



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A NÁVRH ZMĚN VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

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

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Jana Skopalová

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2023

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	<b>Jana Skopalová</b>
Vedoucí práce:	<b>Ing. Markéta Krontorádová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	Ekonomika podniku

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

## **Systém odměňování zaměstnanců a návrh změn ve vybrané společnosti**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

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

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

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

### **Základní literární prameny:**

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

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

---

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

---

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

## **Abstrakt**

Bakalářská práce je zaměřena na systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. První část vymezuje teoretické poznatky v oblasti odměňování zaměstnanců získaných z odborné literatury. Druhá část je zaměřena na analýzu současného stavu ve vybrané společnosti s působením vnitřních a vnějších faktorů. V poslední části jsou následně navrženy změny v systému odměňování, které povedou ke zvýšené spokojenosti zaměstnanců a zaměstnavatele.

## **Klíčová slova**

odměňování zaměstnanců, zaměstnanec, zaměstnavatel, mzda, celková odměna, spokojenost zaměstnanců

## **Abstract**

The bachelor thesis focuses on the employee remuneration system in the selected company. The first part defines the theoretical knowledge in the field of employee remuneration obtained from the literature. The second part focuses on the analysis of the current situation in the selected company with the effect of internal and external factors. The last part then proposes changes in the reward system that will lead to increased employee and employer satisfaction.

## **Keywords**

remuneration of employees, employee, employer, wage, total remuneration, employee satisfaction

### **Bibliografická citace**

SKOPALOVÁ, Jana. *Systém odměňování zaměstnanců a návrh změn ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/152189>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

## **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 14. května 2023

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Touto formou bych ráda poděkovala společnosti XY s.r.o. za poskytnutí potřebných informací a za celkové projevení důvěry. Děkuji vedoucí této práce Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za věcné rady, připomínky a čas, který mi věnovala. Taktéž děkuji mé rodině, která mě podporovala po celé roky studia.

# OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, POSTUPY A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE .....	14
1.1 Odměňování .....	14
1.2 Zaměstnanec.....	14
1.3 Zaměstnavatel .....	15
1.4 Strategie odměňování.....	15
1.5 Systém odměňování .....	15
1.6 Hodnocení práce.....	16
1.7 Peněžní odměny .....	17
1.8 Nepeněžní odměny.....	17
1.9 Celková odměna.....	17
1.10 Mzdové formy .....	19
1.10.1 Základní mzdové formy.....	20
1.10.2 Dodatkové mzdové formy .....	21
1.11 Zaměstnanecké výhody .....	22
1.11.1 Penzijní systémy .....	22
1.11.2 Osobní jistota .....	22
1.11.3 Finanční pomoc.....	22
1.11.4 Osobní potřeba.....	22
1.11.5 Podnikové automobily .....	23
1.11.6 Jiné výhody .....	23
1.11.7 Flexibilní zaměstnanecké výhody.....	23
1.12 Mzdové faktory .....	23
1.12.1 Vnitřní mzdové faktory.....	24
1.12.2 Vnější mzdové faktory.....	26
1.13 Spokojenost s prací.....	26
1.14 Shrnutí teoretické části .....	27
2 ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE .....	28
2.1 Charakteristika analyzované společnosti .....	28
2.1.1 Popis společnosti.....	28
2.1.2 Pracovní pozice ve společnosti .....	29

2.2	Analýza současného stavu.....	32
2.2.1	Analýza systému odměňování .....	32
2.2.2	Analýza spokojenosti .....	40
2.3	Analýza vnitřních vlivů.....	47
2.3.1	Podniková kultura .....	47
2.3.2	Podnikání organizace .....	48
2.3.3	Podniková strategie.....	48
2.3.4	Technika a technologie .....	49
2.3.5	Lidé .....	49
2.3.6	Hledisko pracovníků .....	54
2.3.7	Ekonomická situace společnosti .....	54
2.3.8	Shrnutí analýzy vnitřních vlivů.....	61
2.4	Analýza vnějších vlivů.....	64
2.4.1	Právní úprava .....	64
2.4.2	Populační vývoj .....	69
2.4.3	Situace na trhu práce.....	73
2.4.4	Vývoj průměrné hrubé mzdy .....	77
2.4.5	Benefity.....	79
2.4.6	Konkurence .....	81
2.4.7	Inflace .....	83
2.4.8	Shrnutí analýzy vnějších vlivů.....	84
2.5	Shrnutí analytické části .....	87
2.5.1	Celková odměna .....	87
2.5.2	Vliv vnitřních a vnějších faktorů .....	91
2.5.3	Klíčová zjištění analýzy současného stavu .....	99
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	100
3.1	Návrhy změn .....	100
3.1.1	Navýšení počtu benefitů .....	101
3.1.2	Zlepšení vztahů na pracovišti .....	104
3.1.3	Vzdělání zaměstnanců .....	109
3.1.4	Navýšení počtu zaměstnanců.....	110
3.2	Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn.....	117
3.2.1	Harmonogram zavedených změn.....	117
3.2.2	Celkové náklady na zavedení navrhovaných změn .....	118

ZÁVĚR .....	122
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	124
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ .....	131
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ .....	132
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	133
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	135
POUŽITÉ VZORCE.....	136
SEZNAM PŘÍLOH.....	137

# ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je Systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrhy na jeho zlepšení.

Odměňování zaměstnanců je jednou z nejzávažnějších personálních činností. Každá společnost by měla mít dobře zavedený systém odměňování zaměstnanců, jelikož právě zaměstnanci jsou ti, kteří vytváří reprezentativní výsledky podniku. Dobré zavedení onoho systému odměňování povede k větší motivaci ke práci nebo ke spokojenosti zaměstnanců a k jejich udržení si je ve společnosti.

V dnešní době už není odměňování zaměstnanců jen o vyplácení mezd či platu. Většina společností pochopila, že k motivaci zaměstnanců a jejich ocenění je zapotřebí využít i řadu odměn, a to nejen peněžních. Každý zaměstnanec je jiný a jeho pracovní priority se liší od ostatních. Společnost proto musí vytvořit a uzpůsobit svůj systém odměňování tak, aby uspokojila potřeby každého zaměstnance.

Tato bakalářská práce je rozdělena do tří částí. První část bude čistě teoretická s účelem pochopení problematiky systému odměňování. V další části bude provedena důkladná analýza vybrané společnosti, která povede ke třetí závěrečné části, která by měla přinést návrhová řešení v dosavadním systému odměňování v dané společnosti.

Navrhnutá řešení a opatření by měla povést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců v dané společnosti a zároveň nebude narušena dosavadní stabilita vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem.

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

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnout změny v systému odměňování ve vybrané společnosti XY s.r.o. Tyto změny by nadále měly napomoci ke vylepšení dosavadního systému odměňování, který povede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich zaměstnavatele.

Práce je rozdělena do tří částí. První část je věnována teoretickým poznatkům získané z odborné literatury a veřejně dostupných zdrojů věnující se personální činnosti a řízením lidských zdrojů. Tyto poznatky pomohou pochopit podstatu odměňování, což nadále pomůže k vypracování analytické části.

Druhá část se bude zabývat analytickou stránkou práce. V první řadě bude stručně charakterizována společnost XY s.r.o., která si přála zůstat v anonymitě. Dále bude rozebrán dosavadní systém odměňování. Při této příležitosti bude využito šetření pomocí dotazníků, čímž se zjistí, jak jsou zaměstnanci s dosavadním systémem odměňování spokojeni. Dále bude zhodnocena samotná finanční situace společnosti, která rozšíří představu o financích společnosti a zároveň o nákladech vynaložených na odměňování. Pomocí určitých analýz bude zhodnoceno i prostředí, a to jak vnitřní, tak i vnější. Všechny provedené analýzy budou celkově zhodnoceny a bude z nich vyvozena řada informací, které budou důležité při návrhové části.

Třetí finální část bude věnována návrhům či opatřením v systému odměňování. Tyto návrhy by měly být konkrétní a užitečné v praxi, tak aby uspokojily zaměstnance i jejich zaměstnavatele.

## **Použité metody v analytické části**

### **Faktografická rešerše**

Faktografická rešerše je výsledkem vyhledávání informací o zkoumané problematice (1).

### **Analýza**

Rozložení zkoumaného předmětu na jednotlivé části, které se stávají předmětem dalšího zkoumání. Cílem analýzy je poznat jednotlivé rozhodovací prvky a jejich vzájemné vazby poznat a odhalit zákonitosti fungování systému (1).

### **Syntéza**

Jedná se o myšlenkové spojení jednotlivých částí v celek. Zkoumá se vzájemné souvislosti mezi jednotlivými složkami jevu (1).

### **Dedukce**

Dedukce je založena na uvažování, ve kterém se ze premis a předpokladů vyvozuje určitý závěr (2).

### **Indukce**

Indukce představuje vyvozování obecného závěru na základě mnoha poznatků o jednotlivých jevech. Umožňuje dojít k podstatě jevů (1).

### **Komparace**

Komparace neboli srovnávání vyhledává určité shody u porovnávaných jevů. Rozlišujeme dva druhy komparace, a to kvalitativní a kvantitativní (2).

### **Rozhovor**

Rozhovor neboli interview je jednou stranou vyvolaná a organizovaná schůzka mezi jednou či více osobami, jejímž cílem je získání potřebných informací (3).

### **Dotazníkové šetření**

Jedná se o sběr informací od zkoumaných osob. Při využití dotazníků zjišťujeme potřebné informace prostřednictvím subjektivních výpovědí zkoumaných osob. Při dotazníkovém šetření nejsou respondenti nijak ovlivňováni výzkumníkem (3).

# 1 TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE

Tato kapitola se zaměřuje na teoretická východiska v problematice systému odměňování. Vychází z odborné literatury a veřejně dostupných zdrojů zabývajících se řízením lidských zdrojů. Tyto poznatky pomohou nadále s pochopením analytické části práce.

## 1.1 Odměňování

Odměňování zaměstnanců je jednou z nejstarších a nejzávažnějších činností v rámci personalistiky, která na sebe přitahuje pozornost jak vedení organizace, tak samotných zaměstnanců. Pojem odměňování představuje kompenzaci za vykonanou práci. Odměňování není jen o peněžních odměnách a zaměstnaneckých výhodách. Týká se rovněž nepeněžního a nehmotného odměňování (4).

Odměňování se musí řídit určitými právními předpisy. Odměňování je upraveno následujícím:

- zákonem č 262/2006 Sb., ZP, část šestá § 109 až § 150 a § 224 odst. 2 v části desáté ZP,
- nařízením vlády č. 567/2006 Sb., pojednávající o minimální mzdě a nejnižších úrovních zaručené mzdy/platu, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů,
- nařízením vlády č. 341/2017 Sb., pojednávající o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě,
- nařízením vlády č. 222/2010 Sb., pojednávající o katalogu prací ve veřejných službách a správě (5).

## 1.2 Zaměstnanec

Zaměstnanec je fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu. Aby fyzická osoba mohla konat závislou práci v základně pracovněprávním vztahu, musí splnit dvě podmínky dle § 35 občanského zákoníku, a to:

- 1) Ukončení povinné školní docházky.
- 2) Dosažení věku 15 let (5).

### **1.3 Zaměstnavatel**

Zaměstnavatel je osoba, pro kterou se fyzická osoba (zaměstnanec) zavázala k výkonu závislé činnosti v základním pracovněprávním vztahu. Zaměstnavatelem může být fyzická osoba, právnická osoba, ale také i stát. Zaměstnavatel může podnikat za účelem zisku, ale také nemusí (5).

### **1.4 Strategie odměňování**

Strategie odměňování je jednou z hlavních činností pro navrhnutí určitého systému odměňování, který povede ke spravedlnosti, konkurenceschopnosti a vysoké výkonnosti. Strategie odměňování nám určuje, co organizace z dlouhodobého hlediska plánuje dělat za kroky v oblasti odměňování, které budou podporovat dosahování podnikatelských cílů. Vychází z poznání a pochopení potřeb celé organizace ale i samotných zaměstnanců. Tyto potřeby se neustále vyvíjí, proto i samotná strategie se musí časem obnovovat.

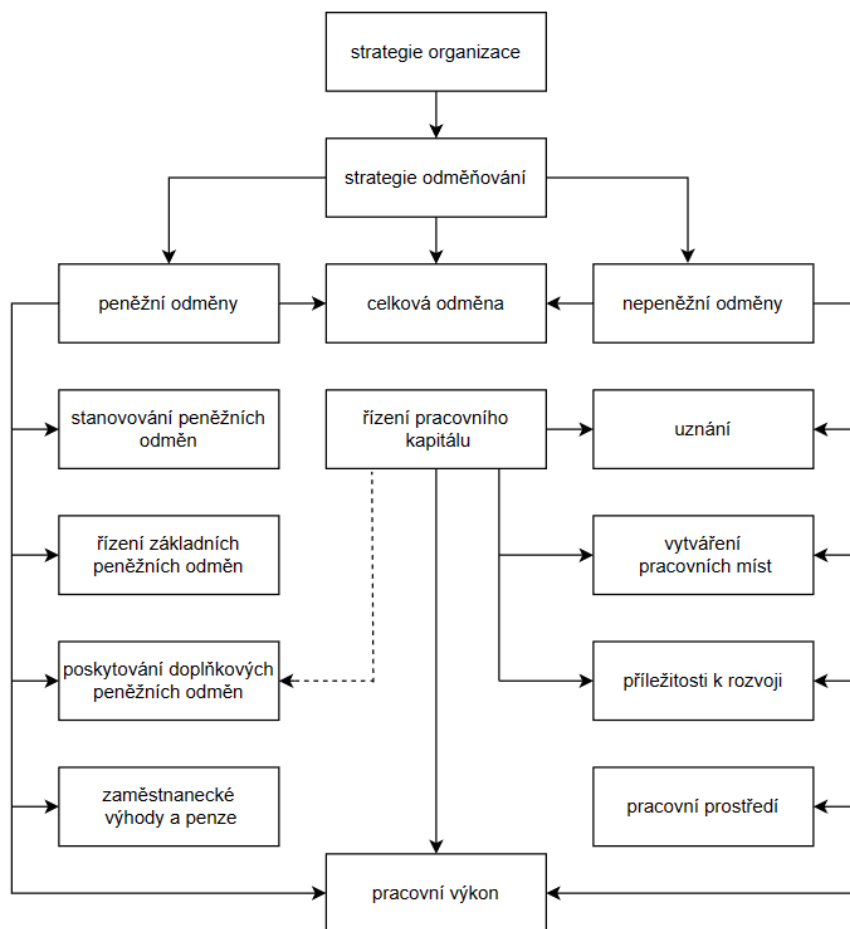
Strategie odměňování nám poskytuje odpovědi na dvě hlavní otázky:

- 1) Co musíme udělat, aby naše politiky a postupy odměňování naplňovaly účel odměňování?
- 2) Jak toho plánujeme docílit (6)?

### **1.5 Systém odměňování**

Systém odměňování se skládá z jednotlivých, vzájemně souvisejících procesů a postupů odměňování, které mají ve finále vytvořit spokojenost organizace a spokojenost lidí, kteří v ní pracují.

Hlavním východiskem tvorby systému odměňování je strategie organizace, na kterou dále navazuje samotná strategie odměňování. Systém odměňování představuje dvě základní složky. Tím jsou peněžní a nepeněžní odměny, které vytvářejí celkovou odměnu (6).



Obrázek č. 1: Systém odměňování  
(Zdroj: 6)

## 1.6 Hodnocení práce

Hodnocení práce je jeden z nástrojů, který se využívá při vytváření mzdových struktur. Hodnocení práce představuje systematické určování hodnoty každé práce a každého pracovního místa ve vztahu k jiným pracím a pracovním místům ve společnosti. Cílem samotného hodnocení práce je zjistit požadavky práce a příspěvek práce na pracovišti pro výkon společnosti, stanovit její poměrnou hodnotu, a podle toho práci ohodnotit a zařadit podle jejího významu (4).

Hodnocení výkonu je důležité z několika aspektů. Níže jsou uvedeny příkladné důvody, které podporují důležitost hodnocení práce:

- Zlepšení současného stavu, který povede ke zvýšení mezd,
- poskytnutí kvalitnější vnitřní mzdové struktury a její zjednodušení,

- poskytnutí informací v oblasti plánování a rozvoji společnosti,
- poskytnutí jednotného nástroje pro stanovení mzdových tarifů,
- poskytnutí informací o efektivnosti procesu výběru pracovníků,
- poskytnutí informací pro plánování lidských zdrojů – vzdělávání, rozmíst'ování,
- zvýšení motivace u pracovníků (4; 7).

### **1.7 Peněžní odměny**

Peněžní odměny jsou odměny finanční ve formě mzdy nebo platu. Tyto odměny jsou založeny na pracích, které se vztahují k hodnotě prací a také na lidech, které se vztahují k přínosu lidí. Mezi peněžní odměny se také zahrnují například zaměstnanecké výhody či penze (6).

### **1.8 Nepeněžní odměny**

Nepeněžní odměny představují ohodnocení v jiné než finanční formě vyplývající ze samotné práce. Jde především o nepeněžní uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy, poskytování příležitosti pro seberozvoj, poskytování vzdělávání či vytváření lepšího pracovního prostředí (6; 8).

### **1.9 Celková odměna**

Celková odměna představuje kombinaci peněžních a nepeněžních odměn. Je důležité zvážit veškeré možnosti odměnění zaměstnanců za odvedenou práci, tím tedy spojit tyto dvě odměny a zacházet s nimi jako s celkem. Celková odměna by pak měla představovat atraktivní hodnotovou nabídku, která zaměstnance bude motivovat k vytváření plnohodnotných výstupů (6).

Celková odměna je spojení dvou hlavních kategorií odměn. Tím jsou transakční odměny a relační odměny. Transakční odměny jsou hmotné odměny, které zahrnují peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Relační odměny, někdy také vztahové odměny, jsou odměny nehmotné týkající se vzdělávání a rozvoje, či zážitků z práce (8).

**Tabulka č. 1: Složení celkové odměny**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 8)

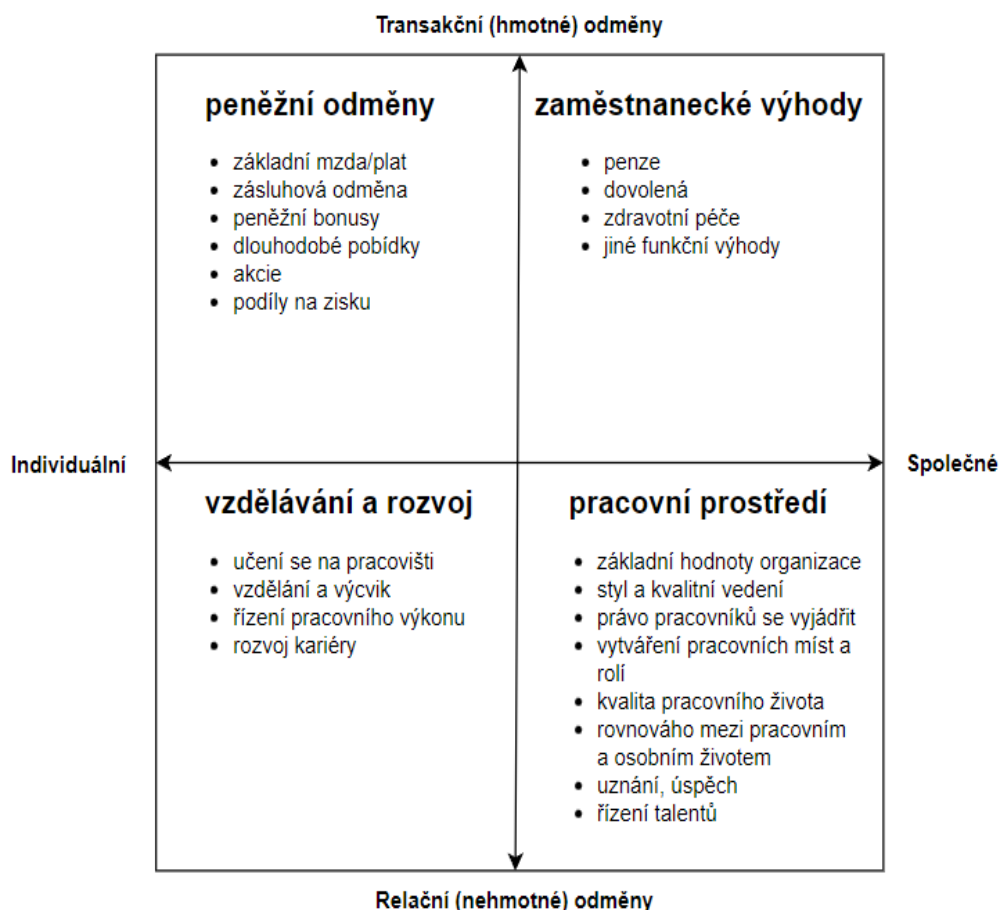
<b>transakční odměny</b>	základní mzda či plat	celková (hmotná) odměna vyjádřená v penězích	<b>celková odměna</b>
	zásluhová odměna		
	zaměstnanecké výhody		
<b>relační odměny</b>	vzdělání a rozvoj	nepeněžní odměny	
	zážitky z práce		

Mezi hlavní výhody celkové odměny jsou:

- **větší vliv** – konečný sdružený efekt různých typů odměn vytváří hlubší a dlouhodobější vliv na motivaci pracovníků,
- **zlepšení zaměstnaneckých vztahů** – využití transakčních a relačních odměn, právě díky jejich kombinaci, pozitivně ovlivňuje pracovníky a tím i vztahy mezi nimi,
- **flexibilita v uspokojování individuálních potřeb** – jednotlivé odměny se přizpůsobují individuálním potřebám jednotlivým pracovníkům,
- **úspěch ve válce o talenty** – při využití relačních odměn se společnost odlišuje od konkurence a díky rozmanitosti těchto odměn si můžou potencionální pracovníci vybrat vhodné pracovní místo (8).

### **Model celkové odměny**

Model celkové odměny se skládá ze čtyř kvadrantů. Horní dva kvadranty obsahují peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Představují transakční odměny neboli hmotné odměny, které jsou důležité zejména pro získávání a udržení pracovníků. Ve spodních dvou kvadrantech jsou poté relační neboli nehmotné odměny, které představují vzdělávání a rozvoj pracovníků a jejich pracovní prostředí. Tyto dva kvadranty posilují hodní část modelu, a právě proto je důležité využívat kombinaci zmíněných odměn.



**Obrázek č. 2: Model celkové odměny**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 8)

## 1.10 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je ocenit (mzdově) pracovníky za jejich výkony ve firmě. Zaměstnavatel si sám zvolí mzdovou formu, kterou bude využívat ve své firmě. Není nijak vázán na právními předpisy. Mzdové formy se dělí na základní a dodatkové. Základní mzdové formy představují největší část celkové odměny. Dodatkové mzdové formy se poskytují zaměstnancům převážně, pokud jejich výkon za dané období představuje něco nad rámec požadovaného, či pokud se jejich výkon zvýší oproti období předcházejícímu (9).

## **1.10.1 Základní mzdové formy**

### **1.10.1.1 Časová mzda**

Časové mzdy bývají nejpoužívanější mzdovou formou. Časová mzda je částka hodinová, týdenní či měsíční, vyplácena zaměstnancům za odvedení své práce. Časová mzda by měla být spravedlivá a srovnatelná se systémem odměňování. Pokud tomu tak je, pohlíží se i na samotnou společnost jako spravedlivou a slušnou, což vytváří dobré jméno společnosti (4).

Časová mzda a plat jsou založeny na tarifech. Často se využívá více tarifů pro jednu práci, z důvodu zvýšení tlaku na výkon pracovníka. Tyto rozdílné tarify se poté rozdělují jednotlivým zaměstnancům právě podle jejich výkonu. Časová mzda je pak vyjádřena součinem odpracovaných jednotek času a daným mzdovým tarifem (9).

### **1.10.1.2 Zásluhová mzda**

Zásluhová mzda se používá buď samostatně nebo je doplňkem mzdy časové. Jedná se o mzdovou formu, kdy je pracovník odměněn podle svého přínosu. Je odměňován podle svých schopností, dovedností a výkonu (9).

### **1.10.1.3 Úkolová mzda**

Úkolová mzda je tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce sazby za jednotku práce. Úkolová mzda je využívána zejména ve stavebnictví, dělnictví, či výrobě, kdy výše vyrobené produkce je ovlivněna výkonem zaměstnanců. Tedy čím více je odvedené práce, tím vyšší mzda je zaměstnancům vyplácena. Při odměňování zaměstnanců úkolovou mzdou je zapotřebí zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byli zjištěitelné a kontrolovatelné. Úkolová mzda může z pozitivního hlediska zaměstnance motivovat k vyšší výkonosti, ale na druhou stranu může představovat tendenci hnát se za výsledky, které ve finále mohou mít negativní účinky, jak ze strany zaměstnanců (fyzická zátěž, úraz), tak ze strany zaměstnavatele (nekvalitní práce) (4).

### **1.10.1.4 Podílová mzda**

Podílová, někdy také i provizní mzda je uplatňovaná zejména ve službách a obchodních činnostech. Její název je odvozen od podílu na celkové dosažené tržbě. Odměna

pracovníků je závislá na množství prodaného produktu či služby, a to buď úplně nebo částečně (4).

#### **1.10.1.5 Smíšená mzda**

Smíšená mzda je kombinací časové mzdy s mzdou úkolovou či podílovou. Mzda zaměstnance je pak sestavena bez ohledu na výkon a z části s ohledem na výkon (10).

### **1.10.2      Dodatkové mzdové formy**

#### **1.10.2.1 Prémie**

Prémie jsou nejčastěji doplňkem k časové a úkolové mzdě. Je poskytována dvojím typem. Prvním typem je jednorázová prémie. Tato prémie je poskytována za mimořádný výkon. Také známá jako mimořádná odměna. Druhým typem prémie je pravidelně se opakující prémie, kdy je dlouhodobě dosahováno kvalitních výsledků. Prémie se vážou na množství odvedené práce, dodržení termínů, kvalitu práce, využití zdrojů, aj. Samotné prémie mohou mít jak peněžní, tak i nepeněžní formu (4).

#### **1.10.2.2 Osobní ohodnocení**

Velikost osobního ohodnocení je dána určitým procentem základního platu. Používá se k ohodnocení dlouhodobých výsledků a náročnosti práce pracovníků (4).

#### **1.10.2.3 Podíly na výsledku hospodaření**

Tato forma podporuje propojení zaměstnanců a samotné společnosti. Zaměstnancům se zvyšuje zájem o samotné dění společnosti a na jejím celkovém výkonu. Nejvyužívanější formou je podíl na zisku. V tomto případě je rozděleno mezi pracovníky určité procento ze zisku. Rozdělení závisí na výši základní mzdy či na hierarchickém postavením pracovníka ve společnosti (4).

#### **1.10.2.4 Příplatky**

Příplatky ke mzdám se poskytují povinně či nepovinně. Mezi povinné příplatky patří příplatek za přesčas, za práci v noci, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci ve svátek, za práci o víkend, aj. Mezi nepovinné patří například příplatky na ubytování, na dopravu do zaměstnání, aj (4).

### **1.10.2.5 Ostatní výplaty**

Tato forma představuje dodatečné zvýhodnění zaměstnanců. Řadí se sem například 13. plat, náborový příspěvek, vánoční příspěvek či příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí (4).

## **1.11 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody se poskytují navíc k různým formám peněžní odměny. Tyto výhody jsou nástrojem ke zvýšení oddanosti pracovníků ve společnosti. Poukazují na to, že je o ony pracovníky pečováno. Zaměstnavatelé pomocí těchto výhod poukazují na to, že je o ony pracovníky dobře opečováváno, ale zároveň si tím i zajišťují konkurenceschopnost v oblasti celkové odměny (11).

Zaměstnanecké výhody se dělí do šesti následujících kategorií:

### **1.11.1 Penzijní systémy**

Penzijní systémy představují penze, které jsou jedny z nejdůležitějších zaměstnaneckých výhod. Zabezpečují určitý příjem zaměstnancům v případě, že jsou v důchodu a také příjem pozůstalým v případě úmrtí zaměstnance. Podnikové penze jsou financovány z fondů tvořených příspěvky organizace a zaměstnanci (8; 11).

### **1.11.2 Osobní jistota**

Výhody osobní jistoty (bezpečnosti) jsou ty, které posilují osobní bezpečnost zaměstnance a jeho rodiny. Jsou poskytovány formou pojištění a to zdravotního, úrazového, životního či nemocenského (11).

### **1.11.3 Finanční pomoc**

Zaměstnanecká výhoda ve formě finanční pomoci má hned několik forem. Tím jsou například podnikové půjčky, pomoc při splácení hypoték, příspěvky při stěhování, či půjčky na permanentky (8).

### **1.11.4 Osobní potřeba**

Výhody osobní potřeby jsou ony výhody, které vznikají uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami či povinnostmi. Mezi takovéto výhody patří dovolená, mateřská, či otcovská dovolená, volno z osobních důvodů, volno z důvodu péče o děti,

přerušeni kariéry, poradenství při odchodu do důchodu, osobní poradenské služby nebo sportovní a společenská zařízení (8).

### **1.11.5 Podnikové automobily**

Zaměstnanecké výhody v podobě podnikových automobilů a pohonných hmot jsou i nadále velmi využívaná výhoda, i když je v posledních letech mnohem výrazněji zdaňována. Mnoho pracovníků využívá tuto zaměstnaneckou výhodu například z důvodu, že nemusí vynakládat náklady na nákup vlastního auta a jsou ušetřeni od starostí spojené s amortizací a údržbou auta (8).

### **1.11.6 Jiné výhody**

Mezi jiné zaměstnanecké výhody jsou zahrnuty výhody, které zvyšují úroveň pracovníků. Tím jsou například bezplatné parkování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh či různé večírky (11).

### **1.11.7 Flexibilní zaměstnanecké výhody**

Flexibilní zaměstnanecké výhody poskytují zaměstnancům zvolit si v určitém limitu a rozsahu zaměstnanecké výhody, které jim jsou nabízeny, a které nejlépe uspokojí jejich potřeby.

Systémy flexibilních zaměstnaneckých výhod se zavádějí převážně, aby:

- uspokojily potřeby pracovníků – pracovníci si mohou do určité míry zvolit samy, které výhody chtějí,
- přispěly k získávání a udržení pracovníků,
- mohly snížit náklady zaměstnavatelů za výhody, o které nikdo nemá zájem,
- pomáhaly harmonizovat pracovní podmínky (8).

## **1.12 Mzdové faktory**

Mzdové faktory neboli mzdovorné faktory ovlivňují mzdový systém. Většina majitelů společností i jejich manažeři se řídí tím, že by zaměstnanci měli být odměněni závisle na jejich pracovním výkonu, což povede k větší motivaci vykonávat svou práci co nejlépe. Samotné měření pracovního výkonu je poměrně obtížná záležitost, která potřebuje jasnou disciplinovanost a soustavnost kontroly výkonu. Dalším problémem je

i správně vyhodnotit faktory výkonu, která jsou nezávislá na úsilí a schopnostech zaměstnance. Mezi takové faktory patří například pracovní podmínky či organizace práce. K tomu musíme i nahlížet na skutečnosti, které daný zaměstnanec nese s sebou. Tím je myšleno například vzdělání, délka praxe, délka v zaměstnání, aj (9).

### **1.12.1 Vnitřní mzdové faktory**

Vnitřní mzdové faktory se dle Josefa Koubka mohou shrnout do následujících skupin:

První skupinou jsou faktory, které souvisí s požadavky a úkoly pracovního místa a zároveň jejím postavením ve firemní hierarchii funkcí. Tyto faktory vycházejí z popisu pracovního místa, specifikací pracovního místa a hodnocení dané práce na pracovním místě (9).

Ve druhé skupině jsou faktory, které se zabývají výsledky práce, pracovního chování pracovníka, způsobilostí pro práci a úrovní plnění pracovních úkolů. Vycházejí z evidence a hodnocení pracovníků (9).

Třetí skupinou faktorů jsou ty, které představují pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě. Ty však mohou mít negativní dopad na bezpečnost či zdraví, a to jak fyzické, tak i duševní. Mohou vyžadovat zvýšené úsilí, vyvolávat nadměrný stres či únavu (9).

V následující tabulce je znázorněn přehled vnitřních mzdových faktorů dle Marka Goodridge.

**Tabulka č. 2: Vnitřní mzdové faktory**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle: 9)

Vklad pracovníka	Charakteristiky pracovního procesu	Výstupy
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vzdělání</li> <li>• kvalifikace</li> <li>• dovednosti</li> <li>• znalosti</li> <li>• zkušenosti</li> <li>• kontakty</li> <li>• fyzická kondice</li> <li>• duševní schopnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozhodování</li> <li>• řešení problémů</li> <li>• komunikace</li> <li>• tvořivost</li> <li>• iniciativa</li> <li>• odpovědnost</li> <li>• argumentování</li> <li>• bystrost/obratnost</li> <li>• složitost</li> <li>• přesnost</li> <li>• spolehlivost</li> <li>• plánování</li> <li>• řízení/kontrola</li> <li>• vztahy s ostatními</li> <li>• využívání zdrojů</li> <li>• pracovní podmínky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zisk</li> <li>• výkon</li> <li>• produktivita</li> <li>• kvalita</li> <li>• prodej</li> </ul>

**Podniková kultura** je důležitým aspektem, který je potřeba brát v úvahu. Jedná se o soubor hodnot, norem, postojů, domněnky, které ovlivňují jednání lidí a způsob děláni věcí. Pozitivní kultura vytváří ve společnosti prostředí příznivé pro zlepšení pracovního výkonu. Negativní kultura může způsobovat bariéry, které brání dosažení strategických cílů odměňování, jako je například odpor ke změně (8).

**Podnikání organizace** představuje obor, ve kterém společnost podniká. Díky konkretizaci oboru podnikání se zvolí i patřičná strategie odměňování (8).

**Podniková strategie** sděluje, jakým směrem se společnost ubírá. Samotná podniková strategie by měla být propojena se strategií odměňování, aby společnost efektivně docházela k vytyčeným cílům (8).

Při využití **techniky a technologií** je potřebné zaměstnat takové zaměstnance, které budou oné stroje, přístroje a technologie ovládat. Musí disponovat určitými vědomostmi a zkušenostmi, za které se promítnou na peněžní odměně (8).

Firma si musí dopředu určit, kteří **lidé** jsou pro jejich obor podnikání těmi nejvhodnějšími. Cílem je získat, rozvíjet, motivovat a udržovat si lidi, které disponují vzdělaností a dovednostmi, zejména proto, aby si udržela postavení v konkurenčním prostředí (8).

Společnost by také měla brát zřetel na **hledisko pracovníků**. Je důležité starat se o potřeby a očekávání svých zaměstnanců v systému odměňování. Stejně tak je potřebné zvážit tyto potřeby ostatních zainteresovaných stran, jako jsou například vlastníci a jiné příslušné orgány (8).

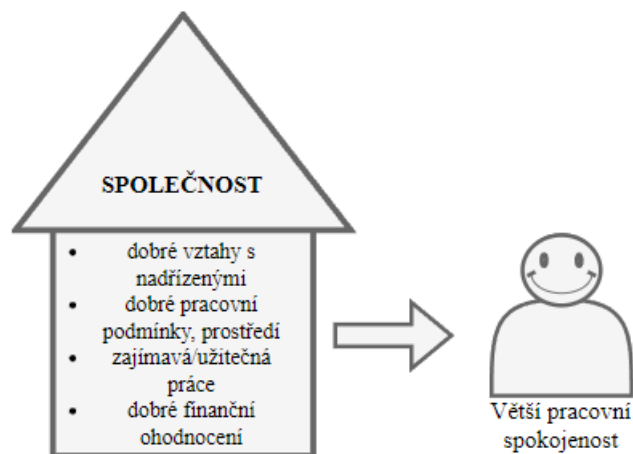
### **1.12.2 Vnější mzdové faktory**

Samotná společnost musí brát v potaz i vnější mzdové faktory, pokud přemýšlí nad odměňování pracovníků. Především se musí zabývat situací na trhu práce. Zajímá se jak o nedostatek, tak i přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace. Zajímá se o nabídky konkurenčních firem, a i samotných životních podmínek ve společnosti. Vychází z mzdových šetření. Dále se společnost musí zabývat platnými zákony a předpisy. Sleduje tedy například výši minimální mzdy, mzdových tarifů, placené dovolené či povinných příplatků (9).

### **1.13 Spokojenost s prací**

Pracovní spokojenost je úzce spjatá s životní spokojeností člověka. Je individuální a významnou rolí v ní sehrávají emoce, potřeby, postoje a hodnoty každého jedince. Samotná spokojenost představuje subjektivní pocit každého zaměstnance, která se v průběhu let mění, v závislosti na období, ve kterém se zaměstnanec nachází, na celkovém vývoji společnosti a řadou společenských kultur (12).

Problematika pracovní spokojenosti má úzkou souvislost s kvalitou pracovního života. Na obrázku níže je znázorněna vysoká kvalita pracovního života, která vede k větší pracovní spokojenosti.



**Obrázek č. 3: Spokojenost zaměstnance s prací**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 12)

Na celkovou spokojenost práce působí velká řada faktorů. Těmi jsou zejména faktory týkající se pracovní činnosti a podmínky práce a faktory působící z interních potřeb jedince a faktory působící na jedince z vnějšku. Existuje taky řada faktorů, které mohou posílit pracovní spokojenost. Těmi jsou například různorodá práce, možnost vlastní kontroly nad svojí prací, možnost využití vlastních zkušeností a dovedností, finanční ohodnocení nebo optimální spolupráce a mezilidské vztahy. Naopak faktory, které mohou pracovní spokojenost zeslabit je časový stres, pracovní zátěž, nedostatek času na osobní život nebo špatné vztahy na pracovišti (12).

Spokojenost zaměstnanců lze zjistit například pomocí přímého rozhovoru nebo pomocí dotazníkového šetření. Tyto metody bývají beznákladové či nízkonákladové, proto je jejich využití velmi časté.

### **1.14 Shrnutí teoretické části**

Teoretická východiska byla zaměřena na oblast odměňování zaměstnanců. Byly definovány důležité pojmy v souvislosti s touto tematikou. Byl definován systém odměňování zaměstnanců, model celkové odměny, mzdové faktory a samotná pracovní spokojenost. Tyto pojmy povedou k pochopení následující části bakalářské práce. Pomocí modelu celkové odměny bude sestavena analýza současného systému odměňování. Díky dříve nadefinovaným faktorům bude sestavena analýza vnitřních a vnějších vlivů. Teoretická část se věnovala také pracovní spokojenosti, která bude měřena pomocí dotazníkového šetření.

