



# 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 ZMĚN

THE EMPLOYEE REWARD SYSTEM IN THE SELECTED COMPANY AND PROPOSAL FOR CHANGES

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Veronika Esslerová

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2022

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Veronika Esslerová**  
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Krontorádová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2021/22  
Studijní program: Ekonomika podniku

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

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

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

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

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

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

### **Základní literární prameny:**

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

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

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

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

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

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

---

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

---

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

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá systémem odměňování zaměstnanců ve společnosti ULMA Construcción CZ, s.r.o. První část je zaměřena na teoretické poznatky související s problematikou odměňování. V druhé části je zpracována analýza současného systému odměňování ve společnosti. V poslední části jsou navrženy změny pro zlepšení stávajícího systému odměňování.

## **Klíčová slova**

system odměňování, odměňování zaměstnanců, zaměstnanci, zaměstnavatel, peněžní odměny, mzda, bonus, benefits, zaměstnanecké výhody, společnost, vedení

## **Abstract**

The bachelor thesis deals with the system of employee remuneration in the company ULMA Construcción CZ, s.r.o. The first part is focused on theoretical knowledge about remuneration system. The second part analyzes the current system of remuneration in the company. In the last part, changes are proposed to improve the current remuneration system.

## **Key words**

remuneration system, employee remuneration, employees, employer, monetary reward, wage, bonus, benefits, employee benefits, company, management

## **Bibliografická citace**

ESSLEROVÁ, Veronika. *Systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrh změn* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-06]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/143180>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

## **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 9. května 2022

---

podpis studenta

## **Poděkování**

Děkuji společnosti ULMA Construcción CZ, s.r.o., především panu jednateři, že mi umožnili psát bakalářskou práci právě o jejich společnosti a za poskytnutí všech potřebných interních informací a věnování svého času. Děkuji zaměstnancům za vyplnění dotazníku. Dále děkuji vedoucí práce Ing. Markétě Kruntorádové, PhD. za veškeré rady, pomoc a čas strávený nade mnou. Také bych ráda poděkovala své rodině a blízkým, kteří mi po celou dobu byli oporou.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	15
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	15
1.2 Odměňování zaměstnanců .....	16
1.2.1 Strategie odměňování .....	17
1.2.2 Celková odměna .....	18
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	33
2.1 Charakteristika analyzované společnosti .....	33
2.1.1 Údaje o společnosti .....	33
2.1.2 Hlavní milníky společnosti .....	34
2.1.3 Struktura a pracovní pozice ve společnosti.....	35
2.2 Analýza systému odměňování pracovníků.....	41
2.2.1 Transakční odměny.....	41
2.2.2 Relační odměny .....	47
2.2.3 Analýza spokojenosti se systémem odměňování.....	49
2.2.4 Náklady na systém odměňování .....	66
2.2.5 Shrnutí analýzy systému odměňování .....	67
2.3 Analýza vnějších faktorů.....	69
2.3.1 Právní úprava .....	70
2.3.2 Systém zdanění .....	74
2.3.3 Demografická situace .....	75
2.3.4 Trh práce .....	79



2.3.5	Mzdový průzkum trhu v ČR .....	80
2.3.6	Mzdový průzkum konkurence .....	86
2.3.7	Inflace .....	88
2.3.8	Shrnutí analýzy vnějších faktorů .....	89
2.4	Analýza vnitřních faktorů .....	92
2.4.1	Strategie a cíle organizace .....	92
2.4.2	Předmět podnikání .....	93
2.4.3	Podniková kultura .....	94
2.4.4	Technologie a technika .....	94
2.4.5	Lidé .....	95
2.4.6	Pracovní nabídka na pozici technik-projektant.....	98
2.4.7	Ekonomická situace společnosti .....	100
2.4.8	Shrnutí analýzy vnitřních faktorů .....	103
2.5	Shrnutí analytické části .....	105
2.5.1	Analýza současného stavu .....	106
2.5.2	Analýza vnějších faktorů .....	108
2.5.3	Analýza vnitřních faktorů .....	111
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	114
3.1	Návrhy na změny .....	114
3.1.1	Ohodnocení skladníků .....	114
3.1.2	Zaměstnanecké výhody.....	114
3.1.3	Školení .....	116
3.1.4	Zpětná vazba .....	117
3.1.5	Pozice technik-projektant .....	117

3.2	Harmonogram zavedení změn.....	120
3.3	Náklady přímo související s navrženými změnami .....	122
3.3.1	Náklady na změny .....	122
3.3.2	Dopad na výsledek hospodaření .....	126
	ZÁVĚR .....	128
	POUŽITÁ LITERATURA .....	130
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	137
	SEZNAM TABULEK .....	138
	SEZNAM GRAFŮ .....	139
	SEZNAM PŘÍLOH.....	141

## ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá tématem Systém odměňování zaměstnanců, který je nezbytnou složkou každé společnosti a velmi záleží na jeho nastavení, neboť lidské zdroje jsou nepostradatelné a lidé musí být za svoji práci spravedlivě odměněni. Zároveň by jim měla být věnována dostatečná pozornost, pokud má být nastolena ve společnosti rovnováha. Přičemž systém odměňování zaměstnanců musí být férový a přijatelný i pro společnost samotnou, pokud by systém nebyl ideálně nastaven, mohlo by to významně ovlivnit výkonnost a stabilitu společnosti.

Díky odměňování lze zajistit dostatečnou motivaci pro naplnění očekávaného výkonu zaměstnanců, dále jejich spokojenost ve společnosti, a tudíž i jejich udržení ve společnosti. Dobře nastavený systém odměňování může zaručit i příchod nových zaměstnanců, a to za předpokladu dobrého postavení na trhu, pro které je kvalitní systém odměňování klíčový.

Společnost ULMA Construcción CZ, s.r.o., o které je bakalářská práce zpracována, se zabývá půjčováním a prodejem v oblasti bednění a lešení. Jedná se o mezinárodní společnost, nicméně tato bakalářská práce je vypracovaná pouze pro Českou republiku, kde společnost funguje víceméně samostatně. Vzhledem k tomu, že společnost je součástí soukromého sektoru, kde je potřeba si neustále držet náskok nad konkurencí, aby si společnost udržela své postavení na trhu, je systém odměňování velmi důležitý.

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

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnout vhodné změny na zlepšení současného systému odměňování, aby vyhovovali jak zaměstnancům, tak i samotné společnosti. Návrhy upravený systém odměňování zaměstnanců by měl zapříčinit zvýšení spokojenosti zaměstnanců společnosti, jejich loajalitu a zlepšit jejich pracovní výkony. Stejně tak by to mělo vést i ke zvýšení spokojenosti na straně vedoucích pracovníků či nově příchozích uchazečů.

Bakalářská práce se skládá ze tří dílčích cílů, které jsou potřebné k naplnění hlavního cíle. Prvním cílem jsou teoretické poznatky, které vychází z literárních děl a odborných článků. Druhým cílem této práce je zanalyzování současného stavu systému odměňování ve společnosti. Poslední potřebný dílčí cíl obnáší zjištění vlivu vnitřního a vnějšího prostředí na společnost.

První část bakalářské práce je zaměřena na teoretické poznatky, tyto informace jsou získány pomocí faktografické rešerše, jež se skládá z odborné literatury a odborných článků od různých autorů. Tyto teoretická východiska jsou zaměřena na oblast řízení lidských zdrojů a personální práci, neboť právě v těchto oblastech je obsaženo stěžejní téma této práce – systém odměňování zaměstnanců.

Navazující částí práce na teoretickou je analýza současného stavu ve společnosti ULMA Construcción CZ, s.r.o. Je zaměřena na základní charakteristiku společnosti, analýzu systému odměňování zaměstnanců, analýzu vnitřních a vnějších faktorů působících na systém a analýzu souvisejících nákladů. Tato část je zpracovávána na základě teoretických podkladů a dat poskytnutých od společnosti ULMA Construcción CZ, s.r.o. prostřednictvím elektronické komunikace. Za pomoci využití dotazníků je zjišťována i spokojenost zaměstnanců a vedení společnosti. Jednotlivé analýzy jsou v rámci této kapitoly vždy ve svém závěru shrnuty.

Pro naplnění hlavního cíle je potřeba navrhnout vhodné potřebné kroky pro zlepšení současného systému odměňování. Tyto návrhy vychází z předchozí kapitoly, a to konkrétně z informací zjištěných prostřednictvím vhodných analýz a jsou obsahem třetí části bakalářské

práce. Návrhy jsou navrženy, aby vedly ke spokojenosti zaměstnanců a zlepšily jejich pracovní výkony, ale i ke spokojenosti vedoucích pracovníků.

K naplnění cílů je využito následujících metod – literární rešerše, analýza, syntéza, dedukce, dotazníkové šetření, index IN05.

### **Literární rešerše**

Jedná se o seznam literatury, který je shromážděn k určitému tématu, v tomto případě k tématu této bakalářské práce. Pomocí průzkumu dostupných informačních zdrojů se seskupí významná literární díla, které následně budou použita pro seznámení se s problematikou, o které má práce pojednávat. Zpracování rešerše pomáhá se lépe zorientovat v tématu a pomoci v tvorbě práce (České vysoké učení technické v Praze, b.r.).

### **Analýza**

Pomocí analýzy se jeden velký celek rozebírá na několik dílčích částí, které jsou podrobnější. Cílem je jít od složitého pomocí rozkladu k jednoduchému. Díky tomu pak lze například zjistit, které informace jsou relevantní a které naopak ne (Analýza, c2011–2022).

### **Syntéza**

Syntéza je opakem analýzy, tedy namísto rozkladu se jedná o spojování jednotlivých prvků v jeden celek. Syntéza doplňuje analýzu a tvoří společně neoddělitelný celek. Mohou sloužit například pro objevování nových poznatků (Syntéza, c2011–2022).

### **Dedukce**

Dedukce představuje myšlenkový pochod odvození nových závěrů z podkladů, které jsou již známé. Nové závěry nejsou pouze předpokládány, ale jsou zaručeně jisté. Zároveň by měli být odlišné od již známých skutečností (Dedukce, c2011–2022).

### **Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření bývá použito pro sběr potřebných dat většího počtu jedinců. Jedná se o anonymní formu získávání informací, kdy se tvůrce dotazníku osobně nesetkává s respondenty. Informace jsou čerpány pomocí předem zformulovaných otázek, které jsou zacíleny ke zkoumání danému tématu (Disman, Nešpor, c2020).

## **Index IN05**

Index IN05 spadá do kategorie bankrotních modelů, které detekují finanční situaci společnosti a možné nebezpečí bankrotu. Index IN05 je nejaktuálnější modelem z indexů IN. Index IN05 se skládá z pěti jednotlivých ukazatelů (Bankrotní a bonitní modely, c2000–2022).

První z nich ukazuje, z jaké části je společnost financována cizími zdroji a míru rizika s tím spojeného. Druhý ukazatel vyjadřuje, jak vysoké úroky společnost dostává v porovnání s tím, jaký dokáže generovat příjem, a tedy ukazuje jaká je ekonomická a vyjednávací síla vzhledem k věřitelům. Potenciál ziskovosti majetku využívaného k podnikání zobrazuje třetí ukazatel. Další ukazatel vypovídá, jaká je využitelnost majetku společnosti vůči tržbám. Poslední ukazatel představuje schopnost plnění pohledávek za předpokladu, že by společnost veškerá oběžná aktiva proměnila v peněžní prostředky (Bankrotní a bonitní modely, c2000–2022).

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část bakalářské práce zachycuje teoretické poznatky čerpané z odborné literatury, která je zaměřená na lidské zdroje a jejich řízení, tato problematika zahrnuje i odměňování zaměstnanců, čímž se bakalářská práce zabývá. Teoretická část práce je sestavena převážně podle konceptu celkové odměny, která se dělí na transakční a relační odměny. Dále popisuje vnitřní a vnější vlivy mající dopad na celý systém odměňování.

## 1.1 Řízení lidských zdrojů

Pro chod jakékoliv společnosti je zásadní ustavičně zajišťovat tři základní zdroje (materiálové, finanční a lidské), jejich shromažďování je primárním úkolem vedení podniku. Materiálové a finanční zdroje jsou aktivovány pomocí lidských zdrojů, proto se jedná o nejdůležitější zdroje ze všech a je potřeba, aby management řídil lidské zdroje a dbal na jejich vylepšování (Palán, 2002).

Pod pojmem řízení lidských zdrojů si lze představit propracovaný souhrnný postoj k lidským zdrojům v zaměstnaneckém sektoru a jejich následný růst v podniku. Nalezneme zde vše, co je spojené se zaměstnáváním lidí a jejich řízením, například řízení lidského kapitálu, znalostí, společenské odpovědnosti podniku, růstu podniku. Mezi další činnosti v rámci této oblasti patří obstarávání lidských zdrojů, jejich nábor, regulování vykonaného množství práce a následného odměňování za ni, edukace personálu, tvorba vztahů a péče. Obecně se však řízení lidských zdrojů soustředí na zvýšení výkonnosti podniku skrze strategické využití lidských zdrojů, konkrétně jejich snahy, dovedností a loajality při zachování jisté morální úrovně. Jedním z cílů řízení lidských zdrojů je propojit toto strategické využití lidských zdrojů se strategií organizace tak, aby byly v souladu a přispívaly k naplnění cílů společnosti. Není opomenut ani důraz na tvorbu kultury v podniku, která povede k růstu významného výkonu, jež by nebyl možný bez zajištění a udržení nadaných, vzdělaných a věrných lidí. Dalším cílem je vytvořit příjemné prostředí pro budování vazeb mezi zaměstnanci a vedením společnosti (Armstrong a Taylor, 2015).

Vzhledem k tomu, že je několik teorií, týkajících se této problematiky, můžeme se potkat s různými úhly pohledu na řízení lidských zdrojů (Armstrong a Taylor, 2015). Podle Koubka (2011) je potřeba provádět několik personálních činností, aby mohla být společnost úspěšná. Jedná se o tyto činnosti:

- Vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a následné přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém.

## **1.2 Odměňování zaměstnanců**

Odměňování spadá mezi velice důležité personální sféry jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele (Kocianová, 2010). Odměňování pracovníků je bezpochyby citlivou záležitostí, neboť sebemenší změny, v již zavedeném systému, i když třeba ne úplně správném, mohou být zpochybněny a pracovníci jsou opatrní. Ovšem pokud společnost zůstane u nedobře nastavené metody odměňování, může to mít špatný dopad na finanční stabilitu a výkonnost společnosti (Pilařová, 2008). Podle Koubka (2011) se jedná o velmi složitou problematiku, která je ne vždy zcela zřejmá. Koncentrují na ni svoji pozornost nejen zaměstnavatelé, ale i pracovníci. Bohužel proto se tato problematika stává často spouštěčem konfliktů.

Odměna je jistou kompenzací či náhradou za odvedený výkon pracovníka. Jedná se o jeden z nejdůležitějších motivačních prvků pracovníků, neboť od odměny pracovníka se odvíjí jeho budoucí výkony (Kocianová, 2010).



Cílem odměňování zaměstnanců je, na základě odvedeného výkonu zaměstnance stanovit férovou odměnu a tím vyvolat chuť pracovníků k efektivnímu naplňování stanovené práce. Toho zaměstnavatel dosahuje pomocí dvou složek odměňování. Odměna se skládá z peněžní formy a nepeněžní formy, což může být uznání, lepší pracovní prostředí, zaměstnanecké výhody, vzdělávání a další (Šikýř, 2012).

### **1.2.1 Strategie odměňování**

Zajištění férového a účinného odměňování závisí na strategii odměňování, která se tohoto odměňování snaží docílit v souladu s hospodářskými výsledky a při dodržení pracovněprávních předpisů (Šikýř, 2012). Strategie vyjadřuje výhled společnosti do budoucna, jakým způsobem chce systém odměňování v příštích letech řídit. Strategie je tvořena na základě poznání a akceptování potřeb společnosti včetně pracovníků a na základě zjištění, jak nejefektivněji tyto potřeby naplnit. Bez strategie by nebylo možné uspokojit tři prioritní cíle – výkonnost, konkurenceschopnost a spravedlivost. Aby byla správně vytvořena strategie podniku, musí být zodpovězeny dvě zásadní otázky (Armstrong a Taylor, 2015):

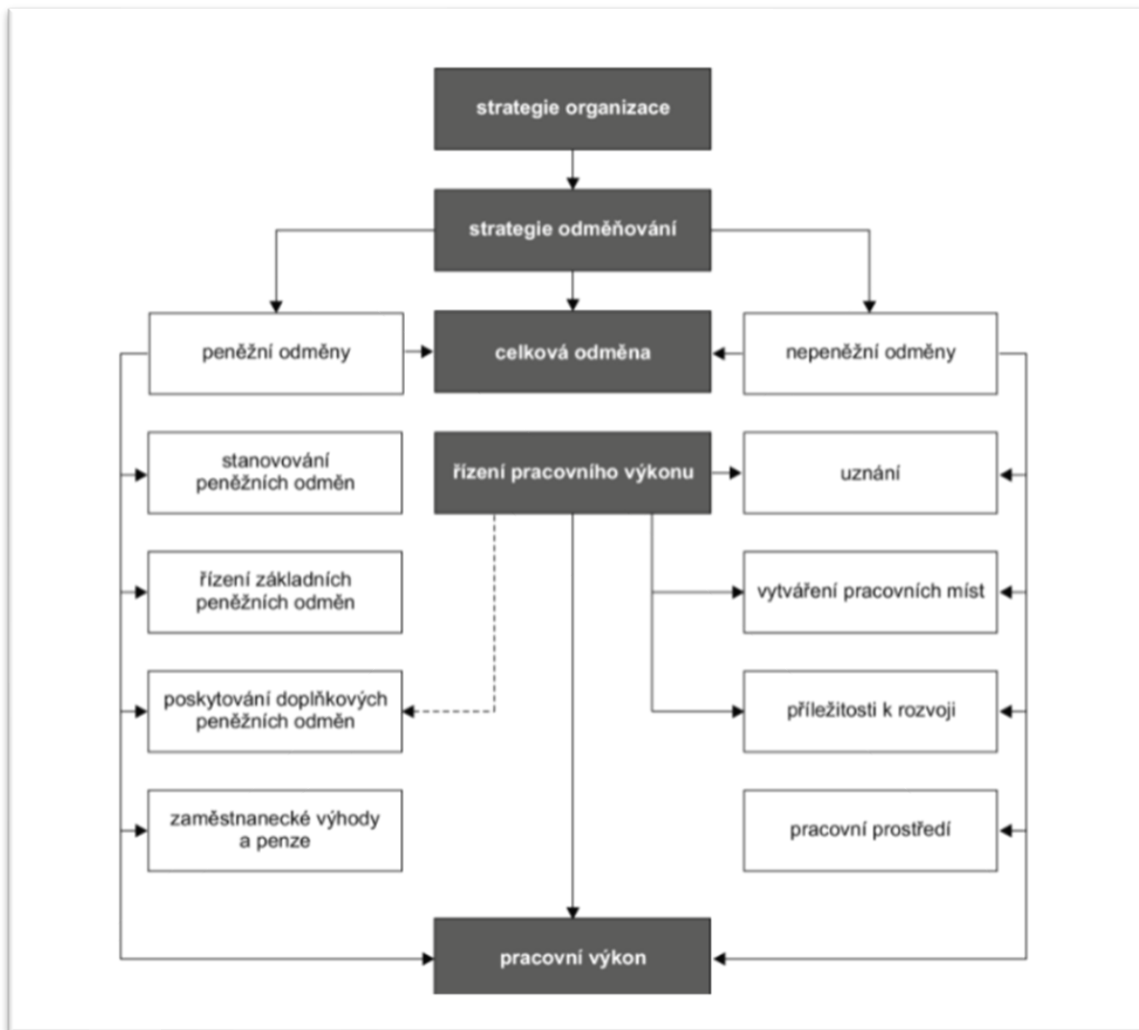
- Jaké kroky je nutné podstoupit, aby politika a procesy odměňování byly v souladu s účelem odměňování?
- Jakým způsobem to bude provedeno?

Strategie každé společnosti je odlišná, stejně jako společnost sama. Konkrétněji, různé strategie obsahují podobná stanoviska, ale je s nimi odlišně nakládáno podle odlišností, které společnosti a jejich firemní kultury mají. Tvorba strategického odměňování není vůbec jednoduchý proces. Často se musí najít kompromis dvou rozdílných cílů, například skloubit konkurenceschopnost s férovostí uvnitř společnosti. Proto pojetí strategie odměňování může dostávat velkých rozměrů a udávat pouze obecný směr odměňování s dodatečným souborem konkrétních kroků pro jednotlivé aspekty odměňování (Armstrong a Taylor, 2015).

#### **Systém odměňování**

Systém odměňování formovaný strategií odměňování, je založený na celkové odměně, která je tvořena ze dvou složek vzájemně na sobě závislých – peněžní a nepeněžní odměňování. Cílem je, aby systém odměňování byl výhodný jak pro společnost, tak i pro zaměstnance

společnosti. (Armstrong a Taylor, 2015). Vznik takového systému je jedním z hlavních prvků pro budování harmonických vztahů ve společnosti (Koubek, 2011). Armstrong a Taylor (2015) vytvořili schéma systému odměňování, které vypadá následovně:



**Obrázek 1: Systém odměňování**

(Zdroj: Armstrong a Taylor, 2015)

### 1.2.2 Celková odměna

Celkovou odměnu podle následujícího schématu Armstronga a Taylora (2015) lze rozdělit na dvě hlavní složky, a to transakční odměny a relační odměny. Transakční odměny se následně dělí na peněžní odměny a zaměstnanecké výhody, peněžní odměny pak můžeme ještě rozdělit na základní a doplňkové – obecně se tedy jedná o hmotné odměny (Armstrong

a Taylor, 2015). Nevýhodou tohoto typu odměny je jeho snadnost napodobení konkurencí. Pro zvýšení hodnoty transakčních odměn jsou podstatné takzvané relační odměny (Armstrong, 2007). Relační odměny jsou pak nehmotného charakteru. Spadají pod ně úspěchy a karierní růst, uznání, nabyté pracovní zkušenosti a práce sama. Dohromady tyto všechny odměny tvoří pevný celek. Aby mohly být veškeré odměny spojeny do jednoho celku, je potřeba zvážit veškeré formy oceňování pracovníků. Tento model celkové odměny znázorňuje, že zaměstnanec nemusí obdržet pouze peněžní odměnu a zaměstnanecké výhody, ale zobrazuje možnost být odměněn i jinou cestou, například možností rozvíjet svoji kariéru a vzdělávat se nebo formou pracovního prostředí (Armstrong a Taylor, 2015).



**Obrázek 2: Koncept celkové odměny**

(Zdroj: Armstrong a Taylor, 2015)

### 1.2.2.1 Transakční odměny

#### 1.2.2.1.1 Peněžní odměny

Peněžní odměny je možné rozdělit na základní mzdy nebo platy a doplňkové odměny. Jsou zde obsaženy jak peněžní odměny za pracovní výkony, tak odměny vyjadřující přínos lidí. Řízení peněžních odměn obsahuje tři hlavní body – Stanovování peněžních odměn, řízení základních peněžních odměn a poskytování doplňkových peněžních odměn (Armstrong a Taylor, 2015).

Pro stanovování peněžních odměn je specifické určování, jak velký obnos peněžní odměny připadne na určitou práci nebo pro určitého zaměstnance, a to za pomoci tržního oceňování a hodnocení práce. Řízení základních peněžních odměn se dá definovat jako tvorba a aplikace konkrétní soustavy peněžních odměn, která v souladu s interními i externími poměry shromažďuje určité práce do jednotlivých stupňů, pásem či úrovní a většinou nabízí možnost k růstu peněžních odměn. Rozvrhování a řízením peněžních odměn udělovaných k základní peněžní odměně ve vazbě k množství vykonané práce, dovednostem, pozitivům, talentu nebo počtu let v zaměstnání se zabývá problematika poskytování doplňkových peněžních odměn (Armstrong a Taylor, 2015).

Podle Koubka (2011) se základní mzdy a doplňkové mzdy dělí na následující druhy.

#### **Základní formy mezd:**

- Časová či základní mzda a plat,
- úkolová mzda,
- podílová neboli provizní mzda,
- mzda za očekávané výsledky práce,
  - smluvní mzda,
  - mzda s měřeným denním výkonem,
  - programová mzda,
- mzda a plat podle znalostí a dovedností či schopností,
- mzda a plat za přínos.

#### **Doplňkové formy mezd:**

- Prémie,
- odměny, bonusy,
- osobní ohodnocení,
- podíly na výsledcích hospodaření,
- odměňování zlepšovacích návrhů,
- povinné a nepovinné příplatky.

## **Plat**

Plat dostávají ti pracovníci, jejichž zaměstnavatelem je stát, územní samosprávný celek, státní fond, školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona či příspěvková organizace. Činnost těchto pracovníků je z většiny placeny z veřejných zdrojů, z toho důvodu je pro odměny formou platu daný jasný a pevný řád, který musí být bez výjimek dodržen (Šikýř, 2014).

## **Mzda**

Pracovník mající pracovní poměr dostává od svého zaměstnavatele za odvedenou práci peněžitou odměnu, které říkáme mzda. Zaměstnavatel nesmí spadat do veřejného sektoru. Její výše se odvíjí podle kritérií, které vymezuje zákoník práce, těmi jsou – výše odvedeného výkonu, náročnost, komplikovanost, míra odpovědnosti a pracovní podmínky. Odměňování formou mzdy závisí na zaměstnavateli a na domluvě mezi zaměstnavatelem a pracovníkem, neboť zákoník práce v tomto případě udává pouze obecná pravidla a minimální mzdová práva. Mzda se stanovuje před začátkem pracovního výkonu, může být dohodnuta ve smlouvě, předepsána vnitřním předpisem ve společnosti nebo může být nastaven mzdový výměr. Splatnosti nabývá po vykonání práce, nejpozději však v následujícím měsíci po měsíci, ve kterém pracovníkovi vzniklo právo na odměnu (Šikýř, 2014).

### **Časová neboli základní mzda**

Tento typ mzdy je víceméně vhodný pro všechny druhy práce. Jeho využití dává smysl hlavně v případech, kdy je složité posoudit objem a kvalitu práce, pracovní výkon nemá pravidelnost, nelze ovlivnit objem práce nebo výkon výrobního zařízení či je potřeba soustředit pozornost zaměstnance na jiná hlediska než velký výkon. Časová mzda se stanovuje využitím mzdového tarifu a reálně odpracované doby. Mzdový tarif pak lze využít hodinový, týdenní, měsíční či roční (Kleibl, Dvořáková, Hüttlová, 1998).

Mezi výhody časové mzdy můžeme zařadit jednoduchost, administrativní nenáročnost, zjednodušuje kalkulování a rozvrhování mzdových nákladů. Vzhledem k její stabilitě a díky tomu, že odpracovaná doba je snadno měřitelná, může být pro některé zaměstnance

jednodušší na pochopení, zároveň to snižuje riziko neshod, které hrozí u hůře měřitelných odměn, a to vede k lepším vztahům na pracovišti (Koubek, 2011). Časová mzda bývá často doplněna o odměnu za hodnocení pracovníka či nějaký druh jednorázového mzdového zvýhodnění (Kleibl, Dvořáková, Hüttllová, 1998).

### **Úkolová mzda**

Zaměstnanec je u tohoto typu mzdy placen za odvedenou práci. Má tedy danou částku, kterou dostane za každou provedenou jednotku práce. Úkolovou mzdu lze podle Koubka (2011) rozdělit na úkolovou mzdu s rovnoměrným průběhem závislosti na výkonu a s diferencovaným průběh závislosti na výkonu. Rozdíl je v tom, že u rovnoměrného průběhu je po celou dobu stejná odměna za jednotku práce, zatímco u diferencovaného průběhu se stejná odměna za jednotku práce používá do chvíle, kdy je překročena určitá hranice, tzv. norma výkonu, pak se aplikuje vyšší sazba za jednotku práce. Společnost může mít nastavené i pokuty za nízký pracovní výkon, tato metoda se ale často nepoužívá. Při stanovení sazby za jednotku práce se zohledňuje několik faktorů – situace na trhu práce, výše odměn v zemi, regionu, odvětví či konkurenčních podnicích, životní náklady a jiné (Koubek 2011).

Úkolovou mzdu můžeme využívat i při kolektivním odměňování pracovníků. Pro rozdělování kolektivní úkolové mzdy mohou být nastavená konkrétní pravidla. Skupinové odměňování se pak dělí na několik variant. Může se jednat například o operační kolektivní úkolovou mzdu či akordní úkolovou mzdu. Operační kolektivní úkolová mzda se používá v situacích, kdy skupina stejnorodě kvalifikovaných dělníků společně pracuje ve stejnou chvíli na stejném pracovním úkolu. Naopak akordní úkolová mzda se používá v případě, že se jedná o soubor odlišných pracovních úkolů na sebe navazujících, přičemž výsledkem má být jeden funkční celek, jednotlivé úkoly jsou prováděny kolektivem dělníků s různorodou kvalifikací (Koubek 2011).

### **Provizní mzda**

Provizní forma mzdy se využívá buď samostatně jako jediná mzda pracovníka nebo také jako doplňková mzda k základní mzdě. První varianta, tedy že se jedná o jedinou odměnu

pracovníka, bývá používána v případech, kdy fyzická osoba pracuje pro společnost bez hlavního pracovního poměru. V druhém případě zaměstnanec vlastní smlouvu na hlavní pracovní poměr a má tedy garantovaný základ v podobě základní mzdy a k tomu jako pohyblivou část mzdy dostává provizní mzdu. Provizní mzda se uplatňuje v případech, kdy lze kvantifikovat výsledek práce a pracovník jej může ovlivnit, zároveň není možné sledovat pracovní dobu ani určit pracovní postupy. Výše provizní mzdy se počítá pomocí procentní provizní sazby nebo pomocí pevné provizní sazby na jednotku produkce (Kleibl, Dvořáková, Hüttlová, 1998).

### **Mzda za očekávané výsledky práce**

Jedná se o dohodu, kde se pracovník zaváže, že provede za určité období konkrétní soubor prací v odpovídající kvalitě a množství. Společnost naopak pracovníkovi pravidelně vyplácí danou částku odpovídající výkonu. Pracovník má tedy zaručený příjem po stanovenou dobu a většinou má možnost během tohoto období vyrovnávat své vzniklé odchylky výkonu. Vyhodnocování výsledků pracovníka probíhá na konci domluveného období. Hodnocení se může promítat do výše mzdy za očekávané výsledky práce v příštím období. Pro použití této metody odměňování by měli být naplněny některé následující aspekty (Koubek 2011):

- Lze konkrétně definovat očekávané výsledky práce,
- lze provést kontrolu výsledků, konkrétní kroky a kritéria pro hodnocení,
- důkladné plánování,
- existence zdůvodněných norem spotřeby práce,
- vhodné zázemí pro pracovníka.

Mzdy za očekávané výsledky dělíme podle Koubka (2011) na následující tři podoby:

### **Smluvní mzda**

Očekávaný výsledek se stanovuje na základě historického výkonu pracovníka a obvykle obsahuje i určité zlepšení sjednaného výkonu, případně i různé cíle ve vzdělávání a rozvoji pracovníka. Společnost je zavázána poskytovat pracovníkovi smluvenou pevnou mzdu po danou dobu a zároveň vytvořit pracovníkovi přijatelné podmínky pro dosažení výsledku. Většinou se jedná o diferencovanou mzdu podle dohodnutého procenta využití pracovní

doby. Při vyhodnocování výsledků hledáme důvody nedodržení či překročení dohodnutého výsledku. Malé odchylky nemají vliv na smluvní mzdu, pohybují-li se v předem nastavených tolerančních mezích. Pokud překročí pracovník tyto meze, má to vliv na jeho dosavadní kategorii. Překročení dolní hranice, tedy nedodržení dohodnutého výsledku, má za následek, že v novém dohodnutém období má pracovník čas navíc pro provedení dohodnutého výsledku. Pokud ani takto nezvládne dostát svým závazkům, je přeřazen do nižší kategorie využití času s nižší smluvní mzdou. Naopak překročí-li zaměstnanec horní hranici tolerance, dostává se tím tak do vyšší kategorie využití času a jeho smluvní mzda stoupá. Nevýhodou této formy mzdy může být složitost normování času a následné sledování skutečného využití času. Výhodou je například jednoznačný vztah odměny k výkonu (Koubek 2011).

### **Mzda s měřeným denním výkonem**

Jedná se o pevnou časovou mzdu diferencovanou pomocí hodnocení práce. Výkon pracovníka je pravidelně pozorován a pokud je to nutné je pracovník svým nadřízeným, který zde má rozhodující roli, motivován rozhovory k vyššímu výkonu, případně projde výcvikem zaměřeným na tuto problematiku. Pokud tyto postupy nejsou funkční, je pracovník přeřazen nebo nastane jiné personální opatření. Hodnocení probíhá na denní bázi, případně na základě týdenních údajů. Pracovník má u mzdy s měřeným denním výkonem zaručenou pravidelnou odměnu, není zde vazba odměny na výkon. Další výhodou může být pravidelné operativní řešení odchylek výkonů. Nevýhodou je náročnost této metody, jak na přípravu, tak na pravidelné zjišťování informací o výkonu každého pracovníka (Koubek, 2011).

### **Programová mzda**

Programová mzda bývá často využívána při kolektivním odměňování pracovníků. Zaměstnanci dostávají pravidelnou pevnou mzdu po stanovenou dobu, kdy plní ujednaný program. Pokud je program splněn v dohodnutém termínu, ve smluveném množství a kvalitě, je pracovníkům vyplacena navíc pohyblivá složka mzdy, jejíž výše je předem stanovená a může být upravena, pokud nejsou naplněna kritéria jako množství či kvalita. Pokud není splněno ani jedno kritérium, pohyblivá mzda může být zaměstnanci odebrána kompletně. Naopak pokud je výkon vyšší než sjednaný, nemá to žádný efekt na celkovou mzdu. Výhodou je jako u předchozího typu mzdy pravidelná garantovaná odměna bez vazby na



výkon. Tím, že každý jedinec je závislý na výsledku celého týmu, může zde fungovat kolektivní motivace. Nevýhodou může být opět složitost na přípravu a vytvoření skupiny s výkonnostně si rovnými pracovníky (Koubek, 2011).

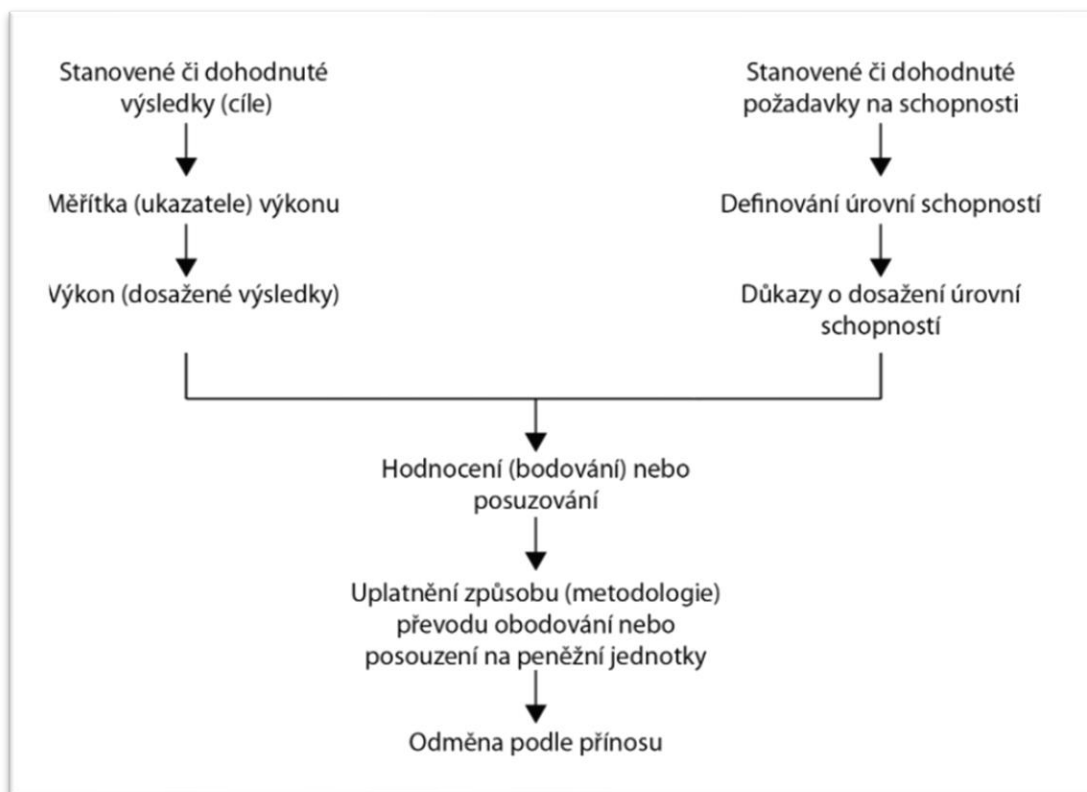
### **Mzda a plat podle znalostí a dovedností**

Hlavním záměrem této formy mzdy je motivovat zaměstnance k rozšiřování svých dovedností a kvalifikace, a také odměňovat dlouhodobě výkonné pracovníky. Výše této mzdy se určuje pomocí procentuálního podílu základní mzdy nebo absolutní sumou. Vyplácí se jako nadtarifní složka k základní mzdě nebo jako vyšší mzda či osobní ohodnocení. Většinou bývá ve společnosti nastavený horní limit této sumy či podílu. Odměna podle znalostí a dovedností bývá zpravidla určována v závislosti na hodnocení dlouhodobějších pracovních výsledků, dovedností a kvalifikace, přičemž může být při vyhodnocování i odebrána. Odměna se většinou přiznává na delší období (Urban, 2017).

### **Mzda a plat za přínos**

Odměna za přínos se skládá ze dvou složek, odměny za dosažené výkony zaměstnance a za jeho dovednosti, tedy to, co zaměstnanec vytvořil a co do práce vkládá. Podobně jako předchozí typ mzdy je tento způsob mzdy jakousi motivací pro zaměstnance na sobě neustále pracovat, a tak zvyšovat svůj výkon a rozšiřovat svoje schopnosti. Zároveň pomáhá najít a stabilizovat kvalifikované a šikovné zaměstnance (Koubek, 2011).

Podle Koubka (2011) existuje řada modelů pro odměny za přínos, typickým modelem pro aplikaci této mzdy však je následující schéma.



**Obrázek 3: Model pro odměnu za přínos**

(Zdroj: Koubek, 2011)

## **Prémie**

První dodatkovou mzdou je prémie, která bývá vázána na výsledky pracovníka. Lze ji rozdělit na dva druhy, jednorázové prémie a prémiové mzdy. Jednorázovou dostává zaměstnanec mimořádně za jeho uspokojivé výsledky. Můžeme ji dělit na věrnostní a za přítomnost. Věrnostní může vystihovat například dlouhá doba, po kterou je zaměstnanec zaměstnán ve společnosti. Za přítomnost se uděluje například pokud má pracovník nízkou pracovní absenci, tento druh prémie může zaměstnance podněcovat k co nejmenší nepřítomnosti a zaměstnavatel má pak méně starostí s plánováním pracovních aktivit. Prémiová mzda se vyplácí pravidelně jako složka mzdy. Prémie bývají vypláceny na základě splnění předem daných měřitelných kvalitativních ukazatelů (Kleibl, Dvořáková, Hüttlová, 1998).

Předmětem udělování prémie může být cokoli, co je zaměstnancem či kolektivem ovlivnitelné a čeho zaměstnavatel chce dosáhnout. V případě skupiny pracovníků se jedná

o kolektivní prémii, u které musí být jasně dáno, jakým způsobem se bude mezi pracovníky dělit. Pro jejich aplikování je významná přímá závislost výsledku na výkonu zaměstnance či kolektivu. Může být nastavena jako lineární nebo narůstající plněním, respektive klesající, kde není překročena určitá výše plnění. Při aplikování prémiové mzdy je potřeba si specifikovat kritéria ukazatel a sazbu – absolutní či podíl ze základní mzdy, období a termín plnění, skupinu pracovníků, kteří budou mít na ně nárok a osobu odpovědnou za jejich přidělování. Prémie by měla být použita tak, aby podnítila to, na co základní mzda necílí. Například u úkolové mzdy se zaměřuje na kvalitu, aby nebyla pracovníkem opomíjena, jelikož úkolová mzda stimuluje kvantitu, Mezi nejčastější druhy premií spadají (Kleibl, Dvořáková, Hüttlová, 1998):

- Výkonnostní premie,
- premie za dosaženou kvalitu,
- premie za ušetřené náklady,
- premie za snížení obtížnosti práce,
- premie za efektivní využití kapacity,
- premie za splnění úkolu či termínu
- premie za bezúrazovost.

### **Osobní ohodnocení**

Osobní ohodnocení se uplatňuje k ocenění obtížnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků jednotlivých zaměstnanců. Pokud se tato odměna uplatňuje pravidelně na základě hodnocení pracovních výsledků, funguje jako motivační prvek pracovníka k dosahování lepších výsledků. Určuje se jako procento ze základní mzdy (Koubek 2011).

### **Podíly na výsledku hospodaření**

Cílem této odměny je upevnit zaměstnance ve společnosti a posílit sounáležitost pracovníků s jeho prací a realizovanými cíli společnosti. Pomocí této formy odměny zaměstnavatel ohodnocuje přínos pracovníků na dosažení lepších výsledků hospodaření (Šikýř 2014). Tato odměna je hrazena ze zisku. Mezi zaměstnance se rozděluje pevně dané procento zisku a jeho

rozdělování obvykle závisí na velikosti základní mzdy, době trvání pracovního poměru či pozici ve společnosti (Koubek 2011).

### **Odměňování zlepšovacích návrhů**

Odměna za zlepšovací návrh může být stanovena na základě předpokládaného efektu zlepšovacího návrhu nebo na základě skutečného efektu. V případě předpokládaného efektu se jedná o odměnu jednorázovou a v případě skutečného efektu o odměnu opakující se po určitou dobu předem danou. Odvozuje se od přírůstku zisku nebo od snížení nákladů, které nepochybně souvisejí se zlepšovacím návrhem. Odměna bývá vyplacena buď tomu, kdo zlepšovací návrh předložil nebo podle Scanlonova systému všem pracovníkům a společnosti v poměru 75 % ku 25 %. Tento systém má za cíl v pracovnících, kteří nic nevymysleli, ale dostali odměnu, vyvolat pocit závaznosti, a také se snažit vymyslet nějaké návrhy, a aby se účastnili zavedení zlepšujících návrhů (Koubek 2011).

### **Příplatky**

Příplatky mohou mít povahu povinných příplatků či nepovinných. Mezi povinné příplatky můžeme zařadit příplatek za přesčas, za práci v noci, o víkendech a svátcích, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za vedení či zastupování. Jako nepovinné příplatky označujeme například příplatek za dopravu do práce, na pracovní oděv, ubytování či jiné příplatky, které jsou spojené s prací v dané společnosti. Mezi časté speciální formy příplatků lze zařadit (Koubek 2011):

- Příspěvek na dovolenou,
- vánoční příspěvek,
- třináctý/čtrnáctý plat,
- příspěvek k výročí (pracovní nebo životní),
- náborový příspěvek,
- lokální příplatky,
- odměna za vyšší kvalifikaci,
- odměna při odchodu do penze.

### **1.2.2.1.2 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody v menších podnicích lze podle Koubka (2011) rozdělit do 4 základních skupin:

- Výhody sociální povahy,
- výhody zkvalitňující využívání volného času,
- výhody mající vztah k práci,
- výhody spojené s postavením ve společnosti.

Podle Armstronga (2007) jsou zaměstnanecké výhody tvořeny například důchody, nemocenskými dávkami, úhradou pojistného, dovolenou, flexibilitou, služebním autem a dalšími zaměstnaneckými výhodami. Jedná se o druhy odměny, které jsou přidávány navíc k různým formám peněžních odměn.

Zaměstnanecké výhody nemusí být vypláceny jen formou finančních příspěvků, mohou mít i naturální podobu, například formou služeb či předmětů, nebo podobu cenových zvýhodnění. Mají za úkol zlepšit spokojenost a stálost pracovníků, podporovat jejich růst, volný čas a jiné (Urban, 2017). Systém zaměstnaneckých výhod může mít v jednotlivých podnicích jinou podobu, a to v závislosti na strategii, cílech a ekonomických podmínkách podniků (Kocianová, 2010). Zaměstnanecké výhody začaly nabývat na své důležitosti již v devadesátých letech (Kocianová, 2012).

### **1.2.2.2 Relační odměny**

Relační neboli nepeněžní odměny jsou podle Armstronga (2009) nehmotné odměny formou vzdělávání, rozvoje, zkušeností a zážitků z práce. Tyto odměny zvyšují hodnotu transakčních odměn. Právě díky kombinaci hmotných a nehmotných odměn dosáhneme ideální a konkurenční odměny. Armstrong (2009) dělí relační odměny na následující hlavní oblasti.

**Tabulka 1: Relační odměny**

Pracovní prostředí	Vzdělávání a rozvoj
<ul style="list-style-type: none"><li>• Základní hodnoty organizace</li><li>• Styl a kvalita vedení</li><li>• Právo pracovníků se vyjádřit</li><li>• Uznání</li><li>• Úspěch</li><li>• Vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, rozvíjení dovedností)</li><li>• Kvalita pracovního života</li><li>• Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem</li><li>• Řízení talentů</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Učení se na pracovišti</li><li>• Vzdelávání a výcvik</li><li>• Řízení pracovního výkonu</li><li>• Rozvoj kariéry</li></ul>

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Armstrong, 2009)

### 1.2.2.3 Vnější faktory odměňování

Jedná se o významný faktor ovlivňující celkovou odměnu, například její velikost a formu. Mezi hlavní vnější faktory spadá situace na trhu práce a aktuální zákony, předpisy a jiné. U situace na trhu práce jsou rozhodující faktory jako podoba a výše odměňování zaměstnanců v konkurenčních společnostech na trhu práce, v oboru, regionu nebo ve státě, a zda panuje nedostatek či přebytek pracovních zdrojů v konkrétním segmentu. Také i životní způsoby a podmínky v podniku. Zákony a předpisy pak upravují například minimální mzdové tarify a minimální mzdy, povinné příplatky, dovolenou a jiné (Koubek, 2011).

Podle Armstronga (2009) jsou podstatné tyto faktory:

- Demografické změny,
- situace na trhu práce,
- trendy v zaměstnávání lidí,
- právní úprava a vládní nástroje.

#### **1.2.2.4 Vnitřní faktory odměňování**

Vnitřní faktory souvisí s nároky kladenými na pracovní pozici a její umístění ve struktuře společnosti. Dalším nepostradatelným faktorem jsou výsledky práce, výkon a chování zaměstnanců. Podstatné jsou také pracovní podmínky, které daná pozice nabízí a jejich dopad na pracovníka (Kociánová, 2010).

Podle Armstronga (2009) se mezi hlavní vnitřní faktory řadí:

- Podniková kultura,
- předmět podnikání,
- využívaná technologie a technika,
- zaměstnanci,
- cíle společnosti,
- zohlednění potřeb a očekávání zaměstnanců.

Vnitřní faktory ovlivňující systém odměňování je vhodné podle Koubka (2011) řadit do následující tabulky.

**Tabulka 2: Vnitřní mzdové faktory**

<b>Vklad pracovníka</b>	<b>Charakteristiky pracovního procesu</b>	<b>Výstupy</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vzdělání</li> <li>• Kvalifikace</li> <li>• Dovednosti</li> <li>• Znalosti</li> <li>• Zkušenosti</li> <li>• Kontakty</li> <li>• Duševní schopnosti</li> <li>• Fyzická kondice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozhodování</li> <li>• Řešení problému</li> <li>• Odpovědnost</li> <li>• Tvořivost</li> <li>• Vliv na výsledky</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Plánování/organizování</li> <li>• Řízení/kontrola</li> <li>• Argumentování</li> <li>• Vztahy k ostatním</li> <li>• Komunikace</li> <li>• Pečování</li> <li>• Bystrost/obratnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zisk</li> <li>• Výkon</li> <li>• Produktivita</li> <li>• Kvalita</li> <li>• Prodej</li> </ul>

(Zdroj. Vlastní zpracování dle: Koubek, 2011)



## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

V této části bakalářské práce je zpracována analýza systému odměňování, který současně působí ve společnosti ULMA Construcción CZ, s.r.o. Jsou zde zachyceny údaje o společnosti, její milníky v historii a pracovní pozice včetně jejich pracovních náplní. Následuje analýza současného systému odměňování včetně analýzy spokojenosti s tímto systémem, jako poslední je provedena analýza vnitřních a vnějších faktorů majících dopad na systém odměňování.

### **2.1 Charakteristika analyzované společnosti**

#### **2.1.1 Údaje o společnosti**

Obchodní název společnosti: ULMA Construcción CZ, s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Obor: Stavebnictví

Sídlo: Benátky nad Jizerou, Průmyslová 1009, PSČ 29471

Hlavní provozovna: Brno, Olomoucká 176, PSČ 627 00

Základní kapitál: 7 400 000 Kč, splaceno 100%

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Výpis z obchodního rejstříku, c2022).

ULMA Construction je předním výrobcem a dodavatelem systémů bednění, podpůrných systémů a systémů dočasného lešení. Mezi hlavní činnosti společnosti spadá pronájem a prodej jejich vlastních produktů. Své podnikání staví na vývoji efektivních a konkurenceschopných systémů bednění a lešení, s čímž se pojí i poskytování spolehlivých služeb. Cílem je tedy vždy najít optimální řešení šité na míru, naplnit rozličné požadavky klientů a včasné plnění služeb (Bednění & lešení – Pronájem a prodej ULMA, c2021).

Společnost ULMA Construction se rozléhá po všech kontinentech, a to konkrétně ve 45 zemích. V České republice se nachází čtyři pobočky a na Slovensku pak další dvě. ULMA

má také svá dvě logistická centra, která leží na území České republiky (O nás – současnost a historie, c2021).

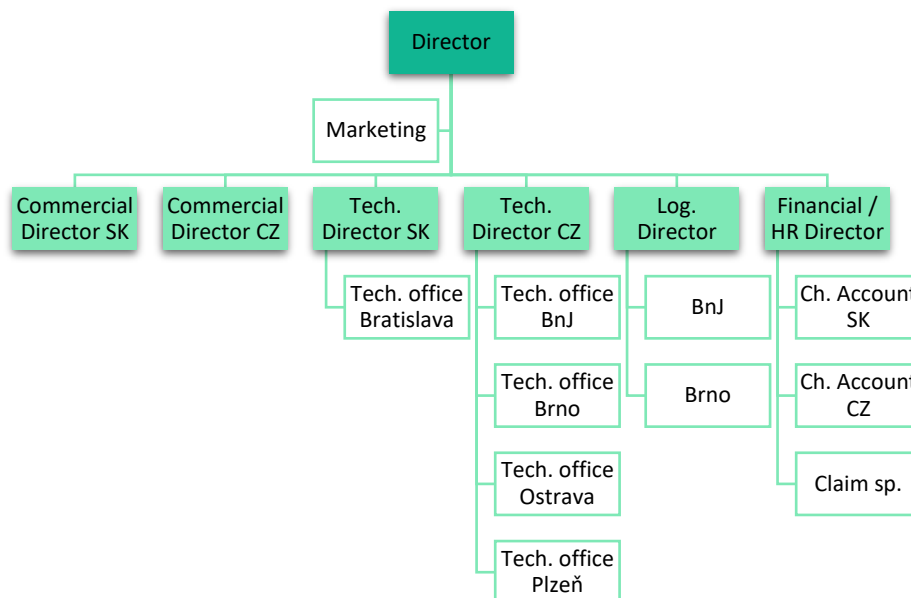
### **2.1.2 Hlavní milníky společnosti**

Společnost byla založena v roce 1961 pod jménem *Talleres ULMA S.C.I.* a její hlavní činností byla výroba balicích strojů. Mezi její zakladatele patřili: Pedro Ugarte, Esteban Lizarralde, Julián Lizarralde, Isidro Mendiola, Ignacio Maiztegui, Julián Ayastui (O nás – současnost a historie, c2021).

O dva roky později přeorientovala svoji výrobu a poprvé představila světu lešení systému „JJEIP“ a tím vstoupila na trh stavebního průmyslu. Roku 1988 vznikla skupina ULMA, název je tvořen počátečními písmeny příjmení zakladatelů – Ugarte, Lizarralde, Lizarralde, Mendiola, Maiztegui, Ayastui. Dne 16. února 1993 byla založena na území České a Slovenské republiky společnost, jež nesla název BEPATECH, spol. s r.o. a BEPATECH BRATISLAVA, s.r.o., v roce 2004 se pak jejím většinovým vlastníkem stává italská společnost ALPI s.p.a. Roku 2007 se společnost ALPI stává součástí španělské společnosti ULMA, která ji kupuje (O nás – současnost a historie, c2021).

V roce 2008 vzniká nová centrála, sídlící v Benátkách nad Jizerou, kde sídlí doposud. Následující rok dochází k přejmenování společnosti na území České republiky na ULMA Construcción CZ, s.r.o. a na Slovensku ULMA Construcción SK, s.r.o. Padesátileté globální výročí společnost slaví v roce 2011, na českém a slovenském trhu potom v roce 2018 slaví 25 let své existence (O nás – současnost a historie, c2021).

### 2.1.3 Struktura a pracovní pozice ve společnosti



**Obrázek 4: Základní struktura společnosti v CZ a SK**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: KAPOUN, 2022a)

Společnost ULMA disponuje v České republice 47 zaměstnanci včetně vedení, zaměstnanci se nachází na různých pozicích a na různých odděleních. Jejich základní uspořádání společně se slovenským trhem je znázorněno ve výše uvedeném organigramu společnosti (KAPOUN, 2022a).

Společnost se dělí na obchodní oddělení, technické a logistické. V obchodním oddělení nalezneme 7 pracovníků, v technickém oddělení 8 pracovníků a 1 projektového manažera, v oddělení logistiky zaměstnává 25 zaměstnanců, společnost také zaměstnává 3 technickohospodářské pracovníky. **Pracovní náplně** jednotlivých pozic na jednotlivých oddělení jsou popsány níže (KAPOUN, 2022a).

#### 2.1.3.1 Technické oddělení

##### **Technik-projektant bednicích a podpůrných systémů**

Technik-projektant je zodpovědný za zpracování technického řešení a základního nabídkového soupisu v nabídkové fázi a za komplexní technickou pomoc obchodníkovi společnosti (případně přímo zákazníkovi) ve fázi realizační. Veškerou činnost směřuje

pracovník k vytváření předpokladu pro dosahování stanovených obchodních cílů. Mezi pravomoci a odpovědnosti technika projektanta se řadí:

- Příprava technických návrhů na základě požadavků obchodních zástupců společnosti (případně zákazníka) – odpovědnost za technickou a věcnou správnost technického řešení,
- příprava základních nabídkových soupisů včetně jejich modifikace dle pokynů obchodního zástupce společnosti (případně zákazníka) – odpovědnost za věcnou správnost nabídkových listů,
- technická pomoc na staveništi v realizační fázi projektů (v koordinaci s odpovědným obchodním zástupcem) – odpovědnost za věcnou a technickou správnost opatření navržených na staveništi,
- v případě účasti na jednáních se zákazníkem, pečlivá příprava podkladů k jednání (vždy nutná kooperace s příslušným obchodním zástupcem),
- školení a informování obchodních zástupců (případně zákazníků),
- vyřizování reklamací v oblasti technického řešení jednotlivých projektů,
- aktivní spolupráce s obchodním oddělením a oddělením logistiky,
- intenzivní komunikace s obchodními zástupci společnosti (vzhledem k tomu že technik nemá přímou obchodní zodpovědnost, zprostředkovává informační tok mezi obchodním zástupcem a zákazníkem),
- pravidelné reportování dle požadavků nadřízeného pracovníka,
- předkládání návrhů na speciální podmínky pro zákazníka,
- aktivní účast na zákaznických dnech (KAPOUN, 2022a).

### **Projektový manažer**

Projektový manažer zodpovídá za návrh a realizaci technického řešení u vytipovaných projektů v rámci procesu *Realizace zakázky*. Svou činnost směřuje k vytváření předpokladu pro dosahování stanovených obchodních cílů společnosti. Mezi jeho úkoly patří:

- Vyjednávání, koordinace, realizace a výroba vytipovaných projektů,
- řízení realizačních zdrojů,
- příprava a dohled nad technickým návrhem na základě požadavků zákazníka,

- odpovědnost za technickou a věcnou správnost,
- technická pomoc na staveništi v realizační fázi projektů,
- vyřizování reklamací v oblasti technického řešení jednotlivých projektů,
- aktivní spolupráce se zákazníky, obchodním oddělením a oddělením logistiky,
- pravidelné reportování dle požadavků nadřízeného pracovníka,
- předkládání návrhů (KAPOUN, 2022a).

### **2.1.3.2 Oddělení logistiky**

#### **Manažer logistiky ČR**

Jeho hlavním cílem je zabezpečit dostupnost požadovaného zboží, jeho správnost při vydání a včasné dopravení k zákazníkům, dle jejich požadavků. Veškeré pravomoci a odpovědnosti manažera logistiky souvisí s chodem oddělení logistiky, dále dopovídá za vytváření předpokladu pro dosahování stanovených obchodních cílů společnosti a zároveň zajišťuje bezproblémový provoz a údržbu logistického centra Benátky. Pravomoci a odpovědnosti manažera logistiky jsou:

- Vedení a motivace podřízených pracovníků,
- odpovídá za skladové hospodářství,
- organizace a koordinace dodávek,
- odpovídá za objednávání a nákup zboží (koordinace s generálním ředitelem, technickým ředitelem, finančním ředitelem),
- za údržbu zboží,
- jednání s dodavateli, přepravci, celníky,
- podílí se na skladbě produktů, návrhů na výprodej,
- vyhodnocuje obrátkovost skladu, včasnost dodávek, dostupnost dodávek a přijímá opatření pro dosažení cílových hodnot,
- provádí kontrolní činnost na provozovnách související se skladovým hospodářstvím (naskladněním, obrátkovostí skladu),
- zajišťuje organizaci dopravy,
- dbá na pořádek a kulturu jednotlivých skladů,

- podílí se na plánování,
- plánuje a dává souhlas pro vybírání řádné i mimořádné dovolené svých podřízených,
- plánuje a zajišťuje pravidelná, ale také individuální školení pro své přímé podřízené,
- navrhuje a zajišťuje zaškolení nových pracovníků a vyhodnocuje jejich další působení ve společnosti po ukončení zkušební doby,
- kontroluje dokumentaci, kontrolní výkazy,
- zodpovídá za správnost a údržba dat v systému Spolupráce s obchodním a technickým oddělením,
- vyřizování reklamací,
- schvaluje individuální nákupy v rámci svěřeného oddělení,
- zajišťuje provoz objektu, včetně nákupů služeb související s provozem logisticko–projekčního centra Benátky nad Jizerou (např. vývoz odpadů, odklizení sněhu v zimním období, údržba objektů atp...),
- předkládání návrhů na zlepšování,
- pravidelné reportování dle požadavků (KAPOUN, 2022a).

### **Specialista logistiky**

Náplní práce specialisty logistiky je zabezpečit dostupnost zboží, aby bylo správně vydané a včas dopravené k zákazníkům, dle jejich požadavků. Náplní jeho práce je:

- Odpovědnost za skladové hospodářství,
- organizace a koordinace dodávek,
- odpovědnost za objednávání zboží,
- jednání s dodavateli, přepravci, celníky,
- vyhodnocování obrátkovosti skladu, včasnosti dodávek, dostupnosti dodávek a přijímání opatření pro dosažení cílových hodnot,
- organizace dopravy externí – najímání dopravců, např. pro transport zboží, vnitrofiremní – vede evidenci vozidel logistiky a odpovídá za jejich vytížení a koordinaci dle přímých požadavků ostatních oddělení společnosti,
- zodpovědnost za správnost a údržbu dat v systému,
- kontrola dokumentace, kontrolních výkazů,

- pravidelné reportování dle požadavků (KAPOUN, 2022a).

### **Vedoucí skladu**

Vedoucí skladu je zodpovědný za bezproblémový chod skladu. Jeho úkoly jsou:

- Vedení a motivace podřízených pracovníků,
- odpovídá za skladové hospodářství,
- za údržbu zboží,
- podílí se na skladbě produktů, návrhů na výprodej,
- pravidelné reportování dle požadavků (KAPOUN, 2022a).

### **Skladníci**

Pracovní náplní skladníků je vychystávání objednávek a nakládání kamionů za pomoci vysokozdvizných vozíků (KAPOUN, 2022a).

#### **2.1.3.3 Obchodní oddělení**

##### **Obchodně technický zástupce**

Cílem obchodně technického zástupce je vytvořit předpoklady pro splnění plánovaných cílů v oblasti prodeje. Jeho pravomoci a odpovědnosti souvisí s chodem střediska:

- Vede obchodní dokumentaci,
- vyřizuje reklamace,
- realizuje v praxi plánovaný obrat ve svěřeném regionu,
- pečuje o stávající zákazníky,
- vyhledává nové zákazníky a následně o ně pečuje,
- stará se o pohledávky,
- pečlivě se připravuje na návštěvu u zákazníka,
- předkládá návrhy na speciální podmínky pro zákazníka,
- předává nabídky a projednává je se zákazníky,
- aktivně se účastní zákaznických dnů,
- předkládá návrhy na ústřední a regionální akce a realizuje je,
- předkládá návrhy na zákaznické akce (KAPOUN, 2022a).

## **Specialista marketingu**

Marketingový specialista zodpovídá za dosahování obchodních výsledků, realizaci marketingových aktivit, a vytváření předpokladu pro dosahování těchto cílů. Jeho náplní práce je:

- Praktická realizace plánovaných cílů,
- marketingové analýzy (analýza trhu, zákazníků, konkurence),
- příprava a realizace marketingových akcí pro zákazníky,
- příprava a tvorba marketingových materiálů (katalogy, ceníky),
- péče o zákazníky,
- aktualizace údajů o zákaznících,
- pravidelné reportování dle požadavků,
- předkládání návrhů na prodejní a marketingové akce pro zákazníka,
- aktivní účast na zákaznických dnech,
- aktivně spolupracuje s obchodním oddělením,
- evidence objednávek,
- uzavírání nájemních smluv,
- zadávání nabídek do systému (KAPOUN, 2022a).

## **Technicko-hospodářský pracovník**

Technicko-hospodářští pracovníci mají na starost:

- Fakturace,
- zadávání zakázek do systému,
- kontrola a evidence pohledávek,
- řízení výdajových a příjmových dokladů,
- vedení bilance materiálu,
- evidence smluv a objednávek,
- realizace podkladů pro měsíční a roční uzávěrky,
- dobropisy, kauce,
- účtování a evidence pokladny (KAPOUN, 2022a).



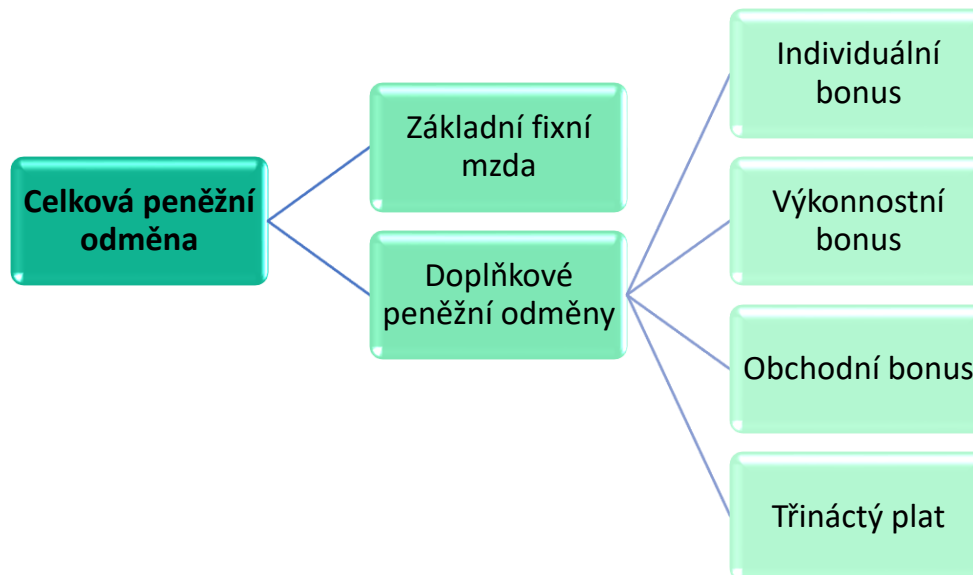
## 2.2 Analýza systému odměňování pracovníků

Tato část bakalářské práce se zabývá systémem odměňování, který aktuálně ve společnosti ULMA funguje. Kapitola se skládá z analýzy zabývající se rozбором celkových odměn pracovníků společnosti, a to podle konceptu celkové odměny Armstronga a Taylora (2015) uvedené v kapitole 1.2.2., dále je provedena analýza, která se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců a vedení se systémem odměňování, analýza vychází z dotazníků vyplněných zaměstnanci a vedením společnosti.

### 2.2.1 Transakční odměny

#### 2.2.1.1 Základní peněžní odměna a doplňková peněžní odměna

Peněžní odměny jsou analyzovány pro aktuální rok a předchozí 4 roky, tedy v letech 2018–2022, zkoumány jsou mzdy všech pracovníků společnosti ULMA v České republice. Jednotlivé peněžní odměny zaměstnanců se odlišují podle jejich pracovní pozice a náplně práce, kterou vykonávají.



Obrázek 5: Složky peněžní odměny pracovníků

(Zdroj: vlastní zpracování dle: KAPOUN, 2022a)

Mzda zaměstnanců společnosti ULMA se skládá ze dvou složek, fixní a pohyblivé složky. Její schéma je vyobrazeno na předchozím obrázku. Fixní mzda je u každého pracovníka definována pracovní smlouvou. Fixní mzdy společnost ULMA tvoří převážně podle dat z Českého statistického úřadu, a to podle jednotlivých typů pozic a v závislosti na regionu. Několik doplňkových peněžních odměn tvoří pohyblivou složku mzdy, jsou odlišné podle pozice zaměstnance. Celkově se ve společnosti uplatňují 4 druhy doplňkových peněžních odměn. Jedná se o následující druhy:

**Individuální bonus** – průměrná výše individuálního bonusu je 5 % z hrubé měsíční mzdy. Vyplácí se měsíčně, podmínkou pro výplatu individuálního bonusu, je dodržení pracovní kázně, při jejím porušení je bonus krácen. Dalo by se tedy říct, že tento bonus je vyplácen víceméně automaticky a motivuje zaměstnance dodržovat pracovní kázeň (KAPOUN, 2022a).

**Výkonnostní bonus** – průměrná výše výkonnostního bonusu je okolo 7 % z hrubé měsíční mzdy, bonus se na rozdíl od individuálního vyplácí pouze čtvrtletně. O výplatě výkonnostního bonusu zaměstnanci rozhoduje vedoucí pracovník, a to na základě výkonu onoho zaměstnance (KAPOUN, 2022a).

**Obchodní bonus** – obchodní bonus se stanovuje pomocí předem daných indikátorů, takzvaných General Indicators. Tyto indikátory jsou chápány jako ověřitelné výsledky prodejních aktivit, jedná se o absolutní hodnotu marže, obrat a dobu obratu pohledávek. Postup výpočtu obchodního bonusu je následující (KAPOUN, 2022a)

*Absolutní hodnota marže* – v případě, že je dosažena plánovaná hodnota absolutní marže v rozmezí 95–100 % za sledované období, bonus je vyplácen mezi pracovníky ve výši 1 % absolutní hodnoty skutečně dosažené marže. V případě, že je překročena plánovaná absolutní hodnota marže – 100,01 % a více, je bonus ve výši 1 % z absolutní hodnoty skutečně dosažené marže a navíc 2 % z překročené hodnoty absolutní marže. Pokud je hodnota marže v rozmezí 90–95 % za sledované období, bonus je pak ve výši 0,5 % z absolutní hodnoty skutečně dosažené marže.

*Obrat* – jestliže je hodnota obratu v porovnání s plánovanou v rozmezí 95–100 %, výše bonusu je 0,2 % z absolutní hodnoty skutečně dosaženého obratu. Pokud skutečný obrat převyšuje plánovaný a jeho hodnota je 100,01 % a více, odpovídá tomu bonus ve výši 0,2 % z absolutní hodnoty skutečně dosaženého obratu a k tomu 0,45 % z absolutní hodnoty překročení plánu obratu. Pokud je hodnota oproti plánu 90–95 % za sledované období, bonus je ve výši 0,1 % z absolutní hodnoty skutečně dosaženého obratu.

*Pohledávky* – pokud za sledované období není dodržen plán doby obratu pohledávek je bonus za absolutní hodnotu marže a bonus z obratu krácen následujícím způsobem:

- Pokud není splněn cíl o 1–4 dny, bonus se krátí o 7 %,
- 5–8 dní, bonus se krátí o 14 %,
- 9–12 dní, bonus se krátí o 21 %,
- 13–15 dní, bonus se krátí o 28 %,
- nad 15 dní, bonus se krátí až o 40 %.

Obchodní bonus se vyplácí čtvrtletně a rozděluje se mezi zaměstnance, kterým tento bonus náleží (KAPOUN, 2022a).

**Třináctý plat** – tento bonus se vyplácí jedenkrát za rok na jeho konci, a to ve výši základní mzdy zaměstnanců, náležející jejich pozici. Podmínkou pro udělení tohoto bonusu je dosažení plánovaného hospodářského výsledku, společnost musí vykazovat provozní zisk (KAPOUN, 2022a).

Princip rozdělení bonusů jednotlivým zaměstnancům je vyobrazen v následující tabulce pro lepší přehlednost. Barevná políčka jsou vyznačena u těch zaměstnanců, kterým bonus náleží.

**Tabulka 3: Rozdělení bonusů**

<b>Pracovní pozice</b>	<b>Individuální bonus</b>	<b>Výkonnostní bonus</b>	<b>Obchodní bonus</b>	<b>Třináctý plat</b>
Technik-projektant				
Projektový manažer				
Manažer logistiky				
Specialista logistiky				
Vedoucí skladu				
Skladník				
Obchodně technický zástupce				
Specialista marketingu				
THP				

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: KAPOUN, 2022b)

Vývoj průměrných hrubých fixních mezd je vyobrazen v následující tabulce. Mzdy jsou zropešány pro jednotlivé pozice zaměstnanců společnosti ULMA. Údaje jsou sledovány pro aktuální rok 2022 a předchozí čtyři roky (KAPOUN, 2022b).

**Tabulka 4: Průměrné fixní mzdy**

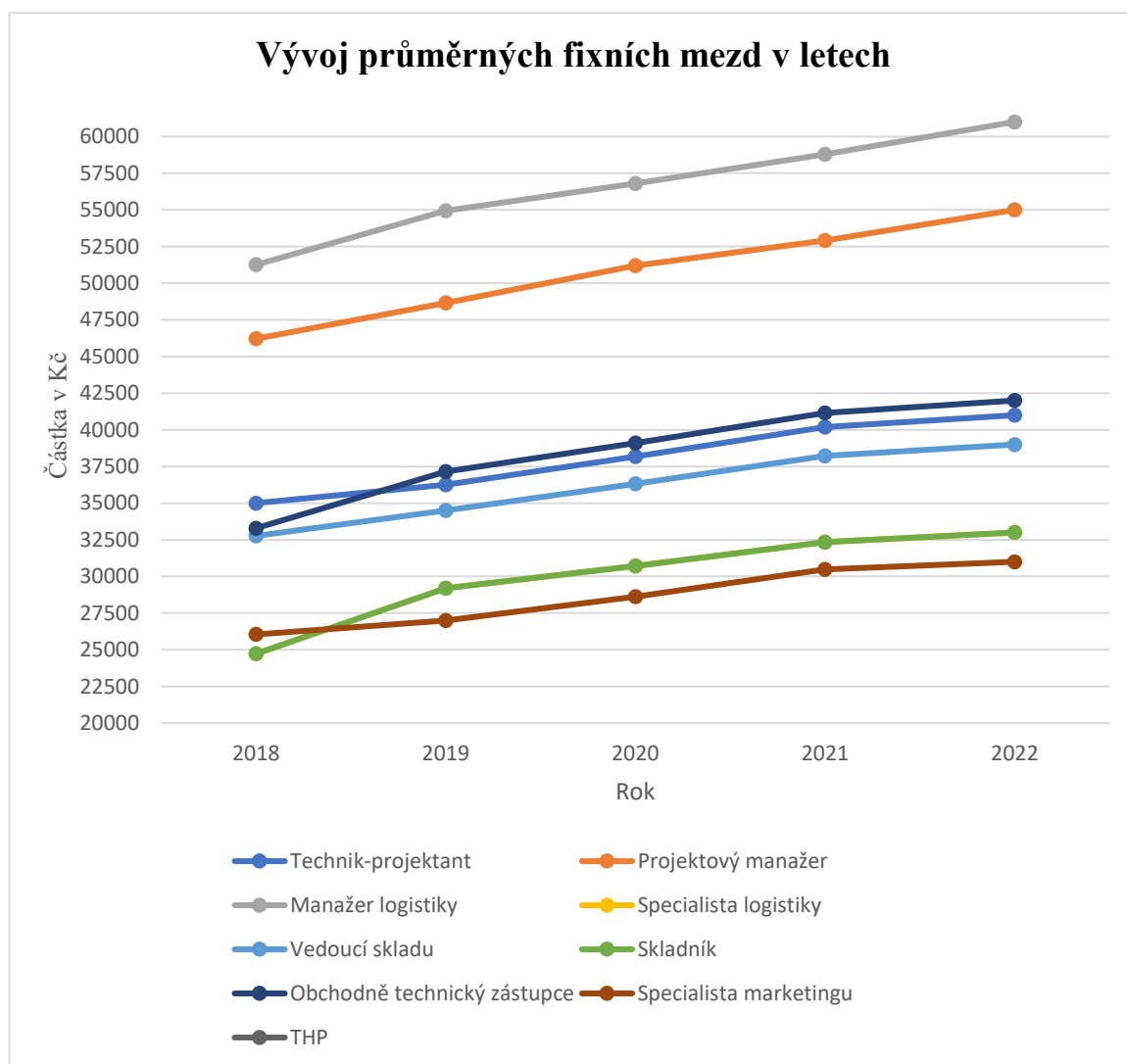
Pracovní pozice	Mzdy v letech (v Kč)				
	2022	2021	2020	2019	2018
Technik-projektant	41 000	40 180	38 171	36 262	35 000
Projektový manažer	55 000	52 900	51 205	48 645	46 213
Manažer logistiky	61 000	58 780	56 791	54 951	51 254
Specialista logistiky	33 000	32 340	30 723	29 187	24 728
Vedoucí skladu	39 000	38 220	36 309	34 494	32 769
Skladník	33 000	32 340	30 723	29 187	24 728
Obchodně technický zástupce	42 000	41 160	39 102	37 147	33 290
Specialista marketingu	35 100	34 300	32 685	30 956	29 408
THP	31 000	30 480	28 610	27 000	26 047

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: KAPOUN, 2022b)

Mzdy se liší podle jednotlivých pozic a na základě jejich pracovní náplně. Z tabulky je zřejmé, že mzdy mají během let rostoucí tendenci, a to na všech pozicích, kterými společnost ULMA disponuje. Tato skutečnost je ještě více jednoznačná z následujícího grafu, kde je vyobrazen právě onen vývoj mezd v letech.

Jednotlivé procentuální meziroční nárůsty nejsou stejné, mezi jednotlivými pozicemi je meziroční procentuální nárůst také rozdílný. Nejčastěji vyskytující se meziroční nárůst je přibližně 5,3 %, což je i zároveň průměr všech meziročních nárůstů ve sledovaném období napříč všemi pozicemi. Na pozicích projektový manažer, manažer logistiky, vedoucí skladu, technickohospodářský pracovník a specialista marketingu se mzdy v jednotlivých letech

v průměru zvedaly o 4,5 %, tyto pozice mají i společný celkový procentuální nárůst mezi roky 2018 a 2022, kdy se mzdy za tuto dobu zvedly o zhruba 19 %. Průměrný meziroční nárůst na pozici technik-projektant má výši 4,1 %, u pozice specialista logistiky a skladník se jedná o 7,7 % a u obchodně technického zástupce o 6,1 %. V rámci celkového nárůstu od roku 2018 po rok 2022 na tom byly nejlíp pozice skladník a specialista logistiky, kdy mzdy vzrostly o 33,45 %, u pozice obchodně technického zástupce 26,16 % a nejmenší nárůst za sledované období byl zaznamenán u pozice technik projektant. Průměrně mzdy v roce 2022 oproti roku 2018 vzrostly o 22,85 % napříč všemi pozicemi.



**Graf 1: Vývoj fixních mezd**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: KAPOUN, 2022b)

### **2.2.1.2 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanci společnosti ULMA dostávají několik zaměstnaneckých výhod. Pracovníci, jejichž pozice si to vyžaduje, vlastní služební přenosný počítač a služební telefon. Dále zaměstnanci používají služební vozidla. Za předem stanovených podmínek mohou tyto benefity využívat i pro soukromé účely. Zaměstnancům s hmotnou odpovědností společnost platí pojištění odpovědnosti, aby byli chráněni při případných škodách (KAPOUN, 2022c).

Do loňského roku zaměstnanci dostávali stravenky, ty byly ale nahrazeny novým způsobem příspěvku na stravování, jedná se o stravenkový paušál, což je příspěvek na stravování vyplácen zaměstnanci společně se mzdou přímo na účet. Což pro řadu pracovníků může být zajímavější benefit, protože peníze lze použít na cokoli a není třeba si hlídat jejich platnost jako u stravenek. Výše tohoto příspěvku je 82 Kč na pracovní den (KAPOUN, 2022c).

Společnost ULMA pravidelně koná teambuildingové akce, které jsou prospěšné pro stmelení vztahů mezi pracovníky a budování loajality. Tyto akce zahrnují různé večírky, či gastronomické zážitky, každoročně se koná například vánoční večírek, letní grilování a jiné. Pro společnost není ani cizí složit se se zaměstnanci na dárek pro pracovníka (KAPOUN, 2022c).

Pracovní dobu mají zaměstnanci v kancelářské oblasti pružnou a mají možnost také využívat home office. Zaměstnanci mají k dispozici 4 týdny dovolené a k tomu navíc 1 týden placeného volna v době vánočních svátků. Podmínkou pro čerpání tohoto týdne navíc je skutečnost, že mají ze své čtyřtýdenní dovolené vyčerpáno alespoň 75 %, jinak je jim tato běžná dovolená nařízena právě během vánočních svátků (KAPOUN, 2022c).

## **2.2.2 Relační odměny**

### **2.2.2.1 Vzdělávání a rozvoj**

Zaměstnanci jsou školeni pro svoji práci na pravidelné bázi. Školení ve většině případů probíhá na centrále společnosti ULMA, která sídlí ve Španělsku. Centrála je pro školení strategicky vybrána pro nasátí kultury a dostat tak zaměstnance více do povědomí celé společnosti. Společnost organizuje celou řadu školení, spadají mezi ně: zaškolování,

produktová školení, projektová školení při implementaci inovací a nových procesů (KAPOUN, 2022c).

Pracovník na pozici technik-projektant bednicích a podpůrných systémů má ve své pracovní náplni uvedenou povinnost školit a informovat obchodní zástupce, aby mohli zákazníkům poskytnou plnohodnotné informace. Manažer logistiky má za úkol plánovat a zajišťovat pravidelná školení pro své přímé podřízené. Kromě pravidelných školení má na starost také individuální školení. Další pravomocí manažera logistiky je navrhování a realizování zaškolování nových zaměstnanců a také rozhoduje o dalším působení těchto nově přichozích pracovníků po ukončení zkušební doby (KAPOUN, 2022c).

Všichni pracovníci mají povinnost o své práci pravidelně reportovat své nadřízené, jednak aby měli nadřízení přehled o jejich pracovních výkonech, ale i proto, aby se mohlo zabránit případným chybám a zaměstnanci se tak z nich mohli poučit, pracovat na nich a posouvat se dál (KAPOUN, 2022c).

#### **2.2.2.2 Pracovní prostředí**

Hlavní provozovna řešené společnosti ULMA se nachází v Jihomoravském kraji, přímo ve městě Brno–Slatina. Technické oddělení a obchodní oddělení zde mají zázemí v budově, kde projektový manažer disponuje vlastní kanceláří a ostatní technici mají společnou kancelář takzvanou open space kancelář, každý technik má svůj pracovní stůl a počítač. Zaměstnanci obchodního oddělení sídlí ve dvou dalších kancelářích, které jsou pro ně vyhrazeny a fungují opět na principu open space (KAPOUN, 2022c).

V budově se také nachází velká zasedací místnost, určená k poradám a různým jednáním či školením. Zasedací místnost je vybavena mimo jiné i odpočinkovou zónou, kde se mohou zaměstnanci zrelaxovat. Odpočinková zóna nabízí pohodlí v podobě křesel, sedačky a dvou kuličkových pytlů na sezení. Další místnost v budově je kuchyňka, která obsahuje bohatou výbavu v podobě lednice, rychlovarné konvice, kávovaru, mikrovlnné trouby a kontaktního grilu, ve výbavě nechybí ani nádoby a příbory (KAPOUN, 2022c).

Vedoucí skladníci pobývají v místnosti, která je zároveň opatřena okénkem pro odbavování zákazníků. Tuto místnost sdílí společně s fakturantkami. Ostatní skladníci mají zázemí



v podobě buněk. Toalety jsou odděleny zvlášť pro muže a zvlášť pro ženy a nachází se jak v přízemí, tak na patře. Skladníci pak mají ještě záchod v podobě WC buňky (KAPOUN, 2022c).

Společnost ULMA má korporátní strukturu, nicméně jednotlivé pobočky fungují jako samostatné franšízy. Z čehož vyplývá jistá samostatnost, ale zároveň jakékoliv změny jsou projednávány s hlavním vedením. Zaměstnanci tedy zde dostávají možnost podat návrh na případné změny či vylepšení, nicméně rozhodování se neprovádí kolektivně, ale ředitel pro Česko a Slovensko vše následně projednává s hlavním vedením na centrále ve Španělsku. Kariérní růst není něco, na čem by si společnost ULMA zakládala, naopak povýšení se spíše nedějí, ve výjimečných případech se zaměstnanec dostane na jinou pozici, ovšem talentovaných pracovníků si společnost váží a dostává se jim uznání (KAPOUN, 2022c).

### **2.2.3 Analýza spokojenosti se systémem odměňování**

Pro získání zpětné vazby na systém odměňování byly zpracovány dva dotazníky. První dotazník byl vytvořen pro řídicí pracovníky společnosti a druhý pro zaměstnance. V této kapitole je pak zaznamenán jejich výsledek.

#### **2.2.3.1 Vedení**

Členům vedení společnosti ULMA byl zaslán dotazník sloužící k analýze spokojenosti se systémem odměňování. Obdrženy byly celkem tři vyplněné dotazníky, výsledky jsou zpracovány níže pomocí přehledných grafů. Celá struktura dotazníku je pak umístěna v příloze č. I.

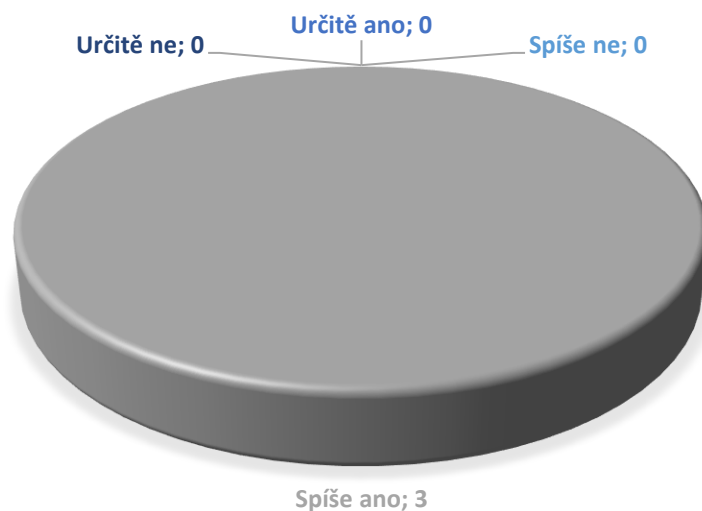
Celý management společnosti se jednohlasně shodl, že poskytované výše mezd jsou pravděpodobně na dostatečné úrovni s ohledem na konkurenci. Co se týče motivace zaměstnanců, dva ředitelé tvrdí, že je spíše dostatečná a jeden uvádí, že dostatečná spíše není. U spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami převažuje domněnka, že zaměstnanci spokojeni nejsou. Pokud by v této oblasti mělo dojít ke změnám a zaměstnancům by měla být přidána výhoda, u příspěvku na životní pojištění se shodují dva členové managementu, následně po jednom bodu má příspěvek na penzijní spoření, kulturní / sportovní vyžití

a úhrada vzdělávání či kurzů. Při dotazování na školení, které zaměstnanci absolvují, se shodují, že je dostatečné pro jejich práci a stejně tak i jejich pracovní prostředí.

Řídící pracovníci se snaží chodit osobně kontrolovat práci zaměstnanců a poskytují jim zpětnou vazbu. Zároveň dbají na to, aby jejich vztahy se zaměstnanci byly na dobré úrovni. Výkony jednotlivých oddělení hodnotí v průměru spíše kladně.

Při dotazu na stres vzhledem k pozici ve společnosti, byla vyjádření odlišná, jeden člen vedení se stresuje velmi často, druhý občas a třetí velice ojedinelé. Na společnosti si váží volnosti, loajality a kolektivu, který tvoří dobrý tým. Strategie polohy společnosti ULMA je podle dvou ředitelů v pořádku, třetí ji nepovažuje za nejideálnější.

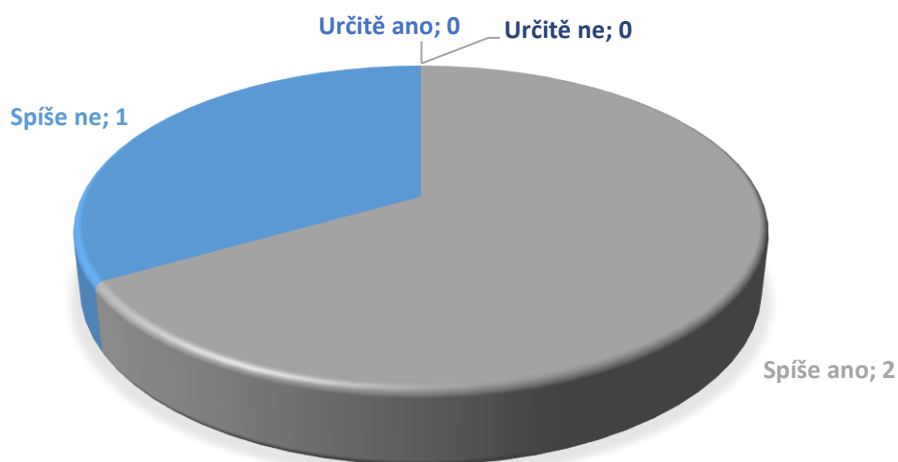
### Myslíte, že poskytované výše mezd jsou dostatečné v porovnání s konkurencí?



**Graf 2: Vedení: Výše mezd**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

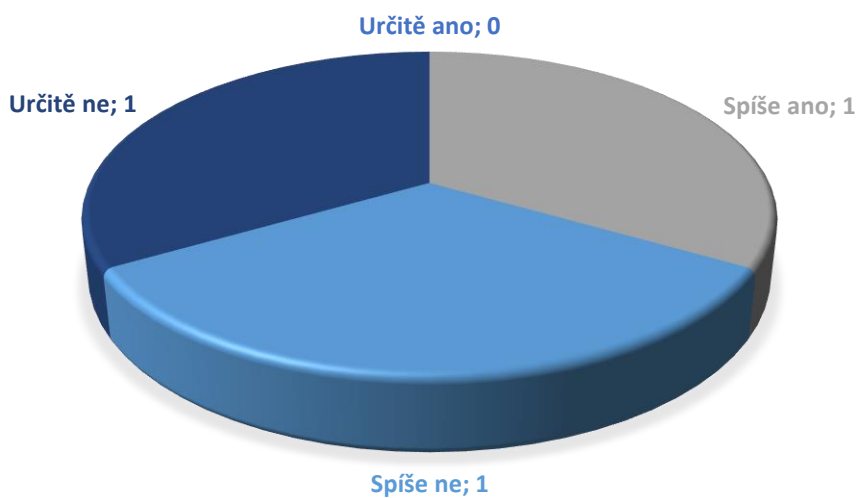
**Myslíte, že zaměstnancům poskytujete dostatečnou motivaci pro výkon jejich práce?**



**Graf 3: Vedení: Motivace**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

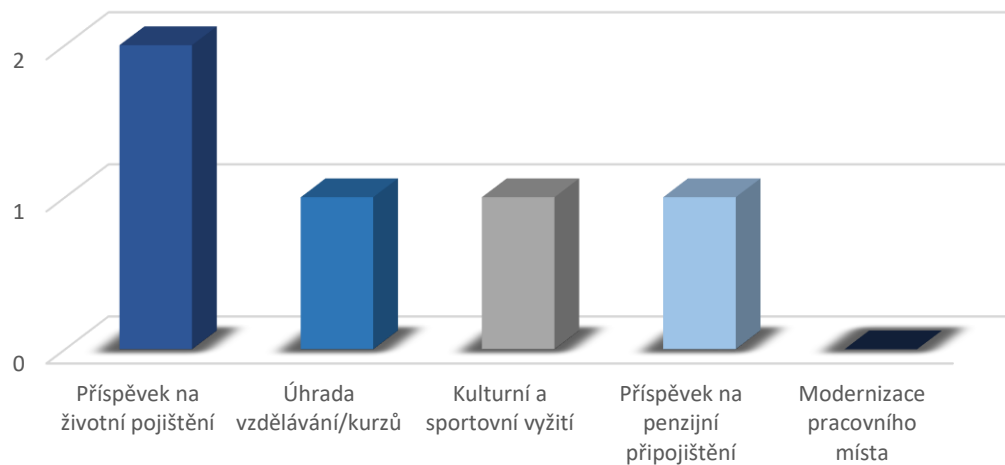
**Myslíte, že jsou zaměstnanci spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, které jim poskytujete?**



**Graf 4: Vedení: Zaměstnanecké výhody**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

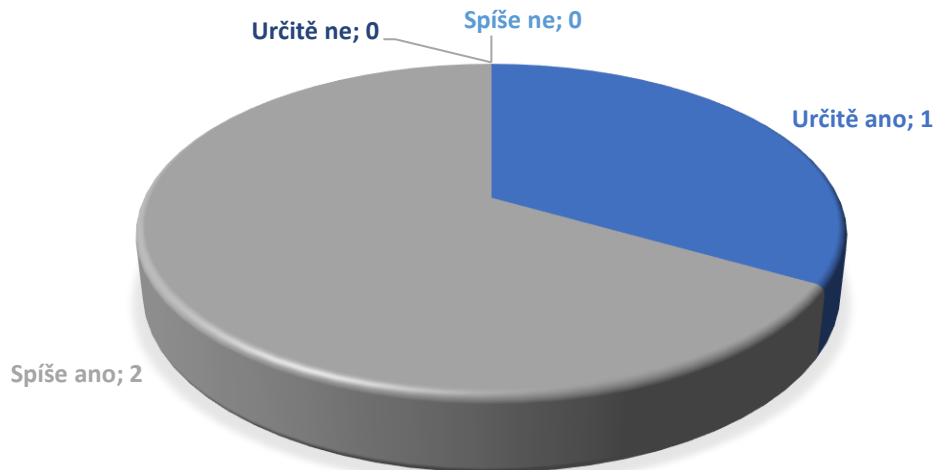
**Pokud by to bylo možné, jaké další zaměstnanecké výhody byste poskytl/a zaměstnancům?**



**Graf 5: Vedení: Zaměstnanecké výhody nové**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

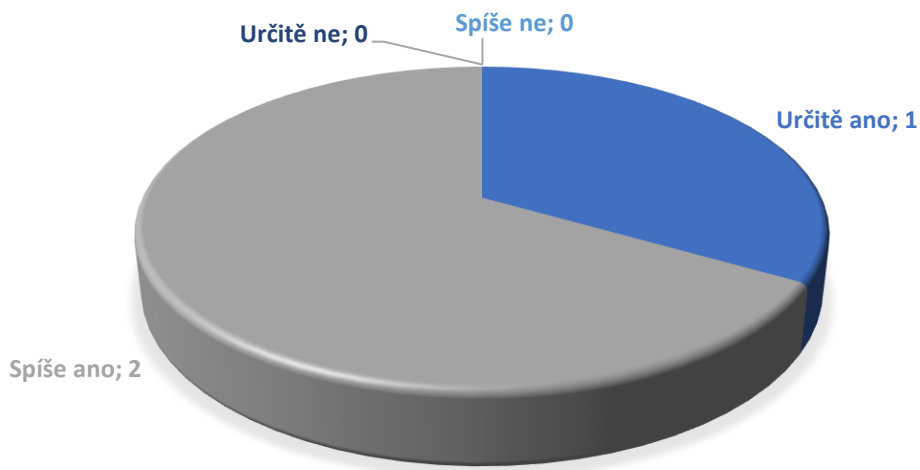
**Myslíte, že školení, které zaměstnanci absolvují, jim poskytují dostatek potřebných informací?**



**Graf 6: Vedení: Školení**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

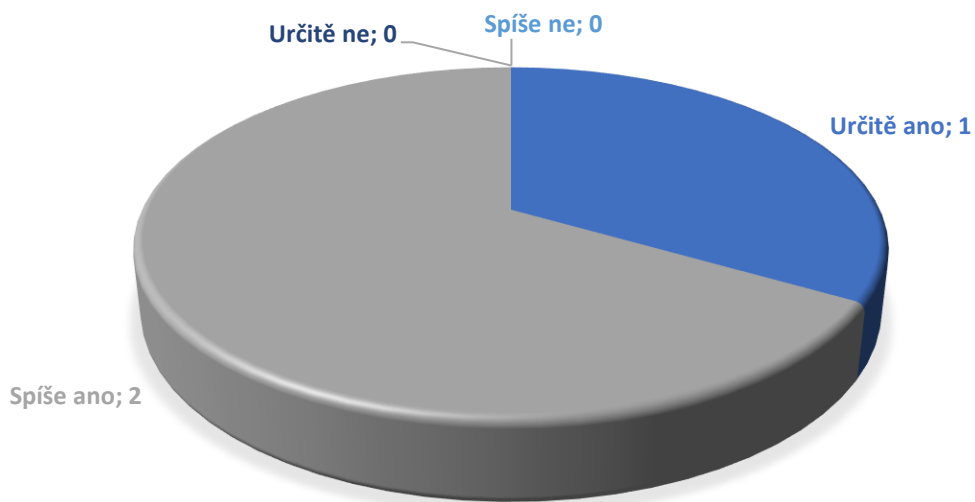
### Myslíte, že pracovní prostředí zaměstnanců je uspokojivé?



**Graf 7: Vedení: Pracovní prostředí**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Chodíte osobně kontrolovat práci zaměstnanců?



**Graf 8: Vedení: Kontrola**

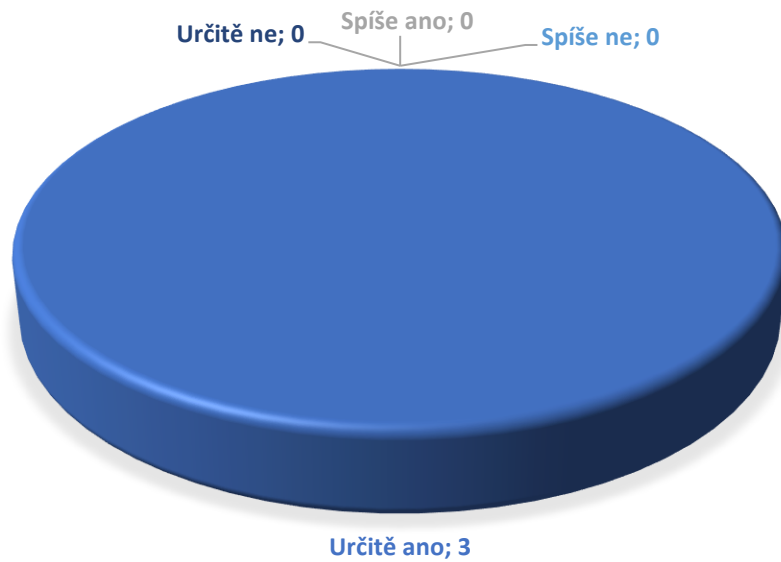
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Dostává se zaměstnancům zpětné vazby?



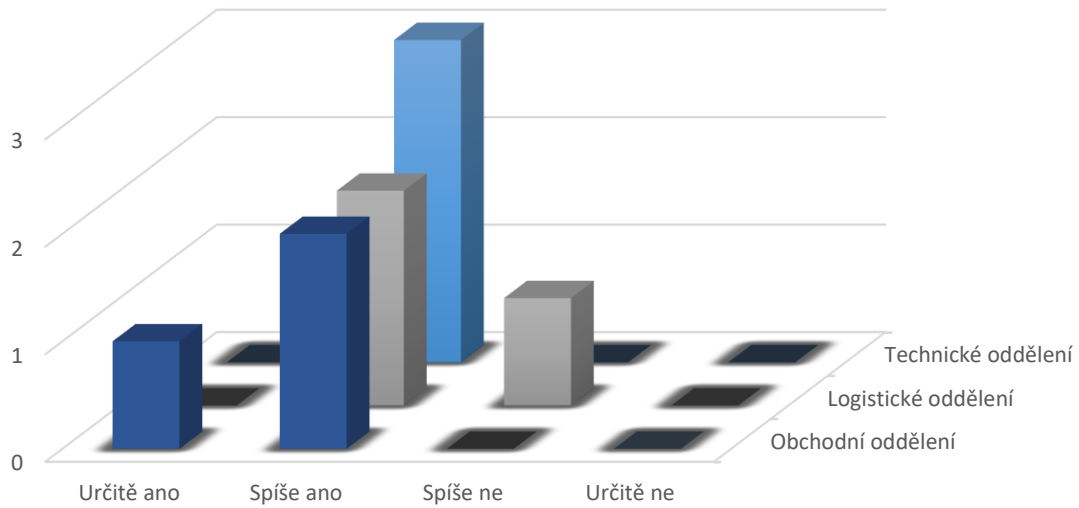
**Graf 9: Vedení: Zpětná vazba**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Je Váš vztah se zaměstnanci na dobré úrovni?



**Graf 10: Vedení: Vztah se zaměstnanci**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

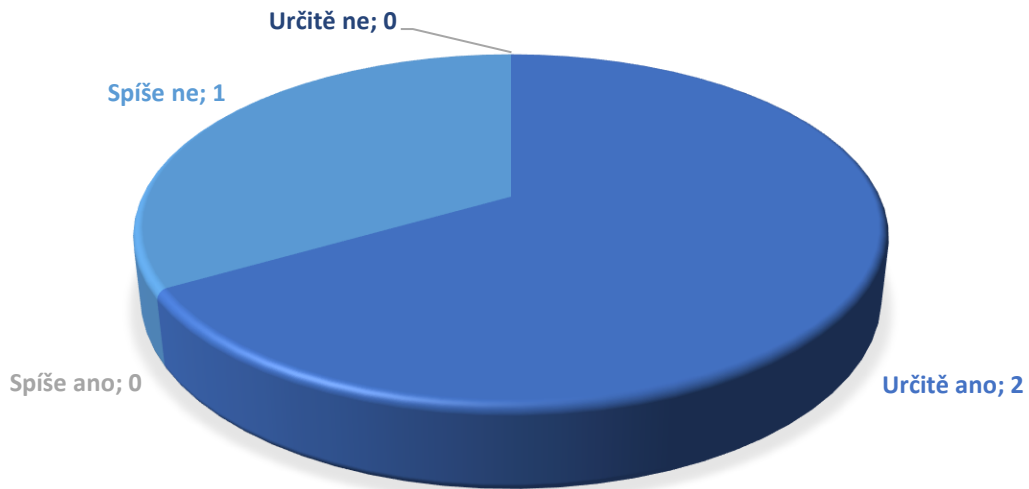
## Jak jste spokojen s výkony jednotlivých sektorů?



**Graf 11: Vedení: Výkony**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

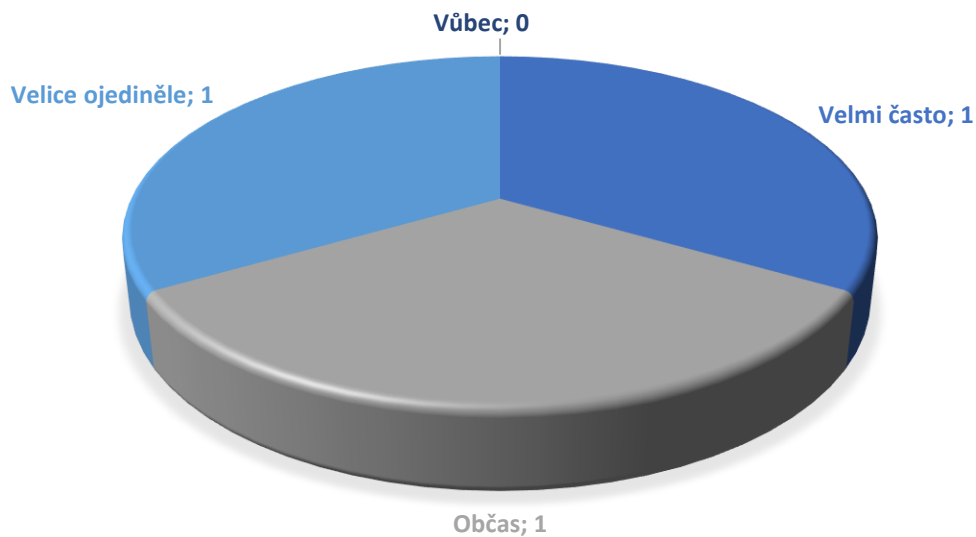
## Myslíte, že poloha Vaší společnosti je strategická?



**Graf 12: Vedení: Strategie polohy**

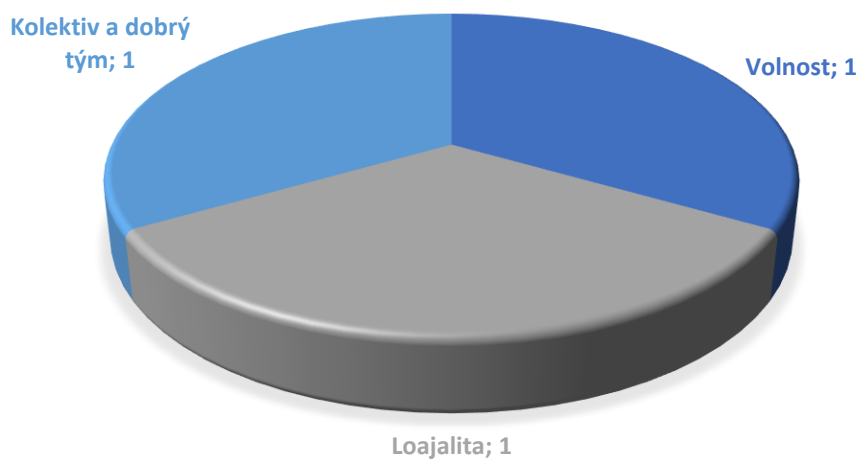
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Stresuje Vás Vaše pozice ve společnosti?



Graf 13: Vedení: Stres  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Čeho si na společnosti vážíte? V čem je podle Vás odlišná?



Graf 14: Vedení: Hodnoty společnosti  
(Zdroj: Vlastní zpracování)



### 2.2.3.2 Zaměstnanci

Při dotazníkovém šetření spokojenosti se systémem odměňování, byl sestaven i dotazník pro zaměstnance, sloužící k analýze jejich spokojenosti. Z celkového počtu zaměstnanců, bylo vyplněno pouze 17 dotazníků, což je lehce pod půlkou, a to z toho důvodu, že necelá polovina zaměstnanců, kteří pracují jako skladníci, nejsou české příslušnosti a neovládají ani anglický jazyk, tudíž by jejich dotazování bylo poněkud komplikované. Jednotlivé odpovědi jsou pro přehlednost zpracovány níže do grafů. V příloze č. II je pak umístěn kompletní dotazník.

Ze zmíněných sedmnácti zaměstnanců, kteří odpověděli na dotazník, právě čtyři nemají pocit, že by jejich ohodnocení bylo zcela dostačující s ohledem na jejich práci, dalších jedenáct zaměstnanců si myslí, že jejich hodnocení je přiměřené jejich práci a dva zaměstnanci o vhodnosti jejich ohodnocení nemají žádné pochyby. Nespokojení zaměstnanci by navrhovali změnu především formou adekvátního zvýšení mzdy, ohodnocení v podobě dalších bonusů či prémie, například za dlouholetost ve společnosti či příspěvky na dojíždění. Jeden zaměstnanec navrhoval napojení ohodnocení všech zaměstnanců na zakázky, aby měli větší snahu se podílet na uskutečnění realizace zmíněných zakázek.

V rámci zaměstnaneckých výhod, které jsou zaměstnancům poskytovány jsou nejvíce spokojeni s výhodou ve formě příspěvku ke mzdě, tomuto příspěvku v předchozích letech předcházely stravenky. Další oblíbenou zaměstnaneckou výhodou je elektronika v podobě služebních počítačů a mobilů. Taktéž mají zaměstnanci rádi teambuildingové akce, které pro ně společnost ULMA pořádá. Ovšem co se týče služebních automobilů, ze sedmnácti odpovídajících zaměstnanců má tuto možnost benefitu pouze šest z nich, z čehož spokojeno s ním je právě pět zaměstnanců. Jako další zaměstnanecké výhody by zaměstnanci uvítali především příspěvek na sportovní a kulturní vyžití, dále příspěvek na penzijní spoření, méně oblíbenou variantou by byl příspěvek na životní pojištění či jiná varianta. Zaměstnanci navštěvující školení či kurzy, je považují spíše za přínosné pro jejich práci, dalších deset dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že nemá tu možnost se účastnit vzdělávacích kurzů či školení.

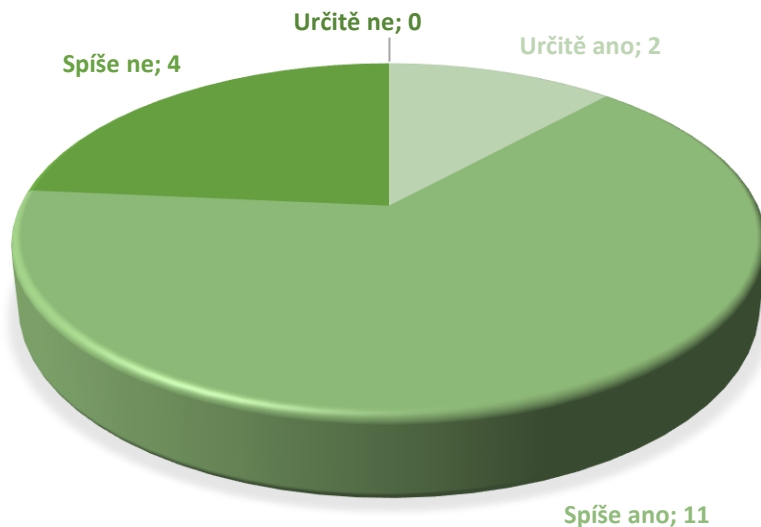
Zaměstnance společnosti ULMA, podle obdržených odpovědí, motivuje k práci především dobrý kolektiv, dále byly zmiňovány faktory jako variabilní pracovní doba s tím spojená možnost home office, spokojenost zákazníka, tudíž kvalitně odvedená práce, samotná náplň práce, získané kontakty, práce v oboru, který zaměstnanec baví a v neposlední řadě úspěch. Drtivá většina zaměstnanců je spokojena se svou pracovní vytížeností, pouze dva tvrdí, že by snesli méně práce, jelikož ji nestíhají plnit. Vyjímaje dvou zaměstnanců, mají ostatní pocit, že se dostatečně seberealizují ve své práci, že se jim dostává možnosti využívat své schopnosti, rozvíjet je a zároveň je jejich práce naplňuje. Čtrnáct zaměstnanců považuje své pracovní prostředí za přijatelné k povaze práce, zbylí tři spokojeni nejsou a ocenili by lepší technickou výbavu místností či dokonce postavení nové kancelářské budovy.

Většina zaměstnanců nemá problém s vedením společnosti a ani se způsoby jejich jednání se zaměstnanci. Stejně tak si myslí, že se jim dostává dostatečného prostoru vyjádřit vlastní názor. Až na některé výjimky považují zpětnou vazbu taktéž za dostačující, stejně tak i uznání od svých nadřízených.

Jde-li o vzájemnou nápomoc mezi jednotlivými pracovníky, všechny odpovědi na tuto otázku nasvědčují skutečnosti, že si jsou zaměstnanci bezpochyby nápomocni. Což potvrzuje i odpověď na otázku ohledně vzájemných vztahů v pracovním kolektivu, kdy zaměstnanci odpovídali, že jsou jejich vztahy docela přátelské a téměř polovina tvrdí, že se setkávají i mimo práci. Mezi zaměstnanci se naleznou pouze ojedinělé případy, kdy je jejich práce stresuje.

Pracovníci si na společnosti ULMA především váží dobrého kolektivu, s tím spojené pracovní prostředí a uvolněná atmosféra na pracovišti, firemní kultura, dále původ společnosti, jistou volnost, která je jim umožněna, vstřícnost a přístup k zaměstnancům, důvěra a stabilita, také to, že se společnost rychle dokáže přizpůsobit přáním zákazníka a možnost práce v terénu. Pokud by v okolí zaměstnanců někdo hledal práci, až na jednoho, by všichni společnost ULMA doporučili. Poměrná část zaměstnanců nezvažuje možnost, opustit společnost, ovšem v některých případech by důvodem odchodu mohla být lepší pracovní nabídka a s tím související lepší ohodnocení, jeden důvod byl také seberealizace a možnost naučit se něčemu novému.

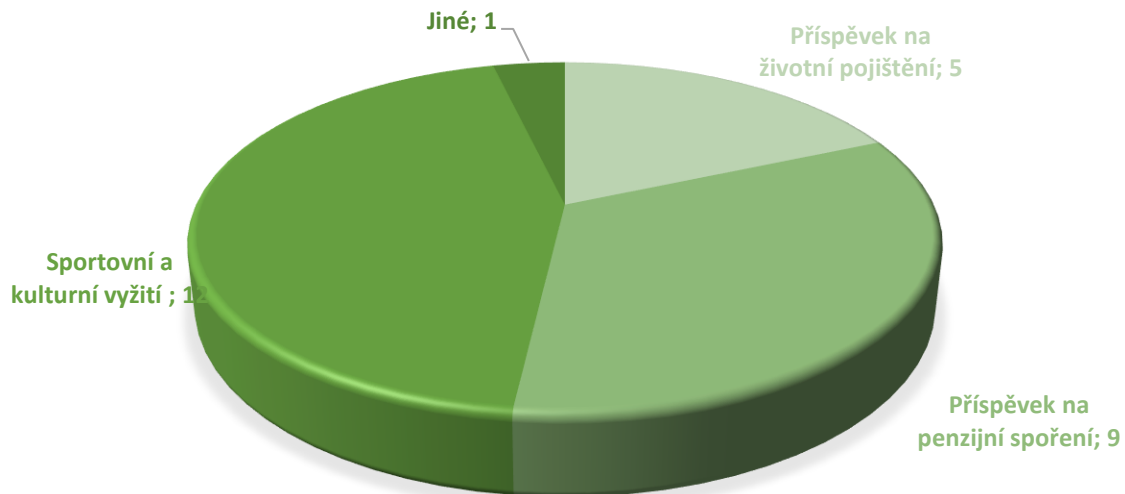
### Myslíte, že jste adekvátně ohodnocený/á za svoji práci?



Graf 15: Zam.: Ohodnocení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

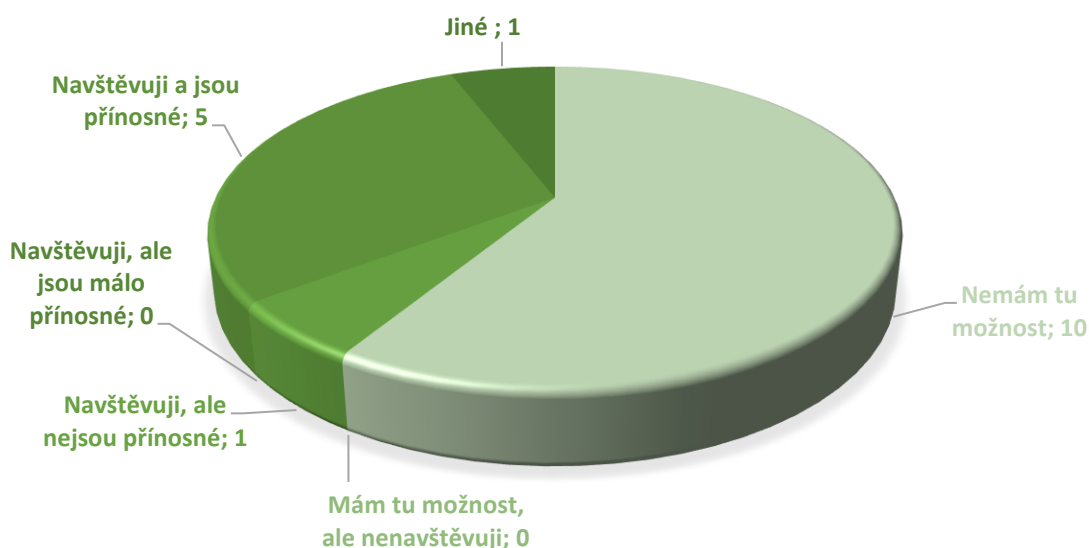
### Jaké další zaměstnanecké výhody byste uvítal/a?



Graf 16: Zam.: Zaměstnanecké výhody

(Zdroj: Vlastní zpracování)

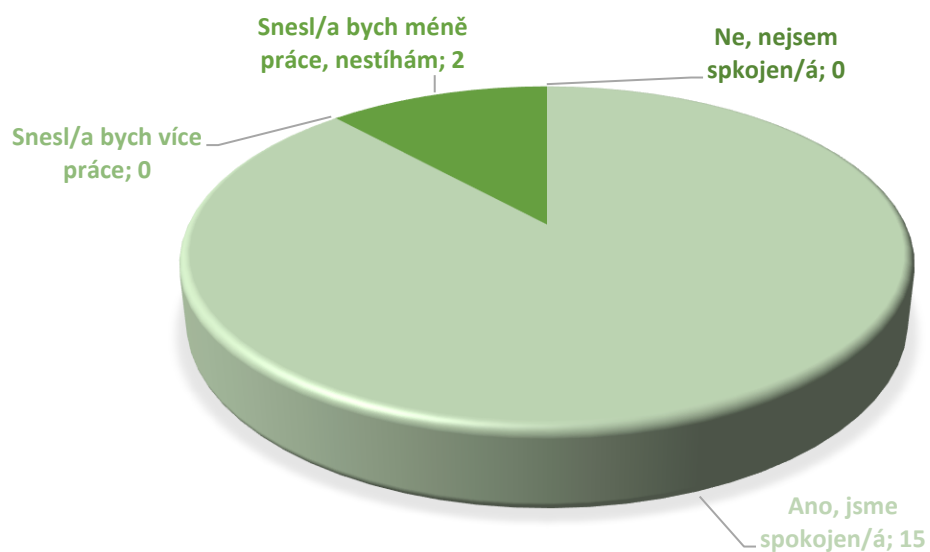
### Máte-li možnost navštěvovat nějaké vzdělávací kurzy či školení, jsou pro Vaši práci přínosné?



Graf 17: Zam.: Školení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

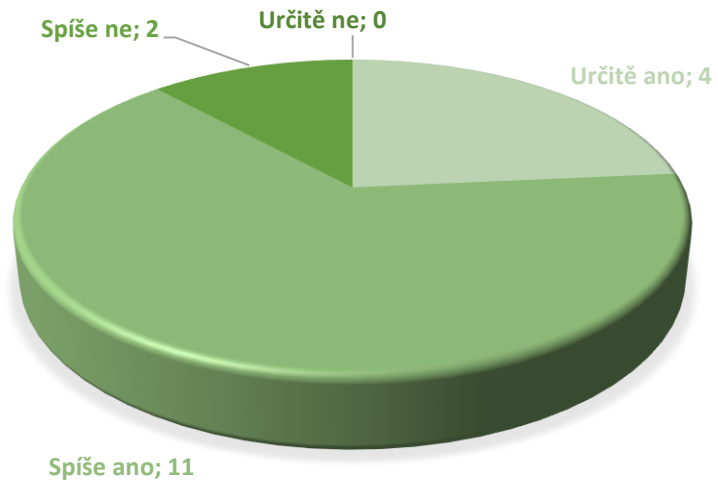
### Jak jste spokojen/á s Vaší pracovní vytížeností?



Graf 18: Zam.: Pracovní vytíženost

(Zdroj: Vlastní zpracování)

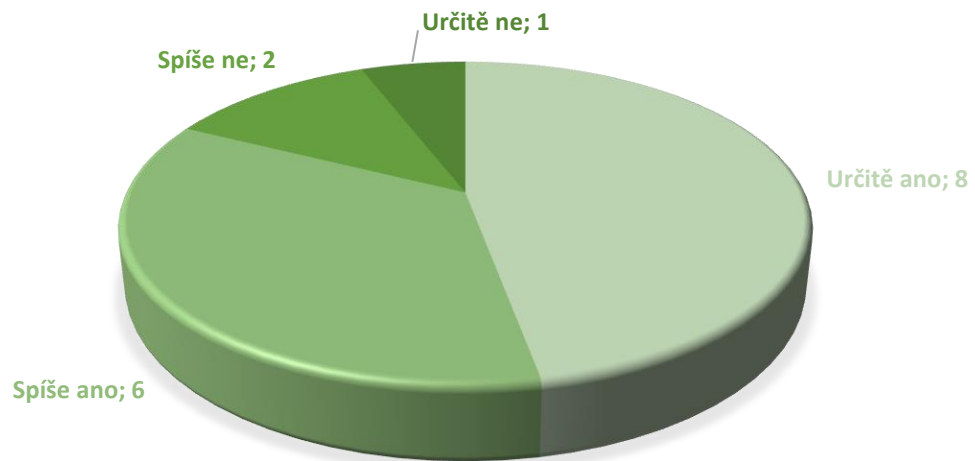
### Seberealizujete se dostatečně ve Vaší práci?



Graf 19: Zam.: Seberealizace

(Zdroj: Vlastní zpracování)

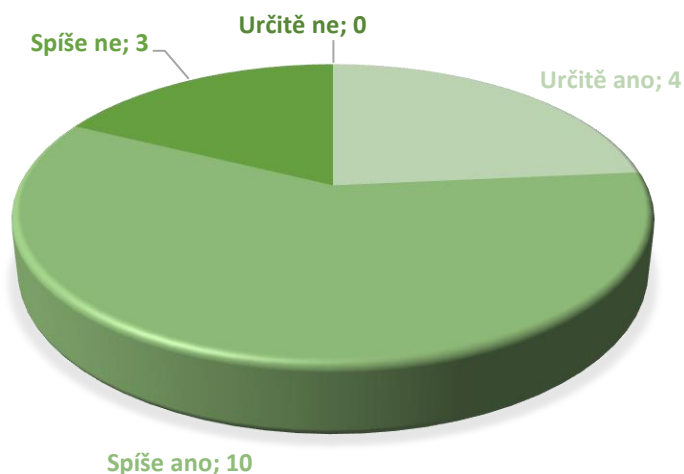
### Je Vaše pracovní prostředí adekvátně vybavené k povaze Vaší práce?



Graf 20: Zam.: Pracovní prostředí

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Jak jste spokojený/á s vedením společnosti a jeho jednáním se zaměstnanci?



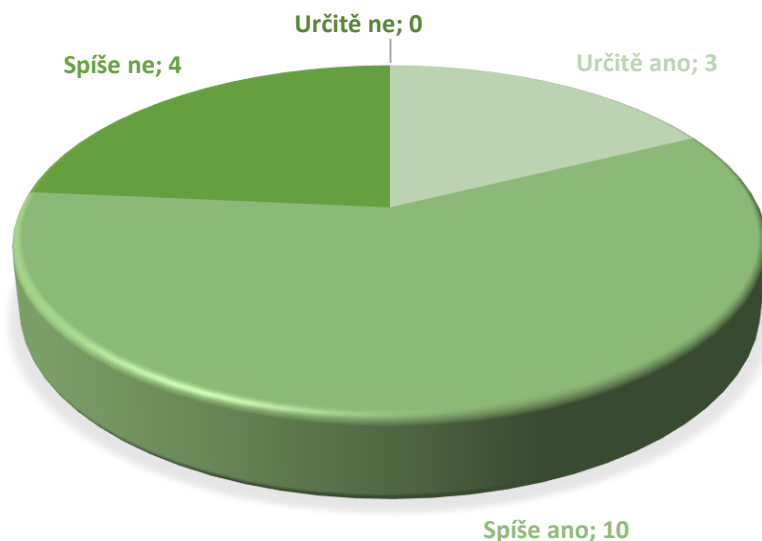
**Graf 21: Zam.: Spokojenost s vedením**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Dostáváte dostatečný prostor k vyjádření vlastního názoru?



**Graf 22: Zam.: Vlastní názor**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

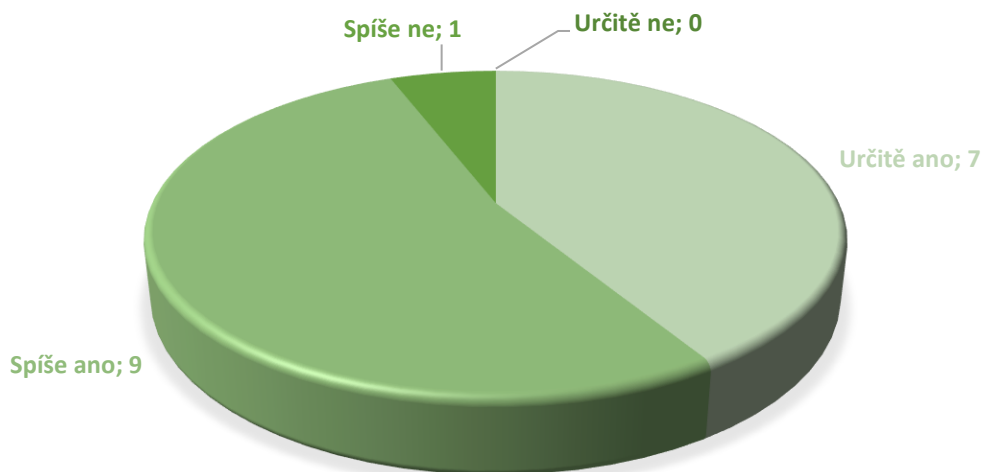
### Dostáváte zpětnou vazbu od vedení?



Graf 23: Zam.: Zpětná vazba

(Zdroj: Vlastní zpracování)

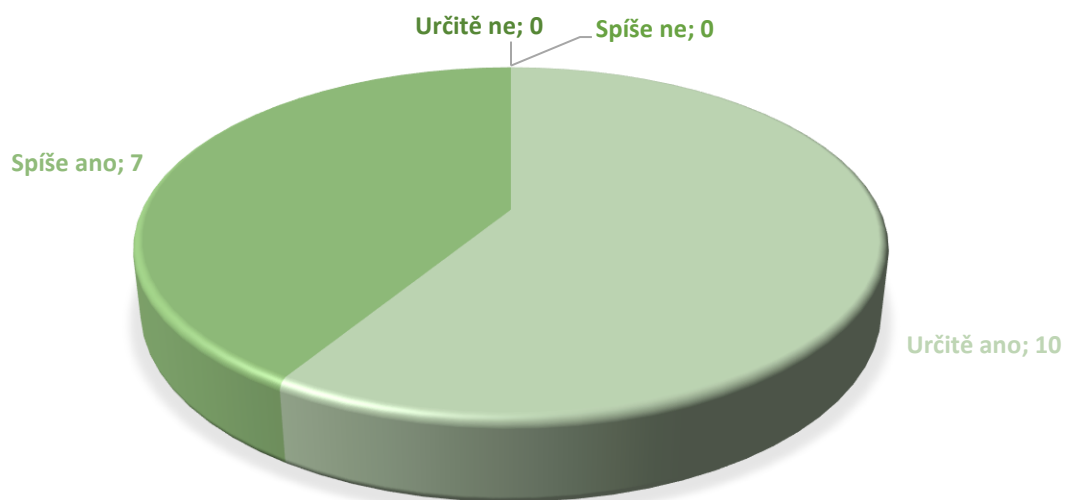
### Dostává se Vám dostatečného uznání od nadřízených?



Graf 24: Zam.: Uznání

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Jsou si pracovníci navzájem nápomocní?



Graf 25: Zam.: Spolupráce

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Jaké jsou vztahy ve Vašem pracovním kolektivu?

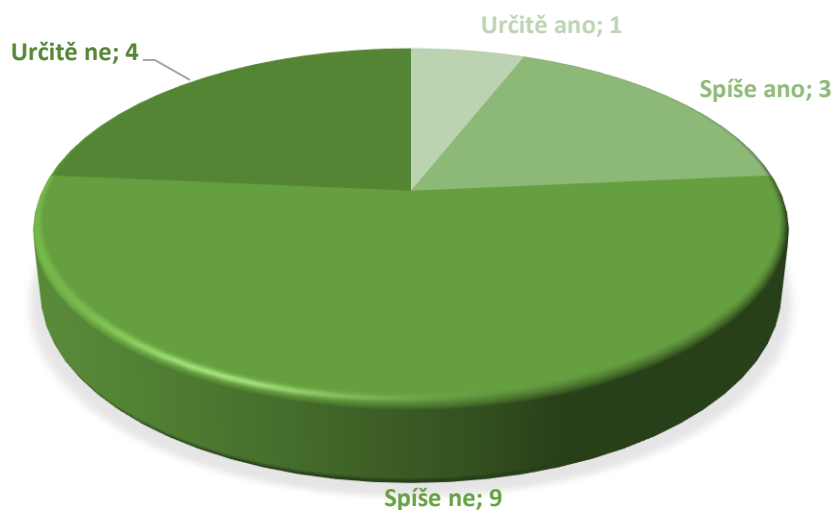


Graf 26: Zam.: Kolektiv

(Zdroj: Vlastní zpracování)



### Stresuje Vás Vaše práce?



Graf 27: Zam.: Stres  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Doporučila byste ve svém okolí tuto společnost někomu, kdo hledá práci?



Graf 28: Zam.: Doporučení společnosti  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 2.2.4 Náklady na systém odměňování

Náklady na systém odměňování se skládají z osobních nákladů a ostatních nákladů, které se vztahují k teambuildingovým akcím, školení a pracovnímu prostředí. Společnost ULMA ostatní náklady definuje jako přibližně 1,2 % z celkového ročního obrátu. Náklady na systém odměňování společnosti ULMA jsou vyobrazeny níže v tabulce (KAPOUN, 2022c).

V roce 2021 osobní náklady všech zaměstnanců činily 38 719 000Kč a ostatní náklady se pohybovaly okolo 2 500 000 Kč, celkově náklady na systém odměňování v roce 2021 tedy tvořily 41 266 000 Kč. V předchozím roce byly osobní náklady na zaměstnance ve výši 40 922 000 Kč a ostatní náklady činily přibližně 2,4 milionu korun. V roce 2019 byly osobní náklady 45 511 000 Kč, ostatní náklady kalkulovaly přes 3 miliony. V roce 2018 osobní náklady činily téměř 39 milionů a ostatní náklady se pohybovaly lehce pod 3 miliony.

Z porovnání nákladů v jednotlivých letech sledovaného období je zřejmé, že nejvyšší náklady, které musela společnost ULMA vynaložit v souvislosti se zaměstnanci, byly v roce 2019. V dalších letech náklady na systém odměňování klesly v průměru o pět a půl milionu korun, z čehož lze vyvodit s přihlédnutím na rostoucí mzdy, že společnost ULMA snižovala počty zaměstnanců v letech 2020 a 2021.

Tabulka 5: Náklady na systém odměňování

Náklady	Částka v jednotlivých letech (v tis. Kč)			
	2021	2020	2019	2018
Osobní náklady na zaměstnance	38 719	40 922	45 511	38 982
Ostatní náklady (teambuildingové akce, školení, pracovní prostředí)	2 547	2 421	3 305	2 879
<b>Celkem</b>	<b>41 266</b>	<b>43 343</b>	<b>48 816</b>	<b>41 861</b>

(Zdroj: vlastní zpracování dle: KAPOUN, 2022c)

## **2.2.5 Shrnutí analýzy systému odměňování**

Po provedení analýzy systému odměňování podle systému celkové odměny vyšlo najevo, že je tento koncept ve společnosti ULMA, až na některé prvky dodržen. Peněžní odměna spolu s doplňkovou peněžní odměnou, která je velmi rozmanitá, jsou spíše adekvátní. Zaměstnanecké výhody už nejsou tolik dostačující. Z relačních odměn není ve společnosti tolik prosazován kariérní růst.

### **Základní peněžní odměna a doplňková peněžní odměna**

Peněžní odměny zaměstnanců jsou různorodé, a to v závislosti na jejich pracovní pozici. Celková peněžní odměna zaměstnanců se skládá ze dvou složek, první složkou je základní fixní mzda definovaná smlouvou, je doplněna o pohyblivou složku mzdy v podobě bonusů. Bonusy jsou zaměstnancům přidělovány na základě jejich pracovní pozice. Vývoj mezd vykazuje rostoucí tendenci.

### **Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanci na postech, které to vyžadují disponují služebním počítačem a telefonem. Někteří zaměstnanci vlastní služební automobil, za dohodnutých podmínek smí využívat tyto benefity i v soukromí. Zaměstnanci, kteří mají hmotnou odpovědnost mají od společnosti zaplacené pojištění odpovědnosti. Zaměstnanci v předchozích letech dostávali stravenky, ty byly nahrazeny novým stravenkovým paušálem, což je příspěvek vyplácený přímo ke mzdě a lze jej využít kdykoliv a na cokoliv. Pro stmelování kolektivu jsou pořádané teambuildingové akce, zaměstnanci včetně vedení se skládají na dárky k narozeninám pro své kolegy.

Zaměstnanci, jejichž práce je založena na práci u počítače mají pružnou pracovní dobu a možnost home office. Zaměstnanci mají podle zákona standardní 4 týdny dovolené, a navíc během svátků další týden při splnění předem daných podmínek.

### **Vzdělávání a rozvoj**

Zaměstnanci mají různé druhy školení, například zaškolování, produktová či projektová školení. Technik-projektant má za úkol školit obchodní zástupce, aby byly dostatečně

informování pro komunikaci se zákazníky. Manažer logistiky školí pravidelně své podřízené. Všichni pracovníci pravidelně podávají report nadřízeným, což je přínosné i pro rozvoj zaměstnanců.

### **Pracovní prostředí**

Kancelářská budova hlavní provozovny se jeví jako dostačující pro výkon práce, projektový manažer má vlastní kancelář, ostatní pracovníci jsou rozmístěni v open-space kancelářích ovšem po malých skupinkách, tudíž mají prostor v klidu dělat svoji práci.

Zaměstnanci dostávají dostatečný prostor k vyjádření svého názoru či podat návrh na změnu, rozhodování však provádí hlavní vedení na centrále ve Španělsku, s kterým veškeré záležitosti řeší ředitel za Českou a Slovenskou republiku.

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

**Vedení** – Řídící pracovníci považují mzdy zaměstnanců za dostačující, ovšem v názoru na dostatečnou motivaci zaměstnanců se rozchází. Mají za to, že zaměstnanci nejsou spokojeni se současnými zaměstnaneckými výhodami a při změně by volili nejpravděpodobněji životní pojištění a penzijní spoření nebo kulturní/sportovní vyžití či úhradu vzdělávání/kurzů. Pracovní prostředí a školení zaměstnanců považují za dostatečné. Vedení dbá na osobní kontrolu a zpětnou vazbu, zároveň kladou důležitost i na dobré vztahy se zaměstnanci. S výkony všech oddělení jsou v průměru spíše spokojeni. Na společnosti si váží volnosti, loajality a kolektivu. Vedení se neshoduje v názoru na strategii polohy společnosti.

Jako **pozitivní** lze považovat – výše mezd, pracovní prostředí, vzdělávání a rozvoj, kontrola, zpětná vazba, dobré vztahy, výkony zaměstnanců, volnost, loajalita a kolektiv. **Negativními** prvky systému odměňování mohou být – motivace a zaměstnanecké výhody.

**Zaměstnanci** – Z odpovídajících zaměstnanců 36 % není spokojeno se svým ohodnocením a navrhovali by adekvátní zvýšení mzdy a další bonusy či příspěvky. Jeden návrh také zahrnoval napojení ohodnocení všech zaměstnanců na zakázky. Zaměstnanci jsou s aktuálními zaměstnaneckými výhodami vcelku spokojeni, ale jako další výhody by ocenili příspěvek na kulturní a sportovní vyžití, dále na penzijní spoření či životní pojištění. Více

než polovina odpovídajících zaměstnanců uvedla, že nemá možnost navštěvovat školení a zbytek, co jej navštěvuje, je spokojen.

Motivací pro zaměstnance je především dobrý kolektiv, pružná pracovní doba s home officem, sama práce a její dobré výsledky, s tím spojené úspěchy. Pracovní tempo je pro zaměstnance přijatelné a mají pocit seberealizace. Pracovní prostředí je nevyhovující pouze pro tři odpovídající zaměstnance, kteří by ocenili inovaci či lepší vybavení. Přístup vedení je z pohledu zaměstnanců v pořádku, mají pocit, že se jim dostává dostatečného prostoru k vyjádření se a uznání. Téměř jedna čtvrtina zaměstnanců pocituje nedostatek zpětné vazby. Vztahy na pracovišti jsou přátelské a jednotlivý pracovníci mezi sebou spolupracují. Ojediněle je pro zaměstnance práce stresující. Na společnosti si váží především kolektivu a pracovního prostředí s uvolněnou atmosférou, práce v terénu, firemní kultury, důležitosti zákazníka, jisté volnosti a přístupu vedení. Zaměstnanci by společnost doporučili ve svém okolí a většina zaměstnanců nezvažuje odejít z této společnosti, pokud ano, příčinou by byla lepší pracovní nabídka s lepším ohodnocením.

Mezi **pozitiva** lze řadit – výše mezd, dostatečná motivace, jistá volnost, kolektiv, vztahy s vedením, uznání, prostor vyjádřit se, pocit seberealizace, pracovní prostředí. **Negativy** potom jsou – málo zaměstnaneckých výhod, školení, nedostatek zpětné vazby.

### **Náklady na systém odměňování**

V roce 2021 osobní náklady činily přes 38 milionů, ostatní náklady se pohybují okolo 1,2 % z obrátu, v roce 2021 to tedy bylo 2,5 milionu. Vzhledem k tomu, že mzdy každoročně rostou a náklady od roku 2019 začaly klesat, společnost pravděpodobně snížila počty svých zaměstnanců.

## **2.3 Analýza vnějších faktorů**

Sestavení analýzy vnějších faktorů se opírá o vnější faktory ovlivňující systém odměňování podle Koubka (2011) a Armstronga (2009) v teoretické části, kapitola 2.5.2. Analyzovány jsou zde vlivy trendů v populačním vývoji, situace na trhu práce, je proveden průzkum mezd na trhu práce a konkurence. Rozebrán je i vývoj inflace, daňový systém a právní úprava související se systémem odměňování.

## 2.3.1 Právní úprava

### 2.3.1.1 Minimální a zaručená mzda

Za **minimální mzdu** se považuje nejnižší přípustná odměna za výkon práce v běžné pracovní době bez přesčasů a příplatků. Výši minimální mzdy stanovuje vláda svým nařízením s účinností od začátku kalendářního roku. Při tvorbě výše minimální mzdy přihlíží na vývoj mezd a spotřebitelských cen (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

**Zaručená mzda** vymezuje nejnižší přípustnou mzdu pro jednotlivé profese, které se dělí do osmi pracovních skupin. Tato mzda platí pro zaměstnance, kde mzda není ujednána kolektivní smlouvou. V případě, že zaměstnanec dostává odměnu nižší, než je minimální a zaručená mzda, musí mu být doplacen rozdíl (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

Výše minimální mzdy od 1. 1. 2022 stoupla na 16 200 Kč neboli 96,40 Kč za hodinu. Oproti předchozímu roku tedy vzrostla o 1 000 Kč. U zaměstnání s týdenní pracovní dobou 37,5 hodin je minimální hodinová mzda 102,80 Kč. V případě 38,75 hodin týdně je mzda 99,50 Kč za hodinu. Spolu s růstem výše minimální mzdy vzrostla i minimální zaručená mzda. Její výši pro jednotlivé pracovní skupiny v roce 2022 a hodinovou mzdu zobrazuje tabulka níže (Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., 2006).

Tabulka 6: Zaručená mzda

Pracovní skupina	Zaručená mzda 2022 (v Kč)	
	Hodinová	Měsíční
1	96,40	16 200
2	106,50	17 900
3	117,50	19 700
4	129,80	21 800
5	143,30	24 100
6	158,20	26 600
7	174,70	29 400
8	192,80	32 400

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., 2006)

Podle rozdělení pracovních skupin v příloze nařízení vlády, bych zaměstnanec společnosti ULMA rozdělila následovně:

2. skupina – skladník,
3. skupina – vedoucí skladu, specialista logistiky a technickohospodářský pracovník,
4. skupina – specialista marketingu,
5. skupina – technik-projektant,
6. skupina – projektový manažer, manažer logistiky a obchodně technický zástupce (Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., 2006).

### **2.3.1.2 Příplatky**

Pokud zaměstnanec vykonává svou práci mimo svoji běžnou pracovní dobu v pracovních dnech, či za specifických podmínek, náleží mu za to adekvátní odměna. Níže jsou popsány příklady možných příplatků (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

**Práce přesčas** – pokud zaměstnanec vykonává práci nad rámec své pracovní doby má nárok na mzdu za tento čas a zároveň má nárok i na příplatek 25 % průměrného výdělku, tyto nároky má pouze v případě nemá-li ve smlouvě uvedeno, že mzda je i s přihlédnutím na práci přesčas.

**Svátek** – za práci v době svátku náleží zaměstnanci odpovídající mzda a náhradní volno, pokud se domluví se zaměstnancem jinak, může mu náležet i příplatek místo volna.

Noční práce, sobota a neděle – zaměstnanci za noční práci přísluší mzda a příplatek v minimální výši 10 % průměrného výdělku.

**Práce ve ztíženém pracovním prostředí** – zaměstnanec má právo na dosaženou mzdu a zároveň na příplatek ve výši nejméně 10 % ze základní sazby minimální mzdy (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

### **2.3.1.3 Nemocenská**

Pokud se zaměstnanec stane dočasně pracovní neschopným nebo má nařízenou karanténu a splní-li podmínky podle předpisů o nemocenském pojištění, má nárok v prvních 14 dnech

na náhradu mzdy. Náhrada mzdy je ve výši 60 % průměrného výdělku. Aby ji zaměstnanec mohl čerpat, musí předložit potřebné doklady, následně je náhrada vyplácena s nejbližší mzdou po předložení dokladů (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

#### **2.3.1.4 Pracovní doba**

Pracovní doba je vymezený čas, během kterého se pracovník nachází na pracovišti a je připraven konat práci pro svého zaměstnavatele a zároveň se jedná o vymezený čas, kdy musí odvádět výkony pro svého zaměstnavatele (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

Zákon stanovuje běžnou pracovní dobu na 40 hodin týdně. Ve výjimečných případech jinak. Například vícesměnný, respektive nepřetržitý pracovní provoz stanovuje délku pracovní doby na 37,5 hodiny týdně. U dvousměnného provozu pak na 38,75 hodiny týdně. Délka jedné směny nesmí být delší než 12 hodin. V případě, že zaměstnanec nedovršil 18 let, jedná se o 8 hodin a v součtu za týden pak nesmí tvořit více než 40 hodin. Pracovní doba může být krácena po dohodě zaměstnavatele se zaměstnancem s tím, že i mzda bude pak na úrovni, která odpovídá zkrácené pracovní době (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

Čas, ve kterém bude pracovní doba probíhat určuje zaměstnavatel. V případě, že se jedná o pružnou pracovní dobu, část funguje jako běžná pracovní doba, kterou určuje zaměstnavatel a druhou část si zaměstnanec rozvrhne sám, celkově nesmí být překročen limit 12 hodin. (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

#### **2.3.1.5 Dovolena**

Každý zaměstnanec v pracovním poměru má nárok na dovolenou, při splnění podmínek daných zákonem. Zákonem stanovená délka dovolené jsou čtyři týdny. U zaměstnanců pobírající plat aneb kteří jsou zaměstnání například státem či územním samosprávným celkem, mají nárok na pět týdnů. V některých případech vzniká právo i na dodatkovou dovolenou (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

Pokud zaměstnanec přijde na svou směnu pozdě či ji zamešká bez adekvátní omluvy, může mu být dovolená krácena o jeden až tři dny. Dovolena může být i přerušena, a to v případě,



že je zaměstnanci přiznána neschopnost práce pro nemoc nebo úraz (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

#### **2.3.1.6 Pracovní podmínky**

Pracovní podmínky musí být dle zákona uzpůsobeny tak, aby byla zabezpečena možnost bezpečného výkonu práce, dále podle zvláštních právních předpisů má zaměstnavatel povinnost zajišťovat pracovnělékařské služby (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

Při životním nebo pracovním výročí a v případě ukončení pracovního poměru odchodem do invalidního nebo starobního důchodu má možnost poskytnout zaměstnavatel pracovníkovi odměnu. Odměnu může poskytnout také v případě pomoci zaměstnance při mimořádných událostech, které mohou ohrozit život, zdraví či majetek (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

Povinností zaměstnavatele je zajistit vhodné bezpečné uložení osobních věcí zaměstnanců, které běžně nosí na pracoviště (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

#### **2.3.1.7 Odborný rozvoj zaměstnanců**

Zaměstnavatel musí zaškolit případně zaučit nově příchozího zaměstnance, který nemá potřebnou kvalifikaci pro výkon své práce. Dále jsou zaměstnavatelé povinni zajistit adekvátní odbornou praxi k získání praktických zkušeností absolventům škol, aby mohli vykonávat práci.

Zákon zaměstnanci ukládá povinnost si prohlubovat svou kvalifikaci potřebnou pro výkon povolání. Zaměstnavatel tak může zaměstnanci udělit povinnou účast na školení či studiu určených k rozšíření jeho znalostí. Veškeré tyto odborné rozvoje zaměstnanců jsou považovány za běžnou pracovní dobu, za kterou zaměstnanec pobírá svou peněžní odměnu (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

#### **2.3.1.8 Stravování**

Při každé směně musí být zaměstnanci umožněno se stravovat, výjimkou jsou pracovní cesty, kdy dostává zaměstnanec náhrady. Zaměstnanec může zaměstnanci přispívat na stravování

nebo mu jej poskytovat, pokud je tak dohodnuto v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

## **2.3.2 Systém zdanění**

### **2.3.2.1 Daň z příjmů fyzických osob – DPFO**

Povinnost odvést daň z příjmů mají všechny fyzické osoby pobývající v České republice, a to jak z příjmů v Česku, tak z příjmů generovaných v zahraničí. Předmětem daně jsou například příjmy ze závislé činnosti, samostatné činnosti, příjmy z nájmu či kapitálového majetku (Zákon č. 586/1992 Sb., 1992).

Obvykle za zaměstnance platí daň z příjmů jeho zaměstnavatel, tím, že mu ji odečítá od mzdy. Daňový základ je tvořen součtem všech příjmů očištěných od výdajů, které byly vynaložené v souvislosti s těmito příjmy. Následně si lze odečíst od základu nezdanitelné položky, může se jednat třeba o platby životního pojištění (Daň z příjmů fyzických osob 2022, c1997–2022).

Z připraveného základu je pak vypočtena daň ve výši 15 %, u vyšších příjmů pak 23 %. Od vypočtené daně si lze odečíst slevy na dani a daňová zvýhodnění, ovšem pouze v případě má-li zaměstnanec podepsané prohlášení k dani. Může také nastat situace, kdy vznikne daňový bonus (Zákon č. 586/1992 Sb., 1992).

### **2.3.2.2 Zdravotní a sociální pojištění**

Kromě daně z příjmů dále musí zaměstnanec a zaměstnavatel odvést zdravotní a sociální pojištění, které je tvořeno v různém poměru důchodovým pojištěním, nemocenským pojištěním a příspěvkem na státní politiku. Pojistné zaměstnanec sám nehradí, ale zaměstnavatel mu jej strhává ze mzdy a odvádí za něj společně s pojistným, které musí odvádět zaměstnavatel za své zaměstnance (Sociální a zdravotní pojištění, c2022).

Výše pojistného se vypočítává jako stanovené procento z hrubé mzdy. U zaměstnanců jsou sazby za sociální pojištění 6,5 %, u zaměstnavatele 24,8 %, které se pak dělí na nemocenské pojištění 2,1 %, na důchodové pojištění 21,5 % a 1,2 % na státní politiku zaměstnanosti (Sociální pojištění, c2022).

U zdravotního pojištění zaměstnanci náleží sazba 4,5 % z hrubé mzdy a zaměstnavatel platí 9 %. Dohromady se tedy na sociální pojištění posílá 31,3 % a na zdravotní pojištění 13,5 %. Celkově zaměstnavatel na těchto pojištěních odvádí 44,8 % z hrubé mzdy (Zdravotní pojištění 2022, c2000–2022).

### 2.3.2.3 Daň z příjmů právnických osob – DPPO

Povinnost odvádět daň z příjmů má každá právnická osoba se sídlem či místem vedení v České republice, a to včetně příjmů ze zahraničí. Pokud nesídlí v Česku, má zde povinnost danit pouze příjmy generované v České republice (Zákon č. 586/1992 Sb., 1992).

Základ pro výpočet daně představuje upravený výsledek hospodaření, tedy výnosy očištěné o náklady a následně upravené o zvyšující, respektive snižující položky. Je možné uplatnit odčitatelné položky a položky snižující základ daně, takto vypočtený základ se zaokrouhlí na tisíce dolů. Daň pak činí 19 % ze základu. Od daně lze odečíst slevy na dani a zaplacené měsíční zálohy (Zákon č. 586/1992 Sb., 1992).

### 2.3.3 Demografická situace

V této kapitole jsou zhotoveny tabulky, které obsahují údaje o počtu obyvatel, jejich složení podle věku a podle jejich nejvyšší dosažené úrovně vzdělání. Údaje jsou za celou Českou republiku a ve sledovaném období 2017–2021.

Tabulka 7: Počet obyvatel v ČR

Rok	Počet obyvatel v ČR		
	Celkem	Z toho muži	Z toho ženy
2017	10 610 055	5 219 791	5 390 264
2018	10 649 800	5 244 194	5 405 606
2019	10 693 939	5 271 996	5 421 943
2020	10 701 777	5 275 103	5 426 674
2021	10 515 669	5 183 270	5 332 399

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, c2020a; c2022b)

V předchozí tabulce můžeme sledovat vývoj celkového počtu obyvatel a zároveň vývoj počtu obyvatel podle pohlaví. Počet obyvatel každoročně rostl, výjimkou byl rok 2021, kdy klesl. Mezi lety 2017–2019, byl meziroční nárůst okolo 0,4 %. Mezi rokem 2019 a 2020 se nárůst snížil, a to pouze na 0,07 %. V posledním roce byl zaznamenán pokles o 1,74 %.

Vývoj obyvatel podle pohlaví měl velice podobný průběh s tím rozdílem, že meziroční nárůst v letech 2017–2019 byl u mužů o 0,1 % výš než celkový nárůst obyvatel a tím pádem u žen byl naopak o 0,1 % pod meziročním nárůstem celkového počtu obyvatel. Naopak mezi roky 2019–2020 se výrazněji snížil u mužů, kde byl nárůst 0,06 % zatímco u žen 0,09 %. Pokles v roce 2021 byl zaznamenán ve stejném poměru jako celkový úbytek.

**Tabulka 8: Počet obyvatel dle věku v ČR**

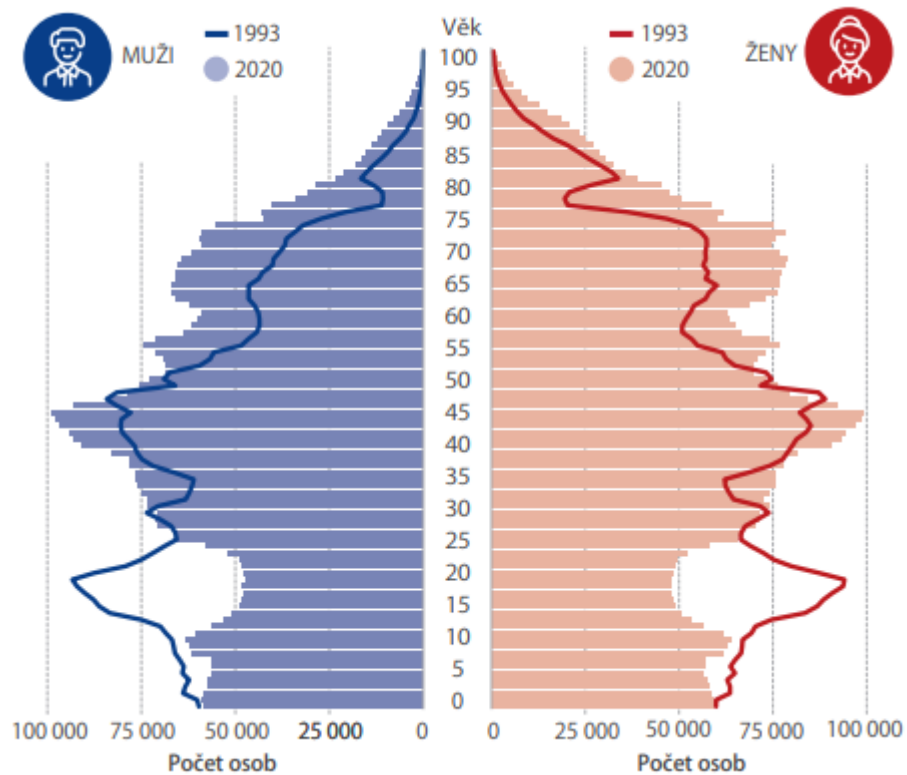
Rok	Počet obyvatel v ČR dle věku		
	0–14 let	15–64 let	65 +
2017	1 670 677	6 899 195	2 040 183
2018	1 693 060	6 870 123	2 086 617
2019	1 710 202	6 852 107	2 131 630
2020	1 719 741	6 823 714	2 158 322

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, c2020a)

Údaje jsou zpracovány pouze v letech 2017–2020, k roku 2021 nebyly doposud zveřejněny tyto údaje. Tabulka je rozdělena podle věku na tři části, 0–14 let, 15–64 let a 65 a více let.

Nejmladší věková skupina měla dvakrát za sebou víc jak 1% nárůst a mezi roky 2019–2020 se nárůst snížil a byl ve výši 0,56 %. Nejpočetnější obyvatelstvo tvoří skupina ve věku 15–64 let, což je takzvané produktivní obyvatelstvo. I když je tato skupina největší, její stav každým rokem klesá, mezi rokem 2017–2018 to bylo o 0,42 %, další rok o 0,26 %, poslední úbytek byl ve výši 0,41 %. Zatímco nejstarší věková skupina každoročně narůstá a její přírůstky jsou vyšší než u nejmladší, v roce 2018 byl nárůst o 2,28 %, další rok vzrostl počet obyvatel o 2,16 % a v poslední sledovaném roce o 1,25 %. Tato analýza potvrzuje fakt, že populace v České republice stárne, což lze vidět i na následujícím obrázku, kde je srovnán rok 2020 s rokem 1993. Podle křivek je zřejmé, že zatímco v roce 1993 byla nejpočetnější

skupina tvořena mladými lidmi, v roce 2020 křivka dosahuje nejvyšších bodů ve vyšším věku populace.



**Obrázek 6: Vývoj obyvatel podle věku a pohlaví**

(Zdroj: Český statistický úřad, c2022c)

**Tabulka 9: Obyvatelstvo dle vzdělání**

Rok	Počet obyvatel v ČR dle nejvyššího dosaženého vzdělání ve věku 15 a více let			
	Základní vzdělání a bez vzdělání	Středoškolské vzdělání bez maturity	Středoškolské vzdělání s maturitou	Vysokoškolské vzdělání
2017	1 217 400	2 963 500	3 038 500	1 708 200
2018	1 220 600	2 913 200	3 075 100	1 730 900
2019	1 224 700	2 963 000	3 050 900	1 723 100
2020	1 214 800	2 927 700	3 078 400	1 762 300

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, c2022d)

Údaje pro rok 2021 nebyly doposud zveřejněny, proto jsou opět zpracovány pouze v letech 2017–2020. V tabulce výše jsou zaznamenány úrovně dosaženého vzdělání obyvatelstva ve věku 15 a více let. V České republice tvoří největší skupinu lidé se středoškolským vzděláním zakončeným maturitní zkouškou o něco méně početná je skupina lidí se středoškolským vzděláním zakončeným výučním listem. Více než polovina lidí s maturitní zkouškou pak dokončila i vysokoškolské vzdělání. Nejmenší zastoupení má skupina se základním vzděláním a bez vzdělání.

Počty lidí v jednotlivých letech ve všech skupinách mají kolísající tendenci. U skupiny se základním vzděláním se počet v roce 2018 a 2019 zvýšil o přibližně 0,3 % a v roce 2020 se naopak snížil o 0,8 %. Obyvatelů s výučním listem v roce 2018 ubylo o 1,7 %, ale v roce 2019 o stejný procento opět přibylo, v posledním sledovaném roce jejich počet klesl o 1,2 %. Lidé s maturitní zkouškou a vysokoškolským vzděláním měli stejné přírůsty a poklesy. V roce 2018 se jednalo o nárůst 1,2 % středoškolského vzdělání s maturitní zkouškou a 1,3 % vysokoškolského vzdělání. V dalším roce byl zaznamenán pokles a to o 0,79 % lidí s maturitou a u vysokoškoláků o 0,45 %. V posledním analyzovaném roce středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou mělo nárůst o 0,9 % a vysokoškolské 2,27 %.

### 2.3.4 Trh práce

V rámci kapitoly trh práce je analyzována situace zaměstnanosti a nezaměstnanosti, počet ekonomicky aktivního obyvatelstva a průměrné mzdy v ČR a v oborech, do kterých zaměstnanci společnosti ULMA spadají. Veškeré údaje jsou zpracovávány pro celou Českou republiku, v letech 2017–2021, až na výjimky, kde data pro rok 2021 doposud nebyly zveřejněny.

**Tabulka 10: Pracovní síla v ČR**

Rok	Pracovní síla v ČR		
	Obyvatelstvo 15+	Z toho ekonomicky aktivní	Míra ekonomické aktivity celkem
2017	8 929 200	5 377 100	60,2 %
2018	8 941 800	5 415 400	60,6 %
2019	8 963 500	5 412 200	60,4 %
2020	8 985 800	5 372 000	59,8 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, c2022e)

Počet obyvatel starších 15 let každoročně narůstá i přes skutečnost, že lidé v rozmezí 15–64 let postupně v letech 2017–2020 ubývali. Důvodem je růst populace ve věku 65 let a více mnohem rychlejším tempem, tyto data jsou rozebrány v kapitole 2.3.3. Demografická situace.

Tempo nárůstu obyvatelstva nad 15 let není extrémně rychlé, v jednotlivých sledovaných letech se posouvá postupně o 0,14 %, 0,24 % a 0,25 %. Ekonomicky aktivní obyvatelstvo ve věku 15 let a více v roce 2018 vzrostlo o 0,71 %, následující dva roky se počet snížil o 0,06 % v roce 2019 a v roce 2020 o 0,74 %. Míra celkové ekonomické aktivity se ve všech letech pohybuje okolo 60 %, největší odchylka je +0,6procentního bodu. Údaje jsou zaznamenány v tabulce výše uvedené.

**Tabulka 11: Nezaměstnanost v ČR**

Rok	Nezaměstnanost v ČR		
	Nezaměstnaní celkem	Míra nezaměstnanosti ve věku 15–64 let	Obecná míra nezaměstnanosti
2017	128 700	2,9 %	2,9 %
2018	111 000	2,3 %	2,2 %
2019	109 300	2,1 %	2,0 %
2020	161 700	2,6 %	2,6 %
2021	118 500	-	2,8 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, c2022e; c2022f; c2022g; c2022h; c2022i; c2022j)

Údaje o stavu nezaměstnaných lidí v České republice jsou uvedeny pro 4. čtvrtletí každého roku. Ostatní údaje pak za celé období. Nezaměstnanost v ČR má tendenci kolísat během sledovaného období.

Mezi roky 2017 a 2018 v České republice klesla o necelých 14 % a v následujícím roce o dalších 1,5 %. V roce 2020 stoupla, a to téměř o polovinu oproti roku 2019, konkrétně o 47,9 %, může to být zapříčiněno pandemií Covid-19, v roce 2021 se situace zlepšila a nezaměstnanost klesla o 26,7 %.

Míra nezaměstnanosti ve věku 15–64 let, tedy v produktivním věku se pohybuje v rozpětí 2,1–2,9 % v období 2017–2020. Obecná míra se pak pohybuje v rozmezí 2–2,9 %. Při srovnání míry nezaměstnanosti v produktivním věku a obecné míry, lze říct, že hodnoty jsou velmi podobné a jsou rozdílné pouze ve dvou letech a to o 0,1 procentního bodu. V roce 2021 nelze informace porovnat, jelikož míra nezaměstnanosti ve věku 15–64 let není doposud zveřejněna.

### **2.3.5 Mzdový průzkum trhu v ČR**

Níže jsou rozebrány průměrné hrubé mzdy a průměrný počet zaměstnanců v České republice a v jednotlivých odvětvích dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE, analyzovány



jsou ty odvětví, do kterých spadají zaměstnanci společnosti ULMA. Veškerá data jsou uváděna za celou Českou republiku. Celkový průměr na trhu práce je sledován v letech 2017–2021, bohužel jednotlivá odvětví nemají pro rok 2021 doposud zveřejněné výsledky.

**Tabulka 12: Průměr hrubých mezd a zaměstnanců v ČR**

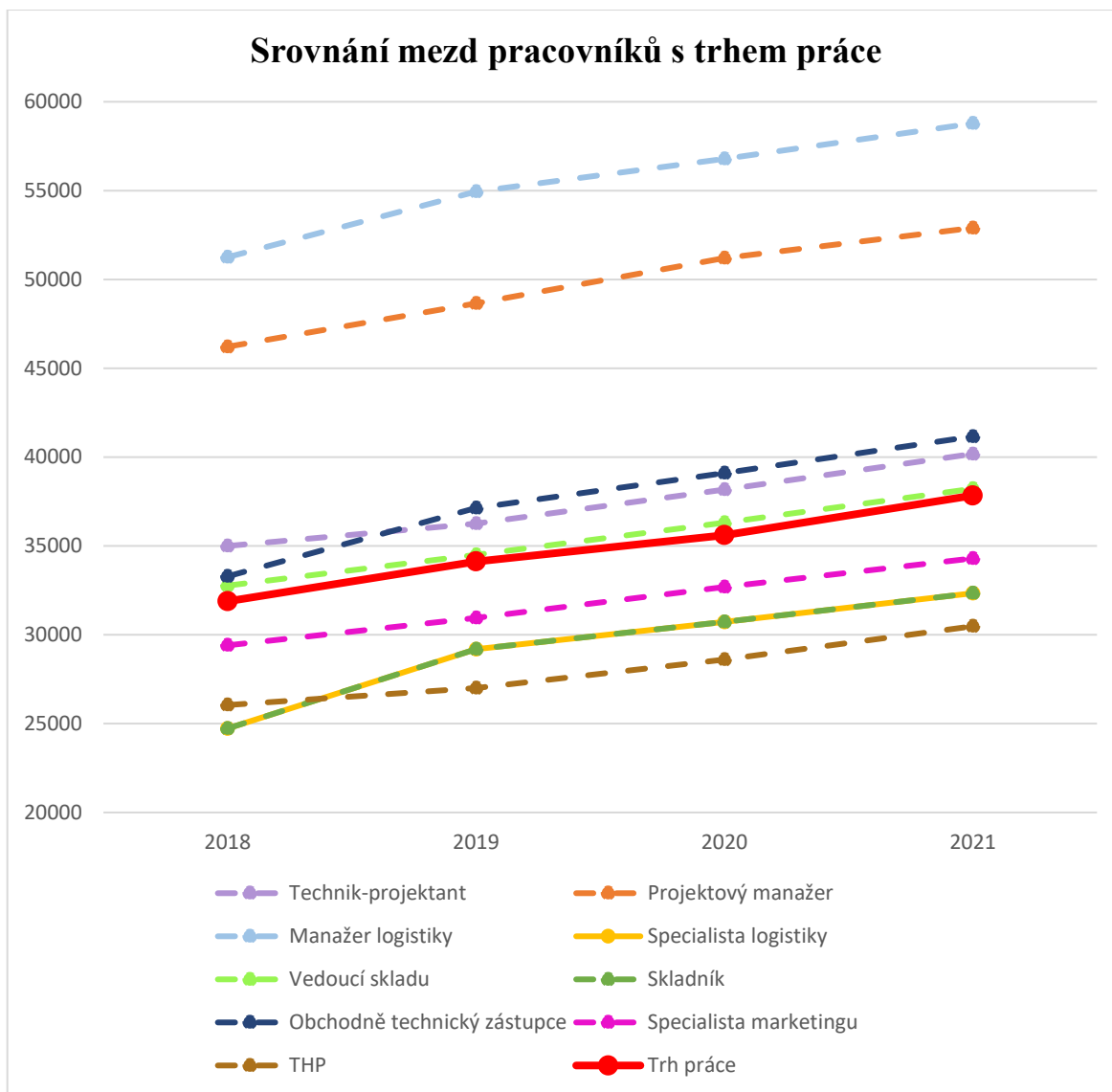
Rok	Průměrný počet zaměstnanců a průměrné hrubé mzdy v ČR	
	Průměrná mzda	Průměrný počet zaměstnanců
2017	29 504	3 997 800
2018	31 885	4 066 200
2019	34 125	4 085 600
2020	35 611	3 980 200
2021	37 839	3 982 500

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, c2022k; c2022l; c2022m; c2022n; c2022o)

Průměrná hrubá mzda v České republice každý rok roste, zatímco průměrný počet zaměstnanců kolísá. V roce 2018 průměrná hrubá mzda vzrostla o 8,07 %, v dalším roce o 7,03 %. Mezi roky 2019 a 2020 byl nárůst oproti předchozím rokům nižší, činil 4,35 %. V posledním analyzovaném roce mzdy zvýšily o 6,26 %.

Průměrný počet zaměstnanců v České republice v roce 2018 stoupl o 1,71 %, v dalším roce o dalšího téměř půl procenta. V roce 2020 naopak klesl o 2,58 %, v dalším roce se počet výrazně nezměnil, přibylo 0,06 % zaměstnanců.

Při srovnání základní mzdy zaměstnanců společnosti ULMA s průměrnou tržní mzdou, je zjištěno, že čtyři pozice ve společnosti mají nižší mzdy, než je průměr na trhu. Jedná se o specialistu marketingu, skladníka, specialistu logistiky a technickohospodářského pracovníka. Po přičtení bonusů, na které mají zaměstnanci nárok, pouze specialista marketingu překoná průměrnou mzdu na trhu, ostatní tři pozice zůstávají stále pod průměrem trhu práce. Pro přehlednost je toto srovnání zpracováno v následujícím grafu.



**Graf 29: Srovnání mezd s trhem**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: KAPOUN, 2022b; Český statistický úřad, c2022k; c2022l; c2022m; c2022n; c2022o)

**Tabulka 13: Průměr hrubých mezd a zaměstnanců v odvětví G dle CZ-NACE**

Rok	Průměrný počet zaměstnanců a průměrné hrubé mzdy – Velkoobchod a maloobchod v ČR	
	Průměrná mzda	Průměrný počet zaměstnanců
2017	28 138	491 700
2018	30 101	502 700
2019	32 314	503 200
2020	33 229	499 000

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, c2022p; c2022q)

Podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE do kategorie G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržby motorových vozidel patří zaměstnanci na pozicích obchodně technický zástupce, specialista marketingu a manažer logistiky.

Vývoj mezd i zaměstnanců v sektoru G, který je zaznamenaný v tabulce výše, s menšími odchylkami kopíroval trend celkového vývoje na trhu. V letech 2018 a 2019 průměr hrubých mezd vzrostl každoročně přibližně o 7 %, v roce 2020 pouze o 2,8 %. Ve srovnání s trhem jsou průměrné hrubé mzdy v tomto odvětví trochu nižší. Průměrný počet zaměstnanců v roce 2018 stoupl o 2,24 %, v dalším roce se téměř nezměnil a v roce 2020 klesl o 0,83 %.

Ve sledovaném období 2017–2020 průměrný počet zaměstnanců v odvětví G tvoří přibližně 12,4 % zaměstnanců celé ČR. Při porovnání fixních mezd pracovníků s průměrem odvětví je zjištěno, že specialista marketingu se nachází pod průměrem, ovšem započtou-li se do mzdy i bonusy náležející této pozici je mzda nadprůměrná stejně jako u ostatních zaměstnanců patřících do tohoto odvětví.

V další tabulce je zpracováno odvětví H dle CZ-NACE, což je odvětví Dopravy a skladování. Ze zaměstnanců společnosti ULMA do této kategorie spadají – skladníci, vedoucí skladu a specialista logistiky.

Mzdy se chovaly podobně jako na celém trhu, ovšem vývoj průměrného počtu zaměstnanců byl jiný. První dva meziroční přírůstky u mezd byly okolo 7,4 %, u zaměstnanců pak první

meziroční přírůstek činil 1,97 % a v dalším roce byl zaznamenán pokles o 0,07 %. V roce 2020 se mzdy zvedly o 1,4 % a ubylo 2,9 % zaměstnanců.

Zaměstnanci odvětví dopravy a skladování představují 6,6 % celkového průměrného počtu. Mzdy jsou zhruba o 8 % nižší než na trhu práce. Pod průměrem odvětví se nachází mzdy pozic skladník a specialista logistiky, po přičtení náležitých bonusů se od roku 2019 dostává specialista logistiky se svojí hrubou mzdou nad průměr odvětví H.

**Tabulka 14: Průměr hrubých mezd a zaměstnanců v odvětví H dle CZ-NACE**

Rok	Průměrný počet zaměstnanců a průměrné hrubé mzdy – Doprava a skladování v ČR	
	Průměrná mzda	Průměrný počet zaměstnanců
2017	27 435	264 400
2018	29 427	269 600
2019	31 640	269 400
2020	32 085	261 500

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, c2022p; c2022q)

Dalším odvětvím, které je ve společnosti ULMA zastoupeno je kategorie M – Profesní, vědecké a technické činnosti, kam spadají technik-projektant a projektový manažer. Analýza tohoto odvětví je zaznamenána v následující tabulce.

Průměrné hrubé mzdy se v kategorii M pohybovaly o zhruba 23,5 % nad průměrnými mzdami celého trhu. Jejich meziroční nárůst ve sledovaném období byl následující: 5,6 %, 7,8 % a 4,9 %. Počet zaměstnanců tvořil přes 4 % všech zaměstnanců na trhu. V letech nejprve vzrostl jejich počet o 3,1 %, následně v roce 2019 klesl o 2,6 % v dalším roce o dalších 2,1 %.

Zatímco mzda projektového manažera je velmi nadprůměrná, mzda techniků leží pod průměrnou mzdou tohoto odvětví, přičtou-li se bonusy, pohybuje se pak technik v letech velmi těsně okolo průměrné mzdy odvětví M.

**Tabulka 15: Průměr hrubých mezd a zaměstnanců v odvětví M dle CZ-NACE**

Rok	Průměrný počet zaměstnanců a průměrné hrubé mzdy – Profesní, vědecké a technické činnosti v ČR	
	Průměrná mzda	Průměrný počet zaměstnanců
2017	36 910	172 400
2018	38 976	177 700
2019	42 023	173 000
2020	44 081	169 400

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, c2022p; c2022q)

Poslední kategorií, která je ve společnosti zastoupena, je N – Administrativní a podpůrné činnosti. O tom jak se mzdy a zaměstnanci pohybovaly v tomhle odvětví je zpracovaná následující tabulka.

V roce 2018 průměrné hrubé mzdy sektoru N narostly o 7,9 %, v dalším roce o 8,9 % a v roce 2020 o 6,5 %. Jejich výše se pohybovala zhruba 32,8 % pod tržním průměrem. Počet zaměstnanců se v roce 2018 zvedl o 1,4 %, následně začal ubývat o 2,4 % v roce 2019 a v roce 2020 o 9,8 %. Celkově zaměstnanci Administrativní a podpůrné činnosti tvoří v průměru necelých 5 % zaměstnanců na trhu. Mzda, kterou technickohospodářští pracovníci dostávají je oproti průměru odvětví N nadprůměrná.

**Tabulka 16: Průměr hrubých mezd a zaměstnanců v odvětví N dle CZ-NACE**

Rok	Průměrný počet zaměstnanců a průměrné hrubé mzdy – Administrativní a podpůrné činnosti v ČR	
	Průměrná mzda	Průměrný počet zaměstnanců
2017	19 545	201 000
2018	21 085	203 900
2019	22 970	199 000
2020	24 454	179 500

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, c2022p; c2022q)

### 2.3.6 Mzdový průzkum konkurence

Největší konkurencí pro společnost ULMA Construcción CZ, s.r.o. jsou společnosti Česká Doka bednicí technika spol. s r.o. a PERI, spol. s r.o. Oba konkurenti se zabývají pronájmem a prodejem bednění, lešení a jiných prvků potřebných pro stavbu.

Společnost Doka má v České republice působnost v Praze, Ostravě a Brně. Společnost PERI má své pobočky v 5 městech České republiky, centrála sídlí v Jesenicích u Prahy a další pobočky jsou umístěny v Ostravě, Prostějově, Zlíně a v Brně (Odborníci na bednění. – Doka, c 2022; Pobočky, b.r.)

Vzhledem k tomu, že společnost ULMA působí v Brně a Ostravě, kde se nachází i oba konkurenti, je nutné počítat s tím, že lidé při výběru zaměstnání zde budou velmi zvažovat i nabídky konkurence. Dále se ULMA vyskytuje v Benátkách nad Jizerou, které jsou vzdálené zhruba hodinu od Prahy i Jesenic u Prahy a v Plzni, odkud cesta trvá téměř 1,5 hodiny do obou lokalit. Skrze větší vzdálenost pravděpodobně konkurence, z pohledu zaměstnanců těchto dvou poboček, nemá tak velký vliv jako v Brně a Ostravě.

PERI disponuje 213 zaměstnanci z nichž 4 jsou řídicí pracovníci. Doka celkově v Česku zaměstnává 128 zaměstnanců z nichž 2 jsou na pozici řídicích pracovníků (Sbírka listin, c2022a; c2022b).

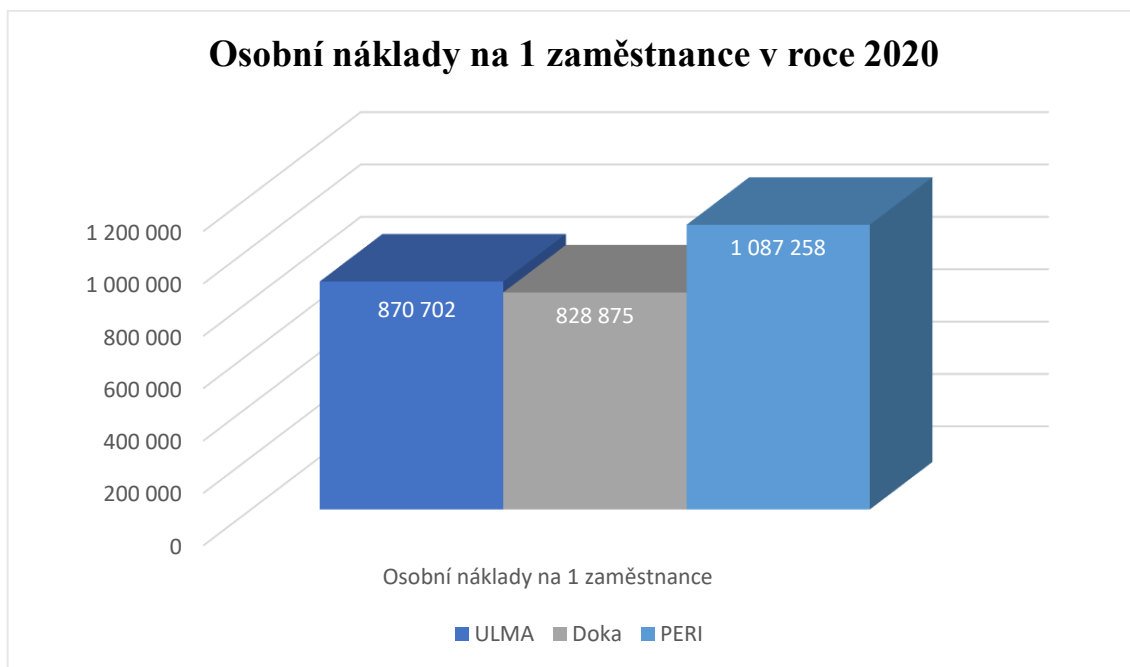
**Tabulka 17: Mzdové náklady konkurence**

Náklady	Mzdové náklady konkurence v roce 2020 (v tis. Kč)	
	Doka	Peri
Mzdové náklady	76 644	170 828
Náklady na soc. zabezpečení	25 808	54 136
Ostatní sociální náklady	3 644	6 662
Celkem osobní náklady	106 096	231 586

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Sbírka listin, c2022a; c2022b)

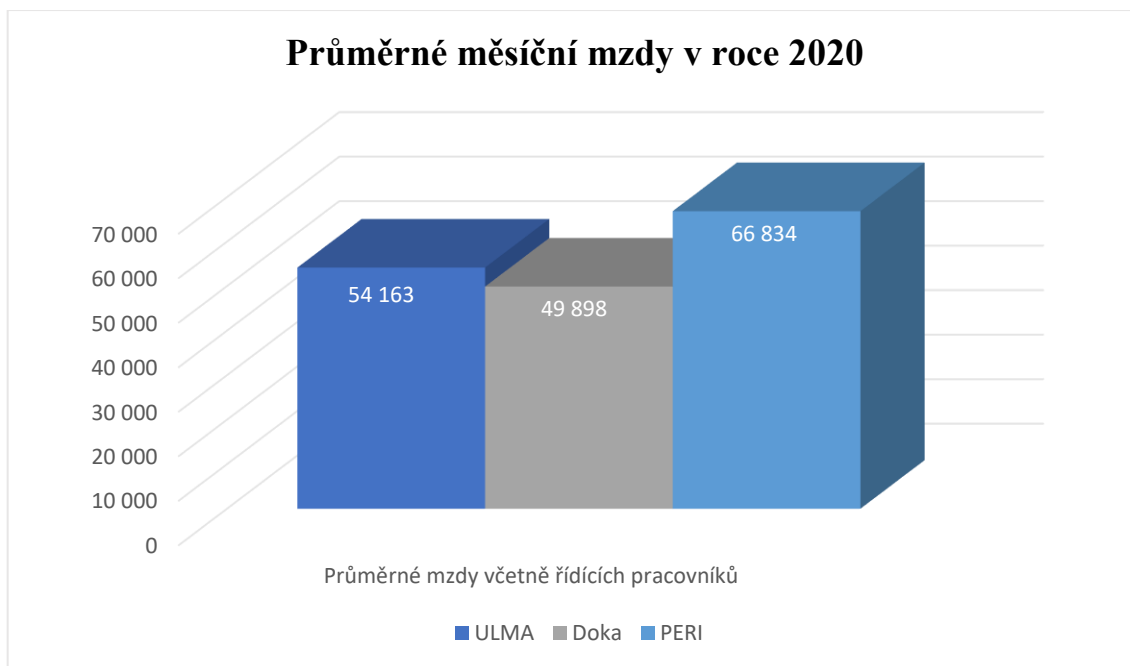
V předchozí tabulce jsou znázorněny náklady související se zaměstnanci konkurenčních společností. Díky informaci o počtu zaměstnanců, lze spočítat, jaké jsou průměrné osobní náklady na jednoho zaměstnance a kolik činí průměrná měsíční mzda v konkurenčních společnostech. Tyto údaje jsou pak zaznamenány v následujících dvou grafech. Veškeré údaje v tabulce a grafech jsou uváděny pro rok 2020, jelikož společnost PERI doposud nezveřejnila Výroční zprávu za rok 2021.

Průměrné osobní náklady na jednoho zaměstnance v roce 2020 dosahovaly nejvyšších hodnot u společnosti PERI, činily 1 087 258 Kč, nejnižší náklady měla společnost Doka. Společnost ULMA se umístila na druhém místě s náklady 870 702 Kč na jednu osobu za rok 2020. Pořadí u průměrných měsíčních mezd na jednoho zaměstnance bylo stejné. Výše průměrné mzdy u společnosti PERI byla 66 834 Kč, společnost, na kterou je tahle práce zpracována měla v roce 2020 průměrnou mzdu přes 54tis. Kč a druhá konkurenční společnost – Doka necelých 50 tisíc korun. Hodnoty nelze porovnat s tržními hodnotami, protože jsou zkrácené, skrze započtené vedoucí pracovníky.



**Graf 30: Osobní náklady na zaměstnance**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Sbíрка listin, c2022a; c2022b, c2022c)



**Graf 31: Průměrné měsíční mzdy**

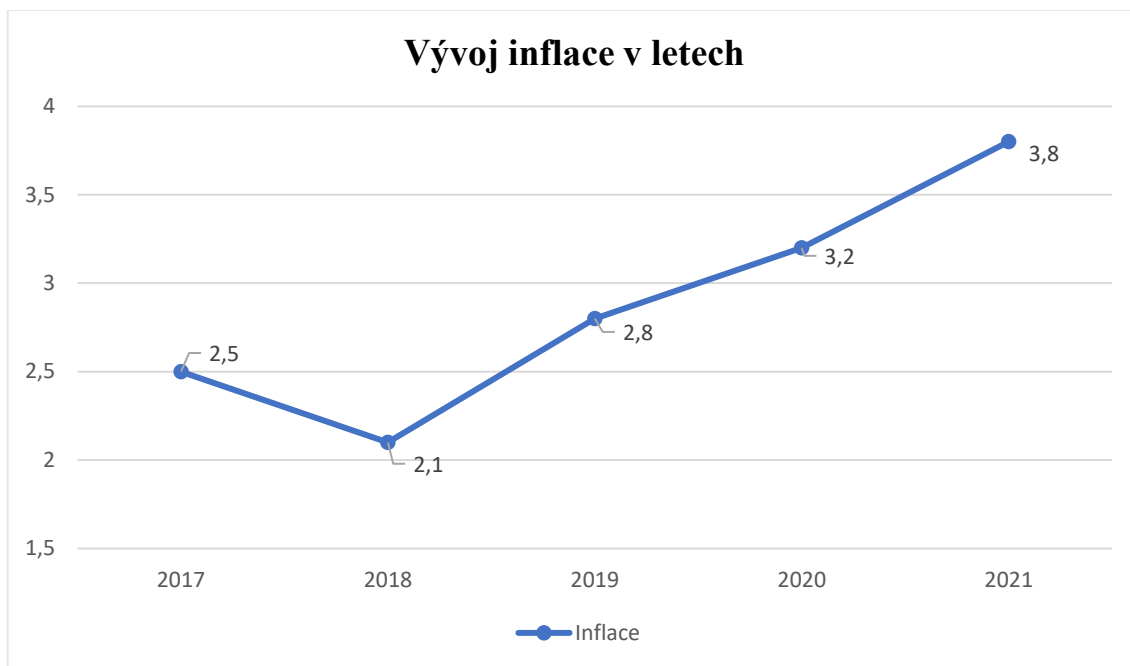
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Sbíрка listin, c2022a; c2022b, c2022c)

### 2.3.7 Inflace

Následující graf zachycuje průměrnou výši inflace a její vývoj v letech. Sledované období je 5 let, jedná se o roky 2017 až 2021.

Z grafu je zřejmé, že inflace v posledních pěti letech vykazovala rostoucí tendenci. Výjimkou byl rok 2018, kdy se inflace snížila na průměr 2,1 % z 2,5 %, kterého dosahovala v roce 2017. Následující roky, jak již bylo zmíněno, rostla a během dalších tří let se vyšplhala až na 3,8 %.





**Graf 32: Vývoj inflace**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, c2022r)

### 2.3.8 Shrnutí analýzy vnějších faktorů

Negativními informacemi pro společnost mohou být následující fakta: snižující se počet lidí v produktivním věku, kolísající počet ekonomicky aktivního obyvatelstva, v posledním roce s nejnižší hodnotou, nízká nezaměstnanost, pokles průměrného počtu zaměstnanců napříč trhem, zvyšující se mzdy na celém trhu a v odvětví M dle CZ-NACE, konkurenční společnost PERI, rostoucí inflace.

Naopak jako pozitivní lze brát například informace, že počet absolventů středoškolského vzdělání s maturitou a vysokoškolského vzdělání v letech roste a průměrné mzdy v odvětvích G, H a N dle CZ-NACE jsou nižší než celkový průměr na trhu práce.

#### Právní úprava

Zákon stanovuje výši minimální měsíční mzdy pro rok 2022 na 16 200 Kč. Zaručenou mzdu pro skupinu číslo 2, kam se řadí pozice skladníka na 17 900 Kč, vedoucí skladu, specialista logistiky a technickohospodářský pracovník se řadí do třetí skupiny a pro tu platí 19 700 Kč. Specialista marketingu patří do skupiny číslo 4 a této skupině náleží zaručená mzda

21 800 Kč, do páté skupiny spadá technik-projektant s 24 100 Kč, 6. skupina je zastoupena projektovým manažerem, manažerem logistiky a obchodně technickým zástupcem, této skupině připadá minimální zaručená mzda 26 600 Kč.

Zákon také stanovuje povinné příplatky za práci mimo běžnou pracovní dobu a mimo pracovní dny, většinou se jedná o procentuální částku z průměrné hodinové mzdy. V případě, že se zaměstnanec stane dočasně neschopným práce, má nárok na 60 % z průměrné mzdy při splnění daných podmínek. Běžnou pracovní dobu zákon stanovuje na 40 hodin týdně a dovolenou v rozsahu 4 týdnů. Zaměstnavatel má povinnost uzpůsobit pracovní podmínky tak, aby byla zajištěna bezpečnost při výkonu práce, také je povinen zaučit nové zaměstnance či absolventy bez zkušeností. Zaměstnanec musí mít při každé směně prostor na stravování.

### **Systém zdanění**

Zaměstnanci ze své mzdy mají povinnost odvést daň z příjmů fyzických osob ve výši 15 %, pokud podepíší prohlášení poplatníka, mohou si odečíst různé slevy. Dále se zaměstnanci ze mzdy strhává zdravotní a sociální pojištění, které v součtu činí 11 %. Většinou veškeré platby odvádí za zaměstnance zaměstnavatel a strhává mu je ze mzdy. Zaměstnavatel musí taktéž odvádět za zaměstnance zdravotní a sociální, a to v celkové výši 33,8 %.

Příjmy společnosti podléhají daní z příjmu právnických osob, daň se vypočte jako 19 % z výsledku hospodaření, který je upravený o snižující, resp. zvyšující položky, mohou být uplatněny i tzv. odčitatelné položky. Od výsledné daně lze odečíst slevy a zaplacené zálohy.

### **Demografická situace**

Počet obyvatel každoročně roste, ovšem čistě na základě této informace nelze říct, jaký vliv to má na společnost, proto je potřeba se zaměřit na obyvatelstvo České republiky, které se nachází v produktivním věku. Tato skupina je sice nejpočetnější, ale každý rok její počet klesá, z čehož lze vyvodit, že se na trhu práce bude nacházet každoročně méně pracovní síly. Z analýzy obyvatelstva podle dosaženého vzdělání, jsou pro společnost ULMA klíčové dvě skupiny – středoškolské vzdělání s maturitou a vysokoškolské vzdělání, vzhledem k tomu, že na většině pozicích ve společnosti je potřeba minimálně vzdělání s maturitní zkouškou.

Kromě roku 2019, kdy byl zaznamenán menší pokles, počty těchto dvou skupin rostou a vzdělání s maturitou tvoří nejpočetnější skupinu.

### **Trh práce**

Míra ekonomické aktivity se v posledních letech v ČR pohybuje okolo 60 % s kolísajícím trendem. Počet ekonomicky aktivního obyvatelstva tedy kolísá a v roce 2020 vykazuje nejnižší hodnoty za posledních 5 let. Počet nezaměstnaných v letech také kolísá, ale míra nezaměstnanosti v žádném roce nepřekračuje 3 %, dá se tedy říct, že nezaměstnanost je nízká, a je tedy menší množství volné pracovní síly na trhu.

### **Mzdový průzkum trhu v ČR**

Průměrná mzda na trhu práce v České republice každoročně stoupá, stejně tak i mzda v odvětvích dle CZ-NACE, které jsou zastoupeny ve společnosti ULMA. Průměrné mzdy v odvětví G, H a N jsou nižší než mzdy celého trhu a v odvětví M naopak vyšší. Při porovnání mezd zaměstnanců bylo zjištěno, že čtyři pozice mají nižší ohodnocení, než je průměr na trhu, konkrétně skladník, specialista logistiky, technickohospodářský pracovník a specialista marketingu. Pokud k základním průměrným mzdám zaměstnanců jsou přičteny bonusy, specialista marketingu se se svojí mzdou dostane nad průměr trhu.

Pro přesnější informace mzdy byly porovnány i s průměry odvětví, kam spadají. Mzdy se započtenými bonusy jsou vždy nad odvětvovým průměrem, výjimkou jsou skladníci, kteří se nachází pod průměrem svého odvětví a v jednom analyzovaném roce také specialista logistiky. Průměrný počet zaměstnanců na Českém trhu kolísá a v posledních dvou letech má nejnižší hodnoty za celé sledované období. V odvětví G dle CZ-NACE, je zaznamenán pokles v posledním sledovaném roce, v odvětví H, M a N dle CZ-NACE pokles nastává již v roce 2019. Tyto údaje mohou znamenat menší šanci na případné nové zaměstnance v těchto odvětvích.

### **Mzdový průzkum konkurence**

Ze dvou porovnávaných konkurentů větší hrozbu představuje společnost PERI, která má průměrnou mzdu na zaměstnance o 12 671 Kč vyšší než společnost ULMA, je nutné ale vzít v úvahu fakt, že průměrná mzda je včetně řídicích pracovníků, tudíž by záleželo, jaké jsou

průměrné mzdy u jednotlivých pozic. Vzhledem k tomu, že tyto data nemá společnost zveřejněna ani u aktuálních nabídek práce, nelze informaci posoudit. Hrozbu představuje především skrze umístění svých provozoven v Brně a Ostravě, v Benátkách a Plzni o něco menší.

## **Inflace**

Od roku 2018 má inflace rostoucí trend, ale vzhledem k tomu, že mzdy se každoročně zvedají i dokonce o vyšší procento, než je růst inflace, není to pro společnost velký problém. Ovšem v roce 2021, kdy byla inflace 3,8 %, se zvedly mzdy následně pro rok 2022 téměř na všech pozicích o nižší procento, což by s přihlédnutím na dosavadní vývoj inflace v roce 2022 mohlo znamenat, že aktuální mzda bude nedostačující.

## **2.4 Analýza vnitřních faktorů**

Analýza vnitřních faktorů je postavena na teoretických základech vlivů podniku popsaných podle Koubka (2011) a Armstronga (2009) v kapitole 2.5.3. V této kapitole je rozebrána situace společnosti, její strategie, cíle a další faktory mající dopad na systém odměňování.

### **2.4.1 Strategie a cíle organizace**

Strategie odměňování bezpodmínečně závisí na celkové strategii společnosti a jejích cílech. Společnosti není cizí fakt, že je žádoucí brát na vědomí realitu každého trhu s jeho vlastními pravidly a postupy. A tak hlavním cílem společnosti je vývoj takových systémů bednění a lešení, které budou velmi efektivní a konkurence schopné. Pro to, aby společnost mohla jít neustále dopředu, není ale podstatný pouze vývoj nových produktů, ale také soustředěnost na potřeby klienta a nabízení vhodných a účinných řešení. Znamená to tedy, že hlavní podstatou je nabízet a realizovat spolehlivé služby a zároveň uspokojovat přání klientů. Čehož je docíleno pomocí hledání optimálních řešení, spolehlivosti a zkušenosti každého ze společnosti ULMA. Díky tomu je možné vytvářet dlouhodobé vztahy se zákazníky, založené na vzájemné důvěře (KAPOUN, 2022d; Naše hodnoty, c2021).

Společnost ULMA si zakládá také na budování svých pracovních týmů, protože za veškerý úspěch odpovídají právě lidi, kteří komunikují se zákazníky od počátku, až do konce každého

projektu. Pracovní týmy se skládají z lidí, co se nebojí proaktivně čelit každodenním výzvám a změnám, lidí, co hledají osobní a profesní rozvoj. A právě proto je ve společnosti kladen tlak na fluktuaci, aby byla držena nad 10 %, a to z toho důvodu, že společnost chce vyhledávat nové talentované lidi a posilovat tak již fungující týmy. Protože pokud chce být společnost v čele tohoto oboru, znamená to, že se musí posouvat dopředu. Tedy jít s dobou (KAPOUN, 2022d).

#### **2.4.2 Předmět podnikání**

Společnost ULMA je výrobcem a dodavatelem v oblasti bednění, podpurných systémů a systémů dočasného lešení. Disponuje pestrou nabídkou vlastních systémů bednění, které jsou určené pro betonování jakýchkoliv druhů staveb (Služby, c2021).

V nabídce nechybí ani stěnové, sloupkové, šplhací nebo stropní bednění, podpurné systémy, dřevěné nosníky, překližkové desky, systémy tunelů a mostů či různé možnosti bezpečnostního zařízení. V portfoliu najdeme také flexibilní systém lešení BRIO (Služby, c2021).

Zabývá se tedy prodejem a pronájmem bednění či lešení, jeho dopravou k zákazníkovi, poskytuje zákazníkovi školení o správném používání a montáži systémů a servisní podporu. Společnost také poskytuje po celou dobu stavby svoji asistenci a dohled, pokud je potřeba, nabízí i službu předběžné montáže. ULMA se taky stará o kvalitu svých produktů, a proto jej pravidelně servisuje (Služby, c2021).

Společnost kromě realizace nabízí službu tvorby projektů, díky kterým lze určit konkrétní počet prvků, které budou zapotřebí pro realizaci určité konstrukce. Pro projekty zákazníků má společnost k dispozici technický personál, který individuálně sestavuje projekty podle přání klientů. Software umožňuje modelovat a vizualizovat 2D plány a pro složité geometrie 3D modely, a tím zjednodušovat plánování celého projektu v detailu. K projektu společnost zákazníkovi poskytuje seznam veškerého potřebného materiálu pro realizaci a manuály k jednotlivým sestavám (Služby, c2021).

### **2.4.3 Podniková kultura**

Jednání ve společnosti ULMA je založeno na otevřené komunikaci. Se zákazníky i sami mezi sebou vždy jednají poctivě a spolehlivě. Díky tomu je možné aktivně reagovat na jakékoliv vzniklé problémy a rychle najít vhodné řešení. Vztahy v jednotlivých týmech jsou na zdravé úrovni, navzájem si pracovníci důvěřují, což vede k dobré spolupráci. Při práci si každý drží svou profesionalitu, ale zároveň jsou zde přátelské vazby (KAPOUN, 2022d; Naše hodnoty, c2021).

Největší prioritou pro společnost je vždy zákazník. Proto je za každých okolností vynaložena snaha vyjít všem různorodým přáním vstříc, aby vznikaly pevné vazby mezi společností a její klientelou, které pak překonají i nějaké ty neshody mezi oběma stranami, tedy i ty horší časy. Bez dobré klientely by totiž společnost nemohla dál růst. Je usilováno o to, aby vždy bylo nalezeno prosté řešení i pro komplikované zakázky. Proto je podstatné mít vždy otevřenou mysl a zapojit kreativitu a pružnost pracovníků. Díky tomu je reálné dosahovat ztotožnění s přáními klientů.

Společnost bere na vědomí, že je žádoucí brát v potaz realitu každého trhu s jeho vlastními pravidly a postupy, aby mohla zůstat v čele před konkurencí. Proto nezapomíná ani na inovace ve svém podnikání, aby si držela krok s trhem (KAPOUN, 2022d; Naše hodnoty, c2021).

### **2.4.4 Technologie a technika**

Pro běžnou komunikaci mezi sebou zaměstnanci využívají klasické platformy jako e-mail, sociální sítě či telefon. K předávání veškerých informací o zakázkách, využívá společnost software AURA, což je sdílený systém pro komunikaci mezi pracovníky napříč všemi odděleními. Navíc společnost využívá informační platformu BAAN a na ní vyvinuté aplikace (KAPOUN, 2022d).

Pro tvorbu projektů je využíváno různých programů. Jedním z nich je program AutoCAD, který slouží pro rýsování všech projektů, ať už se jedná o rýsování bednění, lešení či jiné. Pro tvorbu projektů kromě AutoCADu využívají také Revit, který je nově povinné používat

pro veřejné zakázky. Jedná-li se o jednodušší projekty, používá se software Grafssystem, který je umí sám vymodelovat. Dále zaměstnanci využívají Calcumax sloužící k posouzení statiky prvků.

Vzhledem k tomu, že skladníci obsluhují vysokozdvizné vozíky, musí vlastnit průkaz na vysokozdvizný vozík. Zaměstnanci, kteří vykonávají i práci v terénu a pohybují se na staveništích, u sebe vždy musí mít doklad o seznámení s NV 362/2005 Sb., v platném znění, o bližších požadavcích na BOZP na pracovištích s nebezpečím pádu výšky nebo do hloubky (KAPOUN, 2022d).

#### **2.4.5 Lidé**

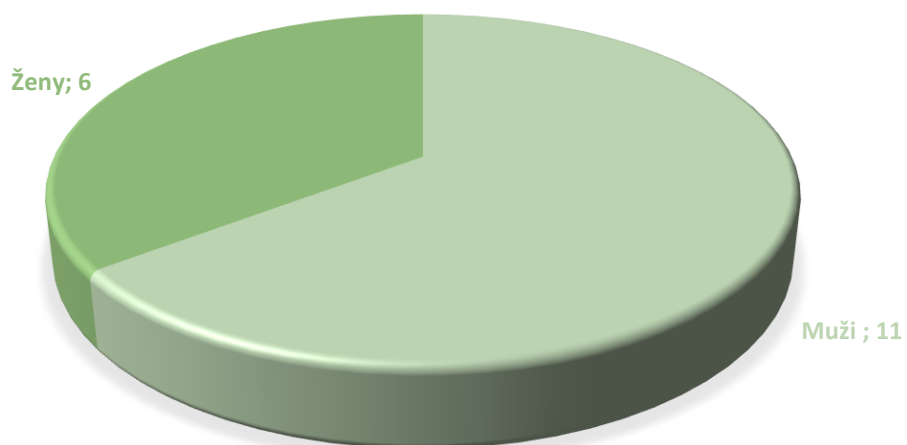
Ve společnosti ULMA v České republice aktuálně pracuje 47 zaměstnanců, napříč různými pozicemi, které se dělí na vedení, tři oddělení – technické, logistické a obchodní, dále na technickohospodářské pracovníky a marketingového specialistu. Společnost aktuálně dočasně najala další tři pracovníky, kteří nejsou jako ostatní zaměstnání na hlavní pracovní poměr, ale na základě dohody o provedení práce (KAPOUN, 2022a).

Společnost aktivně tlačí na fluktuaci zaměstnanců, kterou se snaží držet nad 10 %. Tato skutečnost je zapříčiněna rozhodnutím společnosti ULMA, vyhledávat nové talenty, a tím jim poskytnout prostor se realizovat. Nicméně společnost klade i důraz na to, mít se svými aktuálními zaměstnanci dobré vztahy, které napomáhají pracovníky motivovat k výkonu jejich práce (KAPOUN, 2022d).

Společnost ULMA zaměstnává více mužů než žen, zároveň se jedná spíše o mladší kolektiv ve věku do 40 let. Ze zodpovězených sedmnácti dotazníků má právě sedm zaměstnanců vysokoškolské vzdělání, dalších sedm středoškolské vzdělání s maturitou, dva zaměstnanci mají úroveň dosaženého vzdělání v podobě vyšší odborné školy a jeden formou výučního listu.

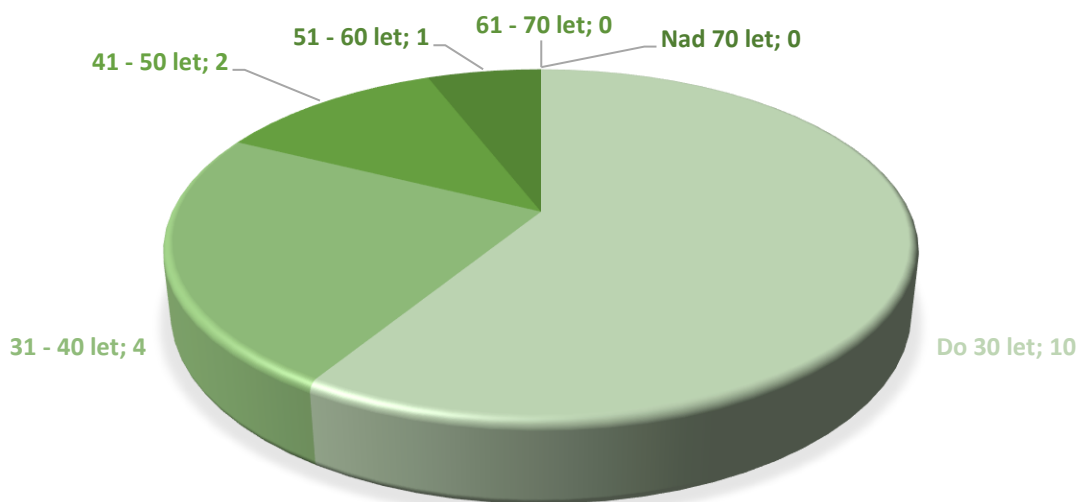
Nejpočetnější část pracovníků je ve společnosti zaměstnána v rozmezí 1–4 let. Informace ohledně zaměstnanců jsou zpracovány v následujících grafech.

### Pohlaví zaměstnanců



**Graf 33: Pohlaví**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

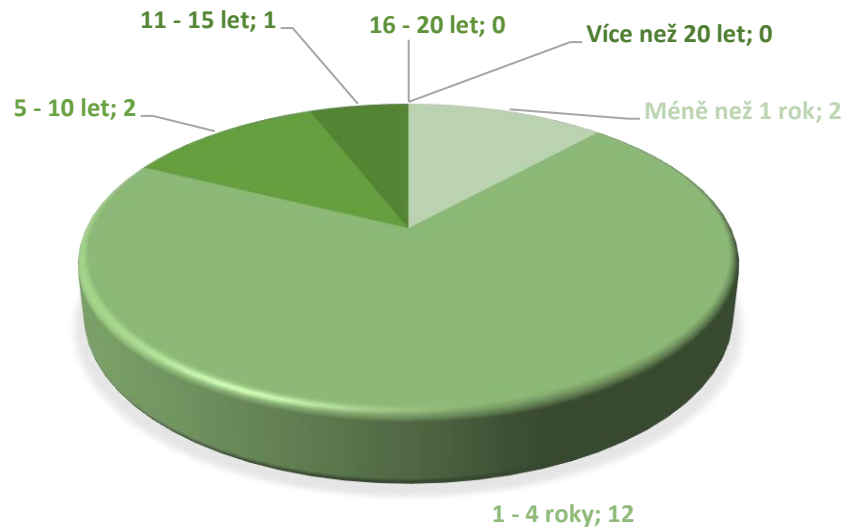
### Věk zaměstnanců



**Graf 34: Věk zaměstnanců**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)



### Délka pracovního poměru v této společnosti



Graf 35: Délka pracovního poměru

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Dosažené vzdělání zaměstnanců



Graf 36: Dosažené vzdělání

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 2.4.6 Pracovní nabídka na pozici technik-projektant

Jednatel společnosti poskytl informaci, že se společnost ULMA potýká s nedostatkem pracovníků na pozici technik-projektant, který přetrvává dlouhodobě a je to faktor limitující růst společnosti a dosahování plánovaných výsledků. Na základě tohoto zjištění byl vyhledán inzerát s nabídkou této pozice společnosti ULMA pro jeho zanalyzování. Podoba nabídky je uvedena na následující stránce.

V nabídce není vůbec zmíněna výše mzdy, ani její rozpětí, kde by se mohla pohybovat, což už tato skutečnost může potenciální uchazeče odradit od tohoto inzerátu, protože víceméně každému záleží na tom, kolik za svoji práci dostane peněz. Z tohoto inzerátu se to možný zájemce nedozví a musí na něj napřed odpovědět a projít určitým procesem, než informaci zjistí. To zabere spoustu času, a tak zájemce může radši upřednostnit jinou nabídku, kde informace bude uvedena.

Dalším nedostatkem je výčet benefitů, respektive co společnost zájemci nabízí. Není zde uvedeno, že pracovník na této pozici má pružnou pracovní dobu, to může být pro některé zájemce podstatné. Například pro studenty VŠ nebo pro zájemce, kteří mají děti a můžou si tak sladit práci s osobním životem, aby to pro ně bylo více přijatelné a komfortní.

Celkově popis pracovní nabídky je příliš neutrální, její přečtení nebudí v člověku zájem, bylo by vhodné ji lépe zpracovat, aby byla více zajímavá.

**Tabulka 18: Nabídka práce**

**Junior technik/projektant stavebních konstrukcí – Benátky n/J.**

Náplň práce, pravomoci a zodpovědnosti:

- Tvorba výkresové dokumentace
- Kalkulace materiálu
- Technická výpomoc

Předpoklady a zručnosti:

- SŠ stavební – možno i absolvent s praxí při studiu
- Znalost práce na PC – xls, AutoCad
- Znalost v oboru, technické myšlení
- Dobré komunikační schopnosti
- Samostatnost s duchem týmového hráče
- Aktivní přístup, zodpovědnost, flexibilita
- ŘP sk. "B"

Nabízíme:

- Zajímavá práce ve stabilní společnosti
- Notebook, telefon
- Přátelský mladý kolektiv
- Pravidelná technická školení – např. Revit
- 5 týdnů dovolené, stravenkový paušál
- Nástup ihned

Bližší informace o společnosti naleznete na **[www.ulmaconstruction.cz](http://www.ulmaconstruction.cz)**.

Informace o pozici:

- Požadované vzdělání: Středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou
- Požadované jazyky: angličtina (základní)
- Benefity: Bonusy/prémie, Mobilní telefon, Notebook, Stravenky/příspěvek na stravování, Dovolená 5 týdnů, Možnost občasné práce z domova, Firemní akce
- Zařazeno: Stavebnictví a reality, Projektant, Technik ve stavebnictví
- Typ pracovního poměru: Práce na plný úvazek, práce na zkrácený úvazek
- Délka pracovního poměru: Na dobu neurčitou
- Typ smluvního vztahu: pracovní smlouva

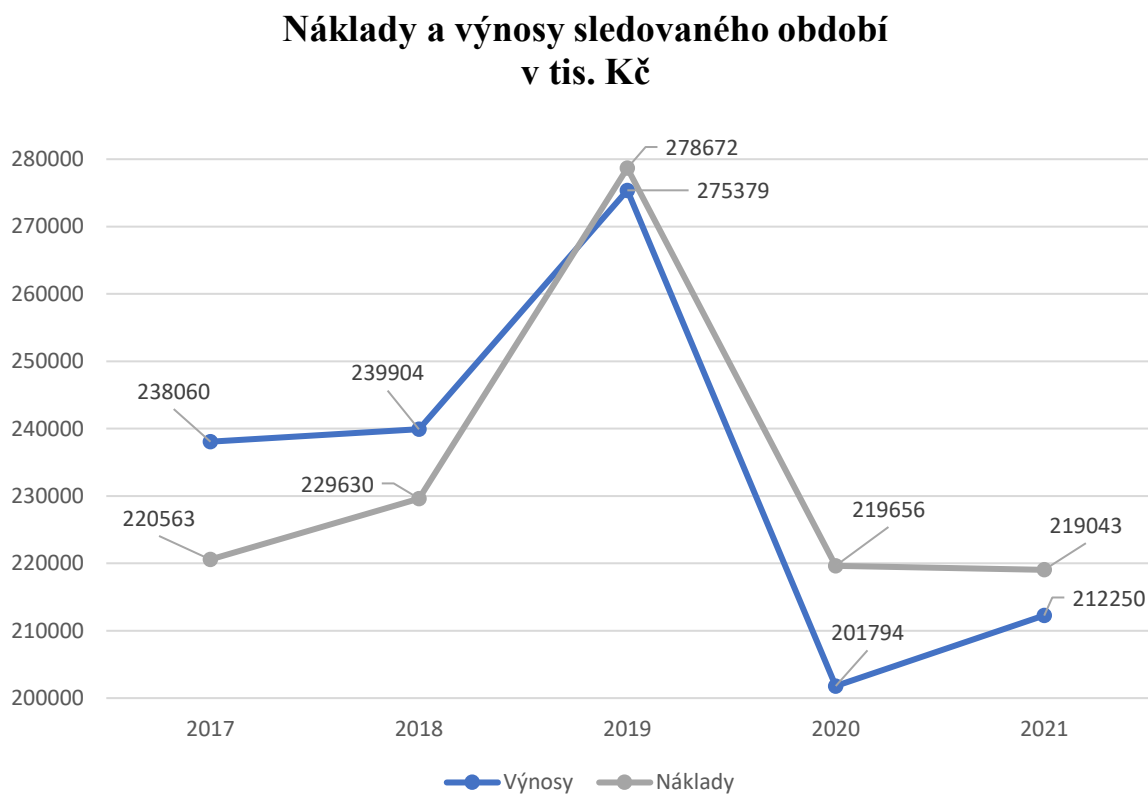
Pozice je vhodná i pro absolventy.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Zemancová, c1996–2022)

## 2.4.7 Ekonomická situace společnosti

Analýza ekonomické situace společnosti je prováděna pro období 2017–2021, tedy posledních pět let. Jsou zde sledovány údaje z výkazů zisků a ztrát – výnosy, náklady a výsledek hospodaření. Pro přesnější zjištění finanční situace je proveden výpočet bankrotního modelu – index IN05.

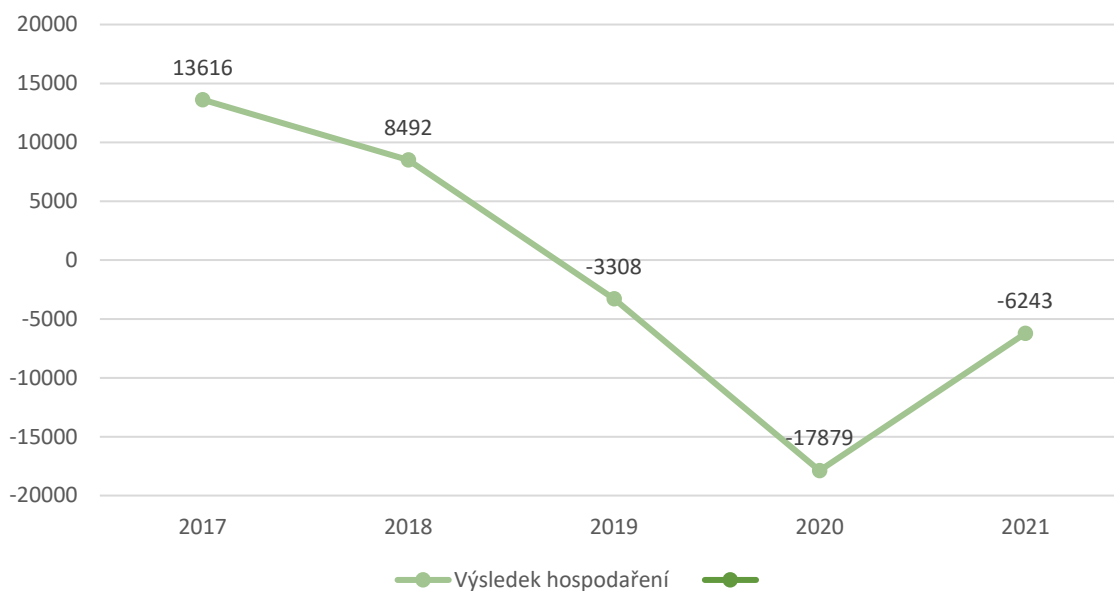
### 2.4.7.1 Sledované údaje z výkazů zisků a ztrát



**Graf 37: Náklady a výnosy**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Sbíрка listin, c2022c; c2022d; c2022e; c2022f; KAPOUN, 2022e)

### Výsledek hospodaření sledovaného období v tis. Kč



**Graf 38: Výsledek hospodaření**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Sbírka listin, c2022c; c2022d; c2022e; c2022f; KAPOUN, 2022e)

V předchozích dvou grafem jsou interpretovány hodnoty z výkazů zisků a ztrát, přesněji celkové výnosy, celkové náklady a hospodářský výsledek po zdanění. U výnosů lze vyzorovat, že po celé sledované období měly kolísavou tendenci. První tři sledované roky 2017–2019 vykazovaly růst, v třetím roce byly hodnoty nejvyšší, činily přes 275 milionů, následně významně klesly, přibližně na úroveň prvního sledovaného roku, a to na hodnotu necelých 202 milionů. V roce 2021 vzrostly zhruba o 10 milionů. Velmi podobný vývoj měly i náklady, v prvních třech sledovaných letech rostly a ve třetím roce dokonce převýšily výnosy, jejich výše v roce 2019 vzrostla na necelých 279 milionů. V následujícím roce sice náklady klesly na 220 milionů, nicméně vzhledem k nízkým výnosům se situace nezlepšila, ba naopak propad byl větší než v předchozím roce. V roce 2021 klesly náklady ještě o dalšího půl milionu, což při nárůstu výnosů snížilo jejich rozdíl.

Vzhledem k vývoji výnosů a nákladů si lze jednoduše vyvodit i průběh výsledku hospodaření, který taktéž vykazoval kolísavou tendenci. V prvních dvou letech byl

kalkulován v kladných číslech s klesajícím trendem. V prvním sledovaném roce se pohyboval ve výši 13,5 milionu, ve druhém 8,5 milionu. Ve třetím roce, kdy náklady převýšily výnosy se dostal hospodářský výsledek do záporných čísel na hodnotu přes minus 3 miliony. V roce 2020, kdy došlo k ještě většímu propadu, byl vyčíslen na téměř minus 18 milionů, v posledním sledovaném roce se záporná hodnota snížila zhruba na třetinu.

Jak již bylo zjištěno v kapitole 2.2.1., vývoj mezd všech pracovníků má v letech rostoucí tendenci i přesto, že vývoj výsledku hospodaření kolísá a v letech 2019–2021 dokonce vykazuje záporné hodnoty. Tudíž lze říct na základě zjištěných informací, že růst mezd není ovlivněn vývojem finanční situace podniku.

#### **2.4.7.2 Bankrotní model IN05**

Jedná se o nejznámější a nejnovější český bankrotní model, řadí se mezi nejpřesnější modely, které v našich podmínkách lze aplikovat. Tento model ukazuje finanční situaci společnosti v jednotlivých letech. Pokud je výsledek v rozmezí 0,9–1,6, pohybuje se v šedé zóně. Při vyšším skóre tvoří hodnotu. Naopak při výsledku pod 0,9 netvoří hodnotu. Pro výpočet modelu IN05 je zapotřebí následující vzorec (Bankrotní a bonitní modely, c2000–2022):

$$IN\ 05 = X_1 \cdot 0,13 + X_2 \cdot 0,04 + X_3 \cdot 3,97 + X_4 \cdot 0,21 + X_5 \cdot 0,09$$

Za jednotlivé X se pak dosazují tyto údaje (Bankrotní a bonitní modely, c2000–2022):

$$X_1 = \text{Aktiva celkem} / \text{Cizí kapitál}$$

$$X_2 = \text{EBIT} / \text{Nákladové úroky}$$

$$X_3 = \text{EBIT} / \text{Aktiva celkem}$$

$$X_4 = \text{Výnosy} / \text{Aktiva celkem}$$

$$X_5 = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$$

Hodnoty jednotlivých X a výsledky výpočtu bankrotního modelu jsou vyobrazeny v následující tabulce.

**Tabulka 19: Hodnoty položek indexu IN05 a výsledky**

Položky	Index IN05				
	2017	2018	2019	2020	2021
X <sub>1</sub>	1,72	1,75	1,76	1,80	1,88
X <sub>2</sub>	4,91	3,01	0,49	-3,11	-0,96
X <sub>3</sub>	0,05	0,03	0,01	-0,04	-0,01
X <sub>4</sub>	0,55	0,54	0,64	0,54	0,61
X <sub>5</sub>	0,59	0,80	0,63	0,69	0,85
<b>IN05</b>	<b>0,79</b>	<b>0,65</b>	<b>0,48</b>	<b>0,13</b>	<b>0,37</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Sbírka listin, c2022c; c2022d; c2022e; c2022f; KAPOUN, 2022e)

Výsledky poukazují na skutečnost, že společnosti se ve sledovaném období nedařilo. Vzhledem k tomu, že se výsledky indexu pohybují pod zmíněnou hranicí 0,9 – negenerují žádnou hodnotu. V prvních dvou letech se čísla spíše blížily šedé zóně, v letech 2019–2021 byly hodnoty již vzdálenější.

To, že výsledky bankrotního modelu i vývoj zkoumaných údajů v letech 2019–2021 nebyly příznivé, mohlo být zapříčiněno vlivy pandemie Covid-19. Největší propad v roce 2020 byl ovlivněn kromě pandemie dalšími vlivy, dokončováním významného projektu a mimořádným prodejem materiálu k pronájmu v roce 2019, což zapříčinilo pokles tržeb v nadcházejícím roce. V roce 2021 se situace mírně zlepšila, i když stále není ideální. Následující rok by pro společnost mohl být lepší, bohužel v roce 2022 bude mít pravděpodobně pro změnu velký vliv válka Ruska proti Ukrajině.

#### **2.4.8 Shrnutí analýzy vnitřních faktorů**

Společnost má dobře nastavenou strategii, díky které se může udržet dlouhodobě na trhu, tomu určitě může dopomáhat i rozmanitost portfolia služeb. Dalším příznivým faktorem jsou zaměstnanci tvořící dobrý kolektiv, který je mladý, a tudíž nápaditý a energický. Zároveň pracují s nejrůznějšími moderními programy, které jejich schopnosti doplňují. Ovšem

nepříznivý je pro společnost aktuální ekonomický stav, který může být důsledkem několika faktorů.

### **Strategie a cíle organizace**

Společnost si uvědomuje důležitost podmínek na trhu a přizpůsobuje se jim. Snaží se inovovat svoje produkty a jít tak s dobou, a především dbát na potřeby klienta a budovat si pevné vazby, aby si na trhu udržela své postavení. Kromě toho je pro společnost důležitá kvalita pracovních týmu, a proto si drží fluktuaci nad 10 % a vyhledává nové talenty, kteří by posilnili fungující týmy.

### **Předmět podnikání**

Společnost má ve svém portfoliu systémy bednění, lešení či bezpečnostní zařízení a zabývá se jeho prodejem, pronájmem a souvisejícími činnostmi. Společnost nabízí možnost tvorby kvalitních projektů různé složitosti přinášejících vhodné řešení, a tím klientovi usnadnit práci.

### **Podniková kultura**

Společnost jedná se všemi stranami otevřeně a snaží se tvořit přátelské vztahy, přičemž není opomíjena ani profesionalita. Klient je pro společnost vždy na prvním místě.

### **Technologie a technika**

Zaměstnanci k svojí práci využívají různé softwary a aplikace, aby jejich práce byla na velmi kvalitní úrovni. Společnost se snaží držet trendů a být aktuální i v této oblasti. Zaměstnanci obsluhující vysokozdvizné vozíky vlastní průkazy, které umožňují jejich obsluhu. Zaměstnanci pohybující se na staveništích jsou speciálně školeni a musí u sebe nosit doklad potvrzující jejich proškolení.

### **Lidé**

Společnost zaměstnává 47 zaměstnanců v celé republice a řadí se tak mezi malé podniky. Větší část tvoří muži a jedná se spíše o mladý kolektiv, kde převažuje věk do 30 let a následně 31–40 let. Většina lidí je zde zaměstnána v horizontu 1–4 let, což potvrzuje snahu společnosti držet si vyšší fluktuaci, s cílem hledat nové talenty. Převažující vzdělání zaměstnanců ve



společnosti ULMA je vysokoškolské a středoškolské s maturitou. Nebereme-li v úvahu skladníky, kteří se dotazníkového šetření neúčastnili, tudíž se bavíme spíše o kancelářských pozicích.

### **Pracovní nabídka na pozici technik-projektant**

Na základě informace o nedostatku pracovníků na pozici technik-projektant, byl prozkoumán inzerát s nabídkou této práce. Byly zjištěny nedostatky v oblasti obsahu celkové nabídky, který nebudí zájem, dále není zmíněná pružná pracovní doba a výše či rozsah mzdy, tyto skutečnosti mohou inzerát činit pro potenciální uchazeče nezajímavým.

### **Ekonomická situace společnosti**

Od roku 2019 má společnost náklady vyšší než výnosy, s čímž je spojen i záporný výsledek hospodaření. Největší pokles byl zaznamenán v roce 2020. Tato situace byla pravděpodobně zapříčiněna třemi faktory, pandemií řádící ve všech třech letech, dokončováním významného projektu a mimořádným prodejem materiálu k pronájmu v roce 2019, čímž klesly tržby. Dalo by se říct, že vzhledem ke zlepšující se situaci v posledním roce, i když stále v záporných hodnotách, si v dalších letech povede opět lépe. Klíčový ovšem bude i vývoj situace ve světě, ovlivněný současnou válkou na Ukrajině. Nepříznivou situaci potvrzují i výsledky bankrotního modelu IN05, které se pohybují pod šedou zónou. Přestože se finanční situace společnosti nejeví jako ideální, neovlivňuje to výši mezd zaměstnanců, ta v čase stále roste.

## **2.5 Shrnutí analytické části**

Společnost ULMA Construcción CZ, s.r.o. byla založena na českém trhu v roce 1993, tehdy ještě pod názvem BEPATECH, spol. s r.o. V roce 2007 se stává součástí španělské společnosti ULMA a postupně vzniká nová centrála a její současný název. ULMA se pohybuje ve stavebním oboru a její hlavní činností je prodej a pronájem bednění a lešení.

V Česku má své čtyři pobočky rozmístěny po celé republice, dvě pobočky se nachází v Čechách, jedna na Moravě a jedna ve Slezsku. Dohromady zde pracuje 47 zaměstnanců na devíti různých pozicích.

### 2.5.1 Analýza současného stavu

**Peněžní odměny** pracovníků se liší podle jejich pracovní pozice, v principu se ale celková peněžní odměna skládá ze **základní fixní mzdy a doplňkové peněžní odměny** v podobě různých bonusů. Jejich poskytnutí se odvíjí od předem daných podmínek a jsou počítány jako procenta z průměrné fixní mzdy kromě třináctého platu, který je ve výši celkové průměrné fixní měsíční mzdy. Při splnění podmínek individuální bonus a třináctý plat dostávají všichni zaměstnanci vyjma skladníků. Na obchodní bonus má nárok projektový manažer a obchodně technický zástupce. Výkonnostní bonus pak náleží vedoucímu skladu, specialistovi logistiky a techniku-projektantovi. Základní fixní mzda stanovená smlouvou se odlišuje podle pozice, kterou zaměstnanec vykonává. Její vývoj v letech je napříč všemi posty rostoucí navzdory tomu, že hospodářský výsledek se v letech 2019–2021 pohybuje v záporných číslech.

Zaměstnanci společnosti ULMA dříve dostávali stravenky, ty byly v roce 2021 nahrazeny příspěvkem ke mzdě v podobě stravenkového paušálu, který zaměstnanci mohou využít dle svých úvah. Dalšími **zaměstnaneckými výhodami** jsou služební telefony a notebooky, tuto výhodu mají ti zaměstnanci, kteří je ke své práci potřebují, stejně tak je tomu i u služebních aut, zaměstnanci mohou tyto benefity využívat i mimo práci za dohodnutých podmínek. Zaměstnancům s hmotnou odpovědností je placeno pojištění odpovědnosti. Pro budování dobrých vztahů v rámci pracovního kolektivu společnost pořádá teambuildingové akce. Pracovní doba na kancelářských postech je pružná a zaměstnanci mají možnost využívat i home office, díky čemuž mohou vyvážit svůj pracovní a osobní život více podle sebe. Dovolená je v rozsahu daném zákonem, avšak navíc mají zaměstnanci možnost čerpat týden dovolené v období Vánočních svátků, pokud splní předem dané podmínky.

Zaměstnanci jsou pravidelně proškolení. Vybraná **školení** se konají na centrále společnosti ve Španělsku, aby zaměstnanci mohli více vplout do firemní kultury. Školení jsou různého typu, například projektová školení při implementaci novinek, produktová školení či zaškolování nových pracovníků. Technici mají za úkol proškolení obchodní zástupce, aby měli dostatek informací pro zákazníka. Manažer logistiky řeší školení zaměstnanců tohoto oddělení. Pro svůj **osobní rozvoj** a pro předcházení možným problémům zaměstnanci mají reportovat o své práci nadřazeným načež jim je poskytována zpětná vazba.

**Pracovní prostředí** je adekvátně vybavené pro plnění pracovních úkolů. Projektový manažer disponuje vlastní kanceláří a ostatní zaměstnanci po menších skupinkách sdílí společné kanceláře. Pro jednání je určená zasedací místnost, kde se nachází i odpočinková zóna, pro možný odpočinek zaměstnanců, nechybí ani kuchyňka. Prostředí se jeví jako vyhovující.

Jednotlivé pobočky České republiky fungují částečně samostatně a zaměstnanci mají prostor k vyjádření se, ale jakékoliv změny musí být vždy projednány s vedením a následně hlavním vedením působícím ve Španělsku. Společnost si svých zaměstnanců váží a buduje s nimi dobré vazby, nicméně kariérní růst není prioritou.

Co se týče **spokojenosti vedení se systémem odměňování**, jejich názor je takový, že mzdy poskytované zaměstnancům, jsou adekvátní k jejich výkonům, ovšem na čem se neshodují, je dostatečná motivace zaměstnanců. Také si myslí, že současné zaměstnanecké výhody nejsou pro zaměstnance uspokojivé, pokud by se měly nějaké benefity přidat, rozhodovalo by se pravděpodobně mezi příspěvkem na životní pojištění, penzijní spoření či kulturní/sportovní vyžití nebo úhradou vzdělávacích kurzů.

Vedení se shodne na tom, že školení poskytované zaměstnancům a pracovní prostředí, které jim je nabídnuto, jsou dostačující. Mají za to, že jejich osobní kontrola a zpětná vazba je prováděna pravidelně a snaží se se zaměstnanci budovat dobré vazby. S odvedenou prací všech oddělení jsou spíše spokojeni.

Převažující část **zaměstnanců** je se svou mzdou spokojená, ostatní by uvítali nějakou formu navýšení mzdy. S aktuálními zaměstnaneckými výhodami pracovníci nemají úplně problém, ale zajisté by ocenili i další benefity, například příspěvek na kulturní/sportovní vyžití, penzijní spoření či životní pojištění. Zaměstnanci chodící na školení jej považují za dostačující, ale více jak polovina odpovídajících zaměstnanců uvedla, že se žádných školení nemají možnost účastnit. Zaměstnance motivuje především volnost pracovní doby, přátelský kolektiv, samotná náplň práce, její výsledky a spokojenost zákazníka. Zaměstnanci mají pocit dostatečné seberealizace v práci a jejich pracovní tempo považují za únosné. Třem zaměstnancům se nezdá pracovní prostředí přijatelné a chtěli by lepší technickou výbavu či celkovou přestavbu. Zaměstnanci málokdy svoji práci považují za stresující.

S řídicími pracovníky nemají problém a myslí si, že mají dostatek prostoru pro vyjádření svých názorů a dostává se jim dostatečného uznání. Zhruba jedna čtvrtina zaměstnanců má pocit, že se jim nedostává mnoho zpětné vazby. Mezi pracovníky panuje přátelská atmosféra a není zde problém se spoluprací. Přidanou hodnotou společnosti je podle zaměstnanců zejména kolektiv, díky kterému na pracovišti převládá dobrá atmosféra a pracovní prostředí je tak příjemnější. Zaměstnancům se líbí i možnost práce v terénu, jistá volnost pracovní doby, samotná firemní kultura, přístup vedení a to, že zákazník je na prvním místě a vždy je společnost schopna se mu rychle přizpůsobit. Zaměstnanci by společnost spíše doporučili jako pracovní nabídku ve svém okolí a většina neuvažuje o odchodu z této společnosti. Pokud by někdo chtěl odejít příčinou by byla lepší pracovní nabídka s vyšším ohodnocením, či možnost učit se něčemu novému.

Osobní **náklady** za uplynulý rok 2021 přesahovaly 38 milionů a ostatní náklady související se zaměstnanci tvořily zhruba 2,5 milionu. Zatímco mzdy každoročně rostou a náklady za poslední tři roky klesaly je patrné, že společnost snížila počty svých zaměstnanců v těchto letech.

### **2.5.2 Analýza vnějších faktorů**

K počátku každého roku vláda zveřejňuje úroveň **minimální mzdy**, pro rok 2022 platí minimální mzda ve výši 16 200 Kč. Následně určuje také **zaručené mzdy** pro jednotlivé skupiny, kterých je celkem 8. Zaměstnanci společnosti ULMA spadají do 6 skupin. Pro druhou skupinu je zaručená mzda 17 900 Kč, řadí se sem skladník. Ve třetí skupině nalezneme vedoucího skladu, specialistu logistiky a technickohospodářského pracovníka, náleží jim 19 700 Kč. Specialista marketingu spadá do čtvrté skupiny s 21 800 Kč. Pátá skupina má zaručenou minimální mzdu 24 100 Kč a týká se technika-projektanta. Projektový manažer, manažer logistiky a obchodně technický zástupce patří do šesté skupiny s 26 600 Kč.

Běžná **pracovní doba** je zákonem stanovena na 40 hodin. Pokud zaměstnanec pracuje mimo svoji běžnou pracovní dobu a mimo pracovní dny, náleží mu ze zákona povinné **příplatky**, které se nejčastěji počítají jako procento z průměrné mzdy na hodinu. Z průměrné mzdy se

také počítá výše **nemocenské**, která tvoří 60 % a má na ni nárok každý zaměstnanec dočasně neschopný práce, splní-li určité podmínky. Zaměstnanec má nárok na **dovolenou** o délce 4 týdnů a během každé směny mu musí být umožněno **stravování**. **Pracovní podmínky** musí být bezpečné pro výkon práce a zaměstnanec je povinný své nové zaměstnance bez zkušeností **zaškolovat**.

Zaměstnanci ze své mzdy musí odvést několik plateb, jedná se o **daň z příjmů fyzických osob**, sociální a zdravotní pojištění. Sazba daně z příjmů je v tomto případě 15 % ze základu daně, čímž je hrubá mzda snížena o nezdánitelné položky. Ti zaměstnanci, kteří mají podepsané prohlášení poplatníka mohou uplatňovat slevy na dani. **Sociální pojištění** je ve výši 6,5 % a **zdravotní pojištění** 4,5 % z hrubé mzdy. Platby odvádí za zaměstnance zaměstnavatel a strhává mu je ze mzdy. Kromě těchto odvodů musí ještě zaměstnavatel za zaměstnance zvlášť odvést sociální pojištění ve výši 24,8 % a zdravotní pojištění ve výši 9 %. Sociální pojištění zahrnuje nemocenské a důchodové pojištění a příspěvek na státní politiku.

Společnost své příjmy musí také zdanit, v tomto případě se uplatňuje **daň z příjmů právnických osob** ve výši 19 %, počítá se z upraveného výsledku hospodaření. Upravit jej lze například pomocí odčitatelných položek. Stejně jako u zaměstnanců je možnost od daně odečíst slevy, a navíc zaplacené zálohy.

**Počet obyvatel** v České republice každoročně narůstal až do roku 2021, kdy poklesl o necelých 200 tisíc obyvatel, ve všech letech je počet obyvatel přes 10,5 milionů. Produktivní část tvoří lidé ve věku 15–64 let a jejich počet je přes 6,8 milionu ve všech letech, ovšem s klesajícím trendem. Počet lidí nad 65 let každoročně přibývá, což poukazuje na fakt, že populace v ČR stárne, a to může způsobit nedostatek pracovní síly na trhu. Podle úrovně nejvyššího dosaženého vzdělání je nejvíce obyvatel se středoškolským vzděláním s maturitou, v závěsu je skupina středoškolského vzdělání bez maturity, na třetím místě s větším odstupem pak vysokoškolské vzdělání. Všechny skupiny v letech kolísají s drobnými poklesy nebo nárůsty.

Ekonomicky aktivní obyvatelstvo na **trhu práce** České republiky představuje okolo 60 % z celkové počtu obyvatel, jeho vývoj ve sledovaných letech kolísá. Míra nezaměstnanosti

v žádném roce nepřesáhla hranici tří procent, je tedy patrné, že se nezaměstnanost pohybuje na dobré úrovni. Tato informace nemusí být pro společnost tolik příznivá, protože to může ztížit hledání nových zaměstnanců.

**Průměrná mzda na trhu práce** v ČR každoročně roste a od roku 2017 po rok 2021 vzrostla o 28 %. **Dle CZ-NACE** zaměstnanci spadají do čtyř odvětví G, H, N a M, ve všech mají mzdy stejně jako tržní průměr rostoucí tendenci. V odvětví G, H a N jsou **průměrné mzdy** nižší než na trhu a v odvětví M jsou naopak vyšší. Nárůst od roku 2017 do roku 2021 v sektoru G činil 18 %, v odvětví H přibližně 17 %, v N mzdy vzrostly o 19 % a v M o téměř 25 %. Při porovnání průměrných fixních mezd pracovníků s tržním průměrem, bylo zjištěno, že specialista marketingu, skladník, specialista logistiky a technickohospodářský pracovník mají mzdy nižší, než je tržní průměr. Při srovnání s průměrnou hrubou mzdou včetně bonusů byly pod tržním průměrem již jen tři pozice – skladník, specialista logistiky a technickohospodářský pracovník. Bylo provedeno i srovnání mezd zaměstnanců s průměry odvětví, do kterých spadají. Specialista logistiky v jednom roce a skladníci po celé analyzované období se jako jediní nacházeli pod průměrem svého odvětví. Z toho lze vyvodit, že mzdy zaměstnanců nejsou na špatné úrovni.

**Průměrný počet zaměstnanců** v letech kolísá a v roce 2020 a 2021 je počet nejnižší za celé analyzované období. V odvětví H, M a N od roku 2019 průměrný počet klesá a v roce 2020 klesl na nejnižší hodnotu za celé období 2017–2020. V odvětví G pokles nastává až v roce 2020. To že průměrné počty zaměstnanců klesají, může pro společnost opět znamenat komplikaci při hledání nových zaměstnanců.

Při **průzkumu konkurence** byly porovnávány se společností ULMA Construcción CZ, s.r.o. dva konkurenti, společnost Česká Doka bednicí technika spol. s r.o. a společnost PERI, spol. s r.o. Z pohledu rozložení poboček jsou nejkritičtějšími místy Brno a Ostrava, kde se nachází i oba konkurenti a pro zaměstnance by případná změna zaměstnaní neměla velký dopad na dojíždění, další pobočky mají větší vzdálenost od konkurence. Při porovnání nákladů na jednoho zaměstnance a průměrné měsíční mzdy vyšla nejlíp ze všech společnost PERI, což zvyšuje možné ohrožení právě touto společností.

Průměrné mzdy zaměstnanců se každoročně v letech 2018–2021 zvedají o větší procento, než je průměrná **inflace** v jednotlivých letech. V roce 2021 inflace byla 3,8 % a mzdy se v roce 2022 navýšily téměř na všech pozicích o nižší procento, nemusely by tedy být v příštím roce dostačující, zohledníme-li také dosavadní vývoj inflace v roce 2022.

### 2.5.3 Analýza vnitřních faktorů

**Cílem** společnosti je udržet si přední postavení na Českém trhu. Aby společnost držela krok s trhem, razí si **strategii** cestou neustálé inovace produktů, a hlavně klade důraz na přání klientů, snaží se jim vždy přizpůsobit a utužovat vzájemné vztahy s nimi. Pro udržení těchto zásad je důležité, aby pracovní týmy byly kvalitní, proto společnost usiluje o větší fluktuaci zaměstnanců, aby mohla stávající týmy posilovat o nové talenty.

**Předmětem podnikání** společnosti je pronájem a prodej systémů bednění, lešení a bezpečnostního zařízení, poskytuje také související služby. Za pomoci různých programů a aplikací zaměstnanci společnosti ULMA vytváří pro zákazníky i projekty pro jejich stavby. Jejich zpracování může být až do nejmenších detailů díky moderním **technologím**, které společnost používá. Zároveň i samotná komunikace mezi všemi stranami je prostřednictvím různých softwarů jednodušší. Společnost usiluje o to, se ve všech ohledech držet trendů. Z bezpečnostního hlediska zaměstnanci manipulující s vysokozdvihnými vozíky musí mít průkaz opravňující je k jejich obsluze a pracovníci navštěvující osobně staveniště, například jako dohled či asistence, musí projít speciálním školením BOZP a prokazovat se průkazem o jeho absolvování.

Pro společnost a její **kulturu** jsou klíčová otevřená jednání a dobré vazby, a to jak se zákazníky, tak se zaměstnanci. Vždy se snaží vyhovět přání zákazníka a pracovat profesionálně. Společnost se se svými 47 **zaměstnanci** řadí mezi malé podniky, převažujícím pohlavím jsou muži. Kolektiv pracovníků je poměrně mladý, věk zaměstnanců se pohybuje převážně do 30 let, doplněn nejčastěji o pracovníky ve věku 31–40 let, ojediněle staršími. Vzhledem k tomu, že společnost vyvíjí tlak na vyšší fluktuaci zaměstnanců, nejsou zde pracovníci, až na malé výjimky, zaměstnání po dlouhou dobu, většina zde pracuje po dobu

1–4 let. Zaměstnanci v kancelářské oblasti, kteří zároveň tvoří výsledky dotazníkového šetření, mají převážně vysokoškolské vzdělání a středoškolské vzdělání s maturitou.

Růst společnosti je zpomalován **nedostatkem pracovníků na pozici technik-projektant**, a proto byla provedena analýza inzerátu na tuto pozici. Bylo zjištěno, že obsah nabídky není ničím zajímavý, možného zájemce nezaujme nic neobvyklého a nedá mu důvod, proč si vybrat právě tento inzerát za své možné budoucí zaměstnání. V inzerátu chybí rozpětí mzdy, kterou může zájemce očekávat a není zde uvedena ani informace o pracovní době, která může být pro některé lidi zásadní.

**Ekonomická situace** společnosti se od roku 2019 zhoršila, příčinou jsou převyšující se náklady nad výnosy. Znamená to, že výsledek hospodaření se od roku 2019 pohybuje v záporných číslech. V roce 2020 byla situace nejhorší a výsledek hospodaření byl - 17 879 tis. Kč, to mohlo být zapříčiněno hned třemi důvody. Jako první nelze opomenout probíhající pandemii od roku 2019, dále společnost v roce 2019 uskutečnila mimořádné prodeje materiálu, který běžně pronajímala, což způsobilo pokles tržeb v dalším roce, důvodem bylo také dokončování významného projektu. Po provedení výpočtu **indexu IN05** byla potvrzena skutečnost, že se aktuálně společnost nenachází v dobré finanční kondici. V roce 2021 má výsledek hospodaření stále záporné hodnoty, ale už nižší než v předchozím roce, a tak lze doufat, že tento růst bude pokračovat i v dalších letech a společnost se opět dostane do kladných čísel. Nelze však nezmínit, že jistý dopad bude mít i aktuálně probíhající válka na Ukrajině.



**Tabulka 20: Důležitá zjištění z analytické části**

<b>Souhrn podstatných zjištění v analytické části</b>	
<b>Pozitiva</b>	<b>Negativa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rostoucí mzdy i navzdory zápornému VH</li> <li>• Nadprůměrná výše mezd téměř všech pozic dle odvětví</li> <li>• Rozmanitost bonusů</li> <li>• Nejpočetnější část obyvatelstva má maturitní zkoušku a více než polovina z nich i vysokoškolské vzdělání</li> <li>• Udržitelná strategie</li> <li>• Poskytované služby jsou potřebné</li> <li>• Využívání moderních technologií a softwarů</li> <li>• Priority společnosti, kultura</li> <li>• Mladé pracovní týmy s potenciálem</li> <li>• Kolektiv, vztahy s vedením, pracovní prostředí</li> <li>• Motivace, volnost, seberealizace</li> <li>• Uznání, prostor vyjádřit se</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výše mezd skladníků pod průměrem odvětví</li> <li>• Poměrně málo zaměstnaneckých výhod</li> <li>• Rostoucí mzdy na trhu i v jednotlivých odvětvích</li> <li>• Populace stárne</li> <li>• Nízká nezaměstnanost</li> <li>• Klesající průměrný počet zaměstnanců napříč trhem a odvětvími</li> <li>• Ohrožení konkurencí společnosti PERI</li> <li>• Rostoucí inflace</li> <li>• Nepříznivá finanční situace</li> <li>• Školení pouze pro některé zaměstnance, nedostatečná zorganizovanost</li> <li>• Nedostatek zpětné vazby</li> </ul>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části bakalářské práce jsou zpracovány návrhy na změny nedostatků v současném systému odměňování společnosti ULMA. Jednotlivé změny jsou podrobně rozebrány, součástí je i vyčíslení nákladů na jejich realizaci a harmonogram sloužící k jejich postupnému zavádění.

### 3.1 Návrhy na změny

V této kapitole jsou popsány jednotlivé návrhy na změny, které byly po vyhodnocení analytické části zvoleny za vhodné změny, aby byla zvýšena spokojenost zaměstnanců a zároveň byla společnost zajímavější i pro nově příchozí zaměstnance.

#### 3.1.1 Ohodnocení skladníků

Většina zaměstnanců je se svojí mzdou spokojena, poměrně malá část zaměstnanců, která je nespokojena, by uvítala vyšší mzdu či další bonusy. Vzhledem k tomu, že mimo skladníky jsou mzdy pracovníků nad průměrem odvětví, do kterého spadají a každoročně se zvyšují, není provádění změn v této části odměn shledáno jako podstatné. Je doporučeno zůstat u každoročního navyšování, jak je společnost zvyklá.

Ovšem u zmíněných **skladníků**, by bylo vhodné provést určitou formu navýšení, vzhledem k tomu, že se jejich mzdy po celé analyzované období pohybují pod průměrem odvětví H, kam spadají. Protože pracovníci na pozici skladníka nemají žádné bonusy, změnou by mohlo být přidání bonusu k základní peněžní odměně. Mohlo by se jednat o **13. plat**, který zaměstnanci dostávají jednou ročně v prosinci ve výši své základní mzdy.

#### 3.1.2 Zaměstnanecké výhody

Současné zaměstnanecké výhody pro všechny zahrnují příspěvek na stravování, teambuildingové akce, týden dovolené navíc o vánočních svátcích a pro některé pracovníky navíc zahrnují notebook, mobil, auto a pružnou pracovní dobu s home office možností. Tyto výhody většina zaměstnanců nepovažuje za špatné, ale ocenili by i nějaké další zajímavé výhody. Rozšíření benefitů by určitě bylo lákavé i pro nové potenciální zaměstnance.

### 3.1.2.1 Příspěvek na sport, kulturu a rekreaci

Pro zaměstnance na pozicích v kancelářské oblasti je doporučeno zavést příspěvek na volnočasové aktivity spojené s pohybem či relaxací, a to z toho důvodu, že jejich zaměstnání je sedavé a zahrnuje práci u počítače. Pro duševní a fyzické zdraví je velmi žádoucí takovou práci doplnit o vhodné volnočasové aktivity, které pomohou zaměstnancům udržet své tělo fit a chodit do práce s čistou hlavou. Díky zajištění work-life balance mohou být zaměstnanci i lépe koncentrovaní při plnění svých pracovních aktivit.

Pro tento benefit je navrženo použití platebních karet **LemonPay**. Jedná se o českou platební kartu Mastercard s bankovní technologií. Narozdíl od jiných karet, na které zaměstnavatelé mohou posílat příspěvky pro zaměstnance, je uplatnitelná jako běžné platební karty ve všech kamenných obchodech, aplikacích a online portálech, zkrátka všude, kde je platební terminál (LemonPay, c2021).

Kartu lze použít na různé druhy benefitů pro zaměstnance, jako například: wellness, sport, fitness, zábavu, kulturu, vzdělávání, zdraví, krásu, kafeterie, dovolené a jiné. Zaměstnavatel si může nastavit na jaké účely příspěvek bude určený a peníze budou rozděleny do jednotlivých oddělených peněženek, které budou v rámci jedné a té samé karty. Oddělené peněženky na kartě LemonPay fungují na principu automatické funkce okamžitého rozpoznání platby, díky tomu jsou prostředky vždy strženy ze správné peněženky. Kromě toho umí také zamítnout platby, které jsou v rozporu s platnou legislativou pro čerpání benefitů, například nákup alkoholu. Vzhledem k možnosti využití několika oddělených peněženek si lze na tuto kartu přidat i stravenkový paušál, který již společnost využívá a nemuset tak provádět platby zvlášť ale jednotně (LemonPay, c2021).

Peníze na kartě nemají omezenou platnost, tudíž zaměstnanci nejsou nuceni je například každý měsíc vyčerpat, aby nepropadly. Platforma LemonPay si zakládá na jednoduchém online procesu, aby zaměstnavatelům usnadnila práci s agendou benefitů a jiných příspěvků. Vše lze ovládat a sledovat pomocí aplikace LemonPay. Nabízí i možnost zpětné vazby zaměstnavatelům o tom, jaké benefity jsou zaměstnanci oblíbené (LemonPay, c2021).

Pořízení karet je zpoplatněno částkou 69 Kč za jednu kartu pro zaměstnance a 150 Kč za dopravu do společnosti. Zaměstnancům bude přispíváno na kartu **300 Kč měsíčně**. Zavedení a provoz karet LemonPay bude mít ve správě externí mzdová účetní společnosti (Všeobecné obchodní podmínky, c2021).

### 3.1.2.2 Penzijní spoření / Životní pojištění

Pokud to bude v zájmu zaměstnance, bude společnost přispívat zaměstnanci na životní pojištění nebo na penzijní spoření. Neslo by to sebou snížení každoročního navýšení mzdy o 50 % výše příspěvku. Vzhledem k tomu, že mzdy pro rok 2022 již byly navýšeny příspěvek by činil 400 Kč měsíčně bez jakéhokoliv snížení mzdy. Následně v dalším roce by byla uplatněna výše příspěvku **800 Kč měsíčně** s tím, že by **o 50 % této částky bylo sníženo navýšení mzdy**. Příspěvek by byl vždy posílán na účet náležící smlouvě o životním pojištění/penzijním spoření daného zaměstnance, ne na jeho osobní účet.

Příklad: bude-li zaměstnanec mít mzdu ve výši 35 000 Kč a v dalším roce se mu zvýší o 3,9 % tedy o 1 365 Kč, za předpokladu, že nebude uplatňovat tento benefit, jeho mzda bude v roce 2023 činit 36 365 Kč.

Rozhodne-li se pro uplatnění příspěvku, jeho nová mzda v roce 2023 bude činit 35 965 Kč, a navíc bude dostávat příspěvek na životní pojištění nebo penzijní spoření ve výši 800 Kč. Dohromady tedy od zaměstnavatele dostane pomyslných 36 765 Kč. Mzda tedy bude navýšena místo o 1 365 Kč pouze o 965 Kč, ale zaměstnavatel bude navíc přispívat na produkt zaměstnance a o své peníze nebude ochuzen, naopak to pro něj bude výhodnější.

### 3.1.3 Školení

V dotazníkovém šetření mnoho zaměstnanců uvedlo, že se žádného školení neúčastní, zatímco společnost tvrdí, že jsou zaměstnanci pravidelně školeni. Vzhledem k tomu, že školení jsou důležitá, ať už pro rozvoj zaměstnanců či bezproblémový chod projektů, obzvláště při zohlednění faktu, že zaměstnanci jsou z velké většiny ve společnosti krátkou dobu. Je navrženo **vytvořit harmonogram školení**, aby se předcházelo nejasnostem a zmatkům v rámci organizace školení a jejich průběhů. Tento harmonogram by zahrnoval

informace o druhu školení, pro jaké zaměstnance je dané školení určeno, kde a kdy se bude konat. Harmonogram bude zpracován na celý rok a rozmístěn v jednotlivých pobočkách společnosti. Zároveň bude předán i jednotlivým zaměstnancům formou e-mailové komunikace. Vypracování školení by mohla mít na starost jedna technickohospodářská pracovnice. Názorná ukázka, jak by harmonogram mohl vypadat, je zpracována níže.

**Tabulka 21: Návrh harmonogramu školení**

<b>Harmonogram školení pro rok 2022</b>			
<b>Druh školení</b>	<b>Pro zaměstnance</b>	<b>Kde</b>	<b>Kdy</b>
Správné používání softwaru	- Technik-projektant - Projektový manažer	Benátky nad J.	16. 6. 2022 v 9 h
Školení skladníků	- Skladník - Vedoucí skladu	Benátky nad J. Brno	3. 10. 2022 v 8 h 4. 10. 2022 v 8 h

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **3.1.4 Zpětná vazba**

Byla zjištěna skutečnost, že ne všichni zaměstnanci mají pocit, že se jim dostává zpětné vazby. Ta je důležitá pro neopakování zbytečných chyb a pro osobní rozvoj zaměstnance, proto by neměla být opomíjena. Je doporučeno ji zaměstnancům poskytovat **pravidelně** a tedy, aby byla zařazena do běžných aktivit vedoucích pracovníků. Provedení by mohlo být následující. Zaměstnanci by pravidelně každý týden zasílali report o provedené práci svému nadřízenému. Ten by je následně **jednou měsíčně** vyhodnotil a poslal zaměstnanci **podrobnou zpětnou vazbu**, díky které na sobě zaměstnanec může stále pracovat. Zpětná vazba by kromě výčtu nedostatků měla obsahovat i prvky, ve kterých zaměstnanec vyniká nebo se zlepšil, pro její vyvážení, aby nebyla pro zaměstnance demotivační, ale naopak v nich budila chuť se nadále zlepšovat.

### **3.1.5 Pozice technik-projektant**

Z analýzy nabídky práce společnosti ULMA na tuto pozici bylo zjištěno několik nedostatků. Jedná se o neuvedení rozpětí mzdy, možnosti pružné pracovní doby a celkově obsah inzerátu

nebudí v člověku zájem o tuto nabídku. Na následující straně je zpracována **nová podoba inzerátu**, která by mohla pomoci k získání pozornosti uchazečů, a zvýšit tak pravděpodobnost, že se stanou novými zaměstnanci společnosti ULMA.

Struktura nabídky je upravena, aby působila zajímavěji, je zde uvedena přibližná výše základní mzdy a bonusy, vyjmenovány benefity, které by zaměstnanec v tomto zaměstnání mohl čerpat včetně nových zaměstnaneckých výhod navržených v této kapitole. Zmíněna je i pružná pracovní doba s možností home office.

Vzhledem k tomu, že je nedostatek těchto pracovníků pro společnost podstatný, je do inzerátu přidán také **náborový příspěvek**. Bylo by vhodné ho zavést pro zaujmutí potenciálních zájemců tím, že jim společnost poskytne při nástupu něco navíc. Tento bonus by byl **ve výši 10 000 Kč**. Poskytnutý by byl po uplynutí jednoho měsíce od konce zkušební doby a pouze v případě, že bude mít zaměstnanec dobré pracovní výsledky.

**Tabulka 22: Nová nabídka práce**

Junior technik/projektant stavebních konstrukcí – Benátky n/J.
<p>Náplň práce, pravomoci a zodpovědnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tvorba výkresové dokumentace</li><li>• Kalkulace materiálu</li><li>• Technická výpomoc</li></ul> <p>Předpoklady a zručnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• SŠ stavební – možno i absolvent s praxí při studiu</li><li>• Znalost práce na PC – excel, AutoCad</li><li>• Znalost v oboru, technické myšlení výhodou</li><li>• Dobré komunikační schopnosti</li><li>• Samostatnost s duchem týmového hráče</li><li>• Aktivní přístup, zodpovědnost, flexibilita</li><li>• ŘP sk. "B"</li></ul> <p>Nabízíme:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Práce na zajímavých projektech ve stabilní mezinárodní společnosti</li><li>• Přátelský mladý kolektiv</li><li>• Pravidelná technická školení – např. Revit,</li><li>• Osobní rozvoj</li><li>• Zajímavé základní platové ohodnocení (40 000 Kč – 45 000 Kč)</li><li>• Náborový příspěvek</li><li>• Navíc bonusy: 13. plat, individuální bonus, obchodní bonus</li><li>• Řada benefitů – Notebook, mobil, dovolená 5 týdnů, stravenkový paušál, příspěvek na sportovní, kulturní vyžití a rekreaci, příspěvek na penzijní spoření/životní pojištění, teambuildingové akce</li><li>• Pružná pracovní doba s možností home office</li><li>• Nástup možný ihned</li></ul> <p>Bližší informace o společnosti naleznete na <a href="http://www.ulmaconstruction.cz">www.ulmaconstruction.cz</a>.</p> <p>Informace o pozici:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Požadované vzdělání: Středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou</li><li>• Požadované jazyky: angličtina (základní)</li><li>• Benefity: Bonusy/prémie, 7 zaměstnaneckých výhod, náborový příspěvek</li><li>• Zařazeno: Stavebnictví a reality, Projektant, Technik ve stavebnictví</li><li>• Typ pracovního poměru: Práce na plný úvazek, práce na zkrácený úvazek</li><li>• Délka pracovního poměru: Na dobu neurčitou</li><li>• Typ smluvního vztahu: pracovní smlouva</li></ul> <p>Pozice je vhodná i pro absolventy.</p>

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Zemancová, c1996–2022)

## **3.2 Harmonogram zavedení změn**

Následující tabulka obsahuje harmonogram činností souvisejících se zavedením navrhnutých změn. Jednatel bude vedoucí pracovníky seznamovat se změnami koncem května roku 2022. V prvních třech dnech následujícího měsíce budou vedoucí pracovníci dále seznamovat se změnami ostatní zaměstnanci a zároveň je obeznámí s daty, kdy budou zasílat reporty svým nadřízeným pro následné vypracování zpětné vazby.

Objednávka LemonPay karet, tvorba harmonogramu školení, úprava inzerátu na pozici technik-projektant a vytvoření dotazníku, pro zjištění, zda zaměstnanci chtějí životní pojištění, penzijní pojištění či nic, včetně jeho následného vyhodnocení proběhnou v červnu 2022. V červenci kromě tvorby první zpětné vazby budou zavedeny i LemonPay karty, rozdány zaměstnancům a proběhne jejich první platba. Od září by již měly být zavedeny příspěvky na životní pojištění či penzijní spoření. V prosinci pak poprvé budou počítány 13. platy pro skladníky. V únoru roku 2023 proběhne vyhodnocení dopadu změn.



**Tabulka 23: Harmonogram zavedení změn**

<b>Datum</b>	<b>Činnost</b>	<b>Pověřená osoba</b>
30. 5. 2022	Projednání změn s vedoucími pracovníky	Jednatel
1.–3. 6. 2022	Obeznamení zaměstnanců se změnami a informování o pravidelných reportech pro zpětnou vazbu	Vedoucí pracovníci
3.–4. 6. 2022	Výběr možností a objednání karet LemonPay	Externí účetní
6. 6. 2022	Vyvěšení harmonogramu školení a rozeslání e-mailů pracovníkům	THP
6.–10. 6. 2022	Úprava nabídky práce na pozici technik-projektant vč. zavedení náborového příspěvku	Externí účetní
7. 6. 2022	Vyhotovení dotazníku na zvolení příspěvku (životní pojištění / penzijní spoření / nic)	Externí účetní
14. 6. 2022	Vyhodnocení dotazníku a příprava podkladů k příspěvkům	Externí účetní
1. 7. 2022	Zavedení karet LemonPay a první platba kreditů	Externí účetní
11.–15. 7. 2022	První tvorba zpětné vazby	Vedoucí pracovníci
1. 9. 2022	Zavedení příspěvku na životní pojištění / penzijní spoření	Externí účetní
15. 12. 2022	Zavedení 13. platu skladníkům	Externí účetní
2. 2023	Vyhodnocení zavedených změn v systému odměňování	Jednatel

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **3.3 Náklady přímo související s navrženými změnami**

V této části budou vyčísleny konkrétní náklady vzniklé společnosti ULMA v souvislosti s realizováním navržených změn a jejich dopad na výsledek hospodaření v letech 2022 a 2023. Náklady budou vyčísleny v ročním souhrnu pro jednotlivé změny. Pro výpočet navýšení mezd v roce 2023 je použito předpokládané navýšení o 3,9 %.

#### **3.3.1 Náklady na změny**

##### **3.3.1.1 13. plat pro skladníky**

U jednoho zaměstnance se v roce 2022 jedná o 33 000 Kč za rok, celkově za všechny skladníky je to 627 000 Kč, kromě této částky musí ještě zaměstnavatel za tento bonus odvést sociální a zdravotní pojištění, které dohromady činí 33,8 %. Celkově náklady **v roce 2022** na 13. plat pro 19 skladníků činí **838 926 Kč**. **V roce 2023** je 13. plat ve výši 34 287 Kč, roční náklady na jeho vyplacení jsou **871 644 Kč**.

##### **3.3.1.2 Zaměstnanecké výhody**

**Příspěvek na kulturní, sportovní vyžití a rekreaci** – pořízení karet stojí 69 Kč za kartu a za dodávku 150 Kč, celkem tedy **náklady na pořízení** jsou **1 875 Kč**. Měsíční příspěvek je 300 Kč pro každého zaměstnance na kancelářské pozici, což je v počtu 25 zaměstnanců **7 500 Kč za měsíc** a 90 000 Kč za rok.

**Příspěvek na penzijní spoření nebo životní pojištění** – v roce 2022 výše příspěvku činí 400 Kč, v dalších letech 800 Kč, ale s tím rozdílem, že o 50 % této částky je sníženo každoroční navýšení mzdy. Díky snížení o 400 Kč, budou nižší i náklady, protože se zaplatí méně na odvodech sociálního a zdravotního pojištění ze mzdy. Za příspěvek na životní pojištění a penzijní spoření se totiž neodvádí sociální a zdravotní pojištění, zatímco ze mzdy ano.

Vezme-li se v úvahu, že o tento benefit budou mít zájem všichni zaměstnanci, **v roce 2022** budou **měsíční náklady 17 600 Kč**. **V dalších letech měsíční náklady činí 35 200 Kč**, což

je 422 400 Kč za rok, zároveň by ale náklady na mzdy klesly o 71 386 Kč ročně, **měsíční úspora na odvodech je 5 949 Kč.**

### **3.3.1.3 Školení a zpětná vazba**

Tyto změny **nevyžadují žádné podstatné náklady** na jejich realizaci. V případě školení THP sesbírám informace o školeních v rámci své běžné pracovní doby a vypracuju tabulku v excelu. Ta bude následně vytištěná na papír 1x na každé pobočce a skladu, celkově tedy 6 kusů papírů za rok a zanedbatelné množství toneru. Zpětnou vazbu vypracovává vedoucí pracovník ve své běžné pracovní době a rozesílá je e-mailem, tudíž nevznikají vůbec žádné náklady navíc.

### **3.3.1.4 Pozice technik-projektant**

Samotná úprava inzerátu nepřidělává **žádné náklady navíc**. Pracovník, který je jeho tvorbou pověřený, pouze během své pracovní doby inzerát upraví, aby obsahoval navržené změny a zvýšila se tak pravděpodobnost, že zaujme potenciálního uchazeče o tuto pozici.

Co ovšem bude tvořit náklady, je **náborový příspěvek**, který vznikne až následně v souvislosti s přijutím nového pracovníka. Jedná se o jednorázový příspěvek a činí 10.000 Kč. Pokud by například přišel do společnosti jeden nový zaměstnanec 1. 10. 2022, náklady na náborový příspěvek vzniknou až v dalším roce, protože tento příspěvek je vyplácen až za měsíc od konce zkušební doby.

Dále je nutné vzít v úvahu, že pokud **přijme** společnost **nového zaměstnance** 1. 10. 2022 souvisí s ním i běžné **mzdové náklady**. Znamená to tedy, že v roce 2022 mu bude náležet hrubá fixní mzda za měsíc říjen, listopad a prosinec ve výši 41 000 Kč. V roce 2023 bude po pobírání fixní mzdy, která bude navýšena o 3,9 % jako ostatní mzdy tedy 42 599 Kč. Navíc od února zaměstnanci vznikne nárok na náborový příspěvek a ostatní bonusy, které této pozici přísluší, od tohoto měsíce začne dostávat i zaměstnanecké výhody. PC a mobilní telefon dostane po předchozím technikovi, nevznikají tedy nové náklady. Nesmí být opomenuto krácení navýšení mzdy o 400 Kč v důsledku placení příspěvku na životní pojištění nebo penzijní spoření. Hrubá fixní mzda bude tedy od února upravena na 42 199 Kč. Jednotlivé náklady jsou vyčísleny v následující tabulce pro lepší přehlednost.

**Tabulka 24: Náklady na nového zaměstnance**

Položky	Náklady na nového zaměstnance v Kč	
	2022	2023
Mzdové náklady včetně odvodů soc. a zdrav. poj.	164 574	678 682
Bonusy včetně odvodů:		
- Výkonnostní	-	14 492
- Individuální	-	31 054
- 13. plat	-	56 462
- Náborový příspěvek	-	13 380
Zaměstnanecké výhody:		
- Stravenkový paušál	-	18 040
- Příspěvek na volnočasové aktivity	-	3 519
- Příspěvek na penzijní spoření / životní pojištění	-	8 800
<b>Celkové náklady</b>	<b>164 574</b>	<b>824 429</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové náklady na jednotlivé navržené změny pro aktuální rok a následující rok 2023 jsou zpracovány do následující tabulky. Tabulka také obsahuje informaci, zda se z pohledu zaměstnavatele jedná o daňově uznatelný náklad či ne. Nejsou zde započítány náklady vzniklé v souvislosti s přijutím nového zaměstnance.

Největší náklady budou vynaloženy na změnu v podobě přidání 13. platu skladníkům, v roce 2022 se jedná o 88 % z celkových nákladů na změny a v roce 2023 o 66 %. Změny jako zpětná vazba, harmonogram školení a úprava pracovní nabídky naopak stojí společnost naprosto zanedbatelné náklady.

**Tabulka 25: Náklady na navržené změny**

Navržená změna	Náklady na změny v Kč		Daňová uznatelnost nákladů
	Rok 2022	Rok 2023	
13. plat skladníci	838 926	871 644	Uznatelný
Příspěvek na volnočasové aktivity	46 875	90 000	Neuznatelný
Příspěvek na penzijní s. / životní poj. - Úspora na odvodech	70 400 -	422 400 - 71 386	Uznatelný
Harmonogram školení	-	-	-
Zpětná vazba	-	-	-
Úprava pracovní nabídky	-	-	-
Náborový příspěvek	-	-	Uznatelný
<b>Celkem</b>	<b>956 201</b>	<b>1 312 658</b>	-

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V případě, že by se společnosti povedlo najít nového zaměstnance na pozici technik-projektant s nástupem k 1. 10. 2022, je nutné předchozí dvě tabulky sečíst dohromady pro vyčíslení, jak vysoké budou náklady na zavedené změny včetně nového zaměstnance. Data jsou zpracovány v následující tabulce.

**Tabulka 26: Celkové náklady na změny**

Náklady	Náklady vyjádřené v Kč	
	2022	2023
Náklady na změny	956 201	1 312 658
Náklady na nového zaměstnance	164 574	824 429
<b>Celkové náklady</b>	<b>1 120 775</b>	<b>2 137 087</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.3.2 Dopad na výsledek hospodaření

Některé změny mají za následek navýšení nákladů na systém odměňování, což zapříčiní snížení výsledku hospodaření. Pro možnost zjištění o jak moc velkou změnu půjde, byla vypracována následující tabulka, ve které je znázorněn předpokládaný výsledek hospodaření v roce 2022 a 2023 beze změn a následně jak by vypadal při zavedení navržených změn včetně přijmutí nového pracovníka.

V roce 2021 byl téměř 300% nárůst výsledku hospodaření. Společnost plánuje v růstu pokračovat a dostat se tak zpět do kladných čísel, proto předpokládaný výsledek hospodaření bude pro rok 2022 počítán jako nárůst o 150 % oproti roku předchozímu. Pro rok 2023 je předpokládán nárůst o 100 % oproti roku 2022. Za předpokladu dostatečného počtu zakázek jsou tyto nárůsty reálné.

**Tabulka 27: Dopad na výsledek hospodaření**

Výsledek hospodaření	Částka v Kč	
	2022	2023
Předpokládaný VH bez změn	3 122 000	6 244 000
<b>Předpokládaný VH se změnami</b>	<b>2 001 225</b>	<b>4 106 913</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V roce 2022 jsou náklady na změny ve výši 1 120 775 Kč a výsledek hospodaření by tak po jejich zavedení klesl o 35 % na 2 mil. Kč. V roce 2023 náklady činí 2 137 087 Kč, což znamená, že by výsledek hospodaření klesl o 34 %. V obou letech společnost zůstává i po

zavedení změn v kladných číslech hospodářského výsledku. Zároveň je nutné nezapomenout na fakt, že přijutím nového zaměstnance vzroste i celkový výkon pracovníků, a s tím se zvednou i tržby. Ovšem tento růst je ovlivněn mnoha faktory, jako například počtem a velikostí zakázek, které pracovník na pozici obchodně technický zástupce s klienty uzavře. Proto nelze spočítat z dat, které jsou známé, jak velký finanční přínos by nový zaměstnanec pro společnost měl.

Dalšími přínosy nového systému odměňování bude přehledný program školení pro všechny zaměstnance. Školení je velmi důležité ve stále se rozvíjejícím oboru a zároveň krátkodobé zaměstnanosti pracovníků. Zpětná vazba se stane součástí pravidelných úkonů vedoucích pracovníků a díky tomu se zaměstnanci budou moci více rozvíjet a být tak ve své práci efektivnější. Nové benefity a bonusy budou pro pracovníky motivačním prostředkem pro lepší výkony. Zároveň díky novým benefitům bude mít společnost podíl i na jejich spokojeném osobním životě, a to je v dnešní době žádoucím prvkem pro work-life balance.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo najít mezery v systému odměňování společnosti ULMA a navrhnout vhodné změny, které by vedly k větší spokojenosti zaměstnanců a zlepšení jejich pracovních výkonů. Zároveň aby byla spokojenost i na straně vedoucích pracovníků a byl zvýšen zájem potenciálních nových pracovníků.

Aby tyto cíle mohly být naplněny, byla sepsána teoretická část, která zachycuje podstatné body systému odměňování, jako je koncept celkové odměny či vnější a vnitřní faktory, které mohou systém ovlivňovat. Na základě teoretických podkladů byla dále provedena analýza systému odměňování ve společnosti ULMA. V rámci ní byly zkoumány peněžní odměny pracovníků, které se skládají ze základní mzdy a jsou doplněny o různé bonusy. Analyzovány byly i zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny jako vzdělávání a rozvoj pracovníků a jejich pracovní prostředí. Nechyběl ani výčet nákladů vynaložených v souvislosti se zaměstnanci. Aby bylo zjištěno, jak na systém odměňování nahlíží zaměstnanci a řídicí pracovníci, bylo provedeno dotazníkové šetření jejich spokojenosti.

Pro dosažení cíle bylo důležité si zmapovat vnější okolí společnosti i její vnitřní faktory. V analýze vnějšího prostředí byla rozebrána právní úprava v souvislosti se zaměstnanci a systém zdanění, kterému společnost podléhá. Byla zkoumána demografická situace v České republice a okolnosti na trhu práce. Zjišťovány byly mzdy nejen na trhu práce a v jednotlivých odvětvích, ale i mzdy konkurence. Následně byly porovnávány se mzdami ve společnosti ULMA. V závěru byl zhodnocen vývoj inflace. Aby bylo lépe poznáno prostředí uvnitř společnosti, byly zjištěny strategie a cíle společnosti, prozkoumán předmět podnikání, jaká je podniková kultura a které technologie a techniky společnost při své práci využívá. Byl proveden malý průzkum zaměstnanců a rozebrána nabídka práce na pozici technik-projektant, na závěr byla zhodnocena ekonomická situace podniku, která aktuálně není nejlepší.

Z analýzy byly vyvozeny pozitivní prvky systému odměňování, ale také jisté nedostatky. Na základě těch byly vytvořeny návrhy na změny v systému, které by vyplnily mezery a současný systém odměňování by byl efektivní pro všechny strany. První navrhnoutou



změnou bylo přidání 13. platu skladníků, aby byly dostatečně oceněni v poměru se mzdami v odvětví. Rozšířily se zaměstnanecké výhody o příspěvek na kulturu, sport a odpočinkové aktivity a příspěvek na životní pojištění nebo penzijní připojištění, čímž se společnost podílí i na osobním životě svých zaměstnanců a přispívá k jejich zdraví. Bylo navrženo vytvořit harmonogram školení s podrobným rozpisem, aby se školení účastnili všichni zaměstnanci a nevznikal zmatek. Vedoucím pracovníkům bylo doporučeno pravidelně svým podřízeným dávat zpětnou vazbu pro jejich osobní rozvoj a efektivnější pracovní výkony. Z důvodu nedostatku pracovníků na pozici technik-projektant byla upravena pracovní nabídka, aby působila zajímavěji a také byl přidán náborový příspěvek pro tuto pozici. Což by společně s dalšími bonusy a benefity mohlo zaujmout potenciálního uchazeče. Všechny navržené změny mají za cíl zlepšit stávající systém odměňování, pro větší spokojenost zaměstnanců, utužení jejich loajality ke společnosti a stoupání jejich pracovních výkonů. Zároveň aby spokojenost byla i na straně vedení a práce v této společnosti byla zajímavá i pro nově příchozí.

## POUŽITÁ LITERATURA

Analýza, c2011-2022. *ManagementMania* [online]. Wilmington [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza>

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

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Bankrotní a bonitní modely, c2000-2022. *FinAnalysis: Finanční analýza podniku* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>

*Bednění & lešení - Pronájem a prodej ULMA* [online], c2021. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://www.ulmaconstruction.cz/cs>

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE, b.r. Co je rešerše. *Ústřední knihovna* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <http://knihovna.cvut.cz/katalogy-a-databaze/reserse/co-je-reserse>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, c2022a. Obyvatelstvo podle pohlaví a hlavních věkových skupin v letech 1991 až 2020. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/141908411/13005921a01.pdf/859b593d-343d-41e5-b1ff-bfd21ea86982?version=1.1>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, c2022b. Počet obyvatel podle krajů. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/141885115/33010421q4d7.pdf/e5a66a04-aadc-431d-a18b-a3b66f88933d?version=1.1>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, c2022c. Obyvatelstvo. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z:

[https://www.czso.cz/documents/10180/150808213/3202032111\\_oby.pdf/c7880550-6271-4c74-96a9-8b4f8edc10b1?version=1.3](https://www.czso.cz/documents/10180/150808213/3202032111_oby.pdf/c7880550-6271-4c74-96a9-8b4f8edc10b1?version=1.3)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, c2022d. Vzdělání obyvatelstva ve věku 15 a více let podle výsledků Výběrového šetření pracovních sil. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z:

[https://www.czso.cz/documents/10180/143522128/32018121\\_0104.pdf/f0e81338-7294-473a-945c-daf3a763f789?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/10180/143522128/32018121_0104.pdf/f0e81338-7294-473a-945c-daf3a763f789?version=1.1)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, c2022e. Zaměstnanost a nezaměstnanost v České republice podle výsledků výběrového šetření pracovních sil. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z:

[https://www.czso.cz/documents/10180/143522128/32018121\\_0501.pdf/92bc69a1-02df-402c-8aa6-08cf18a54ead?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/10180/143522128/32018121_0501.pdf/92bc69a1-02df-402c-8aa6-08cf18a54ead?version=1.1)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, c2022f. Vybrané ukazatele nezaměstnanosti podle krajů ve 4. čtvrtletí 2017. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/45709960/33010417q4f3.pdf/40ba7849-e24a-40da-905d-c229a4b9602f?version=1.1>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, c2022g. Vybrané ukazatele nezaměstnanosti podle krajů ve 4. čtvrtletí 2018. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/60788788/33010418q4f3.pdf/f85babaa-97ea-4158-8494-6b7268b756a4?version=1.1>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, c2022h. Vybrané ukazatele nezaměstnanosti podle krajů ve 4. čtvrtletí 2019. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/90404475/33010419q4f3.pdf/2fb9260e-e5d3-47c4-b711-66eafd0c4d46?version=1.1>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, c2022i. Vybrané ukazatele nezaměstnanosti podle krajů ve 4. čtvrtletí 2020. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/121034185/33010420q4e3.pdf/e3ae4c34-232d-4a77-8603-b3bd151de2fa?version=1.1>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, c2022j. Vybrané ukazatele nezaměstnanosti podle krajů ve 4. čtvrtletí 2021. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/141885115/33010421q4e3.pdf/27d68375-91de-4785-ac17-26a420256583?version=1.1>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, c2022k. Vybrané ukazatele podle krajů v 1. až 4. čtvrtletí 2017. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/45709960/33010417q4b1.pdf/54fcf81c-f1b6-4916-a3ed-9fcb5e8a9b8c?version=1.1>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, c2022l. Vybrané ukazatele podle krajů v 1. až 4. čtvrtletí 2018. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/60788788/33010418q4b1.pdf/19717ba1-88ea-4170-bf04-c35501aa0b03?version=1.1>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, c2022m. Vybrané ukazatele podle krajů v 1. až 4. čtvrtletí 2019. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/90404475/33010419q4b1.pdf/33a9199f-beaf-4a25-b6bd-df7c121509d0?version=1.1>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, c2022n. Vybrané ukazatele podle krajů v 1. až 4. čtvrtletí 2020. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/121034185/33010420q4b1.pdf/d4b45733-75c9-47df-ae4f-6b0af22d610a?version=1.3>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, c2022o. Vybrané ukazatele podle krajů v 1. až 4. čtvrtletí 2021. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/141885115/33010421q4b1.pdf/e53422a4-1dfd-4bee-8164-cc02b1bb909a?version=1.3>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, c2022p. Veřejná databáze: Průměrný evidenční počet zaměstnanců podle odvětví CZ-NACE. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jspx?\\_afPfm=Vystup](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jspx?_afPfm=Vystup)

objekt&pvo=MZD04-

E&z=T&f=TABULKA&skupId=851&katalog=30852&pvo=MZD04-E&str=v322

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, c2022q. Veřejná databáze: Průměrné hrubé měsíční mzdy podle odvětví CZ-NACE. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD04-](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD04-A&z=T&f=TABULKA&skupId=851&katalog=30852&pvo=MZD04-A&str=v305)

[A&z=T&f=TABULKA&skupId=851&katalog=30852&pvo=MZD04-A&str=v305](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD04-A&z=T&f=TABULKA&skupId=851&katalog=30852&pvo=MZD04-A&str=v305)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, c2022r. Inflace. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)

Daň z příjmů fyzických osob 2022, c1997-2022. *Měsíc.cz* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/danovy-portal/dan-z-prijmu/sazba-dane-z-prijmu-fyzickych-osob/>

Dedukce, c2011-2022. *ManagementMania* [online]. Wilmington [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/dedukce>

DISMAN, Miroslav, NEŠPOR, Zdeněk R., ed., c2020. Šetření dotazníkové (MSgS). *Sociologická encyklopedie* [online]. Sociální ústav AV ČR, c2018 [cit. 2022-05-05]. Dostupné z:

[https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/%C5%A0et%C5%99en%C3%AD\\_dotazn%C3%ADkov%C3%A9\\_\(MSgS\)](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/%C5%A0et%C5%99en%C3%AD_dotazn%C3%ADkov%C3%A9_(MSgS))

KAPOUN, Miroslav. Re: Mzdy a bonusy [e-mailová komunikace]. 25. 3. 2022b 13:07 [cit. 2022-05-04].

KAPOUN, Miroslav. Re: Nepeněžní odměny, náklady [e-mailová komunikace]. 16. 3. 2022c 15:07 [cit. 2022-05-04].

KAPOUN, Miroslav. Re: Organizační struktura a personál [e-mailová komunikace]. 11. 2. 2022a 10:59 [cit. 2022-05-04].

KAPOUN, Miroslav. Re: Rozvaha a VZZ 2021 [e-mailová komunikace]. 25. 3. 2022 13:08 [cit. 2022-05-04].

KAPOUN, Miroslav. Re: Vnitřní faktory [e-mailová komunikace]. 21. 3. 2022d 14:35 [cit. 2022-05-04].

KLEIBL, Jiří, Eva HÜTTLOVÁ a Zuzana DVOŘÁKOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. ISBN 80-707-9202-7.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

LemonPay [online], c2021. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: [https://www.lemonpay.cz/?\\_gl=1\\*yinecu\\*\\_up\\*MQ..&gclid=Cj0KCQjwma6TBhDIARIsAOKuANzK1ApXIN83GJKg0Qxl\\_XbvCAq1tyrY0nPCU6hIykehakiS9\\_hq-egaAqOPEALw\\_wcB](https://www.lemonpay.cz/?_gl=1*yinecu*_up*MQ..&gclid=Cj0KCQjwma6TBhDIARIsAOKuANzK1ApXIN83GJKg0Qxl_XbvCAq1tyrY0nPCU6hIykehakiS9_hq-egaAqOPEALw_wcB)

Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., Nařízení vlády o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí ze dne 22. prosince 2006

Naše hodnoty, c2021. *Bednění & lešení - Pronájem a prodej ULMA* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.ulmaconstruction.cz/cs/ulma/nas-zavazek-zasady>

O nás - současnost a historie, 2021. *Bednění & lešení - Pronájem a prodej ULMA* [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://www.ulmaconstruction.cz/cs/ulma/ulma-ve-zkratce>

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

Sbírka listin: Česká Doka bednicí technika spol. s r.o., c2022a. In: *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2022-05-05]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=65138873&subjektId=62700&spis=110555>

Sbírka listin: PERI, spol. s r.o., c2022b. In: *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=66321555&subjektId=441210&spis=106780>

Sbírka listin: ULMA Construcción CZ, s.r.o., c2022c. In: *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=67550670&subjektId=584794&spis=107665>

Sbírka listin: ULMA Construcción CZ, s.r.o., c2022d. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62468275&subjektId=584794&spis=107665>

Sbírka listin: ULMA Construcción CZ, s.r.o., c2022e. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58865284&subjektId=584794&spis=107665>

Sbírka listin: ULMA Construcción CZ, s.r.o., c2022f. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53074643&subjektId=584794&spis=107665>

Služby, c2021. *Bednění & lešení - Pronájem a prodej ULMA* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.ulmaconstruction.cz/cs/sluzby>

Sociální a zdravotní pojištění, c2022. *Money Blog* [online]. Brno [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/stitky/socialni-a-zdravotni-pojisteni/>

Sociální pojištění, c2022. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/socialni-pojisteni>

Syntéza, c2011-2022. *ManagementMania* [online]. Wilmington [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/synteza>

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

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

Všeobecné obchodní podmínky, c2021. *LemonPay* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: [https://www.lemonpay.cz/vop/?\\_gl=1\\*8mlo5v\\*\\_up\\*MQ..&gclid=Cj0KCQjwma6TBhDIARIsAOKuANzK1ApXIN83GJKg0Qxl\\_XbvCAq1tyrY0nPCU6hIykehakiS9\\_hq-egaAqOPEALw\\_wcB](https://www.lemonpay.cz/vop/?_gl=1*8mlo5v*_up*MQ..&gclid=Cj0KCQjwma6TBhDIARIsAOKuANzK1ApXIN83GJKg0Qxl_XbvCAq1tyrY0nPCU6hIykehakiS9_hq-egaAqOPEALw_wcB)

Výpis z obchodního rejstříku, c2022. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=584794&typ=PLATNY>

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákon zákoník práce ze dne 7. června 2006

Zákon č. 586/1992 Sb., Zákon České národní rady o daních z příjmů ze dne 18. prosince 1992

Zdravotní pojištění 2022, c2000-2022. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/mzda/zdravotni-pojisteni/>

ZEMANCOVÁ, Marie, c1996-2022. Junior technik/projektant stavebních konstrukcí-Benátky n/J. - ULMA Construcción CZ, s.r.o. *Jobs.cz* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/rpd/1578129003/?searchId=35f32fbd-3b03-4032-a157-d46c53edb43a&rps=233>



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Systém odměňování .....	18
Obrázek 2: Koncept celkové odměny .....	19
Obrázek 3: Model pro odměnu za přínos.....	26
Obrázek 4: Základní struktura společnosti v CZ a SK .....	35
Obrázek 5: Složky peněžní odměny pracovníků .....	41
Obrázek 6: Vývoj obyvatel podle věku a pohlaví.....	77

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Relační odměny (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Armstrong, 2009) .....	30
Tabulka 2: Vnitřní mzdové faktory .....	32
Tabulka 3: Rozdělení bonusů .....	44
Tabulka 4: Průměrné fixní mzdy .....	45
Tabulka 5: Náklady na systém odměňování .....	66
Tabulka 6: Zaručená mzda.....	70
Tabulka 7: Počet obyvatel v ČR .....	75
Tabulka 8: Počet obyvatel dle věku v ČR.....	76
Tabulka 9: Obyvatelstvo dle vzdělání .....	78
Tabulka 10: Pracovní síla v ČR .....	79
Tabulka 11: Nezaměstnanost v ČR.....	80
Tabulka 12: Průměr hrubých mezd a zaměstnanců v ČR.....	81
Tabulka 13: Průměr hrubých mezd a zaměstnanců v odvětví G dle CZ-NACE .....	83
Tabulka 14: Průměr hrubých mezd a zaměstnanců v odvětví H dle CZ-NACE .....	84
Tabulka 15: Průměr hrubých mezd a zaměstnanců v odvětví M dle CZ-NACE .....	85
Tabulka 16: Průměr hrubých mezd a zaměstnanců v odvětví N dle CZ-NACE .....	85
Tabulka 17: Mzdové náklady konkurence.....	86
Tabulka 18: Nabídka práce .....	99
Tabulka 19: Hodnoty položek indexu IN05 a výsledky .....	103
Tabulka 20: Důležitá zjištění z analytické části.....	113
Tabulka 21: Návrh harmonogramu školení .....	117
Tabulka 22: Nová nabídka práce .....	119
Tabulka 23: Harmonogram zavedení změn .....	121
Tabulka 24: Náklady na nového zaměstnance.....	124
Tabulka 25: Náklady na navrhnuté změny .....	125
Tabulka 26: Celkové náklady na změny .....	126
Tabulka 27: Dopad na výsledek hospodaření .....	126

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj fixních mezd .....	46
Graf 2: Vedení: Výše mezd .....	50
Graf 3: Vedení: Motivace .....	51
Graf 4: Vedení: Zaměstnanecké výhody .....	51
Graf 5: Vedení: Zaměstnanecké výhody nové.....	52
Graf 6: Vedení: Školení .....	52
Graf 7: Vedení: Pracovní prostředí .....	53
Graf 8: Vedení: Kontrola .....	53
Graf 9: Vedení: Zpětná vazba .....	54
Graf 10: Vedení: Vztah se zaměstnanci.....	54
Graf 11: Vedení: Výkony .....	55
Graf 12: Vedení: Strategie polohy .....	55
Graf 13: Vedení: Stres .....	56
Graf 14: Vedení: Hodnoty společnosti .....	56
Graf 15: Zam.: Ohodnocení .....	59
Graf 16: Zam.: Zaměstnanecké výhody.....	59
Graf 17: Zam.: Školení .....	60
Graf 18: Zam.: Pracovní vytíženost.....	60
Graf 19: Zam.: Seberealizace.....	61
Graf 20: Zam.: Pracovní prostředí .....	61
Graf 21: Zam.: Spokojenost s vedením .....	62
Graf 22: Zam.: Vlastní názor .....	62
Graf 23: Zam.: Zpětná vazba .....	63
Graf 24: Zam.: Uznání .....	63
Graf 25: Zam.: Spolupráce.....	64
Graf 26: Zam.: Kolektiv.....	64
Graf 27: Zam.: Stres.....	65
Graf 28: Zam.: Doporučení společnosti.....	65

Graf 29: Srovnání mezd s trhem .....	82
Graf 30: Osobní náklady na zaměstnance.....	87
Graf 31: Průměrné měsíční mzdy .....	88
Graf 32: Vývoj inflace .....	89
Graf 33: Pohlaví.....	96
Graf 34: Věk zaměstnanců.....	96
Graf 35: Délka pracovního poměru .....	97
Graf 36: Dosažené vzdělání .....	97
Graf 37: Náklady a výnosy .....	100
Graf 38: Výsledek hospodaření .....	101

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Dotazník spokojenosti vedení.....	I
Příloha II: Dotazník spokojenosti zaměstnanců.....	IV

**Příloha I: Dotazník spokojenosti vedení**

**1. Myslíte, že poskytované výše mezd jsou dostatečné v porovnání s konkurencí?**

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

**2. Myslíte, že zaměstnancům poskytujete dostatečnou motivaci pro výkon jejich práce?**

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

**3. Myslíte, že jsou zaměstnanci spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, které jim poskytujete?**

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

**4. Pokud by to bylo možné, jaké další zaměstnanecké benefity byste poskytl/a zaměstnancům?**

- Příspěvek na životní pojištění
- Příspěvek na penzijní spoření
- Kulturní a sportovní vyžití
- Modernizace pracovního místa
- Úhrada vzdělávání/kurzů
- Jiné...

**5. Myslíte, že školení zaměstnanců, které absolvují, jim poskytují dostatek potřebných informací?**

- Určitě ano
- Spíše ano

- Spíše ne

- Určitě ne

**6. Myslíte, že pracovní prostředí zaměstnanců je uspokojivé?**

- Určitě ano

- Spíše ano

- Spíše ne

- Určitě ne

**7. Chodíte osobně kontrolovat práci zaměstnanců?**

- Určitě ano

- Spíše ano

- Spíše ne

- Určitě ne

**8. Dostává se zaměstnancům zpětné vazby?**

- Určitě ano

- Spíše ano

- Spíše ne

- Určitě ne

**9. Je Váš vztah se zaměstnanci na dobré úrovni?**

- Určitě ano

- Spíše ano

- Spíše ne

- Určitě ne

**10. Jak jste spokojen s výkony jednotlivých sektorů?**

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Obchodní oddělení				
Logistické oddělení				
Technické oddělení				

**11. Myslíte, že poloha Vaší společnosti je strategická?**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Jiné...

**12. Stresuje Vás Vaše pozice ve společnosti?**

- Velmi často
- Občas
- Velice ojediněle
- Vůbec

**13. Čeho si na společnosti vážíte? V čem je podle Vás odlišná?**

.....



## **Příloha II: Dotazník spokojenosti zaměstnanců**

### **1. Pohlaví**

- Muž
- Žena

### **2. Věk**

- Do 30 let
- 31–40 let
- 41–50 let
- 51–60 let
- 61–70 let
- Více než 70 let

### **3. Nejvyšší dosažené vzdělání**

- Základní vzdělání
- Střední vzdělání s výučním listem
- Střední vzdělání s maturitní zkouškou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání

### **4. Délka pracovního poměru v této společnosti**

- Méně než 1 rok
- 1–4 roky
- 5–10 let
- 11–15 let
- 16–20 let
- Více než 20 let

### **5. Myslíte, že jste adekvátně ohodnocený/á za svoji práci?**

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

**6. Pokud jste v předchozí otázce zvolil/a „spíše ne“ či „určitě ne“, uveďte, co byste změnil/a v systému odměňování:**

.....

**7. Jste spokojený/á se zaměstnaneckými výhodami, které máte k dispozici?**

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nemám benefit
Stravenkový paušál					
Služební auto					
Elektronika (mobil, PC)					
Teambuildingové akce					

**8. Jaké další zaměstnanecké výhody byste uvítal/a?**

- Příspěvek na životní pojištění
- Příspěvek na penzijní spoření
- Kulturní a sportovní vyžití
- Jiné...

**9. Máte-li možnost navštěvovat nějaké vzdělávací kurzy či školení, jsou pro Vaši práci přínosné?**

- Nemám tu možnost
- Mám tu možnost, ale nenavštěvuji
- Navštěvuji, ale nejsou přínosné
- Navštěvuji, ale jsou málo přínosné
- Navštěvuji a jsou přínosné
- Jiné...

**10. Co Vás motivuje k práci kromě finančního ohodnocení?**

.....

**11. Jak jste spokojen/á s vaší pracovní vytížeností?**

- Ano, jsem spokojen/á
- Snesl/a bych více práce
- Snesl/a bych méně práce, nestíhám
- Ne, nejsem spokojen/á
- Jiné...

**12. Seberealizujete se dostatečně ve Vaší práci?**

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

**13. Je Vaše pracovní prostředí adekvátně vybavené k povaze Vaší práce?**

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

**14. Pokud vaše odpověď v předchozí otázce byla "spíše ne" či "určitě ne", co byste změnil/a?**

.....

**15. Jste spokojený/á s vedením společnosti a jeho jednáním se zaměstnanci?**

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

**16. Dostáváte dostatečný prostor k vyjádření vlastního názoru?**

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

- Jiné...

**17. Dostáváte zpětnou vazbu od vedení?**

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

**18. Dostává se Vám dostatečného uznání od nadřízených?**

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

**19. Jsou si pracovníci navzájem nápomocni?**

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

**20. Jaké jsou vztahy ve vašem pracovním kolektivu?**

- Čistě profesionální
- Profesionální, ale i trochu přátelské
- Docela přátelské
- Přátelské, stýkáme se i mimo práci
- Ne moc dobré
- Nepřátelské
- Jiné...

**21. Stresuje Vás Vaše práce?**

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

**22. Čeho si na společnosti ceníte? V čem se odlišuje?**

.....

**23. Doporučil/a byste ve svém okolí tuto společnost někomu, kdo hledá práci?**

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

**24. Máte nějaký důvod, kvůli kterému zvažujete nebo byste zvažoval/a opustit tuto práci?**

.....