



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**VYUŽITÍ KONCEPCE CELKOVÉ ODMĚNY VE VYBRANÉM  
SUBJEKTU**

USING THE CONCEPT OF TOTAL COMPENSATION IN THE SELECTED SUBJECT

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Monika Ziminová**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**

**BRNO 2018**

## Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Monika Ziminová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu 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:

### Využití koncepce celkové odměny ve vybraném subjektu

#### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce a metody zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

#### Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce, metody a postup řešení. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Analyzovat současný stav systému odměňování zaměstnanců ve společnosti. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému odměňování pracovníků, včetně postupů, jak dosáhnout vytyčené cíle v řešené oblasti.

#### Základní literární prameny:

ADAIR, J. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.  
ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18.

V Brně, dne 28. 2. 2018



doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zaměřuje na navrhnutí konceptu celkové odměny v systému odměňování v subjektu Marcela Císařová. V teoretické části práce jsou vysvětleny základní pojmy, které se této problematice týkají. V praktické části bakalářské práce je subjekt Marcela Císařová krátce představen a dále je provedena analýza hospodářské situace a analýza vnitřního a vnějšího prostředí. Výsledkem této práce jsou návrhy na zlepšení současného systému odměňování pracovníků.

## **Klíčová slova**

koncept celkové odměny, transakční odměny, relační odměny, odměňování pracovníků, benefity

## **Abstract**

The bachelor thesis focuses on the usage of the Concept of Total Compensation in the subject of Marcela Cisarova. The theoretical part explains basic concepts related to the topic. Practical part of the thesis introduces Marcela Cisarova and includes the analysis of an economic situation as well as the analysis of external environment. In the result practical part creates an effective motivation program with a goal of increasing work efficiency of employees.

## **Key words**

concept of total compencation, transaction compencation, relational compencation, employee remuneration, benefits

### **Bibliografická citace**

ZIMINOVÁ, M. *Využití koncepce celkové odměny ve vybraném subjektu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 70 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D..

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 17. května 2018

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za velmi odborné vedení a cenné rady a připomínky, které mi byly z její strany poskytnuty při zpracovávání této práce. Dále bych chtěla poděkovat subjektu Marcela Císařová, za umožnění nahlédnout do chodu společnosti. Mé poděkování patří také mé rodině, která mě po dobu celého mého studia vždy podporovala.

## OBSAH

ÚVOD .....	11
CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	14
1.1 Vymezení základních pojmů.....	14
1.1.1 Zaměstnanec .....	14
1.1.2 Zaměstnavatel .....	14
1.1.3 Mzda .....	14
1.2 Odměňování zaměstnanců .....	14
1.2.1 Strategie odměňování .....	15
1.2.2 Systém odměňování .....	17
1.3 Celková odměna.....	18
1.3.1 Transakční odměna .....	19
1.3.2 Relační odměna.....	21
1.4 Pracovní výkon.....	22
1.4.1 Úsilí.....	22
1.4.2 Odborné schopnosti .....	22
1.4.3 Vnímání role či úkolů .....	23
1.4.4 Podstata řízení pracovního výkonu.....	23
1.4.5 Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a pracovním výkonem.....	23
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	24
2.1 Popis subjektu .....	24
2.2 Charakteristika subjektu.....	24
2.3 Analýza hospodářské situace .....	25
2.3.1 Výdaje.....	25
2.3.2 Příjmy.....	26



2.3.3	Výsledek hospodaření .....	26
2.4	Analýza 7S .....	27
2.4.1	Strategie subjektu.....	27
2.4.2	Struktura.....	28
2.4.3	Systemy řízení.....	29
2.4.4	Styl řízení .....	31
2.4.5	Spolupracovníci .....	31
2.4.6	Schopnosti.....	36
2.4.7	Sdílené hodnoty .....	38
2.5	Analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybraném subjektu .....	38
2.6	Řízený rozhovor .....	39
2.7	Shrnutí analýzy vnitřního prostředí .....	41
2.8	Analýza vnějšího prostředí.....	41
2.8.1	Porterova analýza pěti sil .....	41
2.8.2	PEST analýza .....	43
2.8.3	Sociální faktory .....	47
2.8.4	Technické a technologické faktory .....	47
2.9	SWOT analýza .....	48
2.9.1	Silné stránky.....	48
2.9.2	Slabé stránky.....	49
2.9.3	Příležitosti .....	49
2.9.4	Hrozby .....	50
2.9.5	Shrnutí SWOT analýzy.....	50
2.10	Shrnutí analýzy vnějšího prostředí subjektu .....	51
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	52
3.1	Zavedení nových bonusů.....	52

3.1.1	Příspěvek na dovolenou .....	52
3.1.2	Využití v praxi .....	52
3.1.3	Příspěvek na dopravu do zaměstnání .....	53
3.1.4	Příspěvek na kulturu .....	54
3.2	Doplňkové školení řidičů .....	55
3.3	Spolupráce se spediční společností .....	55
	Leasingová smlouva .....	56
3.4	Ekonomické zhodnocení návrhů .....	59
3.4.1	Příspěvek na dovolenou .....	59
3.4.2	Příspěvek na kulturu .....	59
3.4.3	Příspěvek na dopravu .....	59
3.4.4	Doplňkové školení řidičů .....	59
3.4.5	Spolupráce se spediční společností .....	60
3.5	Harmonogram navrhovaných změn .....	60
3.5.1	Příspěvek na dovolenou .....	60
3.5.2	Příspěvek na dopravu .....	60
3.5.3	Příspěvek na kulturu .....	60
3.5.4	Doplňkové školení řidičů .....	60
3.5.5	Spolupráce se spediční společností .....	61
ZÁVĚR .....		62
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....		64
SEZNAM GRAFŮ .....		67
SEZNAM OBRÁZKŮ .....		68
SEZNAM TABULEK .....		69
SEZNAM PŘÍLOH .....		70

# ÚVOD

S problematikou, jak správně odměňovat zaměstnance, se jistě setkalo mnoho subjektů i společností. V oblasti odměňování zaměstnanců dochází k růstu trendů ve formě nefinančních odměn. Nejčastěji používanou nefinanční odměnou je příspěvek na stravování, příspěvek na životní nebo penzijní připojištění.

Teoretická část bakalářské práce se nejprve zaměřuje na vymezení základních pojmů, následně se věnuje tématu celkové odměny, v závěru teoretické části bude popsán vztah mezi motivací, spokojeností s prací a pracovním výkonem.

Důležitou součástí této bakalářské práce je analýza současného systému odměňování subjektu Marcela Císařová. V tomto subjektu je v současné době zaměstnáno devět pracovníků. Předmětem podnikání subjektu je silniční motorová doprava a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. V této části bakalářské práce budou použity informace získané z teoretické části.

V první části analýzy bude subjekt Marcela Císařová krátce představen, poté bude provedena analýza vnitřního prostředí subjektu. Mezi hlavní nástroje analýzy vnitřního prostředí patří analýza spokojenosti zaměstnanců v subjektu a řízený rozhovor s majitelkou. Analýza vnějšího prostředí bude z velké části zaměřena na konkurenceschopnost subjektu.

Z výsledků analýz vnějšího a vnitřního prostředí bude nejprve sestavena SWOT, která ukáže, jaké má subjekt silné a slabé stránky, dále pak jaké má příležitosti a hrozby.

Návrhy na změny současného systému odměňování se budou odvíjet z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a výsledků SWOT analýzy. Návrhy na zlepšení současného systému odměňování v subjektu by měly přispět ke zvýšení spokojenosti a zvýšení pracovní výkonnosti zaměstnanců.

## **CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ**

Cílem této bakalářské práce je návrh změn současného systému odměňování zaměstnanců subjektu Marcela Císařová. K naplnění cílů budou využity poznatky z odborné literatury, veřejných rejstříků a interních zdrojů subjektu. Navrhnuté změny budou vycházet z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí subjektu. Navrhnuté změny by měly vést ke zvýšení spokojenosti a pracovního výkonu zaměstnanců.

### **Metody a postupy zpracování**

Praktická část bude zpracována pomocí analýzy vnitřního prostředí a analýzy vnějšího prostředí subjektu.

Analýza vnitřního prostředí bude provedena pomocí analýzy 7S a dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru

- Analýza 7S - tento model byl vytvořen v sedmdesátých letech, za účelem pomoci manažerům lépe porozumět složitostem, které jsou propojeny se změnami v organizaci. Model 7S zahrnuje sedm faktorů: strategie, struktura, systémy, styl vedení práce, spolupracovníci, schopnosti, sdílené hodnoty (Mallya, 2007, s. 28).
- Analýza spokojenosti se současným systémem odměňování bude provedena pomocí dotazníkového šetření, které bude e-mailem rozesláno mezi všechny pracovníky subjektu. Výsledky dotazníkového šetření budou použity pro řízený rozhovor s majitelkou subjektu.

Analýza vnějšího prostředí bude provedena pomocí Porterovy analýzy pěti sil a PEST analýzy.

- Porterova analýza pěti sil - lze použít jako nástroj při analýze konkurenčního prostředí organizace. Analýza dokáže odhadnout působení trendů na definovaných pět sil. Jestliže dojde k dostatečnému porozumění konkurenčního prostředí, organizace může čelit nadcházejícím hrozbám. Existují dvě možnosti, jak se s konkurencí vypořádat. Organizace se může změnám přizpůsobit nebo má možnost změnit konkurenční síly. Porterův model pěti sil definuje konkurenční síly na: síla stávajících konkurentů, riziko při vstupu potencionálních

konkurentů, síla dodavatelů, síla odběratelů, hrozba substitučních služeb (Němec, 2008, s. 10).

- PEST analýza je nástrojem manažerského rozhodování, která slouží k analyzování možných budoucích trendů a jejich vývoje v širším prostředí organizace. PEST analýza dělí toto prostředí na čtyři okruhy: politický, ekonomický, sociální, technologický (Němec, 2008, s. 10).

Analytická část bude uzavřena SWOT analýzou, díky které je možné určit silné a slabé stránky uvnitř podniku a dále pak příležitosti a hrozby. Příležitosti lze chápat jako vyhlídky na zlepšení současné situace a také na eliminaci hrozeb (Němec, 2008, s. 14).

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část vysvětluje problematiku odměňování pracovníků. Nejprve se zaměřuje na vymezení základních pojmů, poté popisuje odměňování pracovníků, celkovou odměnu a pracovní výkon.

## 1.1 Vymezení základních pojmů

Tato část práce obsahuje vysvětlení základních pojmů, které se v této práci vyskytují. Teoretická část vysvětluje problematiku odměňování pracovníků.

### 1.1.1 Zaměstnanec

Zaměstnanec je definován podle zákona č.262/2006 Sb., zákoníku práce jako: *„Zaměstnancem je fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.“*

### 1.1.2 Zaměstnavatel

Dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce je zaměstnavatel definován jako: *„Zaměstnavatelem je osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.“*

### 1.1.3 Mzda

Jak uvádí zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, mzda může být stanovena v pracovní smlouvě, ve vnitřním předpisu nebo je určena mzdovým výměrem. Zaměstnanec musí od svého zaměstnance v den nástupu do práce obdržet písemný mzdový výměr, který obsahuje údaje: způsob odměňování zaměstnance, termín a místo výplaty mzdy pod podmínkou, že tyto údaje neobsahuje smlouva nebo vnitřní předpis.

## 1.2 Odměňování zaměstnanců

V dnešní moderní době neznamena odměňování zaměstnanců pouze mzdu, plat nebo jiné peněžní prostředky, ale také povýšení, pochvalu či nepeněžní výhody. Tyto výhody jsou poskytovány pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu. Jako odměnu lze tedy chápat i nové vybavení kanceláře nebo vzdělávací kurzy. Odměny, které navrhuje organizace, lze chápat jako vnější. Za vnitřní lze považovat odměny, které nemají

hmotnou povahu a souvisí se spokojeností zaměstnance s vykonanou prací. Vnitřní odměny jsou úzce spjaty s osobností zaměstnance, jeho potřebami, hodnotami a normami. Všechny výše uvedené odměny společně tvoří celkovou odměnu (Koubek, 2007, s. 283). Organizace mají na výběr z velkého počtu možností, jak zaměstnance za odvedenou práci odměnit. Za odměnu se může považovat i pověření zaměstnance úkolem, který je pro něj zajímavý a může při něm využít svých schopností (Koubek, 2007, s. 284).

### **1.2.1 Strategie odměňování**

Strategie odměňování slouží jako rámec pro vytváření politiky v organizaci, ale také vyjadřuje účel a směr. Tato strategie by měla být vypracována na základě analýz, současného systému odměňování v organizaci (Armstrong, 2007, s. 529).

#### **Základní zásady**

Tyto zásady definují přístup, který organizace zvolí k řešení problému odměňování, a také vyjadřují filozofii odměňování organizace. Tato filozofie obsahuje hodnoty a smýšlení o tom, jak by měl být lidský faktor odměňován. Zásady lze chápat jako východiska pro politiku odměňování, které poskytují vodítka pro činy obsažené ve strategii odměňování.

Do definování základních zásad by měli být zapojováni pracovníci organizace, aby lépe pochopili, z jakého základu vychází politika a praxe odměňování.

Základní zásady se mohou týkat:

- zhotovení politiky a praxe odměňování,
- nabízení benefitů, které motivují zaměstnance, stabilizují stávající zaměstnance a lákají nové,
- odměňování zaměstnanců podle jejich výkonu,
- přenechání části odpovědnosti za rozhodování o odměňování liniovým zaměstnancům (Armstrong, 2007, s. 533).

#### **Vytváření strategie odměňování**

Vytváření strategie odměňování lze chápat jako proces, ve kterém se vytvářejí a definují vědomí směru. Hlavními fázemi jsou:

- fáze diagnózy,
- fáze vytváření detailní podoby
- fáze konečného ověřování a přípravy,
- fáze zavádění a realizace (Armstrong, 2007, s. 533).

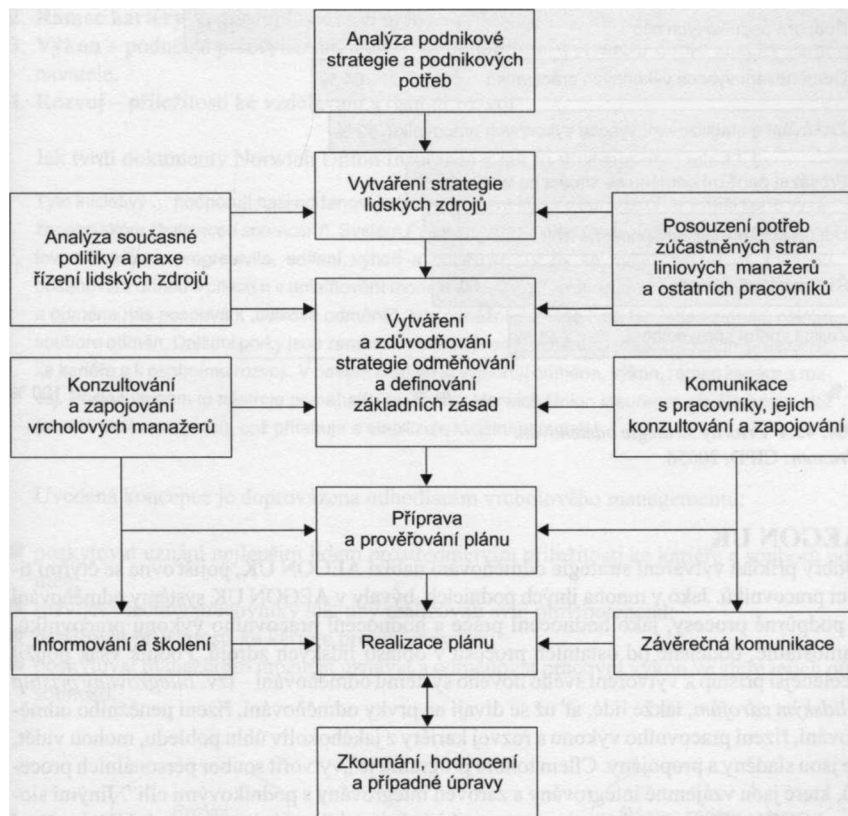
Filozofie odměňování	Zásady
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nabízíme neustále se inovující soubor odměn, který oceňuje naše pracovníky a jasně komunikuje výhodnost zaměstnání v B&amp;Q plc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neustále se inovující a diferencovaná politika a zaměstnanecké výhody.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Investování do odměn bude spojeno s výkonem podniku, aby se pracovníci podíleli na úspěchu, který vytvářejí, a aby v porovnání s místní konkurencí dostávali nadprůměrnou odměnu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Základní platy budou konkurenceschopné.</li> <li>■ Celková odměna bude v horním kvartilu.</li> <li>■ Na úspěšnosti B&amp;Q se podílejí všichni pracovníci.</li> <li>■ Za účelem zlepšování výkonu podniku bude variabilní složka odměn tvořena procentem z celkového výsledku.</li> <li>■ Odměňování podle výkonu.</li> <li>■ Cíle výkonu musejí mít vazbu na jednotlivce / tým.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Všechny části investic do odměn budou podniku přinášet přidanou hodnotu a podporovat náš účel, cíle a hodnoty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nepeněžní uznání je významným faktorem výkonu podniku.</li> <li>■ Peněžní odměna může vzrůstat, aniž by došlo k povýšení.</li> <li>■ Odměny jsou pružné podle individuálních aspirací.</li> <li>■ Nebudeme diskriminovat na základě ničeho jiného než na základě výkonu.</li> </ul>

**Obrázek č. 1: Filozofie odměňování a zásady odměňování**

(Zdroj: Armstrong, 2007)

Obrázek dokumentuje logický postupný model procesu vytváření strategie odměňování. V praxi se lze málokdy setkat s tímto logickým lineárním modelem.