## 2 ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE

### 2.1 Charakteristika analyzované společnosti

Název společnosti:	XY s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným.
Sídlo společnosti:	Olomoucký kraj, Česká republika.
Založení společnosti:	duben 2001.
Počet zaměstnanců:	115.
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedeno v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
Předmět činnosti:	- zpracovávání gumárenských směsí, - pronájem nemovitostí bez poskytování jiných než základních služeb zajišťujících řádný provoz nemovitosti (13).
Obrat:	1 437 151 tis. Kč.
Aktiva:	756 859 tis. Kč.
Zisk:	273 218 tis. Kč (14).
Podnik dle velikosti:	střední podnik (15).
Podnik dle hospodářského odvětví:	sekundární sektor ekonomiky.
Podnik dle CZ-NACE:	- sekce C, zpracovatelský průmysl, - výroba pryžových a plastových výrobků (16).

#### 2.1.1 Popis společnosti

Společnost XY s.r.o. sídlí v Olomouckém kraji a byla založena v roce 2001. Zaměřuje se na výrobu a dodávání vysoce kvalitních gumárenských směsí. Tato společnost je řazena do zpracovatelského průmyslu na výrobu pryžových výrobků. Hlavními odběrateli této společnosti jsou převážně společnosti v automobilovém průmyslu, jako je například BMW, Škoda, Toyota, či Renault. Dále své výrobky dodává například do stavebnictví a jiných průmyslových odvětvích. Společnost XY si klade velký důraz na

kvalitu svých výrobků a celého svého výrobního procesu s cílem splnit požadavky zákazníků. Z předností této společnosti je i zodpovědnost v oblasti životního prostředí a prevence znečišťování (17; 18).

### **2.1.2 Pracovní pozice ve společnosti**

#### **Ředitel**

Ředitel společnosti má na starosti řízení společnosti, jeho chod a strategické plánování. Je zodpovědný za řadu činností, jako je například plánování, řízení a organizování všech výrobních procesů, dodržování příslušných právních norem, či efektivní motivování svých zaměstnanců. Je zodpovědný za dodržení smluvených termínů v odpovídající kvalitě výrobků. Hlavním cílem ředitele společnosti je zajistit, aby společnost dosahovala svých stanovených obchodních cílů (19).

#### **Zástupce ředitele**

Zástupce ředitele představuje pravou ruku ředitele společnosti. Společně se podílí na fungování společnosti a zastupuje pozici ředitele v případě jeho nepřítomnosti (19).

#### **Finanční ředitel**

Finanční ředitel je zodpovědný za finanční řízení a jeho kontrolu ve společnosti. Mezi hlavní úkoly finančního ředitele je příprava, plánování a sledování rozpočtu společnosti, zejména proto, aby se společnost držela svých finančních cílů. Řídí finanční rizika, investiční aktivity, aj. Finanční ředitel se stará o to, aby společnost měla pevné finanční zázemí (19).

#### **Administrativní pracovník**

Administrativní pracovníci mají na starosti širokou škálu činností v kancelářském prostředí. V této společnosti jde zejména o správu účetnictví a dokumentace, personální činnost, logistiku, zajištění komunikace mezi zaměstnanci společnosti, zajištění komunikace se zákazníky a organizace schůzek (19).

#### **Vedoucí výroby**

Vedoucí výroby má na starosti řízení výrobního procesu. Jeho úkolem je zajistit efektivní dění na pracovišti, zajistit splnění plánovaných norem a dodržení kvality výrobků (19).

### **Mistr výroby**

Mistr výroby má na starosti dění ve výrobě za určitou směnu. Jeho úkolem je zejména přiřadit odpovídající práci operátorům výroby a dohlížet na dodržení stanovených norem. Sám se však podílí na výrobě kaučukových směsí (19).

### **Operátor výroby**

Určitý operátor výroby je zodpovědný za přípravu potřebných surovin na patřičnou směnu. Dle určení je operátor výroby přiřazen ke stroji na výrobu kaučukových směsí a kontroluje správný chod tohoto procesu (19).

### **Vedoucí vývoje**

Hlavním úkolem vedoucího vývoje je výroba a testování zavádějících výrobků či zlepšování efektivity stávajících výrobků. Vedoucí vývoje spolupracuje s týmem vývojářů a dohlíží na jejich dodržování pracovních úkonů (19).

### **Vývojový technik**

Vývojový technik se stará o zajištění receptury pro daný výrobek poptávaný zákazníkem. V případě reklamace aktivně přijíždějí k zákazníkům a zjišťují vznik vady k budoucímu zamezení těchto chyb (19).

### **Vedoucí laborant**

Hlavním úkolem vedoucího laboranta je dohlížení na kvalitu odvedené práce samotných laborantů. Je zodpovědný za dodržování bezpečnostních předpisů a postupů pro práci s chemikáliemi (19).

### **Laborant**

Laborant má na starosti testování kaučukových směsí, jejich kontrolu kvality a vyhodnocení zjištěných informací (19).

### **Údržbář**

Údržbáři jsou zodpovědní za údržbu a opravu zařízení a strojů využívaných ve společnosti. Jejich úkolem je zajistit jejich efektivitu a provoz (19).

### **Skladník**

Hlavním úkolem skladníka je práce s interními zásobami a o jejich efektivní skladování. Zodpovídá za kvalitu a množství přijímaných surovin a vydávaných výrobků (19).

### Pracovník na dohodu

Pracovníci na dohodu jsou přiřazeni na místo momentální potřeby. Tyto práce se liší zpravidla délkou dohody. Pracovníci na dohodu mohou být na místech administrativy, kdy třídí a zakládají patřičné dokumentace. Dále mohou být přiřazeni k pozici operátora výroby, údržby či skladníka (19).

**Tabulka č. 3: Pracovní pozice a jejich zastoupení ve společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 19)

Pracovní pozice	Počet zaměstnanců	Relativní četnost v %
Ředitel	1	0,87
Zástupce ředitele	1	0,87
Finanční ředitel	1	0,87
Administrativní pracovník	8	6,96
Vedoucí výroby	1	0,87
Vedoucí vývoje	1	0,87
Vedoucí laborant	1	0,87
Vedoucí údržby	1	0,87
Mistr výroby	10	8,70
Operátor výroby	45	39,13
Vývojový technik	4	3,48
Laborant	10	8,70
Údržbář	12	10,43
Skladník	8	6,96
Pracovník na dohodu	11	9,57

Z tabulky je patrné, že největším počtem zaměstnanců je na pozici operátora výroby. Ačkoliv spojení všech výše uvedených pozic je potřeba k vytyčeným cílům společnosti, operátoři výroby však představují nejdůležitější část procesu. Bez samotné výroby by totiž ve výsledku, žádný výrobek nebyl. Je totiž potřebné, aby na každé pracovní pozici byl obsazen operátor výroby. Tito pracovníci budou vždy představovat největší podíl zaměstnanců ve společnosti.

Společnost celkem zaměstnává 115 zaměstnanců. Konkrétní obsazenost na jednotlivých pozicích je znázorněna v tabulce výše. Všichni zaměstnanci jsou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr s výjimkou pracovníků na dohodu. Jejich pracovní doba činí 8 hodin

denně s půlhodinou přestávkou na oddech a jídlo. Začátek a konec pracovní doby je odvíjen od pracovní pozice. Mistři výroby společně s operátory výroby, laboranty a údržbáři mají buďto ranní, odpolední nebo noční směny. Administrativní pracovníce a vývojový technici mají pouze ranní směny. Skladníci ranní a odpolední. Zbylí nezminění nadále nebudou v analýzách rozebráni, jelikož si ředitel společnosti nepřeje informace o odměňování oněch pozic zmiňovat (19).

## **2.2 Analýza současného stavu**

V této části práce je provedena analýza systému odměňování, který je momentálně ve společnosti zaveden. Zprvu bude provedena analýze na základě modelu celkové odměny (Armstrong 8). Dále bude provedena analýza spokojenosti vedení a samotných zaměstnanců na dosavadní systém odměňování.

### **2.2.1 Analýza systému odměňování**

Tato část bakalářské práce rozebírá současný stav odměňování ve společnosti XY s.r.o. na základě modelu celkové odměny uvedeného v části práce 1.9. Jsou zde popsány peněžní odměny, zaměstnanecké výhody, vzdělání a rozvoj a pracovní prostředí. Podklady pro tuto analýzu byli poskytnuty z interních dokumentů a rozhovoru zástupce ředitele jakožto vedoucího pracovníka.

#### **2.2.1.1 Peněžní odměny**

Samotná výše peněžní odměny se liší v závislosti na pracovní pozici, délky trvání zaměstnání ve společnosti a dosavadních dovedností. Zaměstnancům je poskytována jak základní mzdová forma, tak i dodatkové mzdové formy, což zaměstnanců tvoří pevnou i pohyblivou složku mzdy. Ve společnosti XY s.r.o. se mzda vypočítává na základě odpracovaných hodin a k ní daná sazba. Jak již bylo řečeno, výše pevné složky mzdy je odlišná v závislosti na druh pracovní náplně spojené s dosavadními dovednosti a délky trvání v zaměstnání. Pohyblivá složka představuje prémie, které jsou zaměstnancům připočítány k pevné složce mzdy každý měsíc. Prémii jsou odměňování pouze mistři ve výrobě, operátoři výroby a laboranti. Výše této prémie závisí na výkonu zaměstnanců. Parametrů pro zvolení výše pohyblivé složky je mnoho, zejména se však odvíjí od kvality splněných norem, počtu zmetkovitosti, aj. Z tohoto důvodu má každá směna jinou výši prémie. Ve výrobě, na řadě směn, je výkon zaměstnanců nadměru

uspokojující, proto jsou jejich prémie až ve výši 90–100 % průměrné hrubé mzdy. Na druhou stranu jsou také směny, kde je jejich výkon méně dostačující a výše prémie se pohybuje pouze okolo 20 % průměrné hrubé mzdy. U laborantů se prémie odměňuje stejným způsobem, ale k prémie je navíc připočteno 100 Kč za odpracovaný den (20). Jako další dodatkovou mzdovou formu je zaměstnancům vyplácen 13. a 14. plat vždy na konci roku. Nejčastější dodatkovou mzdovou formou jsou však ve společnosti zákonné příplatky. Především tedy příplatky za noční směnu, která činí 10 % průměrného hodinového výdělku. Díky velkému množství práce je společnost nucena pracovat i o víkendy či přesčas. Jelikož si je zaměstnavatel vědom omezení zaměstnancova volného času, jsou tyto příplatky nad rámec zákonem daných 10 % průměrného hodinového výdělku. Zaměstnancům je poskytován příspěvek za práci v sobotu či neděli ve výši 2 000 Kč (20).

V tabulce níže jsou uvedeny tarifní třídy spadající pro operátory výroby, laboranty, údržbáře a skladníky za rok 2022. 7 tarifní třída představuje zástupce mistra, universálního operátora, senior laboranta a senior údržbáře (20).

**Tabulka č. 4: Tarifní třídy pro rok 2022**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 20)

Tarifní třída	Popis	Hodinová sazba
0	Pracovníci na dohodu	115,60 Kč
1	Zkušební doba – 3 měsíce	118,80 Kč
2	1 rok	121,50 Kč
3	3 roky	125,30 Kč
4	5 let	136,10 Kč
5	8 let	148,00 Kč
6	8 a více let	158,80 Kč
7	Všestranný zaměstnanec	167,40 Kč

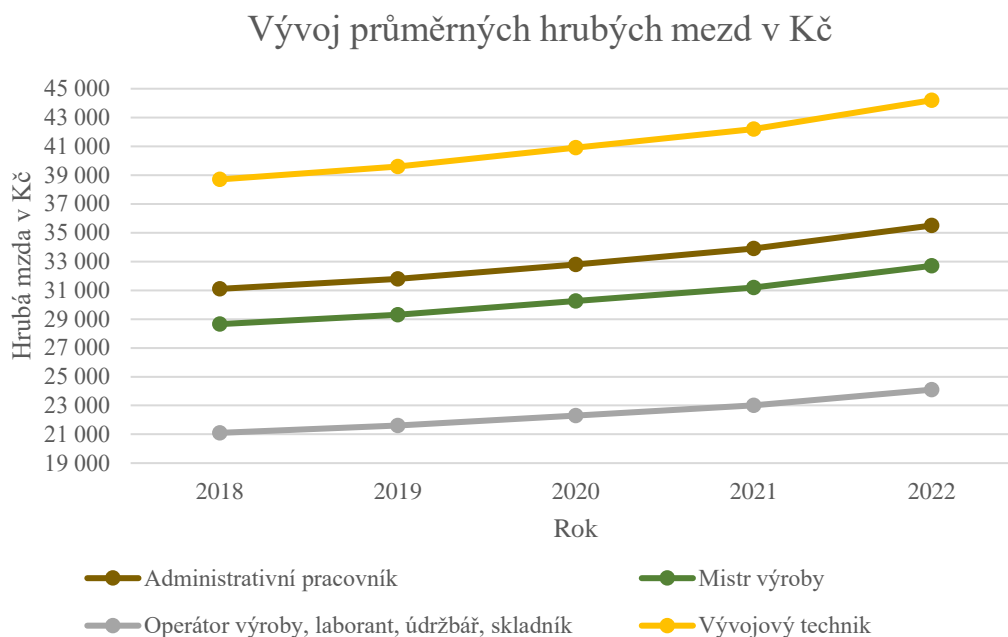
V tabulce níže jsou uvedeny průměrné hrubé mzdy bez prémie či jiného peněžního ohodnocení na jednotlivých pozicích, výjimkou ředitele společnosti, zástupce ředitele,

finančního ředitele a vedoucích jednotlivého úseku, za rok 2022. Nadále zmínění nebudou v této analýze popisováni (20).

**Tabulka č. 5: Průměrná hrubá mzda u jednotlivých pozicích za rok 2022**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 20)

<b>Pracovní pozice</b>	<b>Průměrná hrubá měsíční mzda</b>
Administrativní pracovník	35 500 Kč
Mistr výroby	32 700 Kč
Operátor výroby	24 100 Kč
Vývojový technik	44 200 Kč
Laborant	24 100 Kč
Údržbář	24 100 Kč
Skladník	24 100 Kč

Výše uvedená mzda představuje pouze pevnou částku, která bude zaměstnanci vyplacena vždy za odpracovaný měsíc. Skutečná výše hrubé mzdy pak závisí na množství odvedené práce nad rámec pracovní doby a prémiech, které jsou zaměstnancům poskytovány individuálně.



**Graf č. 1 Vývoj průměrných hrubých mezd**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 20)

Z grafu je patrné, že průměrné hrubé mzdy mají u všech pracovních pozicích rostoucí tendenci. Dle vedoucího pracovníka je mzda zvedána každoročně o dané procento všem zaměstnancům stejným poměrem. Ročně se mzdy zvyšovali o cca 3 %. Výše tohoto procenta je v souladu vývoji cen a nákladů na život (20).

#### **2.2.1.2 Zaměstnanecké výhody**

Společnost XY s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům řadu zaměstnaneckých výhod. V minulých letech společnost poskytovala stravenky ve výši 110 Kč, kdy společnost z této částky hradila 80 Kč. Od roku 2021 je zaměstnancům poskytován peněžitý příspěvek na stravné ve výši 80 Kč za jednu odpracovanou směnu (20).

Zaměstnanci mají stanovených 25 dnů dovolené. Do roku 2019 čerpali zaměstnanci celozávodní dovolenou vždy na konci července. Poté, co nastala situace ohledně Covidu 19, se tato celozávodní dovolená zrušila a nyní si zaměstnanci mohou zvolit jimi vyhovující datum čerpání dovolené. Ten však musí být nahlášen s předstihem a odsouhlasen vedením společnosti. Zaměstnanci mají také firemního lékaře pro vstupní a kontrolní zdravotní prohlídky (21).

Dále je určitým zaměstnancům poskytován pracovní oděv. Tyto oděvy jsou zaměstnancům přiděleny příchodem do zaměstnání. Poté jednou ročně je zaměstnancům

dodán nový oděv, nebo v případě nutnosti a zažádání. Každým týdnem je oděv vyprán a dovezen zpět externí službou (21).

Skladníkům je poskytnut firemní telefon pro správu přijímání a dodávání zboží. Dále je vývojářům poskytnut firemní automobil na cesty k zákazníkům (21).

Společnost pořádá každoročně sportovní den, kdy se zaměstnanci mohou připsat na nabízenou sportovní aktivitu. V období Vánoc je zaměstnancům zajištěn dárkový balíček, který obsahuje řadu vitamínů a zároveň je uspořádán firemní vánoční večírek (21).

### **2.2.1.3 Vzdělání a rozvoj**

Zaměstnanci postupují jedenkrát ročně na základě povinnosti zaměstnavatel BOZP. Školení bezpečnosti a ochrana zdraví při práci je nedílnou součástí zaměstnání. Zaměstnanci jsou obeznámeni o tom, jak zamezit vzniku ohrožení na zdraví nebo ztrátám na životech. V rámci tohoto školení jsou zaměstnanci informováni o tom, jak má vypadat pracovní prostředí, jaké pomůcky při práci používat, aj., aby nedošlo k pracovnímu úrazu. Zároveň také, jak se zachovat v případě nenadálé situace spojené se zdravím zaměstnance. Jednou ročně je také uspořádán dopředu ohlášený požární výcvik, aby zaměstnanci byli připraveni, na možný požár ve společnosti (21).

### **2.2.1.4 Pracovní prostředí**

Největší část celé budovy tvoří 2 výrobní haly. Po jednotlivých halách jsou uspořádány výrobní linky. Linky jsou rozmístěny tak, aby zaměstnanci měli dostatečný prostor kolem sebe a zároveň, aby si vzájemně nepřekáželi. Ačkoliv tak zprvu nevypadá, veškeré linky jsou pravidelně obnovovány a modernizovány. Mezi jednotlivými halami je umístěn sklad pro suroviny a hotové výrobky. Na každé hale je také technická místnost a úklidová místnost (21).

Díky prašnosti sazí, se kterými pracovníci výroby pracují, je prostředí omezující, s čímž odpovídá, jak stav znečištění jednotlivých strojů, tak i samotných zaměstnanců. Proto tyto prostory jsou nepřetržitě udržovány a čištěny. K udržení čistoty i samotných zaměstnanců jsou v okolí hal zavedeny 2 koupelny. Pro zaměstnance jsou také vybudovány 4 šatny a 4 toaletní místnosti (21).

Při vstupu do budovy je vybudovaná recepce. Dále jsou v prostorách budovy vybudovány kanceláře pro vedení společnosti, vývojové techniky a administrativní pracovníky. Tyto

kanceláře jsou taktéž vybaveny moderními počítači s nejmodernějšími technologiemi. Dalšími místnostmi tohoto bloku jsou také zasedací místnosti zejména pro osobní setkání se zákazníky. Chodbami prvního podlaží jsou zavedeny sklady pro uchování potřebných dokumentů, aj. I zde jsou zaměstnancům volně k dispozici toaletní místnosti (21).

Pro zaměstnance jsou zde také 2 kuchyňky, které mohou využít ve svém oddechovém volnu. Tyto kuchyňky jsou vybaveny základními kuchyňskými potřebami. Zároveň je zde možnost ohřátí jídla v mikrovlnné troubě či varná konvice. Dále je zde zajištěn automat na kávu a občerstvení (21).

Dle vedení společnosti je vztah na pracovišti přátelský se vzájemnou podporou. V případě vztahu vedení se zaměstnanci je však zapotřebí zachování i patřičné důstojnosti. Dle jeho názoru je však komunikace mezi zaměstnanci bezproblémová a vnímá mezi nimi určitou pracovní blízkost (22).

Kvůli množství práce jsou zaměstnanci nuceni v určitých případech pracovat i v jejich osobním volnu. Za tuto odvedenou práci nad rámec své pracovní doby jsou však náležitě odměněni (22).

### 2.2.1.5 Náklady na systém odměňování

V následující tabulce jsou zobrazeny náklady na odměňování zaměstnanců pro rok 2021.

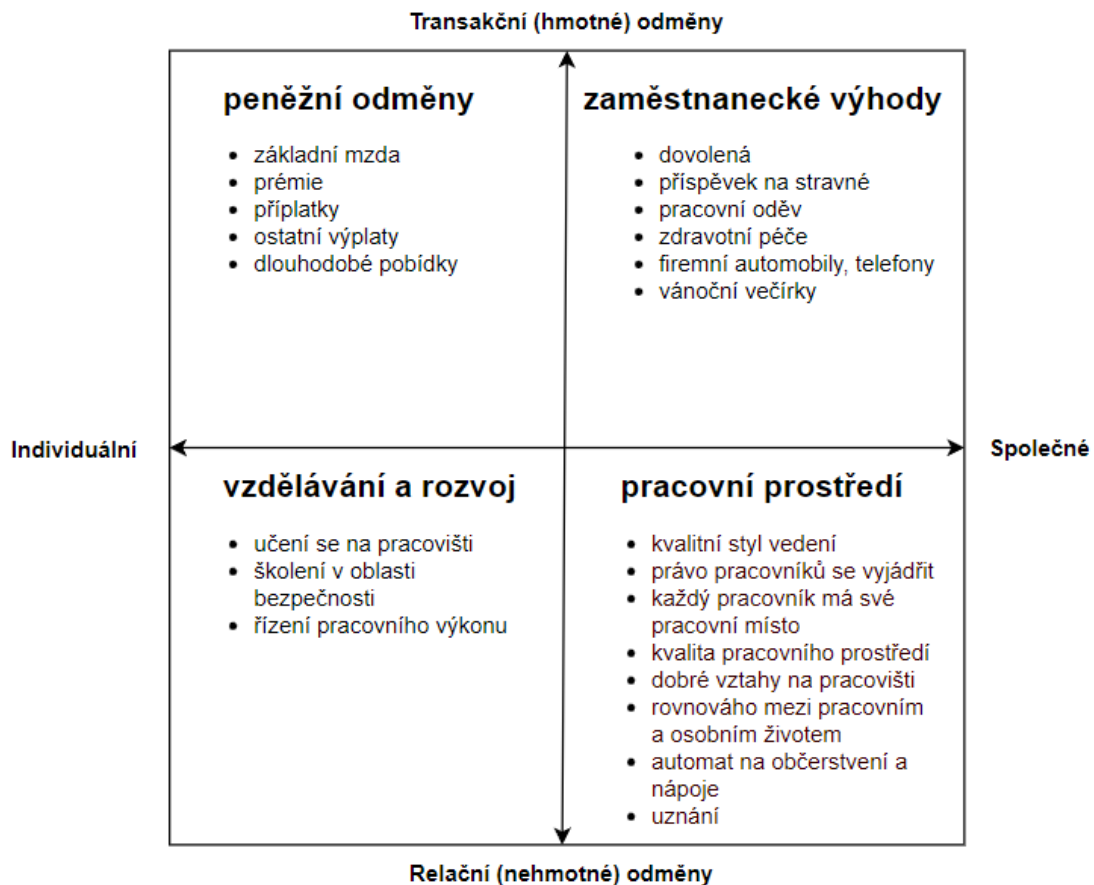
**Tabulka č. 6 Náklady na systém odměňování za rok 2021**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Příloha II)

<b>Náklady na systém odměňování</b>	<b>Peněžní vyjádření</b>
Mzdové náklady	76 448 000 Kč
Náklady na sociální a zdravotní pojištění	24 747 000 Kč
Ostatní náklady	1 882 000 Kč
<b>Celkové náklady na systém odměňování</b>	<b>103 077 000 Kč</b>

Náklady na systém odměňování za rok 2021 činil 103 077 000 Kč, který je tvořen mzdovými náklady, náklady na sociální a zdravotní pojištění, které jsou ve výši 33,8 % z celkových hrubých mezd a ostatní náklady, které představují zejména příspěvek na stravné.

### 2.2.1.6 Shrnutí analýzy systému odměňování

Analýza systému odměňování byla provedena na základě modelu celkové odměny. Společnost splňuje většinu bodů, který tento model obsahuje. Níže jsou v modelu celkové odměny vyznačeny ty, kterými společnost disponuje.



Obrázek č. 4 Uplatnění modelu celkové odměny ve společnosti XY s.r.o.  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 8)

Mezi body, které společnost nespĺňuje patří:

- akcie,
- podíly na zisku,
- penze,
- vzdělání a výcvik,
- řízení talentů.

#### Peněžní odměny

Mzda jednotlivých zaměstnanců se odvíjí od pracovní pozice, doby trvání v zaměstnání a prozatímních zkušenostech a dovednostech. V případě administrativních pracovníků

a vývojářů se jejich mzda skládá z pevné částky. Pohyblivá část u zmíněných by představovala příplatky za práci přesčas nebo ve svátek. Skladníkům se mzda skládá z pevné částky a pohyblivé částky ve formě příplatků za práci přesčas, o víkendu či ve svátek. V případě pracovní pozice údržbáře je navíc poskytnut příplatek za práci přes noc. Ostatní pracovní pozice, jako je mistr ve výrobě, operátor výroby a laborant, mají svou mzdu složenou z pevné částky a pohyblivé částky ve formě zákonných příplatků a prémie, které jsou vypláceny zaměstnancům každý měsíc ve výši odpovídající jejím pracovním výsledkům. Mzdy zaměstnanců mají meziročně stoupající trend o zhruba o 3 %.

Nejvyšší mzdu z analyzovaných zaměstnanců má vývojář, zejména kvůli odpovědnosti, kterou disponuje. Nejnižší mzdu má poté v této společnosti zaměstnanec na pozici skladníka, který nemá příplatky za práci přes noc ani prémie. Avšak díky vysokým příplatkům za práci o víkendu si tyto pracovníci mohou výrazně vylepšit své finanční ohodnocení.

### **Zaměstnanecké výhody**

Společnost zaměstnancům poskytuje 25 dní dovolené, kterou si mohou vyčerpat v jim zvoleném termínu. Je jim poskytnut příplatek na stravné ve výši 80 Kč za jednu odpracovanou směnu.

Společnost také určitým zaměstnancům poskytuje firemní automobily a telefony. Firemní automobily mohou zaměstnanci využívat i pro osobní potřebu.

Každoročně je uspořádán sportovní den, kdy se zaměstnanci mohou odreagovat od pracovního stresu. Ke konci roku je poté uspořádán vánoční večírek, který umožňuje zaměstnancům více poznat své kolegy mimo pracovní prostředí. Jde zejména o stmelení vztahů mezi spolupracovníky.

### **Vzdělání a rozvoj**

V oblasti vzdělávání jsou zaměstnanci každoročně zaškoleni pouze o bezpečnosti a ochraně zdraví. Co se týče zaškolení na dané pracovní pozici, jsou zaměstnanci naučeni s příchodem do zaměstnání. V případě odměny pracovní pozice či pracovního místa jsou zaměstnanci zaškoleni svými kolegy.

## **Pracovní prostředí**

Společnost XY dělá vše pro to, aby veškeré vybavení a technologie byli v závislosti s moderními trendy a postupy. Těmito kroky chce nejen zlepšovat kvalitu svých výrobků, ale i zpříjemňovat zaměstnancům jejich pracovní povinnosti.

Při vysoké míře zakázek chodí zaměstnanci do práce i mimo určenou pracovní dobu. Zejména o víkendu. Vedení společnosti si je však vědoma tohoto zaměstnancova omezení volného času, proto nemá problém zaměstnancům vyplatit nadprůměrný příplatek za tuto odvedenou práci.

Ve společnosti panuje otevřenost a každý zaměstnanec má právo vyjádřit svůj osobní názor, což napomáhá k vyšší efektivitě na pracovišti.

### **2.2.2 Analýza spokojenosti**

#### **2.2.2.1 Analýza spokojenosti vedení na systém odměňování**

Analýza spokojenosti vedení na systém odměňování vycházela z rozhovoru se zástupcem ředitele, jakožto vedením společnosti. Položené otázky měly za úkol zjistit postoj a názor na dosavadní systém odměňování a jeho možné změny. Podoba celého rozhovoru je znázorněna v Příloze III.

Z prvotní odpovědi lze vyvodit, že dosavadní systém odměňování je dle vedení společnosti spravedlivý a dostačující, ačkoliv se společnost momentálně nachází v nepříznivé době. Co se týče spokojenosti zaměstnanců, zde si je vedení vědomo, že zaměstnanec nebude s vyšší mzdy spokojen nikdy, ale i přesto věří, že systém odměňování je nastaven uspokojivě a většině svým zaměstnancům vyhovuje a je přijatelný. Do budoucna plánuje každoroční navýšení mzdy, jako tomu bylo doposud. Co se týče výše mzdy konkurenčního prostředí v porovnání s poskytováním výše mzdy svým zaměstnancům je dle něj více než uspokojivý (22).

S odvedenou prací svých zaměstnanců je více než spokojen, i přesto však má v plánu navýšit kapacitu volných pracovních míst pro plánované cíle. Za poctivě odvedenou práci jsou zaměstnanci náležitě motivováni formou peněžní odměny. Společnost nabízí zaměstnancům kvalitní prostředí, ačkoliv jsou si vědomi omezujícímu prostředí ve výrobě (22).

Vedení hodnotí vztah se svými zaměstnanci velmi kladně. Zaměstnanci mohou své myšlenky a názory projevit na hlas a vždy se jim dostane zpětné odpovědi. Primárním

cílem společnosti je udržení si aktuální pracovní síly ve společnosti s možností jeho navýšení, aby pokryla spokojenost svých dosavadních i potencionálních zákazníků (22).

### **2.2.2.2 Analýza spokojenosti zaměstnanců na systém odměňování**

Tato část bakalářské práce představuje analýzu spokojenosti u zaměstnanců ve společnosti XY nejen na systém odměňování, ale i na dění ve společnosti. Spokojenost zaměstnanců ve společnosti hraje velmi důležitou roli v systému odměňování i celkové harmonii ve společnosti.

Tato analýza byla provedena na základě dotazníkového šetření. Dotazníky byli rozdány pouze zaměstnancům na hlavní pracovní poměr, jelikož množství pracovníků na dohodu a jejich příchody, není stálý. Celkem tedy bylo rozdáno 97 dotazníků, z čehož bylo vráceno 85. Zbylí zaměstnanci se nacházeli buď v dlouhodobé pracovní neschopnosti, čerpali dovolenou nebo čelili nezájmu se tohoto šetření zúčastnit. Návratnost dotazníků je tedy 88 %. Podoba dotazníku a jeho celkové vyhodnocení je znázorněno v příloze IV a V.

Dotazník se skládal z 35 otázek. Většina otázek byla uzavřených a nabízela možnost výběru jedné ze předem stanovených odpovědí. K některým uzavřeným otázkám byla položena i doplňující otevřená otázka. Početnosti jednotlivých odpovědí byly zaneseny do koláčových grafů pro lepší přehlednost.

Zprvu byly položeny otázky s cílem zjistit nejbližší informace o zaměstnancích. Z dotazníku vyplynulo, že nejvíce zaměstnanců ve společnosti jsou muži. Nejvíce zaměstnanců je věku 30-39 let, dále pak 40-49 let. Velké zastoupení mají i zaměstnanci ve věku 18-29 let, avšak jejich podíl je ponížen o pracovníky na dohodu. Zaměstnanci mají z velké části všech zaměstnaných dokončené střední vzdělání. Nejvíce zaměstnanců je ve společnosti zaměstnáno 3 a více let.

Dále byly otázky směřovány na systém odměňování ve společnosti. S dosavadním systémem odměňování je spokojeno 60 % dotazovaných zaměstnanců. Zbýlých 40 % je se systémem spíše nebo zcela nespokojeno. V doplňující otázce někteří tito zaměstnanci uvedli, že by raději uvítali zvýšení mzdy než doplňkového finančního ohodnocení, ve formě prémie. Zároveň by si však řada zaměstnanců přála tyto prémie dostávat také. Z doplňkové odpovědi také vyplynulo, že zaměstnanci jsou spokojeni převážně s výší pohyblivé složky mzdy než z pevné složky. Celkově udělované finanční

odměny jsou pro téměř 30 % dotazovaných zcela nebo částečně nespravedlivé. V doplňkové odpovědi uvedli, že si myslí, že je ve společnosti řada zaměstnanců, kteří mají nespravedlivou výši finanční odměny v porovnání s délkou trvání v zaměstnání, odvedenou prací, zkušenostech a dosavadních dovednostech. Se zaměstnaneckými výhodami je spokojeno 65 % dotazovaných. Zaměstnanci by zároveň uvítali řadu nových zaměstnaneckých výhod, jako jsou penzijní připojištění, příspěvek na dopravu, dary pro životní okamžiky, home office, exkurze, příspěvek na volnočasové aktivity, náborové příspěvky a příspěvky za doporučení nového zaměstnance, aj. Zároveň by si zaměstnanci přáli více firemních večírků, jelikož v období Vánoc není pro pár zaměstnanců možné se večírku zúčastnit, kvůli osobním důvodům, aj.

V rámci odměňování byly pokládány otázky i na práci přesčas a o víkendech. Celkem 85 % z dotazovaných nezůstává v práci déle ve všední dny, zejména proto, že zaměstnanec střídá další směna. V práci přesčas zůstávají především zaměstnanci na kancelářských pozicích a zaměstnanci, pokud na následující směně nějaký zaměstnanec chybí. Pomůže tak další směně a zároveň si navýší své finanční ohodnocení. Nejvíce zaměstnanců však využívá možnost pracovat o víkendu. Zda pracují zaměstnanci i o víkendu odpovědělo celkem 59 dotazovaných, že ano, nebo spíše ano. 15 zaměstnanců využívá možnosti či příkazu pracovat o víkendu 1x v měsíci. 26 zaměstnanců poté 2x do měsíce a 13 zaměstnanců 3x do měsíce. Dokonce jsou ve společnosti i zaměstnanci, kteří chodí každý víkend v měsíci, těch je dohromady 7. Zbylí dotazovaní do práce ve svém osobním volnu nechodí z důvodu nepotřebné pracovní pozice o víkendu nebo jednoduchým nezájmem. Každým měsícem je však situace jiná a záleží na zaměstnanci, kdy mu to svůj osobní život dovolí. Nejčastějším důvodem těchto příchodů do práce ve svém osobním volnu je hlavně finanční ohodnocení. Zaměstnanci jsou v tomto případě bezkonkurenčně odměněni, a proto těchto možností využívají tak často.

Dále byly pokládány otázky na pracovní prostředí a spokojenost při práci. Z dotazníku bylo zjištěno, že největší počet zaměstnanců má vzdálenost do místa práce menší jak 5 km. 6-10 km dlouhou cestu do práce podstupuje celkem 22 zaměstnanců. 13 zaměstnanců vzdálenost 11-20 km a 13 zaměstnanců vzdálenost delší. Většina zaměstnanců je spokojená s kvalitou pracovního prostředí. Spíše nespokojeno nebo zcela nespokojeno je 38 pracovníků. Jedná se zejména o pracovníky na pracovních pozicích ve výrobě, kdy je vysoká prašnost a zvýšená nečistota na pracovišti. S vybavením

na pracovišti je spokojeno zcela nebo částečně skoro 80 % dotazovaných zaměstnanců. 14 zaměstnanců je s vybavením spíše nespokojeno a další 4 zaměstnanci jsou zcela nespokojeni. Na otázku, zda zaměstnanec jejich práce naplňuje bylo nejvíce odpovědí, že je práce naplňuje či spíše naplňuje a to v 64 %. 36 % zaměstnanců je s náplní práce nespokojená či spíše nespokojená. Množství práce je pro 71 % zaměstnanců přijatelné k délce pracovní doby a skoro 90 % zaměstnanců se necítí v práci frustrován či ve stresu. Celkem 39 zaměstnanců se cítí dostatečně motivováni ke své práci. Největší motivaci je pro ně finanční ohodnocení, kariérní růst nebo rodina. Větší počet zaměstnanců však k práci spíše nebo zcela motivováno není, kdy tito zaměstnanci tvoří více jak 50 % všech dotazovaných. Možnost vzdělání pociťuje ani ne čtvrtina dotazovaných. Stejně tak většina zaměstnanců nevidí možnost kariérního růstu. Ze všech dotazovaných vidí možnost kariérního růstu jen 34 zaměstnanců. Většina pracovních pozic totiž nemá možnost rozvíjení se a pozic na povýšení je velmi málo.

Další část byla zaměřena na fungování uvnitř společnosti a spokojenost se vztahy na pracovišti. Dotazování uvedli, že s vedením společnosti je spíše nebo zcela spokojena většina z nich a to z 82 %. Zcela spokojeno je 41 zaměstnanců a spíše spokojeno je 29 zaměstnanců. Zbylí dotazování nejsou s vedením až tak spokojeni. Z doplňující otázky vyplynulo, že největším problémem je vztah vedení se zaměstnanci, nedostatečná komunikace a pochopení. Stejně tak je většině zaměstnancům poskytnuta zpětná vazba. Zde však pociťuje dostatečné dostávání zpětné vazby pouze 67 % zaměstnanců. Dalších 28 zaměstnanců zcela nebo částečně nepociťuje jakoukoliv zpětnou vazbu ze strany vedení, což může být zapříčiněno právě nedostatečnou komunikací. Slabé výsledky jsou zaznamenány i při dotazování na možnost projevení svých názorů či připomínek. Zde odpověděla většina dotazovaných zaměstnanců zcela či spíše negativně. Zhruba 60 % dotazovaných nevidí možnost podělit se o své názory, myšlenky nebo připomínky. Co se týče vztahů na pracovišti mezi spolupracovníky i zde je zastoupení kladných vztahů menší. Celkem 36 zaměstnanců pociťuje na svém pracovišti dobré vztahy a příjemnou atmosféru. Velké zastoupení zaměstnanců pociťuje na pracovišti spíše neutrální vazby. Z doplňující otázky většina dotazovaných uvedla, že nevidí možnost prohlubování vztahů a spíše si zde chodí odpracovat své pracovní povinnosti. Zbylých 14 zaměstnanců vidí vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti spíše nebo zcela negativně. Zde do doplňující otázky uvedly špatnou komunikaci, neochotu napomoci a egocentričnost. V závislosti

na předešlou otázku byla položena otázka i na nápomoc spolupracovníkům. Zde velké zastoupení dotazovaných uvedlo, že v případě, když je potřeba, spolupracovníci přijdou na pomoc. Celkem 55 zaměstnanců pocítuje ochotu spolupracovníků při pomoci druhému. Zbylých 30 zaměstnanců této skutečnost nepocítuje.

Poslední otevřená otázka byla směřována na možný odchod zaměstnanců ze zaměstnání. Zde došlo k závěru, že téměř 90 % zaměstnanců neplánuje v blízké době odchod ze zaměstnání. Zbylí dotazovaní, kteří odpověděli na otázku „Ano“ nebo „Spíše ano“ plánují odchod kvůli plánování rodiny, stěhování, ale také kvůli nepříznivému pracovnímu prostředí.

### **2.2.2.3 Shrnutí analýzy spokojenosti se systémem odměňování**

#### **Shrnutí analýzy spokojenosti vedení na systém odměňování**

I přes to, že se společnost momentálně nachází v nepříznivé době, pro vedení společnosti je dosavadní systém odměňování společnosti dostačující a je s ním spokojen.

