



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI A NÁVRH NA ZMĚNY

COMPANY REWARDING SYSTEM FOR EMPLOYEES AND SUGGESTIONS FOR CHANGES

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Darya Sharova

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2023

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Darya Sharova
Vedoucí práce:	Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.
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:

System odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrh na změny

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 v konkrétní společnosti a vliv vnitřních a vnějších faktorů na daný systém. Shrnout výsledky analýz, vyvodit klíčové závěry a navrhnout vhodné změny systému odměňování zaměstnanců.

Základní literární prameny:

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

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

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

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 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 se zaměřuje na systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Teoretická část definuje základní pojmy, které spadají právě do oblasti odměňování zaměstnanců. Analytická část zkoumá a posuzuje systém odměňování, který je v současnosti ve vybrané společnosti používají, a to s ohledem na vnější a vnitřní vlivy, které na něj působí. Provedené analýzy poskytují základ, ze kterého dochází k sestavení návrhů na změny současného systému odměňování, které mají docílit zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Klíčová slova

Zaměstnanec, systém odměňování, benefits, mzda, celková odměna, nepeněžní odměny, pracovní spokojenost

Abstract

The focus of the bachelor thesis is the employee remuneration system in the selected company. The theoretical part defines the basic concepts that fall into the area of employee remuneration. The analytical part examines and assesses the remuneration system currently operating in the selected company, taking into account the external and internal influences that affect it. The performed analyzes provide the basis from which proposals for changes to the current remuneration system are drawn up, which are intended to achieve increased employee satisfaction.

Key words

Employee, compensation system, benefits, salary, total compensation, employee satisfaction, non-monetary rewards, job satisfaction

Bibliografická citace

SHAROVA, Darya. *Systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrh na změny* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/152193>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

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 9. 5. 2023

Darya Sharova

autor

Poděkování

Velké poděkování z mé strany patří vedoucí bakalářské práce, paní Ing. Markétě Kruntorádové Ph.D, hlavně za to, že mi ochotně během celé tvorby práce poskytovala rady, informace a zpětnou vazbu, která byla pro dokončení práce stěžejní. Další upřímné poděkování si zaslouží celá společnost Ymit – 2012, především její ředitelka za bohatou spolupráci. Zároveň i děkuji rodině a přátelům, kteří mi poskytli během tvorby této práce potřebnou podporu.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	14
1.1 Odměňování.....	14
1.1.1 Systém odměňování.....	14
1.1.2 Prvky systému odměňování.....	16
1.2 Mzdovotvorné faktory.....	18
1.2.1 Vnitřní mzdovotvorné faktory.....	19
1.2.2 Vnější mzdovotvorné faktory.....	21
1.3 Celková odměna.....	21
1.4 Finanční odměňování.....	23
1.4.1 Mzda, odměna.....	23
1.4.2 Složení mzdy.....	24
1.4.3 Minimální mzda.....	27
1.5 Zaměstnanecké výhody.....	27
1.6 Vzdělávání a rozvoj.....	28
1.7 Pracovní prostředí.....	28
1.8 Spokojenost zaměstnanců.....	28
1.9 Pracovní spokojenost.....	29
1.10 Metody zjišťování pracovní spokojenosti.....	29
1.11 Shrnutí teoretické části.....	30
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	31
2.1 Údaje o společnosti.....	31
2.2 Historie společnosti.....	31
2.3 Analýza současného systému odměňování.....	32
2.3.1 Finanční odměna.....	32

2.3.2	Zaměstnanecké výhody	34
2.3.3	Vzdělávání a rozvoj	35
2.3.4	Pracovní prostředí.....	36
2.3.5	Nepeněžní odměny	36
2.3.6	Složení nákladů na mzdu.....	37
2.3.7	Shrnutí současného systému odměňování	38
2.4	Analýza vnitřních faktorů systému odměňování	39
2.4.1	Podniková kultura.....	39
2.4.2	Podniková organizace.....	40
2.4.3	Technika a technologie.....	42
2.4.4	Složení zaměstnanců.....	42
2.4.5	Podniková strategie.....	47
2.4.6	Hledisko pracovníků.....	48
2.4.7	Ekonomická situace	56
2.4.8	Shrnutí analýzy vlivů vnitřních faktorů.....	59
2.5	Analýza vnějších faktorů systému odměňování	61
2.5.1	Globalizace	61
2.5.2	Demografické faktory.....	62
2.5.3	Aktuální situace na trhu práce	64
	Legislativa	72
2.5.4	Systém odměňování konkurenčních společnostech	74
2.5.5	Inflace v republice Kazachstán.....	76
2.5.6	Shrnutí analýzy vnějších faktorů systému odměňování	77
2.6	Shrnutí analytické části	79
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	86
3.1	Zřízení fitness centra.....	86
3.1.1	Navrhovaná kompozice fitness centra.....	89
3.1.2	Vybavení a náklady	91

3.1.3	Cena na služby.....	103
3.1.4	Plán tržeb.....	104
3.1.5	Odpisy.....	107
3.1.6	Výkaz zisků a ztrát.....	107
3.1.7	NPV.....	108
3.2	Smlouva s lékařským zařízením.....	109
3.3	Zavedení dobrovolných kurzů pro zaměstnance.....	110
3.4	Informování o benefitech.....	110
3.5	Komunikace s vedením společnosti.....	111
3.6	Časový harmonogram změn.....	111
3.7	Ekonomické zhodnocení změn.....	112
3.7.1	Celkové náklady navrhovaných změn.....	112
3.7.2	Přínosy návrhových změn.....	113
3.7.3	Dopad změn na výsledek hospodaření.....	114
	ZÁVĚR.....	115
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	116
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ.....	121
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ.....	122
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	123
	SEZNAM PŘÍLOH.....	126

ÚVOD

Bakalářská práce nese téma systém odměňování zaměstnanců a návrh změn ve vybrané společnosti. Odměňování zaměstnanců je stále aktuální problematika, která se výrazně podílí na úspěchu společnosti. Přece jenom motivuje a žene zaměstnance do jimi vykonávaných činností, které udávají výkonnost celé společnosti. Spravedlivé odměňování představuje jeden z hlavních pilířů pro bezproblémové fungování chodů a vztahů mezi společností a jejími zaměstnanci. Ovšem že záleží také na výběru kvalitních uchazečů, ale následné řízení celkových lidských zdrojů má snad ještě větší hodnotu. Každý správně nastavený systém odměňování přesahuje prostou pravidelnou peněžní částku vyplacenou na účet. Je propracovaným souborem dalších hmotných i nehmotných benefitů, který naslouchá a reaguje na zpětnou vazbu zaměstnanců.

Přestože je to nesnadný úkol, je potřeba aby společnost neodvracela pozornost od uspokojování požadavků jejich zaměstnanců, naslouchat jejich chování a zacházet s ním a zároveň s tím si i dlouhodobě udržovat konkurenceschopnost.

Původním zájmem pro účely této práce byla spolupráce s některou z českých společností. Avšak z více než dvaceti oslovených, se žádná nevyjádřila kladně se souhlasem ke spolupráci. Na základě tohoto výsledku byla pro tuto práci zvolena společnost ze zahraničního prostředí – Kazachstánu.

Hlavním cílem, na který bude nutné se pro společnost soustředit, je udržení počtu zaměstnanců i s jejich mzdovými podmínkami a zvýšit jejich spokojenost, aby neodcházeli ke konkurenci.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Za hlavní cíl této bakalářské práce je stanoven sestavit realizovatelné návrhy pro změny systému odměňování společnosti. Tyto změny by měly vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, navíc přispět k zdokonalení atmosféry na pracovišti a k udržení systému odměňování zaměstnanců se stejnými podmínkami jako doposud v možná nadcházejícím krizovém období pro společnost. Návrhy, které na konci bakalářské práce budou předloženy a které by mohly být cestou ke zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce, přivedení nových zájemců o zaměstnání a zvýšení profitovosti celé společnosti.

Aby se byl splnil hlavní cíl, bude nezbytné stanovit a zpracovat dílčí cíle. Prvním z nich je shrnutí teoretických poznatků, které budou čerpány z odborné literatury. Následovat bude sběr dat a analýza společnosti, konkrétně ohledně systému odměňování. V dalším kroku bude také analýza vnitřních a vnějších faktorů. Splnění všech těchto kroků poslouží k postavení co nejadekvátnějších realistických návrhů, které budou uvedeny na závěr této práce.

Práce se skládá ze tří částí – teoretické, analytické a návrhů na změny.

V té první, tedy teoretické, budou seskupeny poznatky pocházející z odborné literatury, které objasňují záležitosti nutné nebo podstatné pro řešení s tématem propojené problematiky.

Na této fázi závisí také fáze druhá. Východiska z teorie budou převedena do praxe tak, aby bylo možné na jejich základě sestavit návrhy na změny. Budou v ní představeny důležité pojmy jako celková odměna, vnitřní a vnější faktory ovlivňující systém odměňování, dále přináší světlo na detaily ohledně problematiky složení mzdy a benefitů.

Analytická část bude obsahovat základní informace a historii společnosti. Na základě poznatků z minulé části bude zpracována analýza současného systému odměňování společnosti a provedena také analýza vnějšího a vnitřního okolí společnosti. Součástí analytické fáze bude řízený rozhovor s generální ředitelkou společnosti a vyhodnocení anonymního dotazníku ohledně spokojenosti se současným systémem odměňování.

Na závěr, ve třetí části budou uvedeny návrhy změn, které mají vést ke zlepšení systému a spokojenosti zaměstnanců.

Faktografická rešerše

Vyvozuje souhrn faktografických informací, vycházejících z věcných formálních hledisek. Představuje ho přehled současné odborné literatury, která se váže k určitému tématu. Rozlišujeme retrospektivní a průběžnou rešerši. Retrospektivní se prováděna jednorázově, zatímco průběžná se po časových úsecích opakuje pro tu stejnou rešeršní otázku (Váňová, 2001, s.66).

Analýza

Jedná se o obecně vědní metodu, která se vyznačuje rozkladem zkoumaného celku na nižší prvky, procesy nebo vztahy, které se poté přibližněji dále zkoumají. Právě onen rozklad na jednotlivé prvky umožňuje lépe chápat podstatu pozorovaných problémů (Ochrana, 2019, s. 47).

Dedukce

Dedukce je logická metoda, která má za účel na základě již známých faktů a tvrzení vyvodit nové, zatím méně známé závěry. Při postupu je třeba dodržovat pravidla logiky, která potom doloží pravdivost nových tvrzení (Ochrana, 2019, s.50).

Komparace

Jedná se myšlenkový způsob, pomocí kterého se k sobě přirovnávají dva nebo více jevů a uvažuje se tak o jejich podobnostech a rozdílnostech (Encyklopedie.soc.cas.cz, 2017).

Syntéza

Naopak od analýzy, syntéza označuje obecně vědní metodu, která skládá jednotlivé části do celku. Předmět zkoumání neumožňuje poznávat po částech, ale vždy jako jediný celek (managementmania.com, 2022).

Řízený strukturovaný rozhovor

Jedná se o techniku sběru dat v sociálním výzkumu. Jednoduše tazatel pokládá podle stanoveného dotazníku otázky a zapisuje do něj respondentovi odpovědi. Důležité je, aby respondenti byli vybráni jako náhodný vzorek pro reprezentativnost výsledků. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s.191).

Dotazníkové šetření

Tato technika je schopna efektivně získat potřebná data od velkého počtu lidí za relativně krátký čas. Princip spočívá v zadávání otázek respondentům. Otázky mohou být jak uzavřené, kdy mají dotazovaní na výběr alespoň dvě nebo více možností, nebo i otevřené. V tom případě mají větší prostor k tomu plně vystihnout vlastní subjektivní názor. Nejčastěji tyto dotazníky probíhají písemně, elektronicky, telefonicky nebo osobně (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s.200).

Regresní analýza

Představuje statistickou metodu, která ukazuje vztahy mezi dvěma proměnnými – nezávisle proměnou a závisle proměnou. Její časté využití probíhá v modelování a odhadování ekonomických a finančních ukazatelů (Wikisofia.cz, 2022).

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická východiska bakalářské práce se zaměřují na poznatky z oblasti teorie odměňování zaměstnanců. Jsou zde rozebrány vlivy vnitřního a vnějšího prostředí, dále model celkové odměny i jeho součástí. Ke shrnutí informací se užilo zejména odborné literatury, která tematicky koresponduje se zadáním bakalářské práce. Kapitola je uzavřena částí, který se věnuje spokojenosti zaměstnancům s jejich pracovním životem ve společnostech.

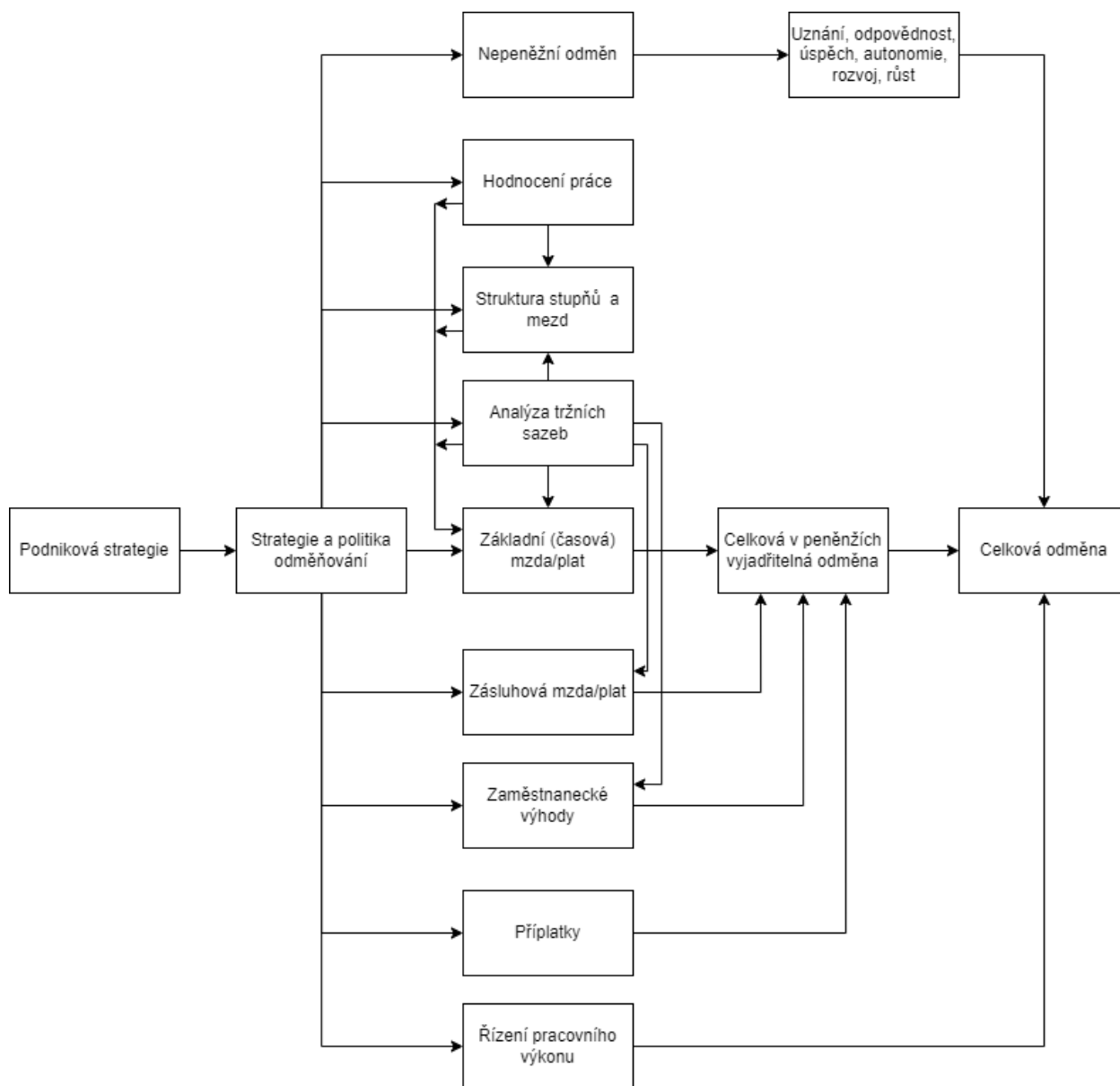
1.1 Odměňování

Odměňování pracovníků se řadí mezi ty nejstarší a silně komplikované činnosti z oboru personalistiky. Jeho dopady velkým způsobem ovlivňují zaměstnance, pozornost dostává však ve velké míře i od vedení organizace. „Každá organizace je svým způsobem unikátní celek, vyznačující se specifickou povahou práce, specifickými, finančními i lidskými zdroji, specifickými podmínkami, v nichž funguje. Proto by měl být systém odměňování šit na míru konkrétní organizaci, jejím potřebám a potřebám jejích zaměstnanců“. (Koubek, 2001, st. 267) Jedná se totiž o dost citlivé téma, u kterého ať už častější nebo méně časté spory jsou prakticky nevyhnutelné. Každá změna v dlouhotrvajícím systému se neubrání slabé důvěře a pozornosti většiny společnosti i přes to, že jim může přinášet výhodu. Pokud by se však systém odměňování nevyvíjel, mohlo by to ohrozit finanční zázemí a budoucnost společnosti (Koubek, 2007, s. 158). „Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají k organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou“. (Armstrong, 2009, st. 20) Pro řízení odměňování se vymezují jisté cíle. Do těch hlavních spadá kompenzace v takové výši, aby odpovídala hodnotě, kterou lidé vytvářejí. Neméně důležité je i klást důraz na to, aby se docílilo harmonie v odměňování s cíli společnosti a jejího podnikání i s hodnotami a potřebami vykazovanými pracovníky. Stejně tak odměňovat činnosti zaměstnanců tak, aby z toho bylo jasně odvoditelné, co z hlediska výsledků práce a chování je důležité. K zrození a udržování kultury vysokého výkonu určitě značně přispívá i nabírání a udržování vysoce kvalitních pracovníků a motivace lidí do rozvoje jejich oddanosti a angažovanosti (Armstrong, 2009, s. 20).

1.1.1 Systém odměňování

Systém odměňování je v současné době velice komplexním nástrojem pro ovlivňování pracovní produktivity, který už dávno není vnímán jako prostá peněžní částka za provedení přidělených úkolů. „Zaměstnavatel má poměrně širokou škálu možností, jak odměňovat pracovníky, a do značné míry záleží na něm, které z těchto možností odměňování využije, jaká bude struktura celkové odměny podle jednotlivých forem odměn, v jaké vzájemné poměru budou v celkové

odměně jednotlivé formy odměňování, jaká pravidla, jaké nástroje a jaké postupy budou použity při odměňování jednotlivých pracovníků“. (Koubek, 2007, s. 159) Příznivé zaměstnanecké benefity a propracované výhody práce v konkrétní společnosti mohou vést nejen k motivaci do vysoké produktivity současných zaměstnanců, ale také k přilákání nových, nebo dokonce i k jejímu zviditelnění před veřejností, tím pádem potencionální nové klientely a přispět k obecně dobré pověsti společnosti. Možností těchto výhod je opravdu mnoho. Stejný autor, jako u předchozí citace, již dříve systém odměňování definoval takto: „Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje“ (Koubek, 2001, s. 265).



Obrázek č. 1: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy

(Zdroj: Armstrong, 2009, s.24)

1.1.2 Prvky systému odměňování

Michael Armstrong sestavil schéma obsahující dohromady 14 bodů, které podle něj představují systém odměňování.

Podniková strategie

Podniková strategie slouží k identifikování hnací síly podnikání a stanovuje podnikatelské cíle. V každé organizaci se nějakým způsobem liší, ale často budou zahrnovat skutečnosti jako je vysoký výkon, ziskovost, produktivita, inovace, služba zákazníkům, kvalita, cena/náklady a potřeba uspokojovat zainteresované strany (Armstrong, 2009, s. 25).

Strategie a politika odměňování

Je udávána z analýzy hnacích sil podnikání. Otázka, která směr strategie udává, se ptá na to, jak může společnost v zájmu svých podnikových cílů dávat těmto hnacím silám podporu a umocňovat ji pomocí odměn. Strategie odměňování vysvětluje svůj přístup v oblastech typu mzdové struktury, zaměstnanecké výhody, kroky směřující ke zvýšení a angažovanosti a oddanosti. Politika potom definuje záležitosti kolem výše peněžních odměn, dodržování zásady stejné odměny za práci stejné hodnoty, používání hodnocení práce a šetření tržních sazeb, flexibilní a zaměstnanecké výhody (Armstrong, 2009, s. 25).

Základní peněžní odměna

Základní peněžní odměna je finanční částka, kterou tvoří sazba za určitou práci nebo pracovní pozici. Bývá ovlivněna jak vnitřními, tak vnějšími faktory. Může udávat tarif za různé jednotky času (rok, měsíc, týden, hodina). Lze k ní přidat i různé příplatky (Armstrong, 2009, s. 25).

Zásluhová odměna

Skládá se z dalších peněžních odměn, které závisejí na pracovním výkonu, schopnostech, přínosu, dovednostem nebo zkušenostem. Všechny tyto odměny jdou přidat k základní mzdě. Pokud s ní provázané nejsou, pak se jedná o „proměnlivé peněžní odměny“ (Armstrong, 2009, s. 25).

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou souborem benefitů jako služební auta a elektronika, penze, nemocenské dávky, úhrada pojistného a řada dalších. Jedná se o taková zvýhodnění, které nejsou doslova odměnami (Armstrong, 2009, s. 25-26).

Příplatky

Příplatky jsou peníze, které se vyplácejí k základné mzdě a zaměstnancům náleží za zvláštní okolnosti. Nejčastěji se jedná o práci v noci, o víkendech nebo svátcích, přesčas, bydlení v oblastech s nadprůměrnou nákladovostí apod. Mohou být nastavené přímo organizací nebo být předmětem kolektivního vyjednávání (Armstrong, 2009, s. 26).

Celkový výdělek

Celkový výdělek je částka, která představuje hodnotu všech výplat. (základní mzda, zásluhová odměna a příplatky) (Armstrong, 2009, s. 26).

Celková v penězích vyjádřená odměna

Celková v penězích vyjádřená odměna (hmotná odměna) je tvořena dohromady z finanční odměny a hodnoty poskytnutých zaměstnaneckých výhod (Armstrong, 2009, s. 26).

Hodnocení práce

Jedná se o systematický proces, který má za úkol definovat relativní hodnoty prací v organizaci. Slouží k tomu, aby se daly bezpečně vytvářet účinné mzdové struktury. Neurčuje však peněžní odměny přímo (Armstrong, 2009, s. 26).

Analýza tržních sazeb

Analýza tržních sazeb zkoumá platové sazby pro srovnatelné pracovní pozice na trhu za účelem určování peněžních odměn a upřesňování podoby platových struktur ve společnosti. Jednoduše se zabývá postavením společnosti na trhu práce (Armstrong, 2009, s. 26).

Mzdové/platové stupně a struktury

Každé pracovní místo se podle svého relativního významu selektují do struktury stupňů. Na základě této struktury jsou finanční odměny ovlivňovány sazbami, které odpovídají jednotlivým třídám. Ty vycházejí z aspektů, jako jsou pracovní výkon, schopnosti, přínosy nebo délka zaměstnání. Alternativou je metoda, při které se pro některé pracovní pozice používají specifické nebo individuální sazby, kde už nejsou žádné možnosti pro zvyšování mzdy (Armstrong, 2009, s. 26).

Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu má na starosti nastavení očekávání individuálních přínosů a výkonů a porovnává je provedenou prací zaměstnanců. Poté dává pravidelnou konstruktivní zpětnou vazbu, na základě které, se přistupuje ke zplošování pracovních výkonů, osobních rozvoje a vzdělání. Zároveň může být podkladem pro rozhodování o zásluhové peněžní odměně (Armstrong, 2009, s. 26-27).

Nepeněžní odměny

Pod pojmem nepeněžní odměny se neskrývají žádné přímé platby, ale označují ty, které spíše vyplývají ze samotné práce. Může se jednat pocit úspěšnosti, autonomie, uznání, seberealizace, přístup ke vzdělání, možnosti rozvíjení kariéry apod (Armstrong, 2009, st. 27).

Celková odměna

Celková odměna je označení pro všechny peněžní i nepeněžní odměny dohromady, kterými mohou být pracovníci ohodnoceni (Armstrong, 2009, s. 27).

1.2 Mzdovotvorné faktory

Velká část pracovního trhu jak z pozic zaměstnanců, tak vedoucích, zastává názor, že odměny pracovníků by měly odvíjet od jejich pracovních výkonů. Jen tak totiž budou dostatečně motivováni k uspokojivějším pracovním výkonům (Čopíková, Horváthová, 2010, s. 32).

Podstatné množství odměn však nereflektuje onen pracovní výkon, ale jsou určovány příslušností k organizaci nebo úplnou dobou zaměstnání, či v konkrétní společnosti. Tato problematika je označována jako princip seniority. Schopnosti, potencionální výkon a existence na trhu práce jsou však stále převažujícími prvky v odměňování. V tomto případě hovoříme o tzv. boji o talenty (Čopíková, Horváthová, 2010, s. 32).

Mezi odměny udělené organizací patří například ta v podobě povýšení. To by mělo kromě jiných záležitostí hlavně vycházet z pracovního výkonu. K povýšení ale nedochází v pracovních kariérách příliš často a zaměstnanci se posouvají na hornější pozice častěji na základě seniority, nebo jsou na nadřazené pracovní místo přijati uchazeči mimo organizaci (Čopíková, Horváthová, 2010, s. 32).

1.2.1 Vnitřní mzdovotvorné faktory

Jednou z nejznámějších klasifikací mzdovotvorných faktorů je tabulka sestavená Markem Goodridgem. Josef Koubek faktory obsažené v tabulce rozdělil celkem do tří skupin:

- „Faktory související s úkoly požadavky pracovního místa a jeho postavením ve firemní hierarchii funkcí. Zdrojem informací je popis a specifikace pracovního místa a hodnocení práce na pracovním místě.
- Výsledky práce a pracovní chování pracovníka, úroveň plnění pracovních úkolů, jeho způsobilost pro práci. Zdrojem informací je hodnocení pracovníků a evidence pracovníků.
- Pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či ve společnosti jako celku, které mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost či pracovní pohodu pracovníka, mohou zvyšovat jeho únavu, vyžadovat zvýšené úsilí, vyvolávat zvýšené nepohodlí, nadměrný stres apod.“ (Koubek, 2007, s.165).

Jiné rozčlenění klasifikace mzdovotvorných faktorů sepsal Michel Armstrong. Skupin, které popsal ve své knize „Odměňování pracovníků“, je dohromady šest.

Podniková kultura

Jedná se vnitřní faktor opravdu širokou a silnou škálou působení napříč celou organizací. Představuje ji vyjádření klíčových hodnot společnosti. Těmi se zaměstnanci řídí a uzpůsobují jim své jednání. Vliv má samozřejmě i na zákazníky a další zainteresované strany. Mezi tyto hodnoty se řadí hlavně přístup zákazníkům, jednání, které vede k udržení si jich, podpora zaměstnanců a přístup k ostatním zainteresovaným stranám (Armstrong, 2009 st. 33).

„Pozitivní kultura může pracovat pro organizaci tím, že vytváří prostředí příznivé pro zlepšování pracovního výkonu, řízení změny a smysl identity a souladu účelu. Může napomáhat při

formování chování tým, že poskytuje orientaci a návod týkající toho, co se očekává. Špatná kultura může pracovat proti organizaci tým, že vytváří bariéry, které brání dosažení strategických cílů odměňování. Tyto bariéry zahrnují odpor ke změně nedostatek angažovanosti a oddanosti“ (Armstrong, 2009 s. 33).

Podniková organizace

Podniková organizace dává dohromady charakter společnosti a ovlivňuje i její základní hodnoty. Ovlivňuje typologie lidí, kteří u ní pracují, včetně přístupu k vystavování je změnám. Vše záleží například na výrobě, ziskových službách, neziskových službách, službách veřejného sektoru a vzdělávání (Armstrong, 2009 st. 35).

Technika a technologie

To, jak je práce ve společnosti řízena, organizována a vykonávána ve velké míře závisí na technice a technologiích. Uvádění novinek v rámci techniky a technologií do společnosti bývá doprovázené malými až masivními změnami v celých systémech a procesech. Můžou až vzniknout nové metody a postupy při práci. Je taky možné tímto způsobem rozšiřovat kvalifikace pracovníků a posouvání je do víceoborovosti. S tím přichází i změny v odměňování (Armstrong, 2009 st. 35-36).

Složení zaměstnanců

Michael Armstrong v knize „Odměňování pracovníků“ uvádí citaci Nicki Demby, bývalé ředitelky pro práci a odměňování ve společnosti Diaego: „Jsou to naši lidé, kdo tvoří náš výkon, a to je důvod, proč uvolňování potencionálu každého pracovníka je v samém centru naší strategie růstu. Podobně každý kousíček toho, co poskytujeme, je stejně důležitý jako to, jak to poskytujeme. Naši lidé jsou posuzováni podle celkových vůdcovských schopností: bystrosti, emoční energie, nápadům práce s lidmi a vyznávání hodnot“ (Armstrong, 2009 s. 35).

Podle toho, jaký typ podniku daná společnost nese, je ho technice a technologii, bude mít dozajista nastavenou svoji cílovou skupiny lidí, kteří chtějí, aby u nich byli zaměstnání. Na tom záleží i podmínky odměňování a postupně se mění. Stále ale více vedení různých organizací dává za pravdu tomu, že lidé jsou různě odlišní a specifictí. Aby se dosáhlo skutečné konkurenční výhody, je nezbytné dovést do společnosti lepší a kvalifikovanější pracovníky než jsou u těch ostatních (Armstrong, 2009 s. 36).

Podniková strategie

Podnikatelská cesta podniku zároveň i udává směr odměňování pracovníků. Propojení podnikové strategie a strategie odměňování tím způsobem, že se dosáhne k efektivnímu naplňování účelu organizace, nazýváme jejich integrací (Armstrong, 2009 s. 36).

Hledisko pracovníků

Hledisko pracovníků je neméně důležitou záležitostí, na kterou je třeba brát ohledq než výše zmíněné. Pro podnik je velice žádané naslouchat potřebám, očekáváním a názorům svých zaměstnanců. Stejně tak by se mělo je zapojovat do vytváření nových procesů odměňování. Pro celkové odměňování to má nemalý význam. To vše je ale potřeba skloubit s ohledem i na ostatní zainteresované strany (Armstrong, 2009 s. 36-37).

1.2.2 Vnější mzdovotvorné faktory

Stejně tak jako u vnitřních mzdovotvorných faktorů je třeba dbát na důrazný zřetel i na vnější. Mezi ty se řadí například aktuální situace na trhu práce ve smyslu nadbytku nebo naopak nedostatečného množství pracovních zdrojů i jednotlivých úrovní kvalifikací a dále nastavení odměňování obdobných pozic u konkurence. Roli mohou hrát i současné životní podmínky v určitém regionu či státě. Stejně tak jsou tu i zákony a předpisy založené na kolektivním vyjednávání, předpisy vycházející z pracovněprávní ochrany a normy udávající postupy s některými zvláštními skupinami pracovníků. Jedná se třeba o minimální mzdu, stanovené mzdové tarify, povinné příplatky a další (Koubek, 2007, s. 158).

Armstrong do vnějších mzdovotvorných faktorů řadí i pojem **globalizace**. Pod ní se rozumí využívání zaměstnávání lidí z třetích zemí, využívání jejich know-how a nápadů pro uspokojování lokálních potřeb a šíření tak pracovních postupů dále po světě. Touto cestou expandují zdokonalené nebo novější technologie nebo odborné znalosti a zkušenosti (Armstrong, 2009 s. 37).

Dále v tomto tématu hovoří o **trendech v zaměstnávání lidí**. Více než u jiných profesí zaznamenává růst převážně poptávka na pozice manažerů, specialistů a odborníků a pracovní místa, která přinášejí služby zákazníkům. Zvyšující se žádanost můžeme pozorovat i u technického personálu a kvalifikovaných manuálních prací. Tyto typy pracovních sil značně ovlivňují odměňovací strategie ve společnostech (Armstrong, 2009 s. 37).

Taky sem podle Armstronga spadají **tržní mzdové sazby**. Aby byly společnosti obecně konkurenceschopné, musí alespoň do určité míry promítnout ve vlastních systémech odměňování výši mzdových sazeb, které nastavuje trh práce. Ty jsou udávány na základě poptávky po pracovní síle a produktech, které společnosti vytvářejí. Na některé společnosti dopadá i vliv odborových organizací (Armstrong, 2009 s. 38).

1.3 Celková odměna

Koncept celkové odměny má za úkol zvýšit produktivitu, spokojenost a motivaci zaměstnanců do práce dominantnějším způsobem než samotné prosté finanční ohodnocení. Jedná se o moderní

způsob dosažení tohoto cíle. Využívá tedy všeho, čeho si zaměstnanci na práci v dané společnosti váží. Patří se finanční i nefinanční formy ohodnocení.

Model celkové odměny je vyobrazen na tabulce níže. Na první pohled je z ní zřejmé, že se skládá ze čtyř hlavních položek. Vrchní dvě z nich představují hmotné odměny a benefity. To jsou ty, které lze vyjádřit peněžně. Na nich převážně závisí výkonová motivace, spokojenost a udržení pracovníků. Spodní dvě zastávají nehmotné. Jejich peněžní vyjádření je většinou nemálo komplikované. Ty zase násobí hodnotu hmotné části odměn, přispívají k pevnějším vztahům mezi zaměstnanci a společností, a navíc vylepšují i její reputaci.

Tabulka č. 1: Model celkové odměny

(Zdroj: Vlastní zpracován dle: Armstrong, Taylor, Šikyř, 2015, s 424)

<p style="text-align: center;">Peněžní odměny</p> <ul style="list-style-type: none"> • Základní mzda/plat • Zásahová odměna • Peněžní bonusy • Dlouhodobé pobídky • Akcie • Podíly na zisku 	<p style="text-align: center;">Zaměstnanecké výhody</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penze • Dovolené • Zdravotní péče • Jiné funkční výhody • Flexibilita
<p style="text-align: center;">Vzdělávání s rozvoj</p> <ul style="list-style-type: none"> • Učení se na pracovišti • Vzdělávání a výcvik • Řízení pracovního výkonu • Rozvoj kariéry 	<p style="text-align: center;">Pracovní prostředí</p> <ul style="list-style-type: none"> • Základní hodnoty organizace • Styl a kvalita vedení • Právo pracovníků se vyjádřit • Uznání • Úspěch • Vytváření pracovních míst a roli • (odpovědnost, autonomie, prostor pro využívání a rozvíjení dovednosti) • Kvalita pracovního života • Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem

1.4 Finanční odměňování

Motivační funkce jsou převážně závislé na finančním odměňování. Je díky němu možno udržovat tzv. vnitřní spravedlnost, motivovat zaměstnance k vyššímu výkonu i produktivitě a zavádět mzdovou strukturu, která zohledňuje i osobní výkony a přínosy. Vhodné je se taky v administrativní části věci zachovat jak pro zaměstnance, tak i pro jejich nadřízené jednoduchost a nezavádět systém pro odměňování složitý. Stejně tak by se mělo vyhnout jakékoliv diskriminaci a udržet transparentnost. Zohlednění nákladové konkurenceschopnosti a rozpočtových možností organizace je neméně důležité (Urban, 2017, s. 116).

„Při rozhodování o systémech odměňování jsou tak organizace vystaveny řadě otázek: jak vysoké mzdy platit, jaké odměny zavést, jak upravit odměňování, aby motivovalo, jakou roli by v něm měla sehrávat náplň práce, osobní schopnosti, výsledky práce, případně postavení v organizaci, v jakém rozsahu používat pohyblivou mzdu, na jaké ukazatele ji vázat, jak často ji vyplácet apod.“ (Urban, 2017, s. 116).

1.4.1 Mzda, odměna

„Mzdou se rozumí peněžité plnění (případně neutrální plnění) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům mzdu za vykonanou práci a za její výsledky podle podmínek dohodnutých v pracovní smlouvě, ve vnitřních mzdových předpisech nebo v kolektivní smlouvě“ (Sakslová, Šimkova 2005, s. 95).

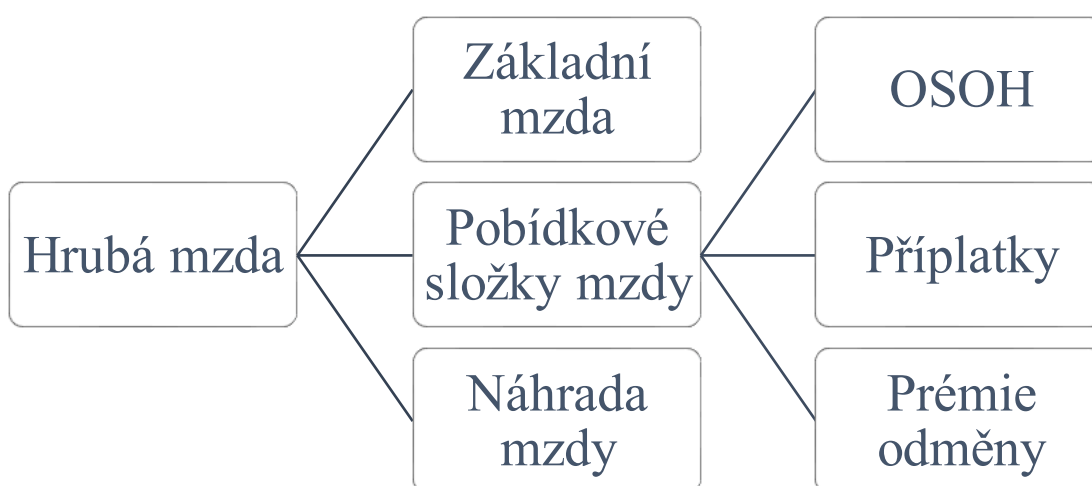
Zobecněným tvrzením lze říci, že pokud mluvíme o zaměstnanci státu, odměnou za jeho práci je plat, který mu odchází ze státního rozpočtu. Naopak těm ostatním zaměstnancům ze soukromých sektorů je vyplácena mzda.

„Pojmu odměna se v odborném slova smyslu používá pro označení odměňování prací konaných na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, při odměňování volených členů obecních zastupitelstev a v případě zvláštních způsobů odměňování, jako např. znalců, tlumočnicků, zprostředkovatelů, rozhodců, přísedících, správců konkurzní podstaty, členů volebních komisí apod. Tohoto pojmu se však také používá v užším slova smyslu jako označení nadtarifní pobídkové mzdové formy“ (Foot, Hook, 2002, s. 261).

Mzda představuje ohodnocení za již vykonanou práci vůči zaměstnavateli, proto na její nárokování není dostatečné samotné uzavření pracovního poměru, ale provedení uložené práce (Foot, Hook, 2002, s. 261).

1.4.2 Složení mzdy

Mzdu jako celek tvoří několik podčástí, podle kterých lze individuálně ohodnotit množství a kvalitu práce. Všechny dohromady tvoří hrubou mzdu. (Sakslová, 2005, s. 95). Její struktura je vyobrazena na tabulce níže.



Obrázek č. 2: Model hrubé mzdy

(Zdroj: Vlastní zpracován dle: Sakslová, Šimková 2005, s. 95).

Mezi ty nejpodstatnější složky finanční odměny se řadí základní, neboli pevná (tarifní) mzda. Její nastavení závisí hlavně na aktuální tržní situaci, tedy poptávkou o danou práci a naopak nabídkou ze strany uchazečů. Ne pokaždé nastavení základní mzdy na tomto faktoru je vhodné nebo dokonce možné (Urban, 2017, s. 119).

Základní mzda

Základní mzda může být vyjádřena několika formami:

Časová mzda

„Časové sazby poskytují pracovníkům předem stanovenou sazbu peněžní odměny za skutečně odpracované hodiny. Časové sazby samy o sobě se nejčastěji používají v případech, kdy se považuje za nemožné nebo nežádoucí používat systém odměňování podle výsledků, například v údržbě“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 460).

Tato forma je spojována zejména s následujícími výhodami:

- „Je jednoduchá a administrativně nenáročná.
- Usnadňuje odhadování a plánování mzdových nákladů.
- Je srozumitelná pro pracovníky, kteří mnohdy oceňují stabilitu odměny, která z časové mzdy či platu vyplívá.
- Vyvolává méně sporů a nespokojenosti než odměny odvozené od výkonu či dalších zásluh (výkon či další zásluhy jsou mnohem obtížněji měřitelné než odpracovaná doba) a přispívá k vytváření pozitivnějších pracovních vztahů ve společnosti.
- Je administrativně levnější.

Má však i své nevýhody:

- Má jen omezený pobídkový účinek a nepodněcuje pracovníky ke zvýšení výkonu a produktivity práce a svým způsobem ani k rozšiřování schopností.
- Umožňuje líným a méně zručným pracovníkům přiživovat se na práci svých spolupracovníků, parazitovat na společnosti.
- Vyžaduje intenzivnější kontrolu pracovníků a mnohdy i donucování k tomu, aby plnily požadovaný výkon“ (Koubek, 2007, s. 172).

Úkolová mzda

Podle této formy se zaměstnanci vyplácí odměna za každou jednotku práce, kterou provede. Tato jednotka by měla odpovídat spravedlivé odměně, která bere v potaz úroveň odměňování ve státě nebo lokaci, situaci na trhu práce, životním nákladům atd. Takto popsaná mzda se označuje jako úkolová mzda s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu. Její obdobou se potom nabízí třeba mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu. U této varianty je předepsána sazba za vyrobený kus do určité normy nebo stanoveného množství. Pokud zaměstnanec toto stanovené množství přesáhne, potom bude odměněn zvýšenou sazbou za kus. Existuje i možnost penalizace za nedostatečný výkon ve množství výrobků, avšak nebývá často v praxi uplatňována (Koubek, 2007, s. 117).

Podílová (provizní) mzda

„Uplatňuje se v obchodních činnostech či v některých službách. Odměna pracovníka je zcela nebo zčásti závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách. V prvním případě jde o přímou podílovou mzdu, ve druhém případě má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství nebo poskytnuté služby (podílová mzda s garantovaným základem“ (Koubek, 2007, s. 178).

U typu nazývaného zálohovaná podílová mzda obdrží zaměstnanec pravidelnou měsíční zálohu, která se na konci určitého období srazí z jeho provize. Výhodou této formy je to, že se plně využije závislosti na výkonu vůči odměně. Naopak velkou nevýhodou může být to, že se na výdělků mohou projevit takové faktory, jaké zaměstnanec nemá možnost ovlivnit. Třeba uvedení lepšího a levnějšího výrobku na trh konkurencí, výrazná změna v hospodářské situaci, testy kvality zveřejněné v tisku apod. (Koubek, 2007, s. 178).

Smíšená mzda

Smíšenou mzdu by potažmo šlo definovat jako propojení dříve popsaných mzdových forem. Nejčastěji se vyskytující kombinací u reálných firem je časová a podílová mzda. Krajně se využívá i sloučení časové mzdy a úkolové (Pelc 2010, s 156).

Pobídkové složky mzdy

Další položkou, z které se skládá hrubá mzda, jsou pobídkové složky mzdy. K těmto složkám patří osobní ohodnocení, příplatky, prémie a odměny.

Osobní ohodnocení

„Je nenárokovou složkou mzdy, slouží k ocenění nadstandardní výkonnosti nebo kvality práce, výše je určena měsíční částkou a bývá pravidelnou složkou mzdy vedle základní mzdy“ (Sakslová, Šimková 2005, s. 96).

Tato doplňková mzdová forma může být poskytována ke třem různým formám mzdy, časové, tarifní a úkolové. Hlavním cílem osobního hodnocení je stimulace pracovníka k pracovnímu výkonu a žádanému jednání (Dvořáková, 2004, s. 67).

Příplatky

Jedná se zaručenou složku mzdy, která se tarifně přičítá ke mzdě, pokud zaměstnanec vykonává práci za mimořádných podmínek. Můžou to být situace navazující zvýšenou mírou únavy, nebo s neblahým dopadem na zdraví (Dvořáková, 2004, s. 102).

Příplatky se dělí na povinné a nepovinné. Zákonem jsou dány přesně čtyři druhy příplatků, které je zaměstnavatel povinen vyplácet. Konkrétně to jsou práce přesčas, práce v noci, práce ve státem uznávané svátky a práce ve ztíženém nebo zdraví škodlivém prostředí). Nepovinné příplatky závisí zcela na uvážení zaměstnavatele. Častým příkladem je odměna za vedení pracovní skupiny (Sakslová, Šimková 2005, s. 96)

Prémie a bonusy

„Prémie je doplňková mzdová forma, která patří k velmi oblíbeným“ (Dvořáková, 2004, s. 95). Prémie nebo bonusy se vyplácejí k časové i úkolové mzdě, nebo i ostatních základních mzdových forem, a to buď jednorázově (za mimořádný výkon, skvělé plnění pracovních

povinností) nebo opakovaně periodicky (překročení předem nastavených cílů nebo výkonových ukazatelů). Uplatňují se pro jednotlivce i skupinově (Čopíková, Horváthová, 2010, s. 79).

Odměny

„Odměny se vyplácejí nejčastěji jednorázově a jejich výše nebývá předem dána, jsou stanoveny zpravidla na základě dosažených výsledků organizace. Např. podíl na výsledcích hospodaření organizace, odměna za realizaci zlepšovacího návrhu. Jiné možnosti odměn představují podíly na výsledcích hospodaření organizace – někdy nazývané jako 13. Či 14. plat. Jde o formu odměny vyplácenou všem zaměstnancům.“ (Sakslová, Šimková, 2005, s. 96).

Náhrada mzdy

Odvádí se zaměstnancům za období, kdy práci neprováděli, ale přesto na mzdu mají nárok. Jedná se o situace, které vymezuje zákon (dovolená, státní svátky). Nebo objektivní překážky v práci. Například výpadek energie, výkon veřejné funkce atd. (Sakslová, Šimková 2005, s. 96).

1.4.3 Minimální mzda

Představuje částku, na kterou má každý zaměstnanec měsíčně nárok v jakémkoliv oboru, bez ohledu na jeho osobní výkon nebo kvalitu práce, kterou odvedl. Její výše je dána zákonem. Institut minimální mzdy spadá v ustanovení § 111 zákoníku práce. Přesná výše je uvedena v nařízení vlády 303/1995 Sb. S časem se tato výše mění, a pokud dříve uzavřené pracovní smlouvy mají odměnu nastavenou nižší, než jaká je nová minimální mzda, stanou se neplatnými. Minimální mzda je stanovena pro plný úvazek. Pokud zaměstnanec pracuje na zkrácený úvazek nebo odpracoval nižší počet hodin, jeho minimální mzda se přepočítá podle počtu odpracovaných hodin (Foot, Hook, 2002, s. 266).

1.5 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody se od peněžních odměn zpravidla liší tím, že na ně zaměstnancům nárok čistě z toho faktu, že mají se zaměstnavatelem uzavřený pracovní poměr. Tyto benefity slouží k prezentaci, že se společnost o své zaměstnance zajímá a stará se o jejich blahoby. Vycházejí vstříc osobním potřebám zaměstnanců a posilují jejich oddanost. (Čopíková, Horváthová, 2010, s. 88).

Mezi cíle zaměstnaneckých výhod patří:

- Získat si a udržet schopné zaměstnance za pomoci využití atraktivity a konkurenceschopnosti systému výhod.
- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců.
- Dosáhnutí daňových zvýhodnění pro zaměstnance i společnost.

Úskalími zaměstnaneckých výhod mohou být:

- Nepochopení výhod ze strany zaměstnanců jako nadstandardní péči.
- Nemusejí být stejně výhodné pro každého zaměstnance.
- Mnohdy bývají založeny na porovnání s konkurencí a neodpovídají skutečným potřebám organizace (Čopíková, Horváthová, 2010, s. 88).

1.6 Vzdělávání a rozvoj

„Vzdělávání a rozvoj umožňují a podporují, aby se lidé učili a rostli ve svých pracovních rolích. To zahrnuje uplatňování politik, které se zaměřují na flexibilitu pracovních rolí – lidé mají příležitost rozvíjet své pracovní role tím, že zlepšují a rozšiřují využití svých schopností“ (Foot, Hook, 2002, s. 266).

Nejpřínosnějším způsobem vzdělávání je tzv. systematické vzdělávání. Jedná se o cyklicky neustále opakované vzdělávání, které odpovídá zásadám politiky vzdělávání organizace. Následuje její cíle, strategie a zastává vytvořené organizační předpoklady vzdělání. Cyklu systematického vzdělávání náleží čtyři částí. První je fáze identifikace potřeby vzdělávání. Jejím účelem je identifikovat osoby, které je zapotřebí vzdělat a v čem. Další fází je plánování vzdělávání. Zde je potřeba nastavit rozpočet, určit časový plán, vybrat prioritní body ve vzdělání, dát dohromady obsah a přípravu pro vzdělávání. Následuje fáze realizace vzdělávacího procesu. Poslední fází je hodnocení efektů vzdělávání. Zde se hodnotí, jaký mělo vzdělávání zaměstnanců účinek a jak se projevuje ve společnosti (Dvořáková, 2004, s. 67).

1.7 Pracovní prostředí

I pracovní prostředí je jedním z hlavních faktorů, které mají zásadní vliv na produktivitu, spokojenost a dokonce i zdraví zaměstnanců. Zapadají sem veškeré stroje a vybavení, se kterými se pracovníci můžou setkat, barevnost, hluk, čistota, osvětlení, kvalita vzduchu. Kromě těchto faktorů se zde řadí i styl vedení, nastavené psychologické podmínky jako míra separace či spolupráce, mezilidské vztahy na pracovišti, uznání, možnost vlastní vyjádření a vznášení návrhů (Koubek, 2007, s. 170).

1.8 Spokojenost zaměstnanců

Pracovní spokojenost má do značné míry vliv na celkovou kvalitu života. Je jedním z mnoha aspektů, který má vliv na spokojenost celkovou. U většiny lidí je pravděpodobně jedním z nejmocnějších. Všechny faktory, které celkovou spokojenost vytváří, se volně mění v průběhu života člověka. Zároveň je u všech, spokojenost, včetně té pracovní, zcela subjektivním prožitkem. Ovlivňují ji i emoce, aktuální potřeby či individuální preference a hodnoty. Pro efektivní řízení společnosti je

spokojenost zaměstnanců důležitým nástrojem. Je blízce spjatá s motivací zaměstnanců, výkonností nebo organizačními změnami. Neboť závisí na celé řadě faktorů, které bývají proměnlivé, nese vždy nestálou podobu (Kocianová, 2010, s 34).

Faktory, které pracovní spokojenost ovlivňují, se dají rozčlenit podle toho, na který aspekt mají dopad. Můžeme rozlišit faktory působící na pracovní činnosti (obsah práce), podmínky práce (odměňování, péče o zaměstnance), vliv na straně jedinců a faktory působící na společnost z vnějšího prostředí (národní nebo mezinárodní politika, ekonomická situace státu) (Kocianová, 2010, s 36).

To, jak budou zaměstnanci dané společnosti spokojeni můžou pozitivně ovlivnit i faktory typu přiměřené cíle práce nebo jejich různorodost, míra autonomie zaměstnance či finanční ohodnocení nebo vztahy na pracovišti. Na druhou stranu opačný účinek s sebou nesou například nadměrný časový stres a pracovní zátěž, nereálné nároky v rámci výkonu práce, špatné vztahy na pracovišti či nedostatek času na osobní život (Kocianová, 2010, s 36).

1.9 Pracovní spokojenost

Pojem pracovní spokojenost do jisté míry postrádá přesnou definici a jeho význam není vždy z hlediska terminologie jednotný. Často se může nést v kontextu hodnotícího kritéria určité organizace. Čím vyšší je spokojenost jejich zaměstnanců, tím lépe je o ně postaráno. (Bedrnová, Novy, 1998, s 43).

Jindy pojem spokojenost představuje pocit uspokojení nebo naplnění z vykonávané práce. Může také označovat dlouhodobé souznění a pohodu pociťované s běžnými aspekty, které jsou součástí života na denní bázi. Pojem spokojenost se dá chápat jako dosahování pro člověka důležitých milníků v životě, které si dříve stanovil a očekával, že jich dosáhne. Naopak nespokojenost se projevuje jako smutek a zklamání (Blatný, 2010, s 56.)

1.10 Metody zjišťování pracovní spokojenosti

To, jaká panuje zrovna pracovní spokojenost zaměstnanců ve společnosti, je pro onu společnost důležitá informace. Pokud dojde ke změnám, které se týkají samotných zaměstnanců, je nutné zjistit co si o tom oni sami myslí a získávat jejich zpětnou vazbu (Bedrnová, Novy, 1998)

Šetření pomocí dotazování

Jedná se o jedni z nejpoužívanějších metod dotazování. Jejím účelem je zjistit, jak zaměstnanci danou situaci subjektivně prožívají. Šetření lze provádět písemně i osobně. Pozorovat lze i reakce dotazovaných při pokládání otázek.

Písemné dotazování je méně nákladné, avšak má nižší návratnost. Odpovědi mohou být méně přesné, protože mohou být ovlivněny dalšími názory, se kterými se respondent setkal před nebo

při vyplňování dotazníku. Osobní dotazování má tu výhodu, že zkušený tazatel může lépe objasnit otázku, které by jinak respondent nerozuměl (Bedrnová, Novy, 1998).

Řízený rozhovor

Jedná se o metodu, kdy se při dotazování striktně drží předpřipravených otázek s danou formulací a pořadím. Je tak možné získat osobité reakce na podněty, které jsou rozhovorem zkoumány. Zabere však více času než běžné dotazování. Existují i možnosti polostrukturovaných nebo nestrukturovaných rozhovorů, neboli volných a formálních (Bedrnová, Novy, 1998).

1.11 Shrnutí teoretické části

Východiska teoretické části diplomové práce se soustředila na téma odměňování zaměstnanců. Byl definován systém odměňování zaměstnanců a popsány vlivy jak vnitřního, tak vnějšího prostředí, které na daný systém působí. Další hlavní částí této kapitoly byl model celkové odměny, do kterého spadají peněžní odměny, zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj a také pracovní prostředí. Teoretické zpracování konceptu celkové odměny bude použito při analýze spokojenosti se systémem odměňování.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V tomto kroku bude provedeno zhodnocení aktuálního systému odměňování zaměstnanců ve společnosti. Na začátku bude společnost představena a budou shrnuty důležité milníky v její historii. Pro lepší pochopení současného systému odměňování se využije dotazníkového šetření zaměstnanců ohledně jejich spokojenosti jejich odměn za práci. Následovat bude řízený rozhovor s vedením společnosti. Kromě toho budou vyhodnoceny vnitřní i vnější vlivy, které mají na celkovou situaci dopad. Na základě z uvedeného budou sestaveny návrhy na změny, které by Ymit-2012 mohly v tomto směru posunout dál.

2.1 Údaje o společnosti

Obchodní název společnosti: TOO „Ymit-2012“

IČO: 120440007500

Právní forma: společnost s ručením omezením

Obor: stavebnictví

Předmět podnikání: stavba budov, výroba plastových komponentů používaných ve stavebnictví, ostatní stavební a instalační práce

Podle CZ-NACE F – Stavebnictví – 412 – Výstavba bytových a nebytových budov

C – Zpracovatelský průmysl – 222 – Výroba plastových výrobků

Sídlo společnosti: Karagandinská oblast, region Karaganda, Saken Seyfullin, Stroenie 117/3

Datum vzniku: 10.4.2012

Počet zaměstnanců: 140 – střední podnik

2.2 Historie společnosti

Založení společnosti se odehrálo v roce 2012 jediným zakladatelem pod názvem „Ymit-2012“ [Umit] na území Kazachstánu. Svoje podnikání si ze začátku postavila na výrobě a instalaci plastových oken do budov. Její majitel již vlastnil zaběhlou stavební společnost „Olivia“ s 1. stupněm kvalifikace. To je nejvyšší kvalifikační stupeň, který je možný v Kazachstánu v rámci stavebnického sektoru získat. Od roku 2014 se společnost „Ymit-2012“ pravidelně podílela na výpomoci na stavebních projektech započaté společností „Olivia“. Na základě této spolupráce získával „Ymit-2012“ kladné recenze za pomoci kterých se po čase posunul na 2. kvalifikační stupeň. Nejdůležitějšími klienty společnosti se od té doby staly město Karaganda, kde hlavně „Ymit-2012“ operuje, a samotný stát. S prvními závažnějšími obtížemi se společnost setkala

s příchodem 1. vlny koronaviru. Magistrát města omezil financování staveb, uzavřely se hranice země a došlo tak k problémům s dodáváním materiálů. Nesnáze se znovu navrátili v roce 2021, kdy došlo k úmrtí majitele. To způsobilo reorganizaci personálu napříč celou společností. V několika následujících letech se společnost zavázala k dokončení naplánovaných zakázek. Poté se bude pro ni vyhledávat zcela nové uplatnění na trhu (Ředitelka, 2022).

2.3 Analýza současného systému odměňování

V této části bude provedena analýza celkového systému odměňování ve vybrané společnosti. Všechny poskytnuté informace ke zpracování pocházely od vedení společnosti, předané skrze e-mailovou komunikaci. Navíc byly z jejich strany poskytnuty mzdové předpisy a pracovní řád.

2.3.1 Finanční odměna

Povinnosti každého zaměstnance pro založení pracovního poměru je podepsání smlouvy, ve které taky jsou uvedené mzda, pracovní doba, stejně tak jako všechny ostatní sounáležitosti. Ve společnosti jsou používány různé mzdové formy pro různé pozice. Mzda se platí jednou za měsíc převodem na účet (Všeobecná účetní, 2022).

Základní mzda

Management společnosti bývá zpravidla odměňován individuální fixní mzdou. Každému jednotlivci ho určuje ředitelka společnosti. Postupně je navyšován s odpracovanými roky, případně za mimořádné výkony a zásluhy v práci. Řadovým zaměstnancům náleží časový tarif, který se liší na různých pozicích. Průměrná mzda ve společnosti v roce 2022 se rovnala 319 952 Kzt (Všeobecná účetní, 2022).

Tabulka č. 2: Hrubá mzda ve společnosti za roky 2018 – 2022 v Kzt

(Zdroj: Vlastní zpracován dle: mzdových předpisu).

Pozice	Hrubá mzda v Kzt			
	2018	2019	2021	2022
Ředitel	470 000	495 000	510 000	626 000
Zástupce ředitele	400 000	430 000	460 000	460 000
Zástupce ředitele	305 000	320 000	340 000	379 000
Stavbyvedoucí	315 000	330 000	365 000	409 000
Účetní	456 000	475 000	500 000	500 000
Právník	275 000	300 000	310 000	370 000

Personální zaměstnanec	255 000	260 000	280 000	298 000
Vedoucí stavebního odboru	250 000	265 000	270 000	378 000
Mechanik	225 000	230 000	250 000	330 000
Řidič	222 000	222 000	245 000	295 000
Dlaždič	225 000	230 000	245 000	295 000
Hlídač	83 000	89 000	140 000	195 000
Topič	150 000	168 000	168 000	210 000
Montážník konstrukcí oken	200 000	230 000	252 000	290 000
Instalatér	200 000	220 000	260 000	287 000
Elektromontážník	210 000	240 000	286 000	310 000
Tesař	190 000	220 000	260 000	290 000
Zedník	220 000	240 000	270 000	298 000
Zedník / malíř	210 000	210 000	230 000	240 000
Malíř	200 000	210 000	242 000	279 000
Pomocný pracovník	170 000	190 000	229 000	278 000

V tabulce jsou vyobrazeny mzdy zaměstnanců, kteří mají uzavřený plný pracovní poměr a mají fixní plat. Jak můžeme dále vidět, výplaty rostou jak u vedení společností, tak u řadových pracovníků. Při větším množství práce, společnost často najímá pracovníky formou smlouvy o dohodě. Jejich mzda se taky různá podle pozice a může být časová nebo úkolová. Například montážníci mají nastavenou mzdu časovou a jejich odměna za osmihodinovou směnu tvoří 9 000 Kzt. Instalatérům naopak náleží úkolová směna v rámci které, jim náleží 20 000 Kzt za instalaci vybavení v jednom bytu (Všeobecná účetní, 2022).

Pohyblivá složka mzdy

Ve společnosti je zaveden i systém bonusů, příplatků a speciálních odměn. Prvním z nich je příplatek za práci o víkendech. Zde řadovým zaměstnancům náleží navíc 20 % z jejich tarifní mzdy za každou odpracovanou hodinu (Všeobecná účetní, 2022).

Dalším bonusem, který pravidelně obdržují všichni zaměstnanci společnosti, jsou prémie, které se vyplácí na Nový rok a kazašský svátek den stavebníků. Každoročně se výše těchto premií mění podle uvážení ředitele a jsou různé pro každého zaměstnance. Práce na státem uznávané svátky je dle zákona ohodnocena dvojnásobnou odměnou oproti běžným pracovním dnům (Všeobecná účetní, 2022).

2.3.2 Zaměstnanecké výhody

Na zaměstnanecké výhody vzniká nárok všem zaměstnancům, kteří mají s Ymitem-2012 uzavřený pracovní poměr. Pracovníci, kteří se zavázali k nějaké z forem dohod a nejedná se tak přímo o pracovní poměr, nemohou zaměstnaneckých výhod využívat. Jsou zavedeny výhody, které platí pro všechny zaměstnance a mohou je využívat bez rozdílu. Některé ale jsou k dispozici jen vybraným pozicím (Všeobecná účetní, 2022).

Firemní mobilní tarif

Pro telefonní komunikaci má společnost sjednaný s jedním z předních kazašských telefonních operátorů speciální firemní tarif, který plně hradí za všechny zaměstnance. Ti tak využívají volání, SMS a mobilní data zcela bezplatně i k soukromým účelům (Všeobecná účetní, 2022).

Dovolená navíc

Zákonem stanovená dovolená, na kterou mají všichni pracující nárok, tvoří 24 kalendářních dní. Ymit-2012 dává svým zaměstnancům týden placené dovolené navíc. Této výhody se však dočkají až po odpracování dvou let (Všeobecná účetní, 2022).

Sleva na materiál a služby

Zaměstnanci mají možnost od společnosti odebírat různé stavební materiály za nákupní ceny. Na všechny služby, které společnost nabízí veřejnosti, zaměstnancům náleží sleva 50 % (Všeobecná účetní, 2022).

Doprava

Pokud se místo pracovního výkonu nachází mimo domovské město společnosti, je pro zaměstnance zřízena bezplatná autobusová doprava tam i zpět z centra města (Všeobecná účetní, 2022).

Možnost firemní půjčky

Společnost nabízí zaměstnancům pro případ, kdyby se z nějakého důvodu ocitli v tíživé finanční situaci, možnost zapůjčení finanční částky, kterou následně splácí bezúročně. Tento benefit je určen zaměstnancům, kteří ve společnosti pracují déle než 3 roky (Všeobecná účetní, 2022).

Možnost výhodné koupě bytu

Zaměstnanci mají možnost odkoupit byt nacházející se v bytovém domě postaveným společností se slevou 20 %. Nárok na tento benefit vzniká dnem čtvrtého výročí od uzavření pracovního poměru (Všeobecná účetní, 2022).

2.3.3 Vzdělávání a rozvoj

Hned po finanční odměně jsou vzdělávání a rozvoj jednou z předních složek celkové odměny. Nedá se přesně vyčíslit jejich návratnost pro společnost, přesto ale jsou jedním z hlavních faktorů směřujících výkonnost zaměstnanců správným směrem.

Zkušební doba

Zkušební doba trvá nejméně 2 měsíce od nástupního dne. Po tuto dobu se nový zaměstnanec zaučuje od výš postavených kolegů nebo od vedoucího příslušného oddělení. Po čas zkušební doby je zaměstnanec odměňován pouze 60 % z plánované měsíční mzdy. Až na jejím konci se rozhodne, zda plánovaná mzda zůstane ve stejné výši, nebo se zvýší či sníží (Personální zaměstnanec, 2022).

Školení

Pro pozici účetních se koná každoročně školení ohledně aktualizací, změnách a novinkách ve sféře účetnictví. Na konci kurzu podstupují zkoušku a na základě jeho úspěšného složení obdržují certifikát (Personální zaměstnanec, 2022).

Manageri personálu obdobné školení zaměřené pro jejich práci vykonávají přibližně každý druhý nebo třetí rok (Personální zaměstnanec, 2022).

Každoročně se opakují vzdělávací kurzy ohledně pracovní bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti, kurz první pomoci a požární ochrany (Personální zaměstnanec, 2022).

Společnost nekládá do vzdělávání a zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců příliš vysoké prostředky, dle slov ředitelky společnosti je pro ni výhodnější v případě nedostatečné kvalifikace nějakého zaměstnance krátkodobě zaměstnat jiného pracovníka, kterou danou kvalifikaci má. Pokud se však stálý zaměstnanci sami chtějí ve svojí kvalifikaci posouvat, je možné si potřebné kurzy uhradit z vlastních financí a poté se jim na základě jejich vyšší kvalifikace navýší i plat (Personální zaměstnanec, 2022).

2.3.4 Pracovní prostředí

Sídlo společnosti se rozprostírá na areálu, který zabírá celkovou plochu o 1 000 m². Největší dominantou objektu je hlavní budova, disponující dvěma podlažími. Mimo ní se zde nachází zastřešené parkoviště a také velký hangár určený pro speciální stavební techniku. V horním patře hlavní budovy se nachází kanceláře pro administrativní pracovníky. V roce 2017 prošlo toto patro celkovou rekonstrukcí interiéru včetně technického vybavení a nábytku. Kanceláře jsou tak moderně vybaveny pro všechny potřeby dnešní doby. Vedle kanceláří tu je i plně vybavené kuchyně s jídelnou, která umožňuje zaměstnancům nejen přípravu teplých a studených nápojů a ohřev jídla, ale dokonce si i jídlo uvařit. Přízemní patro slouží jako pracoviště na výrobu oken. Je rozděleno do několika dílen a stánků, kde se ze surových materiálů okna vyrobí od začátku až do konce a je zde umístěno na to vše potřebné vybavení. Po čas zimního období, kdy teploty v místní oblasti dosahují někdy i -40 °C, se veškerá tato výrobní technika přesouvá do hangáru, který je vytápěný a tepelně izolovaný. U vstupní cesty do areálu je umístěna stanice, ze které hlídači otevírají bránu příjezdějícím a odjíždějícím vozidlům. Disponuje plným sociálním vybavením včetně kuchyně a také je tam vyhrazené místo pro hlídací psy. Má nepřetržitý provoz a hlídači se střídají podle rozvrhu jejich směn. Pro každé oddělení manuálních pracovníků je vyhrazen mobilní domek, který s nimi vyráží na staveniště. Umožňuje jim se pohodlně převléci, najíst se a odpočinout si v rámci přestávek (Personální zaměstnanec, 2022).

Pracovní doba

Pracovní týden v Ymitu – 2012 má 6 dní – pracuje se od pondělí do soboty, přičemž od pondělí do pátku je pracovní doba nastavena od 8 do 17 hodin a v sobotu od 8 do 16 hodin. Všichni zaměstnanci mají nárok na jednu hodinu denně na oběd a odpočinek (Personální zaměstnanec, 2022).

Teambuildingové akce

Pravidelně dvakrát ročně na svátky Nový rok a Den stavebníků společnost uspořádá pro všechny své zaměstnance společenskou akci, která se odehrává v prostředí předem vybrané restaurace. Na těchto akcích se využívá služeb externích společností, které zařizují bohatý společenský program. Navíc na mezinárodní Den žen všechny zaměstnankyně obdrží nějakou pozornost ve formě menšího dárku a je pro ně připravena sváteční hostina. V průběhu léta několikrát společnost pronajímá rekreační areál v přírodě, kam mají všichni zaměstnanci možnost se dostavit a využívat jeho služeb včetně stravy (Personální zaměstnanec, 2022).

2.3.5 Nepeněžní odměny

Ymit – 2012 se na nepeněžní odměny příliš nezaměřuje. Jednotliví zaměstnanci mohou být osobně pochváleni za mimořádnou práci na pravidelných setkáních, které se konají pravidelně

každý týden. Společnost si spíše zakládá na kompenzaci svým zaměstnancům využíváním nadstandardních finančních odměn (Ředitelka, 2022).

2.3.6 Složení nákladů na mzdu

Celkové náklady na mzdy za 2022 činily 173 400 601 Kzt. Dvě největší složky s velice podobnými hodnotami tvoří hrubé mzdy zaměstnancům s fixní mzdou (78 509 894 Kzt) a mzdy externím pracovníkům (74 374 356 Kzt). Dalšími položkami zachycenými v tabulce jsou výplaty pracovníkům s úkolovým tarifem (900 000 Kzt) a časovým tarifem (896 000 Kzt). Dále je zde znázorněny kompenzace dovolené při výpovědi (5 610 160 Kzt), náklady na nemocenské dovolené (2 263 569 Kzt) a placené dovolené, které dávají dohromady 847 dnů (8 023 148 Kzt). Významným nákladem byly také vyplacené prémie (2 823 474 Kzt) (Hlavní účetní, 2022).

Tabulka č. 3: Složení nákladů na mzdu ve společnosti 2022

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací).

Položka	Dny	Hodiny	Částka v Kzt
Kompenzace dovolené při výpovědi	683	5464	5 610 160
Fixní mzda	7 823	52 260	78 509 894
Nemocenská dovolená	598	4 784	2 263 569
Placená dovolená	847	6 992	8 023 148
Úkolový mzda	96	352	900 000
Časový mzda	96	640	896 000
Prémie			2 823 474
Externí pracovníky	7 554	51 087	74 374 356
Celkem	15 569	104 339	173 400 601

Z hrubé mzdy odvádí dle zákona společnost státu sociální daň. Dále opět dle zákona odvádí na každého zaměstnance z jeho mzdy penzijní připojištění a daň z příjmu. Povinné zdravotní pojištění a sociální příspěvky se strhávají ze mzdy. Níže je vyobrazena tabulka, která číselně vyjadřuje tyto náklady odvedené společností za posledních 5 let. Největší odvody proběhly pochopitelně v roce 2022, kdy měla společnost Ymit – 2012 nejvíce zaměstnanců (Hlavní účetní, 2022).

Tabulka č. 4: Odvedené daně od společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací).

Rok	Náklady na mzdu (Kzt)	Sociální dan (Kzt)	Penzijního připojištění (Kzt)	Zdravotní pojištění (Kzt)
2022	173 400 601	10 457 459	14 889 716	2 510 238
2021	139 109 079	8 989 796	11 262 671	936 069
2020	144 546 577	8 293 542	13 281 636	-
2019	63 415 758	3 629 355	5 646 688	-
2018	32 681 518	1 929 857	2 901 457	-

2.3.7 Shrnutí současného systému odměňování

Pro zjednodušení shrnutí se fakta o současném systému odměňování rozdělí na pozitivní a negativní faktory.

Tabulka č. 5: Model celkové odměny

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<p style="text-align: center;">Peněžní odměny</p> <ul style="list-style-type: none">• Základní mzda• Pohyblivá složka (20 %)• Příplatky ke mzdě• Prémie	<p style="text-align: center;">Zaměstnanecké výhody</p> <ul style="list-style-type: none">• Firemní mobilní tarif• Dovolená navíc• Sleva na materiál a služby• Doprava• Možnost výhodné koupě bytu• Možnost firemní půjčky
<p style="text-align: center;">Vzdělávání a rozvoj</p> <ul style="list-style-type: none">• Zkušební doba• Školení	<p style="text-align: center;">Pracovní prostředí</p> <ul style="list-style-type: none">• Jasně nastavená pracovní doba• Moderní pracoviště• Teambuildingová akce

Pozitivní faktory

- Mimo hlavní pracovní poměry využívá společnost i smluv o dohodách o provedení práce a činnosti. Tímto způsobem šetří na výdajích, pokud potřebují nedostatečnou pracovní sílu kompenzovat jen krátkodobě.
- Využívá také různých forem mzdy pro rozdílné pozice. Zejména manuální pracovníky, kteří jsou odměňováni úkolově, to lépe motivuje do práce.
- Růst výše mzdy v posledních pěti letech.
- Společnost má nastavené finanční ohodnocení a prémie.
- Má přesně nastavenou mzdu během zkušební doby a má dostatek prostoru na ověření si zkušeností nového zaměstnance.
- Pracovní prostředí obsahuje vše potřebné vybavení a poskytuje kvalitní pracovní zázemí.
- Teambuildingové a rekreační akce.

Negativní faktory

- Některé bonusy jsou dostupné až od odpracování určité doby.
- Společnost se nezaměřuje na nepeněžní odměny.
- Do vzdělávání svých zaměstnanců vkládá jen malé prostředky.

2.4 Analýza vnitřních faktorů systému odměňování

Tato část práce je zaměřena na analýzu jednotlivých vnitřních faktorů systému odměňování a v konečném shrnutí je rozdělena na pozitivní a negativní závěry.

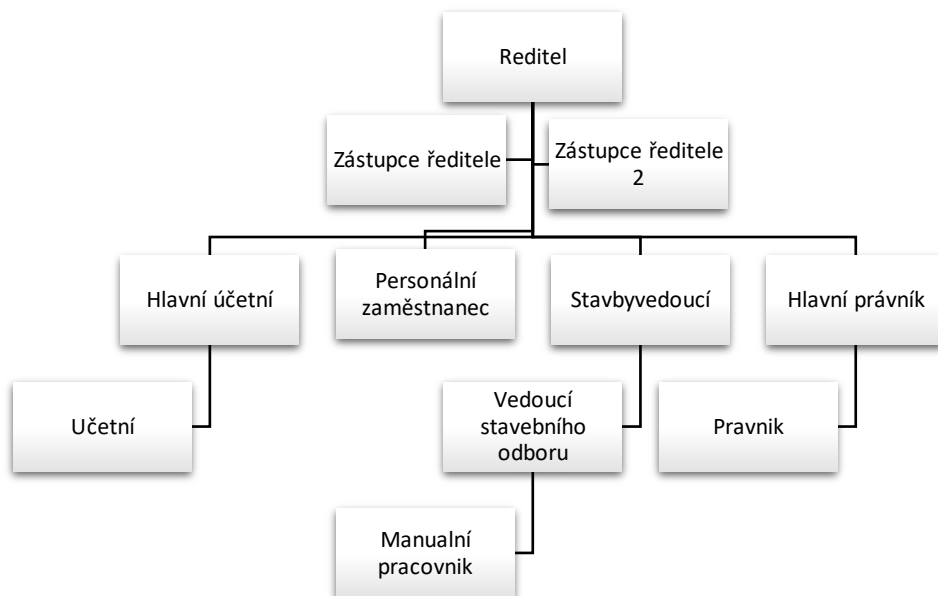
2.4.1 Podniková kultura

Kultura společnosti vyjadřuje přesvědčení všech zaměstnanců o jejich způsobu práce, komunikaci, hodnotách, kterým věří a jak se chovají uvnitř společnosti v pracovní době i mimo ni. Společnost si zvolila svůj název “Ymit – 2012“ podle kazašského slova, které v překladu znamená naděje a podle roku, ve kterém byla založena (Personální zaměstnanec, 2022).

V řízení společnosti panuje hlavně demokratický styl. Ředitel si vždy udržuje přátelský vztah s níž postavenými zaměstnanci a vždy naslouchá názorům jednotlivců, na základě kterých se ve sporových situacích snaží najít co možná nejlepší východisko pro všechny, avšak bere v potaz i ostatní důležité faktory ovlivňující chod společnosti. Zaměstnanci na manažerských pozicích svoji funkci vykonávají převážně na základě stylu benevolentního. Vytváří kolem sebe přátelské prostředí jakoby rodinného typu a do práce se své podřízené snaží motivovat hlavně za pomoci odměn, jako třeba finančních příplatků. Necháávají své podřízené vyjádřit se k věci, avšak hlavní slovo záleží vždy na nich (Personální zaměstnanec, 2022).

2.4.2 Podniková organizace

Celá organizace je sestavena na pilířích funkcionální struktury. V jednotlivých odděleních jsou spolu seskupeni pracovníci se stejnými nebo podobnými úkoly a dovednostmi. Specializované funkce potom spadají pod pravomoce vedoucích pracovníků (Personální zaměstnanec, 2022).



Obrázek č. 3: Organizační struktura
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací).

Ředitel

Úlohy vykonávané ředitelem společnosti jsou rozmanité. Má na starost dohled nad celkovým bezproblémovým chodem firmy, účastní se obchodních jednání s magistrátem města nebo zastupitelstvím státu a představuje hlavní reprezentativní sílu na veřejnosti. Zároveň se musí soustředit na otázku budoucnosti společnosti (Personální zaměstnanec, 2022).

Zástupce ředitele

Jejich funkce jsou taktéž rozmanité. Ve firmě operují dohromady dva. V případě nepřítomnosti ředitele zastávají plně celou jeho funkci. Za běžných okolností vykonávají řediteli asistenční funkce. Pouze ty nejsložitější otázky a situace předávají přímo na ředitele (Personální zaměstnanec, 2022).

Účetní

Hlavní účetní zodpovídá za účetní rozvahu na konci roku, má na starost přehled nad důležitými finančními transakcemi a řídí korespondenci důležitých finančních dokumentů příslušným orgánům. Vede tým podřízených účetních, na které spadá vyplácení mezd, fakturace a vedlejší účetní činnosti (Personální zaměstnanec, 2022).

Stavbyvedoucí

Jeho práce zahrnuje dohlížení na dodržování plánovaných dat v pokroku na pracovištích, kontroluje kvalitu plnění probíhající zakázky a bezpečnost na stavbách. Vypracovává pravidelné reporty, které prezentuje řediteli (Personální zaměstnanec, 2022).

Právník

Zabývá se komplexně všemi právními situacemi spojenými s chodem firmy. Má na starost legalitu fungování společnosti a zastupuje ji v případných právních sporech (Personální zaměstnanec, 2022).

Personální zaměstnanec

Personální zaměstnanci pozorují fluktuaci ve společnosti, řídí nábor nových zaměstnanců, provádí s nimi pracovní pohovory a vystavují nabídky práce do médií. S tím je spojena administrativní činnost, kterou musejí vykonávat (Personální zaměstnanec, 2022).

Řadový zaměstnanci

Ostatní řadový zaměstnanci vykonávají fyzické a manuální práce, pomocí kterých společnost realizuje svoje zakázky a cíle a přímo na nich závisí. Příkladem jsou dělníci, řidiči, podlaháři hlídači atd.

Ke zvýšení výkonu společnost využívá spolupráce s dalšími menšími společnostmi, zprostředkovacími agenturami, nebo najímá jednotlivce na základě smluv o dohodách práce. To převážně při specifických zakázkách, kdy Ymit-2012 nedisponuje dostatkem kvalifikovaných zaměstnanců pro danou zakázku nebo v obdobích s větším počtem zakázek na jednou (Personální zaměstnanec, 2022).

Tabulka č. 6: Procentuální vyjádření pozic zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací).

Pozice	Počet zaměstnanců	Procentuální vyjádření
Ředitel	1	0,71 %
Zástupce ředitele	2	1,43 %
Účetní	3	2,14 %
Stavbyvedoucí	5	3,57 %
Právník	2	1,43 %
Personální zaměstnanec	1	0,71 %
Řadový zaměstnanci	126	90 %

Tabulka názorně vyobrazuje číselné a procentní údaje udávající počet zaměstnanců na jednotlivých pozicích. Vyplývá zde, že vrcholný management se skládá dohromady ze tří lidí. To dává 2,14 % z celkového počtu zaměstnanců. Přesně stejný počet tvoří zaměstnanci na pozici účetního. Stavbyvedoucích je ve společnosti zaměstnaných o dva více. V procentuálním vyjádření to je 3,57 %. Počet právníků, kterými společnost disponuje jsou dva, což dává 1,43 %. Personální zaměstnanec je ve společnosti pouze jediný (0,71 %). Dominantně nejpočetnější skupinou jsou přirozeně řadový zaměstnanci. Tato skupina obsahuje z hlediska pracovních profesí dělníky, řidiče, montážníky, malíře, tesaře, instalatéry apod., tvoří 90 % z celkového počtu zaměstnanců (Personální zaměstnanec, 2022).

2.4.3 Technika a technologie

Využívání moderní techniky i technologie napříč svým působením považuje společnost za jednu z klíčových součástí své strategie, která stojí za jejím úspěchem. Disponuje širokým sortimentem stavební techniky. Ke stavbě nižších budov společnost využívá autojeřábů, které má k dispozici dva. V případě stavby vysokých budov se povolává na stavbu velký stavební jeřáb. K přepravě materiálu slouží čtyři nákladní kamiony. Materiál přímo na stavbě potom přesouvají nákladní auta. Tři z nich mají nosnost 10 tun, jedno může přesouvat naráz až 40 tun. Mimo ně jsou k dispozici také tři dodávky. Pro přesun osob má společnost obstarané dva minibusy (Ředitelka,2022).

Řadou techniky disponuje i dílna, která slouží pro výrobu oken a dalších komponentů na stavbu. Nachází se zde strojová pila, pájecí stroje, lakovací robot, sušící tunel a flotační moduly. K manipulaci se zde používají vysokozdvizné vozíky nebo pneumatické přísavky. Dílna má i vlastní solární panely, která ji částečně zásobuje elektrickou energií (Ředitelka,2022).

Pro komunikaci mezi sebou zaměstnanci používají mobilní telefony, přičemž mají přístup do organizovaných skupin na sociálních sítích (Ředitelka,2022).

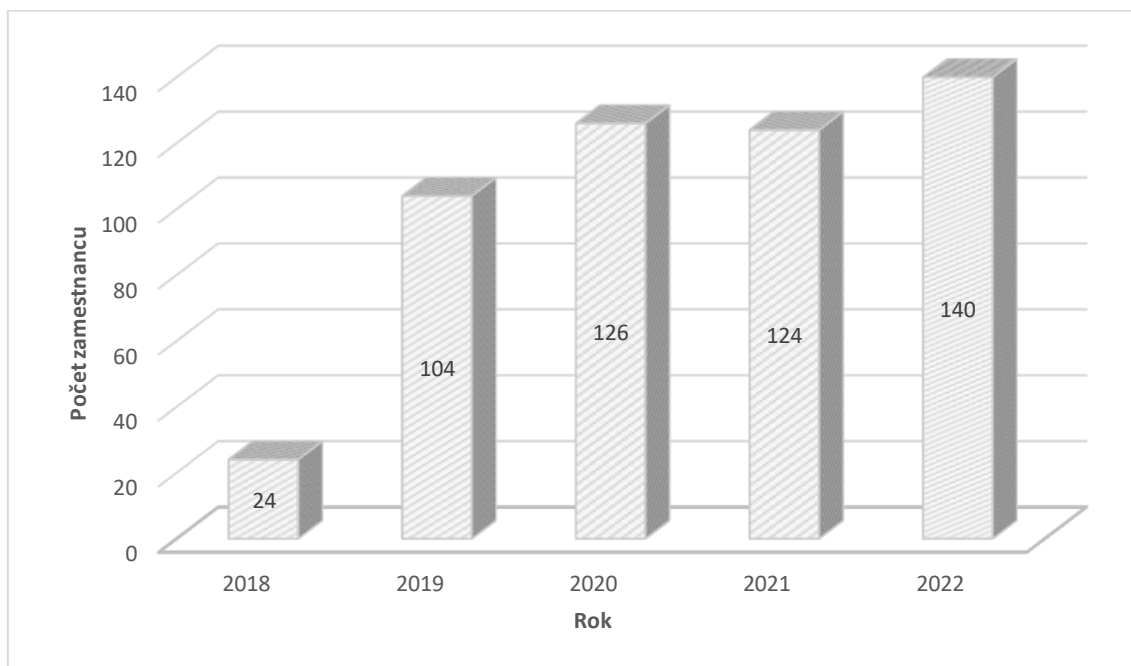
2.4.4 Složení zaměstnanců

Tato část se bude věnovat složení zaměstnanců z hledisek počtu zaměstnanců, jejich pohlaví, věku a časové délky, po které jsou ve společnosti zaměstnání. Bude zde dále rozebrána nemocnost a fluktuace zaměstnanců.

Počet zaměstnanců

Tato část pojednává o organizační struktuře firmy, počtu zaměstnanců a specifických znaků jako jejich pohlaví, věk a zaměření. Až po rok 2018 se Ymit-2012 stále zaměřoval jen na výrobu a montáže oken. Poté však jeho spolupracující společnosti Olivia dostala velkou zakázku rozplánovanou na několik let, na které se začal Ymit-2012 podílet včetně všech prací a jeho

počet zaměstnanců tak začal silně růst. Na konci roku na 2019 byl jeho počet zaměstnanců navýšen v 4,3. Následující rok nárůst pokračoval, avšak ne až tak intenzivně. I přes šíření epidemie covid-19 společnost rozšířila řady svých zaměstnanců. V průběhu roku 2021 už ke zvýšení počtu nedošlo, ve výsledku zde pracovalo o dva lidi méně. Zcela největším počtem zaměstnanců společnost disponovala v roce 2022, kdy pro ni pracovalo 140 zaměstnanců (Personální zaměstnanec, 2022).

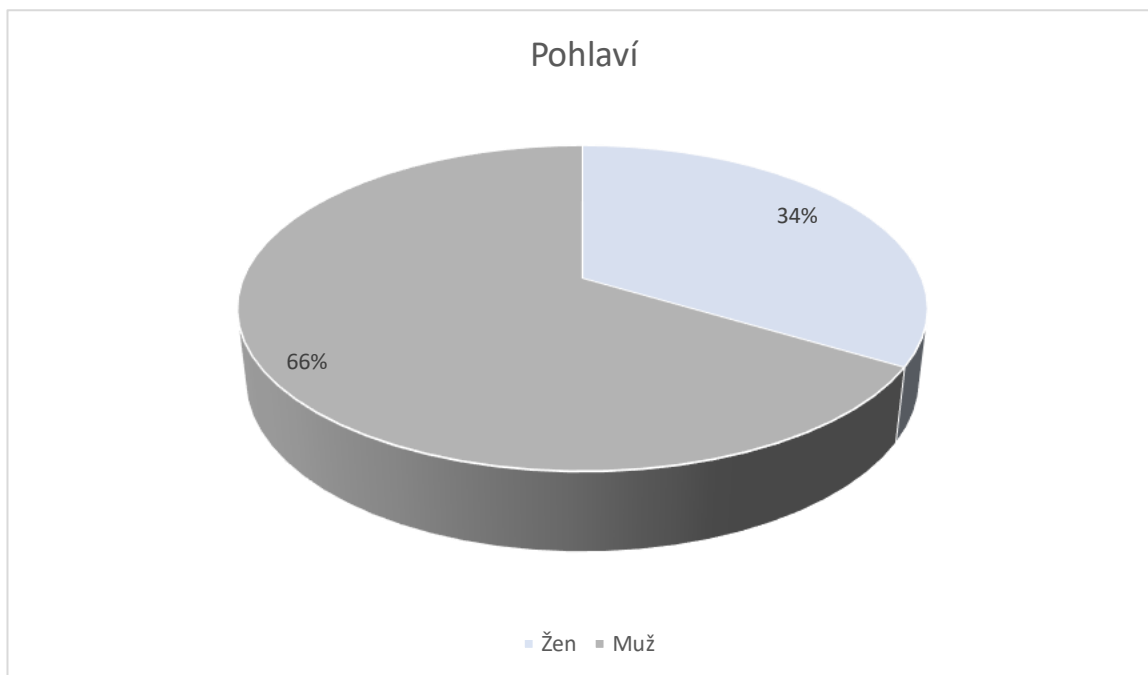


Graf č. 1: Počet zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací).

Pohlaví zaměstnanců

V roce 2018 se celá společnost sestávala z 5 žen a 19 mužů. V současnosti jsou počty rozšířeny na 47 žen a 93 mužů. V administrativní sféře výrazně převažuje počet žen, v manuálních pracích naopak je zaměstnáno více mužů (Personální zaměstnanec, 2022).



Graf č. 2: Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací).

Věk zaměstnanců

Pro lepší náhled na věkovou strukturu zaměstnanců je vypracována tabulka níže.

Nejvíce početnou věkovou kategorií ve firmě je rozmezí 31–40 let. Ta činí 41 % z celé společnosti. Druhou nejpočetnější skupinou jsou lidé ve věku 41–50 let. Tvoří 27 % všech zaměstnanců. Následuje rozmezí 21–30 let věku. Zastupují 17 % zaměstnanců společnosti. O něco méně zde pracuje zaměstnanců ve věku 51–60. Udávají 9 % zaměstnaných a jsou druhou nejméně početnou skupinou. Zaměstnanci, kterým je více než 60 let, jsou nejméně početnou skupinou ve firmě a zastávají z ní 3 % (Personální zaměstnanec, 2022).

Tabulka č. 7: Rozdělení zaměstnanců dle věku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací).

Věk zaměstnanců	Počet zaměstnanců	Procentuální vydaření
Min než 20 let	0	0 %
21-30 let	24	17 %
31-40 let	57	41 %
41-50 let	42	30 %
51-60	12	9 %
Více než 60	5	3 %

Časová délka zaměstnanosti

V současnosti je ve společnosti zaměstnáno 20 lidí, kteří uzavřeli svůj pracovní poměr již v roce založení společnosti, což tvoří 14 % z celkového počtu zaměstnanců k dnešnímu dni. Zaměstnanců, kteří v Ymitu–2012 figurují mezi 3–6 lety zastávají 37 % z celkového počtu a dohromady jich je 52. 1–3 zde pracuje 42 zaměstnanců, tedy 42 %. Těch zaměstnanců, kteří ještě nepřekročili rok v délce svého pracovního poměru je 26, neboli 19 % (Personální zaměstnanec, 2022).

Tabulka č. 8: Rozdělení zaměstnanců dle délky zaměstnanosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací).

Časové rozmezí	Počet zaměstnanců	Procentuální vydaření
Méně než rok	26	19 %
1-3 roky	42	30 %
3-6 let	52	37 %
6-9 let	20	14 %

Vzdělání zaměstnanců

K tomuto tématu bohužel nebyly od společnosti poskytnuty žádné bližší informace.

Nemocnost zaměstnanců

Pro snadnější pochopení byla vypracována tabulka níže, ve které je vyobrazena analýza absence všech zaměstnanců za posledních pět let a nákladovost pro firmu za dobu jejich absence.

Nejmenší celkový počet absenčních dnů se udál v roce 2018 s 29 dny. Pro společnost to znamenalo náklady ve výši 129 194 Kzt. V Roce 2019 bylo zameškáno 159 pracovních dnů a náklady tvořily 777 948 Kzt. Je důležité však vzít v potaz to, že tento rok byl počet zaměstnanců od předcházejícího téměř čtyřnásobný. Nevyššího stupně nemocnosti se dosáhlo v roce 2020. Absence se vyšplhala na 698 dní a způsobila společnosti náklady o hodnotě 2 461 756 Kzt. Počet zaměstnanců však byl jen o 22 lidí větší než v roce 2019. První oficiální případ onemocnění virem covidu-19 v Kazachstánu se odehrál 13. března 2020, v čímž lze objasnit navýšení nemocnosti v roce 2020 oproti roku 2019. Většina absence roku 2021 v Ymintu – 2012 se odehrála právě na konci roku. V roce 2021 se absence snížila přibližně na jednu třetinu, přesněji 231 dnů. Náklady tak činily 1 355 131 Kzt. V roce 2022 došlo opět k navýšení zameškaných dnů na počet 598. V nákladovosti společnosti se to projevilo částkou 2 263 569 Kzt (Všeobecná účetní, 2022).

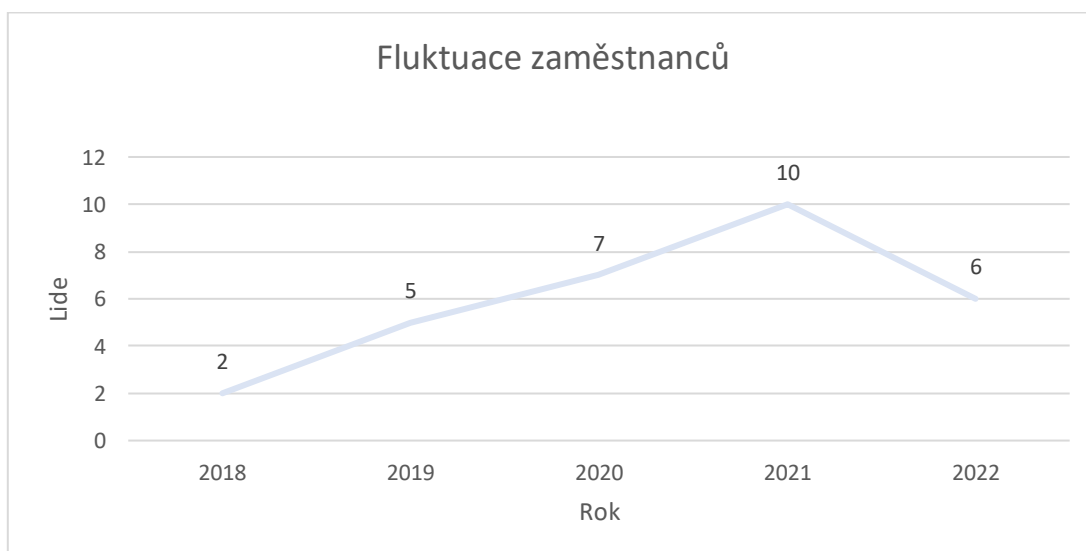
Tabulka č. 9: Nemocnost zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací).

	2018	2019	2020	2021	2022
Počet dnů	29	159	698	231	598
Náklady (Kzt)	129 194	777 948	2 461 756	1 355 131	2 263 569

Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců vyjadřuje poměr mezi zaměstnanci, kteří ze společnosti odcházejí a celkovému počtu zaměstnanců, kteří v dané společnosti setrvávají. Zjednodušeně udává, jak často se zaměstnanci určité společnosti, státu nebo oblasti mění. V grafu níže je zpracována fluktuace zaměstnanců v Ymitu-2012 za roky 2018–2022. Fluktuace v roce 2018 činila pouze 2 zaměstnance, což v procentuálním vyjádření udává 8,33 % z celkového počtu 24 zaměstnanců. V roce 2019 se číselná hodnota fluktuace navýšila na 5 zaměstnanců, avšak vzhledem k vzrůstu celkového počtu zaměstnanců se procentuálně fluktuace snížila na 4,8. Nárůst fluktuace pokračoval i v roce 2020. Poměr odchozích vůči setrvávajícím činil 7 zaměstnanců. Z celkového počtu 126 zaměstnaných to dává 5,56 %. Největší míry dosáhla fluktuace v roce 2021 s hodnotou deseti zaměstnanců (8,06 %). V roce 2022 naopak došlo k poklesu fluktuace. Procentuálně dosahovala 4,29 %, což znamená v poměru 6 odchozích vůči 140 stávajícím (Všeobecná účetní, 2022).



Graf č. 3: Fluktuace zaměstnanců 2018-2022

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací).

2.4.5 Podniková strategie

Strategie společnosti vymezuje stav, ke kterému se daná společnost snaží do budoucna cílit. Shrnuje do jednoho celku globální, personální a odměňovací strategii.

Globální strategie

Hlavní prioritou globální strategie je udržování si konkurenceschopnosti, a to hlavně vysokými investicemi do profesionální stavební techniky a zdrojů materiálů, čímž se dosahuje kvalitnějšího odvedení celkové práce než u konkurence. Dále se Ymit-2012 snaží zaměřit hlavně na rozšíření svého sortimentu dodavatelů, upevňovat s nimi dobré vztahy, především z oblastí Číny. Nejdůležitějším klientem pro společnost je magistrát města Karaganda, který pořádá konkurzy pro místní stavební společnosti a při výběru rozhoduje vypracování nejlepšího plánu pro nové stavby a cena. Ymit – 2012 se dlouhodobě zaměřuje na vítězství v těchto konkurzech tím, že nabízí lepší ceny než konkurence za mimořádně propracovaný projekt (Ředitelka,2022).

Personální strategie

Jedním z nejdůležitějších faktorů pro obor, kterým se společnost zabývá je kvalita odvedení práce. Proto je velmi důležité mít k dispozici silně kvalifikované a zkušené zaměstnance. Právě proto je také kladen vysoký důraz při výběru nových dlouhodobých zaměstnanců, kteří dále napomáhají budování jména společnosti. Před samotným nástupem jsou noví zaměstnanci povinni projít vedenými školeními a absolvovat zdravotní prohlídku. Zkušební doba nových zaměstnanců je časově nastavena na 2 měsíce. Během nich se zaměstnanci seznamují s pravidly a systémem společnosti, naopak jejich zaměstnavatel zkoumá jejich dovednosti (Ředitelka,2022).

Společnost nastavuje na pracovišti svým zaměstnancům neformální kulturu opředenou pozitivní atmosférou. Snaží se tak docílit jednoduché spolupráce navzájem mezi všemi zaměstnanci, aby se jim dobře pracovalo v týmu (Ředitelka,2022).

Mimo to je pro ni důležitá i spolupráce jen s těmi nejprestižnějšími zprostředkovateli zaměstnání, odkud získává krátkodobě zaměstnané pracovníky na smlouvu o dohodě (Ředitelka,2022).

Strategie odměňování

Ymit-2012 má zájem o udržení si dlouhodobých spoluprací se svými zaměstnanci. Tím dosahuje výhodnými a nadstandardními platovými podmínkami navíc s mimořádnými bonusy. Dále k jejich větší spokojenosti využívá přátelské a neformální atmosféry napříč celou společností. Udržuje v tomto směru krok i s trhem práce a mírou měnové inflace a platy svým zaměstnancům zejména kvůli těmto vlivům pravidelně navyšuje (Ředitelka,2022).

2.4.6 Hledisko pracovníků

V této části se postupně odhalí výsledky dotazníku spokojenosti zaměstnanců, rozhovor s ředitelkou společnosti ohledně odměňování zaměstnanců a na základě obou předchozích záležitostí sestaví analýza spokojenosti zaměstnanců ve společnosti.

Vyhodnocení

Pro společnost je velmi důležité znát spokojenost zaměstnanců s odměnami, které jim náleží a kterých mohou dosáhnout. Jejich odměny jsou přece základem jejich motivace do práce, na které závisí také výkonnost celé společnosti.

Dotazník byl vytvořen v aplikaci Microsoft Word, který byl po domluvě se zaměstnankyní Ymitu – 2012 ve vytištěných kopiích distribuován ostatním zaměstnancům. Protože se jedná o zahraniční společnost, celý jeho obsah byl sepsán v ruském jazyce – jedním z úředních jazyků Kazachstánu. Pro účely této práce jsem ho však včetně odpovědí přeložila do češtiny. Dotazník obdrželo dohromady 131 zaměstnanců, zbylých 8 zrovna čerpalo dovolenou nebo se nemohli dostavit do práce. Odevzdáno nazpět bylo celkem 127 vyplněných dotazníků, což znamená 97% návratnost z rozdaného počtu. Dotazník také nevyplňovala ředitelka z důvodu samostatného rozhovoru.

Pro prokázání relevantnosti posbíraných dat, byl využit Slovinův vzorec, pomocí kterého je možné vypočítat minimální velikost výběrového souboru.

$$n = \frac{N}{1 + N * e^2} \quad (1)$$

Rovnice č. 1: Minimální velikost výběrového souboru

n = minimální velikost výběrového souboru

N = velikost základního souboru

e = interval spolehlivosti

$$n = \frac{139}{1 + 139 * 0,05^2}$$

$$n = 103$$

Výsledek vzorce ukazuje, že pro relevantnost vzešlých dat je nutná návratnost minimálně 103 kusů odevzdaných dotazníků. Vzhledem k tomu, že se doputovalo nazpět 127 vyplněných kusů, můžeme data považovat za relevantní.

Dotazník byl zaměstnancům rozdán dne 1. 11. 2022, na vyplnění bylo vyděleno 7 pracovních dnů. V dotazníku je obsaženo 23 otázek. Většina z nich je uzavřená, ale vyskytují se v něm i možnosti doplnění svého názoru. V rámci dotazníku byla zachována anonymita, avšak zaměstnanci uváděli, do jaké spadají věkové kategorie a jakého jsou pohlaví. Tato skutečnost pomohla rozlišit, jak jsou se systémem odměňování spokojené jednotlivé věkové a pohlavní skupiny. Dotazník byl rozdělen do 5 částí (položky celkové odměny + obecné informace).

Peněžní odměny

V pořadí první část dotazníku zkoumala mínění zaměstnanců ohledně jejich peněžních odměnách. První otázka zaznamenala pozitivní odezvu dohromady od 62 % respondentů. Spokojeno s pevnou složkou mzdy se ukázalo, že je 57 % odpovídajících, což je nadpoloviční většina. Spokojenost s odměnami, prémiei a celkově pohyblivou složkou mzdy vykazuje 61 % zaměstnanců.

Zaměstnanecké výhody

S benefity, které Ymit – 2012 poskytuje, je spokojeno dohromady 68 % zaměstnanců. Jednoznačně nejvyužívanějším benefitem je mobilní firemní tarif. Opatřený ho mají všichni zaměstnaní ve společnosti. Dále nejpopulárnějšími benefity v posloupném pořadí jsou: dovolená navíc, sleva na materiál a služby, doprava a možnost výhodné koupě bytu. Z další otázky bylo zjištěno, že více než polovina respondentů není zcela seznámena s plnou škálou zaměstnaneckých výhod.

Vzdělávání a rozvoj

Z této části dotazníku vyplynulo, že 68 % dotazovaných je spokojeno se svojí pracovní pozicí. Dalším zjištěním bylo, že 63 % zaměstnanců by rádo využilo možnosti zajištěných vzdělávacích programů a kurzů. Poslední otázka odhalila, že více než polovina zaměstnanců nevěří v jejich případě v možnost kariéerního růstu a jen 9 % si myslí, že tuto možnost má.

Pracovní prostředí

Nespokojenost s atmosférou na pracovišti vyjádřilo jen 21 % dotazovaných. To stejné číslo se ukázalo ve výsledném ukazateli nespokojenosti s podmínkami pracovní pozice. Otázka, která zkoumala zkušenosti respondentů ohledně komunikace s managementem, názorově rozdělila zaměstnance na dvě přibližně stejně velké části. Rychlou a bezproblémovou komunikaci zažilo 47 % z dotazovaných, 51 % uvedlo, že občas je komunikace složitá. 2 % ze zaměstnanců uvedlo, že s nimi management nekomunikuje vůbec. Dohromady pro 83 % zaměstnanců shledává svoji pracovní náplň jako fyzicky nebo psychicky náročnou. Dále 69 % zaměstnanců se cítí být chváleno za dobře odvedenou práci.

Celkem se systémem odměňování

Nejzastoupenější věkovou skupinou mezi zaměstnanci ve společnosti je ta, která sdružuje lidi ve věku 31–40 let. Ve smyslu pohlaví převažují ve společnosti muži. Ohledně míry doporučení pro své známé se pozitivně vyjádřilo 80 % odpovídajících. Zaměstnanců, kteří si myslí, že plně rozumí systému odměňování Ymitu – 2012, se podle výsledků dotazníku objevilo 56 %. V jeho spravedlnost věří polovina ze všech dotázaných. Dále se zjistilo, že pouze 37 % respondentů vidí motivaci v nepeněžních odměnách a 18 % nedokázalo odpovědět, zdali je nepeněžní odměny motivují. Část byla ukončena dvěma otázkami s otázkami, kde měli respondenti na výběr z předepsaných odpovědí nebo možnost uvést vlastní názor. Mezi důvody k setrvání u zaměstnání z předepsaných odpovědí vedl přátelský kolektiv, naopak nejméně uváděným důvodem byl kariérní růst. Vlastní reakce byly uvedené v různých formách, avšak je bylo možné rozdělit do několika odpovědí stejných významů. Nejčastějším opodstatněním v tomto případě byla nevyhovující situace na trhu práce a nejméně opakovanou příčinou byla blízká vzdálenost od domova na pracoviště. Poslední otázka odhalila fakt, že 81 % zaměstnanců by si přála v nějaké formě změnu v systému odměňování, kterému podléhají a následně uvedlo, co by to ideálně bylo.

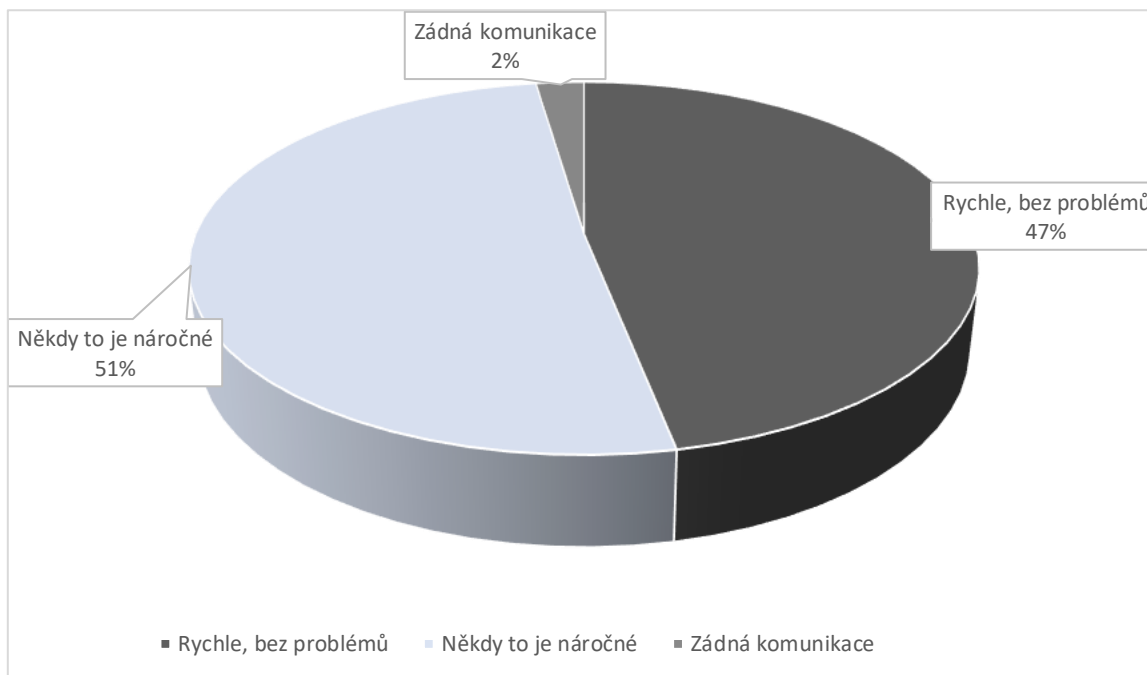
Tabulka č. 10: Vyhodnocení dotazníkového šetření

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázky	Ano	Spíše ano	Ne	Spíše ne	Nemůžu odpovědět
Peněžní odměny	24 %	36 %	13 %	17 %	10 %
Spokojenost s výší mzdy	21 %	41 %	13 %	19 %	6 %
Spokojenost s pevnou složkou mzdy	24 %	33 %	13 %	17 %	13 %
Spokojenost s prémie, odměnami, příplatky	26 %	35 %	12 %	16 %	11 %
Zaměstnanecké výhody	40 %	32 %	22 %	15 %	7 %
Spokojenost s benefity	36 %	32 %	10 %	15 %	7 %
Povědomí o všech nabízených benefitech	44 %		56 %		
Vzdělávání a rozvoj	21 %	27 %	13 %	20 %	16 %
Spokojenost s pracovní pozice	19 %	49 %	7 %	12 %	13 %
Spokojenost se školením	13 %	24 %	12 %	31 %	20 %

Možnost návštěvy školení nebo kurzu	43 %	20 %	11 %	20 %	17 %
Myslíte si, že máte možnost kariérního růstu?	9 %	15 %	22 %	37 %	17 %
Pracovní prostředí	42 %	32 %	6 %	14 %	7 %
Spokojenost s atmosférou na pracoviště	34 %	37 %	5 %	16 %	8 %
Spokojenost s podmínkami na pracovním místě	32 %	37 %	7 %	14 %	10 %
Je pro Vás práce Fyzicky či psychicky náročná?	58 %	25 %	5 %	6 %	6 %
Dostáváte pochvalu za dobře provedenou práci od nadřízeného	42 %	27 %	6 %	20 %	5 %
Celkem se systémem odměňování	33 %	34 %	14 %	19 %	52 %
Doporučil/a byste tuto společnost Vaším známým	33 %	47 %	2 %	6 %	12 %
Jste zcela seznámeni se systémem odměňování a rozumíte mu	22 %	34 %	12 %	26 %	6 %
Motivuje Vás nepeněžní odměny?	17 %	20 %	23 %	22 %	18 %
Je podle Vašeho názoru, systém odměňování ve společnosti spravedlivý?	14 %	36 %	12 %	22 %	16 %
Existuje něco, co byste chtěl/a změnit v podmínkách pro zaměstnance	81 %		19 %		

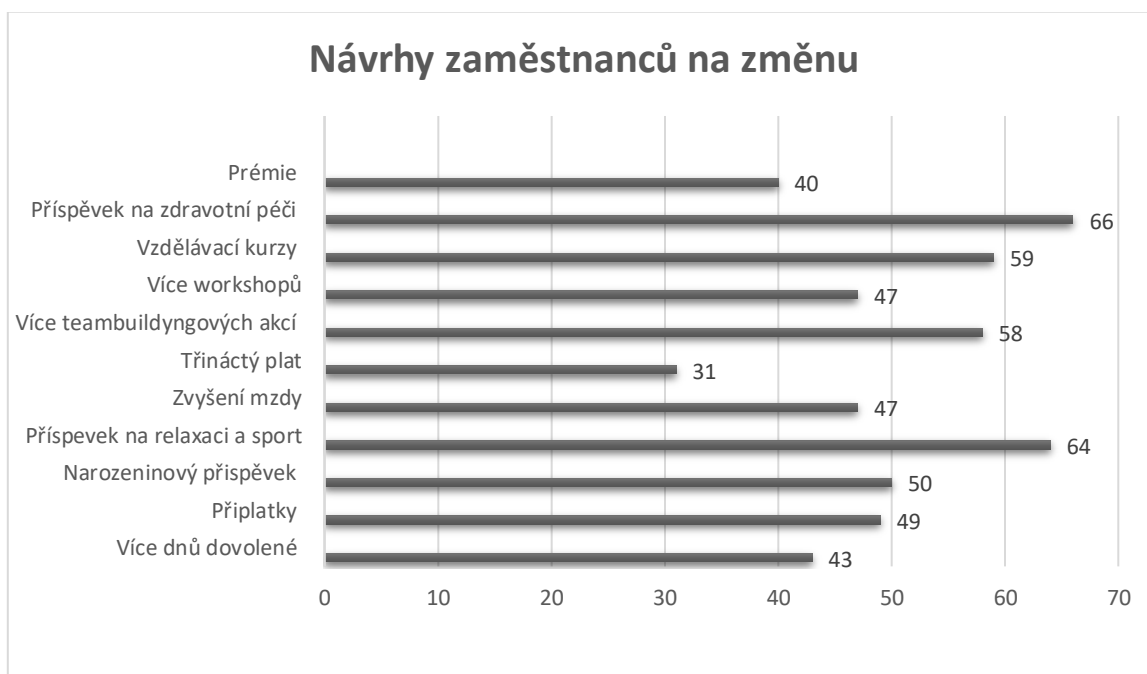
V dotazníku se objevila také otázka, která měla na výběr tři uzavřené odpovědi. Zjišťovala, jakou zkušenost zaměstnanci mají s komunikací s vedením společnosti. Nejčastěji zvolená odpověď uváděla, že občas nějaké komplikace s touto komunikací nastávají.



Graf č. 4: Zkušenosti zaměstnanců při komunikaci s vedením společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Závěrečná otázka dotazníku se vyptala na skutečnost, co zaměstnanci hlavně z hlediska benefitů u společnosti postrádají. Nejfrekventovanější odpovědí se stal příspěvek na relaxaci a sport a také zdravotní péči. Následoval zájem o školení a workshopy.



Graf č. 5: Návrhy zaměstnanců na změnu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Shrnutí výsledku dotazníkového šetření

Výsledky jasně dotazníku vykazují pozitivní a negativní mínění respondentů ohledně odměňovací péči jejich zaměstnavatele.

Tabulka č. 11: Model spokojenosti zaměstnanců s celkovou odměnou

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<p style="text-align: center;">Peněžní odměny (60 %)</p> <ul style="list-style-type: none">• Výše mzdy 62%• Pohyblivá složka 57 %• Příplatky ke mzdě, prémie, odměny 61 %	<p style="text-align: center;">Zaměstnanecké výhody (69 %)</p> <ul style="list-style-type: none">• Benefity 69 %
<p style="text-align: center;">Vzdělávání a rozvoj (37 %)</p> <ul style="list-style-type: none">• Školení a kurzy 37 %	<p style="text-align: center;">Pracovní prostředí (70 %)</p> <ul style="list-style-type: none">• Atmosféra na pracoviště 71 %• Moderní pracoviště 69 %

Z tabulky, která vyazuje model celkové odměny a vychází z výsledků navrácených dotazníků, vyplývá že celkem s peněžními odměnami je spokojeno 60 % zaměstnanců. Se zaměstnaneckými výhodami je jich spokojeno 69 %, s pracovním prostředím 70 % a nejmenší spokojenost se vyskytuje u kategorie vzdělávání a rozvoje, a to 37 %. Celkem se systémem je spokojeno 59 % dotazovaných.

Pozitivní faktory

- Převážná většina zaměstnanců vyjádřila spokojenost s jejich s výší mzdy, pevnou a pohyblivou složkou mzdy.
- Více než polovina zaměstnanců si chválí jim poskytované benefity.
- Většina zaměstnanců je spokojena se svojí pracovní pozicí, atmosférou na pracovišti a pracovními podmínkami
- Vydařená práce obecně není opomínána pochvalou zaměstnanců.
- Většina zaměstnanců se cítí být chváleno za dobře odvedenou práci.
- Jen asi pětina zaměstnanců se vyjádřila jinak, než že by společnost pro práci nedoporučila.

Negativní faktory

- Nad 50 % zaměstnanců není plně seznámeno se všemi přístupnými benefity.

- U těsně nadpoloviční většiny neprobíhala vždy bezproblémová komunikace s vedením firmy.
- Podstatná část respondentů přiznává, že ne zcela chápe celý systém jejich odměňování.
- Možnosti seberozvoje v rámci zaměstnání zcela nepokrývají zájem dotazovaných.
- Více než polovina zaměstnanců nevidí příležitosti ke kariérnímu růstu.
- Nabízené benefity nedosahují představ všech zaměstnanců.
- Mnoho zaměstnanců vnímá svoji práci jako fyzicky nebo psychicky náročnou.
- Pouze přibližně polovina zaměstnanců věří ve spravedlnost zavedenému systému odměňování.
- Silně převažující většina zaměstnanců by si přála změnu v systému odměňování.

Rozhovor s ředitelkou společnosti ohledně systému odměňování

Ke strukturovanému a předem dohodnutému rozhovoru s ředitelkou společnosti Ymit – 2012 došlo 28. 11. 2022 skrze virtuální schůzku za pomoci aplikace Microsoft Teams. Rozhovor trval půl hodiny a byl z něj pořízen zvukový záznam. Celý se odehrál v ruském jazyce. Pro účely této práce jsem opět přeložila své otázky a stručné odpovědi.

-Poslední dobou je ve firmě znatelný nárůst počtu zaměstnanců. Snažíte se aktivně shánět další zaměstnance nebo považujete současnou pracovní sílu za dostatečnou?

-Současný stav ohledně počtu zaměstnanců považuji za dostatečný. Donedávna jsme se snažili nové zaměstnance aktivně nabírat, ale už v tom nepokračujeme (Ředitelka,2022).

-Jak jste spokojená s výkony Vašich zaměstnanců?

-Obecně spokojena jsem, avšak ve firmě existují výkonnostní rozdíly napříč různými pozicemi. Někteří manuální pracovníci nejsou vždy ochotni pracovat plně podle jejich možností. Naopak mezi administrativními pracovníky jsou tyto rozdíly minimální (Ředitelka,2022).

-Jak jsou podle Vás spokojeni zaměstnanci s aktuálním systémem odměňování?

-Například v odkazu na fluktuaci zaměstnanců věřím, že jsou se systémem odměňování obecně spokojeni. Snažíme se a nadále se budeme snažit o udržení stávajících zaměstnanců a nenabírat nové (Ředitelka,2022).

-Jak jste spokojena s nastavením současného systému odměňování?

-Přestože se náš systém odměňování zaměřuje hlavně na finanční odměny, myslím si, že ho máme velmi dobře nastavený. Uvědomuje si, že pro udržení kvalitních zaměstnanců je důležité nabídnout jim výhodné mzdové podmínky. Proto nabízíme platové ohodnocení a možnosti příplatků vyšší než u konkurenčních společností (Ředitelka,2022).

-Jak běžně probíhá komunikace mezi vedením společnosti se zaměstnanci?

-Pro předávání informací ze strany vedení k zaměstnancům i naopak přednostně využíváme sdělení skrze vedoucí zaměstnance. Pokud je třeba něco sdělit, na schůzi managementu dostanou vedoucí zaměstnanci informace, které potom reprodukují mezi řadové zaměstnance. Nebo naopak, pokud řadový zaměstnanci mají nějaké připomínky, dotazy a sdělení pro nás, vzkážou je svým nadřízeným, kteří nám je předloží na schůzi (Ředitelka,2022).

-Které benefity se mezi zaměstnanci těší největší oblibě?

-Jednoznačně se všichni zaměstnanci nejvíce těší na sváteční prémie, které jistě obdrží. Dalším benefitem, který stojí za zmínění, je možnost zažádat o firemní bezúročnou půjčku, v případě finančně tíživé situace některého ze zaměstnanců. Nárok na zažádání mají zaměstnanci, kteří u nás pracují déle než tři roky. Žádosti o ně posuzuji individuálně a vždy se snažím vycházet co nejvíce vstřícně (Ředitelka,2022).

-Zvažujete do budoucna poskytovat zaměstnancům zázemí v oblasti jejich zdraví?

-Ano, toto téma ve společnosti také řešíme. Fyzické i duševní zdraví našich zaměstnanců je pro nás důležité a víme, že práce je pro mnohé z nich náročná. Projednáváme právě několik návrhů, ale zatím nebylo nic rozhodnuto (Ředitelka,2022).

-Jak funguje nábor nových zaměstnanců?

-Své pracovní nabídky inzerujeme výhradně na internetu. Ze zaslaných životopisů vybereme ty nejvhodnější a jejich autory pozveme na pohovor. Pohovory vedou vedoucí jednotlivých oddělení, kam se uchazeč hlásí. Po provedení všech naplánovaných pohovorů oslovíme nejvhodnějšího kandidáta (Ředitelka,2022).

-Je možné ve Vaší společnosti dosáhnout kariérního růstu?

-Určitě ano, i já sama jsem začala pracovat ve firmě Olivia na řadové pozici. Postupem času jsem byla opakovaně mnohokrát povyšována, než jsem se dostala na svoji současnou pozici. Jak už jsem dříve zmiňovala, máme zájem hlavně o dlouhodobou spolupráci a té bez možnosti kariérního růstu většinou nelze dosáhnout (Ředitelka,2022).

-Jakou tvoříte atmosféru napříč společností?

-Zakládáme si na neformálním prostředí s přátelskými vztahy a tvoříme na pracovišti atmosféru rodinného charakteru. Všem tento přístup vyhovuje a považují ho za výhodu práce u nás. Občas se však někteří jednotlivci dopouští zneužívání této atmosféry při jednání s nadřízenými (Ředitelka,2022).

-Jste otevřena změnám v systému odměňování?

-Žádné návrhy na změny rozhodně nepřehlížím. Vždy si najdu čas je vyslechnout nebo prohlédnout a zhodnotit. Pokud dospěji názoru, že by byly pro společnost přínosné, uskuteční se zbytkem vedení porada o jejich zavedení (Ředitelka,2022).

-Jaké má společnost cíle a plány do budoucna?

-Bohužel v minulém roce firmu silně zasáhlo úmrtí jejího majitele, který se aktivně věnoval chodu a směřování celé firmy. Teď je nutné zaměřit se na udržení pracovních míst, stabilizovat výnosnost a vyřešit otázku budoucnosti firmy, protože bude pro to nutné zcela změnit její zaměření. Zároveň je také potřeba splatit firemní závazky (Ředitelka,2022).

Shrnutí řízeného rozhovoru

Z řízeného rozhovoru je zřejmé, že zjištěné skutečnosti je možné rozdělit na pozitivní a negativní.

Pozitivní faktory:

- Společnost disponuje ideální pracovní silou. Nemusí hledat nové zaměstnance a zároveň není přezaměstnaná.
- V administrativním sektoru podávají zaměstnanci dlouhodobě uspokojivé výkony.
- Firmě se daří v udržování dlouhodobých pracovních poměrů, důkazem je nízká fluktuace.
- Vedení společnosti má zájem o zdraví zaměstnanců
- Nadstandardní mzdové ohodnocení.
- Možnost řešení tíživé finanční situace.
- Možnost dosáhnout kariérního růstu.
- Vedení reaguje na návrhy na změny v systému odměňování.

Negativní faktory:

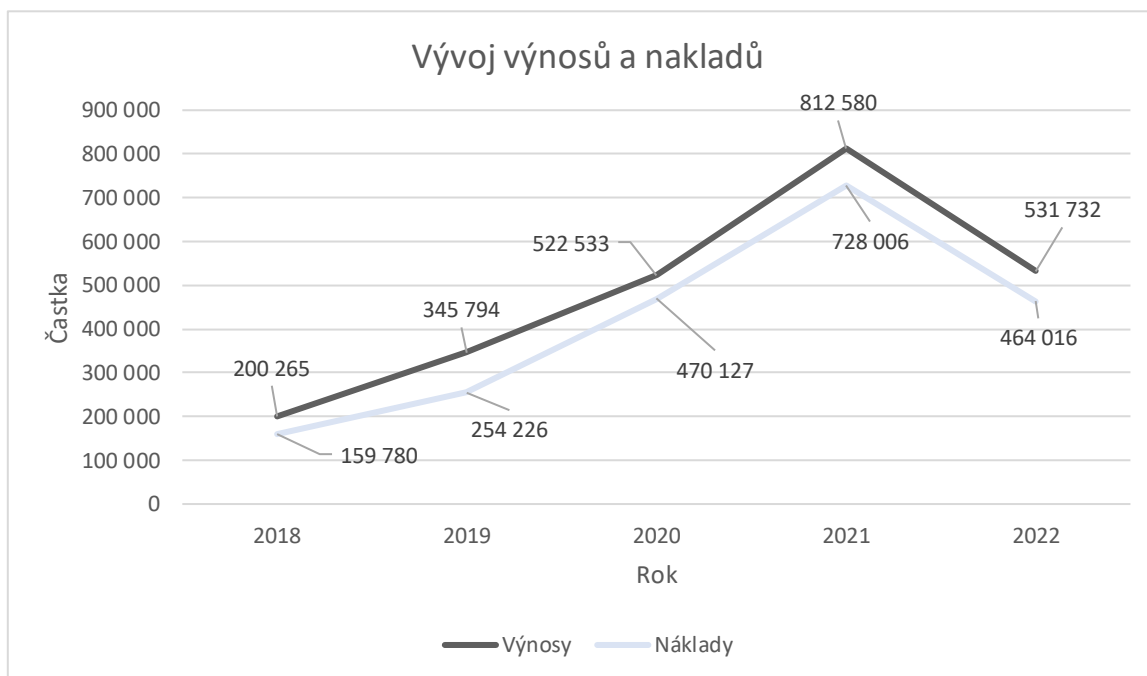
- Manuální pracovníci ne vždy pracují podle svých možností.
- Dlouhá čekací doba na využití některých benefitů.
- Firmu možná čeká krizové období.
- Někteří zaměstnanci se občas dopouští zneužívání neformální atmosféry při jednání s nadřízenými.

Rozhovoru vyplývá, že pozitivní zjištěné faktory přesahují negativa. Skutečnost, že se společnost možná nevyhne krizovému období, by však mohla současný systém odměňování silně ovlivnit a přivodit velké změny.

2.4.7 Ekonomická situace

V této části bude posouzena ekonomická situace společnosti. Provede se analýza celkových výnosů a nákladů, výsledů hospodaření. Údaje pro analýzu mi byly ze strany společnosti poskytnuty za posledních 5 let (2018–2022).

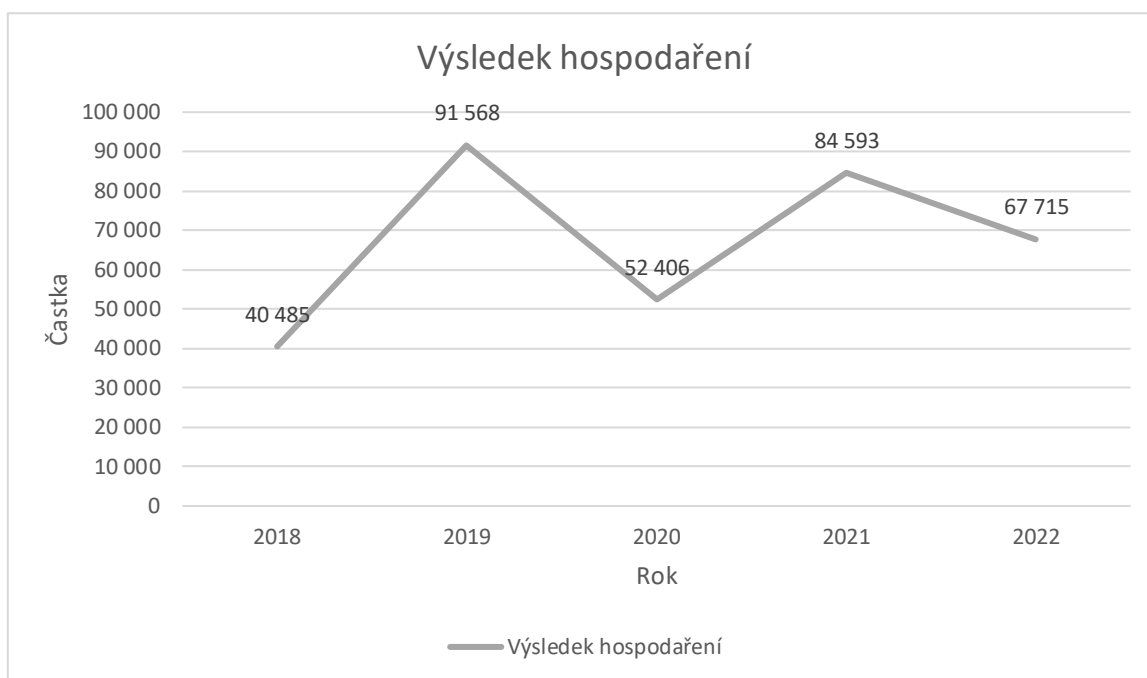
S narůstajícím počtem zaměstnanců byla společnost schopna vykonávat více zakázek naráz, stejně jako objemnější zakázky. Z hlediska výnosů proto byl nejúspěšnějším rokem rok 2021, kdy celkový výnos činil 812 580 000 Kzt. Zároveň si tentýž rok vyžádal i nejvyšší náklady s hodnotou 728 006 000 Kzt.



Graf č. 6: Vývoj výnosů a nákladů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

U výsledku hospodaření následující roky nepřevládala ani rostoucí ani klesací tendence. To souvisí s tím, že v průběhu vykonávání hlavní zakázky pro město Karagandu se výrazně navýšili ceny dodávaných materiálů z důvodu uzavření hranic ve spojení s epidemií covidu – 2019. Celkově nejlepší výsledek hospodaření se spojuje s rokem 2019. Společnost tehdy dosáhla čistého výnosu 91 568 000 Kzt.



Graf č. 7: Výsledek hospodaření

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka kromě uplynulých let vyobrazuje i predikce hodnot jednotlivých ukazatelů pro roky 2023–2027. Pro výpočet těchto ukazatelů byla využita lineární regresní analýza, ze které vyplývá, že jak výnosy tak i náklady budou mít rostoucí tendence. V roce 2027 se předpokládá že výnosy dosáhnou cifry 1 273 401 000, což je více než dvojnásobek oproti roku 2022. Výsledek hospodaření bude dle předpokladu dále růst.

Tabulka č. 12: Ukazatele výnosů, nákladů a výsledků hospodaření

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv).

Ukazatel (tis. Kzt)	2018	2019	2020	2021	2022
Výnosy	200 265	345 795	522 533	812 600	531 732
Náklady	159 780	254 227	470 127	728 006	464 016
Výsledek hospodaření	40 485	91 568	52 406	84 593	67 715

Ukazatel (tis. Kzt)	2023	2024	2025	2026	2027
Výnosy	821 506	934 479	1 047 453	1 160 428	1 273 401
Náklady	739 907	848 133	956 358	1 064 583	1 172 809
Výsledek hospodaření	81 599	86 348	91 096	95 844	100 595

Pro další výpočet společnost bohužel neposkytla potřebné informace.

2.4.8 Shrnutí analýzy vlivů vnitřních faktorů

Na začátku práce byl definován jako jeden z dílčích cílů popis vnitřních faktorů. Tato část představuje jejich bližší analýzu.

Podniková kultura

Vedení firmy se drží v rámci řízení demokratického stylu. Celkově si společnost zakládá na přátelských vztazích a pozitivní atmosféře na pracovišti. Všem zaměstnancům se dává prostor na vyjádření svého názoru. Díky omezené velikosti celé firmy mají možnost i řadový zaměstnanci být vyslyšeni u vrcholového managementu.

Podniková organizace

Společnost při svém fungování vyznává funkcionální organizační strukturu. Pro efektivní výkonost má dobře a jasně definované pracovní náplně jednotlivých pozic. Nejpočetnější skupinu tvoří řadový zaměstnanci.

Technika a technologie

Společnost disponuje veškerou stavební technikou, kterou potřebuje pro zpracování všech zakázek, na které se specializuje. Taktéž využívá vlastní přepravní vozidla jak pro materiál, tak pro své zaměstnance.

Složení zaměstnanců

Počet zaměstnanců od momentu založení společnosti s ubíhajícími lety jen roste. V roce 2022 měla společnost k dispozici 140 stálých zaměstnanců, z nichž 66 % jsou muži. Nejpočetnější věková skupina vymezuje zaměstnance s věkovým rozpětím 31–40 let. Nejčastější délka zaměstnanosti spadá na rozmezí 3–6 let. Nejvíce případů pracovní neschopnosti se odehrálo za roky 2019 a 2021, což pro společnost znamenalo zvýšené náklady kvůli náhradě pracovní síly.

Podniková strategie

Společnost rozlišuje ve svém působení 3 hlavní druhy strategie, které aplikuje při svých postupech. Těmito strategiemi jsou strategie globální, personální a odměňovací. Zaměstnanci jsou seznámeni s aktuálními strategickými cíli. Jsou jim sdělovány na přijímacích pohovorech a pravidelně se projednávají na různých teambuildingových akcích.

Hledisko pracovníku

Z celkového počtu 140 zaměstnanců dotazník vyplnilo a odevzdalo 127 lidí. Většina zaměstnanců se obecně vyjádřila k některým položkám systému odměňování pozitivně, avšak objevily i negativní zkušenosti a podněty. Při řízeném hovoru s ředitelkou společnosti taktéž došlo ke zjištění kladných i záporných stránek. Vedení firmy cílí na udržování dlouhodobých pracovních poměrů a reaguje na návrhy v systému odměňování.

Ekonomická situace

Během let 2018–2021 měly výnosy i náklady rostoucí tendence. V roce 2022 se potom v případě obou odehrál pokles. Podle predikce v letech 2023–2027 budou výnosy i náklady společnosti růst, stejně jako výsledek hospodaření.

Pozitivní faktory:

- Počet zaměstnanců roste.
- Vedení firmy si zakládá na přátelské atmosféře.
- Zaměstnanci mají dostatek prostoru na vyjádření svého názoru.
- Je jasně nastavena organizační struktura a definovány pracovní náplně pozic.
- Vlastní stavební technika.
- Nejčastější délka zaměstnání 3–6 let.
- Zaměstnanci jsou seznámeni s aktuálními pracovními cíli.
- Většina zaměstnanců má zájem se dále vzdělávat.
- Fluktuace zaměstnanců v roce 2022 dosáhla jen 4,2 %.
- 71 % respondentů je spokojeno se svojí pracovní pozicí.
- 82 % dotazovaných zaznamenávají pochvalu za dobře odvedenou práci.

Negativní faktory:

- Náklady na pracovní neschopnost v roce 2022 byly jedny z největších.
- Pro většinu zaměstnanců je práce fyzicky nebo psychicky náročná.
- Více než půlka zaměstnanců myslí, že nemá možnost kariérního růstu.
- Zaměstnanci mají zájem o větší množství benefitů.
- 51 % zaměstnanců pociťuje občasně složitou komunikaci s vedením společnosti.

- Výsledek hospodaření se v roce 2022 snížil.

2.5 Analýza vnějších faktorů systému odměňování

Stejně tak jako vnitřní vlivy, hrají roli projevenou na systému odměňování ve společnosti i vlivy vnější. Z tohoto směru je systém odměňování ovlivněn demografickými faktory, aktuální situací na trhu práce, tržními mzdovými sazbami, systémem odměňování u konkurenčních společností a legislativními faktory. Dění z těchto faktorů jsem pozorovala z hodnot za rok 2021, z území Kazachstánu a hlavně oblasti města Karaganda, kde společnost Ymit – 2012 operuje.

2.5.1 Globalizace

Republika Kazachstán je unitární stát s prezidentskou formou vlády. Podle ústavy se země prosazuje jako demokratický, sekulární, právní a sociální stát. Kazachstán zabírá rozlohou 2 724 900 kilometrů čtverečních a je na devátém místě z hlediska rozlohy na světě. Na severu a západě má republika společné hranice s Ruskem – 7 591 kilometrů, na východě s Čínou – 1 783 kilometrů, na jihu a Kyrgyzstánem – 1 242 kilometrů, Uzbekistánem – 2 351 kilometrů a Turkmenistánem – 426 kilometrů. Hlavními exportními komoditami jsou produkty těžebního, palivového a energetického průmyslu, hutního a chemického průmyslu a také obilního průmyslu. Hlavními obchodními partnery republiky jsou Rusko, Čína, státy střední Asie a Evropy (Oficiální stránka prezidenta republiky Kazachstán, 2023, online).

Ekonomické vztahy s Čínou

Čína je pro Kazachstán jedním z nejhlavnějších ekonomických partnerů. Nejvíce kazašského exportu odchází od roku 2006 do Číny. Z Kazachstánu se tam dováží ropa, plyn, měď a další průmyslové kovy. V roce 2020 pandemie 2020 dosáhl kazašský export do Číny 9 miliard dolarů, což je o 12,5 % více než v roce 2019. Kazachstán ve spolupráci s Čínou a ostatními státy plánuje realizovat rozsáhlý projekt „Nová hedvábná stezka“, který by měl oživit historickou roli země jako hlavního spojovacího článku kontinentu a proměnit ji v největší obchodní a tranzitní uzel regionu (inform.kz, 2023, online).

Ekonomické vztahy s Ruskem

Kazašsko-ruská hranice je svojí délkou největší na světě. Pro Kazachstán je Rusko dlouhodobě nejdůležitějším obchodním partnerem. Obchodní obrat mezi těmito státy za leden až říjen 2022 činil 21,2 miliard dolarů. To dělá o 7,1 % více než ve stejném období předchozího roku (Velvyslanectví Republiky Kazachstán v Ruské federaci, 2023, online).

Karagandinská oblast

Karagandinská oblast leží v centrální části Kazachstánu. Za pomoci železniční komunikace je oblast spojena s Ruskem, Čínou, Běloruskem Ázerbájdžánem a Německem. Mezi hlavní

ekonomické činnosti zde spadá těžba uhlí a lignitu, těžba kovových rud, zpracovatelský průmysl a hutní průmysl (karagandy.invest.gov., 2023, online)

2.5.2 Demografické faktory

Pod touto kapitolou bude shrnut přehled vývoje populace, pohlaví obyvatelstva, věkovou strukturu a vzdělání místního obyvatelstva.

Obyvatelstvo

Údaje pro tabulku níže jsou převzaty z internetové stránky Countrzmeters.info a představují hodnoty za posledních pět let. Průběhu tohoto období počet obyvatel neustále narůstá. Z hlediska pohlaví ženy převažují nad muži. Ekonomicky aktivní obyvatelé od roku 2018 udržovali procentuální hodnotu až do současnosti na téměř stejné míře, a to 50 %. Mezi roky 2018 a 2022 však nikdy nedošlo k navýšení (countrymeters.info, 2023, online).

Tabulka č. 13: Obyvatelstvo Kazachstánu 2018-2022

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: countrymeters.info, 2023)

Obyvatelstvo	2018	2019	2020	2021	2022
Kazachstánu	18 157	18 395	18 631	18 879	19 545
Z toho muži	8 791	8 913	9 034	9 160	9 401
Z toho ženy	9 366	9 482	9 597	9 719	10 172
Ekonom akt	9 169	9 221	9 181	9 257	9 421
Procent	51	50	49	49	48

Věková struktura

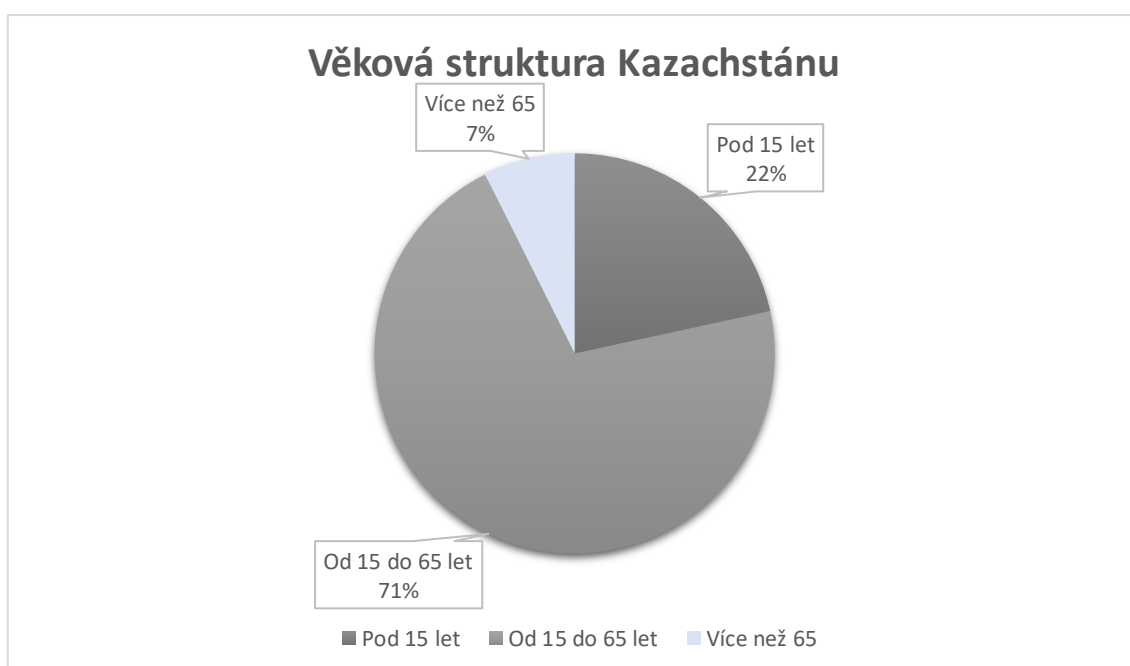
V tabulce je uvedený průměrný věk obyvatel Kazachstánu a Karagandinské oblasti. V obou případech lze říci, že v průběhu posledních dvou uplynulých let zůstává věk přibližně stejný a je nejvyšší za posledních 5 uplynulých let. Z tabulky je i zřejmé, že průměrný věk obyvatel Kazachstánu roste. Rozdíl v průměrném věku vztahující se ke Karagandinské oblasti oproti Kazachstánu jako celku je jen nepatrně nižší (countrymeters.info, 2023, online).

Tabulka č. 14: Průměrný věk

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: countrymeters.info, 2023)

	2018	2019	2020	2021	2022
Průměrný věk v Kazachstánu	31,5 let	31,4 let	31,9 let	31,9 let	31,8 let
Průměrný věk v Karag.oblast	31,4 let	31,4 let	31,7 let	31,8 let	31,7 let

Od počátku roku 2023 populace Kazachstánu měla následující rozložení:

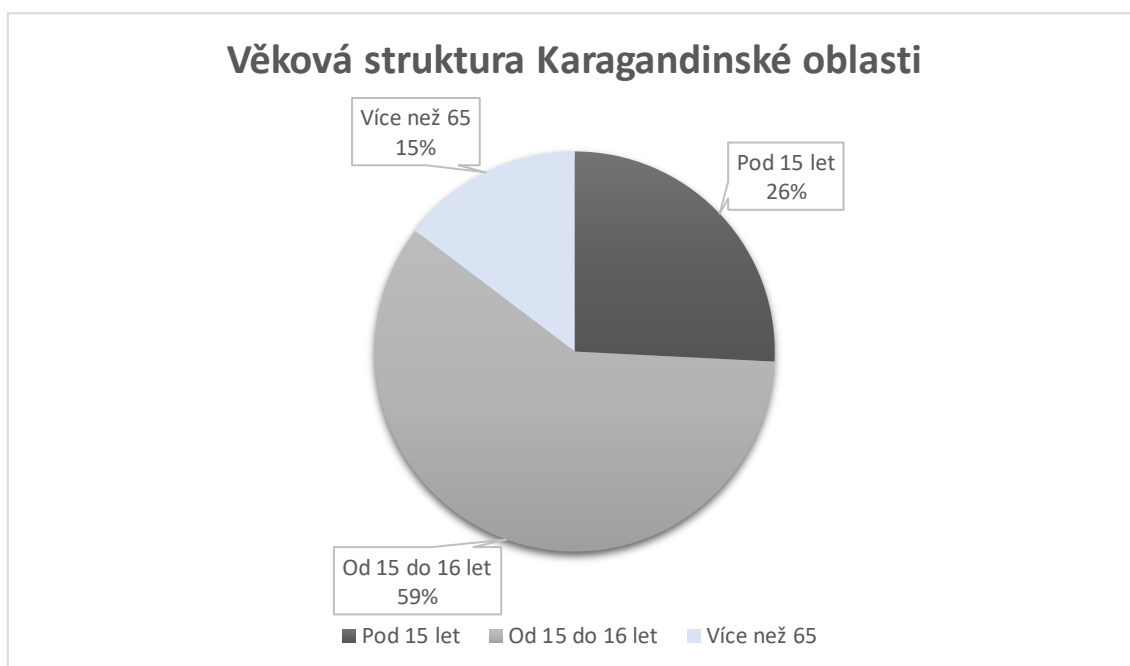


Graf č. 8: Věková struktura Kazachstánu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle countrymeters.info,2023)

V grafu je vyjádřen celkový počet všech obyvatel věku pod 15 let číslem 4 214 604. Věková skupina mezi 15 a 65 let je zde zachycena hodnotou 13 886 516 lidí. Lidí, kterým je více než 64 let graf ukazuje 1 444 415 (countrymeters.info, 2023, online).

Co se týče Karagandinské oblasti, počet její obyvatel tvořila v roce 2022 dohromady 7,1 % procent populace Kazachstánu (1 370 tis.). Věková struktura k počátku roku 2022 se dělila na děti (0-15 let) a tvořila 25,8 % z celkového počtu. Další skupinou jsou obyvatelé ekonomicky aktivní (16-64 let) s procentuální hodnotou 59,5 % a skupina důchodového věku pokrývala zbylých 14,7 %. Počet lidí zaměstnaných v roce 2021 odpovídal počtu 366 tis. osob. Počet nezaměstnaných vycházel na 31 tis. a míra této skupiny udává procentuální hodnotu 4,6.



Graf č. 9: Věková struktura Karagandinské oblasti

(Zdroj: Vlastní zpracování countrymeters.info,2023)

2.5.3 Aktuální situace na trhu práce

V této části zhotovím rozbor aktuální situace na trhu práce jak v Kazachstánu, tak konkrétně Karagandinské oblasti. Jako hlavní ukazatelé pro tento účel poslouží míra nezaměstnanosti, poptávka po práci a nabídka práce a mzdové podmínky.

Nezaměstnanost

V Kazachstánu, stejně jako v mnoha jiných zemích, existují dvě statistické metody pro hodnocení míry nezaměstnanosti. Prvním způsobem je odhad úrovně obecné nezaměstnanosti, který je vypočítán na základě výsledků výběrového šetření zaměstnanosti. Druhým způsobem je posouzení registrované nezaměstnanosti, která je definována jako počet občanů přihlášených na úřadech práce, kteří pobírají sociální dávky při ztrátě zaměstnání a účastní se aktivních opatření na podporu zaměstnanosti financovaných státem. V průměru je rozdíl mezi obecnou a registrovanou nezaměstnaností v Kazachstánu více než 50 %. I když tento trend pokračuje od vzniku nezávislého státu, rozdíl se za posledních pět let zmenšil.

Obecná nezaměstnanost v průběhu posledních pěti let zůstává na přibližně stejné hodnotě 4,9 %. Naproti tomu registrovaná nezaměstnanost rychle roste. V roce 2021 dosáhla dvojnásobné hodnotě oproti roku 2017 (kapital.kz, 2023, online).

V průběhu let také dochází k prohlubování míry nezaměstnanosti mezi městskými a venkovními oblastmi. Při konci roku 2021 se ve městech počet nepracujících osob v produktivním věku rovnal 5 %. Naopak na venkově se odehrál mírný nárůst a nezaměstnanost se tak sesunula z

4,8 % na 4,7 % (kapital.kz, 2023, online).

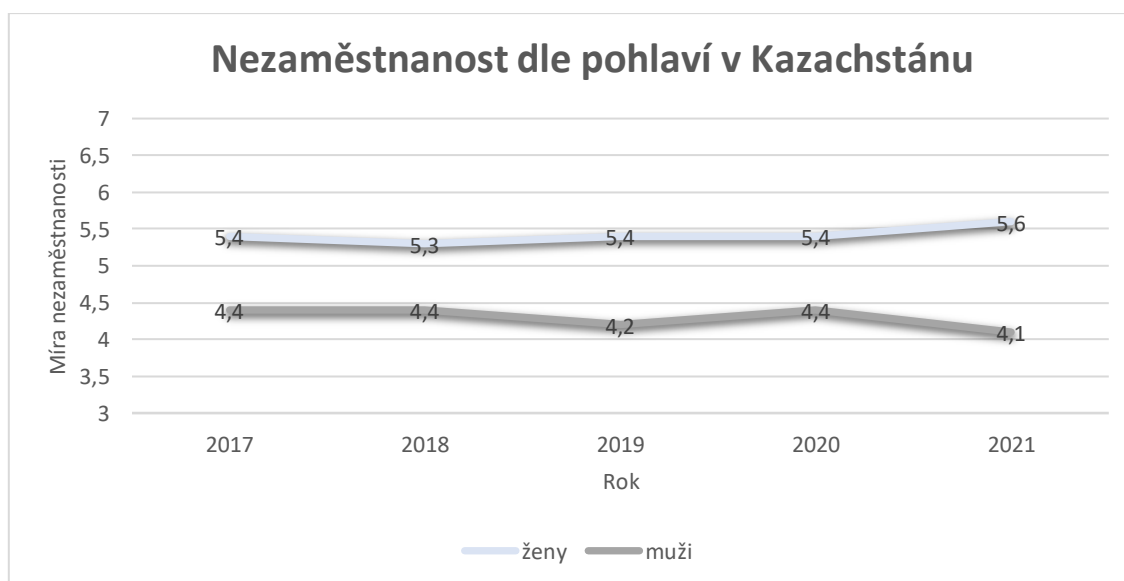
V Karagandské oblasti za rok 2019 registrovaných 13,9 tisíc nezaměstnaných. V roce následujícím se počet registrovaných nezaměstnaných zvýšil téměř o dva tisíce lidí. V roce 2021 hodnota registrovaných nezaměstnaných dosáhla 16,7 tisíce lidí.

Tabulka č. 15: Nezaměstnanost

(Zdroj: Vlastní zpracování dle countrymeters.info,2023)

	2017	2018	2019	2020	2021
Kazachstán	5,3 %	5,1 %	5,0 %	4,9 %	4,9 %
Kar. Oblast	4,9 %	4,6 %	4,4 %	4,5 %	4,6 %

Uvedený graf vyobrazuje míru nezaměstnanosti obyvatel Kazachstánu od roku 2017 po rok 2021. Obyvatelé jsou zde rozdělení do pohlavních skupin – muži a ženy. V případě žen nastávala ta stejná hodnota ve výši 5,4 % v letech 2017, 2019 a 2020. Drobný výkyv na nejnižší hodnotu nastal v roce 2018. Zde se ukazatel snížil o 0,1 %. Naopak nejvyšší hodnota se udála v roce 2021. V tento rok dosáhla hodnoty 5,6 %. U mužů nastal podobný případ v rámci stejné hodnoty ukazatele nezaměstnanosti v několika letech. Těmito roky byly léta 2017, 2018 a 2020. Tyto roky zároveň nesly u mužů i ukazatel nejvyšší hodnoty, jedná se o cifru 4,4 %. Výjimky byly roky 2019 a 2021. Rok 2019 s sebou nesl hodnotu nezaměstnanosti 4,2 % a roce 2021 tato míra klesla o dalších 0,1 % (kapital.kz, 2023, online).



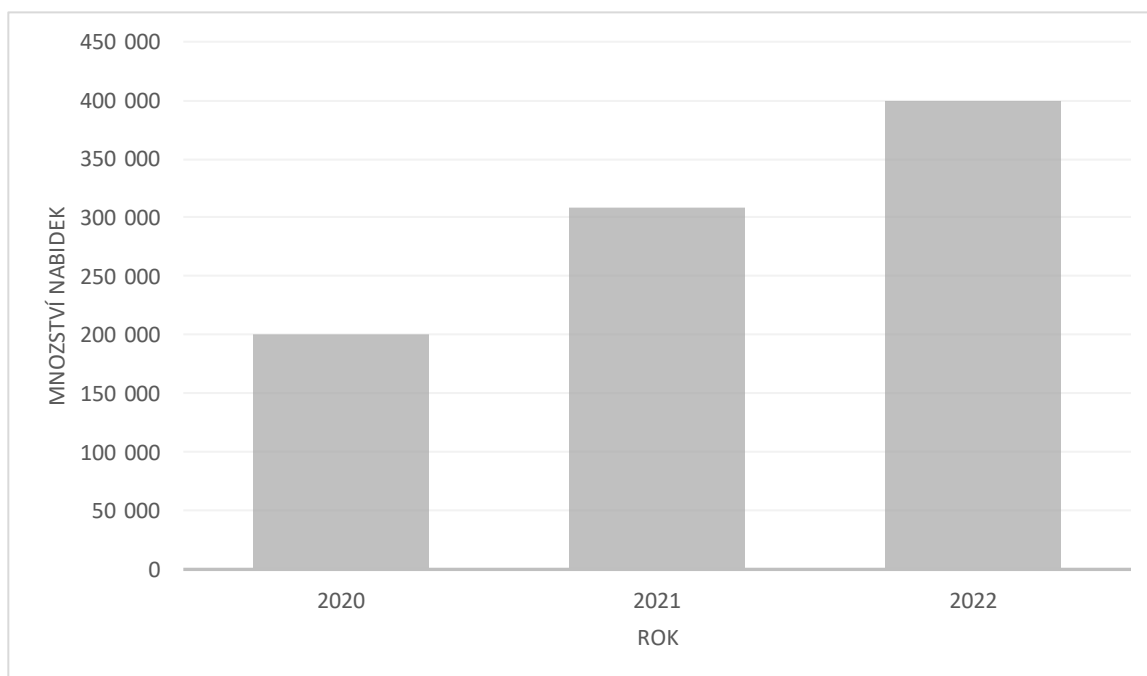
Graf č. 10: Nezaměstnanost dle pohlaví v Kazachstánu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle countrymeters.info,2023)

Mezi jednotlivými kazašskými regiony se promítala nejvyšší nezaměstnanost v oblastech Turkestán a Almaty s nezaměstnaností 5,1 %. S rozdílem jen o jednu desetinu procenta následují regiony Šimkent a Západní Kazachstán. Naopak nejnižší nezaměstnanost panovala v Astaně a Karagandinské oblasti – 4,6 % (kapital.kz, 2023, online).

Poptávka po práci

V roce 2022 zveřejnili zaměstnavatelé na nejpopulárnějším internetovém portálu v Kazachstánu pro shromažďování pracovních nabídek hh.kz více než 400 000 volných pracovních pozic v různých oborech. To je o 23 % více než v roce 2021 a téměř dvakrát více než v roce 2020 (dknews.kz, 2023, online).



Graf č. 11: Poptávka po práci

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dknews.kz)

Hlavním problémem zdejšího trhu práce jsou koncentrace podnikatelských aktivit ve velkých městech. To následně stimuluje vnitřní migraci v zemi. Městy s nejrozsáhlejší pracovní poptávkou jsou město Almaty, které pokrývá 40 % všech pracovních nabídek vystavených na webu hh.kz a hlavní město Astana, které náleží 20 % nabídek z téhož webu. Třetím v pořadí je město Karaganda, ve se pomocí portálu hh.kz nabízelo v minulém roce více než 20 000 pracovních míst (dknews.kz, 2023, online).

V roce 2022 hledaly práci na hh.kz asi dva miliony obyvatel Kazachstánu, což je o 70 % více než loni. Největší počet aktivních životopisů vykázala města Almaty, Astana a Shymkent. Za rok 2022 prakticky připadali na jednu pracovní nabídku 4 uchazeči o zaměstnání. Normou na trhu

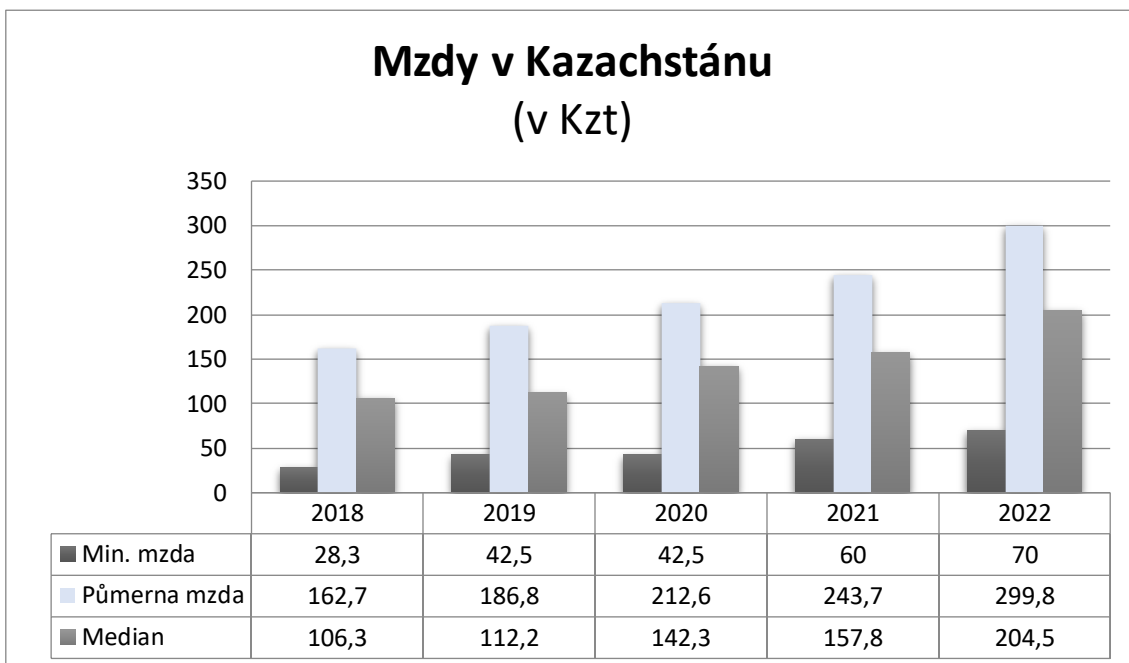
práce je pět až šest přijatých životopisů na jednu pracovní poptávku. To poukazuje na to, že i přes růst zájemců o práci v Kazachstánu, stále jich na trhu není dostatek. Z toho vyplývá další problém, se kterým se místní trh práce potýká – nedostatek potřebně kvalifikovaných uchazečů (dknews.kz, 2023, online).

V roce 2022 úřad práce zveřejnil 85 000 nabídek práce. Nejvyšší počet pracovních nabídek byl přitom určen pro nekvalifikované pracovníky – 12 900 pracovních míst. Domovníci, uklízeči venkovních ploch a také učitelé dostanou přibližně 4 000 nabídek pro každou profesi (Elektronická burza práce, 2023, online)

Země se potýká s nedostatečnou pracovní silou v oborech stavebního inženýrství, technologie a strojnictví. Zdejší školství na rozdíl například od České republiky není zcela bezplatné. Pouze těm nejlepším uchazečům z každého oboru studium proplatí stát. Tyto pozice pro státem hrazené studium se nazývají granty. Z důvodu dříve zmíněných nedostatkových pozic se pro rozmezí let 2022-2023 v rámci vysokoškolského studia nejvyšší počet grantů přidělil (dohromady 17 794) přidělil právě strojírenství, zpracovatelskému průmyslu a stavebnictví, uvedlo Ministerstvo školství republiky Kazachstán (nur.kz , 2023, online).

Tržní mzdové sazby

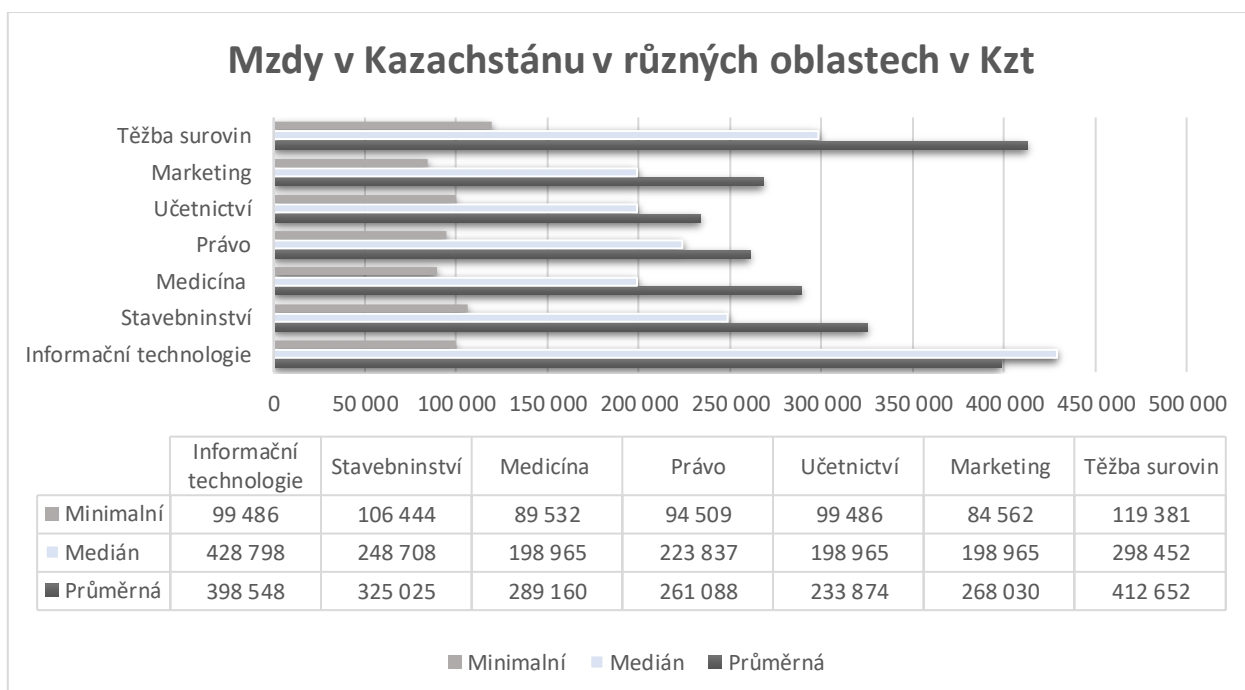
Na vyobrazeném grafu jsou uvedeny údaje ohledně minimální mzdy, průměrné mzdy, mediánu mzdy v Kazachstánu za poslední pět let. V letech 2019 a 2020 se minimální mzda držela na stejné hodnotě. V roce 2021 pak došla navýšení o 41 %. Průměrná mzda se však všechny pět let navýšila. Dalším ukazatelem je medián mzdy, který se taktéž každým rokem navyšoval. Jeho nejvyšší úroveň se dosáhlo roku 2022, kdy dosáhl 204 578 Kzt. Medián mzdy v Kazachstánu byl o 32% nižší než průměrná mzda v roce 2022. Čím vyšší je rozdíl mezi mediánem mzdy a průměrnou mzdou, tím více je pocíťována nerovnost ve mzdách a tím vyšší je podíl obyvatel s nízkou mzdou.



Graf č. 12: Mzda v Kazakstánu 2017-2020

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ountrymeters.info,2023)

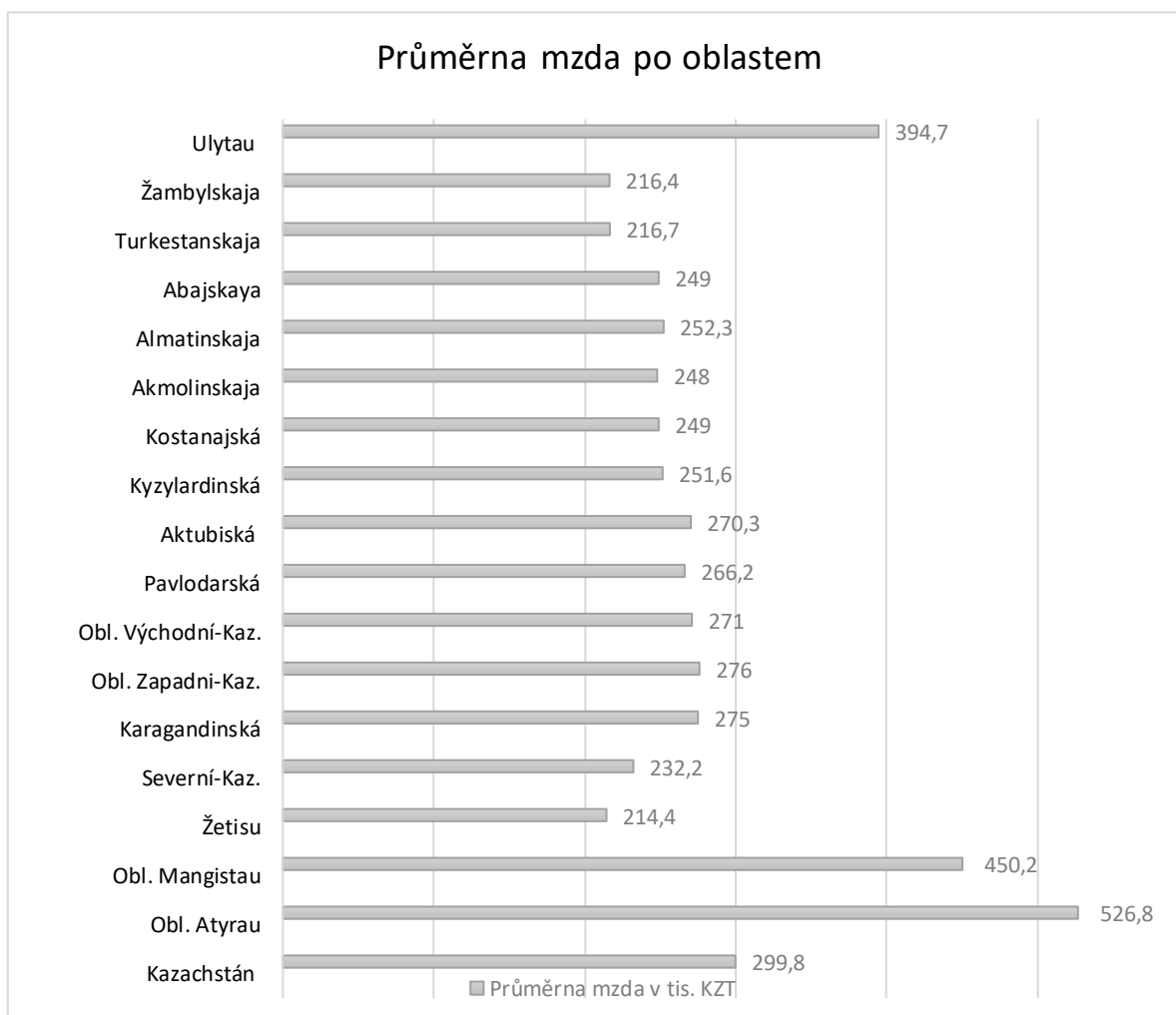
Graf vyobrazuje výši mezd v Kazachstánu napříč různými oblastmi pracovního trhu. Vyplývá z něj, že ve stavebnictví z vypsanych oblastí je ohodnoceno druhou nejvyšší minimální mzdou. V případě mediánu mzdy je na třetí příčce hned za informačními technologiemi a těžbou surovin. To stejné platí i u průměrné mzdy.



Graf č. 13: Mzdy v Kazachstánu v různých oblastech v Kzt

(Zdroj: Vlastní zpracování dle nur.kz)

Kazachstán se skládá celkem ze 17 oblastí. Z grafu vyplývá, že největší průměrnou mzdu dostávají obyvatelé oblasti Atyrau. Hlavní obory jsou petrochemický průmysl, ropné a plynárenské strojírenství, stavebnictví a rybářský průmysl. Karagandinská oblast co se týče průměrné mzdy je na 5. místě (nur.kz, 2023, online).



Graf č. 14: Průměrná mzda po oblastem

(Zdroj: Vlastní zpracování dle nur.kz)

Žádný dostupný zdroj aktuálně nenabízí k nahlédnutí statistiku průměrné mzdy ohledně různých pracovních pozic v Kazachstánu, proto jsou pro tuto práci použity údaje převzaté z kazašské elektronické burzy práce enbek.kz. Uvedené hodnoty v tabulce níže představují aritmetický průměr částek nabízených jako mzdu na konkrétní typ pracovní pozice v Karagandinské oblasti. V potaz se bralo prvních 5 vyobrazených nabídek.

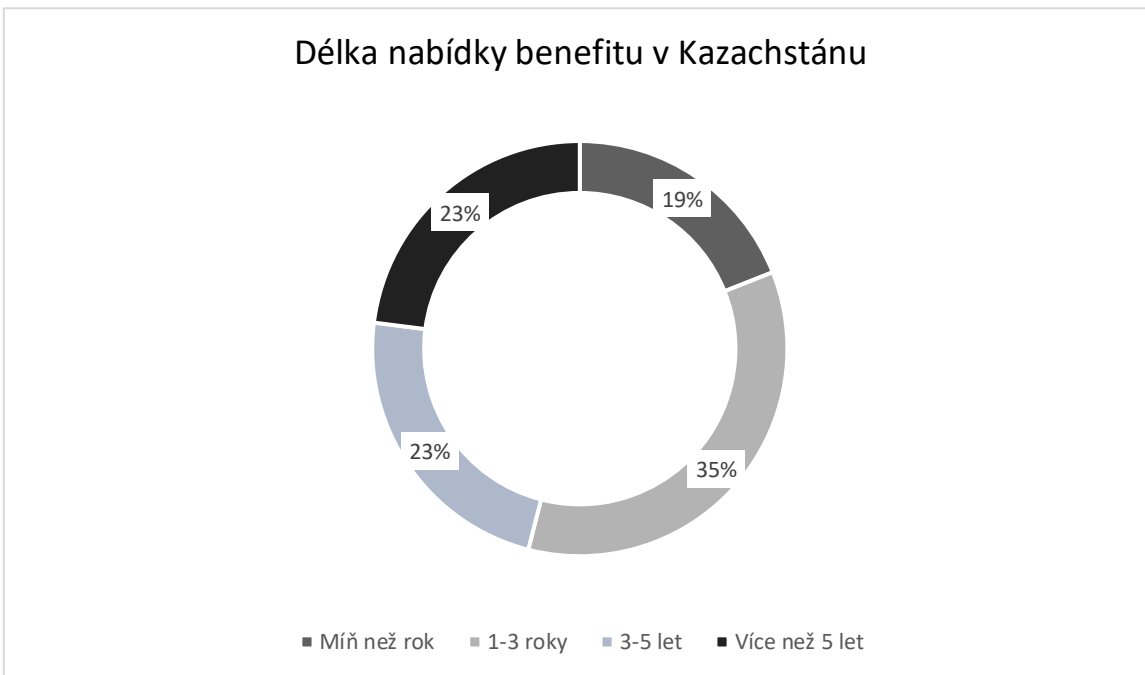
Tabulka č. 16: Pracovní nabídky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pozice	Mzda v Kzt	Počet pracovních nabídek k 20.03.2023
Montážník	202 000	27
Mechanik	206 000	20
Řidič	232 000	25
Instalatér	160 000	36
Elektromontážník	200 000	10
Učetní	300 000	18
Právník	260 000	15
Dlaždič	210 000	7
Stavbyvedoucí	265 000	3

Benefity v Kazachstánu

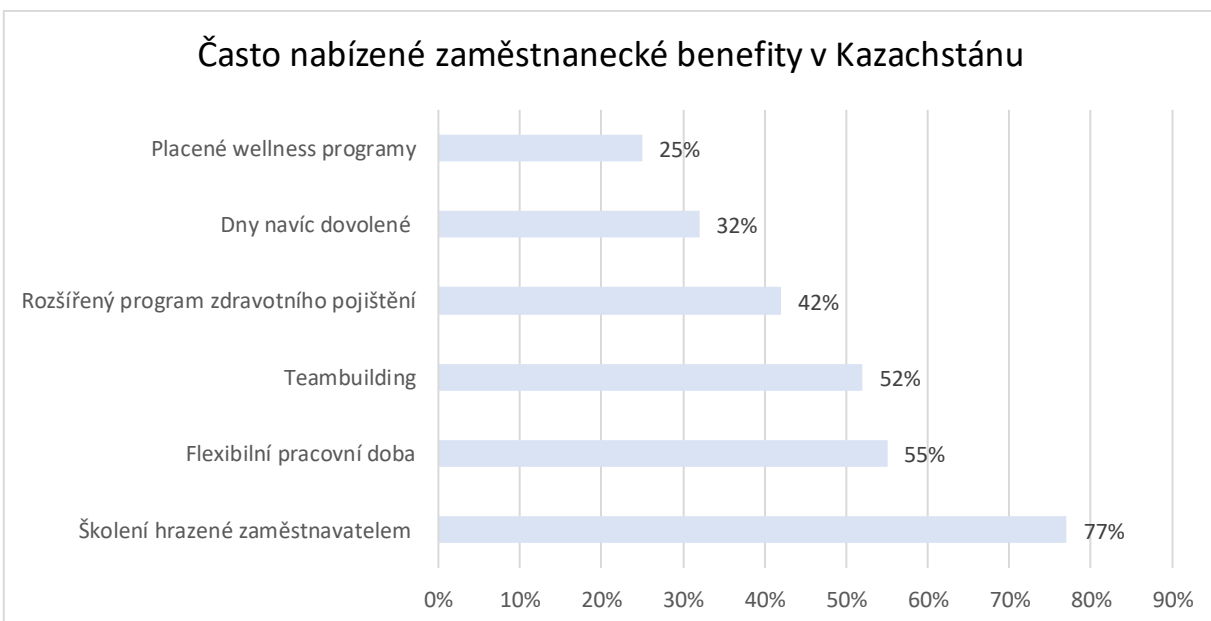
Státy centrální Asie včetně Kazachstánu přistupují k zaměstnaneckým benefitům dost odlišně než třeba evropské státy a nejsou tak zažitým standardem. V roce 2021 proběhl plošně na území Kazachstánu průzkum společnosti KPMG, kterým měl za úkol zjistit, jak dlouho nabízí společnosti svým zaměstnancům kromě běžné mzdy i další benefity. Do průzkumu bylo zapojeno 30 společností (kpmg.com, 2023, online).



Graf č. 15: Délka nabídky benefitu v Kazachstánu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle kpmg.com)

Z grafu vyplývá, že největší podíl společností (35 %) zaměstnanecké benefity nabízí mezi 1 -3 roky. Dalšími dvěma skupinami se stejným procentuálním zastoupením (23 %) jsou skupiny, které svým zaměstnancům dopřávají benefity 3–5 let a více než 5 let. Před méně než rokem od konání průzkumu začalo svým zaměstnancům nabízet benefity 19 % společností (kpmg.com, 2023).



Graf č. 16: Často nabízené zaměstnanecké benefity v Kazachstánu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle kpmg.com)

V tom stejném průzkumu bylo zjištěno, že nejvíce poskytovaným zaměstnaneckým mezi zapojenými společnostmi jsou školení hrazené danou společností. Naopak nejméně častým v nabídkách byl benefit v podobě placených wellness programů (kpmg.com , 2023).

Legislativa

Stejně tak jako všechno ostatní v řízení firmy, i odměňování zaměstnanců se musí řídit platnou legislativou. Je tedy nutné dbát na soulad při konání odměňování na se všemi právními předpisy a ustanoveními. Jednu z nejdůležitějších forem souboru takovýchto právních předpisů v Kazachstánu je zákoník práce. Ten představuje především úpravu právních vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem.

Zvýšení minimální mzdy

Minimální výše měsíční mzdy je stanovena každoročně zákonem o republikovém rozpočtu a nesmí být nižší než životní minimum, dále nezahrnuje sociální a kompenzační příspěvky, příplatky a pojistné platby a vyplácí se v poměru k odpracované době. Na současný rok (2023) byla částka představující výši minimální mzdy opět upravena, a to na 70 000 KZT.

Příplatky

O příplatcích hovoří § 8 odstavec 73 kazašského zákoníku práce. Práce o víkendech a svátcích je povolena s písemným souhlasem zaměstnance nebo na zaměstnancovu vlastní žádost.

Práce přes čas by neměla přesáhnout 2 hodiny pro každého zaměstnance během dne a v případě těžké práce, práce se škodlivými nebo nebezpečnými pracovními podmínkami jednu hodinu. Celková doba práce přesčas nesmí přesáhnout 12 hodin za měsíc a 120 hodin za rok. V případě časové mzdy je práce přesčas vyplácena zvýšenou sazbou v souladu s podmínkami pracovních nebo kolektivních smluv, ale ne méně než 1,5násobek základní časové mzdy zaměstnance (online.zakon.kz, 2023).

Dovolená

Podle § 7 zákoníku práce republiky Kazachstán zaměstnanec má právo na placenou dovolenou za kalendářní rok. V případě neposkytnutí dovolené nese zaměstnavatel administrativní zodpovědnost, což ho nezbavuje povinnosti danému zaměstnanci dovolenou poskytnout. Podle odstavce 87 zákoníku práce základní placená dovolená za kalendářní rok trvá 24 kalendářních dnů. Pokud na některé dny, kdy zaměstnanec čerpá dovolenou připadá státem uznávaná svátek, nezapočítávají se tyto dny do jeho dovolené. Pro výpočet mzdy za dovolenou se průměrná denní mzda násobí dny dovolené (online.zakon.kz, 2023).

Nemocenská

V souladu s paragrafem § 2 zákoníku práce zaměstnavatel je povinen vyplácet nemocenskou dovolenou při dočasné pracovní neschopnosti zaměstnanců. Podle § 2 odstavce 133 základem pro výplatu nemocenské je počet dnů strávených v dočasné pracovní neschopnosti znásobený průměrnou mzdou (online.zakon.kz, 2023, online).

Pracovní doba

Legislativa spojená s pracovní dobou je popsána v § 6 odstavce 67.

Každý zaměstnavatel v Kazachstánu nastavuje pro svoji společnost buď pětidenní nebo šestidenní pracovní týden. Podle toho se i odlišuje délka pracovní doby v jednotlivých dnech. Dohromady nesmí přesáhnout odpracovaný čas 60 hodin za týden. Pro zaměstnance mladších 18 let je sjednaná zkrácená pracovní doba:

1. Ve věku 14–16 let ne více než 24 hodin týdně
2. Ve věku 16–18 let ne více než 36 hodin týdně

Pro zaměstnance vykonávající náročnou práci, práci s nebezpečnými nebo škodlivými pracovními podmínkami je stanovena zkrácená pracovní doba, která nesmí přesáhnout 46 hodin týdně (online.zakon.kz, 2023).

Změny v oblasti důchodů

Od současného roku do roku 2028 je důchodový věk pro ženy pevně stanoven na 61 let. Dne 26. 12. 2022 byla tato změna společně s dalšími podepsána kazašským prezidentem Kassymem Jomartem Tokajevem (online.zakon.kz, 2023B).

Povinné zaměstnavatelské důchodové příspěvky

Povinné zaměstnavatelské důchodové příspěvky jsou novou součástí fondového důchodového systému Kazachstánu, jejichž zavedení bylo uváděno jako nutnost pro rok 2023.

Tyto důchodové příspěvky zvýší úroveň důchodového zabezpečení rozdělením odpovědnosti za důchodové zabezpečení mezi stát, zaměstnance a zaměstnavatele. Příspěvek bude převáděn na penzijní účet zaměstnance ve výši 5 % jeho měsíčního příjmu.

Dne 26.12.2022 však prezident podepsal novely zákona, které zavedení povinných zaměstnavatelských důchodových příspěvků posunuly až na rok 2024 (online.zakon.kz, 2023).

System zdanění

Daňový kodex z republiky Kazachstán v § 5 obsahuje několik základních pilířů, na základě kterých se odvádí finance z platů zaměstnanců do státního rozpočtu. Konkrétně se jedná o pět různých daňových odvodů. Těmi jsou:

- Povinné penzijní příspěvky

- Sociální příspěvky
- Daň z příjmu fyzických osob
- Sociální daň
- Srážky na povinné sociální zdravotní pojištění

Přímo z výplat zaměstnanců se odvádí daň z příjmu fyzických osob a povinné penzijní příspěvky. Ostatní daňové položky odvádí společnost ze svého zisku. Daň z příjmu fyzických osob tvoří 10 % ze zaměstnancovi přiznané mzdy a povinný penzijní příspěvek je nastaven na tu stejnou výši. Sociální daň pak tvoří 9 % z přiznaných výplat. Sociální příspěvky mají výši 3,5 %, srážky na povinné zdravotní pojištění 3 % (online.zakon.kz, 2023C).

2.5.4 Systém odměňování konkurenčních společností

V Karagandinské oblasti podniká víc než 20 stavebních společností. Jedni z velikostně podobných konkurentů jsou pojmenováni Eurasia Building a Atlant Building KZ. Obě tyto společnosti mají sídlo v Karagandě, ale působí po celé oblasti.

Tabulka č. 17: Údaje o konkurenčních společnostech

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Společnost	<i>Eurasia Building</i>	<i>Atlant Building KZ</i>
Obor	stavebnictví, stavba nebytových budov	stavebnictví, stavba bytových domů
Datum vzniku	30.7.2004	25. 2. 2004
Forma	Společnost s ručením omezením	Společnost s ručením omezením
Počet zaměstnanců	Do 100 lidí	Do 200 lidí

Jako konkurenci pro srovnání odměňování byla zvolena jedna firma s nižším počtem zaměstnanců, než jaký má Ymit-2012 a druhá s větším. Obě vznikly téměř ve stejnou dobu a existují na trhu dost déle než Ymit-2012. Republika Kazachstán zákonem neudává společnostem povinnost přidávat na své internetové stránky jejich účetní výkazy a nikterá z konkurenčních společností nebyla ochotna je poskytnout. Porovnány tak zde budou mzdy zaměstnanců. Údaje pro porovnání pocházejí z internetových stránek konkurenčních společností a z portálů shromažďujících nabídky práce.

Tabulka č. 18: Mzda zaměstnanců konkurenčních společností

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pozice	Eurasia Building	Atlant Building KZ
Stavbyvedoucí	390 000	395 000
Mechanik	287 000	-
Dlaždič	275 000	278 000
Montážník	-	275 000
Účetní	-	450 000
Právník	326 000	350 000 – 390 000
Instalatér	288 000	250 000 – 295 000

Výše mezd je v případě těchto dvou konkurentů Ymitu – 2012 velice podobná, avšak v případě všech pracovních pozic je u společnosti Atlant Building KZ o trochu vyšší.

Zaměstnanecké benefity konkurentů

Oběma konkurentům Ymitu-2012 byla za pomoci e-mailové komunikace odeslána zpráva dotazující se jich na jimi nabízené benefity pro jejich zaměstnance. Odpověď dorazila jen ze strany Atlantik Building KZ.

Školení a workshopy pro zaměstnance

Právníci a účetní musejí procházet každý rok rekvalifikačním kurzem, který jim zajistí znalost všech nových vyhlášek a změn v legislativách jejich oboru. Manuální pracovníci se zase účastní nepravidelných workshopů, které je obeznamují s novými výrobními materiály a učí je, jak zacházet s novou technikou (Atlantik Building KZ, 2023).

Fitness centrum

Společnost má k dispozici vlastní fitness centrum, které je přístupné i veřejnosti. Pro zaměstnance však plác vstup zdarma (Atlantik Building KZ, 2023).

Firemní mobilní telefony

Společnost vydává svým zaměstnancům firemní mobilní telefony se zvýhodněnými tarify (Atlantik Building KZ, 2023).

Rekreační zařízení

Společnost má v držení vlastní zónu v rekreační oblasti u jezera, kam se mohou bezplatně její zaměstnanci vydávat v případě nemoci, nebo za zvýhodněné ceny s rodinami během čerpání dovolené (Atlantik Building KZ, 2023).

Příležitost koupě bytu

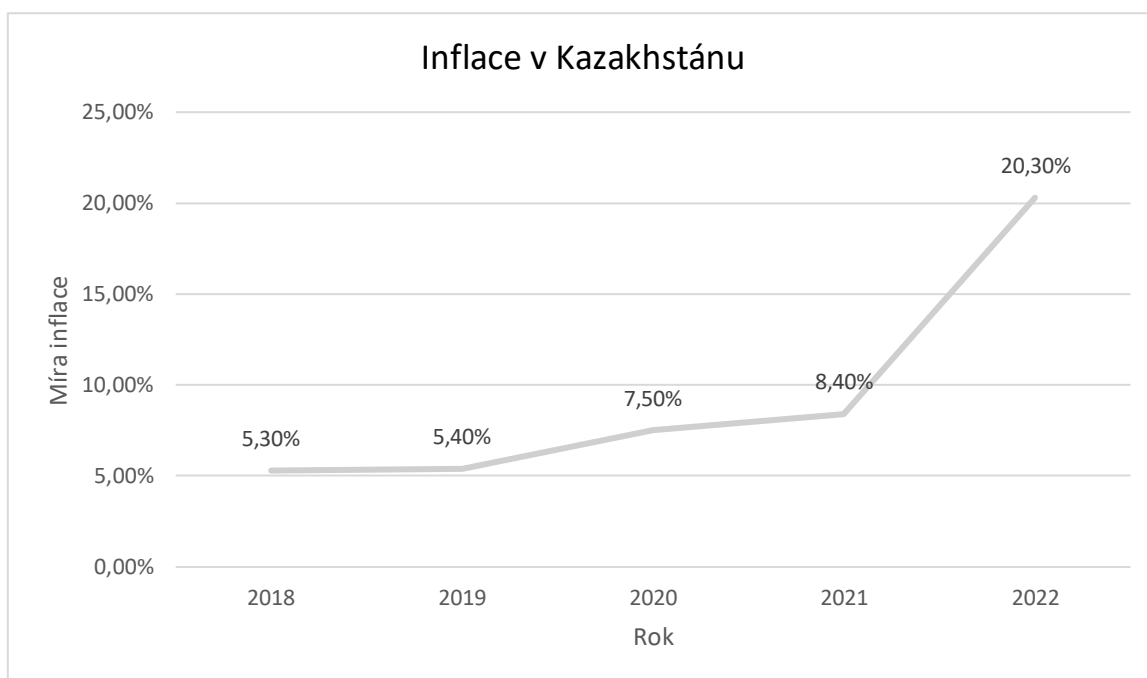
Dalším benefitem je příležitost koupě bytu v budově, který byl společností postaven za zvýhodněnou cenu. Pro stále a kvalifikované zaměstnance je možnost platbu hradit ve splátkách (Atlantik Building KZ, 2023).

Zdravotní zázemí

Všichni zaměstnanci mohou navštěvovat smluvní soukromé zdravotnické zařízení společnosti, kde budou vyšetřeni a případně jim poskytnuty léčby za zlevněné ceny (Atlantik Building KZ, 2023).

2.5.5 Inlace v republice Kazachstán

Následující graf zobrazuje míru inflace v Kazachstánu za poslední 5 let. S každým dalším rokem má míra inflace rostoucí tendence. Míra inflace roku 2019 se od roku 2018 lišila jen nepatrně. Rozdíl byl jen 0,1 %, kdy v roce 2019 vzrostla z hodnoty 5,3 % na 5,4 %. V roce 2020 došlo k vzestupu na 7,50 % a v roce 2021 na 8,4 %. V průběhu roku 2022 se poté odehrál velký skok, který míru inflace dostal až na 20,3 %. Jednou z příčin tohoto signifikantního rozdílu oproti předchozímu roku, je to, že se země stále ještě zotavuje z následků koronavirové pandemie. Podle jednoho z předních kazašských ekonomů Žanybeka Aigazina je importní zboží přicházející do Kazachstánu mnohem dražší kvůli navýšeným cenám energie v Evropě. V Kazachstánu také sílí nedostatek zboží na trhu z důvodu narušení dodavatelských řetězců na základě geopolitické situace.



Graf č. 17: Inflace v Kazachstánu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle gov.kz)

2.5.6 Shrnutí analýzy vnějších faktorů systému odměňování

Následující odstavce tvoří shrnutí analýzy vnějších faktorů systému odměňování. Zaměřují se na území Kazachstánu a Karagandinskou oblast, jakožto oblast, ve které společnost Ymit-2012 sídlí.

Globalizace

Kazachstán se nachází v centru kontinentu Eurasie. Hlavními exportními komoditami jsou produkty těžebního, palivového a těžebního průmyslu. Hlavními obchodními partnery Kazachstánu jsou Rusko, Čína, státy střední Asie a Evropy. Hlavními ekonomickými činnostmi Karagandinské oblasti jsou těžba různých nerostů.

Demografické faktory

Počet obyvatel v Kazachstánu posledních 5 sledovaných let roste. Žije zde více žen než mužů. V roce 2022 se skládala ekonomicky aktivní část obyvatelstva z 48 % celkového počtu obyvatel. V Karagandinské oblasti to bylo 59,5 %, přičemž sdružuje 7,1 % obyvatel Kazachstánu. Průměrný věk obyvatelů celého Kazachstánu (31,8 let) se téměř rovná průměrnému věku v Karagandinské oblasti (31,7 let).

Aktuální situace na trhu práce

Míra nezaměstnanosti v Karagandinské oblasti je jedna z nejnižších v zemi a je nižší (4,6 %) než jaká je míra celého státu (4,9 %). Nezaměstnanost žen převyšuje nezaměstnanost mezi muži o 1,5 %. Hlavními problémy na trhu práce jsou podnikatelská koncentrace, která shromažďuje

velkou většinu nabídek práce do několika velkých měst a na každou nabídku spadají přibližně jen 4 uchazeči. Z důvodu nedostatku pracovní síly v oborech stavebního inženýrství, technologie a strojnictví ministerstvo školství v rámci vysokoškolského studia 2022 a 2023 navýší počet grantů.

Tržní mzdové sazby

Minimální i průměrná mzda v Kazachstánu za posledních 5 sledovaných let roste. Obyvatelé Karagandinské oblasti pobírají 5. nejvyšší průměrnou mzdu mezi oblastmi v Kazachstánu. Oproti Kazachstánu vcelku je zde průměrná mzda o 9,5 % nižší. Aritmetické průměry z prvních 5 vyobrazených nabídek z kazašské elektronické burzy k daným pracovním pozicím byly vždy nižší, než jakou mzdu dostávají na obdobné pozici zaměstnanci Ymitu – 2012. Nejčastěji poskytovanými zaměstnaneckými benefity na území Kazachstánu jsou zaměstnavatelem hrazená školení, flexibilní pracovní doba a teambuildingové akce.

Legislativa

Jednou z klíčových listin, která upravuje aktuální platnou legislativu v Kazachstánu je zákoník práce. Dalším důležitým souborem je daňový kodex. V 2022 došlo k odsunutí zavedení povinných zaměstnavatelských důchodových příspěvků až na rok 2024. Daň z příjmu fyzických osob a povinné penzijní příspěvky se odvádí z výplat zaměstnanců. Jejich zaměstnavatelé pak odvádí: sociální příspěvky, sociální daň a srážky na povinné zdravotní pojištění.

Systém odměňování konkurenčních společností

V Karagandinské oblasti sídlí větší množství stavebních společností. Pro průzkum systému odměňování u konkurence byly vybrány dvě společnosti, které se lišily počtem zaměstnanců a figurují na trhu o něco déle. Obě tyto společnosti svým zaměstnancům velmi podobné finanční ohodnocení na různých pozicích. Jedna z konkurenčních společností byla ochotná přes e-mailovou komunikaci sdílet své zaměstnanecké benefity. Těmi jsou: školení a workshopy, firemní mobilní tarif, rekreační zařízení, možnost koupě bytu, zdravotní zázemí a fitness centrum.

Stejně jako v předchozí části práce, i výstupy vnějších faktorů lze rozdělit na pozitivní a negativní.

Pozitivní faktory:

- Počet obyvatel v Kazachstánu roste.
- V Karagandinské oblasti je míra nezaměstnanosti nižší než míra celého Kazachstánu.
- Minimální mzda, průměrná mzda a medián mzdy za poslední 5 let v Kazachstánu má rostoucí tendence.

- Karagandinská oblast co se týče průměrné mzdy je na 5. místě.
- Roste počet pracovních pozic, o které se lze ucházet.
- Vláda chystá navýšení počtu grantů na určité studijní obory, včetně stavebnictví.

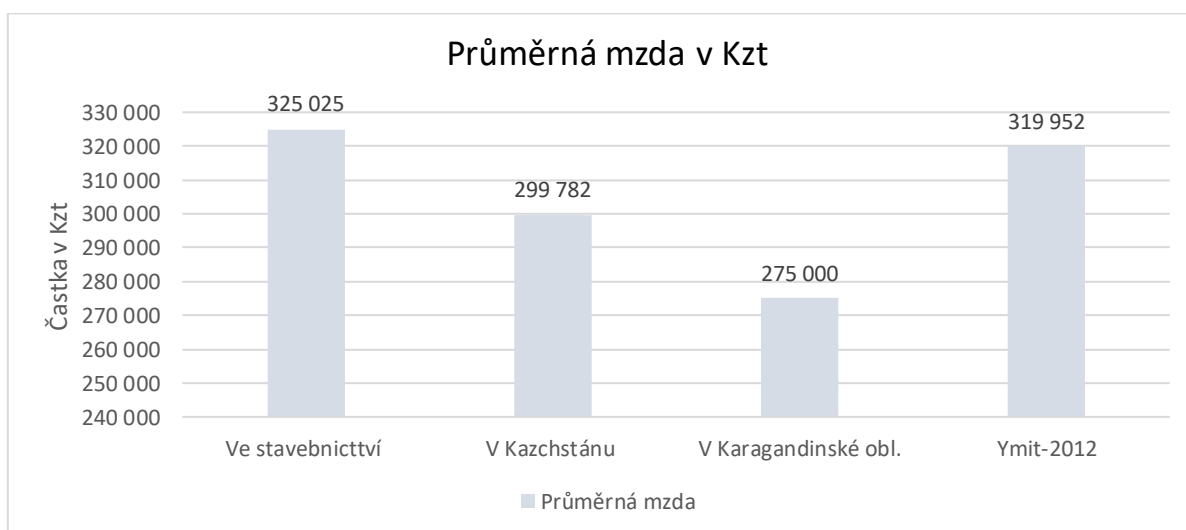
Negativní faktory:

- Počet ekonomicky aktivních obyvatel v Kazachstánu se od roku 2018 snížil o 3 %.
- Přibližně 60 % všech volných pracovních pozic spadá pod dvě velká města.
- Nedostatečný počet zájemců o pracovní příležitosti.
- Zaměstnanecké benefity v Kazachstánu stále nejsou běžným standardem.
- Inflace v Kazachstánu nadále roste.
- Vysoká konkurence, víc než 20 stavebních společností sídlí v Karagandské oblasti.

2.6 Shrnutí analytické části

Zjištění, která vyplynula z provedených analýz vlivů vnitřních a vnějších faktorů bylo možné rozdělit na pozitivní a negativní výstupy. Za pomoci doplňujících informací, které pocházejí z dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru se dá určit, které oblasti potřebují provést změnu, aby došlo ke zlepšení celkové situace.

Z výstupů vnější faktorů ovlivňujících systém odměňování ve společnosti je viditelné, že ve stavebnickém sektoru v Kazachstánu je průměrná mzda vyšší, než hodnota průměrná mzda v Kazachstánu celkově a je zároveň i vyšší než hodnota průměrné mzdy v Karagandinské oblasti. Dále vyplývá i to, že průměrná mzda v Ymitu - 2012 je nižší než průměrná mzda ve stavebnickém sektoru, avšak převyšuje průměrnou mzdu Kazachstánu.



Graf č. 18: Průměrná mzda v Kzt

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ymit – 2012 nabízí větší výplaty pro své pracovní pozice než společnosti, které byly vybrány pro porovnání s konkurencí a průměry z pozic, které jsou vystaveny na kazašské elektronické burze práce. Navíc více než polovina zaměstnanců je podle dotazníkového šetření s výší své mzdy spokojená.

Tabulka č. 19: Srovnání mezd

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pozice	Burza práce (Kzt)	Eurasia Building (Kzt)	Atlant Building KZ (Kzt)	Ymit-2012 (Kzt)
Montážník	202 000		275 00	290 000
Mechanik	206 000	278 000		330 00
Instalatér	160 000	288 000	250 000 - 295 000	287 000
Účetní	300 000		450 000	500 000
Právník	260 000	326 000	350 – 390 000	370 000
Stavbyvedoucí	265 000	390 000	396 000	409 000
Dlaždič	210 000	275 000	278 000	295 000

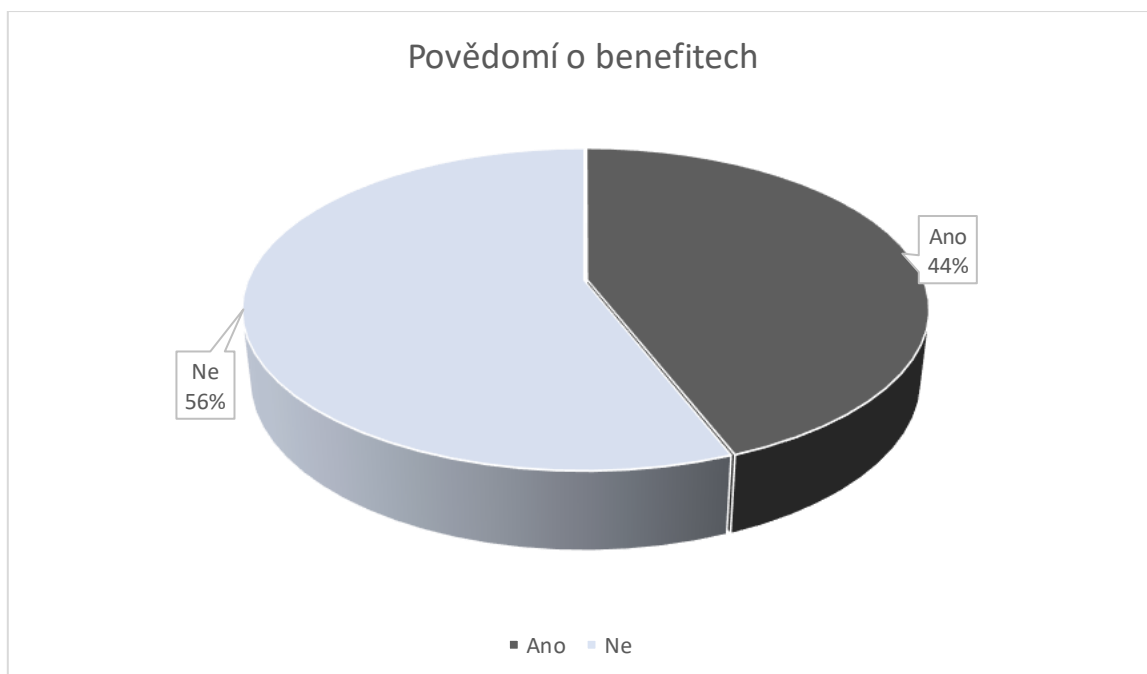
Vzhledem k tomu, že Ymit – 2012 po finanční stránce odměňuje své zaměstnance lépe, než je v oblasti jeho působení běžné, není třeba tento faktor měnit.

Co se týče nabízených benefitů, konkurent Ymitu – 2012 měl benefity nastavené velmi podobně, početně je to jeden méně.. Atlantik Building KZ investuje navíc do oblasti zdraví jejich zaměstnanců v podobě provozovaného fitness centra, wellness službami a smlouvou se zdravotnickým zařízením. Ymit – 2012 nabízí zase více dovolené, slevu na materiály a služby a dopravu.

Tabulka č. 20: Srovnání benefitů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

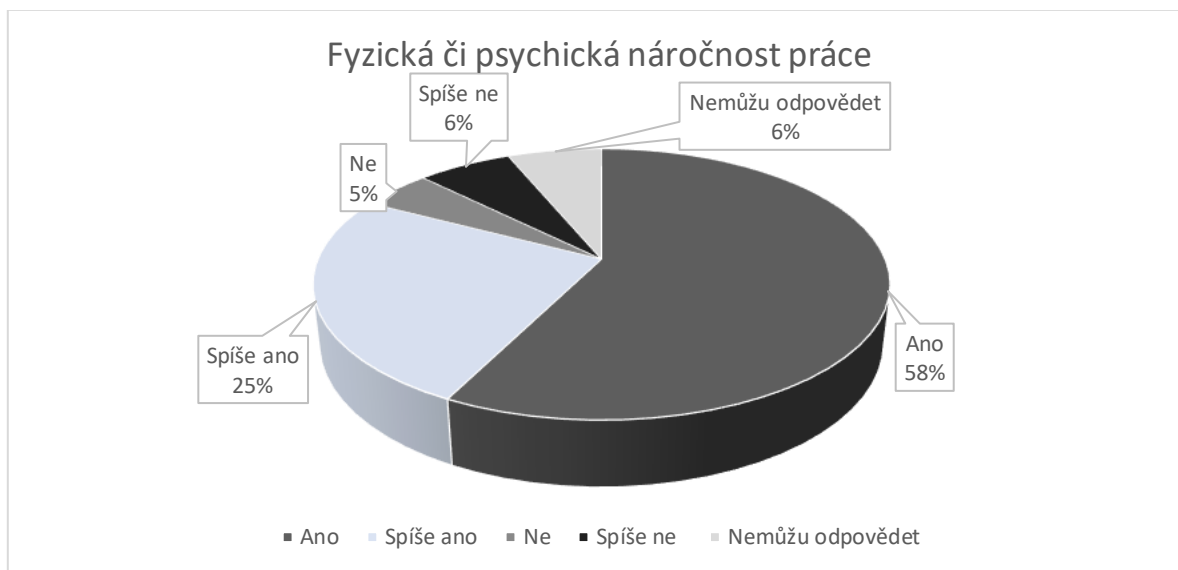
Benefit	Atlantik Bulding KZ	Ymit-2012
Školení a workshopy pro zaměstnance	+	+
Firemní mobilní tarif	+	+
Dovolená navíc	-	+
Sleva na materiál a služby	-	+
Doprava	-	+
Možnost firemní půjčky	-	+
Možnost výhodné koupě bytu	+	+
Rekreační zařízení	+	-
Zdravotní zázemí	+	-
Fitness centrum	+	-



Graf č. 19: Povědomí o benefitech

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z dotazníkového šetření se došlo k závěru, že více než polovina zaměstnanců nemá plné povědomí o všech jim nabízených benefitech a pro 83 % zaměstnanců je práce vnímána jako fyzicky nebo psychicky náročná.



Graf č. 20: Fyzická či psychická náročnost práce

(Zdroj: Vlastní zpracování)

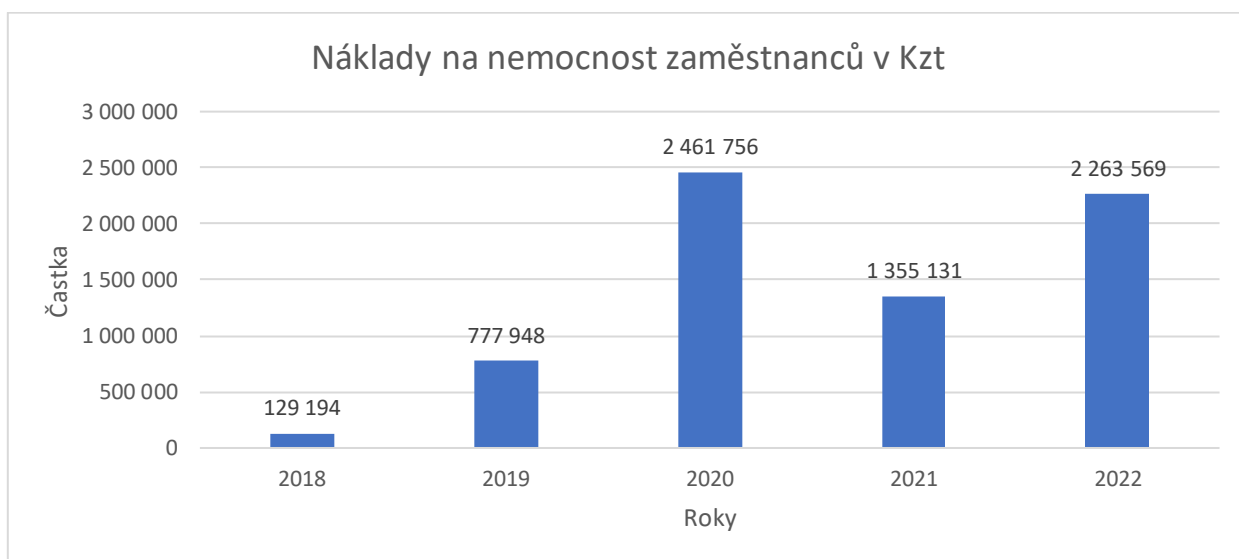
Zjistilo se také, že největším zájem ze strany zaměstnanců směřuje na příspěvky na zdravotní péči, relaxaci a sport a dále vzdělávací kurzy a více workshopů. Z řízeného rozhovoru s ředitelkou společnosti je známo, že vedení společnosti samotné uvažuje nad zavedením nových benefitů v této oblasti.



Graf č. 21: Návrhy zaměstnanců na změnu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

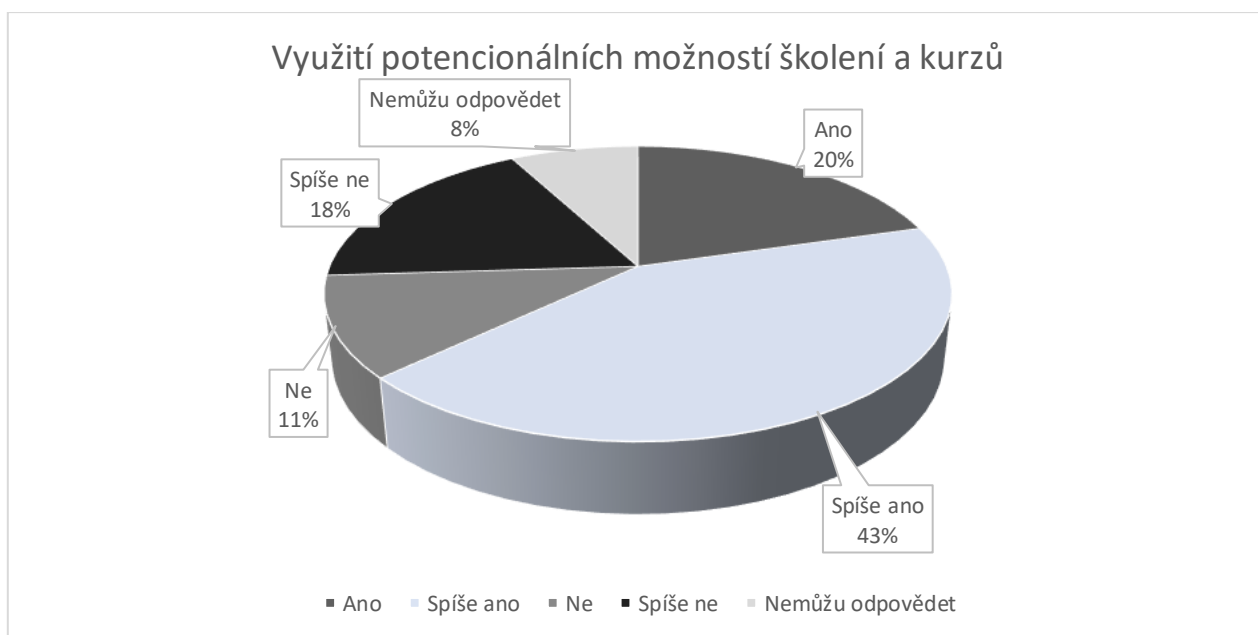
Rok 2022 byl pro společnost jedním z nejnákladnějších, protože zaměstnanci vykazovali vysokou nemocnost.



Graf č. 22: Náklady na nemocnost zaměstnanců v Kzt

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kurzy a školení hrazená zaměstnavatelem jsou tím zcela nejčastěji nabízeným zaměstnaneckým benefitem v Kazachstánu. Více než 60 % zaměstnanců z Ymitu – 2012 by tuto příležitost také rádo využívalo, kdyby k ní měli příležitost. Zároveň většina jeho zaměstnanců si myslí, že nemá žádnou příležitost ke kariérnímu růstu. Pokud by se jim navýšením kvalifikace skrze proplacená školení či kurzy možnost kariérního postupu více otevřela, mohla by se jim tak stát silnou motivací pro pracovní produktivitu.



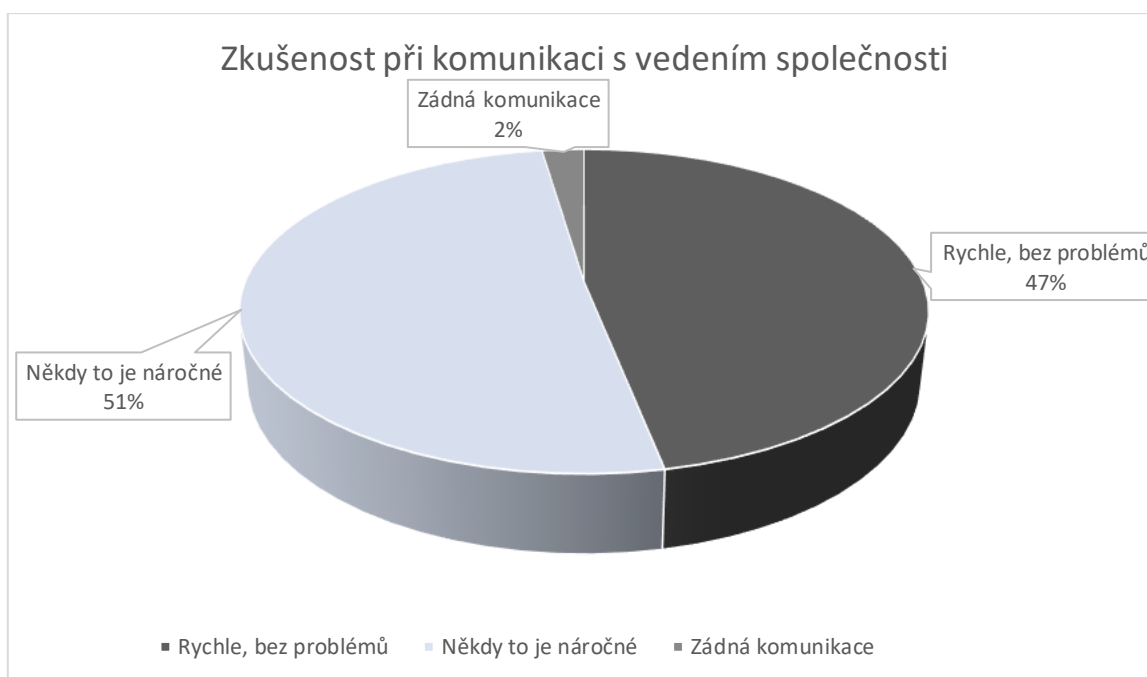
Graf č. 23: Využití potencionálních možností školení a kurzů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z těchto důvodů vychází najevo, že zaměstnanecké benefity je vhodné rozšířit, neboť to společnosti může přispět k ekonomickému růstu a zvýšení produktivity práce.

Zaměstnanci vykonávající administrativní práce v místě sídla společnosti mají k dispozici moderní kancelářské prostory se sociálním zázemím, místem vyhrazeným pro relaxaci i kuchyň. Naprostá většina všech zaměstnanců je spokojena s atmosférou na pracovišti i s podmínkami místa výkonu práce. Avšak přibližně polovina všech zaměstnanců měla někdy zkušenost s občasnou náročnou komunikací s vedením společnosti.

Jak se ukázalo z řízeného rozhovoru, komunikace mezi vedením společnosti se zaměstnanci funguje přednostně nepřímou cestou.



Graf č. 24: Zkušenost při komunikaci s vedením společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na základě spokojenosti zaměstnanců se jejich pracovním prostředím není nutné na něm nic měnit, avšak bylo by vhodné zapracovat na způsobech komunikace s vedením společnosti, protože podstatná část zaměstnanců s ní již měla v minulosti problémy.

V níže položené tabulce jsou uvedeny ty nejvýznamnější faktory jak pozitivního, tak negativního vlivu, které se objevily v analytické části práce.

Tabulka č. 21: Shrnutí analytické části

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pozitivní faktory	Negativní faktory
<ul style="list-style-type: none">• Převážná většina zaměstnanců vyjádřila spokojenost s výší mzdy.• Ymit – 2012 nabízí větší mzdy než u konkurentů a průměrná mzda v celém Kazachstánu a Karagandinské oblasti.• Zaměstnanci si ve většině chválí pracovní podmínky.• Společnost disponuje dostatkem stavební techniky.• Firmě se daří v udržování nízké fluktuace.• Platy zaměstnanců v průběhu uplynulých pěti let rostly.• Dobrá atmosféra na pracovišti.	<ul style="list-style-type: none">• Konkurenční společnost nabízí více benefitů vztahujících se ke zdraví zaměstnanců.• Více než polovina zaměstnanců není dobře seznámena se všemi nabízenými benefity.• Rok 2022 byl pro společnost jedním z nejnákladnějších ve spokojení s nemocností.• 83 % vnímá svou práci jako fyzicky nebo psychicky náročnou.• Více než polovina zaměstnanců nevidí příležitosti ke kariérnímu růstu.• Školení a kurzy nepokrývají zájem zaměstnanců• Více než půlka zaměstnanců zažila komplikace s komunikací s vedením společnosti.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část cílí na sestavení vlastních návrhů na řešení nedostatků na současné verzi systému odměňování společnosti Ymit – 2012, které se definovali na základě provedených analýz onoho systému odměňování, zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů a výstupů z řízeného rozhovoru s ředitelkou společnosti. Návrhy jsou modelované tak, aby se s jejich implementací předpovídalo zvýšení spokojenosti stávajících zaměstnanců a zvýšilo zájem o zaměstnání u nových kvalifikovaných uchazečů. Zjištěné nedostatky a návrhy na jejich řešení jsou shrnuty v následující tabulce.

Tabulka č. 22: Návrhy řešení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zjištěné nedostatky	Návrhy řešení
Nedostatek benefitů podporujících zdraví zaměstnanců.	Zřízení fitness centra a uzavření smlouvy s lékařským zařízením ohledně slevy na péči.
Školení a kurzy nepokrývají zájem zaměstnanců.	Zavedení dobrovolných kurzů pro zájemce za účelem rozšíření jejich pracovní kompetence.
Více než polovina zaměstnanců není dobře seznámena se všemi nabízenými benefity.	Vytvoření informačně-instruktážního videa na téma benefity ve společnosti a distribuování ho mezi zaměstnance.
Problém s komunikací s vedením společnosti.	Zřízení speciální e-mailové adresy, která komunikaci s vedením společnosti zefektivní.

3.1 Zřízení fitness centra

Fitness centra jsou v současné době oblíbeným způsobem, jak se starat o své zdraví a zároveň trávit volný čas. Posilování a cvičení se stává všude po světě včetně Kazachstánu stále větším trendem, a tak volný přístup do fitness centra představuje pro spoustu lidí hodnotný benefit, který je hlavně na poměry zaměstnaneckých výhod na území Kazachstánu dost nadstandardní. Zároveň zázemí v podobě fitness centra v případě zaměstnanců Ymitu–2012 odráží jejich potřeby, co se týče zaměstnaneckých benefitů. Navíc může přitáhnout pozornost většího množství kvalifikovaných nových zájemců o práci. Při tomhle návrhu je nutné fitness centrum navrhnout tak, aby zaujalo co nejširší skupinu stávajících i potencionálních nových zaměstnanců a zároveň tak, aby pro společnost neznamenal přílišnou finanční zátěž. Stejně jako u

konkurenční společnosti Atlant Building KZ může být fitness centrum otevřené i veřejnosti. Zaměstnanci do něj budou mít volný vstup a jejich rodinní příslušníci se slevou.

Za účelem zjištění, jestli Ymit – 2012 v současné době disponuje vhodnými prostory, kde by takové fitness centrum bylo možné zřídit došlo k dodatečné e-mailové komunikaci s ředitelkou společnosti. V její odpovědi se zmínila, že Ymit – 2012 ve spolupráci se sesterskou společností Olivia již dokončil stavbu investiční budovy, ve které následně může být fitness centrum otevřeno. V přízemí se nachází prostor, který aktuálně má v pronájmu soukromý podnikatel a provozuje v něm restauraci. Jeho smlouva o pronájmu bude končit na konci října 2023 a neplánuje ji prodlužovat. Teď již dokončené byty, kterými budova disponuje, již od začátku stavby byly inzerovány k prodeji kazašskou Otbasy Bank, která jako jediná v banka v zemi nabízí bytové stavební spoření. Byty byly všechny rozprodány ještě před ukončením stavby.

Lokalita

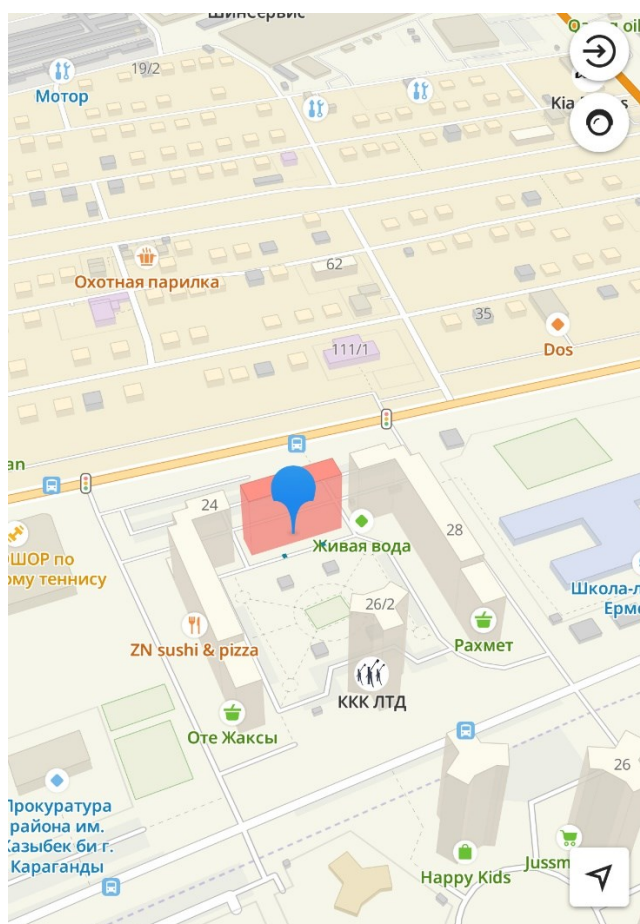
Adresa: Ulice Bauyrzhana Momyshuly 26/3, 100022, Karaganda

Počet pater: 16

Počet vchodů: 2

Bytů: 192

Budova se nachází v jihovýchodní čtvrti města. Je čtvrť ve které se nyní velmi frekventovaně staví nové domy a byty pro bydlení a přibývá občanské vybavenosti jako třeba restaurací, kaváren a obchodních domů, což dělá z lokality oblíbenou pro začínající a mladé rodiny a lidí, kteří se osamostatňují v bydlení. Naproti domu se nachází parkovací plocha pro nové obyvatele. V těsné blízkosti je několik autobusových zastávek, což dělá umístění budovy dostupné i pro lidi, kteří k přepravě užívají služby MHD. Budova sousedí se dvěma dalšími většími zrcadleně postavenými domy. Každý z nich má 16 pater a 5 vchodů, přičemž na jeden spadá 96 bytů. Naproti se zase nachází budova, která je 24 pater vysoká a vede do ní jeden vchod. Na druhou stranu od protější budovy se přes silnici nachází rozlehlá zóna rodinných domů.



Образек ч. 4: Локалита будовы

(Zdroj: 2GIS.kz)

Získání licence

Zákon republiky Kazachstán o oprávněních a oznámeních hovoří o článku číslo 27 s názvem Povolování činností v oblasti služeb fyzickým a právnickým osobám, ve kterém je uveden bod, který popisuje povolení ke službám spojených s tělesnou kulturou a zdravím, sportovními službami s výjimkou činností ve vzdělávacích organizacích a v něm je obsaženo konkrétní povolení, které Ymit – 2012 potřebuje k zahájení provozu svého fitness centra.

Kvalifikační požadavky na žadatele při povolování činnosti k poskytování sportu a rekreace, sportovních služeb, s výjimkou činnosti ve vzdělávacích organizacích, zahrnují přítomnost:

- 1) Sportovního zařízení nebo prostory vhodné pro tělesnou kulturu a zdraví, sportovní aktivity na základě vlastnictví nebo nájmu a mající příslušnou kategorii.
- 2) Trenérských a pedagogických pracovníků s vyšším odborným nebo středním odborným vzděláním v oboru kultura a sport, pasporty sportovního zařízení nebo prostor vhodných pro tělesnou kulturu a zdraví, sportovní aktivity s uvedením kategorie.

3) úkon technické prohlídky sportovního zařízení nebo prostor vhodných pro tělesnou kulturu a zdraví, sportovní činnost z hlediska jejich provozní spolehlivosti.

K získání licence fyzické a právnické osoby předloží poskytovateli licence následující dokumenty:

- 1) vyplněný žadatelský formulář
- 2) notářsky ověřené kopie zakládací listiny a osvědčení o státní registraci žadatele jako právnické osoby
- 3) kopie dokladu totožnosti
- 4) notářsky ověřenou kopii osvědčení o státní registraci žadatele jako samostatného podnikatele
- 5) úředně ověřenou kopii osvědčení o registraci žadatele u finančního úřadu
- 6) doklad potvrzující zaplacení licenčního poplatku do rozpočtu za právo provozovat činnost pro poskytování sportu a rekreace, sportovní služby, s výjimkou činnosti ve vzdělávacích organizacích
- 7) informace a doklady v souladu s kvalifikačními požadavky.

Pravidla využívání sportovních zařízení:

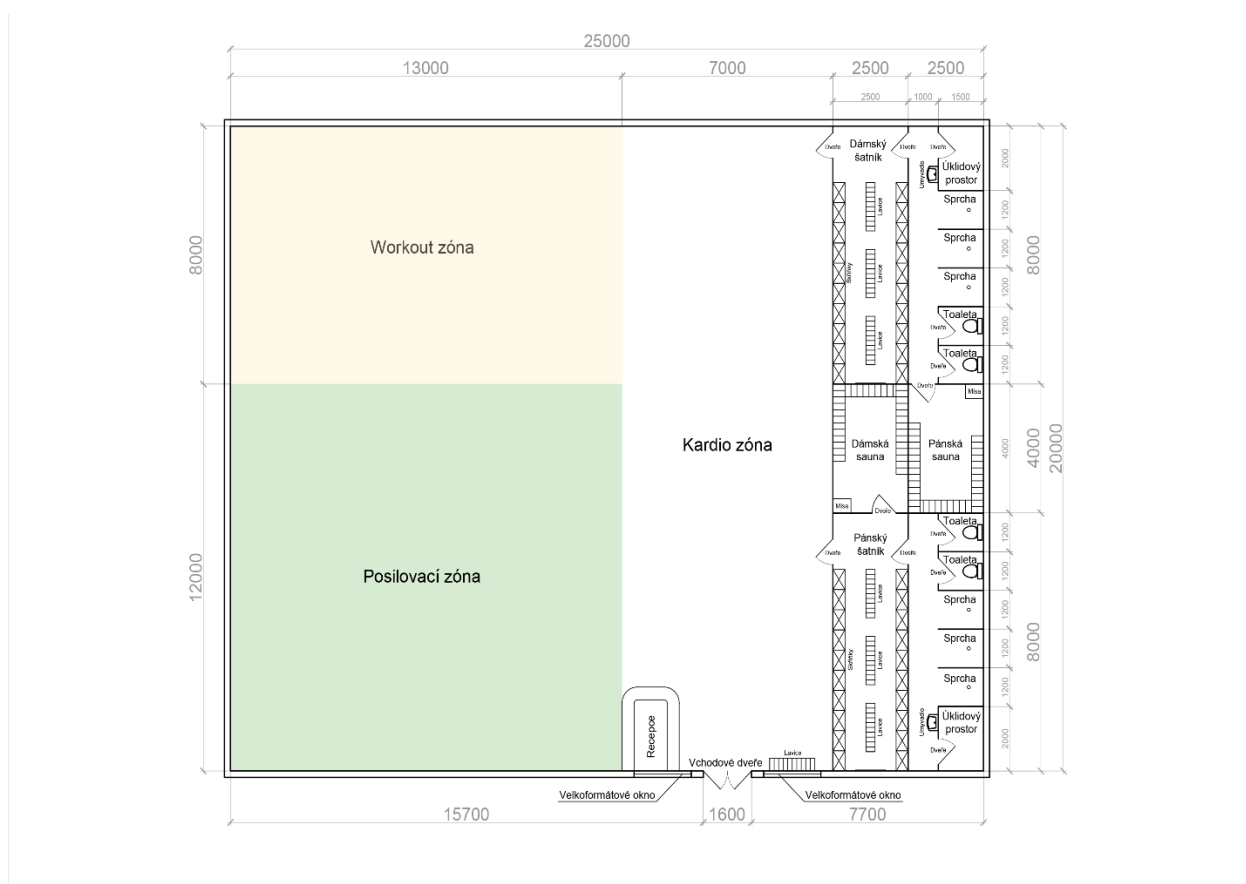
Sportovní hala – vnitřní sportovní zařízení o délce minimálně 18 metrů, šířce minimálně 9 metrů a výšce minimálně 5 metrů (pro menší velikosti se používá název „sportovní areál“). Konstrukce je zabudována do budovy pro sportovní nebo jiné účely. Je možné zajistit místa pro diváky.

3.1.1 Navrhovaná kompozice fitness centra

Jak už bylo dříve zmíněno, fitness centrum je nutné zřídit takovým způsobem, aby zaujalo co nejširší skupinu lidí. Cvičení je obecně velkým trendem a existuje velká spousta druhů stylů cvičení, přičemž mnoho lidí preferuje různé styly anebo jich několik kombinuje. Většina moderních fitness center je rozdělena do několika zón, přičemž každá je specificky vybavená pro daný styl cvičení. Stejným způsobem by se ubíralo centrum i v tomto případě. Budova má půdorys obdélníkového tvaru, o rozměrech 60 na 20 metrů, přičemž na fitness centrum se dá vyhradit 20 na 25 metrů. Jednotlivé zóny budou jedna do druhé volně přecházet, nebudou oddělené stěnami.

Plán fitness centra

Obrázek níže zachycuje prostorové vyobrazení, jak je navrhované fitness centrum plánováno.



Obrázek č. 5: Plán fitness centra

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Šatny a sauna

Šatny se budou nacházet na samotném kraji přízemí ohraničeným kratší venkovní stěnou a navzájem se zrcadlově odrážet. Jejich součástí budou samostatně oddělené sprchy a toalety. Dohromady bude každá šatna zabírat rozlohu 45 m², z čehož bude 20 m² náležet sprchám, toaletám a úklidovému prostoru. Tento prostor bude stěnou oddělen od zbytku šatny. Místo stěny mezi šatnami bude implementována parní sauna, která bude uprostřed rozdělena na pánskou a dámskou. Každá z nich bude přístupná dveřmi z oné šatny. Bude zabírat rozlohu 20 m². Odpočinek v sauně přispívá k dobré regeneraci po cvičení i po práci. Má také pozitivní vliv na celkovou vitalitu. Každá šatna bude disponovat dvěma toaletami třemi sprchovými kouty. Toalety budou zabírat plochu a sprchové kouty.

Recepce

Recepce bude umístěna přímo při vchodu po levé straně příchozích. Recepce bude sloužit k odbavení návštěvníků, zaměstnanci zde budou vyřizovat nákupy permanentek, zapůjčovat klíče k šatnám, řídit ztráty a nálezy a odpovídat na otázky příchozích.

Kardio zóna

Kardio zóna se bude rozprostírat na ploše sahající od vchodů do šaten po kraj recepcce. Dohromady to znamená 140 m². Kardio cvičení je oblíbené u lidí všech věkových skupin pro jeho pozitivní vliv na celkové zdraví a zlepšení fyzického vzhledu. Hrozí u něj jen naprostá minimální rizika zranění. Lidé si ho často volí pro zlepšení anaerobní výdrže a redukci tuku. Práce ve stavebnictví je často fyzicky náročná a tato forma cvičení je zvláště přínosná jak pro pohodovější zvládnání práce, tak pro aktivity v osobním životě.

Workout zóna

Workout zóna bude situována na protější stranu od recepcce a potáhne se od kardio zóny ke konci centra na protější straně od šaten. Rozlohu bude mít 15 na 5 metrů, tedy 75 m². Cvičení ve workout zóně se zaměřuje na posilování s vlastní vahou těla. Výhoda těchto cviků je ta, že hrozí menší riziko zranění než s činkami a skvěle zapojují balanční svaly. Protože při vykonávání stavebnických prací často tělo bývá vystavováno zatížené nezvyklým polohám, je velice přínosné mít balanční svaly posílené. Tento styl cvičení je také atraktivní pro ty, kteří chtějí dosáhnout výbušné síly, ohebnosti ale nelíbí se jim nadměrné osvalení.

Posilovací zóna

Posilovací zóna se bude nacházet na protější straně od šaten, bude ohraničena recepcí, kardio zónou a z jedné strany a workout zónou z druhé strany. Z půdorysu bude vyplňovat 225 m². Posilování s externí vahou je tou nejúčinnější metodou jak získat celkovou sílu a svalovou hmotu. Jedná se nejkompexnější fyzické rozvíjení celého těla. Fyzická síla je rozhodně přínosná pro spoustu pracovních pozic ve stavebnictví. Zároveň tato zóna dělá fitness centrum atraktivní pro lidi, kteří se aktivně věnují tělesně estetickým nebo silovým sportům.

3.1.2 Vybavení a náklady

Tato část je zaměřena na popis a zjištění nákladnosti na vybavení fitness centra a shrnutí všech jeho dalších důležitých nákladů, které budou nezbytné pro jeho otevření a udržování provozu. Při dodatečné e-mailové komunikaci s ředitelkou společnosti umožnila k nahlédnutí ceníky dodavatelů, odkud jsou převzaty ceny. Množství materiálu je převzato z jednoho minulého projektu uskutečněným Ymitem – 2012.

Šatny a toaleta

Prostor, který zabírá toalety a sprchy, bude disponovat dlážděnou podlahou i stěny. Delší stána tohoto prostoru bude mít délku 8 metrů, ta kratší 5 metrů, výška 5 m. Vzorec pro vypočet plochy zdí a podlahy:

$$S = H \times L \quad (2)$$

Rovnice č. 2: Vypočet plochy zdí a podlahy

Kde:

S = plocha

H = výška

L = délka

Vypočet plochy pro delší zdi

$$S = 8 \times 5 \times 2$$

$$S = 80 \text{ m}^2$$

Ve zdi, která odděluje tuto místnost od šatny, podle plánu, jsou dveře vysoké 2 metry a široké 0,8 metrů.

Plocha kratších zdí se rovna:

$$S = 2,5 \times 5 \times 2$$

$$S = 25 \text{ m}^2$$

Celková plocha všech zdí v místnosti se rovná 103,4 m².

Plocha podlahy:

$$S = 8 \times 2,5 = 20 \text{ m}^2$$

Celá tato místnost bude pokrytá dlaždicemi. Průměrná cena za 1 m² od dodavatelů je 4 000 Kzt. Celkové náklady potřebné na nákup dlaždic pro celou místnost jsou 493 600 Kzt (ceník společností Ymit-2012).

Toaleta

Každé šatně budou náležet dvě kabinky obsahující toaletu. Plocha každé kabinky bude 1,8 m². Cena jedné toalety i se splachovací nádrží je 40 000 Kzt. Ke každé přijde toaletní štětka s cenou 3 000 Kzt, automatický osvěžovač vzduchu, který cenově vychází na 15 000 Kzt a zásobník na toaletní papír s cenou 5 000 Kzt (ceník společností Ymit-2012).

V rohu se bude nacházet nástěnné umyvadlo, cena kterého je 30 000. Celková cena za jeden kus dveří: 87 660 Kzt. Celková cena jedné toalety vychází na 180 660 Kzt (ceník společností Ymit-2012).

Obě ze šaten budou disponovat třemi sprchovými kouty. Plocha každého zabere 1,8 m². Každý kout bude obsahovat sprchový set s cenou 30 000 Kzt, odtok s cenou 20 000 Kzt a poličku s cenou 8 000 Kzt. Celkové sprchový kout vychází na 58 000 Kzt (ceník společností Ymit-2012).

Tabulka č. 23: Předěl mezi sprchami

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Komponenty	Množství m/ m ²	Cena m/ m ² v Kzt	Konečná cena v Kzt
Rám	7 m	3 000	21 000
Ocelová výtuž	7 m	600	2 400
Podstavce a úchyty	1 sada	6 000	6 000
Sendvičový panel	3,5 m ²	3 000	10 500

Cena za jeden kus předělu celkem: 39 900 Kzt.

Úklidový prostor

Tato místnost bude využita pro skladování všech hygienických pomůcek a také na praní a sušení ručníků. Celková plocha jsou 3 m². V místnosti se budou nacházet 2 ohřívače vody s objemem 100 litrů a cenou 90 000 Kzt za každý. Dále tam budou umístěny pračka a sušička s cenami 270 000 a 300 000 Kzt. Pro úsporu prostoru sušička bude umístěna na pračce. Celkem pro jednu místnost 750 000 Kzt.

Šatna

Prostor vyhrazený šatnám ponese rozměry 8 na 2,5 metrů pro každou. Se sousedícími prostory budou propojeny po třech dveřích. Jedny dveře je propojí s toaletami a sprchami, další do přidělené sauny a poslední povedou do cvičících zón. Podlaha bude mít rozměry 20 m² a pro její pokrytí budou opět použity dlaždice. Cena, kterou pokrytí podlahy bude stát vychází na 80 000 Kzt. Každá šatna bude obsahovat 40 skříněk. Skřínky budou mít totožné rozměry. Každá z nich bude vysoká na 1 metr, široká 0,3 metru a dlouhá 0,5 metrů. Vždy budou položeny dvě na sobě.

Tabulka č. 24: Materiál na výrobu skříňky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Komponenty	Množství	Cena m/ m ² v Kzt	Konečná cena v Kzt
Materiál	3,65 m ²	3 288	12 000
Hranovací páska	18 m	200	3 600
Konzola			800
Podstavce	4	200	800
Zámek	2	800	1 600

Tabulka výše obsahuje potřeby materiál pro 2 na sobě položené skříňky. Celková náklady pro jejich sestavení činí: 18 800 Kzt. Celkové náklady na všechny skříňky v jedné šatně: 376 000 Kzt.

Klimatizace, která výkonnostně pokryje plochu 21 má nákladovost 89 990 Kzt. Zrcadlo, které bude umístěno po levé ruce za dveřmi o šířce 1 metr a výšce 2 metry, bude stát 150 000 Kzt. Po obou stranách zrcadla bude na stěnu připevněn fén, přičemž jeden finančně vyjde na 50 000 Kzt. Každá šatna bude vybavena třemi odpadkovými koši. Každý z nich má cenovku 3000 Kzt. Dále v obou šatnách budou k dispozici tři lavičky, které zhotoví Ymit – 2012 ve své dílně. Náklady na jednu jsou 40 000 Kzt, celkem 120 000 Kzt na lavičky v jedné šatně (ceník společností Ymit-2012).

Celkové náklady pro vybavení jedné šatny vychází na 924 990 Kzt.

Parní sauny

Jak již bylo zmíněno, sauny budou umístěny mezi šatny a budou je tak od sebe oddělovat. Ke každé šatně bude příslušet jedna. Sauny mezi sebou bude dělit tvrzené tónované sklo. Cena takového skla u dodavatele odpovídá částce 20 000 za 1 m². Stěna, kterou bude tvořit, bude obsahovat 20 m². Celkové náklady za tónované sklo tak vychází na 400 000 Kzt. Plocha jedné sauny bude tvořit 10 m². Ymit – 2012 již disponuje zkušenostmi s budováním saun a má možnost si ji sám zhotovit i v tomto případě. Náklady budou odpovídat 650 000 Kzt na 1 m². Celkové náklady na zahájení provozu obou saun vyjdou v tom případě přibližně na 13 000 000 Kzt. Dveře do sauny budou zhotoveny opět z tónovaného skla. Podle ceníku Ymitu – 2012, jedny takovéto dveře cenově vyjdou na 96 000 Kzt. Celkové náklady na saunu vychází na 13 496 000 Kzt (ceník společností Ymit-2012).

Tabulka č. 25: Celkové náklady na pánské i dámské šatny

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Předmět	Částka v Kzt
Dlaždice	987 200
Toaleta	722 640
Sprchový kout	348 000
Předěl mezi sprchami	159 600
Úklidový prostor	1 500 000
Šatna	1 849 980
Sauna	26 992 000
Celkem	32 559 420

Recepce

Recepce bude mít vnější rozměry 2 a 0,9 metrů. Její výška bude odpovídat 120 centimetrům. Hlavními materiály, které se při stavbě recepci použijí, jsou umělý kámen a chromový kov. Podobná recepce se již zhotovovala na jednom z přechozích projektů Ymitu – 2012 a její náklady byly 230 000 Kzt. Z vnitřku bude disponovat monoblokem, tiskárnou, skenerem, kasou včetně platebního terminálu a židlí pro personál. Počítač bude vybaven softwarem specializovaným na provoz fitness center. Pod recepcí budou umístěny koše na čisté a špinavé ručníky a poličky pro další kancelářské potřeby.

Tabulka č. 26: Vybavení recepcce

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Předmět	Cena v Kzt
Monoblok 23,8 Lenovo IdeaCentre AIO 3 24ADA6	259 990
Tiskárna HP LaserJet pro M111a	68 990
Skener 2B ATM3	25 000
Kasa	25 000
Terminal VeriFon VX520	50 000
Židle (2 krát)	30 000
Software BIT.Fitness	62 100
Celkem	521 080

Kardio zóna

Kardio zóna je místo, ve kterém se návštěvník ocitne jako první hned poté, co vejde do fitness centra hlavním vchodem. Plocha podlahy v kardiozóně bude pokryta pryžovým potahem. Cena jednoho m² vyjde na 20 000, což udává celkové náklady na pokrytí podlahy na 2 800 000 Kzt. Po jeho levé ruce se bude nacházet recepce. Za recepcí bude počínat řada obsahující nejprve tři rotopedy, dále devět běžících pásů, a nakonec tři veslařské trenažéry. Tato řada bude tvořit pomyslnou stěnu mezi Kardio zónou a zbylými dvěma zónami. Ze stropu u stěny naproti vchodu budou svěšeny tři boxovací pytle. Prostor mezi nimi a vchodem bude využit pro dráhu na tlačení kotoučů "sled push" o délce 12 metrů. Po pravé straně bude umístěn gauč pro pohodlné přezutí obuvi. Za gaučem budou dveře, které povedou do dámských šaten, cena za gauč je 250 000 Kzt. Hned za nimi bude navazovat řada pěti eliptických trenažérů, která bude opět ohraničená dveřmi do e šaten. Mezi těmito dveřmi a dráhou pro "sled push" bude na zemi narysován trenažér ve tvaru žebříku pro cvičení dynamických cviků nohou. Budou zde instalovány dvě klimatizace, každá s dosahem 72 m² a cenou 309 990 Kzt.

Tabulka č. 27: Stroje pro kardio zónu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle impulse-fitness.kz)

Stroj	Množství	Cena za kus v Kzt	Konečná cena v Kzt
Rotoped	3	450 000	1 350 000
Běžící pás	9	870 000	7 830 000
Veslařský	3	375 000	1 125 000
Boxovací pytel	3	70 490	211 470
Zatěžované saně	1	150 000	150 000
Eliptický trenažér	5	350 000	1 750 000
Celkem			12 416 470

Náklady pro vybavení kardio zóny a recepce jsou shrnuté v tabulce níže.

Tabulka č. 28: Náklady pro vybavení kardio zóny a recepce

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název	Cena v Kzt
Recepce	230 000
Vybavení recepce	521 080
Podloha	2 800 000

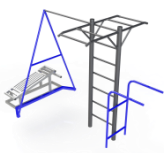

Gauč	250 000
Klimatizace	619 980
Stroje	12 416 470
Celkem	16 837 530


Workout zóna

Workout zóna bude situována do rohového prostoru naproti pánským šatnám na vzdálenější stranu od vchodu. I zde se na podlahu použije pryžový potah, který ji zakryje. Plocha workout zóny bude zabírat 104 m². Celkové náklady pro potřeby podlahy vyjdou na 2 392 000 Kzt. Zóna bude také opatřena dvěma klimatizacemi, přičemž každá výkonnostně pokryje 50 m² a má nákladovost 499 980 Kzt. Do jejího středu bude umístěna komplexní multifunkční konstrukce složená z různých hrazd a bradel, která bude zabírat většinu plochy. Jejím účelem bude využití k různým cvikům s vlastní vahou těla, případně s vahou navíc přivěšenou ke cvičicímu. Při rohu nejbližšímu vchodu bude postaven regál s se cvičícími pomůckami. Kolem hlavní konstrukce můžou cvičící využít volného místa, aby tam prováděli cviky s žíněnkou na zemi. Stavbou konstrukcí pro workout cvičení se Ymit – 2012 přímo zabývá. Komponenty shrnuté v tabulce níže pochází přímo z jeho katalogu včetně ceny (ceník společností Ymit-2012).

Tabulka č. 29: Stroje pro workout zónu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Obrázek	Rozměry	Popis	Cena v Kzt
	4 x 3 m	- Švédská zeď -Hrazda - Lavička -Bradla	280 000
	7 x 4 m	-Hrazdy v různých výškách -Žebřík -Hrazda s tlustým úchopem -"Snake" hrazda	373 000

	7 x 6 m	-Hrazdy -Závěsné úchopy Žebřík -Naklopená lavička	590 000
---	---------	--	---------

Celková cena všech konstrukcí vychází na 1 243 000 Kzt.

V následující tabulce jsou shrnuty dříve zmíněné cvičební pomůcky pro workout zónu.

Tabulka č. 30: cvičební pomůcky pro workout zónu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle impulse-fitness.kz)

Název	Množství	Cena za jeden kus v Kzt	Cena celkem v KzT
Posilovací kolečko	2	12 000	24 000
Žiněnka	10	18 000	180 000
Odporová guma	6	6 000	36 000
Bradla na kliky	1	11 000	11 000
Celkem			251 000

Tabulka níže zachycuje celkové náklady na zhotovení workout zóny.

Tabulka č. 31: Celkové náklady na zhotovení workout zóny

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Předmět	Částka v Kzt
Podlaha	2 392 000
Konstrukce	1 243 000
Pomůcky	251 000
Klimatizace	499 980
Celkem	4 385 980

Posilovací zóna

Zdi obklopující posilovací zónu budou do výšky tří metrů pokryty zrcadli, aby si cvičenci měli možnost kontrolovat techniku prováděných cviků. Podlaha v ní bude pokryta stejně jako u obou předchozích zón pryžem. Celková plocha podlahy v posilovací zóně je 156 m². což udává

náklady 3 588 000 Kzt. Teplotu zde budou udržovat 3 klimatizace stejného typu jako ve workout a kardio zóně s náklady 749 970 Kzt. Na stěny obklopující zónu budou upevněny zrcadla s výškou 3 m. Celková plocha zrcadel tvoří 78 m² s cenou 4 700 Kzt za 1 m². Dohromady udávají náklady 366 600 Kzt. Před zrcadlo u stěny na straně vchodu bude umístěn velký horizontální stojan pro jednoruční činky. Na něm budou uloženy jednoruční činky od 10 kg po 38 kg vždy po dvou párech, přičemž váha se bude stupňovat po dvou kilogramech a dále od 40 po 50 kg po jednom páru. Vedle něj u rohu bude umístěn ještě další menší vertikální stojan, který ponese jednoruční činky od 1 kg do 10 kg po jednom páru, přičemž váha se bude stupňovat po jednom kilogramu. Naproti stojan se budou nacházet tři polohovatelné lavičky, sloužící k provádění cviků s jednoručními činkami v leže. Za nimi budou vedle sebe čelem k zrcadlu umístěny stroj s protisměrnými kladkami a “multipress“. Naproti zrcadlu druhé zdi ze strany od stojanů na jednoruční činky se nejdříve bude nacházet “hack squat“ a “legpress“. Vedle nich dále naproti zrcadlu budou postaveny dvě klece pro cvičení dřepů se zátěží a dalších základních cviků vybavená vzpěračskou osou. Za každou z nich bude platforma s dodatečným měkčením vyhrazená pro cvičení mrtvých tahů a mezi nimi stojany držící kotouče. Vedle druhé klece pak bude před začátkem workout zóny položen “bench press“ a další stojan na kotouče. Všechno toto dosud uvedené vybavení tvoří pomyslnou oblast pro komplexní cviky, hlavně s volnou váhou, proto jsou co nejbližší umístěny k zrcadlu, aby cvičenci tak měli možnost si řádně kontrolovat prováděnou techniku při cvičení, maximalizovat své výsledky a minimalizovat rizika zranění. Dále za strojem s protisměrnými kladkami a strojem “multipress“ budou umístěny vedle sebe v řadě stroje pro izolované cviky. U těch je trajektorie pohybu limitována strojem samotným, proto mohou být vzdálenější od zrcadla. Stroje bude vždy tři vedle sebe v řadě a budou zde tři řady. První řadu bude tvořit “peck deck“, stroj na tlaky pro prsa v sedě a “shoulder press“. Druhou řadu budou sestávat stahovací kladka pro cvičení zad, stroj pro cvičení zad pomocí přitahů a veslovací kladka. Třetí řada bude obsahovat stroj pro cvičení předkopávání a zakopávání v sedě, stroj pro cvičení abdukci a addukci a stroj na procvičení lýtek v sedě. Celá posilovací zóna bude tímto způsobem zřízená tak, aby v ní bylo možné pohodlně odcvičit všechny důležité základní komplexní cviky pro celé tělo, a i ty izolované pro izolované pro jednotlivé partie. Bude tak vhodná jak pro začátečníky, tak pro pokročilé cvičence a bude moci přinést jejím návštěvníkům benefity jak do pracovního, tak osobního života a zároveň dokáže dělat fitness centrum atraktivní i pro jednotlivce, kteří se posilování aktivně věnují.

Tabulka č. 32: Stroje na posilovací zónu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle impulse-fitness.kz)

	Množství	Cena za kus v Kzt	Konečná cena v Kzt
Sada činek od 10 kg do 38 kg	2	400 000	800 000
Sada činek od 40 kg do 50 kg	1	337 800	337 800
Sada činek od 1 kg do 10 kg	1	189 000	189 000
Lavička	3	55 000	165 000
Protisměrné kladky	1	1 008 000	1 008 000
Stroj multipress	1	823 000	823 000
Bench press	1	730 000	730 000
Stojan na kotouče	3	20 000	60 000
Kotouče sada	1	250 000	250 000
Stroj hack squat	1	576 000	576 000
Stroj legpress	1	656 400	656 400
Klece pro cvičení dřepů	2	630 00	1 320 000
Stroj bench press	1	780 000	780 000
Stroj peck deck	1	1 104 900	1 104 900
Stroj shoulder press	1	870 000	870 000
Stahovací kladka	1	400 000	400 000
Stroj předkopávání	1	636 500	636 500
Stroj pro abdukce a addukce	1	1 237 000	1 237 000
Stroj na cvičení lýtek	1	540 000	540 000
Celkem			12 483 600

V tabulce níže jsou uvedeny kompletní náklady na zrealizování posilovací zóny.

Tabulka č. 33: Kompletní náklady na zrealizování posilovací zóny

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Předmět	Cena v Kzt
Podloha	3 588 000
Klimatizace	749 970
Zrcadlo	366 600
Stroje	12 483 600
Celkem	17 188 170

Kamerový systém

Pro zavedení kamerového systému do fitness centra může Ymit – 2012 využít služeb externí společnosti. Pro získání cenového přehledu proběhla e-mailová komunikace s obchodním zástupcem společnosti „Aspekt Bezopasnosti Karaganda“. Přibližná cena pro rozměry navrhovaného fitness centra by odpovídala částce 350 000 Kzt včetně softwaru, který bude nainstalován do počítače pro personál. Tato společnost zajišťuje pohotovostní příjezd bezpečnostních složek v případě narušení bezpečnostního systému. Pro první rok je tato služba již započítaná v ceně, během dalších let bude stát 20 000 Kzt měsíčně.

Celkové investiční výdaje

Dosud uvedené náklady patří mezi ty, které je nutné vynaložit před samotným zahájením provozu fitness centra. Jedná se tedy o vstupní náklady.

Tabulka č. 34: Celkové investiční výdaje

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název	Cena v Kzt
Šatny + sauna	32 559 420
Kardio zóna	16 837 530
Workout zóna	4 385 980
Posilovací zóna	17 188 170
Kamerový systém	350 000
Celkem	71 321 100

Provozní náklady

V této části jsou uvedeny náklady, které je nezbytné opakovaně vynakládat na měsíční bázi, aby fitness centrum udržovalo plynulý chod. Na konci bude uvedena tabulka, ve které bude sečtena celková částka těchto provozních nákladů.

Zaměstnanci

Pro hladký provoz celého centra se utvoří 3 pracovní pozice, přičemž na každou z nich se přijmou dva zaměstnanci. Těmito pozicemi budou recepční, trenér a úklidový pracovník. Trenéři budou zároveň disponovat i pedagogickými dovednostmi s osvědčením z vyššího odborného nebo středního odborného vzdělání v oboru tělesná výchova a sport. Pro odvození adekvátní mzdy byly převzaty údaje ze serveru headhunter.kz, kde se z prvních pěti nabídek na obdobnou pozici vypočítal aritmetický průměr, který bude odpovídat nabízené mzdě. Ty jsou shrnuty v tabulce níže. Směnný provoz bude fungovat na bázi, kdy si každý zaměstnanec odbude 2 dny za sebou čtrnáctihodinovou směnu a poté bude 2 dny odpočívat. Podle článku 77 zákoníku práce Republiky Kazachstán by běžná pracovní doba neměla přesáhnout 60 hodin týdně.

Tabulka č. 35: Mzda zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pozice	Počet	Mzda v Kzt
Recepční	2	200 000
Trenér	2	250 000
Úklidový pracovník	2	110 000
Manažer sociálních sítí	1	120 000
Celkem za měsíc		1 240 000

Pozice recepčního a úklidového pracovníka by bylo možné nabídnout bývalým zaměstnancům Ymitu – 2012, kteří již přešli do důchodové penze, případně těm, kteří se do ní chystají.

Marketingové náklady

Fitness centrum bude viditelné na všech hlavních sociálních sítích. Zároveň mu zřízeny internetové stránky, kde budou zveřejňované aktuální informace, otevírací doba, lokace, fotogalerie a podobně. Běžný manažer sociálních sítí v Kazachstánu obvykle dostává mzdu přibližně 100 000 Kzt za měsíc. Navíc mu bývá svěřen rozpočet na reklamu ve výši 80 000 Kzt.

Celkem provozní náklady

Spotřeba energií nacházející se v tabulce je uvedena podle reálné spotřeby, kterou pojímala restaurace, která se v současné době ještě v budově nachází.

Tabulka č. 36: Celkové provozní náklady

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název	Měsíční náklady v Kzt	Roční náklady v Kzt
Mzdy zaměstnancům	1 240 000	14 880 000
Náklady na daně z mezd (15,5 %)	192 200	2 306 400
Energie	600 000	7 200 000
Spotřební zboží	110 000	1 320 000
Marketingové náklady	80 000	960 000
Kamerový systém	20 000	240 000
Celkem	2 242 200	26 906 400

3.1.3 Cena na služby

Fitness centrum je plánováno hlavně jako benefit pro zaměstnance Ymitu – 2012, a tak jim bude příslušet vstup zdarma kdykoliv po dobu otevírací doby. Jejich rodinní příslušníci budou oprávněni centrum navštěvovat se slevou ve výši 50 %.

Pro stanovení ceny, která bude nastavená pro veřejnost byl zjištěn aritmetický průměr cen ze tří fitness center ve stejné oblasti. Konečná cena je o 10 % nižší než tento aritmetický průměr.

Tabulka č. 37: Cena na služby

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název	Jednorázový vstup	Předplacený vstup na 1 měsíc	8 vstupů	12 vstupů
Lifestyle	3 900	37 000	26 200	28 900
Sportika.kz	3 500	32 000	20 500	23 500
WorldClass	4 200	39 000	28 000	31 000
Fitness Centrum Ymit - 2012	3 500	32 400	22 400	25 000

3.1.4 Plán tržeb

Aby se plán tržeb co nejvíce blížil možné reálné podobě, rozdělí se kalendářní rok na dvě sezóny, se kterými se bude pracovat – zimní a letní. Zimní sezóna představuje měsíce říjen–březen, letní sezóna duben–září. Větší výnosnost je očekávána během zimní sezóny, kdy lidé se vztahem ke sportu kvůli počasí začnou více vyhledávat indoorové aktivity. Spousta lidí si také dává cvičení za novoroční předsevzetí. Naopak během sezóny letní se velká část sportovců sdružuje kolem outdoorových aktivit a častěji tráví čas na dovolené.

Fitness centrum bude zaměstnancům i veřejnosti otevřeno každý den v týdnu v čase od 7 do 21 hodin. To znamená, že jeho každodenní otevírací doba bude obsahovat 14 hodin. Předpokládá se, že průměrně návštěvník dohromady stráví v centru 2 hodiny. Pokud by bylo fitness centrum maximálně vytíženo, tedy by bylo plně obsazeno všechno vybavení určené ke cvičení navíc se saunami, pojalo by 595 lidí za den. V jeden moment totiž může služby fitness centra využívat 85 lidí.

Tabulka č. 38: Počet zakoupených permanentek

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název fitness centra	Počet zakoupení jednorázového vstupu za den	Počet návštěvnosti klientů přeplaceného vstupu za den	Míra návštěvnosti klientů s 8 vstupovou permanentkou za den	Míra návštěvnosti klientu s 12 vstupovou permanentkou za den
Lifestyle	9	15	12	19
Sportika.kz	19	41	30	35
WorldClass	17	34	33	36

Z dříve již zmíněnými fitness centry byla provedena e-mailová komunikace, která položila otázku na to, kolik návštěvníků průměrně denně během prvního roku uvítali. V případě centra Lifestyle to bylo návštěvníků za den 50 lidí, u Sportika.kz 130 lidí a WorldClass 120 lidí. Dále jim byla položena otázka na to, jaké formy vstupů jejich klienti během prvního roku otevření využívali. Z odpovědí vyplývá najevo, že průměrně jednorázového vstupu využije 15 % příchozích. Dalších 30 % zakoupí přeplacenou permanentku na celý měsíc, 25 % si předplatí 8 vstupů a posledních 30 % 12 vstupů.

Všechny již uvedená fitness centra byla také dotázána, jak se změnila jejich návštěvnost na pátý rok od jejich otevření. Fitness LifeStyle tou dobou vívalo průměrně 90 lidí denně. Sportika Kz přijmula denně průměrně 210 lidí a World Class 204 lidí v průměru každý den během zimní sezóny. V letní sezóně se u každého jednalo přibližně o 20 % menší počet návštěvníků.

Tabulka č. 39: Návštěvnost fitness center

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Fitness center	1. rok návštěvnost za den	5. rok návštěvnost za den
LifeStyle	50	90
Sportika.kz	130	210
World Class	120	204

Když se využije jako předpoklad návštěvnosti aritmetický průměr z návštěvnosti dotazovaných fitness center ponížený o 10 %, očekává se návštěvnost během prvního roku otevření v podobě 90 lidí za den. V období sezóny letní je očekávaná návštěvnost alespoň 72 klientů denně.

Zimní sezóna

V případě, že v jeden den navštíví centrum přibližně 90 lidí, očekává se, že 15 % z nich využije jednorázového vstupu (14 lidí). Dalším předpokladem je to, že se v otevírací rok neprodá za jeden měsíc více než 27 (30 % z denní návštěvnosti) předplacených vstupů, neboť je budou klienti využívat celý měsíc od zakoupení. Očekává se také, že 8 vstupů si zakoupí 25 % z příchozích, což odpovídá se zaokrouhlením 23 lidí. Vlastníci těchto vstupů budou do centra docházet přibližně dvakrát týdně. Z toho vyplývá, že se jich měsíčně prodá alespoň 69. Voucher na 12 vstupů si dle předpokladu zakoupí 30 % z příchozích, tedy 54 lidí. Ti budou navštěvovat centrum přibližně každý druhý den, z čehož vyplývá, že se jich prodá asi 108 měsíčně.

Letní sezon

Během letní sezóny, kdy se očekává snížená návštěvnost o 3 %, se předpokládá, že centrum navštíví 72 lidí denně. Zároveň se předpokládá, že jednorázových vstupů se zakoupí 11 denně a měsíčně využije 22 lidí možnost předplaceného vstupu. Permanentku s osmi vstupy koupí dle odhadu 54 klientů. Permanentku s dvanácti vstupy pak 44 zákazníků.

Tabulka č. 40: Tržby za 1.rok

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Měsíc	Počet dnu v měsíce	Jednorázový vstup 15 % 3500	Předplacený vstup 30% 32 400	8 vstupů 25 % 22 400	12 vstupů 30% 25 000	Tržba
Leden	31	1 519 500	874 800	1 545 600	1 350 000	5 289 900
Únor	29	1 421 000	874 800	1 545 600	1 350 000	5 191 400
Březen	31	1 519 500	874 800	1 545 600	1 350 000	5 289 900
Duben	30	1 155 000	712 800	1 209 600	1 100 000	4 177 400
Květen	31	1 193 500	712 800	1 209 600	1 100 000	4 215 900
Červen	30	1 155 000	712 800	1 209 600	1 100 000	4 177 400
Červenec	31	1 193 500	712 800	1 209 600	1 100 000	4 215 900
Srpen	31	1 193 500	712 800	1 209 600	1 100 000	4 215 900
Září	30	1 155 000	712 800	1 209 600	1 100 000	4 177 400
Říjen	31	1 519 500	874 800	1 545 600	1 350 000	5 289 900
Listopad	30	1 470 000	874 800	1 545 600	1 350 000	5 240 400
Prosinec	31	1 519 500	874 800	1 545 600	1 350 000	5 289 900
Celkem						56 771 300

V dalších roce se návštěvnost a tržby mohou zvýšit o 15 %. V tržbách by se jednalo o částku 65 286 995 Kzt a v počtu lidí o 104 návštěvníků za zimní sezónu. Následující rok je možné, že by se tržby a návštěvnost opět navýšily o dalších 15 %. Tržby by tak dosáhli částky 75 080 044 Kzt s tím že by centrum navštívilo 120 lidí denně během zimní sezóny. O rok později se dá očekávat, že by centrum již disponovalo určitou stálou klientelou a jednodušeji by si získávalo další návštěvníky například skrze doporučení od těch stávajících. Tržby a návštěvnost by tak mohly stoupnout o dalších 18 %. Z hlediska tržeb by se jednalo o částku 88 594 452 Kzt a počet lidí, který by fitness centrum za den navštívilo by udával číslo 142 během zimní sezóny. Na pátý rok od otevření, aby se dosáhlo aritmetického průměru mezi oslovenými fitness centry, muselo by centrum Ymitu – 2012 navštěvovat 168 lidí za den, což v tržbách dává částku 104 541 453 Kzt.

3.1.5 Odpisy

Největším nákladem, který je možný uvést do odpisů jsou cvičební stroje. Doba na tento typ odpisu se vztahuje na 5 let. Byl použit způsob rovnoměrného odpisování. Sazba odpisování dle zákona byla 11, v dalších letech 20.

Tabulka č. 41: Odpisy strojů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávký celkem
1	22 161 062	2 739 008	2 739 008
2	16 620 796	5 540 266	8 279 274
3	11 080 530	5 540 266	13 819 540
4	5 540 264	5 540 266	19 359 806
5	0	5 540 266	900 070

Odpisy pocházející z prostoru pro fitness centrum jsou již uvedeny na výsledku hospodaření společnosti. Proto se nezapočítávají do odpisů centra samotného.

3.1.6 Výkaz zisků a ztrát

V tabulce níže jsou uvedeny předpokládané náklady a výnosy do roku 2028. Největší celkové náklady jsou očekávány v prvním roce z důvodu nákladů na stavbu, vybavení a zprovoznění centra a zároveň se očekává hned po otevření nejvyšší počet návštěvníků, který poroste až s každým dalším rokem.

Tabulka č. 42: Výkaz zisků a ztrát

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
Tržby za služby	56 771 300	65 286 995	75 080 044	88 594 452	104 541 453
Výnosy	56 771 300	65 286 995	75 080 044	88 594 452	104 541 453
Výkonová spotřeba	55 181 030	8 760 000	8 760 000	8 760 000	8 760 000
Spotřeba materiálu a energie	54 941 030	8 520 000	8 520 000	8 520 000	8 520 000
Služby	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000

Osobní náklady	18 146 400	18 146 400	18 146 400	18 146 400	18 146 400
Mzdové náklady	14 880 000	14 880 000	14 880 000	14 880 000	14 880 000
Odvod sociální daně, sociálních příspěvků, zdravotní pojištění	2 306 400	2 306 400	2 306 400	2 306 400	2 306 400
Ostatní náklady	960 000	960 000	960 000	960 000	960 000
Ostatní provozní náklady	2 739 008	5 540 266	5 540 266	5 540 266	5 540 266
Odpisy	2 739 008	5 540 266	5 540 266	5 540 266	5 540 266
Provozní výsledek hospodaření	-19 295 138	32 840 329	46 633 378	55 147 786	71 094 787
Daň z příjmu (20 %)	0	6 568 065	8 326 676	11 029 667	14 218 957
Výsledek hospodaření za účetní období	-19 295 138	26 272 263	38 306 702	44 118 229	56 875 830

3.1.7 NPV

Pro zhodnocení efektivity projektu bude použita metoda pro výpočet čisté současné hodnoty investice. Bere v potaz časový faktor a považuje se za hodnotící kritérium ohledně výnosnosti v rámci investičních projektů. Ve vzorci pro výpočet se jako časová hodnota použije 5 let, neboť to je doba, po kterou trvají odpisy na cvičící stroje. Za diskontní míru bude brán součet predikce inflace za rok 2023 (9,5 %) a míra výnosnosti ze státních dluhopisů (14,4 %) Očekávané peněžní příjmy jsou převzaty z výkazu zisků a ztrát a kapitálové výdaje ze zakladatelského rozpočtu.

$$\check{C}SH = \sum_{t=1}^n \left(\frac{CF}{(1+i)^t} \right) - IV \quad (3)$$

Rovnice č. 3: Čistá současná hodnota

Kde:

CF – příjmy z investice

n – doba investice

i – diskontní míra

IV – výdaje investice

$$\check{C}SH = \sum_{t=1}^n \left(\frac{56\,771\,300}{(1+0,24)^1} + \frac{65\,286\,995}{(1+0,24)^2} + \frac{75\,080\,044}{(1+0,24)^3} + \frac{88\,594\,452}{(1+0,24)^4} + \frac{104\,541\,453}{(1+0,24)^5} \right) - 71\,321\,100$$

ČSH= 123 433 947

3.2 Smlouva s lékařským zařízením

Jedním se soukromých lékařských zařízení, které disponuje dohromady osmi klinikami na území Karagandy a nabízí komplexní služby zdravotní diagnostiky a péče je společnost Alanda. Její klienti mají k dispozici například služby chirurgie, gynekologie, urologie, ortopedie, proktologie, a kardiologie. Za účelem zjištění podmínek byla provedena komunikace s obchodním zástupcem společnosti. Tato společnost nabízí speciální firemní tarif pro společnosti od 100 do 200 zaměstnanců, což vyhovuje parametrům Ymitu – 2012. Tarif funguje na bázi, při které po podepsání smlouvy se každému zaměstnanci otevírá osobní profil s vydanou kartou, na kterou je nutné vložit počáteční vklad alespoň 15 000 Kzt. Tuto kartu si pak může každý zaměstnanec dále libovolně dobíjet a opravňuje ho ke slevě ve výši 25 % na všechny služby. Karta pozbude platnost po třech kalendářních měsících počínaje následujícím od toho, ve kterém zaměstnanec ukončil pracovní vztah (Alanda, 2023).

Tabulka č. 43: Celkové náklady na založení karet

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Počet zaměstnanců	Náklady na 1 kartu v Kzt	Celkem náklady v Kzt
Založení zdravotních karet	140	15 000	2 100 000

3.3 Zavedení dobrovolných kurzů pro zaměstnance

Standardně kurzy ve společnostech, které působí v oblasti stavebnictví se konají pouze v případech, kdy daná společnost začne ke stavbám využívat při stavbách nový typ materiálů, které pořádají dodavatelé daného materiálu. Tyto situace ale nejsou však časté. Některé profese, jako například instalatéri, pozbývají dostatkem práce zejména při počátcích stavby, kdy se do ní nemají prozatím jak zapojit. Pro tyto případy by bylo vhodné zavést organizované kurzy pro rozšíření jejich pracovních kompetencí, aby se mezitím mohli zapojovat do řemesel jako například zednictví, montáže nebo pomoc při výrobě. Poměrně obvyklé jsou také kurzy, které prohlubují schopnosti určitých pracovních zaměření a jejich absolventi tak mohou provádět různorodější úkony. Cena takových kurzů se pohybuje mezi 35 000 – 60 000 Kzt. Z dotazníkového šetření vyplývá že 63 % zaměstnanců by tuto možnost využilo, v počtu na lidi to je 80 zájemců.

Tabulka č. 44: Ceny kurzů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kurz	Cena kurzu v Kzt
Technologie stavby	60 000
Štukatér	35 000
Malíř	45 000
Elektrikář	55 000
Montáž větracího systému	55 000

Průměrná cena těchto kurzů vychází na 50 000 Kzt.

Tabulka č. 45: Celkové náklady na kurzy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet zájemců	Průměrná cena za kurz v Kzt	Celkový náklady v Kzt
80	50 000	4 000 000

Tabulka vykazuje celkové náklady v případě, že by každý zaměstnanec využil možnosti kurz navštívit.

3.4 Informování o benefitech

Více než polovina zaměstnanců Ymitu – 2012 se po většinu času nepohybuje v místě sídla společnosti, proto je potřeba přijít s jinou cestou než jen informace vyvěsit na sídle. Jako jednoduchá nenákladná cesta, jak skutečnost, že zaměstnanci jsou málo informováni ohledně

benefitů je ta, že bude každému zaměstnanci na jeho e-mailovou adresu zasláno instruktážní video, ve kterém bude shrnuto, jaké benefity jeho společnost poskytuje a jak o ně zažádat a v případě, že nastane ohledně benefitů jakákoliv změna, budou na to upozorněni formou SMS zprávy. Vytvoření videa se stane úkolem personálního zaměstnance oddělení a rozesílání SMS zpráv na zaměstnanecká čísla je pokryté v ceně firemního tarifu. Na toto řešení tedy není nutné vynaložit žádné finanční náklady.

3.5 Komunikace s vedením společnosti

Faktem je, že Ymit – 2012 postrádá nějakou formu hlavního informačního zdroje, kam by se zaměstnanci mohli obrátit. Proto by se pro tyto účely zhotovila speciální emailová adresa, na kterou zaměstnanci budou moci využít k jejich dotazům a požadavky, které následně zpracuje personální zaměstnanec. Stejně tak se postará o založení adresy. Informace o spuštění této e-mailové schránky bude uvedena bude doručena všem zaměstnancům do SMS zprávy. Toto řešení se opět obejde zcela bez finančních nákladů.

3.6 Časový harmonogram změn

V časovém harmonogramu je zachyceno, jak budou postupně budou realizovány navrhované změny. Počínajícím obdobím bude začátek července 2023. V tabulce jsou dále uvedeny jednotlivé činnosti a osoby, které nesou odpovědnost za realizaci.

Tabulka č. 46: Časový harmonogram změn

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kroky změn	Datum	Zodpovědná osoba
Seznámení vedení společnosti s návrhy	10. – 14. 7. 2023	Autorka bakalářské práce
Rozšíření živnosti k provozu fitness centra	17. –31.7. 2023	Ředitelka společnosti
Natočení videa o benefitech a možnostech využití kurzů	24.7–28.7 2023	Personální oddělení
Návštěva bezpečnostní komise	25.7 – 22. 8. 2023	Ředitelka společnosti
Založení e-mailu pro komunikace	26.7–28.7 2023	Personální oddělení
Uzavření spolupráce se zdravotnickým zařízením	27.7 – 10. 8. 2023	Ředitelka společnosti
Rozeslání videa na e-mail zaměstnancům	31.7.2023	Personální oddělení
Informování sms zprávou o videu a novém e-mailu pro komunikaci	1.8.2023	Personální oddělení

Rozdání benefičních zdravotnických karet	14.8–21.8 2023	Personální oddělení
Nákup materiálů	23. 8. – 13. 9. 2023	Vedení společnosti
Nákup a instalace strojů	28. 8. – 29. 9. 2023	Zaměstnanci
Instalatérské práce	15.9- 27.10.2023	
Dohoda se společností, která zavede kamerový systém	5– 12. 10. 2023	Ředitelka společnosti
Instalace kamerového systému	16. – 20. 10. 2023	Externí společnost
Hledání zaměstnanců pro fitness centrum	2 – 23. 10. 2023	Personální oddělení
Seznámení zaměstnanců s fitness centrem	30.10. 2023	Personální oddělení
Otevření fitness centra	1. 11. 2023	Ředitelka společnosti
Zjišťování spokojenosti zaměstnanců po změnách	10 – 14. 5. 2024	Personální oddělení
Vyhodnocení výsledků spokojenosti	15 – 20. 5. 2024	Personální oddělení
Projednání změn dle zjištěné spokojenosti	20 – 25. 8. 2024	Vedení společnosti

3.7 Ekonomické zhodnocení změn

Navrhované změny by v případě jejich aplikace dojisty měly vliv na výsledek hospodaření. V tabulce níže ukazuje možný vývoj ukazatelů společnosti, které se zakládají na predikovaných hodnotách, k jejichž zjištění byla použita regresivní analýza.