**Obrázek č. 2: Model procesu vytváření strategie odměňování**

(Zdroj: Armstrong, 2007)

Z obrázku lze vyčíst, z jakých analýz se sestavuje strategie odměňování. Aby byla strategie odměňování efektivní, musí mít výstižně definované cíle a vazbu na podnikové cíle, musí mít dobře vytvořené programy odměňování a účinné procesy, které podporují lidské zdroje a proces odměňování (Armstrong, 2007).

### 1.2.2 Systém odměňování

Pro pracovníky je lepší varianta motivace získat odměnu, než strach z potrestání. Proto je systém odměňování tak důležitý, musí být však správně sestaven. Zaměstnanec má možnost získat odměnu za dosažení zadaného cíle nebo za způsob jeho chování (Urban, 2003, s. 95)

Systém odměňování by měl splňovat:

- upoutat pozornost potřebného počtu uchazečů o práci,
- stabilizovat chtěné zaměstnance,
- odměňovat zaměstnance za provedený výkon, zkušenosti, schopnosti a jejich loajalitu vůči organizaci,
- náklady na systém a časová náročnost systému by měly být racionální a přiměřené vůči zdrojům,
- motivovat zaměstnance, aby maximálně využívali své schopnosti,
- musí splňovat podmínku souladu s právními normami a veřejnými zájmy (Koubek, 2007, s. 285).

### 1.3 Celková odměna

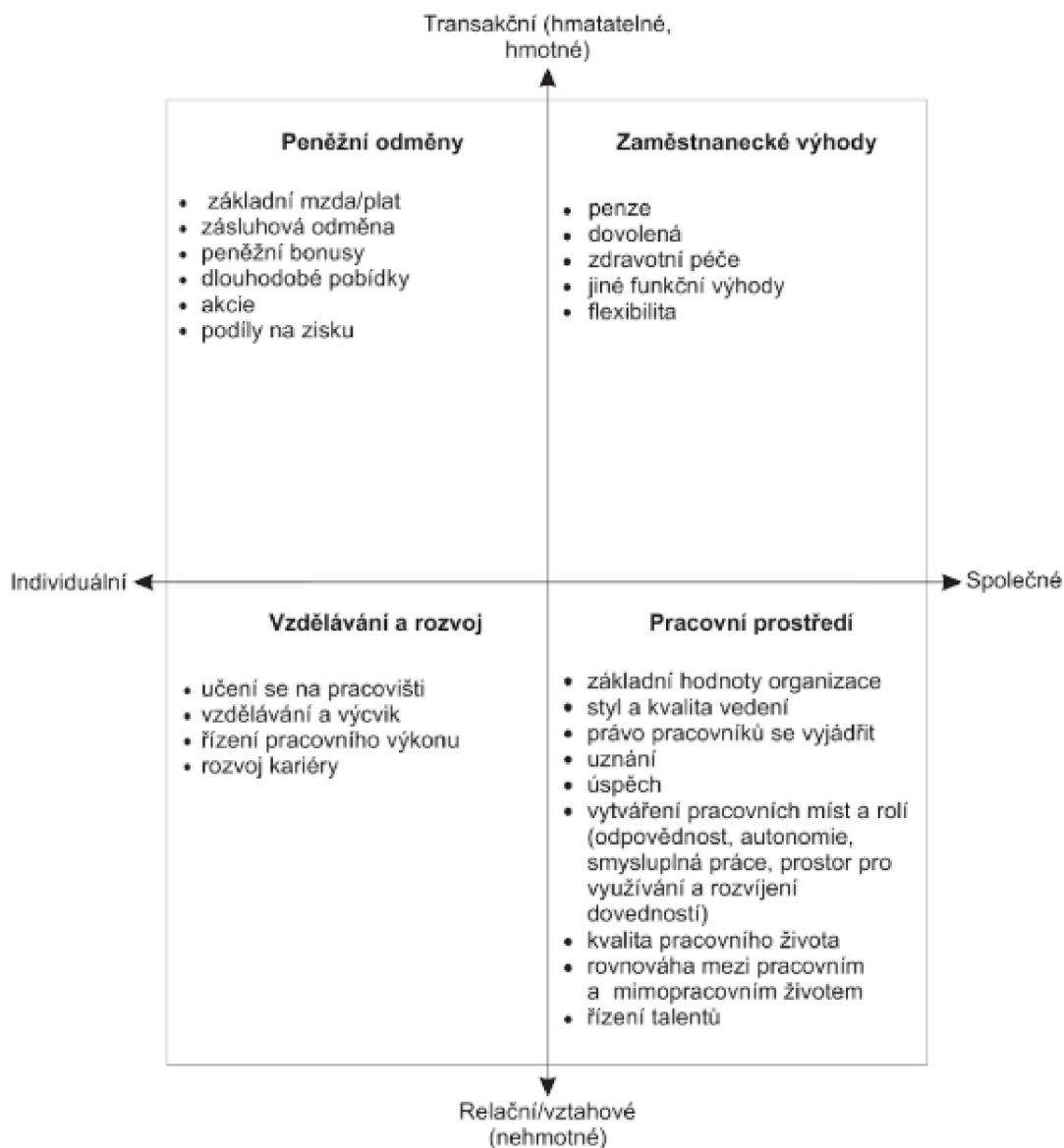
Celková odměna obsahuje veškeré typy odměn, kterými jsou: přímé, nepřímé, vnitřní a vnější, ale hlavně propojuje dva typy odměn, a to transakční a relační. Celková odměna má značný vliv na strategii odměňování (Armstrong, 2009, s. 42).

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

**Obrázek č. 3: Složky celkové odměny**

(Zdroj: Armstrong, 2009)

Obrázek zobrazuje jednotlivé složky celkové odměny. Celková odměna se skládá ze dvou kategorií, a to transakční odměny, které jsou hmotné a hmatatelné odměny, které představují transakce mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, tyto odměny jsou tedy peněžní. Do druhé kategorie patří odměny relační (vztahové), které jsou nehmotné a týkají se například vzdělávání a rozvoje (Armstrong, 2009, s. 42).



**Obrázek č. 4: Model celkové odměny**

(Zdroj: Armstrong, 2009)

Obrázek je rozdělen horizontálně i vertikálně na 4 kvadranty. Horní dva kvadranty představují hmatatelné prvky a dolní dva kvadranty představují relační prvky (Armstrong, 2009, s. 43).

### 1.3.1 Transakční odměna

Transakční odměna zahrnuje hmotné odměny, jako jsou například: základní mzda, zásluhová odměna a zaměstnanecké výhody.

## **Základní mzda**

Základní mzda má několik forem: časová, úkolová, podílová, mzda za očekávané výsledky práce, mzda za znalosti a dovednosti a mzda za přínos.

### **Časová mzda**

Časová mzda je taková forma mzdy, kterou dostává zaměstnanec za odvedenou práci, tato částka může být hodinová, týdenní, dokonce i měsíční. Tato forma mzdy je nejpoužívanější a představuje největší část celkové odměny, proto se na ni zaměstnanci často soustředí. Hlavním úkolem časové mzdy je vytvořit strukturu a systém pro spravedlivé odměňování pracovníků (Koubek, 2007, s. 309).

### **Úkolová mzda**

Tato forma mzdy je považována za nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy, která se nejčastěji používá při odměňování dělnických profesí. Výše placené částky se odvíjí od jednotky práce, kterou zhotoví, přičemž je závislá na délce trvání pracovních úkolů, výkonů. Při úkolové mzdě je třeba dát pozor na množství a kvalitu odvedené práce (Koubek, 2007, s. 311).

### **Podílová mzda**

Podílová mzda je často uplatňována v obchodních činnostech nebo službách. Výše podílové mzdy je závislá na prodaném množství. Výhodou této formy mzdy je přímý vztah mezi odměnou a výkonem (Koubek, 2007, s. 312).

### **Mzdy za očekávané výsledky práce**

Tato forma mzdy je méně známá. Výše této mzdy se dovíjí od schopnosti a výkonnosti pracovníka, který se zaváže k odvedení určité práce během určitého období (Koubek, 2007, s. 312).

### **Mzdy a platy za znalosti a dovednosti**

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti váží výši mzdy na schopnosti zaměstnance vykonávat kvalitně a efektivně úkoly na různých pracovních místech (Koubek, 2007, s. 313).

## **Mzdy a platy za přínos**

Forma mzdy a platy za přínos odměňuje na základě výsledků a schopností, které zaměstnanec do dané práce vložil (Koubek, 2007 s. 314).

## **Zásluhová odměna**

Zásluhová odměna se často používá ke zvýšení stimulu časové mzdy. Je vázána na kolektivní výkon nebo na výkon jedince.

Mezi zásluhové odměny patří:

- odměna za úsporu času,
- prémie,
- osobní ohodnocení,
- zaměstnanecké akcie,
- příplatky (Koubek, 2007, s. 315).

## **Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány zaměstnancům pouze za splnění podmínky, že pro organizaci pracují. Aby byly zaměstnanecké výhody efektivní, doporučuje se organizaci udělat průzkum, jaké zaměstnanecké výhody pracovníci preferují (Koubek, 2007, s. 320).

### **1.3.2 Relační odměna**

Relační (vztahová) odměna zahrnuje nepeněžní odměny, mezi které patří: vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí.

#### **Vzdělání a rozvoj**

Do vzdělání a rozvoje patří nepeněžní odměny jako:

- vzdělávání na pracovišti – toto vzdělávání může být plánované, často se zaměřuje na vzdělávání zaměstnanců pomocí podpory a motivace během výkonu práce,
- vzdělávání a výcvik – umožňuje neustálé zvyšování kvalifikace zaměstnance,
- řízení pracovního výkonu – při poskytování relačních odměn je považována za významný nástroj například zpětná vazba, která slouží ke zkoumání a posuzování pracovního výkonu,

- rozvoj kariéry – možnost zaměstnanců posunout se na vedoucí pozice (Armstrong, 2009, s. 45).

### **Pracovní prostředí**

Mezi odměny, které patří do pracovního prostředí, lze zařadit:

- základní hodnoty organizace,
- styl a kvalita vedení,
- právo pracovníků se vyjádřit,
- uznání,
- úspěch,
- vytváření pracovních míst a rolí (Armstrong, 2009, s. 46).

## **1.4 Pracovní výkon**

Pracovní výkon zaměstnanců je hlavním smyslem personální práce, neboť organizace si najímají pracovníky, kteří odvádějí určitý výkon, kterým přispívají k dosažení cílů (Koubek, 2004, s. 17).

Za pracovní výkon lze považovat výsledky práce zaměstnance, skupiny nebo celé organizace. K úspěšnému pracovnímu výkonu je zapotřebí úsilí, odborné schopnosti a vnímání role či úkolů (Koubek, 2004, s. 23).

### **1.4.1 Úsilí**

Úsilí lze chápat jako odraz motivace a také jako vynaloženou energii při vykonávání práce. Úsilí má úzkou spojitost se stavem, v němž se pracovník nachází, i s povahou úkolu (Koubek, 2004, s. 23).

### **1.4.2 Odborné schopnosti**

Odborné schopnosti lze zařadit do osobní charakteristiky zaměstnance, využívané pro správné vykonávání úkolu (Koubek, 2004, s. 23).

### **1.4.3 Vnímání role či úkolů**

Jedná se o míru pochopení role či úkolů, která se vztahuje ke směrům. O těchto směrech si zaměstnanec myslí, že by se o ně měl při svém pracovním úsilí opírat (Koubek, 2004, s. 23).

### **1.4.4 Podstata řízení pracovního výkonu**

Podstatou řízení pracovního výkonu je proces, který slouží k zdokonalení pracovního výkonu a vývoje schopností, na kterém se manažeři s jednotlivými zaměstnanci nebo týmy společně podílejí.

Řízení pracovního výkonu je postaveno na základě dohody o cílech, o schopnostech, o zdokonalování pracovního výkonu (Koubek, 2004, s. 26)

### **1.4.5 Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a pracovním výkonem**

V jakékoliv organizaci, kde jde o výkon, je významná především motivace. Výkonnost člověka je dána vztahem mezi motivací a schopnostmi. Výkonnost lze vyjádřit vzorcem:

$$V = f(M \cdot S)$$

V = úroveň výkonu,

M = úroveň motivace,

S = úroveň schopností.

Přestože se vzorec může zdát jednoduchý, opak je pravdou. Člověk, který má příliš velkou motivaci, může podlehnout psychickému napětí, které může výkon snižovat (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 1998, s. 235).

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

Tato kapitola se zaměřuje na podrobnější popis a následně pak analýzu subjektu Marcela Císařová. Nejdříve je prováděna analýza vnitřního a poté vnějšího prostředí subjektu.

### **2.1 Popis subjektu**

Název: Marcela Císařová.

Sídlo: Okrouhlá 441/9, 625 00, Brno – Bohunice.

Forma: Fyzická osoba podnikající.

Druh živnosti: Koncesovaná.

Vznik oprávnění: 25. 08. 1997.

Doba platnosti oprávnění: na dobu neurčitou.

IČO: 66522072.

DIČ: CZ 6352191087.

Počet zaměstnanců: 9.

Předmět podnikání:

1. Silniční motorová doprava – nákladní doprava provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní doprava provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí.
2. Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (rzp.cz, 2018).

### **2.2 Charakteristika subjektu**

Subjekt Marcela Císařová byl založen v roce 2001. Každý předmět podnikání má vlastní prostory, proto subjekt disponuje dvěma provozovny. Hlavním předmětem podnikání



je silniční motorová doprava, která je poskytována na území České republiky, ale i na území Evropské unie (Novák, 2017).

Subjekt má vybudované skladovací zázemí na provozovně subjektu, kde se nachází kanceláře a logistické centrum. V subjektu je zaměstnáno 9 pracovníků.

Subjekt patří do terciálního sektoru národního hospodářství, kam mimo dopravu patří např. pošta, školství, obchod, atd. Podle odvětvové struktury národního hospodářství lze subjekt zařadit do služeb (studijni-svet.cz, 2018).

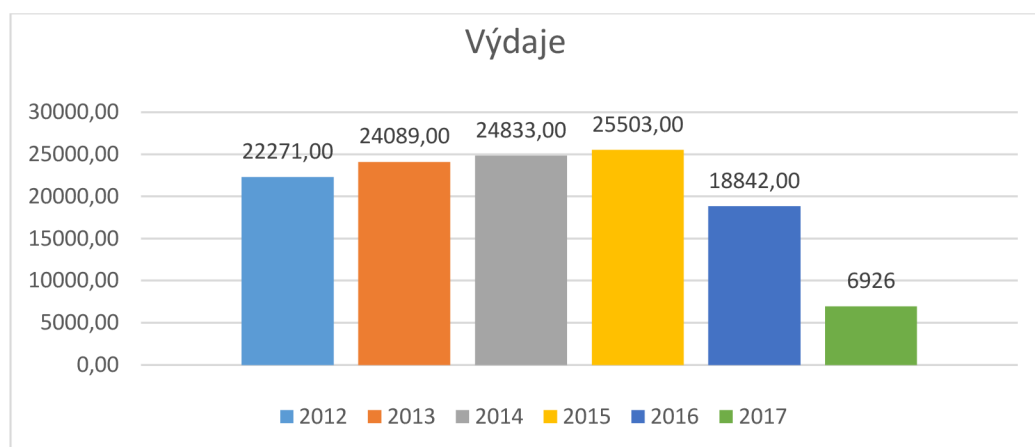
## 2.3 Analýza hospodářské situace

Analýza hospodářské situace subjektu Marcela Císařová bude zpracována na základě interních dokladů, a to za účetní období 2012 až 2017. Bude sledován vývoj výdajů, příjmů a výsledků hospodaření, za sledovaná období.

### 2.3.1 Výdaje

Výdaje lze chápat jako úbytek peněžních prostředků nebo peněžních ekvivalentů (managementmania.com, 2018).

V roce 2013 výdaje vzrostly o 8 %, následující rok výdaje vzrostly o 3 %. V roce 2015 vzrostly o 2,7 % a v posledním sledovaném období, v roce 2016, klesly o 35 % díky ukončení leasingových splátek. V roce 2017 výdaje klesly o 63% z důvodu ukončení další leasingové splátky a po dohodě s pronajímatelem klesly výdaje na pronájem nebytových prostor.