Svůj vztah se zaměstnanci hodnotí kladně a je otevřen možným diskuzím i výtkám. S výkonem svých zaměstnanců je spokojen a do budoucna si chce tyto zaměstnance udržet. Čímž se nebrání možného navýšení mezd.

#### **Shrnutí analýzy spokojenosti zaměstnanců na systém odměňování**

V následující tabulce je provedeno shrnutí výsledků dotazníkového šetření od zaměstnanců společnosti.

**Tabulka č. 7: Shrnutí analýzy spokojenosti zaměstnanců**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Příloha V)

Pozitiva	Negativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• spokojenost s výší pohyblivé složky mzdy</li> <li>• 82 % zaměstnanců spokojeno s vedením společnosti</li> <li>• 79 % zaměstnanců spokojeno s kvalitou vybavení</li> <li>• 71 % zaměstnanců spokojeno s množstvím práce</li> <li>• 88 % zaměstnanců se necítí ve stresu z práce</li> <li>• 10 % pravděpodobnost odchodu zaměstnanců ze zaměstnání</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40 % zaměstnanců nespokojeno s výší mzdy</li> <li>• 54 % zaměstnanců nepocítuje dostatečnou motivaci</li> <li>• 77 % zaměstnanců nepocítuje možnost vzdělávat se</li> <li>• 66 % zaměstnanců nepocítuje možnost kariérního růstu</li> <li>• špatné vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci</li> </ul>

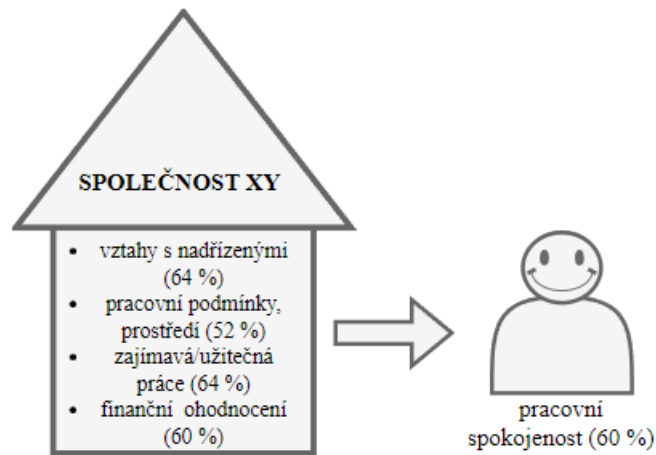
Zaměstnanci nejsou s dosavadním systémem odměňování zcela spokojeni. Je to primárně ovlivněno danou pracovní pozicí zaměstnance ve společnosti. Ne každému zaměstnanci je poskytnuta finanční odměna ve formě prémie. Tito zaměstnanci proto více využívají možnosti chodit do práce i o víkendu, aby si svou měsíční mzdu navýšili. Toto se týká zejména zaměstnanců na pozici údržbáře a skladníka. Řada zaměstnanců by spíše preferovala navýšení mezd než vysokých příplatků za práci o víkendu. Přece jen spíše preferují svůj volný, osobní čas. Zaměstnanci na pozicích administrativy a vývojový technici jsou se zavedeným systémem odměňování zcela nebo spíše spokojeni.

Tato společnost potřebuje ke své činnosti určitý druh zaměstnanců. Většina pracovních pozic je nejnižším stupněm v organizační struktuře, zejména proto, protože daná pozice potřebuje jen určité množství zaměstnanců, kteří budou daný chod sledovat, kontrolovat a za který budou zodpovídat. Proto je na těchto pozicích spíše nemožné jakéhokoliv možného kariérního růstu.

Velmi nepříznivý je fakt, že zaměstnanci na svých pracovištích mezi sebou nemají dobré vztahy. Tato skutečnost může výrazně narušit chod celé společnosti. Z dotazníkové šetření bylo patrné, že vztahy na pracovišti jsou odlišné v závislosti na dané směně.

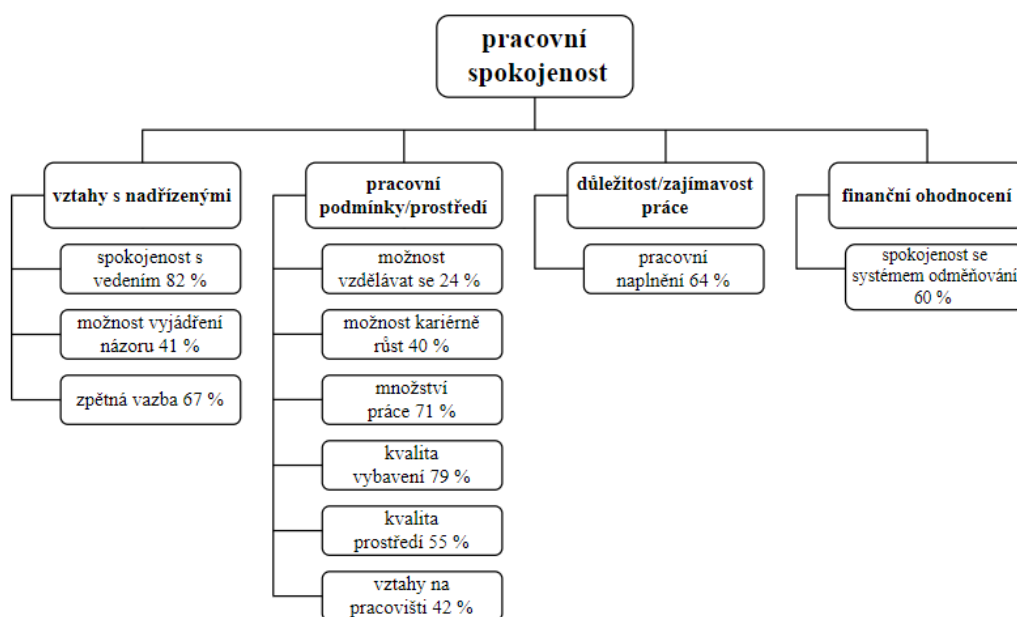
Tato skutečnost byla potvrzena i zaměstnancem ve společnosti. Různorodé složení zaměstnanců na směně je i důvodem odlišného peněžního ohodnocení ve formě prémie. Nízká výše oné prémie na dané směně může mít také velký podíl na negativní energii a negativních vztazích mezi spolupracovníky (23).

Níže na obrázku je zobrazena celková pracovní spokojenost zaměstnanců ve společnosti XY.



**Obrázek č. 5: Procentuální vyjádření pracovní spokojenosti zaměstnanců**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 12)

U jednotlivých faktorů jsou zobrazeny v závorkách procenta kladných vyjádření. Hodnoty u jednotlivých faktorů jsou vypočteny na základě kladených otázek viz dále:



Obrázek č. 6: Složení faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost zaměstnanců  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Příloha V)

## 2.3 Analýza vnitřních vlivů

Tato analýza se zaměřuje na interní vlivy, které působí na systém odměňování ve společnosti. Vychází z vnitřních faktorů nadefinovaných v teoretické části.

### 2.3.1 Podniková kultura

Společnost XY s.r.o. považuje za prvořadé orientování přímo na zákazníky, vzájemné propojení vztahů se zainteresovanými stranami a svými zaměstnanci. Velkou podstatou věci je i přizpůsobování se současné době a jejím trendům. Sledovat nynější vývoj na trhu a chování konkurence (18).

Společnost si velice cení svých zákazníků, kde většina z nich spolupracuje s touto firmou již od samého začátku vzniku společnosti. Jedná se zejména o společnosti v oblasti automobilového průmyslu. Společnost XY si jejich důvěry velmi cení, a proto je jejich přístup k nim nadmíru poctivý a vstřícný (18).

Vedení společnosti přistupuje ke svým zaměstnancům s pokorou, přátelským přístupem za zachování určité profesionality. Společnost usiluje o dobré přátelské vztahy mezi pracovníky a věří, že se jim to i daří (18).

### **2.3.2 Podnikání organizace**

Společnost XY s.r.o. se obecně zabývá průmyslovou výrobou. Jejím oborem podnikání je výroba kaučukových směsí, které se využívají na výrobu výrobků z gumy, nejenom v automobilovém průmyslu, ale i například ve stavebnictví (18).

Společnost se však zaměřuje na poskytování svých výrobků převážně pro automobilový průmysl, který tvoří převážnou část tržeb. Společnost se více soustředí na prodej svých výrobků na zahraničních trzích, kvůli vyšší poptávce. V roce 2021 byl tento zahraniční prodej ve výši 1 064 000 tis. Kč. Na domácí půdě byl tento prodej ve výši 373 000 tis. Kč (14).

### **2.3.3 Podniková strategie**

Hlavním cílem společnosti XY je maximalizace svého zisku, čímž dospěje k dlouhodobému uspokojování zaměstnanců ve formě odměn za svůj pracovní výkon, ale také samotné společnosti, kdy může docházet k možným inovacím a investicím do společnosti, jako takové (18).

Další vizí společností je rozšíření své působnosti a poskytování svých výrobků novým zákazníkům. Jak již bylo zmíněno, hlavními odběrateli společnosti XY jsou společnosti v oblasti automobilového průmyslu. V posledních letech však tyto společnosti disponovali určitými podnikovými výkyvy, například v podobě chybějících součástek, kdy tato situace výrazně ovlivnila i výrobu ve společnosti XY. Proto společnost plánuje své výrobky nabízet i do jiných odvětvích. I přesto však společnost nadále plánuje spolupracovat se stálými zákazníky a udržovat si u nich projevenou důvěru. Zároveň při této příležitosti i zvýšit objem dodávek (18).

Velký důraz klade společnost na maximální kvalitu svých výrobků. S čímž je spojené neustálé sledování trendů v oboru podnikání a neustálý rozvoj, aby uspokojili potřeby svých zákazníků (18).

Společnost si velmi cení i svých zaměstnanců a stejně jak u zákazníků, snaží se uspokojovat jejich potřeby. Společnost je ochotná individuálně přistupovat k potřebám zaměstnance a společnou cestou tyto potřeby uspokojit (22).

Do budoucna má společnost v plánu navýšit počet zaměstnanců zejména na pozice ve výrobě (19).

### 2.3.4 Technika a technologie

Jak již bylo řečeno, společnost disponuje moderními linkami a stroji, potřebné pro výrobu. Tyto stroje bývají často obměňovány za nové a výkonnější. Zaměstnanci na pozici údržbáře disponují vlastním skladovým prostorem, který je vybaven všemožnými potřebnými nástroji. Většina těchto nástrojů je také pravidelně obměňována za nové.

Společnost je vybavena hned několika počítači, které využívají k jim patřící práci. Od toho se odvíjí i množství programů, které jsou v počítačích zavedené.

V následující tabulce je zobrazen ukazatel vybavenosti práce kapitálem ve společnosti v letech 2017-2021 (14; 24; 25; 26; 27).

**Tabulka č. 8: Kapitálová vybavenost práce**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 14; 24; 25; 26; 27)

<b>Vybavenost kapitálem</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
DHM v tis. Kč	74 116	64 859	84 959	102 132	119 060
Počet zaměstnanců	114	113	118	117	116
<b>Kapitálová vybavenost práce tis. v Kč</b>	<b>650,1</b>	<b>574</b>	<b>720</b>	<b>881,5</b>	<b>1 026,4</b>

Jediný pokles kapitálové vybavenosti práce byl zaznamenán v mezi lety 2017 a 2018, z důvodu snížení dlouhodobého hmotného majetku o 12,5 %. Pro společnost je pozitivní, když se hodnota tohoto ukazatele meziročně zvyšuje, což je vidět v dalších letech.

### 2.3.5 Lidé

Společnost aktuálně zaměstnává 115 zaměstnanců z toho 104 na hlavní pracovní poměr. Zbytek pracovníků je zaměstnán na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti. Společnost má také řadu externích pracovníků, kterými jsou například mzdová účetní, IT pracovník, uklízečky nebo pracovníci, kteří nabízejí služby praní a údržby prádla. (19)

Následující tabulka představuje průměrný počet zaměstnanců v jednotlivých letech 2016 až 2022 (14; 19; 24; 25; 26; 27; 28).



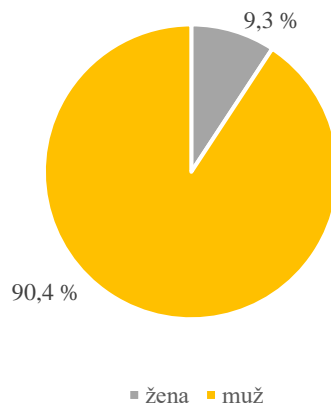
**Graf č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY s.r.o.**  
(Vlastní zpracování dle: 14; 19; 24; 25; 26; 27; 28)

V pozorovaných letech počet zaměstnanců převyšoval hodnotu 110 zaměstnanců. Nejnižší počet zaměstnanců byl zaznamenán v roce 2018, kdy bylo zaměstnanců 113. V následujícím roce se počet zaměstnanců zvýšil o 5 a tento rok také zaznamenává nejvyšší počet. V dalších letech se počet zaměstnanců snižuje o jednoho zaměstnance. Dle slov vedení společnosti je tento meziroční pokles ovlivněn právě pracovníky na dohodu. Co se týče zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, tak ve většině případů, pokud dojde ke změně zaměstnání jednoho tohoto zaměstnance, je brzy nahrazen novou pracovní silou.

V pokračování této části nebude součástí analýzy vedení společnosti, ani vedoucí jednotlivých úseků.

### 2.3.5.1 Pohlaví

Pohlaví zaměstnanců

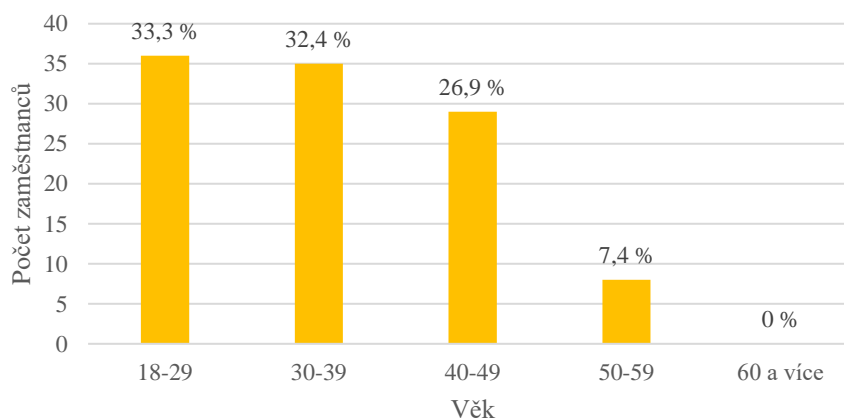


**Graf č. 3: Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle:19)

Jak je z grafu patrné, společnost zaměstnává převážně muže. Mužů je 98 a žen pouze 10. Ženy v této společnosti mají zastoupení pouze na pracovních pozicích administrativního pracovníka, z nichž je 8 zaměstnáno na hlavní pracovní poměr a 2 na dohodu. Větší poměr mužů, než žen je důsledkem pracovních pozic v zaměstnání. Společnost na většinu pozic, díky fyzické náročnosti, potřebuje právě mužské zastoupení (19).

### 2.3.5.2 Věk

Věk zaměstnanců

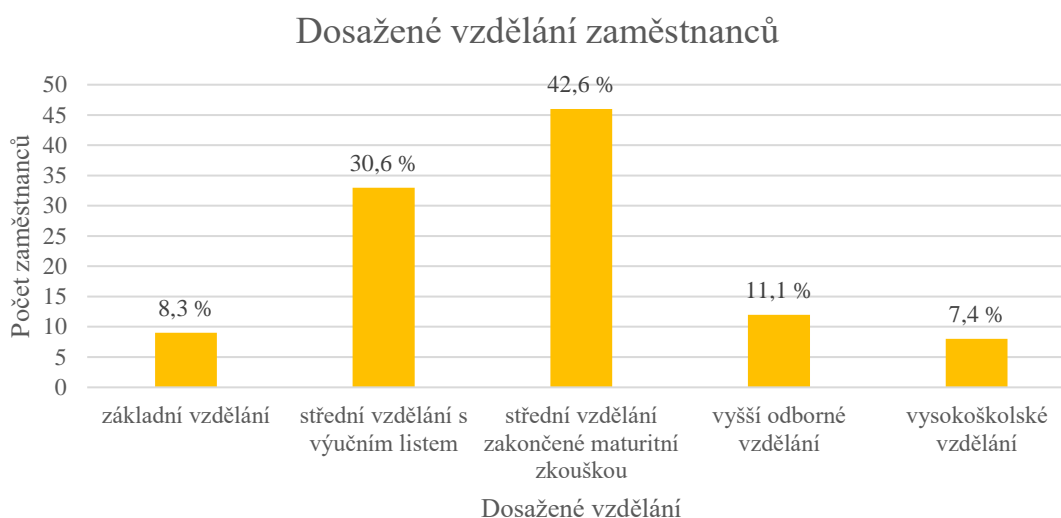


**Graf č. 4: Rozložení zaměstnanců dle věku**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 29)

Z grafu je patrné, že nejvyšší počet zaměstnanců je ve věku 18-29 let. Další velmi obsáhlou věkovou skupinou je 30-39 let. V této společnosti nepracují zaměstnanci starší 60 let. Nejmenší zastoupení je ve věkové skupině 50-59 let. Společnost převážně zaměstnává mladší generaci s cílem rozvíjení jejich zkušeností a zejména pro schopnost učení se novým věcem. Zároveň také zaměstnává zaměstnance s větším množstvím zkušeností. Tito zaměstnanci ve společnosti představují stabilitu a spolehlivost (29).

Průměrným věkem u zaměstnanců je 35 let.

### 2.3.5.3 Vzdělání



**Graf č. 5: Rozložení zaměstnanců dle vzdělání**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 29)

Největší podíl ve společnosti mají zaměstnanci s dokončeným středoškolským vzděláním zakončeným maturitní zkouškou. Tato skutečnost odráží fakt, že dříve bylo toto vzdělání nutné pro přijetí. Postupem let již však toto nebylo podmínkou, a proto druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci se středním vzděláním s výučním listem. Nejnižší zastoupení zde mají zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, avšak pokud bychom to této analýzy nezapočítali pracovníky na dohodu, nejnižším zastoupením by byli zaměstnanci se základním vzděláním, kteří by byli pouze 4 (29).

V této společnosti zaměstnanci disponují převážně odbornými a praktickými zkušenostmi, a proto nízké zastoupení ve vyšším odborném a vysokoškolském vzdělání není překážkou.

#### 2.3.5.4 Délka pracovního poměru



**Graf č. 6: Rozložení zaměstnanců dle délky pracovního poměru**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 29)

Nejmenší zastoupení mají zaměstnanci s délkou pracovního poměru do jednoho roku. Tuto skupinu tvoří převážně pracovníci na dohodu. Z grafu je patrné, že ve společnosti XY převládají zaměstnanci s pracovním poměrem 5-7 let. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci s délkou v zaměstnání 8 let. Tyto skutečnosti svědčí v loajlnost zaměstnanců vůči společnosti (29).

#### 2.3.5.5 Produktivita práce z tržeb

**Tabulka č. 9: Produktivita práce z tržeb ve společnosti XY s.r.o.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 14; 24; 25; 26; 27)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby v tis. Kč	1 558 977	1 495 508	1 533 546	1 227 547	1 437 151
Počet zaměstnanců	114	113	118	117	116
<b>Produktivita práce z tržeb v tis. Kč</b>	<b>13 675,2</b>	<b>13 234,6</b>	<b>12 996,2</b>	<b>10 491,9</b>	<b>12 389,2</b>

Tato tabulka zobrazuje produktivitu práce, která vychází z poměru tržeb k počtu zaměstnanců. Tento ukazatel zhodnocuje, jak se jednotlivý zaměstnanci podílejí na vytváření tržeb ve společnosti.

Z tabulky je patrné, že hodnoty tohoto ukazatele meziročně kolísají. Nejvíce přispívali zaměstnanci k tržbám společnosti v prvním sledovaném roce, 2017.

### 2.3.5.6 Mzdová produktivita

**Tabulka č. 10: Mzdová produktivita ve společnosti XY s.r.o.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 14; 24; 25; 26; 27)

<b>Rok</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Tržby v tis. Kč	1 558 977	1 495 508	1 533 546	1 227 547	1 437 151
Mzdové náklady v tis. Kč	66 763	74 340	74 287	74 593	76 448
<b>Mzdová produktivita v Kč</b>	<b>23,4</b>	<b>20,1</b>	<b>20,6</b>	<b>16,5</b>	<b>18,8</b>

Tato tabulka zobrazuje mzdovou produktivitu, která vychází z poměru tržeb a mzdových nákladů. Vyjadřuje podíl tržeb na 1 Kč mzdových nákladů. Opětovně byla v roce 2017 nejvyšší zaznamenaná hodnota. Nejnižší zaznamenaná hodnota byla v roce 2020, kdy se oproti předešlému roku snížila o zhruba 20 %, díky poklesu tržeb v roce 2020. Celkově je pro společnost příznivý fakt, že disponuje vysokými hodnotami tohoto ukazatele.

### 2.3.5.7 Nemocnost a fluktuace

Na základě rozhovoru s vedením společnosti, nelze provést analýzu nemocnosti a fluktuace z důvodu, že společnost neneviduje patřičné údaje k nim potřebné (30).

### 2.3.6 Hledisko pracovníků

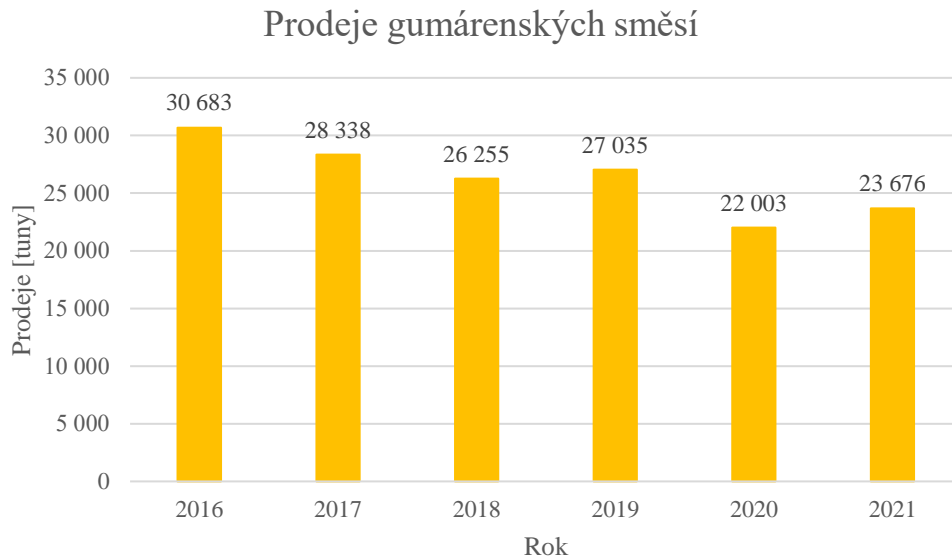
Hledisko zaměstnanců již bylo rozebráno v kapitole 2.2.2.2 jako spokojenost zaměstnanců.

### 2.3.7 Ekonomická situace společnosti

Tato část bakalářské práce se zaměřuje na ekonomickou situaci společnosti. Tato analytická část sleduje vývoj nákladů, výnosů a hospodářského výsledku. Pro zhodnocení ekonomické situace společnosti bude vyhodnocen na základě bankrotního modelu IN05.

### 2.3.7.1 Prodeje

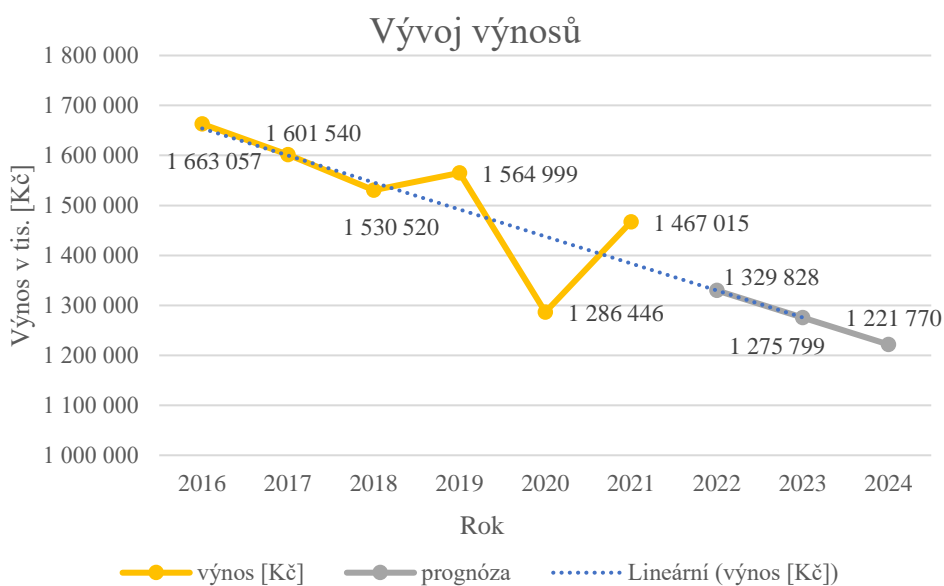
V následujícím grafu jsou zobrazeny jednotlivé prodeje gumárenských směsí v tunách v letech 2016-2021. Během šesti let klesly prodeje o 23 %. Největší pokles byl zaznamenána v roce 2022, kdy prodeje klesly o 19 % (14; 24; 25; 26; 27; 28).



**Graf č. 7: Prodeje gumárenských směsí v letech 2016 až 2021**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 14; 24; 25; 26; 27; 28)

### 2.3.7.2 Výnosy

V následujícím grafu je zobrazen vývoj výnosů společnosti XY v období 2016-2024. Poslední tři roky jsou zobrazeny pomocí prognózy.

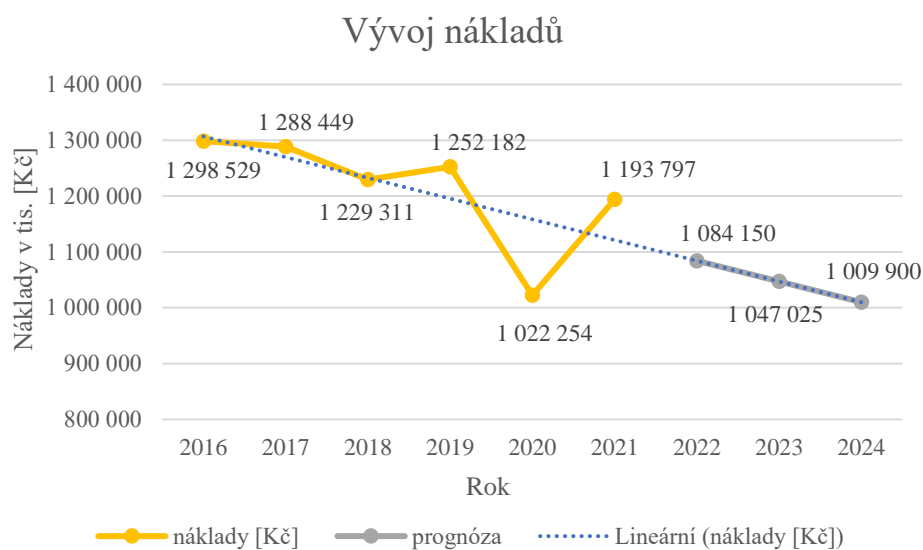


**Graf č. 8: Vývoj celkových výnosů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 14; 24; 25; 26; 27; 28)

Výnosy mají od roku 2016 do roku 2021 kolísavý trend. Od roku 2016 do roku 2018 měly výnosy klesající tendenci zejména kvůli snížení odbytu po gumárenských směsích, kdy tento odbyt klesl o 14,43 % (viz graf č. 7). Ve výnosech se tento klesající trend promítl ve výši 132 537 000 Kč. V roce 2019, oproti předešlému roku, vzrostla výše výnosů o 2,25 % především díky vyšším prodejem. V roce 2020 společnost zaznamenala velký pokles, a to zhruba o 18 %. Tato skutečnost byla zásadně ovlivněna pandemií Covid-19. V roce 2021 i přes přetrvávající pandemii dosáhla nárustu výnosu o 14,06 %. V grafu jsou také predikovány hodnoty za rok 2022, 2023 a 2024. Tyto prognózy byly vypočteny na základě funkce FORECAST v aplikaci Microsoft Excel. Dle této prognózy by výše výnosů měla opět klesat, a to razantním způsobem.

### 2.3.7.3 Náklady

V následujícím grafu je zobrazen vývoj nákladů společnosti XY v období 2016-2024. Poslední tři roky jsou zobrazeny pomocí prognózy.



**Graf č. 9: Vývoj celkových nákladů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 14; 24; 25; 26; 27; 28)

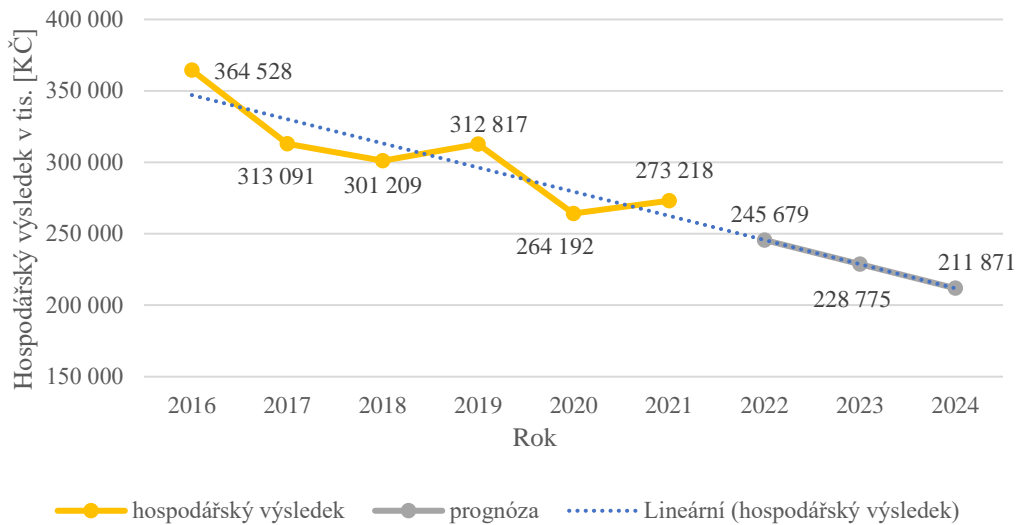
Mezi prvními sledovanými lety klesla výše nákladů o necelé jedno procento. Výraznější pokles byl poté zaznamenán v roce 2018, kdy se hodnota nákladů meziročně snížila o 4,6 %. V dalším roce se výše nákladů opět zvýšila, a to o zhruba 2 %. Největší zaznamenaný pokles byl v roce 2020, kdy tento pokles zaznamenal 18% změnu, oproti předešlému roku. Díky úzké spojitosti mezi náklady a výnosy byl v roce 2021 zaznamenán opětovný nárůst o zhruba 17 %.

Dle prognózy v letech 2022, 2023 a 2024 dochází k opětovnému snížení hodnoty nákladů.

#### 2.3.7.4 Výsledek hospodaření

V následujícím grafu je zobrazen vývoj hospodářského výsledku společnosti XY v období 2016-2024. Poslední tři roky jsou zobrazeny pomocí prognózy.

## Vývoj hospodářského výsledku



**Graf č. 10: Vývoj hospodářského výsledku**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 14; 24; 25; 26; 27; 28)

Společnost XY generuje ve všech sledovaných obdobích zisk. Od roku 2016 do roku 2018 má však klesající tendenci, převážně díky vzrůstu cen klíčových materiálů v roce 2017. Od téhož roku společnost eviduje snížení počtu prodejů, které jsou zapříčiněny především zvýšenou aktivitou globálních zákazníků s cílem navýšit dodávky výrobků z interních kapacit. V roce 2019 se společnosti podařilo navýšit zisk téměř o 4 % i přes přetrvávání zvýšené aktivity globálních zákazníků. V roce 2020 se zisk snížil o 15,5 % důsledkem pandemie Covid 19, čímž došlo k zastavení výroby a dodávek zákazníkům. Společnost musela zajistit dodávky svým zákazníkům jinými společnostmi. I přes nekončící situace s pandemií v roce 2021 došlo k navýšení zisku o 3,4 %. V tomto roce se společnost také potýkala s úbytkem materiálu, jak u sebe, tak i u svých prvotních zákazníků, což vedlo k růstu cen klíčových materiálů, a tedy i vlastních výrobků (22; 27).

V roce 2022, 2023 a 2024 se dle prognózy očekává opětovný zisk, který však meziročně klesá.

### 2.3.7.5 IN05

Pro zhodnocení ekonomické situace společnosti XY byl zvolen bankrotní model IN05. Tento model byl sestaven na základě vlastností českých podniků (31).

Index IN05 se vypočítá následující rovnicí:

$$IN05 = 0,13 * X_1 + 0,04 * X_2 + 3,97 * X_3 + 0,21 * X_4 + 0,09 * X_5$$

Kde jednotlivé neznámé značí následující finanční ukazatele:

- $X_1$  = aktiva celkem / cizí zdroje,
- $X_2$  = EBIT / nákladové úroky,
- $X_3$  = EBIT / aktiva celkem,
- $X_4$  = výnosy / aktiva celkem,
- $X_5$  = oběžná aktiva / krátkodobé závazky (31).

Výsledky tohoto indexu udávají, zda společnost tvoří hodnotu, spěje k bankrotu či nikoliv. Kriteriaálními hodnotami jsou poté:

- $IN05 < 0,90$  podnik spěje k bankrotu, nevytváření hodnoty,
- $0,90 < IN05 < 1,60$  tzv. šedá zóna nevyhraněných výsledků,
- $IN05 > 1,60$  podnik nespěje k bankrotu, tvoření hodnoty (31).

V případě, že je ukazatel úrokového krytí příliš nízký či se jeho hodnota blíží k nulové hodnotě, je vhodné tento ukazatel omezit číslem 9, aby hodnotu indexu příliš nezkresloval (31).

**Tabulka č. 11: Výpočet bankrotního modelu IN05**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 14; 23; 24; 25; 26; 27)

Ukazatelé	2016	2017	2018	2019	2020	2021
$X_1$	3,06482	2,43373	2,37396	2,52165	2,49680	2,62863
$X_2$	9	9	9	9	9	9
$X_3$	0,53913	0,45887	0,43004	0,45272	0,42333	0,45242
$X_4$	1,98799	1,84215	1,77595	1,85031	1,67014	1,93064
$X_5$	2,99516	2,34468	2,23418	2,33143	2,30867	2,37892
<b>Výsledek</b>	<b>3,63799</b>	<b>3,09597</b>	<b>2,94999</b>	<b>3,08351</b>	<b>2,84751</b>	<b>3,03593</b>

První ukazatel  $X_1$  představuje, jak velká část majetku společnosti je tvořena cizími zdroji. Z tabulky lze říci, že tato část je poměrně velká. Na druhou stranu však společnost nese nízkou finanční zainteresovanost v důsledku nevyužití úvěrů a půjček. Veškeré cizí zdroje jsou tvořeny krátkodobými závazky, jako jsou závazky z obchodních vztahů nebo závazky k zaměstnancům. Do budoucna by bylo vhodné zvážit možnost navýšení cizích zdrojů, aby nedocházelo k nevyužití pákového efektu (31).

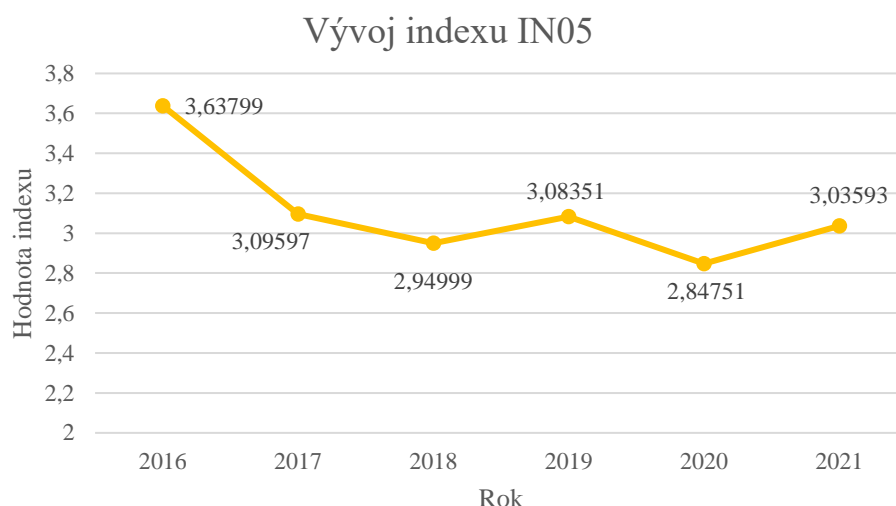
Ukazatel  $X_2$  představuje, kolikrát zisk převyšuje nákladové úroky. Hodnoty nákladových úroků ve společnosti XY se pohybují od 7–70 tis., proto byla hodnota ukazatele úrokového krytí omezena číslem 9.

Ukazatel  $X_3$  poměruje zisk s celkovými aktivy. Udává, jak je společnost schopna generovat zisk z aktiv. Ačkoliv má ROA v letech kolísavý trend jsou její hodnoty vysoké, což je pro společnost velmi pozitivní.

Ukazatel  $X_4$  poměruje výnosy s celkovými aktivy. Udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za daný časový úsek. Hodnota ukazatele by neměla klesnout pod úroveň 1. V pozorovaných letech se hodnoty toho ukazatele pohybují nad hodnotou minimální. Nejvýraznější pokles je zaznamenán v roce 2020, kdy z hodnoty 1,85 klesl na hodnotu 1,67. V roce 2021 byl zaznamenán opětovný nárůst na hodnotu 1,93. Dle těchto hodnot lze říci, že společnost využívá svá aktiva efektivně.

Ukazatel  $X_5$  vyjadřuje schopnost společnosti pokrýt pohledávky svým věřitelům přeměnou aktiv na peníze. Hodnoty tohoto ukazatele by neměly být nižší než 1. Z tabulky lze vidět, že hodnoty běžné likvidity se pohybují v rozmezí 2,99 – 2,23. Dle těchto hodnot lze říci, že společnost je finančně schopná.

Následující graf představuje výsledky IN05 v letech 2016–2021.



**Graf č. 11: Vývoj bankrotního modelu IN05**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 14; 23; 24; 25; 26; 27)

Ve všech sledovaných letech se společnost XY nedostala do kritických hodnot. Výsledky tohoto ukazatele představují, že společnost ve své podnikatelské činnosti prosperuje a vytváří hodnoty. Stejně tak není možné říci, že by se společnost blížila k bankrotu.

### 2.3.8 Shrnutí analýzy vnitřních vlivů

V následující tabulce je provedeno shrnutí zjištěných výsledků z analýzy vnitřních vlivů působících na systém odměňování.

**Tabulka č. 12: Shrnutí analýzy vnitřních vlivů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pozitiva	Negativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• loajalita zákazníků</li> <li>• produktivní věk zaměstnanců</li> <li>• odpovídající vzdělanost na pracovních pozicích</li> <li>• typ zaměstnanců odpovídá oboru podnikání</li> <li>• loajalita zaměstnanců</li> <li>• volné prostředky na systém odměňování</li> <li>• vysoké hodnoty indexu IN05</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pokles počtu zaměstnanců</li> <li>• podnikové výkyvy v automobilovém průmyslu</li> <li>• kolísavý ukazatel produktivity práce z tržeb</li> <li>• kolísavý trend mzdové produktivity</li> </ul>

Pro společnost není nijak příznivý fakt, že meziročně disponuje nižším počtem zaměstnanců. Díky snížení počtu zaměstnanců může pro společnost znamenat nucení snížení výroby, která povede k poklesu tržeb z prodeje. Při poklesu tržeb může dojít k nedostatku volných prostředků pro systém odměňování, což povede k buď úmyslnému propouštění zaměstnanců nebo dobrovolnému odchodu zaměstnanců. Tato skutečnost by se pak nadále zhoršovala.

Stejně tak snížení počtu zaměstnanců může znamenat zhoršení pracovních podmínek zbývajících zaměstnanců. Tito zaměstnanci by najednou měli více práce, než je v jejich silách a docházelo by k většímu pracovní zátěži a stresu u zaměstnanců, který by opět vedl k možnému odchodu ze zaměstnání.

Dále pokud největší zákazníci společnosti budou mít problémy s jejich výrobou, ovlivní to výrazně i společnost XY. Díky snížení poptávky po kaučukových směsích dochází automaticky k snížení tržeb z prodeje těchto výrobků.

### **Podniková kultura**

V prvé řadě si společnost zakládá na profesionálním přístupu k zákazníkům, kteří tvoří velmi důležitou zainteresovanou stranu společnosti. Většina těchto zákazníků projevuje společnosti XY dlouhodobou důvěru, a proto je jejich přístup k nim vstřícný a poctivý. I pro samotné zaměstnance je velmi důležitá finální spokojenost zákazníků, jelikož právě tato spokojenost tvoří určitým zaměstnancům výši jejich prémie.

Velmi podstatná je i sounáležitost mezi zaměstnanci a mezi zaměstnanci i vedením. Z dotazníkového šetření je zjištěno, že tyto vazby ve společnosti jsou spíše negativní, což v budoucnu může nést určité následky.

### **Podnikání organizace**

Společnost se pohybuje na trhu průmyslové výroby. Tento výrobní charakter se zabývá výrobou kaučukových směsí, od čehož je ovlivněn i typ zaměstnáváných lidí. Jedná se zejména o zaměstnance mužského pohlaví.

Společnost se primárně soustředí na prodej svých výrobků do zahraničí. Za rok 2021 byli tržby ze zahraničního trhu téměř 3x větší než tržby z domácího trhu.

## **Podniková strategie**

Strategií společnosti, jako každé jiné, je maximalizace svého zisku. Primárním cílem je však poskytování kvalitních výrobků svým zákazníkům, což povede k povýšení svého jména na trhu a následnému potenciálnímu růstu nových zákazníků.

Společnost se však z dlouhodobého hlediska bude orientovat na spokojenost dosavadních zákazníků, aby si je i nadále udržela.

## **Technika a technologie**

Společnost se instantně věnuje sledováním nynějších trendů a moderním postupům. Pro udržení hladkého chodu výroby je potřeba obměňovat a modernizovat výrobní linky a stroje. Pro údržbu těchto strojů a linek mají údržbáři k dispozici řadu vybavení, aby rychleji mohli eliminovat možné poškození a ztráty.

Kapitálová vybavenost má s výjimkou roku 2018 rostoucí tendenci. Tento pokles byl způsoben prodejem výrobního stroje obměnou za nový nakoupený v roce 2019. Nejvyšší hodnota tohoto ukazatele byla zaznamenána v roce 2021.

## **Lidé**

Ve společnosti XY je zaměstnáno více mužů jako žen, jelikož je zde spousta pracovních pozic, u kterých je potřeba větší fyzická námaha. Ženy jsou v této společnosti zaměstnány pouze na pozicích administrativy. Všichni zaměstnanci jsou v produktivním věku, tedy nikdo není starší 60 let. Největší zastoupení ve společnosti mají zaměstnanci do 39 let. Početné zastoupení mají také zaměstnanci do 49 let.

Většina zaměstnanců v této společnosti má středoškolské vzdělání. Dříve bylo podmínkou pro přijetí středoškolské vzdělání s maturitou, proto má toto zastoupení největší počet zaměstnanců. Nyní je však vzdělání ve společnosti v poměru s danou pozicí. Vysokoškolské vzdělání mají převážně vývojový technici a administrativní pracovnice.

Většina zaměstnanců setrvává ve společnosti několik let. Téměř 26 % zaměstnanců je zaměstnáno ve společnosti 5 až 7 let. Dalších 21 % zaměstnanců působí ve společnosti 8 let. Příznivý je i fakt, že více jak 10 % je ve společnosti od samých začátků vzniku společnosti.

Produktivita práce má v letech kolísavou tendenci, což je zapříčiněno kolísáním tržeb v letech. Obecně jsou však hodnoty tohoto ukazatele patřičně vysoké. Nejvíce zaměstnanci přispívali k tržbám v roce 2017.

Mzdová produktivita opět sleduje kolísavý trend. Tento ukazatel však generuje vysoké hodnoty, které jsou pro společnost příznivé.

### **Ekonomická situace**

Samotné prodeje gumárenských směsí meziročně kolísaly. Největší prodeje byly zaznamenány v roce 2016. Pro společnost je příznivý fakt, že se od nejnižšího prodeje v roce 2020 hodnota opět zvyšuje. Hospodářské výsledky měly meziročně kolísavý trend, avšak ve všech sledovaných obdobích společnost generovala zisk. Největší pokles výsledku hospodaření byl zaznamenán v roce 2020, kdy byla tato skutečnost ovlivněna pandemií Covid 19, což mělo za důsledek pozastavení výroby, a tedy i pokles tržeb. V roce 2021 se sice hospodářský výsledek opět navýšil, ale v důsledku chybějících součástí na trhu v automobilovém průmyslu, byl tento nárůst značně omezen. Dle prognózy by v letech 2022 až 2024 společnost měla očekávat opětovný pokles na zisku. Skutečnost však může být jiná, jelikož tato prognóza nebere v úvahu ostatní vnější vlivy.

Pro zhodnocení ekonomické situace ve společnosti byl využit bankrotní model IN05, jehož cílem bylo určit, zda společnost tvoří hodnotu či spěje k bankrotu. Ve všech sledovaných letech společnost prosperovala vysokými hodnotami tohoto indexu, tudíž není možné říci, že by společnost spěla k bankrotu, ba naopak.

## **2.4 Analýza vnějších vlivů**

Kromě vnitřních vlivů působí na systém odměňování zároveň i vlivy vnější. Tato část bakalářské práce bude rozebírat vlivy, které působí na systém odměňování společnosti z hlediska vnějších vlivů. Analýza obsahuje právní úpravu, populační vývoj, situaci na trhu práce a inflaci. Na většinu analýz byly využity roky 2018 až 2022.

### **2.4.1 Právní úprava**

Nejzásadnější vnějším vlivem na systém odměňování představuje právní úprava. Každá společnost musí dodržovat jistá práva a povinnosti, která jsou spjata na konkrétní zemi. V České republice je základním pracovněprávním předpisem zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Tento zákon upravuje právní vztahy vznikající mezi zaměstnavateli

a zaměstnanci při výkonu závislé práce. Dále upravuje právní vztahy kolektivní povahy a podporu vzájemných jednání odborových organizací a organizací zaměstnavatelů.

#### **2.4.1.1 Minimální mzda**

Minimální mzdou se zabývá paragraf 111, zákoníku práce. Minimální mzda představuje nejnižší možnou výši mzdy či platu za práci v základním pracovněprávním vztahu. Do mzdy či platu nejsou zahrnuty zákonné příplatky.

V tabulce níže je uvedena minimální mzda v letech 2018-2023. Z tabulky je patrné, že se výše minimální mzdy každým rokem navyšuje, a to v průměru o 1 000 Kč ročně. Minimální mzda stoupla k 1. lednu 2023 o 1 100 Kč na výši 17 300 Kč. Tato částka je stanovena pro týdenní pracovní dobu 40 hodin. Na jednu hodinu odvedené práce poté spadá 103,80 Kč (32).

**Tabulka č. 13: Vývoj částek minimální mzdy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 32)

<b>Rok</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Výše minimální mzdy k 1.1. v Kč	12 200	13 350	14 600	15 200	16 200	17 300

#### **2.4.1.2 Zaručená mzda**

Zaručená mzda představuje mzdu, na který vznikl zaměstnanci nárok podle smlouvy, zákoníku práce, vnitřního předpisu nebo mzdového výměru. Nejnižší úroveň zaručené mzdy stanovuje vláda a k nim i podmínky pro její poskytování zaměstnancům, jejichž mzda není sjednána v kolektivní smlouvě. Vládní nařízení také stanoví úrovně zaručené mzdy, které se liší v závislosti na náročnost, odpovědnost a namáhavost vykonávané práce (33).

V následující tabulce jsou uvedeny zaručené mzdy jednotlivých skupin prací za rok 2023 (33).

**Tabulka č. 14: Zaručené mzdy jednotlivých pracovních skupin za rok 2023**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 33)

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy		
	v Kč za hodinu při stanovené týdenní pracovní době 38,75 hodin	v Kč za hodinu při stanovené týdenní pracovní době 37,5 hodin	v Kč za měsíc
1.	107,15	110,72	17 300
2.	109,94	113,60	17 900
3.	121,29	125,33	19 700
4.	133,99	138,45	21 800
5.	147,92	152,85	24 100
6.	163,30	168,75	26 600
7.	180,34	186,35	29 400
8.	214,30	221,44	34 600

Podle rozdělení skupin prací patří administrativní pracovníci a mistři do 5. skupiny. Náleží jim tedy zaručená mzda ve výši 24 100 Kč. Operátor výroby, laborant a údržbář jsou ve skupině 4., přičemž jim náleží zaručená mzda ve výši 21 800 Kč. Skladníci patří do 2. skupiny a náleží jim 17 900 Kč. Vývojové techniky můžeme zařadit do skupiny 6. a jejich zaručená mzda je ve výši 26 600 Kč (33). U vybraných pozic se od minulého roku výše zaručené mzdy nezměnila (34).

#### **2.4.1.3 Zákonné příplatky**

##### **Práce přesčas**

Práce přesčas je práce konaná nad rámec rozvrhu pracovní směny. Je to práce konaná zaměstnancem s příkazem zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem. Práce přesčas může být však uskutečněna pouze v rozsahu 8 hodin za jeden pracovní týden. V rámci celého kalendářního roku je rozsah limitován 150 hodinami (35).

Zaměstnavatel je povinen proplatit příplatek za práci přesčas ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku. Další možností je poskytnout zaměstnanci náhradní volno, pokud se takto obě strany dohodnou (35).

### **Práce ve svátek**

Práce ve svátek je odměňována zpravidla formou náhradního volna. I zde je však možnost, pokud se obě strany dohodnou, je možné zaměstnanci za tuto práci poskytnout příplatek ve výši 100 % průměrného hodinového výdělku (36).

### **Práce v noci**

Při práci v nočních hodinách, zpravidla mezi 22 hodinou večerní a 6 hodinou ranní, přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku (36).

### **Práce v sobotu a neděli**

V případě, že zaměstnanci pracují i v nepracovní dny je přísluší jim příplatek ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku

#### **2.4.1.4 Pracovní doba a přestávky v práci**

Pracovní doba je doba, při které zaměstnanec vykonává určitou pracovní náplň a také doba, v níž je zaměstnanec připraven na pracovišti. Pracovní doba pro zaměstnance je tedy doba od příchodu na pracoviště ke konci směny. V tomto období musí být po celou dobu zaměstnanec na pracovišti. Pracovní doba je zpravidla rozvržena do 5 dnů pracovního týdne. Začátek a konec směny je rozvržen zaměstnavatelem (36).

Stanovená týdenní pracovní doba je zpravidla 40 hodin týdně. U vícesměnného provozu je tato doba stanovena na 37,5 hodin týdně. Délka pracovní doby však nesmí být delší jako 12 hodin. Do pracovní doby se nezapočítává přestávka na oddech a jídlo. Zaměstnavatel je povinen poskytnout tuto přestávku nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce. Mladistvým zaměstnancům je nutno tuto přestávku poskytnout nejdéle po 4,5 hodinách nepřetržité práce. Přestávka na oddech a jídlo může být rozdělena na 2 části s podmínkou, že jedna tato část bude minimálně 15 minut. Celková délka přestávky je poté 30 minut (36).

#### **2.4.1.5 Stravování zaměstnanců**

Zaměstnavatel musí umožnit zaměstnancům stravování ve všech směnách. Tato povinnost však nenáleží zaměstnancům vyslaných na pracovní cestu. Zaměstnavatel však není povinen toto stravování financovat. Výše finančního příspěvku zaměstnavatele je stanovena v kolektivní smlouvě či ve vnitřním pracovním předpisu (36).

#### **2.4.1.6 Dovolená**

Dovolená je pracovní volno zaměstnance. Je to tedy dopředu sjednané období či čas mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kdy zaměstnanec nedochází na pracoviště a nevykonává svou práci. Každý zaměstnanec má právo na 4 týdny dovolené v případě, že je zaměstnanec v zaměstnání celý kalendářní rok. V opačném případě zaměstnanci poté náleží pouze příslušná část v závislosti délce trvání pracovního poměru. Dovolená je čerpána během kalendářního roku a o jeho čerpání má základní slovo sám zaměstnavatel. Je zde ale možnost, kdy si zaměstnanec sám zvolí termín čerpání dovolené, avšak se souhlasem zaměstnavatele. Zaměstnavatel může určit hromadné čerpání dovolené v maximální délce 2 týdnů, jestliže je to nezbytné z provozních důvodů. Zaměstnanec by měl primárně vyčerpat dovolenou v tom kalendářním roce, ve kterém mu na ni vznikl nárok (37; 38).

Náhrada za dovolenou přísluší zaměstnanci ve chvíli, kdy nevyčerpal svou dovolenou a ukončil pracovní poměr. V jiném případě proplacení dovolené není možné (37).

#### **2.4.1.7 Náhrada mzdy při dočasné pracovní neschopnosti**

Náhrada mzdy je zaměstnanci poskytnuta v případě, kdy je dočasně neschopný vykonávat svou práci. Při této pracovní neschopnosti náleží zaměstnanci 60 % průměrného výdělku po dobu prvních 14 dní. Zaměstnavatel je oprávněn kontrolovat, zda zaměstnanec v období pracovní neschopnosti dodržuje stanovený léčebný režim. Po návratu zaměstnance do práce, je zaměstnanec povinen předložit patřičné dokumenty o dočasné pracovní neschopnosti (38).

#### **2.4.1.8 Daň z příjmu právnických osob**

Poplatníkem dani z příjmu právnických osob je daňový rezident nebo daňový nerezident. Daňový rezident je osoba, která má na území České republiky své sídlo a má za povinnost odvést daň, která se vztahuje z příjmů plynoucích ze zdrojů na území České republiky a také ze zdrojů plynoucích ze zahraničí. Daňový nerezident nemá na území České republiky své sídlo a má povinnost uhradit daň státu za příjmy ze zdrojů na území České republiky. Předmětem daně jsou zpravidla příjmy z veškeré činnosti a nakládání s majetkem. Základem daně je pak rozdíl příjmů, které jsou základem daně a příjmu osvobozených od daně (39; 40).

Sazba daně u právnických osob je 19 % za zdaňovací období. Zdaňovacím obdobím je obvykle kalendářní rok nebo hospodářský rok (41).

#### **2.4.1.9 Daň z příjmu fyzických osob**

Poplatníkem dani z příjmu fyzických osob i zde daňový rezidenti a daňový nerezidenti. Daňový rezident je osoba, která má na území České republiky bydliště nebo zde pobývají alespoň 183 dnů v roce. Opět mají povinnost odvádět daň, jak z příjmů plynoucích ze zdrojů na území České republiky, tak i ze zahraničí. Daňový nerezident je v případě, že neodpovídá popisu daňového rezidenta a také, že se zde zdržuje za účelem studia či léčby. V tomhle případě poplatník odvádí daň pouze z příjmů plynoucích na území České republiky. Sazba daně u fyzických osob je 15 % a zdaňovacím obdobím je kalendářní rok. Předmětem daně jsou příjmy ze závislé činnosti, ze samostatné činnosti, z kapitálového majetku, z nájmu a příjmy, které nepodléhají již uvedeným (42; 43).

Daň z příjmu fyzických osob odvádí zpravidla zaměstnavatel ve formě měsíčních záloh na daň nebo formou paušálu. Pokud má zaměstnanec více příjmů, není zaměstnavatelova povinnost podávat daňové přiznání, ale zpravidla si to zaměstnanec podává sám (42; 43).

#### **2.4.1.10 Zdravotní a sociální pojištění**

Ze zákona je povinnost platit zdravotní a sociální pojištění, kterou platí každý zaměstnanec i osoba samostatně výdělečně činná.

Zdravotní daň je povinná daň, která se zaměstnancům strhává každý měsíc ze mzdy. Jedná se o daň, která se využívá na zdravotní péči v případě nemoci či úrazu v rozsahu stanoveném zákonem. Celková výše zdravotního pojištění je 13,5 % z hrubé mzdy. Zaměstnavatel hradí 9 % a zbylých 4,5 % si hradí zaměstnanec sám (44).

Sociální daň je spolu se zdravotní strhávána z výplaty. Toto pojištění se platí pro sociální stabilitu ve státu nebo například na důchodové zabezpečení. Celková výše sociálního pojištění je 31,5 % z hrubé mzdy, z toho odvádí zaměstnavatel 24,8 % a 6,5 % zaměstnanec (44).

### **2.4.2 Populační vývoj**

V této části bakalářské práce je zanalyzován populační vývoj v České republice a Olomouckém kraji. O Olomouckém kraji je diskutováno z důvodu umístění

analyzované společnosti. Dále bude rozebrána struktura obyvatel Olomouckého kraje podle pohlaví, věku a vzdělání.

**Tabulka č. 15: Vývoj počtu obyvatel v České republice a Olomouckém kraji**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 45; 46)

<b>Rok</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b> <b><sup>3</sup>/<sub>4</sub> roku</b>
Česká republika	10 650 000	10 690 000	10 702 000	10 516 000	10 527 000
Olomoucký kraj	632 492	632 015	630 522	622 930	622 485

Tabulka č. 15 zobrazuje populační vývoj České republiky a Olomouckého kraje v letech 2018 až 2022. V roce 2022 nejsou veřejně dostupné informace o počtu obyvatel za celý rok, proto jsou použité data pouze za 3/4 roku, tedy k 30.9.2022 (45; 46).

Co se týče České republiky, tak je z tabulky patrné, že v prvních pozorovaných letech počet obyvatel meziročně rostl. V roce 2020 byl počet obyvatel nejvyšší a nadále už počet obyvatel klesal.

V rámci Olomouckého kraje měl počet obyvatel v pozorovaných letech klesající tendenci. Největší pokles byl zaznamenán mezi lety 2020 a 2021 a to o 1,2 %.

Snížení počtu obyvatel může znamenat snížení počtu potencionálních pracovníků v dané oblasti. Díky úbytku obyvatelstva může dojít ke zvýšení poptávky po pracovně aktivních obyvatelích, což by mělo za následek zvýšení růstu mezd.

Lze však říci, že úbytek obyvatelstva není příliš vysoký, ale je zapotřebí brát tyto skutečnosti v potaz při svém strategickém rozhodování a plánování.

**Tabulka č. 16: Rozvržení obyvatel v Olomouckém kraji dle pohlaví**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 45; 46)

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Počet obyvatel v Olomouckém kraji celkem	632 492	632 015	630 522	622 930	-
Ženy	322 872	322 412	321 804	317 481	-
Muži	309 620	309 603	308 718	305 449	-

V tabulce č. 16 je zobrazena struktura obyvatel rozdělená podle pohlaví. Ačkoliv v dnešní době není zcela jasné určit pohlaví určitých skupin obyvatel, v této analýze budeme pracovat pouze s ženami a muži. Za rok 2022 nejsou tato data prozatím veřejně dostupná, proto jsou využita pouze data předešlá.

Z údajů je patrné, že počet žen převládá nad muži. Každoročně je počet žen v Olomouckém kraji vyšší než počet mužů přibližně o 2 %.

Pro společnost XY s.r.o. je důležitější sledovat hodnoty odpovídající mužům, protože v této společnosti pracují převážně muži. Ženy v této společnosti jsou zřídka, a to převážně na kancelářských pracovních pozicích.

**Tabulka č. 17: Rozvržení obyvatel Olomouckého kraje dle věku**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 45; 46)

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
0-14 let	98 361	98 806	99 259	98 227	-
15-64 let	406 113	402 274	398 548	390 774	-
65 let a více	128 018	130 935	132 715	133 929	-

V tabulce č. 17 jsou zobrazena data o věkové struktuře obyvatelstva v Olomouckém kraji za sledované období. Jsou rozdělena do tří věkových skupin. První skupina představuje obyvatele předproduktivního věku, čímž jsou obyvatelé ve věku od 0-14 let. Druhou skupinou jsou obyvatelé v produktivním věku, 15-64 let. Poslední, třetí skupinou jsou obyvatelé postproduktivního věku, tedy obyvatelé ve věku 65 let a více. Pro rok 2022 nebyla zveřejněna data k možné analýze, proto jsou zde opět vyobrazeny pouze roky předešlé.

Z tabulky je patrné, že počet obyvatel v předproduktivním a postproduktivním období věku meziročně roste. Počet obyvatel ve věkové kategorii 0-14 let mezi roky 2018 a 2019 vzrostl o 0,45 %. V roce 2020 oproti předešlému roku vzrostl o 0,46 % a v posledním sledovaném roce náhle klesl o 1,04 %. Počet obyvatel ve věkové kategorii 65 let a více mezi roky 2018 a 2019 vzrostl o 2,28 %. Následující rok byl nárůst o 1,36 %. Poslední rok analýzy vzrostl o 0,92 %.

Naopak počet obyvatel v produktivním věku měl postupem času klesající tendenci, ačkoliv představuje největší část obyvatel v Olomouckém kraji. V roce 2019 počet obyvatel klesl o 0,95 % ve srovnání s rokem 2018. Následující rok byl pokles 0,93 %. Poslední rok 2021 byl pokles až o 1,95 % ve srovnání s rokem 2020.

Pro každou výrobní společnost je důležitá skupina obyvatel v produktivním věku. Tato skupina obyvatel představuje ekonomicky aktivní obyvatelstvo. Pro společnost XY s.r.o. je pozitivní, že tato skupina obyvatel představuje největší podíl celkového obyvatelstva. Naopak skutečnost, že počet těchto obyvatel meziročně klesá, není příznivá. Každoroční pokles obyvatel v produktivním věku snižuje šanci, najít vhodného kandidáta na volné pracovní místo. Na stránkách ČSÚ je uveřejněna rozšířená struktura obyvatelstva Olomouckého kraje, kde největší část obyvatelstva v produktivním věku představují občané ve věku 40 až 50 let. Pro společnost XY s.r.o. jsou primární mladší obyvatelé v důsledku vyšší energie, síly, flexibility, možnostech, aj. Občané ve věku 40 až 50 let sice disponují větším množstvím zkušeností, ale jak bylo řečeno, společnost primárně cílí na mladé občany s cílem vychování, naučení a využití jejich prosperity. Zároveň společnost představují občané starší 40 let větší nároky na mzdu, a to právě díky zkušenostem a vědomostem (45).

**Tabulka č. 18: Rozvržení obyvatel Olomouckého kraje dle vzdělání**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 46)

<b>Rok</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Základní vzdělání/bez vzdělání	77 000	83 600	83 200	73 300	-
Střední bez maturity	191 700	195 400	179 600	171 800	-
Střední s maturitou	187 500	170 500	174 000	177 100	-
Vysokoškolské vzdělání	78 200	84 400	95 700	108 000	-

V tabulce č. 18 je zobrazeno dosažené vzdělání obyvatel v Olomouckém kraji ve věku 15 a více let. Pro rok 2022 nebyli doposud zveřejněny patřičná data.

Příznivou informací je, že nejnižší skupinou obyvatel jsou lidé pouze se základním vzděláním či zcela bez vzdělání. Nejvíce obyvatel v průběhu pozorovaných let dosáhlo středního vzdělání s výučním listem nebo středního vzdělání zakončené maturitní zkouškou. Příznivý je i fakt, že obyvatelé s vysokoškolským vzděláním je čím dál více.

Ačkoliv je uspokojující, že je čím dál více lidí, kteří věnují svůj čas vzděláním se a rozvoji sebe sama, pro firmy je důležité mít na paměti fakt, že lidé s vysokoškolským vzděláním mají větší nároky na mzdu a benefity. Zároveň bývají konkurenceschopnější na trhu práce. To opět vede k nabízení vyšší mzdy, aby si tyto zaměstnance ve společnosti udrželi.

Pro společnost XY s.r.o. není primárně důležité dosažené vzdělání v náboru nových zaměstnanců, ale spíše jejich kvalita práce a dovednost a chuť se učit novým věcem. Co se týče samotné pracovní pozice, budou uchazeči o pracovní pozici zaučení, avšak znalost v oboru je výhodou.

### 2.4.3 Situace na trhu práce

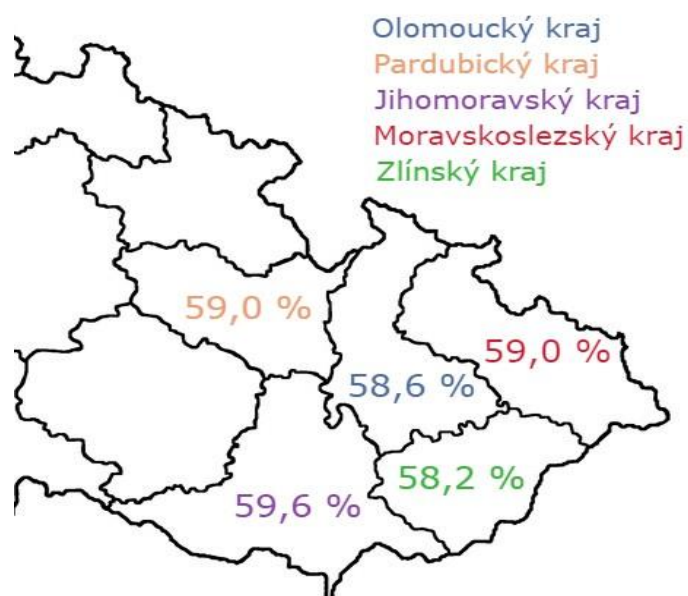
V této části bakalářské práce je věnována analýze trhu práce. Jsou zde uvedeny vývoje ekonomické míry aktivity na trhu práce, zaměstnanost a nezaměstnanost v Olomouckém kraji. Nakonec vyjde vyhodnocení spojení s naší analyzovanou konkurencí (47).

**Tabulka č. 19: Ekonomicky aktivní obyvatelstvo v Olomouckém kraji**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 47)

Rok	2018	2019	2020	2021	2022 ¾ roku
Počet obyvatel v tis. Olomouckého kraje ve věku 15 let a více	535 000	533 900	532 900	530 300	524 900
z toho ekonomicky aktivní v tis.	319 800	314 000	304 500	304 800	307 800
Míra ekonomické aktivity	59,8	58,8	57,1	57,5	58,6

Tabulka č. 19 zobrazuje ekonomicky aktivní obyvatelstvo v Olomouckém kraji ve věku 15 let a více. Počet ekonomicky aktivního obyvatelstva do roku 2020 měl klesající trend. V roce 2022 byl pokles razantnější oproti předchozímu roku v důsledku pandemie Covid 19. V roce 2021 se ekonomicky aktivní obyvatelstvo opět navyšovalo a postupovalo tak i v dalším roce. Celková míra ekonomické aktivity se pohybovala pod hranicí 60 % (47).



**Obrázek č. 7: Míra ekonomické aktivity v sousedních krajích**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 47)

Pro společnost XY s.r.o. je přivětivé, že míra aktivního obyvatelstva opět narůstá zejména pro jejich nový nábor zaměstnanců. V obrázku č. 7 je zobrazena míra ekonomické aktivity v okolních krajích, jako je kraj Pardubický, Jihomoravský, Zlínský a Moravskoslezský. Z obrázku je patrné, že v okolních krajích je míra ekonomické aktivity vyšší než v Olomouckém kraji. Pouze Zlínský kraj má míru ekonomické aktivity nižší a to o 0,4 %. I na tuto skutečnost by společnost XY s.r.o. měla brát zřetel, protože v krajích s vyšší mírou ekonomické aktivity může být větší konkurence na trhu, což povede ke zvýšení mzdy, která by mohla ovlivnit i zaměstnance ve společnosti ke změně pracovního místa. Společnost XY s.r.o. necílí na ekonomicky neaktivní obyvatelstvo, proto v téhle analýze není uvedeno (47).

**Tabulka č. 20: Charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva v Olomouckém kraji**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 47)

<b>Rok</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022 ¾ roku</b>
Zaměstnaní	311 600	306 300	295 200	296 800	295 200
Míra zaměstnanosti [%]	58,2 %	57,4	55,4	56,0	56,2
Nezaměstnaní	8 200	7 700	9 300	8 000	12 600
Míra nezaměstnanosti [%]	2,6 %	2,4	3,1	2,6	4,1

Míra zaměstnanosti se v průběhu analyzovaných let pohybuje mezi hranicí 55-60 %. Od roku 2018 měla klesající trend až do roku 2021. Až v roce 2022 vzrostla míra zaměstnanosti o nepatrných 0,2 %. Naopak míra nezaměstnanosti v průběhu sledovaných let kolísala směrem nahoru, dolů. V roce 2022 bylo za sledované roky nejvíce nezaměstnaných občanů. Vše však svědčí celosvětové ekonomické problematice (47).

Společnost XY s.r.o. momentálně neplánuje velký nábor nových zaměstnanců. Rozhodně chce navýšit množství zaměstnanců ve společnosti, avšak ne způsobem hromadného nábory. Je ale dobré mít přehled o skutečnostech, že se počet nezaměstnaných občanů zvyšuje a může připravit kroky, pro získání nových pracovníků (47).

**Tabulka č. 21: Uchazeči o zaměstnání v evidenci úřadu práce**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 48)

<b>Rok</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Počet uchazečů o zaměstnání	14801	12818	17270	14382	15297
Volná pracovní místa	10896	9652	7123	9129	7573
Počet uchazečů /1 pracovní místo	1,4	1,3	2,4	1,6	2,0

Tabulka č. 21 zobrazuje počet uchazečů v Olomouckém kraji, kteří ucházejí o zaměstnání v evidenci úřadu práce, počet volných pracovních míst a počet uchazečů o zaměstnání připadající na jedno pracovní místo. Počet uchazečů se mezi lety 2018 a 2019 snížil o necelých 2000 osob. V roce 2020 počet uchazečů o práci opět vzrostl v důsledku

pandemie Covid 19. V roce 2021 se počet uchazečů o práci opět snížil, avšak s příchodem krizí v roce 2022 se počet opět mírně navýšil (48).

Počet volných pracovních míst meziročně klesá. Z tabulky je patrné, že právě tyto dvě situace, jako je pandemie Covid 19 a krize v Evropě, měly velký vliv na počet volných pracovních míst. V roce 2021 se počet volných míst opět navýšil, aby se podpořila ekonomika (48).

Pokud je počet uchazečů o zaměstnání vyšší než volná pracovní místa, mají zaměstnavatelé větší výběr z potencionálních uchazečů a mohou si nárokovat vlastní podmínky.

V následující tabulce jsou zobrazeny nabídky pracovní síly a poptávky po pracovní síle u klíčových pozic v Olomouckém kraji za roky 2020 až 2023 k 1.1.

**Tabulka č. 22: Poptávka a nabídka po pracovní síle po klíčových pozicích v Olomouckém kraji**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 49)

Pracovní pozice	1.1.2020		1.1.2021		1.1.2022		1.1.2023	
	N	P	N	P	N	P	N	P
Vývojový technik	1	0	1	0	0	1	1	1
Administrativní pracovník	247	1	286	2	290	3	330	4
Mistr výroby	2	0	9	3	9	12	3	0
Operátor výroby	1	0	0	25	0	17	0	30
Laborant	5	35	6	18	6	24	6	5
Údržbář	14	8	23	12	4	11	4	6
Skladník	332	36	491	94	405	45	430	33

Ve sledovaných letech byla poptávka po vývojových technících minimální až žádná. Stejně tak i nabízené množství pracovního místa na tuto pozici. Od roku 2021 je velká poptávka po operátorech výroby, avšak nabídka pracovní síly se nenaskytla. U administrativní pracovníků a skladníků převyšuje nabídka pracovní síly poptávku.

U administrativních pracovníků by se dalo říct, že zcela, u skladníků v průměru o devítinásobek. U pracovní pozice mistra výroby pouze v roce 2022 převyšuje poptávka nad nabídkou (49).

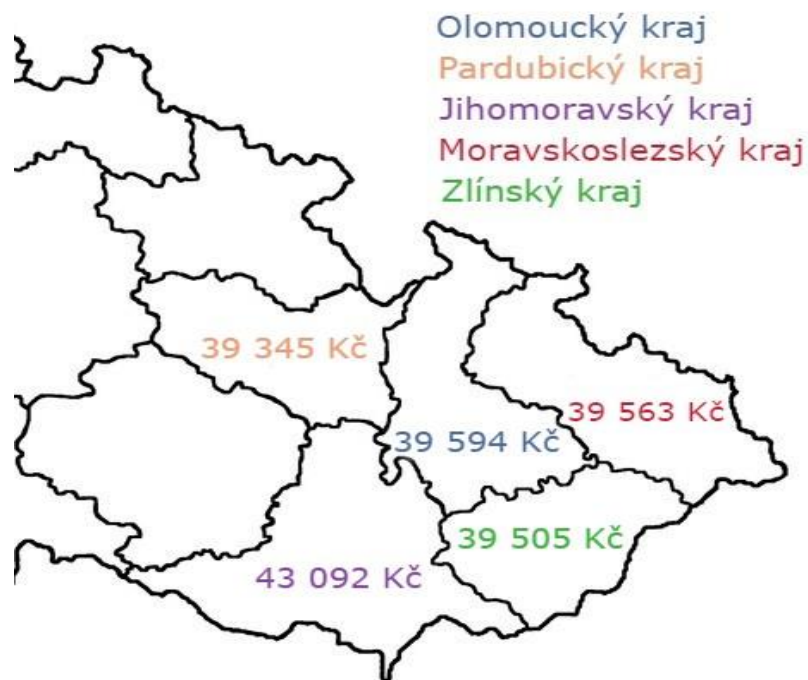
#### 2.4.4 Vývoj průměrné hrubé mzdy

Tato část bakalářské práce se zabývá průměrnou měsíční mzdou v České republice, Olomouckém kraji a krajům jeho blízkém.

**Tabulka č. 23: Průměrné hrubé mzdy v Olomouckém kraji v letech 2018 až 2022**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 50; 51)

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Česká republika	33 684	36 380	38 628	40 777	43 412
Olomoucký kraj	30 073	32 695	35 049	37 074	39 594

V tabulce č. 23 je uveden vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy v letech 2018 až 2022 v České republice a v Olomouckém kraji. Měsíční mzda má v pozorovaných letech rostoucí trend. Průměrná hrubá mzda v Olomouckém kraji byla přibližně o 3 000 Kč menší než průměr v celé České republice. Průměrná měsíční hrubá mzda od roku 2018 vzrostla o 28,88 %, v korunách o 9 728. V Olomouckém kraji se tato mzda zvýšila o 31,66 %, v korunách pak o 9 521 (50; 51).



**Obrázek č. 8: Průměrná hrubá mzda v sousedních krajích za rok 2022**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 50)

Na obrázku je zobrazena průměrná měsíční hrubá mzda v okolních krajích. Pouze kraj Jihomoravský disponuje s větší mzdou oproti Olomouckému kraji. Tato skutečnost může být způsobena vyšším počtem obyvatel či vyšším počtem pracovních míst. Co se týče ostatních krajů má Olomoucký kraj nepatrně vyšší průměrnou měsíční hrubou mzdou, což může být přívětivé pro rozhodování budoucích uchazečů o zaměstnání v určitém kraji (50).

**Tabulka č. 24: Průměrné hrubé mzdy podle CZ-ISCO za rok 2022**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 52; 53)

Pracovní pozice	Průměrná hrubá mzda
Specialisté v oblasti průmyslového inženýrství a v příbuzných oblastech	43 926 Kč
Mistři a příbuzní pracovníci ve výrobě	34 293 Kč
Obsluha strojů na výrobu a zpracovávání výrobků z pryže	24 209 Kč
Všeobecní administrativní pracovníci	23 741 Kč
Nástrojáři a příbuzní pracovníci	24 431 Kč
Kvalitáři a testovači výrobků, laboranti	24 963 Kč
Pomocní manipulační pracovníci	20 643 Kč

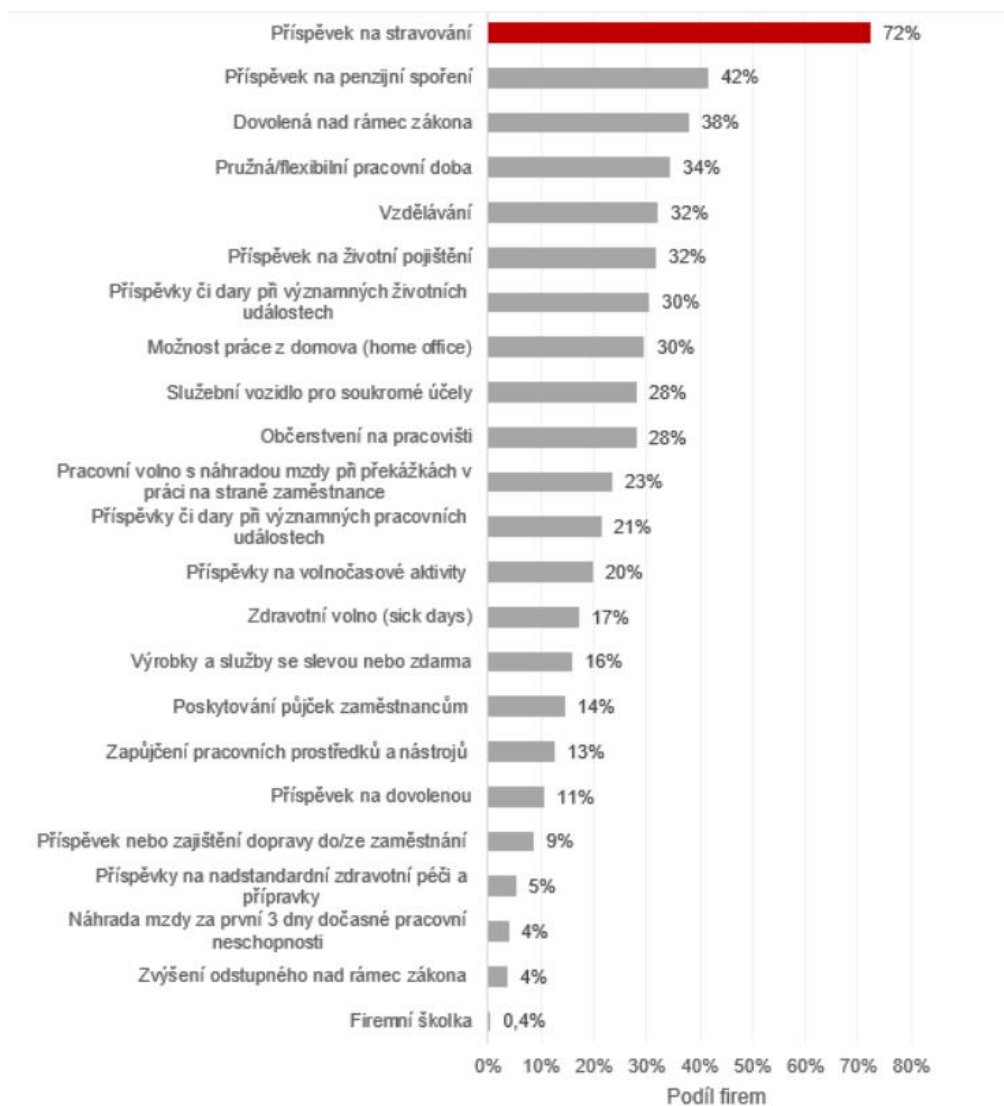
V tabulce č. 24 jsou zobrazeny průměrné měsíční hrubé mzdy jednotlivých pracovních pozic podle CZ-ISCO. Uvedené výše jsou za první polovinu roku 2022. Pracovní místa jsou zvolena na základě pracovních pozic ve společnosti XY s.r.o. (52; 53).

### **2.4.5 Benefits**

Jak již bylo zjištěno, obecná míra nezaměstnanosti klesá, s čímž je spokojeno i snížení počtu potencionálních uchazečů o volné pracovní místo. Díky tomu dochází k většímu boji o pracovní sílu, s čímž je spokojeno zvýšení průměrné hrubé mzdy, ale také zvolení vhodných benefitů, kterými se budou zaměstnavatelé lišit od konkurence.

V dnešní době již řada zaměstnanců považuje určité benefity jako samozřejmost. Mezi takový benefit patří například podpora ve stravování. V roce 2022, dle průzkumu HR Monitor, považuje příspěvek na stravné jako benefit pouze 2 % z dotazovaných zaměstnanců (54).

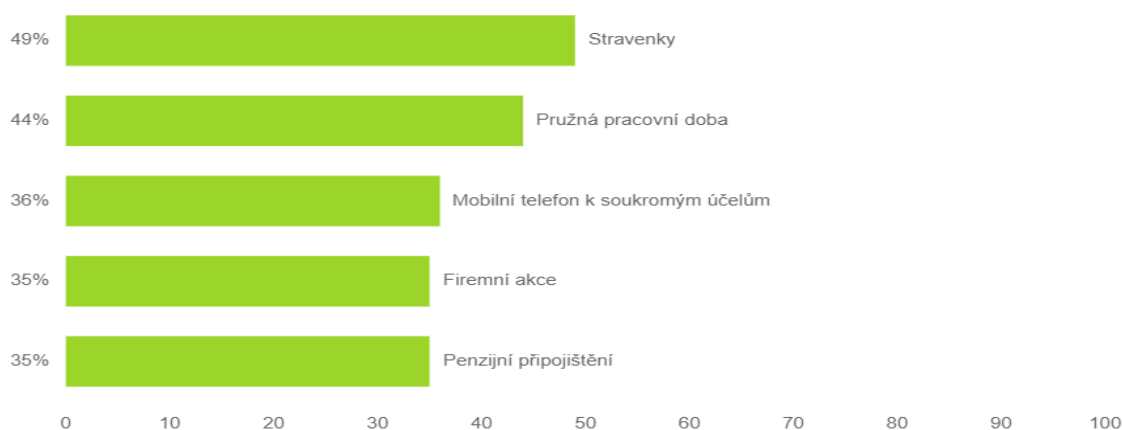
Na následujícím obrázku jsou zobrazeny nejčastěji poskytované benefity v České republice za rok 2019. Z obrázku je patrné, že nejvíce poskytovaným benefitem je příspěvek na stravné. Ten byl poskytnut u 72 % zaměstnavatelů mzdové sféry. Dalším nejoblíbenějším benefitem byl příspěvek na penzijní spoření nebo dovolená nad rámec zákona, který poskytuje skoro 40 % společností. Dále mezi nejoblíbenějšími benefity jsou pružná pracovní doba, home office, vzdělávání, služební vozy, občerstvení na pracovišti nebo příspěvek na volnočasové aktivity. Možnosti zvolení benefitů jsou v České republice opravdu široké, zaměstnavatel by však měl volit takové benefity, které primárně upřednostňují jeho zaměstnanci, pro udržení si je ve společnosti (55).



**Obrázek č. 9 : Nejvíce poskytované benefity v České republice v roce 2019**  
(Zdroj: 55)

Na obrázku níže jsou uvedeny nejčastěji poskytované benefity v roce 2023 v Olomouckém kraji. I zde je nejvíce rozšířen příspěvek na stravné a také pružná pracovní doba (56).

## Olomoucký kraj Nejčastěji poskytované benefity



**Obrázek č. 10: Nejvíce poskytované benefity v Olomouckém kraji v roce 2023**  
(Zdroj: 56)

### 2.4.6 Konkurence

Pro porovnání společnosti XY byli vybrány 3 konkurenční společnosti, které se nejvíce přibližují struktuře podnikání, jakou má společnost XY. Všechny tyto společnosti se nachází v Olomouckém kraji a jejich dostupnost je příznivá, tzn. že dojezdová doba je do 1 hodiny jízdy (57; 58; 59).

**Tabulka č. 25: Srovnání ukazatelů konkurenčních společností**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 57; 58; 59)

Ukazatel	Konkurent		
	1	2	3
Tržby v tis. Kč	425 985	1 181 081	447 861
Výnosy v tis. Kč	485 056	1 258 871	466 156
Náklady v tis. Kč	481 364	1 207 673	419 920
Výsledek hospodaření v tis. Kč	3 692	51 198	46 236
Osobní náklady v tis. Kč	82 195	108 339	51 532
Mzdové náklady v tis. Kč	60 691	76 566	38 109
Počet zaměstnanců	162	165	121
Průměrná měsíční mzda na 1 zaměstnance v Kč	31 220	38 670	26 250
Produktivita práce z tržeb v tis. Kč	2629,5	7 158,1	3701
Mzdová produktivita v %	7	15,4	11,8

Tabulka č. 25 zobrazuje vybrané ukazatele u konkurenčních společností. Hodnoty v tomto ukazateli jsou za rok 2021. Všechny konkurenční společnosti vykazovaly ve sledovaném roce kladný výsledek hospodaření. Průměrná měsíční mzda na jednoho zaměstnance je ve konkurenčních společnostech od 26 250 Kč do 38 670 Kč. Konkurenční společnost 3 poskytuje o 32 % nižší průměrnou měsíční mzdu, než konkurenční společnost 2. Konkurenční společnost 1 poskytuje o 20 % nižší mzdu s porovnáním s konkurencí 2. Konkurenční společnost 2 však generuje ve sledovaném roce téměř 14x větší zisk než konkurenční společnost 1 a 1,1x větší zisk než konkurenční společnost 3. Konkurenční společnost 3 by měla zvážit možnost navýšení mezd zaměstnancům, jelikož ve srovnání s konkurentem 2, nejeví tak značný rozdíl na zisku (57; 58; 59).

V následující tabulce jsou zobrazeny benefity nabízené v konkurenčních společnostech (60).

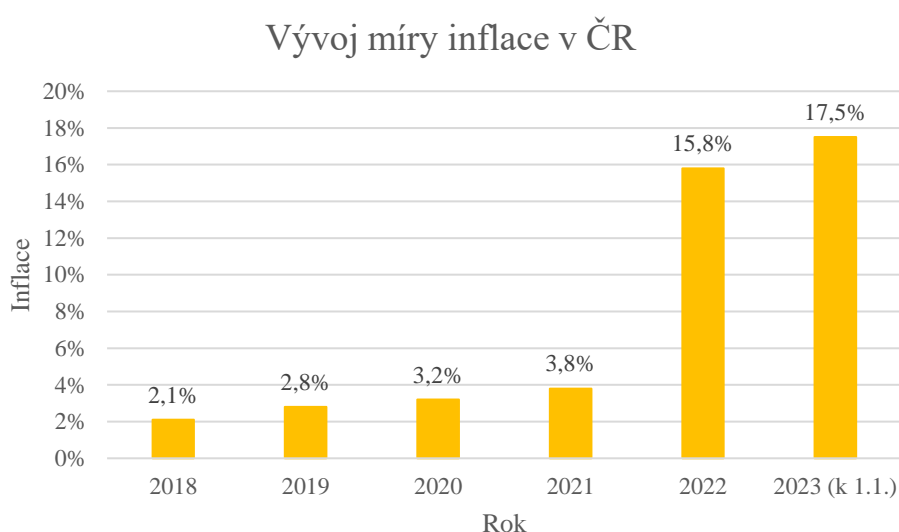
**Tabulka č. 26: Nabízené benefity v konkurenčních společnostech**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 60)

<b>Benefity u konkurence</b>		
<b>Konkurent 1</b>	<b>Konkurent 2</b>	<b>Konkurent 3</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• příspěvek na závodní stravování</li> <li>• příspěvek na penzijní připojištění</li> <li>• příspěvek na masáže, wellness, dioptrické brýle</li> <li>• firemní automobil</li> <li>• 13. plat</li> <li>• 25 dní dovolené</li> <li>• firemní večírky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• příspěvek na závodní stravování</li> <li>• příspěvek na dopravu</li> <li>• firemní automobil</li> <li>• 13. plat</li> <li>• 25 dní dovolené</li> <li>• firemní večírky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• příspěvek na závodní stravování</li> <li>• občerstvení na pracovišti</li> <li>• zvýhodněný tarif pro zaměstnance i rodiny</li> <li>• náborový příspěvek</li> <li>• zvýhodněné ceny za výrobky</li> <li>• příspěvek na rekreaci</li> <li>• firemní večírky</li> </ul>

U všech konkurenčních společností je nabízen příspěvek na stravování, který je poskytnut ve formě částečného financování ve vlastních prostorech. Také je ve všech společnostech uspořádán firemní večírek. U konkurencí 1 a 2 je také poskytnuto 25 dní dovolené v kalendářním roce, 13. plat a firemní automobily. Zvolené benefity se nadále u konkurenčních společností liší (60).

### 2.4.7 Inlace

Míra inflace vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny. Na následujícím grafu je zobrazen vývoj míry inflace v České republice v letech 2018 až 2023 (61).



**Graf č. 12: Vývoj míry inflace v České republice**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 61)

V České republice má průměrná míra inflace rostoucí trend. V prvních letech se hodnoty pohybovaly okolo hranice 3 %. Nejvyšší nárůst byl zaznamenán v roce 2022. Na začátku roku 2023 se míra inflace nadále zvýšila o necelé 2 %. Od roku 2018 se míra inflace k dnešnímu dni navýšila více jak osmkrát (61).

Výrazný nárůst byl způsoben mnoha faktory jako jsou například pandemie Covid 19, s nímž spojené narušení dodavatelských řetězců a nadále trvající válka a Ukrajíně.

Momentálně Česká republika patří mezi prvních 10 zemích s největší inflací v Evropě. Dle prognózy české národní banky by inflace měla od druhého čtvrtletí roku

2023 postupně začít klesat. Ke druhému čtvrtletí roku 2024 by hodnota inflace měla klesnout na 2 % (62; 63).

Pokud by inflace opětovně poklesla, přineslo by to zlepšení ekonomických podmínek. Poklesem inflace by mohlo vést k poklesu nákladů společnosti, čímž by dosahovali vyšší ziskovosti a tím by mohli poskytnout zaměstnancům větší odměny a benefity.

#### 2.4.8 Shrnutí analýzy vnějších vlivů

Pozitiva	Negativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• růst minimální a zaručené mzdy</li> <li>• opětovný růst ekonomicky aktivního obyvatelstva</li> <li>• počet zaměstnaných klesá</li> <li>• pokles volných pracovních pozic</li> <li>• vyšší průměrná měsíční mzda ve společnosti než v Olomouckém kraji u pozice vývojového technika</li> <li>• vyšší průměrná měsíční mzda ve společnosti než průměrné hrubé mzdy dle pozice u pozic vývojového technika, skladníků a administrativních pracovníků</li> <li>• vyšší průměrná hrubá mzda než u konkurence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pokles obyvatel v Olomouckém kraji</li> <li>• větší zastoupení žen než mužů</li> <li>• vyšší vzdělanost</li> <li>• zvyšující se průměrný věk obyvatel</li> <li>• nižší průměrná měsíční mzda ve společnosti než průměrné měsíční mzdy v Olomouckém kraji (s výjimkou vývojového technika)</li> <li>• nižší průměrná měsíční mzda ve společnosti než průměrné měsíční mzdy dle pozice (s výjimkou vývojového technika, skladníků a administrativních pracovníků)</li> <li>• vysoká inflace</li> </ul>

#### Právní úprava

Společnost XY, stejně tak jako každá jiná společnost, musí dodržovat zákonem dané předpisy uvedené v zákoníku práce. Nesmí nabízet nižší mzdu, než je minimální mzda v České republice. Tato minimální mzda se každoročně zvyšuje přibližně o 1 000 Kč.

Dále jsou zákonem stanovené příplatky. Zaměstnanci mohou uplatnit nárok na navýšení mzdy v případě, pokud budou pracovat nad rámec předem stanovených hodin. Jedná

se zejména o příplatky za práci přesčas, o víkendu nebo ve svátek. Dalším příplatkem je také příplatek z práci přes noc.

Společnost XY prosperuje vysokými příplatky, které jsou nad rámec zákonem stanovený. Za práci o víkendu zaměstnancům náleží finanční ohodnocení ve formě 2 000 Kč, což představuje mnohem větší částku, než zákonem stanovených 10 % z denního výdělku. Stejným způsobem se ve společnosti XY odměňuje i za práci přesčas, kdy zde je zákonem stanovených 25 %. Práce přesčas však není tak častá, jelikož se jedná o společnost s vícesměnným provozem a zaměstnanci jsou nahrazeni svými spolupracovníky.

Dále je zákonem stanovená pracovní doba, která činí 40 hodin týdně. U vícesměnného provozu je to poté 37,5 hodin týdně. Zaměstnavatel je povinen svým zaměstnancům poskytnout přestávku pro oddech a jídlo nejdéle po 6 odpracovaných hodinách. Zaměstnanec může čerpat dovolenou, která je zákonem stanovená na 4 týdny. Společnost XY poskytuje svým zaměstnancům 25 dní, což je opět nad rámec stanoveného zákonem. Zaměstnancům je každý měsíc strhávána daň z příjmu fyzických osob ve výši 15 %. Společnost ze svých příjmů musí odvést 19% daň z příjmu právnických osob.

Každý měsíc je zaměstnancům ze mzdy také odváděna pojištění ve formě zdravotního a sociálního. Celková výše těchto pojištění je 11 %. Stejně tak jako zaměstnanec, hradí za své zaměstnance i zaměstnavatel. Jeho výše na jednoho zaměstnance je 38,3 %

### **Populační vývoj**

V Olomouckém kraji od roku 2018 klesá počet obyvatel v průměru o 0,4 %. Pokles počtu obyvatel může pro společnost XY znamenat snížení počtu potenciálních uchazečů o práci. Větším zastoupením ve společnosti představují ženy. Pro společnost je to nepříznivým faktem, jelikož se spíše orientují na zaměstnávání muže. Ne však v rámci diskriminace, ale kvůli fyzické náročnosti dané práce. Největší pokrytí Olomouckého kraje představují lidé v produktivním věku, avšak tento počet meziročně klesá, což opět může způsobit pokles počtu potenciálních uchazečů o práci. Nepříznivý je i fakt, že největší část těchto obyvatel je ve věku 40 až 50 let.

V Olomouckém kraji také přibývá obyvatel se vzděláním. Převážně tedy se středoškolským vzděláním zakončené maturitou a vysokoškolského vzdělání. Naopak počet obyvatel se základním vzděláním, středním vzděláním s výučním listem a obyvatel

zcela bez vzdělání meziročně klesá. Společnost nevyžaduje pro dané pozice vzdělanost uchazečů, avšak díky vyšší vzdělanosti vzniká zaměstnanci také nárok na vyšší mzdu.

### **Situace na trhu práce**

Počet ekonomicky aktivního obyvatelstva do roku 2020 klesal. Od roku 2021 se tento počet opět navyšuje, což je příznivá informace pro celou ekonomiku. Mezi posledními sledovanými lety vzrostl počet nezaměstnaných o 4 600 osob. Tato skutečnost by mohla být příznivá pro plánování náboru nových zaměstnanců.

V Olomouckém kraji je každoročně větší poptávka po práci než volných pracovních míst, což je velmi příznivé pro vstup nových pracovníků do společnosti XY, kdy mají širší výběr uchazečů a mohou si poté nárokovat vlastní podmínky. U klíčových pozic je poptávka po pracovní síle spíše menší než jeho nabídka. Největší nabídku po práci je nabízeno na pozici administrativního pracovníka a skladníka. Zároveň největší poptávkou po práci je na pozici operátora výroby a laboranta. Pro společnost je zejména primární pozice operátora výroby, proto je pro ně tato skutečnost příznivá.

### **Vývoj průměrné hrubé mzdy**

Průměrná hrubá mzda má v Olomouckém kraji rostoucí tendenci. V průměru se každým rokem zvedá o přibližně 7 %. V nejbližších krajích je průměrná měsíční mzda nižší s výjimkou kraje Jihomoravského. Ačkoliv rozdíl mezi zbylými kraji není tak drastický, je to pozitivní fakt pro zaměstnavatele, jelikož se mu snižuje pravděpodobnost odchodu zaměstnanců za prací do jiných krajů.

### **Benefity**

Nejoblíbenějším benefitem je pro spoustu zaměstnavatelů příspěvek na stravné. Dle průzkumu po České republice v roce 2019 tento benefit poskytovalo 72 % ze všech sledovaných společností. Dalšími oblíbenými benefity byli příspěvek na penzijní spoření, dovolená nad rámec stanoveného zákonem, pružná pracovní doba, vzdělání, home office, služební vozidla nebo příspěvek na volnočasové aktivity. V Olomouckém kraji jsou za rok 2023 nejčastěji poskytované stravenky, pružná pracovní doba, mobilní telefon k soukromým účelům, firemní akce a penzijní připojištění.

### **Konkurence**

Pro porovnání byly zvoleny 3 konkurenční společnosti, které se nachází v blízkém okolí společnosti XY. Všechny vybrané konkurenční společnosti patří mezi středně velké

podniky a zároveň všechny disponují v roce 2021 kladným výsledkem hospodařením. Nejlépe finančně odměněni jsou zaměstnanci ve společnosti 2.

Konkurenti nabízejí také řadu benefitů, kterými se z velké části liší od ostatních.

### **Inflace**

Inflace má od roku 2018 rostoucí tendenci. Do roku 2021 se držela okolo 4 %. V posledních dvou letech inflace razantně vzrostla díky několika faktorům. Těmi byli například pandemie Covid 19, válka na Ukrajině a s nimi spojené přerušení dodávek materiálu a zboží.

V příštím roce by se výše inflace měla opětovně snížit k hodnotě 2 %.

## **2.5 Shrnutí analytické části**

Společnost XY s.r.o. vznikla v roce 2001 a zaměřuje se na výrobu a dodávání gumárenských směsí. Hlavními odběrateli jsou společnosti z automobilového průmyslu v tuzemsku i zahraničí. Momentálně společnost disponuje 115 zaměstnanci společně s ředitelem společnosti.

Současný systém odměňování byl rozebrán podle modelu celkové odměny, uvedeného v teoretické části.

### **2.5.1 Celková odměna**

Celková mzda zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr je složena pevnou a pohyblivou složkou mzdy. Výše mzdy je ovlivněna několika faktory. Především se liší pracovní pozicí. Mzda je rozvržena dle náročnosti a zodpovědnosti dané pozice. U řadě profesí také záleží na délce trvání v zaměstnání. Výše pevné složky mzdy je ve společnosti od 24 100 Kč do 44 200 Kč.

Velkou částí na celkové měsíční odměně jsou prémie, které jsou poskytovány převážně pracovním pozicím ve výrobě. Výše této prémie může dosahovat až 100 % celkového měsíčního výdělku. Tato pohyblivá složka mzdy je ovlivněna převážně výsledkem daného zaměstnance a jeho směny. Tyto prémie jsou určitým zaměstnancům vypláceny každý měsíc. Dalším výrazným skokem ve výši mzdy je příplatek za práci o víkendu. Za odpracovaný den o víkendu jsou zaměstnanci náležitě odměněni ve formě 2 000 Kč k dennímu ohodnocení. Dle dotazníkového šetření tuto možnost přivýdělku využívá většina zaměstnanců. Z celkového počtu dotazovaných pouze 28,2 % tuto možnost

nevyužívá. Je to však z důvodu toho, že určité pracovní pozice nejsou potřebné o víkendu a nebylo by tam pro ně dostatek práce. Tito zaměstnanci spíše využívají práci přesčas, která je odměněna podobným způsobem. Zaměstnanci však musí být v práci déle, jak 4 hodiny, aby toho příplatku dosáhli. Bylo zjištěno, že právě finanční ohodnocení za práci o víkendu je z 95 % hlavním důvodem tohoto počínu zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců chodí do práce o víkendu 2x do měsíce.

Pracovníci na dohodu jsou odměněni 116 Kč za každou odpracovanou hodinu. Většina těchto pracovníků na dohodu si může předem domluvit dny, kdy chce pracovat, a to po celý rok.

Společnost XY také poskytuje svým zaměstnancům řadu zaměstnaneckých výhod. Ty jsou však poskytnuty pouze zaměstnancům, kteří pracují na hlavní pracovní poměr. Hlavním benefitem je poskytování zaměstnancům příspěvek na stravné. Ten je výši 80 Kč za jednu odpracovanou směnu. Zaměstnanci také mohou čerpat 25 dní dovolené, kterou však musí s předstihem nahlásit zaměstnavateli. Každoročně jsou zaměstnancům pořádány vánoční večírky. V období Vánoc jsou zaměstnanci obdarováni balíčkem, který obsahuje řadu vitamínů pro zvýšení imunity. Určitým zaměstnancům je také poskytnut firemní automobil, který mohou využívat i pro osobní potřebu. Každým rokem je zaměstnancům dodán nový pracovní oděv. Během roku však zaměstnanci mohou požádat o nový oděv, například v případě poškození, a i v tomto okamžiku jim bude vyhověno. Na konci týdne přijíždí do společnosti externí společnost, která převezme špinavé oblečení a během víkendu jej vyčistí a znovu doveze.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno že s dosavadními zaměstnaneckými výhodami jsou zaměstnanci spokojeni, avšak uvítali by i řadu nových. Zejména by uvítali penzijní připojištění, příspěvek na volnočasové aktivity, příspěvek na dopravu, dary v případě životních událostí, příspěvek za doporučení zaměstnance, home office nebo také exkurze. Většina zaměstnanců je se svou výší odměny částečně nebo zcela spokojena. Avšak 40 % zaměstnanců spokojena částečně nebo zcela není. Řada zaměstnanců by preferovala spíše vyšší pevnou složku mzdy než tu pohyblivou, ačkoliv je s pohyblivou částkou většina zaměstnanců spokojena.

Vedení společnosti považuje dosavadní systém odměňování za dostačující a přijatelný k nynějšímu dění ve světě. Do budoucna však plánuje svým zaměstnancům navyšovat

mzdu, stejně tak, jak tomu bylo doposud. Vedení je i otevřeno možností poskytnout zaměstnancům nové benefity, které by preferovali.

Zaměstnanci jsou zaučeni na danou pozici příchodem do zaměstnání. O zaučení jsou zodpovědní zaměstnanci, kteří jsou v zaměstnání již déle, a mají řadu zkušeností. Převážně se o to starají zaměstnanci, kteří danou směnu a pracovní pozici vedou. Během délky v zaměstnání jsou zaměstnanci postupně zaučeni na vícero pozicích, zaučení poté probíhá stejnou formou jako při nástupu do zaměstnání. V určitých pracovních situacích jsou vývojový technici zaučeni k novým postupům. Toto vzdělání však není pravidelné a odvíjí se od momentálního dění v oboru. Dále jsou zaměstnanci každoročně seznámeni s bezpečností a ochranou zdraví při práci, aby nedocházelo k zbytečným úrazům či ztrátám na životech. Jednou za určitou dobu je také připraveno pro zaměstnance požární cvičení, aby věděli, jak se zachovat v případě požáru.

Žádné další školení, výcvik či vzdělání není v této společnosti k dispozici. Tomu odpovídá i výsledek z dotazníkového šetření, kdy hrubá většina uvedla, že nevidí možnost vzdělávat se na dané pracovní pozici.

Pracovní prostředí je vybaveno nejmodernějšími technologiemi a stroji. Společnost se velmi soustředí na kvalitu svých výrobků, proto se snaží svůj podnik co nejvíce udržovat v moderní a efektivní vybavenosti. Většina strojů je během roku několikrát pospravována a obnovována. Zaměstnanci mají k dispozici 2 kuchyňky a řadu toaletních místností. V kuchyňkách mají také zaměstnanci k dispozici občerstvovací automaty se zvýhodněnou cenou produktů.

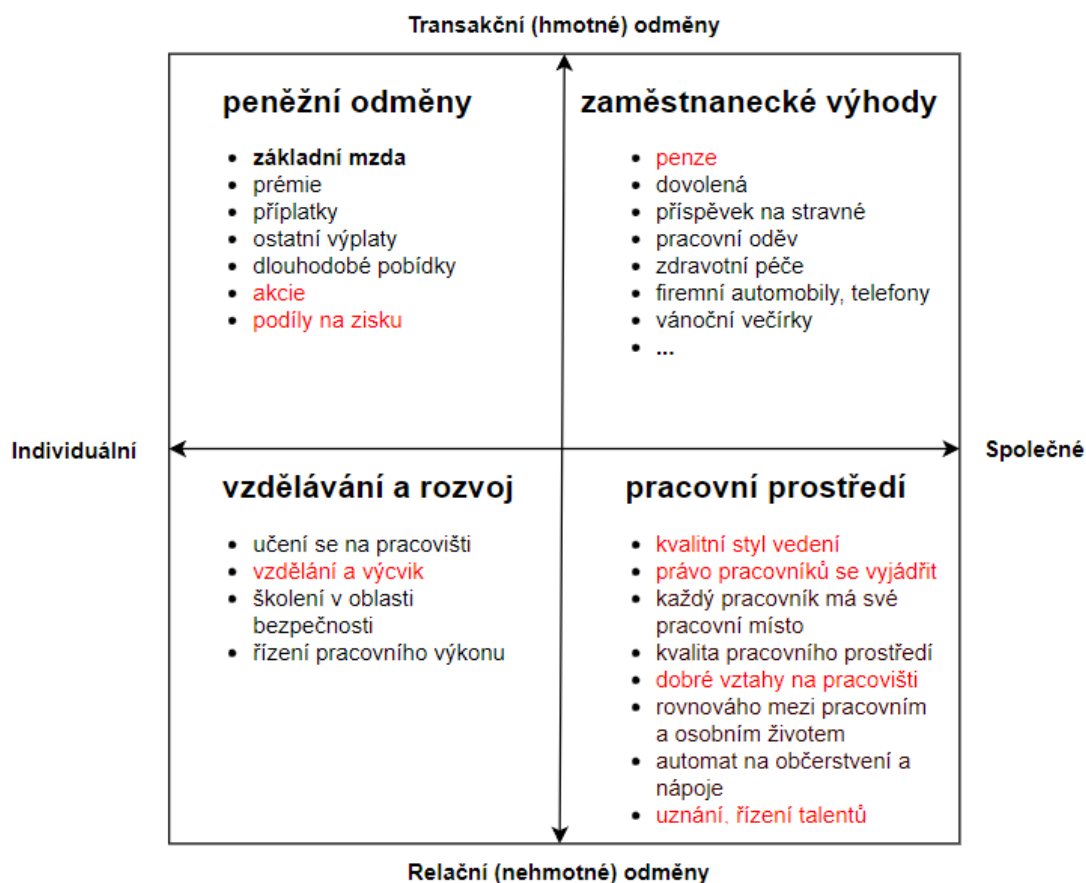
V dotazníkovém šetření bylo zjištěno většina zaměstnanců je se svým pracovním prostředím spokojena. Nespokojeni jsou zejména zaměstnanci ve výrobě, kdy si stěžují na nečistotu a prašnost. Bohužel při této práci je vyprodukována řada odpadu, které se bohužel udržují na pracovních prostorech. Společnost se však snaží dané pracovní prostory udržovat v relativní čistotě, aby nedocházelo k úrazům, ale i k poruše strojů a linek. S kvalitou vybavení na pracovišti je spokojeno téměř 80 % zaměstnanců.

Co se týče pracovní harmonii na pracovišti, tak zde byly výsledky dotazníkové šetření rozmanité. Vedení společnosti považuje za důležité, aby na pracovištích vznikaly přátelské vztahy a spolupráce se svými spolupracovníky nebyla spíše na škodu. Samotné vedení společnosti pociťuje dobré vztahy mezi zaměstnanci, avšak dle dotazníkového šetření tomu není tak. Zhruba 60 % není zcela spokojeno s kvalitou vztahů mezi

pracovníky. Z rozhovoru se zaměstnancem výroby vyplynulo, že složení směn je velmi různorodé a tím je ovlivněna i komunikace mezi pracovníky. Řada zaměstnanců nepocituje možnost navázání možných vztahů mezi spolupracovníky. Myslí si, že jsou ve společnosti zaměstnanci, kteří svůj pracovní život oddělují od osobního, a proto vztahy s nimi jsou spíše negativní. Celkem 35 % zaměstnanců také nepocituje ochotu pomoci v případě potíží či nahromaděním množství práce. I tato skutečnost má vliv na celkové vztahy spolupracovníků na pracovišti. Různorodost vztahů se také odvíjí od celkové úspěšnosti směny, kdy jsou zaměstnanci za svou měsíční úspěšnost odměněni formou prémie. Snížení této odměny může opětovně vést k negativním vzbám mezi zaměstnanci.

Vedení společnosti vidí své vztahy se zaměstnanci kladně. To potvrzuje i fakt, že s vedením společnosti je spokojeno více jak 80 % zaměstnanců. Při dotazování na další otázky spojené s komunikací, se počet spokojených zaměstnanců opět snižoval. Zhruba 33 % zaměstnanců nepocituje zpětnou vazbu od svých nadřízených. Na otázku, zda zaměstnanci mají možnost podělit se o své názory nebo připomínky, odpovědělo skoro 60 % zaměstnanců, že tuto možnost nemají nebo ji nepocitují. Opětovně to znamená nedostatečná komunikace na pracovišti spojená s negativními vztahy mezi spolupracovníky.

Vedení společnosti by se mělo více zaměřit na tuto problematiku, protože špatné vztahy na pracovišti mohou do budoucna přinést spíše negativní důsledky.



**Obrázek č. 11: Finální uplatnění modelu celkové odměny ve společnosti XY**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 8)

Obrázek č 11 zobrazuje finální model celkové odměny ve společnosti. Červeně zvýrazněné body v modelu znamenají negativní zjištění v analýze. Mimo to, tučně zaznamenané body představují prostor pro vylepšení k zvýšení spokojenosti u zaměstnanců.

### 2.5.2 Vliv vnitřních a vnějších faktorů

Hlavní vidinou společnosti do budoucna je maximalizace svého zisku. S tím je spojen i cíl udržet si své zaměstnance pro prosperitu společnosti. Vedení společnosti je s odvedenou prací svých zaměstnanců spokojeno, proto jejich udržení ve společnosti je prvořadé. Dalším významným cílem je udržet si své největší zákazníky a vyrábět pro ně ty nejkvalitnější výrobky, aby si i nadále udržely dobré vztahy a jméno na trhu. Zároveň však plánuje rozšířit svou klientelu o zákazníky z jiných sfér, aby jejich výroba nebyla zpomalena v důsledku nenadálých situací.

V kraji, kde společnost sídlí každoročně dochází k úbytku obyvatel a zároveň je zde více žen jak mužů. Negativním zjištěním je i fakt, že společnost stárne a kraj má nejvíce

obyvatel ve věku 40-50 let. Z dlouhodobého hlediska to může mít negativní dopad i na společnost XY, jelikož cílí převážně na mladé muže. Pozitivním zjištěním je, že se míra ekonomicky aktivního obyvatelstva zvedá, což je přívětivé pro celou ekonomiku. Zároveň se zvedá počet vzdělaných lidí, kteří si mohou nárokovat vyšší podmínky v odměňování. V kraji je rovněž velká nabídka pracovních sil pro administrativní pracovníky a skladníky. Tyto pracovní pozice mohou být obsazeny v širokém počtu výrobních i nevýrobních společností. Naopak v kraji převyšuje poptávka po pracovní síle na pozici operátora výroby. Tato skutečnost je příznivá pro společnost, jelikož tyto pracovníky by uvítala primárně.

Celkové prodeje gumárenských směsí během sledovaných let kolísaly. V roce 2020 a 2021 společnost zaznamenala nejnižší prodeje od roku 2016. To však bylo značně ovlivněno krizovou situací ve světě. Společnost i přesto generuje ve sledovaných letech vysoký zisk a dle prognózy, svůj zisk může očekávat i v následujících letech. V žádném ve sledovaných letech nebylo zjištěno, že by společnost přicházela k bankrotu. Lze tedy říci, že společnost ve svém podnikání zcela prosperuje. Pro společnost je také příznivý fakt, že do jednoho roku by se inflace měla vrátit zpět k normálu, čemuž by se společnosti snížili náklady na výrobu a disponovali by větším ziskem a volnými prostředky pro systém odměňování.

Počet zaměstnanců se v posledních letech snižuje o jednoho zaměstnance. Společnost si udržuje svůj minimální počet zaměstnanců na 110. Z dotazníkové šetření však bylo zjištěno že 2 zaměstnanci uvažuje o odchodu ze zaměstnání zcela a dalším 7 zaměstnanců spíše. Společnost by tedy měla uvažovat o postupném nabírání nových zaměstnanců.

Všichni zaměstnanci jsou ve společnosti v produktivním věku. Pozitivním zjištěním je i to, že většina těchto zaměstnanců je mladší 40 let. Z dlouhodobého hlediska je toto pro společnost pozitivní zjištění, jelikož se snižuje počet odchodů do důchodu a zároveň si svůj mladý tým zaměstnanců může naučit vlastním zvyklostem a postupům. Velká většina těchto zaměstnanců pracuje ve společnosti déle jak 3 roky a největším zastoupením jsou zaměstnanci kteří jsou ve společnosti zaměstnání 5 a více let. Dokazuje to loajálnost zaměstnanců, což je pro společnost klíčové.

V následující tabulce je zobrazeno srovnání minimální a zaručené mzdy se mzdou ve společnosti za rok 2022.

**Tabulka č. 27: Porovnání průměrných měsíčních hrubých mezd za rok 2022**  
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 20; 32; 34)

<b>Pracovní pozice</b>	<b>Průměrná hrubá mzda</b>	<b>Zaručená mzda</b>	<b>Minimální mzda</b>
Vývojový technik	44 200 Kč	26 600 Kč	16 200 Kč
Administrativní pracovník	35 500 Kč	24 100 Kč	
Mistr výroby	32 700 Kč	24 100 Kč	
Operátor výroby	24 100 Kč	21 800 Kč	
Laborant	24 100 Kč	21 800 Kč	
Údržbář	24 100 Kč	21 800 Kč	
Skladník	24 100 Kč	17 900 Kč	

Z tabulky je patrné, že všichni pracovníci ve společnosti prosperují vyšší mzdou, než je zákonem stanovená.

Na následujících dvou tabulkách je zobrazeno porovnání průměrných hrubých mezd za rok 2022.

**Tabulka č. 28: Porovnání průměrných měsíčních hrubých mezd za rok 2022**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 20; 51)

<b>Pracovní pozice</b>	<b>Průměrná hrubá mzda ve společnosti XY</b>	<b>Průměrná hrubá mzda v Olomouckém kraji</b>
Vývojový technik	44 200 Kč	39 594 Kč
Administrativní pracovník	35 500 Kč	
Mistr výroby	32 700 Kč	
Operátor výroby	24 100 Kč	
Laborant	24 100 Kč	
Údržbář	24 100 Kč	
Skladník	24 100 Kč	

V porovnání klíčových pozic s jejich průměrnou hrubou měsíční mzdou a průměrnou hrubou měsíční mzdou v Olomouckém kraji je patrné, že většina pracovních pozic má průměrnou hrubou měsíční mzdu nižší, než je průměrná mzda v kraji. Pouze zaměstnanci na pozici vývojového technika mají tuto mzdu vyšší o zhruba 12 %. Naopak tomu zaměstnanci s nejnižší průměrnou měsíční mzdou mají o téměř 40 % menší mzdu. Průměrná měsíční hrubá mzda v Olomouckém kraji je průměrem různorodých povolání, ale i přesto je rozdíl 40 % pro tyto zaměstnance negativní informací.

**Tabulka č. 29: Porovnání průměrných hrubých měsíčních mezd za rok 2022**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 20; 52)

Pracovní pozice	Průměrná hrubá mzda ve společnosti XY	Průměrná měsíční mzda podle pracovní pozice CZ- ISCO
Vývojový technik	44 200 Kč	43 926 Kč
Administrativní pracovník	35 500 Kč	23 741 Kč
Mistr výroby	32 700 Kč	34 293 Kč
Operátor výroby	24 100 Kč	24 209 Kč
Laborant	24 100 Kč	24 431 Kč
Údržbář	24 100 Kč	24 963 Kč
Skladník	24 100 Kč	20 643 Kč

Při tomto porovnání je patrné, že pouze zaměstnanci na pozici vývojového technika, administrativního pracovníka a skladníka mají svou průměrnou měsíční mzdu vyšší, než je průměr na dané pozici. Administrativní pracovníci mají ve společnosti XY 50 % vyšší průměrnou měsíční mzdu, než je průměr na dané pozici. Skladníci mají vyšší o 17 %. Ostatní pozice mají poté mzdu nižší. V žádném z těchto případů se však nejedná o tak výrazný pokles.

