný stav systému odměňování v dané organizaci. Dále bude provedena analýza interních a externích vlivů na systém odměňování ve vybrané organizaci. Zaměstnancům bude položeno několik otázek skrze dotazníkové šetření, jehož výsledky budou následně zanalyzovány. Na základě těchto výsledků bude proveden návrh na zlepšení situace systému odměňování zaměstnanců.

K vypracování první teoretické části, kterou se bakalářská práce zabývá bylo využito literární rešerše. Ta vychází z odborné literatury od různých autorů, kteří se zabývají řízením lidských zdrojů a personální prací.

V analytické části bude popsána charakteristika společnosti, organizační struktura, ekonomická situace organizace za poslední roky a jak na ni působí interní a externí faktory. Dále bude proveden průzkum celkové spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. Na základě provedených analýz bude vyvozen závěr aktuálního systému odměňování, interních a externích vlivů, které na systém odměňování působí.

Třetí návrhová část vyplývá z provedených analýz v analytické části, kde budou navrženy změny stávajícího systému odměňování. Tyto změny by měly opravit chyby a zlepšit tak stávající systém odměňování vybrané organizace.

Metody, které byly použity pro zpracování této bakalářské práce jsou následující:

## **Teoretická rešerše**

Teoretická rešerše je souhrn a vyhledávání informací o zkoumané problematice. Přináší aktuální pohled na danou problematiku. (knihovna.cvut.cz)

## **Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření je jedna z terénních technik pro získání informací týkající se dané problematiky. Jsou zde zachyceny subjektivní názory tázaných osob. Nedochozí k přímé interakci mezi tazatelem a respondentem. (encyklopedie.soc.cas.cz)

## **Rozhovor**

Organizovaný profesionální rozhovor je vyvolaný za účelem získání informací pro jejich následné zpracování mezi dvěma a více osobami. Můžeme jej také chápat jako řízenou verbální komunikaci. (encyklopedie.soc.cas.cz)

## **Analýza**

Analýza je proces rozboru zkoumaného celku, jevu či situace na dílčí části, které jsou předmětem dalšího zkoumání. Úkolem analýzy je seznámit se s určitým systémem a zjistit jeho fungování. (Ochrana, 2019)

## **Syntéza**

Syntéz je myšlenkové sloučení poznatků, které jsou získány analytickými postupy v jeden celek. (Ochrana, 2019)

## **Dedukce**

Metoda dedukce je založená na postupu od méně obecného k jednotlivému. Je to myšlenkový postup, při kterém se z nějakých určitých tvrzení, pomocí logických pravidel, odvozují jiná tvrzení, závěry. (Ochrana, 2019; encyklopedie.soc.cas.cz)

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola se zaměřuje na teoretické stanoviska a přiblížení tématu bakalářské práce. Čtenáře postupně seznámím s veškerou problematikou, kterou dále rozvíjím v analytické části práce. Teoretická část bude rozdělena do devíti kapitol a jejich následných podkapitol.

## 1.1 Filozofie odměňování

Filozofie odměňování představuje přesvědčení organizace, jakými způsoby a formami by měli být zaměstnanci odměňováni. Každý zaměstnanec by měl být seznámen s filozofií odměňování, z důvodu, aby porozuměl, v čem je podstata politiky odměňování, která se ho blízce dotýká a ovlivňuje jej. (Armstrong, 2015)

## 1.2 Strategie odměňování

Strategie odměňování je hlavním klíčem pro vybudování určitého systému odměňování. Strategie odměňování nám poskytuje odpověď na dvě základní otázky:

- 1) *„Co musíme udělat, aby naše způsoby politiky a postupy odměňování splňovaly účel odměňování?“*
- 2) *„Jak to zamýšlíme udělat?“* (Armstrong, 2015, s. 416)

Strategie odměňování musí zabezpečit takový systém odměňování, který zajistí dosažení cílů, které má podnik vytyčen a uspokojí potřeby zainteresovaných stran. Strategie odměňování musí reagovat na potřeby organizace a jejich zaměstnanců, proto se neustále vyvíjí. (Armstrong, 2015)

## 1.3 Systém odměňování

Systém je souhrn uspořádaných prvků, které mohou být propojeny vzájemnými vztahy. Malý encyklopedický slovník definuje systém následovně: *„Jedná se o uspořádání propojených jednotek v jednotný celek.“* (Malý encyklopedický slovník, 1972)

Podobnou definici můžeme naléznout v Slovníku cizích slov pro nové století: *„Systém je uspořádaný celek, soustava věcí nebo myšlenek.“* (Slovník cizích slov, 2007, s. 360)

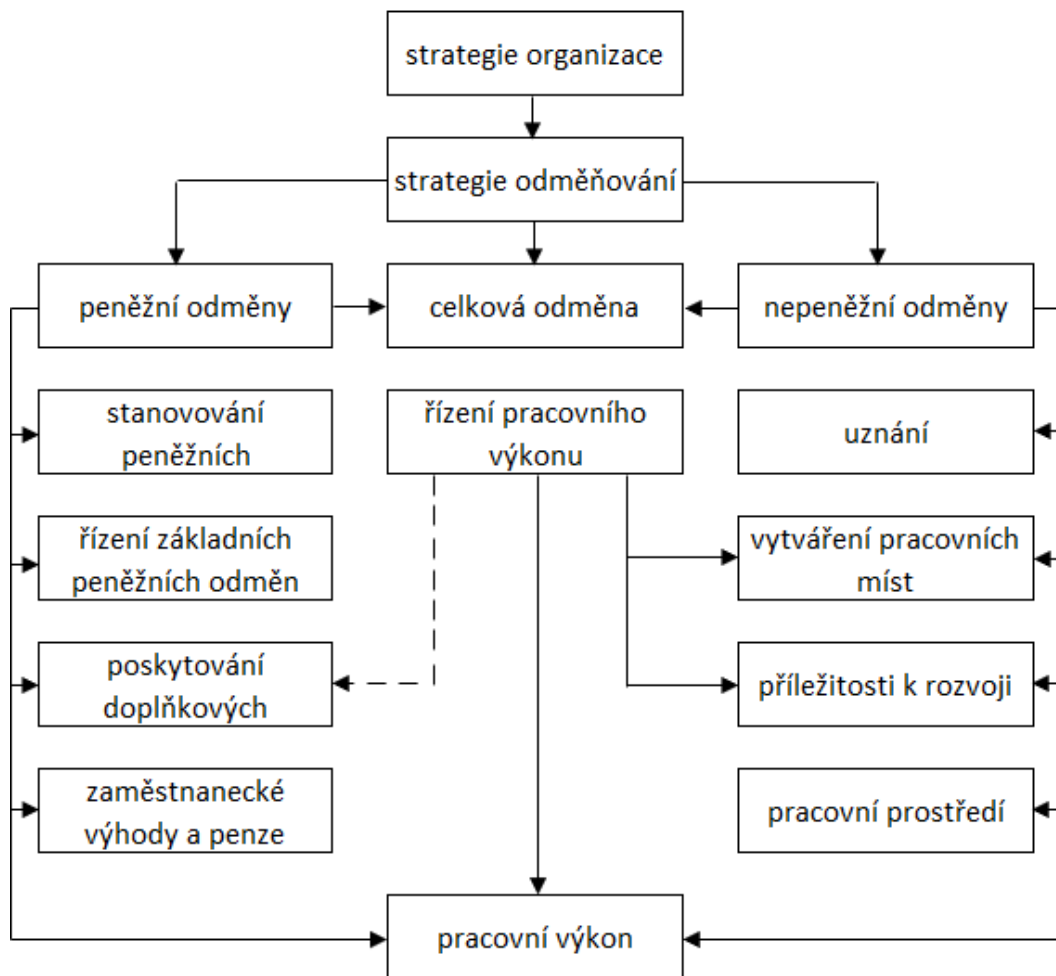
Odměna je ohodnocení našeho pracovního nasazení, kterou přijímáme v různých podobách. Odměna je vždy pozitivního charakteru. (Armstrong, 2015)

Systém odměňování je určitý celek, který se skládá z vzájemně souvisejících procesů a postupů odměňování. Ten následně vede k prospěchu nejen organizace, ale i k prospěchu zaměstnanců, kteří v organizaci pracují. Nastavení správného odměňovacího systému pro organizaci není vůbec jednoduché. Jedním z příkladů systémových odměn organizace může být systém odměňování zaměřený na udržení konkurenceschopných mzdových sazeb. S tímto typem systému je vždy spojená aktuální finanční situace organizace tak, aby byla schopná dostát svým závazkům vůči svým zaměstnancům. Východiskem je dobře nastavená strategie odměňování, která spočívá ve správně nastavených pravidlech. (Armstrong, 2015; Armstrong, 2009)

Systém odměňování obsahuje dvě hlavní složky, a to peněžní a nepeněžní odměny, které se kombinují a následně tvoří celkovou odměnu. (Armstrong, 2015)

V malých organizacích na systému odměňování pracuje výše postavená osoba a ve větších organizacích mají celá personální oddělení. (Armstrong, 2015)

Zde je znázorněn systém odměňování:



*Obrázek 1 Systém odměňování*

(Zdroj: Armstrong, 2015, s. 422)

### 1.3.1 Peněžní odměny

Peněžní odměny jsou finanční odměny ve formě mzdy nebo platu a jsou nejvíce motivující odměnou pro zaměstnance. Jsou to odměny založené na pracích, vztahujících se na hodnotě práci a také odměny založené na lidech, vztahující se k lidskému přínosu. (Armstrong, 2015)

### 1.3.2 Nepeněžní odměny

Tento typ odměny neobsahuje žádné finanční ohodnocení, jak je již zřejmé z názvu, ale jedná se například o uznání, pocit úspěšnosti, autonomie, poskytování vzdělávání,

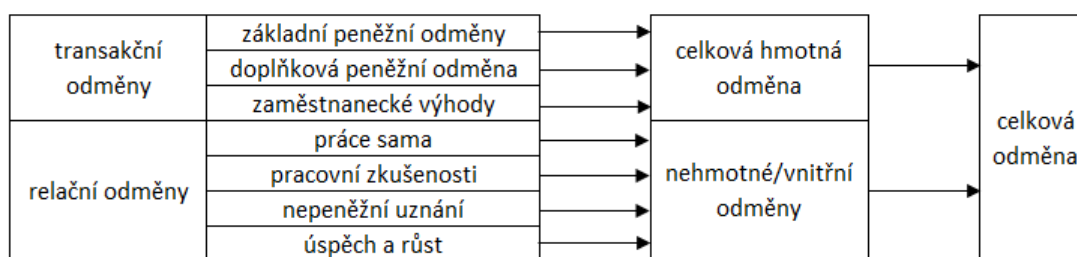
příležitosti k rozvoji vykonávaného povolání, kvalitní ohodnocení ze strany nadřízených pracovníků či možnosti pracovního růstu.

V obou typech odměn hraje důležitou roli podávaný pracovní výkon. (Armstrong, 2015; Armstrong, 2009)

### 1.3.3 Celková odměna

Celková odměna je kombinací peněžních a nepeněžních odměn. Cílem je jejich spojení. Význam celkové odměny je, že pro zaměstnance je prospěšné mít obě tyto formy ohodnocení, peněžní odměnu, aby za odvedenou práci měli určitou hmotnou hodnotu a nepeněžní odměnu, která je povzbuzuje a motivuje k dalším a lepším výkonům. (Armstrong, 2015).

Následující obrázek znázorňuje model celkové odměny:



*Obrázek 2 Složky celkové odměny*

(Zdroj: Armstrong, 2015, s.424)

## 1.4 Mzdové formy

Nejdůležitější věc, kterou při odměňování pracovníků musíme stanovit je vhodná mzdová forma nebo v některých případech její kombinace. Možnosti jsou následující, buď budeme zaměstnance platit za odpracovanou dobu neboli čas, odvedený výkon tzv. „kolik udělají práce“, anebo za další zásluhy. Dále musí být rozhodnuto, zda bude odměna za individuální, týmovou nebo celofiremní práci. Účinný systém je takový, který odpovídá požadavkům firmy, ale i zaměstnancům. Systém odměny by se měl za čas prověřit, jestli stále vyhovuje všem potřebám, aby dlouhodobě nevykazoval chyby. (Koubek, 2007)

### 1.4.1 Časová mzda či plat

Pod termínem časovou mzdou či platem se rozumí, určitá doba, hodina, týden nebo měsíc, po kterou dostává zaměstnanec odměnu. (Koubek, 2007)

Časová forma mzdy je jedna z nejčastěji používaných základních mzdových forem, a to i tam kde tvoří největší část celkové odměny zaměstnance. (Koubek, 2015)

Rozdíl mezi platem a mzdou je následující. Mzda je termín, který se používá v soukromém sektoru čili soukromé organizaci. Na druhou stranu plat je termín, který se uplatňuje v státním sektoru. (Koubek, 2007)

Výhody a nevýhody časové mzdy, jsou následující:

Výhody:

- jednoduchost,
- srozumitelnost pro pracovníky,
- administrativní jednoduchost,
- zlepšuje pozitivitu ve vztazích ve firmě. (Koubek, 2007)

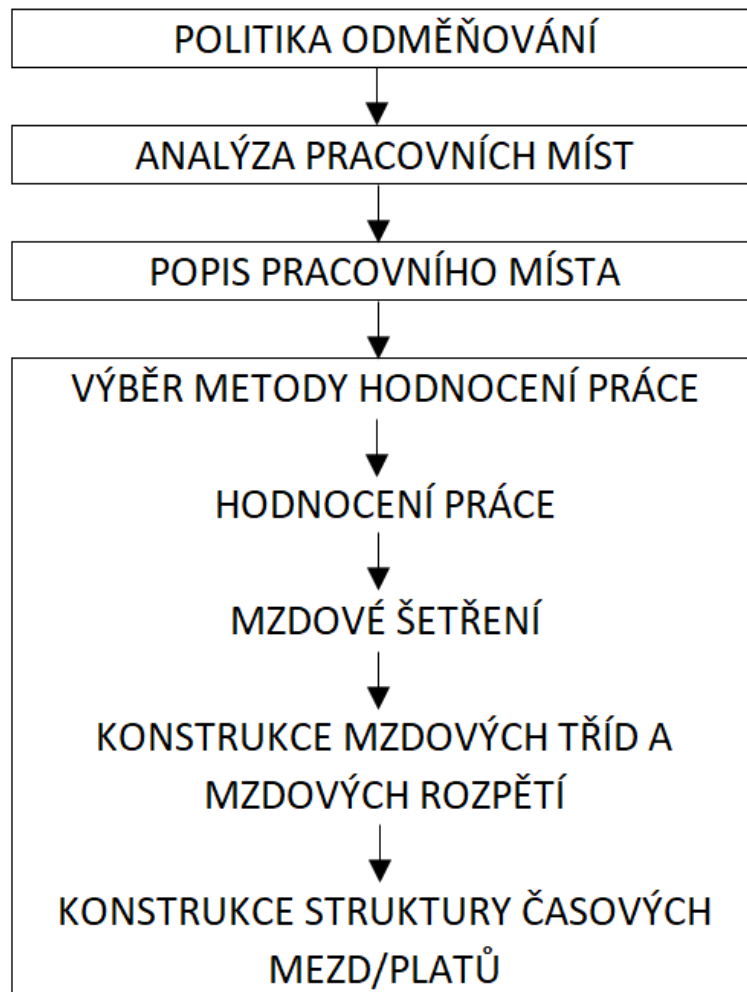
Nevýhody:

- není tolik motivační k zvyšování výkonů a seberozvoji zaměstnance,
- pracovník není motivovaný ke kvalitnímu odvedení své práce a může se nechat svést s ostatními,
- je vyžadována větší kontrola pracovníků. (Koubek, 2007)

Časová mzda se hodí tehdy, kdy se neklade takový důraz na kvalitu práce a tehdy, kdy práce není rovnoměrná nebo kdy množství práce není pracovník schopen ovlivnit. (Koubek, 2007)

Tato forma mzdy nebo platu je ve většině organizací často praktikována v kombinaci s jinými formami z důvodu, že časová mzda nevyvíjí dostačující tlak na pracovní výkon zaměstnance. (Koubek, 2007)

*„Postup při vytváření struktury časových mezd nebo platů v organizaci názorně ukazuje obrázek níže“ (Koubek, 2015, s. 310)*



*Obrázek 3 Vytváření struktury časových mezd/platů*

(Zdroj: Koubek, 2015, s. 310)

### **1.4.2 Zásluhová mzda**

Zásluhová mzda je forma mzdy, kdy je pracovník odměněn za výkon, jeho schopnosti a dovednosti, zkrátka podle jeho přínosu a přístupu k práci. Užívají se jako doplňková forma mzdy pro časovou mzdu či plat nebo se používají samostatně. (Koubek, 2007)

### **1.4.3 Úkolová mzda**

Jedná se o formu mzdy, která se používá nejčastěji u dělnických profesí. Je to z toho důvodu, že je pracovník odměněn za určité množství zdárně odvedené práce, motivuje tak pracovníka pracovat co nejrychleji a nejkvalitněji. Tento typ mzdy může být využit například jako doplňková forma. V tomto případě je stanovená sazba, která by měla být spravedlivá a odpovídat stavu na trhu práce. Existuje také úkolová mzda

s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu, u ní je stanovená sazba za kus pro všechny kusy až do určitého množství. Pokud vyrobené množství překročí stanovenou hodnotu, tak se začne užívat vyšší sazba za vyrobený kus. Dále existuje možnost, při které je za každé nestandardní splnění práce udělena penalizace. (Koubek, 2007)

Jednou z mnoho možností je i kolektivní úkolová mzda. Zde jsou dvě varianty, a to operační kolektivní úkolová mzda, ta se používá v případě vykonává-li práci skupina dělníků se stejnorodou kvalifikační strukturou současně stejnou práci. Následně akordní úkolová mzda, u této varianty vykonává skupina dělníků s různorodou kvalifikační strukturou řadu rozdílných na sebe navazujících prací směřujících k vyrobení jednoho určitého celku. (Koubek, 2007)

#### **1.4.4 Podílová mzda**

Podílová neboli provizní mzda spočívá zcela nebo z části na množství odvedené práce nebo poskytnutých službách. Hodí se tedy v činnostech zaměřených na obchod a služby. Zaměstnanec má stanovený pevný plat/mzdu plus se mu k výdělku připočítává podíl, který pochází buď z provize nebo prodaného množství či poskytnutých služeb. (Koubek, 2007)

Zásadním účelem zavádění podílové mzdy je ten, že se váže k výkonu zaměstnance. Potom tedy záleží čistě na zaměstnanci, kolik si vydělá navíc. Tyto typy odměn ho motivují k podání co nejlepších výkonů. Některých případech zaměstnanci mohou svým zákazníkům dávat nějaké tzv. „všimné“ za účelem získání jejich náklonnosti. Jednou z nevýhod podílové mzdy může být konkurence s lepší nabídkou, počasí, roční období, samotná preference zákazníků. *„Výhody podílové mzdy je přímý vztah odměny k výkonu. U přímé a zálohované provize pracovník ví, že když nebude podávat výkon, nebude placen.“* (Koubek, 2015, s. 312), (Koubek, 2007; Koubek, 2015)