3.7.1 Celkové náklady navrhovaných změn

Celkové náklady změn jsou uvedeny v tabulce níže. V případě, že by společnost zavedla veškeré navrhované změny, její celkové náklady by se navýšili o %. Jednoznačně největším nákladem je fitness centrum. Je však třeba brát v potaz to, že bude společnosti přinášet i výnos, který se pravděpodobně bude každým rokem zvyšovat.

Tabulka č. 47: Celkové náklady na změny

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Benefit	Částka v KZT
FitnessCentr	71 321 100
Smlouva s lékařským zařízením	2 100 000
Kurzy	4 000 000
Celkem	77 421 100

3.7.2 Přínosy návrhových změn

Přínosy zatím není možné uvést v číselných hodnotách. Avšak vzhledem k tomu, že návrhy na změny zakládají svojí koncepci na výsledcích dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru s ředitelkou společnosti, dají se předpokládat pro společnost jako přínosné.

Rozšíření zaměstnaneckých benefitů o zázemí fitness centra a lékařského zařízení bude přispívat ke zlepšení zdraví zaměstnanců a tím pádem i snížit náklady pocházející z nemoci. Dojde také ke zvýšení spokojenosti a loajálnosti stávajících zaměstnanců a zvýší se zájem o práci ve společnosti ze strany potenciálních nových zaměstnanců.

Zlepšení informovanosti o nabízených benefitech bude mít stejně tak za výsledek zlepšení spokojenosti a loajálnosti stávajících zaměstnanců, a navíc pak společnost bude vypadat lépe v očích rodiny, známých a přátel zaměstnanců, mezi kterými se mohou objevit další zájemci o práci.

Zlepšení komunikace mezi vedením společnosti a zaměstnanců přinese za výsledek to, že zaměstnanci nebudou nadále potřebovat řešit své požadavky a dotazy v průběhu pracovní doby a postoupí tak produktivita práce. Proces se také stane pro obě strany pohodlnějším. Vedení společnosti se tak navíc vytvoří databáze častých problémů nebo požadavků a budou tak vědět, na co se dále zaměřit.

Zhodnocení přínosů jednotlivých návrhů bude možné až po uplynutí dostatečného množství času od zavedení všech návrhů. Dá se taky po určitém časovém období provést nové dotazníkové šetření, které pomůže zjistit, jak se situace v praxi změnila. Změny by se měli projevit i na pracovním výkonu zaměstnanců, čímž bude růst produktivita práce. Jedním z hlavních ukazatelů jsou tržby, ale je třeba brát v potaz, že na něj má vliv i velké množství dalších faktorů.

3.7.3 Dopad změn na výsledek hospodaření

Tabulka č. 48 Dopad změn na výsledek hospodaření

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel (tis. Kzt)	2023	2024	2025	2026	2027
Výnosy	823 026	991 250	1 112 740	1 235 508	1 361 995
Náklady	819 570	875 039	983 264	1 091 489	1 199 715
Výsledek hospodaření	3 456	116 211	129 476	144 019	162 280

V 2023 se náklady zvýší o 10 %, což zahrnuje náklady na změny a provozní náklady na 1 měsíc provozu fitness centra. Výnosy se navýší o 0,18 % což odpovídá tržbám jednoho měsíce otevření fitness centra. Výsledek hospodaření se v tom stejném roce sníží o 96 %. V roce 2024 se výnosy zvýší o 6 %, náklady o 3 %, výsledek hospodaření vzroste o 26 %. V roce 2025 se výnosy zvednou o 5,87 %, náklady o 2,74 % a výsledek hospodaření vzroste o 29,64 %. V roce 2026 se výnosy zvýší o 6,08 %, náklady o 2,47 % a výsledek hospodaření vzroste o 33,45 %. V roce 2027 se výnosy zvýší o 6,5 %, náklady o 2,24 % a výsledek hospodaření vzroste o 38 %.

ZÁVĚR

Bakalářská práce nesla za cíl navrhnout změny v konkrétní společnosti a navrhnout vhodné realistické změny, které by svým zavedením přinesly stávajícím zaměstnancům více spokojenosti a loajality vůči společnosti a zlepšily by tak i dlouhodobé pracovní vztahy. Práce je rozdělena 3 hlavní částí, kterými jsou teoretická část, analytická část a vlastní návrhy na řešení.

Teoretická část byla zaměřena na definování základních pojmů spojených s oblastí odměňování zaměstnanců, dále vymezení systému odměňování zaměstnanců včetně vlivů vnějšího a vnitřního prostředí a model celkové odměny. Východiska této části byla sepsána jejím shrnutím a jejich důležitou součástí byla spokojenost zaměstnanců. Informace pro teoretickou část byly čerpány zejména z odborné literatury.

V analytické části byl popsán současný stav systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti s ohledem na vnější a vnitřní vlivy, které na daný systém mají dopad. Jako způsob, který zajistil analýzu spokojenosti samotných zaměstnanců, bylo zvoleno dotazníkové šetření. Pohled na současný stav odměňování byl předán ze strany vybrané společnosti ve formě řízeného rozhovoru. Jako podklady pro analytickou část sloužily zejména rozhovor a e-mailová komunikace s ředitelkou společnosti, interních dokumentů a veřejně dostupných zdrojů.

Poslední část obsahuje několik vlastních návrhů na změny v systému odměňování ve vybrané společnosti, jejichž relevantnost se zakládá na informacích z analytické části. Pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců a jejich loajality bylo navrženo rozšíření benefitů o otevření společnosti vlastního fitness centra a zajištění smlouvy se zdravotnickým zařízením. Aby se zlepšila informovanost zaměstnanců o jim přístupných benefitech, bylo navrženo zaslání instruktážního videa všem zaměstnancům a následná hromadná SMS korespondence v případě dalších budoucích změn. Za účelem zefektivnění komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti bylo navrženo zřízení speciální e-mailové adresy.

Na konci práce bylo zhotoveno shrnutí celkových nákladů potřebných pro provedení navrhovaných změn, sestavení časového harmonogramu jednotlivých změn a identifikace přínosů, které by z nich společnost čerpala. Návrhy na změny byly zároveň předány společnosti, případná realizace je již zcela v rukou jejího vedení.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ALANDA, 2023. *Dotaz ohledně smluvních podmínek*. [e-mailová komunikace].16.04.2023. [cit. 2022-05-01].
- ATLANT BUILDING.KZ, 2023 *Dotaz ohledně odměňování zaměstnanců*. [e-mailová komunikace].26.03.2023. [cit. 2022-04-01].
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, Martin ŠIKYŘ. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing,2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing,2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2007.ISBN 978-80-247-1407-3. 2.
- ARNOLD, Jhon, SILVESTER, Joanne, PATTERSON, Fiona a Ivan ROBERTSON. *Psychologie práce*. 1 vyd.2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- BLATNY, Marek. *Psychologie osobnosti: Hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada, 2010.ISBN 978-80-247-3434-7.
- Business Kazachstán – novinky z Kazachstánu a dnešního světa[online]. Copyright © 2023 [cit. 15.03.2023].Dostupné z: <https://dknews.kz/ru/ekonomika/270451-rynek-truda-v-kazahstane-itogi-2022-godat=>
- Byly schváleny změny daňového řádu a zákona o úvodu. [online]. Copyright © 2023B. [cit. 25.02.2023]. Dostupné z: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=39053611
- Daňový řád Republiky Kazachstán 2023 | Odstavec. [online]. Copyright © 2023. [cit. 25.02.2023]. Dostupné z: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=36148637
- Denní zprávy z Kazachstánu — Kapital.kz [online]. Copyright © 2023 [cit. 17.04.2023]. Dostupné z: <https://kapital.kz/gosudarstvo/104310/v-kakom-regione-kazakhstana-bol-she-vsego-bezrobotnykh.html>
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Beck,2004. ISBN 80-7179-468-6.
- Elektronická burza práce | Národní zpráva „Trh práce v Kazachstánu: na cestě k digitální realitě“2022. Copyright © 2023 [cit. 11.04.2023]. Dostupné z: <https://www.enbek.kz/ru/analytical-data/5327>

EURASIA BUILDING, *Dotaz ohledně odměňování zaměstnanců*. [e-mailová komunikace]. 26.03.2023. [cit. 2022-04-01].

2023 FOOT, Marderet a Caroline HOOK. *Personalistika*. 1 vyd. 2002. ISBN 80-7226-515-6.

Invest in Karaganda region | Main [online]. Copyright © 2023 [cit. 18.02.2023]. Dostupné z: <https://karagandy.invest.gov.kz/ru/about/economy/#:~:text=>

KLEIBL, Josef a Jaromíra HÜTTLOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. 1995. ISBN 80-7079-988-9. 6.

KOCIANOVA, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-2472-4973.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, 2. vyd. Praha: Management press, Ringier ČR a.s. 1997. ISBN 80-85943-51-4 8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOZEL, Roman a Lenka MYNÁŘOVÁ, Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

KPMG Kazakhstan. [online]. Copyright © 2023. [cit. 11.04.2023]. Dostupné z: <https://kpmg.com/kz/ru/home/insights/2021/11/csr.html>

Nežádanější profese v Kazachstánu v roce 2023. Kazakhstan News – nejnovější zprávy z NUR.KZ [online]. Copyright © NUR.KZ 2009 [cit. 12.03.2023]. Dostupné z: <https://www.nur.kz/family/self-realization/1655658-samye-vostrebovannye-professii-v-kazahstane/>

NUR.KZ [online] Copyright © NUR.KZ 2009 [cit. 17.02.2023]. Dostupné z: <https://www.nur.kz/nurfin/economy/1665469-srednaa-zarplata-v-kazahstane/>

Novinky z Kazachstánu a světa – nejnovější zprávy na inform.kz [online]. Copyright © 2023 [cit. 9.02.2023]. Dostupné z: https://www.inform.kz/ru/kazahstan-i-kitay-podpisali-kommercheskie-kontrakty-na-bolee-565-mln_a4050568

Obyvatelstvo Kazachstánu. [online]. Copyright © 2023 [cit. 18.02.2023]. Dostupné z: <https://countrysimeters.info/ru/Kazakhstan>

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

PERSONALNI ZAMĚSTNANEC, 2022. *Dotaz na podnikovou kulturu*. [e-mailová komunikace].15.11.2022. [cit. 2022-11-20].

PERSONALNI ZAMĚSTNANEC, 2022. *Dotaz na podnikovou organizace*. [e-mailová komunikace].15.11.2022. [cit. 2022-11-20].

PERSONALNI ZAMĚSTNANEC, 2022. *Dotaz na pracovní prostředí*. [e-mailová komunikace].15.11.2022. [cit. 2022-11-20].

PERSONALNI ZAMĚSTNANEC, 2022. *Dotaz na vzdalování a rozvoj*. [e-mailová komunikace].15.11.2022. [cit. 2022-11-20].

PERSONALNI ZAMĚSTNANEC, 2022. *Dotaz o složení zaměstnancu*. [e-mailová komunikace].15.11.2022. [cit. 2022-11-20].

Profesionální fitness zařízení pro fitness centra – IMPULSE FITNESS, KAZACHSTÁN [online]. Copyright © 2014 [cit. 12.04.2023]. Dostupné z: <http://impulse-fitness.kz/shop/folder/velotrenazhery->

PELC, Vladimír. *Daňový průvodce pro mzdové účetní*. Nakladatelství CH Beck, 2010. ISBN 9788074003004

Průměrný plat v Kazachstánu v roce 2022. Novinky z Kazachstánu – nejnovější zprávy z NUR.KZ [online] Copyright © NUR.KZ 2009 [cit. 17.02.2023]. Dostupné z: <https://www.nur.kz/nurfin/economy/1665469-srednaa-zarplata-v-kazahstane/>

Republika Kazachstán – oficiální stránka prezidenta republiky Kazachstán [online]. Copyright © 2023 [cit. 13.03.2023]. Dostupné z: https://www.akorda.kz/ru/republic_of_kazakhstan/kazakhstan

ŘEDITELKA SPOLEČNOSTI, 2022. *Dotaz na historie společnosti*. [e-mailová komunikace].13.11.2022. [cit. 2022-11-20].

ŘEDITELKA SPOLEČNOSTI, 2022. *Dotaz na nepeněžní odměny*. [e-mailová komunikace].13.11.2022. [cit. 2022-11-20].

ŘEDITELKA SPOLEČNOSTI, 2022. *Dotaz na podnikovou strategii*. [e-mailová komunikace].13.11.2022. [cit. 2022-11-20].

ŘEDITELKA SPOLEČNOSTI, 2022. *Řízený rozhovor*. [M-Teams].10.12.2022. [cit. 2022-12-15].

SAKSLOVÁ, Věra a Eva SIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů*. 1 vyd.2005. ISBN 80-7041-187-2.

Sociologické encyklopedie. *Encyklopedie.soc.cas.cz* [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2017 [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Komparace>

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků, Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Velvyslanectví Republiky Kazachstán v Ruské federaci [online]. Copyright © 2023 [cit. 21.03.2023]. Dostupné z:

https://kazembassy.ru/rus/sotrudnichestvo/dvustoronnee_sotrudnichestvo/ekonom_sotrudnichestvo/

VŠHEOBECNA UČETNI, 2022. *Dotaz na finanční odměny*. [e-mailová komunikace]. 14.11.2022. [cit. 2022-11-20].

VŠHEOBECNA UČETNI, 2022. *Dotaz na složení nakladu na mzdu*. [e-mailová komunikace]. 14.11.2022. [cit. 2022-11-20].

VŠHEOBECNA UČETNI, 2022. *Dotaz na zaměstnanecké výhody*. [e-mailová komunikace]. 14.11.2022. [cit. 2022-11-20].

Wikisofia. *Wikisofia.cz* [online]. CA: Creative Commons, 2013 [cit. 2022-11-19]. Dostupné z:

https://wikisofia.cz/wiki/Korela%C4%8Dn%C3%AD_a_regresn%C3%AD_anal%C3%BDza

YMIT-2012, 2023. *Ceník na materiály*. [e-mailová komunikace]. 01.04.2023. [cit. 2023-04-10].

YMIT-2012, 2023. *Výročné zprávy*. [e-mailová komunikace]. 01.11.2022. [cit. 2022-04-10].

Zákoník práce Republiky Kazachstán 2023. [online]. Copyright © 2023. [cit. 25.02.2023].

Dostupné z: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=38910832

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Počet zaměstnanců	43
Graf č. 2: Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví	44
Graf č. 3: Fluktuace zaměstnanců 2018-2022	46
Graf č. 4: Zkušenost při komunikaci s vedením společnosti	52
Graf č. 5: Návrhy zaměstnanců na změnu	52
Graf č. 6: Vývoj výnosů a nákladů.....	57
Graf č. 7: Výsledek hospodaření	58
Graf č. 8: Věková struktura Kazachstánu	63
Graf č. 9: Věková struktura Karagandinské oblasti	64
Graf č. 10: Nezaměstnanost dle pohlaví v Kazachstánu	65
Graf č. 11: Poptávka po práci.....	66
Graf č. 12: Mzda v Kazakstánu 2017-2020	68
Graf č. 13: Mzdy v Kazachstánu v různých oblastech v Kzt.....	68
Graf č. 14: Průměrná mzda po oblastem	69
Graf č. 15: Délka nabídky benefitu v Kazachstánu.....	71
Graf č. 16: Často nabízené zaměstnanecké benefity v Kazachstánu	71
Graf č. 17: Inflace v Kazakhstánu	77
Graf č. 18: Průměrná mzda v Kzt.....	79
Graf č. 19: Povědomí o benefitech	81
Graf č. 20: Fyzická či psychická náročnost práce	82
Graf č. 21: Návrhy zaměstnanců na změnu	82
Graf č. 22: Náklady na nemocnost zaměstnanců v Kzt.....	83
Graf č. 23: Využití potencionálních možností školení a kurzů.....	83
Graf č. 24: Zkušenost při komunikaci s vedením společnosti	84

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy	16
Obrázek č. 2: Model hrubé mzdy	24
Obrázek č. 3: Organizační struktura.....	40
Obrázek č. 4: Lokalita budovy	88
Obrázek č. 5: Plán fitness centra.....	90

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Model celkové odměny.....	22
Tabulka č. 2: Hrubá mzda ve společnosti za roky 2018 – 2022 v Kzt.....	32
Tabulka č. 3: Složení nákladů na mzdu ve společnosti 2022	37
Tabulka č. 4: Odvedené daně od společnosti	38
Tabulka č. 5: Model celkové odměny.....	38
Tabulka č. 6: Procentuální vyjádření pozic zaměstnanců	41
Tabulka č. 7: Rozdělení zaměstnanců dle věku	44
Tabulka č. 8: Rozdělení zaměstnanců dle délky zaměstnanosti.....	45
Tabulka č. 9: Nemocnost zaměstnanců.....	46
Tabulka č. 10: Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	50
Tabulka č. 11: Model spokojenosti zaměstnanců s celkovou odměnou.....	53
Tabulka č. 12: Ukazatele výnosů, nákladů a výsledků hospodaření.....	58
Tabulka č. 13: Obyvatelstvo Kazachstánu 2018-2022.....	62
Tabulka č. 14: Průměrný věk	63
Tabulka č. 15: Nezaměstnanost	65
Tabulka č. 16: Pracovní nabídky	70
Tabulka č. 17: Údaje o konkurenčních společnostech	74
Tabulka č. 18: Mzda zaměstnanců konkurenčních společností	75
Tabulka č. 19: Srovnání mezd	80
Tabulka č. 20: Srovnání benefitů	81
Tabulka č. 21: Shrnutí analytické části	85
Tabulka č. 22: Návrhy řešení.....	86
Tabulka č. 23: Předěl mezi sprchami.....	93
Tabulka č. 24: Materiál na výrobu skříňky	94
Tabulka č. 25: Celkové náklady na pánské i dámské šatny.....	95
Tabulka č. 26: Vybavení recepce.....	95
Tabulka č. 27: Stroje pro kardio zónu.....	96
Tabulka č. 28: Náklady pro vybavení kardio zóny a recepce.....	96
Tabulka č. 29: Stroje pro workout zónu.....	97

Tabulka č. 30: cvičební pomůcky pro workout zónu	98
Tabulka č. 31: Celkové náklady na zhotovení workout zóny	98
Tabulka č. 32: Stroje na posilovací zónu	100
Tabulka č. 33: Kompletní náklady na zrealizování posilovací zóny	101
Tabulka č. 34: Celkové investiční výdaje	101
Tabulka č. 35: Mzda zaměstnanců	102
Tabulka č. 36: Celkové provozní náklady	103
Tabulka č. 37: Cena na služby	103
Tabulka č. 38: Počet zakoupených permanentek	104
Tabulka č. 39: Návštěvnost fitness center	105
Tabulka č. 40: Tržby za 1.rok	106
Tabulka č. 41: Odpisy strojů	107
Tabulka č. 42: Výkaz zisků a ztrát	107
Tabulka č. 43: Celkové náklady na založení karet	109
Tabulka č. 44: Ceny kurzů	110
Tabulka č. 45: Celkové náklady na kurzy	110
Tabulka č. 46: Časový harmonogram změn	111
Tabulka č. 47: Celkové náklady na změny	113
Tabulka č. 48 Dopad změn na výsledek hospodaření	114

SEZNAM POŽITÝCH VZORCŮ

Rovnice č. 1: Minimální velikost výběrového souboru	48
Rovnice č. 2: Vypočet plochy zdi a podlahy	92
Rovnice č. 3: Čistá současná hodnota	108

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník spokojenosti

Příloha č. 2: Grafické a slovní vyhodnocení výsledků dotazníku

Příloha č. 1: Dotazník spokojenosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI

ve společnosti Ymit-2012

Vážení zaměstnanci Ymitu-2012,

moje jméno je Darya Sharova a tímto bych Vás chtěla poprosit o pomoc při zpracování méjí bakalářské práce, která nese téma „Systém odměňování ve vybrané společnosti a návrhy na změny“. Vyplnění dotazníku níže je dobrovolné a zcela anonymní. Najdete v něm dohromady 23 otázek, které jsou rozčleněny do 5 částí. Prosím o upřímnost při zaznamenávání Vašich odpovědí.

Peněžní odměny

1. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?
 - Ano
 - Spíše ano
 - Ne
 - Spíše ne
 - Nemůžu odpovědět
2. Jste spokojeni s Vaší základní mzdou?
 - Ano
 - Spíše ano
 - Ne
 - Spíše ne
 - Nemůžu odpovědět
3. Jste spokojen/a s prémiei, odměnami, příplatky?
 - Ano
 - Spíše ano
 - Ne
 - Spíše ne
 - Nemůžu odpovědět

Zaměstnanecké výhody

4. Jste spokojen s benefity, které Vám společnost nabízí?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nemůžu odpovědět

V případě, že nejste spokojeni se zaměstnaneckými benefity, napište které benefity Vám chybí:.....

5. Označte benefity, které vám byly poskytnuty:

- Firemní tarif
- Týden dovoleny navíc
- Sleva na materiál a služby
- Bezplatná autobusová doprava
- Možnost výhodné koupě bytu

6. Měl/a jste povědomí o všech Vám nabízených benefitech?

- Ano
- Ne

Vzdělávání a rozvoj

7. Jste spokojen/a s Vaší pracovní pozicí ve společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nemůžu odpovědět

8. Pokud byste měl/a množnost návštěvy školení nebo kurzu, využil/a byste to?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nemůžu odpovědět

9. Máte možnost kariérního růstu?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

- Nemůžu odpovědět

Pracovní prostředí

10. Jste spokojen/a s atmosférou na pracovišti?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nemůžu odpovědět

11. Jakou máte zkušenost při komunikaci s managementem?

- Rychle, bez problémů
- Někdy to je náročné
- Žádná komunikace

12. Jste spokojeny/a s podmínkami na pracovním místě?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nemůžu odpovědět

13. Motivují Vás nepeněžní odměny?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nemůžu odpovědět

14. Je pro Vás práce fyzicky či psychicky náročná?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nemůžu odpovědět

15. Dostáváte pochvalu za dobře provedenou práci od nadřízeného?

- Ano
- Spíše ano
- Ne

- Spíše ne
- Nemůžu odpovědět

Celkem se systémem

16. Váš věk

- 21-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- Více než 60

17. Vaše pohlaví

- Žena
- Muž

18. Doporučil-a byste tuto společnost Vaším známým?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nemůžu odpovědět

19. Jste zcela seznámeni se systémem odměňování a rozumíte mu?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nemůžu odpovědět

20. Je podle Vašeho názoru, systém odměňování ve společnosti spravedlivý?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nemůžu odpovědět

21. Označte důvody, kvůli kterým zůstáváte zaměstnancem této společnosti?

- Výše mzdy
- Dobry pracovní podmínky
- Přátelsky kolektiv
- Možnost kariérního růstu

Jiné:

22. Existuje něco, co byste chtěl/a změnit v podmínkách pro zaměstnance?

Ano

Ne

Pokud jste odpověděl/a ano, uveďte co:

Příloha č. 2: Grafické a slovní vyhodnocení výsledků dotazníku

(Zdroj: vlastní zpracování)

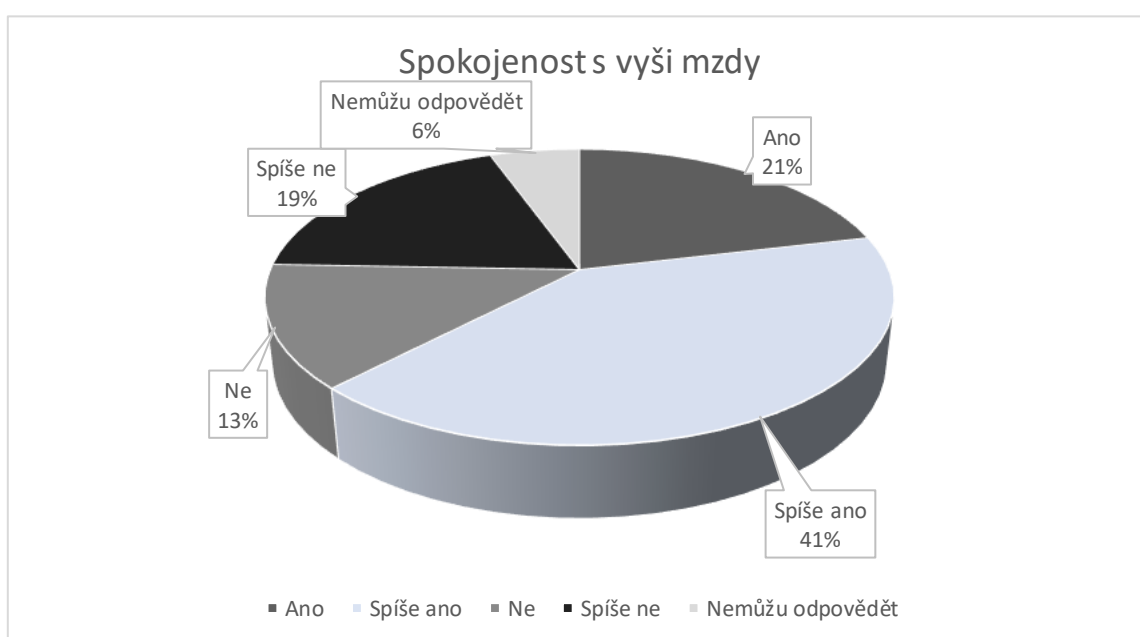
Peněžní odměny

Tato část sdružuje grafické vyobrazení výsledků odevzdaných dotazníků týkající se peněžních odměn. Obsahuje dohromady 3 otázky.

1. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

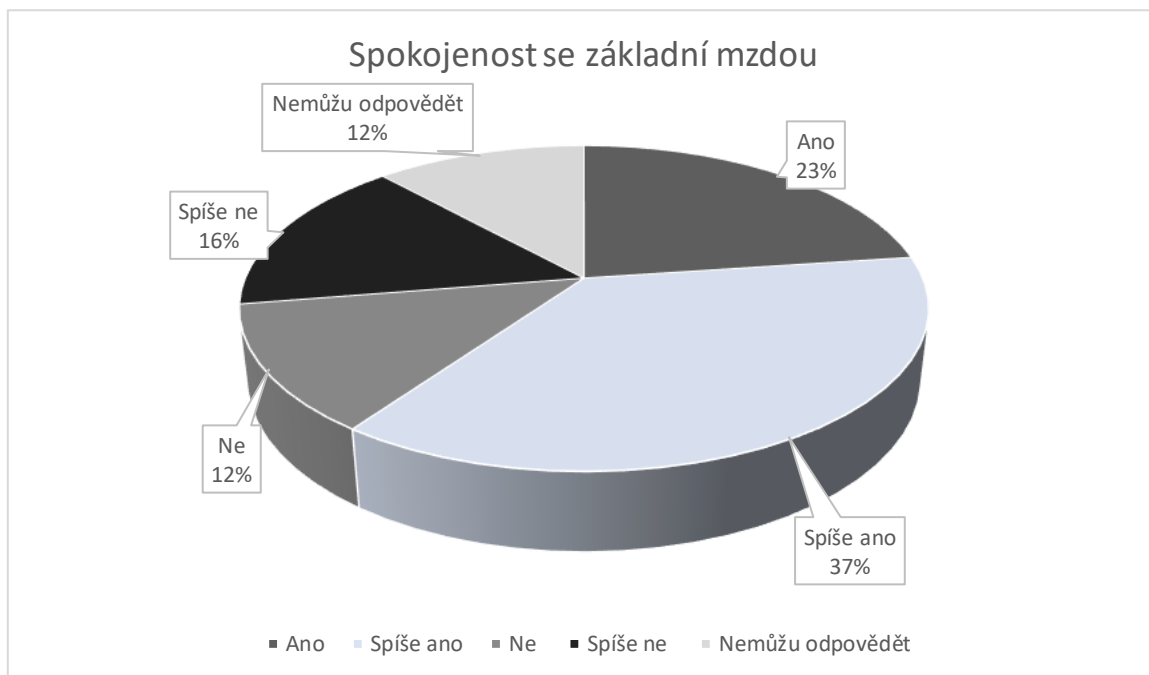
Dotazník byl zahájený otázkou, která se korespondenty dotazovala na spokojenost s jejich měsíčním výdělkem.

62 % odpovídajících je nebo spíše je spokojeno s výší jejich mzdy, 2 % nedokázalo odpovědět. V číselném vyjádření je jedná o 79 respondentů, kteří jsou nebo spíše jsou spokojeni a 41 zaměstnanců, kteří spokojeni nejsou. Zaměstnanců, kteří nedokázali zvolit odpověď, bylo 7.



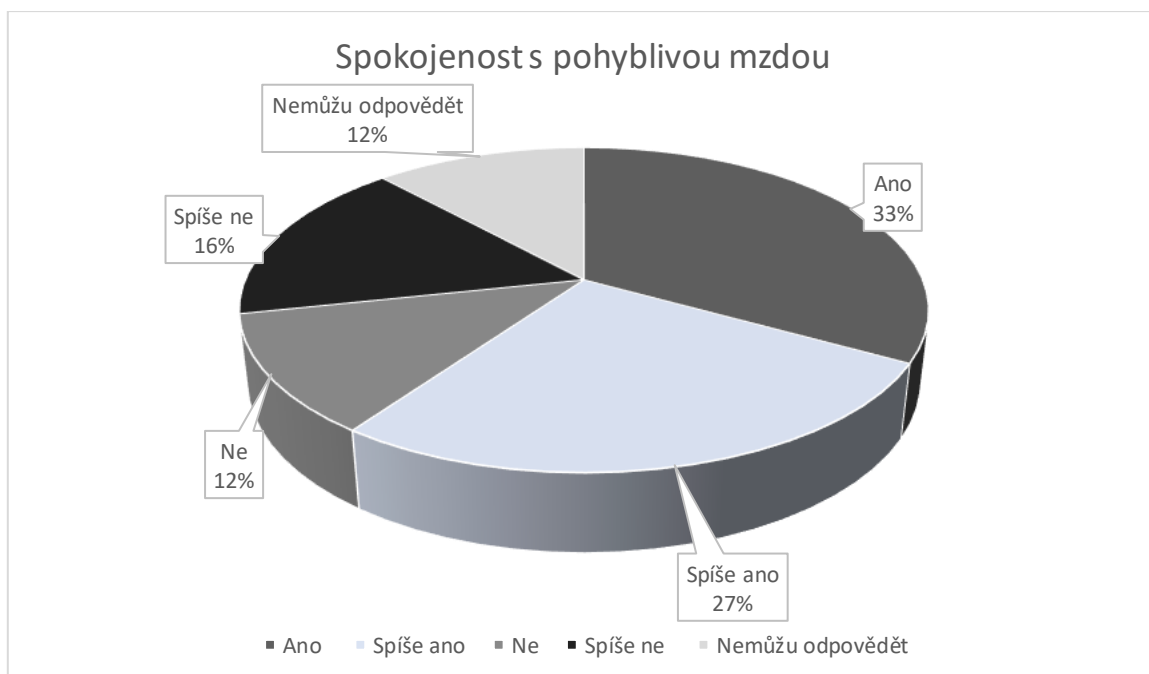
2. Jste spokojen/a se základní mzdou?

V tomto případě bylo spokojených nebo spíše spokojených 57 % odpovídajících. Oproti tomu nespokojených bylo 30 % a 13 % se zdrželo odpovědi.



3. Jste spokojen/a s prémie, odměnami, příplatky?

61 % lidí zvolilo na otázku ohledně spokojenosti s pohyblivou složkou mzdy odpověď, že jsou nebo spíše jsou spokojení. To znamená že dohromady jednu z těchto svou odpovědí zvolilo 76 zaměstnanců. Lidí, co uvedlo že jsou nespokojení nebo nedokázali odpovědět, bylo v obou případech 12% (15 osob). Spíše nespokojených zaměstnanců se vyskytlo 16% (21 osob).



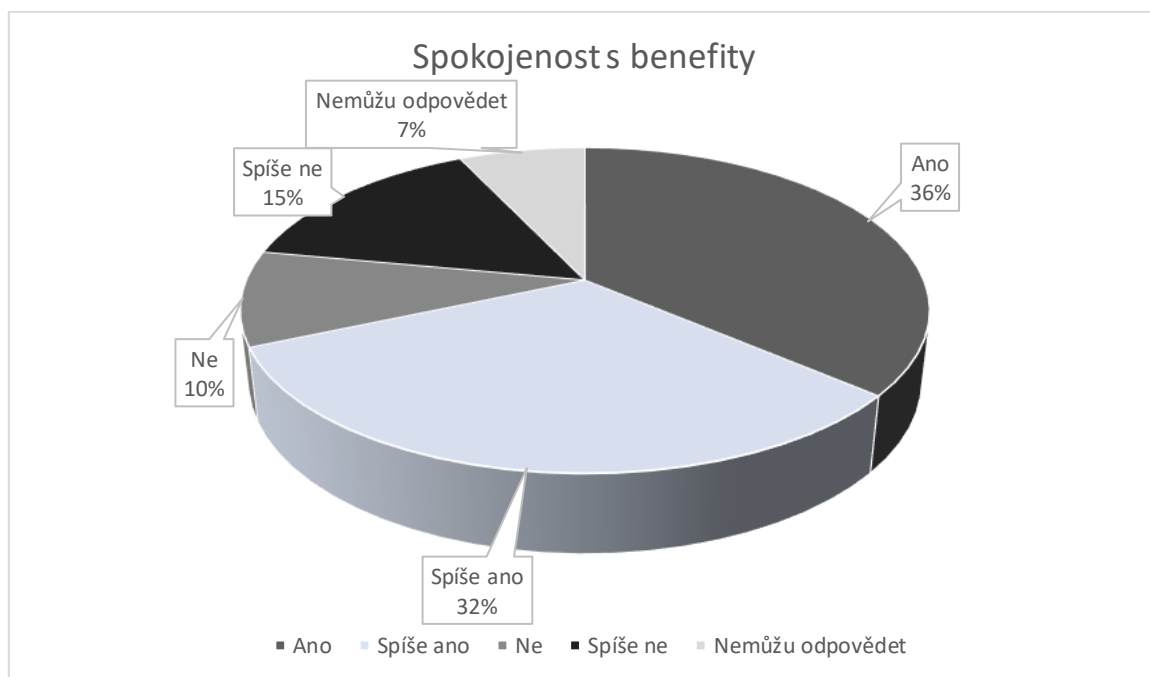
Zaměstnanecké výhody

Další část dotazníku byla zaměřena na problematiku ohledně zaměstnaneckých výhod a obsahovala 3 formy otázky. Tato část měla za úkol vyměřit spokojenost zaměstnanců

s nabízenými benefity a zjistit, jaké nejvíce využívají. Mimo to také prošetřit, v kolika případech jsou zaměstnanci se všemi benefity dobře obeznámeni nebo naopak.

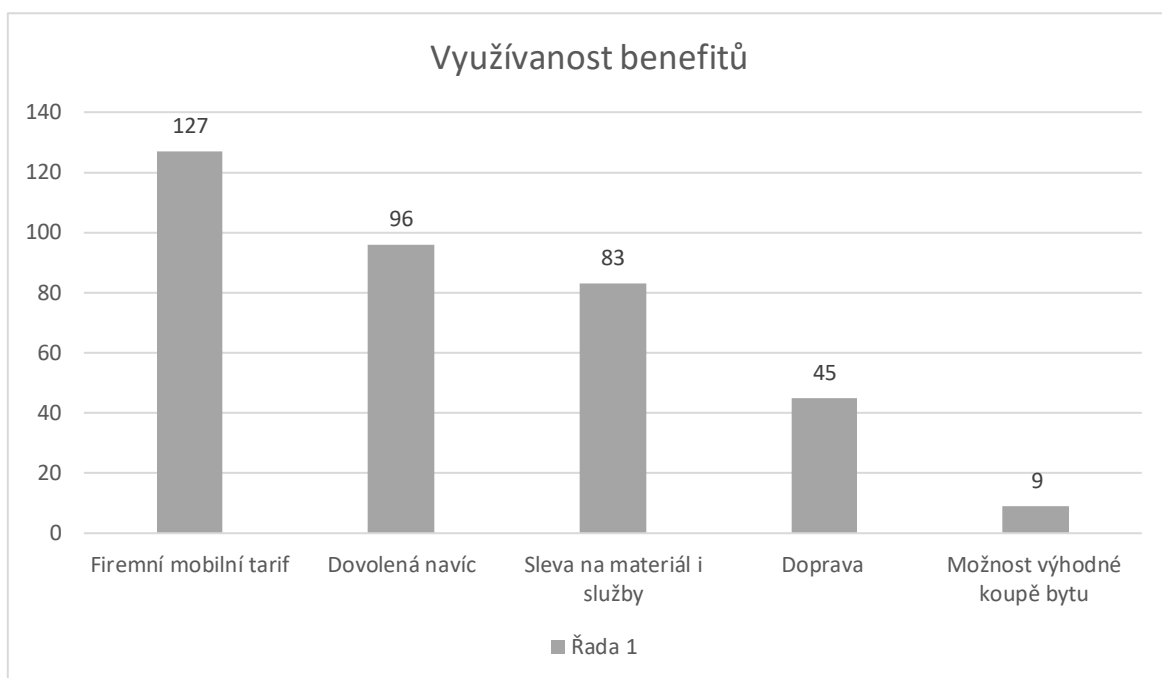
4. Jste spokojeni s benefity, které Vám společnost nabízí?

Následoval dotaz, který zjišťoval míru spokojenosti se zaměstnaneckými benefity. Zde bylo spokojených respondentů o něco více, v procentuálním vyjádření to bylo 68 %, což odpovídá počtu 87 respondentů. Naopak 32 lidí, neboli 25% zvolilo za odpověď že spíše nebo vůbec spokojení nejsou.



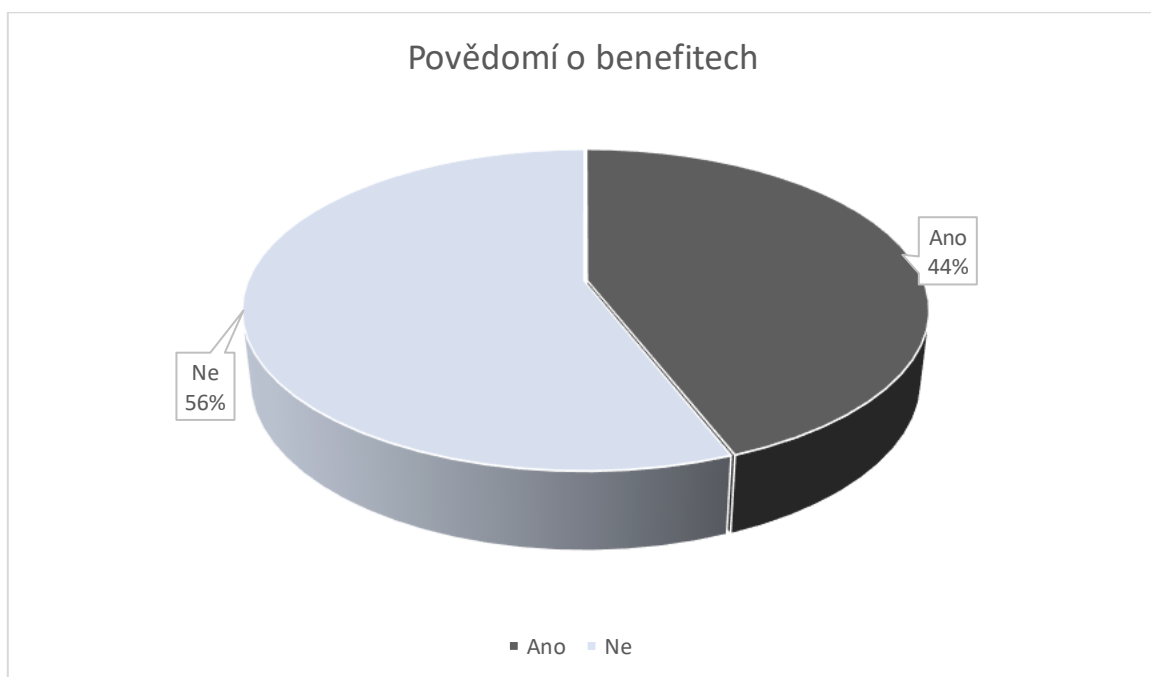
5. Označte benefity, které Vám byly poskytnuty

Zvýhodněný mobilní tarif využívá celých 100% zaměstnaných ve společnosti. Druhým nejpopulárnější benefitem je možnost využití 7 dnů dovolené navíc. Tuto možnost využilo 96 lidí ze společnosti. O něco méně, přesně 83, zaměstnanců, což odpovídá 65 % respondentů, využilo nákupu zlevněného stavebního materiálu i služeb, které společnost nabízí veřejnosti. Benefit představující koupi bytu za interní cenu využilo 9% z dotazovaných.



6. Měl/a jste povědomí o všech Vám nabízených benefitech?

Více než půlka nemají povědomí o všech nabízených benefitech.

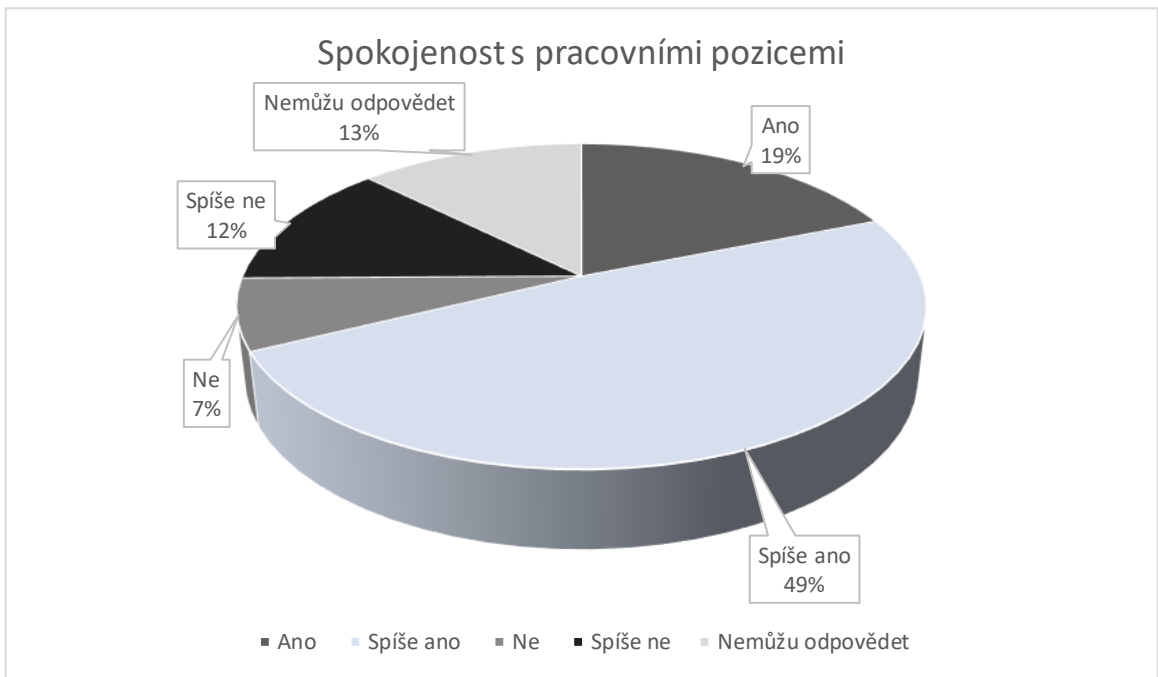


Vzdělávání a rozvoj

Otázky shrnuté v této části se zaměřují na možnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Ymitu – 2012. Respondenti zde podávali odpovědi na 8 otázek uzavřeného charakteru.

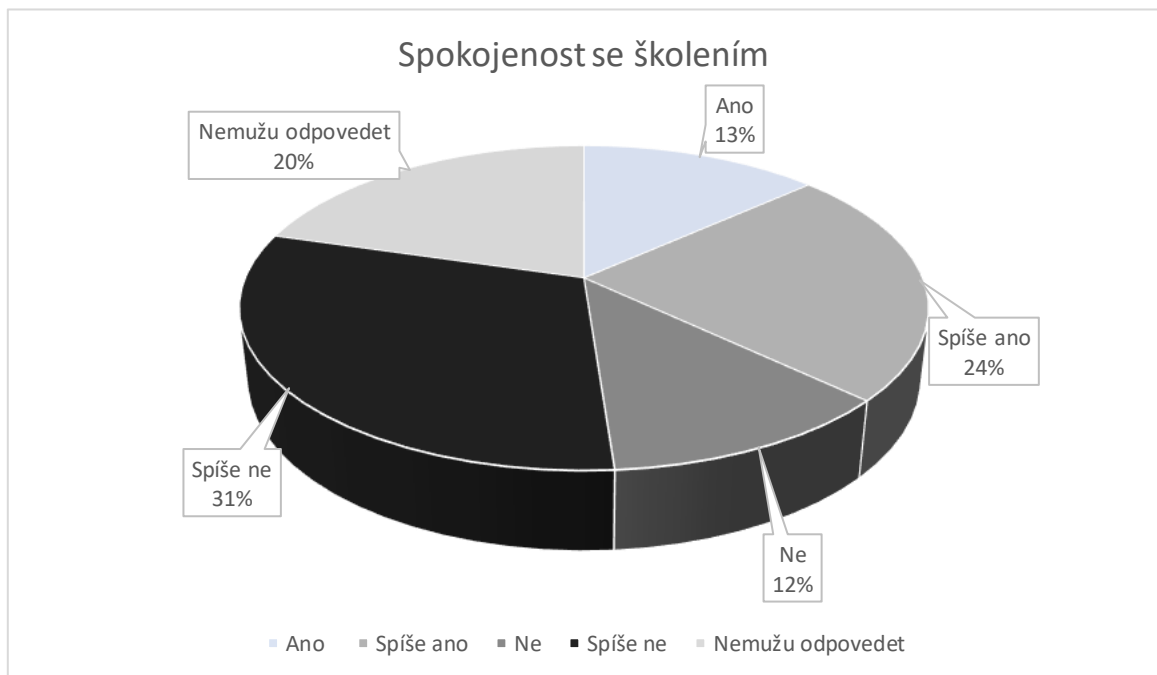
7. Jste spokojen/a s Vaší pracovní pozicí ve společnosti?

Z navrácených odpovědí vyšlo najevo, že 68 % zaměstnanců ve společnosti je se svojí pracovní pozicí úplně nebo spíše spokojeno. Uvedlo tak v součtu 86 osob. 19 % vyjádřilo nespokojenost v částečné nebo celkové podobě. Dohromady se jednalo o 24 zaměstnanců.

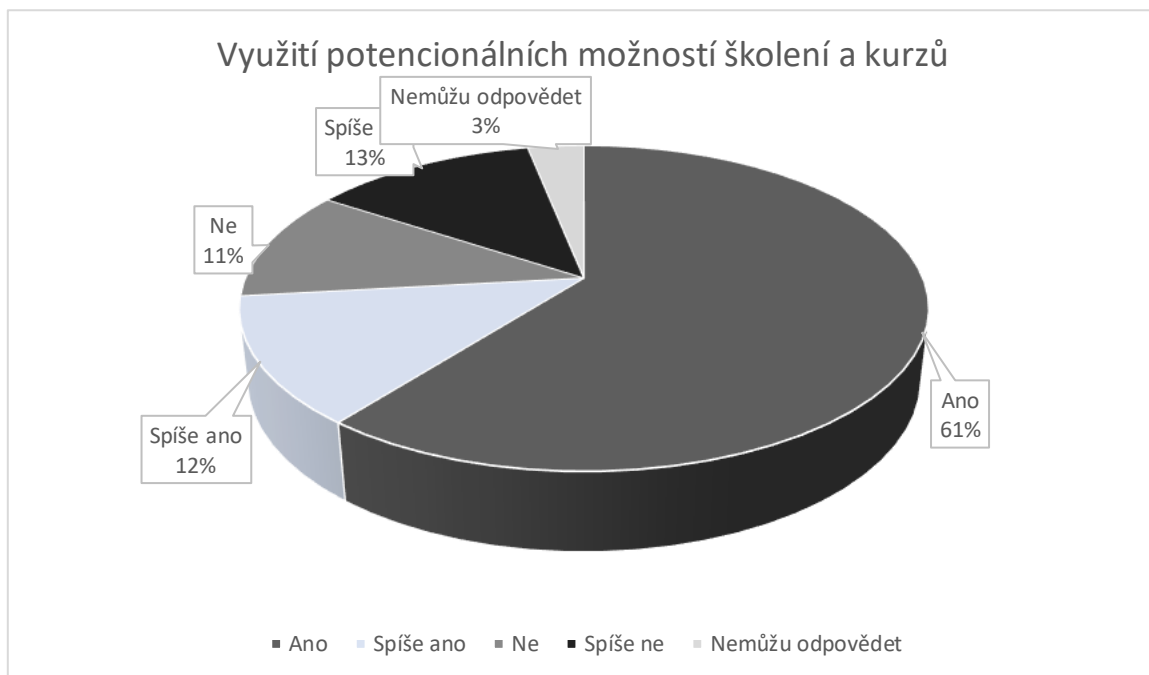


8. Jste spokojen/a se školením?

Dohromady 43 % dotazovaných vyjádřilo s nastavením školení nespokojenost. Naopak spokojených respondentů se objevilo 37 %. Těch, co se zdrželo odpovědi, bylo 20 %.

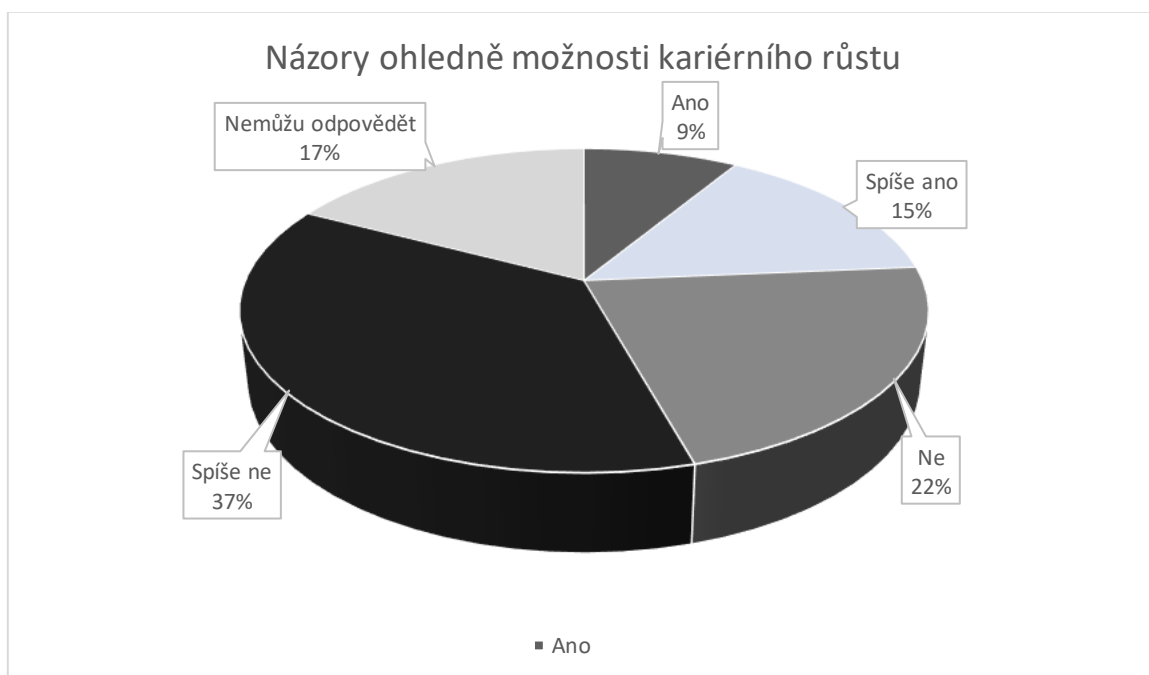


9. Pokud byste měl/a možnost návštěvy školení nebo kurzu, využil/a byste to?



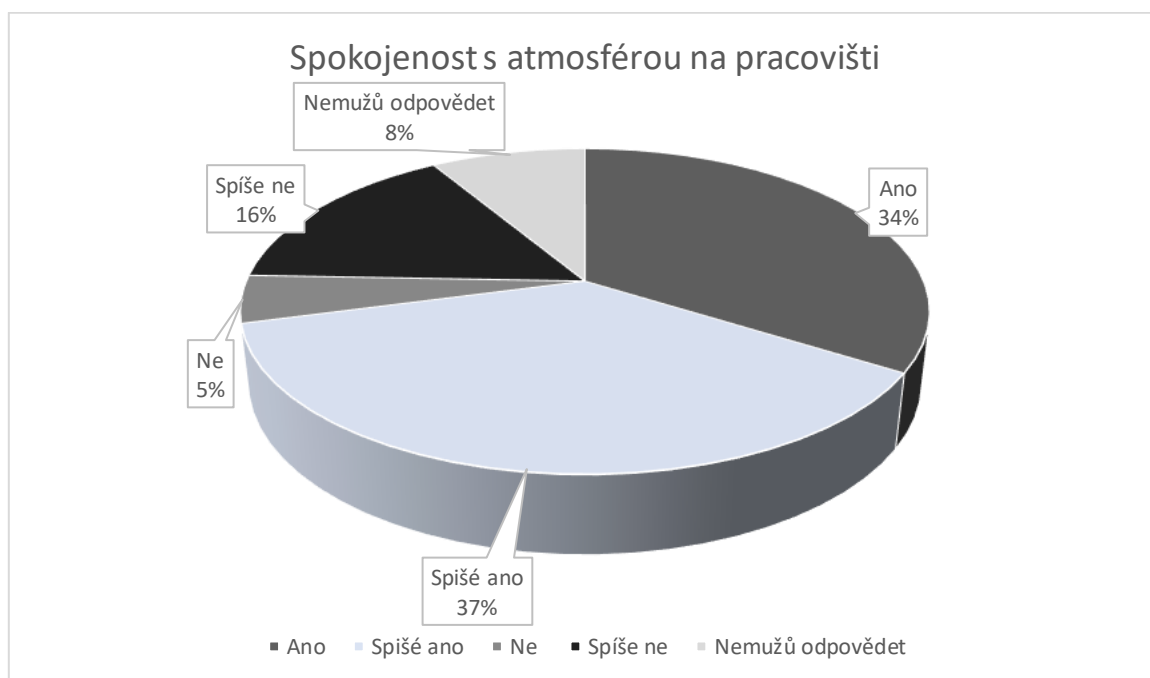
Následující prvek dotazníku měl za úkol přijít na to, kolik zaměstnaných by přivítalo možnost se v rámci své práce vzdělávat kurzy nebo školeními. Ukázalo se, že ve společnosti je o další vzdělávání velký zájem. Mezi zaměstnanci se nachází skupina čítající 73%, která by se bez váhání nebo s pravděpodobností do zpřístupněného školení či kurzu zapojila. Do této skupiny spadá 93 lidí. Nevyužití této příležitosti ať už pravděpodobné nebo jisté se týká 23% zaměstnanců.

10. Máte možnost kariérního růstu?



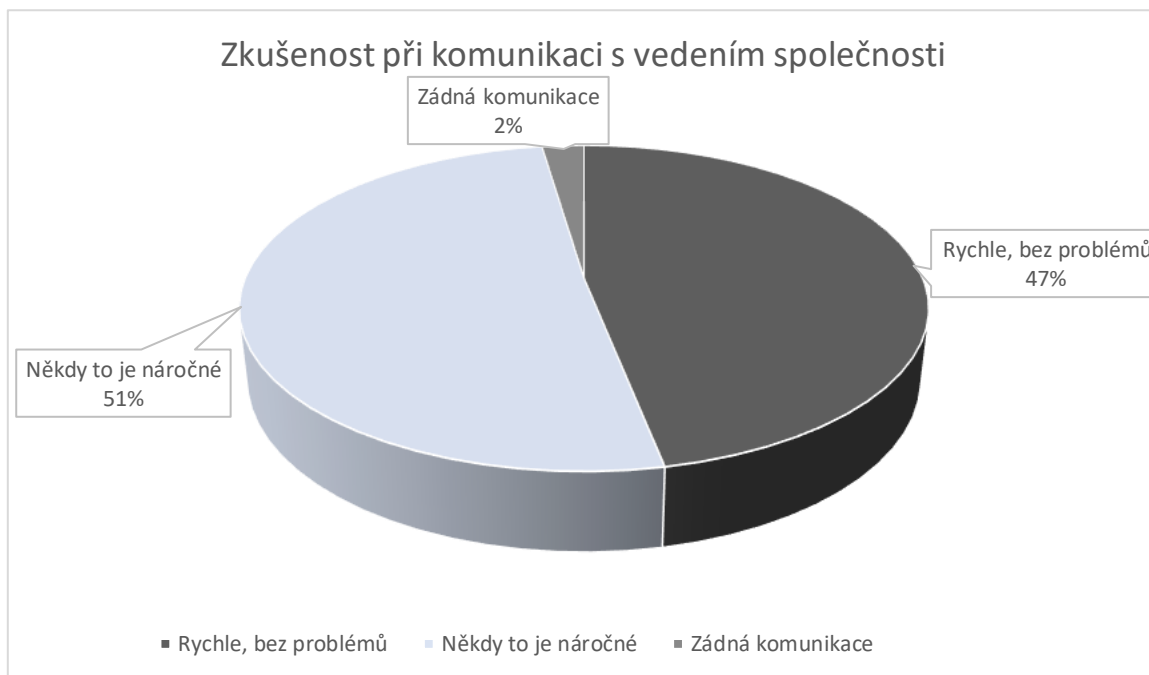
Dotazník měl v tomto bodě zjistit, jak se zaměstnanci cítí ohledně příležitostí ke kariérnímu růstu. Nadpoloviční většina dala zde najevo, že si myslí, že tuto možnost nemají. Takto se vyjádřilo 59 % respondentů (75 osob). Ti zbylí věří, že se kariérně posouvat můžou a nebo se zdrželi odpovědi.

11. Jste spokojen/a s atmosférou na pracovišti?



Poté přišel dotazník s otázkou, zdali se zaměstnancům zamlouvá atmosféra na pracovišti. Spíše nespokojených nebo těch, kterým se atmosféra nezamlouvá vůbec, bylo dohromady 21 % (27 lidí). Opakem této skupiny, tedy těch, kteří jsou nebo spíše jsou s atmosférou na pracovišti spokojeni je 71 % (90 osob).

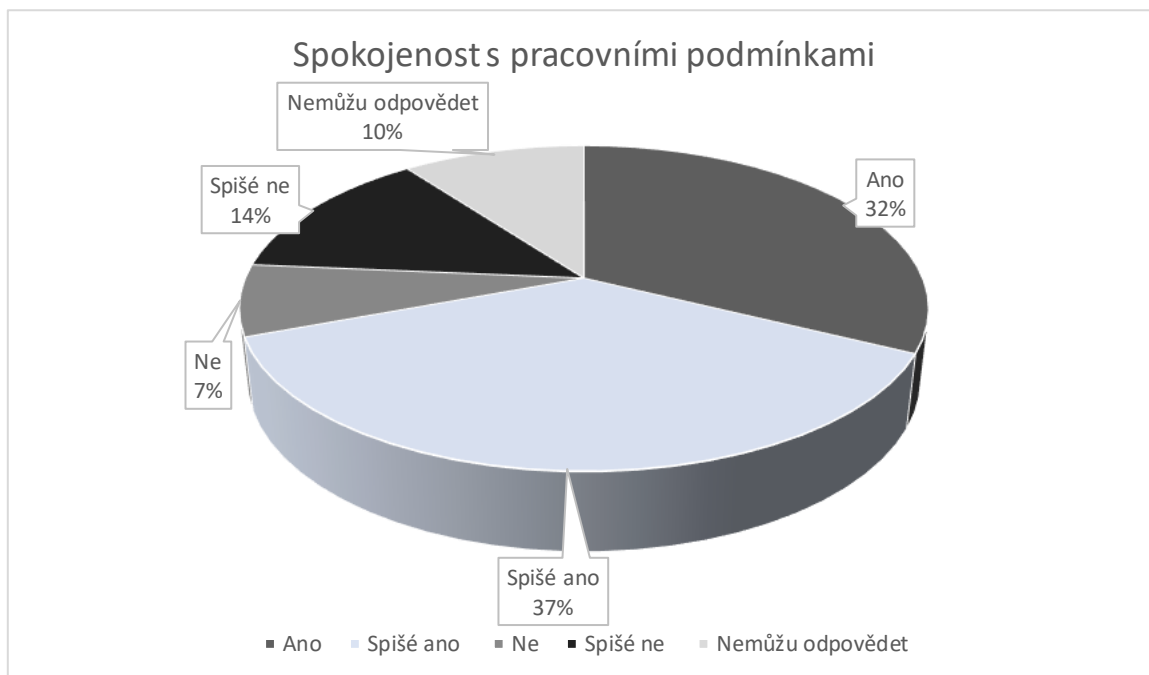
12. Jakou máte zkušenost při komunikaci managementem?



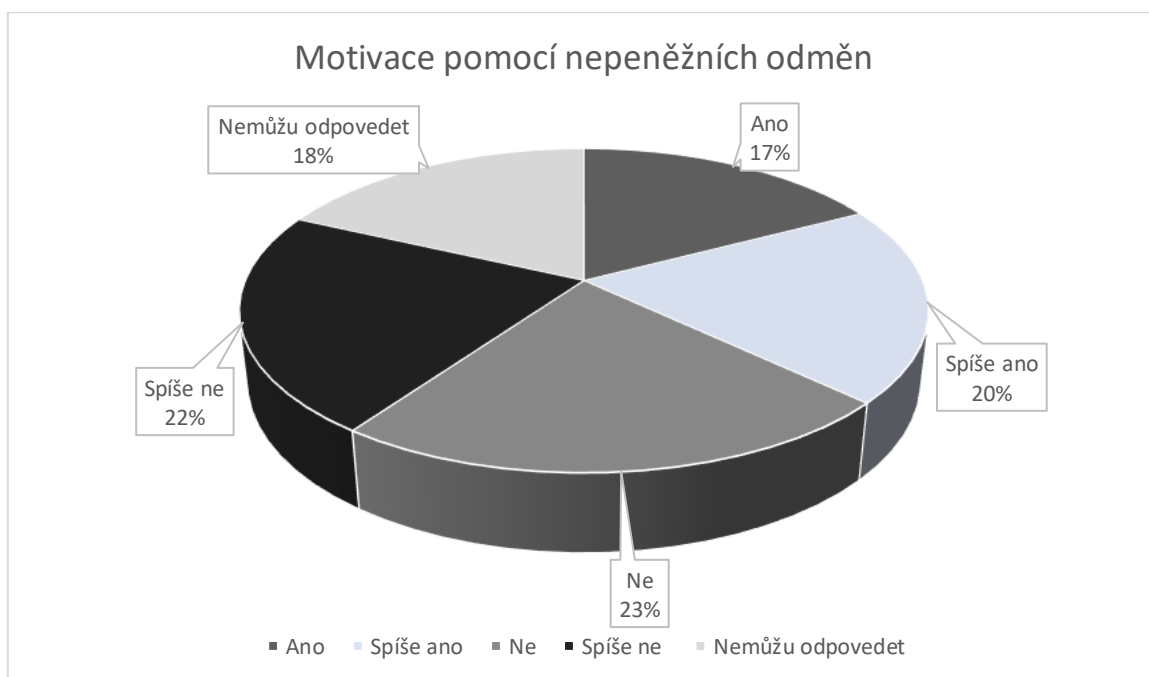
Zde se názory mezi dotazovanými lišily tím způsobem, že zaměstnance jako celek rozdělovali na 2 hlavní podobně velké skupiny, Zkušenost s rychlou a bezproblémovou komunikací mělo 47 % odpovídajících (60 zaměstnanců). S občas náročnou komunikací se potýkalo 51% respondentů (65 lidí) a 2% z nich uvedlo, že mezi nimi a vedením neprobíhá žádná komunikace.

13. Jste spokojeny/a s podmínkami na pracovním místě?

V tomto případě spokojenost vyjadřuje nebo se k ní přiklání 69% respondentů, což dává 88 osob. Oproti nim se ve společnosti nachází 27 zaměstnanců (21 %), kteří se svojí pozicí nejsou a nebo spíše nejsou spokojeni.

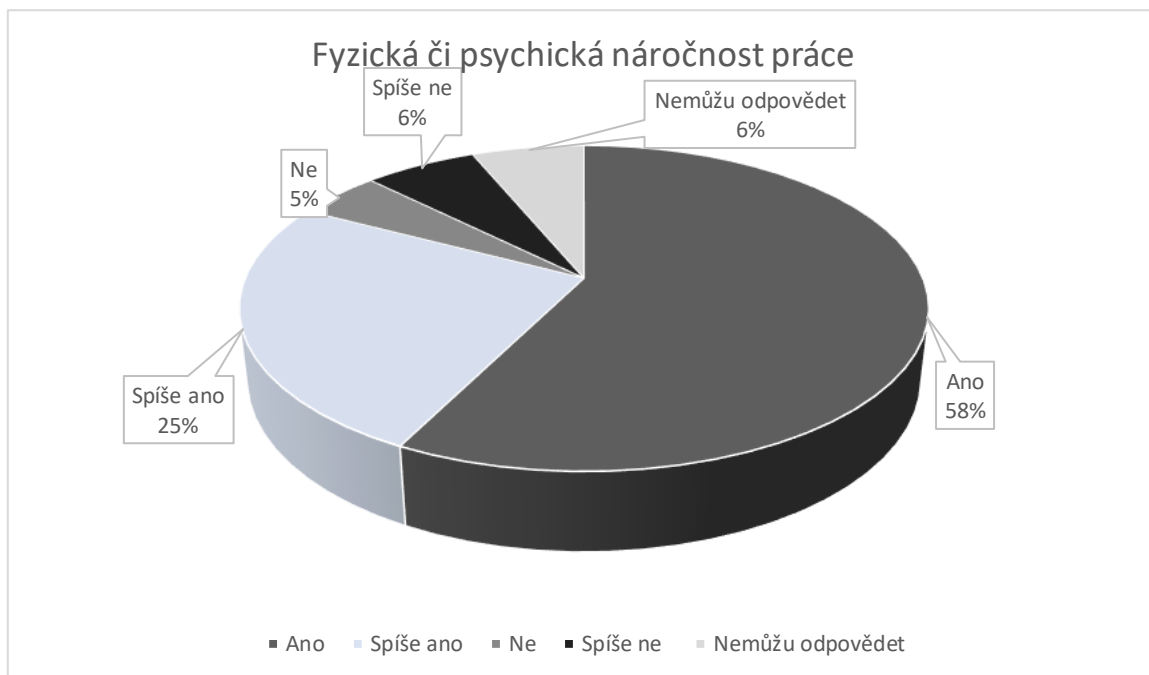


14. Motivují Vás nepeněžní odměny?



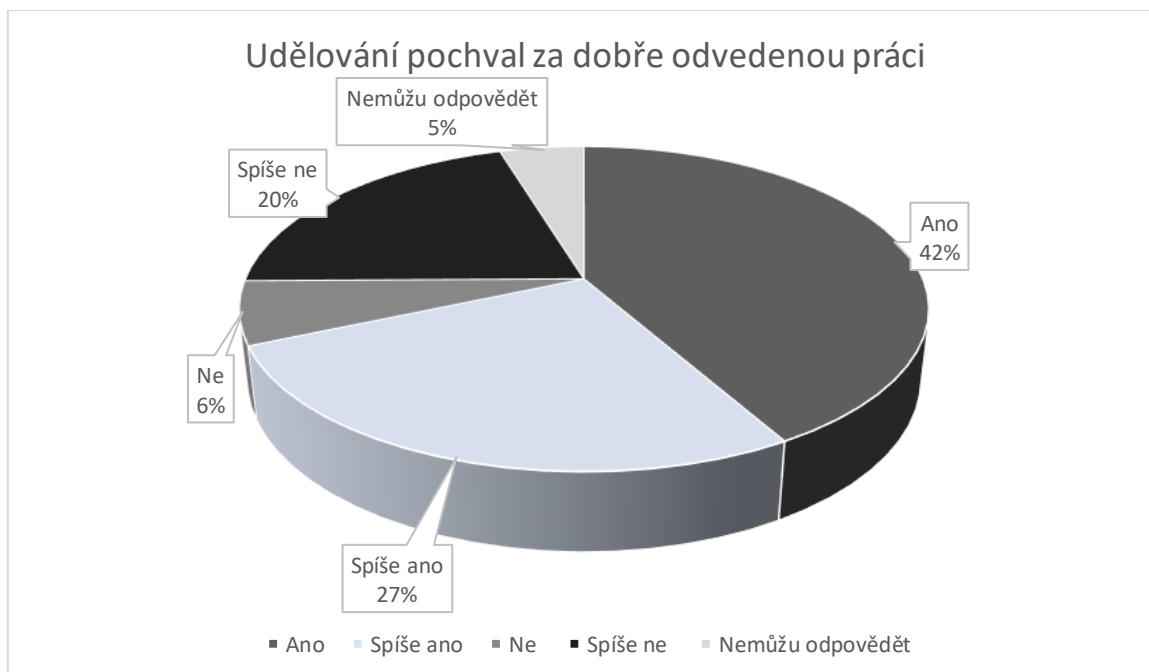
Co se týče motivace zaměstnanců za pomoci nepeněžních odměn, což byla další záležitost, na kterou měli za úkol odpovědět, bylo zde vyjasněno, že jen 37% odpovídajících (47 lidí), nepeněžní odměny motivují. Všechny ostatní zaměstnance takovéto odměny buď vůbec nebo spíše nemotivují. Na tuhle otázku nedokázalo 23 zaměstnanců odpovědět.

15. Je pro Vás práce fyzicky či psychicky náročná?



V navazující otázce vyšlo najevo, že pro naprostou většinu lidských zdrojů firmy je práce buď fyzicky nebo psychicky náročná. Dohromady se takto vyjádřilo 105 lidí, přičemž někteří uvedli že jasně ano a zbylí že spíše ano.

16. Dostáváte pochvalu za dobře provedenou práci od nadřízeného?



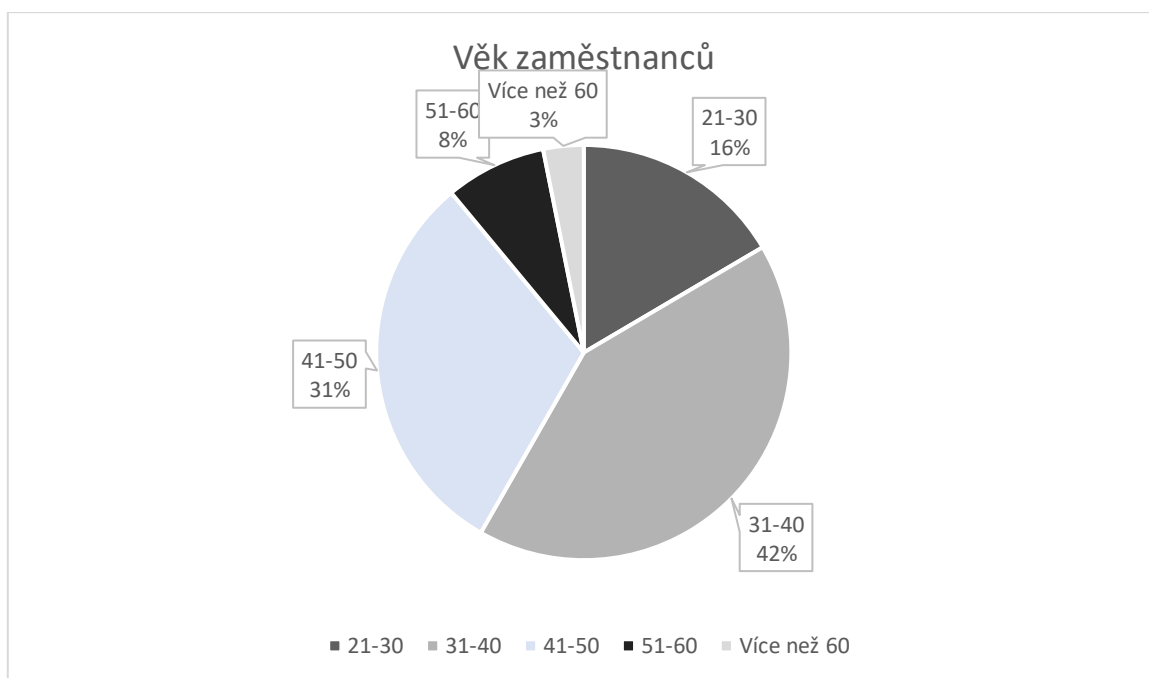
Hned za touto skutečností 69 % dotázaných zaměstnanců (88 lidí) uvedlo, že jsou pochváleni, když dobře odvedou svoji práci. Že tomu tak u nich vůbec není nebo spíše nebývá uvedlo 33 osob, neboli 26 %.

Celkem se systémem

Poslední část dotazníku shromažďovala od respondentů údaje vztahující se k jejich osobě a na závěr jim dala možnost vyjádřit otevřeným způsobem jejich pohled na zlepšení systému odměňování.

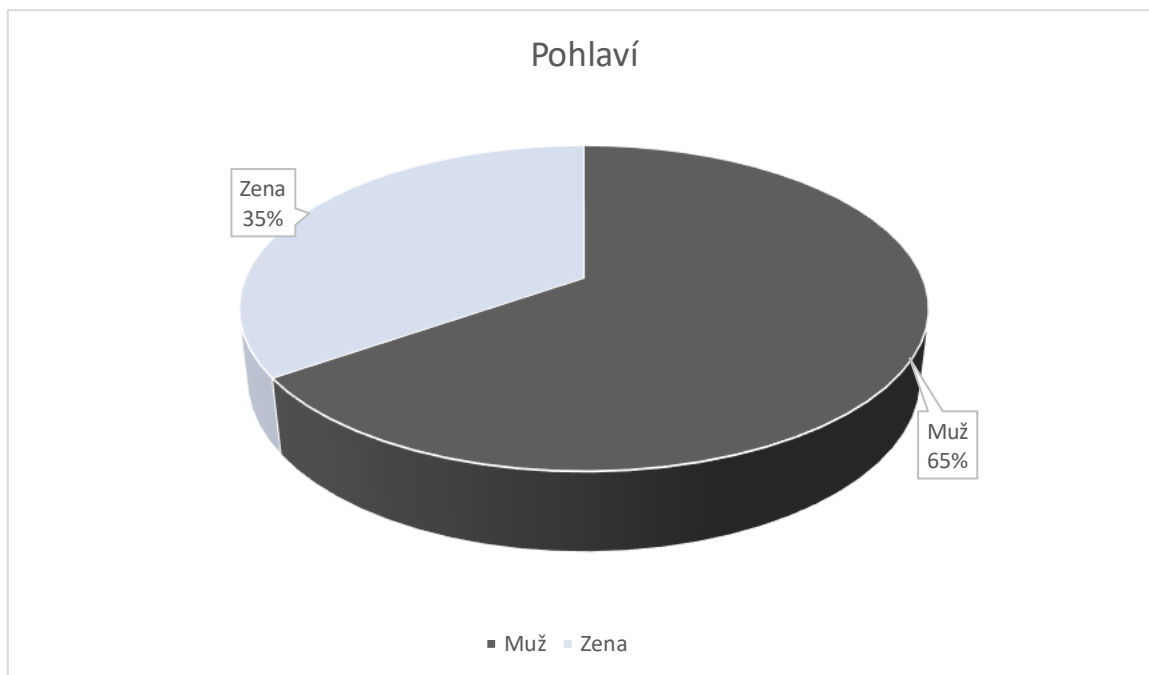
17. Váš věk

Nejpočetnější věkovou skupinou je ta, která sdružuje zaměstnance ve věku 31 – 40 let (53 lidí). Následuje ji skupina zaměstnanců ve věku 41 – 50 let (39 lidí). Zaměstnanci, kterým je 21 – 30 let tvoří skupinu na třetím místě (21 lidí). O něco méně je zde zaměstnanců ve věku 51 – 60 let (10 lidí). Nejméně početnou skupinou jsou zaměstnanci nad 60 let (4 lidé).

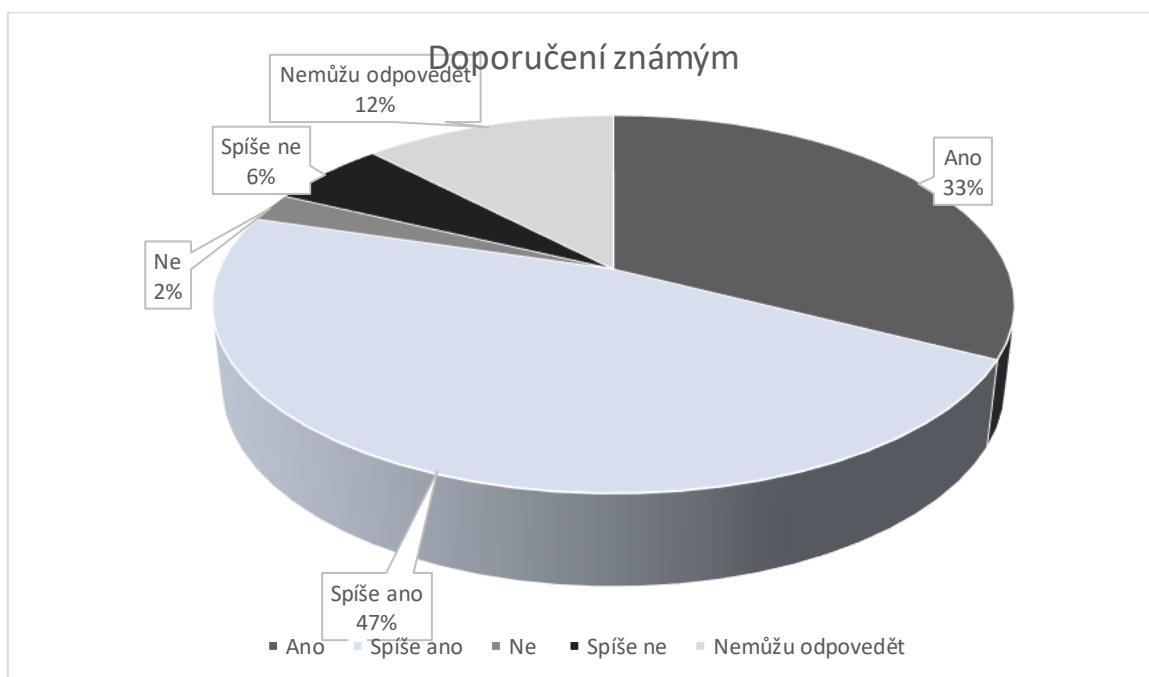


18. Vaše pohlaví

Tento dotaz jednoduše rozdělil odpovídající na muže a ženy. Mužská skupina ve společnosti převažuje a mezi odpovídajícími bylo 83 mužů. Žen, kterých odevzdalo dotazník vyplněný bylo 44.

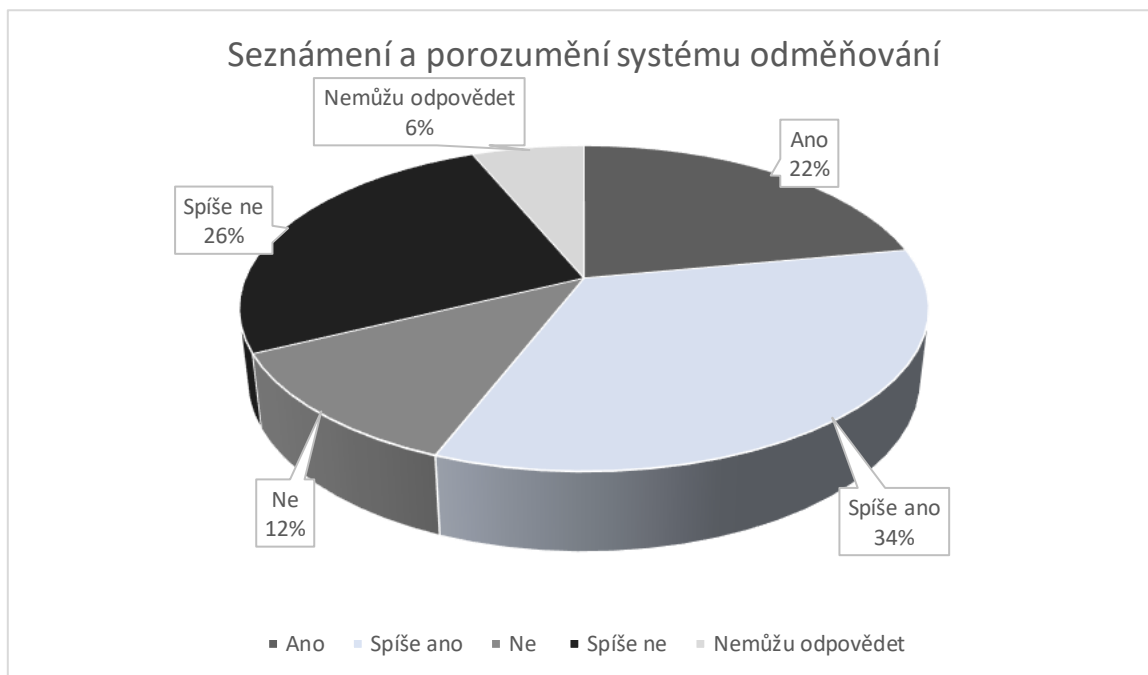


19. Doporučil/a byste tuto společnost Vaším známým?



V následné části, kde padl dotaz na to, zda by zaměstnanci doporučili zaměstnavatele, u kterého pracují, svým známým se většina vyjádřila pozitivně (102 osob). Patnáct lidí (12 %) se zdrželo odpovědi.

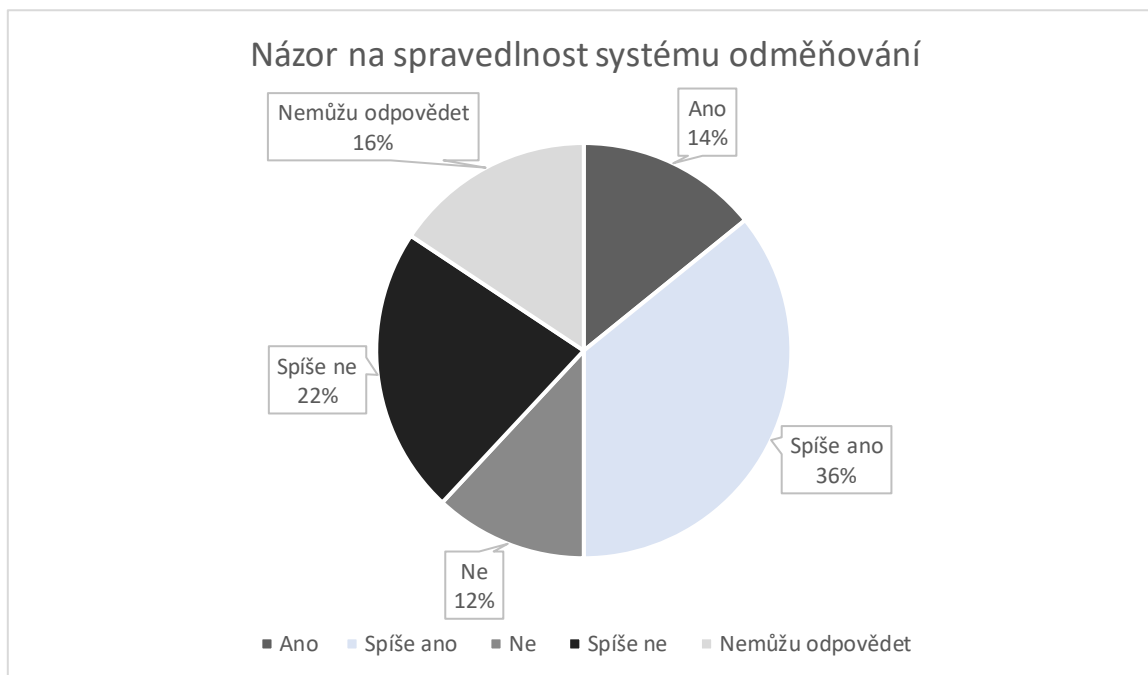
20. Jste zcela seznámeni se systémem odměňování a rozumíte mu?



Dále bylo lidem pracujícím v Ymitu-2012 v dotazníku předloženo, jestli plně chápou jejich systém odměňování. Ukázalo se, že 56 % (71 lidí) dotázaných věří, že systému odměňování plně rozumí. O něco méně zaměstnanců uvedlo, že spíše si nejsou jisti ohledně jejich znalostí o fungování systému odměňování ve firmě, kde pracují. Přesněji to bylo 38 % (48 osob) respondentů. Zbývajících šest procent se zdrželo odpovědi.

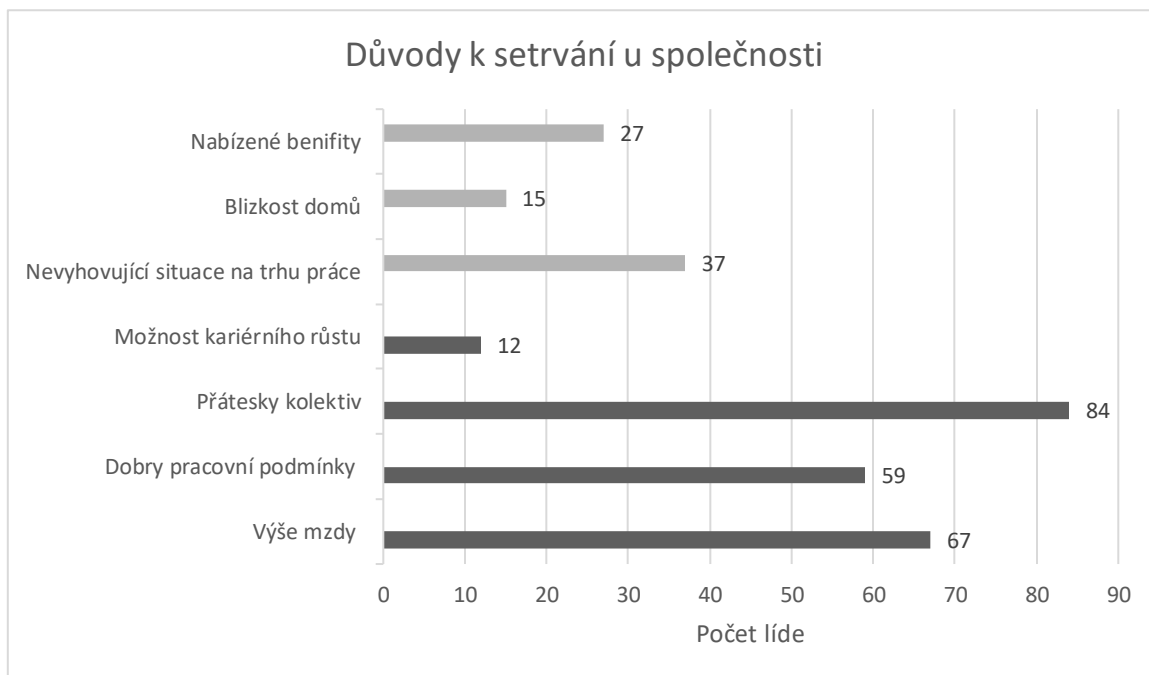
21. Je podle Vašeho názoru, systém odměňování ve společnosti spravedlivý?

Polovina zaměstnanců věří ve spravedlnost systému odměňování úplně nebo částečně (64 osob). Opačný postoj zastává dohromady 34 %, tedy 48 lidí. Hlasování se zdrželo 16 % z dotazovaných (20 lidí).



22. Důvody, kvůli kterým zůstáváte zaměstnancem této firmy?

Odpovídající zde mohli vybrat ze čtyř předepsaných odpovědí a popřípadě navíc uvést vlastní. Nejvíce zvolenou možností mezi předepsanými odpověďmi byl přátelský kolektiv. Jako důvod k setrvání v Ymitu – 2012 jej uvedlo 84 lidí. Druhé místo v počtu označených odpovědí zaujímá výše mzdy. Volbu jí dalo 67 zaměstnanců. Dobré pracovní podmínky jako svůj důvod zvolilo 59 lidí, což z nich dělá třetí nejzastoupenější opodstatnění. Možností s nejméně hlasy v této kategorii byla možnost kariérního růstu s 12 hlasy. Zaměstnanci se také shodovali na některých vlastních opodstatněních, proč své zaměstnání nemění. Nejčastějším z nich jsou obavy z hledání nové pracovní pozice, jelikož pracovní trh nenabízí v současnosti mnoho pracovních příležitostí. Tenhle důvod uvedlo 37 lidí. 27 lidí jako svůj vlastní důvod uvedlo to, že se jim líbí zaměstnanecké benefity, které mají možnost čerpat. A třetím častým důvod, který zaměstnanci sami uváděli je blízká vzdálenost k místu výkonu práce, který do dotazníku napsalo 15 osob.



23. Existuje něco, co byste chtěl/a změnit v podmínkách pro zaměstnance?



Smyslem poslední sekce dotazníku bylo zjištění, kolik zaměstnanců by si přálo něco ohledně systému odměňování ve firmě změnit a jestli ano, co by to bylo. Velká většina uvedla, že by si nějakou formu změny přála. V grafu níže jsou uvedené ty nejvíce zmiňované názory na možné změny, o které zaměstnanci mají zájem.

Návrhy zaměstnanců na změnu

