



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH NOVÉHO JEDNOTNÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL OF A NEW UNIFIED EMPLOYEE REMUNERATION SYSTEM IN A SELECTED
COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Tadeáš Gross

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Tadeáš Gross**
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 nového jednotného systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

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

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 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.

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.

SAKSLOVÁ, V., a E. ŠIMKOVÁ. Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky. 4. vyd., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4.

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

Práce je zaměřena na systém odměňování zaměstnanců, a to konkrétně na teoretickou část, analýzu současného systému zaměstnanců několika poboček ve vybrané společnosti a vlastní návrh jednotného systému odměňování zaměstnanců přispívající k lepší efektivitě a zlepšení odměňování. Práce je určena jak pro vybranou společnost, tak pro jiné zaměstnavatele řešící podobný problém, nebo pro zájemce v tomto tématu.

Klíčová slova

Odměna, systém odměňování, celková odměna, mzda, motivace, hodnocení práce, zaměstnanecká výhoda

Abstract

The thesis is focused on the employee remuneration system, consisting of the theoretical part, analysis of the current employee remuneration system of several different branches in the chosen company and the proposal of a new unified employee remuneration system contributing to better effectivity and improvement of remuneration. The thesis is made for the chosen company, as well as other employers dealing with the same problem, or for others interested in this topic.

Key words

Remuneration, remuneration system, total reward, wage, motivation, work evaluation, employee benefit

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

Citace tištěné práce:

GROSS, Tadeáš. *Návrh nového jednotného systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti*. Brno, 2022. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/143003>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

Citace elektronického zdroje:

GROSS, Tadeáš. *Návrh nového jednotného systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/143003>. 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 9.5.2022

podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěl velice poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Markétě Kruntorádové Ph.D., za veškeré rady, triky a informace, které mi s ochotou poskytovala během celé doby vyhotovení práce. Dále bych rád poděkoval organizaci, za všechny potřebná data a obzvláště potom zaměstnancům finančního, personálního a účetního oddělení, kteří mi svižně odpovídali na všechny mé dotazy i přes to, že měli přespříliš své práce. A v neposlední řadě musím také poděkovat své rodině a přátelům za veškerou podporu, kterou mi poskytovali během vyhotovení této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	15
1.1 Odměňování zaměstnanců	15
1.1.1 Definice odměňování zaměstnanců/pracovníků.....	15
1.1.2 Cíle a požadavky odměňování.....	16
1.1.3 Motivace	16
1.2 Celková odměna.....	17
1.2.1 Transakční odměna	18
1.2.1.1 Peněžní odměna.....	18
1.2.1.2 Zaměstnanecké výhody	19
1.2.2 Relační odměna.....	19
1.3 Systém odměňování zaměstnanců.....	20
1.3.1 Cíle systému odměňování zaměstnanců	20
1.3.2 Strategie odměňování	22
1.3.3 Politika odměňování	23
1.3.4 Mzda a její formy.....	25
1.3.5 Hodnocení práce	27
1.3.6 Tarifní systém (mzdové struktury)	29
1.3.7 Konkrétní otázky a kroky pro vytvoření systému.....	30
1.3.8 Úkol vedoucích pracovníků a personalistů v systému.....	31
1.4 Faktory ovlivňující odměňování	31
1.4.1 Vnitřní faktory ovlivňující odměňování	31

1.4.2	Vnější faktory ovlivňující odměňování	33
1.4.3	Mzdotvorné faktory	35
1.4.4	Faktory a vlastnosti jednatelce ovlivňující jeho odměnu	35
1.5	Shrnutí teoretické části a výběr vhodných informací pro praktickou část	36
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	38
2.1	Charakteristika společnosti	38
2.2	Finanční situace společnosti	38
2.2.1	Bankrotní model IN95	38
2.2.2	Výsledek hospodaření	42
2.2.3	Shrnutí finančního zdraví společnosti	45
2.3	Současný systém odměňování zaměstnanců	45
2.3.1	Struktura finanční odměny	45
2.3.2	Finanční odměna	46
2.3.3	Rozdíl mezi odděleními	52
2.3.4	Zaměstnanecké benefity	55
2.3.5	Náklady na odměňování zaměstnanců	57
2.3.6	Shrnutí současného systému odměňování zaměstnanců	58
2.4	Interní a externí faktory	59
2.4.1	Interní faktory	59
2.4.2	Externí faktory	77
2.5	Shrnutí analýzy současného stavu	81
3	NÁVRH NOVÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	82
3.1	Finanční možnosti	82
3.2	Struktura a vývoj finanční odměny	82
3.2.1	Nová struktura pevné a zásluhové mzdy	82

3.2.2	Vývoj finanční odměny	84
3.3	Hodnocení práce.....	84
3.4	Benefity	86
3.4.1	Nové benefity.....	86
3.4.2	Úpravy současných benefitů.....	87
3.5	Časový harmonogram změn.....	88
3.6	Náklady na nový systém odměňování.....	89
3.6.1	Náklady systému bez spuštění garance zvýšení mezd.....	89
3.6.2	Budoucí náklady systému v případě kladných výsledků hospodaření	92
3.7	Budoucí trendy v odměňování	93
	ZÁVĚR	94
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	96
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	101
	SEZNAM TABULEK	102
	SEZNAM GRAFŮ	103
	SEZNAM PŘÍLOH.....	105

ÚVOD

Lidské zdroje jsou jednou z nejdůležitějších a nejsložitějších částí kterékoliv společnosti. Zaměstnanci odvádí práci, za kterou jsou odměňováni, ale na určité pozice je potřeba různých schopností, znalostí i charakterních rysů. Proto se při odměňování ne díváme pouze na odvedenou práci, ale díváme se na celý komplexní obrázek člověka, co vše společnosti nabízí a jak z jeho přítomnosti společnost benefituje. S tím, jak je pohled na zaměstnance složitější, se rozšiřuje i škála odměňování a společnosti musí flexibilně reagovat na nové a unikátní potřeby svých zaměstnanců. Na trhu práce, stejně jako na ostatních trzích, je konkurence. Obzvláště v Česku s nízkou nezaměstnaností konkurence ze strany organizací výrazně roste. Proto je důležité, aby odměna pro zaměstnance našla nové pracovníky s požadovanými vlastnostmi a ty žádané si ve společnosti udržela. Na druhé straně musí organizace kontrolovat, aby odměna byla spravedlivá a přiměřená jejich zdrojům. Tohle vše řeší správně navržený systém odměňování zaměstnanců.

Vybraná společnost požadovala anonymizaci, proto je v práci nazývána jako společnost „XY s.r.o.“. Společnost XY s.r.o se potýká s výzvou spojení několika mzdových systémů na různých pobočkách do jednoho univerzálního systému odměňování pro celou organizaci. Bakalářská práce obsahuje analýzu těchto systémů, její struktury a vnitřních a vnějších faktorů do nich zasahujících. Této analýzy je dosaženo nejen analýzou absolutních hodnot, jejich srovnáním a dalších dat, ale i dotazováním zaměstnanců a interpretováním jejich odpovědí. Výstupem bakalářské práce je návrh jednoho univerzálního systému odměňování, spojující proces odměňování pro celou organizaci.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cíle práce jsou rozděleny na cíl hlavní a cíle dílčí. Dílčí cíle jsou takové, které bude potřeba splnit, aby bylo možné dosáhnout hlavního cíle. Hlavním cílem bakalářské práce je návrh realizovatelného systému odměňování zaměstnanců, který bude spojovat odměňování, do nového jednotného systému. Ten musí být přijatelný jak pro společnost, tak pro její zaměstnance. Nový systém by měl spravedlivě odměňovat zaměstnance a tím udržovat přijatelnou fluktuaci zaměstnanců. Důležité také je, aby nový systém udržoval společnost konkurenceschopnou v současném prostředí trhu práce a tím rychle a efektivně obsazoval volná pracovní místa.

Prvním dílčím cílem nutným pro dosažení hlavního cíle jsou teoretické poznatky, čerpající informace z vědeckých děl. Obsah tohoto cíle je první částí této práce. Dalším dílčím cílem je analýza současného systému odměňování zaměstnanců, což bude obsahem druhé části práce. Třetím dílčím cílem je analýza současného prostředí na trhu práce, trendů v oblasti odměňování a jiných vnitřních a vnějších faktorů zasahujících do odměňování zaměstnanců.

V první části práce jsou teoretická východiska. Popisují problematiku odměňování, mezd, benefitů a dalších odměn. Teoretická část seznamuje s teoretickými poznatky, řešené problematiky a dává informační základ pro následující praktickou část. Je zpracována pomocí faktografické rešerše neboli vychází z několika publikací různých autorů a zabývají se problematikou řízení lidských zdrojů nebo odměňování zaměstnanců.

Druhou částí práce je analýza současného systému odměňování zaměstnanců. Ze začátku je popsáno stručné seznámení se společností. Důležitou částí je analýza dat poskytnutých společností a srovnání těchto dat s ostatními společnostmi. Dává nám to přehled, jak si společnost vede oproti ostatním společnostem a již může ukazovat na potenciální problémy. Další částí jsou dotazníky pro zaměstnance. Je zde přiblížena forma dotazníků, odpovědi respondentů a analýza těchto získaných dat. Kromě nich budou analyzovány také vnitřní a vnější faktory, které nějakým způsobem mohou ovlivňovat nebo očividně ovlivňují odměňování zaměstnanců ve společnosti.

Ve třetí části je návrh na nový systém odměňování zaměstnanců ve společnosti. Důležité je, aby byl systém udržitelný, přiměřený rozpočtu a aby řešil problémy, které byly zjištěny v předchozí části. Jelikož jde o systém pro několik poboček, a nejen pro jedno pracoviště, je také důležité, aby byl škálovatelný a co nejvíce odolný budoucím změnám v oblasti odměňování zaměstnanců a personalistiky.

FAKTOGRAFICKÁ REŠERŠE

Jedná se o výsledek nebo proces vyhledávání informací. Uplatňuje se při ní rešeršní strategie. Faktografická rešerše znamená, že rešerše zahrnuje faktografické záznamy (1).

PÍSEMNÉ DOTAZOVÁNÍ

Hlavní výhody písemného dotazování jsou: respondent může věnovat otázkám více času, může být více upřímný, jelikož zde není kontakt s tazatelem. Má i nevýhody: nelze ověřit, zda dotazník vyplnila pouze cílená skupina lidí. Pokud respondent otázku nepochopí, nemůžeme se dále doptat (2) (3).

ANALÝZA

Pojmem analýza chápeme myšlenkové a metodické rozčlenění zkoumaného objektu na jednotlivé části. Poté na tyto části uplatňujeme různé postupy (heuristiky, metody), které umožňují vyslovit novou dílčí charakteristiku dané části. Dále se analýza zabývá vztahy mezi vymezenými částmi (4).

SYNTÉZA

Syntéza je prakticky opakem analýzy. Vezmeme různé části objektu a vyvodíme z nich hypoteticko-deduktivním způsobem závěr. Syntéza může být tzv. „bohatá“, nebo „chudá“. „Chudá“ syntéza je taková, která se drží jen toho, co bylo jednoznačně prokázáno. „Bohatá“ syntéza vychází z hypotetičnosti svých závěrů, a může tak dávat podněty k další vědecké práci (4).

DEDUKCE

Dedukce narozdíl od syntézy přistupuje k vyvození závěrů s úplnou jistotou. Základní podmínkou je, že pravdivý výsledek vychází z pravdivých premis. Tím pádem tedy obecně platí zásada, že dedukce má svoji váhu jen tehdy, kdy dva lidé dospějí nezávisle k témuž závěru (4).

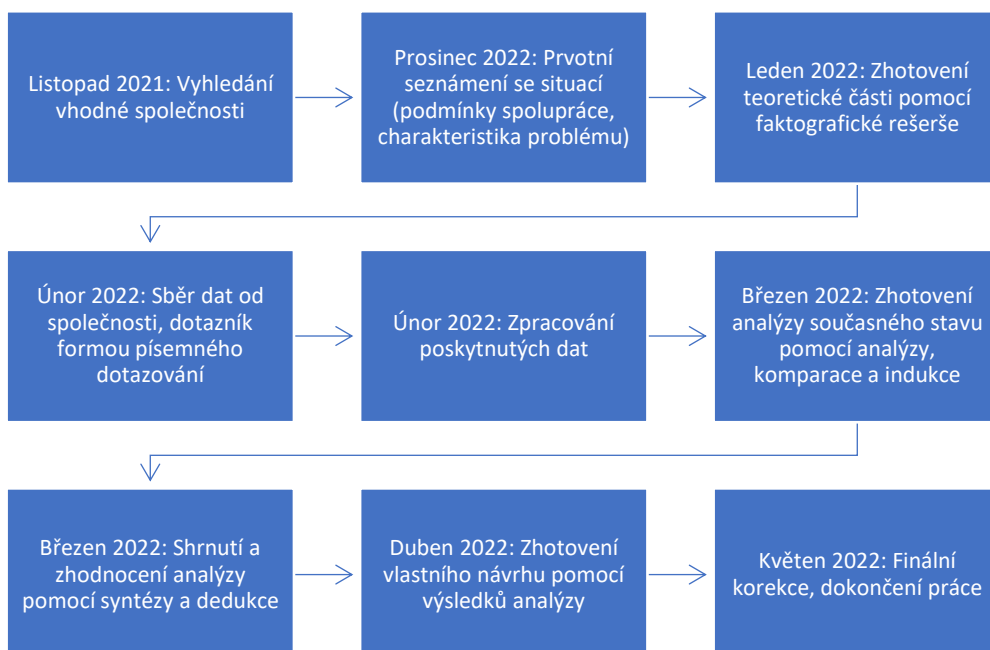
INDUKCE

Jedná se o posouzení závěru podle pozorování situace s tímtež výsledkem. Je důležité zmínit, že se jedná pouze o předpoklad, ze kterého nelze činit zákon. Indukce je málo přesná. Přesnější indukcí je statistická indukce, kde jsou závěry učiněné podle základního souboru s vědomím pravděpodobnosti a možné chyby (4).

KOMPARACE

V nejobecnějším smyslu jde o způsob myšlení, který spočívá se vzájemném přiřazování jevů k sobě a uvažování o jejich podobnostech a rozdílnostech. V této práci bude hlavně využívána jako elementární myšlenková operace, která vede k výroku o míře podobnosti či rozdílnosti. Cílem je popsat a pochopit závislost jednoho jevu na jevu druhém pomocí společných momentů a vlastností (5).

Postup zpracování:



1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část práce je rešerší odborné literatury zabývající se problematikou odměňování zaměstnanců ve společnosti. Úkolem této části je vysvětlení nejnovějších poznatků z odborné literatury pro vybudování teoretického základu, který je následně použit v části praktické. Teoretická část vychází ze základního modelu celkové odměny a popisuje její důležité části: finanční a nefinanční benefity, mzdu, faktory ovlivňující odměňování (vnitřní a vnější) a další, které mají na odměňování zaměstnanců výrazný dopad.

1.1 Odměňování zaměstnanců

1.1.1 Definice odměňování zaměstnanců/pracovníků

Podle Josefa Koubka odměňování pracovníků v moderním pojetí už neznamena pouze mzdu nebo plat, nebo jiné formy finančních odměn. Nyní už je odměňování mnohem širší. Zahrnuje i povýšení, pochvaly a zaměstnanecké výhody poskytované pracovníkovi bez ohledu na jeho pracovní pozici. Stále více je kladen důraz i na vzdělávání zaměstnanců (6).

Všechny tyto odměny zmíněné výše jsou rozhodnuty organizací a říká se jim **vnější odměny**. Důležité jsou ale i **vnitřní odměny**, které nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností a radostí pracovníka s vykonanou prací, pocitem užitečnosti a úspěšnosti a začleněním do určitých aktivit či úkolů. Odměňování je současně tedy mnohem více bohatým a složitějším tématem a liší se v různých společnostech podle jejich potřeb nebo potřeb zaměstnanců (6).

Michael Armstrong definuje odměňování jako strategii, politiku a proces, který zabezpečuje odměnění a uznání toho, čím lidé přispívají organizaci. Odměňuje se jak peněžní, tak nepeněžní formou. Obecným cílem odměňování je odměňovat lidi **slušně, spravedlivě a důsledně**, podle toho, jakou mají pro organizaci hodnotu. Také uznává, že se nyní odměňování týká vedle peněžní odměny i nehmotného odměňování, jako je uznání a pochvala, vzdělání, rozvoj a růst a odpovědnost (7).

Pohled Renaty Kociánové na odměňování je více definicí současného odměňování než srovnáním se staršími systémy. Chápe odměňování (kompenzaci/náhradu)

jako významnou personální oblastí jak pro organizaci, tak pro pracovníka. Odměna je kompenzací za vykonanou práci ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny. Odměna ovlivňuje množství a kvalitu práce, a proto je jedním z nejeftivnějších nástrojů motivace pracovníků (8).

Podle Věry Sakslové a Evy Šimkové je odměňování důležitou personální činností, která je pro fungování organizace nezbytná. Oproti tradičním systémům odměňování jsou modernější přístupy mnohem širší, kde se do nich zařazují i různé formy nepeněžních odměň a výhod. Jedním ze základních problémů odměňování je dosažení souladu mezi ekonomickými možnostmi organizace a motivací zaměstnanců, splnění jejich požadavků a zabezpečení konkurenceschopnosti odměny vůči vnějšímu okolí (9).

1.1.2 Cíle a požadavky odměňování

Hlavní cíle odměňování lze rozdělit do bodů následovně:

- Odměňovat za dosažený **výkon a přínos** pro organizaci
- Získat **kvalifikované** zaměstnance
- **Udržet si současné** zaměstnance (snižovat fluktuaci)
- Zajistit **konkurenceschopnost** odměň
- Motivovat k **vyššímu výkonu**
- Posilovat **žádoucí chování a morálku** zaměstnanců
- Podněcovat zájem o **zvyšování kvalifikace**
- Zajistit rovnováhu mezi **mzdou a hodnotou práce** atd (9).

Dva ze základních a samozřejmých požadavků odměňování je hospodárné nakládání s prostředky a dodržování platných zákonů a předpisů. Dále se požaduje, aby se používal proces celkového odměňování, zahrnující jak peněžní, tak nepeněžní odměny a aby bylo odměňování spravedlivé. (Odměňováno rovným způsobem, relace mezi pracemi by měly být měřeny tak objektivně, jak to je jen možné.) (9) (10).

1.1.3 Motivace

Teorie motivace je důležitá, jelikož všechny organizace zkoumají, co musí dělat, aby jejich pracovníci dosahovali trvalé vysoké úrovně výkonu. Tato teorie popisuje, proč se lidé při práci chovají tak, jak se chovají a proč vyvíjejí úsilí v konkrétním

směru. Jedním hlavním motivátorem je právě spokojenost s prací, což je úzce spojeno s odměňováním (8) (10).

Motivaci lze popsat jako důvod pro to, abychom něco udělali. Jedná se o faktory, které ovlivňují lidi, aby se nějakým způsobem chovali. Tři složky motivace jsou: **směr** (co se osoba pokouší dělat), **úsilí** (kolik úsilí do činnosti vkládá) a **vytrvalost** (jak dlouho je osoba schopná činnost dělat). Oba extrémy motivace nejsou dobré. Pokud je člověk málo motivovaný, tak jeho výsledky nejsou uspokojivé, a pokud je člověk moc motivovaný, může to omezovat jeho jednání a vést až k destruktivnímu chování (8) (10).

Motivace se dělí na **vnitřní** motivaci a **vnější** motivaci (10).

- **Vnitřní motivace** – jedná se o faktory, které si osoba vytvoří sama. Jde například o odpovědnost, autonomii, rozvíjení schopností a dovedností, příležitost k postupu v hierarchii organizace.
- **Vnější motivace** – jde o věci, které se dělají pro lidi, abychom je motivovali. Zde už právě patří **odměna**. Například zvýšení mzdy, pochvala, ale i tresty (10).

1.2 Celková odměna

Celková odměna zaměstnance je kombinace několika odměn, které se dělí do dvou základních kategorií, a to **peněžní** a **nepeněžní**. Obsahuje všechny druhy odměn jako základní peněžní odměny, doplňkové peněžní odměny, zaměstnanecké výhody a celkově nepeněžní odměny včetně vnitřní odměny. Po kombinaci všech těchto složek dostaneme celkovou odměnu zaměstnance. Celková odměna tedy nemluví o konkrétních odměnách, ale o **každé možné odměně**. O'Neal popisuje celkovou odměnu tímto způsobem: „Celková odměna zahrnuje vše, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém vztahu cení.“ (7).

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

Obrázek č. 1 – Schéma složení celkové odměny
Vlastní zpracování podle: (10)

Transakční odměny obsahují peněžní i nepeněžní odměny, které jsou především vyjádřeny hmotně. Pod transakční odměny spadá základní mzda, zásluhová odměna a zaměstnanecké výhody. Tyhle odměny jsou hlavním lákadlem pro potenciální zaměstnance a pomáhají v udržování stálých zaměstnanců, ale na druhou stranu mohou být lehce kopírovány konkurenty. Relační odměny (neboli vztahové) jsou naopak odměny, které nejsou vyjádřeny hmotně. Patří mezi ně vzdělávání a rozvoj a zkušenosti/zážitky z práce. Relační odměny pomáhají zvyšovat hodnotu transakčních odměn. Důležité je, aby organizace tyto dva segmenty dobře kombinovala (10).

1.2.1 Transakční odměna

Transakční odměnu lze vyjádřit **hmotně** a dělí se na peněžní odměnu a zaměstnanecké výhody (10).

1.2.1.1 Peněžní odměna

Peněžní odměna se dělí na **pevnou** a **pohyblivou**. Mezi první patří základní mzda, která je společností předem určená. K těm se poté může přidávat i složka pohyblivá, u které je zaměstnanec ohodnocen podle kvality své práce. Jedná se například o prémie a odměny, které se mohou průběžně měnit (9).

Základní mzda je pevná mzda, kterou je zaměstnanec odměňován za odvedenou práci na konkrétní pozici. Základní mzda se mění podle vnitřních a vnějších faktorů, nebo podle kvality práce a dovedností zaměstnance (11).

Odměna z dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr je další formou peněžní odměny, kterou společnost poskytuje v podobách dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Tuhle formu smlouvy využívají hlavně studenti, důchodci nebo matky s dětmi. Nejčastěji jde o formu brigády, nebo zkráceného úvazku (12).

Zásluhová odměna (prémie a odměny) je forma odměny většinou k základní mzdě. Je vyplácena buď periodicky, nebo jednorázově podle individuálního, nebo kolektivního výkonu. Rozhodují například výkony v práci, schopnosti zaměstnance, dovednosti atd. (6) (9).

1.2.1.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou výhody, které **nejdou vázané na výkon zaměstnance**. Jsou poskytovány zaměstnancům ze strany společnosti z důvodů oddanosti zaměstnance a konkurenceschopnosti na trhu práce. Pro zaměstnance potom zvyšuje blahobyt a pohodu. Některé tyto výhody jsou i povinné ze zákona, jako například mateřská dovolená. I když se u zaměstnaneckých výhod nemá přihlížet na výkon zaměstnance, mohou být určité zaměstnanecké výhody spojeny s pracovní pozicí a postavením ve společnosti. S tímto musí být zaměstnavatel opatrný, jelikož nespokojenost zaměstnanců roste, když vnímají u zaměstnaneckých výhod, že jsou někteří zaměstnanci favorizováni. (6) (7) (13).

Základní dělení zaměstnaneckých výhod je následující:

- **Výhody sociální povahy** – firemní půjčky, životní a zdravotní pojištění, nemocenské dávky
- **Výhody v pracovním prostředí** – stravování a slevy na ně, sleva na firemní produkty, hrazené vzdělávání, úhrada dopravy nebo její části
- **Výhody ve volném čase** – kulturní/sportovní akce, firemní zájezd nebo částka na soukromou dovolenou
- **Výhody podle pracovní pozice ve společnosti** – firemní automobil, firemní telefon, náklady na reprezentace společnosti (6)

1.2.2 Relační odměna

Relační (vztahové) odměny jsou **nehmotné** odměny, které se týkají vzdělávání, rozvoje a zkušeností a zážitků z práce (pracovní prostředí). Jejich velkou výhodou je, že mohou pracovníky silněji připoutat k organizaci, jelikož mohou odpovídat individuálním potřebám pracovníků. Pomáhají také nastolit pozitivní **psychologickou smlouvu**. (Pojem „psychologická smlouva“ je vysvětlen v podkapitole 1.3.1), což organizaci pomáhá odlišit se od ostatních organizací, a je mnohem složitější tomu konkurovat než například výši mezd, kterou lze snadno zkopírovat (10).

Rozdělení a příklady relačních odměn:

Tabulka č. 1 – Relační odměny
Vlastní zpracování podle: (10)

Vzdělávání a rozvoj	Pracovní prostředí
<ul style="list-style-type: none">▪ Vzdělávání a rozvoj na pracovišti▪ Vzdělání a výcvik▪ Řízení pracovního výkonu▪ Rozvoj kariéry	<ul style="list-style-type: none">▪ Základní hodnoty organizace▪ Styl a kvalita vedení▪ Uznání▪ Úspěch▪ Vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvíjení dovedností)▪ Kvalita pracovního života▪ Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem▪ Řízení talentů

1.3 Systém odměňování zaměstnanců

Aby společnosti plnily povinnost odměňovat zaměstnance, má každá stanovený svůj systém odměňování. Systém odměňování zaměstnanců je většinou tvořen podle **firemní strategie, filozofie a politiky odměňování** v dané organizaci (11).

1.3.1 Cíle systému odměňování zaměstnanců

Josef Koubek definuje několik úkolů systémů odměňování zaměstnanců. Tyto úkoly, které by měl systém splňovat jsou:

- Získat dostatek uchazečů o zaměstnání s potřebnou kvalitou do organizace.
- Stabilizovat žádoucí pracovníky.
- Odměňovat zaměstnance za úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti.
- Pomoci konkurenceschopnému postavení na trhu (v ziskových organizacích).
- Systém by měl být racionálně omezen časovými a nákladovými možnostmi organizace a měl by být přizpůsoben i dalším personálním činnostem.
- Být zaměstnanci akceptován.

- Mít motivační roli a motivovat zaměstnance, aby pracovali pomocí svých nejlepších schopností.
- Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
- Poskytovat zaměstnancům možnost zlepšit své postavení v rozumné míře a zároveň v tomto dodržovat nestrannost a rovnost.
- Měl by i motivovat zaměstnance pro další vzdělávání a zlepšování svých schopností.
- Mít vhodný způsob kontrol nákladů na práci, s ohledem na ostatní náklady, a i s ohledem na příjmy (6).

Zároveň se také ptá na základní otázky systému odměňování. Již byly zmíněny dvě strany, a to pracovník, který požaduje odměnu za poskytnutí svých schopností a provedení práce, a druhé strany, a to organizace, která potřebuje získat pracovníky, ty správné si udržet, dosáhnout produktivity, kvality a potřebné úrovně flexibility a kreativity. Je zde však i třetí důležitý faktor, o kterém nerozhoduje ani pracovník a ani organizace, a to **vnější faktory**. Je tedy důležité před sestavením systému se zeptat na tři základní otázky: (6)

- Čeho potřebuje dosáhnout organizace nastavením svého systému odměňování?
- Jaký význam mají různé odměny pro pracovníka?
- Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci? (6)

Michael Armstrong nabízí trochu rozdílné úkoly systému odměňování s pohledem přizpůsobeným více současnému pochopení odměňování. Tyto úkoly jsou:

- Odměňovat pracovníky, podle toho, jak moc je chce organizace za jejich práci odměnit a za to, jak moc si je cení.
- Odměňovat pracovníky za jimi vytvořenou hodnotu.
- Odměňovat pracovníky za správné věci, aby bylo jasné, jaké chování a výsledky jsou žádoucí.
- Vytvářet kulturu výkonu.
- Motivovat pracovníky a získat jejich oddanost a angažovanost.
- Získat kvalitní pracovníky a potom si je udržet.
- Vytvářet procesy, které uznávají význam jak peněžních, tak nepeněžních odměn.
- Utvářet pozitivní prostředí v organizaci a **psychologickou smlouvu**.

- Propojit odměňováním potřeby pracovníka s cíli a potřebami organizace.
- Musí být spravedlivý. Pracovníci musí cítit, že se s nimi zachází spravedlivě vůči hodnotě, kterou organizaci poskytují.
- Odměňovat rovným způsobem. Pracovníci musí být odměňováni stejným způsobem, který hledí co nejvíce objektivním způsobem na kritéria odměňování. Neboli za stejnou práci, která přináší stejnou hodnotu, musí být dva pracovníci odměněni stejně.
- Fungovat důsledně. Odměny se nesmí bezdůvodně lišit u různých lidí, ani v různém čase.
- Fungovat transparentně. Pracovníci musí vědět, jak systém odměňování funguje, jak fungují jeho procesy a jaký dopad na ně má (10).

Psychologická smlouva – Jedná se o nepsané očekávání, co od sebe zaměstnanec a organizace čekají. Lze tento pojem charakterizovat jako spojení víry jedince a zaměstnavatele a jejich očekávání (10).

Velká změna v systému odměňování k nynějšímu modernějšímu přístupu přišla začátkem roku 2007, kdy bylo odměňování přeneseno do zákoníku práce. Celkově se odpovědnost a pravomoc ohledně odměňování více přenesla na podnikatelské subjekty a vedla k liberalizaci v těchto systémech (9).

1.3.2 Strategie odměňování

Strategie odměňování obsahuje to, čeho chce organizace v **dlouhodobém hledisku** dosáhnout pro formování a realizaci politiky, postupů a procesů odměňování, které budou podporovat organizaci v dosahování jejich podnikatelských cílů (10).

- **Politika** – je pomyslným vodítkem pro přístup v řízení odměňování.
- **Postupy** – nabízející peněžní nebo nepeněžní odměny.
- **Procesy** – se týkají hodnocení relativního významu prací (hodnocení práce) a hodnocení individuálního výkonu (řízení pracovního výkonu).
- **Procedury** – jsou prováděné v zájmu udržení systému, aby fungoval flexibilně a aby odměňoval podle odpovídající hodnoty (10).

Strategie odměňování a jejich body mohou být načrtnuty v **hrubých rysech**, nebo mohou být **specifické** – určující konkrétní iniciativy týkající se odměňování. Bud'

nám tedy strategie může určit obecný směr, kam chceme systém odměňování dostat, nebo můžeme určit konkrétní záměry, které mění určité složky odměňování (10).

Příklady strategie načrtnuté v hrubých rysech – všeobecné odměňování lidí podle jejich přínosu, objasnění žádaného přístupu a chování, podpora vytváření kultury výkonu a zlepšování schopností (10).

Příklady strategie se specifickými a konkrétními iniciativami – zavedení nové mzdové/platové struktury, přenesení současného systému odměňování do počítačového systému, zavedení systému formálního uznání za práci, vytvoření systému flexibilních zaměstnaneckých benefitů (10).

Dobře formulovaná strategie odměňování nám bude sloužit pro vytvoření politiky odměňování.

1.3.3 Politika odměňování

Politika odměňování v organizaci je souborem zásad, kterým se řídí odměňování zaměstnanců. Funguje zároveň i jako soubor opatření, ovlivňující a usměrňující tuto oblast. Pokud je politika dobře nastavena, tak při jejím dodržování budeme splňovat úkoly odměňování (6).

Otázky, na které se musí politika odměňování zaměřit:

- Minimální a maximální výše peněžních odměn (s ohledem na možnosti organizace, státní regulace, dohody s odbory a situace na trhu práce).
- Zajištění spravedlnosti, a to jak s vnitřním, tak vnějším srovnáním (aby byli pracovníci odměněni stejným způsobem za stejnou práci).
- Obecné relace mezi různými výšemi odměn (mezi různými manažery, nadřízenými a podřízenými, novými a starými pracovníky a dále).
- Vymezení prostředků pro odměňování zaměstnanců a velikost jejich podílu vůči ostatním nákladům organizace.
- Rozdělení těchto prostředků do různých druhů odměn (pevná mzda, proměnlivá, benefity).
- Vymezení prostředků pro růst odměn v následujícím roce. Jakým způsobem bude stanovován, kdo o tom bude rozhodovat, v jakých intervalech bude docházet k růstu.

- Zajištění motivačních efektů odměn.
- Určení utajování nebo zveřejnění určitých informací ohledně systému odměňování.
- Určení, v jaké míře se může po vyjednávání s jednotlivcem nebo skupinou zaměstnanců lišit mzda a jiné odměny od stanovených tarifů, mzdové struktury a určených benefitů.
- Dodržování zákonů, lidských práv, a zásad slušnosti a spravedlnosti při odměňování zaměstnanců (6).

Zásady úspěšného systému odměňování

Aby byl systém odměňování efektivní a úspěšný, musí dodržovat tyto zásady:

- Systém musí zajistit, aby byly rozdílné odměny podle rozdílů v požadavcích práce. Jedná se například o požadavky dovedností, úsilí, či přenesení odpovědnosti. Záleží i na pracovních podmínkách.
- Úroveň odměny by se neměla výrazně lišit od odměny ve společnosti (na trhu práce). V některých případech lze brát srovnání v úrovni odvětví místo trhu práce.
- Systém by měl důsledně rozlišovat práci, její hodnotu a odměnu za ni a pracovníka, jeho (tržní) hodnotu, jeho výkon a odměňování.
- Za stejnou práci náleží stejná odměna. Systém musí zajistit aby, že za stejnou práci se stejnými podmínkami byla odměna stejná a nezáleží, kým je obsazena. Toto nebrání mít rozpětí v odměně podle pracovního výkonu.
- K rozpoznání rozdílů mezi pracovníky by měly být použity stejné metody, stejný pohled/stejná optika. Jedná se například o dovednosti pracovníka, nebo jeho práce přispívající k výsledkům organizace.
- Pracovníci (a odbory) by měli být informováni o postupech ke stanovení všech částí odměn. Každý pracovník by měl být informován o způsobu odměňování na jeho pozici. Utajování platů by nemělo sloužit jako zástěrka slabého systému odměňování, nebo při porušování zásad odměňování (6).

1.3.4 Mzda a její formy

Mzda

Z definice se jedná o **peněžitě** (popřípadě naturální) plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za odvedenou práci. Poskytuje se podle podmínek dohodnutých v pracovní smlouvě, ve vnitřních mzdových předpisech, v kolektivní smlouvě nebo mzdovým výměrem. Mzda může být dohodnuta nebo sjednána. (9).

Skládá se z několika složek podle charakteristiky práce a souhrn těchto složek se nazývá **hrubá mzda** (9).

Tabulka č. 2 – Struktura hrubé mzdy
Vlastní zpracování podle: (9)

HRUBÁ MZDA	Základní mzda	
	Pobídkové složky mzdy	Osobní ohodnocení
		Příplatky
		Prémie, odměny
Náhrada mzdy		

- **Základní mzda** – určuje se různým způsobem. V praxi se používají různé formy (detailně popsáno níže) (9).
- **Pobídkové složky mzdy:**
 - **Osobní ohodnocení (OSOH)** – jde o odměnu pro ocenění nadstandartního výkonu, nebo vysoké kvality práce. Je určena měsíční částkou a většinou je pravidelnou složkou vedle základní mzdy.
 - **Příplatky** – jedná se o odměnu za práci ve zvláštních pracovních podmínkách. Dělí se na povinné a nepovinné. Povinných je ze zákona pět, a to za přesčas, noční práci, práci ve svátek, ve ztíženém pracovním prostředí a při práci o víkendu. Nepovinné jsou zcela v kompetenci organizace.

- **Prémie/odměna** – obě jsou vyplaceny podle dosažení určitých podmínek. Prémie je určena prémiovým řádem a zaměstnanec má při splnění podmínek nárok na prémii a může ji uplatňovat i u soudu. Bývají udávány předem. Odměny se nejčastěji vyplácí jednorázově a jejich výše nemusí být předem určena. Vyplácí se nejčastěji podle dosažených výsledků organizace (9).
- **Náhrada mzdy** – jde o vyplacení odměny v případě, že zaměstnanec nepracoval, avšak má na mzdu nárok. Tyto podmínky jsou dány nařízením vlády (dočasná pracovní neschopnost, mateřská, dovolená a další) (9).

Mzdové formy

Smyslem mzdových forem je odměnění pracovníka za jeho výkon v nejširším slova smyslu, takže i za jeho pracovní chování a schopnosti. Některé mzdové formy nemají dostatečný pobídkový účinek, a proto se přidávají již zmíněné pobídkové složky (9).

- **Časová mzda**

Časová mzda je částka hodinová, týdenní či měsíční, kterou pracovník dostane za svou práci. Běžně se používá u dělnických prací hodinová mzda a u nedělnických se používá měsíční mzda. Tato forma bývá často doplňována pobídkovou složkou, pro spojení odměny s pracovním výkonem. U časových mezd je důležité vytvořit spravedlivý systém, a proto se musí klást a zodpovědět několik otázek. Jde například o nejnižší nabízenou mzdu, zda se bude brát v potaz seniorita, či zásluhy nebo schopnosti, jestli je potřebné vytvořit tarify pro stejné nebo podobné pracovní pozice, zda brát v potaz nebezpečné nebo obtížné pracovní podmínky a další (6).

- **Úkolová mzda**

Jedná se o pobídkovou formu. Nejčastěji se používá pro dělnické práce. Pracovník je vždy odměněn za odvedenou jednotku práce. Výpočet je tedy jednoduchý, a to počet jednotek krát sazba. Používá se forma s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu, a to se pouze stanoví částka za jednu jednotku a vyplatí se odměna za počet jednotek, nebo forma s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu, a to se jedna sazba vyplácí do dosažení určitého počtu jednotek a po dosažení tohoto počtu se vyplácí sazba vyšší. Úkolovou mzdou lze odměňovat i skupiny pracovníků, to se nazývá skupinová (kolektivní) úkolová mzda. Při úkolové mzdě je důležité,

aby počet jednotek a kvalita práce byla zjištělná a kontrolovatelná. Zároveň je důležité kontrolovat celkovou bezpečnost práce, aby nebyli pracovníci ohroženi na zdraví v důsledku snahy o dosažení vyššího výkonu (6).

- **Podílová (provizní) mzda**

Jedná se o formu, kde pracovník získá buď celou mzdu, nebo část mzdy závislou na prodaném množství. Je vhodné ji používat u pracovníků, kteří mají výrazné meziměsíční nebo sezónní výkyvy v prodaném množství. Výhodou je znova spojení výkonu s odměnou. Nevýhodou mohou být faktory, které mění prodané množství, ale pracovník je neovlivní. (Například na trhu se objeví nový a levnější výrobek.) (6).

- **Mzdy za očekávané výsledky práce**

Jak již napovídá název, tak se jedná o odměnu za dohodnutou práci nebo výkon v určitém časovém období. Po uplynutí tohoto období se provádí vyhodnocení výsledků, které může mít dopad na stanovení mzdy pro další období (6).

Existují i méně používané formy jako **mzdy/platy za znalosti a dovednosti** (rozdělení pracovníků na stejné pozici podle toho, jaké schopnosti splňují), nebo **mzdy/platy za přínos** (odměňování jak za výsledky, tak za schopnosti) a další (6).

Mzdové šetření

Mzdové šetření je získávání informací o mzdách, benefitech a celkově odměňování v jiných organizacích v určité lokalitě nebo v určitém odvětví/oboru. Kromě získání informací slouží i pro informování zaměstnanců o skutečnosti na trhu práce a může tím i zvyšovat motivaci. Informace lze získat různými způsoby, například ze státních statistik, výzkumných institucí nebo se může organizace spojit s jinými organizacemi (klubové šetření) a dále (6).

1.3.5 Hodnocení práce

Hodnocení práce je důležitým procesem v systému odměňování. Je to nástroj, který poskytuje základnu pro spravedlivou odměnu za práci. Je to systematický proces, který určuje **hodnotu práce** v organizaci **za účelem stanovení mzdy/platu**. Jeho výsledky se používají pro tvorbu mzdových stupňů a struktur a tím zajišťují zásadu stejné odměny za práci stejné hodnoty (7).

Rysy hodnocení práce

- **Faktické důkazy jako základ** – relativní hodnota je určována na základě charakteristik práce. V analytických systémech vychází tato hodnota ze strukturovaných rámců kritérií a faktorů.
- **Úsudek** – i když je hodnocení založeno na faktických důkazech, tak budeme muset u několika bodů použít lidský úsudek. Cílem je být objektivní, i když to je prakticky nemožné. Základem tedy je, aby se rozhodovalo odpovídajícím, logickým a důsledným způsobem.
- **Zaměření na práci, a nikoliv na osobu** – jedná se o nejdůležitější pravidlo. Musíme hodnotit charakteristiku práce a co ta práce vyžaduje od člověka, který ji vykonává. Nehodnotíme tedy člověka, který na pozici je a jeho výkon. Může se ale stát, že pracovní pozici má takovou charakteristiku, že člověk, který ji vykonává, musí být flexibilní a staví se do pružné role. Tohle je třeba brát v úvahu, jelikož to je požadavkem pracovní pozice.
- **Zaměření na vnitřní relaci** – když hodnotíme práci, tak se zaměřujeme na seskládání těchto relací vevnitř organizace (například jejich pořadí). Nezabýváme se vytvářením relací na ostatní pracovní pozice v jiných organizacích (7).

Analytické hodnocení práce

Jak již název napovídá, tak se rozhoduje o hodnotě práce **analýzou**. Analyzují se různé definované faktory, které skládají „faktorový plán“. Faktory hodnocené by měly být přítomny ve všech hodnocených pracích a určuje se u nich, do jaké míry jsou v různých pracích přítomny. Jedná se o nejobvyklejší přístup k hodnocení práce a hlavními dvěma typy jsou bodovací metoda a metoda analytického faktorového porovnání (7).

Neanalytické hodnocení práce

Zde se analýza nepoužívá. Hodnotí se práce jako celek a umisťuje se do stupňů nebo pořadí, tím pádem nevyhovují požadavkům předpisů o stejném odměňování prací stejné hodnoty. Hodnotí se buď „**práce s prací**“, kde se srovnávají dvě pracovní pozice, aby se rozhodlo, která má větší hodnotu, nebo se hodnotí na principu „**práce se stupnicí**“, kde se vytvoří stupnice, ke každému stupni se vytvoří popis a jednotlivé práce přiřazujeme stupňům podle toho, jak popis práce odpovídá popisu stupně (7).

Tržní oceňování

Práce se hodnotí podle tržních mzdových/platových sazeb pro srovnatelné pozice. Lze tuto metodu přirovnat ke vnějšímu porovnávání (benchmarkingu) (7).

Důležitým faktem, který bychom neměli opominout, je že hodnocení práce je silně kritizovanou praktikou, jelikož není dostatečně objektivní a je často zneužívána. Michael Armstrong na kritiku reaguje tak, že hodnocení práce má v odměňování své místo, když se používá pro stanovení stupňů práce, a ne pro samotné oceňování, které musí probíhat i s použitím vnějších informací (7).

Hodnocení práce je důležitou částí pro vytvoření tarifního systému (7).

1.3.6 Tarifní systém (mzdové struktury)

Je velké množství firem, které odměňují své zaměstnance dohodou se zaměstnavatelem, a naopak se najdou i společnosti, které odměňují všechny své zaměstnance stejným ohodnocením. V prvním případě se můžeme dostat do problému spravedlivosti odměn, kde dva zaměstnanci na stejné pozici mohou být odměněni jinak. V druhém případě nesplňujeme podmínku, kde si rozdílné práce s různými požadavky zaslouží tomu přiměřenou odměnu, ale místo toho obsahují odměnu „univerzální“. I tohle jsou problémy, které může řešit tarifní systém (mzdové struktury).

Jedná se o rámec, ve kterém se uskutečňuje politika odměňování zaměstnanců. Umožňuje to organizaci hierarchicky **zařadit** jednotlivá pracovní místa do různých stupňů a tím **určit její peněžní odměnu**. Tímto může naplňovat zásadu rovnosti odměňování. Určitá struktura také může sloužit pro zaměstnance jako informativní nástroj ohledně možností kariérního postupu (7).

Struktury stupňů

- **Struktury úzkých stupňů** – jsou tvořeny mnoha úzkými stupni (obvykle 10 nebo více).
- **Struktury širokých stupňů** – jsou tvořeny méně stupni (obvykle 6 až 9).
- **Širokopásmové struktury** – jsou tvořeny velmi malým počtem stupňů (4 až 5).
- **Struktury skupin (druhů) kariéry** – jedná se o řadu podobných pracovních míst s podobnými charakteristikami, které jsou rozděleny do šesti až osmi úrovní.

- **Struktury skupin (druhů) prací/pracovních míst** – jsou podobné předchozí struktuře, kromě toho, že se sazby mezi druhy mohou lišit, aby zohledňovaly tržní sazby.
- **Kombinované struktury** – zde jsou ke skupinám pracovních míst připojeny široká pásma.
- **Mzdové bodové stupnice** – obsahují řadu mzdových bodů, které jsou postupně seřazeny od nejméně placených pracovních míst k nejlépe placeným (7).

Poté co navrhne struktury stupňů, tak do nich dosadíme pracovní pozice podle hodnocení práce (7).

1.3.7 Konkrétní otázky a kroky pro vytvoření systému

Se znalostmi teorie systému odměňování již můžeme systém vytvořit.

Josef Koubek popisuje základní otázky a kroky, které si musíme položit při vytváření systému, aby byl systém efektivní, motivační, aby stabilizoval pracovníky a celkově aby pozitivně přispíval organizaci (6).

- **Úroveň mezd a platů** – v porovnání s ostatními organizacemi/odvětvím/trhem. Můžeme pro tento krok použít mzdové šetření.
- **Vnitřní struktura mezd a platů** – musíme rozhodnout hierarchii odměn. Řeší se pomocí hodnocení práce a můžeme v tomto kroku použít tarifní systém.
- **Placení jednotlivců** – přiřadíme práci zaměstnanci a podle toho určíme jeho tarifní stupeň, nebo jeho mzdu.
- **Placení za odpracovaný čas/za výsledky** – musíme se rozhodnout pro formu mzdy, a to, jestli odměňovat za odpracovaný čas, nebo za výsledky.
- **Zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů** – zde se ptáme na odměnu specialistů a manažerů, zda jim poskytnout pobídkovou formu mzdy, nebo zvláštní benefity.
- **Zaměstnanecké výhody a příplatky** – krok, kde prakticky rozhodneme všechny zaměstnanecké benefity pro zaměstnance a v jaké formě a výši.
- **Řízení a kontrola mezd a platů** – kontrolujeme, zda je systém přiměřený, zda lze někde snížit mzdové náklady, zkoumáme stimulační účinek pobídkové formy.

- **Výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování** – musíme zjistit preference zaměstnanců a tomu systém přizpůsobovat. Ne každý zaměstnanec využívá stejné benefity. Může to být ovlivněno jeho pohlavím, věkem, rodinným stavem, a dále (6).

1.3.8 Úkol vedoucích pracovníků a personalistů v systému

System odměňování zaměstnanců není věcí, kterou by měla ve správě pouze jedna osoba nebo jedno oddělení. Dvě části organizace, které do něj nejvíce zasahují, jsou pochopitelně vedoucí pracovníci a personální oddělení.

Vedoucí pracovníci – mají velký dopad na odměňování zaměstnanců, jelikož to jsou právě ty osoby, co znají zaměstnance nejlépe. Nejlépe zvládnou charakterizovat jejich pracovní pozici, jejich výkon a pracovní podmínky. Tím pádem vkládají tyto informace do vytvoření a úprav systému. Jsou také ti, kteří první vidí známky chyb v systému a měli by iniciovat jejich nápravu (6).

Personální útvar – dívají se na organizaci ve větším obraze. Zajišťují, aby byly dodrženy všechny zákony, zajišťují správu a chod tohoto systému a kontrolují, aby byl systém spravedlivý po celé organizaci. Zároveň se také starají o informace, a to jak archivování těchto informací, tak o tok informací v organizaci, ale obzvlášť také o dodávání těchto informací jiným institucím, především státním (6).

1.4 Faktory ovlivňující odměňování

Odměňování zaměstnanců je složitý systém, ovlivňován různými faktory, které společnost musí při jeho návrhu zohledňovat. Dělí se na dvě základní skupiny, a to na **faktory vnitřní** a **faktory vnější**. Vnitřní faktory vznikají společností samotnou a společnost má možnost je měnit a ovlivňovat. Vnější faktory jsou faktory, které na společnost působí z vnějšího prostředí a společnost většinou nemá možnost je ovlivňovat (7).

1.4.1 Vnitřní faktory ovlivňující odměňování

Mezi vnitřními faktory ovlivňující odměňování jsou podniková kultura, podnikání organizace, technika a technologie, lidé, podniková strategie a hledisko pracovníků (7).

Podniková kultura

Jedná se v podstatě o sdílené hodnoty, normy a postoje a domněnky, které ovlivňují chování lidí v organizaci. Je to významný faktor, jelikož odráží historii organizace a odkazuje na to, co fungovalo v minulosti. Může mít pozitivní i negativní dopad. Z pozitivních dopadů: může poskytovat orientaci a návod toho, čeho se v organizaci očekává. Pozitivně ovlivňuje pracovní prostředí a pomáhá zlepšování výkonu, řízení změny a vytváří smysl identity a soulad účelů. Pokud je kultura špatná, tak její negativní dopady mohou vytvářet bariéry, které brání strategickým cílům odměňování. Může vznikat odpor ke změně a nedostatek angažovanosti a oddanosti. Hodnoty společnosti se často týkají například péče o lidi, zapojování pracovníků do rozhodování, rovnost s pracovníky, stejné příležitosti, chování k zákazníkům, týmová práce a dále. Tyto hodnoty mohou být sdíleny na vrcholové úrovni, nebo napříč celou organizací (7).

Podnikání organizace

Zde se bavíme o typu podnikání a o oboru, v jakém organizace funguje. Obor, ve kterém se pohybuje, bude výrazně ovlivňovat její charakter a tím i základní hodnoty. To vše se propíše do systému odměňování zaměstnanců. Příkladem může být veřejný sektor, který se obecně řídí navyšováním mezd v závislosti na době zaměstnání místo zvyšování mezd podle výkonu a přínosu organizaci (7).

Technika a technologie

Jak jsou do organizace zaváděny nové technologie, tak se mění i charakteristika práce. Zaměstnanci se například musí přiučovat těmto novým technologiím, nebo již využívají zkušenosti, které s technologiemi mají. Technologie mohou měnit celé metody práce a tím se musí změnit i odměňování. Příkladem může být zpracovatelský průmysl, který používá úkolovou mzdu. Při implementaci nových technologií se může výrazně náplň práce změnit a může se přejít na vyšší pevnou mzdu a odměňování se pak bude zaměřovat více na týmovou práci a kvalitu (7).

Lidé

Typ lidí, které budeme zaměstnávat, výrazně ovlivní, jak je budeme odměňovat. S tím, jak postupuje pokrok v technologiích, se zvedá poptávka po vzdělaných pracovnících

se znalostmi a informacemi. Lidé, které organizace zaměstnává, je odlišují od ostatních organizací a tvoří její zvláštnost a specifikum. I lidé jsou tím pádem faktorem, který zvedá organizaci konkurenceschopnost a tím je důležité si vzdělané lidi se zvláštními schopnostmi udržet (7).

Podniková strategie

Je důležité si uvědomit propojení podnikové strategie a strategie odměňování zaměstnanců. Podniková strategie určuje to, kam chce společnost směřovat, a k tomu by měl přispívat správně nastavený systém odměňování, aby mohly obě strategie fungovat v harmonii. Systém odměňování by měl být složen tak, aby výslovně ukazoval, jakým způsobem bude přispívat ke splnění podnikového plánu (7).

Hledisko pracovníků

Při odměňování bychom měli brát v potaz potřeby, aspirace a očekávání zaměstnanců. Proto by měli být zapojeni do procesu vytváření systému odměňování. Měli bychom naslouchat jejich poznámkám a připomínkám k současné praxi a na tom stavět. Nejde pouze o jednu konverzaci a zapojení poznatků do systému, ale jde o průběžnou komunikaci se zaměstnanci ohledně většiny procesů odměňování (např. hodnocení práce, řízení pracovního výkonu a dále) (7).

1.4.2 Vnější faktory ovlivňující odměňování

Vnější faktory jsou tvořeny vnějším prostředím. Jedná se o globalizaci, trendy v zaměstnávání lidí, trendy v populačním vývoji, tržní mzdové sazby, zákony a scénu kolektivních pracovních vztahů (7).

Globalizace

Před globalizací, kterou dnes vidíme, se odměňovali zaměstnanci spíše způsobem vycházejícím z místních zdrojů. Otázka používání přístupů ze zahraničí byla kladena pouze u vedoucích zaměstnanců, kteří byli vysíláni do zahraničí. Globalizací se ale ukázaly složitější a rozmanitější způsoby odměňování, které vyžadují mnohem strategičtější přístup (7).

Trend v zaměstnávání lidí

Celkově v současné době roste poptávka po lidech se vzděláním, znalostmi a informacemi. Obzvláště tedy po manažerech, specialistech, pracovnících zabezpečujících službu zákazníkům a po technickém a kancelářském personálu. Vedle toho také stále ubývá kvalifikovaných manuálních pracovníků, po kterých postupně roste poptávka také. Toto společně s nízkou mírou nezaměstnanosti výrazně ovlivňuje strategie odměňování (7).

Trendy v populačním vývoji

Velkým problémem, se kterým se organizace budou muset vypořádat, jsou demografické změny. Prakticky v celém rozvinutém světě se snižuje porodnost a zvyšuje se průměrný věk dožití. Tohle vede k problému, že stále menší aktivní pracovní síla bude muset podporovat stále větší skupinu starších lidí, kteří práce již schopní nejsou (7).

Tržní mzdové sazby

Organizace musí brát v potaz mzdové sazby v okolí a v ostatních organizacích, a to jak běžné nebo tržní sazby, pokud chtějí, aby jejich odměna byla konkurenceschopná. Některé organizace mohou být ovlivňovány dohodami s odbory (7).

Zákon

Odměna pro zaměstnance musí dodržovat požadavky dané zákonem. Tím pádem se musí i upravovat a přizpůsobovat zákonům novým nebo upraveným. Tímto přímo vstupuje do odměňování v organizaci. V České republice je odměňování zaměstnanců součástí zákoníku práce (9).

Scéna kolektivních pracovních vztahů

Odbory ovlivňují odměňování na celostátní úrovni tím, že se vyjadřují k záležitostem ohledně např. odměn řídicích pracovníků, nebo dodržování rovného odměňování. Poskytují poradenskou službu a podporu pro mzdové vyjednávání na lokální úrovni. Požadují hlavně průhlednost odměňování a právo být zapojováni do vytváření nových systémů (7).

1.4.3 Mzdotvorné faktory

Mimo faktory, které ovlivňují celý systém odměňování zaměstnanců, jsou samozřejmě i ty, které ovlivní odměnu jednotlivce. V této části jsou popsány 4 základní faktory ovlivňující stanovení mzdy (14).

Pracovní funkce podniku

Tímto se myslí obecně úkoly a požadavky pracovní funkce bez ohledu na to, jaká osoba ji vykonává (14).

Výsledek práce a chování při práci

Zde se hodnotí míra plnění pracovních úkolů, což znamená pracovní nasazení zaměstnance a jeho přínos organizaci (14).

Mimořádné okolnosti

Jedná se o faktory, které jsou podmíněny osobou zaměstnance. Jsou určeny částečně zákonem, dále je lze určit dohodou se zaměstnavatelem, nebo výsledkem kolektivního vyjednávání odborů a zaměstnavatelů. Z části jsou také přenechány v pravomoci společnosti (14).

Situace na trhu práce

Tyto faktory byly již popsány v kapitole 1.4.2. Dobrá poznámka ale je, že při stanovování mzdy bychom měli faktory konkretizovat, zpřesnit ty, které ovlivňují mzdu, poté stanovit jejich váhu a kvantitativně je ohodnotit, abychom mohli vytvořit základnu pro porovnatelné mzdové ohodnocení (14).

1.4.4 Faktory a vlastnosti jednotlivce ovlivňující jeho odměnu

Všeobecným předpokladem je, že by měla být odměna zaměstnance závislá na jeho pracovním výkonu. Jak už ale bylo řečeno, většina organizací má i určité odměny, které nejsou závislé na pracovním výkonu, nýbrž jsou pouze závislé na příslušnosti k organizaci (zaměstnanecké výhody, vzdělávání a další). Dalším problémem je, že je pracovní výkon často velmi těžko měřitelný a s rozvojem ekonomiky vzniká stále více pracovních míst, kde je měření pracovního výkonu složitější a skoro nemožné. Mimo to je samozřejmě v praxi běžné, že se u zaměstnanců odměňuje i jejich praxe v oboru, vzdělanost, délka práce v organizaci a další (6).

Proto mezinárodní úřad práce vytvořil seznam faktorů, které bychom při tvoření systému měli zohledňovat. M. Goodridge poté tyto faktory doplnil, upravil a uspořádal do následující tabulky, která odpovídá na otázku, proč jsou různí zaměstnanci jinak odměňováni (6).

Tabulka č. 3 – Mzdovné faktory/determinanty odměňování
Vlastní zpracování podle: (6)

VKLAD PRACOVNÍKA	CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍHO PROCESU	VÝSTUPY
Vzdělání Kvalifikace Dovednosti Zkušenosti Znalosti Kontakty Duševní schopnosti Fyzická síla/kondice	Rozhodování Řešení problémů Odpovědnost Tvořivost Vliv na výsledky Iniciativa Plánování/organizování Řízení/kontrola Argumentování Vztahy k ostatním Komunikace Pečování Bystrost/obratnost Pracovní podmínky Používání věcí Využívání zdrojů Složitost Přesnost Spolehlivost	Zisk Výkon Produktivita Kvalita Prodej

1.5 Shrnutí teoretické části a výběr vhodných informací pro praktickou část

Teoretická část obsahuje všechny části teoretických podkladů potřebných pro provedení analýzy a vypracování následného návrhu. Je shrnuta odměna a její definice, systém odměňování zaměstnanců, jak má fungovat a jak ho vytvořit a faktory, které systém odměňování, nebo konkrétní odměnu jednotlivce ovlivňují.

Pro základní definice a metodické postupy je použita teorie Michaela Armstronga, jelikož prakticky všechna ostatní díla o odměňování vychází i z jeho knih a jeho

pochopení odměňování se tak odráží do celé teoretické části, i v textu, který je založený na knihách jiných autorů.

Co se týče českých specifíků (například zákonu), budou se brát v potaz pomocí kombinace teorie Josefa Koubka a Věry Sakslové s Evou Šimkovou, kde Josef Koubek dobře popisuje české prostředí odměňování a Věra Sakslová s Evou Šimkovou mají více praktický pohled na odměňování s respektováním českých zákonů.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části bakalářské práce bude analyzována společnost XY s.r.o., včetně stručného seznámení se společností, nahlédnutí do její finanční situace a následovat bude již analýza systému odměňování zaměstnanců, včetně názorů pracovníků a analýzy interních a externích faktorů pomocí již zmíněných metodik a srovnávání s tržními statistikami.

2.1 Charakteristika společnosti

Skupina XY, do které současně patří dvě společnosti v ČR a jedna organizační složka na Slovensku, působí na trhu **informačních technologií** v České republice a zemích střední Evropy od roku 1990. Má v tuto chvíli 6 poboček po České republice a v Bratislavě a sídlo má v Pardubickém kraji. Jejím hlavním produktem jsou různorodé informační systémy, které dodávají nebo již dodali více než stovce zákazníků. Právní forma společnosti je společnost s ručením omezeným (15).

2.2 Finanční situace společnosti

V této podkapitole bude shrnutí finanční situace ve společnosti a její předpokládaný budoucí vývoj. Znalost finanční situace je při návrhu odměňování zaměstnanců důležitá kvůli ověření finančních možností společnosti pro zavedení a udržování nového systému. Samozřejmě je důležité financování nového návrhu, ale je možné, že společnost může už teď mít problém s financováním současného systému a všechny tyto faktory musí být v analýze zahrnuty.

2.2.1 Bankrotní model IN95

Pro obecnou finanční situaci a stabilitu je využita metoda IN95. Jedná se o **bankrotní model** sestavený na základě souboru 100 českých společností. Tento model je pro analýzu společnosti vhodný, jelikož zohledňuje zvláštnosti českých účetních výkazů a obecně ekonomické situace v ČR. Jelikož data budou čerpány do tohoto modelu z českých účetních výkazů, použití zahraničního modelu by mohlo být zavádějící a nereflektovalo by reálnou situaci ve společnosti. Hlavním specifickým českých firem je **vysoká platební neschopnost**, proto je do modelu přímo zařazena i část zohledňující

závazky po lhůtě splatnosti. Pokud má společnost problémy s platební neschopností, tak se to do hodnoty indexu odrazí. Úspěšnost tohoto indexu dosahuje **více než 70 %** (16).

Vzorec indexu IN95:

$$IN95 = V(1) * A + V(2) * B + V(3) * C + V(4) * D + V(5) * E - V(6) * F$$

kde:

- ✓ A = aktiva / cizí kapitál
- ✓ B = EBIT / nákladové úroky
- ✓ C = EBIT / celková aktiva
- ✓ D = tržby / celková aktiva
- ✓ E = oběžná aktiva / krátkodobé závazky
- ✓ F = závazky po lhůtě splatnosti / tržby

Obrázek č. 2 – Vzorec IN95 (16)

Dalším faktorem, který dělá index IN95 přesnější, jsou různé váhy u proměnných V(1), V(3), V(4) a V(6). Váhy V(2) a V(5) jsou ve všech odvětvích stejné, a to V(2) = 0,11 a V(5) = 0,10. Ostatní váhy se dosazují podle jednotlivých oborů ekonomických činností (16). Jelikož společnost XY s.r.o. působí na trhu informačních technologií, byly vybrány proměnné pro index IN95 z kategorie „**Elektronika a elektrotechnika**“.

Tabulka č. 4 – Používané hodnoty pro výpočet indexu IN95
Vlastní zpracování podle: (16)

V(1)	V(2)	V(3)	V(4)	V(5)	V(6)
0,27	0,11	9,5	0,51	0,1	8,27

Výsledné hodnoty indexu se poté hodnotí tímto způsobem:

Tabulka č. 5 – Interpretace výsledků indexu IN95
Vlastní zpracování podle: (16)

Výsledek výpočtu IN95	Finanční situace společnosti podle indexu
IN > 2	Uspokojivá finanční situace
1 < IN ≤ 2	Šedá zóna nevyhraněných výsledků
IN ≤ 1	Společnost je ohrožena vážnými finančními problémy

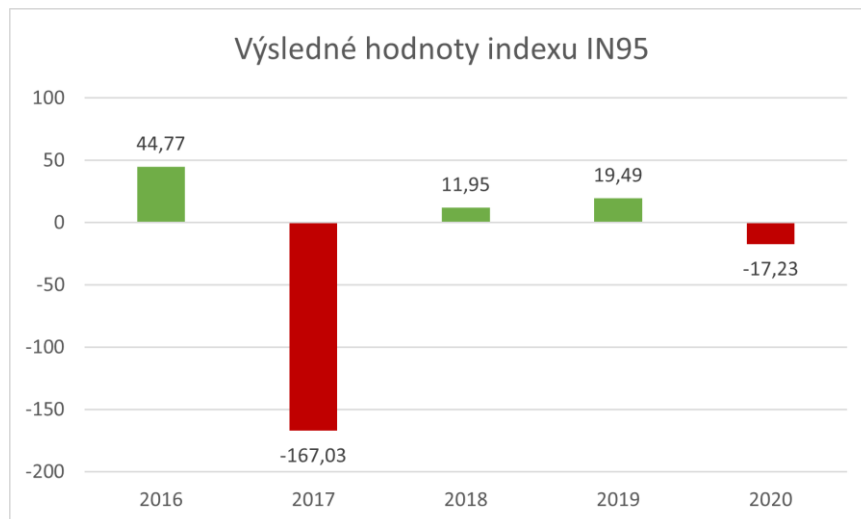
Tabulka č. 6 – Vybrané hodnoty rozvahy a výkazů zisků a ztrát společnosti
Vlastní zpracování podle: (17) (18) (19) (20) (21)

	2016	2017	2018	2019	2020
Celková aktiva	94,258 mil. Kč	86,598 mil. Kč	108,12 mil. Kč	120,354 mil. Kč	84,577 mil. Kč
Cizí kapitál	22,074 mil. Kč	17,307 mil. Kč	37,004 mil. Kč	44,248 mil. Kč	25,582 mil. Kč
EBIT	2,7 mil. Kč	-1,537 mil. Kč	1,587 mil. Kč	6,628 mil. Kč	-19,865 mil. Kč.
Nákladové úroky	7 tis. Kč	1 tis. Kč	17 tis. Kč	43 tis. Kč	130 tis. Kč
Tržby	109,6 mil. Kč	95,391 mil. Kč	120,602 mil. Kč	255,211 mil. Kč	140,247 mil. Kč
Oběžná aktiva	67,676 mil. Kč	50,292 mil. Kč	70,060 mil. Kč	84,791 mil. Kč	60,535 mil. Kč
Krátkodobé závazky	21,089 mil. Kč	16,455 mil. Kč	35,705 mil. Kč	40,439 mil. Kč	21,951 mil. Kč
Závazky po lhůtě splatnosti	0 Kč	0 Kč	299 tis. Kč	491 tis. Kč	2,048 mil. Kč

Po dosazení všech hodnot do vzorců vyjdou následující hodnoty (zaokrouhlené na 2 desetinná místa):

Tabulka č. 7 – Výsledné hodnoty indexu IN95

IN95	2016	2017	2018	2019	2020
Výsledná hodnota	44,77	-167,03	11,95	19,49	-17,23



Graf č. 1 – Výsledné hodnoty indexu IN95

Z těchto hodnot lze vyčíst několik věcí. Jak již bylo řečeno, tak index IN95 předpovídá finanční zdraví společnosti podle platební schopnosti/neschopnosti, a to v každém roce zvlášť. Tím pádem nelze tyto hodnoty průměrovat nebo je jakkoliv brát jako celek. Co je ale možné říct je, že společnost poslední roky kolísá mezi velkou šancí toho, že bude v budoucnu splácet závazky v pořádku, a naopak se dostává do bodu, kde je velká šance platební neschopnosti do budoucna.

Lze si všimnout, že index je velmi citlivý na EBIT, a pokud je EBIT v některém roce negativní, tak je skoro jasné, že bude i výsledný index negativní. Dává to smysl, jelikož z jednoduché úvahy lze říct, že pokud bude mít společnost dlouhodobě negativní výsledek hospodaření, tak bude mít čím dál víc problémů se splácením závazků, a pokud se situace nezmění, tak končí neodvratným bankrotem.

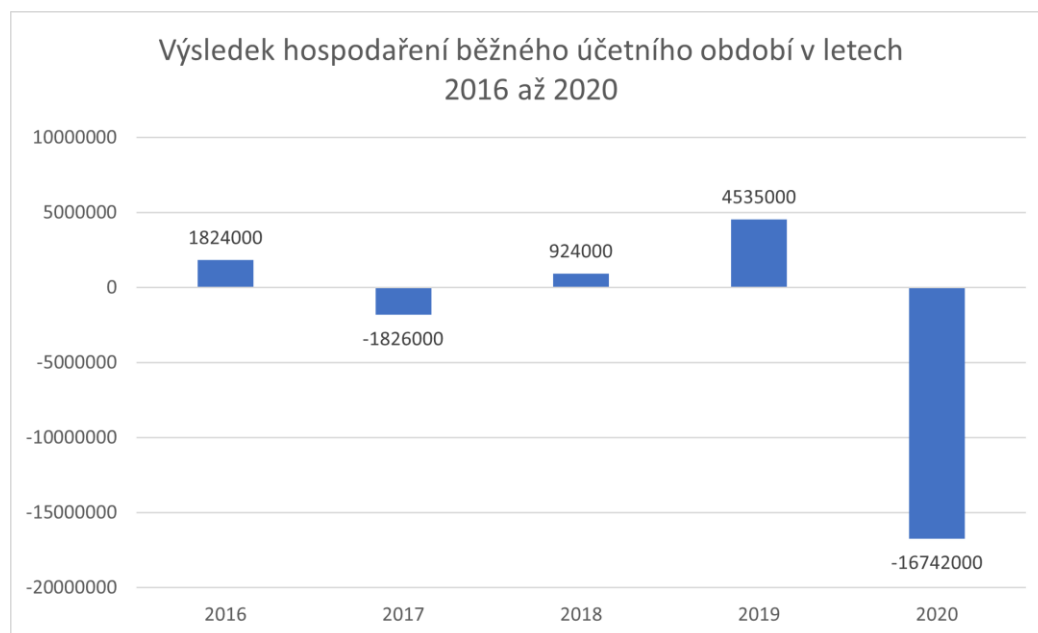
Tímto je ale nutné si uvědomit, že index IN95 bere data z každého roku zvlášť a nepromítá se do něj tolik historie finanční situace společnosti. Závěrem je tedy vyhodnoceno, že **finanční situace společnosti není dobrá, ale není definitivní**. Jak bylo možné vidět, tak společnost již jednou ztrátový rok měla, a hned další rok vygenerovala poměrně vysoký zisk. Spoléhat ale na to, že po ztrátovém roce přijde rok ziskový, je přinejmenším nezodpovědné a udržovat takto činnost společnosti je vysoce rizikové. Při srovnání EBIT roku 2020 a ostatních hodnot téhož roku, je jasné, že si společnost takové roky nemůže dovolit několikrát za sebou a že prostě na takové výsledky nemá rezervy. Jedna věc, která zde nebyla zohledněna byla pandemie COVID-19, ta bude blíže probrána ve shrnutí finanční situace společnosti.

2.2.2 Výsledek hospodaření

Stručná analýza výsledku hospodaření ukazuje, jak se společnosti ekonomicky daří a v jakém období životního cyklu se nachází. Součástí této analýzy je i předpověď budoucích let pomocí **regresní analýzy**. Výsledky této analýzy dávají předpokládaný vývoj finanční situace společnosti, který bude potřeba pro odhad financování návrhu systému odměňování.

Tabulka č. 8 - Výsledky hospodaření v letech 2016-2020
Vlastní zpracování podle: (17) (18) (19) (20) (21)

ROK	VH PŘED ZDANĚNÍM	VH ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ
2016	2,506 mil. Kč	1,824 mil. Kč
2017	-1,935 mil. Kč	-1,826 mil. Kč
2018	1,277 mil. Kč	924 tis. Kč
2019	6,098 mil. Kč	4,535 mil. Kč
2020	-20,185 mil. Kč	-16,742 mil. Kč



Graf č. 2 – Výsledky hospodaření B.Ú.O. 2016-2020
Vlastní zpracování podle: (17) (18) (19) (20) (21)

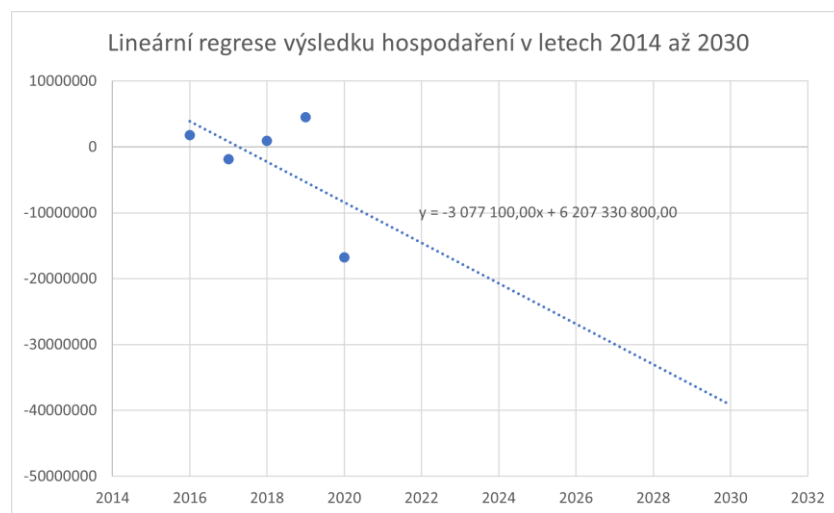
Z výsledků hospodaření lze vidět, že finanční zdraví společnosti bylo do roku 2020 relativně v pořádku. Lehce alarmující je rok 2017, který byl ztrátový, ale lze vidět, že hned další dva roky společnost generovala zisk a zisk z roku 2019 je téměř 2,5krát vyšší než ztráta z roku 2017 (17) (18) (19) (20) (21).

Rok 2020 byla společnost zasažena dopady pandemie COVID-19, a i když tento rok nelze opomenout, tak se na něj nelze dívat jako na běžný rok s běžnými výsledky.

Regresní analýza

Regresní analýza dává pohled na pravděpodobné budoucí výsledky hospodaření podle vývoje výsledků hospodaření let minulých. Tímto lze získat důležitá data o tom, jaké výsledky společnost měla a jak se tyto výsledky odráží do možných výsledků budoucích.

Zde je graf lineární regrese let 2016-2030:



Graf č. 3: Lineární regrese výsledku hospodaření
Vlastní zpracování podle: (17) (18) (19) (20) (21)

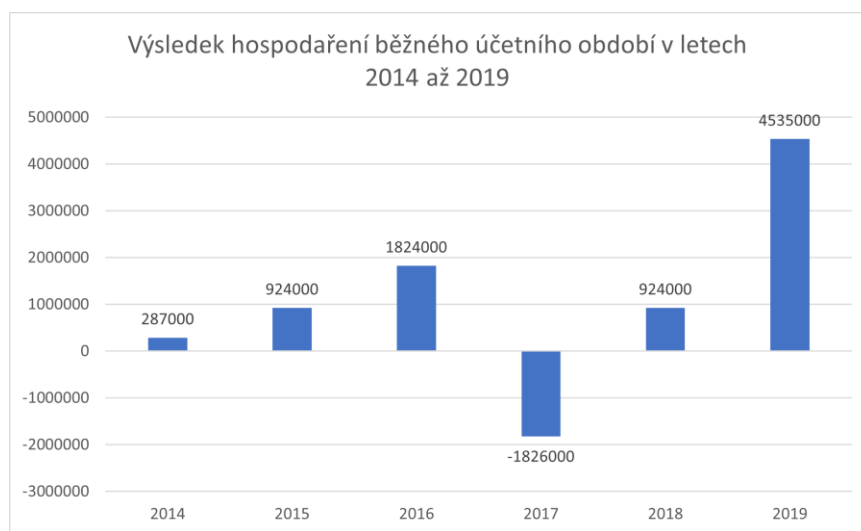
Podle grafu lze vidět poměrně očekávatelný výsledek, jak již napověděl index IN95. Pokud se finanční situace nezmění a výsledek roku 2020 nebyl výjimkou, tak jde společnost směrem k bankrotu.

Regresní analýza pro možný pozitivní výsledek hospodaření

Pro některé návrhy bude potřebné mít i předpověď výsledků hospodaření pro případ, že se firmě bude dařit a že bude VH pozitivní. Úplný odhad bez podkladů by nebyl přesný a mohl by výsledky návrhu zkreslovat, proto je zde ještě regresní analýza

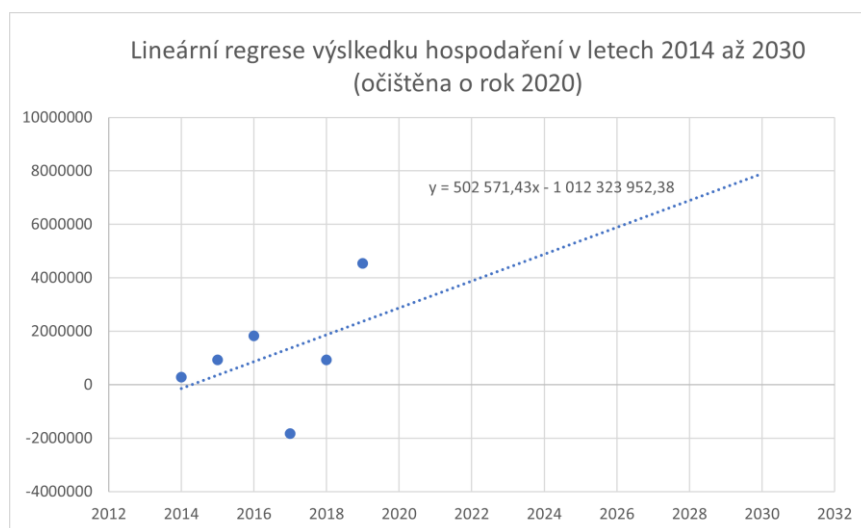
výsledku hospodaření očištěná o rok 2020, ve kterém byl kritický zásah vnějšího faktoru pandemie a pro lepší přesnost byly přidány výsledky hospodaření z let 2014 a 2015. Tahle analýza pouze **předpovídá možné hodnoty výsledků hospodaření pod podmínkou, že budou kladné**, tím pádem je podmíněna zlepšením finanční situace společnosti a **neměla by se brát jako předpověď při současném stavu**.

Výsledky hospodaření z let 2014 až 2019 vypadají následovně:



Graf č. 4 – Výsledky hospodaření B.Ú.O. 2014-2019
Vlastní zpracování podle: (17) (18) (19) (20) (22) (23)

Lineární regrese výsledku hospodaření, pod podmínkou zlepšení finanční situace, vypadá tedy následovně:



Graf č. 5 – Lineární regrese výsledků hospodaření 2014-2030, podmíněna zlepšením finanční situace
Vlastní zpracování podle: (17) (18) (19) (20) (22) (23)

Jak lze vidět, tak rovnice této lineární regrese je:

$$y = 502\,571,43x - 1\,012\,323\,952,38$$

Pomocí této rovnice lze říct, že možný výsledek hospodaření, pod podmínkou zlepšení finanční situace je v roce **2025: 5.383.193 Kč** a v roce 2030: **7.896.051 Kč**.

2.2.3 Shrnutí finančního zdraví společnosti

Ze všech předchozích analýz vychází poměrně jednoznačný scénář. Společnost má do roku 2020 poměrně dobré výsledky, vypadá jako zdravá společnost, ale má problém být stabilně zisková a tento zisk postupně navyšovat.

Co se potom týče roku 2020, tak jde vidět, že společnost poměrně výrazně zasáhla **pandemie COVID-19**. Podle rozhovorů se zaměstnanci byla spousta zakázek posunuta a některé zrušeny. I když je možné nedávat velkou váhu na výsledek z roku 2020, jelikož je známa jeho příčina, tak je stejně nutné si uvědomit, že ztráta v něm je opravdu velká a společnost se z ní bude pravděpodobně dostávat dlouho.

Finanční zdraví a budoucí průběh financí společnosti je tedy vyhodnocen jako **nejistý**. Jde vidět, že když ve společnosti všechno funguje běžným způsobem, tak generuje zisk, který se postupně zvyšuje, ale jakékoliv problémy potom zavíní ztrátový rok, a když se k tomu přidá ještě externí faktor, tak se tato ztráta ještě násobí. Důležité nyní bude, aby společnost **generovala stabilně zisk a postupně ho zvyšovala, až to bude možné**. Výsledek z roku 2020 nebude jednoduché splatit a společnost si teď **nemůže tolik dovolit riskovat**.

2.3 Současný systém odměňování zaměstnanců

V této části je popsána podoba současného systému odměňování. Je zde rozebráno, jak je odměňování složeno, výše různých odměn a rozdíly v odměňování v různých odděleních.

2.3.1 Struktura finanční odměny

Struktura finančních odměn ve společnosti XY s.r.o. je poměrně standartní, kterou většina uchazečů o zaměstnání čeká. Jelikož se jedná o společnost v oblasti informačních technologií, není tak jednoduché přesně pozorovat produktivitu

zaměstnanců. Proto pro největší část odměny používá společnost časovou mzdu. Ta je poté doplněna o mzdovou nadstavbu, která se většinou skládá z osobního ohodnocení podle měřítka splnění úkolů, prémie za plán tržeb, která se odvíjí od měsíčně stanoveného plánu, prémie z provozního výsledku hospodaření a poté podle různých dílčích cílů, které jsou specifické podle pozice (24).

Limity různých nadstaveb se z většiny určují procentuálně ze základní mzdy. Většina těchto odměn má limit okolo 30 % až 40 % a zaměstnanec si tak při splnění všech podmínek může základní mzdu až **zdvojnásobit** (24).

Pro přehlednost je složení mzdy popsáno v tabulce.

Tabulka č. 9 – Složení mzdy ve společnosti
Vlastní zpracování podle: (24)

CELKOVÁ MZDA	Časová mzda
	Osobní ohodnocení (podle splnění úkolů)
	Prémie z plánu tržeb (podle splnění měsíčního plánu)
	Prémie z výsledku hospodaření (pokud je ziskový)
	Odměna za dílčí úkoly (rozdílné podle pozice)

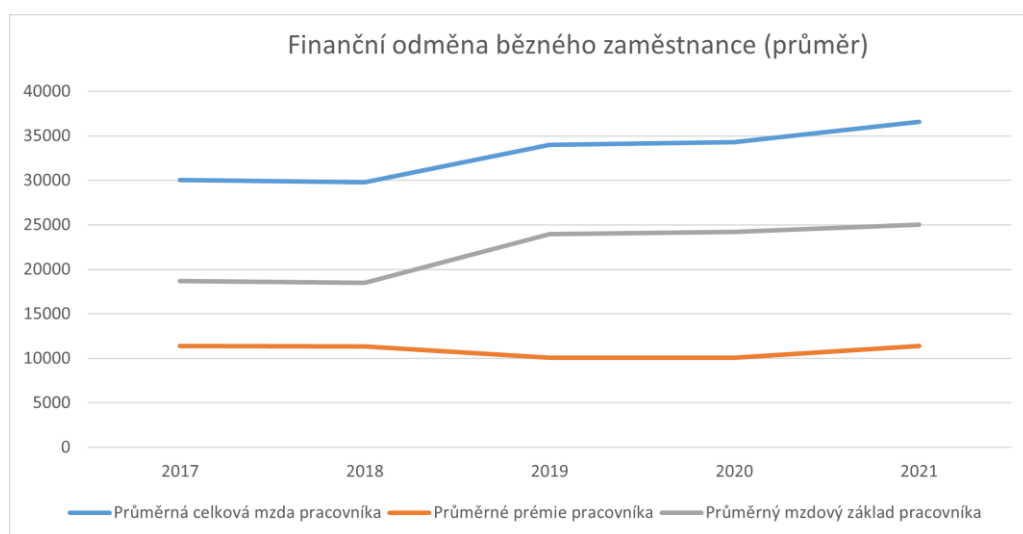
2.3.2 Finanční odměna

Výše finančních odměn

Výše mzdy se samozřejmě mezi zaměstnanci liší, jak podle náplně práce, tak podle postavení v organizační struktuře. Způsob určení mzdy je popsán v kapitole níže.

Ze začátku je analyzována výše průměrné mzdy **běžného zaměstnance**. Jedná se o průměr všech zaměstnanců, očištěn o mzdy manažerů a ředitelů.

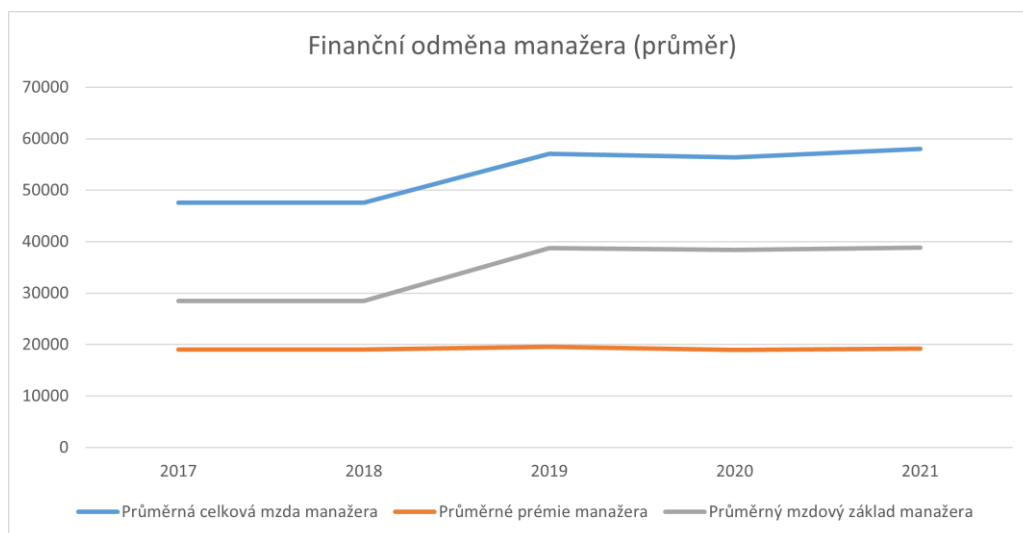
Průměrná mzda běžného zaměstnance:



Graf č. 6 – Průměrná mzdy běžného zaměstnance ve společnosti
Vlastní zpracování podle: (25)

Z grafu lze vyčíst, že celková výše odměny pro běžného zaměstnance **plynule roste**. Mzdový základ se postupně zvyšuje, a obzvlášť skokově z roku 2018 na rok 2019. Výše prémie stagnuje na podobných částkách, ale vůči celé finanční odměně v tomhle není problém (25).

Průměrná mzda manažera:

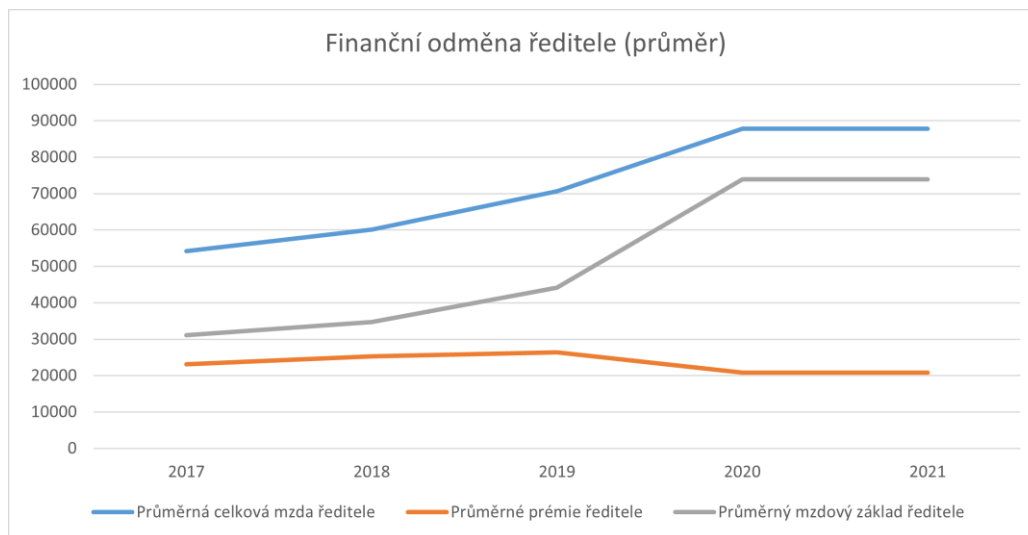


Graf č. 7 – Průměrná mzda manažera ve společnosti
Vlastní zpracování podle: (25)

U mezd manažerů lze vidět podobný průběh jako u mzdy běžného pracovníka. Znova se opakuje skokové navýšení z roku 2018 na rok 2019 a prémie stagnují na podobných

částkách. V roce 2021 je průměrná celková finanční odměna manažera o **58,6 % vyšší než u běžného zaměstnance** (25).

Průměrná mzda ředitele:

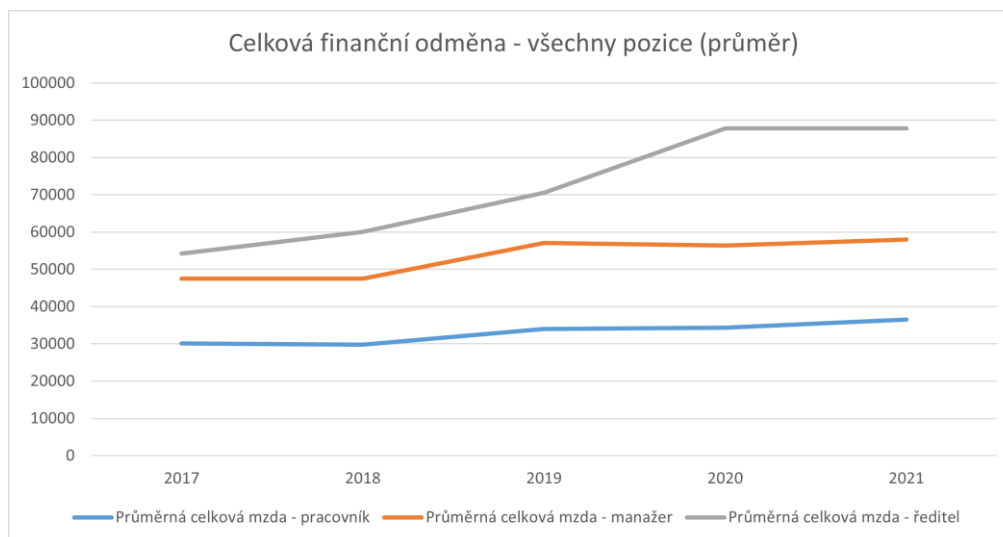


Graf č. 8 – Průměrná mzda ředitele ve společnosti
Vlastní zpracování podle: (25)

Hned ze začátku je nutné zmínit fakt, který data docela výrazně zkresluje. Od roku 2020 jsou mzdy 2 ředitelů vyčísleny v absolutním čísle, bez přičtených prémie, což vysvětluje výrazný nárůst průměrného mzdového základu, a naopak pokles prémie. Z tohoto důvodu je nejvíce relevantním údajem celková průměrná mzda, která také postupně roste, akorát na rozdíl od mezd běžných pracovníků a manažerů lze vidět nárůst poměrně plynulý bez velkého skoku v roce 2019. V roce 2021 je průměrná celková finanční odměna ředitele o 51,4% vyšší než průměrná finanční odměna manažera a o 140% vyšší než u běžného zaměstnance. (25).

Vývoj průměrné mzdy

Bylo již zjištěno, že u všech pozicí mzdy postupně rostou, což je očekávatelné, ale přece jen často společnosti nezvládají splnit ani tuto podmínku. Pro detailnější data je ještě srovnán růst průměrné mzdy mezi všemi pozicemi.



Graf č. 9 – Vývoj mezd ve společnosti v období 2017-2021

Vlastní zpracování podle: (25)

Celková průměrná finanční odměna **běžného zaměstnance** se od roku 2017 do roku 2021 zvýšila o **21,7 %**. Ve stejném období vzrostla celková průměrná finanční odměna **manažera** o **22 %**, finanční odměny **ředitelů** se zvýšila o **61,9 %**. Již z grafu bylo patrné, že mzda ředitelů rostla o poznání rychleji než mzdy ostatních zaměstnanců, ale lze vidět, že v **roce 2017 byla pouze o 14 % vyšší než průměrná mzda manažera**. Jak již bylo zmíněno, v roce 2021 je vyšší o 51,4 % než průměrná finanční odměna manažera, což není nijak obzvlášť vysoké číslo a spíše je překvapivý rozdíl 14 % z roku 2017 (25).

Po zprůměrování růstu mzdy běžného zaměstnance vychází průměrný meziroční růst na 4,34 %, což je za normálních okolností **běžné zvýšení** pokrývající inflaci a zvýšení hodnoty zaměstnance pro společnost. (Inflace v Česku v období 2010-2020 se pohybovala v mezích -0,2 % až 3,8 %) (26).

Meziroční růst manažerské mzdy vychází na 4,4 % a meziroční růst ředitelské mzdy na 12,38 % (25).

Způsob určení výše mzdy

Společnost **nepoužívá v současnosti žádný metodický způsob hodnocení práce** a tím pádem ani nepoužívá tarifní systém. V tuto chvíli tedy mzdu určují zaměstnancům pomocí dohody, což by mohlo být do budoucna **problematické** (24) (27).

Společnost se zde dostává do problému s jedním z hlavních principů odměňování, a to se **spravedlivostí odměny** a částečně i **transparentností**. Když jsou zaměstnanci odměňováni podle dohody, může nastat a pravděpodobně časem nastane situace, kde dva zaměstnanci na stejné pracovní pozici dostanou jinou odměnu bez dobrého odůvodnění. Transparentnost je při tomto stylu odměňování také problematická, jelikož si nemůže zaměstnanec jednoduše zdůvodnit svoji výši mzdy, nebo její změnu, protože není jednoznačně daná podle různých podmínek. V podkapitole 2.3.1 bylo sice řečeno, že se proměnlivé složky odměny odvíjí od časové mzdy, ale vše je právě ve výsledku závislé na určené časové mzdě, která se může bezdůvodně lišit a tím tvořit nevyžádané rozdíly (24) (27).

I když tento styl odměňování není kritickým problémem, který by výrazně narušoval chod společnosti, stále ho lze vnímat jako problém, který by se měl vyřešit, nebo by se alespoň měly zmírnit jeho efekty.

Je pochopitelné, že tahle verze odměňování fungovala dobře při malém počtu lidí, kde ani nebylo tolik možností pořádně mezi sebou pracovní pozice zhodnotit, ale když už se společnost dostává k hranici sto zaměstnanců, je patrné, že by se měl používat trochu sofistikovanější systém pro určování mezd.

Srovnání průměrné mzdy s trhem

Průměrná mzda v celé společnosti vypadá následovně:

Tabulka č. 10 – Průměrná mzda ve společnosti
Vlastní zpracování podle: (25)

Průměrná mzda ve společnosti	2017	2018	2019	2020	2021
Průměrná mzda	33.294 Kč	34.483 Kč	44.293 Kč	43.094 Kč	42.736 Kč

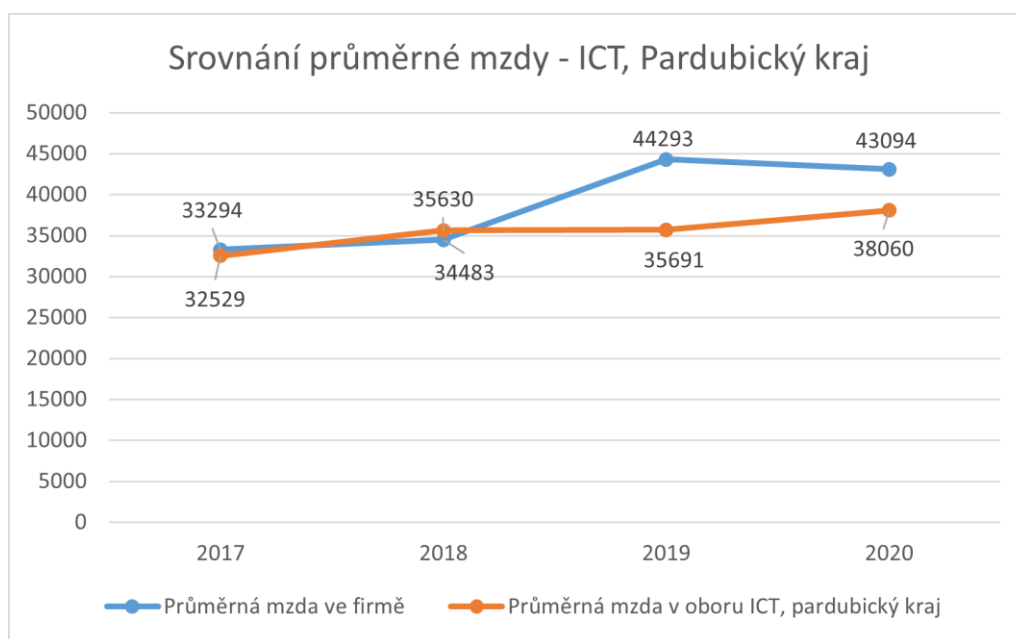
Srovnání, které nejvíce bude dávat smysl, bude **srovnání v oboru a ve stejném kraji**. Neboli srovnání v oboru informační a komunikační činnosti v Pardubickém kraji. Poslední data pro srovnání jsou dostupná do roku 2020, takže je srovnání v období 2017-2020.

Průměrná mzda v oboru **informační a komunikační činnosti v Pardubickém kraji** je vyobrazena v následující tabulce:

Tabulka č. 11 – Průměrná mzda v oboru informační a komunikační činnosti v pardubickém kraji
Vlastní zpracování podle: (28)

Průměrná mzda – ICT, Pardubický kraj	2017	2018	2019	2020
Průměrná mzda	32.529 Kč	35.630 Kč	35.691 Kč	38.060 Kč

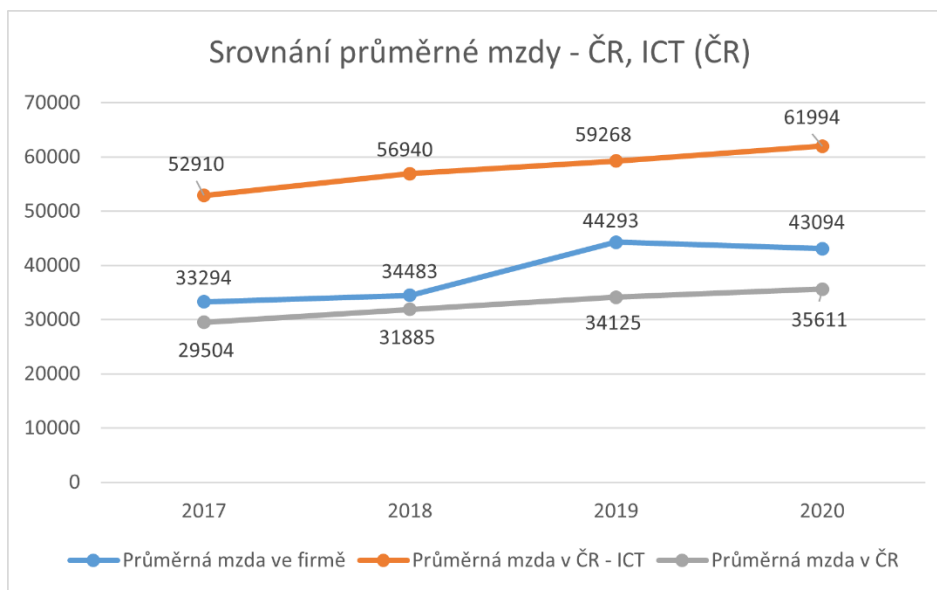
Když jsou potom oboje datové řady vloženy do grafu, tak vypadá následovně:



Graf č. 10 – Srovnání mezd ve společnosti a v oboru ICT v Pardubickém kraji
Vlastní zpracování podle: (25) (28)

Hned na první pohled jde vidět již několikrát zmíněné zvýšení z roku 2018 na rok 2019. Do roku 2018 byla mzda ve společnosti velice blízko průměrné mzdě ICT v Pardubickém kraji, ale navýšení za rok 2019 vytvořilo už znatelný rozdíl, kde společnost oproti průměru **jednoznačně vede** (25) (28).

Další srovnání, které lze provést, je srovnání s celostátním průměrem v informační a komunikační činnosti a s celkovým celostátním průměrem. Když jsou tyto hodnoty vloženy do grafu, tak ukážou následující srovnání:



Graf č. 11 – Srovnání mezd ve společnosti, celorepublikově v oboru ICT a s průměrnou mzdou v ČR

Vlastní zpracování podle: (25) (29) (30)

Průměrná mzda ve společnosti se pohybuje mezi průměrnou mzdou v ČR a mezi průměrnou mzdou v ICT (ČR). Společnost nedosahuje průměrných mezd ICT kvůli tomu, že sídlí v Pardubickém kraji, kde jsou mzdy obecně nižší než průměrné. Hlavním měřítkem tedy bylo předchozí srovnání s průměrem ICT v Pardubickém kraji, kde má společnost vyšší průměrnou mzdu a tím lze říct, že je odměna **konkurenceschopná** na trhu práce. (25) (28) (29) (30).

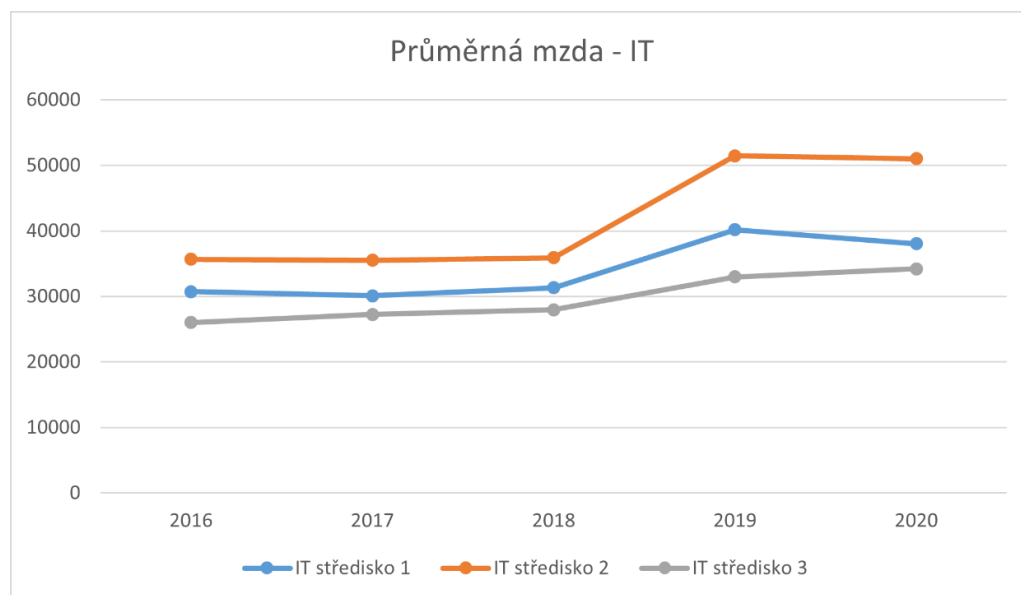
2.3.3 Rozdíl mezi odděleními

Ve společnosti je více způsobů, jakým se dělí oddělení pro různé účely, a to jak podle vykonávané činnosti, tak podle toho, kde se geograficky nachází a podobně. Pro účely analýzy, kde chceme získat data k systému odměňování zaměstnanců lze použít rozdělení podle vykonávaných činností.

Jak již bylo řečeno, tak hlavní podnikatelskou sférou společnosti jsou informační technologie. Tyto technologie vyvíjí pro různé zákazníky v různých oborech a podle nich se dělí. Důležité je, že jejich náplň práce je velice podobná a prakticky se dělí jen podle toho, pro jaké zákazníky tyto technologie vyvíjí. Proto bude stačit jednoduché pojmenování středisek: „IT středisko 1“, „IT středisko 2“ a „IT středisko 3“. Mimo to jsou ještě 2 oddělení, která už mají náplň práce výrazně jinou, ale jsou podobně odměňovány, a to: „Marketing“ a „Ekonomika“. Jak již z názvu vyplývá,

tak jde o oddělení, která se starají o marketingovou část společnosti a o ekonomiku a finance společnosti (31).

Zde jsou vyobrazeny průměrné mzdy oddělení „IT středisko 1“, „IT středisko 2“ a „IT středisko 3“:



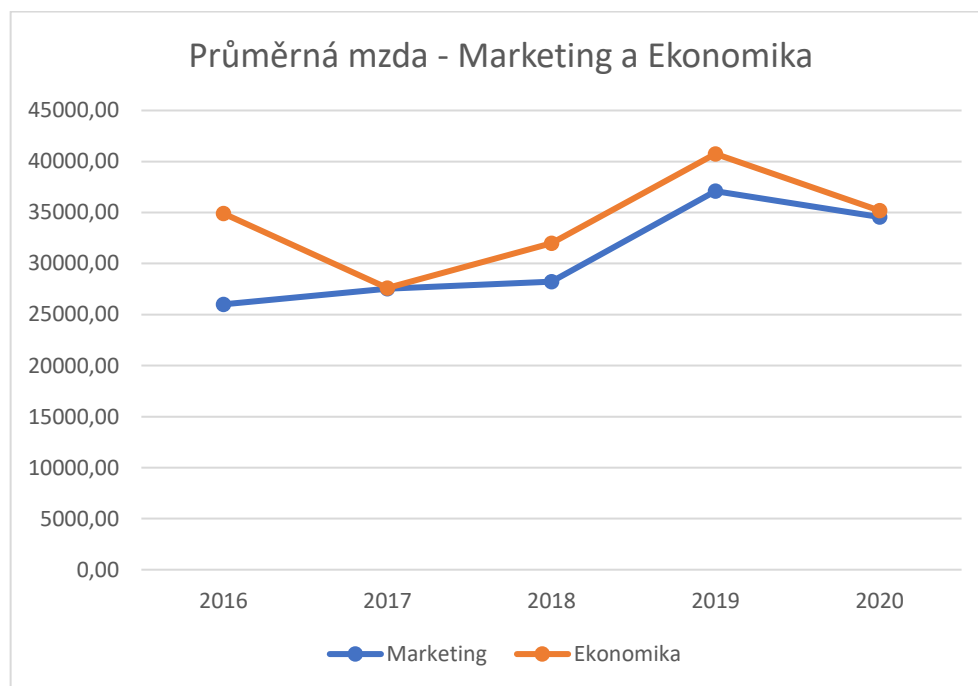
Graf č. 12 – Průměrné mzdy IT oddělení ve společnosti
Vlastní zpracování podle: (32)

Jak lze vidět na grafu, tak mzdy byly docela podobné do skoku z roku 2018 do roku 2019, který byl již několikrát zmíněn. Nyní jsou mzdy poměrně **více rozdílné**. Průměrné mzdy v roce 2020 jsou 38.037 Kč pro IT středisko 1, 51.021 Kč pro IT středisko 2 a 34.210 Kč pro IT středisko 3. Rozdíl mezi IT střediskem 3 a IT střediskem 2 je tedy **16 811 Kč**, v procentech má IT středisko 2 průměrnou mzdu o **44,2% vyšší** než IT středisko 3 (32).

Na první pohled jsou tyto rozdíly vysoké, když je bráno v potaz, že obě oddělení mají podobnou náplň práce. Při rozhovoru se zaměstnancem v oddělení financí byla část tohoto rozdílu vysvětlena. IT středisko 2 má v problémových časech ztrátového výsledku hospodaření jediné výrazné úspěchy a jediné generuje zisk. Tyto výsledky se již opakují několik let, a proto lze IT středisko 2 hodnotit jako **velmi úspěšné** ve srovnání s ostatními. V kombinaci se složením mzdy z velké části z prémie lze vidět, jak se tento velký rozdíl propisuje i do samotné mzdy zaměstnanců. Že je dobrá práce ohodnocena pozitivní změnou mzdy, je dobré, ale rozdíl 44,2 % je opravdu obrovský,

když je brána v potaz podobnost náplně práce. To, že je IT středisko 2 jediné úspěšné, se samozřejmě nějakým způsobem musí ohodnotit, ale problémy ostatních oddělení mohou být natolik komplexní, že je nelze krátkodobě vyřešit. Nejvíce pravděpodobně nezávisí pouze na produktivitě jednotlivců, ale i tak se jednotlivcům výrazně do mzdy promítne. Zde lze znova vidět i problém transparentnosti, kdy bylo sděleno, že fakt, že je IT středisko 2 jediné úspěšné, je obecně ve společnosti známý, ale konkrétní důvody, proč má IT středisko 2 o tolik vyšší průměrnou mzdu, nejsou vysvětleny kompletně. Lze tedy znova vidět situaci, kde dva zaměstnanci ve dvou odděleních dostávají **výrazně jinou mzdu** s velice stručným a jednoduchým vysvětlením a jeho samotná produktivita tento rozdíl nezvládne tolik ovlivnit (31) (32).

Průměrné mzdy oddělení „Marketing“ a „Ekonomika“:



Graf č. 13 – Průměrné mzdy oddělení Marketing a Ekonomika ve společnosti
Vlastní zpracování podle: (32)

Z tohoto grafu není jednoznačně vidět žádný výrazný problém. Lze si všimnout, že se mzdy pohybují okolo podobných čísel a v roce 2020 jsou tyto průměrné mzdy téměř stejné. Jak již bylo zmíněno, ve společnosti neprobíhá metodické hodnocení práce, takže je nutné brát předpoklad, že tato dvě oddělení mají podobnou složitost a náročnost práce (32).

2.3.4 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity jsou současně zjednodušeny tak, že **všichni zaměstnanci dostávají stejné benefity**, a to pouze jednu stejnou variantu. Tímto je prakticky alespoň v části benefitů dodržen princip **úplné spravedlivosti** a **úplné transparentnosti** (i zaměstnanci jsou informováni, že ostatní zaměstnanci dostávají stejné benefity) (30).

Kde se dostaví problém, je samotný princip odměny: každý vnímá rozdílné odměny jinak a s jinou hodnotou. Tento způsob určení benefitů tím pádem není vůbec individuální a **neplní prakticky žádnou motivační úlohu**.

Současné benefity:

- Stravenky
- Kuchyňský koutek a pitný režim
- Dovolena navíc
- Pracovní výročí
- Nejlepší pracovníci
- Firemní vzdělávání
- Životní jubileum
- Firemní akce
- Služební telefon
- Služební auto
- Vánoční dárky (33)

Je zde důležité zmínit jednu pozitivní věc: zaměstnanec skládající benefity považuje **relační odměny také jako relevantní benefity** a jsou tím pádem jako benefity zmíněny. Tohle lze ohodnotit ať už z pohledu teorie, nebo z pohledu atraktivity pracovního místa jako správnou věc. Relační odměny zde jsou zmíněny, ale nebudou součástí další analýzy v této podkapitole (33).

Zmíněné relační odměny:

- Pozitivní a přátelská atmosféra
- Pružná pracovní doba (33)

Nyní jsou popsány benefity, které potřebují rozvést buď kvůli vyčíslení a detailům, nebo kvůli vysvětlení podstaty benefitu.

Stravenky

Stravenky jsou standartně vypláceny podle počtu odpracovaných dnů a společnost dotuje povolených 55 % ze 100 Kč (30).

Dovolená navíc

Dovolená je v současnosti 24 dnů. Jedinou podmínkou je, že 4 dny se přidělují za každé odpracované čtvrtletí, ale tato podmínka je teď předmětem diskuse a možná bude zrušena (30).

Pracovní výročí

Pracovní výročí je finanční odměna vyplácena po určitém počtu odpracovaných let. Výše této částky se liší s vyšším počtem let (30).

Nejlepší pracovníci

Jde finanční odměnu pro zvolené nejlepší zaměstnance. Tito zaměstnanci získají odměnu 5000 Kč (33).

Životní jubileum

Jedná se znova o finanční odměnu pro zaměstnance, kteří dosáhli 50, nebo 60 let a zvlášť je ještě odměna pro zaměstnance, který odchází do důchodu. Při dosažení věku je odměna 5000 Kč a při odchodu do důchodu je odměna 10000 Kč (33).

Firemní akce

Jedná se o firemní plesy, nebo večírky. Od začátku pandemie COVID-19 se tyto akce zrušili, ale předpokládá se, že se při zlepšení situace znova budou pořádat (30).

Služební telefon

Lze ho využívat jak k pracovním, tak soukromým hovorům. Zaměstnancům je také nabídnut výhodnější tarif pro jejich rodinu (30).

Srovnání s trhem

Společnost TREXIMA v roce 2019 udělala studii ohledně benefitů, a to obzvláště ohledně **frekvence jejich poskytování**. Z jejich dat jde vidět, že alespoň **jeden benefit už poskytuje 95 % společností**. Průměrný počet poskytovaných benefitů je 5. Lze tedy

vidět, že společnost XY s.r.o. má zde výhodu, jelikož poskytuje více benefitů. Srovnat ještě lze nejposkytovanější benefity a jestli je společnost poskytuje (34).

- Příspěvek na stravování (72 %) – ANO
- Příspěvek na penzijní spoření (42 %) – NE
- Dovolená nad rámec zákona (38 %) – ANO
- Pružná/flexibilní pracovní doba (34 %) – ANO (do určité míry)
- Vzdělávání (32 %) – ANO
- Příspěvek na životní pojištění (32 %) – ANO
- Příspěvky či dary při významných životních událostech (30 %) – ANO
- Možnost práce z domova (30 %) – ANO (do určité míry)
- Služební vozidlo pro soukromé účely (28 %) – ANO
- Občerstvení na pracovišti (28 %) – ANO (30) (33) (34)

Jak můžeme vidět, tak společnost poskytuje alespoň do určité míry **9 z 10 nejposkytovanějších benefitů.**

2.3.5 Náklady na odměňování zaměstnanců

Celkové náklady na odměňování zaměstnanců ve společnosti byly v roce 2021 vyčísleny na **57.825.175 Kč**. Z této částky je nejvíce samozřejmě vypláceno za mzdy, a to 54.972.131 Kč (25).

Náklady na odměňování jsou rozepsány v tabulce níže:

Tabulka č. 12 – Přehled nákladů na odměňování zaměstnanců
Vlastní zpracování podle (25)

Typ odměny	Náklady na odměnu (2021)
Mzdy	54.972.131 Kč
Telefonní tarify	268.144 Kč
Školení	296.394 Kč
Stravenky	890.835 Kč
Společenské akce	213.828 Kč
Vánoční dárky	13.360 Kč
Palivo	806.143 Kč
Nejlepší pracovníci	26.700 Kč
Pracovní výročí	297.500 Kč
Životní jubileum	40.140 Kč
CELKOVĚ	57.825.175 Kč

2.3.6 Shrnutí současného systému odměňování zaměstnanců

Celková podoba současného systému odměňování zaměstnanců je přibližně taková, jak byla předpovídána.

Pozitivní složka, kterou je určitě nutné zmínit, jsou **benefity**, které jsou opravdu konkurenceschopné. Benefity jako služební auto, nebo služební telefon nejsou v Česku samozřejmostí, které by nabízela většina firem a tohle je tedy nutné ocenit (32).

Hned se ale začaly ukazovat problémy, které byly hlavně způsobeny nedostatečnými úpravami v průběhu let, a to hlavně s **nedostatečnou transparentností** a možným problémem s **nespravedlivým odměňováním**. Na nespravedlivé odměňování hlavně ukazuje způsob určování mzdy a poté srovnání mezi divizemi s podobnou náplní práce, kde určité odchylky vidět jsou. Jak již bylo řečeno, tak divize mají jiné výsledky,

ale kromě procentuálního promítnutí do odměny zaměstnance zde není žádný mechanismus, který by přesněji informoval zaměstnance, proč se jeho mzda vyvíjí tak, jak se vyvíjí.

Ještě jednou důležitou složkou, kterou je nutno zmínit, je samotné **složení finanční odměny** zaměstnance. Zaměstnanec si může vydělat až 100 % nad svůj základ mzdy, což na první pohled může vypadat dobře, ale jak šlo vidět, tak základy mezd jsou poměrně nízké a je minimálně na pováženu, jestli jsou mzdy natolik závislé na výsledcích prvkem motivačním nebo naopak prvkem stresujícím a zstrašujícím. Ve většině případů je nutné, aby měl zaměstnanec nějakým způsobem mzdu vázanou ke svým výsledkům a může být vhodné ji i částečně vázat na výsledky společnosti, ale v tak vysokém měřítku mohou špatné výsledky dostat zaměstnance do finančních problémů, pokud takové výsledky nečekal.

2.4 Interní a externí faktory

Jelikož společnost není uzavřený subjekt a reaguje na externí podněty, tak je nutné se podívat na faktory, které ovlivňují systém odměňování. Z teorie bylo pochopeno, že odměňování zaměstnanců nelze vyřešit jednoduchou rovnicí nebo tabulkou, ale je nutné se na něj dívat více komplexně a tím zohlednit jak interní, tak externí faktory.

2.4.1 Interní faktory

2.4.1.1 Podniková kultura

V rozhovoru s vedoucím zaměstnancem bylo řečeno, že společnost začala jako **rodinný podnik** a taky tímto způsobem fungovala. Od té doby se společnost posunula a výrazně zvýšila svůj počet zaměstnanců, ale základ rodinného podniku v něm stále částečně je (35).

Tohle má samozřejmě své světlé stránky a je dobře, pokud se zaměstnanci cítí součástí kolektivu a provádí práci i ze **svého přesvědčení, a ne pouze pro odměnu**. Potom ale samozřejmě nastává problém, kde je složité ve velkém počtu zaměstnanců nastavit systém odměňování na základě domluvy. I když se zaměstnanci cítí jako součást kolektivu, tak je stejně tento systém odměňování dlouhodobě neudržitelný a potřebuje určitou metodiku. Znova je zdůrazněn problém transparentnosti a spravedlivosti

odměny a je otázkou času, kdy se někteří zaměstnanci začnou cítit ukřivděně, a to bohužel ani nebudou s jistotou vědět, jestli oprávněně, anebo ne.

Důležité bude do společnosti vložit metodiky s jasným stanoviskem, že je to v rostoucí společnosti nutné a že to **nebude prováděno na úkor individuality a semknutosti kolektivu**. I když tohle může být velmi složité, tak pro zdravou společnost se spokojenými zaměstnanci to je do budoucna nutné.

2.4.1.2 Podnikání organizace

Jelikož společnost podniká v oboru informačních technologií, kde je měření výkonu **možné, ale není exaktní**, tak musí společnost používat spojení ohodnocení výkonu a zároveň ohodnocení doby zaměstnání a s ním spojené nabývání znalostí a zkušeností. Prakticky už tohle společnost dělá tím, že určuje část mezd výkonem jednotlivce/organizační jednotky/společnosti a zároveň průběžně zvyšuje základ mzdy (25).

Druhou důležitou věcí, co je třeba zmínit je, že informační technologie jsou stále růstovým oborem, kterému se v současnosti daří, takže lze usoudit, že tento faktor by se postupem času měl ukazovat i ve zvyšování mezd.

U tohoto faktoru nelze vidět žádný problém. Jediný problém, na který již bylo poukazováno, je rozdělení pevné mzdy a pohyblivé mzdy, ale to je detailněji probíráno v podkapitole Shrnutí současného systému odměňování zaměstnanců (2.3.6.).

2.4.1.3 Technika a technologie

U společnosti, která podniká v oboru informačních technologií, je velká výhoda, že si zaměstnanci často **nemusí na novou technologii zvykat**, ale mohou ji dokonce tvořit. Jelikož je potřeba mít v takovém podnikání neustále nejnovější technologie a postupy, tak jsou tyto změny průběžné a postupné, na rozdíl od ostatních oborů, které mohou být nárazové a pro zaměstnance složité na pochopení.

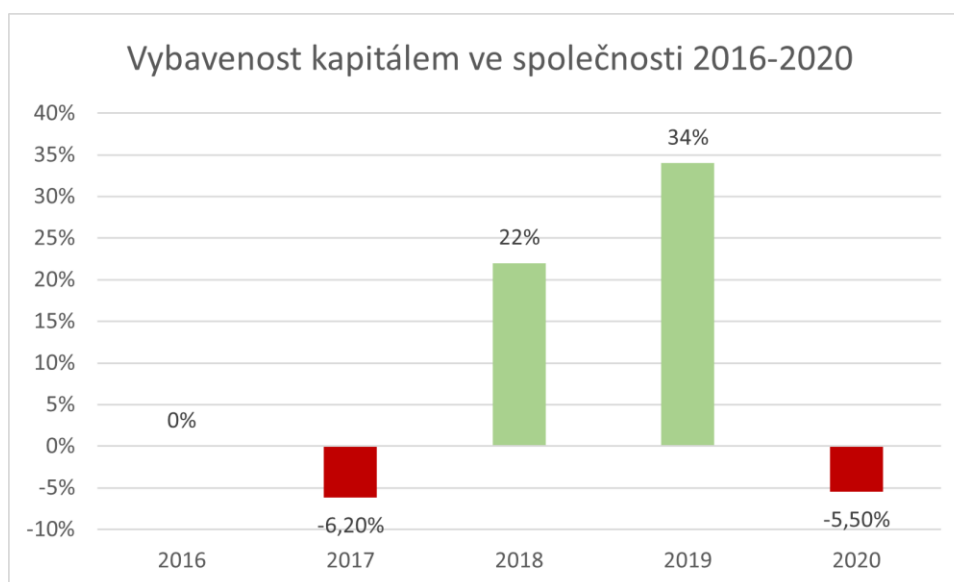
V rozhovoru se zaměstnancem bylo sděleno, že v tomto ohledu není žádný problém, který by se rychle nevyřešil. Jelikož jsou zaměstnanci v technologiích znalí, tak si většinou na novou technologii zvyknou velmi rychle, a pokud se najde zaměstnanec,

který něčemu nerozumí, tak je obklopen kolektivem lidí, kteří jim rozumí lépe a navzájem si pomůžou (35).

Jelikož jsou technologie základním prvkem podnikání již od počátku společnosti, tak se náplň práce druhově zas tolik s časem nemění a nemusí se u ní tolik hledět na změny odměn. Samozřejmě jsou nějaké úkoly těžší než druhé, ale tady už jde spíše o hodnocení výkonu než druhu práce.

Vybavenost práce kapitálem

Jedná se o ukazatel vybavenosti práce, který určuje kapitálovou vybavenost na jednoho pracovníka. Je žádané, aby se vybavenost v čase zvyšovala. V grafu níže je vyjádřena vybavenost rozdílově oproti roku 2016 (36).



Graf č. 14 - Vybavenost kapitálem v období 2016-2020
Vlastní zpracování podle: (17) (18) (19) (20) (21)(36)(37)

Jak lze vidět v grafu, tak vybavenost postupně rostla do roku 2019, ale poté výsledky roku 2020 snížily vybavenost o tolik, že je nižší než v roce 2016. Toto by mohlo být do budoucna problémové, ale hodnota -5,5 % ještě není kritická.

2.4.1.4 Lidé

Jak již bylo řečeno, tak společnost má většinu zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti zaměstnaní již dlouhou dobu. Tohle samozřejmě ovlivňuje odměňování tím, že se odměňují i **nabyté zkušenosti a znalosti**. Na druhou stranu se tohle společnosti vyplatí,

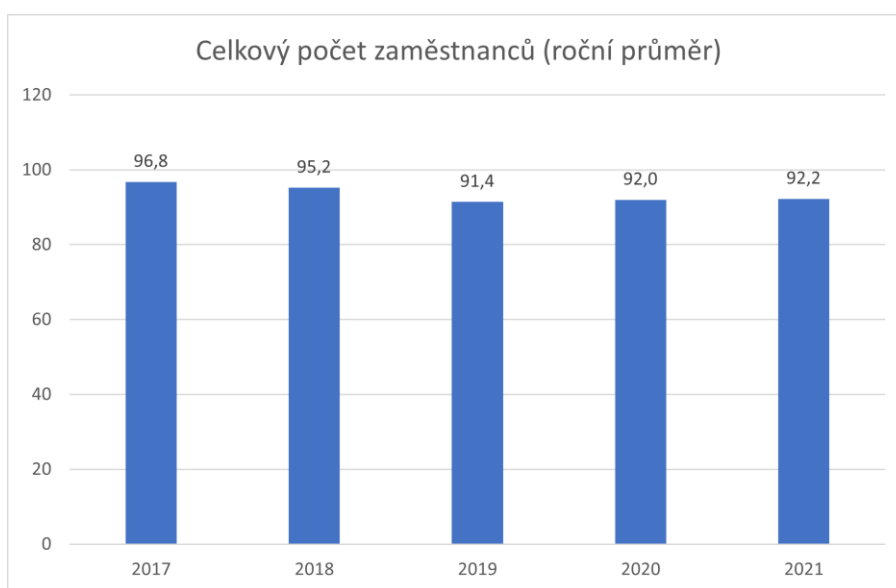
jelikož může zaměstnávat **méně zaměstnanců s lepší produktivitou**. Zároveň to činí i společnost konkurenceschopnou na trhu práce díky velmi zkušenému kolektivu, do kterého by se zájemce přidával. Jak již bylo několikrát řečeno v teorii, tak je dobré si takové zaměstnance držet kvůli již zmíněným faktorům (37).

Demografické složení lidí ve společnosti

Z dat o demografickém složení společnosti budou získány důležité informace, které přiblíží **typové složení zaměstnanců** a potenciálně může vysvětlit odchylky od průměrů. Tato data pomáhají utvořit obrázek o celé společnosti a o jejím prostředí.

Počet zaměstnanců

Počtem zaměstnanců lze získat informaci důležitou pro prakticky jakoukoliv analýzu a tou je velikost společnosti. Počet zaměstnanců je samozřejmě potřeba i pro spoustu výpočtů nejen v této podkapitole, ale i v kapitolách ostatních, které jsou součástí analýzy.



Graf č. 15 – Počet zaměstnanců ve společnosti
Vlastní zpracování podle: (37)

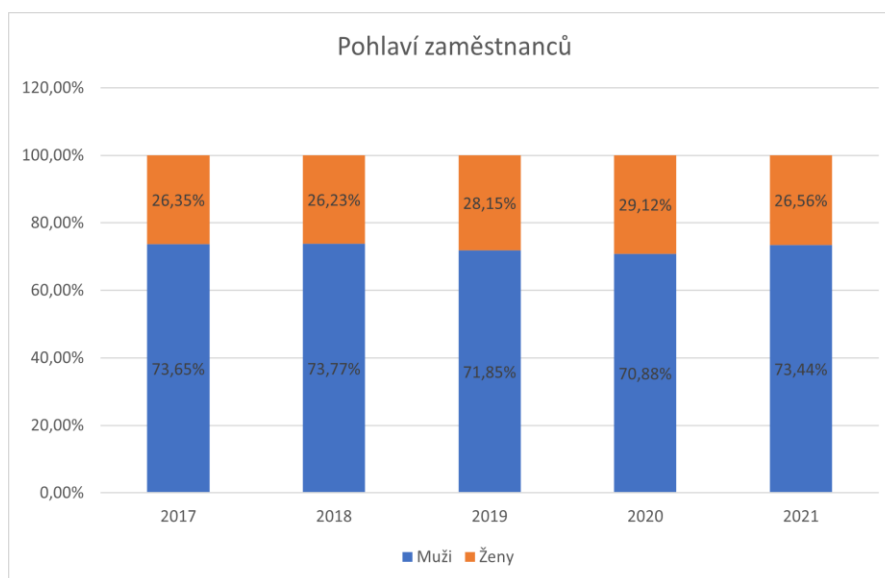
Jak lze vidět z grafu, tak společnost je z pohledu počtu lidí **relativně malá**. Také lze vidět, že počet zaměstnanců ve společnosti lehce klesl, ale pokles v letech 2017-2021 je pouze 4,75 %, což není alarmující číslo v tak rozsáhlé době (37).

Co se týče odměňování, tak již z těchto dat lze předpokládat možnost, že se ve společnosti odměňuje spíše na základě dohody než na základě tarifního systému, nebo dodržování principů hodnocení práce. Odměňování na základě dohody se zaměstnavatelem se totiž nejvíce vyskytuje právě v malých podnicích, kde to je s menším počtem zaměstnanců ještě prakticky možné. Ve větších podnicích je pak takové odměňování nepřehledné a příliš komplikované.

Procentuální poměr pohlaví zaměstnanců

Procento reprezentace obou pohlaví ve společnosti může ukázat problém oboustranně, a to: jak při příliš vysokém procentu mužů, které by mohlo ukazovat na možnou diskriminaci, tak při příliš vysokém procentu žen, které může být uměle navyšováno přijímáním ženských uchazeček na úkor objektivně lépe hodnocených mužských uchazečů.

Je důležité ale zmínit, že i v oborech, které jsou více vykonávány muži, může mít přítomnost ženských zaměstnankyní pozitivní efekt, který by se neměl opomínat.

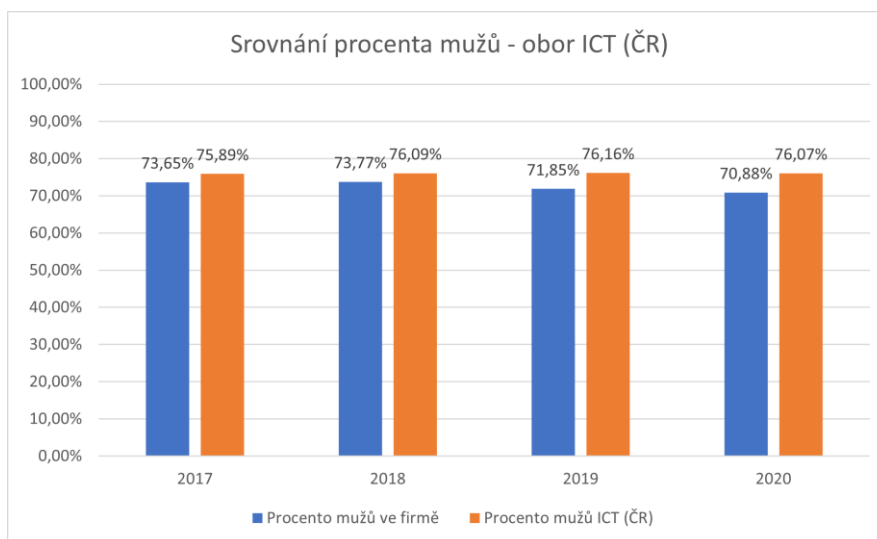


Graf č. 16 – Procentuální poměr pohlaví ve společnosti
Vlastní zpracování podle: (37)

Jak lze vidět, tak procentuální poměr mužů se pohybuje **stabilně nad 70 %**. Toto ale není překvapení v oboru informačních technologií, kde je většina uchazečů **mužů** (37).

Srovnání s trhem

Aby bylo tvrzení, že je běžné v oboru ICT mít více zaměstnanců mužů podloženo, tak je porovnáno procento mužských pracovníků ve společnosti s průměrným procentem mužských pracovníků oboru ICT v Česku:

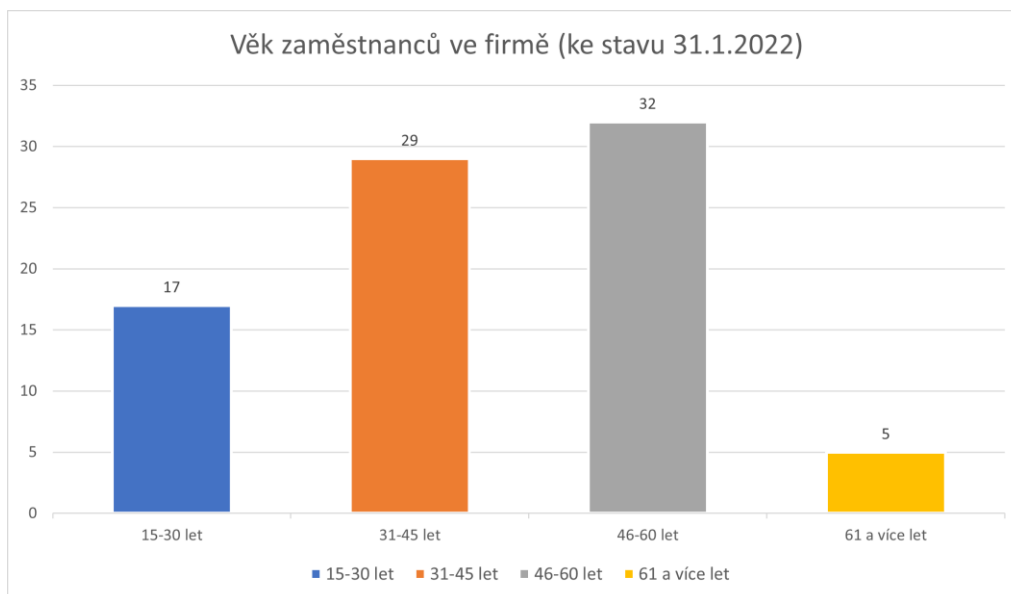


Graf č. 17 – Srovnání procent mužů ve společnosti a celorepublikově v oboru ICT
Vlastní zpracování podle: (37) (38)

Jak lze vidět, tak v oboru ICT opravdu pracují **většinou muži** a společnost má dokonce **nižší procento mužů, než je průměr**. Lze také vidět, že celostátní průměr se drží okolo 76 %, zatímco průměr společnosti **klesá** (37) (38).

Věk zaměstnanců

Výchytky u věku zaměstnanců nejsou tak jednoduché na odůvodnění jako u předchozích podkapitol. Pokud je v těchto datech výchylka oproti průměru, tak je nutné se zaměřit na specifické faktory ve společnosti. Z těchto dat lze například získat přehled o tom, v jaké pravděpodobné životní situaci většina zaměstnanců je, jakou hodnotu pro ně mají různé formy odměn a jaké jsou jejich motivace.



Graf č. 18 – Věkové rozdělení ve společnosti
Vlastní zpracování podle: (37)

Průměr: 42,83 (37)

Medián: 44 (37)

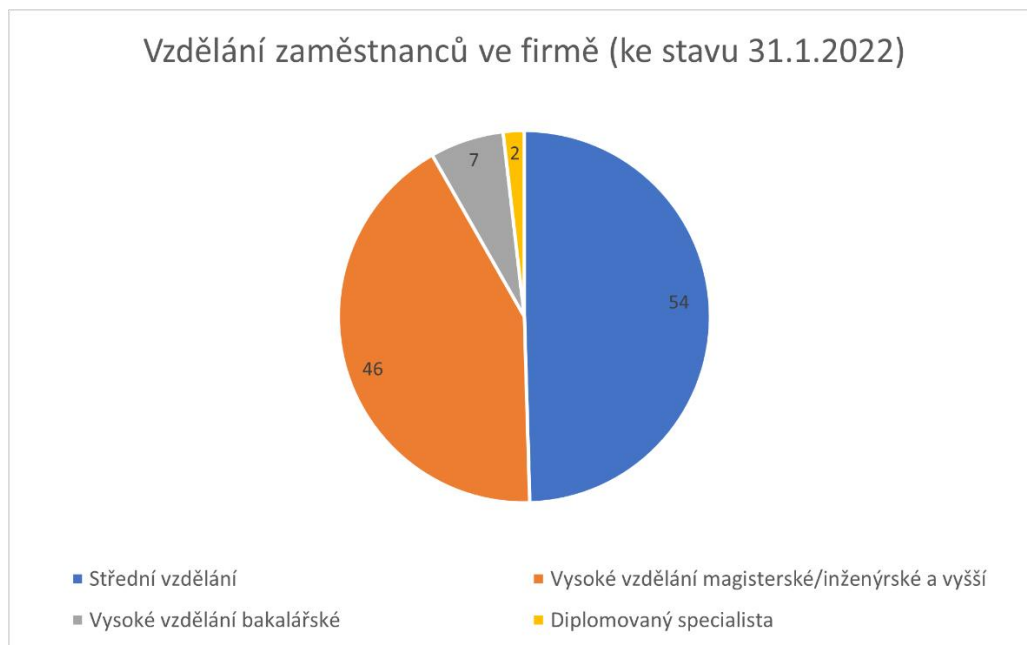
Když je průměrný věk ve společnosti **42,83** srovnán s průměrným věkem zaměstnanců v ČR **43** (2019), tak lze vidět, že společnost oproti celostátnímu průměru nemá moc staré zaměstnance. Průměrný věk zaměstnanců se ale postupně **celostátně zvyšuje**, což je i částečně způsobeno populačním vývojem (bude do detailu rozebráno v kapitole Vnitřní a vnější faktory (2.7.)). S takovým průměrem určitě nelze říct, že by se jednalo o společnost s mladým kolektivem a je možné, že potenciální uchazeči by tohle mohli vidět jako negativum, obzvlášť pokud se bude průměr stále zvyšovat (37) (39).

Vzdělání

Data o vzdělání mohou nejvíce poukazovat na **přístup personálního oddělení v hodnocení uchazečů**. Pokud má příliš mnoho zaměstnanců vysoké vzdělání, může to ukazovat na příliš přísné požadavky ohledně vzdělání, které mohou být na úkor zkušeností a jiných dovedností. Pokud naopak bude mít příliš málo zaměstnanců vysoké vzdělání, mohlo by to znamenat, že podmínky na přijetí jsou obecně nastaveny příliš nízko.

Co se týče oboru informačních technologií, tak jde o obor, který lze studovat jak na středních školách, tak na školách vysokých, a to se týče jak bakalářských, tak

i magisterských a vyšších programů. Jelikož jde o obor vyžadující určité znalosti, které lze získat jak oficiálním studiem, tak vlastním vzděláváním a u kterých není kritické, aby znalosti byly získány oficiálním studiem (jako například ve zdravotnictví), lze očekávat, že většina zaměstnanců bude mít vyváženě střední a vysoké vzdělání.

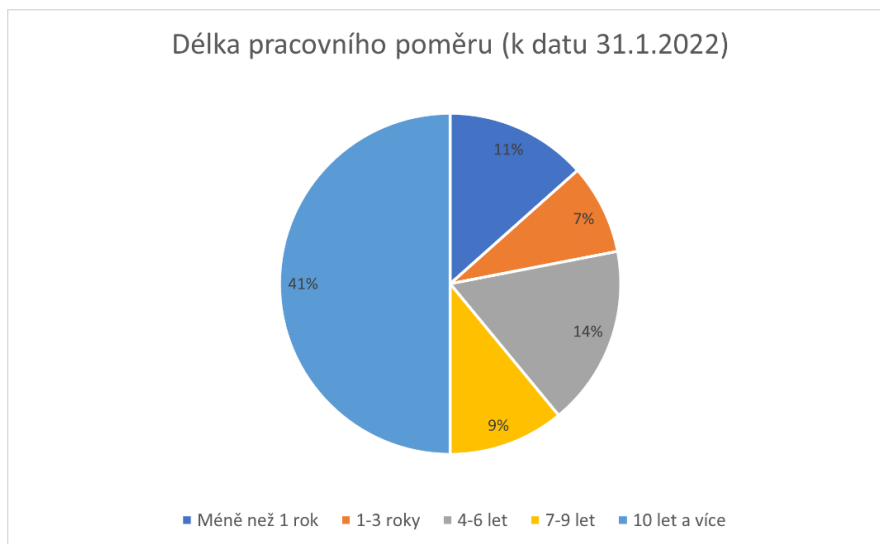


Graf č. 19 – Rozdělení ve společnosti podle úrovně vzdělání
Vlastní zpracování podle: (37)

Podle grafu lze vidět realitu, že se opravdu zaměstnanci rozhodli téměř půl na půl, jestli budou studovat informační technologie cestou vlastního studia nebo studiem na vysoké škole. Zajímavý detail je velká **převaha magisterského/inženýrského titulu** (nebo vyššího) nad titulem bakalářským. Tímto se propisuje realita vyššího věku zaměstnanců, jelikož pro velkou část zaměstnanců bakalářské studium minimálně v Česku nebylo možné studovat a studovaly se rovnou programy magisterské/inženýrské. Tento fakt neukazuje na nic problémového, ale lze vidět, jakým způsobem se různé složky dat prolínají a lze začít vidět příčiny různých jevů. Celkem jednoznačné je, že by se měl poměr bakalářů postupně v budoucnu zvyšovat, což ale znova nebude ukazovat na žádný problém, ale prostou realitu, že někteří zaměstnanci budou po střední škole motivováni si vystudovat vysokoškolský titul, ale nebudou chtít pokračovat na studium magisterské (37).

Délky pracovních poměrů

Pomocí průměru délky pracovních poměrů lze zjistit, jestli společnost nemá problém s tím, že se mu často obměňují zaměstnanci. Tento jev může být často způsoben právě špatně nastavenými odměnami.



Graf č. 20 – Rozdělení podle délky zaměstnání ve společnosti
Vlastní zpracování podle: (37)

Jak z grafu lze vidět, tak **naprostá většina zaměstnanců je ve společnosti dlouhodobě a více než 10 let dokonce 41 % zaměstnanců**. Méně než 3 roky je ve společnosti zaměstnáno pouze 18 % zaměstnanců. Tohle jednoznačně vypovídá, že zaměstnanci **často ze společnosti neodcházejí** a když už odchází, tak po dlouhé době (37).

Srovnání s trhem

V roce 2018 na evropském trhu zůstalo se svým současným zaměstnavatelem déle než 10 let **pouze 15,9 % zaměstnanců**. Dokonce celých 66,4 % tvořilo zaměstnanců, kteří jsou zaměstnaní stejným zaměstnavatelem méně než 5 let a nejvíce dominuje kategorie „méně než 1 rok“, kde je 28,5 % zaměstnanců. Když se s tímto porovnají data společnosti, tak lze vidět, že zaměstnanci opravdu zůstávají ve společnosti **nadstandardně dlouho** (37) (40).

Mzdová produktivita

Tento ukazatel produktivity říká, jaká hodnota tržeb společnosti připadá na jednu korunu mzdových nákladů. Již z podstaty ukazatele je pochopitelné, že žádoucí je zvyšování v čase (36).



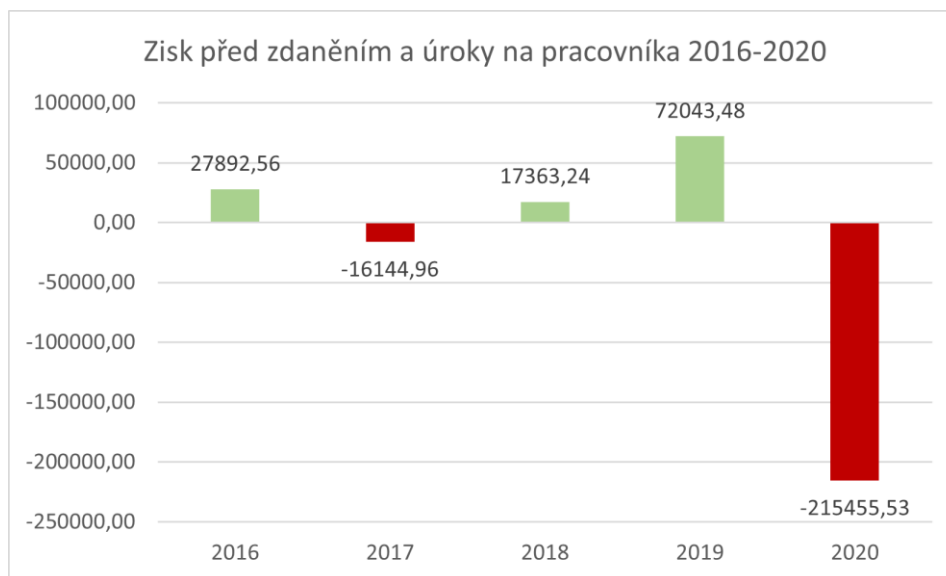
Graf č. 21 - Mzdová produktivita v období 2016-2020

Vlastní zpracování podle: (17) (18) (19) (20) (21) (36)

Vývoj tohoto ukazatele není špatný. Jak již šlo vidět na dalších ukazatelích, tak nejlepší výsledek je znova v roce 2019, zde se ale ukazatel nedostává v roce 2020 do horších hodnot jak v roce 2016, což je u jiných ukazatelů poměrně běžné.

Zisk před zdaněním a úroky na pracovníka

Jelikož se v ukazateli jedná o zisk, tak je znova žádoucí zvyšování. V ukazateli je spočítán zisk před zdaněním a úroky (EBIT) na jednoho pracovníka. (36)



Graf č. 22 - Zisk před zdaněním a úroky na pracovníka v období 2016-2020
Vlastní zpracování podle: (17) (18) (19) (20) (21) (36) (37)

Jak již bylo zmíněno u IN95, který byl také citlivý na EBIT, tak ukazatel vyjadřující EBIT na pracovníka v tomto není jiný. Jelikož byl rok 2020 pro společnost výrazně ztrátový, tak lze vidět, že ztráta na jednoho pracovníka je poměrně vysoká.

Fluktuace, nemocnost

Pro fluktuace a nemocnost se bohužel ve společnosti neudržují sumarizovaná data. Ve společnosti nejsou ani data, ze kterých by šlo sumarizovaná data vypracovat, a proto je nutné spoléhat na rozhovor se zaměstnancem personálního oddělení.

V rozhovoru se zaměstnancem bylo řečeno, že zaměstnanci setrvávají ve firmě dlouho a spíše přicházejí zaměstnanci nový kvůli expanzi společnosti, než že by se museli vyměňovat zaměstnanci, kteří odešli. Bylo řečeno, že tím pádem má společnost **velmi nízkou fluktuaci** a vůbec takový problém **nemusí řešit** (30).

Nemocnost není často a detailně sledována, ale z běžného evidování nemocenských zaměstnanec odhaduje, že je nemocnost **průměrná** a neomezuje výkony více než by měla. (30)

2.4.1.5 Podniková strategie

Podnikovou strategií společnosti je vytvářet kvalitní počítačové programy pro své zákazníky. Vizí podniku je dodávat a spravovat programy po celé Evropě

a udržovat si se zákazníky dobré vztahy. Podniková strategie je částečně zahrnuta do odměňování, a to odměňováním osobního výkonu, nebo u některých divizí například odměnou za domluvení nových zakázek. (15)

2.4.1.6 Hledisko pracovníků

Pevná data jsou v této analýze nesmírně důležitá. Promítají obrázek celé společnosti, jak se jí daří. Ve výsledku ale návrh následující po analýze nejméně ovlivní právě zaměstnance a jejich spokojenost s prací. Proto je naprosto nezbytné, mít přehled o tom, jaký názor mají právě zaměstnanci, jak jsou s odměnou spokojeni, jaké jsou jejich motivace a otevřenost novým praktikám.

Z těchto důvodů byl složen dotazník pro zaměstnance.

Výběrový soubor

Dotazník byl určen pro běžné zaměstnance, takže byl očištěn o ředitele a vedoucí pracovníky vyšších úrovní. Dotazováno bylo 62 zaměstnanců a odpovědí bylo přijato 47. Na dotazník tedy odpovědělo 76 % dotázaných.

Forma dotazníku

Dotazník byl sestaven a poté rozeslán zaměstnancům čistě online formou. Preferovala se spíše možnost anonymizace, aby mohli zaměstnanci na poměrně osobní otázky odpovídat co nejvíce upřímně. S tímto rozhodnutím samozřejmě přichází problém, že ne všichni respondenti rozuměli všem otázkám a dotazník nešel upravovat podle individuálních situací, ale pro vyvážení tohoto problému byla na konec přidána písemná odpověď, kde se mohl zaměstnanec vyjádřit k čemukoliv: co mu nebylo jasné, o čem v dotazníku nebyla zmínka, ale přišlo mu to důležité. Otázky byly pokládány formou oznamovací věty a respondent odpovídal, jak moc s tím, co věta říká, souhlasí. Účast v dotazníku byla dobrovolná, žádné odpovědi nebyly povinné a zaměstnanci byli plně anonymizováni kromě první otázky „Pracuji v divizi:“, která ale byla také dobrovolná.

Odpovědi a jejich interpretace

Na dotazník bylo přijato celkově **47 odpovědí**. 93,6 % zaměstnanců odpovědělo na otázku, v jaké divizi pracují a z toho 84,1 % odpovědí bylo zaznamenáno

od zaměstnanců jednoho z IT divizí a zbylých 15,9 % bylo z divize Ekonomika a Marketing. Tato podkapitola pojednává o sumarizovaných odpovědích všech divizí.

Odpovědi s kladným hodnocením

Několik otázek mělo **výrazně kladné hodnocení, kde nebyl vidět žádný problém**. Jelikož u těchto oblastí nebude nutné nic měnit a pro návrh by byla jejich hlubší analýza **zbytečná**, tak je k nim pouze stručný komentář. Na otázky níže se odpovídalo stupnicí 1 (nejhorší) až 5 (nejlepší).

„Když se chci vzdělávat v něčem, co je přínosné mé pozici a celkově firmě, mám od firmy takovou možnost a vím na koho se obrátit.“ – Průměr **3,98**. Takto vysoký průměr odpovědi ukazuje na dobře fungující vzdělávací systém.

„Máme dobré vedení.“ – Průměr 3,67

„Můj vztah s vedoucím pracovníkem/pracovníky je dobrý.“ – Průměr 4,36. Oba tyto průměry odpovědí ukazují spokojenost zaměstnanců s vedením a vedoucími pracovníky.

„Když něco udělám správně/špatně dostanu na to odezvu.“ – **75 %** pracovníků dostává odezvu na pozitivní i negativní věci. Znova ukazuje na dobré vedoucí pracovníky. Hodnota by mohla být vyšší, ale určitě není špatná.

„Jsem spokojený/á s pracovním prostředím. (vybavení kanceláře, vybavení budovy, hygiena)“ – Průměr **3,83**. Nejčastější odpověď byla 4. Většina zaměstnanců je spokojená s vybavením a hygienou pracovního prostředí.

„Mám dobrou rovnováhu mezi prací a volným časem.“ – Průměr 3,55. Nejčastější odpověď byla 4. Pouze jeden zaměstnanec odpověděl hodnotou 1. Z těchto výsledků lze vidět, že zaměstnanci nejsou přepracovaní.

„Mám dobré vztahy se svými kolegy/kolegyněmi.“ – Průměr 4,38. Zde jde vidět, že kolektiv zaměstnanců je dobrý a netřeba ho nějakým způsobem uměle napravovat.

Další odpovědi

- „Jsem spokojený/á se současným systémem odměňování zaměstnanců.“
- „Jsem spokojený/á s výší své finanční odměny.“
- „Jsem spokojený/á s celkovou „hmotnou“ odměnou (finanční odměna, benefity).“

Odpovědi byly formou stupnice 1 (nejhorší) až 5 (nejlepší).

Tyto otázky byly položeny stejnou formou a mají podobný obsah. Odpovědi na ně byly také velmi podobné. Průměry těchto otázek byly: 1. **3,21**, 2. **3,28** a 3. **3,2**. Struktura hodnot odpovědí je také velice podobná. Šlo předpokládat, že tyto otázky budou mít podobné odpovědi a lze říct, že zaměstnanci jsou **lehce nadprůměrně spokojeni** se současným systémem odměňování a s jejich odměnou.

- „Moje produktivita se odráží do mé odměny“

Zde bylo na výběr několik odpovědí, a to postupně od „Změna podle produktivity nejde poznat vůbec, a to ani dlouhodobě“ až po „Moje odměna je natolik závislá na mé produktivitě, že to je stresující“. Ze 44 odpovědí byla přijata pouze jedna odpověď, že odměna příliš závisí na produktivitě. **29,5 %** respondentů odpovědělo, že změna podle produktivity jde poznat tak akorát. Poměrně vysoké procento **68,2 %** respondentů odpovědělo, že rozdíl jde poznat **málo, nebo vůbec**.

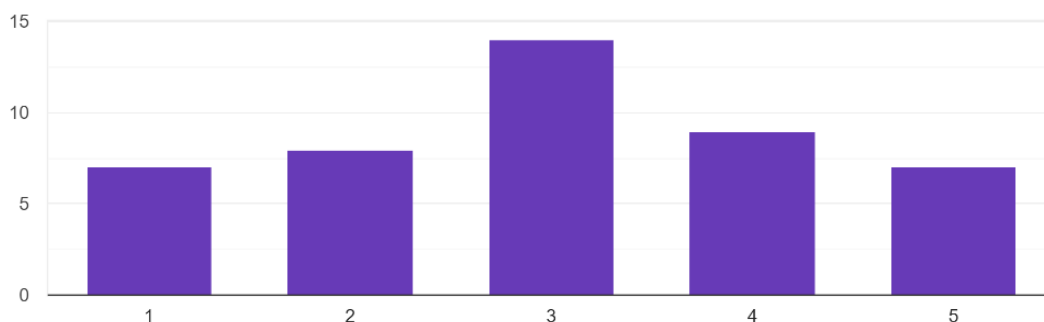
- „Myslím si, že vývoj mé mzdy v letech je spravedlivý.“

Na otázku se odpovídalo stupnicí 1 (nejhorší) až 5 (nejlepší). Zde byl průměr: **3,02** a nejvíce volená odpověď (31,1 %) byla odpověď **3**.

V této odpovědi se zaměstnanci velmi blížili průměru a velká část zaměstnanců (33,4 %) odpovídalo 2 a méně. Odpovědi zde měly poměrně velký rozptyl, proto je i přidán graf:

Myslím si, že vývoj mé mzdy v letech je spravedlivý. (Pokud pracujete ve firmě méně než 6 měsíců, neodpovídejte)

45 odpovědí



Graf č. 23 – Odpovědi na otázku ohledně spravedlivosti odměn

Zde lze vidět, že poměrně často byly voleny i extrémy (1 – 15,6 %, 5 – 15,6 %) a tím lze říct, že zaměstnanci na tuto otázku mají mezi sebou jiný názor. Většina je průměrně spokojená, ale je poměrně dost zaměstnanců, kteří jsou nadmíru spokojení, nebo naopak úplně nespokojení.

- **„Jsem spokojený/á se strukturou finanční odměny. (Poměr mezi pevnou mzdou, výkonnostní mzdou, prémie, benefity).“**

Na otázku se odpovídalo stupnicí 1 (nejhorší) až 5 (nejlepší). Zde byl průměr: **3,53** a nejvíce volená odpověď byla odpověď **3 a 4**.

Zde je překvapivá poměrně vysoká hodnota průměrné odpovědi. Jak již bylo probráno, tak velká část finanční odměny závisí na pohyblivé části mzdy a šlo předpokládat, že to bude pro více zaměstnanců stresující.

- **„Odnáším si z práce i jiné pozitivní věci než jen „hmotnou“ odměnu. („hmotná“ = mzda, zásluhová odměna, benefity)**

Na otázku se odpovídalo stupnicí 1 (nejhorší) až 5 (nejlepší). Zde byl průměr: **3,98** a nejvíce volená odpověď byla odpověď **4**.

Zde lze hodnotit odpovědi jako velmi pozitivní. Jde vidět, že zaměstnanci jsou spokojeni se svým zaměstnáním i z jiných důvodů než jen hmotných odměn, což je pro celkovou motivaci důležité.

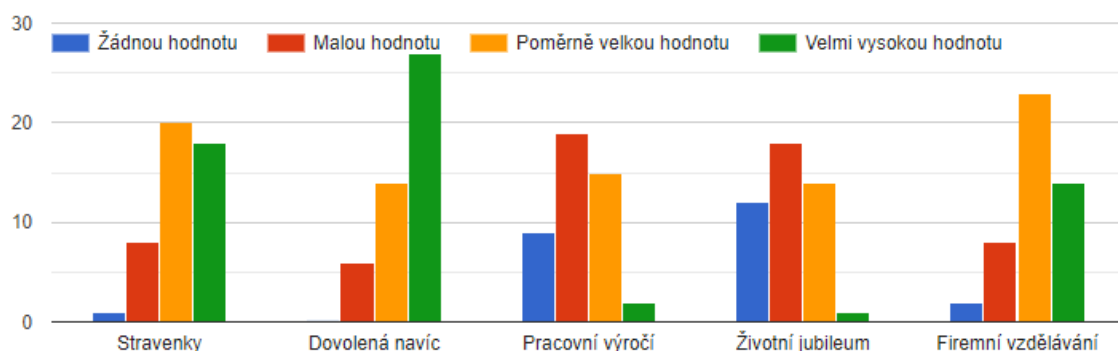
- „Chtěl bych více benefitů/jiné benefity.“

Na otázku byly 4 různé odpovědi. Respondent mohl odpovědět, že je s benefity spokojený, nebo že je množství v pořádku, ale chtěl by nějaké změnit, nebo že by chtěl více benefitů, nebo že je benefitů moc, a chtěl by je nahradit finančně.

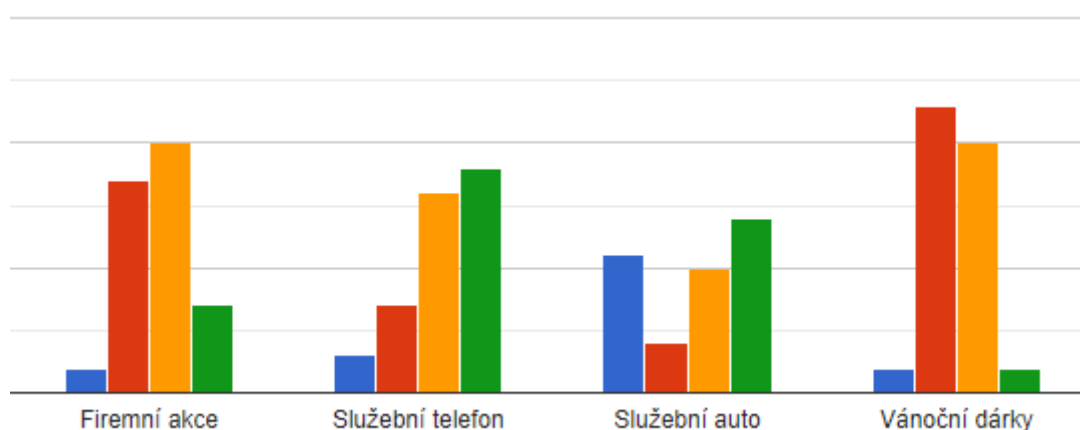
36,4 % respondentů by chtělo více benefitů a 43,2 % si myslí, že je počet správný, ale chtěli by jiné benefity. To znamená, že **79,6 % zaměstnanců je do určité míry nespokojeno se současnou podobou benefitů**. Pouze 18,2 % si myslí, že jsou benefity nastaveny správně. A jeden zaměstnanec (2,3 %) si myslí, že je benefitů moc a chtěl by je nahradit finančně.

- „Benefit má pro mě hodnotu:“

Zde se na několik benefitů odpovídalo stupnicí 1-4.



Graf č. 24 – Oblíbenost benefitů, 1. část



Graf č. 25 – Oblíbenost benefitů, 2. část

Zde lze vidět, že **nejhodnotnější** benefity jsou stravenky, dovolená navíc a služební telefon. Benefity, které mají **výrazně nižší hodnotu** jsou pracovní výročí, životní jubileum a vánoční dárky.

- **„Odezvu na svou práci dostávám dostatečně často“**

Zde bylo více odpovědí. Respondent mohl vybrat, jestli nedostává odezvu vůbec, jestli ji nedostává často, jestli ji dostává tak akorát, nebo že ji dostává zbytečně příliš. 51,1 % zaměstnanců dostává odezvu tak akorát, 35,6 % zaměstnanců dostává odezvu málo. Pouze jeden zaměstnanec dostává odezvu příliš často.

Tyhle hodnoty jsou **poměrně dobré**. Jak již bylo řečeno, tak pouze jeden zaměstnanec dostává odezvu moc často a 35,6 % ji dostává málo, proto by bylo na místě doporučení, aby se obecně odezvy dávaly častěji.

- **„Myslím si, že mám možnost kariérního růstu v této firmě.“**

Na otázku se odpovídalo stupnicí 1 (nejhorší) až 5 (nejlepší). Zde byl průměr: **2,96** a nejvíce volená odpověď byla odpověď **3**.

Tohle hodnocení je okolo průměru. Většina zaměstnanců cítí, že má určitou možnost kariérního růstu, ale pouze 2 zaměstnanci si tím jsou jistí a dali odpověď hodnoty 5.

- **„Myslím si, že odměňování v současné podobě je spravedlivé (vůči mé pozici, vůči kolegům).“**

Na otázku se odpovídalo stupnicí 1 (nejhorší) až 5 (nejlepší). Zde byl průměr: **2,7** a nejvíce volená odpověď byla odpověď **3**.

Tohle je **nejhůře hodnocená otázka** z celého dotazníku. Průměr není až tolik překvapivý, jelikož problémy se spravedlivostí odměn byl již probírán v předchozích kapitolách. Možnou příčinou tohoto problému je právě hodnocení podle domluvy bez metodického hodnocení práce.

- **„Uvítal/a bych tarifní systém odměn.“**

Na otázku se odpovídalo stupnicí 1 (nejhorší) až 5 (nejlepší). Zde byl průměr: **2,96** a nejvíce volená odpověď byla odpověď **3**.

Vůči předchozí otázce by byl očekávatelný vyšší průměr, jelikož tarifní systém částečně řeší i spravedlivost odměn, ale většina zaměstnanců by tarifní systém nechtěla.

V kombinaci těchto odpovědí dává jedině smysl, že zaměstnancům vadí současná spravedlivost odměn, ale zároveň hodnotí tarifní systém průměrně z jiných důvodů.

- „Chtěl bych lépe poznat své kolegy/kolegyně.“

Na otázku se odpovídalo stupnicí 1 (nejhorší) až 5 (nejlepší). Zde byl průměr: **3,1** a nejvíce volená odpověď byla odpověď **3**.

Zde mohl být průměr lehce ovlivněn pandemií COVID-19, kde velké části zaměstnanců mohou chybět firemní setkání. Tato otázka byla do dotazníku **vložena s tím, že bude potřeba jednat pouze u velmi vysokých průměrů**. Tohle lze hodnotit jako lehce nadprůměrné a firemní setkání a neformální akce nebude potřeba tolik upravovat.

- „Myslím si, že je systém odměňování dostatečně transparentní.“

Na otázku se odpovídalo stupnicí 1 (nejhorší) až 5 (nejlepší). Zde byl průměr: **3,52** a nejvíce volená odpověď byla odpověď **4**.

V této otázce by byl předpokládatelný průměr nízký, ale i přes výše mzdy určené domluvou jde vidět, že jsou hodnoty a úpravy mzdy **dobře zdůvodněny a včasné zaměstnanci oznámeny**.

Písemné odpovědi

Poslední otázkou v dotazníku byla otázka: „Je něco dalšího, co by se mělo řešit ohledně odměňování a nebylo v tomto dotazníku zmíněno. (Pokud ano, popište to prosím)“. Na tuhle otázku bylo přijato poměrně dost odpovědí a v této podkapitole jsou některé z nich probrány.

„Zrušení nutnosti vybírání si kvartální dovolené a případné navýšení na 25 dní.“

„Z mého pohledu není úplně šťastné si vybírat každé čtvrtletí den dovolené.“

Tohle byla poměrně **často zmiňovaná** podmínka 4 dnů dovolené navíc. Zaměstnanci si mohou jeden ze 4 dnů vybrat každý kvartál a nelze je vybrat zároveň.

„zvážit příspěvek na důchod. spoření jako další benefit“

Spoření v odpovědích padalo poměrně také často. Ve společnosti se v tuto chvíli příspěvky na spoření nevyplácí a značné části zaměstnanců to vadí a berou to už jako samozřejmost.

„Není možné vázat odměňování na hospodářský výsledek divize daného roku, pokud nejsou aktivně řešeny důvody, proč k těmto výsledkům došlo. Například v úseku realizace jsou dlouhodobě nedostatečné kapacity, které jsou hluboko pod hranicí pro udržení kvality služeb, nemluvě o potenciálu ziskovosti tohoto zdroje v porovnání s vývojem.“

Někteří zaměstnanci poukazovali i na problémové sestavení zásluhové mzdy a její hodnocení. Jak již bylo řečeno, tak velká část mezd je vázána na výkony jak zaměstnance, tak celé divize, a v případě nepříznivých výsledků to pak může způsobovat problémy.

„Skladba mzdového výměru (základ, měsíční, čtvrtletní prémie...) je možná příliš složitá. Kolikrát se reálně za posledních x let šahalo na prémie dle výsledků firmy/divize?“

Zde jde zase o kritiku struktury zásluhové mzdy, tentokrát od zaměstnance, který změnu nepocítil vůbec. Tím pádem pro tohoto zaměstnance zásluhová mzda naprosto **postrádá motivační úlohu**.

2.4.2 Externí faktory

2.4.2.1 Globalizace

Díky globalizaci lze vidět zahraniční trendy v odměňování lidí.

Hlavním trendem v posledních letech byla kvůli **pandemii COVID-19 práce z domu**. Tento trend se už ukázal i v Česku, kde před pandemií umožňovalo práci z domova 54 % společností a během pandemie se tohle číslo zvedlo na 60 %. Spousta lidí bere tohle jako praktickou a pozitivní věc a dívají se na ni jako **regulérní benefit**. Důležitou věcí je i to, že nejvíce umožňovaly tento benefit právě společnosti v sektoru informačních technologií (41).

Mezi další zajímavé trendy se řadí ještě „sick days“ a benefity spojené s péčí o zdraví zaměstnanců (42).

„Sick days“ je běžně 3 až 5 dní v roce, které může zaměstnanec využít pro krátkodobou nemoc, kvůli které nechce/nemusí navštívit lékaře (42).

Benefity spojené s péčí o zdraví jsou samo vypovídající a řeší podstatu, že pouze zdravý zaměstnanec může pracovat na 100 %. Společnosti tohle řeší různými způsoby,

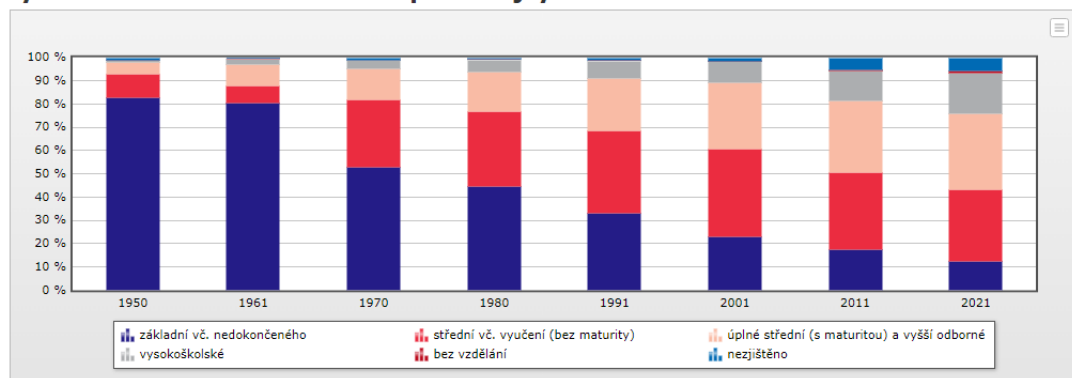
a to nejjednoduššími jako poskytnutím pravidelného pitného režimu, až po více nákladné způsoby jako poskytnutí benefitu Multisport, při kterém zaměstnavatel platí část nebo celé vstupné na různé sportovní aktivity zaměstnance (42).

Všechny tyto trendy tlačí na společnost, aby svoje benefity měnila a přizpůsobovala novým individuálním požadavkům svých zaměstnanců.

2.4.2.2 Trend v zaměstnávání lidí

Jak již bylo v teorii řečeno, tak poptávka po vzdělaných lidech s vědomostmi a zkušenostmi roste a v Česku na tohle nabídka poměrně dobře reaguje reakcí **více studujících lidí a obecně více vzdělaných lidí** (43).

Obyvatelstvo ve věku 15 a více let podle nejvyššího dosaženého vzdělání

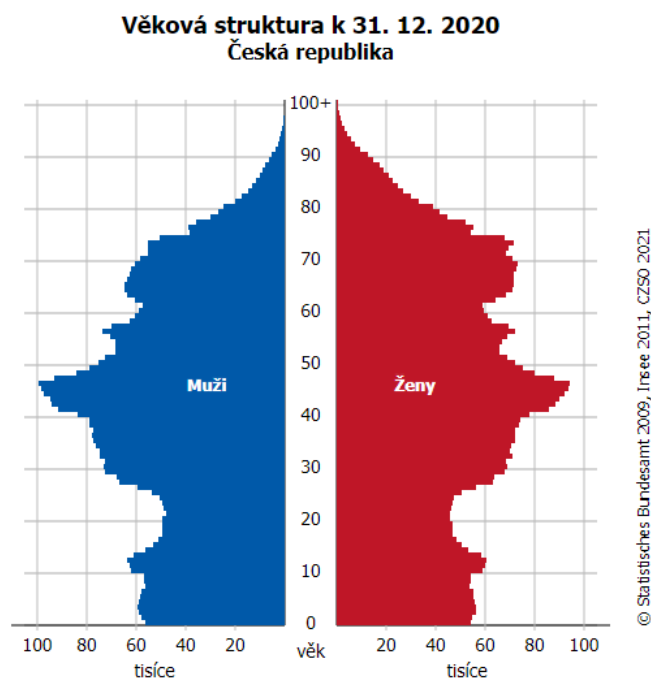


Graf č. 26 – Vývoj vzdělanosti obyvatelstva České republiky
Vlastní zpracování podle: (43)

Pokud tento trend bude pokračovat dál, tak by se měl tento nedostatek vzdělaných uchazečů snížit a neměl by to být dlouhodobý problém. Co by ale mohlo tento problém prohloubit, je trend v populačním vývoji (vysvětlen v další podkapitole).

2.4.2.3 Trendy v populačním vývoji

Situaci v České republice popisuje graf ukazující věkovou strukturu populace. Z grafu můžeme vidět, že počet lidí ve věkové kategorii 0-25 let je výrazně nižší než počet lidí ve věkové kategorii 25-50 let.



Obrázek č. 3 – Věková struktura České republiky (44)

Problém poté bude nastávat v okamžiku, kdy velká část populace již nebude schopna práce a bude ji muset podporovat ztatelně menší mladší část pracujících. O různých řešeních se již globálně diskutuje, ale je nutné se podívat na **pohled společnosti v případě, že tento problém vyřešen nebude**, a jak se k němu postavit, obzvláště tedy v ohledu odměňování.

V případě, že problém nebude úplně vyřešen, se dají tedy předpokládat dvě možnosti: nebude vyřešen vůbec a pracovníků bude velice málo, nebo bude vyřešen částečně příchodem cizinců za lepší práci.

V praxi to tedy bude znamenat, že systém odměňování buď bude muset být **velmi konkurenceschopný**, anebo se zaměřovat na **vzdělávání v cizích jazycích** (ideálně v angličtině) a na prohlubování vztahů a znalostí kulturních rozdílů. Samozřejmě ideálním řešením by bylo, kdyby systém odměňování splňoval obě tyto podmínky, což je i možné, že nakonec bude muset.

2.4.2.4 Tržní mzdové sazby

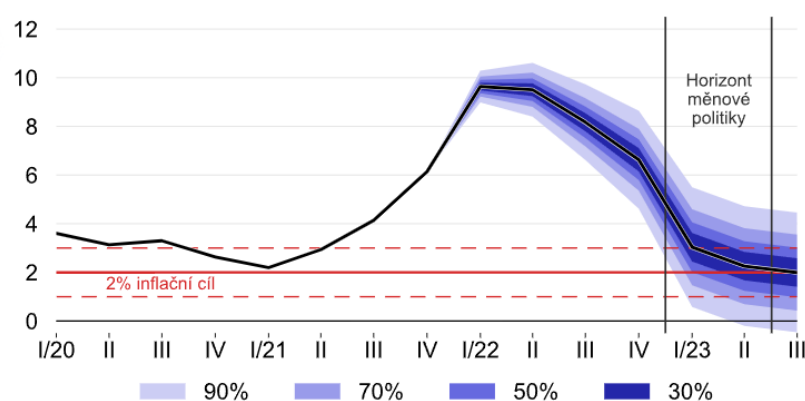
Mzdové sazby byly roky předvídatelné a jejich posuny se moc neměnily. Nejčastěji se používal běžný způsob zvýšení mzdy o tolik, aby pokryl inflaci a zároveň aby se v něm ukázalo zvýšení hodnoty zaměstnance pro společnost.

Dnes je trochu jiná situace, kvůli vysoké inflaci, a to jak v Česku, tak na globální úrovni. Tohle s jistotou tržní mzdové sazby výrazně změní a společnost se musí už teď připravovat, jak bude reagovat a jaké to bude mít dopady (45).

Tabulka č. 13 - Míra inflace Česka v roce 2022 a prognóza roku 2023 (45)

Celková inflace (%)

Celková inflace v 1. čtvrtletí 2022 a na horizontu měnové politiky (%)				
leden 2022	únor 2022	březen 2022	1. čtvrtletí 2023	2. čtvrtletí 2023
9,4	9,7	9,8	3,0	2,3



Graf č. 27 - Inflace Česka v období 2020-2022 a prognóza roku 2023 (45)

Pokud bude společnost chtít mít konkurenceschopnou odměnu, tak musí odměnu měnit **s předstihem a nesnažit se dohánět změny až zpětně**. Tímto by samozřejmě i ujistil své zaměstnance o tom, že o ně bude i v takovém prostředí postaráno.

2.4.2.5 Zákon

Společnost dodržuje všechny současné zákony a má metodiky pro sledování nových zákonů a pro zavedení rychlých změn pro jejich respektování. V minulosti neměla se zákonem ohledně odměňování problém. (33)

2.4.2.6 Scéna kolektivních pracovních vztahů

Ve společnosti nejsou žádné odbory, odměňování jimi není ovlivňováno. Jak podle názorů zaměstnanců, tak podle výsledků dotazníku lze předpokládat, že v brzké době odbory ve společnosti nevzniknou. (33)

2.5 Shrnutí analýzy současného stavu

Ze všech analýz v této kapitole bylo nalezeno několik pozitivních věcí, ale i několik problémů potřebujících řešení a limitací, které se promítnou do návrhu nového systému.

Bylo zjištěno, že zaměstnanci vůči umístění společnosti a podle oboru podnikání získávají nadprůměrnou mzdu a nadprůměrné množství benefitů. Tato realita se odráží v celkové nadprůměrné spokojenosti se současným systémem odměňování. Nový systém tedy nepotřebuje změnit celý a ve většině částí nepotřebuje ani radikální změny.

Problémem, který se opakoval často byly 3 obecné požadavky systému odměňování, které nebyly správně dodrženy. Těmito požadavky jsou **motivační funkce**, **spravedlivost odměny** a **transparentnost odměňování**. U těchto problémů bylo analýzou zjištěno, že jsou nejvíce způsobeny strukturou mzdy, rozdílným odměňováním v různých odděleních a zastaralým systémem určování mezd podle domluvy.

Další problémovou složkou jsou **zaměstnanecké výhody**, které jsou svým nadprůměrným počtem v pořádku, ale bylo vyhodnoceno obzvláště v dotazníku, že některé benefity jsou výrazně méně oblíbené než druhé a potřebují obměnu.

Tohle vše limituje finanční situace firmy, která v posledních letech není dobrá a zvýšení nákladů na odměňování by mohlo znamenat neudržitelnou zátěž na finance společnosti.

Z rozhovorů se zaměstnanci bylo nakonec zjištěno, že je současný systém odměňování poměrně nepružný, nemění se často a je problematický v získání vhodné atraktivity pracovních míst, kterou společnost nutně pro některé oddělení potřebuje.

3 NÁVRH NOVÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

Z dat, která byly získány z analýzy současného stavu, nyní bude sestaven nový návrh systému odměňování.

3.1 Finanční možnosti

V analýze finanční situace společnosti bylo vyhodnoceno, že finanční situace je nyní **nejistá a společnost si nemůže tolik dovolit zvýšit náklady**. Jelikož jsou náklady na odměňování velkou částí nákladů, nebude možné je moc zvyšovat, neboť i malé procentuální změny by mohly mít výrazný dopad na výsledek hospodaření. Náklady na současný systém odměňování jsou celkově **57.825.175 Kč** a nový systém odměňování by se měl pohybovat okolo podobné nebo nižší částky. Zároveň však také bylo v analýze řečeno, že společnost měla donedávna poměrně dobré výsledky a tahle situace by se mohla brzy vrátit zpět, proto musí být také systém odměňování **přízpůsobivý dobrým budoucím výsledkům** (25).

3.2 Struktura a vývoj finanční odměny

3.2.1 Nová struktura pevné a zásluhové mzdy

Z analýzy bylo zjištěno, že velkou část mzdy zaměstnanci získávají ze zásluhové mzdy, a i z dotazníku bylo řečeno, že v určitých případech se zaměstnanci odměna vůbec nemění, nebo v jiných případech zaměstnanec není spokojený kvůli snížené mzdě podle špatných výsledků hospodaření společnosti bez zdůvodnění a možným opravám těchto problémů.

Zaměstnanec v současném systému odměňování dostává v případě maximální zásluhové mzdy pouze 50 % odměny v pevné mzdě, což může být příliš stresující, a proto taková struktura může ztrácet motivační úlohu (24).

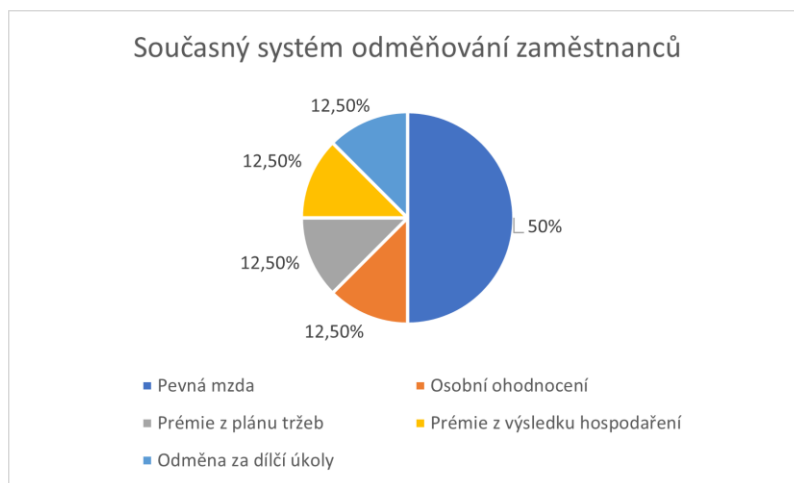
První částí návrhu je tedy nová strukturu mzdy a to ze **75 % pevná mzda a 25 % mzda zásluhová** (v případě dosažení maxima zásluhové mzdy). S takovou strukturou by byla průměrná pevná mzda zaměstnance **32 052 Kč** oproti minulé **21 368 Kč**. Taková změna by neměla kriticky ohrozit motivační funkci zásluhové mzdy (pořád by činila průměrně 10 684 Kč) a měla by dát zaměstnancům potřebnou finanční jistotu.

Kromě finanční jistoty ale ještě tato struktura výrazně pomůže se spravedlivostí odměn, jelikož v kombinaci s metodou hodnocení práce sníží rozdíly v odměnách na stejných pracovních pozicích.

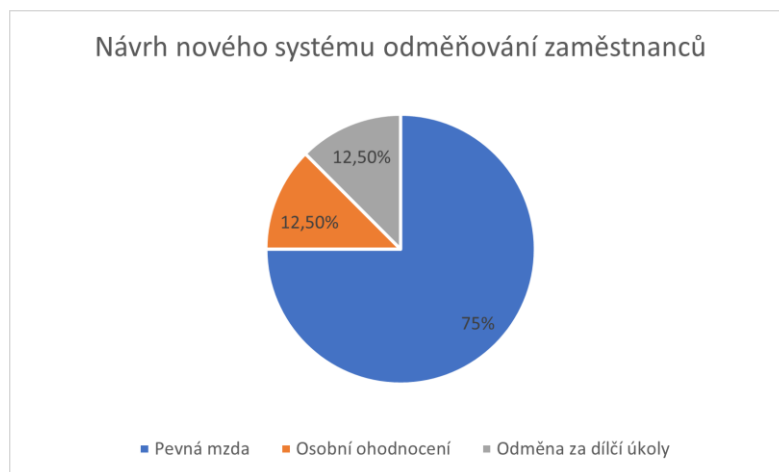
Další navrhovanou změnou, je změna samotných podmínek zásluhové mzdy. Do současných kritérií současně patří osobní ohodnocení, prémie z plánu tržeb, prémie z výsledku hospodaření a odměna za dílčí úkoly. Tato struktura byla již na první pohled překvapivá, a i několik zaměstnanců odpovědělo, že si myslí o současné struktuře, že je zbytečně **moc složitá**.

Proto je navrženo, aby se zásluhová mzda hodnotila pouze podle dvou kritérií, a to podle **osobního ohodnocení a odměn za dílčí úkoly**. Tímto bude zaměstnanec pouze ohodnocen za svou práci, a pokud nastane situace, že společnost nebude mít dobré výsledky, ale výsledky zaměstnance budou perfektní, tak dostane plných 100 % možné mzdy a v opačném případě, pokud bude mít společnost dobré výsledky, tak zaměstnanec se špatnou produktivitou dostane mzdu nižší. Jelikož bude zásluhová mzda takto spojena s výkonem zaměstnance, tak bude lépe plnit motivační úlohu a výsledky společnosti se promítnou do průběžného vývoje finanční odměny, což je probíráno v další podkapitole.

Celý tento návrh by měl zvýšit finanční jistotu u zaměstnanců a zvýšit motivační úlohu.



Graf č. 28 - Struktura mzdy v současném systému
Vlastní zpracování podle: (24)



Graf č. 29 - Struktura mzdy v navrhnutém systému

3.2.2 Vývoj finanční odměny

Jelikož společnost není v dobré finanční situaci, tak průběžné bezpodmínečné navyšování mzdy bohužel nebude možné. Garantované zvýšení mzdy požadovalo velké procento zaměstnanců, a proto byl navržen alespoň kompromis. Zaměstnanci si přáli buď zvýšení mzdy podle inflace, nebo automatické zvýšení mzdy v případě dobrých výsledků společnosti. Zvýšit mzdy o inflaci v období, kdy se společnosti nebude dařit, by mohlo být pro společnost likvidační, takže byla navrhnutá druhá možnost.

Dalším návrhem je tedy **garantované zvýšení mzdy v případě kladného výsledku hospodaření**. Doporučením v případě kladného výsledku je odložení **15 % ze zisku pro navýšení mezd**. Je nutné zde ještě kvůli situaci společnosti přidat jednu podmínku, a to že pokud společnost splácí ztráty minulých let, tak zvýšení mzdy určuje vedení podle finančních možností. Je však nutné požadovat, aby všechny tyto domluvy byly sepsány a aby **bylo odůvodnění jiné částky ve společnosti veřejné** hlavně kvůli **transparentnosti odměňování**. Samozřejmě mohou nastat roky, kde bude výsledek hospodaření kladný, ale velmi nízký, takže zaměstnanci musí být informováni o tom, že v takových letech by bylo zvýšení mzdy spíše symbolické.

3.3 Hodnocení práce

Návrh hodnocení práce bude jeden z nejdůležitějších návrhů a bude řešit **problematiku spojení systému odměňování několika oddělení**, které jsou současně rozdílné.

Dalším návrhem je metodika hodnocení práce **bez využití tarifního systému**, jelikož se zaměstnanci v dotazníku vyjádřili ohledně tarifního systému průměrně. Zároveň jsou poměrně spokojeni se současným systémem odměňování zaměstnanců, takže by nemuselo být dobré zavádět tak radikální změnu. Hodnocení práce je tedy hlavně navrženo kvůli problematice spojení odměňování více oddělení s dodržáním **principu spravedlivosti**.

Návrh mezd podle hodnocení práce:

Tabulka č. 14 – Návrh mezd podle hodnocení práce

Úroveň	Pracovní pozice	Výše základní pevné mzdy
1.	Ředitel	70.000 Kč
2.	Vedoucí pracovník (úroveň 1)	51.000 Kč
3.	Vedoucí pracovník (úroveň 2)	39.000 Kč
4.	IT specialista – senior	34.000 Kč
5.	IT specialista – junior	29.000 Kč
6.	Ekonomika, marketing – senior	25.500 Kč
7.	Personální – senior	24.500 Kč
8.	Ekonomika, marketing – junior	22.000 Kč
9.	Personální – junior	21.000 Kč

Tohle jsou hodnoty nejnižší pevné mzdy, kterou zaměstnanec na pozici dostane. Počítají i s průměrným zvýšením mzdy o 15 % pro ohodnocení délky pracovních poměru a nabytých zkušeností. Po přičtení průměrné zásluhové mzdy a zvýšení 15 % s použitím nové struktury odměn bude tento systém o 0,4 % méně nákladný než systém současný.

3.4 Benefits

3.4.1 Nové benefits

Nové benefits byly rozhodnuto podle **výsledků dotazníku** a podle **trendů v benefitech**. Většina benefitů, které navrhovali zaměstnanci dávaly smysl a byly vybrány ty, které byly **nejčastěji zmiňovány** a které jsou reálně **implementovatelné vůči nákladům**.

Práce z domu

Podle rozhovorů, vedených během vypracování této práce, již někteří zaměstnanci tento benefit měli, ale nebyl uváděn jako benefit v ostatních dokumentech jednajících o benefitech. Jelikož tento benefit již někteří zaměstnanci využívají, tak je návrhem ho zavést plošně. Jak již bylo řečeno v analýze, tak spousta lidí již bere práci z domu jako **regulární a důležitý benefit**, a pokud bude tento benefit dobře implementován, tak může dokonce dlouhodobě **snižovat náklady** na údržbu kanceláří.

Jelikož je nutné udržet náklady na odměňování co nejnižší, tak je navrženo tento benefit poskytovat jako **dobrovolný** a provozovaný na **vlastním zařízení zaměstnance**. Implementování tohoto benefitu lze jednoduše provést dvěma způsoby, a to buď zabezpečením připojení pomocí systému VPN, nebo pomocí systému vzdáleného přístupu. Pro nejjednodušší a nejrychlejší implementaci je navrženo využít **systému vzdáleného přístupu**, jelikož s touto možností nebude pracovní náplň zaměstnance omezovat výkon jeho vlastního zařízení.

Příspěvky na penzijní spoření

Tento benefit byl **nejvíce zmiňovaným benefitem** v dotazníku. Jelikož se tyto příspěvky dodatečně nedaní, a naopak se započítávají jako náklady a snižují daň ze zisku, tak je zavedení tohoto benefitu výhodné i vůči velkému počtu zaměstnanců, který si benefit přálo.

Vůči finanční situaci ve společnosti je nutné navrhnout přiměřenou částku, a proto je navržen příspěvek na penzijní připojištění ve výši **500 Kč měsíčně**. Jedná se poměrně o malý příspěvek, ale ve velkém měřítku celé společnosti se tento benefit propíše do nákladů poměrně výrazně.

Sick days

Dalším navrženým benefitem jsou sick days v maximálním využitelném množství 3 dnů. Jak již bylo řečeno v analýze, tak jde o dny, které lze využít v případě nemoci, která není vážná a nevyžaduje návštěvu lékaře. Sick days byl také benefitem, který chtělo více zaměstnanců. U implementace tohoto benefitu by bylo důležité zmínit, že sick days nelze využívat jako běžnou dovolenou a opravdu by měly nahrazovat dny strávené na standardní nemocenské. Pokud by se tento benefit monitoroval a nebyl by zneužíván, tak by byl benefit prakticky **beznákladový**.

Relaxační místnost

Benefit relaxační místnosti začíná být poměrně **standardním benefitem** už i v českých společnostech. Jde o benefit, který si také přálo poměrně velké množství zaměstnanců. Relaxační místnost již byla v řešení, ale bohužel se stále tento plán nenaplnil, přestože místnost na tyto účely je již vyčleněná. Mimo hlavní náklad místnosti samotné je pak tento benefit **velmi levný** ve srovnání s ostatními benefity.

Navrhnutá místnost by byla určena pro odpočinek nebo pro odreagování, proto je navrhnuté vybavení: 2 sedačky, herní konzole, televize, stůl na stolní fotbal, stůl na stolní tenis, vybavení pro stolní tenis.

3.4.2 Úpravy současných benefitů

Dovolená

U benefitu dovolené budou provedeny pouze dvě změny, které zaměstnanci žádali, a nebyly by tolik nákladové.

Jednou změnou je **zrušení podmínky**, že zaměstnanec může využít **jeden den dovolené v každém čtvrtletí**. Tato podmínka nedává tolik smysl plošně a bude lepší ponechat tuto kompetenci na vedoucích pracovnících, kteří sami ví, jak mohou nebo nemohou poskytnout dovolenou svým zaměstnancům. Současná podmínka je také nepraktická v tom, že si zaměstnanci často vybírají dovolenou například jen dvakrát v roce, a tímto tedy o dva dny dovolené přijdou. Pokud vedoucí zaměstnanci budou umožňovat čerpání dovolené zodpovědně, tak bude zrušení této podmínky **beznákladové**.

Druhou změnou, kterou si velká část zaměstnanců přála, je přidání **ještě jednoho dne dovolené** na celkových **25 dní**. Tohle lze vidět také jako výhodnou změnu, jelikož jeden den dovolené nevygeneruje moc velké náklady a zároveň uspokojí požadavky velkého počtu zaměstnanců. Náklady této změny nelze přesně vyčíslit, ale možné náklady budou zohledněny ve shrnutí nákladů na nový návrh.

Pracovní výročí, životní jubileum

Jak již bylo řečeno ve shrnutí finančních možností společnosti, tak společnost nemá moc možnost zvyšovat náklady, a proto bude nutné některé nové benefity nahradit benefity jinými současnými. Proto je navrženo **zrušení** benefitů **pracovní výročí** a **životní jubileum**.

Tyto dva benefity vyšly v dotazníku jako jedny z **nejméně hodnotných** a je poměrně pochopitelné proč. Už z podstaty benefitu jde o benefit poměrně strohý, povaha benefitu je pouze finanční a nemá žádnou reálnou motivační úlohu, kromě setrvání ve společnosti. Jedinou motivační složkou může být, že pracovník zůstane ve společnosti do vyplacení tohoto benefitu, ale v tom případě společnost stejně pouze zaměstnává pracovníka, který je nespokojený a chce změnit práci, což se může určitě ukázat i v jeho produktivitě.

Zrušení benefitu nárazově by mohlo mít **velmi negativní reakci** od zaměstnanců, kteří se k vyplacení těchto benefitů časově blížili, a proto nelze brát jako moudré je zrušit okamžitě. Z tohoto důvodu je doporučeno zrušení oznámit a **zrušit tyto benefity za 3 roky**.

3.5 Časový harmonogram změn

Jelikož některé části změn systému odměňování jsou buď přesně časově stanoveny, nebo vyžadují určitou přípravu, tak bude nutné změny implementovat podle časového harmonogramu. Implementovat nový mzdový systém bývá ve společnosti složitějším úkolem, proto je doporučeno spustit nový systém až v srpnu. Pro dostatečnou přípravu a plynulý přechod na nový systém byl utvořen následující časový harmonogram změn:

Tabulka č. 15 – Harmonogram navrhnutých změn

ZMĚNA V SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	DATUM
Spojení systému odměňování, změna ve struktuře mzdy, určení mzdy podle hodnocení práce	1.7.2022
Příspěvky na penzijní pojištění, zprovoznění práce z domu a změny dovolené	1.7.2022
Změna ve vývoji mzdy, zavedení garance zvýšení mezd	1.1.2023
Zavedení sick days	1.1.2023
Zprovoznění relaxační místnosti	1.4.2023
Zrušení pracovního výročí a životního jubilea	1.7.2025

3.6 Náklady na nový systém odměňování

3.6.1 Náklady systému bez spuštění garance zvýšení mezd

Jelikož se spuštění nového systému řídí podle časového harmonogramu změn a jeden náklad je podmíněn kladným výsledkem hospodaření, tak je nutné tyto náklady rozepsat v čase a rozdělit na dvě části – případ nulového nebo záporného výsledku hospodaření a případ kladného výsledku hospodaření. Jako první jsou vyobrazeny náklady nulového nebo záporného výsledku hospodaření v období implementace systému:

Tabulka č. 16 - Náklady nového systému odměňování (záporný VH)

NÁKLAD	VZNIK NÁKLADU	TYP NÁKLADU	VÝŠE NÁKLADU
Nové mzdové náklady	1.7.2022	pravidelný	54.660.708 Kč
Náklady souč. systému beze změn	1.7.2022	pravidelný	2.853.044 Kč
Penzijní pojištění	1.7.2022	pravidelný	168.000 Kč
Práce z domu	1.7.2022	pravidelný	131.284 Kč
Úprava dovolené	1.7.2022	pravidelný	210.233 Kč
Roční náklady po spuštění		pravidelný	58.023.263 Kč
Relaxační místnost	1.4.2023	jednorázový	72.500 Kč
Zrušení pracovního výročí	1.7.2025	pravidelný	-279.500 Kč
Zrušení životního jubilea	1.7.2025	pravidelný	-40.140 Kč
Roční náklady po implementaci všech změn		pravidelný	57.703.629 Kč
Jednorázové náklady nového systému		jednorázový	72.500 Kč
Celkové náklady systému v období 2022-2025		jednorázový	231.845.918 Kč

Z tabulky lze vyčíst, že v případě nulového nebo záporného výsledku hospodaření budou roční náklady na fungování nového systému po implementaci všech změn **57.703.629 Kč** ročně. V následující tabulce je srovnání nákladů se systémem současným:

Tabulka č. 17 - Srovnání nákladů nového systému s náklady současného systému

NÁKLADY	VÝŠE NÁKLADŮ V SOUČASNÉM	VÝŠE NÁKLADŮ V NOVÉM SYSTÉMU	ROZDÍL
Celkové náklady v období 2022-2025	231.300.700 Kč	231.845.918 Kč	+545.218 Kč (+0,24 %)
Budoucí roční náklady	57.825.175 Kč	57.703.629 Kč	-121.546 Kč (-0,21 %)

Jak lze vidět, tak v prvních 4 letech po spuštění nového systému budou náklady vyšší než u systému současného. Tento rozdíl však poměrově není velký a lze také vidět, že v budoucích letech bude nový systém méně nákladný. Nižších nákladů, než u systému současného bylo dosaženo velmi nízkým snížením mzdových nákladů a zrušením benefitů pracovní výročí a životní jubileum. Pokud společnost spustí nový systém odměňování, tak se jí náklady vzniklé v období 2022-2025 vrátí přibližně po **4 a půl letech**.

Výpočet mzdových nákladů

S použitím hodnocení práce a nové struktury mezd budou měsíční náklady na pevné a zásluhové mzdy 4.555.059 Kč měsíčně, což činí **ročně 54.660.708 Kč**. Z toho bude měsíčně proplaceno 1.150.680 Kč na zdravotní a sociální pojištění, 469.570 Kč na zásluhovou mzdu a 2.934.809 Kč na mzdu pevnou. Po spuštění návrhu systému budou mzdové náklady téměř stejné – **klesnou o 0,57 %** neboli o **311.423 Kč**. I když je tohle velmi malý rozdíl v měřítku mezd, značně pomůže s financováním benefitů.

Výpočet nákladů na benefity

- **Penzijní pojištění** – využívání příspěvku na penzijní pojištění má mezi zaměstnavateli velký rozptyl. V některých společnostech ho využívají 4 % zaměstnanců, v jiných až 56 %. Jelikož je příspěvek na penzijní pojištění poměrně malý, tak lze odhadnout, že příspěvek bude využívat okolo 30 % zaměstnanců (28) s lehkou rezervou. V takovém případě jsou náklady na příspěvky **168.000 Kč** (46).
- **Práce z domu** – jak již bylo řečeno, tak jediným nákladem bude možnost vzdáleného přístupu, která se nabízí za 1427 Kč ročně za jednoho uživatele. Při poskytnutí této možnosti všem uživatelům vznikne náklad **131.284 Kč** (47).

- **Úprava dovolené** – pokud bude využívání dovolené dobře řízeno vedoucím zaměstnancem, tak by neměly vznikat dodatečné náklady, ale pokud se počítá s nejhorsí možností, a to s poklesem produktivity všech zaměstnanců o jeden den, tak vznikne náklad **210.233 Kč**.
- **Relaxační místnost** – náklady na vybavení relaxační místnosti jsou **72.500 Kč**. Byly vybrány produkty ve střední cenové třídě na spolehlivých českých e-shopech (48).

3.6.2 Budoucí náklady systému v případě kladných výsledků hospodaření

Po spočítání nákladů je ještě nutné se podívat na variantu, že se společnosti bude dařit. Po zvýšení mzdy podle garance vzniknou dodatečné náklady. Pro dosažení výsledků hospodaření a podle toho zvýšení mezd byly použity hodnoty z regresní analýzy podmíněné zlepšením finanční situace společnosti. Náklady jsou propočteny na období 2026-2028 a podle regresní analýzy s podmínkou zlepšení finanční situace jsou výsledky hospodaření v těchto letech – 2026: **5.885.965 Kč**, 2027: **6.388.336 Kč**, 2028: **6.890.908 Kč**.

Tabulka č. 18 - Náklady nového systému odměňování (kladný VH)

NÁKLAD	VÝŠE NÁKLADU	TYP NÁKLADU
Náklady nového systému odměňování bez garancí	57.703.629 Kč	pravidelný
Zvýšení mezd podle garance - 2026	882.854 Kč	pravidelný
Zvýšení mezd podle garance - 2027	958.250 Kč	pravidelný
Zvýšení mezd podle garance - 2028	1.033.636 Kč	pravidelný
Náklady systému v období 2026-2028	178.736.585 Kč	jednorázový
Roční náklady systému odměňování	60.605.369 Kč	pravidelný

Z tabulky jde vidět, jak se při splnění podmínky garance náklady výrazně zvednou. Ročně jsou vyšší oproti současnému systému o **2.780.194 Kč**. Jelikož jde ale o zvýšení mzdy s podmínkou kladného výsledku hospodaření, tak společnosti stále zůstane ve spočítaném období **13.566.511 Kč zisku**, které může využít pro financování své činnosti nebo i zvýšení mezd nad smlouvenou garanci. Při takovém průběhu by se během období průměrná mzda zaměstnance ve společnosti **zvýšila o 2.818 Kč**.

3.7 Budoucí trendy v odměňování

Poslední změna, která je navržena, se hlavně dotkne náplně práce **personálního oddělení**. V rozhovorech se zaměstnanci bylo často řečeno, že celkový proces změn systému odměňování je **poměrně pomalý** a některým zaměstnancům přijde **málo progresivní**.

Posledním návrhem tedy je, aby pracovníci personálního oddělení pravidelně alespoň jednou ročně uspořádali schůzi ohledně **současných a možných budoucích trendů v odměňování**, tyto trendy zhodnotili a u těch, které zhodnotili pozitivně, probrat možnosti implementace do systému a náklady s tím spojené.

Náplní schůzí by bylo připomenutí trendů předchozích schůzí a zda je lze již implementovat, popřípadě zda se ukázaly současné trendy nové, druhou částí by bylo představení možných budoucích trendů, u kterých by se nad reálnou implementací a zhodnocením uvažovalo až na schůzi další. Z toho lze pochopit, že první část by byla více praktická, kde by se probíraly možné změny v brzké době, druhá část by byla více kreativní s návrhy, které nejsou současně standardem a většina z nich pravděpodobně ani standardem nebude. Stejně je tohle důležité, protože pokud bude společnost alespoň částečně připravena na implementaci radikálních změn, tak je může provést rychleji než konkurence. Doporučením k tomuto návrhu je, aby se schůze účastnili i vedoucí zaměstnanci, obzvláště pak v oboru financí.

Pokud by tyto schůze probíhaly pravidelně a některé trendy by byly opravdu zařazeny do systému, tak by to mohlo pomoci společnosti mít prvotřídní odměny a výrazně tím zvýšit atraktivitu pracovních míst.

ZÁVĚR

Hlavním cílem práce bylo vytvoření nového jednotného systému odměňování zaměstnanců. Součástí tohoto cíle bylo zanalyzování systému současného a návrh potřebných úprav pro zefektivnění systému nového. Cíle bylo dosaženo analýzou jednotlivých částí systému, dotazováním zaměstnanců, interpretováním jejich odpovědí a analýzou vnitřních a vnějších faktorů. Dosažení cíle muselo být zároveň realizovatelné vůči finanční situaci ve společnosti, která byla zobrazena finanční analýzou.

Problematika odměňování různými způsoby v různých divizích a pobočkách poměrně rychle ukázala svoje negativa a tento problém byl vyřešen novou metodou hodnocení práce, která ve společnosti srovná rozdíly ve mzdách. Jelikož jsou zaměstnanci většinou spokojeni se současným systémem odměňování, tohle je nejlepší cesta, jak problém spojení odměňování vyřešit bez radikálních změn v odměňování, na které jsou zaměstnanci zvyklí.

Ukázaly se i další problematické části systému odměňování, které na první pohled neukázal ani názor zaměstnanců, ale až detailní rozbor odměny jako takové. Hlavními problémy byla spravedlivost a transparentnost odměňování a motivační funkce systému. Spravedlivosti znova pomohla metodika hodnocení práce, která zaručuje, že dva zaměstnanci na stejném pracovním místě se stejnými dovednostmi získají stejnou odměnu. Transparentnosti pomohla plošná garance zvýšení odměny v případě dobrých výsledků společnosti a nová struktura zásluhových mezd, která je přímo vázaná na výkon a výsledky zaměstnance. V takovém případě musí být zaměstnanci vysvětleno, proč dostává takovou zásluhovou mzdu, jakou dostává. Zdůvodnění bude zaměřeno na jeho individuální výsledky od jeho vedoucího zaměstnance. V případě zvýšení mezd, nebo naopak jeho nezvýšení se může zaměstnanec podívat na veřejné dokumenty společnosti, kde zjistí, jestli měla společnost dobré, nebo špatné výsledky. Všechny tyto změny také navrátí motivační úlohu systému odměňování díky pocitu, že zaměstnanec může opravdu výši své odměny změnit svojí snahou o dobré a efektivní vykonání práce.

Poslední úpravou byly změny v zaměstnaneckých výhodách, které byly vyhodnoceny podle názorů zaměstnanců a současných trendů v odměňování. Nové zaměstnanecké

výhody by měly zaměstnancům udělat práci příjemnější a celkově zvýšit jejich spokojenost.

Celé úpravy systému odměňování bylo dosaženo bez dlouhodobého zvýšení nákladů v případě špatných výsledků společnosti a systém zároveň automaticky zajišťuje zvýšení odměny v případě, že budou výsledky společnosti dobré a že si bude společnost moci zvýšení nákladů dovolit.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) ŠVEJDA, Jan. Rešerše. In: KTD: *Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)* [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2003 - [cit. 2022-02-17]. Dostupné z: https://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000001832&local_base=KTD
- (2) RAMBALOVÁ, Hana. *Marketingový výzkum* [online]. Brno, 2011 [cit. 2022-02-17]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/e2j73/>. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Klára KAŠPAROVÁ.
- (3) AWANG, Zainudin. *Research methodology and data analysis second edition*. 2. vydání. UiTM Press, 2012. ISBN 978-967-363-422-4
- (4) SLOUKOVÁ, Danica. *Základní metody vědecké práce* [online]. [cit. 2022-02-17]. Dostupné z: http://filosofia.cz/files/filosofie_jinak/zakladni_metody.pdf
- (5) VODÁKOVÁ, Alena. Komparace. In: *Sociologická encyklopedie* [online]. - [cit. 2022-03-24]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Komparace>
- (6) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* 5. vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- (7) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- (8) KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3
- (9) 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.
- (10) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- (11) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 8024704692

- (12) VYBÍHAL, Václav. *Mzdové účetnictví 2020*. 1. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1032-2
- (13) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7197-893-4.
- (14) KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Eva HÜTTLOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.
- (15) *Interní firemní prezentace "O nás"*. Nepublikovaný dokument, 2022 [cit. 2022-04-05]
- (16) Použité bankrotní modely, finanalysis.cz. *FinAnalysis* [online]. [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://www.financeanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>
- (17) *Výroční zpráva anonymizované společnosti XY s.r.o. 2016*. justice.cz, 2017 [cit. 2022-04-05]
- (18) *Výroční zpráva anonymizované společnosti XY s.r.o. 2017*. justice.cz, 2018 [cit. 2022-04-05]
- (19) *Výroční zpráva anonymizované společnosti XY s.r.o. 2018*. justice.cz, 2019 [cit. 2022-04-05]
- (20) *Výroční zpráva anonymizované společnosti XY s.r.o. 2019*. justice.cz, 2020 [cit. 2022-04-05]
- (21) *Výroční zpráva anonymizované společnosti XY s.r.o. 2020*. justice.cz, 2021 [cit. 2022-04-05]
- (22) *Výroční zpráva anonymizované společnosti XY s.r.o. 2014*. justice.cz, 2015 [cit. 2022-04-07]
- (23) *Výroční zpráva anonymizované společnosti XY s.r.o. 2015*. justice.cz, 2016 [cit. 2022-04-07]
- (24) *Interní soubor pracovních smluv*. Nepublikovaný dokument, 2022 [cit. 2022-04-07]
- (25) *Interní soubor finančního oddělení – přehled mezd, očištěn o identifikační údaje*. Nepublikovaný dokument, 2022 [cit. 2022-04-07]

- (26) Inlace – 2022, míra inflace a její vývoj v ČR. *Kurzy.cz* [online]. 2022, [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?imakroGraphFrom=1.1.1990>
- (27) *Rozhovor se zaměstnancem personálního oddělení* [ústní sdělení]. 2022 [cit. 2022-04-08]
- (28) ČSÚ, Průměrné hrubé měsíční mzdy podle odvětví CZ-NACE, Území: Pardubický kraj. *czso.cz* [online]. 2020, [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&ds=ds378&pvo=MZD04-A&skupId=851&filtr=G%7EF M%7EF Z%7EF R%7ET P%7E S%7E null null &katalog=30852&o=false&str=v324>
- (29) ČSÚ, Průměrné hrubé měsíční mzdy podle odvětví CZ-NACE, Území: Česká republika. *czso.cz* [online]. 2020, [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD04-A&z=T&f=TABULKA&skupId=851&filtr=G%7EF M%7EF Z%7EF R%7ET P%7E S%7E null null &katalog=30852&pvo=MZD04-A&str=v305>
- (30) Průměrná mzda – vývoj průměrné mzdy. *Kurzy.cz* [online]. 2021, [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>
- (31) *Rozhovor se zaměstnancem finančního oddělení* [ústní sdělení]. 2022 [cit. 2022-04-10]
- (32) *Interní soubor personálního oddělení – průměrné mzdy rozdělené podle oddělení*, Nepublikovaný dokument, 2022 [cit. 2022-04-11]
- (33) *Interní prezentace o současných benefitech a o návrzích benefitů budoucích*, Nepublikovaný dokument, 2022 [cit. 2022-04-08]
- (34) Trexima, *Benefity 2019, Výsledky průzkumu mezi zaměstnavateli* [online]. Zlín, 2019, [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://ipodpora.odborny.info/soubory/uploads/ASO_pruzkum_benefity_FINAL.pdf
- (35) *Rozhovor s vedoucím zaměstnancem finančního oddělení* [ústní sdělení]. 2022 [cit. 2022-04-15]

- (36) Ukazatele produktivity práce. *Analyzuj a Proved'* [online]. [cit. 2022-05-06]. Dostupné z: http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=58293&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_2975&p2=CultureOID_INT_1&acode=e137e3e8865094552d473da739d2ed
- (37) *Interní soubor evidence zaměstnanců, očištěn o identifikační údaje*, Nepublikovaný dokument, 2022 [cit. 2022-04-11]
- (38) ČSÚ, Zaměstnaní podle odvětví ekonomické činnosti CZ-NACE, Území: Česká republika, ženy. czso.cz [online]. 2020, [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM03&z=T&f=TABULKA&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7ET_P%7E_S%7E_null_null_&katalog=30853&str=v222&u=v228_VUZEMI_97_19#w=
- (39) Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - 2. čtvrtletí 2019. ČSÚ [online]. 05.08.2019 [cit. 2022-04-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-2-ctvrtleti-2019>
- (40) HÖFFEROVÁ, Markéta. Klesá loajalita zaměstnanců? Lidé většinou vydrží v jednom zaměstnání méně než 2 roky. *Kurzy.cz* [online]. 10.05.2018 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/454500-klesa-loajalita-zamestnancu-lide-vetsinou-vydrzi-v-jednom-zamestnani-mene-nez-2-roky/>
- (41) ČSÚ, Využívání informačních a komunikačních technologií v podnikatelském sektoru - 2021. czso.cz [online]. 2021, [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyuzivani-informacnich-a-komunikacnich-technologiei-v-podnikatelskem-sektoru-rok-2020-aktualni-mesic-roku-2021>
- (42) KUBÍČKOVÁ, Alice a Veronika PATÁKOVÁ. Nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů. *Práce a mzda* [online]. 26.01.2018 [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/nove-trendy-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu>

- (43) ČSÚ, Vzdělání, Sčítání 2021. czso.cz [online]. 2021, [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vzdelani>
- (44) ČSÚ, Věková struktura. czso.cz [online]. 2020, 31.12.2020 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz/index.html?lang=cz>
- (45) ČNB, Měnová politika, Prognóza ČNB – zima 2022. cnb.cz [online]. 2022, [cit. 2022-04-30]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>
- (46) JAKEŠOVÁ, Dana. Příspěvek na penzijní je oblíbeným benefitem. Dává ho stále více firem. *iDnes.cz* [online]. 3.12.2021 [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/penzijni-sporeni-penze- Duchod-prispevek-zamestnavatel.A211202_114926_podnikani_daja
- (47) TeamViewer Pricing. *TeamViewer* [online]. [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: <https://www.teamviewer.com/en/buy-now/>
- (48) *Heureka* [online]. [cit. 2022-05-06]. Dostupné z: <https://www.heureka.cz/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 – Schéma složení celkové odměny Vlastní zpracování podle: (10).....	17
Obrázek č. 2 – Vzorec IN95 (16).....	39
Obrázek č. 3 – Věková struktura České republiky (44).....	79

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 – Relační odměny Vlastní zpracování podle: (10).....	20
Tabulka č. 2 – Struktura hrubé mzdy Vlastní zpracování podle: (9).....	25
Tabulka č. 3 – Mzdotvorné faktory/determinanty odměňování Vlastní zpracování podle: (6).....	36
Tabulka č. 4 – Používané hodnoty pro výpočet indexu IN95 Vlastní zpracování podle: (16).....	39
Tabulka č. 5 – Interpretace výsledků indexu IN95 Vlastní zpracování podle: (16).....	40
Tabulka č. 6 – Vybrané hodnoty rozvahy a výkazů zisků a ztrát společnosti Vlastní zpracování podle: (17) (18) (19) (20) (21).....	40
Tabulka č. 7 – Výsledné hodnoty indexu IN95	40
Tabulka č. 8 - Výsledky hospodaření v letech 2016-2020 Vlastní zpracování podle: (17) (18) (19) (20) (21).....	42
Tabulka č. 9 – Složení mzdy ve společnosti Vlastní zpracování podle: (24).....	46
Tabulka č. 10 – Průměrná mzda ve společnosti Vlastní zpracování podle: (25).....	50
Tabulka č. 11 – Průměrná mzda v oboru informační a komunikační činnosti v pardubickém kraji Vlastní zpracování podle: (28)	51
Tabulka č. 12 – Přehled nákladů na odměňování zaměstnanců Vlastní zpracování podle (25).....	58
Tabulka č. 13 - Míra inflace Česka v roce 2022 a prognóza roku 2023 (45)	80
Tabulka č. 14 – Návrh mezd podle hodnocení práce.....	85
Tabulka č. 15 – Harmonogram navržených změn.....	89
Tabulka č. 16 - Náklady nového systému odměňování (záporný VH).....	90
Tabulka č. 17 - Srovnání nákladů nového systému s náklady současného systému	91
Tabulka č. 18 - Náklady nového systému odměňování (kladný VH).....	92

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 – Výsledné hodnoty indexu IN95	41
Graf č. 2 – Výsledky hospodaření B.Ú.O. 2016-2020 Vlastní zpracování podle: (17) (18) (19) (20) (21).....	42
Graf č. 3: Lineární regrese výsledku hospodaření Vlastní zpracování podle: (17) (18) (19) (20) (21)	43
Graf č. 4 – Výsledky hospodaření B.Ú.O. 2014-2019 Vlastní zpracování podle: (17) (18) (19) (20) (22) (23)	44
Graf č. 5 – Lineární regrese výsledků hospodaření 2014-2030, podmíněna zlepšením finanční situace Vlastní zpracování podle: (17) (18) (19) (20) (22) (23)	44
Graf č. 6 – Průměrná mzdy běžného zaměstnance ve společnosti Vlastní zpracování podle: (25).....	47
Graf č. 7 – Průměrná mzda manažera ve společnosti Vlastní zpracování podle: (25) ...	47
Graf č. 8 – Průměrná mzda ředitele ve společnosti Vlastní zpracování podle: (25).....	48
Graf č. 9 – Vývoj mezd ve společnosti v období 2017-2021 Vlastní zpracování podle: (25).....	49
Graf č. 10 – Srovnání mezd ve společnosti a v oboru ICT v Pardubickém kraji Vlastní zpracování podle: (25) (28).....	51
Graf č. 11 – Srovnání mezd ve společnosti, celorepublikově v oboru ICT a s průměrnou mzdou v ČR Vlastní zpracování podle: (25) (29) (30)	52
Graf č. 12 – Průměrné mzdy IT oddělení ve společnosti Vlastní zpracování podle: (32)	53
Graf č. 13 – Průměrné mzdy oddělení Marketing a Ekonomika ve společnosti Vlastní zpracování podle: (32)	54
Graf č. 14 - Vybavenost kapitálem v období 2016-2020 Vlastní zpracování podle: (17) (18) (19) (20) (21)(36)(37)	61
Graf č. 15 – Počet zaměstnanců ve společnosti Vlastní zpracování podle: (37)	62

Graf č. 16 – Procentuální poměr pohlaví ve společnosti Vlastní zpracování podle: (37)	63
Graf č. 17 – Srovnání procent mužů ve společnosti a celorepublikově v oboru ICT Vlastní zpracování podle: (37) (38).....	64
Graf č. 18 – Věkové rozdělení ve společnosti Vlastní zpracování podle: (37)	65
Graf č. 19 – Rozdělení ve společnosti podle úrovně vzdělání Vlastní zpracování podle: (37).....	66
Graf č. 20 – Rozdělení podle délky zaměstnání ve společnosti Vlastní zpracování podle: (37).....	67
Graf č. 21 - Mzdová produktivita v období 2016-2020 Vlastní zpracování podle: (17) (18) (19) (20) (21) (36)	68
Graf č. 22 - Zisk před zdaněním a úroky na pracovníka v období 2016-2020 Vlastní zpracování podle: (17) (18) (19) (20) (21) (36) (37)	69
Graf č. 23 – Odpovědi na otázku ohledně spravedlivosti odměn	73
Graf č. 24 – Oblíbenost benefitů, 1. část	74
Graf č. 25 – Oblíbenost benefitů, 2. část	74
Graf č. 26 – Vývoj vzdělanosti obyvatelstva České republiky Vlastní zpracování podle: (43).....	78
Graf č. 27 - Inflace Česka v období 2020-2022 a prognóza roku 2023 (45).....	80
Graf č. 28 - Struktura mzdy v současném systému Vlastní zpracování podle: (24).....	83
Graf č. 29 - Struktura mzdy v navrhnutém systému	84

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Dotazník

PŘÍLOHA 1 – DOTAZNÍK

Systém odměňování zaměstnanců

Tento dotazník je ANONYMNÍ. Všechny odpovědi jsou dobrovolné. Pokuste se prosím odpovědět na co nejvíce dotázaných otázek a to co nejvíce upřímně. Většina otázek je formou stupnice 1-5, kde 1 znamená největší nesouhlas a 5 znamená naprostý souhlas. Předem vám děkuji za vaše odpovědi. (Pojmem "odměna" se myslí obecně jakákoliv pozitivní věc, kterou vám práce dá. Pojmem "systém odměňování zaměstnanců" se myslí především nastavení finančních odměn a benefitů ve firmě.)

1. Pracuji pod divizí:

Označte jen jednu elipsu.

- IT divize 1
 IT divize 2
 IT divize 3
 Ekonomika a management

2. Jsem spokojený/á se současným systémem odměňování zaměstnanců.

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Nejsem vůbec spokojený/á.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jsem naprosto spokojený/á.

3. Jsem spokojený/á s výší své finanční odměny.

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Nejsem vůbec spokojený/á.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jsem naprosto spokojený/á.

4. Moje produktivita se odráží do mé odměny.

Označte jen jednu elipsu.

- Změna podle produktivity nejde poznat vůbec a to ani dlouhodobě.
 Změna podle produktivity jde trochu poznat.
 Změna podle produktivity jde poznat tak akorát.
 Moje odměna příliš záleží na mé produktivitě.
 Moje odměna je natolik závislá na mé produktivitě, že to je stresující.

5. Jsem spokojený/á s celkovou "hmotnou" odměnou. (finanční odměna, benefity)

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Nejsem vůbec spokojený/á.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jsem naprosto spokojený/á.

6. Myslím si, že vývoj mé mzdy v letech je spravedlivý. (Pokud pracujete ve firmě méně než 6 měsíců, neodpovídejte)

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

Vývoj mé mzdy není vůbec spravedlivý. Jsem plně spokojen/a s vývojem své mzdy.

7. Jsem spokojený/á se strukturou finanční odměny. (Poměr mezi pevnou mzdou, výkonnostní mzdou, prémie, benefity)

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

Nejsem vůbec spokojený/á. Jsem naprosto spokojený/á.

8. Odnáším si z práce i jiné pozitivní věci, než jen "hmotnou" odměnu. ("hmotná" = mzda, zásluhová odměna, benefity)

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

Pracuji pouze pro "hmotnou" odměnu. Jednoznačně vnímám i další pozitivní věci v mé práci

9. Chtěl bych více benefitů/jiné benefity.

Označte jen jednu elipsu.

- Myslím si, že jsou benefity nastaveny správně.
 Množství benefitů je v pořádku, ale některé nevyužívám a chtěl/a bych je nahradit.
 Myslím si, že bychom měli dostávat více benefitů.
 Myslím si, že dostáváme příliš moc benefitů a některé bych chtěl/a nahradit jen finančně.

10. Benefit má pro mě hodnotu:

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Žádnou hodnotu	Malou hodnotu	Poměrně velkou hodnotu	Velmi vysokou hodnotu
Stravenky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dovolená navíc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní výročí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Životní jubileum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní akce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Služební telefon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Služební auto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vánoční dárky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Když se chci vzdělávat v něčem, co je přínosné mé pozici a celkově firmě, mám od firmy takovou možnost a vím na koho se obrátit.

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Taková možnost není	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Průběžně jsem o takových možnostech informován/a a vím na koho se obrátit

12. Máme dobré vedení.

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
S vedením jsem naprosto nespokojený/á.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	S vedením jsem úplně spokojený/á.

13. Můj vztah s vedoucím pracovníkem/pracovnicí je dobrý.

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Je velmi špatný.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Je velmi dobrý.

14. Když něco udělám správně/špatně dostanu na to odezvu.

Označte jen jednu elipsu.

- Ne, nedostanu.
 Ano, ale pouze na negativní věci.
 Ano, ale pouze na pozitivní věci.
 Ano, dostávám odezvu ať už dělám práci dobře, nebo špatně.

15. Odezvu na moji práci dostávám dostatečně často.

Označte jen jednu elipsu.

- Nedostávám odezvu vůbec.
 Dostávám odezvu, ale ne moc často.
 Dostávám odezvu tak akorát.
 Dostávám odezvu příliš často. (Je to už zbytečné/otravné)

16. Myslím si, že mám možnost kariérního růstu v této firmě.

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

Ne, nemám žádnou možnost kariérního růstu. Ano, mám dobré možnosti kariérního růstu.

17. Jsem spokojený/á s pracovním prostředím. (vybavení kanceláře, vybavení budovy, hygiena)

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

Nejsem vůbec spokojený/á. Jsem naprosto spokojený/á.

18. Mám dobrou rovnováhu mezi prací a volným časem.

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

Žiju v podstatě jen prací. Jsem naprosto spokojený/á s rovnováhu mezi prací a volným časem.

19. Myslím si, že odměňování v současné podobě je spravedlivé. (vůči mé pozici, vůči kolegům)

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

Odměňování ve firmě není vůbec spravedlivé. Odměňování ve firmě je objektivní a maximálně spravedlivé.

20. Uvítal/a bych tarifní systém odměn. (Slouží jako rámec několika úrovní výše mezd, ke kterým jsou přiřazovány pracovní pozice. Výhodami jsou transparentnost a informovanost ohledně možnosti kariérního postupu.)

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Určitě ne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Určitě ano.

21. Mám dobré vztahy se svými kolegy/kolegyněmi.

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Ne, vůbec.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ano, jsem maximálně spokojen/a.

22. Chtěl bych lépe poznat své kolegy/kolegyně.

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Ne, není to nutné.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ano, určitě.

23. Myslím si, že je systém odměňování dostatečně transparentní. (Vím proč jsem odměňován/a tak, jak jsem odměňován/a. Když se změni moje odměna, vím proč tomu tak je.)

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Ne, netuším proč se mění moje odměna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ano, jsem o změnách informován/a s předstihem.

24. Je něco dalšího, co by se mělo řešit ohledně odměňování a nebylo v tomto dotazníku zmíněno. (Pokud ano, popište to prosím)