#### **1.4.5 Mzdy a platy za očekávané výsledky práce**

Je to forma mzdy nebo platu, kdy organizace hodnotí a následně odmění zaměstnance za předem domluvenou práci nebo výkon, který zaměstnanec splní. Pokud firma zná výkonnost a schopnosti pracovníka, firma předpokládá, že zadané úkoly splní, tak je mu průběžně vyplácena pevná položka, která je dohodnuta formou hodinové, týdenní nebo

měsíční sazby. Je to z toho důvodu, aby pracovník měl po dobu peněžní ohodnocení, které je pro něj nejzásadnější. Při formě této mzdy má pracovník v rámci dohodnutého období časovou variabilitu postupu práce a možnost vyrovnat případně vzniklé výkyvy práce. Po uplynutí stanoveného období dojde ke kontrole zadané práce a hodnocení kvality zpracování. Kvalita zpracování může mít vliv na stanovení výše mzdy či platu při zadání práce pro následující období. (Koubek, 2007)

#### **1.4.6 Mzdy a platy za přínos**

U mezd a platů za přínos se odměňuje nejen výkon a jeho zlepšování, ale i osvojování si schopností užitečných k dosažení stanoveného výkonu a k jeho neustálému zlepšování. *„Odměňování za přínos v sobě integruje odměňování za výsledky a odměňování za schopnosti, tedy za to, co do své práce pracovník vkládá.“* (Koubek, 2007, s. 183-184) Tato forma odměňování je vhodná, když zaměstnavatel chce motivovat své zaměstnance nejen k splnění určitého výkonu, ale i k rozvoji jejich dovedností. (Koubek, 2007; Koubek, 2015)

#### **1.4.7 Dodatkové mzdové formy**

Dodatkových mzdových forem je velké množství a jsou neustále se vyvíjejícím odvětvím. Nejčastěji se vyskytující a používané dodatkové mzdové formy jsou například prémie, osobní ohodnocení, podíl na výsledcích hospodaření organizace, odměna za zlepšovací návrh, Scanlonův systém, příplatky ke mzdám a platům a zaměstnanecké akcie. Tyto uvedené dodatkové mzdy budou následně rozebrány a vysvětleny:

- **Prémie**

Prémie organizace nejčastěji udělují v případě časové nebo úkolové mzdy, ale není to pravidlo. Vyskytují se ve dvou podobách, a to periodicky se opakující prémie – u této prémie jsou předem stanovené výkony, které zaměstnanec musí splnit, aby měl na získání prémie nárok. Mají předem danou sazbu a váží se k předem stanovenému období. Požadavky na prémie mohou být – množství odvedené práce, kvalita, úspora času, splnění termínu a získání nových užitečných informací a poznatků pro organizaci. Dále máme jednorázovou prémie, která bývá udělena zaměstnancům například za mimořádný výkon, za iniciativu, pracovní

chování a zlepšovací návrh. Bonusy mohou být i v nepeněžní formě například výlet, dovolená, kulturní akce. (Koubek, 2007; Koubek, 2015)

- **Osobní ohodnocení**

Osobní ohodnocení je vhodné použít při dlouhodobém dosahování výsledků a náročnosti vykonávané práce. Je stanoveno procentem ze základní mzdy nebo platu. (Koubek, 2007)

- **Podíl na výsledku hospodaření firmy**

Hlavním účelem tohoto ohodnocení je zlepšování vazby zaměstnanců na firmu a zvýšení zájmu na celkovém výkonu firmy. Odměna se nejčastěji rozděluje stanovením pevného procenta z podílu na zisku, které se rozdělí mezi zaměstnance. Rozdělení bývá vázáno na výši základní mzdy nebo platu či hierarchickým postavením zaměstnance v podniku. (Koubek, 2007)

- **Odměna za zlepšovací návrh**

Zaměstnanec ji může získat za zvýšení zisku ve firmě nebo snížení nákladů souvisejícího se zlepšovacím návrhem. Může být jednorázová nebo se udělovat periodicky. Považuje se za nástroj na zlepšení vztahu mezi zaměstnancem a firmou. (Koubek, 2007)

- **Scanlonův systém**

- „Scanlonův systém je odměna založená na prokazatelné úspoře nákladů práce a má za cíl stimulovat pracovníky k navrhování změn, které by mohly přispět k růstu produktivity práce.“ (Koubek, 2007, s.185) Odměna je poměrově rozdělena a vyplacena nejen mezi pracovníky, kteří s návrhem na zlepšení přišli, ale i pro všechny ostatní. Hlavním účelem Scanlonova systému je zapojení všech pracovníků do zlepšování prosperity firmy. (Koubek, 2007; Koubek, 2015)

- **Příplatky ke mzdám a platům**

Mohou být povinné a dobrovolné. Povinné – práce přesčas, práce v sobotu a neděli, práce ve svátek, práce ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, práce v noci. Dobrovolné – příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, příplatky na ubytování. Dále mohou být zvláštní dodatkové formy mzdy, a to např. třináctý plat, vánoční příspěvek a příspěvek na dovolenou. (Koubek, 2007)

- **Zaměstnanecké akcie**

Zaměstnanecké akcie jsou věnovány zaměstnancům z důvodu opětovného zaručení jejich loajality a zvýšení motivace. Zaměstnanci držící tyto akcie mají tak větší zájem posouvat firmu vpřed. Akcie mohou být ve formě obchodovatelné i neobchodovatelné. Někdy firma může mít akcie pouze pro manažery a někdy pro všechny zaměstnance firmy. (Koubek, 2015)

## **1.5 Mzdové faktory**

Spousta majitelů a vysoce postavených lidí je přesvědčených, že odměna zaměstnance by měla být udělena podle výše a množství výkonů, které podá, z důvodu lepší motivovanosti pracovníků. Pracovní výkony jsou dost často těžce měřitelné, obzvláště s technologickým rozvojem roste množství pracovních úkolů, které mají problematiku měřitelnosti pracovního výkonu. V některých případech i u měřitelného pracovního výkonu se stává, že nejdou měřit všechny složky, které obsahuje. Je zapotřebí zmínit, že odměna vázaná na výkon může evokovat podstatné zaměření na množství práce na úkor její kvality. (Koubek, 2007)

### **1.5.1 Vnitřní mzdové faktory**

Vnitřní neboli (vnitřní) mzdové faktory shrnul do následujících skupin Koubek:

Do jedné ze skupin patří faktory, které jsou spojeny s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením ve firemní žebříčku funkcí. Vycházejí z popisu a specifikace pracovního místa a hodnocení práce na pracovní pozici. Dále do vnitřních faktorů musíme zařadit výsledky práce a pracovní chování pracovníka, úroveň dodržení pracovních úkolů a jeho způsobilost pro práci. Abychom tyto faktory mohli zhodnotit, použijeme hodnocení pracovníků a evidenci pracovníků. Dalšími vnitřními faktory můžeme označit pracovní podmínky na stanoveném pracovním místě a také ve firmě jako celku. Tyto vnitřní faktory mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost či pracovní pohodu zaměstnance. Mohou zvyšovat jeho únavu, vyžadovat zvýšené úsilí, vyvolávat zvýšené nepohodlí a nadměrný stres. (Koubek, 2007)

Na obrázku níže můžeme vidět uspořádání vnitřních mzdových faktorů podle Marka Goodrigema, které ovlivňují systém odměňování:

**Tabulka 1 Vnitřní mzdové faktory**

(Zdroj: Koubek, 2007, s.165)

<b>Vklad pracovníka</b>	<b>Charakteristiky pracovního procesu</b>	<b>Výstupy</b>
Vzdělání	Rozhodování	Zisk
Kvalifikace	Řešení problémů	Výkon
Dovednosti	Odpovědnost	Produktivita
Zkušenosti	Vliv na výsledky	Kvalita
Znalosti	Iniciativa	Prodej
Kontakty	Plánování/organizování	
Duševní schopnosti	Řízení/kontrola	
Fyzická síla/kondice	Argumentování	
	Vztahy k ostatním	
	Komunikace	
	Pečování	
	Bystrost/obratnost	
	Pracovní podmínky	
	Používání věcí	
	Využívání zdrojů	
	Složitost	
	Přesnost	
	Spolehlivost	

### **1.5.2 Vnější mzdové faktory**

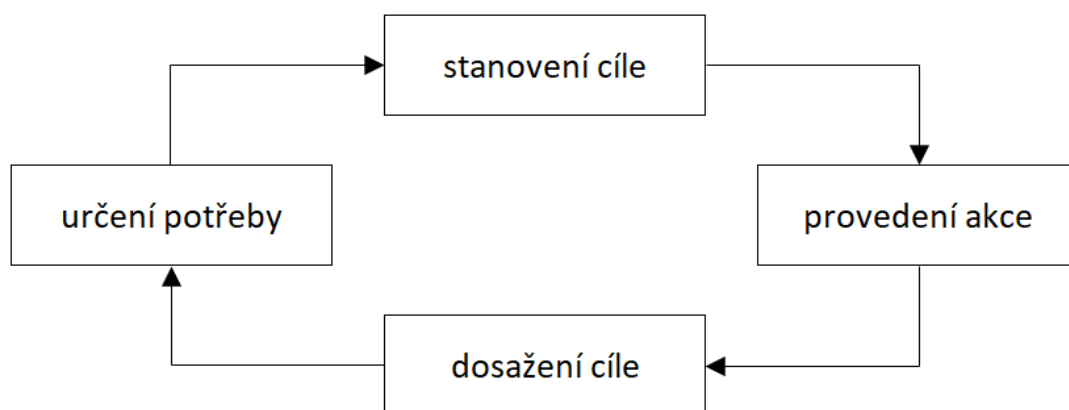
K vnějším mzdovým faktorům, jak zmiňuje (Koubek, 2007), řadíme především situaci na trhu práce a platné zákony. Pod situací na trhu práce spadá nedostatek či přebytek

pracovních sil o určité kvalifikaci. Dále forma odměňování zaměstnanců u konkurujících podniků, které se vyskytují na trhu. Důležitou součástí situace na trhu práce je také tzv. mzdová šetření, tj., průzkum odměňování vykonané práce v jiných podnicích. Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání zahrnují minimální mzdu, minimální dohodnuté mzdové tarify, povinné příplatky a placenou dovolenou. (Koubek, 2007)

## 1.6 Motivace

Motivace je velmi důležitou záležitostí proto, aby zaměstnanci dosahovali co nejvyšších možných výkonů při plnění svých pracovních povinností. Pokud podnik chce dosáhnout co největší a nejlepší efektivity u svých zaměstnanců, musí motivaci dobře porozumět. Musí ji nastavit tak, aby dosáhl svých vytyčených cílů. K dosažení určitých cílů musí být lidé neboli zaměstnanci dobře motivovaní prostřednictvím nějaké odměny, ať už hmotné či nehmotné. „Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nich očekávají dosažení těchto cílů.“ (Armstrong, 2009, s. 109) Dobře motivovaní lidé jsou také ochotni dobrovolně udělat pro firmu něco navíc, nejen splnit své základní povinnosti, ale celkově podat lepší a kvalitnější výkon, než se od nich běžně očekává. (Armstrong, 2015)

Následující obrázek ukazuje proces motivace založený na uspokojování potřeb:



Obrázek 4 Proces motivace založený na uspokojování potřeb

(Zdroj: Armstrong, 2015, s. 220)

Dle Armstronga existují dva typy motivace, a to vnitřní a vnější:

### **Vnitřní motivace**

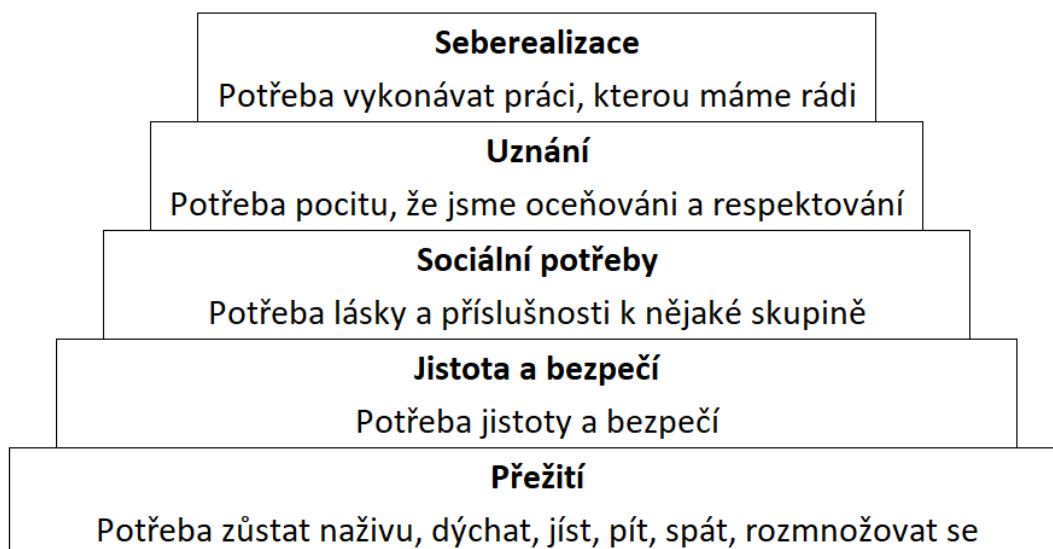
Obsahem vnitřní motivace je, když lidé cítí že vykonávají práci, která je potřebná i užitečná, a mají určitou dávku autonomie (volné rozhodování a určitá pravomoc). Možnost dosáhnout úspěchu nebo vytoužené kariéry, možnost rozvíjet sebe sama, využívat své znalosti a dovednosti. Vnitřní motivátory pravděpodobně mají dlouhodobější a hlubší účinnost, protože nejsou lidem vnucovány jako například odměny. (Armstrong, 2015)

### **Vnější motivace**

Vnější motivace závisí na odměnách, ale také na trestech. Odměny v podobě vyšší mzdy nebo platu, pochvala, povýšení, naopak tresty v podobě podání kritiky, zrušení nenárokové složky mzdy. Vnější motivátory mohou být účinné, ale nemusí působit dlouhou dobu. (Armstrong, 2015)

Dalším dělením je motivace založená na uspokojování individuálních potřeb, která se opírá o myšlenky psychologa Maslowa. Ten se domnívá, že existuje pět úrovní potřeb, a to především základních. Tyto potřeby jsou uspořádány sestupně dle jejich důležitosti od nejnižších základních fyziologických potřeb přes jistotu a bezpečí, sociální potřeby a uznání až po seberealizaci. (Thomson, 2007)

Maslowova pyramida potřeb:



*Obrázek 5 Maslowova pyramida potřeb*

(Zdroj: Thomson, 2007, s. 96)

## 1.7 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody zvyšují blahobyt pracovníků. Jsou poskytovány navíc k peněžním odměnám a jsou významnou součástí celkového souboru odměn. *Podle M. Armstronga se zaměstnaneckým výhodám poněkud pohrdavě říká „privilegia“ (jde spíše o funkční zaměstnanecké výhody vyšších manažerů).* (Armstrong, 2009, s. 382) Někdy mohou být zaměstnanecké výhody velmi vysokou položkou celkového souboru odměn. (Armstrong, 2009)

Typy zaměstnaneckých výhod se mohou rozdělit do několika skupin (Armstrong, 2009, s. 383; [www.ipodnikatel.cz](http://www.ipodnikatel.cz)):

Osobní bezpečnost

- zdravotní péče,
- pojištění,
- nemocenské dávky,
- dodatečné odstupné
- poradenství týkající se kariéry.

### Peněžní pomoc

- podnikové půjčky,
- pomoc při splácení hypoték,

### Osobní potřeby

- mateřskou a otcovskou dovolenou a dávky během ní,
- volno z osobních důvodů,
- sportovní a společenská zařízení,
- podnikové slevy,

### Jiné zaměstnanecké výhody

- dovolená,
- odstupné,
- podnikový automobil, telefon,
- bezplatné parkování,
- firemní večírky,
- práce z domova.

## **1.8 Komunikace se zaměstnanci**

Jestli chce firma dobře fungovat, důležitou roli hraje také komunikace se zaměstnanci. Pro efektivní fungování komunikace se zaměstnanci je zapotřebí dodržet, aby zprávy byly jasné, stručné a pochopitelné. Informace by se měly sdělovat zaměstnancům systematicky, základem jsou pravidelnost, relevantnost a včasnost. Pokud firma provádí jakékoliv změny, je důležité, aby byli zaměstnanci o těchto změnách včas a dostatečně informováni. Management musí očekávat a měl by přijmout ohlas a zpětnou vazbu od zaměstnanců s případnými změnami nebo novými postupy, návrhy a rozkazy. Dosáhnutím efektivní komunikace se zaměstnanci si firma zvyšuje a upevňuje svou důvěru. (Armstrong, 2015)

## 1.9 Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je proces hledání možných lidí, kteří by mohli pro organizaci pracovat. Výběr zaměstnanců je proces, který určuje, kdo z uchazečů by měl být přijat a pracovat pro organizaci. Proces získávání a výběr zaměstnanců někdy stojí organizaci nemalé finanční prostředky. (Armstrong, 2015)

Rosemary Thomson ve své publikaci popisuje negativní důsledky chybného postupu uchazečů u předvýběru následovně: *„Objeví-li se značné množství uchazečů o zaměstnání, z nichž mnozí zřejmě nemají podstatné kvality požadované pracovním místem, je jasné, že v procesu získávání pracovníků došlo k nějaké chybě. Pomyslete jen, kolik času si taková situace vyžádala nejen od vás, ale i od jiných lidí; a kolik času si vyžádá třídění uchazečů a psaní nevyhovujícím uchazečům a nakonec budete muset celý proces zopakovat od začátku, protože se vám nepodařilo přilákat vhodné uchazeče. Je to špatný postup také proto, že vzbudil u uchazečů nerealistické očekávání toho, že by mohli být vhodnými lidmi pro pracovní místo, které jste realizovali.“* (Thomson, 2007, s. 70-71)

Autorka dále píše o strategiích, které je vhodné zvolit, aby nedocházelo u předvýběru uchazečů ke zklamání na obou stranách. Také zmiňuje vybudování postupů pro co nejlepší výběr uchazečů. Tyto postupy dále rozepisuje v následujících kapitolách. (Thomson, 2007)

Oproti tomu Armstrong v jedné ze svých knih popisuje proces získávání a výběr zaměstnanců v jasně definovaných bodech.

Proces získávání a výběr zaměstnanců obsahuje následující kroky:

- 1) definování požadavků,
- 2) oslovování uchazečů,
- 3) vyřizování žádostí uchazečů,
- 4) vedení pohovorů s uchazeči,
- 5) testování uchazečů,
- 6) posuzování uchazečů,
- 7) získávání referencí,
- 8) kontrolování žádostí uchazečů,

- 9) potvrzení nabídky zaměstnání,
- 10) sledování nového zaměstnance. (Armstrong, 2015, s. 273)

### **1.9.1 Metody výběru zaměstnanců**

Výběr zaměstnanců se provádí z důvodu, aby zaměstnavatel měl možnost porovnat a vybrat vhodné uchazeče pro svůj podnik. Musí si provést obrázek, do jaké míry a jak spolehlivě bude jeho potenciální zaměstnanec schopen plnit zadanou práci. Posuzují se následující charakteristiky: vzdělání, praxe, znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti, kvalifikace. Mezi metody výběru zaměstnanců patří dotazníky, reference a pohovory, k těmto typům metod je možné přidat výběrové testy a assessment centra. (Armstrong, 2015)

#### **Pohovory**

Pohovory jsou jedním z nejběžnějších metod pro výběr zaměstnanců. Cílem pohovoru je vybrat nejvhodnějšího potenciálního našeho zaměstnance. Získat co nejvíce podstatných informací od uchazeče a rozhodnout se, jestli uchazeč bude schopný podávat dostatečné výkony pro naši organizaci. (Armstrong, 2015)

Pohovor se může konat tváří v tvář anebo v online prostředí s pomocí využití sociálních sítí. Je to z toho důvodu, aby si člověk, který vede rozhovor, udělal lepší obrázek o uchazeči a navázal tak bližší kontakt. Pohovor může probíhat mezi jedním tazatelem a jedním uchazečem nebo také mezi vícero tazateli a jedním uchazečem. (Armstrong, 2015)

Výhody:

- tazatel má možnost podávat uchazeči otázky zaměřené na jeho dovednosti a rozhodnout se, jak moc odpovídají dovednosti uchazeče požadavkům zaměstnavatele,
- tazatel má možnost dokonaleji představit pracovní místo i organizaci,
- uchazeč se může zeptat na okolnosti pracovního místa a podmínky s ním spojené a v některých případech i na nejasné věci,
- uchazeč si sám může udělat obrázek o pracovním místě a zaměstnavateli. (Armstrong, 2015)

Nevýhody:

- úspěch pohovorů záleží na schopnostech tazatele,
  - někdy si uchazeč může udělat špatný obrázek o zaměstnavateli z důvodu tazatele.
- (Armstrong, 2015)

### **Výběrové testy**

Výběrové testy organizaci umožňují získat platné a spolehlivé informace o úrovni schopností, inteligence, nadání a charakteristiky osobnosti. „*Psychologické testy představují nástroje měření, proto se často označují jako psychometrické testy: psychometrické souvisí s měřením psychických jevů.*“ (Armstrong, 2015, s. 288) Psychometrické testy určují osobnost nebo inteligenci. Hlavním účelem psychometrických testů je poznat jednotlivé uchazeče a odhadnout, jak budou schopni vykonat zadanou práci. Mezi další druhy výběrových testů patří například testy inteligence, testy osobnosti a testy schopností. (Armstrong, 2015)

### **Assessment centra**

Assessment centra mají za cíl vytvořit skupinu uchazečů během určitého období s použitím několika metod, komplexnější pohled a užitečnost jednotlivých uchazečů skupiny. Charakteristiky assessment center jsou:

- používají se různé úkoly simulující dané klíčové aspekty práce na stanoveném pracovní pozici,
- využívají se hrací role nebo skupinové úkoly, při kterých uchazeč podává určitý výkon a na základě toho dokážou odhadnout chování uchazeče v určité pracovní roli. (Armstrong, 2015)

## 2 ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE

Tato kapitola se zaměřuje na popis vybrané společnosti. Jak to v samotném jádru organizace funguje, její systém odměňování zaměstnanců, ekonomickou situaci, vnější a vnitřní vlivy, které na společnost XY s.r.o. působí.

### 2.1 Základní informace o společnosti

**Název:** XY s.r.o.

**Sídlo:** Moravskoslezský kraj

**Právní forma:** Společnost s ručením omezeným

**Datum vzniku a zápisu:** 8. ledna 2020

**Předmět podnikání:** Zámečnictví, nástrojářství, Výroba, obchod a služby v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

**Počet zaměstnanců:** 10

**Základní kapitál:** 300 000 Kč, (JUSTICE.CZ)

### 2.2 Obor podnikání

XY s.r.o. se zabývá výrobou, kovovýrobou a strojírenskou výrobou a to konkrétně: CNC klempířské ohýbací stroje od 2 do 12 metrů délky, hydraulické ohýbačky pro klempíře, odvíjecí a dělicí linky svitků plechů, podavače s rovnačkou a odvíječem k lisům. Dále pak provádí řemeslnické práce jako zámečnictví, svářečství, soustružnické a frézařské práce. (webové stránky společnosti XY s.r.o.)

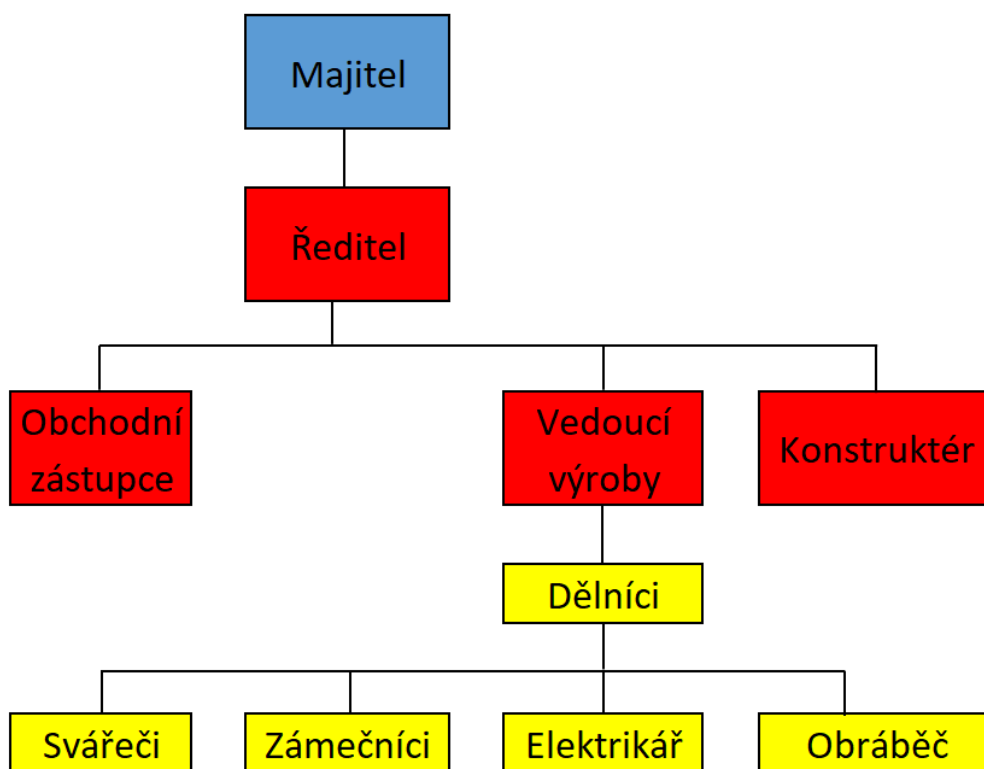
### 2.3 Historie společnosti

Firma XY s.r.o., je další generační nástupce XYZ s.r.o., pokračuje v tradici vývoje a výroby CNC strojů pro zpracování plechů a určitých materiálů. Historie sahá na počátek sedmdesátých let, kdy majitel společnosti XYZ s.r.o. vedl po desetiletí Aerotechnik v Kunovicích. Pod jeho vedením bylo vyrobeno desítky letounů L-13 VIVAT v různých variantách. Stroje pro ohýbání plechů a materiálů se ve společnosti XYZ s.r.o. a dále pak ve společnosti XY s.r.o. vyrábí přes 25 let a ve vedení společnosti působí již 3. generace rodiny.

Společnost je pyšná na svou historii a s radostí pokračuje ve strojírenské výrobě pro mezinárodní trhy a využívá moderní technologie, které trendy INDUSTRY 4.0 nabízí. (webové stránky společnosti XY s.r.o.)

## 2.4 Organizační struktura ve společnosti

Ve společnosti XY s.r.o. existuje liniová organizační struktura. Jedná se o jednu ze základních organizačních struktur, které se v podnicích vyskytují. V této organizační struktuře každý člen přesně ví, kdo je jeho nadřízený i podřízený a kdo komu dává určité a potřebné příkazy pro zajištění provozu v podniku. (Rozhovor s majitelem společnosti XY s.r.o., 2022)



Obrázek 6 Organizační struktura společnosti

(Vlastní zpracování dle: Rozhovor s majitelem společnosti XY s.r.o., 2022)

### 2.4.1 Popis jednotlivých pracovních míst

Tato podkapitola se bude zabývat popisem jednotlivých pracovních míst. Bude uvedena struktura vrchního top managementu firmy – majitel, ředitel, obchodní zástupce, konstruktér a vedoucí výroby. Bude popsána náplň jejich pracovní doby: (Rozhovor s majitelem společnosti XY s.r.o., 2022)

## **Majitel**

Majitel společnosti utváří strategii a vizi společnosti, zároveň se stará o finanční stránku podniku a snaží se získávat co nejvíce zakázek pro firmu. Společnost navštěvuje osobně zpravidla jednou týdně, v případě potřeby i vícekrát. Ostatní dny řídí společnost na dálku prostřednictvím telefonu a počítače. Majitel firmy je zároveň vnukem zakladatele firmy XYZ s.r.o., který přebíral rodinnou firmu a snaží se pokračovat v její kvalitní prosperitě.

## **Ředitel**

Ředitel řídí společnost a je v jejím čele. Mezi jeho nejdůležitější úkoly patří tvorba výrobních, obchodních plánů a plán strategie společnosti.

## **Obchodní zástupce**

Obchodní zástupce má na starost:

- oslovení nových klientů s aktuální nabídkou,
- udržování kontaktu mezi aktuálními a bývalými zákazníky,
- vytváření nabídek,
- schůzky s klienty po celé České republice,
- práce se CRM systémem,
- kalkulaci objednávek.

## **Konstruktér**

Konstruktér má za úkol zlepšovat a inovovat stávající i nové produkty. Tahle pozice je důležitá aby firma vyráběla stále co nejlepší výrobky, které odpovídají aktuální době a nebyly zastaralé či dokonce pro některé firmy dokonce nepoužitelné.

## **Vedoucí výroby**

Úkolem vedoucího výroby je zajistit hladký průběh výroby, aby dělníci měli dostatečné množství materiálu či pomocného materiálu a nářadí ve správný čas a na správném místě.

## **Dělníci**

Dělnická profese je ve firmě XY s.r.o. zastoupena hned několika odborníky a to dvěma svářeči, dvěma zámečníky, jedním elektrikářem a pozice obráběče je zde zastoupena též jedním zaměstnancem.

## 2.4.2 Obsazení jednotlivých pracovních pozic

Společnost XY s.r.o. je menší strojírenskou firmou tudíž nemá tak vysoký počet zaměstnanců. Do tabulky č.2 níže byl evidován i majitel firmy, protože se také podílí na prosperitě společnosti. Zároveň všichni zaměstnanci jsou mužského pohlaví.

*Tabulka 2 Obsazení jednotlivých pracovních pozic*

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rozhovor s majitelem společnosti XY s.r.o., 2022)

Pracovní pozice	Počet zaměstnanců	Procentuální podíl
Majitel	1	9,09 %
Ředitel	1	9,09 %
Obchodní zástupce	1	9,09 %
Konstruktér	1	9,09 %
Vedoucí výroby	1	9,09 %
Svářeč	2	18,18 %
Zámečnick	2	18,18 %
Obráběč	1	9,09 %
Elektrikář	1	9,09 %

## 2.5 Ekonomická situace společnosti XY s.r.o.

Tato kapitola se zabývá a hodnotí ekonomickou situaci společností XYZ s.r.o. jako první generační společnost a jejím nástupcem, kterou se tato bakalářská práce zabývá XY s.r.o.

### Výnosy, Náklady a Výsledek hospodaření

Níže v tabulce č. 3 uvádím údaje výnosů, nákladů a výsledků hospodaření firem XYZ s.r.o. a XY s.r.o. Je to z důvodu, že firma XY s.r.o. je generačním nástupcem firmy XYZ s.r.o., stalo se tak při změně majitele na mladšího zástupce v rodině. Firma XY s.r.o. se v ničem podstatném jako například v sídle, know how a výrobou neliší od firmy XYZ s.r.o., proto mi přijde užitečné využít data i z předcházející společnosti XYZ s.r.o.

Obě společnosti nedosahují velkých výsledků hospodaření, a to z jednoho hlavního důvodu. Vydělané a volné finanční prostředky vedení firmy vždy využívá v jejich prospěch, a to investování do nových technologií, strojů, náradí a vylepšování prostředí firmy. Následně tak mají lepší podmínky pro svou podnikatelskou činnost a můžou tak odvádět lepší výkony pro své zákazníky. (Rozhovor s majitelem společnosti XY s.r.o., 2022)

**Tabulka 3 Náklady, Výnosy a Výsledek hospodaření.**

(Vlastní zpracování dle: Výkazy společností XYZ s.r.o., XY s.r.o.)

Rok	XYZ s.r.o. (v tis. Kč)		XY s.r.o. (v tis. Kč)	
	2018	2019	2020	2021
Výnosy	4 449	5 398	4 263	11 369
Náklady	4 482	4 035	4 149	11 317
<b>VH</b>	<b>-31</b>	<b>1 361</b>	<b>114</b>	<b>52</b>

### Bankrotní model IN05

Úlohou bankrotního modelu IN05 je předpovězení finančních problémů a zjištění, jestli společnost vytváří pro vlastníky hodnotu. (Ručková, 2021)

$$IN05 = X_1 * 0,13 + X_2 * 0,04 + X_3 * 3,97 + X_4 * 0,21 + X_5 * 0,09 \text{ (Sedláček, 2011, s. 112)}$$

- $X_1$  = Aktiva / Cizí kapitál,
- $X_2$  = EBIT / Nákladové úroky
- $X_3$  = EBIT / Aktiva,
- $X_4$  = Výnosy / Aktiva,
- $X_5$  = Oběžná aktiva / Krátkodobé cizí zdroje. (Sedláček, 2011)

Interpretace výsledků:

- $IN05 > 1,6$  podnik tvoří hodnotu,
- $0,9 < IN05 < 1,6$  šedá zóna,
- $IN05 < 0,9$  podnik spěje k bankrotu. (Sedláček, 2011)

**Tabulka 4 Bankrotní model IN05**

(Vlastní zpracování dle: Výkazy společností XYZ s.r.o., XY s.r.o.)

Rok	XYZ s.r.o.		XY s.r.o.	
	2018	2019	2020	2021
X <sub>1</sub>	0,938	1,256	1,286	1,248
X <sub>2</sub>	0	0	0	2,447
X <sub>3</sub>	0,004	0,331	0,068	0,051
X <sub>4</sub>	0,614	1,254	2,407	5,048
X <sub>5</sub>	1,424	0	1,169	1,676
<b>Výsledek IN05</b>	<b>0,394</b>	<b>1,74</b>	<b>1,047</b>	<b>1,673</b>

U společnosti XYZ s.r.o. v roce 2018 vyšel výsledek 0,394 což znamená, že společnost spěje ke krachu, avšak v roce 2019 se situace zlepšila a výsledek vyšel naopak pozitivně a to 1,74. V tomto roce společnost vytvářela hodnotu.

V roce 2020 se společnost XY s.r.o. nacházela v šedé zóně. Podnik v šedé zóně nebyl ohrožen bankrotem, ale ani nevytvářel hodnotu. Po rozhovoru s majitelem společnosti je to z části způsobeno pandemií COVID-19, jelikož klesla poptávka po výrobcích a službách podniku. V roce 2021 výsledek společnosti XY s.r.o. vyšel 1,673 čili společnost tvořila hodnotu.

### **Čistý pracovní kapitál (ČPK)**

Čím je číslo čistého pracovního kapitálu vyšší, tím podnik lépe pracuje se svými dluhy a stává se tak na trhu likvidnějším. Pokud je ČPK záporný, jedná se o nekrytý dluh. (Ručková, 2021)

Vzorec pro výpočet:  $\text{ČPK} = \text{oběžný majetek} - \text{krátkodobé závazky}$   
(Březinová, 2019, s. 172)

### Tabulka 5 Čistý pracovní kapitál

(Vlastní zpracování dle: Výkazy společností XYZ s.r.o., XY s.r.o.)

Rok	XYZ s.r.o. (v tis. Kč)		XY s.r.o. (v tis. Kč)	
	2018	2019	2020	2021
OA	5 810	3 158	1 606	2 028
KZ	4 080	- 234	1 374	1 210
<b>ČPK</b>	<b>1 730</b>	<b>3 392</b>	<b>232</b>	<b>818</b>

Dle následující tabulky můžeme zaznamenat, že XYZ s.r.o. a XY s.r.o. neměly v analyzovaném období od roku 2018 do roku 2021 nekrytý dluh.

### Čistý peněžní majetek (ČPM)

Vzorec pro výpočet: ČPM = (oběžná aktiva – zásoby) – krátkodobé závazky (Sedláček, 2011, s. 38-39)

Kromě zásob se vylučují i nelikvidní pohledávky. (Ručková, 2021)

### Tabulka 6 Čistý peněžní majetek

(Vlastní zpracování dle: Výkazy společností XYZ s.r.o., XY s.r.o.)

Rok	XYZ s.r.o. (v tis. Kč)		XY s.r.o. (v tis. Kč)	
	2018	2019	2020	2021
OA – ZÁSoby	5 810 – 2 991	3 158 – 2 050	1 606 – 390	2 028 - 748
KZ	4 080	-234	1 374	1 210
<b>ČPM</b>	<b>-1 261</b>	<b>1 342</b>	<b>-158</b>	<b>70</b>

Společnosti XYZ s.r.o. v roce 2018 výsledky vyšly záporně, -1 261 což značí, že nebyla schopná hradit své krátkodobé závazky. V roce 2019 se situace už zlepšila a společnost XYZ s.r.o. už nemá problémy s placením svých krátkodobých závazků.

U společnosti XY s.r.o. v prvním roce 2020 byl výsledek záporný ale pouze s malou hodnotou, a to -158, společnost tedy nebyla schopna hradit své krátkodobé závazky.

V následujícím roce 2021 se výsledek obrátil do kladných čísel tudíž se stala schopnou pro hrazení svých krátkodobých závazků.

### **Čisté pohotové prostředky (ČPP)**

Zachycují pouze nejlikvidnější část aktiv, jenž je nezávislá na zvolených oceňovacích metodách. V praxi se tento ukazatel využívá k hodnocení okamžité platební schopnosti. (Ručková, 2021)

Vzorec pro výpočet: ČPP = pohotové finanční prostředky – okamžitě splatné závazky (Bartoš, 2020)

#### *Tabulka 7 Čisté peněžní prostředky*

(Vlastní zpracování dle: Výkazy společností XYZ s.r.o., XY s.r.o.)

Rok	XYZ s.r.o. (v tis. Kč)		XY s.r.o. (v tis. Kč)	
	2018	2019	2020	2021
PFP	1 842	992	954	689
KZ	4 080	-234	1 374	1 210
<b>ČPP</b>	<b>-2 238</b>	<b>1 226</b>	<b>-420</b>	<b>-521</b>

U tohoto ukazatele u společnosti XYZ s.r.o. je stejná situace jako předtím. V roce 2018 je v okamžité platební schopnosti neschopný, zato v roce 2019 se situace napravila a v té době už byl v okamžité platební schopnosti.

Společnost XY s.r.o. je na tom v obou letech stejně. Není v okamžité platební schopnosti, avšak nenachází se v hlubokých záporných číslech, situace pro firmu tedy není až tak kritická.

## **2.6 Analýza současného stavu systému odměňování**

Tato část bakalářské práce se zabývá systémem odměňování ve společnosti XY s.r.o. Jejich systém odměňování zahrnuje jak transakční odměny, tak relační odměny, ty následně tvoří celkovou odměnu, jak je v teoretické části bakalářské práce popisováno.

## 2.6.1 Peněžní formy

Společnost XY s.r.o. má svůj systém odměňování založený na časové mzdě. Zaměstnanci jsou hodnoceni hodinovou mzdou, to znamená kolik hodin si odpracují, tolik dostanou zapláceno. Velikost jejich měsíční mzdy je závislá na počtu odpracovaných hodin v daném měsíci. Tato část mzdy je její pevnou složkou mzdy. Pracovní doba ve společnosti XY s.r.o. je pondělí až pátek od 6:00 do 14:30 čili 8 hodin denně. Mzda je zaměstnancům vyplacena vždy k 20. dni v měsíci. (Rozhovor s majitelem společnosti XY s.r.o., 2022)

Jako další peněžní ohodnocení pro dělníky zaměstnavatel nabízí prémie, které jsou uděleny na základě efektivnosti výkonu práce. Může dosahovat až 10 % ze základní mzdy. O její výši rozhoduje vedoucí výroby. (Rozhovor s majitelem společnosti XY s.r.o., 2022)

Zde je uveden obrázek hrubých měsíčních mezd zaměstnanců společnosti XY s.r.o.

Pracovní pozice	2019	2020	2021	2022
Ředitel	nebyl	nebyl	55 000 Kč	55 000 Kč
Obchodní zástupce	nebyl	nebyl	25 000 Kč	35 000 Kč
Konstruktér	nebyl	nebyl	40 000 Kč	50 000 Kč
Vedoucí výroby	25 000 Kč	25 000 Kč	30 000 Kč	32 000 Kč
Svářeč	24 000 Kč	32 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč
Zámečnick	20 000 Kč	20 000 Kč	25 000 Kč	25 000 Kč
Obráběč	20 000 Kč	20 000 Kč	25 000 Kč	25 000 Kč
Elektrikář	20 000 Kč	22 000 Kč	25 000 Kč	25 000 Kč

*Obrázek 7 Hrubé mzdy*

(Vlastní zpracování dle: Emailová komunikace s majitelem společnosti XY s.r.o., 2022)

V roce 2019 a 2020 funkci ředitele a obchodního zástupce vykonával majitel firmy. Pozici konstruktéra zavedl vnuk zakladatele společnosti XYZ s.r.o., nynější majitel,

po převzetí firmy do vedení. Mzda ředitele se v letech 2021 a 2022 nijak nezměnila, ale i tak má ke svému postu adekvátní příjem. Majitelův příjem ze společnosti se odvíjí podle ziskovosti firmy, tudíž se každý měsíc může měnit. (Rozhovor s majitelem společnosti XY s.r.o., 2022)

Výše v obrázku č. 7 je uveden vývoj hrubých mezd za poslední čtyři roky ve společnosti XY s.r.o. Jak můžeme vidět, má růstovou tendenci. Pro zaměstnance je tento stav vývoje mezd příznivý. Když mají vyšší mzdu, je velice pravděpodobné, že se jim zvedne i jejich životní úroveň. Zaměstnavatel by měl mzdu zaměstnancům za určité období zvedat, a to z důvodu inflace. Díky rostoucí inflaci dochází k celkovému zdražování a zaměstnanci musejí být schopni se adaptovat na tuto situaci.

Pro firmu vyšší mzda může znamenat vyšší výdaje, ale nemusí to být v každé situaci pravda. Může to být i z již výše zmiňovaného důvodu inflace. Nebo kvůli druhému důvodu, a to protože, firma zvedá ceny svých výrobků, v tom případě může dát i vyšší výplaty svým zaměstnancům. Vyšší mzda může vést také k lepší motivovanosti svých zaměstnanců, tím pádem zaměstnanci odvádí lepší výkony a firmě se zvýší její prosperita.

## **2.6.2 Zaměstnanecké výhody**

### **Peněžní odměny**

Společnost XY s.r.o. nabízí svým zaměstnancům peněžní odměny, a to stravenkový paušál 70 Kč na den. Roční odměny jako 13. plat podle ziskovosti firmy. Ty tvoří zhruba 5 000 Kč – 10 000 Kč na jednoho zaměstnance. (Rozhovor s majitelem společnosti XY s.r.o., 2022)

### **Nepeněžní odměny**

Nepeněžní odměny společnost XY s.r.o. nabízí v podobě pracovního oblečení. Zaměstnanec má na výběr mezi dvěma variantami, buď si je může koupit sám podle svého výběru nebo mu jej přidělí firma. (Rozhovor s majitelem společnosti XY s.r.o., 2022)

Pro ředitele a obchodního zástupce společnosti je k dispozici auto, které mají také možnost k pronájmu pro vlastní účely. Ředitel, obchodní zástupce, konstruktér, vedoucí výroby mají k dispozici notebook a mobilní telefon. Mobilní telefon má také k dispozici i elektrikář. Na pracovišti je pro každého člena firmy dostupné malé občerstvení v podobě balené vody a kávy. Jednou až dvakrát ročně se pořádá teambuilding. Jedenkrát v létě

se uspořádá hostina, kde jídlo a pití je pro zaměstnance zdarma a společnost se tak snaží udržet a zlepšit vztahy mezi zaměstnanci. Další teambuildingová akce bývá někdy i během Vánoc, kdy je uspořádán ve stejném duchu Vánoční večírek. (Rozhovor s majitelem společnosti XY s.r.o., 2022)

### 2.6.3 Vzdělávání a vývoj

Vzdělání a vývoj se ve firmě XY s.r.o. týká užší skupiny zaměstnanců, a to svářečů, konstruktéra a obchodního zástupce. U svářečů je vzdělání a vývoj zahrnut ve svářečských zkouškách, jelikož pokud svářeči chtějí vykonávat svou profesi, musejí je mít úspěšně složené. Konstruktér navštěvuje jednou za čas školení ohledně softwaru se, kterým v zaměstnání pracuje. Obchodní zástupce i konstruktér jezdí na veletrhy tykajících se strojírenství, aby měli dostatečný přehled o tom, co se aktuálně děje na strojírenském trhu. (Rozhovor s majitelem společnosti XY s.r.o., 2022)

### 2.6.4 Náklady na systém odměňování

Tato kapitola bakalářské práce se zaměřuje na vyčíslení nákladů na zaměstnance ve společnosti XY s.r.o. v roce 2021. Údaje uvedené v tabulce jsou v celých tisících Kč.

*Tabulka 8 Náklady na systém odměňování v roce 2021*

(Vlastní zpracování dle: Výkazy společností XY s.r.o.)

Druh nákladu	Výše nákladů v tis. Kč
Mzdové náklady	2 425 tis. Kč
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	781 tis. Kč
<b>Celkem</b>	<b>3 206 tis. Kč</b>

## 2.7 Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování

Tato část bakalářské práce, analýza spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY s.r.o., byla zpracována na základě poskytnutí anonymního dotazníkového šetření. V dotazníku zaměstnanci odpovídali na 17. otázek, jež měly podobu uzavřených i otevřených otázek.

Dotazník byl koncipován tak, aby se na jednoznačné otázky dalo odpovědět uzavřeným typem odpovědi, buď formou stupnice od 1 do 5 s tím, že 1 je nejhorší hodnocení a 5 nejlepší hodnocení, nebo formou Ano a Ne. U některých otázek byla zvolena i možnost otevřené odpovědi pro lepší možnost vyjádření názoru a získání tak kvalitnějších a konkrétnějších informací.

Dotazník byl rozdán mezi 10 zaměstnanců. Vyplněných dotazníků jsem získal zpátky 9 z 10. Mé respondenty spojovaly stejné znaky jako společný zaměstnavatel a stejné pohlaví, mužské. Rozdílnými znaky byly profese, vzdělání a věk. Majitel firmy do dotazníkového šetření zahrnut nebyl.

Má analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování měla tři fáze. V první fázi, přípravné, jsem si stanovil výzkumné otázky pro mé respondenty. Další fázi, druhou, bylo sestavení dotazníku v programu Word. Poté následovalo zaslání dotazníku majiteli firmy. Poslední fází čili třetí, byla analýza sesbíraných odpovědí na otázky.

Dotazník lze nalézt v příloze č. 1.

Pro větší přehlednost jsem si své respondenty očísloval a u některých otázek uvedl jejich odpovědi.

**1. Jste se svým mzdovým ohodnocením spokojeni? (Ohodnoťte na stupnicové škále od 1-5 s tím, že 1 je nejhorší a 5 je nejlepší)**

1      2      3      4      5

**Odpovědi respondentů:** 1x hodnocení – 1, 1x hodnocení – 2, 3x hodnocení – 3, 1x hodnocení – 4, 3x hodnocení – 5

Z odpovědí je zřejmé, že více jak dvě třetiny respondentů jsou průměrně až nadprůměrně spokojeni se svou mzdou. Pouze respondent č. 1 odpověděl na otázku hodnocením 2, respondent č. 6 odpověděl hodnocením 1.

**2. Ocenili byste více nepeněžních benefitů od zaměstnavatele?**

a) Ne                      b) Ano, případně jaké.

**Odpovědi respondentů:** a) 2x – Ne, b) 7x – Ano

Na otázku č. 2 dva respondenti odpověděli, že nemají zájem o více nepeněžních benefitů. 7 respondentů odpovědělo, že by měli zájem o více nepeněžních benefitů, a to v této podobě:

- respondent č. 2 a 4: penzijního připojištění,
- respondent č. 3: větší hodnotu stravenek,
- respondent č. 7: multi sportovní karta,
- respondent č. 5 a 9: více dovolené,
- respondent č. 8: peněžní příspěvek na dovolenou.

### 3. Dodržuje zaměstnavatel termín pro výplatu?

- a) Ano                      b) Ne

**Odpovědi respondentů:** a) 2x – Ne, b) 7x – Ano

Podle odpovědí 7 respondentů, termín pro výplatu zaměstnavatel dodržuje. Pouze dva respondenti, respondent č. 6 a 7 odpověděli, že ne. Závěr odpovědí je zajímavý, jelikož většina zaměstnanců svou výplatu obdrží ve správném termínu. Může být zbylí dva zaměstnanci celkově nespokojeni se svým zaměstnáním, jelikož je velmi málo pravděpodobné, že by firma dvěma zaměstnancům záměrně posílala výplatu později.

### 4. Jsou pro Vás stávající firemní benefity užitečnými?

- a) Ano                      b) Ne                      c) Je mi to jedno

**Odpovědi respondentů:** a) 6x – Ano, b) 2x – Ne, c) 1x – Je mi to jedno

Z odpovědí respondentů se jeví, že pro 6 z 9 respondentů jsou firemní benefity užitečné. U respondenta č. 1 a 7 jsou firemní benefity neužitečnými a respondentovi č. 6 jsou firemní benefity jedno.

### 5. Chtěli byste jiný systém mzdy (peněžní odměny), za účelem lepší motivace?

- a) Ne                      b) Ano, případně jaký, co.

**Odpovědi respondentů:** a) 7x – Ne, b) 2x – Ano, popřípadě jaký, co.

Podle odpovědí, 7 z 9 respondentů je systém mzdy vyhovující. Respondenta č. 5 vnesl návrh jiného systému mzdy (peněžní odměny), a to podílu na zisku. Respondent č. 7 odpověděl, že by preferoval mzdu podle výkonu.

### 6. Napadá Vás nějaká věc/i co by váš čas při výkonu práce zpříjemnilo a cítili se tak líp a lépe motivováni?

.....

**Odpovědi respondentů:** U otázky č. 6 byla zvolena odpověď otevřenou formou. 8 z 9 respondentů se vyjádřilo. Jejich odpovědi byly následující:

- respondent č. 1: týdenní mzda,
- respondent č. 2: méně stresu,
- respondent č. 3: lepší pracovní oděv,
- respondent č. 5: větší klid a včasné plánování,
- respondent č. 6: budoucí jistotu,
- respondent č. 7: stejné měřítko pro všechny,
- respondent č. 8: lepší pracovní prostředí,
- respondent č. 9: jasný řád věcí.

**7. Jste s vedením firmy spokojení? (Ohodnoťte na stupnicové škále od 1-5 s tím, že 1 je nejhorší a 5 je nejlepší)**

1      2      3      4      5

**Odpovědi respondentů:** 0x hodnocení – 1, 0x hodnocení – 2, 2x hodnocení – 3, 4x hodnocení – 4, 3x hodnocení – 5

Z analýzy otázky č. 7 vyplývá, že všichni respondenti jsou průměrně až nadprůměrně spokojení s vedením firmy.

**8. Co nejvíce oceňujete na vedení firmy?**

.....

**Odpovědi respondentů:** Na otázku č. 8 se vyjádřilo 6 z 9 respondentů. Jejich odpovědi jsou:

- respondent č. 3 a 9: dodržování termínů,
- respondent č. 4: upřímnost a spolehlivost,
- respondent č. 5: poctivost,
- respondent č. 6 a 8: upřímnost.

Z výše uvedených odpovědí se nejvíce objevuje dodržování termínů a upřímnost. I další odpovědi, které respondenti v dotazníku vznesli jsou pro vedení firmy příjemným zjištěním.

**9. Jak jste spokojeni s kolektivem na pracovišti? (Ohodnoťte na stupnicové škále od 1-5 s tím, že 1 je nejhorší a 5 je nejlepší)**

1      2      3      4      5

**Odpovědi respondentů:** 0x hodnocení – 1, 0x hodnocení – 2, 3x hodnocení – 3, 5x hodnocení – 4, 1x hodnocení – 5

Podle odpovědí respondentů jsou všichni s kolektivem na pracovišti průměrně nebo nadprůměrně spokojeni.

**10. Je nějaká věc, která vám ve vašem zaměstnání vadí, demotivuje?**

- a) Ne                      b) Ano, jaká nebo co.

**Odpovědi respondentů:** a) 5x – Ne, b) 4x – Ano, jaká nebo co.

Z analýzy odpovědí, 5 z 9 respondentů nemají žádné výhrady ani je nic nedemotivuje.

Čtyři respondenti se k otázce vyjadřují následovně:

- respondent č. 1: malá mzda,
- respondent č. 2: někdy zbytečné ztěžující řeči ostatních,
- respondent č. 3: občasné neshody názorů,
- respondent č. 4: občasný zmatek.

**11. Máte pro vykonávání své práce veškeré nářadí, techniku a další potřebné věci?**

- a) Ano,                      b) Ne, případně co Vám chybí.

**Odpovědi respondentů:** a) 8x – Ano, b) 1x – Ne, popřípadě co Vám chybí.

Z odpovědí respondentů je zřejmé, že 8 z 9 respondentů mají potřebné nářadí, pouze respondent č. 7 postrádá spotřební nářadí.

**12. Máte v zaměstnání nějakého dobrého přítele?**

- a) Ano                      b) Ne

**Odpovědi respondentů:** a) 6x – Ano, b) 3x – Ne,

Z analyzovaných údajů vyplývá, že dvě třetiny respondentů mají v zaměstnání dobrého přítele. Jen jedna třetina nemá dobrého přítele v zaměstnání.

### 13. Přijde Vám vaše práce něčím zajímavá?

- a) Ne                      b) Ano, případně čím.

**Odpovědi respondentů:** a) 2x – Ne, b) 7x – Ano,

Díky zodpovězeným údajům můžeme konstatovat, že dvěma respondentům práce v zaměstnání ničím zajímavá nepřijde. Sedm respondentů se vyjádřilo k otázce následovně:

- respondent č. 2: technologické výzvy,
- respondent č. 3: zajímavé výrobky,
- respondent č. 4: různorodost práce, výzvy,
- respondent č. 5: lidé a města, které lze poznat,
- respondent č. 6: práce je zajímavá,
- respondent č. 8: různorodost,
- respondent č. 9: zajímavý obor.

### 14. Snaží se Vás vedení nějak motivovat k podání lepších výkonů?

- a) Ano                      b) Občas                      c) Ne

**Odpovědi respondentů:** a) 4x – Ano, b) 5x – Občas, c) 0x – Ne,

Odpovědi respondentů nám říkají - čtyři z devíti respondentů si myslí, že jsou motivováni dostatečně. A pět z devíti respondentů si myslí, že jsou motivováni jen občas.

### 15. Můžete komunikovat se svými nadřízenými?

- a) Ano, mohu bez problému  
b) Ano ale při vznešení nějakého návrhu nejsou provedeny žádné změny  
c) Ne, nemohu

**Odpovědi respondentů:** a) 6x, b) 3x c) 0x

Díky odpovědím respondentů jsme dospěli závěru, že 6 z 9 respondentů může komunikovat s vedením bez problému a u 3 z 9 při vznešení návrhu nejsou provedeny žádné změny.

## 16. Jaký je na Vás kladen tlak ze strany vedení?

- a) Příliš vysoký      b) Vysoký      c) Standardní      d) Malý  
e) Vůbec žádný

**Odpovědi respondentů:** a) 2x, b) 4x, c) 3x, d) 0x, e) 0x,

Odpovědi respondentů ukazují na to, že je na ně kladen standardní, až příliš vysoký tlak ze strany vedení firmy.

## 17. Je něco, co Vás napadá a mohlo by to pro výkon vaší práce být užitečné?

- a) Ne      b) Ano, případně co.

**Odpovědi respondentů:** a) 5x – Ne, b) 4x – Ano, popřípadě co.

- respondent č. 2: větší řád a lepší systém,
- respondent č. 4: lepší systém,
- respondent č. 5: nové technologie a integrace aplikací
- respondent č. 2: lepší technologie

Podle analyzovaný údajů pět respondentů nemá žádnou myšlenku, která by zlepšila jejich výkon práce. Zbylí čtyři respondenti se vyjádřili a jejich odpovědi jsou uvedeny výše.

## 2.8 Analýza vnitřních vlivů na systém odměňování

Tato kapitola se bude zabývat několika vlivy, které působí na společnost XY s.r.o. zevnitř. Je to strategie společnosti, její kultura a používaná technika a technologie. Jedná se o takzvaný popis společnosti, jak to v jejím jádru funguje, jaké jsou pravidla a kam se chce společnost v budoucnu posouvat.

### 2.8.1 Strategie společnosti

Tato část bakalářské práce popisuje podnikovou, personální a odměňovací strategii organizace XY s.r.o.

#### Podniková strategie

Jako první důležitý bod podnikové strategie majitel společnosti XY s.r.o. volí kvalitní obhospodaření zákazníků na tuzemském trhu, poskytovat kvalitní výrobky i služby a následně i jejich údržbu. Na základě řádného poskytnutí svých služeb chce společnost

získat loajální zákazníky, kteří se budou znovu pro výrobky a služby vracet. (Rozhovor s majitelem společnosti XY s.r.o., 2022)

Dalším důležitým bodem je neustálé zdokonalování produktů a služeb, aby využívané a poskytované technologie byly na co nejmodernější úrovni a měly tak vysoký potenciál prodeje zákazníkům. (Rozhovor s majitelem společnosti XY s.r.o., 2022)

Třetí bod podnikové strategie se týká expanze na zahraniční trhy. Společnost by chtěla získat více zahraničních zákazníků a získat tak lepší postavení na trhu a větší povědomí mezi potenciálními zákazníky. (Rozhovor s majitelem společnosti XY s.r.o., 2022)

### **Personální strategie**

Součástí personální strategie společnosti je držet co nejmenší fluktuaci. Je důležité fluktuaci zaměstnanců držet v co nejmenší míře z jednoho prostého důvodu. Firmu to stojí peníze a čas. Peníze v podobě pořádání nových výběrových řízení, nákladů na zaškolení nových zaměstnanců a pracovní oblečení. Čas v podobě strávené doby při výběru nových zaměstnanců konáním výběrových řízení a zaškolení zaměstnanců do pracovního procesu. Toto všechno je pro firmu důležité zvládnout v co nejkratším čase, aby zaměstnanec pro firmu začal pracovat co nejdříve a pracoval co nejdéle a efektivně. Další potřebnou věcí je v případě vyšší poptávky po výrobcích firmy, rozšíření dělnické profese. Získat tak nové zaměstnance do oddělení výroby, aby firma následně mohla přijímat větší množství zakázek a tím pádem uspokojit větší množství zákazníků a rychleji rozvíjet svou prosperitu. (Rozhovor s majitelem společnosti XY s.r.o., 2022)

### **Strategie odměňování**

Organizace se snaží odměňovat své zaměstnance spravedlivě podle jejich dovedností, schopností a spolehlivosti. Jde jí o co nejlepší motivaci a tím pádem dosáhnout co nejlepších výkonů. Na základě této strategie si chce své zaměstnance udržet a v případě potřeby, podle ekonomické situace být schopna nabírat nové potenciální zaměstnance. (Rozhovor s majitelem společnosti XY s.r.o., 2022)

## 2.8.2 Kultura společnosti

Pro majitele společnosti XY s.r.o. je firemní kultura důležitá v osobní komunikaci. S každým zaměstnancem firmy jednou za 3 měsíce vede osobní pohovor, při kterém se ptá a zjišťuje, do jaké míry jsou spokojeni, co jim chybí, jestli chtějí dál pro společnost procovat či ne. Jelikož je firma svou organizační strukturou menšího vzrůstu, kde každý každého dobře zná, jsou dalším důležitým bodem firemní kultury mezilidské vztahy. Ty se mohou prohlubovat nejen při dosahování společných pracovních výkonů, ale například i na obědové přestávce, kdy chodí společně na obědy do firemní kantýny. K dobré firemní kultuře přispívá taktéž společné prohlubování pracovních vztahů v podobě teambuildingu. Firma také přispívá k prohlubování vzdělanosti svých zaměstnanců za pomoci specializovaných školení a svou hojnou účastí na domácích i zahraničních strojírenských veletrzích pro vybrané pracovníky. (Rozhovor s majitelem společnosti XY s.r.o., 2022)

## 2.8.3 Používaná technika a technologie

Organizace působí v strojírenském odvětví, tudíž používá ve své výrobě několik typů strojů a mechanického i manuálního náradí. Firemní vybavení na dílně obsahuje:

- CNC stroje,
- 2x soustruh,
- 1x fréza,
- 1x drážkovač,
- vrtačka sloupová,
- tabulové nůžky,
- pásová pila,
- svářečka velké a malé,
- lis,
- ohýbací hydraulický stroj. (Rozhovor s majitelem společnosti XY s.r.o., 2022)

Dále firma disponuje v kanceláři CMR systémem, který obsluhuje a využívá ke správě zakázek. Obsahuje smlouvy, poptávky, nabídky potencionálním zákazníkům a kusovník, tzv. jaký materiál je zapotřebí pro výrobu. CMR systém je též propojený se systémem zaměstnanců, a to z dvou důvodů. Prvním důvodem je rozlišení zaměstnanců, kteří

pracují na různých zakázkách. Druhým důvodem je propojení s docházkovým systémem, který je naistalován u dveří a při příchodu i odchodu je každý zaměstnanec povinen přiložit čip k tomuto zařízení. Společnost má tak kontrolu nad docházkou svých zaměstnanců. (Rozhovor s majitelem společnosti XY s.r.o., 2022)

## **2.9 Analýza vnějších vlivů na systém odměňování**

V této části bakalářské práce budou zpracovány vlivy, které působí na organizaci a její systém odměňování z hlediska vnějších vlivů. Analýza obsahuje populační vývoj, situaci na trhu práce, tržní mzdové sazby a inflaci. U určitých analýz jsem použil roky 2017 až rok 2021 pro uvedení nejnovějších údajů. V některých roky 2016 až rok 2020 a někde pouze rok 2021.

### **2.9.1 Populační vývoj**

V této části bakalářské práce je zanalyzován populační vývoj obyvatelstva České republiky a Moravskoslezského kraje, struktura obyvatelstva dle pohlaví, věkové složení obyvatel a struktura vzdělávání obyvatel Moravskoslezského kraje. Údaje jsou uvedeny v tabulkách, ty jsou následně zanalyzovány a jsou k nim uvedeny popisy a jaký to má vliv na společnost XY s.r.o.

Následující tabulka č. 9, zobrazuje populační vývoj České republiky a Moravskoslezského kraje, kde organizace sídlí. Populační vývoj pro Českou republiku je v tabulce zaznamenán v tisících osob. Z údajů v tabulce je patrné, že populační vývoj v České republice měl rostoucí tendenci. Skoro po celou dobu zkoumaného období, až když se v roce 2020 růst zatavil. Za tuto růstovou fází od roku 2017 do roku 2020 populace České republiky vzrostla o 0,9 %. Poté se v roce 2020 snížila o 1,7 %. Moravskoslezský kraj byl po celou dobu analyzovaného období v poklesové fázi. Populace se za tuto dobu snížila o 1,5 %.

Populační vývoj v České republice sice v letech 2017 až 2020 rostl ale v roce 2021 je zaznamenán veliký pokles. Co se týče Moravskoslezského kraje, je po celé analyzované období zaznamenán klesající trend. A to by pro podnik XY s.r.o. neznamenalou kladnou informaci. Pokud by tento klesající trend nabral velkého růstu, společnost by to mohlo ovlivnit v případě nábory nových zaměstnanců, jelikož nebude tolik potencionálních zájemců o pracovní místa.

**Tabulka 9 Populační vývoj v ČR a Moravskoslezském kraji**

(Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad 2021 a 2022, Český statistický úřad, Krajská zpráva ČSÚ v Ostravě, 2022)

<b>Rok</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Česká republika	10,61 mil.	10,65 mil.	10,694 mil.	10,70 mil.	10,515 mil.
Moravskoslezský kraj	1 205 886	1 203 299	1 200 539	1 192 834	1 188 231

### **Struktura obyvatelstva dle pohlaví**

V tabulce č. 10, níže je zobrazena struktura obyvatel, rozdělena podle pohlaví na muže a ženy v roce 2021, České republiky a Moravskoslezského kraje. Z údajů můžeme vyčíst, že počet žen mírně převládá jak v celé České republice, tak v Moravskoslezském kraji. V České republice je 50,7 % žen a 49,3 % mužů. V Moravskoslezském kraji je 49 % mužů a 51 % žen.

Na podnik XY s.r.o. struktura obyvatelstva podle pohlaví působí následovně. Podnik má za své zaměstnance pouze samé muže. Je to z důvodu, jelikož pracovní pozice, které pro provoz své činnosti potřebuje, jsou zastávány většinou muži. Čili, podnik by měl pro výběr svých potencionálních zaměstnanců teoreticky užší možnosti, protože je více žen než mužů jak v České republice, tak i v Moravskoslezském kraji.

**Tabulka 10 Struktura obyvatel dle pohlaví**

(Vlastní zpracování dle: Kurzycz, 2022)

<b>Pohlaví</b>	<b>Muži</b>	<b>Ženy</b>
Česká republika	5 335 753	5 188 414
Moravskoslezský kraj	582 762	607 754

## **Věkové složení obyvatel v Moravskoslezském kraji**

Složení obyvatel dle věkové skupiny v Moravskoslezském kraji, je zachyceno níže v tabulce č. 11, kde je rozděleno do tří věkových skupin. První skupina, věku od 0-14 let, se za analyzované období od roku 2016 do roku 2020 zvýšila o 1,4 %. Druhá skupina, věk od 15-64 let, se za analyzovanou dobu, 2016 až 2020, snížila o 4,6 %. Třetí, zároveň poslední skupinou je skupina ve věku 65 let a více. Ta za analyzované období vzrostla o 7,7 %. Z těchto zanalyzovaných výsledků můžeme usoudit, že v době od roku 2016 do roku 2020 v Moravskoslezském kraji docházelo k menšímu poklesu ekonomicky aktivního obyvatelstva.

Závěrečnou informaci, kterou nám tabulka poskytuje je průměrný věk obyvatel v Moravskoslezském kraji. Z dat je patrné, že se průměrný věk občanů zvyšuje a za analyzované období to činí 0,8 roku.

Pro podnik XY s.r.o. je důležitou skupinou ekonomicky aktivní obyvatelstvo, občané ve věku 15-64 lety. To podle tabulky č. 11 má klesající tendenci, ale je zastoupeno v největším počtu. Pro firmu je příznivá informace to, že je skupina ve věku 15-64 lety zastoupena v největším počtu zároveň je ale pro něj nepříznivá informace ta, že tato skupina obyvatel se co do počtu zmenšuje.

Pro podnik je zároveň důležité při náboru nových zaměstnanců posuzovat jejich věk. Zaměstnanec staršího věku, například 55 let a více, už tolik let pracovat nebude, kdežto zaměstnanec mladšího věku, například 20 až 30 let, má před sebou spoustu let, než půjde do důchodu. Tento údaj je pro společnost důležitý v následujících ohledech. Mladý zaměstnanec může pro firmu pracovat mnoho let, pokud si jej udrží a zaměstnanec neodejde. Může mít sice menší zkušenosti a má menší praxi, ale za to si jej firma může vychovat pro své pracovní činnosti a může od starších zaměstnanců přebírat zkušenosti, znalosti a důležité informace pro chod podniku.

**Tabulka 11 Věkové složení obyvatel v Moravskoslezském kraji**

(Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2022)

<b>Rok</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
0-14 let	181 216	182 087	183 324	183 824	183 769
15-64 let	802 969	792 722	783 759	775 886	765 935
65 a více let	225 649	231 077	236 216	240 829	243 130
Průměrný věk	42,2 let	42,5 let	42,7 let	42,9 let	43,0 let

### **2.9.2 Situace na trhu práce**

Tato část bakalářské práce je zaměřena na analýzu situace na trhu práce jak v České republice, tak v Moravskoslezském kraji. Údaje jsou uvedeny v tabulkách, ty jsou následně zanalyzovány a jsou k nim uvedeny popisy a jaký to má vliv na společnost XY s.r.o.

#### **Míra ekonomické aktivity**

Tabulka č. 12 níže nám ukazuje míru ekonomické aktivity osob ve věku 15 a více let v České republice a Moravskoslezském kraji. Podle zanalyzovaných dat je patrné, že ekonomicky aktivní obyvatelstvo v ČR od roku 2016 do roku 2018 vzrostlo o 0,7 %. V dalších letech nabralo ale klesavou tendenci a do roku 2020 kleslo o 0,8 %. V případě Moravskoslezského kraje je na tom míra ekonomické aktivity od roku 2016 do roku 2018 byla rostoucí o 0,5 %. Do roku 2020 se snížila z 59,8 % na 57,9 %.

Míra ekonomické aktivity v Moravskoslezském kraji je menší než v celé České republice. Podnik tedy sídlí v kraji, kde je menší míra ekonomické aktivity než v ostatních krajích České republiky. To se projevuje jako negativní vnější působící vliv.

**Tabulka 12 Míra ekonomické aktivity**

(Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2022)

<b>Rok</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Česká republika	59,9 %	60,2 %	60,6 %	60,4 %	59,8 %
Moravskoslezský kraj	59,3 %	59,4 %	59,8 %	59,0 %	57,9 %

### **Ekonomicky aktivní obyvatelstvo**

Následující informace, které jsou zpracovány v tabulce č. 13. jsou vzaty z databáze českého statistického úřadu a krajské správy ČSÚ v Ostravě. Tykají se ekonomicky aktivního obyvatelstva v Jihomoravském kraji a uvedené hodnoty v tabulce jsou v osobách. Z tabulky č. 13 můžeme vyčíst následující stav. Od roku 2016 do roku 2017 se ekonomicky aktivní obyvatelstvo snížilo o 0,2 %. Hned v následujícím roku 2018 naopak vzrostlo o 0,2 %. V dalších analyzovaných letech však nabylo klesajícího trendu. V období od roku 2018 do roku 2019 se ekonomicky aktivní obyvatelstvo snížilo o 1,5 % a v dalších letech od roku 2019 do roku 2020 dokonce o 2,2 %. Z analyzovaných údajů jde jasně vidět, že ekonomicky aktivní obyvatelstvo se od roku 2018 do roku 2020 snižuje.

Na podnik tyto údaje nepůsobí pozitivně, jelikož ekonomicky aktivní obyvatelstvo v Moravskoslezském kraji podle analyzovaných od roku 2016 do roku 2020 klesá. Při možném, budoucím získávání nových zaměstnanců, pokud se situace nezlepší a ekonomicky aktivní obyvatelstvo nezačne růst, to tvoří pro podnik horší podmínky.

**Tabulka 13 Ekonomicky aktivní obyvatelstvo**

(Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, Krajská správa ČSÚ v Ostravě, 2022)

<b>Rok</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Ekonomicky aktivní obyvatelstvo	611 700 obv.	610 200 obv.	611 200 obv.	601 800 obv.	588 700 obv.

## Nezaměstnanost a Obecná míra nezaměstnanosti

Nezaměstnanost a obecná míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji zachycuje tabulka č. 14, níže. Zanalyzované údaje nám říkají, že počet nezaměstnaných od roku 2016 do roku 2020 klesl o 31,9 %. Zároveň i obecná míra nezaměstnanosti klesla od roku 2016 do roku 2020 o 3,3 %.

Společnost nehledá masu nových zaměstnanců a na trhu práce působí i zaměstnanci, kteří nejsou nezaměstnaní, ale jen mění své zaměstnání. Tudíž na firmu klesající nezaměstnanost nemá nijak veliký vliv.

*Tabulka 14 Nezaměstnanost a Obecná míra nezaměstnanosti*

(Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2022, Český statistický úřad, Krajská správa ČSÚ v Ostravě, 2022)

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Nezaměstnanost	42 300 obv.	28 800 obv.	22 500 obv.	22 000 obv.	21 000 obv.
Obecná míra nezaměstnanosti	6,9 %	4,7 %	3,7 %	3,7 %	3,6 %

### 2.9.3 Tržní mzdové sazby

Tato kapitola bakalářské práce se zabývá průměrnou hrubou měsíční mzdou v České republice a Moravskoslezském kraji a oblíbenými benefity zaměstnanců. Některé údaje jsou uvedeny v tabulkách, ty jsou následně zanalyzovány a jsou k nim uvedeny popisy a jaký to má vliv na společnost XY s.r.o.

#### Průměrná hrubá měsíční mzda

Hodnoty udávané v tabulce č. 15 jsou vyjádřeny v Kč. Jak můžeme spatřit z následujících údajů, je jasné, že výdělky občanů v Moravskoslezském kraji hodnocené na základě průměrné hrubé měsíční mzdy jsou pod průměrem, než je udávaná průměrná hrubá měsíční mzda v České republice. Průměrná hrubá měsíční mzda v České republice vzrostla od roku 2016 do roku 2020 o 7 872 Kč čili o 28,3 %. V Moravskoslezském kraji vzrostla průměrná hrubá měsíční mzda o 6 819 Kč, čili v procentech je to 27% nárůst.

Vlastními slovy můžeme říci, že Moravskoslezský kraj s průměrnou hrubou měsíční mzdou je na tom hůře než průměr hrubé měsíční mzdy České republiky.

Podnik podle výše zmíněného obrázku č. 7, hrubé měsíční mzdy, v kapitole Analýza současného stavu systému odměňování, měl nižší výplaty než průměr v České republice i v Moravskoslezském kraji. Průměrná hrubá měsíční mzda ve společnosti XY s.r.o. v roce 2019 činila 21 800 Kč a v roce 2020 činila 23 800 Kč. Je to také z důvodu, jelikož v podniku jsou zastoupeny převážně dělnické profese. A ty nespadají do vysoce ohodnocených pracovních míst.

**Tabulka 15 Průměrná hrubá měsíční mzda**

(Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2022, Český statistický úřad, Krajská zpráva ČSÚ v Ostravě, 2022)

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Český republika	27 790 Kč	29 635 Kč	32 097 Kč	34 605 Kč	35 662 Kč
Moravskoslezský kraj	25 269 Kč	26 875 Kč	29 007 Kč	30 970 Kč	32 088 Kč

**Oblíbené benefity zaměstnanců**

V dnešní době se uchazeči o zaměstnání rozhodují nejen podle výše platu, ale i podle zaměstnaneckých benefitů, které zaměstnavatel nabízí. Dříve stačilo ty nejtalentovanější zaměstnance dobře zaplatit, dnes už je tomu jinak. Pro nastartování dobré motivace zaměstnanců nestačí jen vysoký plat, ale i zaměstnanecké benefity. Pokud firma poskytuje nepeněžní benefity svým zaměstnancům, dává jim najevo, že je nebere pouze jako nástroj pro vytváření zisku. Má zájem své zaměstnance ztotožnit se svou firemní kulturou, vytvořit pocit sounáležitosti a podpořit týmového ducha a tím zaměstnance co nejvíce motivovat. (portál.POHODAcz, 2021; profesia, 2019)

- zavedení home office,
- flexibilní pracovní doba,
- sick day,
- semináře a kurzy zdarma,
- příspěvky na sport, kulturu a rekreaci,

- mobilní telefon pro soukromé účely,
- auto pro soukromé účely,
- dovolená navíc,
- zdravotní pojištění,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- zaměstnanecké slevy. (portál.POHODAcz, 2021)

#### 2.9.4 Inflace

Tabulka č. 16 níže ukazuje vývoj inflace v České republice za posledních 5 let. Následující údaje jsou uvedeny v %. Následnou analýzou můžeme zjistit, že inflace v České republice vzrostla v období pěti let o 1,3 %. V roce 2018 se snížila o 0,4 % oproti roku 2017, dále v roce 2019 vzrostla o 0,7 % a po zbytek uvedeného období rostla o 0,6 % ročně.

Na podnik zvyšování inflace v České republice nepůsobí kladně, a to z důvodu zdražování cen služeb, materiálů a výrobků. Podniku se dotýká zdražování cen služeb v podobě elektřiny, plynu, vody a hlavně vstupních materiálů, které se používají pro výrobu jejich výrobku. Dalším důvodem je zvyšování cen běžných spotřebitelských výrobků. To je důvod, proč jednou za čas, zaměstnavatel musí zvýšit zaměstnanecké mzdy.

*Tabulka 16 Inflace*

(Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2022)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Inflace	2,5 %	2,1 %	2,8 %	3,2 %	3,8 %

#### 2.10 Celkové shrnutí analytické části

Tato kapitola se věnuje shrnutí výsledků šetření a analýzy podniku XY s.r.o. Cílem tohoto šetření bylo nahlédnout do fungování společnosti XY s.r.o., popsat a zjistit, jak daný subjekt funguje a jak společnosti reflektují zaměstnanci na základě vyplněného dotazníkového šetření. Byla zde zhodnocena analýza vnitřního a vnějšího prostředí,

dotazníkové šetření se zaměstnanci společnosti s vyhodnocením jejich spokojenosti v rámci uvedení kladných a záporných stránek dotazníku.

### **2.10.1 Shrnutí základních informací o společnosti**

Společnost XY s.r.o. a jeho generační předchůdce působí na trhu přes 25 let. Zabývá se kovovýrobou a strojírenskou výrobou. Konkrétně zakázkovou výrobou hydraulických ohýbaček, CNC klempířských ohýbacích strojů a dalších strojů. Provádí svářečské, soustružnické, frézařské a zámečnické práce. Základní kapitál společnosti tvoří 300 000 Kč.

### **2.10.2 Shrnutí ekonomické situace společnosti**

Společnost XY s.r.o. byla v prvním roce fungování, 2020, podle bankrotního modelu IN05 v šedé zóně. V druhém roce, 2021 se nacházela v zóně, kdy tvoří pro majitele hodnotu. U čistých pohotových prostředků vyšel výsledek v záporných číslech. Všichni ostatní ukazatelé ČPK a ČPM v roce 2021 vyšli kladně. Celkovou ekonomickou situaci firmy hodnotím stabilně. Musíme brát v potaz také to, že je druhým rokem nové vedení firmy.

### **2.10.3 Shrnutí analýzy současného stavu systému odměňování**

Hrubé měsíční mzdy zaměstnanců ve společnosti se postupně zvyšují. Každý ze zaměstnanců je ohodnocen časovou mzdou, a to konkrétně hodinovou. Tato část mzdy je její pevnou složkou. Zaměstnavatel dává svým zaměstnancům doplňkovou peněžní odměnu ve formě prémie. Výše prémie se odvíjí podle ekonomické situace firmy. Prémie může dosahovat až 10 % ze základní mzdy. Zaměstnanecké výhody jsou peněžní i nepeněžní, a to stravenky, 13. plat, pracovní oblečení, malé občerstvení na pracovišti a pro administrativní pracovníky zaměstnavatel poskytuje auto, notebook a mobilní telefon. Dále pak společnost pro své zaměstnance dvakrát ročně pořádá teambuildingové akce. Do vzdělání a vývoje jsou zahrnuté svářečské zkoušky, softwarové školení a strojírenské veletrhy. Celkové náklady na systém odměňování v roce 2021 činily částku 3 206 000 Kč.

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

Z dotazníkového šetření v analytické části byly zjištěny tyto pozitivní stránky:

- většina zaměstnanců je víc jak průměrně spokojená se svou mzdou,
- většina zaměstnanců je spokojena s aktuálním systémem mzdy,
- upřímnost a spolehlivost ze strany vedení,
- většina zaměstnanců je s vedením firmy průměrně i nadprůměrně spokojena,
- víc jak polovina zaměstnanců má v zaměstnání vřelé přátelské vztahy,
- sedm z devíti zaměstnanců označuje svou práci za zajímavou.

Zjištěná negativa v analytické části:

- občasné neshody názorů,
- dva zaměstnanci z devíti nejsou dostatečně spokojeni se svým mzdovým ohodnocením,
- většina zaměstnanců by ocenila více nepeněžních benefitů v různých podobách,
- občasný stres a horší plánování na pracovišti,
- větší počet zaměstnanců si stěžuje na vyšší tlak ze strany vedení,
- někteří zaměstnanci si stěžují na chybějící nové technologie.

## **2.10.5 Shrnutí analýzy vnitřních vlivů na systém odměňování**

### **Strategie společnosti**

Mezi důležité body podnikové strategie patří: kvalitní obhospodaření zákazníků na tuzemském trhu, poskytování kvalitních výrobků i služeb a následně i jejich udržování, neustále zdokonalování produktů i služeb a expanze na zahraniční trhy.

Personální strategie je zaměřena na držení co nejmenší fluktuaci zaměstnanců, a získání nových zaměstnanců.

Personální strategie je postavena na spravedlivém odměňování zaměstnanců podle jejich schopností, dovedností a spolehlivosti. Společnost se snaží co nejlépe své zaměstnance motivovat pro dosažení co nejlepších výkonů.

## **Kultura společnosti**

Důležitou částí firemní kultury hraje osobní komunikace. Každé 3 měsíce má majitel společnosti XY s.r.o. sezení se svými zaměstnanci a vyslechne si jejich názory. Společnost je menšího vzrůstu, i co se týče počtem zaměstnanců, tudíž se všichni zaměstnanci znají a pro společnost je důležité udržet dobré zaměstnanecké vztahy.

## **Používaná technika a technologie**

Společnost ve své výrobě používá jako velké stroje CNC stroje, soustruhy, ohýbací hydraulický stroj, sloupová vrtačka, tabulové nůžky, lis, a další potřebné stroje. V kanceláři firma používá CMR systém, který používá ke správě svých zakázek, systém zaměstnanců, který využívá na rozdělení zaměstnanců při práci na různých zakázkách a na docházkovou evidenci.

### **2.10.6 Shrnutí analýzy vnějších vlivů na systém odměňování**

#### **Populační vývoj**

Populační vývoj jeden z vlivů, které působí na společnost je populační vývoj. Ten v České republice od roku 2017 do roku 2020 vzrostl o 09, % z původních 10,61 mil. obyvatel na 10,694 mil. obyvatel. V roce 2021 naopak klesl o 1,7 % na 10,515 mil. obyvatel. Populace v Moravskoslezském kraji, kde se firma nachází, měla v analyzovaných letech 2017 až 2021 klesavou tendenci a to o 1,5 % z původních 1 205 886 obyvatel na 1 188 231 obyvatel. Pokud by tento trend v nejen v české republice ale hlavně v Moravskoslezském kraji pokračoval ve velkém rozmachu, mohlo by to pro podnik znamenat menší množství zájemců, při případném náboru nových zaměstnanců.

Největší skupinou podle věkového složení obyvatelstva je produktivní skupina, a to skupina ve věku 15-64 let. To pro podnik může znamenat, že je zde velký počet lidí čili velká pracovní síla. Průměrný věk v Moravskoslezském kraji v roce 2020 byl 43,0 let.

#### **Situace na trhu práce**

Míra ekonomické aktivity v ČR za analyzované období od roku 2016 do roku 2018 vzrostlo o z původních 59,9 % na 60,6 %. Nicméně do roku 2020 kleslo o 0,8 %. V Moravskoslezském kraji konečným výsledkem bylo snížení míry ekonomické aktivity

a to z 59,3 % na 57,9 %. U ekonomicky aktivního obyvatelstva v Moravskoslezském kraji byla situace též klesající, a to z původních 611 700 v roce 2016 na 588 700 v roce 2020. Pokud situace bude pokračovat pro podnik to bude znamenat horší podmínky při možném nábore nových zaměstnanců. Co se týče nezaměstnanosti tak od roku 2016 do roku 2020 klesla z 42 300 obyvatel na 21 000 obyvatel. Obecná míra nezaměstnanosti v roce 2020 byla 3,6 %.

### **Tržní mzdové sazby**

Podle analyzovaných údajů ohledně průměrné hrubé měsíční mzdy byla na tom společnost hůře jelikož nedosahovala průměrných hrubých měsíčních mezd v ČR ani v Moravskoslezském kraji. Mezi oblíbené zaměstnanecké benefity v ČR patří zavedení home office, sick day, auto a mobilní telefon pro soukromé účely, dovolená navíc, příspěvek na penzijní připojištění a další. Některé z těchto benefitů patří i mezi benefity společnosti XY s.r.o. Některé benefity po zavedení navržených změn pro zlepšení systému odměňování bude společnost svým zaměstnancům v blízké době nabízet.

### **Inflace**

Při analyzování vývoje inflace v letech 2017 až 202 byl zjištěn její nárůst z původních 2,5 % na 3,8 %, čili dochází k růstu spotřebitelských cen.

## 3 NÁVRHOVÁ ČÁST

Tato kapitola bakalářské práce se zabývá návrhy pro zlepšení systému odměňování společnosti XY s.r.o. Cílem této kapitoly je pomoci snížit a minimalizovat nedostatky systému odměňování na základě zjištění dotazníkovým šetřením a provedených analýz v analytické části bakalářské práce.

### 3.1 Jednotlivé návrhy změn

Zaměstnavatel má v plánu provést několik zlepšení systému odměňování, které pomohou zaměstnancům, zpříjemní jim čas strávený v práci a zlepší jim jejich životní úroveň. Navrhnuté změny jsou výsledky nedostatků, které vyšly z dotazníkového šetření a jsou také iniciativou majitele společnosti. Následující návrhy na zlepšení je majitel společnosti ochoten poskytnout svým zaměstnancům:

- penzijní připojištění,
- navýšení dnů dovolené,
- integrace nových technologií,
- nabídnutí praxe pro studenty.

Provedením všech těchto návrhů chce společnost XY s.r.o. zlepšit vlastní systém odměňování. Udržet si stále zaměstnance a zároveň si pomoci v případě potřeby při nábore nových zaměstnanců. Společnost XY s.r.o. zároveň chce získat mladé zaměstnance z důvodu možnosti jejich delší doby pracovního poměru. Tím zaměstnanci získají dlouholetou praxi a naučí se tak dobře se stroji a technologiemi využívaných ve firmě. Zároveň jim starší zaměstnanci předají své odborné zkušenosti a znalosti.

#### 3.1.1 Penzijní připojištění

Jako první návrh na zlepšení stávajícího systému odměňování, který vyšel na povrch z dotazníkového šetření, je penzijní připojištění pro zaměstnance. V důsledku jeho zavedení do benefitů firmy by mělo být vyhověno některým zaměstnancům, kteří se v dotazníkovém šetření vyjádřili, že by měli zájem o tento benefit. Určitě i další zaměstnanci přivítají tento typ benefitu. Též to může přispět firmě při nábore u potenciálních zaměstnanců.

Penzijní připojištění slouží k budování jistoty a finančního zajištění na stáří pro zaměstnance.

Zaměstnavatel by byl ochoten svým zaměstnancům přispívat 500 Kč měsíčně na penzijní připojištění.

Částka penzijního připojištění by byla zasílána na účet, který by měl zaměstnanec sjednaný u nějaké instituce penzijního připojištění.

### **3.1.2 Navýšení dnů dovolené**

Jako druhým nejčastějším návrhem, který vyplynul z dotazníkového šetření, bylo více dnů dovolené. Zaměstnavatel se nad tímto návrhem zamyslel a dospěl k pozitivnímu řešení. Zaměstnancům chce přidat 5 dní dovolené navíc. Momentálně zaměstnanci společnosti XY s.r.o. mohou čerpat 20 dní dovolené, tak jak je v zákoně stanovený minimální počet dnů dovolené.

Tento druh benefitu, více dní dovolené je brán jako druh motivace pro zaměstnance. Dále to může pomoci potenciálním uchazečům při výběru zaměstnání jako příjemný benefit ze strany zaměstnavatele.

### **3.1.3 Integrace nových technologií**

Společnost XY s.r.o. má v plánu postupnou modernizaci dalších strojů a technologií, využívaných ve své výrobě a kancelářích pro administrativní pracovníky. Tento návrh na zlepšení pomůže zaměstnancům při práci. Budou pracovat s efektivnějšími technologiemi a stroji, což bude mít za důsledek zvýšení jejich efektivnosti, a tedy i celkovou prosperitu firmy. Zároveň to bude mít i motivující účinek pro zaměstnance, jelikož přijdou do styku s novými, zajímavými technologiemi a nástroji.

Aktuálně má společnost v plánu pořídit nový stroj. Jedná se o Vertikální CNC soustruh značky KARUSEL SMEC SLV 800 B. Podnik očekává zakázky na výrobu závitů, proto se rozhodl pro usnadnění výroby pro pořízení tohoto stroje.

Společnost XY s.r.o. prozatím není stoprocentně rozhodnuta stroj pořídit. Pořízení nového stroje je v jednání vedení firmy.

### **3.1.4 Nabídnutí praxe pro studenty**

Společnost XY s.r.o. je otevřena k spolupráci poskytnutí praxe pro studenty odborných učilišť a středních odborných škol. Má zájem o jejich rozšíření znalostí a zkušeností.

Přínosem této nabídky s tom společnost vidí, že někteří absolventi mohou využít znalost existence společnosti XY s.r.o. a ucházet se tak u ní o pracovní místo. Jako druhou, avšak ne až tak výhodou je pracovní výpomoc studentů společnosti při výkonu praxe.

### **3.1.5 Osobní pohled na společnost XY s.r.o.**

Na základě výsledků z dotazníkového šetření navrhuji společnosti kromě výše uvedených změn, zajistit větší řád věcí neboli lepší systém organizace. Včasné plánování a dostatečné informování zaměstnanců. Dalším mým návrhem podle dotazníku je snížit tlak na zaměstnance, jelikož podle dotazníkového šetření 2 z 9 respondentů odpověděli, že je na ně kladen příliš vysoký tlak a 4 respondenti odpověděli, že jsou pod vyšším tlakem. Při vyřešení těchto nedostatků by se mělo zaměstnancům lépe pracovat. Přínos pro firmu by měl být v podobě vyšší výkonnosti zaměstnanců.

## **3.2 Ekonomický dopad návrhů na zlepšení**

Tato kapitola popisuje přibližný odhad vyčíslení nákladů na jednotlivé návrhy změn systému odměňování společnosti XY s.r.o.

### **3.2.1 Náklady na penzijní připojištění**

Tabulka č. 17 nám zobrazuje dvě varianty zavedení návrhu penzijního připojištění pro zaměstnance. Zaměstnavatel je ochoten přispět částku 500 Kč měsíčně. Varianta č. 1 zobrazuje vyjádření nákladů na tento benefit, pokud ho využije všech 10 zaměstnanců ve firmě za jeden rok. Varianta č. 2 nám zobrazuje vyjádření nákladů na tento benefit, při využití 5 zaměstnanců za jeden rok.

**Tabulka 17 Náklady na penzijní připojištění**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle návrhů)

Varianty	Hodnota
Varianta č. 1 Při využití 100 % zaměstnanců	60 000 Kč
Varianta č. 2 Při využití 50 % zaměstnanců	30 000 Kč

Penzijní připojištění bude pro firmu XY s.r.o. daňově uznatelný náklad, takže to bude mít za důsledek nižší výsledek hospodaření, a tím pádem placení nižší daně z příjmu PO. I přesto, že to pro firmu znamená daňově uznatelný náklad, musí mít na tento benefit finanční prostředky.

### **3.2.2 Náklady na navýšení dnů dovolené**

Zaměstnavatel chce svým zaměstnancům přidat 5 dní volna k základním 20 dnům, které mohou čerpat. Pokud by si všichni zaměstnanci vybrali celou dovolenou v jednom roce, firma přijde o 5 pracovních dní na každého zaměstnance. Pro firmu to znamená, že v těchto dnech nebude vykonán žádný výkon, tudíž je to pro ni ztráta. Výše ztráty se odvíjí, na jaké zakázce společnost aktuálně pracuje. Zaměstnavatel nemá v plánu zvyšování mezd v příštím roce, 2023. Můžeme tedy vycházet z údajů vyplácených mezd pro rok 2022. Pro výpočet náhrady mzdy za dovolenou není brána hodnota za předcházející čtvrtletí, ale hodinová sazba, kterou má každý zaměstnanec určenou. Náklady na 5 dní dovolené zaměstnanců uvádí tabulka č. 18.

*Tabulka 18 Náklady na 5 dní dovolené*

(Vlastní zpracování dle: obrázek č. 7)

<b>Pracovní pozice</b>	<b>Hodinová sazba</b>	<b>Náklady na hrubou mzdu zaměstnance na 5 dní</b>	<b>Sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem za 5 dní</b>
Ředitel	345 Kč	13 800 Kč	4 648 Kč
Obchodní zástupce	220 Kč	8 800 Kč	2 958 Kč
Konstruktér	315 Kč	12 600 Kč	4 225 Kč
Vedoucí výroby	200 Kč	8 000 Kč	2 704 Kč
Svářeč	250 Kč	10 000 Kč	3 380 Kč
Zámečnick	155 Kč	6 200 Kč	2 113 Kč
Obráběč	155 Kč	6 200 Kč	2 113 Kč
Elektrikář	155 Kč	6 200 Kč	2 113 Kč
<b>Náklady celkem</b>		<b>96 054 Kč</b>	

Náklady na dovolenou spadají do mzdových nákladů a ty jsou pro firmu daňově uznatelným nákladem tudíž dojde ke snížení výsledku hospodaření a placení nižší daně z příjmu PO.

### **3.2.3 Náklady na integraci nových technologií**

CNC stroj KARUSEL SMEC SLV 800 B se podnik rozhodl pořídit prostřednictvím leasingu. Podniku se podařilo sjednat 0% úrok při 20% akontaci. Pořizovací cena stroje je 110 000 EUR čili zhruba 2 750 000 Kč. Akontace činí 22 000 EUR tedy 550 000 Kč. Měsíční splátka po dobu 4 let bude činit 45 833 Kč.

Integrace nových technologií se ekonomicky promítne pro firmu v podobě odpisů při nákupu dlouhodobého majetku. Odpis je daňově uznatelným nákladem čili společnosti XY s.r.o. se tak sníží výsledek hospodaření a tím také zaplatí nižší daň z příjmu PO.

### 3.2.4 Náklady na praxi pro studenty

Je zřejmé, když bude praktikant přidělen k nějakému zaměstnanci nemůže od něj zaměstnavatel očekávat 100% výkon. Proto uvažují, že zaměstnanec, který se bude mít na starost praktikanta může mít o 20 % nižší výkonnost. Pokud budeme počítat podle průměrné mzdy dělnických profesí ve společnosti XY s.r.o. bude 20 % hrubé měsíční mzdy činit částku 6 000 Kč. Tento údaj je pouze orientační, jelikož na to má vliv více faktorů jako například: délka výkonu praxe praktikantem, využívání časového fondu praktikanta, osobní schopnosti a dovednosti praktikanta a jaký výkon praktikant pro společnost provede. Praktikant nebude nijak peněžně ohodnocen za svou práci provedenou pro společnost XY s.r.o.

### 3.2.5 Celkové náklady na návrhy

U některých nákladů je jejich hodnota pouze orientační, protože na skutečné náklady, které vyplynou z navrhnutých změn má vliv více faktorů. Skutečné náklady lze vyčíslit až po skutečném provedení změn a integrací.

*Tabulka 19 Celkové náklady na návrhy*

(Vlastní zpracování dle návrhů)

Návrh	Náklady
Penzijní připojištění	Varianta č.1: 60 000 Kč Varianta č. 2: 30 000 Kč
Navýšení dnů dovolené	96 054 Kč
Integrace nových technologií	2 750 000 Kč
Nabídnutí praxe pro studenty	6 000 Kč/měsíc
<b>Celkem</b>	<b>2 912 054/2 882 054 Kč</b>

V následující tabulce č. 20 je proveden výpočet bankrotního modelu IN05 po zavedení změn. Pro výpočet byla použita u penzijního připojištění varianta č. 1. Pro výpočet následujícího modelu jsem použil výkazy společnosti XY s.r.o. v roce 2021, jelikož jsou to nejaktuálnější informace o ekonomické situaci podniku. Po konzultaci s majitelem společnosti se i v aktuálním roce očekává podobná ekonomická situace jako v roce 2021.

*Tabulka 20 Index IN05 po zavedení navrhnutých změn*

(Vlastní zpracování dle návrhů)

	<b>Hodnota</b>
X1	1,111
X2	1,170
X3	0,012
X4	2,553
X5	1,676
<b>Výsledek IN05</b>	<b>0,926</b>

Společnost XY s.r.o. po zavedení změn by se dostala do šedé zóny. Podnik je tedy schopen tyto návrhy ustát, ale nebude vytvářet hodnotu. Pokud by společnost nadále chtěla zůstat v situaci kdy tvoří hodnotu, musela by některé návrhy na zlepšení o něco odložit.

### **3.3 Časový plán realizace navrhnutých změn**

Pro úspěšnou realizaci nových návrhů a změn je důležité za prvé mít sestavený časový harmonogram, kdy se, co bude realizovat a měnit. Za druhé dostatečně informovat o změnách zaměstnance, kterých se to týká.

Penzijní připojištění – od 1.1. 2023

Delší dovolené – od 1.1.2023

Integrace nových technologií – ke konci roku 2022

Umožnění praxe pro studenty – první student, který se do společnosti XY s.r.o. chystá na praxi nastoupí od 1.11.2022- 30.11.2022

## ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo navrhnout vhodné změny pro společnosti XY s.r.o. Tyto změny by měly být přínosem nejen pro zaměstnance společnosti, ale i pro samotný podnik. Pro navržení nových změn muselo být zpracováno několik analýz a šetření. Ekonomická situace podniku, analýza současného systému odměňování, analýza vnějších i vnitřních vlivů, které na společnost působí a analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování. Na základě zjištěných informací byly navrženy změny pro zlepšení systému odměňování zaměstnanců. Zaměstnanci by měli být lépe motivováni a dosahovat tak lepších výkonů pro společnost.

Bakalářská práce je rozložena do tří částí. Teoretické, analytická a do poslední návrhové části. V teoretické části je rozebrána problematika systému odměňování zaměstnanců. Analytická část se zabývala analýzou dané problematiky ve společnosti XY s.r.o. a jejím okolím. Byla provedena charakteristika organizace, kde jsou zmíněny základní informace o společnosti, obor podnikání, její historie a organizační struktura. Následně byla zjištěna ekonomická situace společnosti pomocí nákladů, výnosu, výsledku hospodaření, bankrotního modelu IN05, ČPK, ČPM a ČPP. Dále byla provedena analýza současného stavu systému odměňování, způsob odměňování ve společnosti, její peněžní a nepeněžní benefity, vzdělávání a vývoj zaměstnanců a náklady na systém odměňování. Dále následovala analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování na základě dotazníkového šetření, které se zabývalo jejich celkovou spokojeností. Byly zjištěny nedostatky ohledně systému odměňování, ale i pozitivní informace ohledně vedení společnosti a spokojenosti zaměstnanců. Informace získané z dotazníkového šetření byly důležitým podkladem pro navržení změn na zlepšení systému odměňování ve společnosti. Následně byla provedena analýza vnitřních vlivů na systém odměňování, kde je popsána strategie společnosti, její kultura a používaná technika a technologie. Na závěr byla provedena analýza vnějších vlivů na systém odměňování, kde byl analyzován populační vývoj v ČR a Moravskoslezském kraji, situace na trhu práce: ekonomicky aktivní obyvatelstvo, míra ekonomické aktivity a nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji, tržní mzdové sazby: průměrná měsíční hrubá mzda a oblíbené benefity zaměstnanců a inflace. Třetí návrhová část bakalářské práce obsahuje návrhy na odstranění chyb a zlepšení systému odměňování. Navržené byly tyto změny, penzijní

připojištění, navýšení dnů dovolené, integrace nových technologií a poskytnutí praxe pro studenty. Návrhová část obsahuje také vyčíslení nákladů na jednotlivé návrhy a časový harmonogram zavedení změn. U některých nákladů je jejich výše pouze orientační.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČPP	Čisté peněžní prostředky
ČPM	Čistý peněžní majetek
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
Kč	Korun českých
KZ	Krátkodobé cizí zdroje
mil.	milion
OA	Oběžná aktiva
obv.	obyvatelé
PFP	Pohotové finanční prostředky
PO	Právnícká osoba
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
tis.	tisíc

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015, 2015. ISBN 978-80-247-9883-7.

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

BARTOŠ, Vojtěch. Finanční analýza a plánování [přednášky]. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2020.

BÁRTOVÁ, Tereza. České Vysoké učení technické v Praze Ústřední knihovna: Co je to Rešerše [online]. 2021 [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <http://knihovna.cvut.cz/katalogy-a-databaze/reserse/co-je-reserse>

BŘEZINOVÁ, Hana. Rozumíme účetní závěrce podnikatelů. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-488-3.

Český statistický úřad: Česká republika od roku 1989 v číslech-aktualizováno 9.12.2021 [online]. 2021 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-aktualizovano-9122021#01>

Český statistický úřad: Obyvatelstvo [online]. 2022 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_lide](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide)

Český statistický úřad, Krajská správa ČSÚ v Ostravě: Obyvatelstvo [online]. 2022 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/obyvatelstvo-xt>

Český statistický úřad, Krajská správa ČSÚ v Ostravě: Obyvatelstvo v Moravskoslezském kraji v 1. až 3. čtvrtletí 2021 [online]. 2022 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/obyvatelstvo-v-moravskoslezskem-kraji-v-1-az-3-ctvrtleti-2021>

Český statistický úřad: Věkové složení obyvatel-základní věkové skupiny (časová řada) [online]. 2022 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEM02&z=T&f=TABULKA&katalog=33156&str=v67&u=v67\\_\\_VUZE MI\\_\\_100\\_\\_3140](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEM02&z=T&f=TABULKA&katalog=33156&str=v67&u=v67__VUZE MI__100__3140)

Český statistický úřad: Míra ekonomické aktivity osob ve věku 15 a více let podle krajů [online]. 2022 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM05&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&str=v147>

Český statistický úřad, Krajská správa ČSÚ v Ostravě: Zaměstnanost, nezaměstnanost [online]. 2022 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/zamestnanost-xt>

Český statistický úřad: Obecná míra nezaměstnanosti v regionech soudržnosti a krajích-roční průměr [online]. 2022 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAM06&str=v95>

Český statistický úřad [online]. 2022 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/143522128/32018121\\_0506.pdf/215804f9-60f7-4220-9a86-3dc50264d67c?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/10180/143522128/32018121_0506.pdf/215804f9-60f7-4220-9a86-3dc50264d67c?version=1.1)

Český statistický úřad, Krajská správa ČSÚ v Ostravě: Mzdy, náklady práce [online]. 2022 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/mzdy-xt>

Český statistický úřad: Inflace-druhy, definice, tabulky [online]. 2022 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)

DISMAN, Miroslav. Sociologická encyklopedie: Sociologický ústav AV ČR, V.V.I. [online]. 2018 [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/%C5%A0et%C5%99en%C3%AD\\_dotazn%C3%ADkov%C3%A9\\_\(MSgS\)](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/%C5%A0et%C5%99en%C3%AD_dotazn%C3%ADkov%C3%A9_(MSgS))

JAROSLAV, Sedláček. Finanční analýza podniku. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1830-6.

JUSTICE.CZ: Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. [cit. 2022-04-14].

KOLÁŘ, Petr. Sociologická encyklopedie: Sociologický ústav AV ČR, V.V.I. [online]. 2017 [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Dedukce>

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 5. rozšířené vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Kurzycz [online]. 2022 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/629051-podle-vysledku-scitani-lidu-zilo-k-27-breznu-2021-v-cesku-10-524-167-obyvatel-jejich-prumerny-vek/>

LINHART, Jiří a kolektiv. Slovník cizích slov: pro nové století. Litvínov: Dialog, 2007. ISBN 80-7382-005-6.

Malý encyklopedický slovník: Encyklopedický institut ČSAV. Praha: Nakladatelství České akademie věd, 1972.

MAJITEL SPOLEČNOSTI: Rozhovor s majitelem společnosti XY, s.r.o. [ústní sdělení]. 2022 [cit. 2022-04-14].

MAJITEL SPOLEČNOSTI: Emailová komunikace s majitelem společnosti XY, s.r.o. [email]. 2022 [cit. 2022-04-14].

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

*Podnikatel.cz: portál pro začínající podnikatele* [online]. 2011 [cit. 2021-12-28]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele/>

Portál.POHODAcz: 6 benefitů, které skutečně lákají zaměstnance [online]. 2021 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/6-benefitu-ktete-skutecne-lakaji-zamestnance/>

Profesia: Firemní benefity pro zaměstnance [online]. 2019 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.profesia.cz/kariera-v-kostce/pracovni-servis/firemni-benefity-pro-zamestnance/>

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

THOMSON, Rosemary. Řízení lidí: *Managing People*. 4. vydání. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9.

- VODÁKOVÁ, Alena. Sociologická encyklopedie: Sociologický ústav AV ČR, V.V.I. [online]. 2020 [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Interview>
- Výkaz společnosti XYZ s.r.o.: Rozvaha 2018. Moravskoslezský kraj, 2019. [cit. 2022 05 05].
- Výkaz společnosti XYZ s.r.o.: Rozvaha 2019. Moravskoslezský kraj, 2020. [cit. 2022 05 05].
- Výkaz společnosti XY s.r.o.: Rozvaha 2020. Moravskoslezský kraj, 2021. [cit. 2022 05 05].
- Výkaz společnosti XY s.r.o.: Rozvaha 2021. Moravskoslezský kraj, 2022. [cit. 2022 05 05].
- Výkaz společnosti XYZ s.r.o.: Výkaz zisku a ztráty 2018. Moravskoslezský kraj, 2019. [cit. 2022-05-05].
- Výkaz společnosti XYZ s.r.o.: Výkaz zisku a ztráty 2019. Moravskoslezský kraj, 2020. [cit. 2022-05-05].
- Výkaz společnosti XY s.r.o.: Výkaz zisku a ztráty 2020. Moravskoslezský kraj, 2021. [cit. 2022-05-05].
- Výkaz společnosti XY s.r.o.: Výkaz zisku a ztráty 2021. Moravskoslezský kraj, 2022. [cit. 2022-05-05].
- Webové stránky XY, s.r.o. [online]. 2022 [cit. 2022-04-14].

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1</b> Systém odměňování .....	13
<b>Obrázek 2</b> Složky celkové odměny .....	14
<b>Obrázek 3</b> Vytváření struktury časových mezd/platů.....	16
<b>Obrázek 4</b> Proces motivace založený na uspokojení potřeb .....	22
<b>Obrázek 5</b> Maslowova pyramida potřeb .....	24
<b>Obrázek 6</b> Organizační struktura společnosti .....	30
<b>Obrázek 7</b> Hrubé mzdy .....	37

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1 Vnitřní mzdové faktory.....	21
Tabulka 2 Obsazení jednotlivých pracovních pozic .....	32
Tabulka 3 Náklady, Výnosy a Výsledek hospodaření. ....	33
Tabulka 4 Bankrotní model IN05.....	34
Tabulka 5 Čistý pracovní kapitál.....	35
Tabulka 6 Čistý peněžní majetek .....	35
Tabulka 7 Čisté peněžní prostředky .....	36
Tabulka 8 Náklady na systém odměňování v roce 2021.....	39
Tabulka 9 Populační vývoj v ČR a Moravskoslezském kraji.....	49
Tabulka 10 Struktura obyvatel dle pohlaví.....	49
Tabulka 11 Věkové složení obyvatel v Moravskoslezském kraji .....	51
Tabulka 12 Míra ekonomické aktivity.....	52
Tabulka 13 Ekonomicky aktivní obyvatelstvo .....	52
Tabulka 14 Nezaměstnanost a Obecná míra nezaměstnanosti.....	53
Tabulka 15 Průměrná hrubá měsíční mzda.....	54
Tabulka 16 Inflace .....	55
Tabulka 17 Náklady na penzijní připojištění.....	63
Tabulka 18 Náklady na 5 dní dovolené.....	64
Tabulka 19 Celkové náklady na návrhy .....	65
Tabulka 20 Index IN05 po zavedení navrhnutých změn.....	66

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha I: Dotazník .....</b>	<b>77</b>
<b>Příloha II: Rozvaha 2018 společnosti XYZ s.r.o.....</b>	<b>79</b>
<b>Příloha III: Rozvaha 2019 společnosti XYZ s.r.o. ....</b>	<b>81</b>
<b>Příloha IV: Rozvaha 2020 společnosti XY s.r.o. ....</b>	<b>83</b>
<b>Příloha V: Rozvaha 2021 společnosti XY s.r.o.....</b>	<b>87</b>
<b>Příloha VI: Výkaz zisku a ztráty 2018 společnosti XYZ s.r.o.....</b>	<b>91</b>
<b>Příloha VII: Výkaz zisku a ztráty 2019 společnosti XYZ s.r.o. ....</b>	<b>92</b>
<b>Příloha VIII: Výkaz zisku a ztráty 2020 společnosti XY s.r.o. ....</b>	<b>93</b>
<b>Příloha IX: Výkaz zisku a ztráty 2021 společnosti XY s.r.o. ....</b>	<b>95</b>

## Příloha I: Dotazník

1. Jste se svým mzdovým ohodnocením spokojeni? (Ohodnoťte na stupnicové škále od 1-5 s tím, že 1 je nejhorší a 5 je nejlepší)

1      2      3      4      5

2. Ocenili byste více nepeněžních benefitů od zaměstnavatele?

b) Ne                      b) Ano, případně jaké.

.....

3. Dodržuje zaměstnavatel termín pro výplatu?

b) Ano                      b) Ne

4. Jsou pro Vás stávající firemní benefity užitečnými?

b) Ano                      b) Ne                      c) Je mi to jedno

5. Chtěli byste jiný systém mzdy (peněžní odměny), za účelem lepší motivace?

b) Ne                      b) Ano, případně jaký, co.

.....

6. Napadá Vás nějaká věc/i co by váš čas při výkonu práce zpříjemnilo a cítili se tak líp a lépe motivováni?

.....

7. Jste s vedením firmy spokojeni? (Ohodnoťte na stupnicové škále od 1-5 s tím, že 1 je nejhorší a 5 je nejlepší)

1      2      3      4      5

8. Co nejvíce oceňujete na vedení firmy?

.....

9. Jak jste spokojeni s kolektivem na pracovišti? (Ohodnoťte na stupnicové škále od 1-5 s tím, že 1 je nejhorší a 5 je nejlepší)

1      2      3      4      5

10. Je nějaká věc, která vám ve vašem zaměstnání vadí, demotivuje?

b) Ne                      b) Ano, jaká nebo co.

.....

**11. Máte pro vykonávání své práce veškeré nářadí, techniku a další potřebné věci?**

- b) Ano,                      b) Ne, případně co Vám chybí.

.....

**12. Máte v zaměstnání nějakého dobrého přítele?**

- b) Ano                      b) Ne

**13. Přijde Vám vaše práce něčím zajímavá?**

- b) Ne                      b) Ano, případně čím.

.....

**14. Snaží se Vás vedení nějak motivovat k podání lepších výkonů?**

- b) Ano                      b) Občas                      c) Ne

**15. Můžete komunikovat se svými nadřízenými?**

- d) Ano, mohu bez problému  
e) Ano ale při vznešení nějakého návrhu nejsou provedeny žádné změny  
f) Ne, nemohu

**16. Jaký je na Vás kladen tlak ze strany vedení?**

- b) Příliš vysoký                      b) Vysoký                      c) Standardní                      d) Malý  
e) Vůbec žádný

**17. Je něco, co Vás napadá a mohlo by to pro výkon vaší práce být užitečné?**

- a) Ne                      b) Ano, případně co.

.....

## Příloha II: Rozvaha 2018 společnosti XYZ s.r.o.

IČ

**ROZVAHA**  
v plném rozsahu  
ke dni : 31.12.2018  
( v celých tisících Kč )

Název společnosti

XYZ s.r.o.

Účetní období 01/2018 ... 12/2018 všechny účetní doklady

Označ.	AKTIVA	Řád.	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto	Korekce	Netto	
a	b	c	1	2	3	4
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 2+3+37+78)</b>	001	10 459	3 218	7 241	7 777
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	20		20	20
B.	<b>Stálá aktiva (ř. 4+14+27)</b>	003	4 629	3 218	1 411	734
B.II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15+18+19+20+24)</b>	014	4 629	3 218	1 411	734
B.II.1.	<b>Pozemky a stavby (ř. 16+17)</b>	015	2 229	1 575	654	654
B.II.1.1.	Pozemky	016	32		32	32
B.II.1.2.	Stavby	017	2 197	1 575	622	622
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	2 400	1 643	757	80
C.	<b>Oběžná aktiva (ř. 38+46+72+75)</b>	037	5 810		5 810	7 023
C.I.	<b>Zásoby (ř. 39+40+41+44+45)</b>	038	2 991		2 991	160
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	2 991		2 991	160
C.II.	<b>Pohledávky (ř. 47+57+68)</b>	046	977		977	5 020
C.II.1.	<b>Dlouhodobé pohledávky (ř. 48 až 52)</b>	047	53		53	
C.II.1.5.	<b>Pohledávky - ostatní (ř. 53 až 56)</b>	052	53		53	
C.II.1.5.4	Jiné pohledávky	056	53		53	
C.II.2.	<b>Krátkodobé pohledávky (ř. 58 až 61)</b>	057	924		924	5 020
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	145		145	3 893
C.II.2.4.	<b>Pohledávky - ostatní (ř. 62 až 67)</b>	061	779		779	1 126
C.II.2.4.3	Stát - daňové pohledávky	064	446		446	801
C.II.2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	333		333	325
C.IV.	<b>Peněžní prostředky (ř. 76+77)</b>	075	1 842		1 842	1 843
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	076	83		83	140
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	077	1 759		1 759	1 703

Označ.	PASIVA	Řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém úč. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 83+105+110+147)	082	7 241	7 777
A.	Vlastní kapitál (ř. 84+88+96+99+102+103)	083	- 475	- 434
A.I.	Základní kapitál (ř. 85 až 87)	084	870	870
A.I.1.	Základní kapitál	085	870	870
A.III.	Fondy ze zisku (ř. 97+98)	096	48	48
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	097	48	48
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (ř. 100 + 101)	099	-1 352	-1 381
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	100	-1 352	-1 381
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	102	-40	28
B + C	Cizí zdroje (ř. 105 + 110)	104	7 716	8 211
C.	Závazky (ř. 111 + 126 + 144)	110	7 716	8 211
C.I.	Dlouhodobé závazky (ř. 112 + 115 až 122)	111	3 636	4 236
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	117	3 663	4 263
C.I.9.	Závazky - ostatní (ř. 123 až 125)	122	-27	-27
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	123	-27	-27
C.II.	Krátkodobé závazky (ř. 127 + 130 až 136)	126	4 080	3 976
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	131	3 034	2 806
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	132	634	780
C.II.8.	Závazky ostatní (ř. 137 až 143)	136	412	390
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	139	388	366
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravot. pojištění	140	20	24
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	141	4	
Sestaveno dne: 02.11.2019		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou		
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.:		

### Příloha III: Rozvaha 2019 společnosti XYZ s.r.o.

IČ

**ROZVAHA**  
v plném rozsahu  
ke dni : 31.12.2019  
( v celých tisících Kč )

Název společnosti

XYZ s.r.o.

Účetní období 01/2019 ... 12/2019 všechny účetní doklady (legislativa roku 2018)

Označ. a	AKTIVA b	Řád. c	Běžné účetní období			Minulé účetní období 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM (ř. 2+3+37+78)	001	7 786	3 480	4 306	7 241
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				20
B.	Stálá aktiva (ř. 4+14+27)	003	4 628	3 480	1 148	1 411
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15+18+19+20+24)	014	4 628	3 480	1 148	1 411
B.II.1.	Pozemky a stavby (ř. 16+17)	015	2 229	1 652	577	654
B.II.1.1.	Pozemky	016	32		32	32
B.II.1.2.	Stavby	017	2 197	1 652	545	622
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	2 400	1 829	571	757
C.	Oběžná aktiva (ř. 38+46+72+75)	037	3 158		3 158	5 810
C.I.	Zásoby (ř. 39+40+41+44+45)	038	2 050		2 050	2 991
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	2 050		2 050	2 991
C.II.	Pohledávky (ř. 47+57+68)	046	115		115	977
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 48 až 52)	047	25		25	53
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní (ř. 53 až 56)	052	25		25	53
C.II.1.5.4	Jiné pohledávky	056	25		25	53
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky (ř. 58 až 61)	057	30		30	924
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	- 954		- 954	145
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní (ř. 62 až 67)	061	985		985	779
C.II.2.4.3	Stát - daňové pohledávky	064	519		519	446
C.II.2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	465		465	333
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv (ř. 69 až 71)	068	60		60	
C.II.3.1.	Náklady příštích období	069	60		60	
C.IV.	Peněžní prostředky (ř. 76+77)	075	992		992	1 842
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	076	5		5	83
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	077	988		988	1 759

Označ.	PASIVA	Řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém úč. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 83+105+110+147)	082	4 306	7 241
A.	Vlastní kapitál (ř. 84+88+96+99+102+103)	083	877	- 475
A.I.	Základní kapitál (ř. 85 až 87)	084	870	870
A.I.1.	Základní kapitál	085	870	870
A.III.	Fondy ze zisku (ř. 97+98)	096	48	48
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	097	48	48
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (ř. 100 + 101)	099	-1 393	-1 352
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	100	-1 393	-1 352
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	102	1 352	-40
B + C	Cizí zdroje (ř. 105 + 110)	104	3 429	7 716
C.	Závazky (ř. 111 + 126 + 144)	110	3 429	7 716
C.I.	Dlouhodobé závazky (ř. 112 + 115 až 122)	111	3 663	3 636
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	117	3 663	3 663
C.I.9.	Závazky - ostatní (ř. 123 až 125)	122		-27
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	123		-27
C.II.	Krátkodobé závazky (ř. 127 + 130 až 136)	126	- 234	4 080
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	131	- 677	3 034
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	132	242	634
C.II.8.	Závazky ostatní (ř. 137 až 143)	136	201	412
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	139	185	388
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravot. pojištění	140	13	20
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	141	3	4
Sestaveno dne: 25.05.2020		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou		
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.:		

# Příloha IV: Rozvaha 2020 společnosti XY s.r.o.

## ROZVAHA v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

XY s.r.o.

ke dni 31.12.2020  
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2020		08829080

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé ú. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A. až D.	1	1 791	20	1 771	
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Stálá aktiva Součet B.I. až B.III.	3	180	20	160	
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.5.	4				
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje	5				
B.I.2.	Ocenitelná práva	6				
B.I.2.1.	Software	7				
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	8				
B.I.3.	Goodwill	9				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek a nedokončený dl. nehmotný majetek	11				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.5.	14	180	20	160	
B.II.1.	Pozemky a stavby	15				
B.II.1.1.	Pozemky	16				
B.II.1.2.	Stavby	17				
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	180	20	160	
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20				
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	21				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek a nedokončený dl. hmotný majetek	24				
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25				
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	27				
B.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28				
B.III.2.	Zápujčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29				
B.III.3.	Podíly – podstatný vliv	30				

Označení	AKTIVA	čís. řád.	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b	c				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry – ostatní	33				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36				
C.	Oběžná aktiva <span style="float:right">Součet C.I. až C.IV.</span>	37	1 606		1 606	
C.I.	Zásoby <span style="float:right">Součet I.1. až I.5.</span>	38	390		390	
C.I.1.	Materiál	39	390		390	
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	40				
C.I.3.	Výrobky a zboží	41				
C.I.3.1.	Výrobky	42				
C.I.3.2.	Zboží	43				
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45				
C.II.	Pohledávky <span style="float:right">Součet II.1. až II.3.</span>	46	262		262	
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	47				
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48				
C.II.1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49				
C.II.1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50				
C.II.1.4.	Odložena daňová pohledávka	51				
C.II.1.5.	Pohledávky – ostatní	52				
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společnosti	53				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54				
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	55				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	56				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	57	262		262	
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	228		228	
C.II.2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59				
C.II.2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60				
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	61	34		34	
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společnosti	62				
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63				
C.II.2.4.3.	Stát – daňové pohledávky	64	34		34	
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65				
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	66				
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	67				
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv	144				

Označení	AKTIVA	čís. řád.	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b	c				
C.II.3.1.	Náklady příštích období	145				
C.II.3.2.	Komplexní náklady příštích období	146				
C.II.3.3.	Příjmy příštích období	147				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek Součet III.1. až III.2.	68				
C.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	69				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	70				
C.IV.	Peněžní prostředky Součet IV.1. až IV.2.	71	954		954	
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	576		576	
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	73	378		378	
D.	Casové rozlišení aktiv Součet D.1. až D.3.	74	5		5	
D.1.	Náklady příštích období	75	5		5	
D.2.	Komplexní náklady příštích období	76				
D.3.	Příjmy příštích období	77				

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném	Stav v minulém	
			účetním období	účetním období	
a	b	c	5	6	
	PASIVA CELKEM	Součet A. až D.	76	1 771	
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.VI.	79	388	
A.I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3.	80	300	
A.I.1.	Základní kapitál		81	300	
A.I.2.	Vlastní podíly (-)		82		
A.I.3.	Změny základního kapitálu		83		
A.II.	Ažio a kapitálové fondy	Součet II.1. až II.2.	84		
A.II.1.	Ažio		85		
A.II.2.	Kapitálové fondy		86		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy		87		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		88		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		89		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		90		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		91		
A.III.	Fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2.	92		
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy		93		
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy		94		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	Součet IV.1. až IV.2.	95		
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)		96		
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		98		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)		99	88	
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)		100		
B.+C.	Cizí zdroje	Součet B. + C.	101	1 377	
B.	Rezervy	Součet B.1. až B.4.	102		
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		103		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů		104		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		105		
B.4.	Ostatní rezervy		106		

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.	Závazky	Součet C.I. až C.III.	1 377	
C.I.	Dlouhodobé závazky	Součet I.1. až I.9.	3	
C.I.1.	Vydané dluhopisy			
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy			
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy			
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím			
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy			
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů		4	
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě			
C.I.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba			
C.I.7.	Závazky – podstatný vliv			
C.I.8.	Odloužený daňový závazek			
C.I.9.	Závazky – ostatní		-1	
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům			
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní			
C.I.9.3.	Jiné závazky		-1	
C.II.	Krátkodobé závazky	Součet II.1. až II.8.	1 374	
C.II.1.	Vydané dluhopisy			
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy			
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy			
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím			
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy		1 017	
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů		268	
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě			
C.II.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba			
C.II.7.	Závazky – podstatný vliv			
C.II.8.	Závazky ostatní		99	
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům			
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci			
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům		42	
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		22	
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace		35	
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní			
C.II.8.7.	Jiné závazky			

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.III.	Časové rozlišení pasiv	Součet III.1. až III.2.		
C.III.1.	Výdaje příštích období			
C.III.2.	Výnosy příštích období			
D.	Časové rozlišení pasiv	Součet D.1. až D.2.	6	
D.1.	Výdaje příštích období		6	
D.2.	Výnosy příštích období			

Sestaveno dne: 06.04.2021	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání Zámečnictví, nástrojářství	Pozn.:

# Příloha V: Rozvaha 2021 společnosti XY s.r.o.

## ROZVAHA v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

XY s.r.o.

ke dni 31.12.2021  
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2021		08829080

Označení	AKTIVA	čís. řád.	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b	c				
	<b>AKTIVA CELKEM</b> Součet A. až D.	1	2 330	78	2 252	1 769
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	<b>Stálá aktiva</b> Součet B.I. až B.III.	3	299	78	221	160
B.I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b> Součet I.1. až I.5.	4	119	18	101	
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje	5				
B.I.2.	Ocenitelná práva	6	119	18	101	
B.I.2.1.	Software	7	119	18	101	
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	8				
B.I.3.	Goodwill	9				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek a nedokončený dl. nehmotný majetek	11				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13				
B.II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b> Součet II.1. až II.5.	14	180	60	120	160
B.II.1.	Pozemky a stavby	15				
B.II.1.1.	Pozemky	16				
B.II.1.2.	Stavby	17				
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	180	60	120	160
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20				
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	21				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek a nedokončený dl. hmotný majetek	24				
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25				
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26				
B.III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b> Součet III.1. až III.7.	27				
B.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28				
B.III.2.	Zápujčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29				
B.III.3.	Podíly – podstatný vliv	30				

Označení	AKTIVA	čís. řád.	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b	c				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry – ostatní	33				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36				
C.	Oběžná aktiva	Součet C.I. až C.IV.	2 028		2 028	1 604
C.I.	Zásoby	Součet I.1. až I.5.	748		748	390
C.I.1.	Materiál	39	648		648	390
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	100		100	
C.I.3.	Výrobky a zboží	41				
C.I.3.1.	Výrobky	42				
C.I.3.2.	Zboží	43				
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45				
C.II.	Pohledávky	Součet II.1. až II.3.	591		591	262
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	47	-3		-3	
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48				
C.II.1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49				
C.II.1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	51				
C.II.1.5.	Pohledávky – ostatní	52	-3		-3	
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	53				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54				
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	55				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	56	-3		-3	
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	57	594		594	262
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	548		548	228
C.II.2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59				
C.II.2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60				
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	61	46		46	34
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	62				
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63				
C.II.2.4.3.	Stát – daňové pohledávky	64	46		46	34
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65				
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	66				
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	67				
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv	144				

Označení	AKTIVA	čís. řád.	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b	c				
C.II.3.1.	Náklady příštích období	145				
C.II.3.2.	Komplexní náklady příštích období	146				
C.II.3.3.	Příjmy příštích období	147				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	Součet III.1. až III.2.				
C.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	69				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	70				
C.IV.	Peněžní prostředky	Součet IV.1. až IV.2.	689		689	952
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	672		672	574
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	73	17		17	378
D.	Časové rozlišení aktiv	Součet D.1. až D.3.	3		3	5
D.1.	Náklady příštích období	75	3		3	5
D.2.	Komplexní náklady příštích období	76				
D.3.	Příjmy příštích období	77				

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6	
	PASIVA CELKEM	Součet A. až D.	78	2 252	1 769
A.	Vlastní kapitál	Součet A.1. až A.VI.	79	423	388
A.I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3.	80	300	300
A.I.1.	Základní kapitál		81	300	300
A.I.2.	Vlastní podíly (-)		82		
A.I.3.	Změny základního kapitálu		83		
A.II.	Ažio a kapitálové fondy	Součet II.1. až II.2.	84		
A.II.1.	Ažio		85		
A.II.2.	Kapitálové fondy		86		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy		87		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		88		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		89		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		90		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		91		
A.III.	Fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2.	92		
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy		93		
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy		94		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	Součet IV.1. až IV.2.	95	88	
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)		96	88	
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		98		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)		99	35	88
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)		100		
B.+C.	Cizí zdroje	Součet B. + C.	101	1 805	1 375
B.	Rezervy	Součet B.1. až B.4.	102		
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		103		
B.2.	Rezerva na daň z příjmu		104		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		105		
B.4.	Ostatní rezervy		106		

Označení a	PASIVA b	čí. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.	Závazky	Součet C.I. až C.III	1 805	1 375
C.I.	Dlouhodobé závazky	Součet I.1. až I.9.	595	1
C.I.1.	Vydané dluhopisy	109		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	110		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	111		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	747	
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	114	-2	2
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115		
C.I.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	116		
C.I.7.	Závazky – podstatný vliv	117		
C.I.8.	Odloženy daňový závazek	118		
C.I.9.	Závazky – ostatní	119	-150	-1
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	120	-150	
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	121		
C.I.9.3.	Jiné závazky	122		-1
C.II.	Krátkodobé závazky	Součet II.1. až II.8.	1 210	1 374
C.II.1.	Vydané dluhopisy	124		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	125		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	126		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	127		
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128		1 017
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	129	845	258
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130		
C.II.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	131		
C.II.7.	Závazky – podstatný vliv	132		
C.II.8.	Závazky ostatní	133	365	99
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	134		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční vypomoci	135		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	229	42
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	106	22
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	138	30	35
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	139		
C.II.8.7.	Jiné závazky	140		

Označení a	PASIVA b	čí. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.III.	Časové rozlišení pasiv	Součet III.1. až III.2.		
C.III.1.	Výdaje příštích období	149		
C.III.2.	Výnosy příštích období	150		
D.	Časové rozlišení pasiv	Součet D.1. až D.2.	24	6
D.1.	Výdaje příštích období	142	24	6
D.2.	Výnosy příštích období	143		

Sestaveno dne: 07.04.2022		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání Zámečnictví, nástrojářství	Pozn.:

## Příloha VI: Výkaz zisku a ztráty 2018 společnosti XYZ s.r.o.

IČ
----

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu ke dni 31.12.2018

Název a sídlo účetní jednotky  
XYZ s.r.o.

( v tisících Kč )

Účetní období 01/2018 ... 12/2018 všechny účetní doklady

Označ. a	TEXT b	Řád. c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	4 220	9 120
A.	Výkonová spotřeba (ř. 4 až 6)	03	4 919	7 247
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	3 761	5 141
A.3.	Služby	06	1 158	2 107
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-2 991	
C.	Aktivace (-)	08		- 160
D.	Osobní náklady (ř. 10+11)	09	2 299	1 780
D.1.	Mzdové náklady	10	1 679	1 315
D.2.	Náklady na soc.zabezp.,zdrav.pojišt. a ost.náklady (ř. 12+13)	11	620	465
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	546	422
D.2.2.	Ostatní náklady	13	74	42
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15+18+19)	14	158	80
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodob. nehm. a hm.majetku (ř. 16+17)	15	158	80
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehm. a hm.majetku-trvalé	16	158	80
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 až 23)	20	208	69
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	206	
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	2	69
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	14	19
F.3.	Daně a poplatky	27	13	21
F.5.	Jiné provozní náklady	29	1	-2
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	29	222

Označ. a	TEXT b	Řád. c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40+41)	39	2	2
VI.1.	Výnosové úroky a podob. výnosy-ovládána nebo ovládaná os.	40	2	2
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	20	
K.	Ostatní finanční náklady	47	82	189
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-60	- 187
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30+48)	49	-31	35
L.	Daň z příjmů (ř. 51+52)	50	9	7
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	9	7
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49-50)	53	-40	28
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53-54)	55	-40	28
*	Čistý obrat za účetní období (ř. 1+2+20+31+35+39+46)	56	4 449	9 190

Sestaveno dne: 17.11.2019		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.:

## Příloha VII: Výkaz zisku a ztráty 2019 společnosti XYZ s.r.o.

IČ

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

Název a sídlo účetní jednotky  
XYZ s.r.o.

( v tisících Kč )

Účetní období 01/2019 ... 12/2019 všechny účetní doklady (legislativa roku 2018)

Označ. a	TEXT b	Řád. c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	5 397	9 120
A.	Výkonová spotřeba (ř. 4 až 6)	03	3 443	7 247
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	2 306	5 141
A.3.	Služby	06	1 137	2 107
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-2 050	
C.	Aktivace (-)	08		- 160
D.	Osobní náklady (ř. 10+11)	09	2 166	1 780
D.1.	Mzdové náklady	10	1 601	1 315
D.2.	Náklady na soc.zabezp.,zdrav.pojišt. a ost.náklady (ř. 12+13)	11	565	465
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	529	422
D.2.2.	Ostatní náklady	13	35	42
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15+18+19)	14	263	80
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodob. nehmot. a hm.majetku (ř. 16+17)	15	263	80
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehm. a hm.majetku-trvalé	16	263	80
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 až 23)	20		69
III.3.	Jiné provozní výnosy	23		69
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	150	19
F.3.	Daně a poplatky	27	31	21
F.5.	Jiné provozní náklady	29	119	-2
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	1 426	222

Označ. a	TEXT b	Řád. c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40+41)	39		2
VI.1.	Výnosové úroky a podob.výnosy-ovládaná nebo ovládaj.os.	40		2
K.	Ostatní finanční náklady	47	66	189
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-66	- 187
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30+48)	49	1 361	35
L.	Daň z příjmů (ř. 51+52)	50		7
L.1.	Daň z příjmů splatná	51		7
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49-50)	53	1 361	28
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53-54)	55	1 361	28
*	Čistý obrát za účetní období (ř. 1+2+20+31+35+39+46)	56	5 398	9 190

Sestaveno dne: 25.05.2020		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.:	

## Příloha VIII: Výkaz zisku a ztráty 2020 společnosti XY s.r.o.

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

XY s.r.o.

ke dni 31.12.2020  
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2020		08829080

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	4 261	
II.	Tržby za prodej zboží	2		
A.	Výkonová spotřeba	Součet A.1. až A.3. 3	3 941	
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4		
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	5	2 105	
A. 3.	Služby	6	1 836	
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7		
C.	Aktivace (-)	8		
D.	Osobní náklady	Součet D.1. až D.2. 9	179	
D. 1.	Mzdové náklady	10	135	
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	44	
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	44	
D. 2.2.	Ostatní náklady	13		
E.	Upravy hodnot v provozní oblasti	Součet E.1. až E.3. 14	20	
E. 1.	Upravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	20	
E. 1.1.	- Upravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	20	
E. 1.2.	- Upravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	17		
E. 2.	Upravy hodnot zásob	18		
E. 3.	Upravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy	Součet III.1. až III.3. 20	2	
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21		
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22		
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	2	
F.	Ostatní provozní náklady	Součet F.1. až F.5. 24	3	
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
F. 2.	Prodání materiálu	26		
F. 3.	Daně a poplatky	27	3	
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
F. 5.	Jiné provozní náklady	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	I.+II.-A.-B.-C.-D.-E.+III.-F. 30	120	

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	Součet IV.1. až IV.2.	31	
IV. 1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba		32	
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů		33	
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		34	
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	Součet V.1. až V.2.	35	
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku – ovládaná nebo ovládající osoba		36	
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		37	
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		38	
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	Součet VI.1. až VI.2.	39	
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba		40	
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		41	
I.	Upravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		42	
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	Součet J.1. až J.2.	43	
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba		44	
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		45	
VII.	Ostatní finanční výnosy		46	
K.	Ostatní finanční náklady		47	6
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	IV.-G.+V.-H.+VI.-I.-J.+VII.-K.	48	-6
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	* (ř. 30) + * (ř. 48)	49	114
L.	Daň z příjmů	Součet L.1. až L.2.	50	26
L. 1.	Daň z příjmů splatná		51	26
L. 2.	Daň z příjmů odložena (+/-)		52	
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	** (ř. 49) - L.	53	88
M.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		54	
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	** (ř. 53) - M.	55	88
*	Cistý obrat za účetní období	I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	4 263

Sestaveno dne: 06.04.2021		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání Zámečnictví, nástrojářství	Pozn.:	

## Příloha IX: Výkaz zisku a ztráty 2021 společnosti XY s.r.o.

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

XY s.r.o.

ke dni 31.12.2021  
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2021		08829080

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	10 989	4 261
II.	Tržby za prodej zboží	2	380	
A.	Výkonová spotřeba	Součet A.1. až A.3.	7 974	3 941
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	190	
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	5	4 917	2 105
A. 3.	Služby	6	2 867	1 836
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7	-100	
C.	Aktivace (-)	8		
D.	Osobní náklady	Součet D.1. až D.2.	3 303	179
D. 1.	Mzdové náklady	10	2 425	135
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	878	44
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	781	44
D. 2.2.	Ostatní náklady	13	97	
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	Součet E.1. až E.3.	58	20
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	58	20
E. 1.1.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	58	20
E. 1.2.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	17		
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy	Součet III.1. až III.3.		2
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21		
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22		
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23		2
F.	Ostatní provozní náklady	Součet F.1. až F.5.	19	3
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
F. 2.	Prodaný materiál	26		
F. 3.	Daně a poplatky	27	2	3
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	17	
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	I.+II.-A.-B.-C.-D.-E.+III.-F.	115	120

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	Součet IV.1. až IV.2.	31	
IV. 1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba		32	
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů		33	
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		34	
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	Součet V.1. až V.2.	35	
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku – ovládaná nebo ovládající osoba		36	
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		37	
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		38	
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	Součet VI.1. až VI.2.	39	
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba		40	
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		41	
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		42	
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	Součet J.1. až J.2.	43	47
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba		44	47
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		45	
VII.	Ostatní finanční výnosy		46	
K.	Ostatní finanční náklady		47	16
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	IV.-G.+V.-H.+VI.-I.-J.+VII.-K.	48	-63
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	* (ř. 30) + * (ř. 48)	49	52
L.	Daň z příjmů	Součet L.1. až L.2.	50	17
L. 1.	Daň z příjmů splatná		51	17
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)		52	
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	** (ř. 49) - L.	53	35
M.	Prevod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		54	
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	** (ř. 53) - M.	55	35
*	Čistý obrát za účetní období	I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	11 369
				4 263

Sestaveno dne: 07.04.2022		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání Zámečnictví, nástrojářství	Pozn.: