



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# NÁVRH OPATŘENÍ V SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ PRO KONKRÉTNÍ ODDĚLENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL OF MEASURES IN THE REMUNERATION SYSTEM FOR A SPECIFIC DEPARTMENT OF THE SELECTED COMPANY

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Adam Šmerda

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2022

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Student: **Adam Šmerda**  
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2021/22  
Studijní program: Ekonomika podniku

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

## **Návrh opatření v systému odměňování zaměstnanců pro konkrétní oddělení vybrané společnosti**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

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

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

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

### **Základní literární prameny:**

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

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

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

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

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

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

---

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

---

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

## **Abstrakt**

Bakalářská práce je zaměřena na návrh opatření v systému odměňování zaměstnanců pro konkrétní oddělení vybrané společnosti. Rozděluje se na tři části. První část obsahuje teoretická východiska vycházející z odborných publikací, které se zabírají tématem odměňování zaměstnanců. Na ni dále navazuje část druhá, která pojednává o analýze současného stavu systému odměňování a o působení vnitřních a vnějších faktorů. Poslední část práce se zaměřuje na konkrétní návrhy změn v systému odměňování.

## **Klíčová slova**

Mzda, zaměstnanci, zaměstnavatel, odměňování zaměstnanců, pracovní pozice, zaměstnanecké výhody

## **Abstract**

The bachelor thesis is focused on the proposal of measures in the employee remuneration system for a specific department of the selected company. It is divided into three parts. The first part contains theoretical background based on professional publications dealing with the topic of employee remuneration. It is followed by part two, which deals with the analysis of the current state of the remuneration system and the impact of internal and external factors. The last part of the thesis focuses on specific proposals for changes in the remuneration system.

## **Key words**

Wages, employees, employer, employee remuneration, job title, employee benefits

## **Bibliografická citace**

ŠMERDA, Adam. Návrh opatření v systému odměňování zaměstnanců pro konkrétní oddělení vybrané společnosti [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-08]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/142721>. 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 9. května 2022

.....

*podpis autora*

## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za odborné vedení, rady a pomoc při zpracování této práce. Dále bych rád poděkoval společnosti ABC a.s., která mi ochotně poskytovala informace pro tvorbu této práce.

# OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, POUŽITÉ METODY A POSTUPY .....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	14
1.1 Odměňování zaměstnanců .....	14
1.2 Systém odměňování .....	15
1.3 Celková odměna.....	16
1.3.1 Transakční odměna .....	17
1.3.2 Relační odměna.....	19
1.4 Zásluhové odměňování .....	19
1.5 Mzdové formy.....	20
1.5.1 Základní mzdové formy.....	20
1.5.2 Dodatkové mzdové formy .....	21
1.6 Faktory ovlivňující odměňování .....	24
1.6.1 Vnitřní faktory .....	24
1.6.2 Vnější faktory .....	25
1.7 Personální činnost .....	26
1.8 Shrnutí.....	27
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	28
2.1 Představení společnosti .....	28
2.2 Analýza konkrétního oddělení .....	30
2.2.1 Pracovní pozice.....	30
2.2.2 Obsazenost pracovních pozic.....	32
2.2.3 Náplň práce pracovních pozic.....	32
2.3 Analýza systému odměňování.....	33
2.3.1 Peněžní odměny .....	33

2.3.2	Zaměstnanecké výhody.....	35
2.3.3	Vzdělávání a rozvoj .....	36
2.3.4	Pracovní prostředí .....	37
2.3.5	Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování .....	37
2.3.6	Analýza spokojenosti vedení se systémem odměňování .....	40
2.3.7	Náklady na systém odměňování .....	40
2.3.8	Souhrn analýzy systému odměňování.....	41
2.4	Působení vnitřních faktorů .....	43
2.4.1	Podnikání společnosti .....	43
2.4.2	Podniková strategie.....	43
2.4.3	Podniková kultura .....	43
2.4.4	Technika a technologie .....	44
2.4.5	Lidé .....	44
2.4.6	Ekonomické výsledky společnosti.....	48
2.4.7	Shrnutí analýzy vnitřních faktorů .....	52
2.5	Působení vnějších faktorů .....	53
2.5.1	Globalizace .....	53
2.5.2	Trendy v zaměstnávání lidí.....	55
2.5.3	Tržní mzdové sazby .....	58
2.5.4	Trend v populačním vývoji.....	60
2.5.5	Situace na trhu práce .....	62
2.5.6	Vládní scéna.....	64
2.5.7	Ekonomické ukazatele .....	66
2.5.8	Shrnutí působení vnějších faktorů .....	67
2.6	Klíčové závěry analýzy současného stavu .....	68
3	VLASTNÍ ŘEŠENÍ .....	70

3.1	Navrhované změny.....	70
3.1.1	Úprava peněžní odměny .....	70
3.1.2	Zaměstnanecké výhody.....	71
3.2	Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn.....	72
3.2.1	Náklady na navrhované změny.....	73
3.2.2	Předpokládané náklady na úpravu systému odměňování .....	73
3.3	Harmonogram zavedení změn a jejich ekonomické zhodnocení.....	75
	ZÁVĚR .....	78
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	79
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ .....	85
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	86
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ .....	88
	SEZNAM PŘÍLOH.....	89

## ÚVOD

Tématem mé bakalářské práce je odměňování zaměstnanců na konkrétním oddělení ve vybrané společnosti. Odměňování je jedním z nejdůležitějších nástrojů řízení lidských zdrojů. Lidské zdroje jsou nejcennějším kapitálem každé společnosti, zároveň také stojí za každým jejím úspěchem. Každá společnost se snaží získat zaměstnance, kteří jsou v jejich oblasti podnikání kvalifikovaní, talentovaní a vzdělaní. Proces odměňování se dělí na dva sektory, kterými jsou veřejný sektor a soukromý sektor. V soukromém sektoru musí společnosti obstát, co se týče konkurenčního boje a s ním spojeného nastavení celé škály odměn svých zaměstnanců a udržení dosahování podnikatelských úspěchů. Přičemž v dnešní době se ne bavíme pouze o odměně peněžní, ale o široké škále zaměstnaneckých benefitů. Přičemž každý zaměstnanec má své vlastní touhy a vize, co se odměny týče, a proto je úkolem vedoucích pracovníků monitorovat tyto potřeby a v rámci udržení daných pracovníků by měly poskytovat příslušné benefity.

Společnost, o které se v mé bakalářské práci bude jednat, spadá do sektoru soukromého, tudíž jejím úkolem je právě ono zmiňované monitorování a nastavování odměn za účelem dlouhodobého udržení lidských zdrojů a zároveň vytváření zisku.

Každá organizace na světě se potýká s nějakým problémem či nedokonalostí, ovšem právě odhalení těchto nedokonalostí budí první impuls pro změnu a ani mnou vybraná organizace není výjimkou. Právě proto se ve své práci zaměřuji na analýzu současného stavu systému odměňování na oddělení péče o klienty a retailové bankovníctví zvolené společnosti.

Bakalářská práce je zaměřena na návrh možných změn v systému odměňování na vybraném oddělení, případně zdokonalení již existujícího modelu, který společnost aktuálně využívá.

K dosažení výsledků jsou zkoumány aktuální mzdy, zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí, možnost sebevzdělávání a další důležité faktory.

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

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout přijatelná opatření a změny v systému odměňování pro současné i budoucí zaměstnance a zároveň i společnost samotnou. Tento návrh má zajistit vyšší spokojenost a motivaci zaměstnanců, zvýšení celkové produktivity a snížení fluktuace na vybraném oddělení.

K naplnění tohoto cíle je důležité si nejdříve stanovit dílčí cíle, jež nás postupně dovedou až k onomu naplnění. První dílčí cíl lze popsat, jakožto teoretické poznatky plynoucích z odborné literatury. Dalším dílčím cílem je provedení analýzy fungování systému odměňování na daném oddělení. Tato analýza je řešena v části druhé. Třetím dílčím cílem je působení a vliv vnějších i vnitřních faktorů, který je vylíčen v obou předcházejících částech.

První část, kterou se bakalářská práce zabývá, je část teoretická. Tato část je zpracována pomocí faktografické rešerše, která vychází z odborných publikací různých autorů zabývajících se tématy řízení lidských zdrojů a personalistice. Pod tyto oblasti přímo spadá téma odměňování zaměstnanců, které je pro tuto práci stěžejní. V teoretické části jsou vypsány základní a nejzásadnější poznatky o tomto tématu.

Druhou částí je zmiňovaná analýza současného systému odměňování, který je ve společnosti nastaven. Tato část má návaznosti na teoretická východiska z části první. Jsou zde rozebrány základní vlastnosti zvolené společnosti a zároveň oddělení jako takového. Podíváme se také, jak se společnosti daří v jejím podnikání a jak se její situace vyvíjela v minulých letech. Nebude opomenuto ani na působení vnitřních a vnějších faktorů. Dále se v této části doptáme současných zaměstnanců na jejich názory, co se týče oblasti odměňování, pracovního prostředí a jejich celkovou spokojenost. Toto dotazování bude zaznamenáno. Na základě celé této části budou vyvozeny závěry o současném stavu odměňování a vlivu vnějších a vnitřních faktorů.

Třetí část vychází z poznatků, kterých jsme dosáhli pomocí analýzy provedené v druhé části. Tato část obsahuje návrhy na změnu a vylepšení současného systému odměňování na oddělení dané společnosti. Tyto návrhy mají za úkol zlepšit současný systém odměňování.

Použité metody a postupy pro dosažení cíle bakalářské práce:

- faktografická rešerše,
- písemné dotazování,
- model IN05,
- regresní analýza,
- poměrové ukazatele.

**Analýza** je proces myšlenkového a metodického rozčlenění složitějšího celku na jednotlivé části, které jsou snáze pochopitelné a vztahy mezi nimi. Cílem analýzy je identifikovat vlastnosti zkoumaného celku. (1)

**Syntéza** je myšlenkový pochod, pomocí kterého se dobíráme k pochopení celku spojením fakt a spojitostí jednotlivých částí. Syntéza je tedy pravým opakem analýzy. (1)

**Dedukce** je myšlenkový postup, při kterém postupujeme k vyvození absolutně jistých závěrů. (1)

**Indukce** je často používána pro odvozování. Jedná se o zevšeobecnění častého jevu, který je několikrát pozorovaný se stejným výsledkem, ze kterého si uděláme jistý závěr. Závěr indukce je pouhý předpoklad či hypotéza. (1)

**Komparace** je způsob myšlení spočívající ve vzájemném přirovnání dvou či více jevů k sobě a následná úvaha o jejich podobnosti a rozdílnosti.

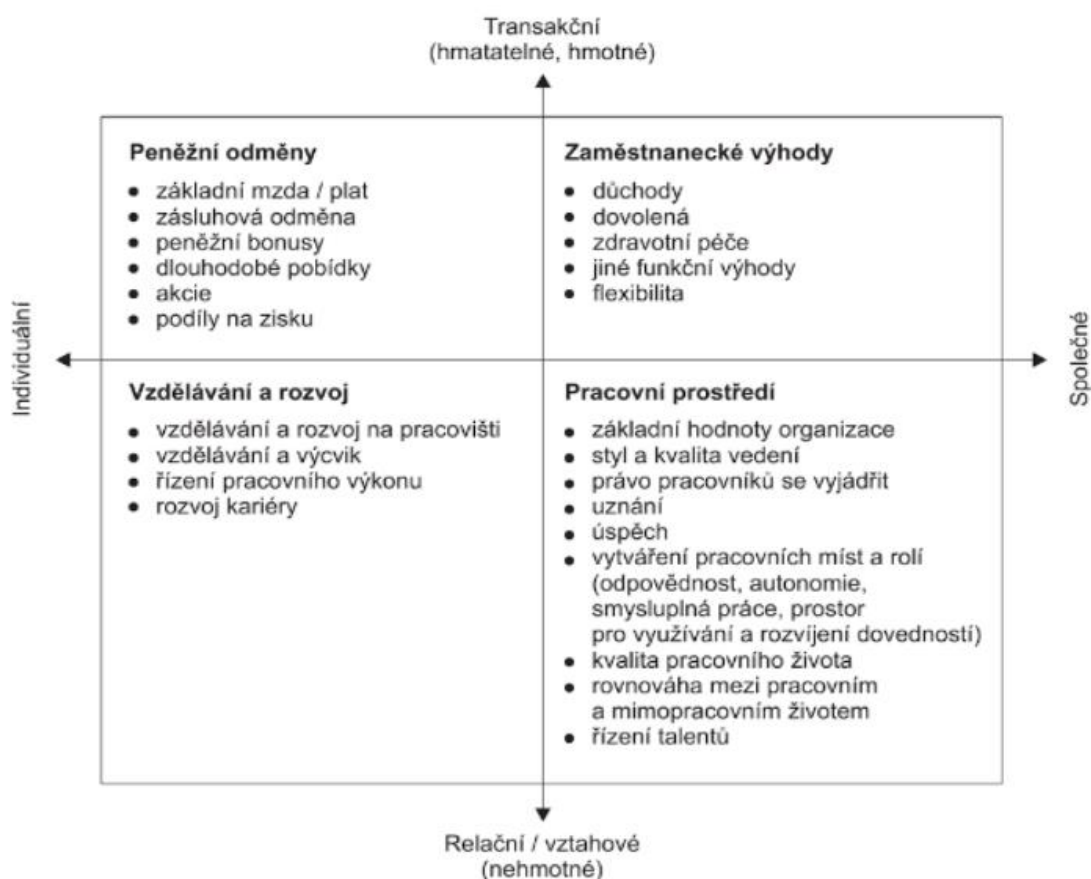
**Faktografická rešerše** je proces, který znamená vyhledávání jednotlivých informací či faktů z odborných dokumentů. (2)

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Obsahem této kapitoly je rešerše odborné literatury, která se zabývá řízením lidských zdrojů, pod kterou spadá odměňování zaměstnanců. Kapitola se především zabývá modelem celkové odměny, která blíže specifikuje odměny peněžní a nepeněžní. Jsou zde vymezeny veškeré pojmy a formy odměňování, které jsou ve světě využívány. Nedílnou součástí této kapitoly jsou vnitřní a vnější faktory, jež nám odměňování ovlivňují a mají tak zároveň velký dopad na fungování společnosti.

## 1.1 Odměňování zaměstnanců

Odměňováním zaměstnanců rozumíme odměnu, kterou si odnášejí za práci vykonávanou u určité společnosti. Mimo peněžitou složku je zde obsažena odměna v různých dalších formách, které mohou být například ve formě zaměstnaneckých benefitů, osobního ohodnocení, povýšení, pochvaly a jakékoliv další záležitosti, které zaměstnancům přinášejí pocit užitečnosti a důležitosti a dělají jim radost. (3) (4)



Obrázek 1: Model celkové odměny

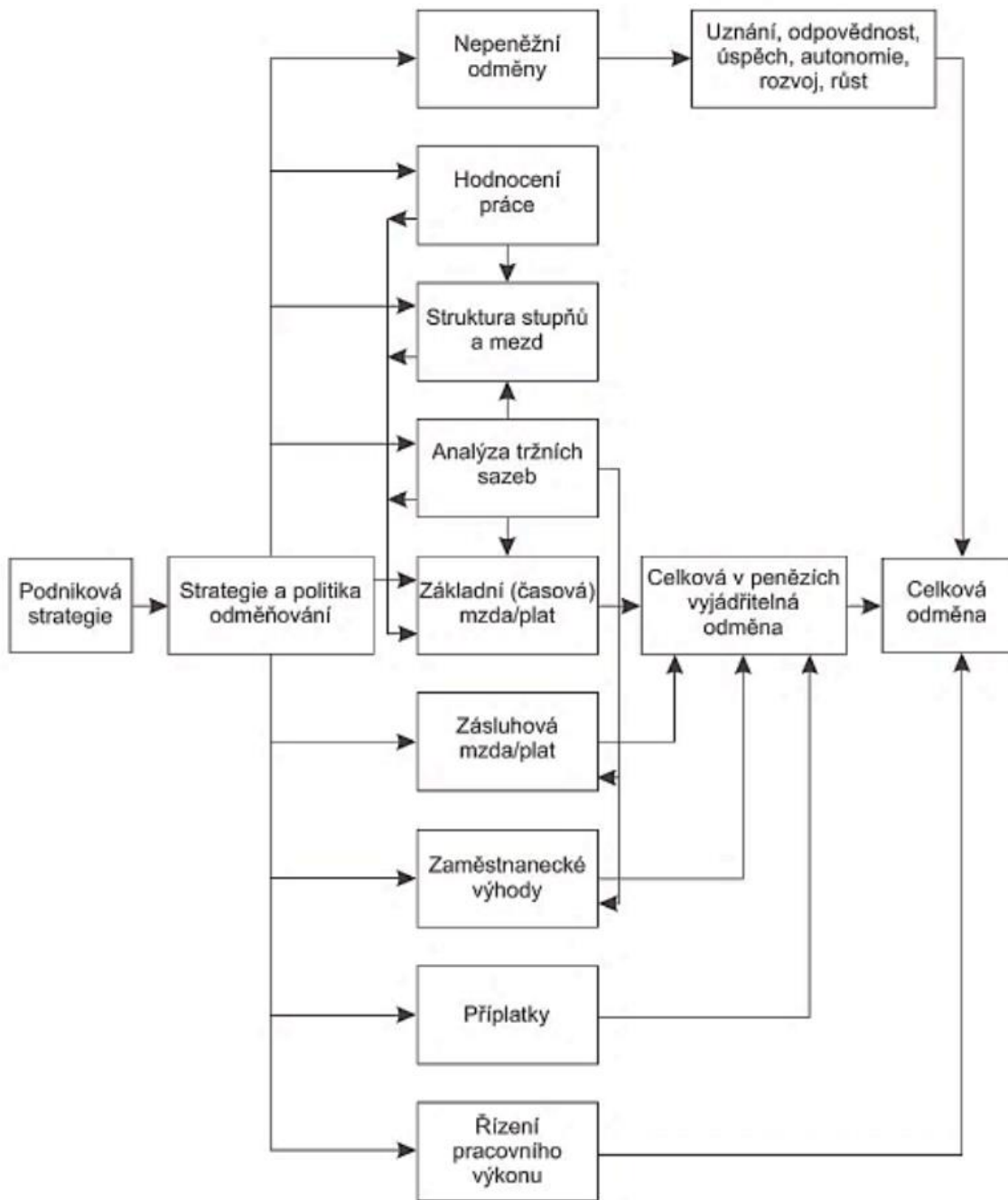
Zdroj: (5, s. 44)

V základě rozdělujeme odměny na transakční (hmotné) a relační (nehmotné). Transakční část je stěžejní, jelikož zahrnuje právě onu zásadní peněžitou část, která společnosti pomáhá udržovat případně nabírat nové zaměstnance. Na druhé straně poté máme část relační, která napomáhá zvyšovat hodnotu transakčních odměn. (5)

## **1.2 Systém odměňování**

Při tvorbě systému odměňování, který bude spravedlivý a pro zaměstnance dostatečně motivující, je třeba dbát na to, aby byl akceptován organizací a zároveň, aby uspokojil potřeby zaměstnanců. Je potřeba nastavit rovnováhu, aby v dlouhodobém hledisku tento systém fungoval a všichni tak byli spokojeni. Hlavním cílem je především získání a udržení kvalitních zaměstnanců, kterým společnost v průběhu jejich kariery bude pomáhat zvyšovat jejich produktivitu. (3) (5) (6)

Mohou se ovšem objevit i skutečnosti, které budou v tvorbě tohoto ideálního modelu brzdit. Jednou z těchto skutečností mohou být vysoké nároky zaměstnanců nebo například konkurenční boj různých společností a jejich předhánění v poskytovaných odměnách. Systém odměňování a jeho jednotlivé prvky sestavil v jednom ze svých děl i Michael Armstrong. (3) (7)



Obrázek 2: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy

Zdroj: (5, s. 24)

### 1.3 Celková odměna

V odborných knihách zabývajících se řízením lidských zdrojů nalezneme více definicí celkové odměny, jednou z nich může být tato:

„Podle definice Manuse a Grahama (2003) „celková odměna obsahuje všechny typy odměn – nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších.““ (5, s. 520)

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

**Obrázek 3: Složky celkové odměny**

Zdroj: (5, s. 521)

Transakční odměny jsou vyjadřovány v peněžní i nepeněžní podobě, které mají především hmotné vyjádření. Pod tyto odměny spadá základní mzda či plat, zásluhová odměna a zaměstnanecké výhody. Transakční odměny jsou považovány také za primární lákadlo uchazečů o zaměstnání a jsou vhodné k udržení si stálých zaměstnanců. Protipólem transakčních odměn jsou odměny relační neboli vztahové, které zahrnují kvadranty typu vzdělávání a rozvoj a zkušenosti či zážitky z práce. Tyto kvadranty zajišťují značnou výhodu pro společnost, neboť zvedají hodnotu transakčních odměn. (5)

### 1.3.1 Transakční odměna

V následujících podkapitolách se podíváme na specifikaci transakční odměny a její rozdělení na peněžní odměnu a zaměstnanecké výhody. Peněžní odměna obsahuje odměnu základní a zásluhovou.

#### 1.3.1.1 Peněžní odměna

Peněžní odměny dělíme na pevné a pohyblivé. Mezi odměny pevné řadíme ty, které jsou pevně stanovené danou společností ve smlouvě. Konkrétně se zde jedná o mzdu či plat. K pevným složkám se mohou v některých případech přiřazovat pohyblivé složky, které zaměstnanci dostávají zásluhou za jejich pracovní nasazení a dobře odváděnou práci. Mohou se sem zařadit prémie, odměny, příplatky atd. Výše pohyblivé části mzdy se může každý měsíc měnit. (6) (8)

**Základní mzda** je považována za pevnou mzdu, kterou zaměstnanci dostávají za odvedenou práci na konkrétní pozici. Změny základní mzdy se promítají působením vnitřních a vnějších faktorů nebo samotných dovedností zaměstnance. Takováto mzda je členěna na mzdové formy, které si blíže popíšeme v kapitole 1.5. (7)

**Základní plat** je považován za peněžité plnění, které zaměstnanci dostávají za odvedenou práci stejně jako u základní mzdy. Rozdíl mezi nimi je ovšem takový, že tarify základního platu jsou stanoveny zákoníkem práce. Zaměstnavatelem v tomto případě je tedy veřejný sektor. Základní plat je členěn na některé platové formy podobně, jako je tomu u základní mzdy. (6) (7)

**Zásluhová odměna** se většinou pojí se základní mzdou. Zaměstnanci jsou v tomto případě také odměňováni za jejich výkony, schopnosti, přínosy a dovednosti. Mimo jiné do této odměny vstupuje i délka trvání jejich pracovního poměru v zaměstnání. O těchto typech zásluhových odměn dále pojednává kapitola 1.4 níže. (7)

### **1.3.1.2 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody lze definovat jako převážně nepeněžité výhody poskytované zaměstnancům nad rámec mzdy či platu. Jsou tedy nezávislé na výkonu zaměstnance a jsou poskytovány pouze za to, že jste zaměstnancem dané společnosti. Zaměstnavatelé jsou si také vědomi toho, že některé zaměstnanecké výhody podléhají dani a zároveň i to, že existují některé zákonem stanovené výhody, například dovolená, mateřská dovolená, otcovská dovolená a další. (3) (4) (6) (10)

#### **Cíle zaměstnaneckých výhod**

- poskytovat atraktivní a zároveň konkurenceschopný balíček celkových odměn, které společností pomáhají získat nové zaměstnance a zároveň si udržet stávající,
- uspokojení osobních potřeb zaměstnanců,
- posilovat oddanost pracovníků vůči společnosti. (5)

#### **Členění zaměstnaneckých výhod:**

- výhody sociální povahy – příspěvek na doplňkové penzijní spoření, soukromé zdravotnické služby, firemní půjčky atp.,
- výhody volnočasové povahy – příspěvky na sport či kulturu,
- výhody pracovního prostředí – zlevněné stravování, poskytování nápojů, vzdělávací kurzy, příspěvky na dopravu atp.,
- výhody dle pracovní pozice – firemní automobil, telefon, notebook, či další elektronická zařízení atd. (3) (4) (5) (7)

### 1.3.2 Relační odměna

Do relačních odměn řadíme všechny nehmotné odměny, které mají zaměstnance uspokojovat po duševní stránce. Pokud pracovní pozice v zaměstnanci vyvolává pocit perspektivy, tak se pro něj práce stává zajímavější a zaměstnanec se stává šťastnějším. S tímto smýšlením má zaměstnanec větší chuť rozvíjet své schopnosti i osobnost, což přispívá v karierním růstu. (4) (5) (7)

#### 1.3.2.1 Vzdělávání a rozvoj

**Vzdělávání** nabízí zaměstnavatel svým zaměstnancům z důvodu jejich seberozvoje a nabytí nových vědomostí týkajících se jejich oboru, nebo přímo jejich pracovní náplně. (5)

**Rozvoj** zaměstnanců na pracovišti je výsledkem jejich každodenní pracovní náplně a zároveň je ovlivněn mírou vzdělávání zaměstnanců. (5)

**Řízení a hodnocení pracovního výkonu** je manažerskou činností potřebnou k ověření, zkoumání a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Toto hodnocení může mít různé podoby, jako například populární:

- zpětné vazby k určité aktivitě,
- zpětné vazby za určité období.

Tato hodnocení dopomáhají k sebemotivaci zaměstnance a zároveň se již přímo při těchto aktivitách vzdělává z pravidla od zkušenějších kolegů, to má za efekt zvýšený osobní rozvoj. (5)

### 1.4 Zásluhové odměňování

**Odměna podle výkonu** je zaměstnanci poskytována za splnění konkrétních úkolů, které přinášejí pro zaměstnavatele kladné přínosy. Takováto odměna musí být dobře a spravedlivě nastavena, aby zaměstnanci poskytovala dostačující stimulaci. Nevýhodou této odměny je, že se příliš soustředí na výkon a méně pak na kvalitu tohoto výkonu. (4) (7)

**Odměna podle schopností** je závislá na schopnostech, které zaměstnanec využívá v pracovním procesu. Výhodou pro zaměstnance je, že své schopnosti v rámci pracoviště mohou často efektivně rozvíjet a poté je na své pracovní pozici zúročit. Nevýhodou pro zaměstnavatele, zde ovšem je způsob měření úrovně schopností svých zaměstnanců. (7)

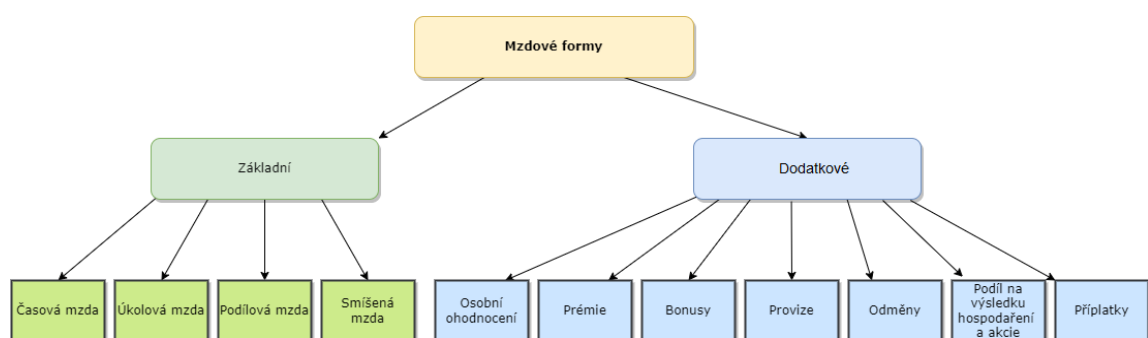
**Odměna podle přínosu** je jednoduchou kombinací odměny podle výkonu a podle schopnosti. Zaměstnanec je tedy odměňován za jeho výkon a zároveň je přihlíženo na schopnosti, které do práce přenáší. Ovšem i u této odměny bývá pro zaměstnavatele těžké najít vhodný způsob měření či určení. (4) (7)

**Odměna podle dovedností** je poskytována zaměstnancům za to, že zaměstnanec dokáže efektivně plnit zadané úkoly, které spadají do od sebe odlišných pracovních pozic. Tento typ odměny je velice podobný s odměnou podle schopnosti. (4) (7)

**Odměna podle délky zaměstnání** je odměnou, kterou zaměstnanec obdrží za určité časové období, které ve společnosti stráví v pracovním poměru. Je nutno podotknout, že se jedná o období nepřetržité v rámci několika let. Existuje zde i pravidlo, že touto formou odměny může být zaměstnanec odměňován maximálně po období pěti let. (7)

## 1.5 Mzdové formy

Mzdové formy mají za úkol spravedlivě ocenit výsledky práce zaměstnanců. Tyto mzdové formy se dále dělí na **základní** a **dodatkové**. V následujících podkapitolách si popíšeme ty, které jsou v dnešní době nejvíce využívány. (4) (11)



**Obrázek 4: Mzdové formy**

Zdroj: Vlastní pracování dle (3) (4) (5) (6)

### 1.5.1 Základní mzdové formy

**Časová mzda** je nejčastěji používaná forma mzdy či platu, jelikož lze využít u kteréhokoliv typu zaměstnání. Obvykle je uváděna jako hodinová, ovšem může být také týdenní či měsíční. Jedná se tedy vždy o sumu, kterou zaměstnanec obdrží za určitý časový úsek. Výhodou časové mzdy je její spravedlivost a možnost srovnání, jelikož každý zaměstnanec dostává vyplacenou částku, která odpovídá jeho odpracovanému

času. Další výhody časové mzdy spočívají v její jednoduchosti a administrativní nenáročnosti. (3) (4) (6)

Nevýhoda časové mzdy ze strany zaměstnavatele je nedostatek stimulace zaměstnanců k vyššímu výkonu sjednané práce. Z tohoto důvodu jsou zaměstnavatelé nuceni přidávat k základní mzdě další dodatekové formy, např. osobní ohodnocení, prémie atp.

**Úkolová mzda** je forma pobídkového odměňování, nejčastěji využívána u výrobních profesí. Její princip spočívá v jednoduchosti, čím větší výkon, tím větší odměna. U úkolové mzdy se vždy setkáme s normou výkonu, kde výkon bude zastupován jednou z kvantitativních jednotek např. ks, kg, m atp. (4) (11)

Výhody úkolové mzdy tedy spočívají ve vysoké stimulaci zaměstnanců k výkonu. Nevýhodou je ovšem vysoké fyzické vyčerpání zaměstnanců, které může vést ke zhoršení kvality práce, pozor je třeba dát i na nedodržování předem stanovených bezpečnostních předpisů, nebo nevhodné zacházení s výrobními materiály či výrobním zařízením.

**Podílová mzda** jindy také nazývána provizní mzda, je odměna nejčastěji využívána v oblasti služeb a obchodu. Odměna zaměstnanců závisí na počtu prodaných výrobků či služeb a může být buďto úplná, nebo částečná, kde je její vyjádření procentuální. Výhoda této odměny tkví ve vysoké motivaci zaměstnanců. Nevýhodou naopak může být skutečnost, že zaměstnanec nemůže ovlivnit ekonomické faktory na trhu, ve kterém se pohybuje. (4) (7)

**Smíšená mzda** je libovolnou kombinací předchozích mzdových forem, které jsme si zde uvedli. V praxi je nepoužívanější mzda časová a podílová. (6)

### **1.5.2 Dodatkové mzdové formy**

**Osobní ohodnocení** bývá zaměstnanci od zaměstnavatele poskytováno v situaci, kdy zaměstnanec dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků, nebo například plní větší škálu úkolů, oproti jiným zaměstnancům. Osobní ohodnocení je zároveň nenárokovatelnou složkou mzdy, to znamená, že jeho přiznání zaměstnanci záleží pouze na dobré vůli zaměstnavatele. Úkol osobního odměňování je stimulovat zaměstnance k podávání co nejlepšího výkonu. (4) (10)

**Prémie** se nejčastěji poskytují pro doplnění časové či úkolové mzdy. Při stanovení prémie je nutno zaměstnance seznámit s úlohou, za kterou se prémie stanovuje a zároveň je

potřeba nastavit si očekávání, které na zaměstnance máme. Stejně jako tomu je u osobního ohodnocení, tak i prémie představuje nenárokovatelnou složku mzdy. (10)

**Bonusy** jsou poskytovány ke mzdě jako forma odměny za dosažení konkrétně stanovených cílů. Jejich rozdávaní bývá spíše jednorázové. Mohou mít kolektivní i individuální charakter. (5) (11)

**Provize** je nejčastěji využívána pro odměňování zaměstnanců v obchodě, kde je těžké stanovit předem dané cíle. Zaměstnanci jsou tak odměňováni za prodané množství či poskytnutou službu. Výše provize může být určena procentem z:

- obratu,
- tržeb,
- zisku,

nebo je možno mít stanovenou pevnou sazbu za prodanou jednotku, nebo poskytnutou službu. (10) (11)

Výhodou provize je vysoká stimulace zaměstnanců k výkonnosti. Nevýhodou je nejistota a možný stres pokud se zaměstnanci prodej zboží či poskytování služby nedaří. (11)

**Odměny** mohou být rozděleny na jednorázové, mimořádné nebo pravidelné (osobní ohodnocení). U jednorázových odměn je cílem ocenit nestandardní výkon zaměstnance, který vede ke zvyšování pracovního úspěchu. U mimořádných odměn je cílem především snížení fluktuace stávajících zaměstnanců. Pro přiznání těchto odměn bývá zaměstnavatelem stanovena minimální doba pracovního poměru, po kterou musí zaměstnanec v podniku pracovat. (4) (6)

**Podíl na výsledku hospodaření a akcie** se řadí mezi speciální druh dodatkových mzdových forem. Tento druh stimuluje zaměstnance k výkonnosti a zároveň k identifikaci se stanovenými cíli společnosti. Podíly na výsledcích hospodaření mohou mít různé podoby, nejčastěji podíl na zisku či podíl na tržbě. (12)

V dnešní době je především v zahraničí častým trendem možnost zisku firemních akcií či obligací. V tomto případě zaměstnanci mají více spoluvlastnický vztah k organizaci a jejímu kapitálu, což je může podněcovat k vyšší výkonnosti. (12)

**Příplatky** jsou propláceny za pracovní činnost, vykonávanou za mimořádných podmínek. Zároveň jsou vázané na mzdu a mají dvě podoby:

- **povinné** – tyto příplatky jsou zakotveny v zákoníku práce,

- **nepovinné** – dohodnuty s odbory v rámci kolektivního vyjednávání. (4) (7)

Mezi **povinné** příspěvky řadíme:

- **příplatek za práci přesčas** – je poskytován zaměstnanci v minimální výši 25 % z průměrného výdělku, pokud nebylo dohodnuto poskytnutí náhradního volna. Příplatek zaměstnanci nepřísluší vůbec, pokud je mzda sjednána s přihlédnutím k případné práci přesčas,
- **příplatek za práci ve svátek** – v případě dohody zaměstnanec se zaměstnavatelem je práce ve svátek možná, ovšem zaměstnanci náleží odměna v podobě minimálně 100 % průměrného výdělku, nebo mu zaměstnavatel musí poskytnout náhradní volno,
- **příplatek za práci v noci** – tedy mezi 22. až 6. hodinou. Za takto vykonávanou práci náleží zaměstnanci minimálně 10% příplatek,
- **příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí** – přísluší zaměstnanci, jenž pracuje v prostředí ve kterém se potýká například s: prachem, chemickými látkami, hlukem, vibracemi, radiací, výškami atd. Zákoník práce v tomto případě stanovuje minimální příspěvek 10 % z průměrného výdělku při pracovní době 40 h/týdně,
- **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** - je definovaný zákoníkem práce, přičemž pracovní pohotovost je doba, během které je zaměstnanec připraven k případnému pracovnímu výkonu. Během doby pracovní pohotovosti zaměstnanec nemá právo na mzdu, ale pouze na odměnu v podobě minimálně 10 % průměrného výdělku. V případě, že by zaměstnanec byl do výkonu povolán, náleží mu rovněž příplatek za práci přesčas. (4) (6) (13)

Veškeré zmiňované příplatky lze kombinovat a jejich hodnoty se sčítají. (4) (6) (13)

Mezi **nepovinné** příplatky řadíme například:

- příplatek na dopravu,
- příplatek na pracovní oděv,
- příplatek na bydlení,

- spadají sem i ostatní příplatky související s výkonem práce v dané organizaci. O jejich poskytnutí však rozhoduje zaměstnavatel. (4) (6)

## 1.6 Faktory ovlivňující odměňování

Vedení společnosti musí zohledňovat faktory, které mají vliv na její fungování. Může se jednat o faktory vnitřní, to jsou takové faktory, které jsou ovlivňovány samotnou společností. Dalšími jsou faktory vnější, které naopak na společnost působí z vnějšku. (7)

### 1.6.1 Vnitřní faktory

**Podnikání společnosti** pojímá, v jakém směru společnost podniká. Důležitý faktor je, zda předmět podnikání společnosti je výroba či služby, jelikož u každého se volí jiný způsob a strategie v odměňování. (7)

**Podniková strategie** zároveň ve spojení se strategií odměňování vytváří vizi společnosti a jejím působením se přibližuje k vytyčeným cílům. (7)

**Podniková kultura** má významný vliv na jednání pracovníků, zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Zároveň nám odráží zkušenosti z minulosti a zároveň i osvědčené praktiky, které jsou důležitým faktorem dalšího vývoje v oblasti odměňování. Součástí podnikové kultury jsou sdílené hodnoty, normy a postoje. Zahrnují se sem hodnoty pro společnost důležité. Může se jednat například o rovnoprávnost zaměstnanců či jejich zapojení do rozhodovacích činností v rámci jejich pracovního prostředí. Správně nastavená podniková kultura zároveň pozitivně ovlivňuje prostředí pro neustálé zlepšování pracovních výkonů či řízení změn. Naopak špatná podniková kultura vytváří bariery, které v těchto zmiňovaných záležitostech naopak zabraňují. (7)

**Technika a technologie** mají velký vliv na společnost v oblasti řízení pracovního kapitálu. Pokud společnost využívá přístroje, které vyžadují obsluhu, je třeba myslet na to, že je potřeba takových zaměstnanců, kteří je dokáží ovládat, tedy potřebují určitou znalost. (7)

**Lidé** jsou v tomto smyslu všichni zaměstnanci společnosti. Právě od nich se odvíjí další faktory jako odměňování, technologie i přístroje. Aby společnosti v konkurenčním prostředí obstály, je třeba, aby hledaly co možná nejvhodnější zaměstnance v oblasti jejich podnikání a dále se tyto zaměstnance snažily udržet, neustále je motivovat a také jim dát prostor pro vzdělávání a rozvoj. (7)

Ve společnostech je zároveň potřeba sledovat **ekonomické výsledky**. (4)

### 1.6.2 Vnější faktory

**Globalizace** je vnější faktor, který nám ovlivňuje komunikaci a integraci s ostatními zeměmi. Zároveň tuzemským společnostem umožňuje poskytovat své produkty či služby na mezinárodním trhu. (7)

**Trendy v zaměstnávání lidí** ukazují, že společnosti potřebují vzdělané zaměstnance se zkušenostmi ve svém oboru. Je také zaznamenán rostoucí trend v poptávce specialistů a manažerů. (7)

**Tržní mzdové sazby** jsou v rámci konkurenceschopnosti společnosti velice důležitým aspektem. Společnosti jsou nuceny zohledňovat výši mzdových sazeb, které jsou dány trhem práce. Některé společnosti mohou být ovlivňovány i dohodami s odborovými organizacemi. (7)

**Trend v populačním vývoji**, jež nám moderní doba přinesla je velice proměnlivý. Hlavními změnami jsou globální snížení porodnosti a zvýšení průměrného věku, ve kterém lidé umírají. Tyto dané faktory se tak promítly nejen do strategie odměňování lidských zdrojů. (7)

**Situace na trhu práce** nám udává, jaká je aktuální nezaměstnanost v rámci regionů, státě či konkrétním místě. Z tohoto důvodu je vhodné, aby společnost tuto situaci mapovala. (3)

**Vládní scéna** je ekonomická a sociální politika, která upravuje fungování společností určitými směnicemi a předpisy. Nejdůležitějším a zároveň základním pracovněprávním předpisem je zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.), který nám upravuje pracovněprávní vztahy jako například: délka pracovního týdne, pracovní podmínky, příplatky. Dále zde nalezneme možnosti vzniku, trvání, a zániku pracovněprávního poměru. Ve shrnutí tento zákoník nastavuje práva a povinnosti jak zaměstnanců, tak i zaměstnavatelů, která jsou obě strany povinny dodržovat a plnit. (3) (7)

**Ekonomické ukazatele** je důležité sledovat z důvodu jejich působení na společnost a zároveň její systém odměňování. Mezi nejdůležitější ekonomické ukazatele, které je třeba

sledovat, se řadí především míra **inflace**. Mimo zmíněné by společnost měla mapovat i úroveň konkurenčních společností. (3)

## **1.7 Personální činnost**

**Vytváření a analýza pracovních míst** je činností, kde zaměstnavatel či jím pověřeni pracovníci musí vytvořit přesné specifikace volného pracovního místa a činností, jež budou na této pozici prováděny. (3) (4) (6)

**Plánování zaměstnanců** je činnost, ve které dochází k plánování budoucnosti zaměstnanců v rámci jejich potřeb ve společnosti a také jejich kariérního postupu. Systém odměňování v tomto případě může plánování omezovat, na druhou stranu však může sloužit k pokrytí potřeby pracovníků, kteří jsou dostatečně motivováni. (4) (6)

**Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců** jsou činnosti, které mají zajistit, že se na dané pracovní místo přihlásí přijatelný počet uchazečů, z nichž je následně úkolem vybrat nejvhodnějšího jedince, který bude splňovat nastavené požadavky. Je možno vybrat i více jedinců, pakliže je míst volných více. Při získávání zaměstnanců nám může dobře pomoci systém odměňování, pokud je dobře nastavený, pokud není, bude mít opačný efekt. (3) (4)

**Hodnocení zaměstnanců** je spjato s procesem odměňování, kdy se při hodnocení stanovuje úroveň pracovního výkonu zaměstnance a zároveň jeho silné a slabé stránky. Po posouzení těchto skutečností jsou zaměstnanci předloženy návrhy, které mu dávají konkrétní možnosti, jak svůj pracovní výkon či kvalifikaci zvýšit nebo také to, jak získat motivaci k výkonu. (4) (10)

**Rozmíst'ování zaměstnanců** úzce souvisí se vstupem a výstupem z organizace, jinak tedy s vnitřní a vnější mobilitou. Zaměstnanci jsou zařazováni na pracovní pozici povýšením nebo sesazením. Pokud by zaměstnanci chtěli vyšší mzdu, začnou se snažit pracovat usilovněji a efektivněji za vidinou následného povýšení. (4)

**Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** jsou zájmové oblasti zaměstnavatele, které svým pracovníkům nabízí za vidinou zdokonalení jejich kvalifikace a efektivnosti či odborné způsobilosti. Organizace může nabídnout formu doškolování či přeškolování. Při doškolování dochází právě k zdokonalení již využívaných schopností či postupů. Naopak u přeškolování má zaměstnanec možnost získat zcela nové dovednosti. Jako

příklady lze uvést kurzy komunikace se zákazníkem, lekce cizího jazyku, práce na počítači atp. (3) (4)

**Péče o zaměstnance** zahrnuje sociální služby a péči o zaměstnance z bezpečnostní stránky, dále také péči o pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnancům bude dobře vykonávat jejich pracovní náplň. Zároveň péče o zaměstnance může do určité míry nahradit systém odměňování. (4)

## **1.8 Shrnutí**

Poznatky z teoretické části jsou využity v analýze současného stavu, kde se podíváme na model celkové odměny společnosti vycházejícího z teoretických poznatků, dále se podíváme na jednotlivé mzdové formy, které společnost využívá a jaké výše má nastavené.

Je využito i poznatků o působení vnitřních a vnějších faktorů, pomocí kterých jsou zpracovány jejich jednotlivé skupiny.

Z těchto dat je následně dále vycházeno v kapitole třetí, ve které je stávající systém upraven právě pomocí provedené analýzy všech těchto vstupů, které nám do ní vstupují a v teoretické části jsou vymezeny.

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části jsou shrnuty základní data vybrané společnosti, obor podnikání a služby, které společnost nabízí. Dále se zde podíváme na zaměstnance, kteří jsou na konkrétním oddělení zaměstnání a jaké plní pracovní úkoly. Podíváme se zde také na odměňování podle modelu celkové odměny, které jsme si v teoretické části rozebrali. Opomenut nezůstane ani dotazník podaný zaměstnancům věnující se systému odměňování. Dále si analyzujeme vnitřní a vnější faktory, které byly taktéž definovány v teoretické části.

### 2.1 Představení společnosti

Název společnosti:	ABC a.s.
Právní forma:	akciová společnost
Sídlo společnosti:	Praha, Česká republika
Předmět podnikání:	bankovní a investiční služby
CZ-NACE kód:	6419 - Ostatní peněžní zprostředkování

### Poskytované služby společnosti

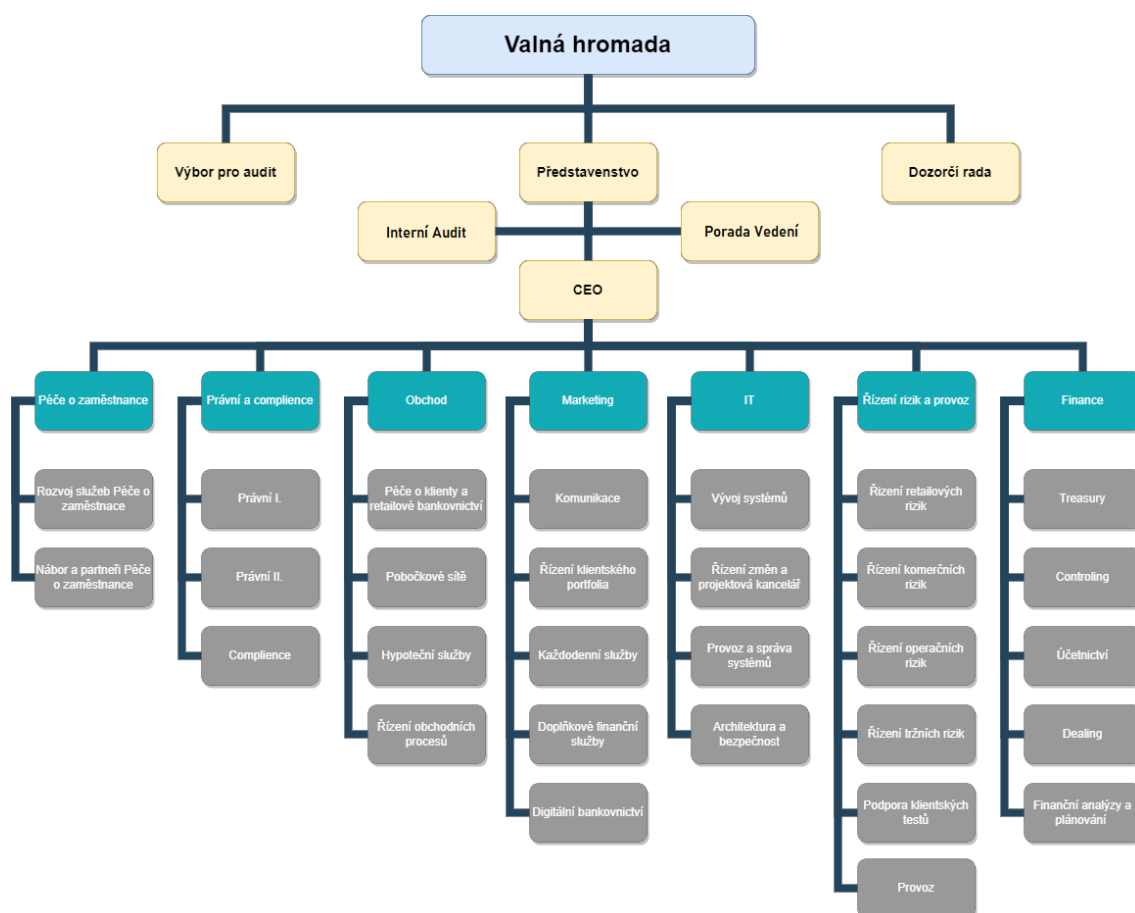
Společnost poskytuje následující služby:

- přijímání vkladů od veřejnosti,
- poskytování úvěrů,
- investování do cenných papírů na vlastní účet,
- platební styk a zúčtování,
- vydávání a správa platebních prostředků, například platebních karet a cestovních šeků,
- obstarávání inkasa,
- finanční makléřství,
- poskytování bankovních informací,
- obchodování na vlastní účet nebo na účet klienta s devizovými hodnotami, které nejsou investičním nástrojem, a se zlatem,

- hlavní investiční služba přijímání a předávání pokynů týkajících se investičních nástrojů, a to ve vztahu k investičním nástrojům podle § 3 odst. 1 písm. a), b) a c) zákona o podnikání na kapitálovém trhu,
- hlavní investiční služba provádění pokynů týkajících se investičních nástrojů na účet zákazníka, a to ve vztahu k investičním nástrojům podle § 3 odst. 1 písm. a), b) a c) zákona o podnikání na kapitálovém trhu,
- hlavní investiční služba obchodování s investičními nástroji na vlastní účet, a to ve vztahu k investičním nástrojům podle § 3 odst. 1 písm. a), b), c) a d) zákona o podnikání na kapitálovém trhu. (14)

### Organizační struktura

Ke konci roku 2021 měla společnost 958 zaměstnanců rozdělených na různých odděleních dle organizační struktury zobrazené v následujícím obrázku. Organizační struktura společnosti je liniová. (14)



Obrázek 5: Organizační struktura společnosti

Zdroj: Vlastní pracování dle (14)

**Péče o zaměstnance** má na starost nábor zaměstnanců, péči o ně a současně i administrativu s těmito aktivitami spojenou. (15)

**Právní a Compliance** jsou oddělení, které mají na starosti právní stránku celé společnosti a to ať se jedná o vnitřní nebo vnější vztahy. (15)

Oddělení **Obchodu** se zabývá především spravování retailových služeb zákazníkům, kontakt a péči o ně. Mimo to se věnuje i úvěrovým službám a zkoumá zákaznickou zkušenost. (15)

**Marketingové** Oddělení se zabývá především komunikací banky s veřejným prostředím, ať už za pomoci veřejných vyjádření či reklam. Dále má však na starosti nacházení a prezentování bonusových služeb pro klienty. (15)

**IT** se ve společnosti stará o správu, provoz a bezpečnost systémů využívaných k její činnosti. (15)

**Řízení rizik a provoz** má na starost řízení tržních, likvidních, kreditních, operačních rizik a zároveň rizika koncentrace, dále se toto oddělení zabývá novými produkty a manuálním schvalováním. Součástí oddělení je i řízení provozu, které zajišťuje optimální fungování a alokaci lidských zdrojů. (15)

**Finance** jsou oddělením, které má na starosti finanční stránku, konkrétně správu pohledávek, alokaci peněžních prostředků, vedení účetnictví a také finanční analýzu a plánování. (15)

## **2.2 Analýza konkrétního oddělení**

Oddělení, které bylo vybráno pro moji bakalářskou práci je složkou obchodní sekce a konkrétně se jedná o oddělení péče o klienty a retailové bankovníctví. Toto oddělení má na starost každodenní telefonický či písemný kontakt s klienty.

### **2.2.1 Pracovní pozice**

Ve společnosti na tomto oddělení pracovalo k 01.01.2022 106 zaměstnanců z toho 98 bylo zaměstnáno dle pracovní smlouvy na dobu neurčitou a zbylých 8 zaměstnaných má podepsané dohody o provedení práce či o provedení činnosti. (15)

Struktura oddělení je blíže znázorněna níže ve zpracovaném grafu. Kde hlavní manažerskou roli zastává vedoucí, který pod sebou má pět týmů, přičemž každý je veden svým manažerem. Každý manažer má pak dále čtyři mentory, kteří vedou vždy svou skupinu operátorů. (15)



**Obrázek 6: Struktura oddělení**

Zdroj: Vlastní pracování dle (15)

## 2.2.2 Obsazenost pracovních pozic

V následující tabulce je znázorněno zastoupení konkrétních pracovních pozic k roku 2022 a jejich procentuální porovnání vůči ostatním.

**Tabulka 1: Zastoupení pracovníků na oddělení**

Zdroj: Vlastní pracování dle (15)

Pozice	Počet zaměstnanců	Zastoupení v procentech
Vedoucí	1	0,9 %
Manažer	5	4,7 %
Mentor	20	18,9 %
Operátor	80	75,5 %

Z tabulky nám vyplývá, že ve společnosti jsou zaměstnáni zaměstnanci vykonávající pouze kancelářskou práci. Nejvyšší zastoupení 75,5 % zde mají operátoři, kteří se starají o každodenní obsluhu klientů.

## 2.2.3 Náplň práce pracovních pozic

Každý zaměstnanec společnosti ABC a.s. na tomto oddělení má za úkol plnit povinnost vyplývající z jeho pracovní smlouvy, níže je popsána pracovní náplň zaměstnanců na konkrétních pozicích.

### Vedoucí

- komunikace s dalšími nadřízenými,
- řízení, koordinování, kontrolování a motivování podřízených zaměstnanců,
- nastavování klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) týmu,
- navrhování změn procedur, postupů, systému odměňování atp. (15)

### Manažer

- zodpovídání za přijímání a výběr nových zaměstnanců,
- vedení školicích bloků,

- řízení, koordinování, kontrolování a motivování podřízených zaměstnanců,
- navrhování změn procedur, postupů, systému odměňování atp. (15)

### **Mentor**

- telefonická obsluha klientských dotazů,
- písemná obsluha klientských dotazů,
- řízení, koordinování, kontrolování a motivování podřízených zaměstnanců,
- vedení školicích bloků,
- specifické činnosti popsané níže. (15)

### **Operátor**

- telefonická obsluha klientských dotazů,
- specifické činnosti popsané níže. (15)

Operátoři mohou mít přidělenou specifickou činnost navíc v rámci jejich pozice. Může se jednat například o obsluhu zahraničních klientů, písemnou komunikaci, komunikaci na sítích, zpracovávání klientských odměn či jeho pozice může mít více charakter blížící se managementu, jednat se může o pomocníka, mentora u větších týmu, školitele. Mentori musí povinně alespoň jednu z těchto činností vykonávat z vynikajícími výsledky. Pokud operátor či mentor mají školení na jednu z uvedených činností, odráží se to i v způsobu jejich odměňování. O tomto si ovšem povíme více v nadcházející části. (15)

## **2.3 Analýza systému odměňování**

V této části je rozebrán model celkové odměny společnosti ABC a.s., který vychází z teoretických východisek této práce. Podrobně si zde popíšeme transakční i relační odměny, které společnost poskytuje.

### **2.3.1 Peněžní odměny**

V rámci pevné složky mzdy jsou operátoři a mentori odměňováni základní mzdou, viz tabulka č. 2. Využíváno je zde čtyř mzdových stupňů, přičemž pro postup mezi stupni je vždy nutno splnit určitá kritéria. **Prvním kritériem** je teoretická a praktická znalost potřebných informací, bez kterých by se zaměstnanec neobešel. **Druhou podmínkou** je, že postup mezi jednotlivými stupni je vždy možný nejdříve šest měsíců od předchozího

posunu. Dalšími sledovanými analytickými daty je bodové hodnocení zaměstnance, které se automaticky vypočítává na základě dat, která jsou systémy sledována, jedná se například o průměrnou délku hovorů/zpráv, kvalitu hovorů/zpráv, počet opakovaných interakcí atp. Všechny tyto hodnoty a některé další jsou systémem vyhodnoceny a je jim přidělena určitá váha. Hodnoty jsou poté pomocí matematického vzorečku shrnuty do jednoho výstižného čísla, které nám udává již zmiňované bodové hodnocení. Mimo technické schopnosti jsou sledovány i ty lidské, jako může být přístup operátora k organizaci, spolupracovníkům. Důležité jsou i faktory motivace samotného zaměstnance a plnění dohod nastavených s mentorem či vedoucím. (16)

Součástí mzdy je i její pohyblivá složka, která má za úkol zaměstnance motivovat k vyššímu pracovnímu výkonu. Pohyblivá složka mzdy je tvořena pouze osobním ohodnocením, které se řadí mezi nenárokovatelnou část mzdy a je vyplácena na základě splněných dohod a kritérií nastavovaných vždy začátkem nového měsíce či koncem měsíce předcházejícího. Jak lze znovu v tabulce č. 2 vidět maximální pohyblivá složka je ve všech stupních stejná a to 5000 Kč, přičemž **průměrná pohyblivá složka** mzdy v roce 2021 byla **3000 Kč**. (16)

**Tabulka 2: Složení mzdy**

Zdroj: Vlastní pracování dle (16)

Mzdové stupně	Základní mzda	Max. pohyblivá složka
1.	23 000 Kč	5 000 Kč
2.	24 500 Kč	5 000 Kč
3.	26 000 Kč	5 000 Kč
4.	27 500 Kč	5 000 Kč

### **Dodatkové formy**

Mimo již zmíněné mzdové formy jsou zaměstnancům poskytovány především příplatky stanovené zákonem. Mezi tyto příplatky se nejčastěji řadí příplatek za práci přesčas ve výši 25 % z průměrného výdělku, za práci ve svátek ve výši 100 % průměrného

výdělku, či za práci o víkendu ve výši 10 % z průměrného výdělku a posledním je příplatek za práci v noci ve výši 10 % z průměrného výdělku. (16)

Mimo zákonem stanovené příplatky společnost poskytuje maximálně jedenkrát ročně kolektivní bonus při splnění cílů společnosti na konkrétní rok. Tento bonus je vyplácen dle procentuálního plnění cílů vytyčených pro konkrétní rok a je vyplácen vždy na jaře rok následující po sledovaném období. (16)

### 2.3.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsme si v teoretické části rozdělili do čtyř skupin. V této části si tyto skupiny a k nim náležící výhody, které společnost poskytuje, rozebereme a znázorníme.

**Tabulka 3: Zaměstnanecké výhody**

Zdroj: Vlastní pracování dle (17)

Skupina zaměstnaneckých výhod	Zaměstnanecké benefity
Výhody sociální povahy	příspěvek na doplňkové penzijní spoření
	stravenky
	5 týdnů dovolené
	bonus za doporučení
Volnočasové výhody	pořádání teambuildingů, večírků a podobných akcí
	slevy u partnerských společnostech
	multisport karta
Výhody pracovního prostředí	teplé i studené nápoje na pracovišti zdarma
	mazlíčci na pracovišti
	home office
Výhody dle pracovní pozice	firemní notebook

Všem zaměstnancům jsou poskytovány výše zobrazené výhody, ovšem některé s podmínkami. Prvním z těchto podmíněných benefitů je možnost práce z domova tzv. home office. Pro možnost využívání této výhody je potřeba, aby zaměstnanec na své pozici odpracoval minimálně 6 měsíců. Multisport karty, které zaměstnancům dovolují navštěvovat sportovní areály, jako jsou např. posilovny, bazény, tenisové kurty atp. je možnost využívání pouze pro zaměstnance, kteří nastoupili do zaměstnání před 01.01.2022. Co se týče peněžní hodnoty benefitů, tak ta je zobrazena v následující tabulce. (17)

**Tabulka 4: Výše zaměstnaneckých výhod**

Zdroj: Vlastní pracování dle (17)

Zaměstnanecké výhody	Částka
Příspěvek na doplňkové penzijní spoření	1 000 Kč
Stravenky	150 Kč
Bonus za doporučení	10 000 Kč

Podmínkou využívání příspěvku na doplňkové penzijní spoření je povinnost zaměstnance pravidelně posílat ze svých finančních prostředků alespoň 300 Kč měsíčně. Příspěvek jako takový se pak připisuje přímo u instituce, která připojištění spravuje. (17)

### 2.3.3 Vzdělávání a rozvoj

V každé společnosti jsou lidské zdroje tím nejcennějším kapitálem, který společnost má. Jinak tomu není ani u společnosti ABC a.s. Vzdělávání zaměstnanců je tedy jedním ze způsobů investice společnosti do zvyšování kvalifikace a tím i přínosu, který zaměstnanec pro společnost má. Jedním z důvodů motivace zaměstnanců, proč se vzdělávat a zvyšovat svoji kvalifikaci, je vidina lepšího mzdového ohodnocení či přechod na vyšší pozice. (17)

Společnost ABC a.s. poskytuje svým zaměstnancům školení v rámci produktů společnosti jako je pojištění, odměny, platební styk a další. Poskytuje však také školení v rámci časového plánování, zvládání stresu, komunikace a dalších užitečných seberozvojových témat, které zaměstnanci právě v tomto posunu mohou také dopomoci

či mu pomohou lépe zvládat jeho stávající pozici a roli. Veškerá tato školení jsou vedena výhradně interními specialisty, nebo nadřízenými daného zaměstnance. Další možnosti rozvoje jsou certifikace České národní banky v oblastech spotřebitelských úvěrů, kapitálového trhu a penze. (16)

Dalším vzděláním, které se zaměstnancům ze zákona dostává je školení BOZP neboli vzdělávání o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, které probíhá pravidelně každý rok. Stejně jako školení BOZP musí zaměstnanci každý rok absolvovat školení AML, což je školení prevence praní špinavých peněz, součástí tohoto školení je i opatření proti financování terorismu. Mezi další školení, které zaměstnanci absolvují jsou školení ochrany osobních údajů, první pomoci, požární ochrany, etického kodexu, bezpečnost IT a pro zaměstnance kteří vlastní řidičský průkaz je zde školení řidičů. (16) (17) (18)

#### **2.3.4 Pracovní prostředí**

Zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytuje prostory, ve kterých tráví svoji pracovní dobu. Některé tyto části jsou vyhrazeny pro samotné vykonávání pracovní náplně, v jiných pak mají možnost odpočinku či zábavy.

Všichni zaměstnanci, kteří obsluhují klienty přes jakoukoliv platformu sdílí jednu velkou otevřenou místnost, ve které mají k dispozici pracovní místa s připravenými počítači. Okolo této místnosti se pak nachází celkem 4 konferenční místnosti, které jsou využívány ke školením, zpětným vazbám a dalším činnostem.

Všichni zaměstnanci pak mají možnost využívat kuchyňku s jídelnou. Tato místnost je vybavena několika mikrovlnnými troubami, lednicemi, rychlovarnými konvicemi, nádobím, příbory a také čajem, kávou, cukrem atd. Dále se na pracovišti nachází dvě toalety pro pány a dvě pro dámy. Poslední místností, která se na pracovišti nachází jsou skříňky, kde každý zaměstnanec má svoji, kterou může využívat dle svým potřeb. (19)

#### **2.3.5 Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování**

V této části jsou obsaženy výsledky z analýzy spokojenosti zaměstnanců v různých oblastech jejich pracovního života ve společnosti ABC a.s. Dále jsou respondenti dotazováni ohledně možnosti vylepšení či změn. Pro tuto analýzu bylo zvoleno dotazníkové šetření v rozsahu 25 otázek, které obsahuje **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** Tuto dotazníkové analýzy se účastnilo 78 ze 106 zaměstnanců. Tato skupina tedy

představuje 73,6 % všech zaměstnanců, takže nám jakožto výběrový soubor postačí pro vyhodnocení situace a to i z toho důvodu, že se nám rozložil do velice obdobného formátu, jako má soubor základní. Odpovědi zaměstnanců zaznamenává **Chyba! Nenašel jsem zdroj odkazů..**



**Obrázek 7: Míra spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými sektory modelu celkové odměny**  
Zdroj: Vlastní pracování

V dotazníkovém šetření byly nejdříve zjištěny základní informace o respondentech. Z této části bylo zjištěno, že dotazník vyplňovalo 39,7 % mužů a 60,3 % žen. Z těchto zaměstnanců bylo 2,6 % mladších 21 let, 62,8 % bylo ve věku 21 až 30 let, 26,9 % bylo ve věku 31 až 40 let, 6,4 % bylo ve věku 41 až 50 let a zbytek respondentů byl starší 51 let. Další otázka se týkala nejvyššího dosaženého vzdělání. Z odpovědí nám vychází, že 76,9 % respondentů má ukončené střední vzdělání s maturitou, 14,1 % mají ukončené vysokoškolské bakalářské nebo vyšší odborné vzdělání a zbylých 9 % má již ukončené vysokoškolské magisterské vzdělání.

V další části dotazníků bylo zjišťováno, jak jsou zaměstnanci spokojeni se systémem odměňování, ze kterého vzešlo, že zcela spokojený zaměstnanců je více jak 30 %. Spíše spokojených zaměstnanců je téměř 44 % a spíše nespokojených zaměstnanců je okolo 25 %. Při dotazování na odměňování ve společnosti byla kladena otázka, zda je odměňování spravedlivé. Výstupem této otázky bylo, že 100 % dotázaných vnímá odměňování minimálně jakožto spíše spravedlivé. Zkoumáno zde bylo i to na jakém mzdovém stupni se zaměstnanec nachází a jestli ví, co musí dělat proto, aby se posunul na schod další.

Většina se shodla, že minimálně spíše ví, co musí dělat proto, aby se na další schod posunula. Ovšem 13 % uvedlo, že spíše neví, co by měli pro svůj posun dělat.

V rámci zaměstnaneckých výhod se znovu většina shodla, že jsou s nimi vesměs spokojeni, ovšem 10 % zaměstnanců uvedlo, že jsou s nimi spíše nespokojeni. V možnosti přidání nejvíce dotázaných hlasovalo pro sick days, dále pro delší otcovskou dovolenou a jednotky z nich by ocenily i firemní automobily či telefony. V rámci možných otevřených odpovědí byly zaznamenány požadavky na kantýnu v rámci pracovního objektu a dále požadavek na pořádání turnajů ve stolním fotbálku.

Co se týče možnosti seberozvoje, tak je drtivá většina zaměstnanců spokojena, znovu zde ovšem figuruje necelých 7 % zaměstnanců, kteří jsou spíše nespokojeni.

Další důležitou částí je část, ve které bylo zjišťováno, zda je práce na tomto oddělení pro zaměstnance stresující, zda jim vyhovuje jejich pracovní vytížení, zda je baví jejich pracovní náplň a zda jsou za dobře odváděnou práci chváleni. Z těchto dotazů vyšlo, že více jak 40 % v práci pocítuje stres, zbytek zaměstnanců stres pocítuje minimálně, nebo vůbec. Téměř stejná data nám vyšla z otázky týkající se pracovního vytížení, kde více jak 60 procentům vytížení vyhovuje. Osobní uspokojení či naplnění v práci pocítuje zhruba 3/4 zaměstnanců a s pochvalou za dobře odváděnou práci se setkal každý zaměstnanec, 15 % z nich ovšem méně, než by chtěli.

Práce z domova je umožněna pouze dvěma třetinám zaměstnanců.

Spokojenost pracovníků s vedením společnosti a jednáním se svými nadřízenými byla ohodnocena zaměstnanci velice pozitivně, přičemž s vedením jsou spíše spokojeni všichni zaměstnanci a s jednáním je pouze 2,6 % zaměstnanců spíše nespokojena.

Zpětnou vazbu se svým nadřízeným má každý zaměstnanec minimálně jedenkrát měsíčně, Ovšem téměř 2/3 ji mají alespoň dvakrát.

Pracovní prostředí se zaměstnancům líbí, stejně jako kolektiv, ve kterém svou pracovní náplň vykonávají. Objevilo se zde pouze malé zastoupení zaměstnanců, kterým ani jedna z těchto dvou záležitostí ne zcela vyhovuje.

Do zaměstnání se většina zaměstnanců dopravuje pomocí veřejné dopravy, vlastním motorovým prostředkem se dopravuje 14 % zaměstnanců. Nemotorovým prostředkem, či pěšky se dopravuje 1/3 zaměstnanců. Ovšem tato čísla by se pravděpodobně měnila v případě, že by dotazníkové šetření bylo prováděno v zimních či podzimních měsících.

Vzdálenost, jež musí zaměstnanci při cestě překonat se ve více, než 50 procentech pohybuje do vzdálenosti 5 km, v 30 procentech je to vzdálenost 6 až 10 km, 11,5 % zaměstnanců překonávají vzdálenost mezi 11 až 20 km, 2,6 % již musí překonat vzdálenost mezi 21 až 40 km a 1,3 % překonává vzdálenost ještě vyšší.

V rámci doporučení společnosti svým známým by téměř všichni dotázaní společnost doporučili. Našlo se zde pouze malé procento dotázaných, které by společnost spíše nedoporučilo.

### **2.3.6 Analýza spokojenosti vedení se systémem odměňování**

Vedoucímu oddělení byl poskytnut dotazník, který nám zaznamenává jeho názory na zaměstnance a systém odměňování. **Příloha III** obsahuje konkrétní otázky, které byly předány k zodpovězení a **Příloha IV** obsahuje jeho odpovědi.

Výše mezd je vedoucím oddělení vnímána, jako spíše uspokojivá a u zaměstnaneckých výhod se domnívá, že jsou s nimi zaměstnanci určitě spokojeni. Navíc by jim dopřál benefity v podobě sick days a delší otcovské dovolené.

Školení, která zaměstnanci absolvují a informace, které na nich získávají, jsou pak vnímána kladně. Stejný názor pak vedoucí oddělení poznamenal i u prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují. Motivace a zpětná vazba je dle něj na velice dobré úrovni.

Vedoucí dále uvedl, že s ním všichni podřízení jednají slušně a jeho vztah s nimi je určitě dobrý. Sám vedoucí se občas ve své pozici cítí ve stresu a domnívá se, že důvody, kvůli kterým zaměstnanci nejčastěji zaměstnání opouštějí jsou vysoká psychická vyčíženost a výše mzdy.

### **2.3.7 Náklady na systém odměňování**

V tabulce, která je znázorněna níže, jsou vyčísleny náklady vynaložené na odměňování pracovníků analyzovaného oddělení v roce 2021.

**Tabulka 5: Náklady na systém odměňování v roce 2021**

Zdroj: Vlastní pracování dle (20)

<b>Náklad</b>	<b>Výše nákladu</b>
Mzdy celkem	29 706 000 Kč
Odměny	3 600 000 Kč
Sociální pojištění 24,8 %	7 367 088 Kč
Zdravotní pojištění 9 %	2 673 540 Kč
Bonusy za doporučení	80 280 Kč
Stravenky	1 620 810 Kč
Příspěvek na DPS	696 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>45 743 718 Kč</b>

### **2.3.8 Souhrn analýzy systému odměňování**

#### **Peněžní odměny**

Pro odměňování zaměstnanců na tomto oddělení je používána časová mzda, jakožto forma pevné složky mzdy. Tato forma využívá čtyř mzdových stupňů, přičemž pro postup mezi mzdovými stupni je potřeba splnit konkrétní podmínky. Součástí mzdy je i pohyblivá dodatková složka, která je tvořená osobním ohodnocením s maximální výší 5000 Kč. Výše této odměny se mění každým měsícem v závislosti na výsledcích zaměstnance. Další odměnou, kterou zaměstnanci dostávají je odměna za výsledky celé společnosti, která je udělována nejvýše 1 ročně a její výše záleží na procentuálním naplnění cílů společnosti.

Součástí mzdy jsou samozřejmě i zákonné příplatky za práci přesčas, o víkendech, svátcích atd.

#### **Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody, které společnost používá, jsou příspěvky na doplňkové penzijní spoření, které je podmíněno minimální částkou, kterou si zaměstnanec musí přispívat

sám. Dále jsou zaměstnancům poskytovány stravenky, 5 týdnů dovolené, účast na firemních akcích, teambuildingy, multisport karta, studené i teplé nápoje na pracovišti zdarma či možnost vzít si sebou na pracoviště domácího mazlíčka.

### **Vzdělání a rozvoj**

Do vzdělávání a rozvoje pracovníků jsou zahrnuta povinná školení, kterými jsou školení ochrany osobních údajů, první pomoci, BOZP, požární ochrany, etického kodexu, bezpečnosti IT, opatření proti praní špinavých peněz a financování terorismu. Pro zaměstnance s řidičským průkazem je zde školení řidičů.

Dále má zaměstnanec možnost rozvoje pomocí školení v rámci časového plánování, zvládání stresu komunikace a dalších seberozvojových témat. Pro zaměstnance, kteří chtějí ještě více je zde možnost realizace certifikací České národní banky.

### **Pracovní prostředí**

Zaměstnancům jsou k dispozici prostory pro samotné vykonávání jejich pracovní náplně, tak i prostory pro odpočinek, stravování a zábavu. Pro vykonávání pracovní náplně složí otevřená místnost, která je obehnaná 4 konferenčními místnostmi a také místností kuchyňky s jídelnou, toaletami a skříňkami.

### **Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování**

Názory, potřeby a míra spokojenosti s konkrétními oblastmi ve společnosti vychází z dotazníkového šetření. Při tomto šetření bylo zjištěno, že velká část zaměstnanců je spíše nespokojená s výší své mzdy a zároveň se při práci potýká se stresem. Na tyto oblasti by se tedy společnost měla zaměřit a více je zanalyzovat.

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

Z dotazníku vedoucího oddělení vyšlo najevo, že je spokojený se svými zaměstnanci a má s nimi dobré vztahy. Mzdy na oddělení vnímá spíše dobře v porovnání s konkurencí a se zaměstnaneckými výhodami jsou podle něj zaměstnanci spokojeni. Zároveň vnímá, že zaměstnanci ze společnosti odcházejí především z důvodu vysokého psychického vytížení, nebo z důvodu nedostačující mzdy.

### **Náklady na systém odměňování**

Vyčíslené náklady na tento systém odměňování za rok 2021 byly 45 743 718 Kč.

## **2.4 Působení vnitřních faktorů**

Analýza působení vnitřních faktorů je strukturována dle definice, která byla vytyčena v teoretické části.

### **2.4.1 Podnikání společnosti**

Společnost ABC a.s. je společnost nabízející pouze služby. Přesně se jedná o bankovní a investiční služby poskytované svým klientům, o které se poté společnost také stará, aby byli spokojeni. Hlavním cílem společnosti je poskytování kvalitních služeb, vytvářet dobré jméno společnosti a maximalizovat svůj zisk. (21)

### **2.4.2 Podniková strategie**

Vizi společnosti ABC a.s. je především úspěch na tuzemském trhu, na kterém by chtěla poskytovat co nejkvalitnější služby svým klientům. Důležité pro společnost zároveň je spokojenost jejich klientů a jejich ochota sdílet tyto pocity. Toto jednání zároveň bude přispívat k budování dobrého jména na trhu, které je pro společnost velice důležité.

Jedním z dlouhodobých cílů společnosti je udržení stávající klientely a její neustálé rozšiřování. Tohoto cíle se společnost snaží dosahovat pomocí udržování svých postupů a zásad, které si již dávno stanovila. Mezi tyto zásady se řadí především profesionální jednání s klienty a uzpůsobení služeb, které společnost nabízí. (21)

### **2.4.3 Podniková kultura**

Společnost ABC a.s. má vysoce rozvinutou podnikovou kulturu, která je postavena především na upřímnosti a otevřenosti. V praxi se to projevuje tím, že každý zaměstnanec ví, že může kdykoliv jít za svým mentorem či manažerem, se kterým může probírat, co se mu nelíbí a chtěl by to změnit, nebo naopak může přijít a říct, že něco je super. Díky tomuto stylu komunikace, se zjednodušuje případný návrh změn a je šitý na míru přímo zaměstnancům, kteří si často o tyto věci říkají. Tímto způsobem se společnost snaží snižovat míru fluktuace a udržet si stále zaměstnance, kteří již jsou s podnikovým prostředím seznámeni. Tato komunikace funguje ve stejném duchu i při komunikaci s akcionáři či dalšími zainteresovanými stranami. (21)

#### 2.4.4 Technika a technologie

Aby zaměstnanci mohli odvádět svoji pracovní činnost, jsou vybaveni notebooky či počítači, ke kterým je připojena pevná linka pomocí dokovací stanice. K této stanici se zároveň dají dále připojit sluchátka s mikrofonom, jež zaměstnanci také dostávají. Dále zaměstnanci využívají sadu bankovních programů, ve které jsou obsaženy programy pro správu karetních transakcí, internetového bankovníctví a celkové karty klienta.

Mimo tyto programy je zcela k dispozici balíček Microsoft office, který je spíše využíván managementem, pro zpracovávání dat či tvorbu studijních materiálů a také prezentací. Posledními důležitými programy je interní komunikační kanál přes speciální chatovací aplikaci a program Microsoft Teams, který je využíván především k připojení k různým schůzkám na dálku. Tento program začal být hojně využíván především v pandemickém období. (22)

**Tabulka 6: Vybavenost práce kapitálem**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (23)

Rok	Vybavenost práce kapitálem v mil. Kč
2017	2,19
2018	2,09
2019	2,63
2020	1,94
2021	2,16

Ukazatel vybavenosti práce kapitálem vyjadřuje velikost hrubého fixního kapitálu připadajícího na jednoho zaměstnance. Hodnoty tohoto ukazatele by měli být rostoucí, což společnost nespĺňuje, ovšem od roku 2017 se hodnota celkově snížila pouze o 0,03 milionů korun.

#### 2.4.5 Lidé

Na oddělení, jak bylo zmiňováno již v kapitole 2.3, je zaměstnáno 106 pracovníků. Každého jednoho z těchto pracovníků lze dále rozdělit podle pohlaví, věku, či dosaženého vzdělání. Procentuální vyjádření těchto faktorů lze nalézt v následujících grafech.

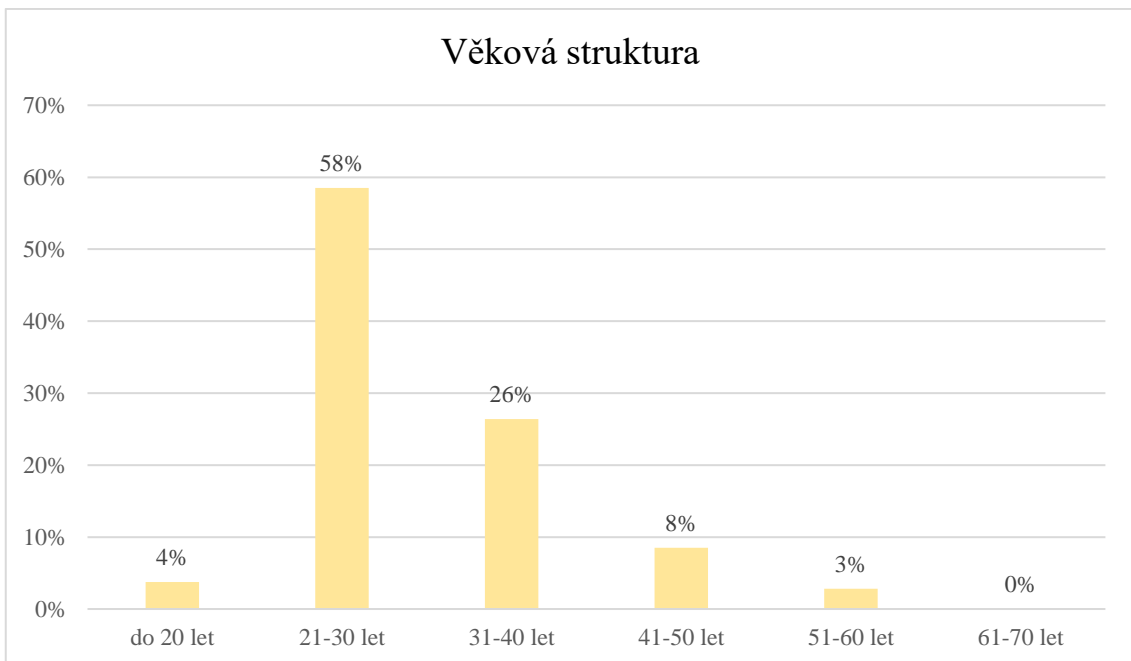
## Zastoupení mužů a žen ve společnosti



**Graf 1: Pohlaví zaměstnanců**

Zdroj: Vlastní pracování dle (24)

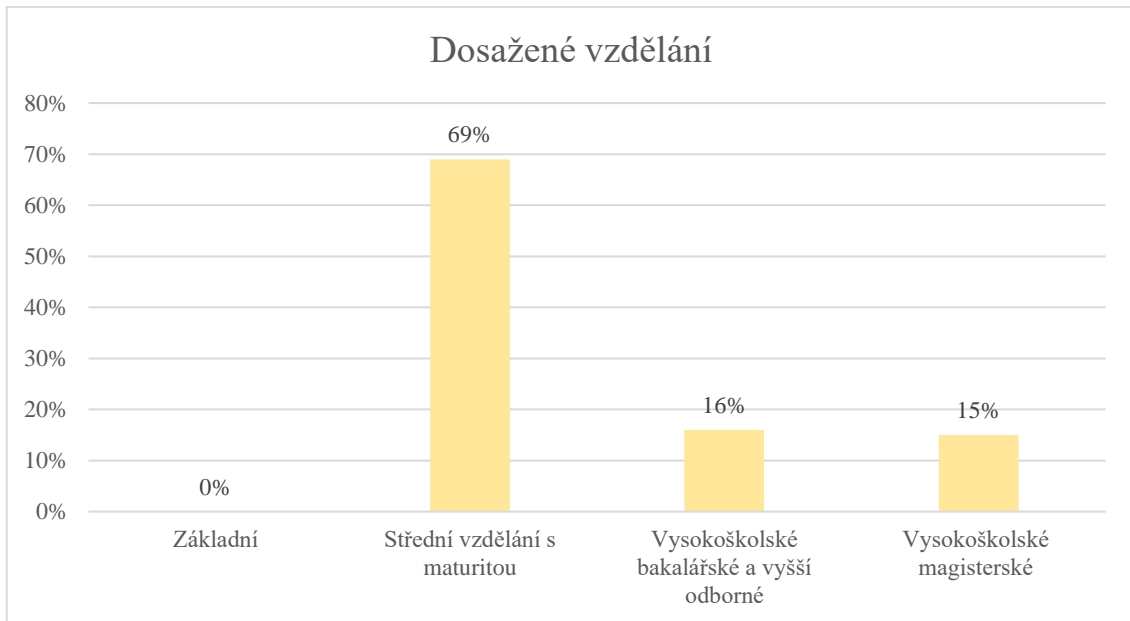
Zastoupení mužů a žen ve společnosti, jak nám z grafu vyplývá, je celkem rovnovážné. Konkrétně se jedná o 61 žen a 42 mužů.



**Graf 2: Věková struktura zaměstnanců**

Zdroj: Vlastní pracování dle (24)

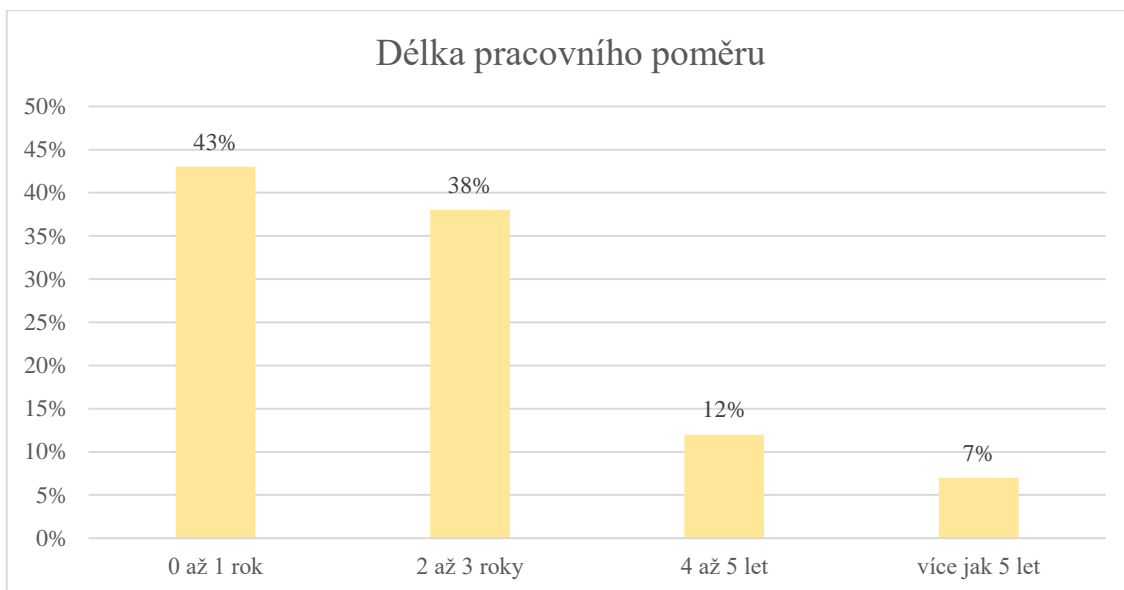
Zaměstnanci jsou rozděleni do 6 skupin v deseti-letých intervalech. Věkové rozmezí zaměstnanců je 19 až 60 let, přičemž největší zastoupení tvoří skupina zaměstnanců ve věku 21-30 let a to konkrétně 58 %. Průměrný věk zaměstnance v roce 2021 byl 29 let.



**Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců**

Zdroj: Vlastní pracování dle (24)

Co se týče vzdělání zaměstnanců, tak je podmínkou pro přijetí, aby měli minimálně dosažené střední vzdělání s maturitou, proto se ve společnosti nevyskytuje žádný zaměstnanec, který by měl pouze základní vzdělání. Pouze střední vzdělání má 69 % zaměstnanců a 21 % zahrnutých stále pokračuje ve studiu. Ukončené bakalářské vzdělání má 16 % zaměstnanců a 15 % má již dokončené magisterské vzdělání.



**Graf 4: Délka pracovního poměru**

Zdroj: Vlastní pracování dle (24)

Délka pracovního poměru na tomto oddělení je vcelku nízká, jelikož 81 % zaměstnanců zde nepracuje déle než 3 roky. Více jak 4 roky zde pak pracuje zbylých 19 % zaměstnanců, kteří zastávají především vyšší pozice. Nejdéle zaměstnaným pracovníkem na tomto oddělení je vedoucí, který svou roli zastává již 8 let.

Aby byl lépe chápan kontext nízké délky pracovního poměru, je potřeba zmínit, že většina zaměstnanců se okolo 3 roku interně přesouvá na další oddělení. (24)

Průměr pracovní neschopnosti na jednoho zaměstnance za rok 2021 činil 31,7 dnů. (24)

### **Poměrové ukazatele zaměstnanců**

Nadcházející tabulka obsahuje poměrové ukazatele vztažené na zaměstnance společnosti v letech 2017 až 2021.

**Tabulka 7: Poměrové ukazatele zaměstnanců**

Zdroj: Vlastní pracování dle (23)

<b>v tis. Kč</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Aktiva na jednoho zaměstnance	129 196	144 103	1442 29	167 231	152 045
Správní náklady na jednoho zaměstnance	1 517	1 604	1 595	1 413	1 451
Zisk nebo ztráta po zdanění na jednoho zaměstnance	794	1 853	1 914	1 652	1 882

Z tabulky je patrné, že se aktiva na jednoho zaměstnance od počátku zvyšují, jediným rokem, kdy došlo k mírnému propadu byl rok 2021. Správní náklady na jednoho zaměstnance jsou pak spíše kolísavé, ovšem celkově se je od roku 2017 podařilo snížit o 66 tisíc Kč. Důležitým faktorem zde byl především zisk na jednoho zaměstnance společnosti, který se od roku 2017 zvýšil více jak dvakrát.

#### **2.4.6 Ekonomické výsledky společnosti**

Dle bankrotního modelu jsou vypočítány hodnoty ekonomických výsledků společnosti a mimo to je zkoumán i vývoj výnosů, nákladů a výsledku hospodaření. Sledované období ekonomické situace je prováděno v rozmezí let 2017 až 2021.

##### **Bankrotní model IN05**

Bankrotní model IN05 sestavili manželé Neumaierovy na základě dat z českého trhu v roce 2005, jakožto aktualizovanou verzi modelu IN01, který v roce 2004 začal ztrácet míru úspěšnosti. (25)

Tento model řeší zejména časově bližší období minulá, přítomná a i budoucí. Pro jeho výpočet je využívána tato rovnice:

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

Přičemž jednotlivá písmena zastupují tyto vzorce:

- A = aktiva celkem / cizí kapitál,
- B = EBIT / nákladové úroky,
- C = EBIT / aktiva celkem,
- D = tržby / aktiva celkem,
- E = oběžná aktiva / krátkodobé závazky.

Výsledek rovnice nám pak udává ekonomickou sílu společnosti v jednotlivých letech.

Výsledná kvalifikace je prováděna podle následujících kritérií:

- $IN05 > 1,6$  – společnost tvoří hodnotu,
- $0,9 < IN05 < 1,6$  – šedá zóna nevyhraněných výsledků,
- $IN05 < 0,9$  – společnost hodnotu netvoří. (25)

**Tabulka 8: Hodnoty modelu IN05**

Zdroj: Vlastní pracování dle (23)

Vzorec	2017	2018	2019	2020	2021
A	1,07	1,07	1,09	1,09	1,09
B	3,20	2,58	2,90	3,68	8,05
C	0,01	0,01	0,02	0,01	0,02
D	0,02	0,03	0,03	0,02	0,03
E	12,86	20,82	21,74	24,69	28,72
<b>IN05</b>	<b>1,46</b>	<b>2,17</b>	<b>2,29</b>	<b>2,56</b>	<b>3,12</b>

Společnost ABC a.s. se v roce 2017 nacházela v šedé zóně, kde nebylo možné určit, zda tvoří či netvoří hodnotu pro vlastníky. V roce 2018 se však společnost dostala nad hodnotu 1,6 a začala tedy tvořit hodnotu. V následujících letech až do roku 2021 se hodnota modelu nadále zvyšovala, lze tak tedy usuzovat, že se společnosti daří.

### Výnosy, náklady a VH

V následující tabulce jsou znázorněny celkové výnosy a náklady společnosti ABC a.s. v letech 2017-2021, ze kterých byl následně vypočítán výsledek hospodaření pro jednotlivé roky.

**Tabulka 9: Výše výnosů, nákladů a výsledku hospodaření v jednotlivých letech**

Zdroj: Vlastní pracování dle (23)

v mil. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Výnosy	2134	3187	3538	3221	3759
Náklady	1 531	1 744	2 001	1 870	1 951
<b>VH za účetní období</b>	<b>603</b>	<b>1 443</b>	<b>1 537</b>	<b>1 351</b>	<b>1 808</b>

Celkové výnosy v letech 2017 až 2019 měly rostoucí tendenci, přičemž největší skok nastal v roce 2018, kdy se zvýšily celkově o 1 miliardu Kč. V pandemickém roce 2020 společnost poprvé zažila pokles výnosů celkem o 300 milionů Kč. V následujícím roce se však společnost vrátila k předchozímu trendu a svými výnosy překonala všechny dosavadní roky s hodnotou téměř 3,8 miliardy Kč.

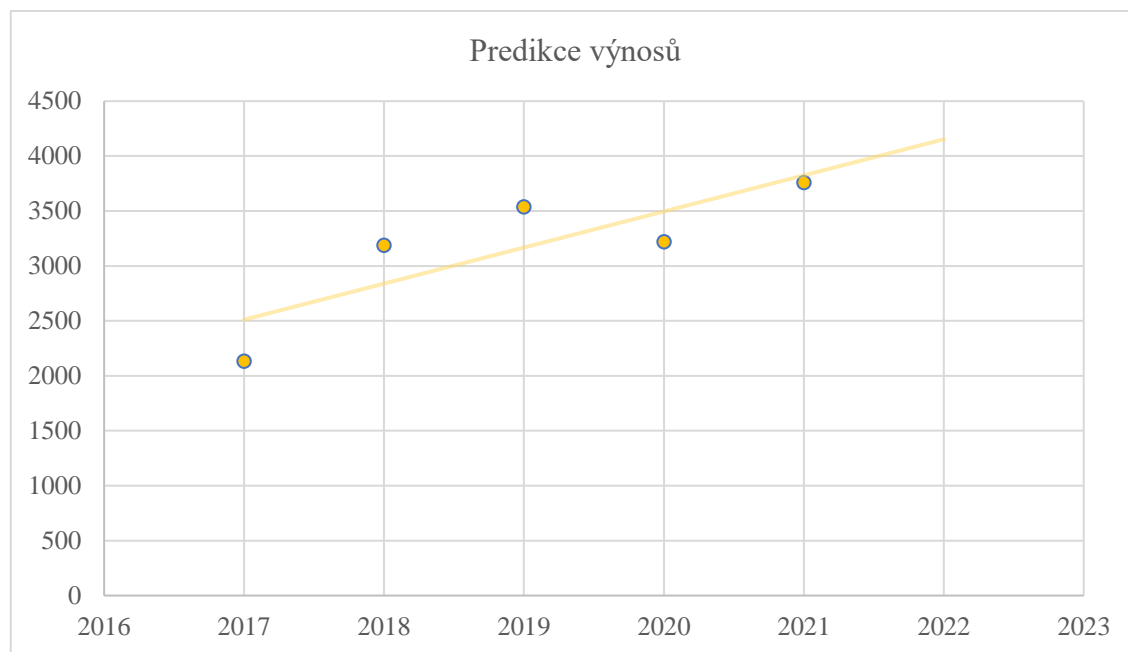
Trend vývoje nákladů byl stejný jakožto u již zmiňovaných výnosů, ovšem jejich hodnoty nebyly tak vysoké. Přičemž nejvyšší byly v roce 2019, kdy společnost mimo jiné budovala širokou škálu nových poboček.

Ze zmiňovaných dat nám výsledek hospodaření vychází vždy v kladných hodnotách a stejně jako u ostatních hodnot se neustále zvyšuje vyjímaje roku 2020, kdy zažily menší pokles. Společnost dále v roce 2022 očekává pokračování zvyšování výsledku hospodaření.

### **Predikce budoucího vývoje**

Pro predikci budoucího vývoje je použita regresní analýza, konkrétně regresní přímka. Ta se určí pomocí koeficientů, kde  $y$  je nezávisle proměnná a to výnosy, náklady a výsledek hospodaření. Hodnota  $x$  je zastoupena jednotlivými roky. (26)

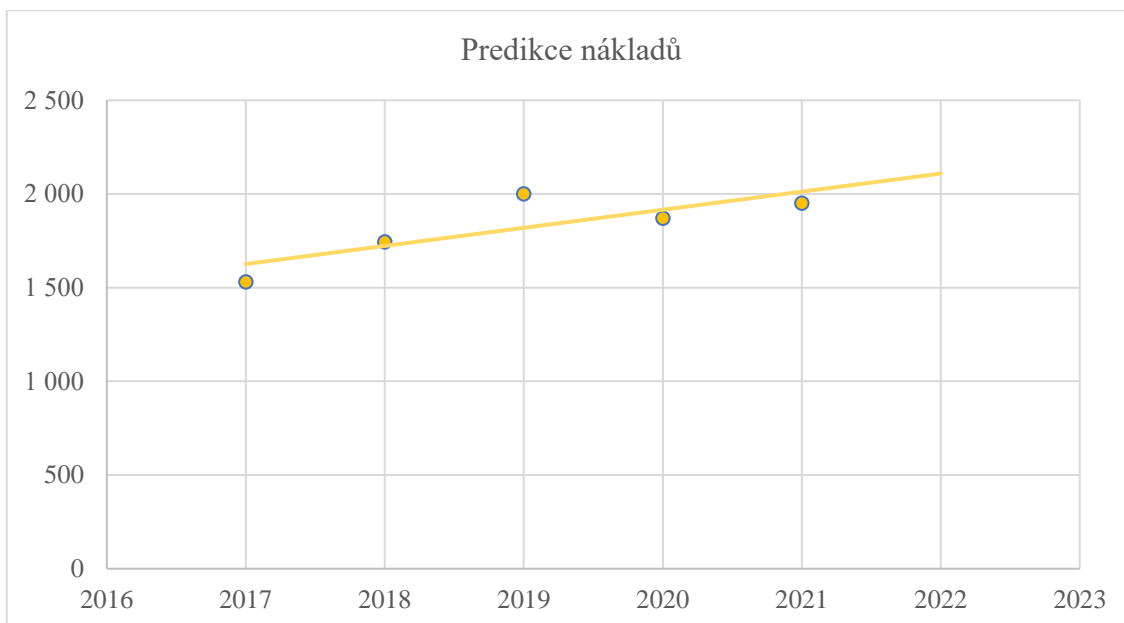
Podle daného modelu regresní přímky budou výnosy v následujícím roce růst a jejich hodnota by měla dosáhnout 4,2 bilionů Kč.



**Graf 5: Regresní přímka - predikce výnosů**

Zdroj: Vlastní pracování dle (23)

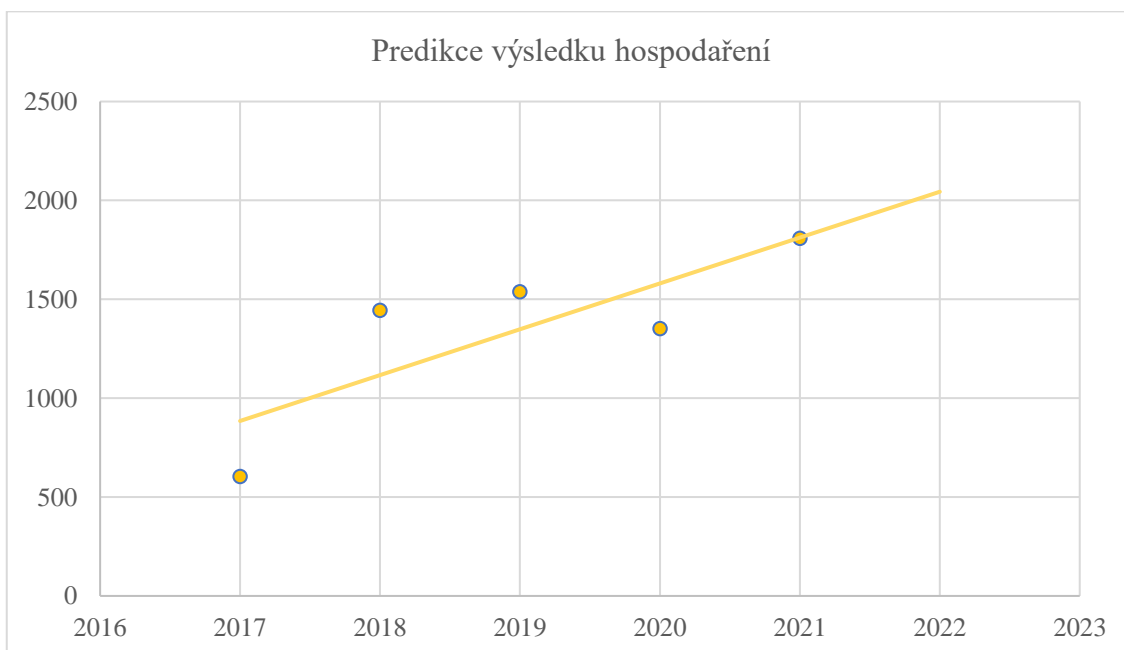
Dle predikce nákladů lze jasně poznamenat, že budou dosahovat nižších hodnot nežli výnosy, což znamená, že výsledek hospodaření společnosti bude kladný.



**Graf 6: Regresní přímka - predikce nákladů**

Zdroj: Vlastní pracování dle (23)

Výsledky analýzy nákladů a jejich vstup do predikce výsledku hospodaření nám potvrdila i regresní přímka, která odhaduje výsledek hospodaření pro rok 2022 v řádu 2,1 miliardy Kč.



**Graf 7: Regresní přímka - predikce VH**

Zdroj: Vlastní pracování dle (23)

## **2.4.7 Shrnutí analýzy vnitřních faktorů**

### **Podnikání společnosti**

Společnost ABC a.s. je společnost, která svým klientům nabízí bankovní a investiční služby. Hlavním cílem společnosti je poskytování co nejkvalitnějších služeb, vytváření dobrého jména společnosti a maximalizace zisku.

### **Podniková strategie**

Vizi organizace je především poskytovat co nejkvalitnější služby svým klientům na tuzemském trhu a zároveň toto klientské portfolio neustále navyšovat. Faktorem, který tomuto napomáhá, je spokojenost klientů, kteří jsou tak ochotni společnost doporučit a tím šířit dobré jméno společnosti. Důležité pro společnost je dodržovat její stanovené zásady profesionality a přizpůsobování služeb.

### **Podniková kultura**

Podniková kultura společnosti je vysoce rozvinutá a je postavena především na upřímnosti a otevřenosti. Fungování této kultury je pro společnost velice důležité a přispívá k spokojenosti zaměstnanců, kteří vědí, že vždy mohou mluvit otevřeně a jejich názory jsou brány v potaz. Druh této otevřené komunikace je praktikován i s dalšími zainteresovanými a akcionáři.

### **Technika a technologie**

Pro vykonávání své pracovní náplně jsou zaměstnanci vybaveni notebooky či pevnými počítači. K oběma těmto zařízením jsou na pracovních pozicích připraveny dokovací stanice a pevné linky, ke kterým lze připojit sluchátka s mikrofonem, které zaměstnanci také dostávají.

Co se týče softwarové stránky, zařízení jsou vybaveny sadou bankovních programů pro obsluhu všech činností, které zaměstnanci s klienty provádějí. Dále se na zařízení nachází balíček Microsoft office, který umožňuje zpracovávání dat či různých prezentací.

Posledními důležitými programy jsou programy komunikační, konkrétně se jedná o Microsoft Teams a speciální chatovací aplikaci. Kapitálová vybavenost podniku se pak mírně za sledované období snížila.

## **Lidé**

Na oddělení je zaměstnáno 106 pracovníků, z čehož 61 z nich je žen a 42 mužů. Věkové rozmezí těchto zaměstnanců se pohybuje od 19 do 60 let, přičemž průměrný věk zaměstnance v roce 2021 byl 29 let. Vzdělání zaměstnanců je ve většině středoškolské s maturitou, které má 69 % zaměstnanců, ovšem 21 % zatím ještě dále pokračuje ve vysokoškolském studiu. Ukončené bakalářské vzdělání má 16 % zaměstnanců a 15 % má již dokončené magisterské vzdělání.

## **Ekonomické výsledky společnosti**

Ekonomické výsledky jsou vyhodnoceny dle bankrotního modelu IN05, podle kterého se společnost v roce 2017 nacházela v šedé zóně, ale v následujících letech se dostala zóny, kde již tvoří hodnotu jejím vlastníkům. Předpověď pro rok 2022 je pokračování v předcházejícím trendu, kterým bylo zvyšování výsledku hospodaření.

## **2.5 Působení vnějších faktorů**

Tato kapitola je strukturována dle definice, kterou jsme si definovali v teoretické části. Každý faktor, který je zde zmíněný má vliv na chod společnosti, proto je třeba jej neopomíjet.

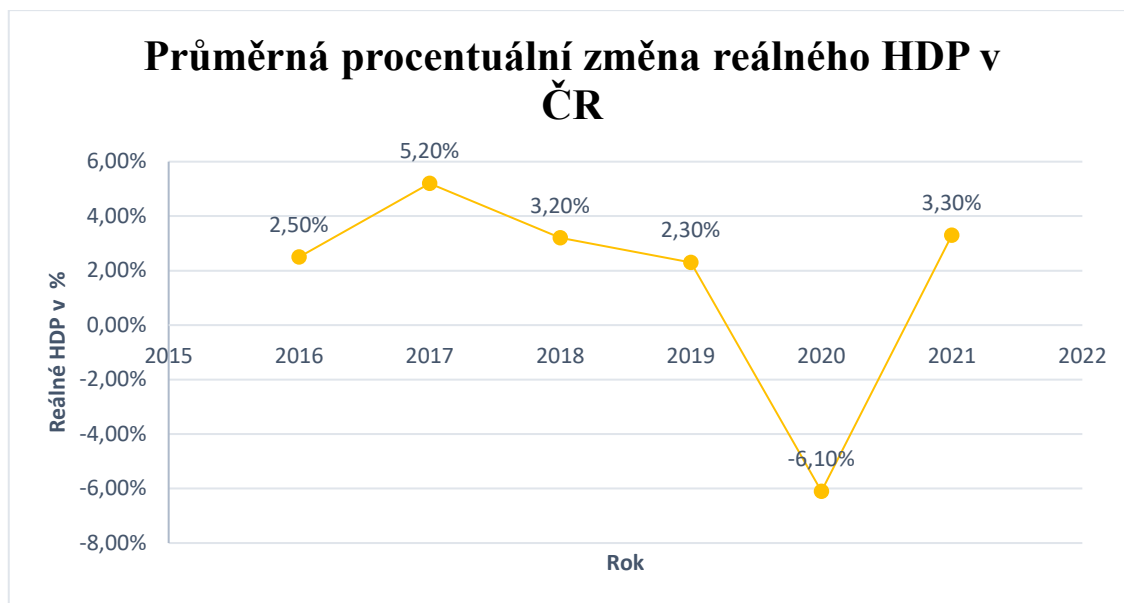
### **2.5.1 Globalizace**

#### **Vývoj tržeb ve službách**

V České republice v roce 2021 celkové tržby ve službách stouply o 7,3 %, čímž vyrovnávají propad z roku 2020, který činil 11,7 %. K růstu došlo také v konkrétních službách profesních, kde byl zaznamenán růst o 9,7 %. (27) (28)

#### **Hrubý domácí produkt**

Co se celosvětové ekonomiky týče, tak rok 2021 je rokem, kdy se celý svět začal postupně dostávat z velkého propadu, který zapříčinila globální pandemická krize s největším ohniskem v roce 2020. V dnešní době je ovšem globální ekonomika ovlivněna ruskou vojenskou agresí vůči Ukrajině, která způsobila změnu scénářů vývoje české ekonomiky, kde se pracuje se scénářem celoročního tempa růstu české ekonomiky, které by mělo zpomalit na **1,2 %**. Celá situace zapříčiňuje především problémy v dodavatelských řetězcích a zesílení inflačních tlaků. (29) (30)



**Graf 8: Procentuální vývoj reálného HDP v ČR**

Zdroj: Vlastní pracování dle (29) (30)

V grafu výše je znázorněn procentuální vývoj reálného hrubého produktu v České republice. Na grafu lze sledovat rozdílnost ve výkonu ovšem, lze také vypořádat, že v letech 2016 až 2019 se tyto hodnoty držely v kladných číslech. Rok 2020 byl pak rokem zmiňované pandemické krize a také rokem, kdy se reálný hrubý domácí produkt propadl o 8,4 %. Tento propad v ekonomice nebyl pouze tuzemskou záležitostí, nýbrž záležitostí celého světa. V roce 2021 se poté ekonomika začala zotavovat. Predikce pro první čtvrtletí roku 2022 je již zmiňované zpomalení růstu konkrétně o **2,1 %**.

#### **HDP v okolních státech a průměr v eurozóně**

V tabulce je zobrazeno srovnání reálného HDP ve vybraných státech a také porovnání s průměrem eurozóny v letech 2018-2021.

**Tabulka 10: Procentuální změna reálného HDP během let ve vybraných státech a Eurozóně**

Zdroj: Vlastní pracování dle (31)

<b>Rok</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Eurozóna	1,8 %	1,6 %	-6,4 %	4,6 %
Německo	1,1 %	1,1 %	-4,6 %	1,8 %
Rakousko	2,5 %	1,5 %	-6,7 %	5,6 %
Polsko	5,4 %	4,7 %	-2,5 %	7,6 %
Slovensko	3,8 %	2,6 %	-4,4 %	1,2 %
<b>ČR</b>	<b>3,2 %</b>	<b>3,0 %</b>	<b>-6,1 %</b>	<b>3,3 %</b>

Z grafu lze pozorovat, že Česká republika si vedla ve vývoji ekonomiky očištěné o inflaci lehce nadprůměrně. V porovnání s průměrem eurozóny se jí dařilo v letech 2018 a 2019 více jak 2x lépe a konkrétně jsme se v roce 2019 dostali na druhou příčku, kdy první pozici zaujmul Polsko. Ovšem v roce 2020 naše hodnoty byly horší a stejně tak tomu zůstalo v roce 2021.

## **2.5.2 Trendy v zaměstnávání lidí**

### **Trend podle dosaženého vzdělání**

Mezi trendy zaměstnávání lidí patří zajisté trend, který se řídí úrovní dosaženého vzdělání. Všeobecně je známo, že tento trend stále sílí, jelikož zaměstnavatelé hledají co nejschopnější a nejvzdělanější uchazeče pro práci v jejich společnosti. V této tabulce jsou vyobrazena statistická data z let 2016 až 2020, která obsahují vývoj stupňů vzdělání občanů jihomoravského kraje, kteří dosáhli alespoň 15 let.

**Tabulka 11: Dosažené vzdělání obyvatel Jihomoravského kraje ve věku 15 let a více**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (32)

Rok	2016	2017	2018	2018	2020
Počet obyvatel ve věku 15 a více (v tisících)	995,8	996,2	997,6	999	1000,2
Základní a bez vzdělání	11,60 %	12,80 %	13,10 %	12,80 %	12,50 %
Střední bez maturity	31,60 %	32,30 %	31,40 %	31,80 %	30,90 %
Střední s maturitou	33,00 %	32,40 %	32,90 %	32,20 %	32,60 %
Vysokoškolské a vyšší odborné	23,70 %	22,50 %	22,60 %	23,00 %	23,80 %

Hodnoty pro rok 2021 doposud nebyly publikovány, proto je analýza prováděna pomocí dat z let 2016 až 2020. Z tabulky je zjevné, že se poměr různě vzdělaných obyvatel nějak zásadně neliší. Mezi daty z let 2016 a 2017 lze pozorovat zvýšený počet obyvatel, kteří dosáhli základního vzdělání či vzdělání středního bez maturity. Na druhou stranu lze však pozorovat úbytek obyvatel, kteří dosáhli vzdělání středního s maturitou či vysokoškolského a vyššího odborného. V roce 2018 lze sledovat postupné zvyšování hodnot obyvatel, kteří dosáhli vzdělání základního, středního s maturitou a vysokoškolského či vyššího odborného. Tento trend byl zachován i v dalších letech, s výjimkou, která se týká vzdělání středního s maturitou toto vzdělání je až do roku 2020 v klesajícím trendu.

### **Trend podle sektoru národního hospodářství**

Sektor národního hospodářství je rozdělen v základě na tyto části:

- primární (I.) – prvovýroba, tedy získávání surovin, těžba lesnictví apod.,
- sekundární (II.) – zpracovatelský, tedy už výroba hmotných statků, papírenství, stavebnictví apod.,
- terciální (III.) – další výroba a veškeré služby jak pro obyvatelstvo, tak pro organizace. (33)

**Tabulka 12: Zaměstnanost dle sektoru národního hospodářství**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (34) (35) (36)

Zaměstnaní v NH	2016	2017	2018	2019	2020
I. sektor	2,9 %	2,8 %	2,8 %	2,7 %	2,6 %
II. sektor	38,1 %	38,1 %	37,5 %	37,2 %	37,2 %
z toho stavebnictví	7,5 %	7,5 %	7,3 %	7,1 %	7,6 %
III. sektor	59 %	59,1 %	59,7 %	60,1 %	60,2 %

Z tabulky je patrné, že vývoj primárního sektoru je dlouhodobě klesající, kdy se mezi sledovanými lety snížila jeho hodnota o 0,3 %. V sekundárním sektoru, lze také pozorovat jeho slábnutí, je ovšem potřeba podotknout, že stavebnictví v roce 2020 zesílilo o 0,5 % oproti roku 2019.

Jediný stoupající trend zažívá sektor služeb, tedy sektor terciální, který se od roku 2016 zvýšil o 1,2 %.

### **Další aktuální trendy**

Mezi další aktuální trendy se řadí tak zvaný **well-being** zaměstnanců. Tento trend ukazuje, jak je důležité starat se o fyzické a psychické zdraví zaměstnanců. Přece jen jsou to zaměstnanci, kteří tvoří hnací motor celé společnosti. (37)

**Super týmy** reprezentují spojení lidí a technologie, díky které je práce v týmu lépe přizpůsobena změně a slouží k rychlejšímu dosažení firemních výsledků.

prediktivní analytiky a umělá inteligence jsou v trendech vidět již delší dobu. **HR založené na datech**, pokud jsou dobře shromážděna, mohou pomáhat spolu s rychlým vývojem technologie k manažerskému rozhodování. (37)

Důležitým a stále přetrvávajícím trendem je také **firemní komunikace**, kde se jedná především o dostatečný zájem manažerů od své podřízené, jejich komunikaci s nimi a poskytování zpětné vazby, ať už k určitým aktivitám či za určitá období.

**Řízení změn** je prostorem pro neustálé zlepšování, ovšem výzkumy ukazují, že zhruba 37 % manažerů postrádá tuto schopnost. Úspěšnými lídry se v budoucnu myslí tací, kteří se budou dostatečně rychle umět přizpůsobit měnícímu vnitřnímu i vnějšímu prostředí a světu. (37)

### 2.5.3 Tržní mzdové sazby

#### Vývoj průměrné hrubé mzdy

Tato tabulka znázorňuje vývoj hrubých mezd v České republice a v Jihomoravském kraji. Sledované období mezd je posledních 5 let od roku 2017 do roku 2021.

**Tabulka 13: Vývoj průměrné hrubé mzdy v ČR a Jihomoravském kraji**

Zdroj: Vlastní pracování dle (38)

Oblast	2017	2018	2019	2020	2021
Česká republika	29 638 Kč	32 051 Kč	34 578 Kč	35 662 Kč	37 839 Kč
Jihomoravský kraj	28 667 Kč	30 874 Kč	33 549 Kč	34 843 Kč	37 069 Kč

V České republice je vývoj průměrné mzdy v každém roce vyšší, než je tomu v Jihomoravském kraji. Průměrný rozdíl v letech 2017-2021 byl 953 Kč. Nejvyšší nárůst průměrných mezd v České republice o 2413 byl zaznamenán mezi lety 2017 a 2018, v Jihomoravském kraji byl však nejvyšší nárůst zaznamenán mezi lety 2020 a 2021, kde dosahoval 2 226 Kč.

Procentuální vývoj mezd 2017 až 2021 v České republice tak činil 21,7 % a v Jihomoravském kraji tento vývoj dosáhl 22,7 %.

#### Průměr hrubé mzdy dle dosaženého vzdělání

V následující tabulce jsou zaznamenány průměrné hrubé mzdy, které byly rozděleny dle dosaženého vzdělání zaměstnanců v Jihomoravském kraji. Sledované období zůstává v letech 2017 až 2021.

**Tabulka 14: Průměrné hrubé mzdy dle dosaženého vzdělání v Jihomoravském kraji**

Zdroj: Vlastní pracování dle (39)

Vzdělání	2017	2018	2019	2020	2021
Základní a nedokončené	21 163	21 945	22 994	23 691	25 234
Střední bez maturity	22 565	24 656	26 281	27 537	29 167
Střední s maturitou	25 774	28 337	30 041	31 586	33 703
Vyšší odborné a bakalářské	30 466	32 065	34 630	36 002	38 436
Další vysokoškolské	36 868	38 113	41 527	44 338	47 298

Tabulka nám jasně ukazuje, že se průměrné hrubé mzdy ve všech stupních každý rok zvyšují. Patrné je i to, že čím vyšší vzdělání člověk má, tím vyšší mzdu pobírá.

Nejnižší nárůst ve sledovaných letech o 19,2 % je zaznamenán u nedokončeného a základního vzdělání. Naopak nejvyšší nárůst nastal u vzdělání středního s maturitou, kde hodnota dosáhla 30,8 %.

### **Nejoblíbenější zaměstnanecké výhody v ČR**

Po pandemické krizi se pohled na vnímání zaměstnaneckých benefitů určitým způsobem změnil a tato změna i nadále přetrvává. Mezi nejoblíbenější zaměstnanecké výhody v České republice patřil:

- home office,
- flexibilní pracovní doba,
- sick days,
- semináře a kurzy zdarma,
- wellness pobyty,
- otcovská dovolená nad rámec zákona,
- multisport karta. (40)

### **Nabízené hrubé mzdy na volných pracovních kontaktních centrech**

Společnost ABC a.s. má aktuálně umístěnou nabídku práce na pozici operátora kontaktního centra. V tabulce níže se porovnávají nabídky společnosti ABC a.s. a dalších společností inzerujících ve stejné lokalitě.

**Tabulka 15: Nabídka práce na pozici operátora kontaktního centra v okolí společnosti ABC a.s.**

Zdroj: Vlastní pracování dle (16) (41) (42) (43)

Společnost	Nabízená mzda	Pohyblivá složka	Zaměstnanecké výhody	Požadavky
ABC a.s.	23 000 Kč až 27 500 Kč	až 5000 Kč	stravenky, zaměstnanecké odměny	středoškolské vzdělání s maturitou, čistý rejstřík trestů
Konkurence 1	20 000 Kč- 25 000 Kč	až 5000 Kč	stravenky, free days, zaměstnanecké odměny	středoškolské vzdělání s maturitou, čistý rejstřík trestů
Konkurence 2	23 000 Kč - 27 000 Kč	až 5000 Kč	sick days, care days, stravenky, zaměstnanecké odměny	středoškolské vzdělání s maturitou, čistý rejstřík trestů
Konkurence 3	25 000 Kč - 32 000 Kč	0 Kč	sick days, zaměstnanecké odměny	středoškolské vzdělání s maturitou, čistý rejstřík trestů

Všechny společnosti měly na své uchazeče stejné požadavky, konkrétně se jednalo o středoškolské vzdělání s maturitou a čistý rejstřík trestů. Co se týče výše mzdy, tak se většina společností blíží stejným hodnotám, ovšem ne všichni poskytují pohyblivou složku mzdy. Společnost, která tuto složku postrádá má ovšem nejvyšší nabízenou hrubou mzdu.

V sekci odměn většina společností uvádí nějakou formu volných dnů navíc, ať se jedná o možnost péče o blízké, dny pro uzdravení či dny, kdy si zaměstnanec může dělat, co potřebuje. Jediná společnost ABC a.s. tento benefit nenabízí.

#### **2.5.4 Trend v populačním vývoji**

##### **Počet obyvatel podle území**

Následující tabulka zobrazuje vývoj počtu obyvatel České republiky a Jihomoravského kraje a jejich meziroční procentuální změnu.

**Tabulka 16: Vývoj obyvatel v ČR a Jihomoravském kraji**

Zdroj: Vlastní pracování dle (44)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Počet obyvatel ČR	10 610 055	10 649 800	10 693 939	10 701 777	10 516 707
Procentuální změna	-	0,37	0,41	0,07	-1,76
Počet obyvatel JM kraje	1 183 207	1 187 667	1 191 989	1 195 327	1 184 568
Procentuální změna	-	0,38	0,36	0,28	-0,91

Z tabulky jde jednoznačně sledovat rostoucí trend vývoje obyvatelstva v obou územních celcích mezi lety 2017-2020. Zlomovým rokem ovšem byl rok 2021, kde poprvé ve sledovaném období počet obyvatel v obou celcích vcelku rapidně klesl. V České republice se meziročně snížil počet obyvatel o 185 000 obyvatel, z čehož obyvatel Jihomoravského kraje bylo 10 800.

### Vývoj obyvatelstva v Jihomoravském kraji

Tabulka uvedená níže obsahuje data o věkovém složení obyvatelstva Jihomoravského kraje v posledních pěti letech.

**Tabulka 17: Věkové složení obyvatel Jihomoravského kraje je a jejich rozdělení dle pohlaví**

Zdroj: Vlastní pracování dle (45)

Rok	0-14 let	15-64 let	65+	průměrný věk	Muži	Ženy
2021	194 070	746 911	243 587	42,7	582 673	601 895
2020	193 420	760 010	241 897	42,6	587 462	607 865
2019	191 600	761 769	238 620	42,5	585 254	606 735
2018	189 153	764 698	233 816	42,4	582 516	605 151
2017	185 660	768 319	229 228	42,3	580 152	603 055

V tabulce lze pozorovat rostoucí hodnoty kategorie 0-14 let a kategorie 65 let a více. Vývoj kategorie 15-64 let lze naopak pozorovat klesající.

Důležitou hodnotou je průměrný věk, který nám ukazuje pozvolné stárnutí naší populace, které při tomto trendu bude přispívat snižování celkového počtu obyvatel, jak tomu je i vidět v úbytku zastoupení jednotlivých pohlaví u obyvatel Jihomoravského kraje.

## 2.5.5 Situace na trhu práce

### Ekonomické postavení obyvatelstva

V následující tabulce je znázorněn vývoj ekonomicky aktivního obyvatelstva, tedy obyvatelstva, které je zaměstnáno v pracovním poměru či samo podniká. Hodnoty se vztahují k datům z Jihomoravského kraje z posledních 5 let.

**Tabulka 18: Ekonomické postavení obyvatelstva v Jihomoravském kraji**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (46) (47)

Rok	Obyvatelstvo ve věku 15 a více let	Pracovní síla ekonomicky aktivní	Míra ekonomické aktivity
2021	999 000	598 600	59,9 %
2020	1 000 200	596 300	59,6 %
2019	999 000	600 700	60,1 %
2018	997 600	599 100	60,1 %
2017	996 200	598 000	60,0 %

V každém roce až do roku 2020 lze sledovat zvyšování obyvatelstva ve věku 15 a více let. Počet ekonomicky aktivního obyvatelstva se mezi lety 2019 a 2020 začal snižovat. Rok 2021 se však stal rokem, kdy se tato hodnota začala znovu stabilizovat. Stejný vývoj lze pozorovat u celkové míry ekonomické aktivity.

### Zaměstnanost a nezaměstnanost

Tato část se zabývá zaměstnaností a nezaměstnaností v Jihomoravském kraji ve sledovaném období posledních 5 let. Míry jsou počítány z celkového počtu obyvatelstva staršího 15 let.

**Tabulka 19: Míra zaměstnanosti a nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji**

Zdroj: Vlastní pracování dle (48) (49)

Rok	Zaměstnaní	Míra zaměstnanosti	Nezaměstnaní	Míra nezaměstnanosti
2021 (za 4. čtvrtletí)	584 800	58,5 %	13 800	2,3 %
2020	582 700	58,3 %	13 700	2,3 %
2019	588 000	58,9 %	12 700	2,1 %
2018	583 400	58,5 %	15 600	2,6 %
2017	578 100	58 %	19 900	3,3 %

Počet zaměstnaných osob se v letech 2017 – 2019 zvyšoval, teprve v roce 2020 došlo k jeho snížení. Za celé sledované období se však míra zaměstnanosti zvýšila o 0,5 % a míra nezaměstnanosti se snížila o 1,1 %.

### **Nabídka a poptávka po pracovních místech**

V následující tabulce jsou zaznamenány počty nabídek a poptávek po pracovních pozicích dle CZ-ISCO, které jsou na rozebíraném oddělení společnosti ABC a.s. vyžadovány. Data jsou získána z března 2022 pro Jihomoravský kraj.

**Tabulka 20: Nabídka a poptávka pracovních pozic dle CZ-ISCO**

Zdroj: Vlastní pracování dle (50)

Pracovní pozice	Označení CZ-ISCO	počet uchazečů	počet volných pracovních míst
Řídící pracovníci v oblasti lidských zdrojů	1211	1	0
Pracovníci v zákaznických kontaktních centrech	42220	32	1735

Nejvíce volných pracovních míst je u pracovníků zákaznických a kontaktních center, kde poptávka společností po pracovní síle více jak pětsetkrát převyšuje počet uchazečů. U řídicí pracovní pozice se ve zmiňovaném měsíci nehledal žádný kandidát, přestože se na pozici jeden hlásil.

## **2.5.6 Vládní scéna**

### **Pracovní doba**

Pracovní dobou je rozuměn časový úsek, ve kterém zaměstnanec plní práci stanovenou zaměstnavatelem. Všichni zaměstnanci musí dodržovat včasné příchody na směnu a mohou ji opustit až po jejím skončení. Nejpoužívanější předepsanou délkou týdenní pracovní doby je 40 hodin, která je rozložena do 5 pracovních dnů. Zákon dále upravuje, že délka 1 pracovní směny nesmí přesáhnout 12 hodin. Existují 2 druhy pracovní doby, prvním z nich je pevně stanovená doba a druhým typem je volitelná pracovní doba, která je dále upravována vnitřními předpisy zaměstnavatele. (51) (52)

### **Přestávka během pracovní doby**

Přestávka během pracovní doby musí být udělena nejpozději po 6 odpracovaných hodinách. Délka této přestávky musí být nejméně dlouhá 30 minut a je specificky vyčleněna pro občerstvení a jistou míru odpočinku. Pokud by zaměstnavatel chtěl tyto činnosti rozdělit, musí být délka každé této přestávky minimálně 15 minut. Přestávka se nesmí poskytovat na začátku a konci pracovní doby. Zároveň tato zákonná přestávka není proplácena a nepočítá se do odpracovaného času. (51)

### **Doba odpočinku**

Dobou odpočinku je míněna doba mezi koncem směny a začátkem nové. Tato doba musí mít minimální délku 11 hodin. Do této doby se zahrnují dny pracovního klidu v týdnu a svátky. Je nařízeno, že nepřetržitý odpočinek během týdne musí mít minimální délku 35 hodin. (51)

### **Stravné**

Zaměstnavatelé by měli umožnit zaměstnancům stravování přímo ve vlastním stravovacím zařízení, nebo ve formě stravenek, e-stravenek či peněžitým plněním. Při pracovní cestě v tuzemsku trvání 5 až 12 hodin je zaměstnavatel povinen poskytnout příspěvek na stravování v minimální výši 91 korun na den. Pokud je cesta delší a dosahuje maximálně 18 hodin, výše příspěvku činí nejméně 138 korun na den. Jestliže ovšem přesáhne 18 hodin, příspěvek musí být v minimální výši 217 korun na den. (51)

### **BOZP**

Zaměstnavatel musí dbát na bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při vykonávání jejich pracovních povinností a je jeho úkolem pravidelně kontrolovat pracoviště, případně písemně informovat o rizicích. Dále musí zaměstnancům poskytnout školení o bezpečnostních předpisech na pracovišti a poskytnout jim ochranné prostředky, pokud je potřebují. Po absolvování tohoto školení jsou zaměstnanci povinni dodržovat všechny stanovené předpisy. (51)

### **Dovolená**

Dovolená je poskytována na kalendářní rok a její minimální délka jsou 4 týdny. Dovolená by měla být čerpána během celého kalendářního roku dle požadavků zaměstnance, existuje však i výjimka, při které je možné převod nevyčerpané dovolené do dalšího roku, ve kterém už ovšem musí být vyčerpaná. Zaměstnavatel má možnost vyhlásit hromadné čerpání dovolené, avšak po maximální dobu 2 týdnů, přičemž k tomuto vyhlášení musí být nezbytné provozní důvody společnosti. (51)

### **Náhrada mzdy a nemocenská**

Pokud se zaměstnanec dostane do pracovní neschopnosti a nemůže tak navštěvovat své pracoviště, je mu poskytnuta náhrada mzdy a nemocenská. Náhrada mzdy je započítávána od 1. dne pracovní neschopnosti, nemocenská až od 15. dne. Oba 2 typy mají stanovenou redukční hranici, která uvádí procentuální podíl průměrného hodinového výdělku. (53)

### **Minimální mzda**

Minimální mzdou je rozuměna nejnižší částka, kterou může zaměstnavatel pracovníkovi, kterého zaměstnává poskytnout. Do této mzdy nejsou započítány žádné zákonné příplatky. Měsíční sazba minimální mzdy k 1.1.2022 činí 16 200 Kč za měsíc a 90,5 Kč za hodinu. (51)

**Zaručená mzda** představuje nejnižší možnou mzdu za práci s ohledem na její složitost, odpovědnost a namáhavost. Pro operátory na vybraném oddělení je stanovena zaručená mzda ve výši 17 900 Kč. (51)

### **Příplatky**

V příplatky jsou vypláceny za pracovní činnost, která je prováděna za neobvyklých podmínek. Mezi zákonem stanovené příplatky se řadí především:

- práce přesčas,
- práce ve svátek,

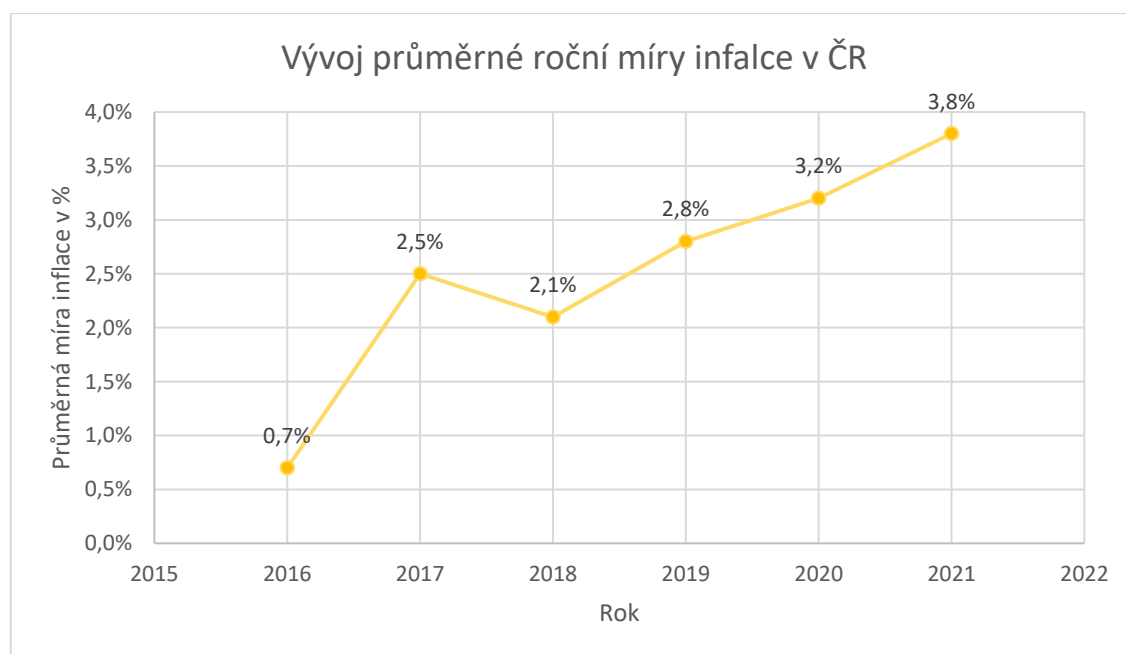
- práce v noci,
- práce o víkendu,
- práce ve ztíženém pracovním prostředí,
- pracovní pohotovost. (4) (6) (13)

Veškeré zmiňované příspěvky lze kombinovat a jejich hodnoty se sčítají. (4) (6) (13)

## 2.5.7 Ekonomické ukazatele

### Inflace

V tabulce je znázorněn vývoj přírůstku průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, který nám vyjadřuje procentní změnu průměrné hladiny za posledních 12 měsíců oproti průměru 12 měsíců předchozích. 2016-2021 v České republice.



**Graf 9: Vývoj průměrné roční inflace v ČR**

Zdroj: Vlastní pracování dle (54)

Vývoj průměrného ročního indexu spotřebitelských cen má ve sledovaném období rostoucí tendenci. Tuto strukturu naboural pouze rok 2018, kde hodnota začala mírně klesat. Dle nejnovějších dat se hodnota indexu v březnu roku 2022 již vyšplhala k **6,1 %**, přičemž se očekává další růst. (54)

Tato prudká změna je zapříčiněna především teprve nadcházejícími dopady pandemické situace, ale aktuálně nejvíce ruskou vojenskou agresí na Ukrajině.

## **2.5.8 Shrnutí působení vnějších faktorů**

### **Globalizace**

Vývoj tržeb ve službách v roce 2021 se v České republice vracel do původního trendu před propadem v roce 2020 a to meziročním navýšením o **7,3 %**.

Hrubý domácí produkt se začal do jisté míry také zlepšovat, ale v aktuálních dnech je vysoce ovlivněn ruskou agresí vůči Ukrajině. Tato agrese překazila pěkný návrat z roku 2021, kdy průměrná procentuální změna HDP stoupla na 3,3 % a v roce 2022 pro první čtvrtletí je predikováno zpomalení na **2,1 %**.

### **Trendy v zaměstnávání lidí**

Obyvatelstvo Jihomoravského kraje je z většinové části tvořeno občany s dokončeným středním vzděláním s maturitní zkouškou. Tato skupina obyvatel je zároveň skupinou potencionálních kandidátů na pracovní pozice ve společnosti.

Mezi hlavní trendy v zaměstnávání lidí patří především well-being, HR založené na datech a správná firemní komunikace.

### **Tržní mzdové sazby**

Průměrné mzdy v rámci Jihomoravského kraje rostou, ovšem růst je o něco pomalejší v porovnání s celou Českou republikou. Při vyhodnocení výše mezd dle vzdělání je patrné, že nejvyšší průměrné mzdy dosahují občané s vysokoškolským vzděláním.

Co se týče oblíbenosti zaměstnaneckých benefitů, tak se na prvních místech drží home office, flexibilní pracovní doba, sick days, semináře, kurzy, wellness pobyty a také například multisport karta.

Porovnána byla i nabídka práce společnosti ABC a.s. s blízkou konkurencí v okolí. Z tohoto porovnání vyšlo najevo, že společnost ABC a.s. nabízí druhou nejlepší průměrnou mzdu a pakliže by byla brána v potaz i maximální možná pohyblivá složka mzdy, pak by se společnost umístila na 1. místě. V rámci poskytovaných benefitů ovšem společnost zaostává a umístila se na posledním místě.

### **Trend v populační vývoji**

Dalším vlivem, který na společnost působí je vývoj počtu obyvatel, který se do roku 2020 v kraji zvyšoval, ovšem v roce 2021 byl zaznamenán úbytek o 0,91 %. Počet obyvatel ve věku 15-64 let je v kraji přibližně 63 %, což nám naznačuje, že zde žije velká míra

obyvatel, které lze považovat za potencionální pracovní sílu. Průměrný věk se pak každoročně zvyšoval a v roce 2021 dosáhl 42,7 let. Při rozdělení obyvatelstva podle pohlaví je zřejmé, že zde žije více žen.

### **Situace na trhu práce**

Ekonomicky aktivní pracovní síla od roku 2019 klesá a v roce 2021 dosahuje téměř stejných hodnot, jako tomu bylo v roce 2017. Stejně tvrzení platí i o míře ekonomické aktivity. Míra nezaměstnanosti se průměrně ve sledovaném období pohybovala na 2,54 %.

Počty volných pracovních míst na pozici, která by měla na starost řízení lidských zdrojů, byl nulový a bylo poptáváno jednou osobou. Co se týče počtu uchazečů o pracovní pozici pracovníka v kontaktním centru, tak jejich počet byl pouze 32 oproti nabídce míst, kterých bylo 1735.

### **Vládní scéna**

Výše minimální mzdy v roce 2022 činí 16 200 Kč. Všichni zaměstnavatelé jsou pak dále povinni dodržovat zákonné požadavky, kterými jsou například pracovní doba, přestávky během pracovní doby, doby odpočinku, stravné, dovolená, náhrady mzdy a nemocenskou. Další zákonem stanovenou povinností jsou příplatky zaměstnancům za práci přesčas, ve svátek, v noci, o víkendy, ve ztíženém pracovním prostředí a také za pracovní pohotovost. Zaručená mzda operátorů na vybraném oddělení byla pak 17 900 Kč.

### **Ekonomické ukazatele**

Vývoj inflace je ve sledovaném období stoupající především v návaznosti na pandemickou krizi a aktuální vojenskou agresi Ruska na Ukrajině. Hodnota průměrné roční inflace se tak v březnu roku 2022 vyšplhala na 6,1 % a očekává se další růst.

## **2.6 Klíčové závěry analýzy současného stavu**

Z analýzy současného stavu lze vyvodit následující pozitivní:

- Systém odměňování se jeví jako spravedlivý.
- Zaměstnancům je nasloucháno.
- Zaměstnanci jsou spokojeni se vzděláváním a rozvojem.
- Pracovní prostředí je vnímáno kladně.

- Vztahy na pracovišti jsou více jak uspokojivé.
- Pracovní vytížení zaměstnanců je přívětivé.
- Pracovní náplň je vnímána spíše pozitivně.
- Míra pochval je dostatečná.
- Spokojenost s vedením je velice kladná.
- S nejbližším nadřízeným je spokojena největší majorita.
- Zpětná vazba je poskytována každému minimálně 1x za měsíc.
- Míra ochoty doporučit zaměstnání známým je uspokojivá.
- Kladný výsledek hospodaření ve všech letech.
- Kladný vývoj tržeb ve službách.
- Většina obyvatel Jihomoravského kraje má dokončené střední vzdělání s maturitou.
- 

Byla však zaznamenána i negativa:

- Velká část zaměstnanců není spokojena s výší své mzdy.
- Nejistota pohyblivé složky
- Zaměstnanců schází možnost čerpání sick days, které konkurenční společnosti nabízí a dalších benefitů.
- Více jak třetina zaměstnanců se cítí v práci ve stresu.
- Zaměstnanci dostávají nižší mzdu v porovnání s hrubými mzdami v ČR, Jihomoravském kraji i podle dosaženého vzdělání.
- Nízká poptávka po pozici operátora kontaktního centra.
- Stoupající míra inflace, snižující kupní sílu peněz

### 3 VLASTNÍ ŘEŠENÍ

Tato kapitola se věnuje návrhům, které by měly vést k větší spokojenosti zaměstnanců na konkrétním oddělení společnosti a tím i zároveň vylepšení pracovní nabídky pro budoucí operátory kontaktního centra. Zvýšení spokojenosti by mělo vést k většímu zájmu o tuto pozici. Jednotlivé změny jsou ekonomicky vyčísleny a je sestaven harmonogram jejich postupného zavedení do chodu společnosti.

#### 3.1 Navrhované změny

V této části jsou vypsány jednotlivé návrhy změn, které by společnost mohla přijmout a tím zlepšit systém odměňování, který má přímý vliv na spokojenost stávajících i budoucích zaměstnanců.

**Tabulka 21: Navrhované změny**

Zdroj: Vlastní zpracování

Zjištěný nedostatek	Navrhovaná změna
Nespokojenost s výší mzdy	navýšení základní mzdy o 500 Kč
Nejistota pohyblivé složky	přesunutí průměrné pohyblivé složky do základní mzdy
Zaměstnanci nemají možno čerpat sick days	přidání benefitu sick days v rozmezí 3 až 5 dnů
Zaměstnanci, jež vedou týmy nemají možnost firemního telefonu	pořízení telefonů v cenové hladině 12 000 Kč
Nemožnost čerpat delší otcovskou dovolenou	prodloužení otcovské dovolené o 4 dny
Nízká poptávka po pozici operátora kontaktního centra	náborový příspěvek ve výši 5 000 Kč

##### 3.1.1 Úprava peněžní odměny

###### Mzdové stupně

Zaměstnanci společnosti ABC a.s. vyjádřili potřebu zvýšení jejich mezd a zároveň s tím i nejistotu s pohyblivou částí mzdy. Proto by bylo vhodné dát zaměstnancům určitou jistotu a průměrnou pohyblivou složku mzdy, která byla v roce 2021 **3 000 Kč** zařadit

do základní mzdy. Mimo tuto změnu by bylo vhodné u každého mzdového stupně zvýšit tuto hodnotu o 500 Kč, což by pomohlo mírnit dopady zvyšující se inflace.

Nová tabulka mzdových stupňů je pak znázorněna níže

**Tabulka 22: Návrh změn mzdových stupňů**

Zdroj: Vlastní pracování

Mzdové stupně	základní mzda	max. pohyblivá složka
1.	26 500 Kč	0 Kč
2.	28 000 Kč	0 Kč
3.	29 500 Kč	0 Kč
4.	31 000 Kč	0 Kč

Po odebrání pohyblivé složky by se mohlo zdát, že zaměstnanci budou mít menší motivaci k podávání výkonů, ovšem v tomto případě by bylo vhodné zároveň nastavit bodové hodnocení zaměstnance, ke kterému bylo doposud pouze přihlíženo jakožto třetí kritérium postupu mezi jednotlivými mzdovými stupni. Tímto způsobem by zaměstnanci byli motivováni ke zvyšování svého výkonu za vidinou dosažení dalšího mzdového stupně.

### **Náborový příspěvek**

Pro nové zaměstnance, kteří budou přijati do společnosti ABC a.s. může být motivujícím i možnost dosažení náborového příspěvku, který bude zaměstnanci poskytnut ve výši 5 000 Kč, ovšem až po 6 měsících zaměstnání.

### **3.1.2 Zaměstnanecké výhody**

Z výsledků dotazníku nám vyšla celková spokojenost se zaměstnaneckými odměnami 87,3 %, přičemž většina zaměstnanců by si přála následující změny. Zavedením některých z nich by tak společnost mohla dosáhnout jejich větší spokojenosti a oddanosti.

#### **Sick days**

Tyto dny jsou vyhrazeny na vyléčení teprve přicházející nemoci, není je tedy možno čerpat k prodloužení dovolené. Zaměstnancům by tato možnost dovolila zůstat doma v případě, že by se necítili nejlépe bez nutnosti návštěvy lékaře, tedy nastoupení

na pracovní neschopnost. Jejich proplácení je pak stejné jako tomu je u pracovní neschopnosti.

Zaměstnavatel díky tomuto benefitu může snížit celkovou průměrnou délku nemoci, kdy často zaměstnanec s lehkým nachlazením do práce přijde a jeho průběh se akorát zhorší, tím protáhne i jeho případná doba rekonvalescence, kterou bude podstupovat již v pracovní neschopnosti. Když bude mít možnost zůstat doma je pravděpodobné, že nemoc stihne zahnat dříve, než přijde. Dotaci tohoto benefitu bych doporučoval v rozmezí 3-5 dnů za rok.

### **Delší otcovská dovolená**

Prodloužení otcovské dovolené bylo také jedním z často zmiňovaných benefitů. Tento vcelku nový trend by mohl společnosti pomoci budovat bližší vazby se zaměstnanci, kteří budou mít pocit opravdové starostlivosti jejich zaměstnavatele o to, co je v životě všech to nejdůležitější. Navrhovaná doba i se započítanou zákonnou dobou je celkem 18 dní, což jsou 4 dny nad zákonný rámec.

### **Firemní telefon**

Firemní telefon je důležitý především pro zaměstnance, kteří vedou určitý tým. Zejména kvůli lepší organizaci informací a oddělení pracovního a soukromého života. Jelikož v telefonu má každý z mentorů a manažerů navedený firemní email a komunikační aplikaci i v době jeho mimopracovního života na ně vyskakují informace o aktuálním dění. Při zavedení firemního telefonu by se tak tento aspekt odboural a tito pracovníci by tak měli větší možnost uvolnit se a odbourat tak pracovní stres a relaxovat. Tato změna by se měla projevit i v kvalitě odváděné práce a jejich celkové spokojenosti.

Počet potřebných kusů by bylo potřeba konkrétně prověřit a navrhnou tuto změnu všem zaměstnancům v daných pozicích. Dle odhadu by se mohlo jednat o 15 zařízení, přičemž telefon by byl vybírán v cenové hladině 12 000 Kč. Do zařízení by byly předem instalovány příslušné programy, které společnost využívá a jsou potřebné pro vykonávání práce. Ostatní aplikace jako například hry atp. by se na zařízení stáhnout nedaly.

## **3.2 Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn**

V této části jsou propočítány peněžní částky, které by bylo potřeba na navrhované změny celkem vynaložit.

### 3.2.1 Náklady na navrhované změny

**Mzdové stupně** a jejich navýšení o 500 Kč je stejně jako u mezd obecně předmětem daně. Je tedy předmětem daně a je potřeba odvádět pojistné v zákonné výši 33,8 %. (54)

**Náborový příspěvek** bude ve výši 5 000 Kč poskytnut novému zaměstnanci. Zaměstnavatel z tohoto daňově uznatelného nákladu musí odvést pojistné ve výši 33,8 %. (54)

**Sick days** a jeho čerpání zaměstnancem je propláceno ve stejné výši jako kdyby zaměstnanec nastoupil na pracovní neschopnost a stejně tak je daňově uznatelné, tedy je potřeba z něj odvádět pojistné ve výši 33,8 % (54)

**Delší otcovská dovolená** je taktéž předmětem daně a je potřeba odvádět pojistné ve stejné výši. (54)

**Firemní telefony** budou poskytnuty pravděpodobně 15 zaměstnancům v ceně 12 000 Kč za kus. Zde opět platí, že jsou daňově uznatelným nákladem. (54)

### 3.2.2 Předpokládané náklady na úpravu systému odměňování

V následující tabulce jsou zobrazeny jednotlivé náklady, které by společnost musela vynaložit pro zavedení navrhovaných změn. Tento předpoklad je na celý rok 2022.

**Tabulka 23: Predikce nákladů na rok 2022**

Zdroj: Vlastní zpracování

Návrhy	Roční náklady
Mzdové stupně	802 800 Kč
Sick days	524 557 Kč až 874 261 Kč
Náborový příspěvek	153 870 Kč
Delší otcovská dovolená	20 982 Kč
Firemní telefon	180 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 535 029 Kč</b> <b>až</b> <b>1 884 734 Kč</b>

Náklady na změnu mzdových stupňů by se po převedení pohyblivé složky a zvýšení základní mzdy o 500 Kč zvýšily v celku o 802 800 Kč. Zavedením nového benefitu, kterým je možnost zaměstnanců vybírat si tzv. sick days by společnost stálo od 524 557 Kč do 874 261 Kč podle toho, jakou dotaci tohoto benefitu by společnost zvolila, zda 3 nebo 5 dnů za rok. Důležité je také ovšem předpokládat, že při zavedení sick days se sníží celková doba, kterou zaměstnanci stráví na pracovní neschopnosti, ovšem přesně vyčíslit tuto hodnotu nelze, proto by společnost měla sledovat vývoj nemocnosti v pilotním režimu zavádění a podle výstupů benefit upravovat.

Na náborové příspěvky je nákladový dopad vyčíslen na 6690 Kč na každého nového zaměstnance, přičemž se počítá, že v roce 2022 na něj dosáhne 22 zaměstnanců a náklady na něj budou tedy 153 870 Kč. Náklady na delší otcovskou dovolenou se přesně vypočítat nedají, jelikož společnosti není známí zdravotní stav partnerek svých zaměstnanců. Je tedy vyčíslen jakožto náklad na jednoho zaměstnance. Tento náklad pak činí 6994 Kč a při statistickém předpokladu, že by byl poskytován ve stejné míře jako zákonná otcovská dovolená v roce 2021, tak by jej čerpali 3 zaměstnanci.

Posledními náklady v roce 2022 jsou mobilní telefony pro pracovníky, kteří vedou své vlastní týmy.

### 3.3 Harmonogram zavedení změn a jejich ekonomické zhodnocení

V následující tabulce je zobrazen návrh časového postupu zavádění změn ve společnosti.

**Tabulka 24: Harmonogram zavedení změn v systému odměňování**

Zdroj: Vlastní zpracování

Datum	Aktivita	Zodpovědná osoba
04.07.2022-08.07.2022	Seznámení pracovníků s budoucími změnami	Vedoucí společnosti
11.-15.07.2022	Úprava nabídky práce s nástupním datem od 01.08.2022	HR oddělení
18.-22.07.2022	Výběr a nákup mobilních telefonů	Help desk oddělení
01.08.2022	Zavedení nových mzdových stupňů	Vedoucí společnosti
01.08.2022	Zavedení sick days	Vedoucí společnosti
01.08.2022	Zavedení náborového příspěvku	Vedoucí společnosti
01.08.2022	Zavedení delší otcovské dovolené	Vedoucí společnosti
01.08.2022 - 31.12.2022	Sledování vývoje využívání sick days a jeho dopad na pracovní neschopnost	Provozní oddělení

#### **Předpokládané náklady na systém odměňování dle harmonogramu zavádění změn**

Následující tabulka zobrazuje vyčíslené náklady na systém odměňování v roce 2022, které jsou již podřízeny harmonogramu zavádění změn v systému odměňování.

**Tabulka 25: Výše nákladů na systém odměňování dle harmonogramu**

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Náklad</b>	<b>Výše nákladu dle harmonogramu</b>
Mzdy celkem	31 540 500 Kč
Odměny	2 100 000 Kč
Sociální pojištění 24,8 %	7 822 044 Kč
Zdravotní pojištění 9 %	2 838 645 Kč
Bonusy za doporučení	80 280 Kč
Stravenky	1 620 810 Kč
Příspěvek na DPS	696 000 Kč
Sick days	218 565 Kč
Delší otcovská dovolená	8 743 Kč
Firemní telefon	180 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>47 105 587 Kč</b>

U nákladů na celkové mzdy a odměny je počítáno se zavedením změn až v 8. měsíci roku 2022 stejně jako u nově navržených benefitů. Ostatní prvky tabulky zůstávají konstantní v každém měsíci roku 2022. Poslední položkou jsou firemní telefony, které budou zakoupeny a připraveny k předání zaměstnancům v červenci tohoto roku.

**Odhadovaný výsledek hospodaření po zavedení nových návrhů**

V tabulce jsou znázorněny změny výnosů, nákladů a také výsledku hospodaření po zavedení navrhovaných změn v roce 2022.

**Tabulka 26: Odhad výsledku hospodaření po zavedení změn dle harmonogramu v roce 2022**

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Položky</b>	<b>Původní odhad pro rok 2022</b>	<b>Odhad po zavedení změn pro rok 2022</b>	<b>Procentuální změna</b>
Výnosy v mil. Kč	4 200	4 200	0,0 %
Náklady v mil. Kč	2 100	2 101	0,1 %
<b>VH za účetní období v mil. Kč</b>	<b>2 100</b>	<b>2 099</b>	<b>-0,1 %</b>

Dle tabulky je zřejmé, že navržené změny společnost nějak zvlášť neohrozí, jelikož do nákladů se promítnou 0,1% změnou.

Celkové výnosy zůstávají stejné, jako ty, které byly stanoveny regresní analýzou. Celkové náklady jsou pak navýšeny o náklady spojené s novými návrhy na změny v systému odměňování.

O tyto nové náklady se pak zákonitě musel ponížít i výsledek hospodaření, který je nově predikovaný na 2 099 milionů Kč místo předchozích 2 100 milionů Kč. Lze tedy vyhodnotit, že výsledek hospodaření se nepatrně snížil, ovšem zůstal v kladných hodnotách a pro společnost je přijatelný.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo navrhnout přijatelná opatření a změny v systému odměňování pro současné i budoucí zaměstnance a zároveň i pro společnost samotnou. Tyto návrhy změn by měly vést ke zvýšení spokojenosti a motivaci zaměstnanců, které dále vede ke snížení míry fluktuace na vybraném oddělení. Zpracování hlavního cíle bylo zajištěno dílčími cíli, kterými byly teoretické poznatky, analýza systému odměňování na oddělení a vliv vnitřních a vnějších faktorů na společnost jako celek.

Za pomoci analýzy systému odměňování, vnitřním a vnějším vlivům byla zjištěna jistá pozitiva, ale také nedostatky. Slabinám patřila například výše mzdy, kterou zaměstnanci vnímali jako nedostatečnou. Průměrná mzda byla v porovnání s průměrnou mzdou v České republice i Jihomoravském kraji nižší a to i v porovnání dle dosaženého vzdělání. U zaměstnaneckých výhod bylo zjištěno, že by si zaměstnanci přáli výhody, které jsou běžně blízkou konkurencí nabízeny. Byla zde také projevena jistá míra nepříjemné nejistoty, co se týče poskytování pohyblivé složky mzdy.

Na tyto nedostatky bylo reagováno a byly sestaveny navrhované změny v peněžní odměně, u které byla odstraněna pohyblivá složka a její průměrná hodnota byla přidána krom základní, která byla dále navýšena o 500 korun u každého mzdového stupně. Další Změnou, která byla přidána do peněžní odměny, je náborový příspěvek. Změny nastaly u nabídky zaměstnaneckých výhod, kde byla přidána možnost čerpání sick days, možnost delší otcovské dovolené a také zaměstnancům, kteří vedou některý z týmů, bude poskytnut firemní telefon.

Na výše uvedené návrhy jsou vypočítány následující náklady na rok 2022, které jsou v rozpětí 1 535 029 Kč až 1 884 734 Kč, přičemž rozpětí je závislé pouze na rozhodnutí společnosti ohledně roční dotace čerpání sick days. Výsledek hospodaření ovlivněný těmito změnami by měl dosahovat 2 099 milionů Kč.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) FILOSOFIA. Základní metody. In: *filosofia.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: [http://filosofia.cz/files/filosofie\\_jinak/zakladni\\_metody.pdf](http://filosofia.cz/files/filosofie_jinak/zakladni_metody.pdf)
- (2) PROCHÁZKA, Jakub. Rešerše. In: *Wiki.knihovna.cz* [online]. 2012 [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: <https://wiki.knihovna.cz/index.php?title=Re%C5%A1er%C5%A1e>
- (3) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- (4) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- (5) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (6) SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. ISBN 978-80-7435-331-4
- (7) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- (8) 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
- (9) URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada Publishing as, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3
- (10) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9
- (11) ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu*. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, [2016]. Práce, mzdy a pojištění. ISBN 978-80-7554-008-9.
- (12) SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-388-4
- (13) WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Grada Publishing as, 2008. ISBN 9788024723617.
- (14) JUSTICE. Sbírká listin. *or.justice.cz* [online]. [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=ABC a.s.>

- (15) HR ODDĚLENÍ. *Informace o společnosti* [ústní sdělení]. ABC a.s. Jihomoravský kraj 25.2.2022.
- (16) VEDOUCÍ ODDĚLENÍ. *Informace o systému odměňování* [ústní sdělení]. ABC a.s. Jihomoravský kraj 18.3.2022.
- (17) HR ODDĚLENÍ. *Informace o zaměstnaneckých výhodách* [ústní sdělení]. ABC a.s. Jihomoravský kraj 21.3.2022.
- (18) ČESKÁ BANKOVNÍ ASOCIACE. *Banky a aml*. In: *cbaonline.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-03-25]. Dostupné z: <https://cbaonline.cz/banky-a-aml>
- (19) HR ODDĚLENÍ. *Informace o pracovním prostředí* [ústní sdělení]. ABC a.s. Jihomoravský kraj 03.25.2022.
- (20) ÚČETNÍ ODDĚLENÍ. *Náklady na systém odměňování* [e-mailová komunikace]. 25.3.2022 8:34 [cit. 2022-03-25].
- (21) HR ODDĚLENÍ. *Bližší informace o společnosti* [ústní sdělení]. ABC a.s. Jihomoravský kraj 21.3.2022.
- (22) HELP-DESK ODDĚLENÍ. *Využívaná technika a technologie* [e-mailová komunikace]. 25.3.2022 8:37 [cit. 2022-03-25].
- (23) JUSTICE. *Sbírka listin*. *or.justice.cz* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=ABC a.s.>
- (24) HR ODDĚLENÍ. *Informace o zaměstnancích* [ústní sdělení]. ABC a.s. Jihomoravský kraj 25.3.2022.
- (25) FINANALYSIS. *Bankrotní a bonitní modely pro zpracování finanční analýzy*. In: *Finanalysis.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>.
- (26) MICHALÍKOVÁ, Eva. *Regresní analýza – statistika* [přednáška]. Brno: VUT, 3. 4. 2021.
- (27) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Služby - 4. čtvrtletí 2020: Tržby ve službách v roce 2020 klesly o 11,7 %*. In: *ČSÚ* [online]. [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/crisluzby-4-ctvrtleti-2020>.
- (28) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Služby - 4. čtvrtletí 2021: Tržby ve službách v roce 2021 vzrostly o 7,3 %*. In: *ČSÚ* [online]. [cit. 2022--03-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/crisluzby-4-ctvrtleti-2021>.

- (29) MINISTERSTVO FINANČÍ. Makroekonomická predikce - leden 2021. In: Ministerstvo financí ČR - *mfcz.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomickapredikce/2021/makroekonomicka-predikce-leden-2021-40599>
- (30) MINISTERSTVO FINANČÍ. Makroekonomická predikce - duben 2022. In: Ministerstvo financí ČR - *mfcz.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2022/makroekonomicka-predikce-duben-2022-47117>
- (31) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Česká republika v mezinárodním srovnání (vybrané údaje) - 2020. In: ČSÚ [online]. 2022 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-v-mezinarodnim-srovnani-vybrane-udaje-2021>
- (32) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje jihomoravského kraje In: ČSÚ [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/11280/17808269/ZT\\_jmk\\_2020.pdf](https://www.czso.cz/documents/11280/17808269/ZT_jmk_2020.pdf)
- (33) EKONOMIKON. Národní hospodářství. In: *ekonomiko.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.ekonomikon.cz/ekonomika/narodni-hospodarstvi/>
- (34) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2020. In: *Mpsv.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/jihomoravsky-kraj>
- (35) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2019. In: *Mpsv.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/jihomoravsky-kraj>
- (36) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2018. In: *Mpsv.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/jihomoravsky-kraj>
- (37) ASYSTEMS. Top hr trendy pro rok 2021 <https://cz.asystems.as/top-hr-trendy-pro-rok-2021/>

- (38) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy. In: ČSÚ [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objektparametry&pvo=MZD01-A&z=T&f=TABULKA&sp=A&skupId=855&filtr=G~F\\_M~F\\_Z~F\\_R~F\\_P~\\_S~\\_U~301\\_null\\_&katalog=30852&pvo=MZD01-A&evo=v208\\_!\\_MZD-LEG4\\_1](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objektparametry&pvo=MZD01-A&z=T&f=TABULKA&sp=A&skupId=855&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_U~301_null_&katalog=30852&pvo=MZD01-A&evo=v208_!_MZD-LEG4_1)
- (39) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Regionální statistika ceny práce – Jihomoravský kraj. In: *Mpsv.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/jihomoravsky-kraj>
- (40) PORTÁL POHODA. 6 benefitů, skutečně lákají zaměstnance. In: *Portal.pohoda.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/6-benefitu-ktere-skutecne-lakaji-zamestnance/>
- (41) HR Konkurence 1. *Informace o pracovní pozici* [ústní sdělení]. HR Konkurence 1. Jihomoravský kraj 04.05.2022.
- (42) HR Konkurence 2. *Informace o pracovní pozici* [ústní sdělení]. HR Konkurence 2. Jihomoravský kraj 04.05.2022.
- (43) HR Konkurence 3. *Informace o pracovní pozici* [ústní sdělení]. HR Konkurence 3. Jihomoravský kraj 04.05.2022.
- (44) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet obyvatel podle regionů soudržnosti, krajů a okresů. In: ČSÚ [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=33155&pvo=DEM14&str=v94>
- (45) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet obyvatel podle regionů soudržnosti, krajů a okresů. In: ČSÚ [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=33155&pvo=DEM14&str=v97&u=v97\\_\\_VU\\_ZEMI\\_\\_100\\_\\_3115](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=33155&pvo=DEM14&str=v97&u=v97__VU_ZEMI__100__3115)
- (46) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let: Jihomoravský kraj. In: ČSÚ [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-03-25]. Dostupné z: <https://1url.cz/IrzDj>

- (47) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let: Jihomoravský kraj. In: ČSÚ [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-03-25]. Dostupné z: <https://1url.cz/zrzDs>
- (48) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let: Jihomoravský kraj. In: ČSÚ [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&pvo=ZAM01-B&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413\\_\\_VUZEMI\\_\\_100\\_\\_3115](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&pvo=ZAM01-B&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413__VUZEMI__100__3115)
- (49) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let: Jihomoravský kraj. In: ČSÚ [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&pvo=ZAM01-B&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413\\_\\_VUZEMI\\_\\_100\\_\\_3115](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&pvo=ZAM01-B&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413__VUZEMI__100__3115)
- (50) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly. *Data.mpsv.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/web/data/vizualizace13?mesic=3&rok=2022&kraj=CZ064>
- (51) ZÁKONY PRO LIDI. Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce. *Zakonyprolidi.cz* [online]. © 2010-2022 [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>
- (52) ZÁKONY.CENTRUM.CZ. Pracovní doba dle zákoníku práce. In: *Zakony.centrum.cz* [online]. 2022 [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/clanky/pracovni-doba-dle-zakoniku-prace>
- (53) PORTÁL POHODA. Mzdy a práce. In: *Portal.pohoda.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/nahrada-mzdy-v-dobe-nemoci-ci-karanteny-v-roce-202/>
- (54) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Inflace - druhy, definice, tabulky. In: ČSÚ [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)
- (55) KLÍMOVÁ, Růžena. Mzda a její zdanění. In: *Du.cz: Daně, účetnictví, právo, práce a mzdy pro profesionály* [online]. [cit. 2022-05-08]. Dostupné z:

<https://www.du.cz/33/mzda-a-jeji-zdaneni-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4ErTPKxhI8f3qvfA4oAXzn4w/>

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Model celkové odměny .....	14
Obrázek 2: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy.....	16
Obrázek 3: Složky celkové odměny .....	17
Obrázek 4: Mzdové formy .....	20
Obrázek 5: Organizační struktura společnosti .....	29
Obrázek 6: Struktura oddělení .....	31
Obrázek 7: Míra spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými sektory modelu celkové odměny.....	38

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1: Zastoupení pracovníků na oddělení .....	32
Tabulka 2: Složení mzdy .....	34
Tabulka 3: Zaměstnanecké výhody .....	35
Tabulka 4: Výše zaměstnaneckých výhod.....	36
Tabulka 5: Náklady na systém odměňování v roce 2021 .....	41
Tabulka 6: Vybavenost práce kapitálem.....	44
Tabulka 7: Poměrové ukazatele zaměstnanců .....	47
Tabulka 8: Hodnoty modelu IN05 .....	49
Tabulka 9: Výše výnosů, nákladů a výsledku hospodaření v jednotlivých letech .....	49
Tabulka 10: Procentuální změna reálného HDP během let ve vybraných státech a Eurozóně .....	55
Tabulka 11: Dosažené vzdělání obyvatel Jihomoravského kraje ve věku 15 let a více .	56
Tabulka 12: Zaměstnanost dle sektoru národního hospodářství.....	57
Tabulka 13: Vývoj průměrné hrubé mzdy v ČR a Jihomoravském kraji .....	58
Tabulka 14: Průměrné hrubé mzdy dle dosaženého vzdělání v Jihomoravském kraji...	58
Tabulka 15: Nabídka práce na pozici operátora kontaktního centra v okolí společnosti ABC a.s.....	60
Tabulka 16: Vývoj obyvatel v ČR a Jihomoravském kraji.....	61
Tabulka 17: Věkové složení obyvatel Jihomoravského kraje je a jejich rozdělení dle pohlaví .....	61
Tabulka 18: Ekonomické postavení obyvatelstva v Jihomoravském kraji.....	62
Tabulka 19: Míra zaměstnanosti a nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji.....	63
Tabulka 20: Nabídka a poptávka pracovních pozic dle CZ-ISCO .....	63
Tabulka 21: Navrhované změny .....	70
Tabulka 22: Návrh změn mzdových stupňů .....	71
Tabulka 23: Predikce nákladů na rok 2022 .....	73
Tabulka 24: Harmonogram zavedení změn v systému odměňování .....	75

Tabulka 25: Výše nákladů na systém odměňování dle harmonogramu .....	76
Tabulka 26: Odhad výsledku hospodaření po zavedení změn dle harmonogramu v roce 2022 .....	77

## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Pohlaví zaměstnanců .....	45
Graf 2: Věková struktura zaměstnanců.....	45
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců .....	46
Graf 4: Délka pracovního poměru .....	47
Graf 5: Regresní přímka - predikce výnosů.....	50
Graf 6: Regresní přímka - predikce nákladů.....	51
Graf 7: Regresní přímka - predikce VH.....	51
Graf 8: Procentuální vývoj reálného HDP v ČR.....	54
Graf 9: Vývoj průměrné roční inflace v ČR .....	66

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha I: Dotazník spokojenosti zaměstnanců .....	I
Příloha II: Vyhodnocený Dotazník spokojenosti zaměstnanců .....	V
Příloha III: Dotazník pro vedoucího oddělení .....	XVIII
Příloha IV: Vyhodnocený Dotazník vedoucího oddělení .....	XX

## **Příloha I: Dotazník spokojenosti zaměstnanců**

1. Vyberte vaše pohlaví
  - Muž
  - Žena
2. Vyberte věkovou skupinu, do které spadáte
  - Do 20 let
  - 21-30 let
  - 31-40 let
  - 41-50 let
  - 51-60 let
  - 61-70 let
3. Vyberte Vámi nejvyšší dosažené vzdělání
  - Základní
  - Střední vzdělání s maturitou
  - Vysokoškolské bakalářské a vyšší odborné
  - Vysokoškolské magisterské
4. Jak jste spokojen/a s výší mzdy?
  - Určitě ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Určitě ne
5. Je podle Vás odměňování ve společnosti spravedlivé?
  - Určitě ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Určitě ne
6. Na jakém mzdovém stupni se aktuálně nacházíte?
  - Na prvním
  - Na druhém
  - Na třetím
  - Na čtvrtém
7. Pokud jste v předchozí otázce uvedl/a 1-3 schod víte, co musíte udělat, abyste dosáhl/a na další schod?
  - Určitě ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Určitě ne
8. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami?
  - Určitě ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Určitě ne

9. Jsou zde jiné benefity, které společnost nenabízí, ale Vy byste je uvítal/a? Pokud ano vyberte jaký (můžete zaškrtnout více odpovědí)
- Firemní vůz
  - Firemní telefon
  - Sick days (dny volna navíc, které lze využít pro krátkodobé a rychlé vyléčení z přicházející nemoci proplácené jako dovolená)
  - Delší otcovská dovolená
  - Vyplňte: .....
10. Vyhovuje Vám možnost seberozvoje v rámci kurzů a školení v zaměstnání?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Určitě ne
11. Cítíte se v práci ve stresu?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Určitě ne
12. Vyhovuje Vám vaše pracovní vytížení?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Určitě ne
13. Naplňuje Vás práce, kterou děláte?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Určitě ne
14. Dostáváte od nadřízených pochvalu za dobře odvedenou práci?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Určitě ne
15. Máte možnost pracovat z domova?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Určitě ne
16. Jste spokojen/a s kvalitou vedení společnosti?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Určitě ne

17. Jste spokojen/a s jednáním s nadřízenými?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Určitě ne
18. Jak často je Vám poskytována zpětná vazba?
- Více než 3x za měsíc
  - 1x-2x za měsíc
  - Maximálně 1x za měsíc
  - Zpětná vazba mi není poskytována
19. Jste spokojen/a s kolektivem ve kterém pracujete?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Určitě ne
20. Jste spokojen/a s prostředím ve kterém pracujete?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Určitě ne
21. Jak se do práce dopravujete?
- Pěšky
  - Nemotorovým prostředkem
  - Pomocí veřejné dopravy
  - Vlastním motorovým prostředkem
22. Jakou vzdálenost urazíte při cestě do práce?
- 0-5 km
  - 6-10 km
  - 11-20 km
  - 21-40 km
  - 41 km a více
23. Existuje nějaký důvod, kvůli kterému byste společnost opustil/a?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Určitě ne
24. Pokud odpovíte v předchozí otázce „Určitě ano“ či „Spíše ano“, jaký důvod opuštění by to mohl být? (můžete zaškrtnout více odpovědí)
- Nízká mzda
  - Nejistota výše pohyblivé složky mzdy
  - Naskytnutí lepší pracovní nabídky
  - Vysoká míra stresu
  - Špatné vztahy na oddělení

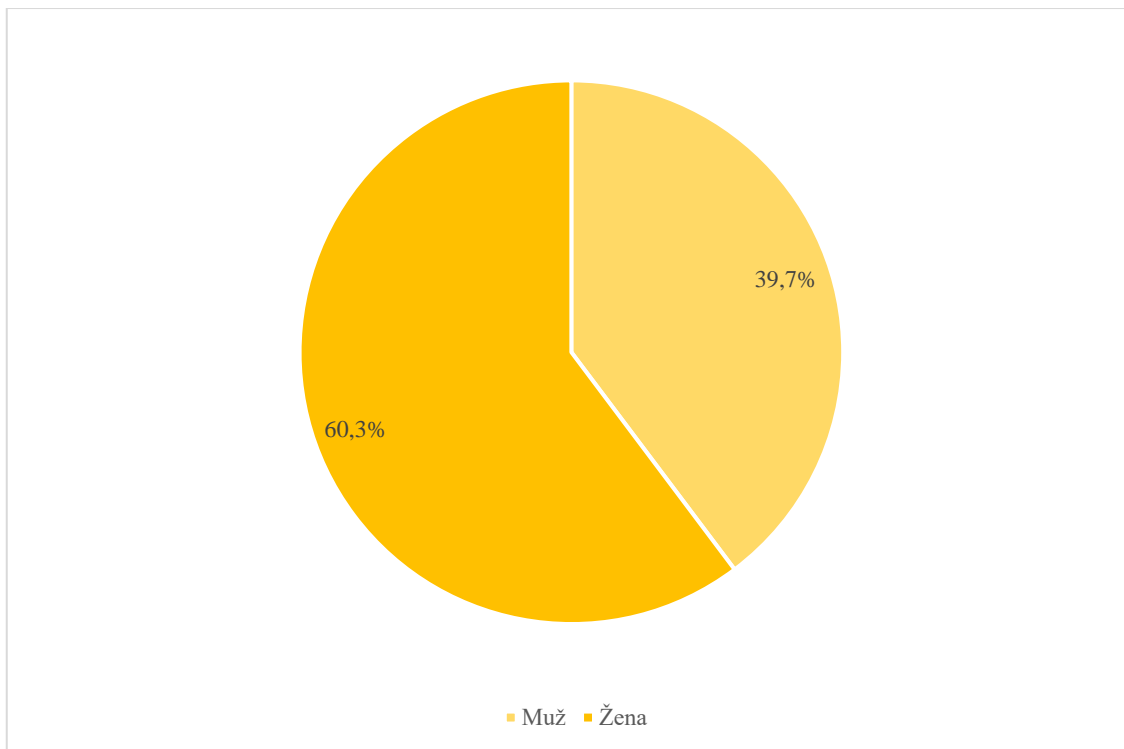
- Jiné: .....

25. Doporučil/a byste zaměstnání svým známým?

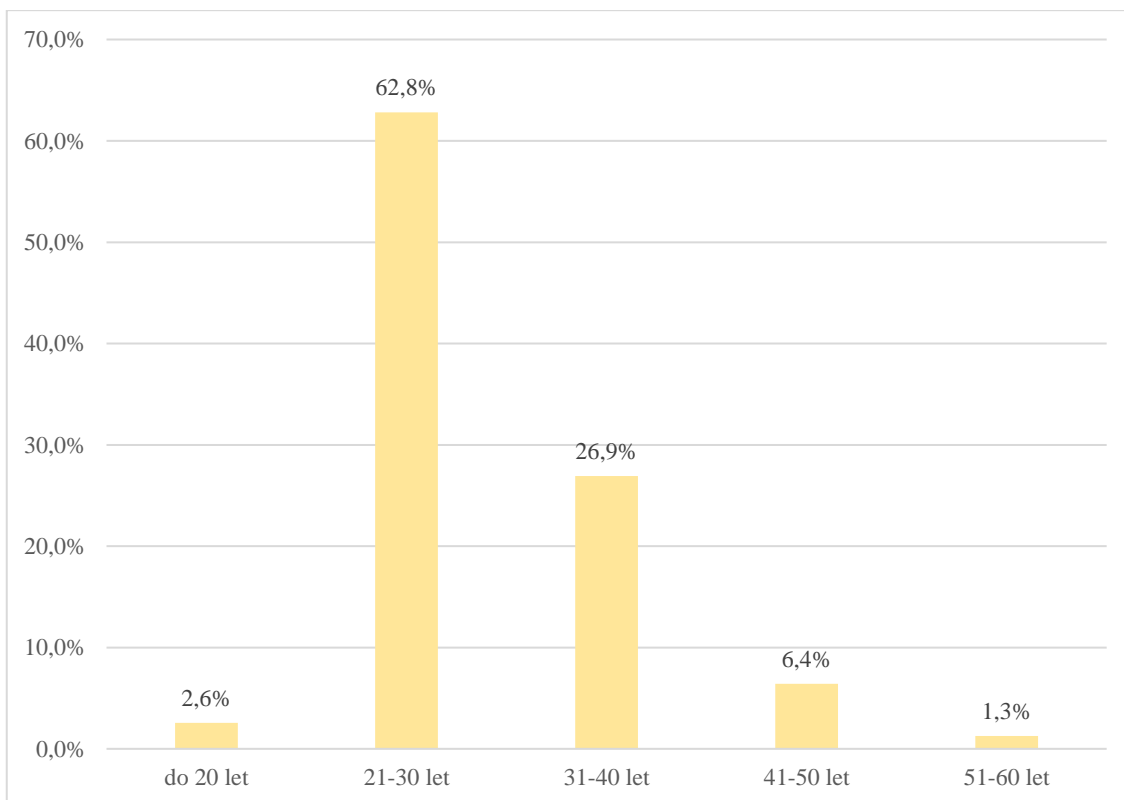
- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

## Příloha II: Vyhodnocený Dotazník spokojenosti zaměstnanců

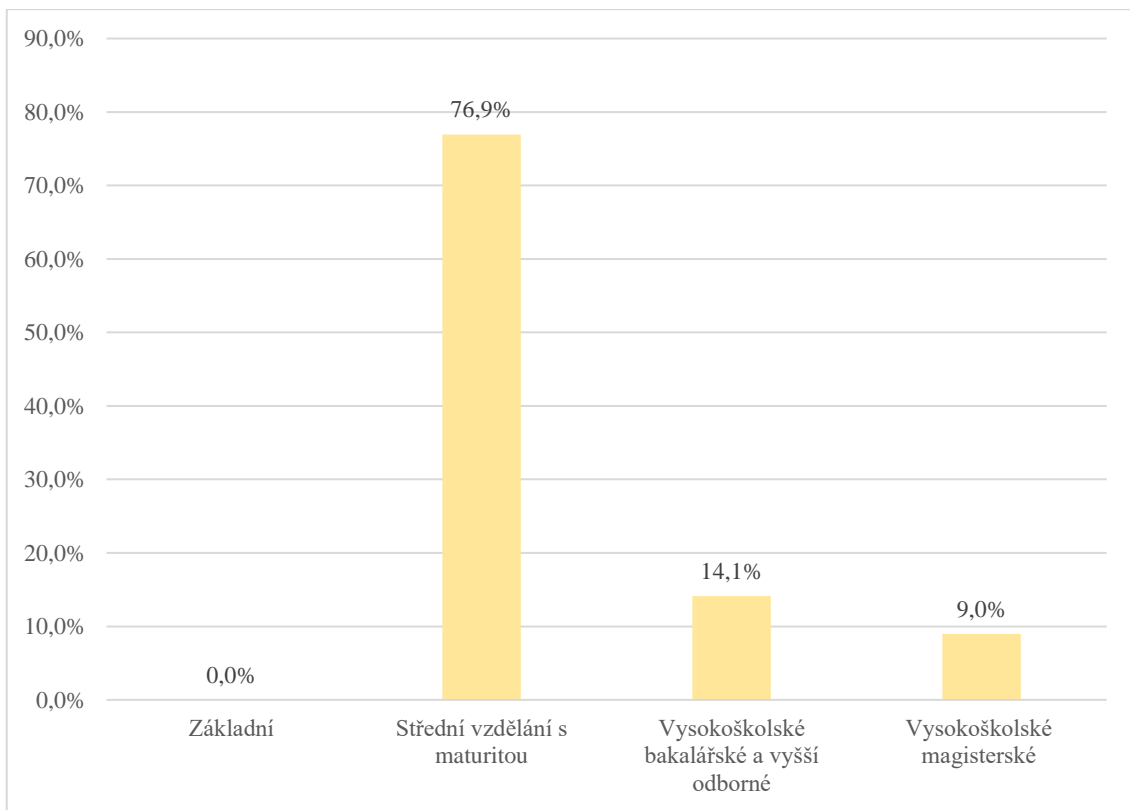
1. Vyberte vaše pohlaví



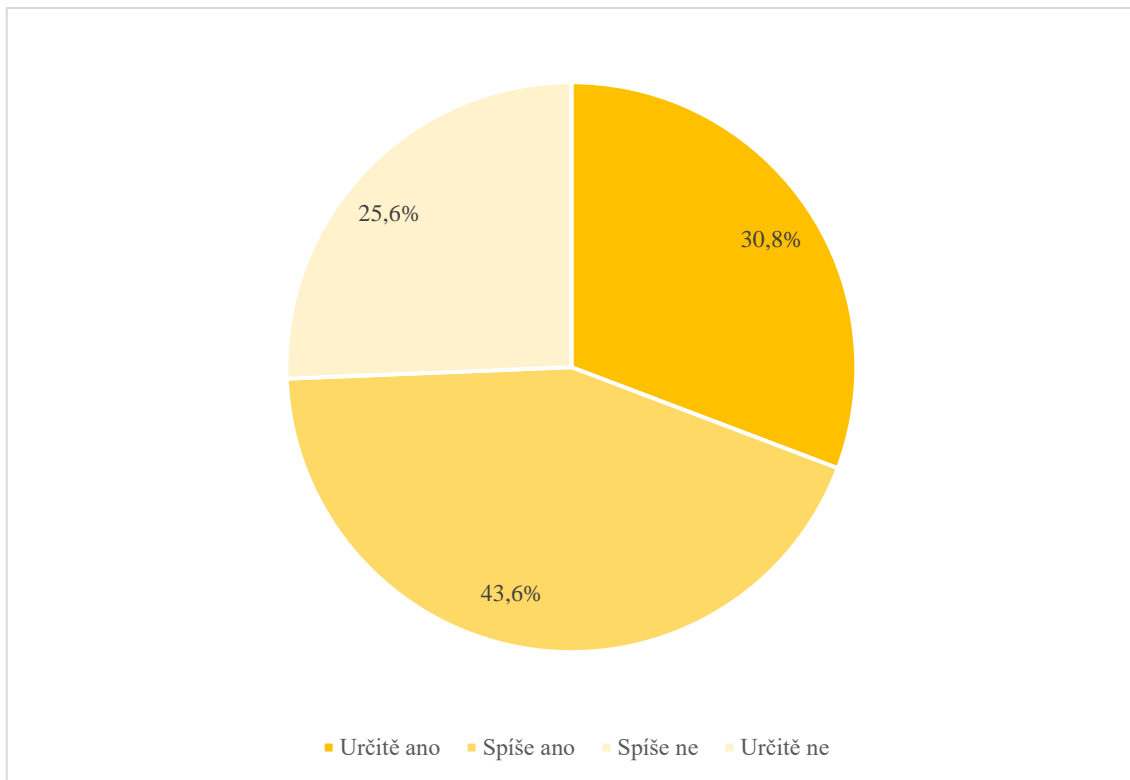
2. Vyberte věkovou skupinu, do které spadáte



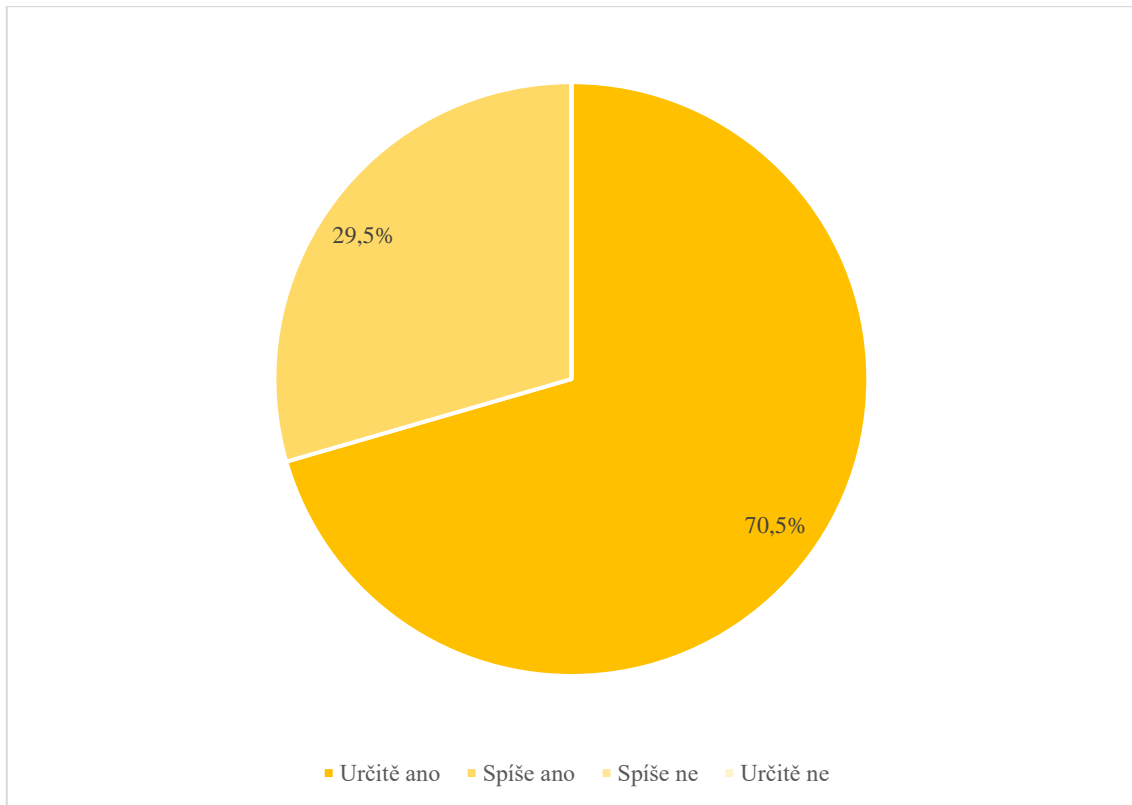
### 3. Vyberte Vámi nejvyšší dosažené vzdělání



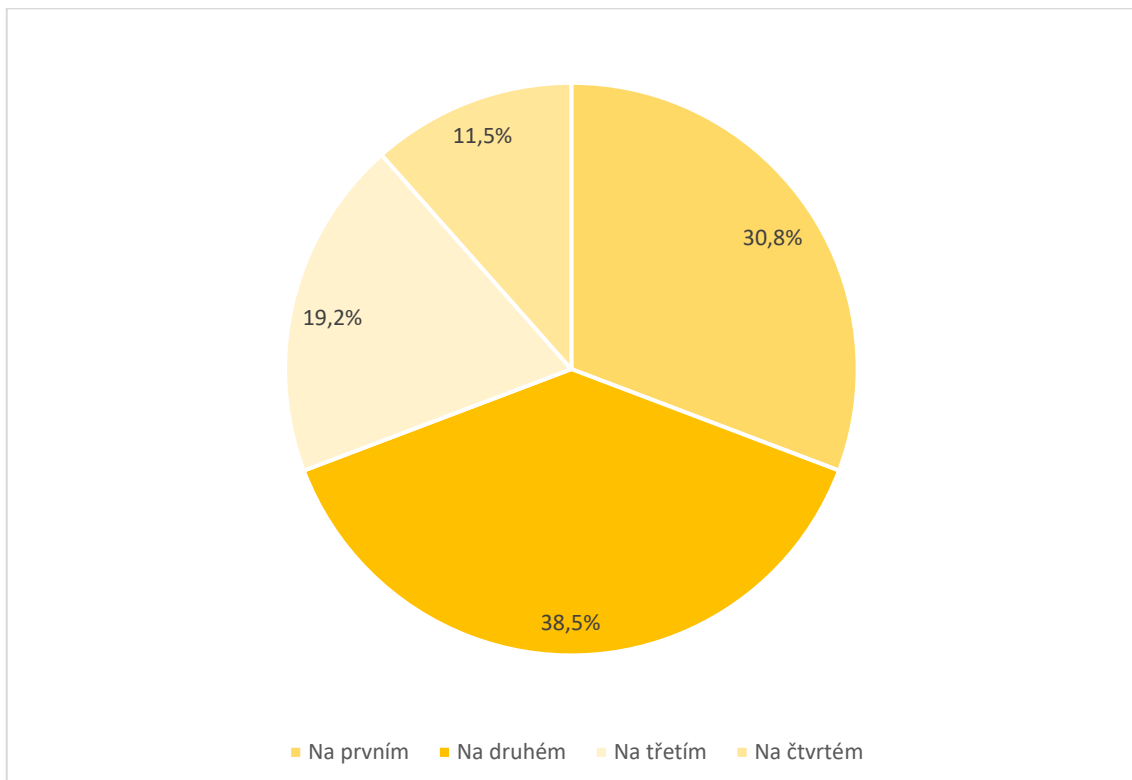
### 4. Jak jste spokojen/a s výší mzdy?



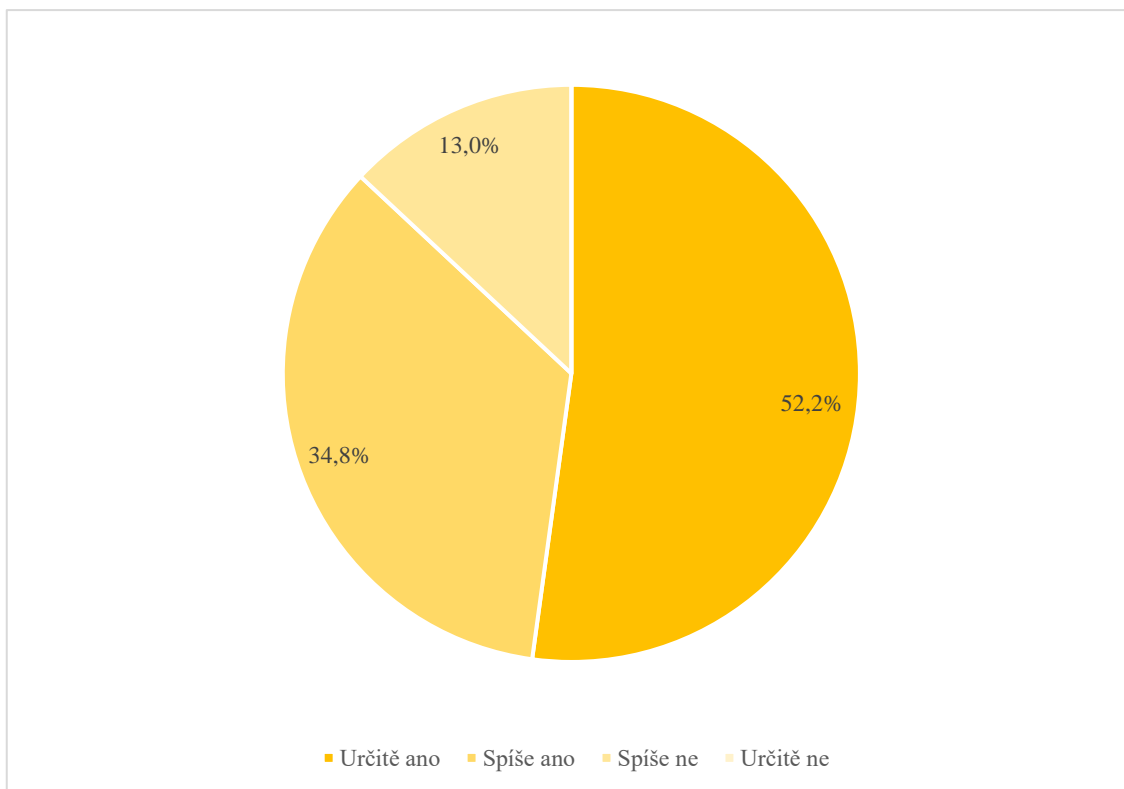
5. Je podle Vás odměňování ve společnosti spravedlivé?



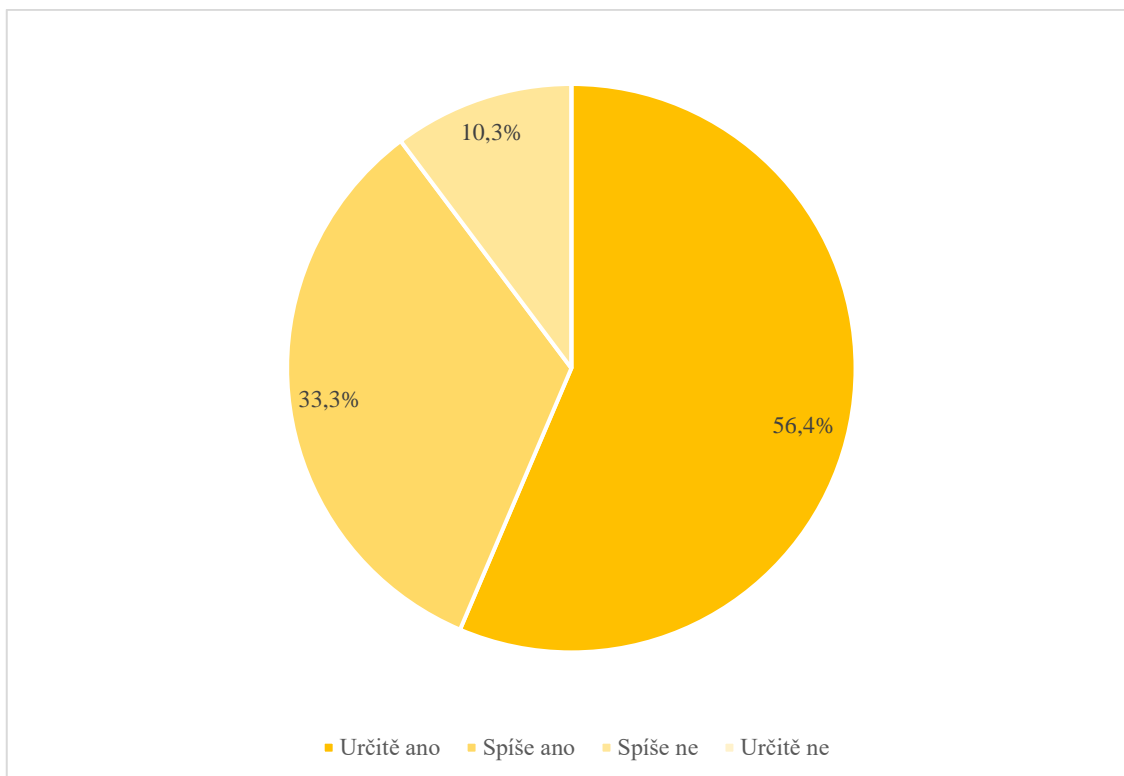
6. Na jakém mzdovém stupni se aktuálně nacházíte?



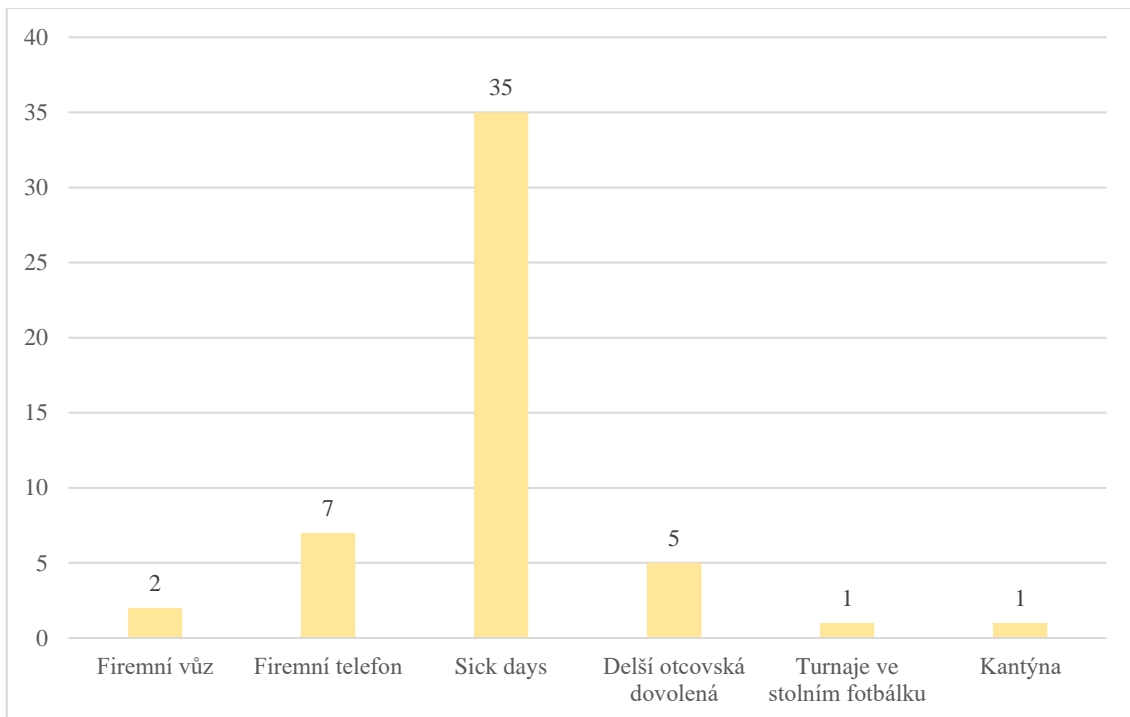
7. Pokud jste v předchozí otázce uvedl/a 1-3 schod více, co musíte udělat, abyste dosáhl/a na další schod?



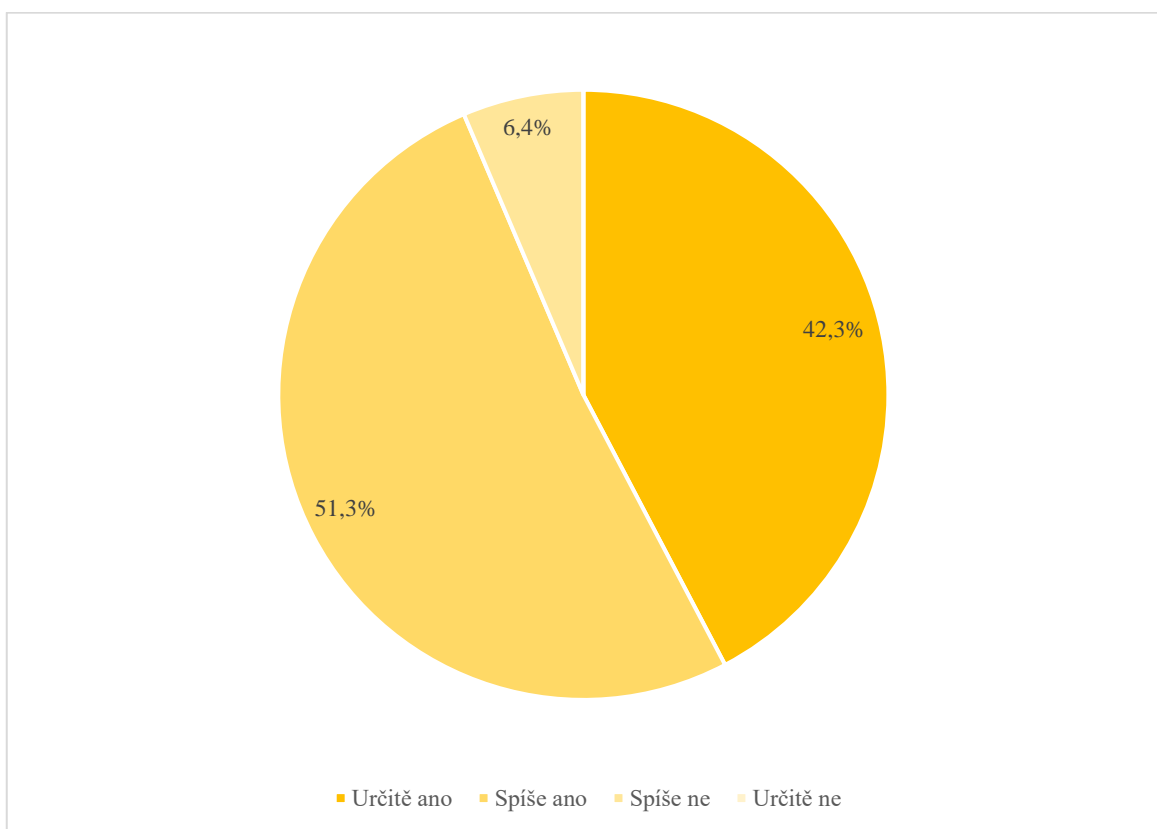
8. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami?



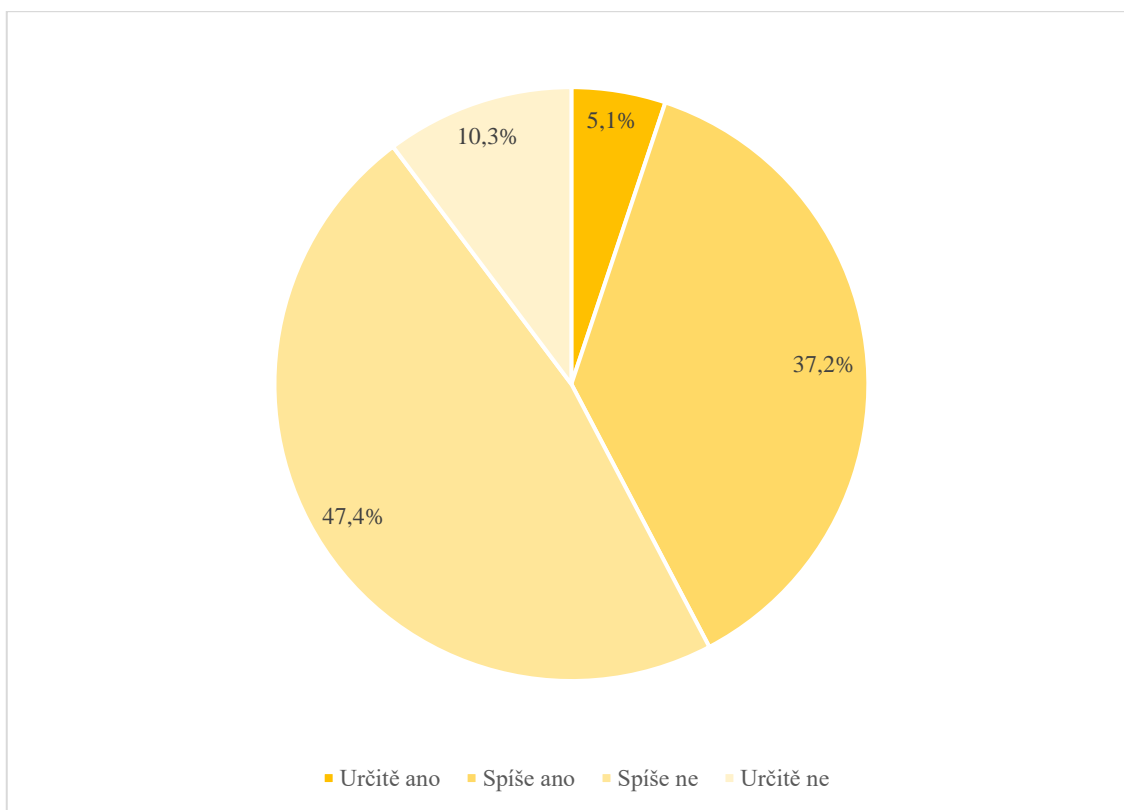
9. Jsou zde jiné benefity, které společnost nenabízí, ale Vy byste je uvítal/a? Pokud ano vyberte jaký (můžete zaškrtnout více odpovědí)



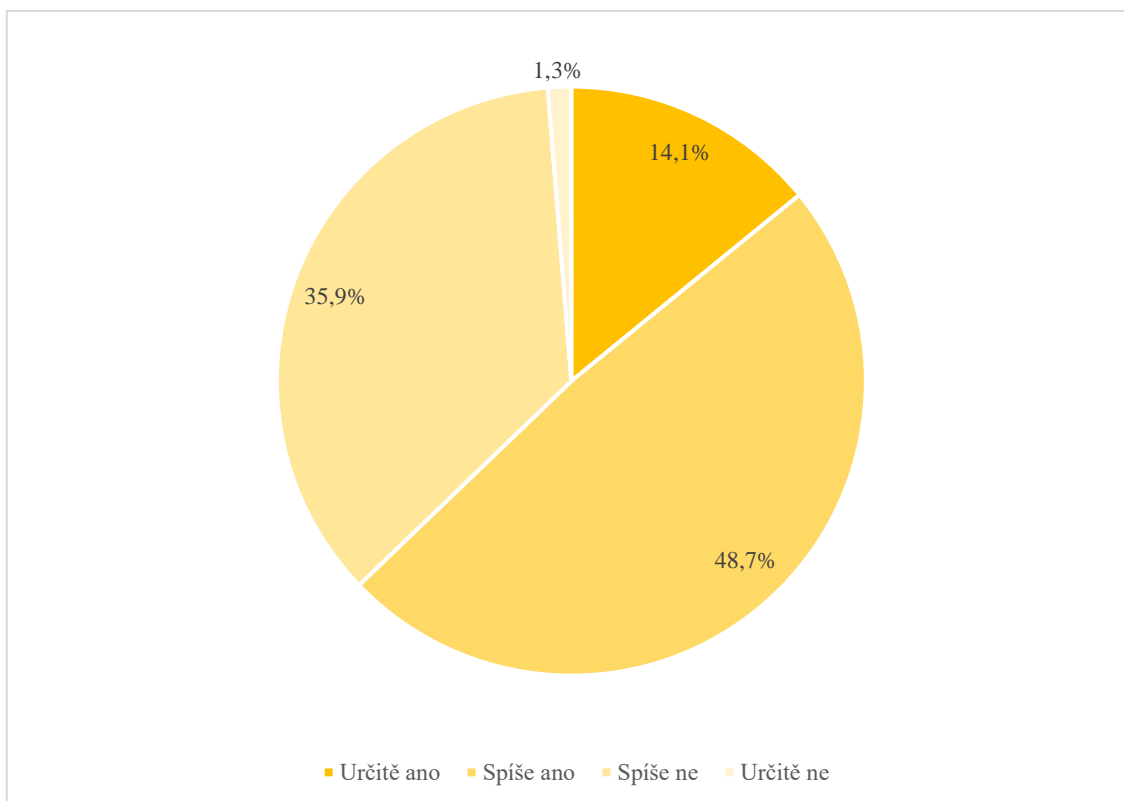
10. Vyhovuje Vám možnost seberozvoje v rámci kurzů a školení v zaměstnání?



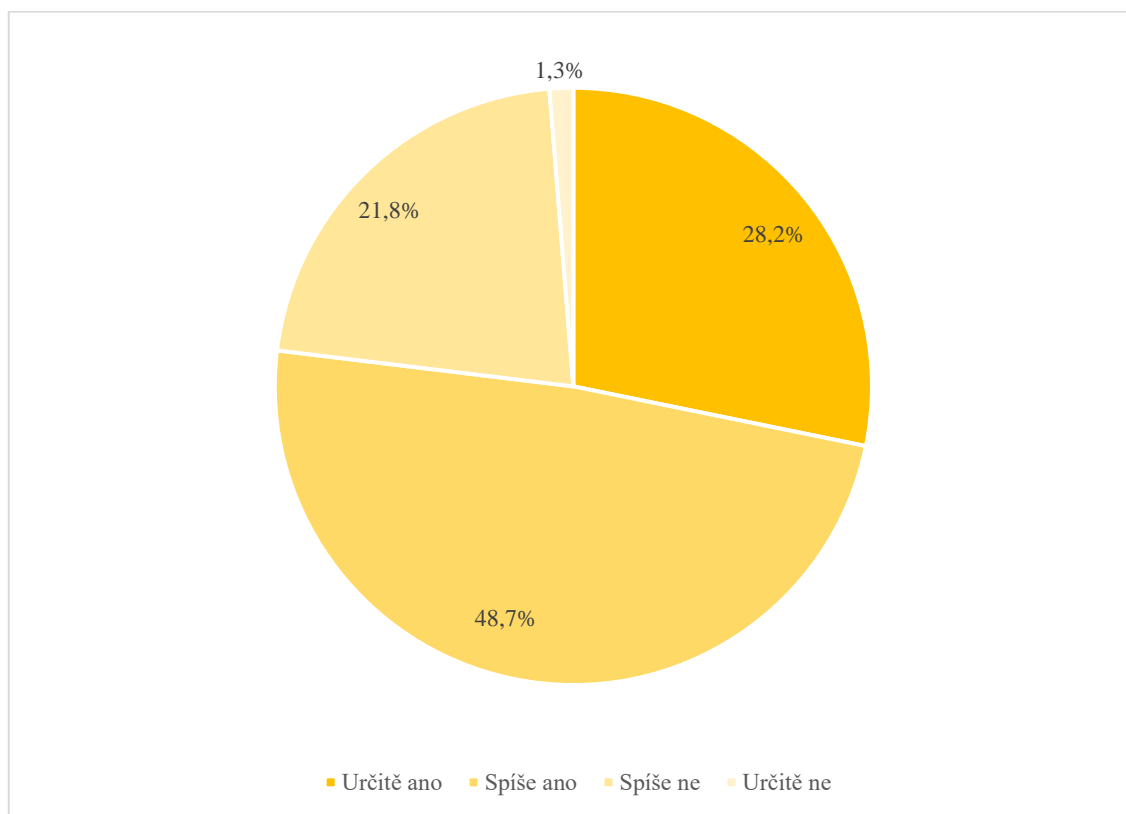
### 11. Cítíte se v práci ve stresu?



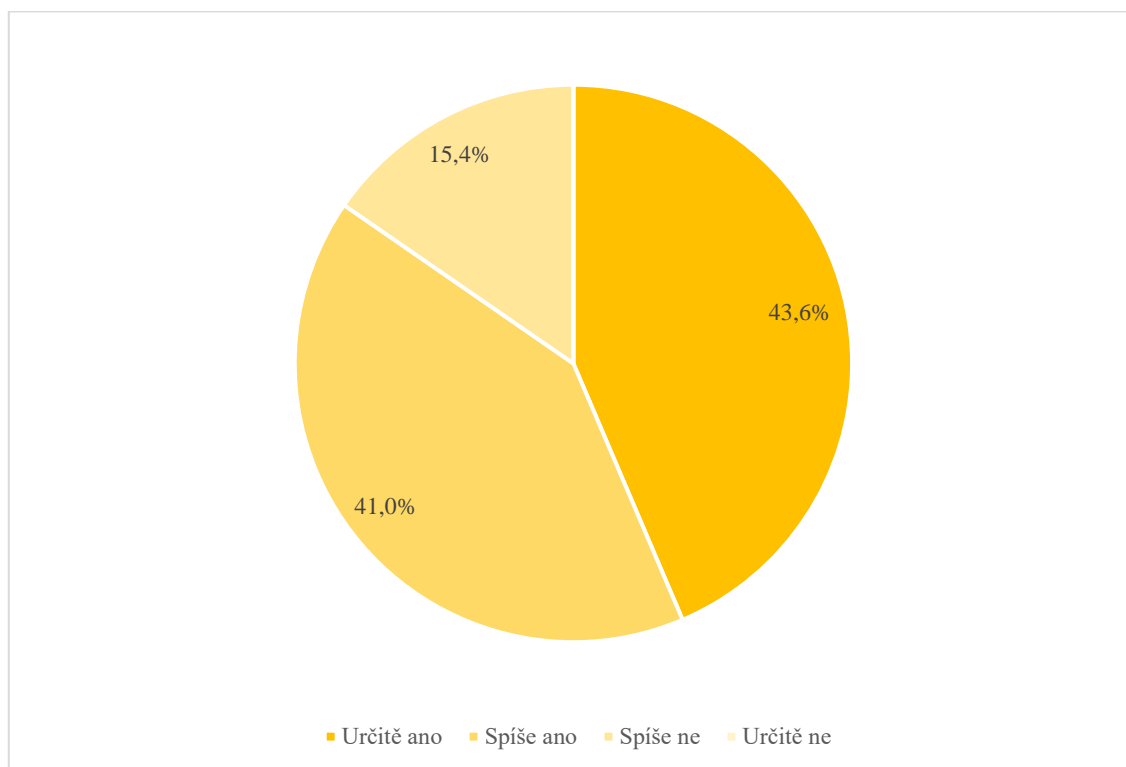
### 12. Vyhovuje Vám vaše pracovní vytížení?



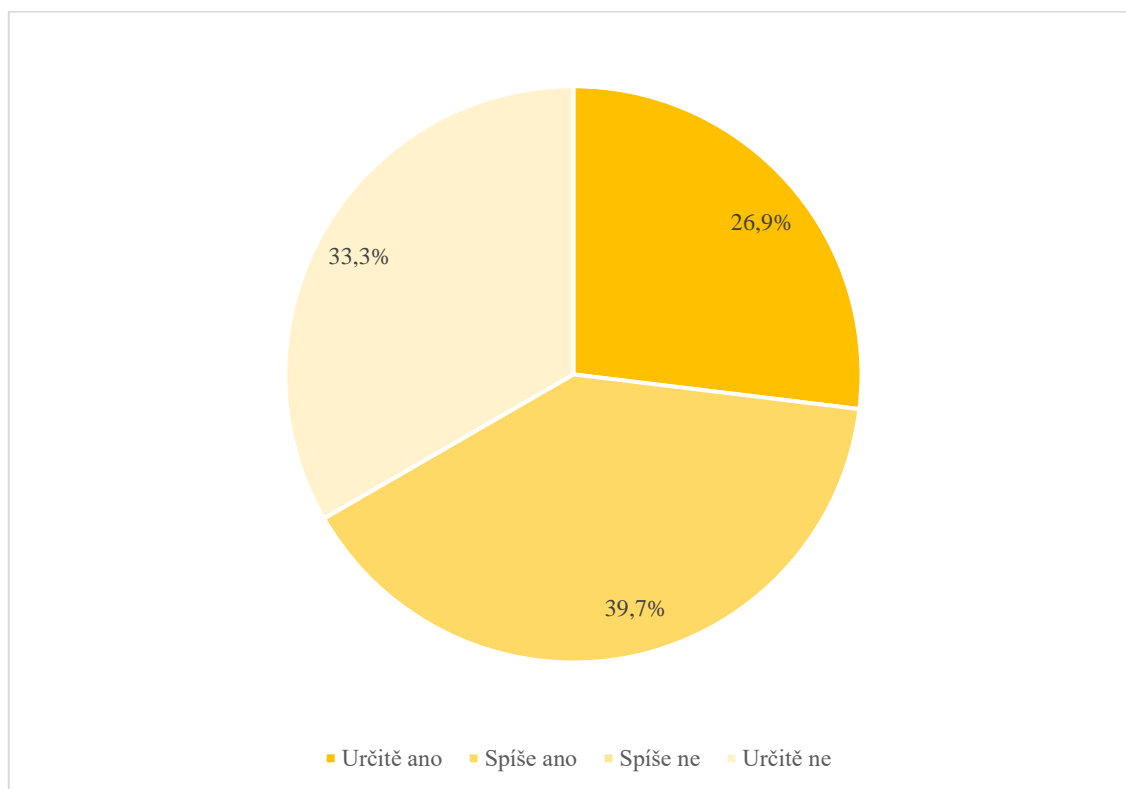
### 13. Naplňuje Vás práce, kterou děláte?



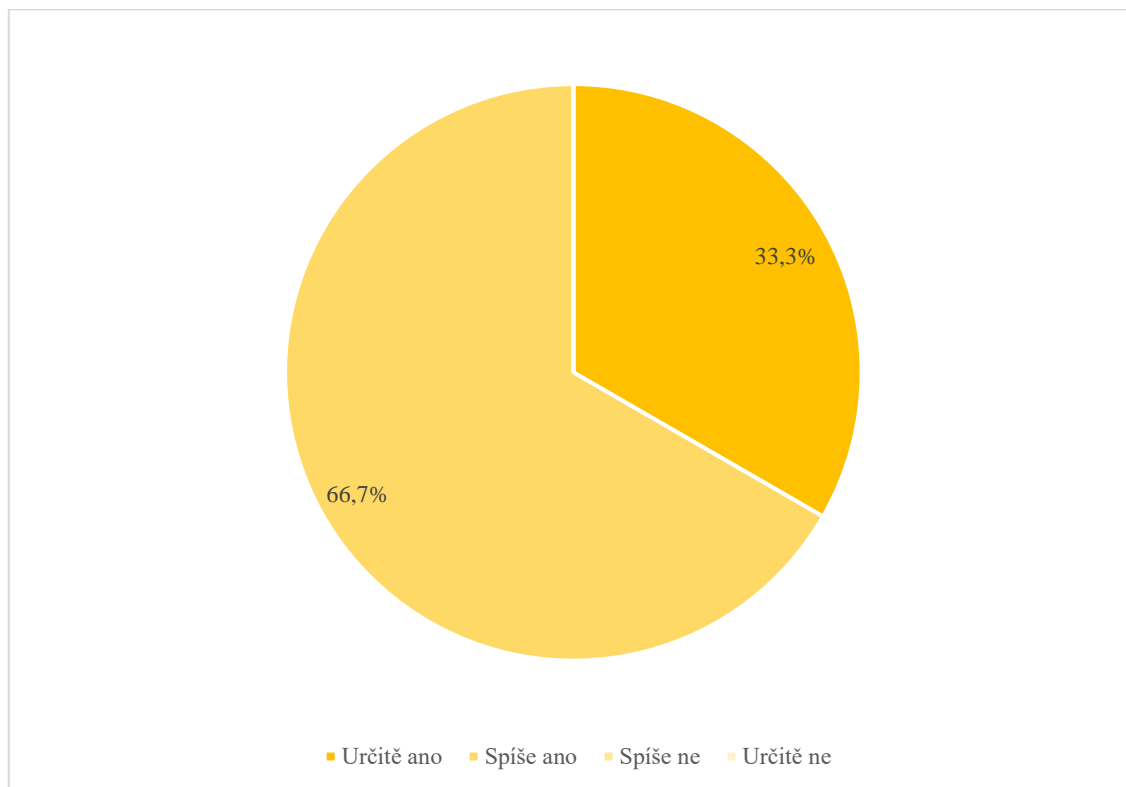
### 14. Dostáváte od nadřízených pochvalu za dobře odvedenou práci?



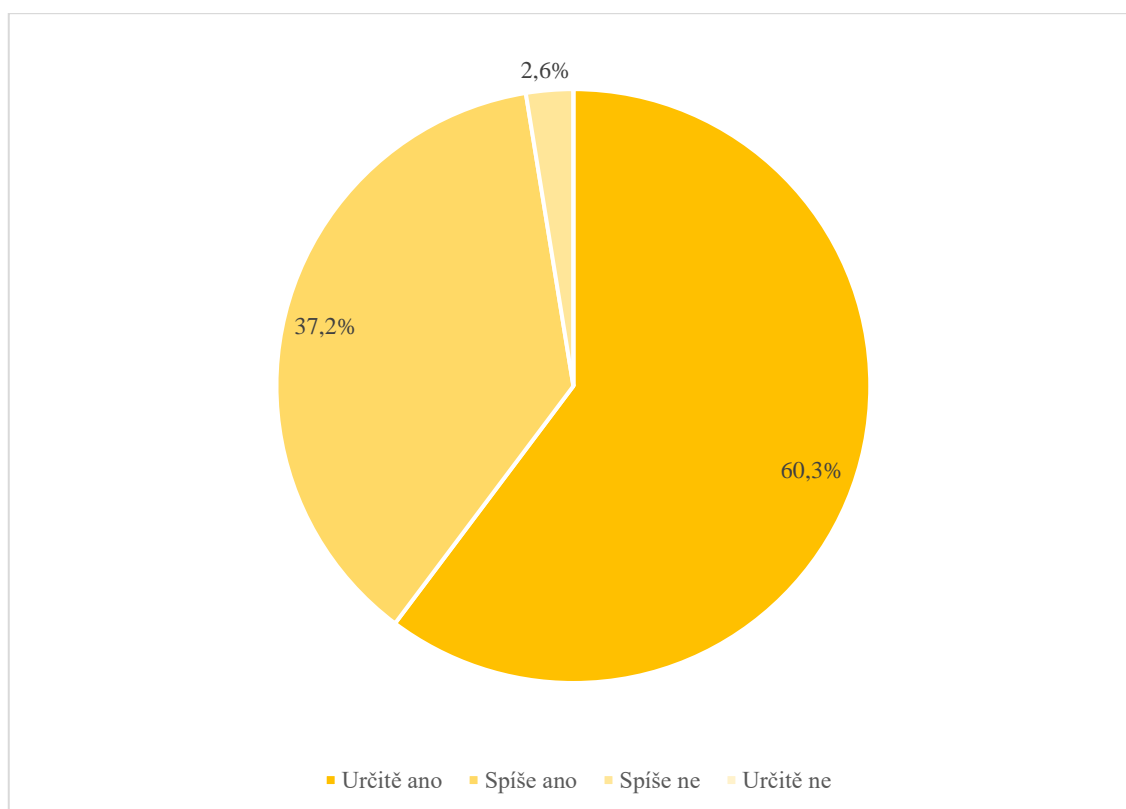
15. Máte možnost pracovat z domova?



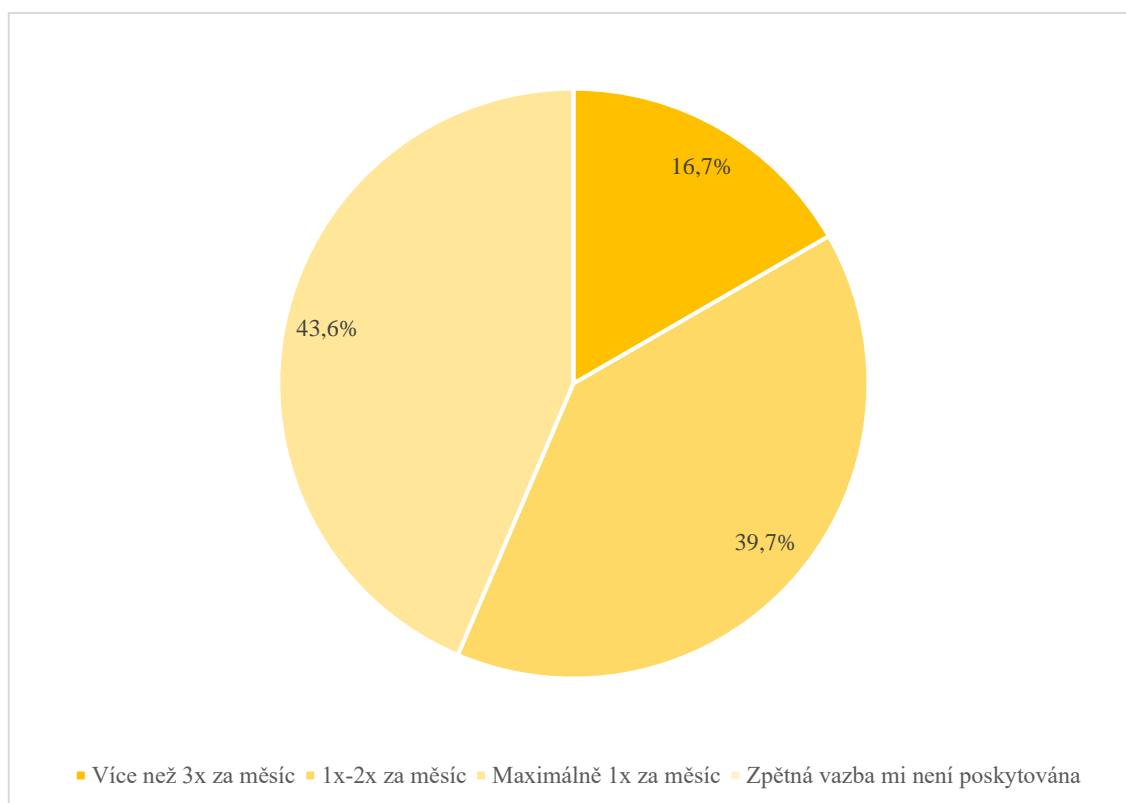
16. Jste spokojen/a s kvalitou vedení společnosti?



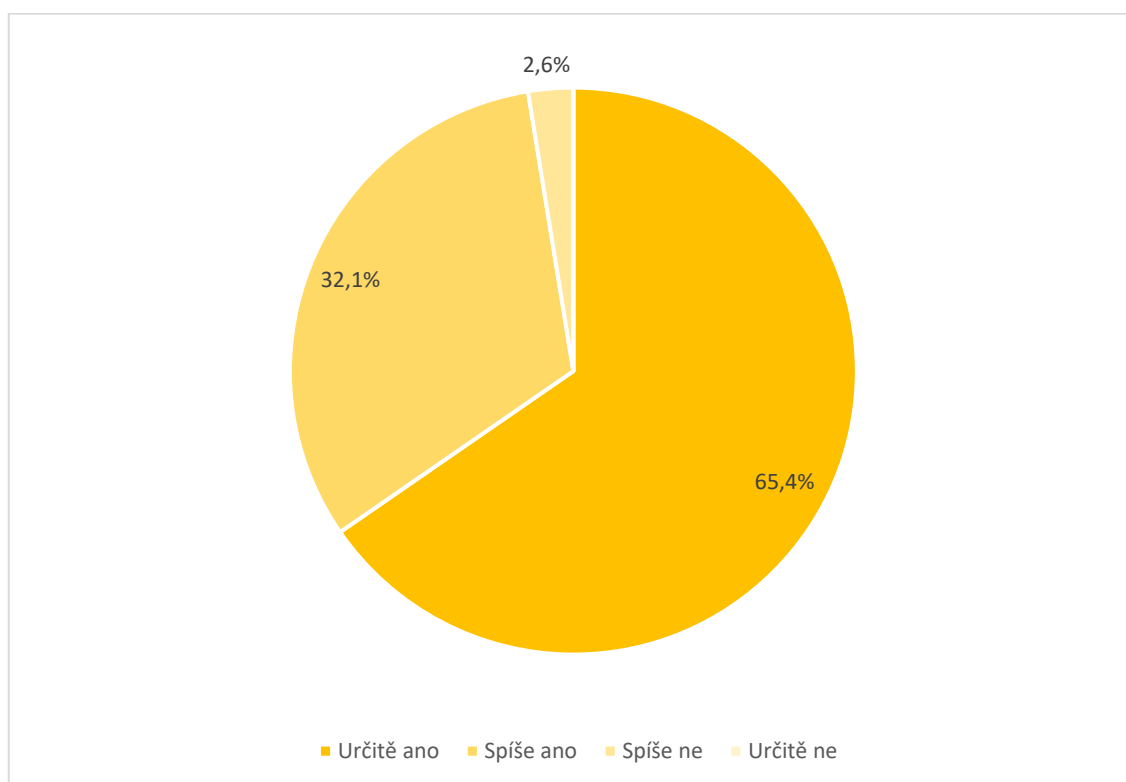
17. Jste spokojen/a s jednáním s nadřízenými?



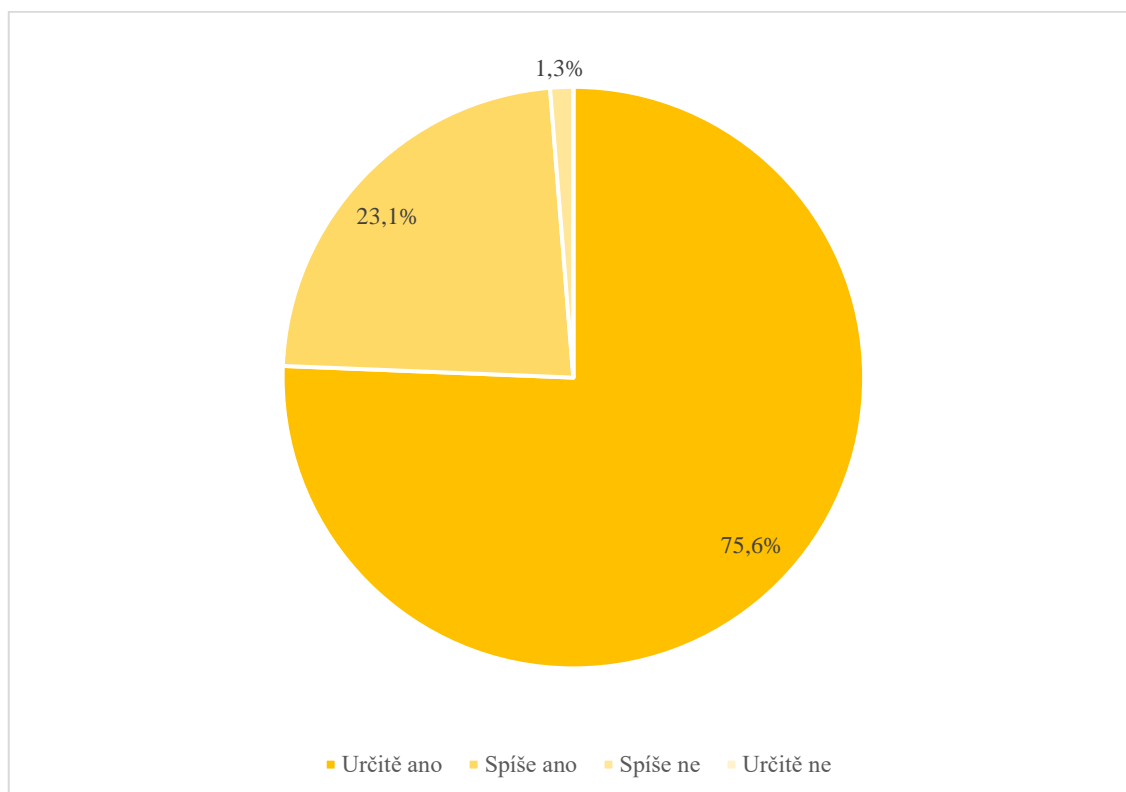
18. Jak často je Vám poskytována zpětná vazba?



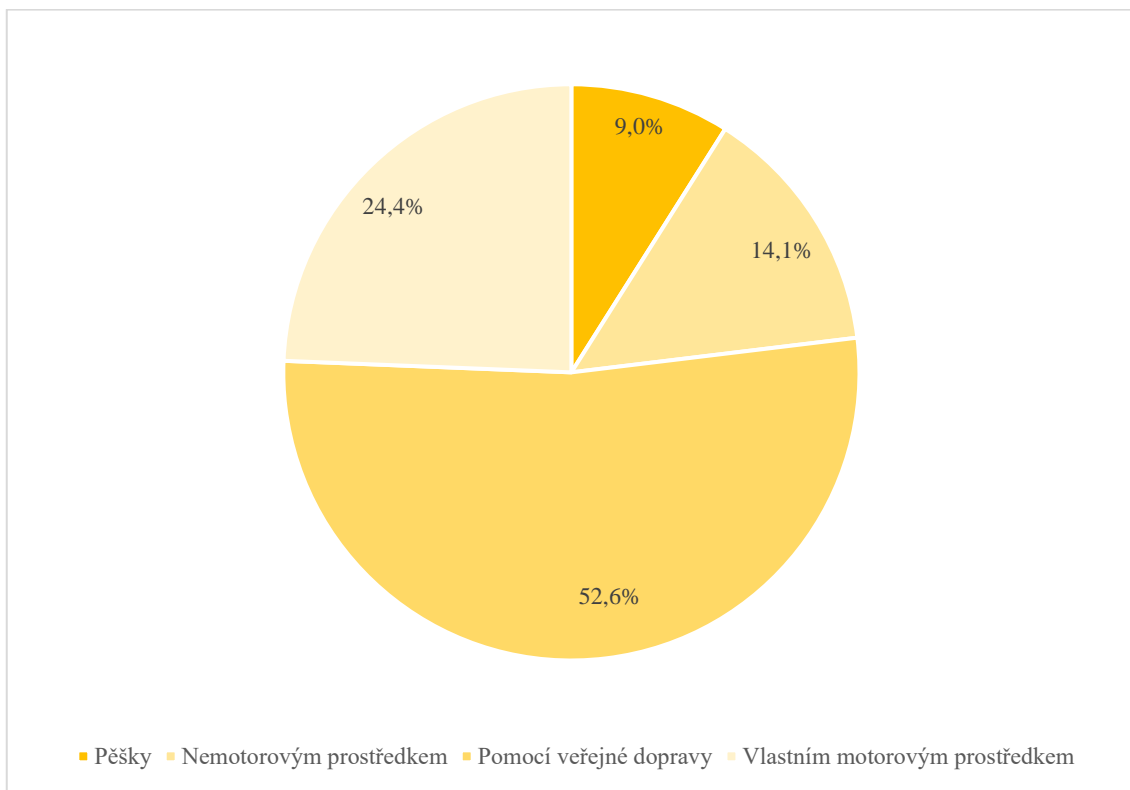
19. Jste spokojen/a s kolektivem ve kterém pracujete?



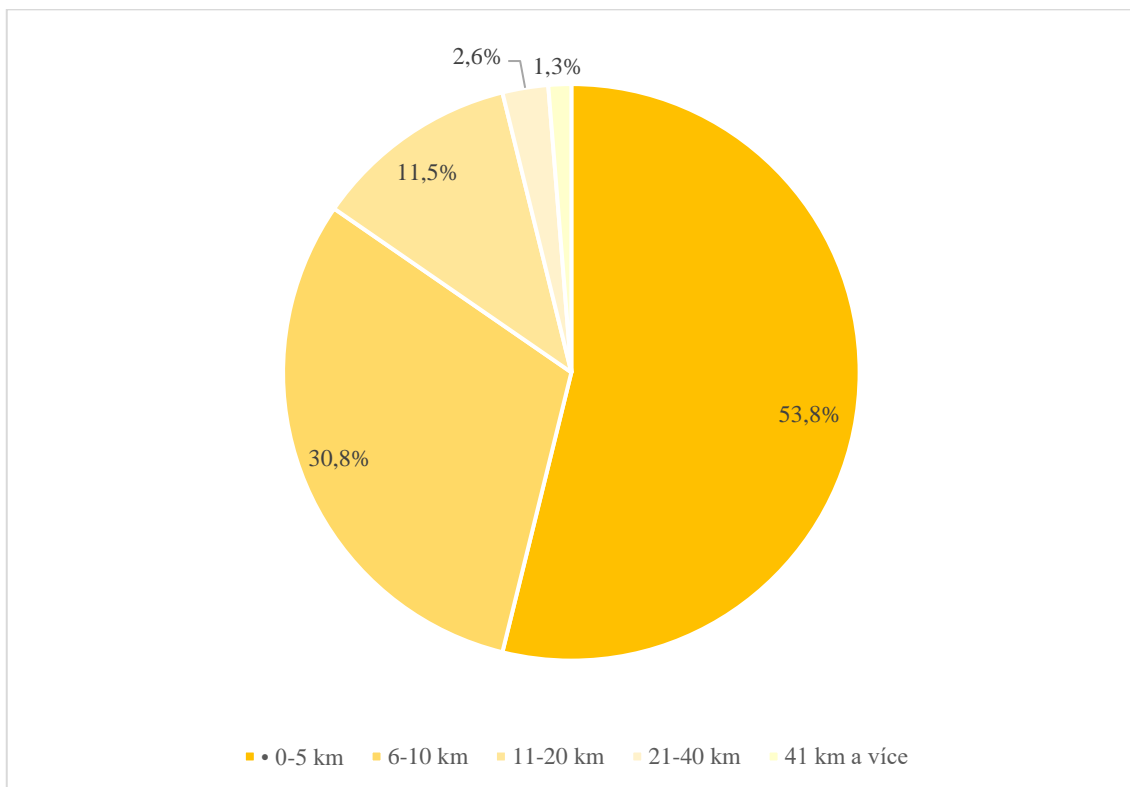
20. Jste spokojen/a s prostředním ve kterém pracujete?



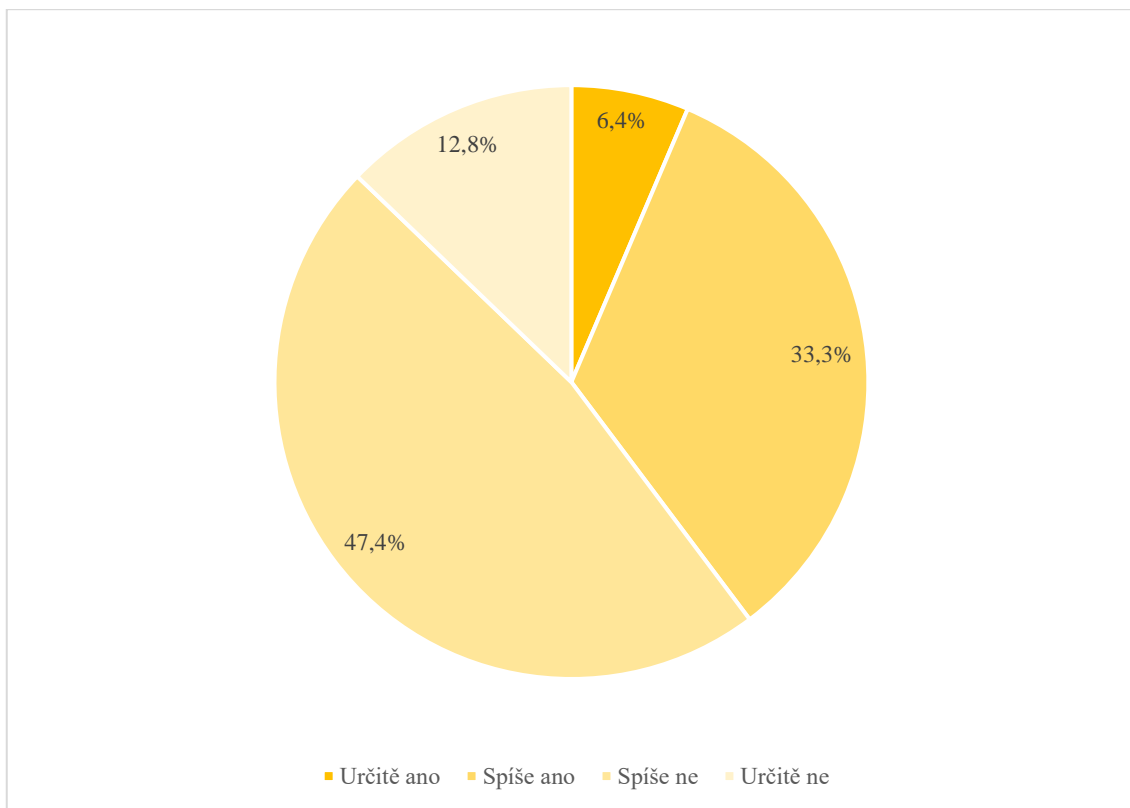
## 21. Jak se do práce dopravujete?



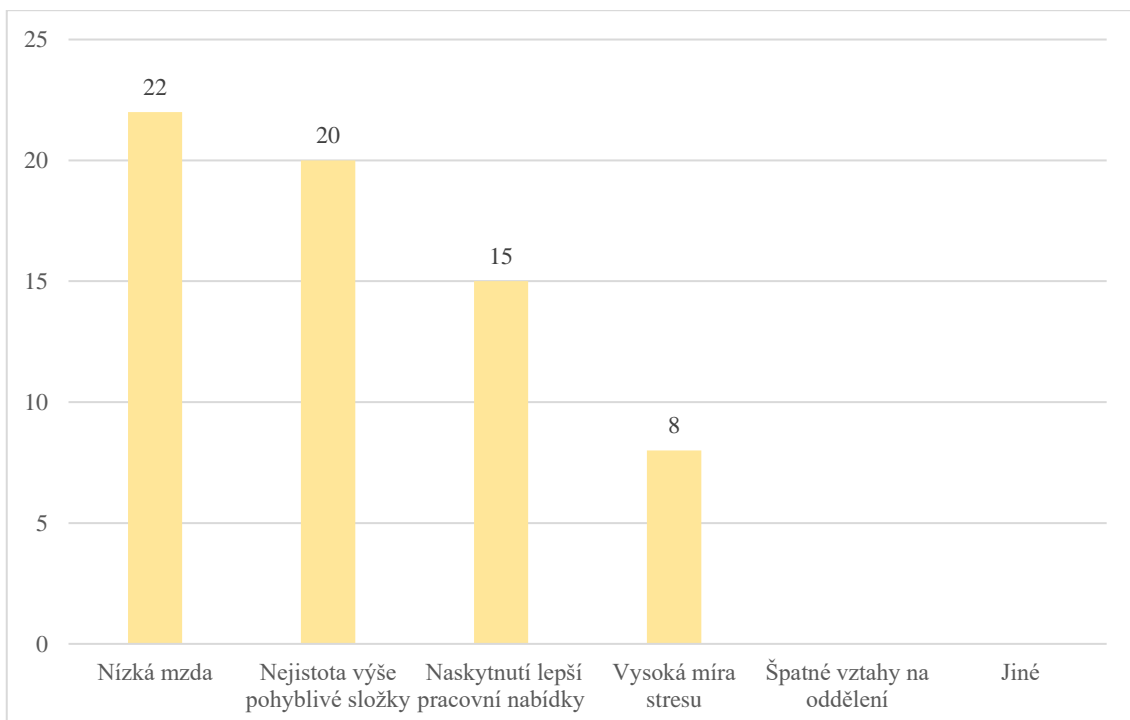
## 22. Jakou vzdálenost urazíte při cestě do práce?



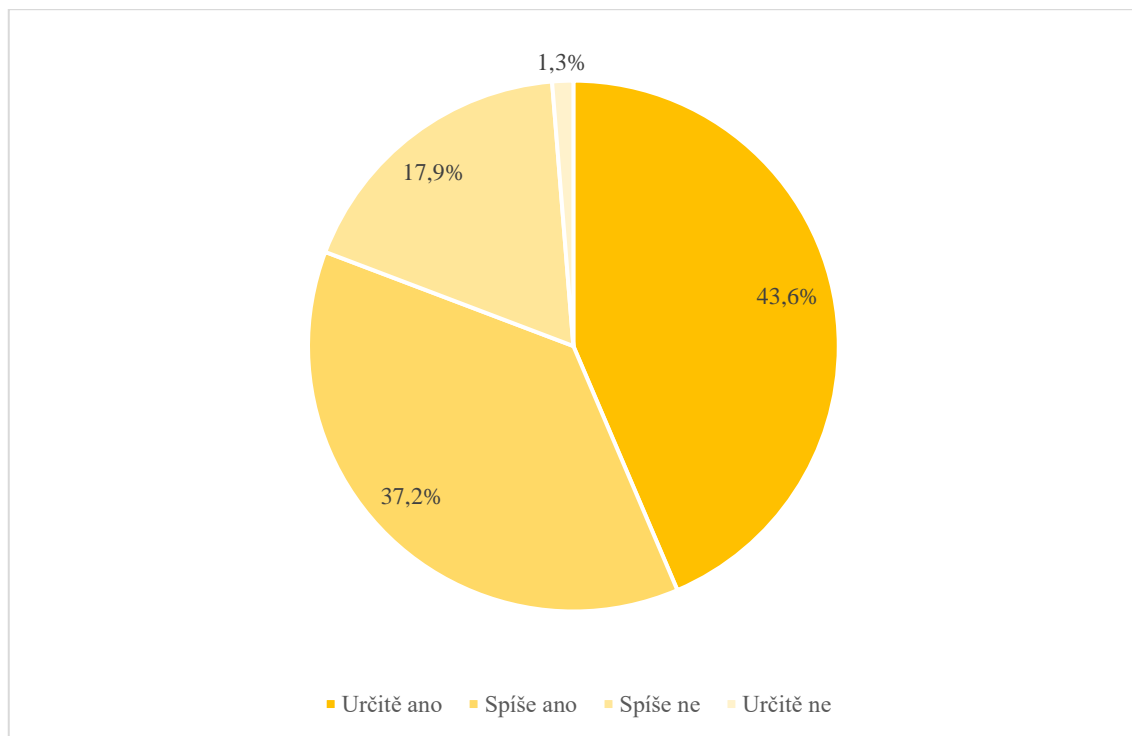
23. Existuje nějaký důvod, kvůli kterému byste společnost opustil/a?



24. Pokud jste odpověděla v předchozí otázce „Určitě ano“ či „Spíše ano“, jaký důvod opuštění by to mohl být? (můžete zaškrtnout více odpovědí)



25. Doporučil/a byste zaměstnání svým známým?



### **Příloha III: Dotazník pro vedoucího oddělení**

1. Myslíte si, že vámi nabízené mzdy jsou uspokojivé v porovnání s konkurencí?
  - Určitě ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Určitě ne
2. Myslíte si, že zaměstnanci jsou spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, které jim jsou k dispozici?
  - Určitě ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Určitě ne
3. Pokud by se naskytla možnost, jaké další zaměstnanecké výhody byste zaměstnancům poskytli?
  - Firemní vůz
  - Firemní telefon
  - Sick days (dny volna navíc, které lze využít pro krátkodobé a rychlé vyléčení z přicházející nemoci proplácené jako dovolená)
  - Delší otcovská dovolená
  - Vyplňte: .....
4. Myslíte si, že školení, která zaměstnanci absolvují, jim dodávají potřebné informace a zaměstnanci s nimi jsou spokojeni?
  - Určitě ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Určitě ne
5. Jsou zaměstnanci dostatečně motivováni k výkonu práce?
  - Určitě ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Určitě ne

6. Myslíte si, že jsou zaměstnanci spokojeni s prostředím, ve kterém pracují?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Určitě ne
7. Poskytujete zaměstnancům zpětnou dostatečnou vazbu?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Určitě ne
8. Jednají s Vámi podřízení slušným způsobem?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Určitě ne
9. Je Váš vztah s podřízenými dobrý?
- Určitě ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Určitě ne
10. Stresuje Vás pozice vedoucího oddělení?
- Často
  - Občas
  - Málo kdy
  - Vůbec
11. Existuje nějaký důvod, kvůli kterému by zaměstnanci společnost opouštěli?
- Vyplňte: .....

#### **Příloha IV: Vyhodnocený Dotazník vedoucího oddělení**

1. Myslíte si, že vámi nabízené mzdy jsou uspokojivé v porovnání s konkurencí?
  - Spíše ano
2. Myslíte si, že zaměstnanci jsou spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, které jim jsou k dispozici?
  - Určitě ano
3. Pokud by se naskytla možnost, jaké další zaměstnanecké výhody byste zaměstnancům poskytli?
  - Sick days (dny volna navíc, které lze využít pro krátkodobé a rychlé vyléčení z přicházející nemoci proplácené jako dovolená)
  - Delší otcovská dovolená
4. Myslíte si, že školení, která zaměstnanci absolvují, jim dodávají potřebné informace a zaměstnanci s nimi jsou spokojeni?
  - Určitě ano
5. Jsou zaměstnanci dostatečně motivováni k výkonu práce?
  - Určitě ano
6. Myslíte si, že jsou zaměstnanci spokojeni s prostředím, ve kterém pracují?
  - Určitě ano
7. Poskytujete zaměstnancům zpětnou dostatečnou vazbu?
  - Určitě ano
8. Jednají s Vámi podřízení slušným způsobem?
  - Určitě ano
9. Je Váš vztah s podřízenými dobrý?
  - Určitě ano
10. Stresuje Vás pozice vedoucího oddělení?
  - Občas
11. Existuje nějaký důvod, kvůli kterému by zaměstnanci společnost opouštěli?
  - Vyplňte: psychická vyčerpání, často zmiňovaný důvod při odchodu zaměstnance je i výše mzdy