### **Konkurence**

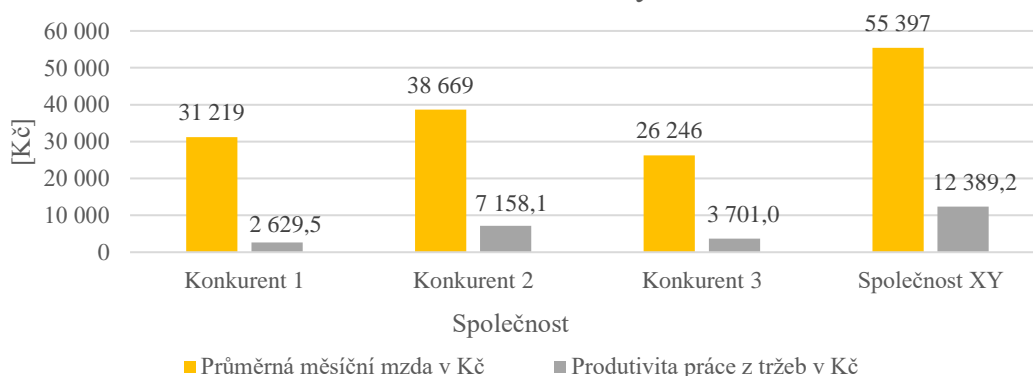
Na následující tabulce je zobrazeno srovnání společnosti XY s její konkurencí. Uvedená data jsou za rok 2021.

**Tabulka č. 30: Porovnání základních ukazatelů s konkurenty za rok 2021**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 14; 57; 58; 59)

Ukazatel	Konkurent			Společnost XY
	1	2	3	
Tržby v tis. Kč	425 985	1 181 081	447 861	1 437 151
Výnosy v tis. Kč	485 056	1 258 871	466 156	1 467 015
Náklady v tis. Kč	481 364	1 207 673	419 920	1 193 797
Výsledek hospodaření v tis. Kč	3 692	51 198	46 236	273 218
Osobní náklady v tis. Kč	82 195	108 339	51 532	103 077
Mzdové náklady v tis. Kč	60 691	76 566	38 109	76 448
Počet zaměstnanců	162	165	121	116
Průměrná měsíční mzda na 1 zaměstnance v Kč	31 220	38 670	26 250	54 920
Produktivita práce z tržeb v tis. Kč	2629,5	7 158,1	3701	12 389,2
Mzdová produktivita v %	7	15,4	11,8	18,8

V porovnání s konkurencí si společnost XY vede nejlépe. Z analýzy vyplynulo, že největším konkurentem je pro něj konkurenční společnost 2. Oproti němu generuje společnost XY vyšším ziskem, a to zhruba pětinašobně. I přesto, že má společnost o 49 zaměstnanců méně, disponuje podobnou výší mzdových nákladů. Proto průměrná měsíční mzda na jednoho zaměstnance představuje tak vysokou částku.

Porovnání průměrné měsíční mzdy a produktivity práce z tržeb s konkurenty



**Graf č. 13: Porovnání průměrné hrubé měsíční mzdy a produktivity práce z tržeb s konkurenty za rok 2021**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 14; 57; 58; 59)

Průměrné měsíční mzdy jsou vypočteny z poměru mzdových nákladů a počtu zaměstnanců v dané společnosti. V porovnání s konkurencí si společnost XY vede nejlépe. To ostatně vyplynulo i z řízeného rozhovoru s vedením společnosti. Ten momentálně nepocit'uje, že by konkurenční společnosti nabízeli srovnatelné finanční ohodnocení, které by ohrozilo možnou změnu zaměstnání svých zaměstnanců. Společnost XY prosperuje i vysokou hodnotou produktivity práce, jelikož poskytuje svým zaměstnancům vyšší mzdové ohodnocení.

Z této analýzy došlo k pozitivnímu závěru a zaměstnavateli se opětovně snižuje pravděpodobnost odchodu zaměstnanců ze zaměstnání.

Následující tabulka zobrazuje porovnání zaměstnaneckých benefitů s konkurencí.

**Tabulka č. 31: Porovnání nabízených benefitů s konkurencí**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 20; 21; 60)

Společnost XY	Konkurent 1	Konkurent 2	Konkurent 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• příspěvek na stravné</li> <li>• občerstvovací automaty</li> <li>• 13. a 14. plat</li> <li>• 25 dní dovolené</li> <li>• firemní automobil, telefon</li> <li>• firemní večírky</li> <li>• příspěvek za doporučení uchazeče o práci</li> <li>• home office</li> <li>• exkurze</li> <li>• dary při důležitých životních událostech</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• příspěvek na závodní stravování</li> <li>• 13. plat</li> <li>• 25 dní dovolené</li> <li>• firemní automobil</li> <li>• příspěvek na penzijní připojištění</li> <li>• příspěvek na rekreaci</li> <li>• firemní večírky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• příspěvek na závodní stravování</li> <li>• 13. plat</li> <li>• 25 dní dovolené</li> <li>• firemní automobil</li> <li>• příspěvek na dopravu</li> <li>• firemní večírky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• příspěvek na závodní stravování</li> <li>• zajištění občerstvení na pracovišti</li> <li>• zvýhodněný mobilní tarif</li> <li>• náborový příspěvek</li> <li>• zvýhodněné ceny za výroby</li> <li>• příspěvek na rekreaci</li> <li>• firemní večírky</li> </ul>

Z tabulky je patrné, že společnost XY neposkytuje rozdílné benefity oproti konkurenci. Naopak lze říci, že konkurenční společnosti prosperují s větším množstvím zaměstnaneckým výhod. Ve všech společnostech je zaměstnancům poskytnut příspěvek

na stravování. Ve dvou konkurenčních společnostech je také zaměstnancům udělen 13. plat, a i výše dovolené je totožná s poskytnutou ve společnosti XY. Červeně zaznačené body u konkurenčních společností jsou ty benefity, které společnost XY neposkytuje, ale zaměstnanci by o ně stáli. Zároveň jsou u zobrazených benefitu společnosti XY červeně zaznačené benefity, které sice konkurenční společnosti nenabízí, ale zaměstnanci by je preferovali.

Ačkoliv je výše průměrné měsíční mzdy u konkurenčních společností nižší, poskytují větší řadu odměn než společnost XY. Zaměstnanci ve společnost XY by rádi uvítali nové zaměstnanecké výhody, které by zvýšili jejich spokojenost s prací. Společnost by se tedy měla zaměřit na vyhovění těchto zaměstnaneckých potřeb a poskytnout jim nové benefity, aby uspokojili jejich pracovní touhy a zároveň si udrželi jejich loajalitu ke společnosti.

### 2.5.3 Klíčová zjištění analýzy současného stavu

Tabulka č. 32: Klíčová zjištění z analytické části  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pozitiva	Negativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vyšší průměrné mzdy než u konkurence</li> <li>• vyšší příplatky za práci přesčas a o víkendu, než je stanoveno zákonem</li> <li>• spokojenost s výší pohyblivé složky ze mzdy</li> <li>• spokojenost s množstvím práce</li> <li>• produktivní věk zaměstnanců</li> <li>• typ zaměstnanců odpovídá charakteru společnosti</li> <li>• plánování navýšení počtu zaměstnanců</li> <li>• spokojenost vedení s odvedenou prací zaměstnanců</li> <li>• loajalita zaměstnanců</li> <li>• nízká pravděpodobnost odchodu zaměstnanců ze zaměstnání</li> <li>• loajalita zákazníků</li> <li>• v pozorovaných letech společnost vykazuje zisk</li> <li>• volné prostředky pro systém odměňování</li> <li>• vysoké hodnoty indexu IN05</li> <li>• vysoké hodnoty produktivity práce z tržeb</li> <li>• predikovaný pokles inflace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatečné spokojení zaměstnanců se mzdou</li> <li>• nedostatek benefitů</li> <li>• špatné vztahy na pracovišti</li> <li>• nedostatek možnosti vzdělávat se</li> <li>• nedostatek možnosti kariérně růst</li> <li>• nedostatečný pocit motivace u zaměstnanců</li> <li>• počet zaměstnanců klesá</li> <li>• podnikové výkyvy u zákazníků</li> <li>• predikovaný pokles hospodářského výsledku</li> <li>• stárnutí obyvatelstva</li> </ul>

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Poslední částí bakalářské práce je navrhnout změny v systému odměňování ve společnosti XY, které povedou k zvýšení spokojenosti zaměstnanců a samotného zaměstnavatele. Zvýšení spokojenosti u zaměstnanců by mělo zajistit jejich loajalitu a kvalitu odvedené práce i do budoucna.

Na základě provedených analýz byli definovány nedostatky, které jsou zobrazeny na následující tabulce. K jednotlivým zjištěným nedostatkům jsou navrženy možné změny.

**Tabulka č. 33: Návrhy změn na zjištěné nedostatky ve společnosti XY**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zjištěné nedostatky	Návrhy změn
<ul style="list-style-type: none"><li>• nespokojenost zaměstnanců s množstvím poskytovaných benefitů</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• navýšení počtu benefitů</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• špatné vztahy na pracovišti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• stmelení kolektivu, řešení konfliktu, omezení kontaktu, školení zaměstnanců</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• nedostatečné uznání</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• komunikace, nepeněžní znání</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• nedostatečná možnost vzdělávat se</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• exkurze</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• nedostatečný počet zaměstnanců</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• inzeráty</li><li>• odměna za doporučení</li></ul>

#### 3.1 Návrhy změn

V této části jsou popsány možné návrhy změn, které povedou k vyšší spokojenosti zaměstnanců. Tyto změny jsou navrženy v reakci na zjištěné nedostatky v analytické části práce.

### 3.1.1 Navýšení počtu benefitů

Z dotazníkové šetření bylo zjištěno, že s dosavadními zaměstnaneckými výhodami jsou zaměstnanci převážně spokojeni, avšak by preferovali i nové zaměstnacké výhody. Různorodost odpovědí na otázku, jaké benefity by zaměstnanci uvítali, byla opravdu rozmanitá. Vybrané navrhované benefity byly zvoleny na základě četností odpovědí a zároveň aby si je společnost mohla dovolit.

#### **Příspěvek na penzijní připojištění**

Tento benefit je v posledních letech velmi rozšířený v mnoha společnostech po celé republice. Z dotazníkové šetření bylo zjištěno, že právě tento benefit by většina zaměstnanců uvítala. Příspěvek na penzijní připojištění je na straně zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem. Tento příspěvek však musí být sjednán v kolektivní smlouvě, v pracovní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu. Zaměstnavatel si může zvolit měsíční příspěvek v takové výši, aby nepřekročil limit 50 000 Kč ročně na jednoho zaměstnance. V případě překročení tohoto limitu by zaměstnavatel musel odvést sociální a zdravotní pojištění ve výši 33,8 %. V případě zavedení tohoto příspěvku by tedy zaměstnavatel uspořil 33,8 % z výše příspěvku než v případě přímého navýšení mzdy. Zaměstnanec by v tomto případě uspořil 26 % oproti navýšení mzdy (64).

Návrhem by bylo poskytnutí tohoto příspěvku na penzijní připojištění ve výši 1200 Kč, který bude zaslán v měsíčních intervalech na účet zaměstnance vedený u penzijní společnosti. Zvolená výše je odvíjena zejména od konkurenčních společností, jež nabízejí tento benefit v částce 1 000 Kč až 1 200 Kč. Tento příspěvek by byl poskytnut pouze zaměstnancům na hlavní pracovní poměr.

**Tabulka č. 34: Výpočet nákladů na příspěvek na penzijní připojištění**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Benefit</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>	<b>Cena/ měsíc</b>	<b>Celkové náklady/ rok</b>
Příspěvek na penzijní připojištění	104	1 200 Kč	<b>1 497 600 Kč</b>

## Příspěvek na dopravu

Dalším opodstatněným benefitem by mohl být dle zaměstnanců příspěvek na dopravu. Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 48 zaměstnanců dojíždí do zaměstnání více jak 5 km. Příspěvek na dopravu je na straně zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem v případě splnění podmínek uvedených v § 24 odst. 2 písm. j) bodu 5 zákona o dani z příjmů. Ovšem opět tento příspěvek musí být uveden v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu. Z tohoto nákladu však musí zaměstnavatel odvést sociální a zdravotní pojištění (65).

Navrhnutá výše tohoto příspěvku by se lišila v závislosti na délce ujetých kilometrů, kterou musí jednotlivý zaměstnanec absolvovat. Poskytnutí tohoto příspěvku by se stahovalo pouze na zaměstnance, kteří ujíždí vzdálenost delší jak 5 km. Zároveň tento příspěvek nebude poskytnut pracovníkům na dohodu. Tento příspěvek bude zaměstnancům poskytován na účet zaměstnance společně se mzdou každý měsíc. V případě, že zaměstnanec odpracuje za daný měsíc méně jak 80 hodin, nebude mu tento příspěvek za daný měsíc poskytnut. Následující tabulka zobrazuje nárokové kilometry na poskytnutí benefitu.

**Tabulka č. 35: Návrh příspěvku na dopravu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vzdálenost do zaměstnání	Počet zaměstnanců
6-10 km	22
11-20 km	13
21 km a více	13

Ceny pohonných hmot se v důsledku začátku války na Ukrajině výrazně navýšili. Aktuálně je cena benzínu v Olomouckém kraji 37,60 Kč za litr a cena nafty je 34,06 Kč za litr. Pro výpočet je zvolena průměrná cena pohonné hmoty ve výši 35,80 Kč za litr. Pokud by průměrná spotřeba automobilů byla 7 litrů na 100 km, cena jednoho kilometru by byla 2,5 Kč na jeden ujetý kilometr. Z této částky by zaměstnavatel přispíval 50 % pro zaměstnance dojíždějící do práce vzdálenost do 10 km. Do 20 km by přispíval 60 % a v případě 21 km a více by tento příspěvek činil 70 % z ceny jednoho kilometru. Postupné navýšení tohoto procenta je z důvodu většího opotřebení vozu. Společnost by

dotovala průměr kilometrů na cestu do a ze zaměstnání, který by v rámci dojíždění do 10 km byl 16 km a do 20 km poté 30 km. U vzdálenosti delší jak 20 km by se zvolilo 50 km, jelikož nelze přesně určit průměrnou vzdálenost. Pro orientaci jsou informace zobrazena v následující tabulce (66; 67).

**Tabulka č. 36: Navrhnuté výše příspěvku na dopravu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vzdálenost do zaměstnání	Dotovaná cena	Dotované km za den	Výše příspěvku za den	Výše příspěvku za měsíc
6-10 km	1,25 Kč	16	20 Kč	420 Kč
11-20 km	1,50 Kč	30	45 Kč	945 Kč
21 km a více	1,75 Kč	50	87 Kč	1 827 Kč

Celkové náklady na příspěvek na dopravu zobrazuje tabulka níže.

**Tabulka č. 37: Výpočet nákladů na příspěvek na dopravu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vzdálenost do zaměstnání	Počet zaměstnanců	Výše příspěvku za zaměstnance/ měsíc	Výše příspěvku za zaměstnance/ rok
6-10 km	22	9 240 Kč	110 880 Kč
11-20 km	13	12 285 Kč	147 420 Kč
21 km a více	13	23 751 Kč	285 012 Kč
Celková výše příspěvku za zaměstnance/ rok			543 312 Kč
Sociální a zdravotní pojištění (33,8 %)			183 640 Kč
<b>Celkové náklady na příspěvek na dopravu/ rok</b>			<b>726 952 Kč</b>

### **Příspěvek na volnočasové aktivity**

Jako volnočasové aktivity jsou v tomto případě považovány kulturní akce, sportovní aktivity a rekreace. Tento příspěvek je ve většině případech poskytován ve formě

nepeněžního plnění. Ze strany zaměstnavatele je tento nepeněžní příspěvek nedaňovým nákladem. Ze strany zaměstnance je tento příspěvek osvobozen od daně z příjmu ze závislé činnosti, avšak do výše 20 000 Kč. Tato forma benefitu může být poskytnuta i rodinným příslušníkům zaměstnance (68).

Příspěvek na kulturu, sport a rekreaci bude poskytnut zaměstnancům ve výši 1 500 Kč za rok v podobě nepeněžního plnění. Toto nepeněžní plnění bude poskytnuto formou poukazu na kulturní akci ve městě sídla společnosti bez bližší konkretizace, aby si zaměstnanec sám mohl zvolit, jakou akci chce navštívit. Tento poukaz však bude možné využít pouze na akce zprostředkované městem. Během roku se uskutečňuje řada různorodých kulturních akcí, takže zaměstnanci budou mít dostatečně na výběr. Hodnota tohoto poukazu bude 500 Kč. Zbýlých 1 000 Kč bude poskytnuto ve formě permanentky do plaveckého bazénu opět ve městě, kde společnost sídlí. Tyto příspěvky budou poskytnuty zaměstnancům začátkem kalendářního roku. Tímto příspěvkem budou odměněni pouze zaměstnanci na hlavní pracovní poměr.

**Tabulka č. 38: Výpočet nákladů na příspěvek na volnočasové aktivity**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Forma příspěvku</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>	<b>Výše příspěvku za zaměstnance/ rok</b>
Poukaz	104	52 000
Permanentka	104	104 000 Kč
<b>Celkové náklady/rok</b>		<b>156 000 Kč</b>

### **3.1.2 Zlepšení vztahů na pracovišti**

#### **Řešení konfliktu, omezení kontaktu, školení zaměstnanců**

Velmi důležitou oblastí, na kterou by se nadřazení ve společnosti měli více soustředit je, aby svůj tým udržel v dobré pracovní harmonii a aby vztah mezi spolupracovníky byl převážně kladný. Z dotazníkové šetření bylo zjištěno, že více zaměstnanců nepociťuje vztahy na pracovišti jako kladné.

Na prvním místě je tedy důležité zjistit příčinu špatných vztahů na pracovišti. Jelikož v první okamžik není možné zcela určit hlavní příčinu, je zapotřebí si dané zaměstnance

vzít jednotlivě stranou a snažit se porozumět každému zúčastněnému. Důležité je v této situaci být nestranný a otevřený. Finální řešení by mělo vyhovovat všem zúčastněným stranám, proto je zapotřebí najít vhodný kompromis. V případě nenalezení vhodného kompromisu je dobré nechat samotné strany navrhnout řešení vůči druhým stranám. Po vyřešení těchto záležitostí je důležité celou situaci nějakou dobu monitorovat, aby se zjistila její úspěšnost (69).

Je však důležité těmto situacím zcela předcházet. Proto je vhodné si pro dané týmy přesně určit pracovní povinnosti, aby nedocházelo k nedorozuměním a případným konfliktům.

V případě, že se situace mezi spolupracovníky nezlepší, ba naopak spěje ještě k horšímu, nadřízený by měl zvážit možnost předělání jednoho zúčastněného na jiné pracovní místo nebo na jinou směnu.

Společně s tímto doporučením by nadřízení měli být zaškoleni v oblasti vedení týmu a komunikace. V první řadě je důležité proškolit zejména vedoucí jednotlivých útvarů. Jednalo by se o čtyři zaměstnance, na pozici vedoucího výroby, vývoje, údržby a vedoucího laboranta. Mezi momentálně nabízenými by bylo vhodné zvolit školení s názvem “Efektivní komunikace ve firmě“ od české vzdělávací a poradenské společnosti Gradua-CEGOS. Toto školení se koná v září roku 2023 v hlavním městě Praha a trvá dva dny (70).

Obsah školení se zejména zaměřuje na komunikační dovednosti, kterými jsou verbální a neverbální komunikace, aktivní naslouchání, umění jasně a stručně se vyjádřit, určit cíle komunikace, identifikovat komunikační bariéry nebo seznámit se s nejčastějšími chybami v komunikaci. Také je toto školení zaměřeno na efektivní komunikaci s obchodními partnery a autodiagnostice vlastního komunikačního stylu. Zúčastněným zaměstnancům toto školení napomůže k identifikaci silných a slabých stránek v komunikaci a rozvíjet jejich schopnost uspět v různých pracovních situacích (70).

Cena tohoto školení je 9 700 Kč na jednoho zaměstnance. Náklady na vzdělávání zaměstnanců je dle § 24 odst. 2 písm. j) bod 3. zákona o daních z příjmu daňově uznatelným nákladem. Zaměstnavatel si tedy o tyto náklady spojené se školením zaměstnanců může snížit svůj základ daně. Vedoucí jednotlivých útvarů by na toto školení odjeli společně firemním automobilem v 5 hodin ráno daného dne a vrátili by se následující den okolo 8 hodiny večer. Celkově ujedou zaměstnanci 480 km a při nynějších cenách benzínu tato cesta bude stát 1 263 Kč při průměrné spotřebě 7 litrů na 100

kilometrů. Zaměstnanci budou ubytováni na jednu noc v nedalekém hotelu Koruna, kde jedna noc činí na jednoho zaměstnance 1 200 Kč. Zaměstnancům přísluší minimálně 307 Kč na osobu za stravné za každý den tohoto školení (66; 67; 70; 71; 72; 73).

**Tabulka č. 39: Výpočet nákladů na školení zaměstnanců**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 66; 67; 70; 72; 73)

<b>Školení od společnost Gradua-CEGOS</b>	<b>Náklady za 4 zaměstnance</b>
Cena kurzu	38 800 Kč
Cestovné	1 263 Kč
Stravné	2 456 Kč
Ubytování	4 800 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>47 319 Kč</b>

### **Stmelení kolektivu**

Vedení společnosti by se nadále měla orientovat na postupné stmelení kolektivu. Ve společnosti XY se v současné době organizuje vánoční firemní večírek, ale dle dotazníkového šetření bylo zjištěno že ne všichni se ho mohou zúčastnit. Další akcí, která je ve společnosti již zavedena je sportovní den. Dle rozhovoru s vedením společnosti se této akce zúčastňuje zhruba polovina zaměstnanců. Zbylí o tuto akci nejeví zájem. To však může být zapříčiněno špatnými vztahy mezi spolupracovníky, a proto zaměstnanci raději tento den vynechají, než aby na sílu tlačili týmového ducha.

Nejpříjemnější možnou formou je uspořádat “Den pohody“ pro zaměstnance a jejich rodiny. Zaměstnanci na tomto dni mohou poznat své spolupracovníky i z jiné stránky než té pracovní. Tato akce může také posílit vztahy mezi zaměstnanci a vedením společnosti. V tomto dni bude spousta prostoru pro možné vyjádření svých vnitřních pocitů a projevení uznání. Zaměstnanci si budou vědomi toho, že jsou s nimi na této akci manželky s dětmi, proto možné výkyvy agrese budou umírněny a spíše se budou soustředit na komunikačním projevu a pochopení. Náklady spojené s touto akcí jsou sice daňově neuznatelné, avšak zaměstnancům dá pocit uvolnění se od pracovního prostředí a budou se cítit více motivováni pro nové pracovní dny.

Tato akce by se konala páteční odpoledne koncem letních prázdnin. Zaměstnanci pracující téhož dne by končili ranní směnou. Zaměstnanci, kteří by téhož dne měli mít

odpolední směnu, budou odměněni 100 % denního výdělku, stejným způsobem, jako v případě firemního večírku. Tato akce by se konala v areálu společnosti a započala by v 16:00. Pro zaměstnance a jejich rodiny by bylo zajištěno občerstvení, pitný režim a doprovodná muzika z venkovních reproduktorů. Pro nejmenší bude zajištěn skákací hrad.

**Tabulka č. 40: Výpočet nákladů na “Den pohody“**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 74; 75; <sup>1</sup>)

Vybavení dne	Náklady
Pronájem stolů a lavic	4 600 Kč
Pronájem skákacího hradu	4 500 Kč
Pronájem grilu + obsluha	5 000 Kč
Pivo	6 500 Kč <sup>1</sup>
Nealko	2 500 Kč <sup>1</sup>
Grilované sele	8 000 Kč <sup>1</sup>
Grilovaný kuřecí steak	4 500 Kč <sup>1</sup>
Grilovaný sýr/ kukuřice	2 150 Kč <sup>1</sup>
Přílohy	1 000 Kč <sup>1</sup>
Ostatní občerstvení	900 Kč <sup>1</sup>
Hygienické prostředky, přípory, kelímky, ...	1 100 Kč <sup>1</sup>
<b>Celkové náklady</b>	<b>40 750 Kč</b>

Pronájem stolů a lavic budou zprostředkovány známou společností v kraji. Tato společnost nabízí pronájem 1 stolu a 2 lavic za 200 Kč. Společnost XY zvolí možnost přijet si pro stoly a lavice osobně čímž se jí sníží náklady spojené s dovozem. Vypůjčení grilu je zprostředkováno místní společností, která obstará i osobu, která bude zodpovědná za přípravu grilovaných pokrmů. Vedení společnosti obstará vlastními zdroji pípy na čepované nápoje. Do nákladu nejsou započteny vratné kauce za pronájem grilu a vratných sudů na nápoje. V případě pronájmu skákacího hradu je součástí manuál a rychlá instruktáž přípravy. Společnost tedy nemusí vynakládat další náklady spojené s obsluhou skákacího hradu. Veškeré nápoje jsou vyčísleny na 9 000 Kč. K jídlu bude zaměstnancům připravováno grilované sele. Pro doplnění se budou připravovat i grilované kuřecí steaky. Pro zaměstnance a jejich rodinné členy, kteří preferují bezmasé

<sup>1</sup> Brána průměrná řetězcová maloobchodní cena za jednotku produktu

pokrmu budou připraveny grilované hermelíny a kukuřice. Ke grilovaným pokrmům bude k dispozici chléb, rohlíky, kečup a hořčice. Pro potěšení převážně nejmenších budou na každém stole připraveny talířky s brambůrky. Celkem 1 100 Kč bude vynaloženo na talířky, kelímky, přípory a ubrousky. Po celý den budou zaměstnancům k dispozici toalety v prostorách společnosti. Cesta k toaletám bude jasně ohraničena od výrobních prostorů, aby nedocházelo k zbytečným úrazům. Společnost by za tuto akci zaplatila celkem 40 750 Kč (74; 75).

### **Komunikace, nepeněžní uznání**

Z dotazníkové šetření bylo zjištěno, že nadřízení nerovnoměrně soustředí své sdělování zpětné vazby vůči zaměstnancům. Vyplývá, že ne na každé směně je této zpětné vazby docíleno. Jednalo se zejména u pozic ve výrobních procesech. Sdělování zpětné vazby je velmi důležité pro pracovní morálku zaměstnanců, ale také pro celý chod společnosti, a to v případě kladné, ale i záporné zpětné vazby. Kdyby se ve společnosti více sdělovali zpětné vazby, vedlo by to ke zlepšení pracovních výkonů a k zamezení patřičných nedostatků. Stejně tak bylo zjištěno, že řada zaměstnanců nepocituje možnost projevit své názory, které by do budoucna mohli opět vést ke zlepšení pracovních výkonů.

Návrhem je více se soustředit na projevení zpětné vazby a uznání svým zaměstnancům. Je logické, že při třísměnném provozu, kdy zaměstnanci navazují na práci svých kolegů, není možné uspořádat setkání, kde by zaměstnancům byly tyto nedostatky sděleny. Proto návrhem je, aby se zaměstnancům projevovala zpětná vazba po každé směně v šatnách před odchodem ze zaměstnání. Při střídání směn jsou nově příchozí zaměstnanci přítomni na pracovišti již 15 minut před začátkem směny z důvodu rychlého a efektivního přechodu. Zaměstnanci, kteří směnu končí, odchází na šatnu tedy minimálně 15 minut před koncem směny. Nadřízení proto mohou využít těchto 15 minut na projevení zpětné vazby tak, aby neomezovali osobní čas zaměstnanců. Díky tomu, že jsou zaměstnanci rozděleni na šatnách dle jednotlivých pracovních středisek, tyto ústní projevy by slyšela jen tedy daná směna, které se to týká. Zaměstnanci by zde měli i prostor pro své projevení myšlenek a názorů na které by ostatní zaměstnanci mohli reagovat. Nadřízený by si tyto vyřčené myšlenky a názory zaznamenával a v budoucích dnech by se na ně snažil reagovat. Je jasné, že některé myšlenky a názory budou v rozporu s děním společnosti a nebude možné jejich praktikování, ale pro zaměstnance by jen samotné projevení mohlo vést k uspokojení. Tento návrh by každý den zaměstnance motivoval ke zlepšení svého

pracovního výkonu, věděli by, co během dne udělali správně či nesprávně a zároveň by zaměstnanci odcházeli ze zaměstnání s pocitem uznání. Toto nepeněžní uznání by mohla výrazně zlepšit pracovní morálku všech zaměstnanců, což povede ke zvýšení efektivity celé společnosti.

Je dobré projevit daná uznání i na místech s širším doslechem. Například na firemních večírcích nebo akcích, jako je například "Den pohody", kdy tyto pochvaly uslyší i rodinní příslušníci.

### **3.1.3 Vzdělání zaměstnanců**

#### **Exkurze**

Celkem 65 zaměstnanců nevidí možnost vzdělávat se v oboru, ve kterém pracuje. Jedná se zejména o zaměstnance ve výrobě, dále pak skladníky nebo údržbáře. Zaměstnanci ve výrobě jsou zaučeni na ovládání dané linky a strojů. Dle slov vedení společnosti jsou navíc tyto linky a stroje navrženy tak, aby zaměstnancům co nejvíce ulehčili práci. Zaměstnanci tak v průběhu let v zaměstnání nemají možnost učit se novým věcem a nabídka kurzů pro ně je velmi omezená až nicotná.

Proto návrhem pro toto navýšení pracovních zkušeností v dané oblasti u zaměstnanců je uspořádání firemní exkurze do české společnosti Z, která v minulých letech úzce spolupracovala se společností XY. Zejména v době Covid 19, kdy společnost XY byla nucena přerušit svou výrobu a určitou část svých zakázek přeměrovala právě ke společnosti Z. Tato exkurze by byla poskytnuta převážně zaměstnancům výroby, kteří by mohli nahlédnout do chodu jiné společnosti se zajímavým výkladem. Zúčastnění by si z této příležitosti odnesli řadu nových poznatků a zkušeností, které by jim mohli napomoci k efektivnějšímu pracovnímu výkonu.

Tato exkurze by se uskutečnila začátkem roku, kdy obě společnosti nejsou ještě přetížení množstvím zakázek. Exkurze by se zúčastnilo 60 zaměstnanců převážně z výroby a s vedením společnosti. Pro doplnění volných míst by se exkurze v případě zúčastnili pracovníci na pozici laborantů, vývojových techniků nebo údržbářů. Zúčastněným zaměstnancům by náleželo 100 % průměrného denního výdělku. Preferován by byl první pracovní pátek v roce, kdy by ve společnosti XY bylo nařízeno pracovní volno a zbylí zaměstnanci by byli doma na 60 % průměrného denního výdělku v důsledku prodlouženého víkendu.

Na tuto cestu by byl pronajat autobus i s řidičem za 18 000 Kč. Odjezd by byl v 6 hodin od místa sídla společnosti XY. Příjezd do společnosti Z by byl i s přestávkami během jízdy v 10 hodin. Nadále by trvala celkem dvouhodinová procházka po společnosti obohacená výkladem a s možností dotazování otázek. Po skončení této prohlídky bude zaměstnancům zajištěno jídlo z nedaleké jídelny. Po obědě se exkurze ukončí a zaměstnanci s vedením vyrazí zpět. Předpokládaný návrat bude v 17 hodin. Tato akce může nejenom zvýšit počet nových poznatků, ale zároveň je tato exkurze skvělým místem pro navázání vztahů se spolupracovníky. Zrovna odvětví výroby shledává značné nedostatky v komunikaci a špatných vztahů, a proto by pro ně přibližně 8 hodin se spolupracovníky na cestách mohlo představovat vhodnou příležitost pro začátek konverzace a vyřešení možných komunikačních bariér (76; 77).

**Tabulka č. 41: Výpočet nákladů na firemní exkurzi**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 76; 77)

Vybavení dne	Náklady
Doprava + řidič	18 000 Kč
Jídlo	6 600 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>24 600 Kč</b>
<b>Úspora na mzdě</b>	<b>- 22 600 Kč</b>

### 3.1.4 Navýšení počtu zaměstnanců

Společnost XY v blízké době plánuje navýšit počet svých zaměstnanců převážně na pozici operátora výroby, a to minimálně o 4 zaměstnance. Dva zaměstnanci budou potřeba na pozici administrativních pracovníků z důvodu odchodu na mateřskou dovolenou a změny zaměstnání. Společnost XY dlouhodobě potřebuje navýšit množství pracovníků na pozici operátora výroby z důvodu navýšení množství práce a zvýšení efektivity výroby. Společnost by se proto měla více zaměřit na personální činnost v oblasti nábory nových zaměstnanců.

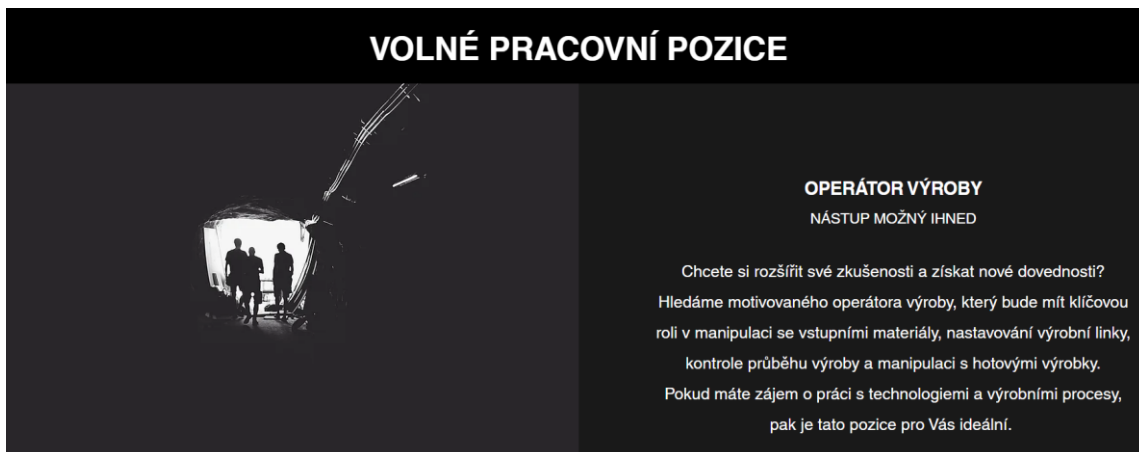
#### **Inzerce volných pracovních míst**

##### **Návrh webové stránky**

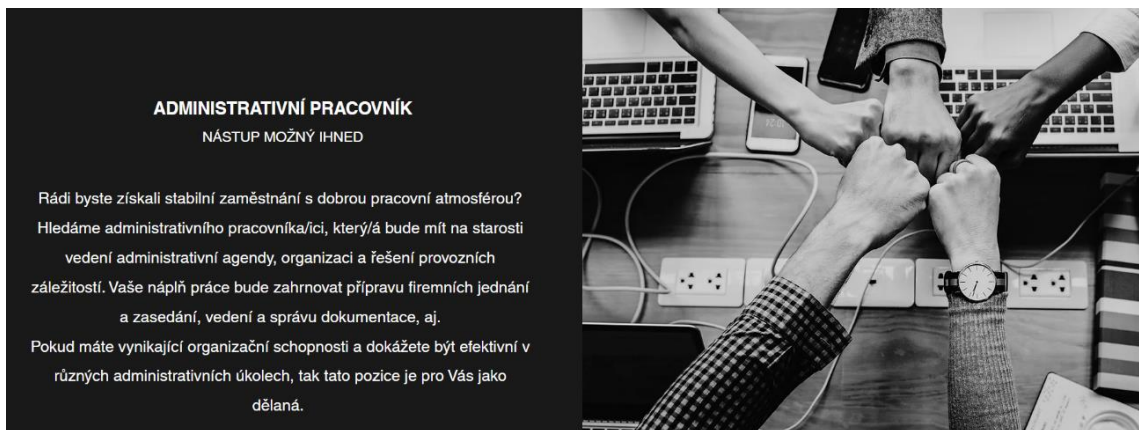
Společnost XY má již vytvořené vlastní webové stránky. Při otevření stránky jsou zobrazeny hlavní orientační karty, mezi které patří i karta "Kariéra". Při rozkliknutí této

karty však společnost nemá k nabídce žádné nové pracovní pozice. Společnost by se tedy prvotně měla zaměřit na aktualizaci svých webových stránek. Zároveň by bylo velmi zavádějící, kdyby se potenciální zájemci o práci ve společnosti XY dozvěděli o volných pracovních pozicích mimo přímé stránky společnosti a při návštěvě jejich webu by nabídka práce nebyla zobrazena či by na ní doslovně inzerovali “Volné pozice momentálně nejsou dostupné“.

Níže je zobrazen návrh obsahu karty “Kariéra“ vytvořený na platformě wix.com (78).



Obrázek č. 12: Návrh karty “Kariéra“  
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek č. 13: Návrh karty “Kariéra“  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**PŘIDEJTE SE K NÁM**

Pokud máte zájem stát se součástí společnosti XY s.r.o., vyplňte níže uvedené a my se Vám v blízké době ozveme.  
Děkujeme Vám za zájem.

Jméno	Příjmení
E-mail	Telefon
Pozice, o kterou se ...	Možné datum zah...
Odkaz na životopis	

Použít

**Obrázek č. 14: Návrh karty “Kariéra“**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Karta byla navržena pomocí jednoduchého motivu pro rychlou orientaci a přehlednost. Společnost na této kartě bude inzerovat momentálně dostupné volné pracovní pozice a k nim vhodné obsazení vět. Pro začátek byly zvoleny tázací otázky pro upoutání pozornosti. Zároveň tázací otázky nutí každého uživatele povědomě si odpovědět na danou otázku. Dále je stručně popsána charakteristika činnosti, kterou by uchazeči prováděli. Nakonec je přidán oddíl pro rychlou odezvu potenciální uchazečů.

### **Inzeráty**

Dalším podstatným návrhem je zvážit možnosti umístění inzerce na různé platformy. Prvním návrhem je umístění banneru přímo před společnost XY. Na tomto banneru by bylo označení společnosti, kontaktní údaje a text ve spojení “Přijímáme“ a volnou pracovní pozici. Cena takového banneru je 1 380 Kč. Další náklady spojené s tímto bannerem již nejsou, jelikož by společnost daný banner umístila na svém vlastním pozemku.

Dalším návrhem je vložit nabídku pracovní síly po různých internetových platformách, které jsou primárně určené na hledání nových pracovních míst. Mezi nejznámější patří například práce.cz, jobs.cz nebo Dobrá práce.cz. V dnešní době většina nezaměstnaných nebo zaměstnaných přemýšlejících o novém pracovním místě, vyhledávají nabídky na webových stránkách z pohodlí domova.

### **Nabídka služby práce.cz:**

- vystavení na 30 dnů,
- inzeráty každý den přesunuty mezi nejnovější,

- náborová aplikace pro správu uchazečů,
- cena 4 790 Kč (79).

**Nabídka služby jobs.cz:**

- vystavení na 30 dnů,
- emailové upozornění uživatelům,
- cena 7 390 Kč (80).

**Nabídka služby Dobrá práce.cz:**

- vystavení na 30 dnů,
- inzeráty každý den přesunuty mezi nejnovější,
- emailové upozornění uživatelům,
- náborová aplikace pro správu uchazečů,
- zobrazení na partnerských webech,
- cena 1800 Kč (81).

Stránka jobs.cz má momentálně druhou nejlepší optimalizaci pro vyhledávače, tzn. že se objevuje na druhé příčce v tzv. organickém vyhledávání hned pod placenými pozicemi. Díky tomu převážná většina uchazečů rozklikne zprvu právě tuto stránku a stránku před ní, jimž je práce.cz. Platforma jobs.cz však nabízí neadekvátní množství služeb v poměru s cenou. Vybraným návrhem je, aby společnost více cílila na druhé zmíněné platformy, kdy je jejich celková cena nižší než na platformě jobs.cz.

**Tabulka č. 42: Výpočet nákladů na inzeráty**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 79; 80; 81)

Navrhované inzeráty	Náklady
Banner	1 380 Kč
prace.cz	4 790 Kč
Dobrá práce.cz	1 800 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>7 970 Kč</b>

Společnost XY by také mohla využívat bezplatné platformy jako je Facebook, Twitter, Bazoš.cz a jiné. V dnešní době jsou hodně populární facebookové skupiny, které jsou zaměřené přímo na hledání a nabízení nového pracovního místa.

### **Odměna za doporučení**

Společnost by se měla soustředit na odměnění dosavadních zaměstnanců za doporučení vhodného kandidáta. Tento příspěvek je efektivnější hned z několika důvodů. Většina kvalitních zaměstnanců jiných společností nemá za potřebí hledat si novou práci, avšak z doslechu svých blízkých mohou zaznamenat lepší podmínky, lepší finanční ohodnocení, lepší kolektiv, aj. Pro stávající zaměstnance to je také výjimečná finanční příležitost. Nejlepší je však kombinace příspěvku na doporučení a náborového příspěvku. Tato odměna bude ve výši 25 000 Kč a poskytnutá pouze zaměstnancům na hlavní pracovní poměr bez zohlednění na délku trvání v zaměstnání. Doporučený zaměstnanec však musí být zaměstnán na pozici, kterou společnost bude momentálně vyžadovat, a zároveň musí setrvat v zaměstnání déle jak 6 měsíců. Tato odměna bude připsána zaměstnanci v následujícím měsíci po uplynutí podmínkové doby, a to do mzdy zaměstnance. Zaměstnanec i zaměstnavatel musí za poskytnutí této odměny odvést zdravotní i sociální pojištění.

**Tabulka č. 43: Výpočet nákladů na odměnu za doporučení**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Odměna za doporučení</b>	<b>Náklady za 6 doporučených zaměstnanců</b>
Výše odměny	150 000 Kč
SZP (33,8 %)	50 700 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>200 700 Kč</b>

### **Náborový příspěvek**

Pro větší zaujetí potencionálních zaměstnanců je poskytnutí náborového příspěvku. Tento příspěvek je velmi uplatňovaný napříč společnostmi po celé republice, především v oboru výroby, strojírenství, techniky nebo technologie. V rámci České republiky patří Olomoucký kraj mezi kraje s nejčastějším uplatňováním náborového příspěvku. Nejčastěji společnosti využívají tento příspěvek na získání zaměstnanců na pozici

skladníků, operátorů výroby nebo dělníků. Výše tohoto příspěvku souvisí na finančních možnostech společnosti, většinou se však pohybuje od několika tisíc až po desetitisíce korun. Náborový příspěvek je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem. Nicméně tento příspěvek vstupuje so základu pro výpočet sociálního a zdravotního pojištění (82; 83).

Tento náborový příspěvek bude poskytnutý potencionálním zaměstnancům ve výši 20 000 Kč a bude poskytnut všem pozicím, které bude společnost aktuálně vyžadovat. Příspěvek bude proplacen jednorázově po odpracování 6 měsíců ve společnosti. Podmínková délka trvání v zaměstnání je zvolena v takové délce, aby zaměstnance motivovala k vytrvání. Při této délce se zaměstnanci naučí ovládat vícero pozic a budou prosperovat vícero dovednostmi. Tato odměna bude, stejně jako odměna za doporučení, připsána zaměstnanci v následujícím měsíci po uplynutí podmínkové doby, a to do mzdy zaměstnance. V následující tabulce jsou zobrazeny celkové náklady spojené s nábořem 6 zaměstnanců, které společnost aktuálně potřebuje.

**Tabulka č. 44: Výpočet nákladů na náborový příspěvek**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náborový příspěvek	Náklady za 6 zaměstnanců
Výše příspěvku	120 000 Kč
SZP (33,8 %)	40 560 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>160 560 Kč</b>

### **Přínosy navrhovaných změn**

Pro spokojenost svých zaměstnanců bylo navrhnuté zvýšení počtu benefitů, které si zaměstnanci samy zvolily. Náklady spojené s tímto navýšením jsou ve výši 2 380 552 Kč. Tyto příspěvky představují největší podíl na navrhovaných nákladech, avšak jejich zavedení povede ke hromadnému zvýšení spokojenosti a loajlnosti zaměstnanců.

V důsledku špatných vztahů mezi spolupracovníky by uskutečnění akce pro zaměstnance a jejich rodiny mělo vést ke kladnějším vztahům, k zamezení komunikačních bariér a k samotné efektivní komunikaci. Dále tu je prostor pro samotné vedení společnosti, kdy mohou veřejně projevit uznání a úctu svým zaměstnanců, což opět povede k vyšší

spokojenosti a motivaci zaměstnanců. Návrh spojený se školením vedoucích zaměstnanců by měl vést k udržení dobrých vztahů na pracovišti a včasné identifikaci možných konfliktů. Samotné projevení zpětné vazby bude zaměstnancům vylíčeno za každou odpracovanou směnu. Toto zavedení nemusí být ani nijak časově náročné, jelikož bude probíhat každý den. Zaměstnanci tak každý den budou vědět, jak si s prací vedli, což povede ke zvýšení efektivního pracovního výkonu. Jak bylo řečeno v kapitole 2.2.1, určití zaměstnanci jsou za svůj pracovní výkon ohodnoceny formou prémie, právě za její kvalitu. Zvýšení peněžní odměny opět povede ke spokojenosti zaměstnanců.

Společnost by měla být polichocena, že zaměstnanci mají zájem se v oblasti, ve které pracují, vzdělávat. Ačkoliv u řady pozic není možné uskutečnit zaměstnancům patřičné vzdělání v oboru, společnost může poskytnout zaměstnancům jinou formu vzdělání a obohacení zkušeností. Uskutečněním jednodenní exkurze do společnosti XY poskytne zaměstnancům nový pohled na práci, nové zkušenosti a také možnost navázání či posílení komunikace se svými spolupracovníky. Společně poté mohou své poznatky sdílet, čímž se posílí týmová morálka na pracovišti.

Stejně jako pro zaměstnavatele je i pro zaměstnance důležité navýšit počet zaměstnanců. Pro zaměstnavatele zejména pro to, aby veškerý proces fungoval efektivně s čímž se navyšuje i zisk společnosti. Zaměstnanci rádi ocení nové kolegy zejména z hlediska zmírnění počtu množství práce. Zaměstnanci za doporučeného zaměstnance dostanou odměnu ve výši 25 000 Kč, která je opětovně vede k vyšší motivaci a spokojenosti při práci. Stejně tak je i pro uchazeče přívětivý náborový příspěvek ve výši 20 000 Kč. Tento příspěvek může nové zaměstnance motivovat k vytrvání v zaměstnání. Díky tomu společnost nebude do budoucna potřebovat inzerovat svá volná pracovní místa na webových portálech a sníží se jím tak náklady spojené s touto inzercí.

Samotný zaměstnavatel musí být spokojen, když jsou spokojeni jeho zaměstnanci. Zároveň je to pro něj nejcennější zpětná vazba za svou odvedenou práci. Zaměstnavatel by se také měl soustředit na pravidelný průzkum spokojenosti u svých zaměstnanců buď formou přímého rozhovoru, nebo formou dotazníkového šetření. Díky tomu bude mít neustále přehled o potřebách a pocitech svých zaměstnanců, na které může průběžně reagovat.

Po zavedení navrhovaných změn by zaměstnavatel měl s patřičným odstupem prověřit jeho úspěšnost. Toto vyhodnocení může provést na základě opětovného dotazníkového

šetření. Z těchto výsledků zjistí, zda navrhované změny byly ku prospěchu či naopak. Zároveň zjistí, kde je potřeba nadále zapracovat.

### **3.2 Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn**

V této části bude sestaven harmonogram jednotlivých změn a zároveň budou vyčísleny celkové náklady na zavedení navrhovaných změn pro rok 2024. V souvislosti s ním bude zobrazen dopad na predikovaný výsledek hospodaření.

#### **3.2.1 Harmonogram zavedených změn**

Je důležité si určit kdy dané změny nabydou v platnost. V tabulce níže je zobrazen harmonogram nově zavedených změn.

Navržené změny budou rozloženy do 2 let. V prvním roce 2023 se společnost bude orientovat na získání nových pracovníků a na efektivní komunikaci mezi zaměstnanci a nadřízenými. V roce 2024 nabydou v platnost nové benefity a zorganizuje se exkurze a akce pro zaměstnance a jejich rodiny. Na konci roku 2024 vedení společnosti provede opětovné zjištění spokojenosti u svých zaměstnanců formou dotazníkového šetření.

**Tabulka č. 45: Harmonogram navrhovaných změn**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Navrhovaná změna</b>	<b>Datum</b>
Seznámení vedení společnosti s navrhovanými změnami	1. července 2023
Zavedení popracovních komunikací mezi spolupracovníky a nadřízeným	5. července 2023
Zavedení odměny za doporučení	1. srpna 2023
Vystavení banneru o volných pracovních pozicích	15. srpna 2023
Vystavení inzerátů na internetové portály	15. srpna 2023
Zavedení náborového příspěvku	15. srpna 2023
Školení vedoucích zaměstnanců jednotlivých útvarů	25.-26. září 2023
Zavedení příspěvku na penzijní připojištění	1. ledna 2024
Zavedení příspěvku na dopravu	1. ledna 2024
Zavedení příspěvku na volnočasové aktivity	1. ledna 2024
Uskutečnění exkurze do společnosti Z	5. ledna 2024
Uskutečnění Dne pohody	23. srpna 2024
Zjištění spokojenosti po zavedení navrhovaných změn formou dotazníkového šetření	2.-6. prosince 2024

### **3.2.2 Celkové náklady na zavedení navrhovaných změn**

Následující tabulka zobrazuje celkově vyčíslené náklady na zavedení navrhovaných změn pro rok 2023.

**Tabulka č. 46: Celkové náklady na navrhované změny v roce 2023**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Návrh</b>	<b>Náklady</b>
<b>Navýšení počtu zaměstnanců</b>	
Inzeráty	7 970 Kč
<b>Školení vedoucích zaměstnanců jednotlivých úseků</b>	
Školení zaměstnanců	47 319 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>55 289 Kč</b>

Následující tabulka zobrazuje celkově vyčíslené náklady na zavedení navrhovaných změn pro rok 2024. Pro rok 2024 nelze přesně určit náklady spojené s navýšením počtu zaměstnanců. Pokud by se počet volných pozic naplnil, příspěvek na penzijní připojištění by se zvýšil o 86 400 Kč a příspěvek na volnočasové aktivity o 9 000 Kč. Příspěvek na dopravu nelze přesně určit, proto náklady v tomto shrnutí nebudou zohledněny. Náklady spojené s akcí “Den pohody“ by se navýšili v průměru o 2 800 Kč. Úspora na mzdě spojená s firemní exkurzí se navýší o 3 200 Kč.

**Tabulka č. 47: Celkové náklady na navrhované změny v roce 2024**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Návrh</b>	<b>Náklady/ rok</b>
<b>Navýšení počtu benefitů</b>	
Příspěvek na penzijní připojištění	1 584 000 Kč
Příspěvek na dopravu	726 952 Kč
Příspěvek na volnočasové aktivity	165 000 Kč
<b>Navýšení počtu zaměstnanců</b>	
Odměna za doporučení	200 700 Kč
Náborový příspěvek	160 560 Kč
<b>Stmelení kolektivu</b>	
Den pohody	43 550 Kč
<b>Upřádání firemní exkurze</b>	
Exkurze	24 600 Kč
Úspora na mzdě	- 25 800 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>2 879 562 Kč</b>

#### **Dopad navrhovaných změn na výsledek hospodaření v roce 2024**

Následující tabulka zobrazuje výsledek hospodaření za rok 2023 a 2024 po zavedení navrhovaných změn. Pro porovnání jsou potřebné výnosy, náklady a predikovaný výsledek hospodaření z kapitoly 2.3.7. Pro rok 2024 se predikované výnosy zvýší o pravděpodobnou výši výnosů, kterou by noví zaměstnanci přinesli. Toto navýšení by pravděpodobně činilo 61 700 tis. Kč. Celková výše predikovaných výnosů by poté byla 1 283 470 tis. Kč. Náklady se zvýší o mzdy a odvody sociálního a zdravotního pojištění a to o 3 135 735 Kč. Celková výše predikovaných nákladů je tedy 1 013 036 tis. Kč.

**Tabulka č. 48: Hospodářský výsledek po zavedení navrhovaných změn v roce 2023 a 2024**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Ukazatel</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Predikovaný výsledek hospodaření	228 775 000 Kč	270 434 000 Kč
Výše nákladů na doporučené změny	55 289 Kč	2 879 562 Kč
<b>Predikovaný výsledek hospodaření po zavedení změn</b>	<b>228 719 711 Kč</b>	<b>267 554 438 Kč</b>

Dle tabulky lze říci, že navrhované změny nejsou z pohledu nákladů pro společnost nijak vysoké. Společnost meziročně generuje vysoký zisk, a proto tyto návrhy nepředstavují v roce 2023 ani jednoprocenní pokles na zisku. V roce 2024 se jedná o 1,06% snížení na zisku. Navrhované změny mohou přispět ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, čímž si společnost prohloubí jejich loajálnost. To nadále povede k zvýšení jejich pracovního výkonu a tím i prosperitě celé společnosti.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo navrhnout změny v systému odměňování ve společnosti XY s.r.o. Tyto změny byly navrženy na základě vybraných analýz, které povedou ke zvýšené spokojenosti zaměstnanců a zaměstnavatele. Hlavní cíl byl zjišťován přes jednotlivé dílčí cíle, kterými byly teoretické východiska, analýza současného stavu a analýzy vnitřních a vnějších faktorů působících na systém odměňování.

První část této práce byla zaměřena na teoretické poznatky, získané z odborné literatury a veřejně dostupných zdrojů. Zde byly představeny jednotlivé pojmy související se systémem odměňování, podle kterých byly vypracované jednotlivé analytické části.

V druhé části byly provedeny patřičné analýzy, právě na základě teoretických poznatků. Byla zde zprvu stručně představena společnost XY s.r.o. a její současný stav. Na základě modelu celkové odměny byl vytvořen model pro společnost XY. Dále byla provedena analýza spokojenosti, která vycházela z dotazníkového šetření a z řízeného rozhovoru s vedením společnosti. Poté následovala analýza zabývající se vnitřními vlivy ve společnosti, kterými zprvu byly momentální informace o zaměstnancích ve společnosti a celkové kultuře, nastavených cílů a působení společnosti. Celková ekonomická situace společnosti byla zobrazena pomocí bankrotního modelu IN05 a s ním i představení vývoje výnosů, nákladů a hospodářského výsledku v letech 2016 až 2024. Poslední 3 roky těchto vývojů byli predikováni pomocí funkce FORECAST v aplikaci Microsoft Excel. V posledním bloku analytické části byla provedena analýza vnějších vlivů působících na systém odměňování. Byla nastíněna momentální právní úprava v této oblasti a zhodnocení celkového dění v Olomouckém kraji, ve kterém společnost působí. V neposlední řadě byli představeny nabízené benefity v kraji a dále poté srovnání společnosti s jejich konkurenty.

Třetí a zároveň poslední část této práce byla věnována návrhům na zjištěné nedostatky v analytické části. Tyto návrhy by mohly vést k vylepšení stávajícího stavu ve společnosti a také k zvýšené spokojenosti zaměstnanců a zaměstnavatele. Tyto změny byly navrženy na základě 4 hlavních zjištěných nedostatků, a to navýšení počtu benefitů pro zaměstnance, stmelení kolektivu a celkové vylepšení komunikace ve společnosti, uskutečnění firemní exkurze pro zaměstnance výroby a vystavení inzerátů na různé platformy pro přírůstek zaměstnanců. V rámci získávání nových zaměstnanců byla také

navrhnutá odměna za doporučení pro zaměstnance a náborový příspěvek. Nakonec byl sestaven harmonogram jednotlivých navrhovaných změn a celkové vyčíslení nákladů zavedených změn. Dle predikce, zjištěné z analytické části, byl nakonec posouzen ekonomický dopad v rámci zavedení těchto změn.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) SYNEK, Miloslav, Pavel MIKAN a Hana VÁVROVÁ. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 3. vydání. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-245-1819-0.
- (2) OCHRANA, František. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. 1. vydání. Praha: Karolinum, 2019. ISBN 978-80-246-4200-0.
- (3) *Sociologická encyklopedie* [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2022 [cit. 2022-12-28]. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Hlavn%C3%AD\\_strana](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Hlavn%C3%AD_strana)
- (4) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- (5) *Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců* [online]. Zlín: TREXIMA, spol. s r.o., 2022 [cit. 2022-12-16]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/>
- (6) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- (7) FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- (8) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- (9) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- (10) MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2019. ISBN 978-80-271-2034-5.
- (11) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (12) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnost a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- (13) *Věřejný rejstřík a sbírka listin: Výpis z obchodního rejstříku* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2023-05-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=spolecnostxy&typ=PLATNY>

- (14) *Výroční zpráva 2021* [online]. Olomoucký kraj [cit. 2023-05-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=2021&subjektId=spolecnostxy&spis=2021>
- (15) Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků. *Evropská komise* [online]. Publications Office [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://data.europa.eu/doi/10.2873/244305>
- (16) Výroba pryžových a plastových výrobků. *CZ-NACE* [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/22-vyroba-pryzovych-plastovych-vyrobku>
- (17) *Společnost XY* [online]. 2020 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.spolecnostxy.com/>
- (18) *Vedoucí pracovník společnosti XY s.r.o.: O společnosti.* [ústní sdělení]. XY. Olomoucký kraj. 20. 1. 2023.
- (19) *Vedoucí pracovník společnosti XY s.r.o.: Pracovní pozice* [e-mailová komunikace]. 6. 11. 2022 [cit. 2022-12-12].
- (20) *Vedoucí pracovník společnosti XY s.r.o.: Odměňování zaměstnanců* [e-mailová komunikace]. 6. 11. 2022 [cit. 2022-12-12].
- (21) *Vedoucí pracovník společnosti XY s.r.o.: Péče o zaměstnance.* [ústní sdělení]. XY. Olomoucký kraj. 14. 11. 2022.
- (22) *Vedoucí pracovník společnosti XY s.r.o.: Spokojenost vedení společnosti na systém odměňování.* [ústní sdělení]. XY. Olomoucký kraj. 20. 1. 2023.
- (23) *Operátor výroby ve společnosti XY: Vztahy na pracovišti.* [ústní sdělení]. XY. Olomoucký kraj 12. 3. 2023.
- (24) *Výroční zpráva 2020* [online]. Olomoucký kraj, 2021 [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=2020&subjektId=spolecnostxy&spis=2020>
- (25) *Výroční zpráva 2019* [online]. Olomoucký kraj, 2020 [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=2019&subjektId=spolecnostxy&spis=2019>
- (26) *Výroční zpráva 2018* [online]. Olomoucký kraj, 2019 [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=2018&subjektId=spolecnostxy&spis=2018>
- (27) *Výroční zpráva 2017* [online]. Olomoucký kraj, 2018 [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=2017&subjektId=spolecnostxy&spis=2017>

- (28) *Výroční zpráva 2016* [online]. Olomoucký kraj, 2017 [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=2016&subjektId=spolecnostxy&spis=2016>
- (29) *Vedoucí pracovník společnosti XY s.r.o.: Informace o zaměstnancích*. [ústní sdělení]. XY. Olomoucký kraj. 20. 1. 2023.
- (30) *Vedoucí pracovník společnosti XY s.r.o.: Dotaz na fluktuaci a nemocnost* [e-mailová komunikace]. 21. 4. 2023. [cit. 2023-04-30].
- (31) Bankrotní a bonitní modely indikují možný bankrot vaší firmy. *Finanalysis: Finanční analýza podniku* [online]. Atlantis PC s.r.o., 2023 [cit. 2023-04-10].
- (32) Přehled o vývoji částek minimální mzdy. *MPSV* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023 [cit. 2023-04-09]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/prehled-o-vyvoji-castek-minimalni-mzdy>
- (33) Zaručená mzda. *Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/XVIII2Zarucenamzda>
- (34) Zaručená mzda v roce 2022. *Kurzy.cz* [online]. 2022 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/mzda/zarucena-mzda-2022/>
- (35) Práce přesčas. *Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/VIII5Praceprescas>
- (36) Zákon č. 262/2006 Sb.: Zákon zákoník práce, část šestá. *Zákony pro lidi* [online]. AION CS, 2023 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast6>
- (37) Nárok na dovolenou vzniká po 4 odpracovaných týdnech. In: *Měšec.cz* [online]. Internet Info, 2023 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/narok-na-dovolenou-vypocet/>
- (38) Zákon č. 262/2006 Sb.: Zákon zákoník práce, část osmá. *Zákony pro lidi* [online]. AION CS, 2023 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast8>
- (39) Obecné informace. *Finanční zpráva* [online]. Praha, 2023 [cit. 2023-05-11]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/dane/dane/dan-z-prijmu/pravnicke-osoby/obecne-informace>
- (40) Přiznání k dani z příjmů právnických osob za rok 2023. *Kurzy.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/dane-danova-priznani/dan-z-prijmu-pravnickych-osob.htm>

- (41) Zákon č. 262/2006 Sb.: Zákon zákoník práce, část druhá. *Zákony pro lidi* [online]. AION CS, 2023 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586#cast2>
- (42) Daň z příjmů fyzických osob za 2022 a v 2023. *Kurzy.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/dane-danova-priznani/dan-z-prijmu-fyzickych-osob.htm>
- (43) Zákon č. 262/2006 Sb.: Zákon zákoník práce, část první. *Zákony pro lidi* [online]. AION CS, 2023 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586#cast1>
- (44) Sociální a zdravotní pojištění. *Měsíc.cz* [online]. Internet Info, 2023 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/danovy-portal/dan-z-prijmu/socialni-a-zdravotni-pojisteni/>
- (45) Věkové složení obyvatel k 31. 12. (základní skupiny) - výběr období. *Český statistický úřad* [online]. EU, 2022 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&filtr=G~F\\_M~F\\_Z~F\\_R~F\\_P~\\_S~\\_U~301\\_null\\_&katalog=30845&pvo=DEMZU05&c=v3~2\\_\\_RP2021MP12DP31#w=](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_U~301_null_&katalog=30845&pvo=DEMZU05&c=v3~2__RP2021MP12DP31#w=)
- (46) Pohlaví, věk, vzdělání obyvatel k 31.12.: Olomoucký kraj. *Český statistický úřad* [online]. 2022 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/101r-k-vek-a-vzdelani-populace-1zhmc3bx2m>
- (47) Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let. *Český statistický úřad* [online]. EU, 2022 [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&vyhltext=ekonomicky+aktivn%C3%AD+obyvatelstvo&bkvt=ZWt vbm9taWNreSBha3Rpdm7DrSBvYnl2YXRlbHN0dm8.&pvo=ZAM01-A&z=T&f=TABULKA&katalog=all&c=v3~6\\_\\_RP2022QP4&&str=v178](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&vyhltext=ekonomicky+aktivn%C3%AD+obyvatelstvo&bkvt=ZWt vbm9taWNreSBha3Rpdm7DrSBvYnl2YXRlbHN0dm8.&pvo=ZAM01-A&z=T&f=TABULKA&katalog=all&c=v3~6__RP2022QP4&&str=v178)
- (48) Podíl nezaměstnaných osob, pracovní místa v evidenci úřadu práce. *Český statistický úřad* [online]. EU, 2023 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&pvo=ZAM09&vyhltext=pod%C3%ADl+nezam%C4%9Bstnan%C3%BDch+osob&bkvt=cG9kw61sIG5lemFtxJtzdG5hbsO9Y2ggb3NvYg..&z=T&f=TABULKA&katalog=all&u=v172\\_\\_VUZEMI\\_\\_100\\_\\_3123&&c=v3~3\\_\\_RP2022&str=v172](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&pvo=ZAM09&vyhltext=pod%C3%ADl+nezam%C4%9Bstnan%C3%BDch+osob&bkvt=cG9kw61sIG5lemFtxJtzdG5hbsO9Y2ggb3NvYg..&z=T&f=TABULKA&katalog=all&u=v172__VUZEMI__100__3123&&c=v3~3__RP2022&str=v172)
- (49) Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly. *MPSV* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/web/data/vizualizace13?mesic=1&rok=2023&kraj=CZ071>
- (50) Průměrná hrubá měsíční mzda a medián mezd - mezikrajské srovnání. *Český statistický úřad* [online]. EU, 2022 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup->

objekt&pvo=MZD07&z=T&f=TABULKA&katalog=30852&c=v3~8\_\_RP2018  
&&str=v78

- (51) Průměrné mzdy v Olomouckém kraji ve 4. čtvrtletí 2022. *Český statistický úřad* [online]. EU, 2023 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/prumerne-mzdy-v-olomouckem-kraji-ve-4-ctvrtleti-2022-a-v-roce-2022>
- (52) ISPV - Zaměstnání. *MPSV* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/web/data/vizualizace1?>
- (53) Klasifikace zaměstnání ISCO. *CZ-ISCO* [online]. CZ-ISCO, 2023 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <http://www.cz-isco.cz/>
- (54) Benefit je benefitem pouze tehdy, pokud ho tak bere zaměstnanec. Jejich vnímání se během posledních let změnilo. *Trexima* [online]. Trexima, 2022 [cit. 2023-04-22]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/benefit-je-benefitem-pouze-tehdy-pokud-ho-tak-bere-zamestnanec-jejich-vnimani-se-behem-poslednich-let-zmenilo/>
- (55) V roce 2019 nabízely firmy svým zaměstnancům průměrně 5 benefitů. *Trexima* [online]. Trexima, 2019 [cit. 2023-04-22]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/v-roce-2019-nabizely-firmy-svym-zamestnancum-prumerne-5-benefitu/>
- (56) Platy, benefity, top pozice - Olomoucký kraj. *Platy.cz* [online]. Profesia, 2023 [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/partner/region/olomoucky-kraj>
- (57) *Výroční zpráva 2021: Konkurent 1* [online]. Olomoucký kraj, 2022 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=2021&subjektId=konkurent1&spis=2021>
- (58) *Výroční zpráva 2021: Konkurent 2* [online]. Olomoucký kraj, 2022 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=2021&subjektId=konkurent2&spis=2021>
- (59) *Výroční zpráva 2021: Konkurent 3* [online]. Olomoucký kraj, 2022 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=2021&subjektId=konkurent3&spis=2021>
- (60) Kanál nabídek práce. *Indeed* [online]. Indeed, 2023 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://cz.indeed.com/>
- (61) Inflace - 2023, míra inflace a její vývoj v ČR. *Kurzy.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-04-26]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- (62) Mapa inflace: Aktuální srovnání a prognóza pro situaci v Česku a ve světě. *E15* [online]. CZECH NEWS CENTER, 2023 [cit. 2023-04-26]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/inflace-v-cr-a-ve-svete-ceny-graf>

- (63) Prognóza ČNB – jaro 2023. *Česká národní banka* [online]. ČNB, 2023 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>
- (64) Zaměstnavatelé a OSVČ. *KB penzijní společnost* [online]. KB Penzijní společnost, a.s., 2023 [cit. 2023-05-03]. Dostupné z: <https://www.kbps.cz/pro-zamestnavatele/>
- (65) Příspěvek zaměstnavatele na dopravu zaměstnancům. *Portál.POHODA.cz* [online]. STORMWARE s.r.o., 2022 [cit. 2023-05-03]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/prispevek-zamestnavatele-na-dopravu-zamestnancum/>
- (66) Aktuální ceny benzínu a nafty: Jak si stojí Česko v rámci Evropy. *E15* [online]. CZECH NEWS CENTER, 2023 [cit. 2023-05-03]. Dostupné z: [https://www.e15.cz/cena-benzinu-a-nafty#ceny\\_benzin\\_kraje](https://www.e15.cz/cena-benzinu-a-nafty#ceny_benzin_kraje)
- (67) Spotřeba paliva - kalkulačka. *Kurzy.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-05-03]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/vypocet/spotreba-paliva-auto/>
- (68) ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY: Velký přehled benefitů a jaký mají dopad na daně, mzdy a odvody. *KLEFER účetnictví* [online]. Účetnictví Klefer, 2019 [cit. 2023-05-03]. Dostupné z: <https://ucetnictvi-klefer.cz/zamestnanecke-benefity-velky-prehled/>
- (69) Jak řešit konflikty na pracovišti?. *CEMI* [online]. CEMI MBA Studies, 2023 [cit. 2023-05-03]. Dostupné z: <https://www.cemi.cz/blog/jak-resit-konflikty-na-pracovisti>
- (70) Efektivní komunikace ve firmě. *Gradua* [online]. Gradua-CEGOS, 2023 [cit. 2023-05-03]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/efektivni-komunikace-ve-firme.html>
- (71) NÁKLADY NA VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ. *Daňové typy* [online]. ESAP, 2023 [cit. 2023-05-03]. Dostupné z: <http://www.danovetipy.cz/clanky/detail/vzdelavani-58>
- (72) Najděte si ubytování pro svůj další pobyt. *Booking.com* [online]. Booking Holdings, 2023 [cit. 2023-05-03]. Dostupné z: <https://www.booking.com/index.cs.html>
- (73) Cestovní náhrady v roce 2023. *Portál.POHODA.cz* [online]. STORMWARE s.r.o., 2023 [cit. 2023-05-03]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/cestovni-nahrady-v-roce-2023/>
- (74) Cirkus club. *HRADYNAZAHRAKY.CZ* [online]. 2023 [cit. 2023-05-04]. Dostupné z: <https://www.hradynazahrady.cz/cz/cirkus-club>
- (75) Jdeme Vám naproti.: Půjčíme, dovezeme i vyzvedneme. *Grilování Olomouc* [online]. 2017 [cit. 2023-05-03]. Dostupné z: <http://grilovaniolomouc.cz/pujcovna-grilu-olomouc/>

- (76) Autobusy pro každou příležitost. *Uchytil bus & servis* [online]. UCHYTILCZ, 2023 [cit. 2023-05-04]. Dostupné z: <https://www.uchytil.cz/autobusy/>
- (77) Firemní stravování V KOSTCE. *FSK* [online]. ABC AGENTURA, 2023 [cit. 2023-05-04]. Dostupné z: <https://firemnistravovanivkostce.cz/>
- (78) Vytvořte si profesionální webové stránky. *Wix* [online]. 2023 [cit. 2023-05-04]. Dostupné z: <https://cs.wix.com/>
- (79) INZERUJTE NA PRACE.CZ. *Prace.cz* [online]. LMC, 2023 [cit. 2023-05-04]. Dostupné z: <https://firmy.prace.cz/>
- (80) INZERUJTE NA JOBS.CZ. *Jobs.cz* [online]. LMC, 2023 [cit. 2023-05-04]. Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz/>
- (81) Efektivní pracovní inzerce za nejuhodnější cenu. *Dobrá práce.cz* [online]. [dobraprace.cz](https://www.dobraprace.cz), 2023 [cit. 2023-05-04]. Dostupné z: <https://www.dobraprace.cz/cenik.php>
- (82) Získejte nové zaměstnance pomocí motivačního a náborového příspěvku. *Podnikatel.cz* [online]. Internet Info, 2018 [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/ziskejte-zamestnance-pomoci-motivacniho-naboroveho-prispevku/>
- (83) ŠRETR, Vladimír. *Informace ke zdanění motivačních a náborových příspěvků* [online]. 2019 [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: <http://www.danporadce.cz/informace/Info97.pdf>

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Systém odměňování .....	16
Obrázek č. 2: Model celkové odměny .....	19
Obrázek č. 3: Spokojenost zaměstnance s prací .....	27
Obrázek č. 4 Uplatnění modelu celkové odměny ve společnosti XY s.r.o. ....	38
Obrázek č. 5: Procentuální vyjádření pracovní spokojenosti zaměstnanců .....	46
Obrázek č. 6: Složení faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost zaměstnanců ..	47
Obrázek č. 7: Míra ekonomické aktivity v sousedních krajích .....	74
Obrázek č. 8: Průměrná hrubá mzda v sousedních krajích za rok 2022 .....	78
Obrázek č. 9 : Nejvíce poskytované benefity v České republice v roce 2019 .....	80
Obrázek č. 10: Nejvíce poskytované benefity v Olomouckém kraji v roce 2023 ...	81
Obrázek č. 11: Finální uplatnění modelu celkové odměny ve společnosti XY .....	91
Obrázek č. 12: Návrh karty “Kariéra“ .....	111
Obrázek č. 13: Návrh karty “Kariéra“ .....	111
Obrázek č. 14: Návrh karty “Kariéra“ .....	112

## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1 Vývoj průměrných hrubých mezd .....	35
Graf č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY s.r.o.....	50
Graf č. 3: Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví .....	51
Graf č. 4: Rozložení zaměstnanců dle věku .....	51
Graf č. 5: Rozložení zaměstnanců dle vzdělání .....	52
Graf č. 6: Rozložení zaměstnanců dle délky pracovního poměru .....	53
Graf č. 7: Prodeje gumárenských směsí v letech 2016 až 2021.....	55
Graf č. 8: Vývoj celkových výnosů .....	56
Graf č. 9: Vývoj celkových nákladů .....	57
Graf č. 10: Vývoj hospodářského výsledku .....	58
Graf č. 11: Vývoj bankrotního modelu IN05 .....	61
Graf č. 12: Vývoj míry inflace v České republice .....	83
Graf č. 13: Porovnání průměrné hrubé měsíční mzdy a produktivity práce z tržeb s konkurenty za rok 2021 .....	96

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Složení celkové odměny .....	18
Tabulka č. 2: Vnitřní mzdové faktory .....	25
Tabulka č. 3: Pracovní pozice a jejich zastoupení ve společnosti.....	31
Tabulka č. 4: Tarifní třídy pro rok 2022 .....	33
Tabulka č. 5: Průměrná hrubá mzda u jednotlivých pozicích za rok 2022 .....	34
Tabulka č. 6 Náklady na systém odměňování za rok 2021 .....	37
Tabulka č. 7: Shrnutí analýzy spokojenosti zaměstnanců .....	45
Tabulka č. 8: Kapitálová vybavenost práce .....	49
Tabulka č. 9: Produktivita práce z tržeb ve společnosti XY s.r.o. ....	53
Tabulka č. 10: Mzdová produktivita ve společnosti XY s.r.o.....	54
Tabulka č. 11: Výpočet bankrotního modelu IN05 .....	59
Tabulka č. 12: Shrnutí analýzy vnitřních vlivů .....	61
Tabulka č. 13: Vývoj částek minimální mzdy .....	65
Tabulka č. 14: Zaručené mzdy jednotlivých pracovních skupin za rok 2023.....	66
Tabulka č. 15: Vývoj počtu obyvatel v České republice a Olomouckém kraji.....	70
Tabulka č. 16: Rozvržení obyvatel v Olomouckém kraji dle pohlaví.....	71
Tabulka č. 17: Rozvržení obyvatel Olomouckého kraje dle věku.....	71
Tabulka č. 18: Rozvržení obyvatel Olomouckého kraje dle vzdělání.....	72
Tabulka č. 19: Ekonomicky aktivní obyvatelstvo v Olomouckém kraji.....	73
Tabulka č. 20: Charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva v Olomouckém kraji.....	75
Tabulka č. 21: Uchazeči o zaměstnání v evidenci úřadu práce .....	75
Tabulka č. 22: Poptávka a nabídka po pracovní síle po klíčových pozicích v Olomouckém kraji.....	76
Tabulka č. 23: Průměrné hrubé mzdy v Olomouckém kraji v letech 2018 až 2022 .....	77
Tabulka č. 24: Průměrné hrubé mzdy podle CZ-ISCO za rok 2022 .....	78
Tabulka č. 25: Srovnání ukazatelů konkurenčních společností .....	81
Tabulka č. 26: Nabízené benefity v konkurenčních společnostech .....	82
Tabulka č. 27: Porovnání průměrných měsíčních hrubých mezd za rok 2022.....	93
Tabulka č. 28: Porovnání průměrných měsíčních hrubých mezd za rok 2022.....	94
Tabulka č. 29: Porovnání průměrných hrubých měsíčních mezd za rok 2022.....	95
Tabulka č. 30: Porovnání základních ukazatelů s konkurenty za rok 2021 .....	96
Tabulka č. 31: Porovnání nabízených benefitů s konkurenty .....	97
Tabulka č. 32: Klíčová zjištění z analytické části .....	99
Tabulka č. 33: Návrhy změn na zjištěné nedostatky ve společnosti XY.....	100

<b>Tabulka č. 34: Výpočet nákladů na příspěvek na penzijní připojištění .....</b>	<b>101</b>
<b>Tabulka č. 35: Návrh příspěvku na dopravu .....</b>	<b>102</b>
<b>Tabulka č. 36: Navrhnuté výše příspěvku na dopravu .....</b>	<b>103</b>
<b>Tabulka č. 37: Výpočet nákladů na příspěvek na dopravu .....</b>	<b>103</b>
<b>Tabulka č. 38: Výpočet nákladů na příspěvek na volnočasové aktivity .....</b>	<b>104</b>
<b>Tabulka č. 39: Výpočet nákladů na školení zaměstnanců .....</b>	<b>106</b>
<b>Tabulka č. 40: Výpočet nákladů na “Den pohody“ .....</b>	<b>107</b>
<b>Tabulka č. 41: Výpočet nákladů na firemní exkurzi .....</b>	<b>110</b>
<b>Tabulka č. 42: Výpočet nákladů na inzeráty .....</b>	<b>113</b>
<b>Tabulka č. 43: Výpočet nákladů na odměnu za doporučení.....</b>	<b>114</b>
<b>Tabulka č. 44: Výpočet nákladů na náborový příspěvek.....</b>	<b>115</b>
<b>Tabulka č. 45: Harmonogram navrhovaných změn.....</b>	<b>118</b>
<b>Tabulka č. 46: Celkové náklady na navrhované změny v roce 2023 .....</b>	<b>119</b>
<b>Tabulka č. 47: Celkové náklady na navrhované změny v roce 2024 .....</b>	<b>120</b>
<b>Tabulka č. 48: Hospodářský výsledek po zavedení navrhovaných změn v roce 2023 a 2024 .....</b>	<b>121</b>

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ČSÚ	Český statistický úřad
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
N	Nabídka
P	Poptávka
ROA	Return of assets
Sb.	Sbírka
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SZP	Sociální a zdravotní pojištění
ZP	Zákoník práce

## POUŽITÉ VZORCE

### Produktivita práce z tržeb

$$\frac{\text{Tržby}}{\text{Počet zaměstnanců}}$$

### Mzdová produktivita

$$\frac{\text{Tržby}}{\text{Mzdové náklady}}$$

### IN05

$$0,13 * \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Cizí zdroje}} + 0,04 * \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} + 3,97 * \frac{\text{EBIT}}{\text{Celková aktiva}} \\ + 0,21 * \frac{\text{Výnosy}}{\text{Celková aktiva}} + 0,09 * \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha I: Rozvaha společnosti XY k 31. 12. 2021**

**Příloha II: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY k 31. 12. 2021**

**Příloha III: Rozhovor s vedením společnosti XY**

**Příloha IV: Dotazník pro zaměstnance společnosti XY**

**Příloha V: Vyhodnocení dotazníků**

# Příloha I: Rozvaha společnosti XY k 31. 12. 2021

XY s.r.o. k 31. prosinci 2021

Statutární formuláře českých finančních výkazů v tis. Kč

## ROZVAHA

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	úč. období 2020
					Netto
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1 124 401</b>	<b>-364 542</b>	<b>759 859</b>	<b>770 263</b>
<b>A.</b>	<b>POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL</b>				
<b>B.</b>	<b>STÁLÁ AKTIVA</b>	<b>483 481</b>	<b>-359 012</b>	<b>124 469</b>	<b>107 848</b>
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	15 789	-13 764	2 025	2 332
B. I. 1.	Nehmotné výsledky vývoje				
2.	Ocenitelná práva	15 789	-13 764	2 025	2 332
1.	Software	15 789	-13 764	2 025	2 332
2.	Ostatní ocenitelná práva				
3.	Goodwill				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	464 308	-345 248	119 060	102 132
B. II. 1.	Pozemky a stavby	118 581	-115 983	2 598	2 486
1.	Pozemky	777		777	777
2.	Stavby	117 804	-115 983	1 821	1 709
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	322 335	-229 265	93 070	62 431
3.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku				
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0		
1.	Pěstelské celky trvalých porostů				
2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	23 392	0	23 392	37 215
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	23 392		23 392	37 215
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	3 384	0	3 384	3 384
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Podíly - podstatný vliv				
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	3 384	0	3 384	3 384
1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	3 384		3 384	3 384
2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
<b>C.</b>	<b>OBEŽNÁ AKTIVA</b>	<b>638 968</b>	<b>-5 530</b>	<b>633 438</b>	<b>661 703</b>
C. I.	<b>Zásoby</b>	97 583	-5 530	92 053	58 027
C. I. 1.	Materiál	89 955	-5 530	84 425	50 848
2.	Nedokončená výroba a polotovary				
3.	Výrobky a zboží	7 628	0	7 628	7 179
1.	Výrobky	7 628		7 628	7 179
2.	Zboží				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	<b>Pohledávky</b>	512 238	0	512 238	570 480
C. II. 1.	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	5 166	0	5 166	6 774
1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Odložená daňová pohledávka	5 166		5 166	6 774
5.	Pohledávky ostatní				
5.1.	Pohledávky za společníky				
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
5.3.	Dohadné účty aktivní				
5.4.	Jiné pohledávky				

## ROZVAHA

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	úč. období 2020
					Netto
C. II. 2.	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	507 072	0	507 072	563 708
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	86 461		86 461	101 877
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	413 179		413 179	453 578
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Pohledávky - ostatní	7 432		7 432	8 251
4.1.	Pohledávky za společníky				
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
4.3.	Stát - daňové pohledávky	6 414		6 414	7 791
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 016		1 016	83
4.5.	Dohadné účty aktivní				300
4.6.	Jiné pohledávky	2		2	77
C. III.	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C. IV.	<b>Peněžní prostředky</b>	29 147	0	29 147	33 196
1.	Peněžní prostředky v pokladně	67		67	236
2.	Peněžní prostředky na účtech	29 080		29 080	32 960
D.	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	1 952	0	1 952	712
D. 1.	Náklady příštích období	1 952		1 952	712
2.	Komplexní náklady příštích období				
3.	Příjmy příštích období				

## Statutární formuláře českých finančních výkazů v tis. Kč

## ROZVAHA

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2020
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>759 859</b>	<b>770 263</b>
<b>A.</b>	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>470 789</b>	<b>461 763</b>
A. I.	<b>Základní kapitál</b>	<b>170 100</b>	<b>170 100</b>
A. I. 1.	Základní kapitál	170 100	170 100
2.	Vlastní podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
A. II.	<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
A. II. 1.	Ážio		
2.	Kapitálové fondy		
1.	Ostatní kapitálové fondy		
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A. III.	<b>Fondy ze zisku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy		
2.	Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>27 471</b>	<b>27 471</b>
IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	27 471	27 471
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A. V.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>273 218</b>	<b>264 192</b>
A. VI.	<b>Rozhodnuto o zálohové výplatě podílů na zisku (-)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B. + C.</b>	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>289 070</b>	<b>308 500</b>
B.	<b>Rezervy</b>	<b>22 799</b>	<b>21 884</b>
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
2.	Rezerva na daň z příjmů		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
4.	Ostatní rezervy	22 799	21 884
C.	<b>Závazky</b>	<b>266 271</b>	<b>286 616</b>
C. I.	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Odložený daňový závazek		
9.	Závazky - ostatní	0	0
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Dohadné účty pasivní		
3.	Jiné závazky		
C. II.	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>266 271</b>	<b>286 616</b>
1.	Vydané dluhopisy	0	0
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	1 619	543
4.	Závazky z obchodních vztahů	254 990	272 664
5.	Krátkodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Závazky - ostatní	9 662	13 409
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Krátkodobé finanční výpomoci		
3.	Závazky k zaměstnancům	4 136	5 006
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 922	2 846
5.	Stát - daňové závazky a dotace	433	1 518
6.	Dohadné účty pasivní	3 171	4 039
7.	Jiné závazky		
D.	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
D. 1.	Výdaje příštích období		
2.	Výnosy příštích období		

## Příloha II: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY k 31.12.2021

XY s.r.o. k 31. prosinci 2021

Statutární formuláře českých finančních výkazů v tis. Kč

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2020
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 429 971	1 223 128
II.	Tržby za prodej zboží	7 180	4 419
A.	<b>Výkonová spotřeba</b>	977 248	773 858
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	7 209	5 442
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	900 491	707 692
A.3.	Služby	69 548	60 724
B.	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	-439	-362
C.	<b>Aktivace (-)</b>	-4 085	-5 794
D.	<b>Osobní náklady</b>	103 077	100 538
D.1.	Mzdové náklady	76 448	74 593
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	26 629	25 945
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	24 747	24 168
D.2.2.	Ostatní náklady	1 882	1 777
E.	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	13 903	22 340
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	13 620	22 344
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	13 620	22 344
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	405	97
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	-122	-101
III.	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	11 150	9 696
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku		
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	8 079	4 228
III.3.	Jiné provozní výnosy	3 071	5 468
F.	<b>Ostatní provozní náklady</b>	14 824	20 591
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		
F.2.	Prodaný materiál	7 240	4 061
F.3.	Daně a poplatky	347	248
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	915	10 864
F.5.	Jiné provozní náklady	6 322	5 418
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	343 773	326 072
IV.	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly</b>	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>	0	0
V.	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku</b>	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>	0	0
VI.	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	1 962	3 635
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	1 962	3 635
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
I.	<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>	0	0
J.	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	13	42
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	13	42
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		
VII.	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	16 752	45 568
K.	<b>Ostatní finanční náklady</b>	25 079	48 744
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	-6 378	417
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	337 395	326 489
L.	<b>Daň z příjmu</b>	64 177	62 297
L.1.	Daň z příjmu splatná	62 569	64 555
L.2.	Daň z příjmu odložená (+/-)	1 608	-2 258
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	273 218	264 192
M.	<b>Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)</b>	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	273 218	264 192
*	<b>Čistý obrát za účetní období</b>	1 467 015	1 286 446

### **Příloha III: Rozhovor s vedením společnosti XY**

#### **1. Jaký máte názor na současný systém odměňování?**

S dosavadním systémem odměňování jsem spokojen. S ohledem na situace, které v posledních letech nastaly si myslím, že je tento zavedený systém dostatečný.

#### **2. Myslíte si, že jsou zaměstnanci se současným systémem odměňování spokojeni?**

Vždy se najde nějaký pracovník, co spokojen nebude. Ale i přesto věřím, že hrubá většina spokojena bude.

#### **3. Jsou podle Vás zaměstnanci dostatečně motivováni?**

Myslím si, že ano. Hlavně teda vyšší odměny.

#### **4. Jste spokojen s prací odvedenou Vašimi zaměstnanci?**

S odvedenou prací svých pracovníků jsem většinu času nadmíru spokojen.

#### **5. Myslíte si, že nabízíte zaměstnancům kvalitní pracovní prostředí?**

Kvalitní prostředí... Na každé hale jsou umístěny nejvýkonnější stroje, které zároveň mají co nejjednodušší ovládání, aby se pracovníkům co nejvíce ulehčila práce. Zároveň si však jsem vědom prostředí, ve kterém pracují. Není to hold práce pro každého.

Ostatně si myslím že kvalita pracovního prostředí je pro všechny pracovníky více než uspokojivá.

**6. Myslíte si, že dáváte svým zaměstnancům dostatečný prostor k vyjádření?**

Určitě ano.

**7. Jak hodnotíte svůj vztah se zaměstnanci?**

Hodnotil bych ho velmi kladně.

**8. Plánujete do budoucna zaměstnancům navýšit mzdu?**

Každý rok se mzda pracovníkům zvedá, takže i v příštích letech určitě dojde k navýšení mezd.

**9. Plánujete do budoucna přidat další benefity?**

Plánů by bylo hned několik, ale vše potřebujeme vhodně zvážit s ohledem i na nynější situaci. Ale ano, plánujeme.

**10. Myslíte si, že poskytujete svým zaměstnancům lepší podmínky ve srovnání s konkurencí?**

V rámci oblasti, kde sídlíme, určitě ano.

**11. Jaké jsou budoucí cíle společnosti?**

Prvotním cílem je udržet si své zaměstnance, poskytovat jim vhodné prostředí. Zároveň také plánujeme navýšit počet nových pracovníků.

Firemním cílem je určitě navýšení dodávek našim zákazníkům. Plánujeme rozjet novou zakázku v oblasti elektromobility. Díky válce na Ukrajině jsme přišli o řadu obchodních partnerů ve východní Evropě, takže se budeme snažit hledat nové podnikatelské možnosti v jiných oblastech.

## **Příloha IV: Dotazník pro zaměstnance společnosti XY**

### **1. Jaký je Váš věk?**

- a) 18-29 let
- b) 30-39 let
- c) 40-49 let
- d) 50-59 let
- e) 60 let a více

### **2. Jaké je Vaše pohlaví?**

- a) Žena
- b) Muž
- c) Jiné

### **3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) Základní vzdělání
- b) Střední vzdělání s výučním listem
- c) Střední vzdělání zakončené maturitní zkouškou
- d) Vyšší odborné vzdělání
- e) Vysokoškolské vzdělání

### **4. Jakou vzdálenost představuje Vaše cesta od domu do místa práce?**

- a) 0-5 km
- b) 6-10 km
- c) 11-20 km
- d) 21-30 km
- e) 31 km a více

**5. Jak dlouho pracujete v této společnosti?**

- a) 0-1 rok
- b) 2 roky
- c) 3-4 roky
- d) 5-7 let
- e) 8 let
- f) 9 a více let

**6. Jaká je Vaše pracovní pozice?**

.....

**7. Naplňuje Vás Vaše práce?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**8. Cítíte se ve Vaší práci frustrovaný/á či ve stresu?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**9. Je pro Vás množství práce, kterou máte zadanou, přijatelné k délce pracovní doby?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**10. Pracujete často přesčas?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**11. Pracujete i o víkendu?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**12. Kolikrát do měsíce pracujete i přes víkend?**

- a) 0x
- b) 1x
- c) 2x
- d) 3x
- e) 4x

**13. Uveďte, co Vás motivuje pracovat o víkendech a jaké jsou hlavní důvody, proč to děláte.**

.....

**14. Jste spokojen/a s dosavadním systémem odměňování?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**15. V případě záporné odpovědi u otázky č. 14, uveďte důvod.**

.....

**16. Jste spokojen/a s dosavadními zaměstnaneckými výhodami?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**17. Uveďte další benefity, které byste ocenil/a:**

.....

**18. Přijde Vám odměňování zaměstnanců ve společnosti spravedlivé?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- b) Ne

**19. V případě záporné odpovědi u otázky č. 18, uveďte důvod.**

.....

**20. Cítíte se dostatečně motivovaný/á ke práci?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**21. Co Vás nejvíce motivuje ke práci?**

.....

**22. Máte možnost vzdělávat se v oblasti, ve které pracujete?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**23. Máte možnost kariérně růst v oblasti, ve které pracujete?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**24. Jste spokojen/a s vedením společnosti?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- b) Ne

**25. V případě záporné odpovědi u otázky č. 24, uveďte důvod.**

.....

**26. Poskytuje Vám nadřízený zpětnou vazbu za odvedenou práci?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne

d) Ne

**27. Máte možnost podělit se o své názory, myšlenky či připomínky s vedením společnosti?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**28. Jaké jsou Vaše vztahy se spolupracovníky na pracovišti?**

- a) Výborné
- b) Dobré
- c) Neutrální
- d) Špatné
- e) Velmi špatné

**29. V případě negativní odpovědi u otázky č. 28, uveďte důvod.**

.....

**30. Poskytují Vám spolupracovníci pomocnou ruku, v případě, že potřebujete pomoci?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**31. Jste spokojen/a s kvalitou Vašeho pracovního prostředí?**

- a) Ano
- b) Spíše ano

- c) Spíše ne
- d) Ne

**32. Jste spokojen/a s kvalitou vybavení Vašeho pracovního prostředí?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**33. Přemýšlíte nad změnou zaměstnání?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**34. V případě kladné odpovědi na otázku č. 33, uveďte důvod.**

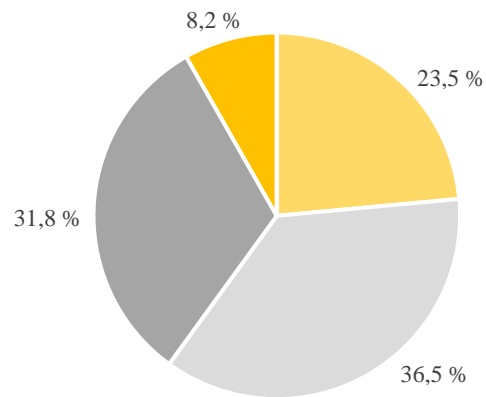
.....

**35. Prostor pro doplnění otázek, připomínky, aj.:**

.....

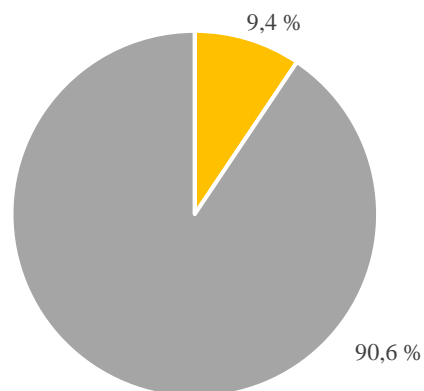
## Příloha V: Vyhodnocení dotazníků

### 1. Jaký je Váš věk?



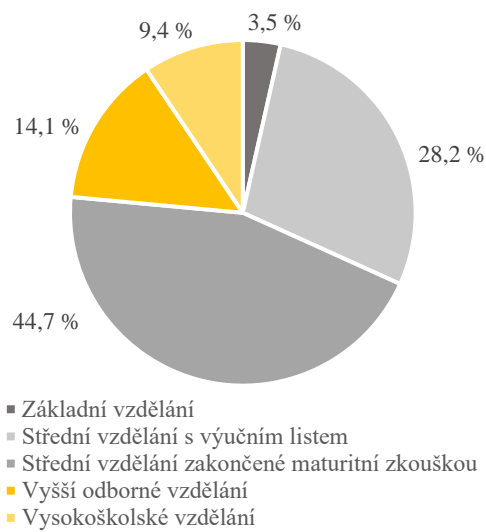
■ 18-29 let ■ 30-39 let ■ 40-49 let ■ 50-59 let ■ 60 let a více

### 2. Jaké je Vaše pohlaví?

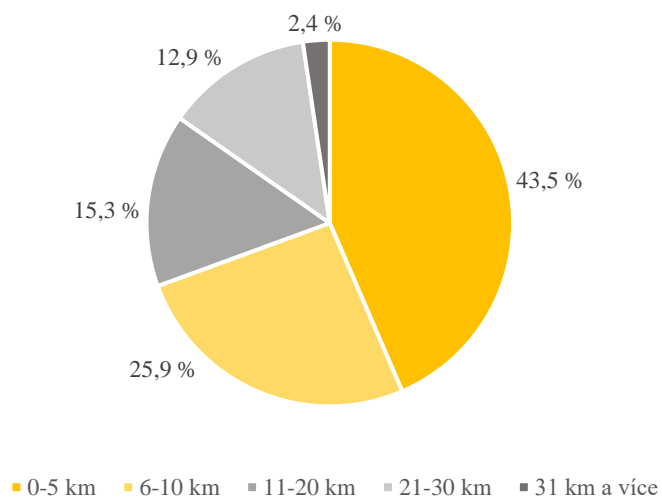


■ Žena ■ Muž ■ Jiné

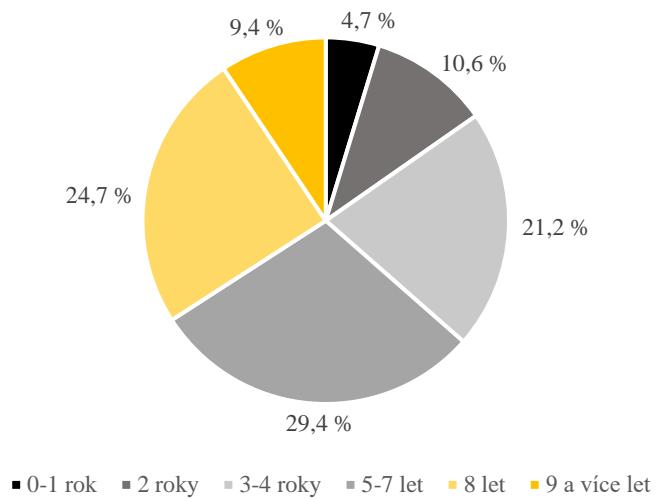
### 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



### 4. Jakou vzdálenost představuje Vaše cesta od domu do místa práce?



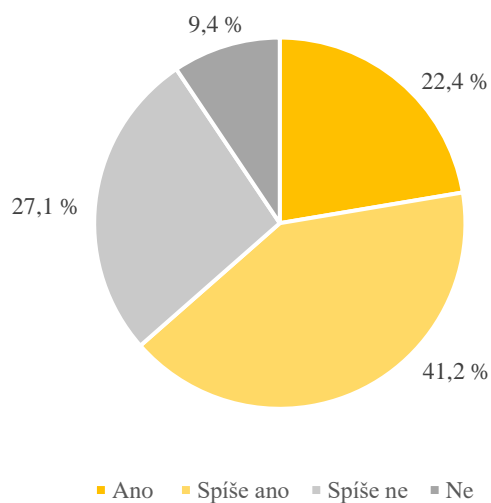
## 5. Jak dlouho pracujete v této společnosti?



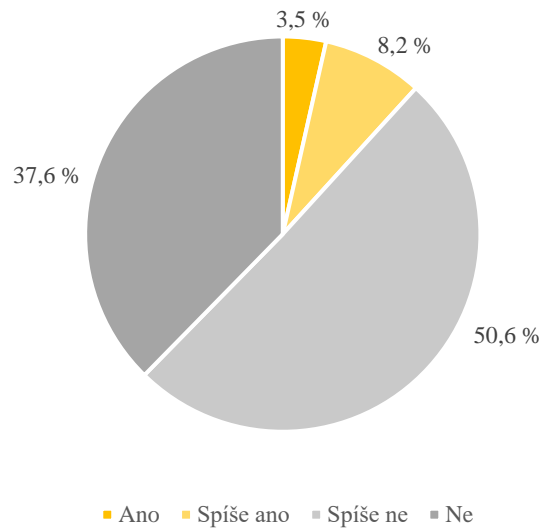
## 6. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- Administrativní pracovník 8x,
- operátor výroby 39x,
- mistr 8x,
- vývojový technik 4x,
- laborant 9x,
- skladník 8x,
- údržbář 9x.

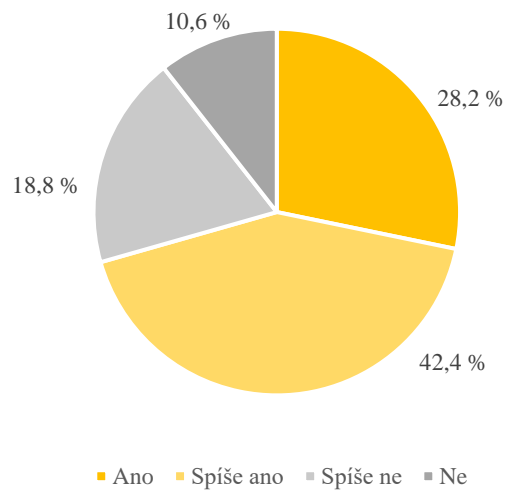
## 7. Naplňuje Vás Vaše práce?



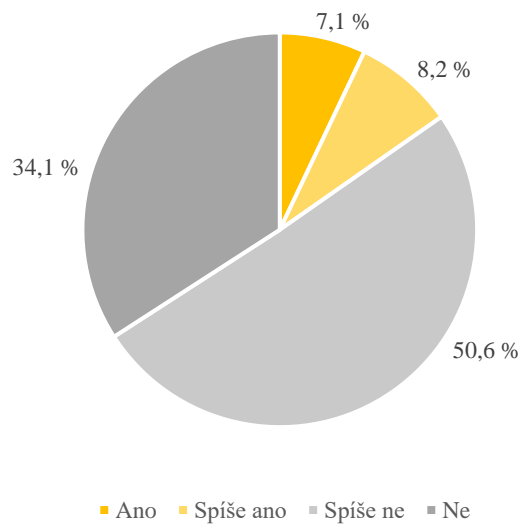
### 8. Cítíte se ve Vaší práci frustrovaný/á či ve stresu?



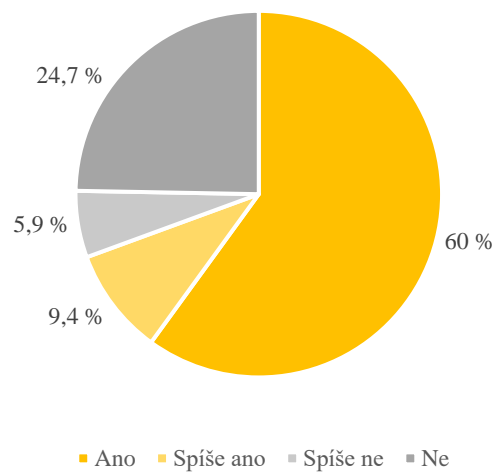
### 9. Je pro Vás množství práce, kterou máte zadanou, přijatelné k délce pracovní doby?



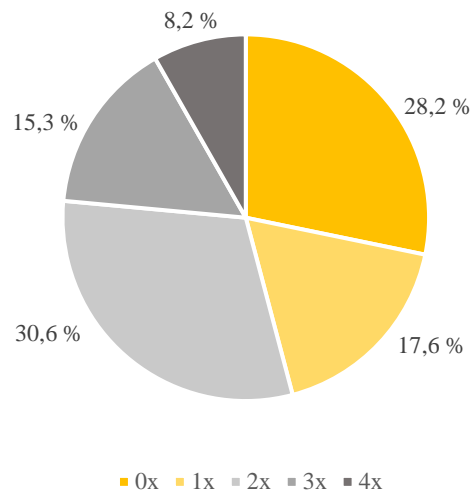
### 10. Pracujete často přesčas?



### 11. Pracujete i o víkendu?



## 12. Kolikrát do měsíce pracujete i přes víkend?

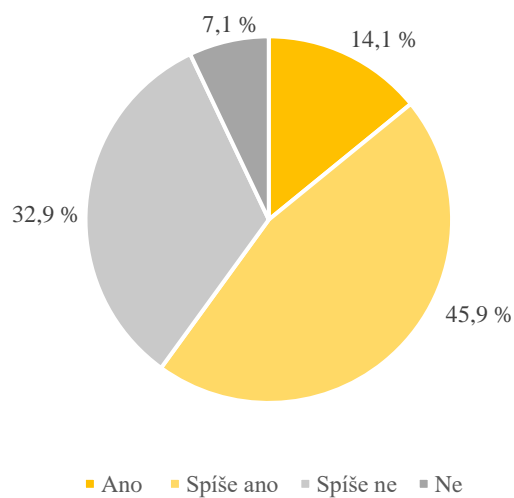


## 13. Uveďte, co Vás motivuje pracovat o víkendech a jaké jsou hlavní důvody, proč to děláte.

Formulace odpovědí:

- finanční ohodnocení 30x,
- rodina 6x,
- nařízení vedením 8x.

## 14. Jste spokojen/a s dosavadním systémem odměňování?

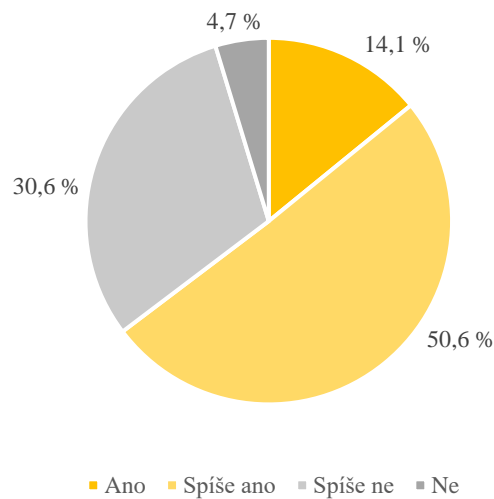


**15. V případě záporné odpovědi u otázky č. 14, uveďte důvod.**

Formulace odpovědí:

- zvýšení mzdy 13x,
- prémie všem zaměstnancům 6x,
- zvýšení mzdy na úkor prémie 4x.

**16. Jste spokojen/a s dosavadními zaměstnaneckými výhodami?**

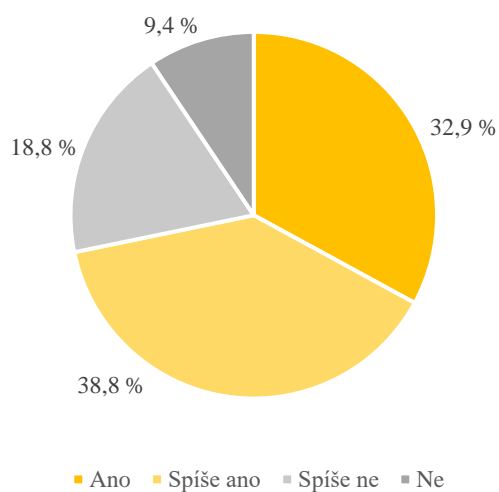


**17. Uveďte další benefity, které byste ocenil/a:**

- Penzijní připojištění 21x,
- příspěvek na dopravu 17x,
- příspěvek na volnočasové aktivity 16x,
- odměna za doporučení 15x,
- večírky 11x,
- home office 5x,
- dary pro životní okamžiky 5x,
- náborový příspěvek 4x,
- firemní exkurze 3x,
- více dovolené 2x,
- sick days 1x,
- pružná pracovní doba 1x,

- firemní školka 1x.

**18. Půjde Vám odměňování zaměstnanců ve společnosti spravedlivé?**

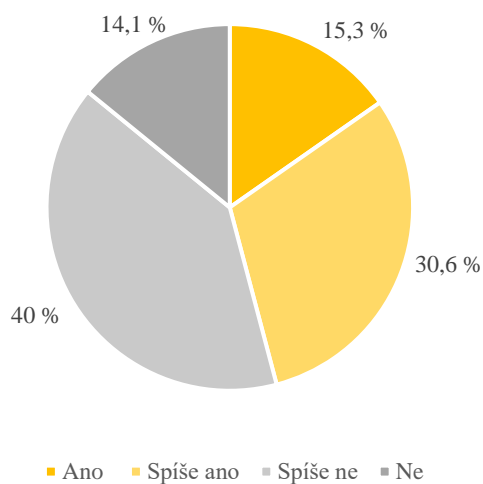


**19. V případě záporné odpovědi u otázky č. 18, uveďte důvod.**

Formulace odpovědí:

- neodpovídající výše mzdy v porovnání s délkou v zaměstnání 6x,
- neodpovídající výše mzdy v porovnání s pracovními dovednostmi 4x.

**20. Cítíte se dostatečně motivovaný/á ke práci?**

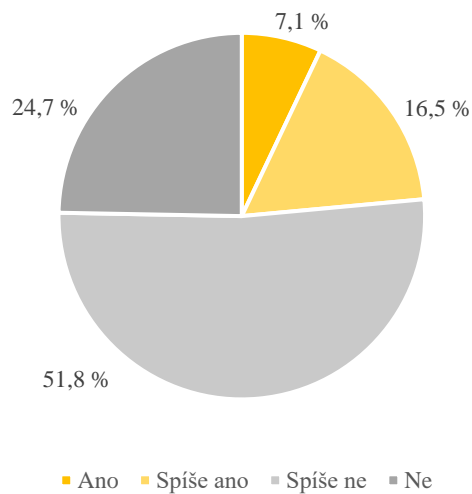


## 21. Co Vás nejvíce motivuje ke práci?

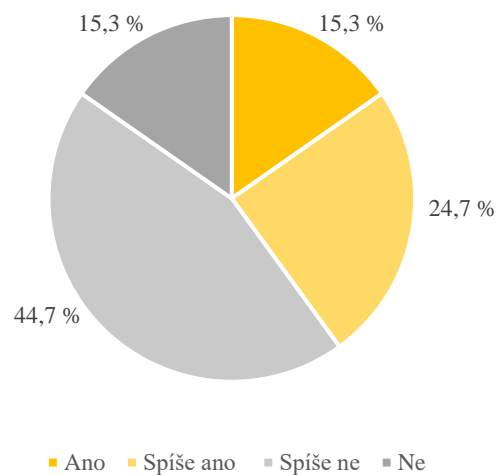
Formulace odpovědí:

- finanční ohodnocení 11x,
- rodina 7x,
- splácení povinností 6x.

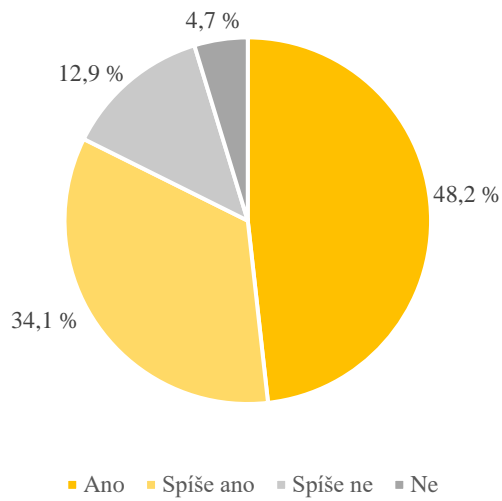
## 22. Máte možnost vzdělávat se v oblasti, ve které pracujete?



## 23. Máte možnost kariérně růst v oblasti, ve které pracujete?



## 24. Jste spokojen/a s vedením společnosti?

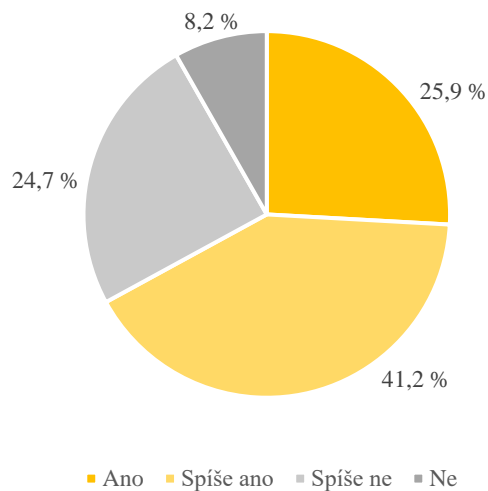


## 25. V případě záporné odpovědi u otázky č. 24, uveďte důvod.

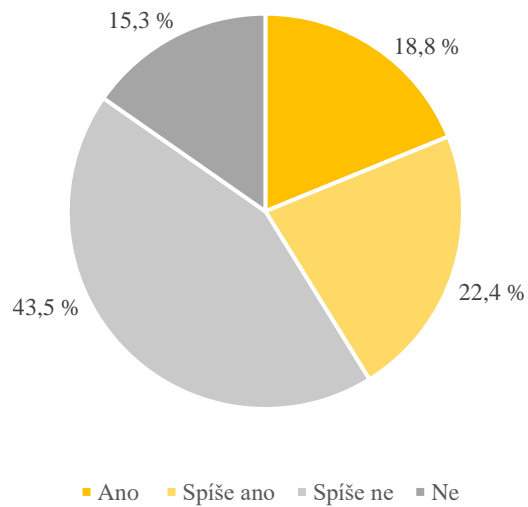
Formulace odpovědí:

- nedostatečná komunikace 7x,
- povýšenost 3x
- neochota 2x.

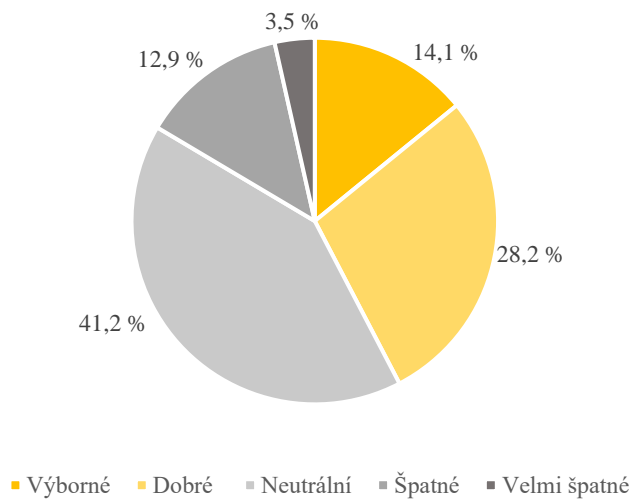
## 26. Poskytuje Vám nadřízený zpětnou vazbu za odvedenou práci?



**27. Máte možnost podělit se o své názory, myšlenky či připomínky s vedením společnosti?**



**28. Jaké jsou Vaše vztahy se spolupracovníky na pracovišti?**

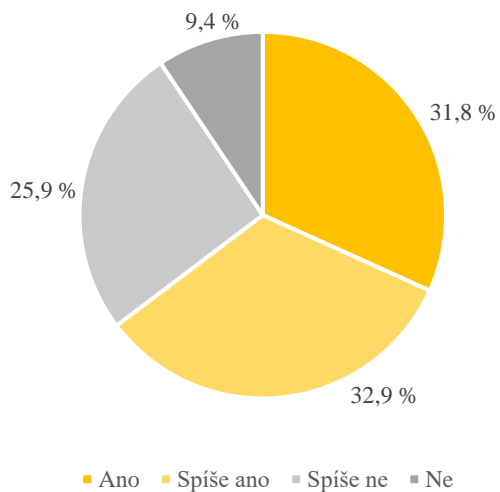


**29. V případě negativní odpovědi u otázky č. 28, uveďte důvod.**

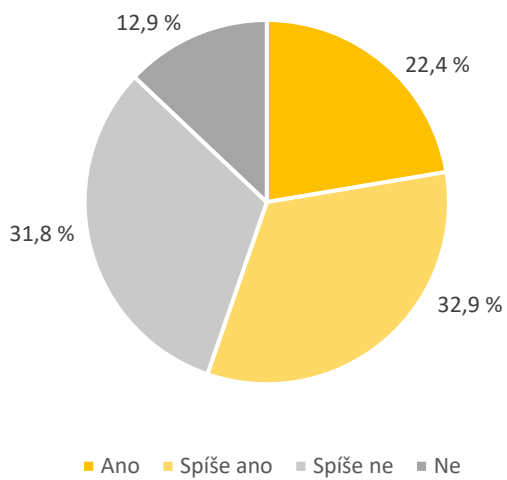
Formulace odpovědí:

- neochota pomoci 9x,
- odlišnost spolupracovníků 5x,
- není prostor pro komunikaci 4x,
- egocentričnost 3x.

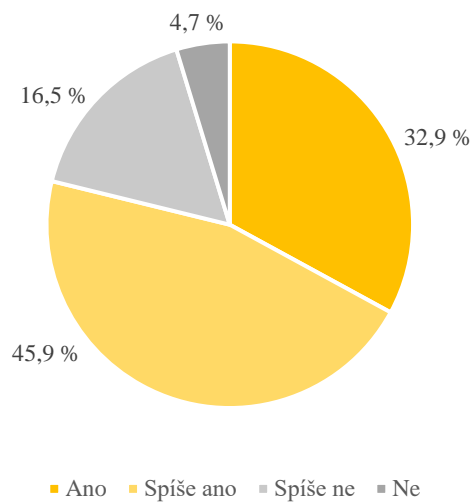
**30. Poskytují Vám spolupracovníci pomocnou ruku, v případě, že potřebujete pomoci?**



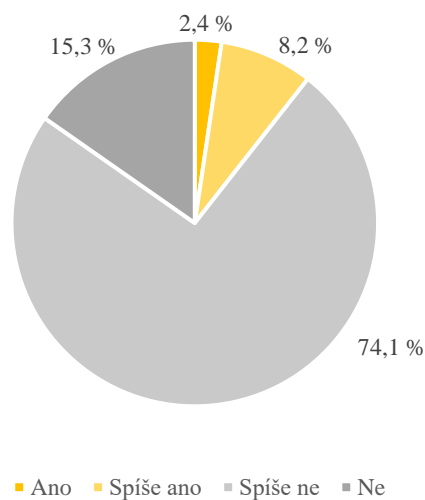
**31. Jste spokojen/a s kvalitou Vašeho pracovního prostředí?**



### 32. Jste spokojen/a s kvalitou vybavení Vašeho pracovního prostředí?



### 33. Přemýšlíte nad změnou zaměstnání?



### 34. V případě kladné odpovědi na otázku č. 33, uveďte důvod.

- Nepříznivé podmínky 3x,
- stěhování 2x,
- mateřská dovolená 1x.

### 35. Prostor pro doplnění otázek, připomínky, aj.: