



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V URČITÉ SPOLEČNOSTI

EMPLOYEE REMUNERATION SYSTEM IN SELECTED COMPANY

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Michal Gebhart

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2021

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Student: **Michal Gebhart**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu 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 v určité 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. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

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

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

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

## **Abstrakt**

Předmětem bakalářské práce je analýza současného systému odměňování zaměstnanců ve společnosti LISI AUTOMOTIVE FORM a.s. a vlastní návrhy opatření vedoucí ke zlepšení současného systému odměňování zaměstnanců. Byl vypracován primární empirický výzkum, na jehož základě byly navrženy změny v systému odměňování dané společnosti.

## **Klíčová slova**

Odměňování, mzda, benefity, zaměstnanci, celková odměna

## **Abstract**

The subject of the bachelor thesis is the analysis of the current system of employee remuneration in the company LISI AUTOMOTIVE FORM a.s. and own proposals for measures to improve the current system of employee remuneration. Primary empirical research was carried out, on the basis of which changes in the remuneration system of the company were proposed.

## **Key words**

Reward, wages, benefits, employees, total reward

**Bibliografická citace:**

GEBHART, Michal. *Systém odměňování zaměstnanců v určité společnosti* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-03]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/134963>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a 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 autora

## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Ing. Markétě Kruntorádové Ph.D., za poskytnuté rady a informace, které mi vždy ochotně poskytla při zpracovávání mé bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat vedení organizace za poskytnuté informace ohledně společnosti. A v neposlední řadě rodině a přátelům za psychickou podporu.

# OBSAH

ÚVOD .....	14
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	15
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	17
1.1 Podstata odměňování .....	17
1.1.1 Úlohy systému odměňování.....	19
1.1.2 Strategie odměňování .....	20
1.2 Hodnocení práce.....	21
1.3 Peněžní odměny .....	23
1.3.1 Mzdová politika .....	23
1.3.2 Mzdový systém.....	24
1.3.3 Minimální mzda.....	32
1.3.4 Zaručená mzda.....	33
1.4 Zaměstnanecké benefity .....	33
1.5 Vliv prostředí na odměňování zaměstnanců .....	35
1.5.1 Vnitřní faktory ovlivňující systém odměňování .....	35
1.5.2 Vnější faktory ovlivňující systém odměňování .....	37
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	39
2.1 Charakteristika společnosti LISI AUTOMOTIVE FORM a.s.....	39
2.2 Analýza stávajícího systému odměňování .....	41
2.2.1 Mzdový systém vybrané společnosti .....	43
2.2.2 Zaměstnanecké výhody.....	46
2.2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	47
2.2.4 Pracovní prostředí .....	48
2.3 Analýza spokojenosti vedení společnosti se systémem odměňování .....	48
2.4 Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování .....	50

2.5	Analýza vnitřních vlivů na systém odměňování .....	52
2.5.1	Podniková kultura .....	52
2.5.2	Podnikání organizace .....	52
2.5.3	Využívaná technika a technologie .....	53
2.5.4	Lidé .....	54
2.5.5	Podniková strategie .....	59
2.5.6	Ekonomická situace společnosti .....	59
2.5.7	Shrnutí analýzy vlivů vnitřního prostředí .....	63
2.6	Analýza vnějších vlivů na systém odměňování .....	63
2.6.1	Populační vývoj .....	64
2.6.2	Vývoj na trhu práce a zaměstnanost .....	66
2.6.3	Tržní mzdové sazby .....	67
2.6.4	Analýza zákonných norem .....	72
2.6.5	Analýza scény kolektivních pracovních vztahů .....	72
2.6.6	Globalizace .....	73
2.6.7	Shrnutí vnějších vlivů na systém odměňování .....	73
2.7	Shrnutí analýzy stávajícího stavu .....	73
2.7.1	Shrnutí analýz vnitřního a vnějšího prostředí .....	74
2.7.2	Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření .....	74
2.7.3	Silné stránky současného systému odměňování .....	75
2.7.4	Slabé stránky současného systému odměňování .....	76
3	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ</b> .....	78
3.1	Navrhované změny .....	78
3.1.1	Mzdové stupně společnosti .....	78
3.1.2	Navyšování mzdy .....	79
3.1.3	Osobní bonus .....	80

3.1.4	Zaměstnanecké benefity .....	80
3.1.5	Vzdělávání a rozvoj .....	81
3.2	Harmonogram navrhovaných změn .....	81
3.3	Ekonomické zhodnocení navržených změn .....	82
ZÁVĚR	.....	87
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	.....	88
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	.....	92
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK	.....	93
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	.....	94
SEZNAM PŘÍLOH	.....	95

## ÚVOD

Odměňování zaměstnanců patří mezi nejdůležitější nástroje řízení lidských zdrojů. Lidské zdroje jsou nejcennějším kapitálem společnosti a konkurenční výhodou, jsou nositelem znalostí, know-how a dovedností a hlavním faktorem úspěchu všech společností.

Cílem každé společnosti je získat talentované, vzdělané, kvalifikované zaměstnance vytvářející přidanou hodnotu a podílející se na dosahování stanovených strategických cílů. Důležitým úkolem společnosti je vytvářet propracovaný systém odměňování, který hraje klíčovou roli z hlediska posílení motivace zaměstnanců a ochotou vykonávat práci. Velkou motivací pro zvýšení pracovního výkonu jsou benefity poskytnuté nad rámec stanovené mzdy. Pro každého zaměstnance je důležitý jiný typ odměny ať už finanční nebo nefinanční podoby. Vedoucí pracovníci by měli dané potřeby zaměstnanců monitorovat a v rámci udržení pracovní síly poskytovat příslušné benefity.

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu současného stavu systému odměňování ve zvolené společnosti v návaznosti na vliv vnitřních a vnějších faktorů na daný systém odměňování. Hlavním cílem je návrh změn stávajícího systému odměňování společnosti. Na základě získaných výsledků z primárního empirického výzkumu jsou navržena doporučení přispívající ke zlepšení současného způsobu odměňování. Největším nedostatkem je vysoká pohyblivá složka mzdy, která je sice motivací k vyššímu pracovnímu výkonu, ale na druhou stranu neposkytuje jistotu v pevně stanovené fixní mzdě.

Ve společnosti bude proveden výzkum, kde cílovými respondenty budou zaměstnanci na dělnických profesích, bude provedeno dotazníkové šetření. Zaměstnanci personálního oddělení zvolené společnosti budou odpovídat na cílené otázky dle polostrukturovaného rozhovoru. Budou provedeny analýzy působící na systém odměňování ve společnosti, budou vyhodnoceny a na základě výsledků navrženy změny.

## CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem bakalářské práce je návrh změn systému odměňování zaměstnanců ve zvolené společnosti. Návrh na změny má zajistit větší spokojenost a motivaci zaměstnanců, zvýšení celkové produktivity společnosti. Změny budou navrženy na základě provedené analýzy současného stavu systému odměňování zaměstnanců a vlivu vnitřních a vnějších faktorů na daný systém odměňování.

První část práce je věnována teorii popisující oblast odměňování, mezd, platů a benefitů. Úkolem řešerše je seznámení s teoretickými poznatky, které se týkají daného tématu a vybudování dostatečného teoretického základu pro následnou praktickou část. Součástí praktické části bakalářské práce je stručná charakteristika zvolené společnosti, následuje analýza složení a spokojenosti zaměstnanců, analýza vnitřních a vnějších vlivů na systém odměňování. V návaznosti na zjištěné výsledky primárního empirického výzkumu a provedených analýz, jsou navržena doporučení na změnu, jež mají za úkol zlepšit současný způsob odměňování zaměstnanců ve zvolené společnosti.

Použité metody a postupy využité pro dosažení cíle bakalářské práce:

- faktografické rešerše,
- polostrukturovaný rozhovor,
- písemné dotazování,
- index IN05,
- regresní analýza,
- ukazatele produktivity práce.

**Faktografické rešerše** obsahuje fakta ke zkoumané problematice. Získané informace budou využity k analýze systému odměňování dané společnosti.<sup>1</sup>

**Polostrukturovaný rozhovor** patří k metodě získávání primárních dat na základě rozhovoru, kdy jsou předem určeny základní otázky, ale tazatel se jich nemusí striktně držet. Výhodou polostrukturovaného rozhovoru je možnost navázání osobního vztahu

---

<sup>1</sup>INFORMAČNÍ VĚDA. Rešeršní činnost. *Informacniveda.cz*. [online]. 2019 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <http://www.informacniveda.cz/article.do?articleId=1129>

mezi respondentem a výzkumníkem, což umožňuje lepší vzájemné pochopení a předání zpětné vazby.<sup>2</sup>

**Písemné dotazování** je jednou z forem dotazování na základě dotazníků. Výhodou je dostatek času na vyplnění a možná anonymita respondenta. Nevýhoda spočívá v nízké návratnosti dotazníků.<sup>3</sup> K provádění výzkumu významně pomáhá nauka o získání informací z numerických dat označená souhrnným názvem statistika, dělí se na tři části, kterými jsou získávání (sběr) dat, analýza dat a statistické usuzování.<sup>4</sup>

**Index IN05** má za úkol zhodnotit finanční zdraví společnosti pomocí jednoho čísla. Autory jsou Inka a Ivan Neumaierovi a byl sestaven, aby aktualizoval verzi indexu IN01. Index představuje několik dílčích koeficientů, z nichž každý hodnotí určitý okruh finančního řízení společnosti. Výpočtem se hodnotí finanční stav společnosti, které vyjadřuje, zda brzy dojde ke krachu, pokud je hodnota indexu nižší než 0,9 nebo naopak společnost vytváří nějakou hodnotu, pokud je výsledný index větší než 1,6. Mezi těmi to hodnotami se nachází šedá zóna nevyhraněných výsledků, kde je 50 % pravděpodobnost krachu, ale 70% pravděpodobnost, že společnost bude vytvářet hodnotu.<sup>5</sup>

**Regresní analýza** patří do statistických metod, zkoumá závislost dvou a více veličin a umožňuje vyrovnaní časové řady a predikci jejího budoucího vývoje. Při analýze ekonomické situace je třeba brát u dané metody v úvahu, že je v reálném světě možno ovlivnit vnější vlivy a hlubší zákonitosti.<sup>6</sup>

**Ukazatele produktivity práce** jsou poměrovými ukazateli, spadající do finanční analýzy společnosti. Ukazatel hodnotí společnost v rámci vynakládání pracovních sil. V práci byl použit ukazatel produktivity práce z tržeb udávající kolik tržeb vyprodukuje 1 koruna investovaná do lidské práce. Jedná se o ukazatel mzdových nákladů k tržbám vyjadřující procentuální část mzdových nákladů vzhledem k tržbám.<sup>7</sup>

---

<sup>2</sup> SHIRISH, T. S. *Research methodology in education*. Lulu. com, 2012.

<sup>3</sup> ([www.managment-marketing.studentske.eu](http://www.managment-marketing.studentske.eu))

<sup>4</sup> HENDL, Jan. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál, 2015. 736 s. ISBN 978-80-262-0981-2.

<sup>5</sup> ZIKMUND, Martin. IN05 – Bankrotní index z Česka, který funguje na české firmy. In: *Business Vize* [online]. Praha: Nitana, ©2010-2011, 3. 2. 2011 [cit. 2020-01-09]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>

<sup>6</sup> BARVA, David. *Analýza ekonomických ukazatelů pomocí statistických metod*.

Brno, 2013. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. Vedoucí práce Mgr. Veronika Novotná, PhD.

<sup>7</sup> Produktivita práce. In: *Odborový svaz zdravotnictví a sociální péče* [online].

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Obsahem teoretické části práce je rešerše odborné literatury zabývající se tématem odměňování zaměstnanců. Součástí je vysvětlení pojmů mzda a plat, popis jednotlivých finančních i nefinančních benefitů. Úkolem teoretických východisek je shrnout nejnovější poznatky z odborné literatury týkající se zvoleného tématu a vybudovat dostatečnou teoretickou základnu potřebnou pro následnou praktickou část.

## 1.1 Podstata odměňování

Základní motivací každého zaměstnance k výkonu práce je peněžní odměna, kterou za svoji práci dostává. Tvorba systému odměňování je podstatou pracovní náplně personalistů a pracovníků HR oddělení. Důležitou součástí personální politiky každé firmy je zajištění spokojenosti zaměstnanců nejen formou finanční odměny, ale v současné době hojně využívaným systémem benefitů. Primárním cílem systému odměňování je nejen získání nových zaměstnanců na volné pozice, ale také si udržení těch stávajících a podněcování k co nejlepším pracovním výkonům, které napomáhají organizaci plnit stanovené strategické cíle.<sup>8</sup> Hlavními kritérii odměňování by měly být transparentnost, spravedlnost a udržení konkurenceschopné formy odměňování.<sup>9</sup>

Odměňování rovněž výrazně ovlivňuje motivaci a pracovní výkon zaměstnanců. V souvislosti s pracovním výkonem má odměňování dvojí úlohu:<sup>10</sup>

- **Orientace na budoucnost:** motivace zaměstnanců k co nejlepšímu pracovnímu výkonu a rozvoji svých schopností a dovedností, podněcování jejich cílů, zlepšení jejich pracovní výkonnosti
- **Orientace na minulost:** odměňování zaměstnanců za jejich vykonanou práci, oceňování práce, úsilí zaměstnanců a poskytování uznání za překročení jejich limitů

---

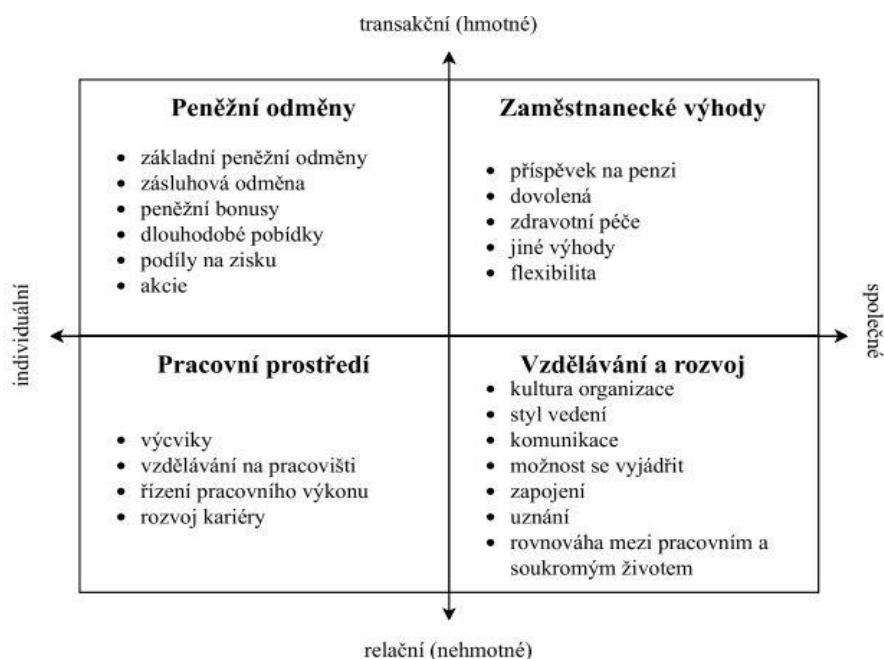
<sup>8</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

<sup>9</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing as, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>10</sup> LOCHMANNOVÁ, A. *Personalistika: základy personalistiky*. Computer Media, 2016. 108 s. ISBN 9788074022821.

Moderní způsob odměňování nezahrnuje pouze odměnu formou mzdy nebo platu, důležitou součástí je osobní ohodnocení, případné povýšení, formální uznání, zaměstnanecké výhody poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, jako speciálně zařízená kancelář, přidělení určitého pracovního nástroje, např. počítače, mobilního telefonu, služebního automobilu.<sup>11</sup> Stále více organizace řadí mezi odměny i vzdělávací programy, které pomáhají pracovníkovi rozšířit jeho znalosti a dovednosti a následně postup v kariérním žebříčku.<sup>12</sup>

Celkovou odměnou se rozumí souhrn všech odměn, do kterých spadá peněžní odměna, zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí. Odměňování je vzájemně provázáno a týká se celkových výdělků a pracovních výhod pro zaměstnance.



Obrázek č. 1: Model celkové odměny<sup>13</sup>

Transakční a relační odměňování jsou dvě základní skupiny propojující celkovou odměnu, kterou může zaměstnanec získat. Transakční odměňování představuje hmotný charakter týkající se odměn a výhod. Tvoří nezbytný základ pro stabilizaci stávajících

<sup>11</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

<sup>12</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 205 s. Manažer. 2016. 208 s. ISBN 978-80-7408083-8.

<sup>13</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

a získání nových pracovníků. Ve spodním kvadrantu je relační odměňování, tedy nehmotné, které napomáhá zvyšovat hodnotu transakčních odměn.<sup>14</sup> Pro společnost je důležité efektivně kombinovat oba druhy odměn.

### 1.1.1 Úlohy systému odměňování

Úkolem systému odměňování v organizaci je získat a udržet kvalitní zaměstnance a v rámci jejich kariéry přispívat k růstu jejich produktivity, a to vše při současném respektování nutnosti nákladové konkurenceschopnosti organizace.<sup>15</sup> Zaměstnavatel prostřednictvím systému odměňování prosazuje svou personální strategii a pomocí odměn vyjadřuje svou organizační kulturu. Koubek vymezuje následující úlohy systému odměňování v organizaci:<sup>16</sup>

- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti,
- přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci
- stabilizovat žádoucí pracovníky,
- v ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopnosti na trhu,
- racionalizovat povahu systému, jeho nákladů a časovou náročnost,
- být akceptovatelný ze strany zaměstnanců,
- hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností,
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami,
- sloužit jako pobídka při zlepšování kvalifikace a schopnostech pracovníků.

Systém odměňování je jedním z nejdůležitějších nástrojů z hlediska motivace. Odborná literatura klade důraz na důležitost všech složek celkové odměny, moderní systémy odměňování zahrnují hmotné i nehmotné odměňování.<sup>17</sup> Mezi hmotné odměny patří nároková složka odměny, kterou jsou základní mzda nebo plat a ze zákona povinné

---

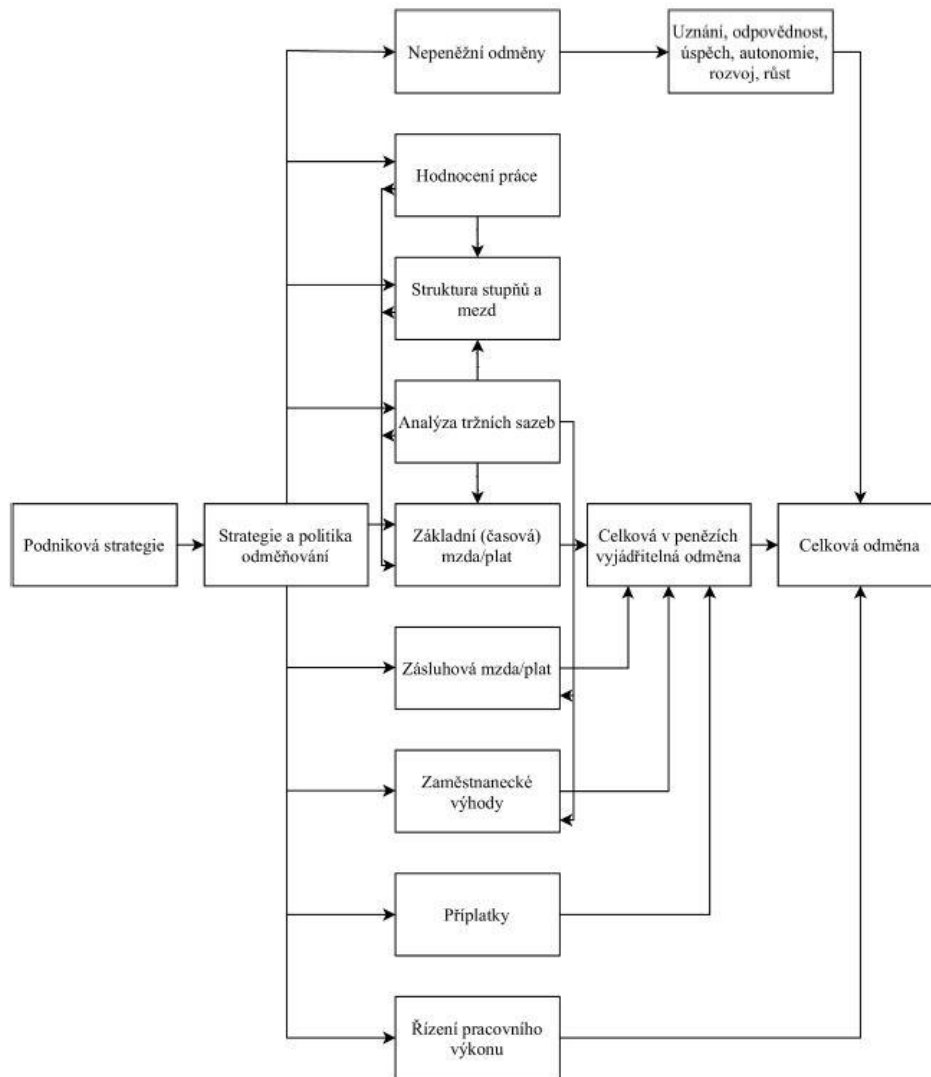
<sup>14</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>15</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků-Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Grada Publishing as, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

<sup>16</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

<sup>17</sup> NIERMEYER, Rainer; SEYFFERT, Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Grada Publishing as, 2005. 109 s. ISBN 80-247-1223-7.

příplatky. Nenárokových složka odměny je pak tvořena bonusy, prémie, odměnami, benefity a podobně. Mezi nehmotné odměny řadíme pochvalu, povýšení, kariérní postup, větší odpovědnost, vyšší samostatnost či vzdělávání, případně rozvoj nad rámec současné práce.<sup>18</sup>



Obrázek č. 2: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vazby<sup>19</sup>

### 1.1.2 Strategie odměňování

Účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k provádění sjednané práce a dosahování

<sup>18</sup> URBAN, J. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. Grada Publishing as, 2012. 128 s. ISBN 978-80-247-3955-7.

<sup>19</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků-Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Grada Publishing as, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

požadovaného výkonu. Zaměstnanci získávají prostřednictvím odměňování vlastní ekonomické zajištění a uspokojení potřeb.<sup>20</sup> Transparentní strategie odměňování musí zajistit spravedlivé a efektivní odměňování v souladu s pracovněprávními předpisy a s ohledem na hospodářské výsledky organizace. Vhodně stanovená strategie odměňování umožňuje organizacím získat a stabilizovat schopné a motivované zaměstnance, nastavit zákonné a konkurenceschopné rozdíly v odměnách zaměstnanců, zajistit efektivní řízení nákladů práce a financování systému odměňování. Spravedlivý a efektivní systém odměňování zaměstnanců napomáhá uskutečnit stanovené strategické cíle organizace a zároveň uspokojit specifické potřeby zaměstnanců.<sup>21</sup>

System odměňování vychází primárně ze strategie organizace. Lochmanová dodává, že odměňování má i všeobecné cíle, mezi které patří:<sup>22</sup>

- propojování postupů s cíli organizace, hodnotami a potřebami zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců podle hodnoty, kterou vytvářejí, nebo ke které dopomáhají,
- tvořit kulturu vysokého výkonu,
- motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti,
- napomáhání v získávání a udržování kvalitních pracovníků,
- zvolit odměňování tak, aby bylo jasné, co a jaké výsledky jsou žádoucí.

## 1.2 Hodnocení práce

Hodnocení práce představuje systematický proces stanovení relativní hodnoty práce v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových/platových relací, poskytuje základ pro vytvoření spravedlivých mzdových/platových stupňů a struktur. Základní mzdové relace slouží jako vodítko pro diferenciaci peněžního ocenění práce v navazujícím

---

<sup>20</sup> ŠUBRT, B. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha*. Olomouc: ANAG, 2018. 576 s. ISBN 978-80-7554-138-3.

<sup>21</sup> PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem-Praktický atlas managementu-4., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada Publishing as, 2018. 204 s. 9788024724485.

<sup>22</sup> LOCHMANNOVÁ, A. *Personalistika: základy personalistiky*. Computer Media, 2016. 108 s. ISBN 9788074022821.

rozhodovacím procesu či v tarifním vyjednávání, jehož výsledkem jsou mzdové tarify.<sup>23</sup> Hodnocení probíhá ve třech následujících krocích:<sup>24</sup>

- shromáždění informací o pracovním místě,
- výběr faktorů, které budou použity k určení hodnoty různých prací v organizaci,
- příprava a realizace plánu používajícího vybrané faktory k hodnocení významu různých prací v organizaci.

Odborná literatura rozděluje hodnocení práce na analytické a neanalytické.<sup>25</sup>

Analytické hodnocení je založené na analýze toho, do jaké míry jsou různě definované faktory či prvky přítomné v nějaké práci, a to za účelem stanovení relativní hodnoty této práce. Odborná literatura řadí mezi analytické metody:<sup>26</sup>

- Bodovací metodu.
- Analytické porovnání.
- Metodu faktorového porovnávání.
- Patentované značkové metody.

V praxi nejčastěji využívána analytická metoda je **bodovací metoda**. Metoda je vhodná v situaci, kdy v organizaci existuje větší počet vzájemně odlišných míst.

Neanalytické metody hodnocení porovnávají pracovní činnosti jako celek. Stanovení hodnot jednotlivých pracovních činností není podle nastavených předpisů, ale jedná se o subjektivní úsudek hodnotitele. Mezi neanalytické metody hodnocení patří:<sup>27</sup>

- Klasifikační (katalogová) metoda.
- Metoda pořadí pracovních pozic.
- Metoda párového porovnání.
- Vnitřní poměrování (benchmarking).
- Tržní oceňování.

---

<sup>23</sup> PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Grada Publishing as, 2009. 120 s. ISBN 978-80-247-2796-7

<sup>24</sup> WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Grada Publishing as, 2008. 128 s. ISBN 9788024723617.

<sup>25</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Grada Publishing as, 2007. 240 s. ISBN 9788024714578.

<sup>26, 22</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků-Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Grada Publishing as, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

## 1.3 Peněžní odměny

Zaměstnavatel má možnost vedle mzdy poskytovat zaměstnancům nepeněžní odměnu formou benefitů. Tato kapitola je zaměřená na problematiku peněžních odměn.

### 1.3.1 Mzdová politika

Dvořáková přiděluje mzdové politice několik základních cílů, jelikož jednání manažerů během odměňování ovlivňuje rozhodnutí vrcholového managementu a jejich priorit, mezi které lze zařadit:<sup>28</sup>

- získání a stabilizace zaměstnanců,
- stimulace k pracovnímu výkonu,
- udržení objemu mzdových prostředků v efektivním poměru vůči produktivitě práce,
- prosazování odůvodněné diferenciací mezd uvnitř organizace,
- zajištění konkurenceschopnosti relace mezd na trhu práce.

Koubek ve své knize hovoří o politice odměňování. Na politiku odměňování nahlíží jako na soubor zásad, prostřednictvím nichž je řízeno odměňování zaměstnanců. Autor uvádí soubor klíčových otázek, na které by se měli společnosti zaměřovat, jednou ze zásadních je zajištění spravedlivého odměňování - za stejnou práci stejná odměna.<sup>29</sup>

Mzda je peněžité plnění, respektive plnění peněžní hodnoty, tzv. naturální mzda poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Mzda se poskytuje zaměstnanci v pracovním poměru, a to podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle náročnosti pracovních podmínek a podle dosahovaného výkonu, což jsou jediná přístupná kritéria diferenciací mezd zaměstnanců.<sup>30</sup>

Na diferenciaci mezd lze nahlížet jako na rozdíly ve mzdách, které vyplývají z objektivních rozdílů mezi jednotlivými pracovními činnostmi. Právě míra mzdové

---

<sup>28</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. CH Beck, 2012. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

<sup>29</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

<sup>30</sup> PELC, V. *Daňový průvodce pro mzdové účetní*. Nakladatelství CH Beck, 2010. 156 s. ISBN 9788074003004.

diferenciace je důležitou informací o stimulační účinnosti mzdy. Nesmí klesnout pod žádoucí úroveň, jinak přestane mzda stimulovat k výkonu.<sup>31</sup>

V praxi se v rámci odměn rozlišují pojmy plat a mzda. Zaměstnanci v pracovním poměru, jehož zaměstnavatelem je stát, státní fond, příspěvková organizace, či územní samosprávný celek, jejichž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvků na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních předpisů, se za vykonanou práci poskytuje plat.<sup>32</sup> Můžeme tedy shrnout, že pokud se jedná o státní sféru a zaměstnancem je stát, odměnou za práci je plat a je vyplácen ze státního rozpočtu. V ostatních případech pobírají zaměstnanci v rámci odměn mzdu.<sup>33</sup>

Odborná literatura nahlíží na mzdu z pohledu jejího vztahu k trhu práce a konstatuje, že mzda je cenou práce, která se utváří na pracovním trhu. Mzdu určuje zejména poptávka po práci ze strany firem a organizací a nabídka práce ze strany jednotlivých osob. Trh práce má tendenci směřovat k rovnovážnému stavu. Tedy ke stavu, kdy dochází k vyrovnání nabídky a poptávky po práci.<sup>34</sup>

### 1.3.2 Mzdový systém

**Mzdový systém** tvoří zásady, postupy a formy odměňování prostřednictvím mzdy. Určitý mzdový systém aplikuje každý zaměstnavatel odměňující mzdu. Mzdový systém by měl být vytvořen v souladu se mzdovou politikou a měl by být transparentní, srozumitelný, jednoduchý, spravedlivý a efektivní.<sup>35</sup>

Vnitřní tzv. mzdovorné faktory dělíme do třech skupin:

- 1) Faktory, které se týkají požadavků a úkonů daného pracovního místa.
- 2) Faktory, které se vztahují na výsledky a chování pracovníka, ale i jeho schopnosti a kvalifikaci.

---

<sup>31</sup> ŠUBRT, B. *Obsluha mzdy a platu*. ANAG, 2014. 552 s. ISBN 9788072638871.

<sup>32</sup> VYBÍHAL V. *Mzdové účetnictví 2020: praktický průvodce*. Grada Publishing, as, 2020. 472 s. ISBN 978-80-271-1032-2.

<sup>33</sup> ŠUBRT, B. *Obsluha mzdy a platu*. ANAG, 2014. 552 s. ISBN 9788072638871.

<sup>34</sup> TVRDÝ, L. *Změny na trhu práce a perspektivy vzdělanosti*. VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2008. 158 s. ISBN 978-80-248-3823-6.

<sup>35</sup> WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E.: *Úvod do podnikového hospodářství. 2. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck, 2007, 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

- 3) Faktory pracovních podmínek na daném pracovním místě, které mohou mít nežádoucí a špatný vliv na bezpečnost a zdraví pracovníka.

V následující tabulce 1 jsou uvedeny vnitřní faktory ovlivňující odměňování dle Koubka.<sup>36</sup>

Tabulka č. 1: Mzdotvorné faktory<sup>37</sup>

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

<sup>36</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

<sup>37</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Dle odborné literatury se mzdový systém primárně dělí na tarifní soustavu a mzdové formy.<sup>38</sup> Tarifní soustava a mzdové formy se následně dělí do dalších faktorů, kterým je věnována pozornost v následujících řádcích.

### **Tarifní soustava**

Na základě výsledků získaných v procesu hodnocení práce jsou pracovní pozice srovnatelné hodnoty agregovány do tarifních stupňů. Kdy každému tarifnímu stupni je přiřazen konkrétní mzdový tarif, případně rozpětí mzdových tarifů, v nichž se může pohybovat tarifní mzda zaměstnance, provádějícího danou práci.<sup>39</sup>

Tarifní soustava popisuje následující typy tarifní stupnice:<sup>40</sup>

- stupnice s pevnými mzdovými tarify: všechny stupně jsou oceněny pevnými tarify, například 150 Kč/hod. nebo 20 000 Kč/měsíc. Zaměstnancům je přiznán určitý tarifní stupeň, který mají uveden ve smlouvě,
- stupnice s mzdovými tarify s rozpětím: je složená ze stupňů, kde každý stupeň má tarify v jistém rozmezí, například 150-200 Kč/hod. Přímý nadřazený přiznává konkrétní tarif v daném rozmezí tak, aby zohledňoval přínos zaměstnance a diferencoval mezi ostatními podle jejich přidané hodnoty,
- širokopásmová stupnice: stupnice, která má široké rozpětí mzdových tarifů a stimuluje zaměstnance k rozvoji pracovních kompetencí a podporuje horizontální rozvoj kariéry,
- jednotná (integrovaná) stupnice mzdových tarifů: jediná stupnice pro všechny pracovní funkce. Nezáleží tedy na tom, zda se jedná o výrobu, nebo administrativu, jejím účelem je mazat rozdíly a zajistit tak větší flexibilitu a zjednodušení

**Mzdové formy** jsou nástrojem, jehož prostřednictvím lze oceňovat výsledky práce a pracovní chování zaměstnanců, a dosáhnout tak mzdovou diferenciací u prací stejné

---

<sup>38</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků-Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Grada Publishing as, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

<sup>39</sup> DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Key Publishing, 2008. 126 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

<sup>40</sup> WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E.: *Úvod do podnikového hospodářství. 2. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck, 2007, 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

hodnoty, vykonávané různými zaměstnanci.<sup>41</sup> Mzdové formy lze rozlišit na základní mzdové formy a doplňkové mzdové formy.<sup>42</sup>

Mezi **základní mzdové formy** lze zařadit:<sup>43</sup>

- časovou mzdu,
- úkolovou mzdu,
- podílovou mzdu,
- smíšenou mzdu.

**Časová mzda** patří mezi nejpoužívanější formy mzdy, zpravidla je užívána u zaměstnanců v hlavních, pomocných a řídicích procesech. Obvykle je časová mzda používána jako hodinová, týdenní či měsíční částka, jež zaměstnanec obdrží za vykonanou práci.<sup>44</sup> Výhodou časové mzdy je její spravedlivost a možnost srovnání. Každý zaměstnanec pobírá mzdu odpovídající jeho odpracovaným hodinám za daný časový rámec. Další výhodou v časové mzdě lze spatřit v její jednoduchosti a administrativní nenáročnosti.<sup>45</sup>

Nevýhodnou časové mzdy ze strany zaměstnavatele je skutečnost, že málo stimuluje k výkonu sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Z tohoto důvodu jsou často zaměstnavatelé nuceni časovou mzdu kompenzovat s jinou doplňkovou formou mzdy, např. provizí, prémie či osobním ohodnocením. Výpočet časové mzdy uvažuje počet odpracovaných hodin zaměstnanec v daném měsíci \* hodinový mzdový tarif.<sup>46</sup>

**Úkolová mzda** patří mezi základní pobídkové formy odměňování zaměstnanců. Její obliba spočívá v jednoduchosti. Nejčastěji je užívána za účelem odměňování zaměstnanců ve výrobě, kde převažuje zájem o maximalizaci množství odvedené práce.<sup>47</sup> Úkolová mzda závisí na výkonu zaměstnanec, který je vyjádřen plněním stanovené normy výkonu. Výkony jsou vyjadřovány kvantitativními jednotkami, např. ks, kg, m.

---

<sup>41</sup> WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Grada Publishing as, 2008. 128 s. ISBN 9788024723617.

<sup>42</sup> ŠUBRT, B. *Obsluha mzdy a platu*. ANAG, 2014. 552 s. ISBN 9788072638871.

<sup>43</sup> PELC, V. *Daňový průvodce pro mzdové účetní*. Nakladatelství CH Beck, 2010. 156 s. ISBN 9788074003004.

<sup>44</sup> SYNEK, M.: *Podniková ekonomika. 2. vydání*. Praha: C. H. Beck, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-388-4.

<sup>45</sup> ŠUBRT, B. *Obsluha mzdy a platu*. ANAG, 2014. 552 s. ISBN 9788072638871.

<sup>46</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků-Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Grada Publishing as, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

<sup>47</sup> WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E.: *Úvod do podnikového hospodářství. 2. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck, 2007, 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

Základ tvoří normy spotřeby práce vyjadřující množství a úroveň kvality, ve kterých mají být výrobky vyrobeny v závislosti na čase.<sup>48</sup> V případě úkolové mzdy hovoříme o:<sup>49</sup>

- normě času: spotřeba času/jednotka produkce
- norma množství: množství produkce/jednotka času

Hlavní výhodou úkolové mzdy je stimulace zaměstnanců k vyšším výkonům.<sup>50</sup> Nevýhodou je stimulace k velkému vypětí fyzických sil zaměstnanců, které může vést ke zhoršení kvality práce, nedodržování bezpečnostních předpisů, nevhodnému zacházení s výrobním zařízením či materiálem.<sup>51</sup>

**Podílová mzda** je uplatňována v oblasti služeb a obchodu. Odměna zaměstnanců závisí na prodaném množství výrobků, služeb či zboží. Výhodou podílové mzdy představuje přímý vztah odměny a výkonu. V případě, že zaměstnanec nepodá výkon či neprodá určité množství výrobků, služeb či zboží, nedostane zapláceno.<sup>52</sup> Nevýhodou podílové mzdy je skutečnost, že zaměstnanec nemá možnost přímo ovlivnit faktory, jimiž je ovlivněn trh, na kterém se nachází produkt. Příkladem lze zmínit konkurenční prostředí, ve kterém může být produkt zaměstnavatele nahrazen kvalitnějším a levnějším produktem konkurence. Rovněž může dojít ke změně hospodářské situace, změně počasí či preferencí zákazníků. Zaměstnanec nemá možnost ovlivnit ani kvalitu výrobku.<sup>53</sup>

Na **smíšenou mzdu** lze nahlížet jako na kombinaci předchozích mzdových forem. V praxi nejčastěji užívanou kombinací je časová mzda a podílová mzda, případně kombinace časové a úkolové mzdy.<sup>54</sup>

Základní mzdové formy jsou většinou kombinovány s doplňkovými mzdovými formami, mezi které patří např. různé odměny (výkonností, mimořádné), prémie, osobní

---

<sup>48</sup> ŠUBRT, B. *Obsluha mzdy a platu*. ANAG, 2014. 552 s. ISBN 9788072638871.

<sup>49</sup> WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Grada Publishing as, 2008. 128 s. ISBN 9788024723617.

<sup>50</sup> PELC, V. *Daňový průvodce pro mzdové účetní*. Nakladatelství CH Beck, 2010. 156 s. ISBN 9788074003004.

<sup>51</sup> DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Key Publishing, 2008. 126 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

<sup>52</sup> WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E.: *Úvod do podnikového hospodářství. 2. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck, 2007, 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

<sup>53</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků-Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Grada Publishing as, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

<sup>54</sup> PELC, V. *Daňový průvodce pro mzdové účetní*. Nakladatelství CH Beck, 2010. 156 s. ISBN 9788074003004.

ohodnocení, příplatky a podíly na zisku.<sup>55</sup> Úlohou doplňkových mzdových forem je stimulace pracovního výkonu. Zpravidla se využívají k odměňování zaměstnanců za jejich výkon, případně odměňují zásluhy zaměstnanců.<sup>56</sup>

Mezi **doplňkové formy mzdy** lze zařadit:<sup>57</sup>

- osobní ohodnocení,
- prémie,
- bonusy,
- provize,
- příplatky,
- podíly na výsledcích hospodaření organizace, akcie.

**Osobní ohodnocení** bývá poskytováno zaměstnanci ze strany zaměstnavatele, jenž dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků či plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci, případně je vynikající a uznávaní odborník v oboru. Osobní ohodnocení představuje tzv. nenárokovou složku mzdy, tzn. že přiznání osobního ohodnocení je zcela na rozhodnutí zaměstnavatele, přičemž má povahu fakultativního plnění. V případě, že zaměstnavatel v souladu se zákoníkem práce vydá rozhodnutí o jeho přiznání a výši, má následně povinnosti danou složku platu zaměstnanci v určité výši vyplácet.<sup>58</sup> Osobní ohodnocení má za úkol zaměstnance stimulovat k výkonu sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.<sup>59</sup>

Doplňkovou formu mzdy tvoří rovněž **prémie**, které se nejčastěji poskytují k doplnění časové a úkolové mzdy. Před stanovením prémie je vhodné určit cíl, kterého má být prostřednictvím uvedené motivační složky dosaženo. Zaměstnanec musí být seznámen s očekáváním ze strany zaměstnavatele, aby měl možnost přizpůsobit se požadavkům. Prémie zejména slouží jako odměna zaměstnancům za přínos výsledků podniku

---

<sup>55</sup> WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Grada Publishing as, 2008. 128 s. ISBN 9788024723617.

<sup>56</sup> WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E.: *Úvod do podnikového hospodářství. 2. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck, 2007, 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

<sup>57</sup> ŠUBRT, B. *Obsluha mzdy a platu*. ANAG, 2014. 552 s. ISBN 9788072638871.

<sup>58</sup> DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Key Publishing, 2008. 126 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

<sup>59</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků-Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Grada Publishing as, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

a nepředstavuje nárokovou složku mzdy.<sup>60</sup> Před stanovením struktury prémie je nezbytné rozhodnout, zda bude přednost dána individuálnímu přístupu ke každému zaměstnanci nebo týmové spolupráci. Podstatné je zvolit, zda je důležitější pro zaměstnavatele výkon jednotlivce či týmu. Nejvhodněji je kombinovat oba způsoby.<sup>61</sup>

Charakter doplňkové mzdy mají rovněž **bonusy**, jež jsou poskytovány ke mzdě za dosažení specificky stanovených mimořádných cílů. Bonusy mohou mít individuální i kolektivní charakter.<sup>62</sup>

Doplňkovou formu mzdy tvoří i **provize**, jež jsou nejčastěji uplatňovány při odměňování zaměstnanců v obchodech či službách. Zpravidla jsou uplatňovány na pracovních místech, kde je předem obtížné stanovit jasné prodejní cíle. Obvykle se provize vážou na prodané množství či poskytnuté služby.<sup>63</sup> Výše provize může být vypočítána a určena procentem z obrátu, tržeb, zisku aj. či pevnou sazbou za jednotku prodeje. Často se poskytuje jako doplněk základní mzdy nebo jako jediná složka mzdy.<sup>64</sup> Výhodou provize je podněcování zaměstnanců k nadprůměrným výkonům. Nevýhodou je nejistota výdělku, jelikož mzda může zcela záviset pouze na provizi z prodeje množství či za poskytnutou službu. To vše může vést ke zvýšené úrovni stresu a následné fluktuaci zaměstnanců.<sup>65</sup>

Doplňkovou formu mzdy tvoří i **příplatky** vázané na mzdu, jež mohou být dvojího typu: povinné (zakotveny v zákoníku práce) a nepovinné (dohoda organizace s odbory v rámci kolektivního vyjednávání na úrovni organizace).<sup>66</sup>

Mezi **povinné příplatky** lze zařadit:<sup>67</sup>

- **příplatky za práce přesčas**: poskytovány v případě, že nebylo mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem domluveno poskytnutí náhradního volna, daný

---

<sup>60</sup> PELC, V. *Daňový průvodce pro mzdové účetní*. Nakladatelství CH Beck, 2010. 156 s. ISBN 9788074003004.

<sup>61</sup> ŠUBRT, B. *Obsluha mzdy a platu*. ANAG, 2014. 552 s. ISBN 9788072638871.

<sup>62</sup> PELC, V. *Daňový průvodce pro mzdové účetní*. Nakladatelství CH Beck, 2010. 156 s. ISBN 9788074003004.

<sup>63</sup> SYNEK, M.: *Podniková ekonomika. 2. vydání*. Praha: C. H. Beck, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-388-4.

<sup>64</sup> WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E.: *Úvod do podnikového hospodářství. 2. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck, 2007, 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

<sup>65</sup> ŠUBRT, B. *Obsluha mzdy a platu*. ANAG, 2014. 552 s. ISBN 9788072638871.

<sup>66</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků-Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Grada Publishing as, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

<sup>67</sup> WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Grada Publishing as, 2008. 128 s. ISBN 9788024723617.

typ příplatku ani náhradního volna nepřísluší zaměstnanci v případě, že je mzda sjednána s přihlédnutím k případné práci přesčas. Dle zákoníku práce náleží zaměstnanci za práci přesčas nejméně příplatek ve výši 25 % z průměrného výdělku,

- **příplatek za práci ve svátek:** v případě výkonu práce ve svátek umožňuje Zákoník práce dohodu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, k poskytnutí náhradního volna nebo vyplacení příplatku ve výši nejméně 100 % průměrného výdělku.,
- **příplatek za práci v noci:** zákoník práce považuje za noční práci dobu mezi 22. až 6. hodinou, zaměstnanci náleží příplatek nejméně 10 % průměrného výdělku,
- **příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí:** ztížené pracovní prostředí je prostředí, ve kterém je výkon práce spojen s mimořádnými obtížemi vyplývajícími z vystavení účinkům ztěžujícího vlivu, např. prach, chemické látky, hluk, vibrace, práce ve výškách, radiace aj. Zákoník práce stanovuje za práci ve ztíženém pracovním prostředí příplatek nejméně 10 % z částky minimální hodinové mzdy při týdenní pracovní době 40 hod./týden,
- **příplatek za práci v sobotu a neděli:** za práci o víkendu náleží zaměstnanci příplatek ve výši nejméně 10 % průměrného výdělku. Zákoník práce poskytuje možnost sjednat jinou minimální výši a způsob určení příplatku,
- **příplatek za pracovní pohotovost:** Zákoník práce definuje pracovní pohotovost jako dobu, během které je zaměstnanec připraven k případnému výkonu práce. Pracovní pohotovost může být pouze na jiném místě dohodnutém se zaměstnancem, odlišném od pracovišť zaměstnavatele. Během doby pracovní pohotovosti nemá zaměstnanec nárok na mzdu, ale na odměnu za pracovní pohotovost nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Výkon práce v rámci pracovní pohotovosti představuje práci přesčas v případě, že výkon práce přesahuje stanovenou týdenní pracovní dobu a zahrnut je do limitů práce přesčas.

V praxi lze jednotlivé příplatky kombinovat. Mezi nepovinné příplatky lze zařadit např. příplatek na dopravu do zaměstnání, příplatky na pracovní oděv, na ubytování a ostatní příplatky související s výkonem práce v dané organizaci.<sup>68</sup>

Doplňkovou formu mzdy tvoří i **podíly na výsledcích hospodaření organizace a akcie**. Jedná se o zvláštní druh doplňkové formy stimulující zaměstnance k výkonnosti a identifikaci se stanovenými cíli organizace. Mohou nabývat různé podoby i způsobu stanovení výše. Mezi nejznámější formy podílu na výsledcích hospodaření organizace patří podíly na tržbě, podíly na zisku a podíly na dosažené rentabilitě.<sup>69</sup>

V současné době je moderním trendem využívat možnost zisku akcií či firemních obligací u vedoucích zaměstnanců organizace. Zisk akcií utváří spoluvlastnický vztah na kapitálu organizace.<sup>70</sup> Akcie mohou být veřejně obchodovatelné na kapitálovém trhu a mohou mít i firemní podobu. Vyjádřit lze rovněž progresivní vliv délky zaměstnání v organizaci, funkční úroveň rozhodnou pro stanovení podílu ve formě akcií. Využití podílů akcií lze i u řadových zaměstnanců, pakliže jsou vytvořeny vhodné podmínky.<sup>71</sup>

### 1.3.3 Minimální mzda

V souvislosti s odměňováním je nezbytné reflektovat minimální mzdu, kterou stanovuje Zákoník práce jako nástroj sociální ochrany před nepřiměřeně nízkým oceněním práce zaměstnance. Zároveň by měla být minimální mzda motivací k výkonu práce, místo využívání podpory v nezaměstnanosti nebo sociálních dávek.<sup>72</sup> Minimální mzda představuje nejnižší přípustnou výši odměny za práci v pracovněprávním vztahu.<sup>73</sup>

Součástí minimální mzdy nejsou příplatky za přesčas, za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve vyčísleném pracovním prostředí a příplatky za práci v sobotu a neděli. Rovněž nezahrnuje plnění poskytovaná v souvislosti se zaměstnáním, např. náhrady mzdy,

---

<sup>68</sup> PELC, V. *Daňový průvodce pro mzdové účetní*. Nakladatelství CH Beck, 2010. 156 s. ISBN 9788074003004.

<sup>69</sup> SYNEK, M.: *Podniková ekonomika*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-388-4.

<sup>70</sup> WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E.: *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

<sup>71</sup> PELC, V. *Daňový průvodce pro mzdové účetní*. Nakladatelství CH Beck, 2010. 156 s. ISBN 9788074003004.

<sup>72</sup> WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Grada Publishing as, 2008. 128 s. ISBN 9788024723617.

<sup>73</sup> WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E.: *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

odstupné, cestovní náhrady a odměny za pracovní pohotovost.<sup>74</sup> Výše minimální mzdy v roce 2021 je stanovena na 15 200 Kč/měsíc, respektive na 90,50 Kč/h.

### 1.3.4 Zaručená mzda

Zaměstnanec je chráněn před poskytováním příliš nízkých mezd prostřednictvím zaručené mzdy. Zaručená mzda představuje mzdu či plat, na který má zaměstnanec právo a závisí na míře složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Zahrnuje osm kategorií a pro každou z nich je stanovena nejnižší úroveň zaručené mzdy.<sup>75</sup> Zaměstnavatel má zákonnou povinnost vyplácet zaměstnancům minimální mzdu, avšak je rovněž povinen odměňovat minimálně na úrovni příslušných skupin zaručené mzdy, jež narůstá s každým navýšením minimální mzdy.<sup>76</sup>

Součástí zaručené mzdy nejsou výše uvedené příplatky. Zaručená mzda je dle zákoníku práce stanovena hodinově i měsíčně.<sup>77</sup> V případě, že zaměstnanci pracují v rámci kratší týdenní pracovní doby, zaměstnavatel je povinen přepočítat hodinovou mzdu příslušným koeficientem.<sup>78</sup> V roce 2021 je v České republice stanovena zaručená mzda pro 1. skupinu na hodnotě 15 200 Kč a pro 8. skupinu na hodnotě 30 400 Kč.

## 1.4 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity lze definovat jako výhody poskytované zaměstnancům nad rámec platu či mzdy. V České republice patří mezi nejznámější a nejvíce využívané benefity stravenky, firemní automobil, mobilní telefon, notebook, dovolená nad rámec stanovený zákonem, příspěvek na penzijní pojištění. Trendem mezi zaměstnaneckým benefity je v poslední době poskytované vzdělávání ze strany zaměstnavatele zejména v jazykových kompetencích.<sup>79</sup> Organizace poskytují benefity zaměstnanců za účelem získání a udržení kvalitních zaměstnanců. Zároveň usilují o nabídnutí podmínek, služeb

---

<sup>74</sup> PELC, V. *Daňový průvodce pro mzdové účetní*. Nakladatelství CH Beck, 2010. 156 s. ISBN 9788074003004.

<sup>75</sup> SYNEK, M.: *Podniková ekonomika*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-388-4.

<sup>76</sup> PELC, V. *Daňový průvodce pro mzdové účetní*. Nakladatelství CH Beck, 2010. 156 s. ISBN 9788074003004.

<sup>77</sup> WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E.: *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

<sup>78</sup> PELC, V. *Daňový průvodce pro mzdové účetní*. Nakladatelství CH Beck, 2010. 156 s. ISBN 9788074003004.

<sup>79</sup> WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Grada Publishing as, 2008. 128 s. ISBN 9788024723617.

a péče, která navýší spokojenost zaměstnanců. Zaměstnanecké benefity mohou z dlouhodobého hlediska přispět i k vyšší výkonnosti zaměstnanců.<sup>80</sup>

Zaměstnanecké výhody (tzv. Benefity) jsou složkami odměny, které jsou poskytovány navíc k různým formám finanční odměny, přičemž mohou shrnovat položky, které nemusí být přímo odměnou. Jedná se o kategorii odměn, které nejsou bezprostředně vázány na výkon zaměstnance, ale zaměstnanci vzniká nárok na tyto benefity z titulu příslušnosti k organizaci.<sup>81</sup> Zaměstnavatelé disponují možností výběru z mnoha typů zaměstnaneckých benefitů, jež mohou být dle odborné literatury rozděleny do různých kritérií, např.:<sup>82</sup>

- Benefity osobní a sociální povahy: nadstandardní zdravotní péče o zaměstnance i jeho rodinné příslušníky, péče o dítě, příspěvek na dovolenou, sportovní rekreační a kulturní aktivity, finanční výpomoc, příspěvky na stavební spoření, pojištění, připojištění, dary aj.
- Benefity související s prací: příspěvek na stravování, nápoje, six days, vzdělávání a rozvoj, doprava, ubytování aj.
- Pracovní pomůcky: zpravidla slouží i pro osobní potřebu, např. osobní automobil, notebook, mobilní telefon aj.

### **Šikýř zmiňuje další dvě formy systému zaměstnaneckých výhod:<sup>83</sup>**

- Plošný: systém nabízený všem zaměstnancům bez ohledu na jejich projevený zájem
- Pružný: někdy nazývaný jako „kafetéria systém“, poskytuje možnost zaměstnancům volby jednotlivých benefitů dle osobních preferencí a volbu periodicky opakovat. Volbu omezuje účet zaměstnaneckých benefitů (finanční limit) v rámci kterého lze z nabízeného portfolia benefitů sestavit vlastní balíček. Finanční limit i nabízené množství benefitů může být diferencováno. Výhoda systému spočívá v uspokojení větší škály potřeb zaměstnanců s různými

---

<sup>80</sup> WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E.: *Úvod do podnikového hospodářství. 2. přepracované a doplněné vydání.* Praha: C. H. Beck, 2007, 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

<sup>81</sup> ŠUBRT, B. *Obsluha mzdy a platu.* ANAG, 2014. 552 s. ISBN 9788072638871.

<sup>82</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků-Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku.* Grada Publishing as, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

<sup>83</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 205 s. Manažer. 2016. 208 s. ISBN 978-80-7408083-8.

referencemi, pružné reakci na poptávku po benefitech a úspoře nákladů na benefity, o které je menší zájem. Nevýhodou je velká administrativní náročnost, kdy personalisté jsou nuceni sledovat trendy v poskytování benefitů a kalkulovat s vyšší prvotní investicí.

- Kombinace plošného a pružného poskytování: využití za účelem snížení administrativní zátěže spojené s pružným systémem při plošném poskytování benefitů.

Významným trendem dnešní doby z hlediska benefitů je home office, který je vítaný zejména u mladší generace zaměstnanců, kteří upřednostňují práci z domova. Uvedený benefit poskytuje zaměstnanci volnost, šetří zaměstnanci čas spojený s dopravou do a ze zaměstnání, náklady spojené s cestováním, a navíc má zaměstnanec možnost pracovat z pohodlí domova.<sup>84</sup> Nevýhodou home office je náročnost na disciplínu, způsobuje minimální kontakt s kolegy a má negativní vliv na mezilidské vztahy.<sup>85</sup> Potřeba home office je v dnešní době umocněna nařízením vlády České republiky kvůli pandemii COVID-19.

## **1.5 Vliv prostředí na odměňování zaměstnanců**

Při vytváření strategie odměňování je nutné brát v úvahu vnitřní a vnější vlivy prostředí. Faktory ovlivňující odměňování jsou propojeny s výše uvedenými vlivy, a z toho důvodu jsou rozděleny na vnitřní a vnější.

### **1.5.1 Vnitřní faktory ovlivňující systém odměňování**

Dle Armstronga<sup>86</sup> patří mezi vnitřní faktory ovlivňující systém odměňování podniková kultura, podnikání organizace, využívaná technika a technologie, lidé, podniková strategie.

---

<sup>84</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků-Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Grada Publishing as, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

<sup>85</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 205 s. Manažer. 2016. 208 s. ISBN 978-80-7408083-8.

<sup>86</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků-Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Grada Publishing as, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

## **Podniková kultura**

Podniková kultura má významný vliv na politiku v oblasti odměňování. Její součástí jsou sdílené hodnoty, normy, postoje a domněnky ovlivňující způsob jednání lidí. Odráží zkušenosti z minulosti a osvědčené praktiky, které jsou pilířem dalšího vývoje v oblasti odměňování. Pozitivní podniková kultura příznivě ovlivňuje prostředí pro zlepšení pracovních výkonů, řízení změn. Naopak špatná kultura vytváří bariéry, které brání dosažení strategických cílů společnosti a rozvoji v oblasti odměňování.

## **Podnikání organizace**

Základní charakter společnosti a její hodnoty jsou ovlivněny dle typu podnikání (výroba, ziskové služby, neziskové služby, služby veřejného sektoru, vzdělávání). Tento faktor má vliv na mzdovou politiku společnosti a typ lidí, které bude zaměstnávat.

## **Technika a technologie**

Velký vliv na společnost v oblasti řízení práce a jejího výkonu má využívaná technika a technologie. Nové technologie způsobují změny v systémech a procesech společnosti a mohou způsobit nahrazování tradičních systémů odměňování. Například ve zpracovatelském průmyslu je odměňování zaměřeno na kvalitu a týmovou práci pracovníků.

## **Lidé**

Lidé jsou základním stavebním kamenem každé společnosti. Jaké typy zaměstnanců povolá společnost do svých řad záleží na typu podniku a od toho se odvíjí přístup k odměňování, technologie i technické vybavení. Velkým přínosem jsou především kvalifikovaní a vzdělaní pracovníci. Cílem společnosti je vzdělávání, rozvoj a motivace lidí, kteří mají zvláštní schopnosti.<sup>87</sup>

## **Podniková strategie**

Strategie společností se mění v čase, stejně jako strategie odměňování. Jejím základem je splnění vytyčených cílů, které mohou být dosaženy dostatečným výkonem zaměstnanců, motivovaných správným systémem odměňování.<sup>88</sup>

---

<sup>87, 25</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků-Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Grada Publishing as, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

## **1.5.2 Vnější faktory ovlivňující systém odměňování**

Politiku společnosti a její systém odměňování ovlivňuje také vnější prostředí. Mezi hlavní vnější faktory, které ovlivňují systém odměňování, patří globalizace, trendy v zaměstnávání lidí, populačním vývoji, tržní mzdové sazby, legislativní parametry, scény kolektivních pracovních vztahů a charakteristika sektorů, kam organizace spadá.

### **Globalizace**

V rámci globalizace jde o uspokojování lokálních potřeb a zaměstnávání lidí z jiných zemí, využívání nápadů a rozšiřování informací do celého světa. Mezi jednotlivé země jsou rozšiřovány nové technologie, odborníci předávají své zkušenosti a znalosti.<sup>89</sup>

### **Trendy v zaměstnávání lidí**

Rostoucí poptávka po pracovní síle je zaměřena především na manažery, specialisty, odborníky, pracovníky zabezpečující služby zákazníkům. Žádaný je také technický personál a kvalifikovaní manuální pracovníci. Tyto pracovní síly jsou důležitým faktorem ovlivňujícím strategii odměňování ve společnostech.

### **Trendy v populačním vývoji**

Dvacáté století přineslo v populačním vývoji několik přelomových změn. V rámci celého světa došlo ke snížení porodnosti na historicky nejnižší hodnoty a na druhé straně ke snížení úmrtnosti, došlo k tzv. demografickému stárnutí. Dané faktory se promítly do strategie odměňování lidských zdrojů.

### **Tržní mzdové sazby**

V rámci konkurenceschopnosti jsou společnosti nuceny zohlednit ve svém systémech odměňování výši mzdových sazeb, které jsou dány trhem práce. Tyto sazby ovlivňuje poptávka po pracovní síle a produktech jednotlivých společností. Některé organizace jsou ovlivňovány odborovou organizací.

---

<sup>89</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků-Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Grada Publishing as, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

## **České zákony ovlivňující zaměstnávání a odměňování lidí**

Stěžejním pracovněprávním předpisem je Zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb.). Upravuje pracovněprávní vztahy jako je způsob vzniku, trvání a zániku pracovního poměru, pracovní kázeň, pracovní podmínky, pracovní dobu a dobu odpočinku, odměňování a příplatky za práci přesčas, noční práci, pohotovost, překážky v práci, dovolenou na zotavenou atd. Součástí je bezpečnost a ochranu zdraví při práci, péči o zaměstnance, pracovní podmínky žen a mladistvých, pracovní spory, náhrady škod apod.<sup>90</sup>

### **Scéna kolektivních pracovních vztahů**

„Odbory ovlivňují postupy v odměňování na celostátní úrovni prostřednictvím celostátního vyjednávání o peněžních odměnách tím, že se vyjadřují k takovým záležitostem, jako jsou peněžní odměny řídicích pracovníků, a tím, že vyvíjejí tlak na dodržování rovného odměňování“.<sup>91</sup>

---

<sup>90</sup> ROUČKOVÁ D., SCHMIED Z. *Zákoník práce k 1.1.2021*. Nakladatelství Anag, 2021. 183 s. ISBN 978-80-7554-300-4.

<sup>91</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků-Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Grada Publishing as, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Za účelem možnosti realizace analýzy současného systému odměňování zaměstnanců ve společnosti LISI AUTOMOTIVE FORM a.s. bylo nezbytné zajistit relevantní a validní primární empirická data. Autor bakalářské práce se rozhodl analyzovat systém odměn prostřednictvím pracovníků, kteří daný systém vytvořili. Byla zvolena forma kvalitativního výzkumu pomocí polostrukturovaného rozhovoru se třemi personalisty zvolené společnosti. Záměrem autora práce bylo zjistit, jakým způsobem společnost vytváří systém odměňování, jaká jsou kritéria efektivity daného systému, jaké jsou zkušenosti personalistů s efektivitou jednotlivých druhů odměn. Standardizovaný dotazník, který má pevně stanovený typ odpovědi autor práce použil pro zjištění spokojenosti zkoumané skupiny zaměstnanců dělnické profese.

### 2.1 Charakteristika společnosti LISI AUTOMOTIVE FORM a.s.

Založením výzkumného ústavu tvářecích strojů začíná historie dané společnosti. Původní závod v Čejčích s názvem Form a.s., který byl založen v roce 1966 byl specializován na lisování za studena. Po roce 1992 se společnost zabývala tvářením za studena pro automobilový průmysl a vývoji tvářecích technologií. V polovině roku 2004 koupila většinový podíl akcií francouzská společnost LISI Group a Form a.s. se tak stala součástí divize LISI AUTOMOTIVE.<sup>92</sup>

Skupinu LISI (Link Solutions for Industry) tvoří 3 divize:

- LISI AEROSPACE.
- LISI AUTOMOTIVE.
- LISI COSMETICS.<sup>93</sup>

Skupina LISI je mezinárodní francouzská společnost v rodinném vlastnictví, která v době svého působení získala vedoucí pozice v oblasti leteckého a kosmického průmyslu, automobilového průmyslu a lékařství.<sup>94</sup>

---

<sup>92</sup> KOLEKTIV ZAMĚSTNANCŮ FORM a.s. *Kronika (1953 – 2004)*.

<sup>93</sup> <sup>92</sup> LISI-GROUP. Historie. *Lisi-group.com*. [online]. 1.2.2019 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.lisi-group.com/en/history.html>

Jak již samotný název společnosti napovídá, společnost dodává komponenty do osobních automobilů. Konkrétně se specializuje na výrobu bezpečnostních prvků pro automobilový průmysl. Mezi hlavní portfolio produktů zvolené společnosti patří brzdové čepy, součásti sedadel a součásti řízení. Mezi hlavní zákazníky společnosti patří ZF, HITACHI a Faurecia.<sup>95</sup> Základní informace o společnosti jsou uvedeny viz. tabulka 2.

**Tabulka č. 2: Základní informace o zvolené společnosti<sup>96</sup>**

<b>Datum vzniku a zápisu:</b>	1. května 1992
<b>Obchodní firma:</b>	LISI AUTOMOTIVE FORM a.s.
<b>Sídlo:</b>	Čejč, 696 14
<b>Identifikační číslo:</b>	469 00 365
<b>Právní forma:</b>	Akciová společnost
<b>Předmět podnikání:</b>	Obráběčství, zámečnictví, nástrojářství činnost účetních poradců, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
<b>Základní kapitál:</b>	105 259 000 Kč

Zvolená společnost si zakládá na prvotřídní kvalitě vyráběných produktů. Je držitelem certifikátů nutných pro dodávky zákazníkům v automobilovém průmyslu. Společnost v roce 2019 úspěšně obhájila certifikát kvality IATF dle normy IATF 16949:2016, dále je držitelem certifikátu OHSAS 18001:2007 a certifikátu ISO 14001:2015. Společnost využívá moderní způsoby řízení, mezi které patří principy štíhlé výroby a zlepšování procesů ve výrobě i administrativě.<sup>97</sup>

<sup>95</sup> JUSTICE CZ. Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Justice.cz* [online]. 2015-2019 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>.

<sup>96</sup> Vlastní zpracování dle: JUSTICE CZ. Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Justice.cz* [online]. 2015-2019 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>.

<sup>97</sup> JUSTICE CZ. Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Justice.cz* [online]. 2015-2019 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>



Obrázek č. 3: Certifikát kvality IATF<sup>98</sup>, certifikát OHSAS<sup>99</sup>, certifikát ISO<sup>100</sup>

Dlouhodobou vizí společnosti LISI AUTOMOTIVE FORM a.s. je vysoká kvalita výrobků, bezpečnost zaměstnanců a ochrana životního prostředí. Uplatněním této vize společnost usiluje o docílení maximální spokojenosti zákazníků, zejména 100% kvality a včasnosti dodávek dle požadovaných termínů.<sup>101</sup>

V České republice sídlí pobočka zvolené společnosti v Čejči, kde v současné době pracuje 200 zaměstnanců ve výrobním provozu i v kancelářích. Zvolená společnost v roce 2019 postavila v Čejči novou budovu za 20 milionů Euro, která je vybavena nejmodernějšími technologiemi pro výrobu komponentů do automobilového průmyslu, zejména vodících čepů. Pracovníci ve výrobě pracují ve tří směnném nepřetržitém provozu. Společnost na svých webových stránkách uvádí, že je schopna za jeden pracovní den vyrobit v průměru 400 000 kusů vodících čepů.<sup>102</sup>

## 2.2 Analýza stávajícího systému odměňování

Na tvorbě současného finálního systému odměňování se podílelo mnoho členů z více oddělení ve společnosti. Zástupci zaměstnanců mají vlastní odbory, kdy předseda odborů má za úkol vyjednávat co nejlepší pracovní podmínky, maximální odměny. Mzdový systém je každoročně valorizován. Způsob valorizace probíhá na předem dohodnutém jednání, kterého se účastní předseda odborů, finanční ředitel, zaměstnanci controllingu, personální ředitel, generální ředitel a společně jednají o výši valorizace mzdy na následující kalendářní měsíc. Diskutovány jsou požadavky všech stran a následně je

<sup>98</sup> Certifikát kvality IATF 16949:2016. In: *Alttechnologies* [online]. [cit. 2021-5-3]. Dostupné z: <https://alttechnologies.com/global-quality-standards/logo-iatf-16949/>

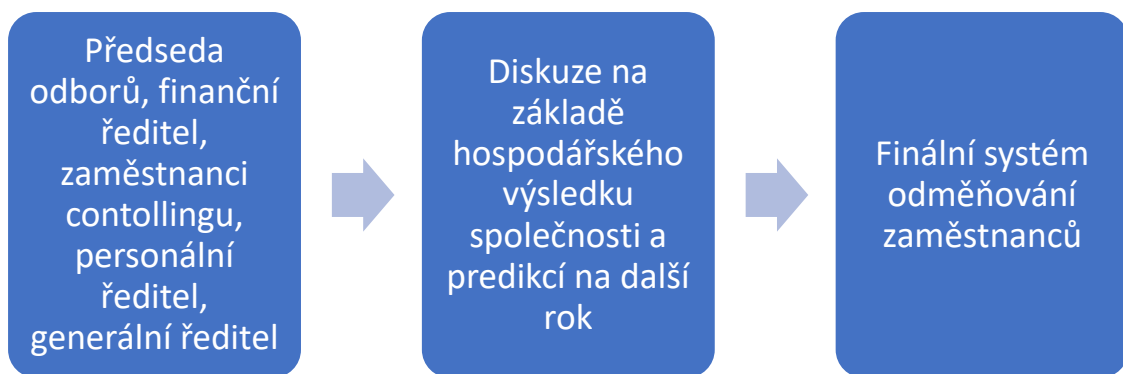
<sup>99</sup> Certifikát OHSAS 18001:2007. In: *Pegasusservice* [online]. [cit. 2021-5-3]. Dostupné z: <https://bozp-partner.cz/priprava-na-ohsas-18001-a-iso-14001/>

<sup>100</sup> Certifikát ISO 14001:2015. In: *Esgcockpit* [online]. [cit. 2021-5-3]. Dostupné z: <https://esg-cockpit.com/en/iso14000-2/>

<sup>101</sup> JUSTICE.CZ. *Výroční zpráva*. 2021. Dostupní z: <file:///C:/Users/kamil/AppData/Local/Temp/vyrocní%20zpráva%202019.pdf>.

<sup>102</sup> LISI AUTOMOTIVE FORM a.s. *Kdo jsme*. 2021. Dostupné z: <https://dolisi.cz/>.

hledán kompromis. Výsledný kompromis se odvíjí zejména od hospodářského výsledku společnosti a predikcí na následující rok viz. obrázek 4. Respondenti výzkumu taktéž uvedli, že ve výsledné výši odměn je zohledněna i alokace společnosti a výše odměn konkurence. Respondenti vypověděli, že výše odměn ve společnosti musí být na vyšší úrovni oproti konkurenci za účelem udržení kvalitní pracovní síly a snížení míry fluktuace. Pro společnost je důležité zaměstnávat také pracovníky z nedalekého Brna, které je třeba motivovat formou vyšší úrovně odměn, z důvodu kompenzace nákladů na dopravu.



Obrázek č. 4: Tvorba současného systému odměňování<sup>103</sup>

Autor bakalářské práce se dále dotazoval respondentů výzkumu, jakým způsobem ověřují či měří efektivitu jednotlivých složek mzdy a jakým způsobem koreluje efektivita jednotlivých složek odměn s úrovní spokojenosti zaměstnanců. Respondenti výzkumu vypověděli, že efektivita jednotlivých odměn je měřena na základě výsledků práce, velikosti produktivity. Respondenti výzkumu dle své zkušenosti vypověděli, že vypsaná mimořádná odměna krátkodobě zvyšuje pracovní výkon zaměstnance a po vyplacení odměny se výkon zaměstnance opět snižuje. Odměny v podobě finančních odměn a benefitů mají krátkodobý a omezený efekt. Respondenti výzkumu uvedli, že usilují o dlouhodobější navyšování pracovního výkonu formou kontinuálních dlouhodobých odměn jako je přívětivé pracovní prostředí, možnost vzdělání a zařazování do vyšších tarifních tříd.

<sup>103</sup> Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Produktivita práce jednotlivých zaměstnanců je měřena a zaznamenána, přičemž personalista má možnost sledovat dlouhodobý trend vývoje a srovnat výsledky práce s výsledky ostatních pracovníků na totožném pracovním místě. V pravidelných čtvrtletních intervalech probíhá osobní hodnotící pohovor mezi personalistou a zaměstnancem, kde je rozebrán pracovní výkon za předchozí čtvrtletí, jednotlivé výsledky, úspěchy a neúspěchy, míra dosažení stanovených cílů a na základě těchto poznatků je navržena výše čtvrtletního bonusu. Následně personalista se zaměstnancem stanovuje cíle na další čtvrtletí zahrnující např. konkrétní vzdělávání za účelem postupu na více kvalifikovanou práci a vyšší tarifní třídu, nastavení výkonnostních cílů na další 3 měsíce dopředu. Personalista se také zajímá o zpětnou vazbu ze strany zaměstnance, jeho názor na způsob a velikost motivační odměn. Vše je opět personalistou zaznamenáno do systému za účelem možného srovnání vývoje při dalších hodnotících sezeních. Výše uvedené skutečnosti vyplynuly z odpovědí na otázky uvedené v polostrukturovaném dotazníku viz Příloha 1.

### **2.2.1 Mzdový systém vybrané společnosti**

V dané společnosti je mzdový systém navázán na typ podnikatelské činnosti, která je zaměřena na oblast automobilového průmyslu. Automobilový průmysl zažívá v posledních letech velký rozmach, i když současná situace koronavirové pandemie jej částečně zbrzdila.

Společnost LISI AUTOMOTIVE FORM a.s. využívá vícesložkový mzdový systém, který se liší v závislosti na jednotlivých pracovních pozicích. V této práci je pozornost zaměřena na výrobní dělnické profese. U dělnických profesí je stanovena tarifní mzda se mzdovými stupni od 1 do 10. Každý zaměstnanec je zařazen do určitého mzdového stupně na základě své odbornosti, znalosti a dovednosti. Součástí mzdy jsou taktéž pohyblivé složky, jež se liší ve své velikosti, časovým vyhodnocením i způsobem vyhodnocování dle kategorií pracovních pozic. Velikost tarifní mzdy v jednotlivých mzdových stupních i velikost pohyblivých složek je stanovena ve mzdovém předpisu společnosti. Všichni zaměstnanci v dělnických profesích jsou odměňováni měsíční časovou mzdou, jejíž celková výše se liší od počtu odpracovaných hodin a příplatků.

Celý systém odměňování ve zvolené společnosti se odvíjí od platné verze zákoníku práce v plném znění. Zákoník práce stanovuje rovněž v rámci systému odměňování nárok

na příplatky za práci přesčas, o víkendu, v noci, ve ztížených pracovních podmínkách, odměnu za pracovní pohotovost. Rovněž mají zaměstnanci nárok čerpat příplatek na preventivní zdravotní péči, den placeného volna za darování krve, kvalifikační příplatek, každoroční valorizaci mzdy, roční výkonnostní bonus, čtvrtletní za efektivní využití pracovní doby v rámci směny, nikoli však za jedince, bonus za doporučení nového zaměstnance, stravenky, příspěvek na penzijní a životní pojištění. Součástí odměny je rovněž kompletní zaškolení přímo v provozu zdarma, práce na hlavní pracovní poměr, možnost kariéerního růstu, zdarma pracovní obuv a oděv, praní firemních oděvů, 5 týdnů dovolené.

Součástí mzdy je pevná složka mzdy a pohyblivá složka mzdy.

V rámci **pevné složky mzdy** jsou dělnické profese odměňovány základní tarifní mzdou, viz tabulka 3. Využíváno je 10 tarifních tříd, přičemž každá pracovní pozice je zařazena do určité tarifní třídy. Součástí tarifní třídy je i stanovená výše hodinové mzdy pro danou tarifní třídu. Vyšší tarifní třída znamená náročnější pracovní pozici, větší úroveň znalostí a dovedností. S vyšší tarifní třídou je spojena vyšší mzda. Přestoupit do vyšší tarifní třídy lze na základě splnění stanovených kritérií, jež jsou zaměřeny na zvládnutí teoretických i praktických dovedností vztahujících se zejména k dané technologii výroby. Zaměstnanec usilující o vyšší tarifní třídu má možnost požádat svého nadřízeného o přezkoušení a na základě výsledků je povýšen do vyšší tarifní třídy či nikoliv.

Nově nastupující kvalifikovaní zaměstnanci, jsou zařazeni do třetí tarifní třídy a je jim přidělena nástupní hodinová mzda odpovídající třetímu stupni tarifní třídy. Všichni noví zaměstnanci jsou přijatí na tříměsíční dobu určitou. Během tříměsíční doby dochází k adaptaci nového zaměstnance a osvojování si pracovních znalostí a dovedností vztahujících se k dané práci. Na konci zkušební doby dochází k přezkoušení znalostí a dovedností zaměstnance a na základě výsledku je se zaměstnancem ukončen pracovní právní vztah nebo je mu nabídnuta pracovní smlouva na dobu neurčitou. Podpis pracovní smlouvy na dobu neurčitou znamená automatické povýšení do páté tarifní třídy. Následující postup do vyšších tarifních tříd se odvíjí od získání nových znalostí a dovedností či přeřazením na jinou pracovní pozici. Součástí mzdového předpisu je i ustanovení, kdy zaměstnanec může být přeřazen i do nižší tarifní třídy v případě, že neplní kritéria stanovená pro určitou tarifní třídu, ve které se nyní nachází.

Součástí mzdy je i **pohyblivá složka mzdy**, jež má za úkol motivovat zaměstnance k vyšším pracovním výkonům, Pohyblivá složka mzdy je tvořena osobním bonusem i týmovou prémie. Pohyblivá složka mzdy je nenároková část mzdy a je vyplácena na základě splněných kritérii. Výše bonusů se odvíjí od konkrétní pracovní pozice, přičemž pro každou pracovní pozici je stanoven určitý počet ukazatelů výpočtu výše bonusu. Týmová prémie je určena pro členy směny, jež pracují na stejné směně a na stejném výrobním zařízení jsou schopni za měsíc vykonat. Pro tým jsou rovněž stanovena kritéria, podle který je směna každý měsíc vyhodnocována. Osobní bonus i týmová prémie jsou stanoveny maximální částkou, viz tabulka 3.

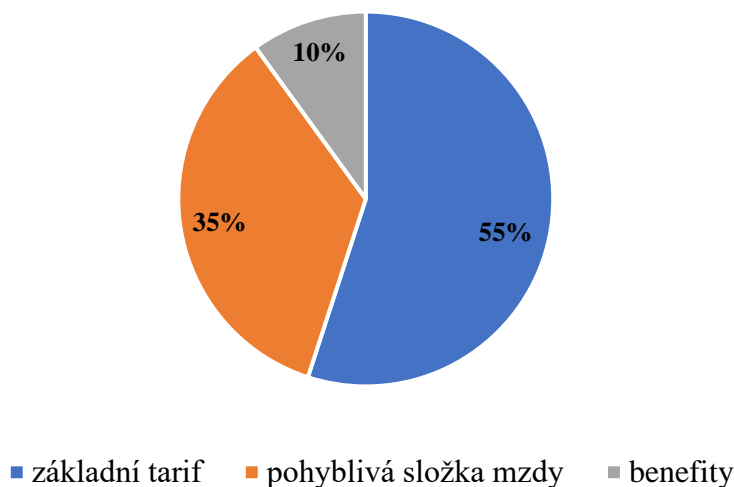
**Tabulka č. 3: Mzdové tarify a pohyblivé složky mzdy<sup>104</sup>**

<b>Mzdový stupeň</b>	<b>Základní tarif Kč/hod</b>	<b>Max. pohyblivá složka Kč/hod.</b>	<b>Základní tarif Kč/měsíc</b>	<b>Max. pohyblivá složka Kč/měsíc</b>
1.	88,00	28,00	15 000,00	5 200,00
2.	93,00	30,00	15 200,00	5 600,00
3.	110,00	36,00	18 300,00	6 800,00
4.	112,00	39,00	18 500,00	7 100,00
5.	123,00	43,00	20 300,00	7 800,00
6.	132,00	47,00	20 500,00	8 100,00
7.	136,00	51,00	21 300,00	8 500,00
8.			23 500,00	9 500,00
9.			24 500,00	10 300,00
10.			32 000,00	13 600,00

V následujícím grafu 1 je systému odměňování ve společnosti. Celková odměna zaměstnanců v dané společnosti zahrnuje základní tarif, který tvoří největší podíl ve výši 55 %. Pohyblivá složka závislá na pracovním výkonu tvoří až 35 %, což je představuje vysoký podíl celkové odměny. Podíl zaměstnaneckých benefitů tvoří 10 %.

<sup>104</sup> Vlastní zpracování dle mzdového předpisu řádu společnosti

## System odměňování ve společnosti



Graf č. 1: System odměňování ve společnosti<sup>105</sup>

### 2.2.2 Zaměstnanecké výhody

Mezi zaměstnanecké výhody patří benefity, jež jsou poskytovány zaměstnancům mimo mzdu. Poskytované benefity jsou v peněžní podobě, v hmotné formě nebo ve formě nadstandardních služeb. Benefity poskytované zvolenou společností lze dle respondentů výzkumu rozdělit na dvě skupiny. První skupina benefitů souvisí s prací a druhá skupina benefitů je sociální povahy. Benefity související s prací zahrnují zkrácenou pracovní dobu na 37,5 hodin týdně, stravování v závodní jídelně, kde je možnost výběru ze sedmi jídel, stravování v kantýně, zaškolení na pracovišti. V rámci benefitů sociální povahy lze zmínit 5 týdnů dovolené, příspěvek na penzijní a životní pojištění, zázemí finančně stabilní mezinárodní firmy, stravenky v hodnotě 70 Kč (55 % ceny hradí zaměstnavatel), bonus 10 000 Kč za doporučení nového zaměstnance, výkonnostní bonus až 8 000 Kč ročně, bonus až 3000 Kč čtvrtletně za efektivní využití pracovní doby, každoroční valorizace mzdy viz. tabulka 4.

<sup>105</sup> Vlastní zpracování dle: mzdového předpisu řádu společnosti

Tabulka č. 4: Zaměstnanecké výhody<sup>106</sup>

<b>Pracovní benefity</b>	37,5 h/týdně
	Stravování v závodní jídelně
	Zaškolení na pracovišti
<b>Sociální benefity</b>	5 týdnů dovolené
	Příspěvek na penzijní, životní pojištění
	Práce ve stabilní firmě
	Stravenky (70 Kč)
	Bonus za doporučení (10 000 Kč)
	Výkonnostní bonus (až 8 000 Kč/ rok)
	Roční valorizace mzdy

### 2.2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

V současné době jsou lidské zdroje nejcennějším kapitálem společnosti, jelikož pomocí nichž dosahuje stanoveného cíle, vytváří hodnoty a buduje svoji konkurenceschopnost. Z tohoto důvodu zvolená společnost usiluje o vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Vynaložené prostředky na vzdělání zaměstnanců by měly být vráceny zpět prostřednictvím navýšení pracovního výkonu. Vzdělávání zahrnuje počáteční vstupní školení, zaučování na novou pracovní pozici a následné kontinuální navyšování a prohlubování kvalifikace.

Vzdělávání může být pro část zaměstnanců důležitým motivačním faktorem, jelikož na základě úrovně vzdělanosti dochází k povyšování, přeřazování na jinou pracovní pozici, navyšování tarifní třídy. Při zvyšování kvalifikace přísluší zaměstnanci pracovní volno s náhradou mzdy vy výši průměrného výdělku. Náklady na prohlubování kvalifikace platí zaměstnavatel. Školení pracovníků v dělnických pozicích ve zvolené společnosti probíhá zejména formou interního školení, kdy zaměstnanci jsou pravidelně školeni na témata týkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a zároveň je navyšována jejich kvalifikační úroveň z hlediska technologické výroby.

System vzdělávání ve zvolené společnosti klade důraz na pravidelné vzdělávání zaměstnanců. System reflektuje analýzy ztrát, které jsou zapříčiněné nedostatkem

<sup>106</sup> Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

znalostí, dovedností a lidských chyb. Systém vzdělávání je nastaven způsobem, který systematicky řídí zaměstnance od jejich nábory a zajišťuje prosperitu, spokojenost a motivaci. Systém vzdělávání zahrnuje ve zvolené společnosti vstupní školení, zákonem stanovená školení, školení systému jakosti, profesní školení a ostatní školení certifikovaných systémů.

Vstupní školení je povinen absolvovat každý nový zaměstnanec v den svého nástupu do firmy. Úkolem vstupního školení je seznámit zaměstnance s firmou, s jejími předpisy a předejít škody na zdraví či majetku. Součástí vstupního školení je školení BOZP a požární ochrany, environmentální školení, školení kvality a personální školení. Součástí zákonných školení je periodické školení BOZP a požární ochrany a dále např. školení pro řidiče referenčních vozidel, řidiče vysokozdvížných vozíků, jeřábníky, svářeče aj. Veškerá kvalifikace a školení zaměstnanců jsou evidována v interním systému.

#### **2.2.4 Pracovní prostředí**

Poslední složka pracovní odměny obsahuje pracovní prostředí a pracovní podmínky. Pracovní prostředí i podmínky výraznou měrou ovlivňují výkon zaměstnanců. S růstem spokojenosti zaměstnanců na pracovním místě narůstá pracovní morálka. Pracovní prostředí má pozitivní vliv na spolupráci a působí uvolněněji a přátelštěji na zaměstnance. Zvolená společnost má zákonnou povinnost udržovat pracoviště z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a odpovídat bezpečnostním a hygienickým požadavkům na pracovní prostředí a pracoviště.

V roce 2019 společnost LISI AUTOMOTIVE FORM a.s. investovala 20 milionů Euro do výstavby nové moderní budovy v Čejčce. Od inkriminovaného roku nabízí zvolená společnost zajímavou práci v moderním výrobním závodě, stravování v jídelně a kantýně a zázemí finančně stabilní mezinárodní společnosti.

### **2.3 Analýza spokojenosti vedení společnosti se systémem odměňování**

Primární empirická data byla nasbírána kvalitativní formou výzkumu prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru se třemi personalisty. Vzhledem k omezenému rozsahu předkládané bakalářské práce byla zaměřena pozornost pouze na zaměstnance na dělnických pozicích a analýzu systému odměňování pro dělnické pozice ve zvolené

společnosti. Cíloví respondenti výzkumu byli dotazováni prostřednictvím písemného dotazníku.

Za účelem dosažení cíle práce byly stanoveny výzkumné otázky, na které autor práce prostřednictvím primárního empirického výzkumu hledal odpověď. Výzkumné otázky obsahově korespondovaly se stanoveným cílem práce a s otázkami pokládanými respondentům polostrukturovaného rozhovoru.

### **Výzkumná otázka 1: Jaký je současný systém odměňování zaměstnanců v dělnických pozicích ve společnosti?**

Současný systém odměňování zaměstnanců v dělnických pozicích se skládá z fixní mzdy a variabilní složky mzdy. Výše fixní mzdy se odvíjí od deseti tarifních tříd, přičemž vyšší tarifní třída znamená vyšší úroveň fixní mzdy. Variabilní složka mzdy je nenárokovou složkou mzdy a odpovídá výkonu zaměstnance. Úkolem je motivovat k vyšším pracovním výkonům. Běžně jsou vypláceny zákonem stanovených příplatků za práci o víkendu, přesčas, ve ztížených pracovních podmínkách, ve státní stávek, z příplatků za pracovní pohotovost. Významným benefitem jsou pro zaměstnance čtvrtletní odměny a osobní bonusy. Zaměstnancům jsou poskytovány benefity formou příspěvku na stravování ve formě stravenek, příspěvku na penzijní a životní pojištění.

### **Výzkumná otázka 2: Jaká přijatá doporučení pomohou zlepšit současný systém odměňování zaměstnanců na dělnických pozicích ve zvolené společnosti?**

Z výsledků výzkumu vyplynuly dva hlavní problémy současného systému odměňování zaměstnanců na dělnických pozicích. Prvním slabým místem je vysoká složka variabilní mzdy na úkor fixní mzdy, přičemž autor práce navrhuje vyrovnat daný poměr a poskytnou novým i současným zaměstnancům garantovanou určitou úroveň fixní mzdy. Dalším slabým místem je nízká zaměřenost na benefity poskytující vnitřní motivaci, tedy nepeněžní benefity. Autor práce navrhuje více možností školení, seznámení se zahraničními pobočkami společnosti, zavést častější hodnocení zaměstnanců, zavést cafeteria systém, vytvořit grafický přehled mzdy, který bude pro zaměstnance přehlednější, srozumitelnější a transparentnější.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pohyblivá složka mzdy je v poměru s fixní složkou vysoká. Také je třeba zaměstnance motivovat rozšířením nabídky benefitů.

Pro analýzu spokojenosti zaměstnanců byla použita metoda písemného dotazování pro skupinu zaměstnanců dělnických profesí.

## 2.4 Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování

V následující tabulce 4 je zpracovaná analýza spokojenosti zaměstnanců na základě dotazníkového šetření zaměřeného na systém odměňování společnosti a spokojenost s pracovními podmínkami. Pro analýzu spokojenosti zaměstnanců byla použita metoda písemného dotazování pro skupinu zaměstnanců dělnických profesí. Dotazník měl pevně stanovaný seznam otázek. Osloveno bylo 180 zaměstnanců na dělnických pozicích, z celkového počtu odeslaných dotazníků se vrátilo 107, což představuje cca 60 % návratnosti.

Tabulka č. 5: Dotazník spokojenosti zaměstnanců<sup>107</sup>

Otázka	Odpověď (v %)			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Jste se svým zaměstnáním spokojen/a?	41	18	19	22
Jste spokojen/a s benefity?	21	16	31	32
Jste spokojen/a s finančním ohodnocením?	29	32	19	20
Jste uznáván/a za kvalitně odvedenou práci?	33	27	25	15
Jste spokojen/a s vybavením ve firmě?	61	22	9	8
Jsou Vaše vztahy s kolegy dobré?	62	23	6	9
Jsou Vaše vztahy s nadřízeným dobré?	49	33	13	5
Jste spokojen/a s atmosférou ve firmě?	45	32	15	8
Jste spokojen/a se svou pracovní náplní?	36	25	16	23
Jste spokojen/a se vzdělávacím systémem?	38	22	29	11
Spokojenost s tarifní třídou	29	32	25	14
<b>Průměr</b>	<b>40</b>	<b>26</b>	<b>19</b>	<b>15</b>

<sup>107</sup> Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Z tabulky je patrné, že se systémem odměňováním a prostředím ve společnosti je spokojeno průměrně 40 % zaměstnanců. V průměru 26 % zaměstnanců je spíše spokojeno. Možnost spíše ne uvedlo v průměru 19 % a 15 % zaměstnanců je nespokojených. Na základě těchto poznatků budou dále navrženy změny.

Z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci mají dobré vztahy na pracovišti, což je v zaměstnání velmi důležitý aspekt. Jsou spokojeni s pracovním prostředím a způsobem jednání s vedením společnosti. Tak jak uvedlo personální oddělení, mají zaměstnanci výhrady k příliš vysoké pohyblivé složce mzdy, která jim nezajistí jistý měsíční příjem. Na druhou stranu jsou motivováni k vyšším výkonům a můžou dosáhnout vyšší mzdy v rámci odměňování, to je však závislé na celkové produktivitě za směnu, na které se zaměstnanec právě nachází, nikoliv za jednotlivce. Z dotazníku také vyplynula nespokojenost společností poskytovanými benefity.

Každý rok je pořádán anonymní průzkum spokojenosti zaměstnanců, kteří na základě vlastních poznatků, odpovídají na různé otázky. Poskytují tím personalistům cennou zpětnou vazbu z hlediska efektivity odměn a požadavků zaměstnanců na jiné druhy odměn, které posléze mohou analyzovat z hlediska proveditelnosti a finanční stránky a následně je implementovat do praxe.

Respondenti výzkumu poskytli informace o tom, že celkové odměny se skládají z transakčních a relačních odměn. V rámci transakčních odměn jsou zahrnuty odměny peněžní a zaměstnanecké výhody, přičemž jejich účel je zejména získat a stabilizovat zaměstnance. Respondenti vypověděli, že správně nastavený systém peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod může přispět k přilákání do společnosti nové pracovníky a motivovat je po určitou dobu. Odměny relační mají za úkol hlouběji a dlouhodoběji motivovat. Součástí relačních odměn je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, rozvoj pracovního prostředí, pracovních podmínek, organizační kultury viz tabulka 7. Nad rámec peněžních odměn, nabízí zvolená společnost svým zaměstnancům i širokou škálu zaměstnaneckých výhod. Důraz je kladen zejména na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců z hlediska technologie výroby, přičemž aktivní přístup ke vzdělávání představuje jedno z kritérií pro zvyšování mzdy. Jednotlivé složky mzdy jsou podrobněji popsány v následujících podkapitolách.

Tabulka č. 6: Systémové odměňování ve společnosti<sup>108</sup>

<b>Transakční odměny</b>	Peněžní odměny
	Peněžní odměna za přivedeného zaměstnance
<b>Relační odměny</b>	Vzdělání a rozvoj zaměstnanců
	Rozvoj pracovního prostředí
	Rozvoj pracovních podmínek
	Rozvoj organizační kultury

## 2.5 Analýza vnitřních vlivů na systém odměňování

Dle Armstronga<sup>109</sup> patří mezi vnitřní faktory ovlivňující systém odměňování podniková kultura, podnikání organizace, využívaná technika a technologie, lidé, podniková strategie.

### 2.5.1 Podniková kultura

Pro společnost jsou klíčové vysoké požadavky na kvalitu výrobků, na bezpečnost zaměstnanců a ochranu životního prostředí. Klade důraz na dodržování pracovněprávních legislativních norem a vnitřních předpisů. Společnost neustále zlepšuje pracovní podmínky pro své zaměstnance a je pro ni důležité docílit co nejnižší fluktuace a udržet si stále zaměstnance z důvodu dobré znalosti firemního prostředí. Snaží se uchovávat se zaměstnanci dobré vztahy a vyjít vstříc případným námitkám či požadavkům zaměstnanců.

### 2.5.2 Podnikání organizace

V posledních letech společnost výrazně nemění portfolio výrobků a nadále se specializuje na výrobu bezpečnostních prvků pro automobilový průmysl. Hlavní skupinou výrobků jsou brzdové čepy, součásti sedadel a součásti řízení. Nemění se ani hlavní zákazníci, kterými jsou i nadále ZF, HITACHI a Faurecia.

Společnost v posledních letech investovala do nákupu nového strojního zařízení a tím i rozšíření výrobní haly, jejíž výstavba započala 1.5.2018. V souvislosti s nákladnou

<sup>108</sup> Vlastní zpracování dle: ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10.* vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>109</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků-Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku.* Grada Publishing as, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

investicí společnost zažádala o investiční pobídku ve formě slevy na dani. Ze strany Ministerstva průmyslu a obchodu obdržela příslib této pobídky.

V automobilovém průmyslu pro dodávky zákazníkům je pro společnost nutné být držitelem certifikátů. Společnost je držitelem certifikátu kvality IATF dle normy IATF 16949:2016, dále certifikátu OHSAS 18001:2007, certifikátu ISO 14001:2015. Společnost dále používá moderní způsoby řízení, jako je zlepšování procesů ve výrobě i v administrativě a principy štíhlé výroby.

Organizační struktura je součástí přílohy 2. Ve společnosti je uplatňovaný liniový přístup, kde za každého zaměstnance přímo odpovídá jeden nadřízený pracovník.

### 2.5.3 Využívaná technika a technologie

Základní výrobní technologie společnosti jsou rozděleny do tří základních skupin. Výroba začíná od základních výlisků, přes třískové obrábění až po konečný výrobek. Pouze asi 27 % z celkové výroby tvoří kooperace mimo tento výrobní proces ke konečnému výrobku. Výroba má třísměnný provoz. Proces výroby má tři základní kroky, které na sebe navazují a probíhají ve třech rozdílných dílnách. Každá dílna má své specifické požadavky od typu údržby, dokumentace nebo zásoby materiálu až po seřizovací a obslužné práce.

Prvním krokem je **lisování za studena**, což představuje složitý technologický proces, jehož výsledkem je polotovár určený k dalšímu zpracování. Výstupem je výlisek z různých druhů tažených drátů a další zpracování se přesunuje k obrábění.

Následný proces je třískové **obrábění** vylisovaných polotovarů. Na obrábění se využívá více vřetenové stroje MORI SAY a CNC stroje. Na základě výkresové dokumentace se na vylisovaném polotovaru provádí obrábění a následně je provedena povrchová úprava.

Posledním procesem výroby je **100% kontrola automatická**, kde se už výrobek nemění, ale je kontrolován a zabalen. Kontrola je prováděná pomocí stroje CHAMPS, který přesně kontroluje výkresové parametry hotového výrobku. Stroj třídí OK kusy, které splňují veškeré parametry a dále jsou umístěny do balících jednotek nebo jsou NOK kusy, které umístí do beden určené k likvidaci.

## 2.5.4 Lidé

Autor práce se v této části zaměřuje na analýzu složení zaměstnanců z pohledu:

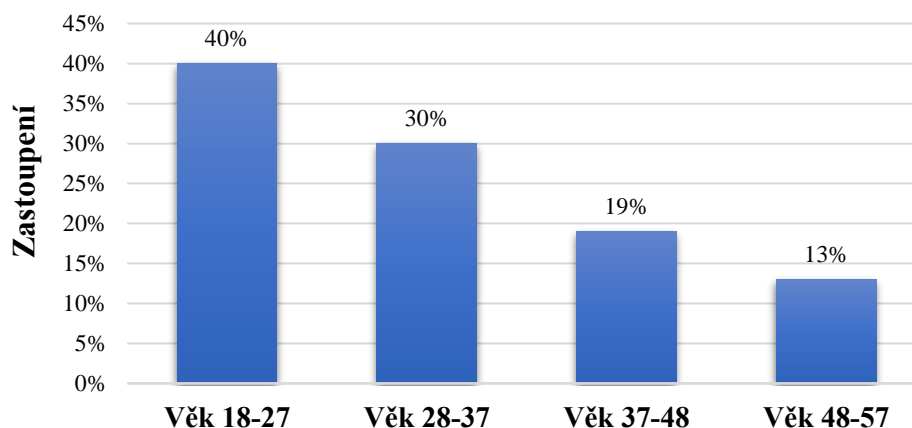
- věku,
- pohlaví
- vzdělání,
- druhu pracovního poměru,
- délky pracovního poměru,
- nemocnost,
- fluktuace,
- produktivita.

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, v Čejčce pracuje v současné době ve zvolené společnosti celkem 200 zaměstnanců ve výrobních a kancelářských pozicích. Největší část zaměstnanců tvoří dělnické profese, celkem 180 zaměstnanců. Za dělnické profese jsou považovány pozice předvýroby, výroby, logistiky, skladu, oddělení údržby a technického servisu. Pro účely předkládané práce byla posuzována pouze kategorie dělnických profesí. Pracovníci na dělnických pozicích zastávají pracovní pozice, které nejsou příliš atraktivní a vyhledávané, proto je zaměstnavatel nucen vytvářet vnější motivační pobídky formou odměňovacího systému. Respondenti výzkumu dále uvedli, že pracovníci v kancelářských pozicích vykonávají práci s vyšší úrovní motivace, čemuž je přizpůsoben odměňovací systém, který je odlišný od dělnických profesí. Následující data byla poskytnuta personálním oddělením v rámci polostrukturovaného dotazníku.

### Věk zaměstnanců

Respondenti výzkumu rovněž poskytli informace o tom, že největší počet zaměstnanců dělnických pozic se pohybuje ve věkovém rozpětí od 18-27 let, představuje 40 %. Druhý nejzastoupenější věkovou kategorií je 28-37 let, v zastoupení 30 %. Z odpovědí respondentů výzkumu vyplývá, že nejstarší zaměstnanci na dělnických pozicích jsou ve věkové kategorii od 48-57 let, přičemž v této kategorii se pohybuje pouze 13 % zaměstnanců z celku. Věková skupina 37-48 let tvoří 19 % zaměstnanců, viz. graf 2. Uvedené zjištění, že počet zaměstnanců s přibývajícím věkem klesá, je přisuzováno fyzické i psychické náročnosti práce z hlediska nepřetržitého provozu ve třech směnách.

## Zastoupení a věk respondentů

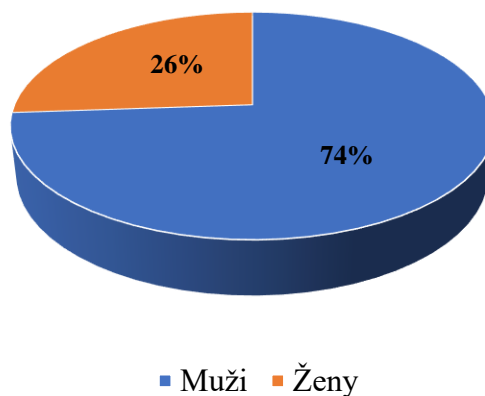


Graf č. 2: Zastoupení a věk respondentů<sup>110</sup>

### Podíl mužů a žen ve společnosti

Ve společnosti je nevyvážený poměr mužů a žen. Poměr mužů představuje 74 % a žen pouze 26 %, viz graf 3. Důvodem je fyzická náročnost práce.

### Podíl mužů a žen



Graf č. 3: Podíl mužů a žen ve společnosti<sup>111</sup>

### Vzdělání zaměstnanců

Za účelem zjištění bližší charakteristiky zaměstnanců výrobního oddělení se autor práce dotazoval respondentů výzkumu na pohlaví zaměstnanců, úroveň vzdělanosti a věkovou strukturu. Respondenti výzkumu poskytli informace o tom, že z celkových

<sup>110</sup> Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

<sup>111</sup> Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

180 zaměstnanců dělnické profese je 133 mužů a 47 žen. Celkem 56 zaměstnanců dělnické profese disponuje středním odborným vzděláním s vyučením. Zbýlý počet zaměstnanců na sledovaných pracovních pozicích disponuje středním odborným vzděláním ukončeným maturitní zkouškou, viz tabulka 5.

Tabulka č. 7: Rozdělní zaměstnanců podle vzdělání<sup>112</sup>

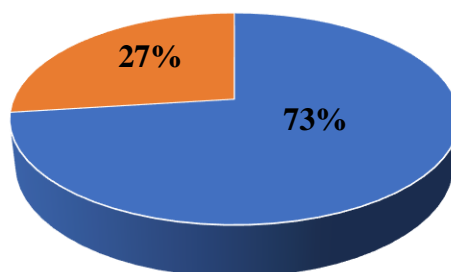
Vzdělání	Ženy	Muži
Střední odborné s vyučením	14	42
Střední odborné s maturitní zkouškou	33	91
<b>Celkem zaměstnanců</b>	<b>47</b>	<b>133</b>

### Druh pracovního poměru

Společnost poskytuje zaměstnancům dva druhy pracovního poměru. Hlavní pracovní poměr a dohody o provedení práce, graf 4.

Z grafického vyjádření je možné vyčíst, že společnost má převládající počet zaměstnanců na hlavní pracovní poměr tvořící 73 %, dohody o provedení práce vykazují 27 %.

### Druh pracovního poměru



■ Hlavní pracovní poměr    ■ Dohody o provedení práce

Graf č. 4: Druh pracovního poměru<sup>113</sup>

### Délka pracovního poměru zaměstnanců ve společnosti

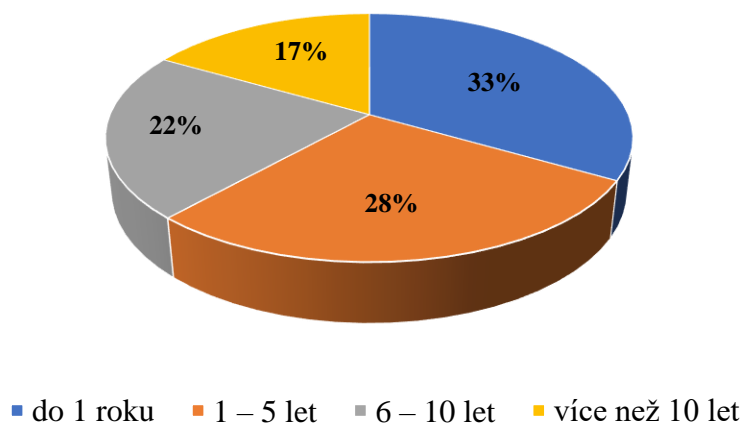
Následující graf 5 zobrazuje délku trvání pracovních poměrů zaměstnanců společnosti. Největší zastoupení v délce pracovního poměru je do 1 roku. Důvodem je náročnost

<sup>112</sup> Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

<sup>113</sup> Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

daných pracovních pozic, a tím vyšší fluktuace zaměstnanců. S rostoucí délkou pracovního poměru úměrně klesá i počet zaměstnanců.

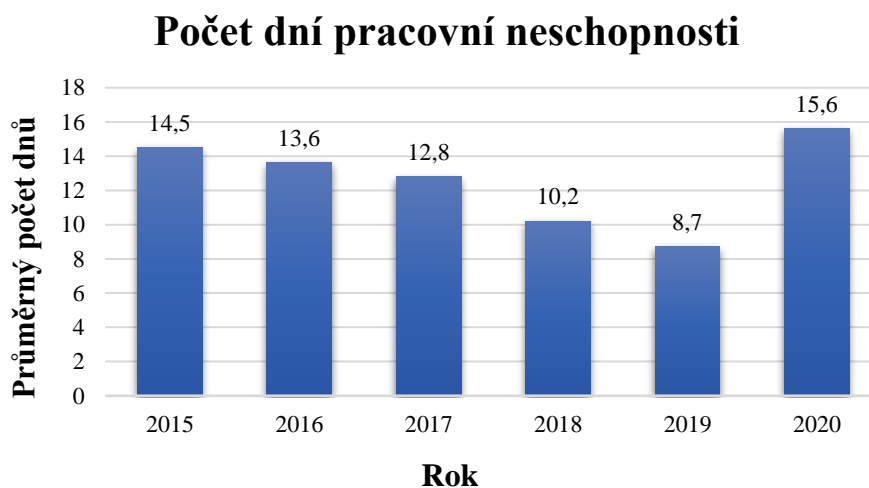
### Délka trvání pracovního poměru



Graf č. 5: Délka trvání pracovního poměru zaměstnance ve společnosti<sup>114</sup>

### Nemocnost

Následující graf 6 představuje pracovní neschopnost ve společnosti v letech 2015-2020. Průměrný počet dnů pracovní neschopnosti na jednoho zaměstnance byl nejvyšší v roce 2020, v důsledku koronavirové pandemie. V ostatních sledovaných letech 2015-2019 se průměrný počet dnů neschopnosti snižoval.



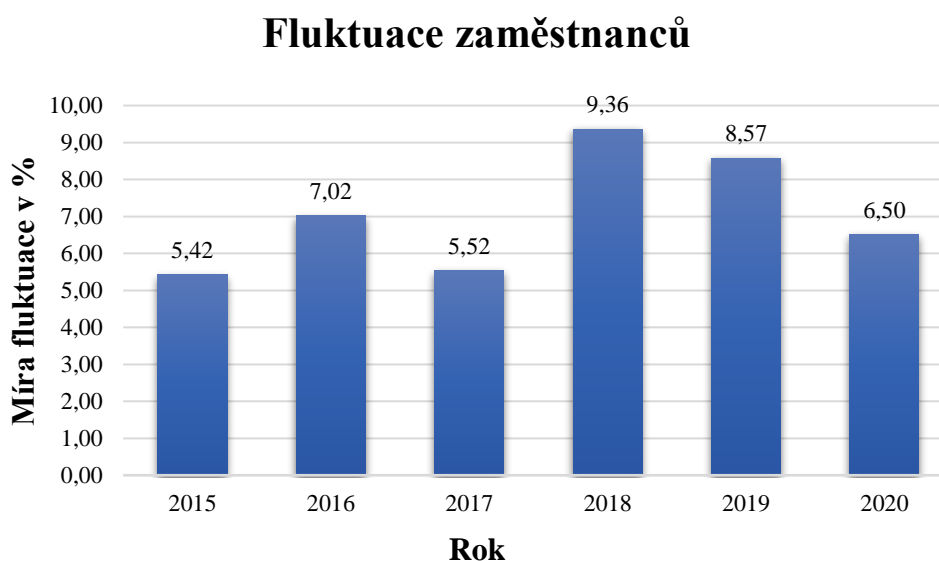
Graf č. 6 Počet dnů pracovní neschopnosti<sup>115</sup>

<sup>114</sup> Vlastní zpracování dle: dotazníkového šetření

<sup>115</sup> Vlastní zpracování dle: dotazníkového šetření

## Fluktuace zaměstnanců

Pro výpočet fluktuace byly posuzovány roky 2015-2020. Jako zdravá míra fluktuace bývá označována hodnota 5–7 %. V grafu 7 je vyznačena míra fluktuace zaměstnanců v jednotlivých posuzovaných letech. V roce 2016 se míra fluktuace pohybovala na hranici překračující její vyšší míru, za to v dalším roce 2017 se tato hodnota dostala do zdravého normálu. Nejvyšší míry fluktuace dosáhla sledovaná společnost v roce 2018 a to ve výši 9,36 %, což převyšuje výše uvedenou ideální hranici. V následujícím roce 2019 se míra fluktuace mírně snížila a v roce 2020 se již dostala do rozmezí vnímaného jako zdravá fluktuace zaměstnanců.



Graf č. 7 Výpočet míry fluktuace<sup>116</sup>

## Analýza poměrových ukazatelů a produktivity

Tabulka 7 obsahuje vývoj vybraných poměrových ukazatelů v letech 2015 až 2019 spojených s odměňováním v dané společnosti. Ukazatel osobních nákladů na 1 zaměstnance se vyvíjel v návaznosti na úpravu odměňování ve společnosti a podobně jako průměrná mzda měl nejvyšší hodnotu v roce 2018. Důvodem vyšší hodnoty uvedených ukazatelů byly vyšší výnosy společnosti spojené s rozšířením výroby a strojního zařízení. V roce 2019 se oproti roku 2018 průměrná mzda snížila. Důvodem bylo snížení počtu řídicích pracovníků s vysokým mzdovým ohodnocením.

<sup>116</sup> Vlastní zpracování dle informací personálního oddělení společnosti

Produktivita práce vyjádřená ukazatelem mzdových nákladů k tržbám představuje, kolik tržeb připadá na 1 Kč vyplacených mezd. Daný ukazatel vykazuje vyšší hodnotu, která je důsledkem vyššího podílu mzdových nákladů vzhledem k tržbám.

**Tabulka č. 8: Rozbor ukazatelů spojených s odměňováním ve společnosti<sup>117</sup>**

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Průměrný počet zaměstnanců	166	171	181	203	210
Osobní náklady na 1 zaměstnance	463 295	482 053	539 564	557 650	529 224
Průměrná mzda	28 812	29 978	33 554	34 679	32 911
Produktivita práce z tržeb	3 422 904	3 397 159	3 487 177	3 723 793	3 847 476
Mzdové náklady k tržbám v %	13,11	13,76	15,02	14,52	13,34

### 2.5.5 Podniková strategie

Dlouhodobá strategie společnosti je především docílení maximální spokojenosti svých zákazníků, nabízet 100% kvalitu a včasnost dodávek dle požadovaných termínů. Společnost se soustředí na výrobu složitějších bezpečnostních prvků (drážka na vodících čepech umožňující montáž gumového pásu, a tím snížení hlučnosti brzd) a tímto si zajišťuje svůj další rozvoj a získávání dalších zakázek.

Společnost se potýkala stejně jako ostatní podniky s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců. I přes nepříznivou situaci na trhu práce se daří průběžně obsazovat volná pracovní místa. Prioritou společnosti zůstává spokojenost zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a environmentálního pracovního prostředí. Vysoký důraz jen kladen na dodržování všech zákonných a interních předpisů v oblasti bezpečnosti, ochrany zdraví při práci a ochrany životního prostředí. Pracovní podmínky pro své zaměstnance společnost neustále zlepšuje.

### 2.5.6 Ekonomická situace společnosti

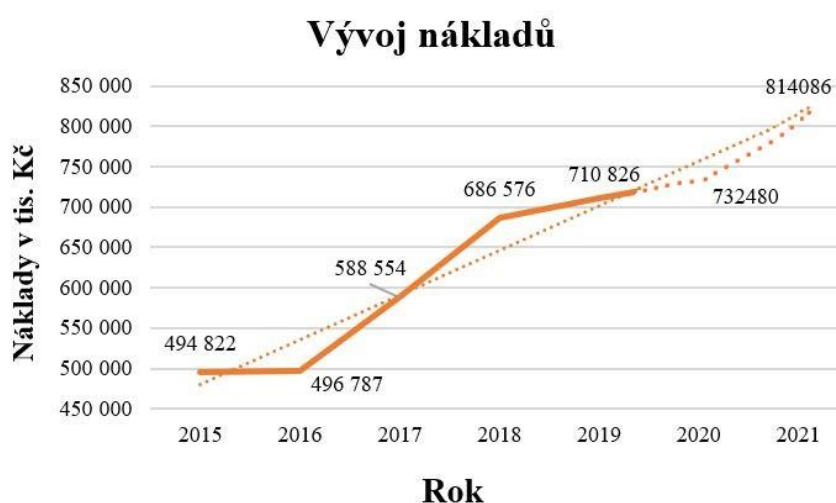
Analýza ekonomické situace představuje náhled na hospodářskou situaci společnosti a situaci na trhu s jejími produkty. Obsahuje výpočet hodnot indexu IN05 v letech

<sup>117</sup> Vlastní zpracování dle: JUSTICE CZ. Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Justice.cz* [online]. 2015-2019 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

2015-2019. Součástí analýzy je predikce nákladů, výnosů a hospodářského výsledku ve sledovaném období. Výpočet trendů byl zpracován pomocí regresní analýzy a programu Microsoft Excel. Podkladem pro provedení analýz jsou z výroční zprávy společnosti LISI AUTOMOTIVE FORM, a.s.

## Náklady

V následujícím grafu 8 jsou vyobrazeny náklady ve sledovaném období 2015-2019 a prognóza nákladů na další dva roky.



Graf č. 8: Vývoj nákladů společnosti<sup>118</sup>

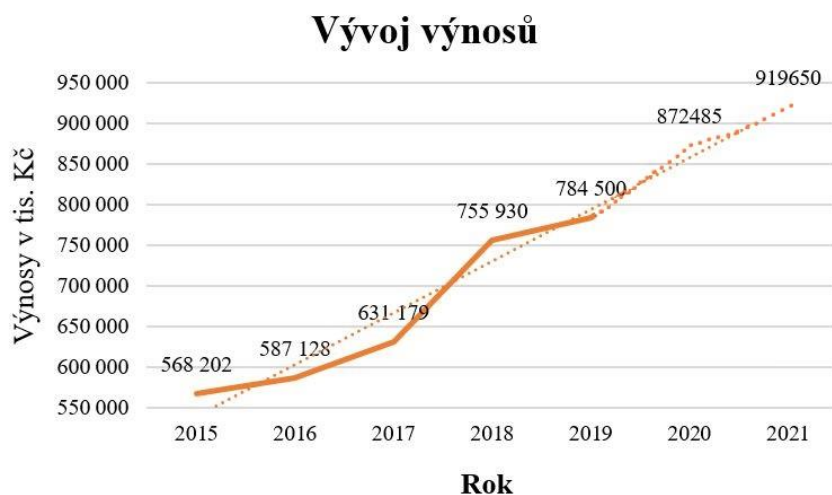
Vývoj nákladů ve společnosti má rostoucí trend ve sledovaném období 2015-2019. Nejvyšší nárůst nákladů byl zaznamenán v roce 2017 a 2018 proti předcházejícímu období v průměru o 17,57 %. V roce 2019 nebyl nárůst nákladů tak vysoký, představoval 3,53 %.

Výsledky regresní analýzy ukázaly další navýšení nákladů, v roce 2020 jen o 3,05 % a v roce 2021 stouply o 11,14 % na 814 086 tisíc Kč.

## Výnosy

Následující graf 9 představuje vývoj výnosů ve společnosti v jednotlivých letech a jejich predikci na další dva roky.

<sup>118</sup> Vlastní zpracování dle: JUSTICE CZ. Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Justice cz* [online]. 2015-2019 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>



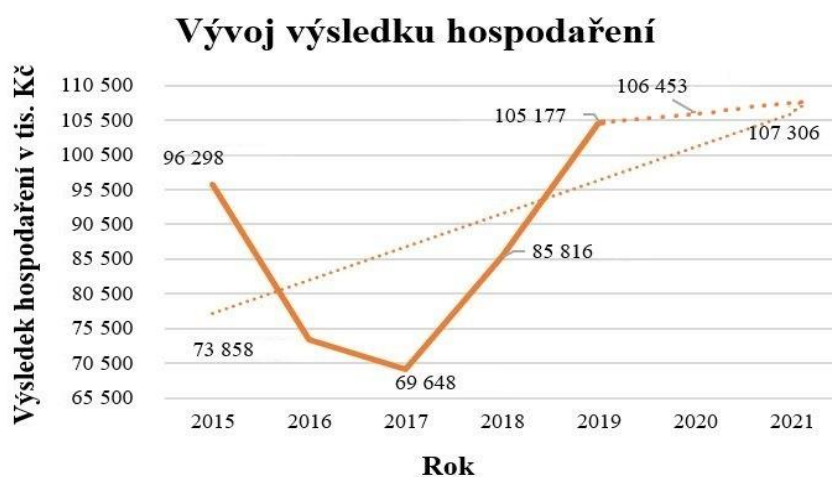
**Graf č. 9: Vývoj výnosů společnosti<sup>119</sup>**

Vývoj výnosů konstantně roste stejně jako náklady ve sledovaných letech. Významný nárůst výnosů byl v roce 2018 o 19,76 % proti předcházejícímu roku, což bylo způsobeno nárůstem tržeb z prodeje výrobků a služeb. Nejnižší nárůst byl v roce 2016 o 3,33 %.

Výnosy mají stoupající trend a stejně reaguje regresní analýza na následující dva roky, kde se očekává nárůst v průměru o 8,31 % na 919 650 tisíc Kč.

### Hospodářský výsledek

V grafu 10 je zobrazen vývoj výsledku hospodaření ve sledovaných letech a jeho predikce na roky 2020 a 2021.



**Graf č. 10: Vývoj výsledku hospodaření společnosti<sup>120</sup>**

<sup>119</sup> Vlastní zpracování dle: JUSTICE CZ. Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Justice cz* [online]. 2015-2019 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

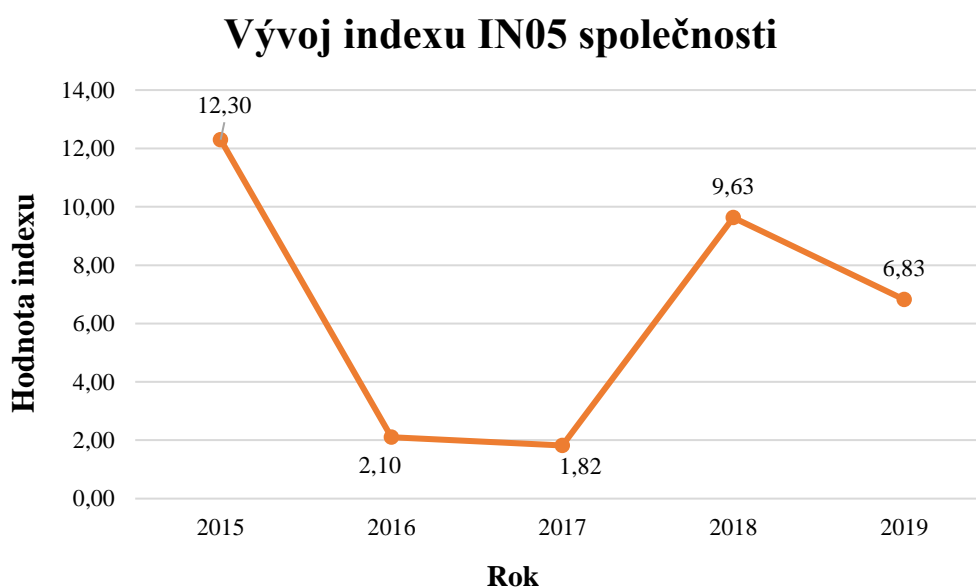
<sup>120</sup> Vlastní zpracování dle: JUSTICE CZ. Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Justice cz* [online]. 2015-2019 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Společnost vykazovala ve sledovaném období ziskový hospodářský výsledek. Mezi roky 2015 až 2017 došlo k propadu hospodářského výsledku v průměru o 14,5 %, společnost byla však stále zisková. Rok 2018 přinesl naopak vysoký nárůst o 23,21 % proti předchozímu roku. Následně i rok 2019 představoval nárůst o 22,56 %. Do vyššího hospodářského výsledku se posledních dvou let promítlo rozšíření výrobní kapacity.

Trend výsledku hospodaření má stále stoupající charakter. Dle predikce by se měla úroveň výsledku hospodaření zvýšit v průměru za dva roky o 1,01 %, na hodnotu 107 306 tisíc Kč.

### Index IN05

Pro zhodnocení ekonomické situace společnosti byl vybrán index IN05. Z následujícího grafu vyplývá stabilita a bonita společnosti v celém sledovaném období 2015-2019. Všechny hodnoty indexu jsou vyšší než 1,6, což znamená, že podnik vytváří hodnotu. Vysoko nad hranicí indexu je hodnota 12,30 za rok 2015. V následujících letech index klesá až na hodnotu 1,82, ale stále se jedná o hodnotu vykazující stabilitu společnosti. Následující rok 2018 má rostoucí trend na hodnotu 9,63 a v posledním sledovaném období roku 2019 klesl na 6,83, viz graf 11.



Graf č. 11: Vývoj indexu IN05 společnosti<sup>121</sup>

<sup>121</sup> Vlastní zpracování dle: JUSTICE CZ. Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Justice cz* [online]. 2015-2019 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Sledovaná společnost vykazovala stabilitu a bonitu. Po celé období výnosy převyšují náklady, z čehož vyplývá ziskový hospodářský výsledek. Dle predikcí na následující období má společnost stále rostoucí trend. Index IN05 bylo zjištěno, že se společnost nepřibližovala k bankrotu, právě naopak byla i s výkyvy indexu hodnot nad hranicí 1,6 a vytvářela stále hodnotu. Nárůst v roce 2018 byl ovlivněn nedostatečnou kapacitou vlastního materiálu, na výrobu brzdových čepů z důvodu navýšeného objemu výroby. V stejném roce došlo k nákupu výrobních strojů a rozšíření výrobních prostor, což mělo za následek zvýšení produkce a tím větší prosperitu společnosti. Budoucí období by mělo být dle predikcí pro společnost bez finančních komplikací.

### 2.5.7 Shrnutí analýzy vlivů vnitřního prostředí

Při analýze vlivů vnitřního prostředí byly zjištěny klady a zápory a shrnuty v následující tabulce.

Tabulka č. 9: Klady a zápory zjištěné během analýzy vnitřních vlivů<sup>122</sup>

Klady	Zápory
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Všichni zaměstnanci se nachází v produktivním věku</li> <li>• Nadprůměrné ohodnocení zaměstnanců</li> <li>• Vysoká kvalita výrobků</li> <li>• Stálí zákazníci</li> <li>• Rozšíření výroby a vyšší objem produkce</li> <li>• Dobré hodnoty provozních poměrových ukazatelů</li> <li>• Stabilní ekonomická situace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyšší fluktuace zaměstnanců</li> <li>• Vysoká nemocnost v roce 2020</li> <li>• Velká konkurence na trhu</li> <li>• Složitější získat nové zákazníky</li> </ul>

### 2.6 Analýza vnějších vlivů na systém odměňování

V této části práce je zpracovaná analýza externích vlivů, která působí na systém odměňování. Analýza se týká populačního vývoje, vývoje na trhu práce a zaměstnanosti, tržní mzdové sazby, zákonné normy a scény kolektivních pracovních vztahů. Pro jednotlivé oblasti je analyzováno období let 2015–2019, v některých případech pro přehlednost pouze rok 2019.

<sup>122</sup> Vlastní zpracování dle vlastních analýz

## 2.6.1 Populační vývoj

V České republice roste počet obyvatel v letech 2015–2019 a stejně tak Jihomoravském kraji, kde společnost sídlí. V následující tabulce 9 je přehled počtu obyvatel České republiky a Jihomoravském kraji a vyjádření rostoucího trendu v procentech proti předešlému roku. Nejvyšší nárůst proti předcházejícímu roku byl zaznamenán v roce 2019.

Tabulka č. 10: Počet obyvatel<sup>123</sup>

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Česká republika poč. obyvatel	10 553 843	10 578 820	10 610 055	10 649 800	10 693 939
Změna v %	-	0,24	0,29	0,37	0,41
Jihomoravský kraj poč. obyvatel	1 175 025	1 178 812	1 183 207	1 187 667	1 191 989
Změna v %	-	0,32	0,37	0,38	0,36

### Struktura obyvatel dle pohlaví

V tabulce 10 je rozdělena struktura obyvatelstva v České republice i Jihomoravském kraji dle mužů a žen. Ve sledovaných oblastech byl podíl mužů je v průměru o 1,6 % nižší než podíl žen.

Tabulka č. 11: Struktura obyvatel dle pohlaví v roce 2019<sup>124</sup>

Rok	Česká republika	Jihomoravský kraj
Počet mužů	5 271 996	585 254
% podíl mužů	49,30	49,10
Počet žen	5 421 943	606 735
% podíl žen	50,70	50,90

### Vývoj počtu obyvatel podle věku

Složení obyvatelstva v Jihomoravském kraji je v tabulce 11 rozděleno podle třech věkových skupin. Z výsledků analýzy je zřejmé, že největší část obyvatelstva tvoří

<sup>123</sup> Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad [online]. 2019 [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jspx?\\_af=statistiky&katalog=30845#katalog=3084589](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jspx?_af=statistiky&katalog=30845#katalog=3084589)

<sup>124</sup> Vlastní zpracování dle: Věkové složení obyvatelstva. Kurzy [online]. 2019 [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/542722-30-04-2020-vekove-slozeni-obyvatelstva-2019/>

věková skupina 15–64 let, která se řadí mezi ekonomicky aktivní obyvatelstvo. Počet obyvatel v letech 2015–2019 se však v této věkové skupině snižuje o 0,38 % a naopak rostoucí trend je ve věkových skupinách 0–14 let o 1,29 % a skupina nad 65 a více let se zvyšuje o 2,05 %.

**Tabulka č. 12: Vývoj počtu obyvatel podle věku v Jihomoravském kraji<sup>125</sup>**

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
0-14 let	178 921	182 280	185 660	189 153	191 600
15-64 let	777 833	772 488	768 319	764 698	761 769
65 a více let	218 271	224 044	229 228	233 816	238 620

### Vzdělání obyvatel

Struktura obyvatelstva z hlediska vzdělání v České republice a Jihomoravském kraji je rozdělena do čtyř skupin. Nejvíce obyvatel dostáhl středního vzdělání s maturitou a tvoří podíl 30,76 % obyvatelstva v Jihomoravské kraji a 33,92 % v České republice. Vzdělání střední bez maturity má průměrně o 0,64 % méně obyvatel než s maturitou. Mezi nejméně početné skupiny patří obyvatelé se základním vzděláním a bez vzdělání. Vysokoškolsky vzdělaných obyvatel je v Jihomoravském kraji 26,24 %, což je v porovnání s celkovým počtem vysokoškolsky vzdělaných obyvatel v České republice o 6,95 % více, viz tabulka 12.

**Tabulka č. 13: Vzdělání obyvatel v roce 2019<sup>126</sup>**

Úroveň vzdělání	Česká republika		Jihomoravský kraj	
	Celkem (v tis.)	Vyjádření v %	Celkem (v tis.)	Vyjádření v %
Základní vzdělání a bez vzdělání	1 217,5	13,59	138,7	12,79
Střední bez maturity	2 963,4	33,19	327,54	30,21
Střední s maturitou	3 038,5	33,92	333,5	30,76
Vysokoškolské	1 728,4	19,29	284,5	26,24

<sup>125</sup> Vlastní zpracování dle: Obyvatelstvo. *Český statistický úřad* [online]. 2019 [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/obyvatelstvo-xb>

<sup>126</sup> Vlastní zpracování dle: Věk a vzdělání populace. *Český statistický úřad* [online]. 2019 [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/101r-k-veka-vzdelani-populace--m555r5rfza?fbclid=IwAR1>.

## 2.6.2 Vývoj na trhu práce a zaměstnanost

V této části práce je analyzován trh práce v rámci počtu ekonomicky aktivního obyvatelstva, zaměstnanosti, nezaměstnanosti a uchazečů o zaměstnání v Jihomoravském kraji v období let 2015-2019. Podíl nezaměstnaných osob je vyjádřením podílu uchazečů o zaměstnání ve věku 15-64 let.

### Ekonomicky aktivní obyvatelstvo

Vývoj na trhu práce ekonomicky aktivních obyvatel v České republice i v Jihomoravském kraji má v letech 2015 až 2019 rostoucí tendenci. Zastoupení ekonomicky aktivního obyvatelstva České republiky se v průměru pohybuje okolo 75,50 % a Jihomoravském kraji představuje tato míra průměrně 60,34 %, viz tabulka 13.

Tabulka č. 14: Míra ekonomické aktivity<sup>127</sup>

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Česká republika	74,10 %	74,30 %	75,80 %	76,30 %	77,00 %
Jihomoravský kraj	60,10 %	60,40 %	60,00 %	60,10 %	61,10 %

### Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji

Vývoj nezaměstnanosti Jihomoravského kraje v letech 2015-2019 je zachycen v následující tabulce 14. Zaměstnanost v Jihomoravském kraji má rostoucí trend. Ve sledujícím období se počet ekonomicky aktivních obyvatel zvýšil a nezaměstnanost úměrně k tomu klesla na 12 737 obyvatel. Obecná míra nezaměstnanosti má tak klesající trend, kde v období 2015 představovala 5 % a snížila se na úroveň 2,1 % v roce 2019.

<sup>127</sup> Vlastní zpracování dle: Míry zaměstnanosti a nezaměstnanosti a ekonomické aktivity. *Český statistický úřad* [online]. 2019 [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2019>

**Tabulka č. 15: Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji<sup>128</sup>**

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Ekonomicky aktivní obyvatelstvo	598 879	601 061	597 973	599 072	600 746
Nezaměstnaní	29 792	23 200	19 884	15 639	12 737
Obecná míra nezaměstnanosti v %	5,0	3,9	3,3	2,6	2,1

### Počet uchazečů o zaměstnání

Data s počty uchazečů o zaměstnání jsou z databáze Úřadu práce Jihomoravského kraje, které shromažďuje Český statistický úřad. Ve sledovaném období je zřejmé, že podíl uchazečů meziročně klesá, což má za následek snižující se trend v podílu nezaměstnaných obyvatel. Podíl nezaměstnaných se tak snížil v období 2015 až 2019 o 3,5 %, viz tabulka 15.

**Tabulka č. 16: Počet uchazečů o zaměstnání<sup>129</sup>**

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Počet uchazečů o zaměstnání	56 032	49 032	37 290	32 042	29 087
Podíl nezaměstnaných v %	7,0	6,1	4,6	3,9	3,5

Nezaměstnanost je zásadní globální problém udržitelného rozvoje z pohledu ekonomického a sociálního. Z analýzy vývoje na trhu práce v Jihomoravském kraji je zřejmé, že ekonomicky aktivní obyvatelstvo ve sledovaném období let 2015 až 2019 má rostoucí trend. Obecná míra nezaměstnanosti tak v posledním sledovaném období klesla na 2,1 %.

### 2.6.3 Tržní mzdové sazby

Tato část je věnována hrubé měsíční mzdě, průměrné hodinové sazbě v České republice v návaznosti na dělnické profese společnosti LISI AUTOMOTIVE FORM a.s.

<sup>128, 114</sup> Vlastní zpracování dle: Zaměstnanost. Český statistický úřad [online]. 2019 [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/zamestnanost-xb>

## Vývoj průměrných hrubých mezd

Následující tabulka zobrazuje vývoj hrubých mezd, které v letech 2015 až 2019 vykazovaly rostoucí trend. V průběhu sledovaných let se průměrná mzda v České republice zvýšila o 29 % a v Jihomoravském kraji o 28 %, viz tabulka 16.

Tabulka č. 17: Vývoj průměrných hrubých mezd<sup>130</sup>

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	Zvýšení prům. mzdy
Průměrná mzda v České republice v Kč	26 467	27 589	29 504	31 885	34 125	29 %
Průměrná mzda v Jihomoravském kraji v Kč	25 725	26 813	28 677	30 874	32 821	28 %

## Vývoj hrubých mezd v rámci oboru CZ-NACE

Společnost LISI AUTOMOTIVE FORM a.s. spadá do klasifikace ekonomických činností skupiny C-Zpracovatelský průmysl, klasifikace CZ-NACE 29, podsektory 29.32 - Výroba ostatních dílů a příslušenství pro motorová vozidla. Tabulka 18 zobrazuje vývoj průměrných měsíčních hrubých mezd a počet zaměstnanců v této kvalifikační skupině v České republice.

Tabulka č. 18: Hrubé mzdy a počet zaměstnanců ve skupině C dle CZ-NACE<sup>131</sup>

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Průměrná hrubá mzda v Kč	26 464	29 141	31 298	33 512	35 151
Průměrný počet zaměstnanců	1 097 000	1 128 000	1 152 000	1 156 000	1 140 000

Průměrné mzdy ve sledovaném období 2015-2019 konstantně rostou. Nejvyšší nárůst byl zaznamenán v roce 2016, kde byl meziroční nárůst o 10,12 % proti roku 2015. Meziročně nárůst průměrné mzdy konstantně klesal a nejnižší byl k roku 2019, a to o 4,89 %.

Stejně jako u průměrných mezd se konstantně zvyšoval počet zaměstnanců v dané oblasti do roku 2018. Nejvyšší meziroční nárůst byl v roce 2016 průměrně o 2,83 % zaměstnanců. V průběhu následujících let 2016-2018 pak meziročně průměrný počet

<sup>130</sup> Vlastní zpracování dle: Mzdy. Kurzy [online]. 2019 [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

<sup>131</sup> Vlastní zpracování dle: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Evidenční počet zaměstnanců a jejich mzdy. Czos.cz [online]. 2019 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/evidencni-pocet-zamestnancu-a-jejich-mzdy-4-ctvrtleti-2019>

zaměstnanců klesal. Naopak v roce 2019 došlo ke snížení počtu zaměstnanců na 1 140 000.

Průměrné měsíční hrubé mzdy skupiny C dle CZ-NACE jsou o něco vyšší než průměrné měsíční hrubé mzdy na trhu práce v České republice. Rozdíl ve sledovaném období průměrně představoval o 1 199 Kč vyšší průměrnou hrubou mzdu ve skupině C dle CZ-NACE. V porovnání s průměrnou hrubou mzdou zaměstnanců na konkrétních pozicích v České republice jsou v posledním sledovaném roce 2019 rapidně nižší než ve skupině C dle CZ-NACE.

### **Průměrná hrubá mzda na konkrétních pozicích**

Hodnoty průměrných hrubých mezd v České republice jsou v tabulce 17 uvedeny u dělnických pozic. Nejvyšší hrubé mzdy dosáhnou zaměstnanci na expedici a jejich mzda se blíží hodnotě průměrné mzdy v České republice, naopak skladníci dosahují nejnižší průměrné hrubé mzdy. Pod průměrem průměrných mezd v České republice jsou i pracovní pozice nástrojářů a seřizovačů.

**Tabulka č. 19: Průměrná hrubá mzda na konkrétních pozicích v České republice<sup>132</sup>**

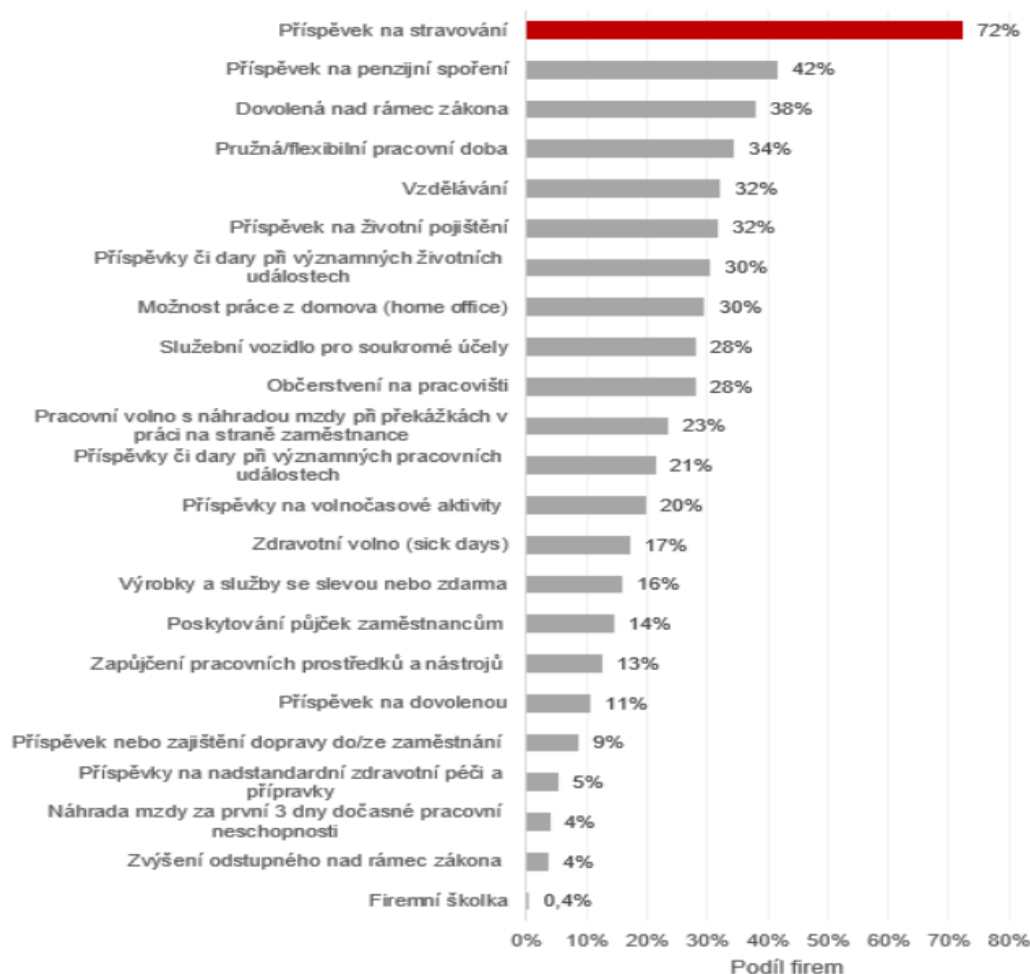
<b>Pracovní pozice</b>	<b>Průměrná hrubá mzda v Kč</b>
Skladníci a obsluha vysokozdvíhacích vozíků	27 331
Nástrojáři a příbuzní pracovníci	27 996
Seřizovači a obsluha obráběcích strojů	31 984
Pracovníci expedice	34 462

### **Nejčastěji poskytované benefity v České republice**

Benefity mají svoje nezastupitelné místo ve společnosti. Průzkum ukázal pestrou nabídku poskytovaných benefitů na trhu práce v České republice. Nejčastějším benefitem je příspěvek na stravování, který poskytuje až 72 % společností. Tento benefit jako jediný poskytuje více než polovina společností. Mezi často poskytované benefity patří příspěvek na penzijní spoření a dovolená nad rámec zákona. Mezi další benefity pro zaměstnance patří flexibilní pracovní doba, vzdělávání, příspěvek na zdravotní pojištění, příspěvky či dary při životních příležitostech, služební vozidlo pro soukromé účely a občerstvení

<sup>132</sup> Vlastní zpracování dle: Průměrné mzdy podle profese. *Epréhledy.cz* [online]. 2019 [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: [http://www.epréhledy.cz/prumerne\\_mzdy\\_podle\\_profese.php](http://www.epréhledy.cz/prumerne_mzdy_podle_profese.php)

na pracovišti, které poskytuje 30 až 38 % společností. Ostatní benefity poskytuje méně než 23 % společností a nejméně společností poskytuje benefit v podobě firemní školky.



Graf č. 12: Žebříček benefitů poskytovaných v České republice v roce 2019<sup>133</sup>

Česká republika i Jihomoravský kraj má každý rok rostoucí trend v počtu obyvatel. Věkový průměr v České republice se pohybuje kolem 42 let a nejvyšší podíl na celkový počet obyvatel mají lidé ve věku 15 až 64 let. Míra ekonomické aktivity se pohybuje kolem 60 %. Podíl žen je o 3 % vyšší než podíl mužů a nejvíc obyvatel má střední vzdělání s maturitou. Míra nezaměstnanosti má klesající trend. Průměrná mzda v České republice se pohybuje kolem 34 tis. Kč. Nejčastějším benefitem pro zaměstnance je příspěvek na stravování.

<sup>133</sup> V roce 2019 nabízely firmy svým zaměstnavatelům průměrně 5 benefitů, 2019. *TREXIMA* [online]. [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/v-roce-2019-nabizely-firmy-svym-zamestnancum-prumerne-5-benefitu/>

## **Analýza konkurence z hlediska odměňování**

Pro zpracování analýzy konkurence z hlediska odměňování byly vybrány společnosti dodávající díly do motorových vozidel. Jelikož automobilový průmysl byl ve sledovaných letech na vysokém stupni rozvoje, na trhu daného odvětví je dostatek firem, které se zabývají výrobou potřebných dílů. Byly vybrány dvě společnosti z Jihomoravského kraje a jedna z kraje Olomouckého. Tabulka 19 zobrazuje analýzu poměrových ukazatelů vybraných konkurentů zpracováním dat z roku 2019.

**Tabulka č.20: Analýza poměrových ukazatelů konkurentů<sup>134</sup>**

<b>Ukazatel</b>	<b>Konkurent č. 1</b>	<b>Konkurent č. 2</b>	<b>Konkurent č. 3</b>
Průměrný počet zaměstnanců	230	156	85
Osobní náklady na 1 zaměstnance	489 203	587 595	507 484
Průměrná mzda	30 423	36 542	31 560
Produktivita práce z tržeb	7 560 402	21 075 621	7 649 835
Mzdové náklady k tržbám v %	6,47	2,79	6,63

Hodnoty ukazatelů konkurenta č. 1 jsou oproti ostatním na nízké úrovni. Vzhledem k počtu zaměstnanců společnost vykazuje nízký podíl mzdových nákladů k tržbám. Průměrná mzda se pohybuje nad hranicí průměrné mzdy v Olomouckém kraji. Produktivitu práce vzhledem k tržbám má společnost nízkou, přestože disponuje nejvyšším počtem zaměstnanců.

Konkurent č. 2 sídlí v Jihomoravském kraji a vykazuje ze všech konkurentů nejvyšší průměrnou mzdu, která odpovídá průměrné mzdě v daném kraji. Ukazatel produktivity práce k tržbám vykazuje vysokou hodnotu, což svědčí o vysokém pracovním nasazení zaměstnanců společnosti. Přestože se průměrná mzda konkurenta pohybuje kolem průměru daného kraje, společnost má nejnižší podíl mzdových nákladů v poměru k tržbám.

Konkurent č. 3 také sídlí v Jihomoravském kraji a má nejnižší počet zaměstnanců. Společnost vykazuje vzhledem k počtu zaměstnanců dosti vysokou hodnotu ukazatele

<sup>134</sup> Vlastní zpracování dle: Veřejný rejstřík a Sbirka listin. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012-2015 [cit. 2020-04-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

produktivity práce z tržeb, což svědčí o vysokém pracovním nasazení zaměstnanců. Mzdové náklady k tržbám vykazují vysoké procento v poměru k nízkému počtu zaměstnanců.

#### **2.6.4 Analýza zákonných norem**

Základní normou pracovního práva je Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. Od 1.1.2021 vstoupila v platnost novela Zákoníku práce. Hlavní změnou je počítání dovolené v hodinách. Základním kritériem výpočtu nároku na dovolenou je týdenní pracovní doba a počet odpracovaných směn. Tato úprava je významná pro zaměstnance s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou a pro ty, kterým se v průběhu roku změní výše pracovního úvazku.

Společnosti jsou vázány dodržováním zákonem dané minimální mzdy a dle jednotlivých pracovních pozic výší minimální zaručené mzdy. Mezi povinné odvody ze mzdy zaměstnanec patří odvod sociálního a zdravotního pojištění a daně. Benefity poskytované zaměstnancům nepodléhají odvodům, proto je tato nepeněžitá forma odměny ve společnostech velmi oblíbená.<sup>135</sup>

#### **2.6.5 Analýza scény kolektivních pracovních vztahů**

Hlavním úkolem odborových svazů a sdružení je tvorba a realizace sociální politiky zaměstnanosti. Odborové organizace jednotlivých společností se často sdružují do odborových svazů za účelem účinnějšího prosazování lidských zdrojů. Jedním z hlavních úkolů je kolektivní vyjednávání. Patří mezi nejvýznamnější subjekty pracovního práva, plní nezastupitelnou roli především v oblasti obhajování mzdových, sociální a kulturních práv zaměstnanců.<sup>136</sup>

Ve společnosti působí odborová organizace, která na základě kolektivního vyjednávání s vedením společnosti navrhuje pravidelné navyšování mezd, rozšiřování benefitů a zlepšování podnikové kultury.

---

<sup>135</sup> ZILVAR, Tomáš, 2015. Nový zákoník práce: máme pro vás přehled všech změn ohledně dovolené. *Měšec.cz* [online]. 2020 [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/novy-zakonik-prace-mame-pro-vas-prehled-vsech-zmen-ohledne-dovolene/>

<sup>136</sup> Tripartita, 2015. ČESKOMORAVSKÁ KONFEDERACE ODBORNÝCH SVAZŮ. *Cmkos.cz* [online]. 2015 [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: <https://www.cmkos.cz/cs/obsah/296/tripartita/13213>

## 2.6.6 Globalizace

Spolupráce v rámci globální ekonomiky je do značné míry anonymní a není založena na tak vysoké úrovni důvěry, jako v ekonomice jedné země. Tradice a kultura v dané zemi jsou záštitou důvěryhodných vztahů, což není v rámci globalizace zcela uskutečnitelné. V rámci globalizace má společnost má snadnější spolupráci se zahraničními dodavateli a odběrateli. Mateřská společnost ve Francii je záštitou stability a zázemí společnosti v České republice.

## 2.6.7 Shrnutí vnějších vlivů na systém odměňování

Při analýze vlivů vnějšího prostředí byly zjištěny klady a zápory a shrnuty v následující tabulce 9.

Tabulka č. 21: Klady a zápory zjištěné během analýzy vnějších vlivů<sup>137</sup>

Klady	Zápory
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vyšší úroveň vzdělání</li><li>• Vyšší podíl ekonomicky aktivního obyvatelstva</li><li>• Snižování nezaměstnanosti</li><li>• Růst průměrných mezd</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stagnace v rámci rozšiřování benefitů</li><li>• Vysoká konkurence v oboru</li><li>• Lákání zaměstnanců na lepší pracovní podmínky</li><li>•</li></ul>

## 2.7 Shrnutí analýzy stávajícího stavu

V následující kapitole budou shrnuty provedené analýzy, ze kterých bude následně proveden návrh na změny v systému odměňování. Zhodnocena bude analýza vnitřního a vnějšího prostředí, dotazníkové šetření s personálním oddělením společnosti i vyhodnocení dotazníku v rámci spokojenosti zaměstnanců. Analyzované období bylo v letech 2015 až 2019, v některých oblastech pouze rok 2019 či predikce pro následující dva roky. Výroční zpráva za rok 2020 nebyla v době zpracování bakalářské práce dostupná.

<sup>137</sup> Vlastní zpracování dle vlastních analýz

### **2.7.1 Shrnutí analýz vnitřního a vnějšího prostředí**

V rámci analýzy vnitřního prostředí bylo zjištěno, že společnost má všechny zaměstnance v produktivním věku. Své zaměstnance hodnotí nadprůměrnými mzdami, a i přesto dochází k vysoké fluktuaci z důvodu vysoké náročnosti na kvalifikaci a fyzickou zátěž. Vzhledem k pandemii COVID-19 došlo v roce 2020 k navýšení počtu pracovních neschopností. Produktivita práce ve společnosti, vyjádřená ukazatelem mzdovým nákladů k tržbám, vykazuje vyšší podíl mzdových nákladů vzhledem k tržbám. Na základě regresní analýzy a indexu IN05 byla společnost zhodnocena jako stabilní a bonitní i v prognózovaných letech.

Prováděné analýzy vnějšího prostředí se týkaly období 2015 až 2019. Na základě hodnocení úrovně vzdělávání v rámci vnější analýzy vyplynulo, že obyvatelstvo v České republice dosahuje v posledních letech výši úroveň vzdělání, přesto nemají společnosti možnost výběru dostatečně kvalifikovaných zaměstnanců. Podíl ekonomicky aktivního obyvatelstva je vyšší oproti předcházejícímu období, v návaznosti na tento údaj došlo ke snížení nezaměstnanosti. Vzhledem k celkovému růstu ekonomiky je stále navyšovaná úroveň průměrných mezd. K rozšiřování nabídky benefitů docházelo přibližně do roku 2010, kdy země východního světa se řídily příkladem firem ze západního světa, které svým zaměstnancům nabízely rozsáhlejší nabídku benefitů. S posledních letech došlo ke stagnaci v této oblasti odměňování. V oboru podnikání zvolené společnosti LISI AUTOMOTIVE FORM, a.s. se nachází na trhu velká konkurence, v návaznosti na vysokou poptávku po automobilech.

V této části práce budou vyhodnoceny výsledky empirického výzkumu a shrnuty silné a slabé stránky současného systému odměňování společnosti a následně v další kapitole navržena zlepšení v oblasti slabých stránek společnosti v odměňování zaměstnanců.

### **2.7.2 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření**

Na základě polostrukturovaného rozhovoru s byla nasbírána primární empirická data prostřednictvím výzkumných otázek. Otázky byly zaměřeny na zaměstnance na dělnických pozicích a analýzu systému odměňování. V souvislosti s tím byla provedena i analýza spokojenosti zaměstnanců, kde vyvstaly podobné otázky pro návrh změn v systému odměňování.

Současný systém odměňování zaměstnanců na dělnických pozicích, je fixní mzda, která se skládá z deseti tarifních tříd a variabilní složky mzdy složené ze zákonem stanovených příplatků za práci a bonusy ve formě stravenek, čtvrtletních odměn, osobních bonusů. Variabilní složka mzdy je však vysoká na úrok fixní mzdy, proto je jedním z návrhů vyrovnat tento poměr a poskytnou novým i současným zaměstnancům garantovanou určitou úroveň fixní mzdy, aby se nemuseli obávat o nedostatečný výdělek na konci měsíce. Problémem je i malé množství benefitů, které by vytvářely motivaci zaměstnanců. Autor práce navrhuje více možností školení, účast na zahraničních pobočkách, zavést častější hodnocení zaměstnanců, zavést cafeteria systém, vytvořit grafický přehled mzdy, který bude pro zaměstnance přehlednější, srozumitelnější a transparentnější.

### **2.7.3 Silné stránky současného systému odměňování**

Systém odměňování zvolené společnosti usiluje o nastavení rozdílných systémů motivace pro různé skupiny zaměstnanců v dělnických pozicích. Systém odměňování je založen především na motivaci prostřednictvím peněžních pobídek. V daném místě odměňování autor bakalářské práce spatřuje slabou stránku současného systému odměňování. Ačkoliv je většina zaměstnanců v dělnických pozicích motivována z vnější strany prostřednictvím finančních pobídek, jelikož je pracovní náplň neuspokojuje, část zaměstnanců disponuje vnitřní motivací, práce je baví, chtějí se zdokonalovat a posouvat dopředu. Personalisté by měli vytvořit i pro tuto skupinu vhodný motivační systém, jelikož tato skupina zaměstnanců vytváří přidanou hodnotu z toho hlediska, že hledají nové způsoby zefektivnění práce, podávají návrhy na zlepšení a umožňují společnosti navyšovat efektivitu a pracovní výkonnost. Odměňovací systém založený pouze na peněžních odměnách zpravidla u dané skupiny zaměstnanců na směně, vede ke snížení úrovně motivace založené pouze na peněžních pobídkách a následně může vést ke snížení výkonu, tvořivosti a jejich celkové spokojenosti. Pro iniciativní zaměstnance motivované interními pobídkami je taktéž potřeba zvolit vhodný styl vedení umožňující určitou míru svobody a kariérního růstu.

Mezi silné stránky současného systému odměňování zvolené společnosti lze zařadit moderní a nadprůměrně technologicky vybavené pracovní prostředí odpovídající všem zákonným normám BOZP a požární ochrany. Rovněž mají zaměstnanci možnost

závodního stravování a výběru ze 7 jídel v moderní jídelně a kantýně. Další silnou stránkou je organizační kultura společnosti, která je zaměřená na neustálé zlepšování, vzdělání, rozvoj zaměstnanců a vytváření přidané hodnoty. Autor práce rovněž považuje za výhodu širokou škálu odměn a snahu využívat různé druhy odměn za účelem navýšení motivace, pracovního výkonu, spokojenosti a možnosti využití plného potenciálu zaměstnanců. Pozitivním zjištěním je rovněž skutečnost, že zvolená společnost vyplácí vyšší mzdy než zákonem stanovené minimum, což vytváří silnou stránku v podobě lepšího pracovního výkonu.

#### **2.7.4 Slabé stránky současného systému odměňování**

Za negativní zjištění autor bakalářské práce považuje příliš vysoký podíl pohyblivé složky mzdy u dělnických pozic. Tato část zaměstnanců má stanovenou hodinovou mzdu a množství příplatků odvíjejících se od výkonu práce, úspěšnosti směny a druhů směn. Další slabou stránkou současného systému odměňování je nedostatečná informovanost ohledně získání čtvrtletního bonusu za efektivní využití pracovní doby. Zaměstnanci dostávají nedostatečnou zpětnou vazbu o výpočtu výše uvedeného bonusu a možnosti zlepšení vlastního pracovního výkonu.

Svým způsobem je slabou stránkou současný způsob cílování odměn, kdy každý zaměstnanec má nárok dosáhnout až na bonus 3 000 Kč čtvrtletně za efektivní využití pracovní doby. Slabinou tohoto systému je skutečnost, že pořadí, počet a druh směn v daném měsíci je dáno nastaveným kalendářem, přičemž zaměstnanec nemá prakticky možnost rozpis ovlivnit. Taktéž zaměstnanci nemají možnost vzájemného srovnání s vlastními kolegy za účelem získání lepší zpětné vazby a zjištění, jakým způsobem se sami mohou naučit lépe a efektivněji využívat pracovní dobu.

Slabou stránkou je rovněž popis systému ve mzdovém předpisu, který není v určitých ohledech srozumitelný a jednoznačný. Mzdový předpis se poměrně často mění, dochází k aktualizacím, které určitý čas trvá implementovat i do praxe a z důvodů časové prodlevy vznikají nesrovnalosti mezi reálným oceněním práce a mzdovým předpisem. Rovněž u všech zaměstnanců neodpovídá výše tarifní třídy jejich pracovnímu zařazení či úrovni znalostí, jelikož v praxi nastává prodleva mezi vykonáním přezkoušení a zanesení výsledků do mzdového předpisu a realizaci změny tarifní třídy.

Dle názoru autora bakalářské práce je velmi slabou stránkou nedostatečné vzdělávání pracovníků v oblasti robotizace, technologie výroby a anglického jazyka. Zaměstnanci by měli být soustavně připravováni na rychlý vývoj technologií, měli by být školeni na práci s počítačem, automatickými výrobními stroji a učit se anglický jazyk, jelikož v současné době je angličtina celosvětovým úředním jazykem a veškeré softwary a programy výrobních strojů jsou v anglickém jazyce. Zaměstnanci na dělnických pozicích musí být schopni rozumět výrobním systémům v angličtině.

Z hlediska vzdělávání je taktéž slabou stránkou nízká úroveň zapojení externího školení a exkurze pracovníků v jiných výrobních závodech, kde mohou čerpat zkušenosti kolegů, naučit se jiné technologie výroby, způsoby práce, získat zpětnou vazbu.

Za slabou stránku současného systému odměňování autor bakalářské práce v neposlední řadě považuje absenci cafeteria systému, kde by měli zaměstnanci možnost získat bonusové odměny, které jsou osvobozeny o daně z příjmů. Patří mezi ně flexi pasy na dovolenou, rekreační aktivity, lázeňství, nákup vitamínů a léků, v rámci cafeteria mohou také získat příspěvek na volnočasové aktivity v rámci Multisport karty.

## **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

### **3.1 Navrhované změny**

V návaznosti na kapitolu 2, která se zabývá se analýzou současného systému odměňování je předmětem této kapitoly navržení vlastních návrhů řešení, které přispějí k lepšímu a transparentnějšímu způsobu odměňování zaměstnanců, jež následně vede k vyšší úrovni motivace a produktivity práce.

V případě pohyblivé složky mzdy je otázkou spravedlnost týmové prémie, kterou získává celá směna na základě dlouhodobějších výsledků práce. Problémem je skutečnost, že žádný zaměstnanec si nevybírání ani směnu, ani své spolupracovníky na směně, a tak nemá vyšší a dosažitelnost dané prémie ve svých rukou. Může se stát, že sám podává nadstandardní výkony, ale na směně přibude hodně nových pracovníků v adaptační fázi nebo jeho kolegové se nebudou snažit a pracovitý zaměstnanec na daný týmový bonus nedosáhne.

#### **3.1.1 Mzdové stupně společnosti**

Na základě primárních empirických dat získaných od respondentů výzkumu autor bakalářské práce navrhuje optimalizovat systém tarifních tříd. V současné době je v praxi častá skutečnost, že na stejné pracovní pozici mají zaměstnanci jinou tarifní třídu a tím pádem jinou výši mzdy. Respondenti výzkumu vypověděli, že tarifní třídy se striktně neváží pouze na pracovní místo, ale personalisté rovněž zohledňují počet let pracovních zkušeností, individuální přístup k práci a další faktory, které nejsou dostatečně popsány a měřitelným způsobem definovány. Mezi zaměstnanci může vznikat závist a nepochopení. Autor bakalářské práce navrhuje reorganizovat systém tarifních tříd. Ke každé tarifní třídě jasně vymezit a definovat veškerá kritéria vztahující se k dané tarifní třídě a transparentní způsobem je zveřejnit, aby nedocházelo k nedorozumění. Zároveň dojde k narovnání výše odměn v jednotlivých tarifních třídách a daný systém tarifních tříd začne splňovat podmínku interní spravedlnosti, kterou definuje zákoník práce.

Zlepšit je nutné způsob hodnocení práce, který by měl být realizován častěji, minimálně na měsíční bázi. Díky zajištění hodnocení práce by mělo dojít k zajištění podmínky stejné

odměny za práci stejné hodnoty, tzn. k nastavení interní spravedlnosti. Analytické hodnocení prací umožňuje srovnat jednotlivé pozice dle složitosti a odpovědnosti práce a na základě toho stanovit základní mzdu pro jednotlivé pozice. Kritéria týkající se postupu do vyšší tarifní třídy by měla být obohacena o dlouhodobé výkony, kvalitu práce i měkké kompetence.

U zaměstnanců na dělnických pozicích je rovněž vhodné snížit pohyblivý podíl složek na mzdě zaměstnance a o dané snížení navýšit pevnou složku mzdy. Vyšší základní mzda poskytuje společnosti možnost přilákat nové zaměstnance. Zaměstnanci naopak získají větší jistotu stabilnějšího výdělku v případě nečekaných událostí. Zaměstnanci spíše upřednostňují jistotu před výší bonusu. Navýšení nástupní mzdy a poskytnutí jistoty výše mzdy je pro zaměstnance atraktivnější než nízká nástupní mzda a možnost nadstandardního bonusu, který je v prvních měsících těžko dosažitelný, jelikož nový zaměstnanec se musí učit hodně nových věcí a není schopen podávat standardní pracovní výkony.

Navrhovanou změnou bylo zvýšení tarifní třídy u jednotlivých profesí a na druhou stranu snížení pohyblivé složky mzdy. Pohyblivá složka mzdy se však sníží v průměru o 3 000 Kč, avšak nahradí ji další benefity. Tarifní třída se zvýší v průměru o 2 500 Kč dle pracovní pozice. Pro zaměstnance je daná změna zaručením větší jistoty v pevně stanové mzdě.

Společnost LISI AUTOMOTIVE FORM využívá k odměňování zaměstnanců 10 mzdových stupňů. Mzdové stupně 1-7 jsou určeny základním tarifem na hodinu a tarifním rozpětím na hodinu (pohyblivá složka mzdy). Dále je stanovena měsíční mzda v jednotlivých mzdových stupních a tarifní rozpětí (pohyblivá složka mzdy) na měsíc.

### **3.1.2 Navyšování mzdy**

Pro lepší přehled by měla být u každého pracovního místa stanovena minimální nástupní mzda, navýšení nástupní mzdy po zaučení a následně se řídit dle tarifních tříd. Zejména pro potenciální uchazeče by vznikla výhoda lepšího pochopení očekávané výše odměny, která je velkým rozhodujícím faktorem při zvažování nabídky práce.

Tabulka č. 22: Mzdové stupně společnosti LISI AUTOMOTIVE FORM<sup>138</sup>

Mzdový stupeň	Základní tarif Kč/hod	Max. pohyblivá složka Kč/hod.	Základní tarif Kč/měsíc	Max. pohyblivá složka Kč/měsíc
1.	91,00	14,00	15 800,00	2 200,00
2.	94,00	14,10	16 500,00	2 450,00
3.	116,50	17,80	20 200,00	3 050,00
4.	133,00	21,00	22 300,00	3 550,00
5.	149,50	23,50	23 400,00	3 950,00
6.	153,50	26,00	24 100,00	4 350,00
7.	156,50	32,50	24 500,00	5 450,00
8.			26 100,00	6 100,00
9.			28 600,00	8 200,00
10.			33 100,00	12 900,00

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že pohyblivá složka mzdy je na příliš vysoké úrovni a zaměstnanci by upřednostnili větší jistotu ve formě vyšší částky základního tarifu. Na základě tohoto zjištění byly navrženy změny základních tarifů a pohyblivých složek, viz tabulka 22. Pohyblivá složka mzdy byla ponížena průměrně o 3 000 Kč a základní tarif navýšen v průměru o 2 500 Kč.

### 3.1.3 Osobní bonus

Místo týmového bonusu by měl být spíše navýšen osobní bonus. Osobní bonus by měl být stanoven na základě výsledků a produktivity práce. Tato odměna souvisí pouze s výkonem jednotlivce nikoliv s odměňováním v rámci odvedené práce na směně. Odměna bude v rozmezí 500 až 1 000 Kč. Daná varianta zaměstnance mnohem více motivuje a zvýší produktivitu. Nejvhodnější variantou je navázat osobní bonus na tarifní třídu, tzn. vyjádřit osobní bonus v procentuální výši vůči tarifní třídě.

### 3.1.4 Zaměstnanecké benefity

V oblasti zaměstnaneckých výhod má zvolená společnost dobře propracovaný systém, nicméně autor bakalářské práce chce zavést cafeteria systém, který poskytuje řadu výhod.

<sup>138</sup> Vlastní zpracování dle: mzdového předpisu společnosti

Jednak finanční prostředky v cafeteria systému nepodléhají zdanění a zaměstnanci mají nárok využít tyto prostředky formou u různých benefitů dle osobních preferencí, např. na dovolenou, nákup vitamínů, hrazení volnočasových aktivit aj. Dané finanční prostředky jsou z pohledu zaměstnance vynaloženy nejefektivněji, jelikož zaměstnanci čerpají bonusy dle vlastní preference.

### **3.1.5 Vzdělávání a rozvoj**

Posilovat je rovněž nezbytné i vnitřní motivaci zaměstnanců pomocí školení a vzdělávání, které jim umožní kariérně růst na lepší pracovní místa s lepší platovým ohodnocením. Dále by měli mít zaměstnanci větší možnost účasti na externích školení. Autor bakalářské práce rovněž chce zájemcům z řad zaměstnanců umožnit účast na veletrzích, exkurzích či pracovních stážích u konkurenčních spřátelených podnikatelských subjektů, kde má každý zaměstnanec možnost obohatit vlastní interiér duše a zkulturnovat sám sebe. Alternativou je rovněž navýšení úrovně motivace a pracovního výkonu způsobem, kdy bude zaměstnancům umožněna pracovní stáž v ostatních i zahraničních divizích zvolené společnosti. Následujícím benefitem může být přechod na zahraniční pobočku, získání nových zkušeností a znalostí, lepšího platového ohodnocení, kariérního růstu. Roční buget na vzdělávací akce bude činit 300 000 Kč.

Posledním autorovým doporučením je zpracování grafického přehledu týkajícího se systému odměňování z důvodů lepšího uvědomění si výhod a benefitů, které jim poskytuje odměňovací systém. Zaměstnanci si musí uvědomovat hodnotu jednotlivých benefitů, jelikož právě uvědomění hodnoty přispívá k lepšímu pracovnímu výkonu. Grafický přehled poskytne zaměstnancům názorné informace o tom, jaká kritéria musí být naplněna, aby získali danou odměnou či benefit a následně jakou přidanou hodnotu jim osobně přináší benefit či odměna. Pro zaměstnance musí být práce přijatelná a akceptovatelná, nemohou ji vnímat pouze jako prostředek pro vydělávání peněz s občasným benefitem. Důležité je práci přijímat kladně a uvědomovat si smysl benefitů.

## **3.2 Harmonogram navrhovaných změn**

Navrhované změny jsou pro přehlednost a správné fungování změn uvedeny v časovém harmonogramu, viz tabulka 22. Obsahem harmonogramu jsou orientační data, plánované změny a osoba, která za změny zodpovídá. Společnost by měla následující harmonogram

zavádět v červenci 2021. Odpovědní vedoucí pracovníci budou s novými změnami seznámeni v průběhu prvních dvou týdnů v červenci. Následně dojde k zavádění změn a vyhledávání smluvených benefitů pro zaměstnance odpovědnými pracovníky.

**Tabulka č. 23: Harmonogram změn pro rok 2021<sup>139</sup>**

<b>Datum</b>	<b>Plánovaná změna</b>	<b>Zodpovědná osoba</b>
<b>1.7. - 15.7.2021</b>	Zavedení o oznámení nového systému odměňování v oblasti zvýšení tarifních tříd	Vedoucí pracovník
<b>1.7. – 15.7.2021</b>	Zavedení a oznámení nového systému odměňování v rámci osobního ohodnocení	Vedoucí pracovník
<b>1.7. – 15.7.2021</b>	Objednání cafeteria systému	Administrativní pracovníce
<b>Od 1.7.2021 průběžně</b>	Vyhledání a oznámení dat konání vzdělávacích kurzů	Administrativní pracovníce
<b>Leden 2022</b>	Hodnocení přínosů nového systému odměňování	Vedoucí pracovník

### **3.3 Ekonomické zhodnocení navržených změn**

Na základě navrhovaných změn autora práce se změny promítnou i v nákladech společnosti. V následující části budou vyčísleny předpokládané průměrné náklady na odměňování zaměstnanců v rámci navrhovaných změn.

#### **Náklady na zvýšení tarifní třídy**

Navrhovanou změnou bylo zvýšení tarifní třídy u jednotlivých profesí a na druhou stranu snížení pohyblivé složky mzdy. Pohyblivá složka mzdy se však sníží v průměru o 3 000 Kč, avšak nahradí ji další benefity. Tarifní třída se zvýší v průměru o 2 500 Kč dle pracovní pozice. Pro zaměstnance je daná změna zaručením větší jistoty v pevně stanové mzdě. Vyšší náklady budou tvořit následující změny.

<sup>139</sup> Vlastní zpracování dle: dotazníkového šetření

### **Výpočet:**

$3\,000 * 180 = 540\,000$  Kč za měsíce společnost ušetří

$2\,500 * 180 = 450\,000$  Kč za měsíc společnost vynaloží navíc v rámci zvýšení tarifní třídy

$(540\,000 - 450\,000) * 12 = 1\,080\,000$  Kč společnost ušetří za rok

### **Náklady na příspěvek na volnočasové aktivity**

Dle struktury zaměstnanců ve společnosti pracuje 180 zaměstnanců na dělnických pozicích. Náklady zaměstnavatele na jednu cafeterii kartu dle výběru pro jednoho zaměstnance činí průměrně 430 Kč, ročně tedy 5 160 Kč. Pro všechny zaměstnance na dělnických pozicích vychází roční náklad ve výši 928 800 Kč. Tento náklad není daňově uznatelný.

**Tabulka č. 24: Srovnání cen poskytovatelů systému cafeteria<sup>140, 141</sup>**

	<b>Sodexo Pass Česká republika s.r.o.</b>	<b>M-PRO s.r.o.</b>
Zavedení systému Cafeteria	20 000 Kč	18 500 Kč
Měsíční poplatek za každého aktivního Beneficianta	30 Kč	35 Kč
Poradenské služby	2 500 Kč	2 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>22 500 Kč</b>	<b>26 800 Kč</b>

Ze srovnání dvou poskytovatelů cafeteria systému vyplynulo, že i přes vyšší počáteční náklady na zavedení systému a za poradenské služby, v souhrnu za rok vyjde poskytovatel Sodexo výhodněji o 4 300 Kč. Společnost Sodexo bude vybrána pro cafeteria systém.

<sup>140</sup>SODEXO. Cafeteria. *Sodexo.cz*. [online]. 1.1.2021 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.sodexo.cz/produkty/volny-cas/cafeteria-mojebenefity/>

<sup>141</sup>M-PRO. Cafeteria. *M-pro.cz* [online]. 1.3.2021 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <http://www.m-pro.cz/index.php?id=12>

***Výpočet:***

$(400 + 30) * 12 = 5\,160$  ročně za jednoho zaměstnance

$5\,160 * 180 = 928\,800$  Kč pro všechny dělnické pozice za rok

**Náklady na odměnu za výkon**

Ve společnosti jsou čtyři dělnické pozice, od kterých se bude odvíjet výše odměny dle výkonu jednotlivce. Zaměstnanci již mají bonus 3 000 Kč za efektivní využití pracovní doby v rámci týmů na dané směně. Tu však zaměstnanec nemůže přímo ovlivnit, proto tato odměna souvisí pouze s výkonem jednotlivce. Rozmezí odměny bude 500 až 1 000 Kč. Náklad na jednoho zaměstnance tvoří v průměru 750 Kč za čtvrtletí, k tomu odvod 33,8 % sociálního a zdravotního pojištění. Za předpokladu, že cíl splní jeden člověk, bude náklad průměrně 722 880 Kč za čtvrtletí. Jedná se o daňově uznatelný náklad.

***Výpočet:***

$(750 * 1) * 1,338 = 1\,004$  Kč pro jednoho zaměstnance za čtvrtletí

$1\,004 * 180 * 4 = 722\,880$  Kč za předpokladu, že každý zaměstnanec splní cíl každé čtvrtletí

**Náklady na vzdělávání**

Jeden z návrhů autora na změnu byla také možnost externího vzdělávání, kurzů, stáží aj. vzdělávacích akcí, které by přispěli k většímu přehledu a případným návrhům na inovace ve výrobě. Přesná částka nelze určit bez možných nabídek, které v průběhu roku bude sledovat odpovědný administrativní pracovník. Roční finanční prostředky vynaložené na vzdělávání akce budou činit 200 000 Kč.

## Přehled ročních nákladů při realizaci nových návrhů změn odměňování

Tabulka č. 25: Předpokládané průměrné náklady společnosti<sup>142</sup>

Navrhovaná změna	Roční náklady na navrhované změny
Náklady na zvýšení tarifní třídy	-1 080 000 Kč
Náklady na cafeteria systém	928 800 Kč
Náklady na odměnu za výkon	722 880 Kč
Náklady na vzdělávání	200 000 Kč
<b>Celkové roční náklady</b>	<b>771 600 Kč</b>

Předpokládaná částka ročních nákladů v rámci návrhu změn v odměňování činí 771 600 Kč.

Výsledek hospodaření společnosti při využití nového systému odměňování

V následující tabulce je navýšen náklad na nový systém odměňování. Predikce očekávaného zisku společnosti stanovený analýzou ponížený o náklady na nový odměňovací systém.

Tabulka č. 26: Odhadovaný výsledek hospodaření při aplikování nového systému odměňování<sup>143</sup>

Položka	2020	2021
Navýšení nákladů na systém odměňování	814 086 Kč	814 086 Kč
Odhadovaný výsledek hospodaření	106 453 000 Kč	107 306 000 Kč
<b>Nový odhadovaný výsledek hospodaření</b>	<b>105 638 914 Kč</b>	<b>106 491 914 Kč</b>

Vzhledem k vysokému odhadovanému výsledku hospodaření není novým systémem odměňování náklad příliš vysoký. Výsledek hospodaření byl snížen v roce 2020 o 0,77 %

<sup>142</sup> Vlastní zpracování dle rozhodnutí navrhovaných změn

<sup>143</sup> Vlastní zpracování dle vlastních výpočtů

a v roce 2021 o 0,76 %. Nový odhadovaný výsledek hospodaření je v obou letech kladný a stále je zachovaná rostoucí tendence.

Přepokládaný pokles zisku není příliš vysoký vzhledem k výši predikovaného výsledku hospodaření. Přínosy nového systému odměňování pro zaměstnance jsou velké a můžou ovlivnit míru fluktuace ve společnosti a zejména stabilnější měsíční příjem díky změně v základním tarifu.

Predikované výsledky se mohou lišit vzhledem k vývoji současné pandemie koronaviru, která má negativní dopady na ekonomiku v České republice i na celém světě. Proto je nutné správné načasování aplikace navrhovaných změn.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo předložit návrh změn v systému odměňování dané společnosti. Byla provedena analýza současného stavu systému odměňování zaměstnanců a vlivu vnitřních a vnějších faktorů na daný systém odměňování. V návaznosti na zjištěné výsledky primárního výzkumu byl navržen soubor doporučení vedoucích ke zlepšení současného způsobu odměňování ve zvolené společnosti.

Bakalářská práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část práce se obsahově týkala systematické literární rešerše odborné literatury z oblasti řízení lidských zdrojů a odměňování zaměstnanců, za účelem vybudování dostatečné teoretické základny pro následnou potřebu implementace teoretických poznatků do zvolené společnosti. Praktická část se v úvodu zabírala stručnou charakteristikou zvolené společnosti LISI AUTOMOTIVE FORM a.s. Dle analýzy bylo zjištěno, že odměňování ve společnosti koresponduje s požadavky zákoníku práce, reflektuje finanční možnosti zaměstnavatele a také s požadavky pracovních odborů. Každý rok dochází k valorizaci odměňovacího systému, přičemž nově přijaté změny jsou výsledkem konsenzuální shody mezi všemi zainteresovanými osobami či orgány. Z výsledků primárního empirického výzkumu vyplynulo, že současný odměňovací systém ve zvolené společnosti nevyhovuje požadavkům zaměstnanců ve zkoumaných dělnických pozicích. Na základě interpretace primárních empirických dat a popisu současného systému odměňování zaměstnanců byly navrženy návrhy na opatření, jež mají za cíl zlepšit současný systém odměňování zaměstnanců.

Pro bližší seznámení se společností byla využita analýza vnitřního prostředí, která poskytla informace o cílech společnosti, kultuře, technologii výroby a složení zaměstnanců z několika pohledů. Přestože společnost odměňovala své zaměstnance nadprůměrnou mzdou, docházelo k vysoké fluktuaci, a to především z důvodu vysoké náročnosti na kvalifikaci a fyzické zátěži. Společnosti bylo navrženo zlepšit systém vzdělávání zaměstnanců a upravit mzdové ohodnocení zaměstnanců. Na základě indexu IN05 byla společnost zhodnocena jako stabilní a bonitní. Z analýzy vnějšího prostředí vyplynulo, že společnost má na konkurenčním trhu výhodné postavení.

Vzhledem ke skutečnostem zjištěným z výsledků empirického výzkumu autor doporučuje provádět podobné výzkumy v pravidelných intervalech, například jednou za dva roky.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

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

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků-Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Grada Publishing as, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

AWANG, Z. *Research methodology and data analysis second edition*. UiTM Press, 416 s. 2012. ISBN 978-967-363-422-4.

Certifikát ISO 14001:2015. In: *Esgcockpit* [online]. [cit. 2021-05-03]. Dostupné z: <https://esg-cockpit.com/en/iso14000-2/>

Certifikát kvality IATF 16949:2016. In: *Alttechnologies* [online]. [cit. 2021-5-3]. Dostupné z: <https://alttechnologies.com/global-quality-standards/logo-iatf-16949/>

Certifikát OHSAS 18001:2007. In: *Pegasusservice* [online]. [cit. 2021-05-03]. Dostupné z: <https://bozp-partner.cz/priprava-na-ohsas-18001-a-iso-14001/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Trh práce v ČR - časové řady - 1993 až 2019. czso.cz. [online]. 2019 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/101r-k-veka-vzdelani-populace--m555r5rfza?fbclid=IwAR1.hrdW2Se8cKxGU5ADDWDwhLkWLV9VvOyt1ZiLPSVbapUUOzxs8wv248>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2020. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/indexjsf?page=statistiky&katalog=30845#katalog=3084589>

Vlastní zpracování. KURZY.CZ. 2019. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/542722-30-04-2020-vekove-slozeni-obyvatelstva-2019/>

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. CH Beck, 2012. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Key Publishing, 2008. 126 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Grada Publishing as, 2007. 240 s. ISBN 9788024714578.

INFORMAČNÍ VĚDA. Rešeršní činnost. [informacniveda.cz](http://informacniveda.cz). [online]. 2019 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <http://www.informacniveda.cz/article.do?articleId=1129>

JUSTICE.CZ. *Výpis z obchodního rejstříku*. 2021. Dostupní z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=554142&typ=PLATNY>.

JUSTICE.CZ. *Výroční zpráva*. 2021. Dostupní z: <file:///C:/Users/kamil/AppData/Local/Temp/vyrocní%20zpráva%202019.pdf>.

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

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing as, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

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

KUMAR, R. *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. Sage, 528 s. 2018. ISBN 9781446269978.

LISI AUTOMOTIVE FORM a.s. *Kdo jsme*. 2021. Dostupné z: <https://dolisi.cz/>.

LOCHMANNOVÁ, A. *Personalistika: základy personalistiky*. Computer Media, 2016. 108 s. ISBN 9788074022821.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. GRADA Publishing, as, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

Míra ekonomické aktivity. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD*. 2019. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2019>

Míry zaměstnanosti a nezaměstnanosti a ekonomické aktivity. *Český statistický úřad* [online]. 2019 [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2019>

- Mzdy. *Kurzy* [online]. 2019 [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>
- NIERMEYER, Rainer; SEYFFERT, Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Grada Publishing as, 2005. 109 s. ISBN 80-247-1223-7.
- Obyvatelstvo. *Český statistický úřad* [online]. 2019 [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/obyvatelstvo-xb>
- PELC, V. *Daňový průvodce pro mzdové účetní*. Nakladatelství CH Beck, 2010. 156 s. ISBN 9788074003004.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Grada Publishing as, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-5515-1.
- PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Grada Publishing as, 2009. 120 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem-Praktický atlas managementu-4., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada Publishing as, 2018. 204 s. 9788024724485.
- Průměrné mzdy podle profese. *Epřehledy* [online]. 2019 [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: [http://www.eprehledy.cz/prumerne\\_mzdy\\_podle\\_profese.php](http://www.eprehledy.cz/prumerne_mzdy_podle_profese.php)
- SHIRISH, T. S. *Research methodology in education*. Lulu. com, 123 s. 2012. ISBN 978-1-312-09374-4.
- SYNEK, M.: *Podniková ekonomika. 2. vydání*. Praha: C. H. Beck, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-388-4.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 205 s. Manažer. 2016. 208 s. ISBN 978-80-7408083-8.
- ŠUBRT, B. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha*. Olomouc: ANAG, 2018. 576 s. ISBN 978-80-7554-138-3.
- ŠUBRT, B. *Obsluha mzdy a platu*. ANAG, 2014. 552 s. ISBN 9788072638871.
- ŠVARCOVÁ, J.; GABRHEL, V.; CÍCHA, O. *Makroekonomické aspekty vývoje trhu práce ve vztahu k absolventům škol v ČR*. CEED, 2014. 143 s. ISBN 978-80-87301-18-0.

TVRDÝ, L. *Změny na trhu práce a perspektivy vzdělanosti*. VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2008. 158 s. ISBN 978-80-248-3823-6.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada Publishing as, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, J. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. Grada Publishing as, 2012. 128 s. ISBN 978-80-247-3955-7.

Věk a vzdělání populace. *Český statistický úřad* [online]. 2019 [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/101r-k-veka-vzdelani-populace--m555r5rfza?fbclid=IwAR1>.

Věkové složení obyvatelstva. Kurzy [online]. 2019 [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/542722-30-04-2020-vekove-slozeni-obyvatelstva-2019/>

VYBÍHAL V. *Mzdové účetnictví 2020: praktický průvodce*. Grada Publishing, as, 2020. 472 s. ISBN 978-80-271-1032-2.

Tripartita, 2015. ČESKOMORAVSKÁ KONFEDERACE ODBORNÝCH SVAZŮ [online]. 2015 [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: <https://www.cmkos.cz/cs/obsah/296/tripartita/13213>

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Grada Publishing as, 2008. 128 s. ISBN 9788024723617.

WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E.: *Úvod do podnikového hospodářství. 2. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck, 2007, 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

Zaměstnanost. *Český statistický úřad* [online]. 2019 [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/zamestnanost-xb>

ZILVAR, Tomáš, 2015. Nový zákoník práce: máme pro vás přehled všech změn ohledně dovolené. *Měšec.cz* [online]. 2020 [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/novy-zakonik-prace-mame-pro-vas-prehled-vsech-zmen-ohledne-dovolene/>

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Model celkové odměny .....	18
Obrázek č. 2: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vazby .....	20
Obrázek č. 3: Certifikát kvality IATF, certifikát OHSAS, certifikát ISO .....	41
Obrázek č. 4: Tvorba současného systému odměňování .....	42

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Mzdotvorné faktory .....	25
Tabulka č. 2: Základní informace o zvolené společnosti.....	40
Tabulka č. 3: Mzdové tarify a pohyblivé složky mzdy.....	45
Tabulka č. 4: Zaměstnanecké výhody.....	47
Tabulka č. 5: Dotazník spokojenosti zaměstnanců .....	50
Tabulka č. 6: Systémové odměňování ve společnosti .....	52
Tabulka č. 7: Rozdělní zaměstnanců podle vzdělání .....	56
Tabulka č. 8: Rozbor ukazatelů spojených s odměňováním ve společnosti.....	59
Tabulka č. 9: Klady a zápory zjištěné během analýzy vnitřních vlivů .....	63
Tabulka č. 10: Počet obyvatel.....	64
Tabulka č. 11: Struktura obyvatel dle pohlaví v roce 2019 .....	64
Tabulka č. 12: Vývoj počtu obyvatel podle věku v Jihomoravském kraji .....	65
Tabulka č. 13: Vzdělání obyvatel v roce 2019 .....	65
Tabulka č. 14: Míra ekonomické aktivity .....	66
Tabulka č. 15: Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji.....	67
Tabulka č. 16: Počet uchazečů o zaměstnání.....	67
Tabulka č. 17: Vývoj průměrných hrubých mezd .....	68
Tabulka č. 18: Hrubé mzdy a počet zaměstnanců ve skupině C dle CZ-NACE .....	68
Tabulka č. 19: Průměrná hrubá mzda na konkrétních pozicích v České republice .....	69
Tabulka č.20: Analýza poměrových ukazatelů konkurentů.....	71
Tabulka č. 21: Klady a zápory zjištěné během analýzy vnějších vlivů .....	73
Tabulka č. 22: Mzdové stupně společnosti LISI AUTOMOTIVE FORM.....	80
Tabulka č. 23: Harmonogram změn pro rok 2021 .....	82
Tabulka č. 24: Srovnání cen poskytovatelů systému cafeteria, .....	83
Tabulka č. 25: Přepokládané průměrné náklady společnosti.....	85
Tabulka č. 26: Odhadovaný výsledek hospodaření při aplikování nového systému odměňování.....	85

## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Systém odměňování ve společnosti.....	46
Graf č. 2: Zastoupení a věk respondentů .....	55
Graf č. 3: Podíl mužů a žen ve společnosti.....	55
Graf č. 4: Druh pracovního poměru.....	56
Graf č. 5: Délka trvání pracovního poměru zaměstnance ve společnosti.....	57
Graf č. 6 Počet dnů pracovní neschopnosti.....	57
Graf č. 7 Výpočet míry fluktuace .....	58
Graf č. 8: Vývoj nákladů společnosti.....	60
Graf č. 9: Vývoj výnosů společnosti.....	61
Graf č. 10: Vývoj výsledku hospodaření společnosti .....	61
Graf č. 11: Vývoj indexu IN05 společnosti .....	62
Graf č. 12: Žebříček benefitů poskytovaných v České republice v roce 2019 .....	70

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Polostrukturovaný dotazník.....	I
Příloha č. 2: Organizační struktura LISI Automotive FORM, a.s. ....	III
Příloha č. 3: Rozvaha k 31.12.2019 - Aktiva.....	IV
Příloha č. 4: Rozvaha k 31.12.2019 - Pasiva .....	VI
Příloha č. 5: Výkaz zisků a ztráty .....	VII

# Přílohy

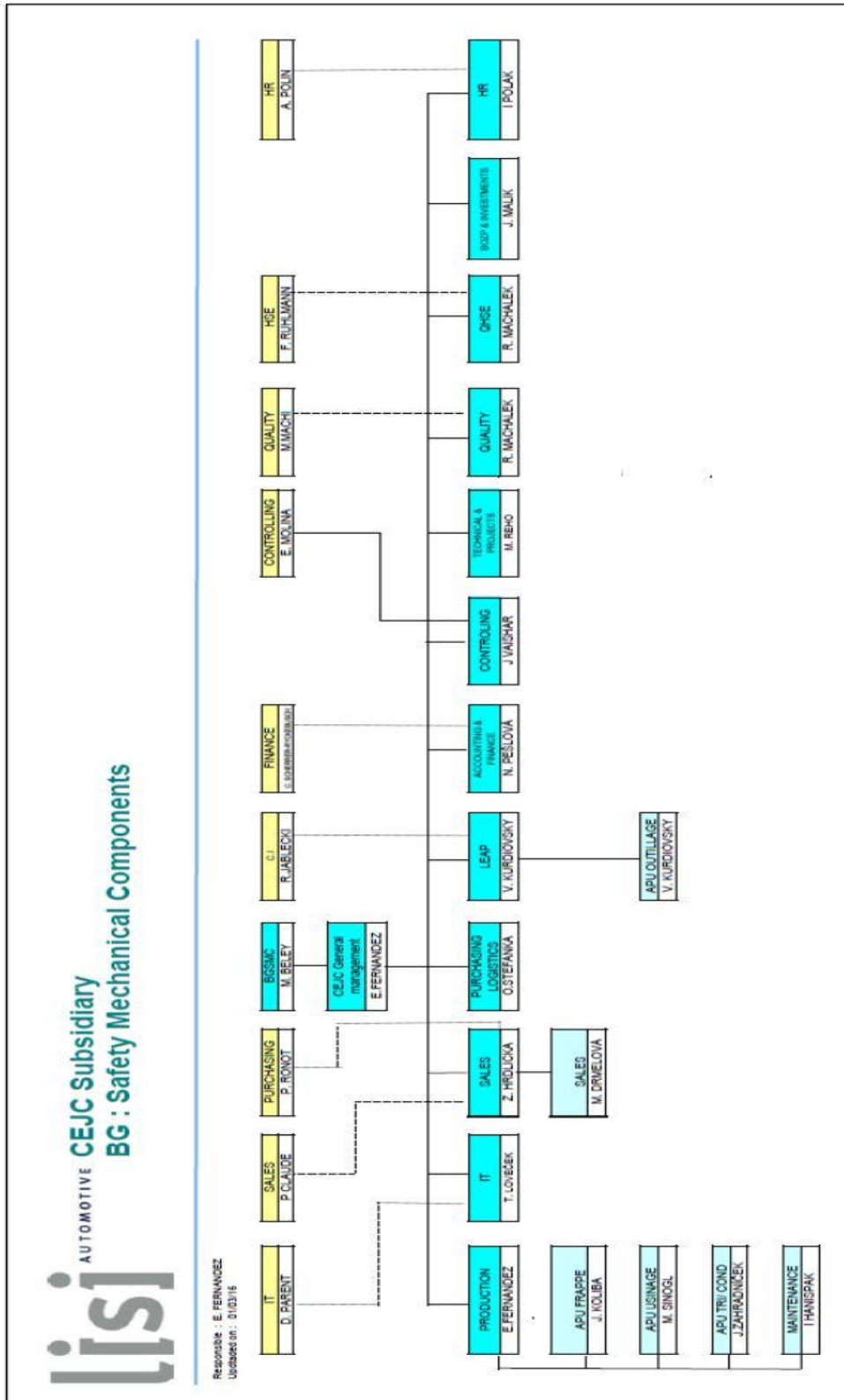
## Příloha č. 1: Polostrukturovaný dotazník

Dobrý den,

Jmenuji se XY a jsem studentem třetího ročníku Vysokého učení technického na Fakultě podnikatelské a píšu bakalářskou práci na téma „System odměňování zaměstnanců“. Za účelem dosažení cíle práce potřebuji nasbírat primární empirická data kvůli možnosti popsat současný systém odměňování, najít slabé stránky systému a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení současného systému. Z tohoto důvodu Vás prosím o krátký polostrukturovaný rozhovor, jehož rámcový obsah příkládám níže ve formě otázek. Vaše odpovědi budou použity pouze pro účely bakalářské práce a svým podpisem stvrzuji, že je neposkytnu třetím stranám ani pro jiné účely, než jak bylo smluveno mezi oběma stranami.

Otázka č. 1: Kolik v současné době pracuje ve společnosti zaměstnanců?
Otázka č. 2: Na jakých pracovních pozicích Vaše zaměstnanci pracují?
Otázka č. 3: Jaká je věková struktura zaměstnanců?
Otázka č. 4: Jaké je procentuální zastoupení mužů a žen z hlediska počtu zaměstnanců?
Otázka č. 5: Jak často probíhá valorizace mezd a odměn?
Otázka č. 6: Kdo všechno se podílí na valorizaci mezd a odměn?
Otázka č. 7: Popište prosím současný systém odměňování zaměstnanců na dělnických pozicích:
Otázka č. 8: Popište prosím blíže systém fixní a variabilní složky mzdy a systém tarifních tříd:
Otázka č. 9: Jak často probíhá hodnocení a školení zaměstnanců?
Otázka č. 10: Jakým způsobem měříte efektivitu jednotlivých benefitů a spokojenost zaměstnanců s benefity?

Příloha č. 2: Organizační struktura LISI Automotive FORM, a.s.



**Příloha č. 3: Rozvaha k 31.12.2019 - Aktiva**

LISI AUTOMOTIVE FORM a.s. k 31. prosinci 2019  
Statutární formulář českých finančních výkazů v tis. Kč

ROZVAHA

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	účetní období 2018
					Netto
<b>AKTIVA CELKEM</b>		<b>1 314 822</b>	<b>-475 148</b>	<b>844 374</b>	<b>899 369</b>
<b>A.</b>	<b>POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL</b>				
<b>B.</b>	<b>STÁLÁ AKTIVA</b>	<b>919 279</b>	<b>-438 179</b>	<b>481 100</b>	<b>423 425</b>
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	5 612	-3 878	1 734	1 344
B. I. 1.	Nehmotné výsledky vývoje				
	Ocenitelná práva	5 612	-3 878	1 734	47
2.	Software	5 612	-3 878	1 734	47
	Ostatní ocenitelná práva				
3.	Goodwill				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				1 297
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				1 297
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				1 297
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	913 667	-434 301	479 366	422 081
B. II. 1.	Pozemky a stavby	288 399	-56 157	232 242	126 450
1.	Pozemky	5 038		5 038	5 038
2.	Stavby	283 361	-56 157	227 204	121 412
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	615 698	-378 144	237 554	200 156
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek				
1.	Pěstičské celky trvalých porostů				
2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	9 570		9 570	95 475
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				188
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	9 570		9 570	95 287
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládaná osoba				
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládaná osoba				
3.	Podíly - podstatný vliv				
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
<b>C.</b>	<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>389 981</b>	<b>-31 969</b>	<b>358 012</b>	<b>384 829</b>
C. I.	Zásoby	144 953	-31 969	112 984	123 195
C. I. 1.	Material	102 218	-31 299	70 919	84 679
2.	Nedokončená výroba a poklady	24 404	-670	23 734	21 008
3.	Výrobky a zboží	18 331		18 331	17 478
1.	Výrobky	18 331		18 331	17 478
2.	Zboží				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Pohledávky	207 770	0	207 770	202 050
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládaná osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Odložená daňová pohledávka				
5.	Pohledávky ostatní				
5.1.	Pohledávky ze společností				
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
5.3.	Dohadné účty aktivní				
5.4.	Jiné pohledávky				

## LISI AUTOMOTIVE FORM a.s. k 31. prosinci 2019

Statutární formuláře českých finančních výkazů v tis. Kč

## ROZVAHA

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	úč. období 2018
					Netto
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	207 770	0	207 770	202 059
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	184 330		184 330	164 064
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Pohledávky - ostatní	23 440		23 440	37 075
4.1.	Pohledávky za společnosti				
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
4.3.	Sítě - daňové pohledávky	18 784		18 784	20 623
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	5		5	
4.5.	Dohádní účty aktivní	4 447		4 447	7 248
4.6.	Jiné pohledávky	204		204	204
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C. IV.	Peněžní prostředky	37 258	0	37 258	59 605
1.	Peněžní prostředky v pokladně				39
2.	Peněžní prostředky na účtech	37 258		37 258	59 566
D.	Časové rozlišení aktiv	5 262	0	5 262	1 115
1.	Náklady příštích období	607		607	464
2.	Komplexní náklady příštích období	569		569	648
3.	Příjmy příštích období	4 086		4 086	3

**Příloha č. 4: Rozvaha k 31.12.2019 - Pasiva**

LISI AUTOMOTIVE FORM a.s. k 31. prosinci 2019  
Statutární formuláře českých finančních výkazů v tis. Kč

ROZVAHA

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2018
<b>PASIVA CELKEM</b>		<b>844 374</b>	<b>809 388</b>
<b>A.</b>	<b>VLÁSTNÍ KAPITÁL</b>	<b>700 688</b>	<b>692 511</b>
A. I.	<b>Základní kapitál</b>	105 259	105 259
A. I. 1.	Základní kapitál	105 259	105 259
2.	Vlastní podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
A. II.	<b>Ažie a kapitálové fondy</b>	2 018	2 018
A. II. 1.	Ažie		
2.	Kapitálové fondy	2 018	2 018
1.	Ostatní kapitálové fondy	2 018	2 018
2.	Oceňovací rozdíly z přeúčnění majetku a závazků (+/-)		
3.	Oceňovací rozdíly z přeúčnění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A. III.	<b>Fondy ze zisku</b>	21 052	21 052
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy	21 052	21 052
2.	Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	464 182	375 306
IV. 1.	Nerozdělaný zisk nebo neručená ztráta minulých let (+/-)	464 182	375 306
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A. V.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	109 177	95 916
A. VI.	<b>Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)</b>	0	0
<b>B. + C.</b>	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>137 720</b>	<b>210 123</b>
B.	<b>Rezervy</b>	26 419	21 063
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
2.	Rezerva na daň z příjmu	22 436	16 045
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
4.	Ostatní rezervy	3 983	5 038
C.	<b>Závazky</b>	111 301	189 060
C. I.	<b>Dlouhodobé závazky</b>	9 738	6 901
1.	Vydání dluhopisů		
1.	Výměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Účuhodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů		
5.	Dlouhodobé směněky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Odložený daňový závazek	9 738	6 901
9.	Závazky - ostatní		
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Dohadné účty pasivní		
3.	Jiné závazky		
C. II.	<b>Krátkodobé závazky</b>	101 563	182 159
1.	Vydání dluhopisů		
1.	Výměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Krátkodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů	75 580	112 163
5.	Krátkodobé směněky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	13 563	58 183
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Závazky - ostatní	12 420	11 813
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Krátkodobé finanční výpomoc		
3.	Závazky k zaměstnancům	5 719	5 240
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 191	2 898
5.	Stát - daňové závazky a dotace	881	760
6.	Dohadné účty pasivní	2 538	2 831
7.	Jiné závazky	91	84
D.	<b>Časové rozlišení pasív</b>	5 069	6 735
D. 1.	Výdaje příštích období	477	501
2.	Výnosy příštích období	5 489	6 234

## Příloha č. 5: Výkaz zisků a ztráty

LISI AUTOMOTIVE FORM a.s. k 31. prosinci 2019  
Statutární formuláře českých finančních výkazů v tis. Kč

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2018
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	803 810	750 453
II.	Tržby za prodej zboží	4 160	5 477
A.	Výkonová spotřeba	519 445	503 587
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4 122	5 481
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	375 124	366 941
A.3.	Služby	140 199	131 165
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-2 193	-8 960
C.	Aktivace (-)	922	-1 382
D.	Osobní náklady	111 642	113 203
D.1.	Mzdové náklady	60 760	62 296
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	30 882	30 904
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	27 018	27 458
D.2.2.	Ostatní náklady	3 864	3 446
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	65 224	40 848
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	50 499	41 524
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - invale	50 499	41 524
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasně		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	5 930	-664
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	-195	-12
III.	Ostatní provozní výnosy	31 537	19 180
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	22	2 352
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	29 063	14 807
III.3.	Jiné provozní výnosy	2 452	1 911
F.	Ostatní provozní náklady	22 538	22 528
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		71
F.2.	Prodaný materiál	18 963	18 441
F.3.	Daně a poplatky	128	135
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-977	-3
F.5.	Jiné provozní náklady	4 425	3 684
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	132 772	106 286
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládaná osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládaná osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	1
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládaná osoba		1
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	1 093	515
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládaná osoba	1 093	515
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		
VII.	Ostatní finanční výnosy	8 617	7 180
K.	Ostatní finanční náklady	6 847	8 138
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	671	538
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	133 443	106 824