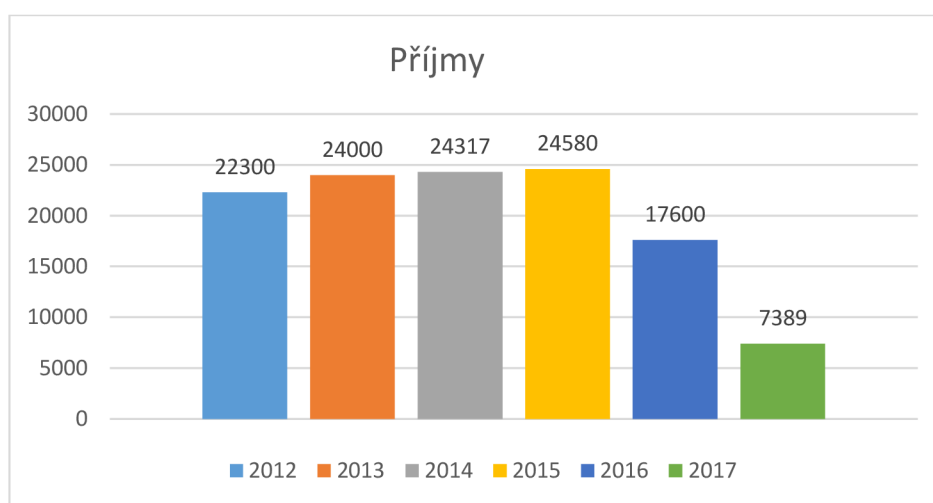
Graf č. 1: Výdaje

(Zdroj: Vlastní zpracování: dle Novák, 2018)

### 2.3.2 Příjmy

Příjem lze chápat jako přírůstek peněžních prostředků nebo peněžních ekvivalentů (managementmania.com, 2018).

V roce 2013 vzrostly příjmy oproti roku 2012 o 9 %. V dalších letech docházelo v subjektu k pomalému růstu příjmů. V roce 2014 příjmy vzrostly o 1,32 %, v roce 2015 o 1,12 %. V roce 2016 se subjektu snížily příjmy o 28,38 % z důvodu ukončení spolupráce s rakouskou společností, která subjektu dodávala zakázky. V roce 2017 příjmy klesly o 58 %. Důvodem poklesu byla technická závada na vozidle, proto bylo vozidlo vyřazeno na čtyři měsíce z provozu.



Graf č. 2: Příjmy

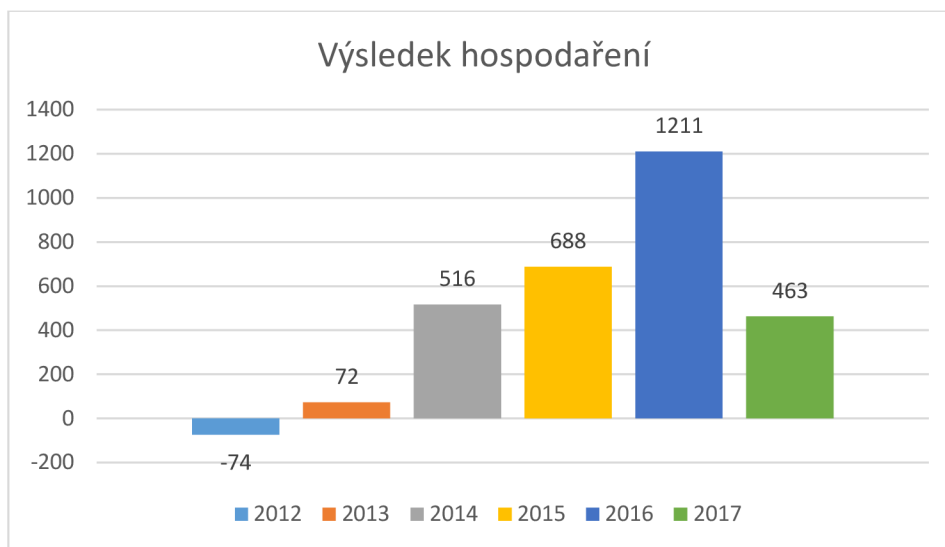
(Zdroj: Vlastní zpracování: dle Novák, 2018)

### 2.3.3 Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření je vypočten jako rozdíl mezi celkovými příjmy a výdaji za dané účetní období. Z vypočítaných výsledků hospodaření za sledovaná období lze vyčíst, že od roku 2013 je subjekt ziskový, jelikož jsou jeho příjmy vyšší než výdaje. Kladný hospodářský výsledek poukazuje na dobře vykonanou práci ze strany vedení subjektu, kvalitně odvedenou práci ze strany zaměstnanců a v neposlední řadě dostačující množství zakázek.

V prvním sledovaném roce byl zjištěn záporný hospodářský výsledek z důvodu ztráty významného dopravního partnera.

Výsledek hospodaření má ve sledovaném období rostoucí tendenci. V roce 2013 došlo k navýšení výsledku hospodaření o 197%, v dalším roce došlo k růstu o 597 %, v roce 2015 se výsledek hospodaření zvýšil o 33 % a v roce 2016 o 76 %. Díky neustálému růstu výsledku hospodaření subjekt pravidelně investuje do obnovy vozového parku, proto nemá dostatek volných peněžních prostředků. Z toho důvodu využívá k financování nenadálých potřeb kontokorentní úvěr. V roce 2017 výsledek hospodaření klesl o 62 %, důvodem je ztráta významného obchodního partnera.



**Graf c. 3: Výsledek hospodaření**

(Zdroj: Vlastní zpracování: dle Novák, 2018)

## 2.4 Analýza 7S

V této kapitole bude analyzováno vnitřní prostředí subjektu pomocí McKinseyho modelu 7S.

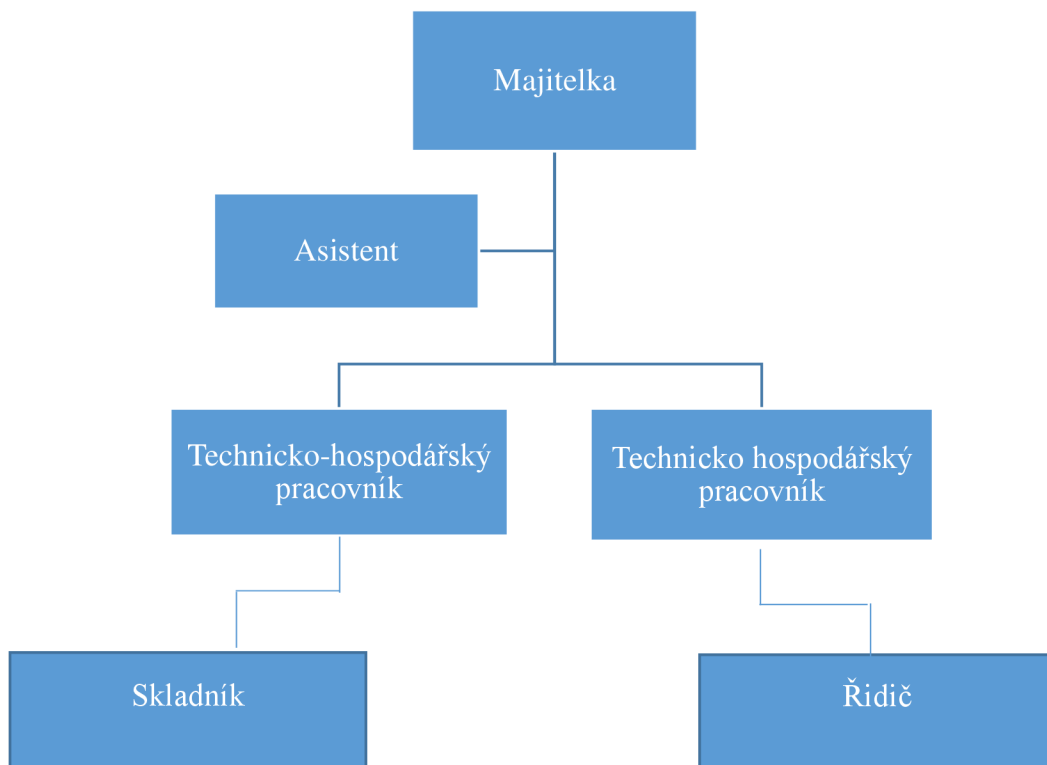
### 2.4.1 Strategie subjektu

Strategií subjektu je udržet si současné spokojené zákazníky a získávat nové, kteří budou loajální tak, jako ti stávající a nebudou mít tendenci přecházet ke konkurenci. Subjekt Marcela Císařová poskytuje služby, které ve svém okolí nabízí také velké zastoupení konkurenčních subjektů. Personální strategií subjektu je udržet si stávající zaměstnance a nadále rozšiřovat jejich kvalifikační schopnosti. Majitelka subjektu plánuje rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů (Novák, 2017).

## 2.4.2 Struktura

Subjekt má velmi dobrou organizační strukturu, každý zaměstnanec má přiděleného vedoucího pracovníka, který má mnohaleté zkušenosti v daném oboru.

V subjektu pracuje 9 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a dva sezónní zaměstnanci na postech pomocných skladníků. Zaměstnanci s hlavním pracovním poměrem pracují na 3 pozicích, a to: řidič, technicko-hospodářský pracovník a skladník. Jedná se o liniově štábní organizační strukturu (Novák, 2017).



**Obrázek č. 5: Organizační struktura subjektu**

(Zdroj: Novák, 2017)

Tabulka udává počet zaměstnanců na pracovních pozicích, které se v subjektu vyskytují, a také znázorňuje procentuální vyjádření.

**Tabulka č. 1: Rozčlenění zaměstnanců v rámci subjektu**

(Zdroj: Vlastní zpracování: dle Novák, 2018)

Pozice	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
<b>Technicko-hospodářský pracovník</b>	2	22 %
<b>Řidič</b>	6	67 %
<b>Skladník</b>	1	11 %
<b>Celkem</b>	9	100 %

Tabulka ukazuje, jak se v subjektu vyvíjel počet zaměstnanců na jednotlivých pozicích. V roce 2012 bylo v subjektu zaměstnáno 8 pracovníků: jeden technicko-hospodářský pracovník, šest řidičů a jeden skladník. V roce 2013 subjekt přijal nového zaměstnance na pozici technicko-hospodářský pracovník. V dalších sledovaných letech, tedy v letech 2013-2017, subjekt zaměstnává 9 zaměstnanců: dva technicko-hospodářské pracovníky, šest řidičů a jednoho skladníka (Novák, 2018).

**Tabulka č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců**

(Zdroj: Vlastní zpracování: dle Novák, 2018)

Pozice	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Technicko-hospodářský pracovník</b>	1	2	2	2	2	2
<b>Řidič</b>	6	6	6	6	6	6
<b>Skladník</b>	1	1	1	1	1	1
<b>Celkem</b>	8	9	9	9	9	9

### 2.4.3 Systémy řízení

Systém odměňování pracovníků v subjektu Marcela Císařová je postavený na přístupu zaměstnanců ke kvalitně odvedené práci a k času stráveného nad prací. Hlavním cílem je zvyšovat výkonnost zaměstnanců (Novák, 2017).

#### **Analýza systému odměňování**

Struktura systému odměňování pracovníků je rozdělena na dva nástroje, a to na peněžní a nepeněžní. Mezi peněžní nástroje patří tarifní mzda a výkonnostní odměny.

Do nepeněžitých nástrojů patří benefity a školení na pracovišti i mimo něj. Nejčastěji školenými zaměstnanci jsou řidiči, kteří každý rok podstupují školení o pravidlech silničního provozu či ohledně bezpečnosti práce (Novák, 2017).

V subjektu se používá pevná měsíční mzda, ke které se přičítá výkonnostní odměna za odvedenou práci, o které rozhoduje majitelka subjektu. Zaměstnanec na pozici skladník má jasně stanovený obsah práce, proto je odměňován pouze měsíční stabilní mzdou (Novák, 2017).

### **Výkonnostní odměna**

Výkonnostní odměna je udělována na základně pravidelného měsíčního hodnotícího pohovoru.

Aby řidič dosáhl výkonnostní odměny, musí splňovat následující podmínky: bezchybný výkon, starost o vozidlo a technika jízdy. Technika jízdy je sledována pomocí satelitu. Výsledky satelitního sledování lze najít v příloze práce. Dále také řidiči musí dodržovat legislativu (Novák, 2017).

Řidič musí dodržovat:

- zákoník práce,
- AETR,
- vyhlášku o práci osádek nákladních aut a autobusů.

Technicko-hospodářský pracovník má nárok na výkonnostní odměnu, jestliže jeho organizování práce pro odpovědné pracovníky odpovídá představám majitelky. V hodnotícím pohovoru, který je realizován jednou měsíčně, majitelka subjektu konzultuje jednotlivé zakázky (Novák, 2017).

Výkonnostní odměna technicko-hospodářského pracovníka, který má na starost skladové hospodářství, se odvíjí od:

- koordinování logistických operací,
- komunikace s klienty,
- efektivního využití skladovacího prostoru,
- vedení skladové evidence,
- dodržování bezpečnosti práce (Novák, 2017).

Výkonnostní odměna pro technicko-hospodářského pracovníka (speditér) se odvíjí od:

- průběhu přepravy,
- organizování nakládky a vykládky,
- způsob řešení náhodných událostí (Novák, 2017).

### **Školení**

Vzhledem k tomu, že nová vozidla jsou sice z hlediska ovládání stále jednodušší, tak technika jízdy ve vztahu k maximálnímu výkonu a minimalizaci výdajů je velmi složitá, proto řidiči často navštěvují doplňková školení výrobců vozidel (Novák, 2017).

### **Benefity**

Mezi benefity, které subjekt poskytuje svým zaměstnancům, patří příspěvek na penzijní pojištění. Tento benefit byl nabídnut všem zaměstnancům, ale pouze 4 se rozhodli pro jeho čerpání (Novák, 2017).

#### **2.4.4 Styl řízení**

V subjektu Marcela Císařová převládá demokratický styl řízení. V tomto subjektu pracuje málo zaměstnanců, a proto s komunikací mezi nadřízeným a podřízeným není problém. Při výskytu jakéhokoliv problému se situace řeší individuálně (Novák, 2017).

#### **2.4.5 Spolupracovníci**

Zaměstnanci byli charakterizováni podle kritérií, mezi které patří pracovní pozice jednotlivých zaměstnanců, pohlaví, věk a délka zaměstnanosti.

V této tabulce jsou zaměstnanci rozděleni podle pracovních pozic. Největší počet zaměstnanců je na pozici řidič, a to s počtem 6 zaměstnanců, na pozici technicko-hospodářský pracovník pracují 2 zaměstnanci a na pozici skladník pouze 1 zaměstnanec (Novák, 2017).

**Tabulka č. 3: Počet zaměstnanců na jednotlivých pozicích**

(Zdroj: Vlastní zpracování: dle Novák, 2017)

Pozice	Počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců v %
<b>Technicko-hospodářský pracovník</b>	2	22 %
<b>Řidič</b>	6	67 %
<b>Skladník</b>	1	11 %
<b>Celkem</b>	9	100 %

V tabulce je znázorněn vývoj počtu zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích. V roce 2013 subjekt zaměstnal nového technicko-hospodářského pracovníka, celkový počet zaměstnanců se tedy zvýšil na devět. Počet zaměstnanců se do konce roku 2017 nezměnil (Novák, 2017).

**Tabulka č. 4: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2012-2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování: dle Novák, 2018)

Pozice	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Technicko-hospodářský pracovník</b>	1	2	2	2	2	2
<b>Řidič</b>	6	6	6	6	6	6
<b>Skladník</b>	1	1	1	1	1	1
<b>Celkem</b>	8	9	9	9	9	9

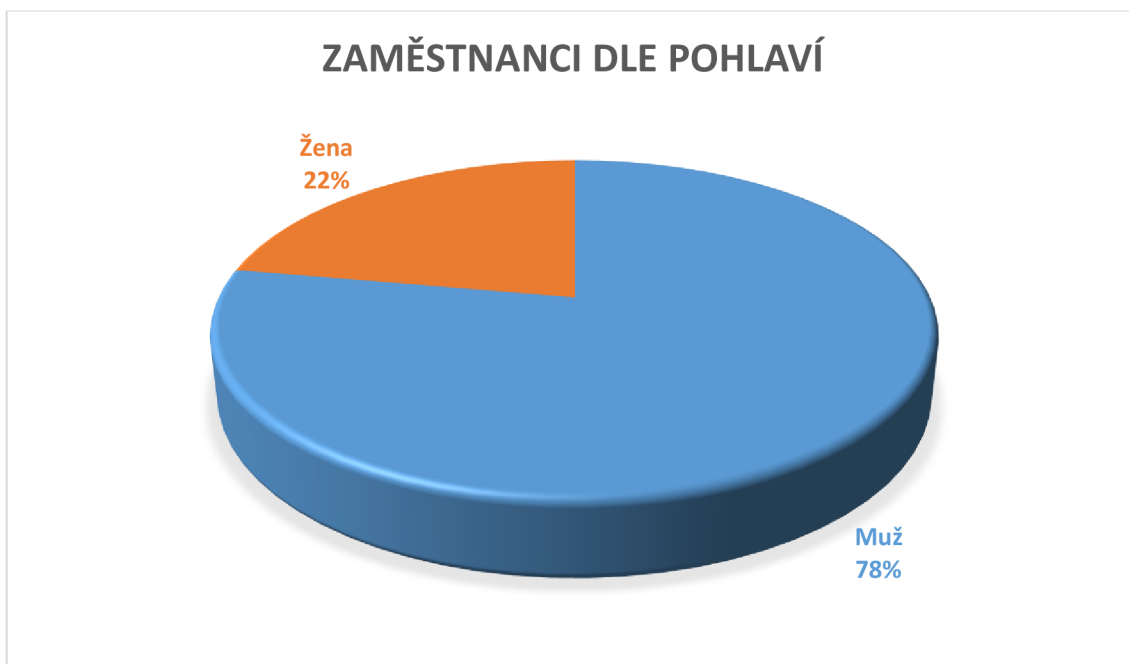
Z grafu je patrné, že v subjektu pracuje více mužů a to celkem 78 %, což je 7 mužů. Ženy jsou v tomto subjektu zastoupeny 22 %, což jsou 2 ženy. Tento výsledek není překvapivý, protože podle statistik v dopravních společnostech pracují převážně muži.

**Tabulka č. 5: Počet zaměstnanců podle pohlaví**

(Zdroj: Vlastní zpracování: dle Novák, 2017)

Pohlaví	Počet zaměstnanců
<b>Muž</b>	7
<b>Žena</b>	2





**Graf č. 4: Zaměstnanci dle pohlaví**

(Zdroj: Vlastní zpracování: dle Novák, 2017)

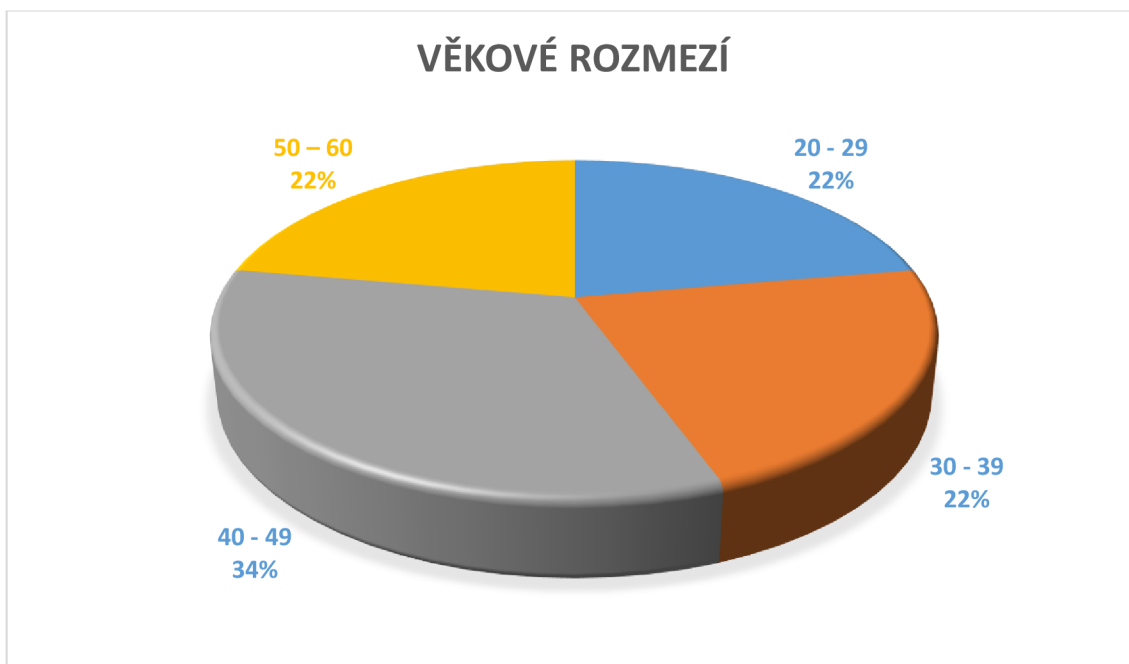
Z podkladů subjektu bylo možné zjistit věk zaměstnanců. Největší zastoupení v subjektu je ve věkovém rozmezí 40 – 49 let, v tomto rozmezí jsou 3 zaměstnanci. Další intervaly jsou zastoupeny 2 zaměstnanci.

**Tabulka č. 6: Věkové rozmezí zaměstnanců**

(Zdroj: Vlastní zpracování: dle Novák, 2017)

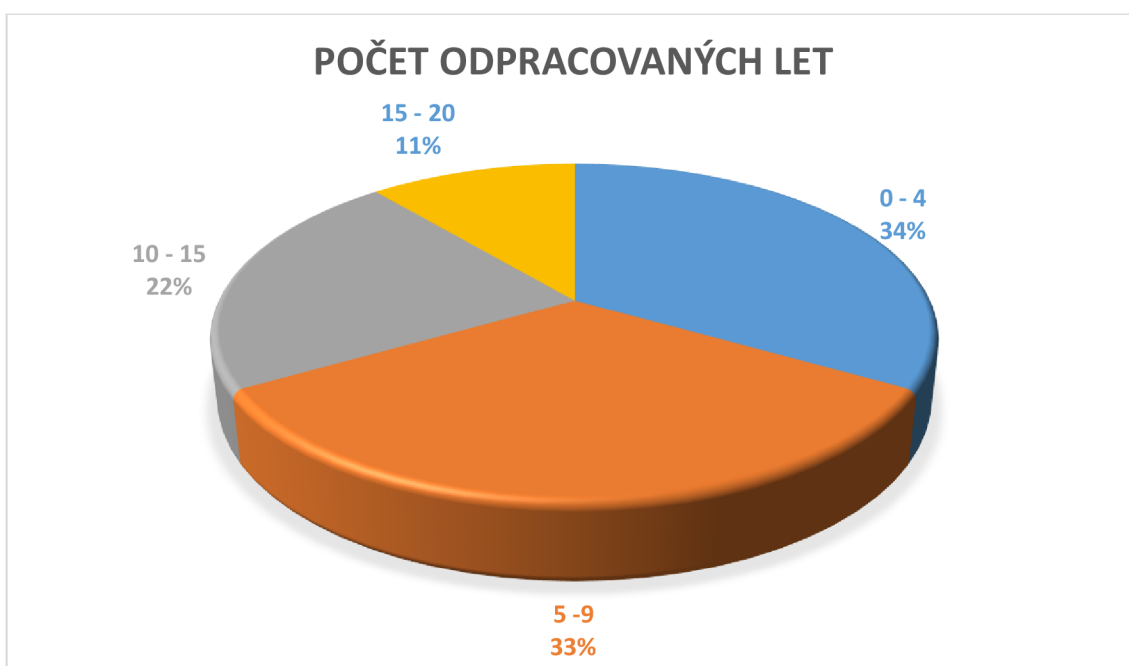
Věkové rozmezí	Počet pracovníků
<b>20 - 29</b>	2
<b>30 - 39</b>	2
<b>40 - 49</b>	3
<b>50 - 60</b>	2

Tato věková rozpětí jsou zobrazena v grafu níže.



**Graf č. 5: Věkové rozmezí**

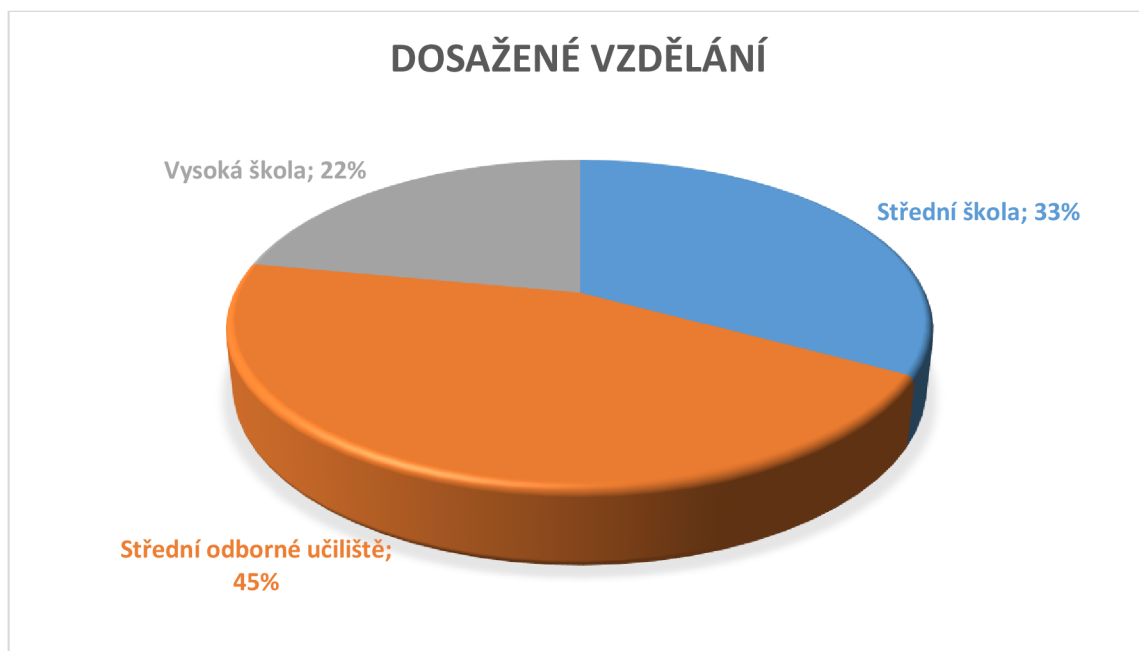
(Zdroj: Vlastní zpracování: dle Novák, 2017)



**Graf č. 6: Počet odpracovaných let**

(Zdroj: Vlastní zpracování: dle Novák, 2017)

Z podkladů subjektu bylo také možné zjistit počet odpracovaných let zaměstnanců. Z grafu je patrné, že největší zastoupení zaměstnanců, podle odpracovaných let je v intervalu od 5 do 9 let.



**Graf č. 7: Dosažené vzdělání**

(Zdroj: Vlastní zpracování: dle Novák, 2017)

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že největší počet zaměstnanců má nejvyšší dosažené vzdělání střední odborné učiliště.

### **Nemocnost**

Nemocnost subjekt neviduje.

### **Fluktuace**

Ve sledovaném období subjekt rozšířil své zaměstnance o technicko-hospodářského pracovníka ve skladu a skladového dělníka. Počet zaměstnanců se zvýšil pouze o jednoho pracovníka, z důvodu odchodu pracovníka skladu do důchodu.

**Tabulka č. 7: Fluktuace**

(Zdroj: Vlastní zpracování: dle Novák, 2018)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Fluktuace</b>	0 %	11 %	0 %	0 %	0 %	0 %

## 2.4.6 Schopnosti

V subjektu jsou zapotřebí různé dovednosti, které se odvíjejí od pracovních pozic. Na pozici řidič jsou zapotřebí vynikající řidičské schopnosti a také komunikační dovednosti, které jsou nutné pro komunikaci s vedoucím, ale i se zákazníky (Novák, 2017).

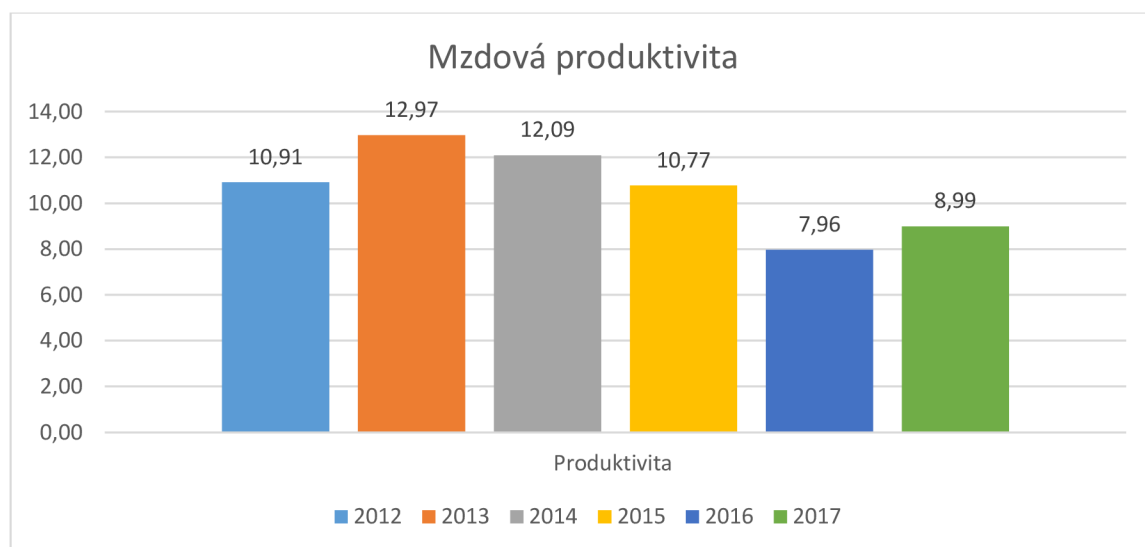
Pozice technicko-hospodářský pracovník (speditér) vyžaduje znalost přepravních procesů a dokumentů, obchodní dovednosti a rychlé jednání při vzniklých problémech (Novák, 2017).

Mezi schopnosti skladníka patří dokonalý přehled o zboží na skladě, základy účetnictví pro vedení skladové evidence a obsluhování strojů například pro expedici (Novák, 2017).

Pozice technicko-hospodářský pracovník pro skladové hospodářství vyžaduje základy účetnictví pro zpracování skladové dokumentace (Novák, 2017).

### Mzdová produktivita

Mzdová produktivita udává poměr tržeb na 1 Kč mzdových výdajů. V ideálním případě by měl být ukazatel rostoucí. Oproti roku 2012 mzdová produktivita vzrostla o 18,96 %, od roku 2014 mzdová produktivita klesá, v roce 2014 klesla o 3 %, v roce 2015 o 9 % a v roce 2016 o 20 %. Mzdová produktivita vzrostla v roce 2017 o 6 %.

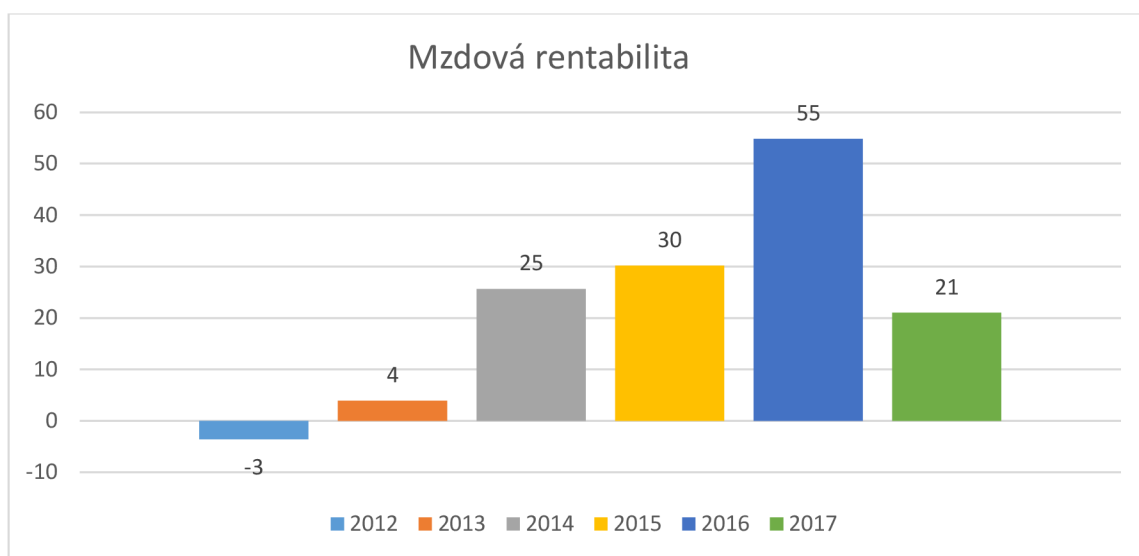


**Graf č. 8: Mzdová produktivita**

(Zdroj: Vlastní zpracování: dle Novák, 2018)

## Mzdová rentabilita

Mzdová rentabilita udává poměr výsledku hospodaření z běžné činnosti a mzdových výdajů. Z tohoto ukazatele lze vyčíslit, jaký podíl tržeb připadá na 1 Kč mzdových výdajů. Z grafu uvedeného níže je zřejmé, že mzdová produktivita má růstový trend. V roce 2013 se mzdová produktivita navýšila o 192 %, v dalším roce došlo k nárůstu o 85 %. V roce 2015 se nárůst zpomalil, mzdová produktivita vzrostla jen o 15 %, avšak v roce 2016 došlo opět k prudšímu nárůstu a to o 45 %. V roce 2017 mzdová rentabilita klesla o 61,82 %.

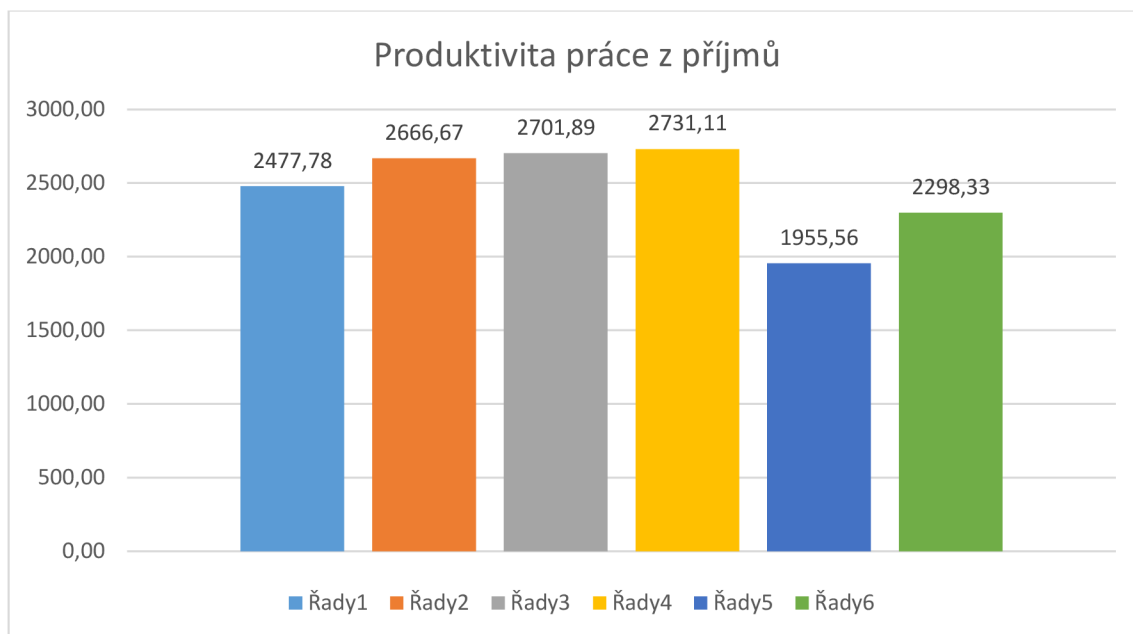


**Graf č. 9: Mzdová rentabilita**

(Zdroj: Vlastní zpracování: dle Novák, 2018)

## Produktivita práce z příjmů

Produktivita práce z příjmů udává, jak vysoký podíl příjmů připadá na jednoho zaměstnance za rok. V roce 2013 produktivita práce z příjmů vzrostla o 8 %, v roce 2014 klesla o 1,3 %, v roce 2015 vzrostla o 1,15 %, v roce 2016 klesla o 28 % a v roce 2017 vzrostla oproti roku 2016 o 17,48 %.



**Graf č. 10: Produktivita práce z příjmů**

(Zdroj: Vlastní zpracování: dle Novák, 2018)

#### 2.4.7 Sdílené hodnoty

V subjektu panuje přirozená harmonie mezi nadřízenými a podřízenými, která napomáhá s komunikací uvnitř subjektu, ale i na komunikaci se zákazníkem. Na pracovišti převládají neformální vztahy také proto, že se jedná o rodinný subjekt (Novák, 2017).

### 2.5 Analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybraném subjektu

Analýza spokojenosti zaměstnanců byla provedena v prosinci roku 2017. Dotazníkové šetření bylo zaměstnancům rozesláno emailem, aby měli dostatek času na jeho vyplnění. Otázky v dotazníku byly uzavřeného typu, zaměstnanci měli na výběr ze čtyř možností: ano, spíše ano, spíše ne a ne.

Dotazníkového šetření se zúčastnili všichni zaměstnanci subjektu, a to 2 ženy a 7 mužů. Dotazník byl anonymní, aby byly odpovědi co nejpravdivější a zaměstnanci mohli odpovídat bez ostychu.

V subjektu nejčastěji pracují zaměstnanci ve věku 40-49 let, což je 34 %. V každém dalším věkovém rozmezí tedy 20-29 let, 30-39 let a 50-60 let je 22 % zaměstnanců. V subjektu je 45 % zaměstnanců, kteří mají vystudované střední odborné učiliště, střední školu ukončenou maturitní zkouškou vystudovalo 33 % zaměstnanců a vysokou školu

22 % zaměstnanců. 33 % pracovníků jsou v subjektu zaměstnaní do 4 let. Počet zaměstnanců, kteří pracují v subjektu do čtyř let, je roven počtu zaměstnanců, kteří v subjektu pracují v rozmezí 5 až 9 let.

Na otázku spokojenosti s náplní práce 33 % zaměstnanců odpovědělo ano, 56 % odpovědělo spíše ano. 89 % respondentů má spíše psychicky náročnou práci, jedná se o všechny řidiče. 67 % zaměstnanců zastávají názor, že jejich mzda není úměrná náročnosti práce. Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni se současným systémem odměňování, odpovědělo 22 % zaměstnanců ano a 67 % spíše ano. S výší pevné mzdy je spokojeno 67 % zaměstnanců. Na otázku, který benefit by zaměstnanci uvítali, 44 % respondentů si vybralo příspěvek na dovolenou, 33 % si vybralo příspěvek na dopravu a dalších 22 % si vybralo příspěvek na kulturu. Benefity jako vzdělávací kurzy a mobilní telefony zaměstnance vůbec nenadchly. Všichni zaměstnanci také uvedli, že jsou spokojeni s komunikací s vedoucím pracovníkem. 77 % zaměstnanců považuje za největší motivaci odměnu, zbylých 23 % považují jak motivaci jistotu zaměstnání.

## **2.6 Řízený rozhovor**

Pro řízený rozhovor s majitelkou subjektu bylo připraveno 8 otázek, které navazují na dotazníkové šetření, ale i na možné hrozby.

### **1) Plánujete v systému odměňování nějaké změny?**

*„Jestli se subjektu budu dařit tak jak v současné době, zvažuji navýšení výkonnostní odměny“ (Císařová, 2018).*

### **2) Jste spokojena se svými zaměstnanci a jejich výkonem?**

*„Jednoznačně ano, v jiném případě bych s nimi rozvázala pracovní poměr“ (Císařová, 2018).*

### **3) Hovoříte se zaměstnanci ohledně jejich výši mezd?**

*„Samozřejmě ano, konzultuji s nimi jejich pracovní výkon v návaznosti na prémie. A také současný trend neúměrného zvyšování mezd v důsledku nedostatku jízdnicích pracovníků. Psychicky připravuji lidi, že tento trend zvyšování mezd se v blízké době zastaví“ (Císařová, 2018).*

#### **4) Potýká se subjekt s nedostatkem pracovní síly?**

*„Určitě ne, mám dostatek stabilních zaměstnanců, se kterými jsem velice spokojena, což ukazuje i nízká fluktuace“ (Císařová, 2018).*

#### **5) Jak postupujete při hledání nových zaměstnanců a využíváte služeb externí společnosti?**

*„Zatím jsem těchto služeb nevyužila, snažím se využívat lidi doporučené zaměstnanci“ (Císařová, 2018).*

#### **6) Mezi zaměstnanci panuje podle odpovědí z dotazníků dobrá atmosféra, napomáháte této skutečnosti nějak?**

*„Tak jak už jsem říkala, snažím se rozšiřovat zaměstnance o jejich kamarády a známé, takže toto dobré atmosféře velmi napomáhá, také jednou za rok máme vánoční večírek, kde kromě zábavy také společně zhodnotíme celý rok“ (Císařová, 2018).*

#### **7) Máte obavy o budoucnost tohoto subjektu?**

*„Divila bych se, kdyby na tuto otázku někdo odpověděl, že nemá. Obavy mám hlavně díky vyvíjející se legislativě v oblasti silniční dopravy, a to hlavně ze strany Evropské unie. Zejména se jedná o požadavek prokazování mzdy, která má být na úrovni minimální mzdy v dané lokalitě a také nejasnosti ohledně kabotáže v přepravě uvnitř států Evropské unie“ (Císařová, 2018).*

#### **8) Vaši zaměstnanci v dotazníku uvedli, že by jako benefity uvítali příspěvek na dopravu, příspěvek na dovolenou a příspěvek na kulturu, co na to říkáte?**

*„V žádném případě nepodceňuji benefity jako motivační nástroj pro zaměstnance, který se stal hitem v době, kdy je u nás rekordně nízká nezaměstnanost. Podporuji ale jen takové benefity, které jsou výhodné pro obě strany. To znamená, že mají oporu v daňových zákonech u zaměstnance nedaňový příjem a u zaměstnavatele daňový výdaj.*

*V každém případě jde vždy jen o peníze, aby se mohly rozdělovat, musí se vydělat. A to není v naší činnosti tak jednoduché, a proto se snažím zaměstnancům vysvětlit, aby byly použity účelněji než na krátkodobou dovolenou nebo kulturní zážitek. Příspěvek na dopravu v současné době řeším.*



*Dávám však přednost především příspěvkům na penzijní a životní pojištění, ale hlavní důraz kladu na základní mzdu a její nastavbu, která vstupuje do výpočtu pro starobní důchod a také zvyšuje jistoty při nenadálých událostech.*

*Trochu mě ale mrzí, že si řidiči ne zvolili vzdělávací kurzy, které by jim pomohly získat větší finanční odměnu“ (Císařová, 2018).*

## **2.7 Shrnutí analýzy vnitřního prostředí**

V této části bakalářské práce bude krátce shrnuta analýza vnitřního prostředí. Z analýzy hospodářské situace subjektu vyplývá, že i přes pokles příjmů a výdajů subjekt vykazuje zisk.

Analýza současného systému hodnocení ukazuje, že zaměstnanci jsou odměňováni na základě pevné mzdy, ke které se připočítává výkonnostní odměna a benefity. Výše výkonnostní odměny se odvíjí z pravidelného měsíčního hodnotícího rozhovoru mezi majitelkou subjektu a zaměstnancem.

Analýza spokojenosti zaměstnanců subjektu, která byla provedena na základě dotazníkového šetření, ukazuje spokojenost zaměstnanců se současným systémem odměňování. Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci mají zájem o benefity: příspěvek na dovolenou, příspěvek na kulturu a příspěvek na dopravu do zaměstnání.

Majitelka subjektu v řízeném rozhovoru uvedla, že je maximálně spokojená s výkonem svých zaměstnanců a současný počet zaměstnanců považuje za dostačující.

## **2.8 Analýza vnějšího prostředí**

### **2.8.1 Porterova analýza pěti sil**

Porterova analýza pěti sil je založena na seskupení konkurence, které spolu soupeří o podíl na trhu s podobnými výrobky a službami. Porterova analýza pěti sil se nejčastěji používá jako nástroj pro analýzu vnějšího prostředí, konkrétně se zaměřuje na analýzu konkurenčního prostředí (Němec, 2008).

### **Síla stávajících konkurentů**

Silniční nákladní doprava, která představuje více než 70 %, je nejvyužívanější pozemní dopravou na území Evropské unie. Počet organizací, které podnikají v silniční nákladní dopravě, neustále stoupá. V Jihomoravském kraji se nachází z hlediska konkurence 11 099 subjektů, které podnikají ve stejném oboru jako subjekt Marcela Císařová (dlprofi.cz).

Mezi hlavní konkurenty patří pouze: JAPO-TRANSPORT, Best Transport, a.s., Scania Czech republic, s. r. o., Akela Transport spol. s r.o. (Novák, 2018).

### **Riziko při vstupu potencionálních konkurentů**

Subjekt Marcela Císařová má na tomto trhu působnosti 20 let, za tu dobu si získala dobré jméno a spoustu spokojených zákazníků, kteří se ke službám subjektu vrací. V tomto ohledu, má právě subjekt velkou výhodu oproti ostatním, které na trhu začínají. Vzhledem k tomu, že je na trhu práce velká poptávka po řidičích kamionové dopravy, začínající konkurence bude mít problémy při obsazování pracovních pozic (Novák, 2018).

### **Síla dodavatelů**

Mezi hlavní dodavatele patří pronajímatel prostor provozoven a parkoviště pro vozový park. Subjekt je se všemi stávajícími dodavateli spokojen, do dnešní doby nevznikl žádný problém, který by ohrozil chod tohoto subjektu (Novák, 2018).

### **Síla odběratelů**

Síla odběratelů je v tomto odvětví vysoká, odběratelé si mohou vybírat jaký subjekt nebo společnost jim službu uskuteční. Jak už bylo zmíněno, subjekt má dostatek loajálních zákazníků, proto má dostatek zakázek (Novák, 2018).

### **Hrozba substitučních služeb**

Hrozba substitučních služeb je díky velké konkurenci vysoká, avšak cenový rozdíl mezi nimi není nijak velký. Proto je důležité si uchovávat dobrou pověst a dobrý vztah se zákazníky (Novák, 2018).

## **2.8.2 PEST analýza**

V této kapitole se zaměřuji na analýzu vnějšího prostředí podniku pomocí PEST analýzy.

### **Právní faktory**

Subjekt se musí řídit platnou legislativou České republiky:

- zákoník práce,
- zákon o živnostenském podnikání,
- občanský zákoník,
- celní zákon,
- zákon o účetnictví,
- AETR (Novák, 2017).

Pro subjekty, společnosti (které podnikají v silniční dopravě) a jejich zaměstnance, platí právní normy, které musí dodržovat. Mezi tyto normy patří pracovní doba podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce a nařízení vlády č. 589/2006, který stanovuje úpravu pracovní doby a doby odpočinku zaměstnanců silniční dopravy a v neposlední řadě AETR, který popisuje Evropskou dohodu o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě (Novák, 2017).

### **Ekonomické faktory**

Je to jeden z nejdůležitějších faktorů, který ovlivňuje chod subjektu. Mezi nejdůležitější ekonomické faktory patří:

#### **DPH**

DPH je to příjem státního rozpočtu a platí se při nákupu zboží a služeb. V České republice platí 3 sazby DPH: základní sazba 21 %, snížená sazba 15 % a v roce 2015 začala platit třetí snížená sazba 10 %. Subjekt je povinen vypočítanou daň odvést do veřejného rozpočtu prostřednictvím finančního úřadu (podnikatel.cz, 2018).

#### **Kurz eura**

Vzhledem k tomu, že subjekt poskytuje služby i mimo území České republiky, proto je pro ně důležitý aktuální kurz eura. Česká národní banka denně zveřejňuje aktuální kurzy měn (kurzy.cz, 2018).

## Nezaměstnanost

Z důvodu pozvolného růstu ekonomiky a tvorby nových pracovních míst od roku 2013 postupně klesá míra nezaměstnanosti. V roce 2017 nezaměstnanost klesla o 1,42 % oproti roku 2016 a to na 3,77 % (czso.cz, 2018).

V této části je rozebrána nezaměstnanost v Jihomoravském kraji k 31. březnu 2018. Je zde sledován podíl nezaměstnaných osob, míra nezaměstnanosti, její vývoj a také počet uchazečů, kteří jsou evidováni na úřadu práce.



Obrázek č. 6: Podíl nezaměstnaných v Jihomoravském kraji a ČR (2007-2018)

(Zdroj: Český statistický úřad, 2018)

Z obrázku, který srovnává podíl nezaměstnaných v Jihomoravském kraji oproti České republice, je patrné, že nezaměstnanost v tomto kraji je vyšší, než je průměr v České republice. Z obrázku můžeme vidět, že od roku 2013 nezaměstnanost neustále klesá.

Kraj, okresy	Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu (%)			Uchazeči o zaměstnání
	celkem	ženy	muži	
<b>Jihomoravský kraj</b>	<b>4,60</b>	<b>4,73</b>	<b>4,47</b>	<b>37 290</b>
v tom okres:				
Blansko	3,24	3,37	3,11	2 508
Brno-město	4,97	5,26	4,68	13 296
Brno-venkov	3,32	3,53	3,11	4 691
Břeclav	4,26	4,11	4,42	3 380
Hodonín	6,19	5,99	6,38	6 576
Vyškov	2,79	3,01	2,59	1 816
Znojmo	6,67	6,77	6,57	5 023

**Obrázek č. 7: Počet uchazečů v Jihomoravském kraji**

(Zdroj: Český statistický úřad, 2018)

Na obrázku je možné vidět podíl nezaměstnaných žen a mužů v jednotlivých okresech Jihomoravského kraje. Z obrázku je patrné, že ženy mají vyšší procento nezaměstnanosti než muži.

### **Nabídka a poptávka po práci**

Ze získaných dat z Ministerstva práce a sociálních věcí bylo ke konci března roku 2018 evidováno 33 029 uchazečů o zaměstnání.

Následující tabulka uvádí počet nabízených a poptávaných pracovních míst, které se v subjektu vyskytují.

**Tabulka č. 7: Nabídka a poptávka po pracovní síle dle profese**

(Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018)

Sloupec	Počet nabízených míst	Počet poptávaných míst
<b>Technicko-hospodářský pracovník</b>	238	995
<b>Řidič</b>	416	753
<b>Pomocní pracovníci v dopravě a skladování</b>	86	460

Z tabulky nabídky pracovních míst a poptávky po pracovních místech je patrné, že počet poptávaných míst je vyšší než počet nabízených míst. Tato skutečnost je pro subjekt vhodná, a znamená příležitost rozšířit kolektiv zaměstnanců.

### Vývoj mezd

Průměrná mzda v České republice pozvolně stoupá. Průměrná mzda v roce 2017 činila 29 504 Kč. Zároveň pozvolně stoupá i minimální mzda, v lednu 2018 vzrostla na 12 200 Kč (finance.cz, 2018).

Průměrná mzda na zaměstnance v roce 2017 činila 21 296 Kč. Tato částka byla vypočtena jako podíl mzdových výdajů za rok 2017, zaměstnanců v subjektu a počtem kalendářních měsíců (Novák, 2018).

V této tabulce jsou zobrazeny celkové výdaje, osobní výdaje a podíl mezi nimi.

**Tabulka č. 8: Výše průměrných platů na pozicích**

(Zdroj: platy.cz, 2018)

Pozice	Průměrný plat
<b>Technicko-hospodářský pracovník</b>	28 535 Kč
<b>Řidič</b>	25 718 Kč
<b>Pomocní pracovníci v dopravě a skladování</b>	21 411 Kč

**Tabulka č. 9: Přehled výdajů**

(Zdroj: Novák, 2018)

Rok	Celkové výdaje	Osobní výdaje	Podíl osobních výdajů na celkových výdajích
<b>2012</b>	22 271,00	3 055,00	13,72%
<b>2013</b>	24 089,00	2 698,00	11,20%
<b>2014</b>	24 833,00	2 816,00	11,34%
<b>2015</b>	25 503,00	3 211,00	12,59%
<b>2016</b>	18 842,00	3 255,00	17,28%
<b>2017</b>	6 926,00	3 997,00	57,71%

### 2.8.3 Sociální faktory

Mezi sociální faktory se řadí například vývoj obyvatelstva, vzdělanost a další faktory, které patří do demografické stránky.

#### Vývoj obyvatel Jihomoravského kraje

Z tabulky níže je patrné, že se počet obyvatel v Jihomoravském kraji neustále zvyšuje, ženy mají v populaci vyšší zastoupení než muži. V roce 2014 populace vzrostla o 0,24 %, o rok později vzrostla o 0,19 % a v roce 2016 o 0,88 %.

Tabulka č. 10: Vývoj obyvatel Jihomoravského kraje

(Zdroj: Český statistický úřad, 2018)

Sloupec	2013	2014	2015	2016
<b>Počet obyvatel celkem</b>	1 170 078	1 172 853	1 175 025	1 183 207
<b>Muži</b>	572 533	574 178	575 536	577 723
<b>Ženy</b>	597 545	598 675	599 489	601 089

Tabulka ukazuje úroveň vzdělání u nezaměstnaných osob v %. Nejvíce zájemců o práci má střední odborné vzdělání.

Tabulka č. 11: Vzdělání nezaměstnaných

(Zdroj: Český statistický úřad, 2018)

Vzdělání	Základní	Střední odborné	Střední s maturitou	Vyšší a vysokoškolské
<b>Počet nezaměstnaných v %</b>	2,9	8,2	4,2	3,1

### 2.8.4 Technické a technologické faktory

Dnešní doba je zahlcena novými technologiemi, které pomáhají jedincům i firmám. Změny technologií subjekt ovlivňují natolik, že neustále musí sledovat nové trendy, které mu pomohou neustále obnovovat vozový park.

## Nabídka a poptávka po práci

Ze získaných dat z Ministerstva práce a sociálních věcí bylo ke konci března roku 2018 evidováno 33 029 uchazečů o zaměstnání.

### Tabulka č. 12: Nabídka a poptávka po pracovní síle dle profese

(Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018)

Sloupec	Počet nabízených míst	Počet poptávaných míst
<b>Technicko-hospodářský pracovník</b>	238	995
<b>Řidič</b>	416	753
<b>Pomocní pracovníci v dopravě a skladování</b>	86	460

Z tabulky nabídky pracovních míst a poptávky po pracovních místech je patrné, že počet poptávaných míst je vyšší než počet nabízených míst. Tato skutečnost je pro subjekt vhodná, a znamená příležitost rozšířit kolektiv zaměstnanců.

## 2.9 SWOT analýza

Analytická část je uzavřena SWOT analýzou, která vychází z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Informace získané z analýzy vnitřního prostředí, poslouží k určení silných a slabých stránek subjektu a informace získané z analýzy vnějšího prostředí poslouží k sepsání možných příležitostí a hrozeb subjektu.

Pomocí stupnice 1-5, budou jednotlivé faktory ohodnoceny podle důležitosti, kdy 1 znamená nízkou důležitost a 5 značí velkou důležitost.

### 2.9.1 Silné stránky

Mezi silné stránky subjektu patří dobré jméno, které si vybudoval dvacetiletou působností na trhu. Dobré jméno zajišťuje subjektu od spokojených zákazníků velké množství zakázek, které pro zaměstnance znamená jistotu pracovního místa.

Za další silnou stránku subjektu jsou považováni kvalifikovaní zaměstnanci, a to díky dlouhodobým zkušenostem v silniční dopravě a odbornému vedení.



Mezi silné stránky se také řadí nízká fluktuace, která je za sledované období nulová.

Díky technologickému pokroku je pravidelně obměňován vozový park, díky kterému je subjekt schopen čelit velké konkurenci.

**Tabulka č. 13: Silné stránky subjektu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Novák, 2018)

Silné stránky	Důležitost	Současný stav	Součin
<b>Dobré jméno</b>	5	5	25
<b>Stabilita společnosti</b>	5	4	20
<b>Kvalifikovaní zaměstnanci</b>	4	4	16
<b>Nízká fluktuace</b>	4	3	12
<b>Vozový park</b>	4	5	20
<b>Průměrná hodnota silných stránek</b>			18,6

### 2.9.2 Slabé stránky

Za největší slabou stránku podniku je považováno nevybudované vlastní zázemí, prostory provozovny jsou v pronájmu. Další slabinou subjektu je nedostatek peněžních prostředků.

**Tabulka č. 14: Slabé stránky subjektu**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Slabé stránky	Důležitost	Současný stav	Součin
<b>Zázemí</b>	4	1	4
<b>Nedostatek peněžních prostředků</b>	4	4	16
<b>Průměrná hodnota slabých stránek</b>			10

### 2.9.3 Příležitosti

Jako příležitost pro subjekt je považována navázání spolupráce se spediční firmou, která by dodávala lukrativní zakázky, které by pomohly subjektu rozšířit zákazníky, a tím se na trhu více zviditelnit.

Mezi další příležitosti se řadí účast subjektu na veletrzích a získávání nových potenciačních zákazníků.

**Tabulka č. 15: Příležitosti subjektu**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Příležitosti	Důležitost	Současný stav	Součin
<b>Smlouva se spediční společností</b>	4	2	8
<b>Účast na veletrzích</b>	3	2	6
<b>Průměrná hodnota příležitostí</b>			7

#### 2.9.4 Hrozby

Za největší hrozbu lze považovat nestálost legislativy zejména z hlediska Evropské unie. Mezi hrozby patří taktéž růst průměrných mezd, které zaměstnanci vřele vítají na rozdíl od zaměstnavatelů.

Jako další hrozbu lze chápat konkurenci v odvětví, subjekt má sice dostatečné množství spokojených zákazníků, ale i přesto musí sledovat nové trendy, hlavně tedy v obnově vozového parku, aby byl konkurenceschopný.

**Tabulka č. 16: Hrozby subjektu**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Hrozby	Důležitost	Současný stav	Součin
<b>Legislativa</b>	4	5	20
<b>Růst průměrných mezd</b>	4	5	20
<b>Konkurence</b>	4	4	16
<b>Průměrná hodnota hrozeb</b>			18,6

#### 2.9.5 Shrnutí SWOT analýzy

Všechny ukazatele z této analýzy jsou shrnuty v následující tabulce.

**Tabulka č. 17: Výsledky SWOT analýzy**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Ukazatel	Výsledky ukazatelů
<b>Silné stránky</b>	18,6
<b>Slabé stránky</b>	10
<b>Příležitosti</b>	7
<b>Hrozby</b>	18,6

Ze SWOT analýzy je patrné, že vnitřní faktory, do kterých patří silné stránky a slabé stránky, mají skvělý výsledek z důvodu, že silné stránky převažují nad slabými. Naopak u vyhodnocení externích faktorů, do kterých patří příležitosti a hrozby, výsledek není uspokojivý. Hrozby dosahují vyšších hodnot než příležitosti, proto by subjekt měl eliminovat tyto hrozby, pomocí svých silných stránek.

## **2.10 Shrnutí analýzy vnějšího prostředí subjektu**

V této části je krátce shrnuta analýza vnějšího prostředí subjektu. Konkurence, je v tomto odvětví velká, ale loajální zákazníci a dobré jméno zaručují subjektu dostatek zakázek.

Analýza sociálních faktorů ukázala, že vývoj počtu obyvatelstva v Jihomoravském kraji pomalu ale jistě stoupá. Nejvyšší počet nezaměstnaných, kteří aktivně hledají práci, má nejvyšší dosažené vzdělání střední odborné. Nejvyšší počet zaměstnanců v subjektu má vystudované střední odborné učiliště. Jihomoravský kraj dlouhodobě patří mezi kraje s nízkou mírou nezaměstnanosti. Počet poptávaných míst je vyšší než počet nabízených míst, které se v subjektu vyskytují. Proto je potřeba zlepšovat systém odměňování, aby zaměstnanci nenabyli dojmu, že jsou finančně nedocenění.

## **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

V této části bakalářské práce jsou na základě analýzy, která byla provedena pomocí dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru s majitelkou subjektu Marcela Císařová, navrženy prostředky, které mají za cíl zvyšovat produktivitu zaměstnanců a zvyšovat jejich spokojenost na pracovišti.

### **3.1 Zavedení nových bonusů**

Vzhledem k tomu, že si zaměstnanci v dotazníkovém šetření vybrali z nabízených benefitů příspěvek na dovolenou, příspěvek na dopravu a příspěvek na kulturu, bude vytvořen návrh na jejich zavedení, aby si subjekt mohl udělat přehled o výdajích a přínosech.

#### **3.1.1 Příspěvek na dovolenou**

Příspěvek na dovolenou se v dotazníkovém šetření z nabízených benefitů umístil na prvním místě. Příspěvek na dovolenou znamená pro zaměstnavatele nedaňový výdaj a pro zaměstnance v případě, že se jedná o nepeněžní plnění, daňově osvobozený příjem, avšak je tu podmínka, že nepřesáhne hodnotu ve výši 20 000 Kč ročně na jednoho zaměstnance. Jak již bylo zmíněno, zaměstnanec nemůže obdržet příspěvek na dovolenou v penězích. Zaměstnavatel uhradí tuto částku zprostředkovateli. V případě, že by tato podmínka nebyla splněna, příspěvek na dovolenou, který byl vyplacen zaměstnanci v hotovosti nebo na účet, by se musel zdanit včetně sociálního a zdravotního pojištění.

#### **3.1.2 Využití v praxi**

V případě, že majitelka subjektu uvažovala o zavedení příspěvku na dovolenou, doporučuji sestavit kritéria, podle kterých se bude vyplácení příspěvku řídit. Mezi tyto kritéria patří:

- zaměstnanec musí být v subjektu zaměstnán nejméně 5 let,
- výše příspěvku se odvíjí od počtu let v zaměstnání.

Aby byl příspěvek na úhradu, respektive jeho výše spravedlivá, byla stanovena stupnice, na základě délky zaměstnání. Cílem je motivovat zaměstnance, pro další působení v subjektu.

#### Tabulka č. 18: Příspěvek na dovolenou

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Skupiny podle délky zaměstnání	Výše příspěvku	Počet zaměstnanců
Alespoň 5 let	5 000	3
10 letech	8 000	2
15 letech	11 000	2

O příspěvek na dovolenou tedy může žádat 7 zaměstnanců, kteří jsou zaměstnání v subjektu od roku 2013. V tomto případě se tedy jedná o skladníka, technicko-dospodářského pracovníka – speditér a 5 řidičů.

O příspěvek na dovolenou může požádat zaměstnanec jednou ročně, a to pouze do výše příspěvku daného v tabulce uvedené výše.

#### Výhody:

- zaměstnavatel může ohodnotit pracovníka jinak než mzdou, nepřesáhne-li příspěvek na dovolenou částku 20 000 Kč a není vyplácen hotově nebo převodem na běžný účet, jedná se o příjem, který je osvobozený od daně,
- motivace pro zaměstnance na dlouhodobou spolupráci se subjektem.

#### 3.1.3 Příspěvek na dopravu do zaměstnání

Tento bonus získal v dotazníkovém šetření druhý největší počet bodů. Výše tohoto příspěvku je v kompetenci zaměstnavatele a může mít finanční i nefinanční plnění.

Jestliže subjekt specifikuje formu příspěvku v pracovních smlouvách zaměstnanců subjektu, jedná se o výdaj sloužící k dosažení, zajištění a udržení příjmů. Proto má tento příspěvek úzkou souvislost s podnikatelskou činností subjektu, jde tedy o výdaj, který je daňově uznatelný.

Zaměstnanec tedy tento příspěvek musí zdanit jako příjem ze závislé činnosti. Proto tento bonus bude součástí hrubé mzdy a bude snížen o odvody sociálního a zdravotního pojištění jak zaměstnancem, tak i zaměstnavatelem.

Podmínkou příspěvku na dopravu do zaměstnání je trvalé bydliště mimo adresu provozoven subjektu.

### Tabulka č. 19: Příspěvek na dopravu

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Dojezdová vzdálenost	Výše příspěvku (na měsíc)	Počet zaměstnanců
do 10 km	500 Kč	4
do 30 km	1 000 Kč	3
Do 50 km	1 500 Kč	1

Příspěvek na dopravu by byl poskytován všem zaměstnancům. Zaměstnanci byli rozděleni do tří skupin podle dojezdové vzdálenosti do zaměstnání. Nejvíce zaměstnanců bylo zařazeno do skupiny do 10 km, tito zaměstnanci převážně bydlí v okrese Brno-venkov. Výše příspěvku byla zvolena tak, aby pokryla více než čtvrtinu předpokládaných výdajů na dopravu zaměstnance do zaměstnání.

#### Výhody:

- příspěvek je daňově uznatelný výdaj,
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců se mzdou.

#### 3.1.4 Příspěvek na kulturu

Příspěvek na kulturu se v dotazníkovém šetření umístil na třetím místě. Zaměstnanci i majitelka subjektu hodnotí pracovní kolektiv na výbornou. Aby dobré vztahy na pracovišti zůstaly i nadále, navrhuji upevňovat kolektiv pomocí příspěvku na kulturní akce. Jednou za půl roku by zaměstnavatel dostal lístek na divadelní představení pro sebe i pro svůj protějšek do Městského divadla v Brně.

#### Výhody:

- u příspěvku na kulturu platí stejné zásady jako u příspěvku na dovolenou nebo dopravu, tudíž se jedná o příjem, který je osvobozený od daně,
- další výhodou je setkání zaměstnanců na jiném místě, než jsou provozovny subjektu, toto setkání povede ke stmelování kolektivu.

### 3.2 Doplnkové školení řidičů

Školení pro řidiče od dodavatelů vozového parku mají mnoho výhod. Na těchto školeních se řidiči dozvědí: jak zvýšit úsporu paliva, jak zvýšit bezpečnost, jak snížit nečinnost vozidla a tím výdaje na provoz vozidla.

#### Výhody:

- osvojení nových návyků při řízení,
- lepší zvládnání stresu,
- zvýšení pohodlí při jízdě.

Výstupem těchto školení je vypracovaná analýza, která ukazuje, jak řidiči dokáží využívat brzdění motorem, volnoběh a také snížení spotřeby paliva a hliníkových emisí. Proškolení řidiči dovedou využívat techniky defenzivní jízdy, které jsou výhodou jak pro řidiče samotné, tak i pro subjekt.

### 3.3 Spolupráce se spediční společností

Majitelka subjektu v řízeném rozhovoru řekla, jestliže se subjektu bude dařit, tak jak se předpokládá, zvažuje zvýšit i odměny. Tento návrh pomůže zvýšit počet zakázek, které pomohou s růstem výsledku hospodaření.

V dnešní době se málo kdy stane, že by spediční společnost uzavřela závaznou smlouvu s malými subjekty, spíše se uzavírají smlouvy o přepravě nebo objednávce přepravy. Tyto smlouvy obsahují základní údaje, jako jsou například:

- místo a čas nakládky,
- druh zboží,
- druh balení zboží,
- váhu a rozměry zboží (Novák, 2018).

Při přepravě je v souladu se zákonem i ústní dohoda, avšak smlouva o přepravě i objednávka přepravy jsou také uzavírány z důvodu pojištění výdajů (Novák, 2018).

#### Výhody:

- pro subjekt tato spolupráce znamená více zakázek, kterými si může získat nové zákazníky a upevňovat své dobré jméno na trhu,

- zvýšení výsledku hospodaření.

Aby subjekt mohl od spediční společnosti přijímat co nejvíce zajímavých zakázek, je nutné rozšíření vozového parku. Toto nové vozidlo bude financováno pomocí leasingu.

### **Leasingová smlouva**

Předmětem leasingové smlouvy je Scania R 410 LA4x2MLA CR19 Higline Euro6, jeho pořizovací cena je 83 600EUR. Doba splácení tohoto leasingu je 54 měsíců, splátky budou spláceny měsíčně.

#### **Tabulka č. 20: První rok splátkového kalendáře**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Částka číslo	Datum splatnosti	Základ daně mimo pojištění	Pojištění	Leasingová splátka	K úhradě
0	23.4.2018	0,00	0,00	0,00	0,00
1	1.5.2018	1 611,30	20,93	1 975	1 976,00
2	1.6.2018	1 611,30	20,93	2 975	1 976,00
3	1.7.2018	1 611,30	20,93	3 975	1 976,00
4	1.8.2018	1 611,30	20,93	4 975	1 976,00
5	1.9.2018	1 611,30	20,93	5 975	1 976,00
6	1.10.2018	1 611,30	20,93	6 975	1 976,00
7	1.11.2018	1 611,30	20,93	7 975	1 976,00
8	1.12.2018	1 611,30	20,93	8 975	1 976,00



**Tabulka č. 21: Druhý rok splátkového kalendáře**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Částka číslo	Datum splatnosti	Základ daně mimo pojištění	Pojištění	Leasingová splátka	K úhradě
1	1.1.2019	1 611,30	20,93	9 975	1 976,00
2	1.2.2019	1 611,30	20,93	10 975	1 976,00
3	1.3.2019	1 611,30	20,93	11 975	1 976,00
4	1.4.2019	1 611,30	20,93	12 975	1 976,00
5	1.5.2019	1 611,30	20,93	13 975	1 976,00
6	1.6.2019	1 611,30	20,93	14 975	1 976,00
7	1.7.2019	1 611,30	20,93	15 975	1 976,00
8	1.8.2019	1 611,30	20,93	16 975	1 976,00
9	1.9.2019	1 611,30	20,93	17 975	1 976,00
10	1.10.2019	1 611,30	20,93	18 975	1 976,00
11	1.11.2019	1 611,30	20,93	19 975	1 976,00
12	1.12.2019	1 611,30	20,93	20 975	1 976,00

**Tabulka č. 22: Třetí rok splátkového kalendáře**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Částka číslo	Datum splatnosti	Základ daně mimo pojištění	Pojištění	Leasingová splátka	K úhradě
1	1.1.2020	1 611,30	20,93	21 975	1 976,00
2	1.2.2020	1 611,30	20,93	22 975	1 976,00
3	1.3.2020	1 611,30	20,93	23 975	1 976,00
4	1.4.2020	1 611,30	20,93	24 975	1 976,00
5	1.5.2020	1 611,30	20,93	25 975	1 976,00
6	1.6.2020	1 611,30	20,93	26 975	1 976,00
7	1.7.2020	1 611,30	20,93	27 975	1 976,00
8	1.8.2020	1 611,30	20,93	28 975	1 976,00
9	1.9.2020	1 611,30	20,93	29 975	1 976,00
10	1.10.2020	1 611,30	20,93	30 975	1 976,00
11	1.11.2020	1 611,30	20,93	31 975	1 976,00
12	1.12.2020	1 611,30	20,93	32 975	1 976,00

**Tabulka č. 23: Čtvrtý rok splátkového kalendáře**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Částka číslo	Datum splatnosti	Základ daně mimo pojištění	Pojištění	Leasingová splátka	K úhradě
1	1.1.2021	1 611,30	20,93	33 975	1 976,00
2	1.2.2021	1 611,30	20,93	34 975	1 976,00
3	1.3.2021	1 611,30	20,93	35 975	1 976,00
4	1.4.2021	1 611,30	20,93	36 975	1 976,00
5	1.5.2021	1 611,30	20,93	37 975	1 976,00
6	1.6.2021	1 611,30	20,93	38 975	1 976,00
7	1.7.2021	1 611,30	20,93	39 975	1 976,00
8	1.8.2021	1 611,30	20,93	40 975	1 976,00
9	1.9.2021	1 611,30	20,93	41 975	1 976,00
10	1.10.2021	1 611,30	20,93	42 975	1 976,00
11	1.11.2021	1 611,30	20,93	43 975	1 976,00
12	1.12.2021	1 611,30	20,93	44 975	1 976,00

**Tabulka č. 24: Pátý rok splátkového kalendáře**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Částka číslo	Datum splatnosti	Základ daně mimo pojištění	Pojištění	Leasingová splátka	K úhradě
1	1.1.2022	1 611,30	20,93	45 975	1 976,00
2	1.2.2022	1 611,30	20,93	46 975	1 976,00
3	1.3.2022	1 611,30	20,93	47 975	1 976,00
4	1.4.2022	1 611,30	20,93	48 975	1 976,00
5	1.5.2022	1 611,30	20,93	49 975	1 976,00
6	1.6.2022	1 611,30	20,93	50 975	1 976,00
7	1.7.2022	1 611,30	20,93	51 975	1 976,00
8	1.8.2022	1 611,30	20,93	52 975	1 976,00
9	1.9.2022	1 611,30	20,93	53 975	1 976,00
10	1.10.2022	1 611,30	20,93	54 975	1 976,00
11	24.10.2022	50,00	0,00	60,50	61,00
Celkem v EUR		8 760,00	1 130,22	60,50	106765,00

### **3.4 Ekonomické zhodnocení návrhů**

V této části jsou shrnuty možné vniklé výdaje a výhody v případě zavedení navrhovaných změn. Tento propočten je pouze orientační, není možné dopředu odhadnout, kolik zaměstnanců bude mít zájem těchto benefitů využívat.

#### **3.4.1 Příspěvek na dovolenou**

V případě, že by všichni zaměstnanci, kteří splňují kritéria pro čerpání příspěvku na dovolenou, tohoto benefitu využili, pak roční výdaje tohoto benefitu činí 39 500 Kč. Tento výdaj byl vypočten jako suma součinů výše příspěvku a počtu zaměstnanců, kteří splňují podmínky. Tyto podmínky splňuje 7 zaměstnanců. Subjekt musí do budoucna počítat se zvyšováním těchto výdajů, z důvodu většího počtu zaměstnanců, kteří budou splňovat podmínku odpracovaných alespoň 5 let. Další navýšení těchto výdajů bude způsobeno postupováním zaměstnanců do vyšších skupin podle délky zaměstnání.

#### **3.4.2 Příspěvek na kulturu**

Jestliže všichni zaměstnanci budou mít o tento bonus zájem, výdaje na půl roku budou činit 4 500 Kč, roční výdaje dosáhnou maximální výše 9 000 Kč za rok. Výdaje byly vypočteny jako součin průměrné ceny lístků Městského divadla v Brně, která činí 250 Kč a počtu zaměstnanců a jejich partnerů.

#### **3.4.3 Příspěvek na dopravu**

V případě že o tento bonus mají zájem všichni zaměstnanci, pak roční výdaje činí maximálně 78 000 Kč. Výše této částky je vypočtena z příspěvku na dopravu podle dojezdové vzdálenosti a počtu zaměstnanců. Výše příspěvku by měla pokrýt více než čtvrtinu výdajů na dopravu.

#### **3.4.4 Doplnkové školení řidičů**

Cena školení řidičů vyučována v sídle subjektu nebo v učebně společnosti, která školení nabízí, činí v průměru 450 Kč na osobu při skupině 5-9 zaměstnanců. Výdaje na každoroční školení řidičů činí 2 700 Kč. Tato částka je vypočtena součinem počtu řidičů a průměrnou cenou školení.

### **3.4.5 Spolupráce se spediční společností**

Výdaje na spolupráci se spediční společností činí 106 765 EUR. Tato částka vyplývá ze splátkového kalendáře.

## **3.5 Harmonogram navrhovaných změn**

Při zavádění navrhovaných změn je zapotřebí navrhnout také časový harmonogram. Jako první bude řešen příspěvek na dovolenou, aby zaměstnanci tento benefit mohli využít co nejdříve.

### **3.5.1 Příspěvek na dovolenou**

V lednu roku 2019 sestavení seznamu zaměstnanců, kteří splňují kritéria pro možné čerpání tohoto bonusu, následné seznámení. Na konci ledna příprava nových pracovních smluv, pro zaměstnance s velkým zájmem.

### **3.5.2 Příspěvek na dopravu**

Na začátku ledna roku 2019 zavedení příspěvku na dopravu. Seznámení zaměstnanců s podmínkami a s výší příspěvku, která je odvozena od dojezdové vzdálenosti. Na konci ledna následuje příprava smluv pro zájemce.

### **3.5.3 Příspěvek na kulturu**

V lednu roku 2019 seznámení zaměstnance s příspěvkem na kulturu a jeho výhodami. Pro vážné zájemce opět následuje příprava smluv.

Všechny tyto příspěvky se budou projednávat na jedné schůzi, z důvodu usnadnění následné přípravy smluv na konci měsíce, které bude provádět odpovědný pracovník. Na začátku března téhož roku budou příspěvky zavedeny.

### **3.5.4 Doplnkové školení řidičů**

V prosinci roku 2018 proběhne seznámení řidičů s doplňkovým školením, které bude následovat po školení, které musí řidiči podle zákona plnit každý rok.

### **3.5.5 Spolupráce se spediční společností**

Smlouva se spediční společností nastane nakoupením nového vozidla, a to na konci června roku 2018. Pak již záleží na subjektu, kdy naváže spolupráci.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo navrhnutí změn v současném systému odměňování pracovníků v subjektu Marcela Císařová. Návrhy mají za úkol zlepšit systém odměňování a zvýšit spokojenost zaměstnanců.

Bakalářská práce je rozdělena na čtyři základní části, první z nich obsahuje cíle práce a metody zpracování. Druhá kapitola, teoretická část, obsahuje základní pojmy, které s problematikou odměňování zaměstnanců souvisí, pojednává také o systému odměňování, strategii odměňování, celkové odměně a o vztahu mezi motivací, spokojeností a pracovním výkonem.

Jedna z nejdůležitějších kapitol této práce je analytická část, ve které je provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí subjektu.

První část analýzy se zaměřuje na hospodářskou situaci subjektu, dále je pomocí Mckinseyho modelu 7S provedena analýza vnitřního prostředí subjektu. Současný systém odměňování byl analyzován pomocí analýzy spokojenosti zaměstnanců v subjektu, která byla provedena na základě dotazníkového šetření. Výsledky dotazníkového šetření sloužily jako podklad pro řízený rozhovor s majitelkou subjektu.

Analýza vnějšího prostředí byla provedena pomocí Porterovy analýzy pěti sil, která byla zaměřena na konkurenční prostředí. Pomocí analýzy PEST byly zkoumány faktory: právní, ekonomické, sociální, technické a technologické. Kapitola právní faktory obsahuje legislativu České republiky, kterou se subjekt musí řídit. Ekonomické faktory popisují například DPH, nezaměstnanost a vývoj mezd. Sociální faktory se zaměřují na vývoj obyvatelstva. Faktory technické a technologické informují o tom, jak na subjekt působí nové trendy. Analytickou část uzavírá SWOT analýza, která vyhodnocuje silné, slabé stránky a příležitosti, hrozby subjektu.

Kapitola vlastní návrhy řešení, která uzavírá tuto práci, obsahuje návrhy, které by měly zlepšit současný systém odměňování a zvyšovat tak i spokojenost zaměstnanců. Byly vytvořeny návrhy na zavedení příspěvku na dovolenou, příspěvku na dopravu do zaměstnání a příspěvku na kulturu. Tyto zmiňované benefity si zaměstnanci zvolili

v dotazníkovém šetření. Tato kapitola obsahuje také ekonomické zhodnocení a harmonogram pro zavedení těchto benefitů.

Majitelka subjektu v řízeném rozhovoru uvedla, že by jako jeden z benefitů uvítala doplňkové školení pro řidiče, a také že zvažuje navýšení výkonnostních odměn. Aby mohla navýšení výkonnostních odměn uskutečnit, je třeba navázat spolupráci se spediční společností. Díky této spolupráci subjekt získá více zakázek, které povedou ke zvýšení výsledku hospodaření.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*, Praha: Grada, ISMN 978-80-247-2890-2

ARMSTONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4357-3.

CÍSAŘOVÁ, M. Řízený rozhovor [ústní sdělení]. Vlárská 953/22, Brno 20. 4. 2018.

ČESKO. Zákon č. 206 ze dne 7. června 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]., 2006, částka 84, [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast1h2.aspx>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2018. Nezaměstnanost v jihomoravském kraji. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-15-03] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji->

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2018. Podíl nezaměstnaných. *czso.cz* [online]. Brno, 2018 [cit. 2018-15-03] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/podil-nezamestnaných>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2018. Věk vzdělání a specifické skupiny nezaměstnaných. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-13-04] Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=748&katalog=30853&pvo=ZAM08-A&str=v221&c=v3~6\\_RP2017QP4](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=748&katalog=30853&pvo=ZAM08-A&str=v221&c=v3~6_RP2017QP4)

DOPRAVA LOGISTIKA, 2018. Situace na trhu silniční dopravy v EU. *dlprofi.cz* [online]. [cit. 2018-10-04] Dostupné z: <https://www.dlprofi.cz/33/situace-na-trhu-silnicni-dopravy-v-eu-uniqueidgOkE4NvrWuMEMvw3uZDmFpZE3CCfG4q8yS-8ZYRKejY/#title2>

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KURZY, 2018. Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2018 - 5 let. *kurzy.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>.



MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MANAGEMENTMANIA, 2018. Příjem. *managementmania.cz* [online]. 2018 [2018-10-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/prijem>

MANAGEMENTMANIA, 2018. Výdaj. *managementmania.cz* [online]. [2018-10-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vydaj>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2018. Nabídka a poptávka na trhu práce. *mpsc.cz* [online]. [cit. 2018-13-04] Dostupné z: [http://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh/?piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.next\\_page=%2Findex.do&piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.statse=2000000000011&piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.statse=2000000000016&piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.send=send&piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.stat=2000000000089&piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.obdobi=1&piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.ok=2018&piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.uzemi=104000&ok=Vybrat](http://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh/?piref37_1298287_37_241130_241130.next_page=%2Findex.do&piref37_1298287_37_241130_241130.statse=2000000000011&piref37_1298287_37_241130_241130.statse=2000000000016&piref37_1298287_37_241130_241130.send=send&piref37_1298287_37_241130_241130.stat=2000000000089&piref37_1298287_37_241130_241130.obdobi=1&piref37_1298287_37_241130_241130.ok=2018&piref37_1298287_37_241130_241130.uzemi=104000&ok=Vybrat)

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2018. Vyhledání podnikatelského subjektu. *rzp.cz* [online]. [cit. 2018-10-05] Dostupné z: [http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps\\_cacheWEB.sh?VSS\\_SERV=ZVWSBJFND&Action=Search&PRESVYBER=0&PODLE=subjekt&ICO=66522072&OBCHJM=&ROLES=P&OKRES=&OBEC=&CASTOBCE=&ULICE=&COR=&COZ=&CDOM=&JMENO=&PRIJMENI=&NAROZENI=&ROLE=&VYPIS=1](http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJFND&Action=Search&PRESVYBER=0&PODLE=subjekt&ICO=66522072&OBCHJM=&ROLES=P&OKRES=&OBEC=&CASTOBCE=&ULICE=&COR=&COZ=&CDOM=&JMENO=&PRIJMENI=&NAROZENI=&ROLE=&VYPIS=1)

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-31-8.

NOVÁK, M. *Finanční situace a strategie subjektu* [ústní sdělení]. Výstavní 1, Brno 2. 12. 2017.

NOVÁK, M. *Finanční situace subjektu* [ústní sdělení]. Výstavní 1, Brno 11. 5. 2018.

PLATY, 2018. Platy v kategorii: doprava, spedice a logistika. *platy.cz* [online]. [cit. 2018-13-04] Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/doprava-spedice-logistika>

STUDIJNÍ SVĚT, 2018. Národní hospodářství. *studijnisvet.cz* [online]. Brno, 2018 [cit. 2018-10-05]. Dostupné z: <https://studijni-svet.cz/narodni-hospodarstvi-otazka-z-ekonomie-2/>

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Výdaje.....	25
Graf č. 2: Příjmy .....	26
Graf c. 3: Výsledek hospodaření.....	27
Graf č. 4: Zaměstnanci dle pohlaví .....	33
Graf č. 5: Věkové rozmezí .....	34
Graf č. 6: Počet odpracovaných let.....	34
Graf č. 7: Dosažené vzdělání .....	35
Graf č. 8: Mzdová produktivita.....	36
Graf č. 9: Mzdová rentabilita .....	37
Graf č. 10: Produktivita práce z příjmů .....	38

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Filozofie odměňování a zásady odměňování .....	16
Obrázek č. 2: Model procesu vytváření strategie odměňování .....	17
Obrázek č. 3: Složky celkové odměny .....	18
Obrázek č. 4: Model celkové odměny .....	19
Obrázek č. 5: Organizační struktura subjektu .....	28
Obrázek č. 6: Podíl nezaměstnaných v Jihomoravském kraji a ČR (2007-2018) .....	44
Obrázek č. 7: Počet uchazečů v Jihomoravském kraji .....	45

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Rozčlenění zaměstnanců v rámci subjektu .....	29
Tabulka č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců .....	29
Tabulka č. 3: Počet zaměstnanců na jednotlivých pozicích.....	32
Tabulka č. 4: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2012-2017 .....	32
Tabulka č. 5: Počet zaměstnanců podle pohlaví .....	32
Tabulka č. 6: Věkové rozmezí zaměstnanců .....	33
Tabulka č. 7: Fluktuace.....	35
Tabulka č. 7: Nabídka a poptávka po pracovní síle dle profese .....	45
Tabulka č. 8: Výše průměrných platů na pozicích.....	46
Tabulka č. 9: Přehled výdajů .....	46
Tabulka č. 10: Vývoj obyvatel Jihomoravského kraje .....	47
Tabulka č. 11: Vzdělání nezaměstnaných.....	47
Tabulka č. 12: Nabídka a poptávka po pracovní síle dle profese .....	48
Tabulka č. 13: Silné stránky subjektu .....	49
Tabulka č. 14: Slabé stránky subjektu .....	49
Tabulka č. 15: Příležitosti subjektu.....	50
Tabulka č. 16: Hrozby subjektu .....	50
Tabulka č. 17: Výsledky SWOT analýzy .....	51
Tabulka č. 18: Příspěvek na dovolenou .....	53
Tabulka č. 19: Příspěvek na dopravu .....	54
Tabulka č. 20: První rok splátkového kalendáře.....	56
Tabulka č. 21: Druhý rok splátkového kalendáře .....	57
Tabulka č. 22: Třetí rok splátkového kalendáře .....	57
Tabulka č. 23: Čtvrtý rok splátkového kalendáře .....	58
Tabulka č. 24: Pátý rok splátkového kalendáře .....	58

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Vyhodnocení dotazníku

Příloha č. 3: Satelitní výsledky techniky jízdy

## Příloha č. 1: Dotazník

### Dotazník pro zaměstnance subjektu Marcela Císařová

Dobrý den,

jsem studentkou Fakulty podnikatelské VUT v Brně. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který je anonymní. Získané údaje využiji pouze pro vlastní zpracování své bakalářské práce s názvem „Využití koncepce celkové odměny ve vybraném subjektu“. Vyplnění tohoto dotazníku Vám zabere maximálně 10 minut Vašeho času.

Děkuji za Vaš čas a ochotu,

Monika Ziminová

1. Jaký je Váš věk?

- 20 – 29 let
- 30 – 39 let
- 40 – 49 let
- 50 – 60 let

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Střední škola
- Střední odborné učiliště
- Vysoká škola

3. Jak dlouho pracujete v subjektu Marcela Císařová?

- Do 4 let
- 5 – 9 let
- 10 – 14 let
- 15 – 20 let

4. Jste spokojený/á s náplní Vaší práce?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
5. Je Vaše náplň práce spíše fyzicky nebo psychicky náročná?
- Fyzicky
  - Psychicky
6. Je Vaše mzda úměrná k náročnosti Vaší práce?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
7. Je pro Vás současný systém odměňování pro Vás motivující?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
8. Jste spokojený/á s výší pevné mzdy?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
9. Jaké benefity byste uvítal/a?
- Mobilní telefony
  - Vzdělávací kurzy
  - Příspěvek na dovolenou
  - Příspěvek na kulturu
  - Příspěvek na dopravu



10. Jste spokojený/á s komunikací mezi Vámi a Vaším nadřízeným?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Která z níže uvedených složek Vás nejvíce motivuje?

- Mzda
- Odměna
- Jistota zaměstnání
- Pochvala

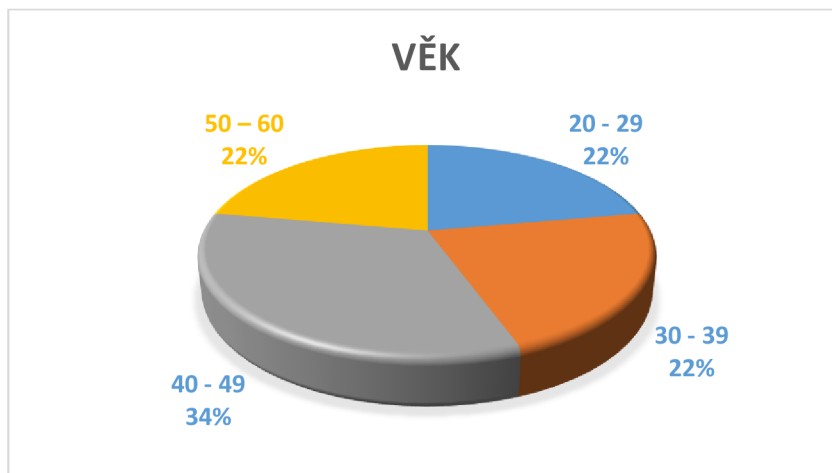
12. Jste spokojený s pracovním kolektivem?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

## Příloha č. 2: Vyhodnocení dotazníku

### 1. Jaký je Vaš věk?

Věkové rozpětí zaměstnanců v subjektu je mezi 20 až 60 roky, největší počet zaměstnanců je v rozmezí 40-49 lety.

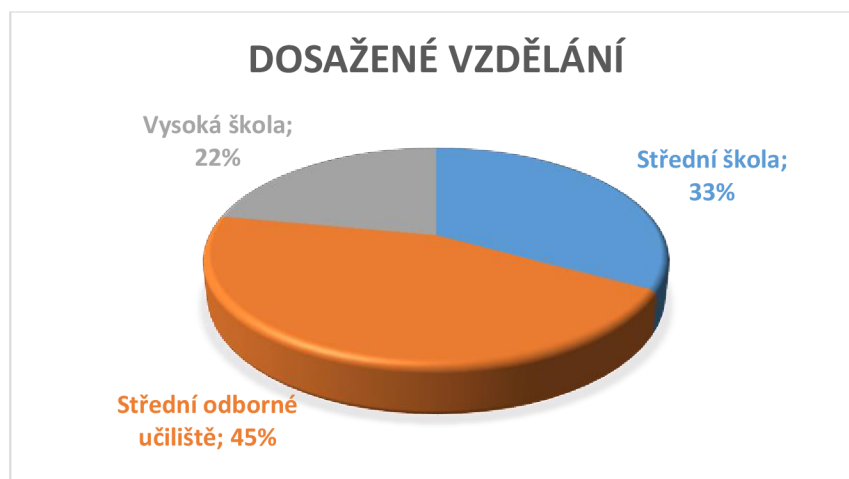


**Graf č. I: Věk zaměstnanců**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: dotazníkové šetření, 2018)

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

Nejvíce respondentů má vystudované střední odborné učiliště, jako další následuje střední škola a vysoká škola.

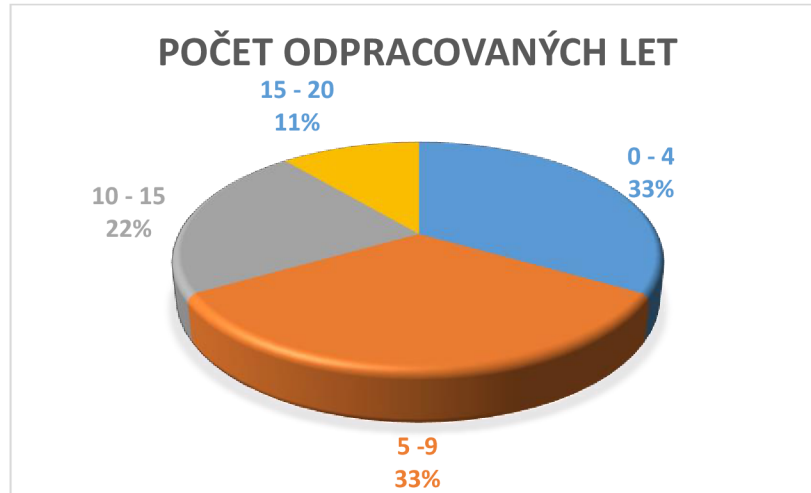


**Graf č. II: Dosažené vzdělání**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: dotazníkové šetření, 2018)

3. Jak dlouho pracujete v subjektu Marcela Císařová?

Počet zaměstnanců, kteří pracují v subjektu do čtyř let, je roven počtu zaměstnanců, kteří v subjektu pracují v rozmezí 5 až 9 let.



**Graf č. III: Počet odpracovaných let**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: dotazníkové šetření, 2018)

4. Jste spokojený/á s náplní Vaší práce?

Více než polovina respondentů na tuto otázku odpověděla spíše ano.



**Graf č. IV: Spokojenost s náplní práce**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: dotazníkové šetření, 2018)

5. Je Vaše náplň práce spíše fyzicky nebo psychicky náročná?

Nejvíce respondentů má psychicky náročnou práci.

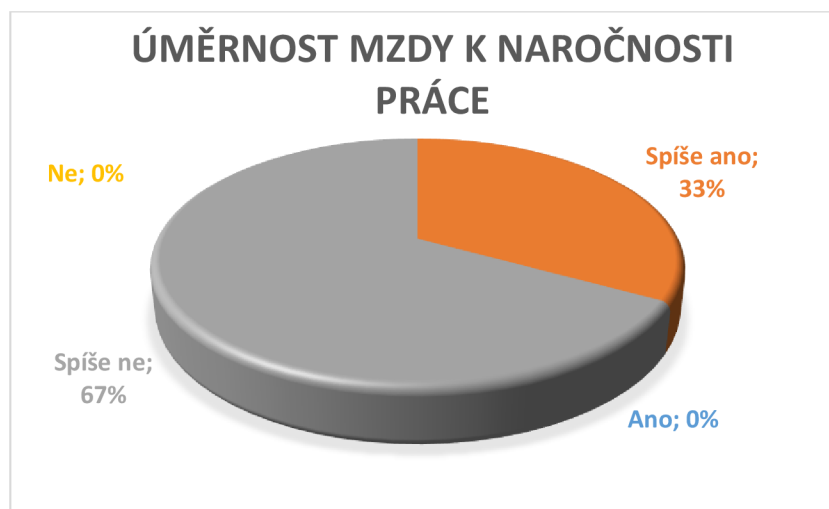


Graf č. V: Druh náročnosti práce

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: dotazníkové šetření, 2018)

6. Je Vaše mzda úměrná k náročnosti Vaší práce?

Více než polovina respondentů považuje svoji mzdu úměrnou k náročnosti práce.



Graf č. VI: Úměrnost mzdy k náročnosti práce

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: dotazníkové šetření, 2018)

7. Je pro Vás současný systém odměňování motivující?

Více než polovina zaměstnanců subjektu je spokojena se systémem odměňován.

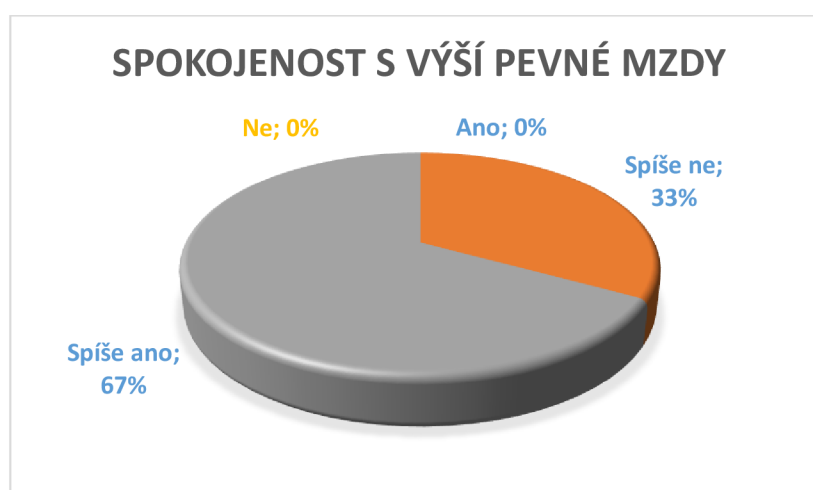


**Graf č. VII: Systém odměňování jako motivace**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: dotazníkové šetření, 2018)

8. Jste spokojený/á s výší pevné mzdy?

Více než polovina pracovníků subjektu jsou spokojeni s výší pevné mzdy.

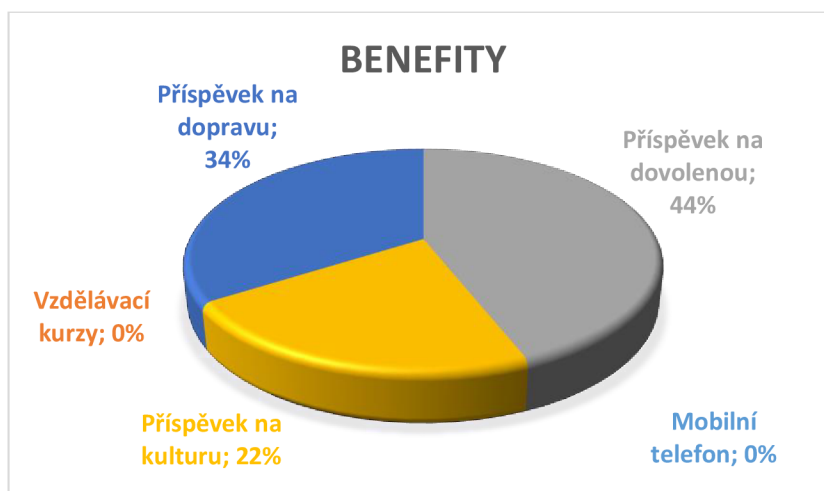


**Graf č. VIII: Spokojenost s výší mzdy**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: dotazníkové šetření, 2018)

9. Jaké benefity byste uvítal/a?

Respondenti si vybrali z 5 nabízených benefitů pouze 3. Na prvním místě je příspěvek na dovolenou, na druhém místě příspěvek na dopravu a jako další příspěvek na kulturu.



Graf č. IX: Benefity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: dotazníkové šetření, 2018)

10. Jste spokojený/á s komunikací mezi Vámi a Vaším nadřízeným?

Všichni respondenti jsou spokojeni s komunikací se svým nadřízeným.

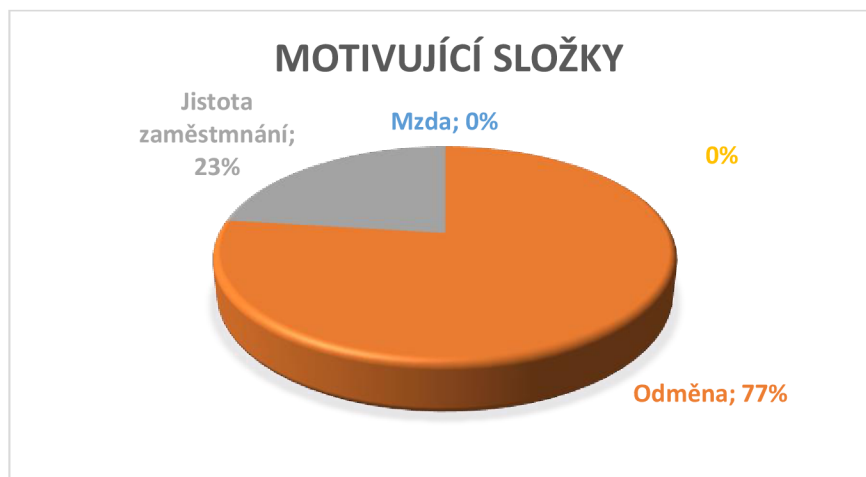


Graf č. X: Spokojenost s komunikací

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: dotazníkové šetření, 2018)

11. Která z níže uvedených složek Vás nejvíce motivuje?

Většina respondentů považuje za nejvíce motivující složku odměnu.



**Graf č. XI: Motivující složky**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: dotazníkové šetření, 2018)

12. Jste spokojený s pracovním kolektivem?

S kolektivem je spokojeno 77% pracovníků.



**Graf č. XII: Spokojenost s kolektivem**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: dotazníkové šetření, 2018)

### Příloha č. 3: Satelitní výsledky techniky jízdy

CO <sub>2</sub> [g/km]		HOSPOD ÁRNOST [l/100km]		SPOTŘEBA [l/100km]		JÍZDNÍ ÚSEK [km]		Ø RYCHLOST JÍZDY [km/h]		Ø CELKOVÁ HMOTNOST JÍZDNÍ SOUPRAVY [t]		PRŮMĚRNÉ STOUPÁNÍ [‰]		HOSPOD ÁRNOST [%]		OBTÍŽNOST POUŽITÍ [%]	
26,1		0,99		30,0		10 505		73		30		0,3		78,2		80,0	

SPOTŘEBA PALIVA <span style="float: right;">C</span>					PROVOZ PŘI STÁNÍ <span style="float: right;">E</span>	
SPOTŘEBA BĚHEM JÍZDY [l/100km]	SPOTŘEBA PŘI STÁNÍ [l/h]	SPOTŘEBA PTO [‰]	UJETÉ KILOMETRY [km]	SPOTŘEBA PŘI POUŽITÍ [l/100km]	DOBA PROVOZU PŘI STÁNÍ PŘI VOLNOBĚHU [%]	PODÍL DOBY PROVOZU PŘI STÁNÍ PŘI POUŽITÍ VEDEJŠÍHO POHONU [%]
29,9	0,9	0,0	3,3	30,0	10,1	0,0

PROFIL RYCHLOSTI <span style="float: right;">E</span>					TEMPOMAT <span style="float: right;">A</span>				
0-60 KM/H [%]	61-75 KM/H [%]	76-90 KM/H [%]	91-105 KM/H [%]	OVERSPEED [%]	TEMPOMAT [%]	SPOTŘEBA BEZ [l/100km]	SPOTŘEBA S [l/100km]	UJETO S [km]	UJETO BEZ [km]
12,4	19,2	5,1	43,1	20,2	67,3	23,6	33,0	7 068	3 436

DECELERACE <span style="float: right;">A</span>		POLOHA PLYNOVÉHO PEDÁLU <span style="float: right;">A</span>				
DECELERACE [km]	DECELERACE [%]	PODÍL JÍZDY, ROZSAH 1-20% [%]	PODÍL JÍZDY, ROZSAH 21-40% [%]	PODÍL JÍZDY, ROZSAH 41-60% [%]	PODÍL JÍZDY, ROZSAH 61-94% [%]	KICKDOWN [%]
1 483	14,1	79,1	5,6	6,9	8,5	0,0