



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# VYUŽITÍ KONCEPTU CELKOVÉ ODMĚNY VE VYBRANÉM SUBJEKTU

USING THE KONCEPT OF TOTAL COMPENSATION IN THE SELECTED SUBJECT

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Lucie Konečná

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Krontorádová, Ph.D.

BRNO 2018

## Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Lucie Konečná**  
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 konceptu 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 zabývá využitím koncepce celkové odměny ve vybraném subjektu se zaměřením na návrh změn v systému hodnocení a odměňování zaměstnanců. Bakalářská práce je rozdělena do třech částí. První část obsahuje teoretická východiska. Druhá část obsahuje podrobnou interní a externí analýzu subjektu a třetí část obsahuje vlastní návrhy na zlepšení fungování systému odměňování v subjektu.

## **Klíčová slova**

odměňování zaměstnanců, celková odměna, transakční odměny, relační odměny, hodnocení pracovníku, motivace

## **Abstract**

The bachelor thesis deals with the use of the concept of total reward in a selected subject with a focus on changes in the system of evaluation and remuneration of employees. The bachelor thesis is divided into three parts. The first part contains theoretical background. The second part contains a detailed internal and external analysis of the subject and the third part contains own proposals to improve the functioning of the remuneration system in the subject.

## **Key words**

remuneration of employees, total compensation, transactional compensation, relational compensation, evaluation of personnel, motivation

### **Bibliografická citace**

KONEČNÁ, L. Využití konceptu celkové odměny ve vybraném subjektu. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 100 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D..

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 18. května 2018

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Mé poděkování patří subjektu Věroslav Svoboda v zastoupení Zdeňkem Dobešem, který mně umožnil získat potřebné informace k vypracování bakalářské práce. Dále poděkování patří vedoucí mé práce paní Ing. Markétě Kruntorádové Ph.D. za odborné vedení a cenné rady a v neposlední řadě děkuji i mé rodině.

# OBSAH

ÚVOD .....	13
CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ .....	14
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	16
1.1 Odměňování zaměstnanců .....	16
1.1.1 Úkoly systému odměňování .....	17
1.1.2 Strategie odměňování .....	17
1.1.3 Týmové odměňování .....	17
1.1.4 Celková odměna .....	18
1.2 Hodnocení zaměstnanců .....	25
1.2.1 Funkce hodnocení zaměstnanců .....	26
1.2.2 Cíle hodnocení zaměstnanců .....	26
1.2.3 Metody hodnocení zaměstnanců .....	26
1.3 Motivace .....	27
1.3.1 Vnitřní motivace .....	28
1.3.2 Vnější motivace .....	28
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	29
2.1 Základní informace o subjektu .....	29
2.2 Charakteristika subjektu .....	30
2.3 Ekonomické zhodnocení subjektu .....	31
2.3.1 Hospodářský výsledek .....	32
2.3.2 Celkové výdaje subjektu .....	33
2.3.3 Mzdové výdaje .....	34
2.3.4 Příjmy subjektu .....	35
2.3.5 Závěr z představení subjektu .....	36
2.4 Analýza „7S“ .....	36

2.4.1	Strategie .....	37
2.4.2	Organizační struktura.....	37
2.4.3	Systemy řízení.....	40
2.4.4	Styl vedení .....	44
2.4.5	Spolupracovníci .....	44
2.4.6	Schopnosti.....	51
2.4.7	Sdílené hodnoty .....	51
2.4.8	Závěr z analýzy „7S“ .....	51
2.5	Výsledky dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců .....	52
2.5.1	Závěr z dotazníkového šetření .....	53
2.6	Řízený rozhovor s majitelem subjektu .....	54
2.6.1	Závěr z řízeného rozhovoru .....	56
2.7	Porterova analýza pěti sil .....	57
2.7.1	Stávající konkurence.....	57
2.7.2	Nová konkurence .....	58
2.7.3	Odběratelé.....	58
2.7.4	Dodavatelé .....	59
2.7.5	Substituty .....	59
2.7.6	Závěr z Porterovi analýzy pěti sil .....	60
2.8	Analýza trhu práce .....	60
2.8.1	Analýza obyvatelstva .....	60
2.8.2	Zaměstnanost a nezaměstnanost v Jihomoravském kraji .....	63
2.8.3	Nabídka a poptávka na trhu práce.....	65
2.8.4	Dotace na zaměstnance.....	66
2.8.5	Legislativní změny.....	67
2.8.6	Mzdové šetření.....	67

2.8.7	Závěr z analýzy trhu práce .....	71
2.9	SWOT analýza.....	71
2.9.1	Silné stránky .....	72
2.9.2	Slabé stránky .....	73
2.9.3	Příležitosti.....	74
2.9.4	Hrozby .....	75
2.9.5	Vyhodnocení SWOT analýzy.....	76
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	77
3.1	Změny v systému odměňování .....	77
3.1.1	Příspěvek na dovolenou .....	78
3.1.2	Poukázky Sodexo typu Flexi Pass.....	78
3.1.3	Náborový příspěvek .....	79
3.1.4	Navýšení penzijního připojištění.....	79
3.2	Rozšíření nabídky školení .....	79
3.3	System hodnocení zaměstnanců .....	80
3.4	Odměny pro nejlepší zaměstnance .....	81
3.4.1	První nejlepší zaměstnanec .....	82
3.4.2	Druhý nejlepší zaměstnanec.....	82
3.5	Spolupráce se svářečskou školou .....	82
4	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ .....	84
4.1	Výdaje na navrhované změny.....	84
4.2	Přínosy navrhovaných změn.....	88
4.3	Časový harmonogram změn .....	89
	ZÁVĚR.....	90
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	92
	SEZNAM GRAFŮ.....	96



SEZNAM TABULEK .....	98
SEZNAM PŘÍLOH.....	100



# ÚVOD

Základem pro zdravé fungování subjektu je zaměstnávat kvalitní a loajální zaměstnance, tyto kvalitní zaměstnance zajistí i dobře propracovaný systém hodnocení a odměňování zaměstnanců. V současné době subjekty, které mají malý počet zaměstnanců, zanedbávají tento systém hodnocení a odměňování a nezaměřují se na motivaci svých zaměstnanců. V bakalářské práci jsou proto navrženy změny v systému hodnocení a odměňování zaměstnanců, které vycházejí jako ty nejvhodnější pro analyzovaný subjekt ze všech provedených analýz. Tyto změny povedou ke zlepšení fungování analyzovaného subjektu. Bakalářská práce je rozdělena do třech základních částí.

V první části práce jsou uvedena teoretická východiska práce. Tato teorie vychází z odborných publikací, které se zaměřují na využití koncepce celkové odměny, to znamená na motivaci, hodnocení a odměňování zaměstnanců. V této kapitole jsou tyto okruhy vysvětleny a je s nimi dále pracováno v analytické části.

V analytické části je subjekt podrobně zanalyzován. Jsou uvedeny základní informace o subjektu a je uvedena jeho charakteristika. Poté je provedeno ekonomické zhodnocení subjektu, které se zaměřuje na výnosy, výdaje, mzdové výdaje a výsledek hospodaření. Následuje interní analýza „7S“, ve které je podrobně zanalyzován systém hodnocení a odměňování zaměstnanců, který se v současné době v subjektu používá. Dále je proveden řízený rozhovor o třinácti otázkách s majitelem subjektu a dotazníkové šetření se zaměstnanci subjektu. V druhé polovině analytické části je provedena Porterova analýza pěti sil, která například zobrazuje hlavní odběratele subjektu. Jako předposlední analýza je uvedena analýza trhu práce. Tuto část bakalářské práce uzavírá SWOT analýza, která shrnuje výsledky všech předchozích analýz a rozděluje je do slabých a silných stránek a do příležitostí a hrozeb.

V poslední části bakalářské práce jsou uvedeny vlastní návrhy na zlepšení. Na základě analýz jsou navrženy změny, které by měly zajistit lepší motivaci zaměstnanců a tím jejich lepší pracovní výkon. Po všech navrhovaných změnách jsou vyčísleny náklady na jejich zavedení a uvedeny přínosy navrhovaných změn pro analyzovaný subjekt. Na závěr této části bakalářské práce je zpracován časový harmonogram, který důsledně plánuje zavedení navrhovaných změn.

## CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Problémem analyzovaného subjektu je nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Jedním z příčin nedostatku zaměstnanců je nedostačující systém hodnocení a odměňování zaměstnanců, který je v současné době v subjektu používán.

Cílem bakalářské práce je navrhnout realizovatelné změny v systému hodnocení a odměňování zaměstnanců, které usnadní shánění nových kvalifikovaných zaměstnanců a povzbudí stávající zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu na pracovišti. Změny budou navrženy tak, aby uspokojovaly zaměstnance a zároveň byly v souladu s požadavky zaměstnavatele.

Dílním cílem bakalářské práce je podrobně zanalyzovat subjekt interně a také provést analýzu okolí subjektu.

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí. V první části je uvedena teorie, zdrojem pro tuto teorii je odborná literatura. V druhé části bakalářské práce jsou uvedeny základní informace o subjektu, jeho charakteristika a ekonomické zhodnocení subjektu. V druhé části práce jsou provedeny tyto analýzy:

- Analýza „7S“.

Analýza „7S“ je strategická analýza, která zkoumá vnitřní neboli interní faktory, které ovlivňují úspěšnost subjektu. Analýza koumána strategii, organizační strukturu, systém řízení, styl vedení, spolupracovníky, schopnosti a sdílené hodnoty (Mallya, 2007).

- Porterova analýza pěti sil.

Porterův model slouží jako nejvýznamnější analýza konkurenčního prostředí. Dle autora Michaela E. Portera model pracuje s pěti prvky kterými jsou stávající konkurence, nová konkurence, odběratelé, dodavatelé a substituty (Cimbálníková, 2012).

- Analýza trhu práce.

Analýza trhu práce zkoumá strukturu obyvatelstva, nezaměstnanost, nabídku a poptávku po práci a také dotace na zaměstnance a legislativní změny. Jako součást analýzy trhu práce je provedeno mzdové šetření.

- SWOT analýza.

SWOT analýza se zaměřuje na vnitřní a vnější okolí subjektu a zkoumá silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby subjektu (Cimbálníková, 2012).

V této části jsou použity tyto výzkumné metody:

- Dotazníkové šetření.

Dotazníkové šetření je kvantitativní metoda výzkumu, většinou je anonymní (Urban, 2003).

Cílem dotazníkového šetření je získat velice cenné anonymní informace od zaměstnanců v subjektu. Informace se týkají spokojenosti zaměstnanců se systémem hodnocení a odměňování, který se v současné době v subjektu využívá. Zjišťované informace se dále týkají pracovního prostředí, pracovního kolektivu a náročnosti práce. Dotazníkové šetření také zjišťuje, jaké školení nebo zaměstnanecké benefity by si zaměstnanci přáli a které by je nejvíc motivovaly k lepšímu pracovnímu výkonu. Informace získané z dotazníkového šetření budou sloužit jako podklad pro návrhovou část bakalářské práce.

- Řízený rozhovor.

Řízený rozhovor je kvalitativní metoda výzkumu. Při rozhovoru jsou kladeny předem připravené otevřené otázky (Urban, 2003).

Cílem řízeného rozhovoru je získat pohled na danou problematiku také ze strany zaměstnavatele. Rozhovor zjišťuje, jak je zaměstnavatel spokojen se svými stálými zaměstnanci, jak při nedostatku zaměstnanců shání nové a zda je ochoten provést změny, které zaměstnanci vyžadují. Informace získané z řízeného rozhovoru budou také sloužit jako podklad pro návrhovou část bakalářské práce.

Poslední důležitá část bakalářské práce je část zaměřená na vlastní návrhy řešení, které navazují na výsledky z provedených analýz. Tato část by měla zajistit, jak spokojenost zaměstnanců, tak i spokojenost zaměstnavatele.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola uvádí teoretická východiska bakalářské práce. Jako první je rozebráno odměňování zaměstnanců, které zahrnuje úkoly systému odměňování, strategii, týmové odměňování a celkovou odměnu. Další kategorií v teoretických východiscích práce je hodnocení zaměstnanců, ve kterém jsou rozebrány funkce, cíle a metody hodnocení zaměstnanců. Na závěr teoretických východisek je vysvětlen důležitý pojem motivace.

## 1.1 Odměňování zaměstnanců

Promyšlený systém odměn je důležitým prvkem fungujícího motivačního systému. Zaměstnanec by měl mít možnost získat odměnu za osvojení si určitého způsobu chování anebo za dosažení určitého cíle. Odměny je třeba vytvářet tak, aby zvyšovaly výkonnost a produktivitu zaměstnanců a aby ovlivňovaly chování zaměstnanců pozitivním směrem (Urban, 2003).

Odměňování neznamena pouze mzdu, plat nebo jiné formy peněžní odměny, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci za vykonanou práci ale i povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody. Mezi odměny je zařazeno i vzdělávání, které organizace poskytuje svým zaměstnancům. Dalším druhem jsou odměny, které nemají hmotnou povahu a souvisí například se spokojeností zaměstnance s vykonanou prací a z pocitu užitečnosti a úspěšnosti zaměstnance v organizaci. Používají se tedy peněžní i nepeněžní formy odměn. Veškeré uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu (Koubek, 2007).

### **1.1.1 Úkoly systému odměňování**

Každý systém odměňování by měl plnit tyto úkoly:

- Nalákat potřebný počet uchazečů o zaměstnání s potřebnou kvalifikací.
- Udržet stálé zaměstnance.
- Odměňovat zaměstnance za dosažené výsledky, úsilí a například za loajalitu.
- Být nápomocný k dosažení konkurenceschopnosti organizace na trhu.
- Být akceptovatelný pro všechny zaměstnance.
- Motivovat zaměstnance k nejlepšímu výkonu.
- Být v souladu s veřejnými zájmy a s právními normami.
- Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace zaměstnanců (Koubek, 2007).

### **1.1.2 Strategie odměňování**

Strategické odměňování spojuje mzdu za podaný pracovní výkon s nefinančním uznáním a s ostatními nástroji řízení lidských zdrojů. Zaměstnavatel tedy nabízí svým zaměstnancům možnost učit se a rozvíjet, snaží se vytvářet úkoly tak, aby byli komplexní a přispívaly k flexibilitě zaměstnanců a pečuje o kvalitní pracovní podmínky (Dvořáková, 2012).

Na strategii odměňování působí trh a zákonné regulace, taky organizační struktura, kolektivní vyjednávání a například také historie. Strategie odměňování určuje úmysl organizace, za co, komu, kolik a jak platit a je východiskem pro mzdovou politiku a systém a pro řízení mezd. Strategie odměňování se vytváří proto, aby pomohla při dosahování cílů, které si organizace stanovila. To znamená, že strategie se zabývá získáváním a udržením klíčových zaměstnanců a například se také zabývá zdokonalováním mzdového systému a kombinací mzdy se zaměstnaneckými výhodami (Dvořáková, 2012).

### **1.1.3 Týmové odměňování**

Týmové odměňování posiluje spolupráci uvnitř vytvořeného týmu, flexibilní práci a také pomáhá vyjasňovat týmové cíle. Týmové odměňování vede méně efektivní členy týmu ke zlepšení. Odměny jednotlivcům mohou být ovlivněny hodnocením jejich přínosu

k výsledkům týmu. Odměny jsou rozděleny mezi členy týmu dle zveřejněného vzorce anebo pokud tým dosáhne nějakého mimořádného úspěchu (Armstrong, 2015).

Někteří jedinci si můžou myslet, že jejich úsilí v týmu není dostatečně odměněno, a proto jim týmové odměňování připadá nespravedlivé. Může nastat i situace, že někteří pracovníci budou chtít změnit tým, například odejít do jiného. Pokud jim zaměstnavatel tento přechod umožní, může to poznamenat tým z kterého pracovníci odešli a pokud to zaměstnavatel neumožní, budou ve špatně pracujících týmech přibývat nespokojení pracovníci a tím se celá situace ještě zhorší. Týmové odměňování má mnoho nevýhod, a proto je jen velmi málo uplatňováno (Armstrong, 2015).

#### **1.1.4 Celková odměna**

Pojetí celkové odměny ovlivňuje strategii odměňování. V této kapitole je v první řadě uvedeno, co to celková odměna je. Dále je uvedeno dělení celkové odměny, význam a výhody metody a na závěr kapitoly jsou rozebrány jednotlivé složky celkové odměny.

##### **Definice celkové odměny**

Celková odměna se snaží dosáhnout toho, aby zaměstnanci nalézali uspokojení prostřednictvím práce. Snaží se maximalizovat dopad různých podob odměňování na motivaci, angažovanost v práci a oddanost. V systému celkové odměny jsou různé druhy odměn provázány, doplňují se a podporují (Armstrong, 2007).

Podle Manuse a Grahama (2003) obsahuje celková odměna všechny typy odměn, kterými jsou odměny přímé a nepřímé a odměny vnější a vnitřní. Celková odměna propojuje dva druhy odměn:

- Transakční
- Relační (vztahové) (Armstrong, 2009).



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

**Obrázek č. 1: Složky celkové odměny**  
(Zdroj: Armstrong, 2009)

Transakční odměna je hmotná, hmatatelná odměna, která plyne mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Relační odměny se týkají zaměstnaneckých výhod a peněžních odměn (Armstrong, 2009).

Relační (vztahová) odměna je nehmotná a týká se zážitků z práce a vzdělávání a rozvoje (Armstrong, 2009).

### **Význam metody celkové odměny**

Koncept celkové odměny říká, že odměňování není jen zasypávání lidí penězi. Systém, který je založen na konceptu celkové odměny, vytváří atraktivní hodnotové nabídky pro zaměstnance a talentovaným lidem poskytuje pádný důvod, proč mají v subjektu, který využívá koncept celkové odměny, pracovat (Armstrong, 2015).

### **Výhody celkové odměny**

- Větší vliv na motivaci a oddanost lidí.
- Zlepšení zaměstnaneckých vztahů v pozitivním směru.
- Flexibilita v uspokojování individuálních potřeb.
- Úspěch subjektu, který využívá koncept celkové odměny, ve válce o talenty na trhu práce (Armstrong, 2009).

### **Model celkové odměny**

Následující tabulka zobrazuje model celkové odměny. Horní dvě kategorie peněžní odměny a zaměstnanecké výhody patří do transakčních odměn, které jsou důležité

pro získávání a stabilizaci zaměstnanců. Tyto odměny může konkurence snadno okopírovat. Dolní dvě kategorie vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí patří do relačních odměn, které jsou důležité pro zvyšování hodnoty horních kategorií. Skutečná síla subjektu plyne z kombinace relační a transakční odměny (Armstrong, 2007).

**Tabulka č. 1: Model celkové odměny**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Armstrong, 2009)

Transakční (hmotné)					
individuální	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 10px; vertical-align: top;"> <p style="text-align: center;"><b>Peněžní odměny</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ základní mzda/plat</li> <li>▪ odměna za zásluhy</li> <li>▪ peněžní bonusy</li> <li>▪ dlouhodobé pobídky</li> <li>▪ podíly na zisku</li> <li>▪ akcie</li> </ul> </td> <td style="width: 50%; padding: 10px; vertical-align: top;"> <p style="text-align: center;"><b>Zaměstnanecké benefity</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ stravenky</li> <li>▪ penzijní připojištění</li> <li>▪ zdravotní péče</li> <li>▪ jiné výhody</li> <li>▪ služební auto</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="width: 50%; padding: 10px; vertical-align: top;"> <p style="text-align: center;"><b>Vzdělávání a rozvoj</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ učení se na pracovišti</li> <li>▪ vzdělávání a výcvik</li> <li>▪ řízení pracovního výkonu</li> <li>▪ rozvoj kariéry</li> </ul> </td> <td style="width: 50%; padding: 10px; vertical-align: top;"> <p style="text-align: center;"><b>Pracovní prostředí</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ základní hodnoty organizace</li> <li>▪ styl a kvalita vedení</li> <li>▪ právo zaměstnanců vyjádřit se</li> <li>▪ uznání</li> <li>▪ úspěch</li> <li>▪ vytváření pracovních míst a rolí</li> <li>▪ kvalita pracovního života</li> <li>▪ rovnováha mezi pracovním a mimo pracovním životem</li> <li>▪ řízení talentů</li> </ul> </td> </tr> </table>	<p style="text-align: center;"><b>Peněžní odměny</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ základní mzda/plat</li> <li>▪ odměna za zásluhy</li> <li>▪ peněžní bonusy</li> <li>▪ dlouhodobé pobídky</li> <li>▪ podíly na zisku</li> <li>▪ akcie</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Zaměstnanecké benefity</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ stravenky</li> <li>▪ penzijní připojištění</li> <li>▪ zdravotní péče</li> <li>▪ jiné výhody</li> <li>▪ služební auto</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Vzdělávání a rozvoj</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ učení se na pracovišti</li> <li>▪ vzdělávání a výcvik</li> <li>▪ řízení pracovního výkonu</li> <li>▪ rozvoj kariéry</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Pracovní prostředí</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ základní hodnoty organizace</li> <li>▪ styl a kvalita vedení</li> <li>▪ právo zaměstnanců vyjádřit se</li> <li>▪ uznání</li> <li>▪ úspěch</li> <li>▪ vytváření pracovních míst a rolí</li> <li>▪ kvalita pracovního života</li> <li>▪ rovnováha mezi pracovním a mimo pracovním životem</li> <li>▪ řízení talentů</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Peněžní odměny</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ základní mzda/plat</li> <li>▪ odměna za zásluhy</li> <li>▪ peněžní bonusy</li> <li>▪ dlouhodobé pobídky</li> <li>▪ podíly na zisku</li> <li>▪ akcie</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Zaměstnanecké benefity</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ stravenky</li> <li>▪ penzijní připojištění</li> <li>▪ zdravotní péče</li> <li>▪ jiné výhody</li> <li>▪ služební auto</li> </ul>			
<p style="text-align: center;"><b>Vzdělávání a rozvoj</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ učení se na pracovišti</li> <li>▪ vzdělávání a výcvik</li> <li>▪ řízení pracovního výkonu</li> <li>▪ rozvoj kariéry</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Pracovní prostředí</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ základní hodnoty organizace</li> <li>▪ styl a kvalita vedení</li> <li>▪ právo zaměstnanců vyjádřit se</li> <li>▪ uznání</li> <li>▪ úspěch</li> <li>▪ vytváření pracovních míst a rolí</li> <li>▪ kvalita pracovního života</li> <li>▪ rovnováha mezi pracovním a mimo pracovním životem</li> <li>▪ řízení talentů</li> </ul>				
Relační (nehmotné)					

### Transakční odměny

Jedná se o odměny hmotné, které jsou rozděleny na peněžní odměny a na zaměstnanecké benefity. Ve většině firem se používá přístup, který je někde mezi těmito krajními přístupy.

## **Peněžní odměny**

Peněžní odměna je jedna ze složek celkové odměny. Peněžní odměna lze stanovit mnoha způsoby. Jeden z krajních způsobů stanoví peněžní odměnu jako pevnou sazbu v platovém výměru a zaměstnanec tedy dostane pořád stejnou částku bez ohledu na to, jak pracuje. Druhý krajní způsob naopak peněžní odměnu co nejvíce diferencuje, využívá tedy systém pohyblivých složek. U tohoto přístupu je složité určit podle čeho a jak budou zaměstnanci měřeni, aby mohli svůj výkon ovlivnit a dosáhnout tak na lepší peněžní odměnu (Charvát, 2006).

V podniku mohou být úrovně peněžních odměn stanoveny kolektivním vyjednáváním s odborovými svazy anebo individuálními dohodami (Armstrong, 2007).

Základní mzda nebo plat mohou být stanoveny jako měsíční, týdenní nebo hodinová sazba, jde tedy o časovou mzdu. K této mzdě nebo platu lze přidat příplatky za práci přesčas, za práci ve svátek anebo například za práci ve dnech pracovního klidu. Také lze přidat příplatky, které souvisí se zvýšenými životními náklady v daném území (Armstrong, 2007).

### **Řízení peněžních odměn, které je založeno na pracích a lidech zahrnuje:**

- Stanovení peněžních odměn.

Rozhodnutí o výši odměny za určitý druh práce nebo pro určité zaměstnance s využitím hodnocení práce a tržního oceňování (Armstrong, 2015).

- Řízení základních peněžních odměn.

Vytvoření a používání struktury peněžních odměn, která shromažďuje určitý druh práce do skupin a poskytuje prostor pro zvyšování odměn (Armstrong, 2015).

- Doplnkové peněžní odměny.

Jsou závislé na výkonu, přínosu a schopnosti zaměstnance a jsou poskytovány k základní peněžní odměně (Armstrong, 2015).

### **Zaměstnanecké benefity**

Zaměstnanecké benefity jsou peněžité nebo nepeněžité plnění, které plyne od zaměstnavatele svým zaměstnancům nad rámec sjednané mzdy. Zaměstnanecké benefity slouží k motivaci zaměstnanců a k zajištění vyšší loajality zaměstnanců ke svému zaměstnavateli (Macháček, 2010).

### **Nejčastější zaměstnanecké benefity:**

- Stravenky.
- Příspěvek na odborný rozvoj zaměstnanců.
- Příspěvky na rekreaci zaměstnanců a pro rodinné příslušníky zaměstnanců.
- Příspěvky na sport a kulturu.
- Příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem.
- Příspěvek na masáže a rehabilitace.
- Nákup vitaminových přípravků.
- Očkování proti chřipce.
- Poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti.
- Bezplatné poskytování služebního auta.
- Zřizování firemních školek (Macháček, 2010).

### **Formy poskytování zaměstnaneckých benefitů:**

- Fixní způsob.
- Flexibilní způsob (Macháček, 2010).

#### **Fixní způsob**

Zaměstnanecké benefity jsou při tomto způsobu vyjasněny v kolektivní smlouvě anebo ve vnitřním předpisu pro všechny zaměstnance a záleží na každém zaměstnanci, zda některý z nabízených benefitů využije. Nevýhodou tohoto systému je investice majitele do určitých zaměstnaneckých benefitů, o které potom zaměstnanci nemusí mít zájem (Macháček, 2010).

#### **Flexibilní způsob**

Při flexibilním způsobu majitel stanoví určitý balíček zaměstnaneckých benefitů a určí roční limit bodů pro každého zaměstnance. Při tomto způsobu si zaměstnanec volí benefit sám podle sebe a vychází z počtu bodů, které má od zaměstnavatele k dispozici na rok a z bodové náročnosti každého z benefitů (Macháček, 2010).

#### **Relační odměny**

Relační odměny jsou odměny nehmotné, které jsou rozdělené do kategorií vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí.

## **Vzdělávání a rozvoj**

Do této kategorie patří učení se na pracovišti, vzdělávání a výcvik, řízení pracovního výkonu a rozvoj kariéry.

### ***Učení se na pracovišti***

Samotné pracoviště odměňuje zaměstnance tím, že jim umožňuje rozvíjet své dovednosti. Zaměstnanci se na svém pracovišti učí každý den, a to tak, že čelí různým výzvám, které musí řešit. Vedoucí pracovníci by měli být schopni tento proces učení vylepšit (Armstrong, 2009).

### ***Vzdělávání a výcvik***

Vzdělávání a výcvik je zásadní prvek v systému odměňování. Velice důležitý je v organizacích, kde zaměstnanci nemůžou být povýšeni, a proto je pro ně důležitý rozvoj horizontální. Možnost vzdělání například pro nejlepší pracovníky patří mezi silně motivační faktory (Armstrong, 2009).

### ***Řízení pracovního výkonu***

Proces řízení pracovního výkonu je důležitý nástroj pro poskytování relačních odměn. Motivace může být zajištěna díky zpětné vazbě. Sledování pracovního výkonu poskytuje informace pro osobní rozvoj zaměstnance a podněcuje ho k samostatnému vzdělávání (Armstrong, 2009).

### ***Rozvoj kariéry***

Talentovaní zaměstnanci chtějí uplatnit svůj potenciál, a proto jim organizace nabízejí možnost povýšení mezi vedoucí pracovníky podle jejich schopností. Odměňování zaměstnanců pomocí rozvoje kariéry je spojeno s procesem řízení talentů a taky s odměňováním prostřednictvím pracovního prostředí (Armstrong, 2009).

### **Pracovní prostředí**

Do této kategorie patří základní hodnoty organizace, styl a kvalita vedení, právo zaměstnanců vyjádřit se, uznání, úspěch, vytváření pracovních míst a rolí, kvalita pracovního života, rovnováha mezi pracovním a mimo pracovním životem a řízení talentů.

### ***Základní hodnoty organizace***

Nejúspěšnější podniky mají jasnou vizi a soubor provázaných zakořeněných a měřitelných hodnot, které se týkají udržení flexibility a trvalého výkonu (Armstrong, 2009).

### ***Styl a kvalita vedení***

Důležitou rolí při odměňování hrají vedoucí pracovníci. Tyto pracovníci rozhodují o relačních odměnách jako je pochvala anebo o zásluhové odměně. Vedoucí pracovníci mají na starosti motivaci zaměstnanců, zajišťují plnění úkolů a taky se snaží udržovat dobré vztahy na pracovišti (Armstrong, 2009).

### ***Právo zaměstnanců vyjádřit se***

Každý zaměstnanec má právo vyjádřit svůj názor ve vztahu k organizace ve které pracuje. Dobrá organizace umožňuje svým zaměstnancům vyjádřit se i k systému odměňování, těmto názorům naslouchá a snaží se podle nich jednat (Armstrong, 2009).

### ***Uznání***

Každý zaměstnanec potřebuje, aby jeho úspěchy byly oceněny. Vhodnou formou uznání je pochvala a povýšení. Další formou uznání je například peněžní odměna, která byla udělena zaměstnanci po dosažení určitého cíle (Armstrong, 2009).

### ***Úspěch***

Všichni zaměstnanci na jakémkoli pracovním místě mají potřebu dosáhnout úspěchu. U každého z těchto zaměstnanců se liší pouze míra úspěchu, kterého chtějí dosáhnout. Zaměstnanci, kteří chtějí dosáhnout úspěchu v největší míře jsou proaktivní a iniciativní (Armstrong, 2009).

### ***Vytváření pracovních míst a rolí***

Vytváření pracovních míst a rolí plní dva úkoly, a to uspokojovat potřeby organizace, které se týkají provozní činnosti a odměňovat zaměstnance tak, že se budou smysluplně uspokojovat jejich potřeby. Každý zaměstnanec plní v organizaci určitou roli, která se v průběhu času vyvíjí. Aby role zajišťovaly motivování z práce samotné, musí plnit znaky, kterými jsou zpětná vazba, využívání schopností a řízení sama sebe (Armstrong, 2009).

### ***Kvalita pracovního života***

Odměnou pro zaměstnanci může být i kvalitní pracovní prostředí, pokud zlepšuje kvalitu pracovního života. Záleží na tom, jak je místo, na kterém zaměstnanec pracuje, vybaveno a zařízeno (Armstrong, 2009).

### ***Rovnováha mezi pracovním a mimo pracovním životem***

Tato politika odměňuje zaměstnance tím, že organizace například stanoví svým zaměstnancům flexibilní pracovní dobu. Organizace také chápe mimo pracovní potřeby svých zaměstnanců a záleží jí na výsledku práce, a ne na tom, aby udržela zaměstnance na pracovišti po pracovní době (Armstrong, 2009).

### ***Řízení talentů***

Řízení talentů je zaměřeno na získání, udržení a rozvoj talentovaných zaměstnanců. Řízení talentů má také na starosti tvorbu procesů odměňování a pracovního prostředí za účelem toho, aby zaměstnanci chtěli v organizaci pracovat a aby samotná práce v organizaci byla pro zaměstnance odměnou (Armstrong, 2009).

## **1.2 Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců je formální a tvoří nejsložitější část personální činnosti. Díky hodnocení zaměstnance jsou poznány slabé a silné stránky zaměstnance a může být zjištěno, co daného zaměstnance motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu. Hodnocení může sloužit jako podklad pro povýšení zaměstnance. Pravidelné hodnocení je pro podnik vysoce důležité, protože při nehodnocení zaměstnanců nemůže podnik kvalitně plnit své personální činnosti (Tomšík, 2011).

Organizace potřebuje hodnotit zaměstnance, a to z důvodu posílení organizační kultury, sjednocení zájmů všech zainteresovaných a samozřejmě ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců (Hroník, 2006).

### **1.2.1 Funkce hodnocení zaměstnanců**

Mezi základní funkce hodnocení zaměstnanců patří:

- Poznávací funkce.

Sledování kvantitativních a kvalitativních výkonností zaměstnance.

- Srovnávací funkce.

Možnost diferencovat zaměstnance z hlediska ocenění v systému odměňování.

- Regulační funkce.

Možnost okamžitých změn v pracovních týmech.

- Kauzální funkce.

Sledování příčin, které vedou ke změně chování zaměstnance.

- Stimulační funkce.

Zvýšení snahy zaměstnanců dosáhnout lepšího hodnocení.

- Výběrová funkce.

Může být využit objektivní postup v rámci personálního plánu (Tomšík, 2011).

### **1.2.2 Cíle hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců může mít hned několik cílů, avšak nelze se na všechny cíle zaměřit najednou stejným způsobem.

Nejdůležitějšími cíli hodnocení zaměstnanců jsou:

- Sledovat výkon zaměstnance v minulosti a porovnat ho s normami a s cíli, které byly stanoveny.
- Pomáhá rozhodovat při odměňování.
- Poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu a umožňuje jim se polepšit.
- Zjišťuje potřebu rozvoje u zaměstnanců.
- Poskytuje zaměstnancům příležitost komunikovat s nadřízeným (Hroník, 2006).

### **1.2.3 Metody hodnocení zaměstnanců**

Metody dělíme dle času na 3 kategorie:

- Metody zaměřené na minulost.
- Metody zaměřené na přítomnost.
- Metody zaměřené na budoucnost (Hroník, 2006).



Tyto metody se dělí na hodnocení vstupů, na hodnocení procesů a na hodnocení výstupů. Pro tuto bakalářskou práci, která je zaměřená na hodnocení a odměňování zaměstnanců, je potřebné zaměřit se na metody hodnocení procesů.

### **Metody zaměřené na minulost**

Tyto metody se zaměřují na to, co se již stalo a jsou dobře měřitelné. Mezi tyto metody patří například metoda klíčových událostí. Při této metodě jsou v určitém intervalu, který trvá většinou jeden měsíc, zaznamenávány negativní a pozitivní události s přiřazenou vahou. Tato metoda patří mezi jednoduché a nenáročné metody (Hroník, 2006).

### **Metody zaměřené na přítomnost**

Tyto metody hodnotí aktuální situaci. Mezi tyto metody patří například metoda 360° zpětná vazba. Při této metodě se využívá dotazníkové šetření. Každý zaměstnanec je anonymně hodnocen například kolegy, nadřízenými, podřízenými anebo zákazníky dle stejných kritérií. Počet hodnotících není nijak omezen, ale musí spadat do sedmi základních skupin. V této metodě zaměstnanec hodnotí i sám sebe (Hroník, 2006).

### **Metody zaměřené na budoucnost**

Tyto metody předpovídají to, co by mohlo nastat. Mezi tyto metody patří metoda supervize a intervize. Podstatou této metody je reflexe a zpětná vazba pro zaměstnance, který má nějaký problém, od kolegů (Hroník, 2006).

## **1.3 Motivace**

Smyslem motivace je vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k výkonu či typu chování. Motivace je jak proces, tak i výsledek, tedy skutečnost že se něco děje a že něco existuje (Plamínek, 2007).

Funkcí motivace je uspokojování potřeb jedince, který má nějaké nedostatky. Motivace udržuje psychické i fyzické zdraví jedince. Porozumět chování jedince znamená pochopit motivy tohoto chování (Nakonečný, 1996).

Existují dva druhy motivace:

- Vnitřní motivace.
- Vnější motivace (Adair, 2004).

### **1.3.1 Vnitřní motivace**

Vnitřní motivace je chtíč anebo touha, která nás motivuje k určitému chování. Díky vnitřní motivaci něco děláme pro náš vlastní prospěch, a proto nás tato činnost baví a uspokojuje. Vnitřní motivaci může podpořit například odpovědnost, možnost rozvíjet se anebo konat vlastní rozhodnutí (Adair, 2004).

### **1.3.2 Vnější motivace**

Vnější motivace přichází od našeho okolí. Každého jedince motivuje něco jiného, a proto je složité zjistit co přesně koho motivuje. Vnější motivací může být například finanční odměna nebo pochvala od nadřízeného ale i kritika anebo snížení pohyblivé složky mzdy (Adair, 2004).

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

První polovina analytické části bude zaměřena na základní informace o subjektu, na předmět činnosti, na historii a charakteristiku. Na základně daňového přiznání bude provedeno ekonomické zhodnocení subjektu v letech 2013 až 2017. Podrobněji budou rozebrány mzdové výdaje. V druhé polovině analytické části proběhne analýza „7S“, dále Porterova analýza pěti sil, analýza trhu práce, dotazníkové šetření a řízený rozhovor s vedoucím zaměstnancem. Na závěr analytické části bude uvedena SWOT analýza.

### 2.1 Základní informace o subjektu

<b>Obchodní název:</b>	Věroslav Svoboda.
<b>Právní forma:</b>	Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona.
<b>Sídlo:</b>	Násedlovice 327, PSČ 69636.
<b>IČO:</b>	10579818.
<b>DIČ:</b>	CZ5610170830.
<b>DPH:</b>	Je plátce DPH od 1. 5. 1996.
<b>Vznik živnosti:</b>	17. 11. 1992.
<b>Počet zaměstnanců:</b>	10–15 zaměstnanců.
<b>WWW:</b>	<a href="http://www.montazesvoboda.cz">www.montazesvoboda.cz</a> .
<b>Předmět podnikání:</b>	
Živnostenské oprávnění č.1:	Montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení.
Živnostenské oprávnění č.2:	Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení.
Živnostenské oprávnění č.3:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona: Velkoobchod a maloobchod, Údržba motorových vozidel a jejich

příslušenství, Skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě.

Provozovna k předmětu podnikání číslo 3. Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona:

### **Pneuservis**

**Obory činností:** Velkoobchod a maloobchod, Údržba motorových vozidel a jejich příslušenství.

**Umístění:** areál Agroklas.

**Adresa:** Topolová 1418, 684 01, Slavkov u Brna.

**Identifikační číslo provozovny:** 1005061181.

**Zahájení provozování dne:** 19.10.2009 (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2017).

## **2.2 Charakteristika subjektu**

Pan Věroslav Svoboda zahájil svou živnost k 17. 11. 1992. Subjekt se zaměřuje především na montáže vyhrazených zdvihacích a elektrických zařízení. Subjekt se hodlá výše uvedenými činnostmi zabývat na území celé České republiky a EU. Cílem subjektu je technická úroveň, vysoká kvalita, krátké lhůty a spolehlivost při provádění montáží, oprav a zkoušek vyhrazených zdvihacích a elektrických zařízení a při montáži ocelových konstrukcí (Dobeš, 2017a).

V současné době subjekt zaměstnává 13 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do skupin. Jedna skupina zůstává v místě provozovny a další dvě skupiny vyráží na pracovní cesty, kde plní svěřené zakázky. V těchto skupinách jsou zaměstnanci schopni plnit úkoly od úplného počátku až do konce zakázky. Za každou skupinu má odpovědnost jeden vedoucí pracovník, který dozoruje činnosti skupinky (Dobeš, 2017a).

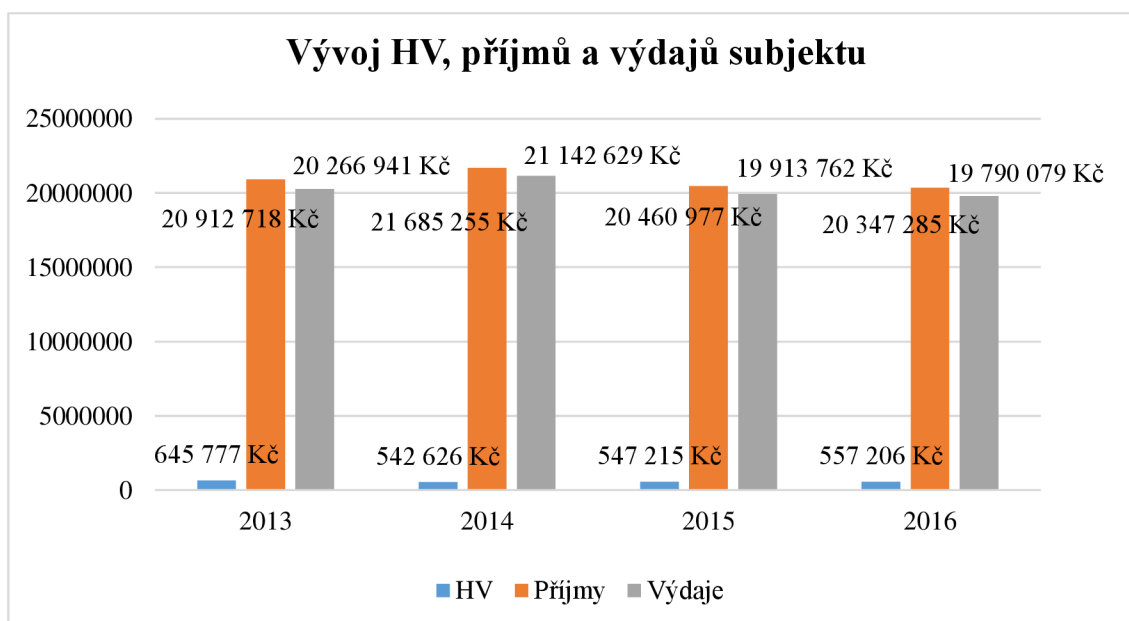
Subjekt přijme zakázku od zákazníka a vedoucí pracovníci se rozhodnou, kdo bude u této zakázky potřeba a podle toho složí tu nejvhodnější skupinu zaměstnanců, která se bude zakázce věnovat. Po složení skupiny proběhne porada s vybranými členy a je jim představena zakázka od úvodních prací až po ty závěrečné. Po představení a ujasnění si požadavků, skupina odjíždí plnit svou práci pod dozorem vedoucího

pracovníka, který po dobu provádění úkolu informuje majitele subjektu o průběhu práce a řeší s ním veškeré nenadálé situace (Dobeš, 2017a).

### 2.3 Ekonomické zhodnocení subjektu

Celkové zhodnocení subjektu bude provedeno podle daňového přiznání od roku 2013. Bude zaměřeno na vývoj celkových a mzdových výdajů, na vývoj hospodářského výsledku a na vývoj příjmů subjektu. Zhodnocení subjektu je provedeno pouze do roku 2016, protože subjekt podává daňové přiznání za rok 2017 s daňovým poradcem. Z tohoto důvodu nebylo daňové přiznání za rok 2017 při zpracování bakalářské práce k dispozici.

Následující graf zobrazuje vývoj HV, příjmů a výdajů subjektu. Sledované období je od roku 2013 do roku 2016. Z grafu je patrné že v každém roce příjmy převyšují výdaje. Příjmy od roku 2013 do roku 2016 klesly o 2,7 %, výdaje klesly o 2,4 % a HV poklesl o 13,7 %. Podrobnější údaje jsou uvedeny v následujících kapitolách.

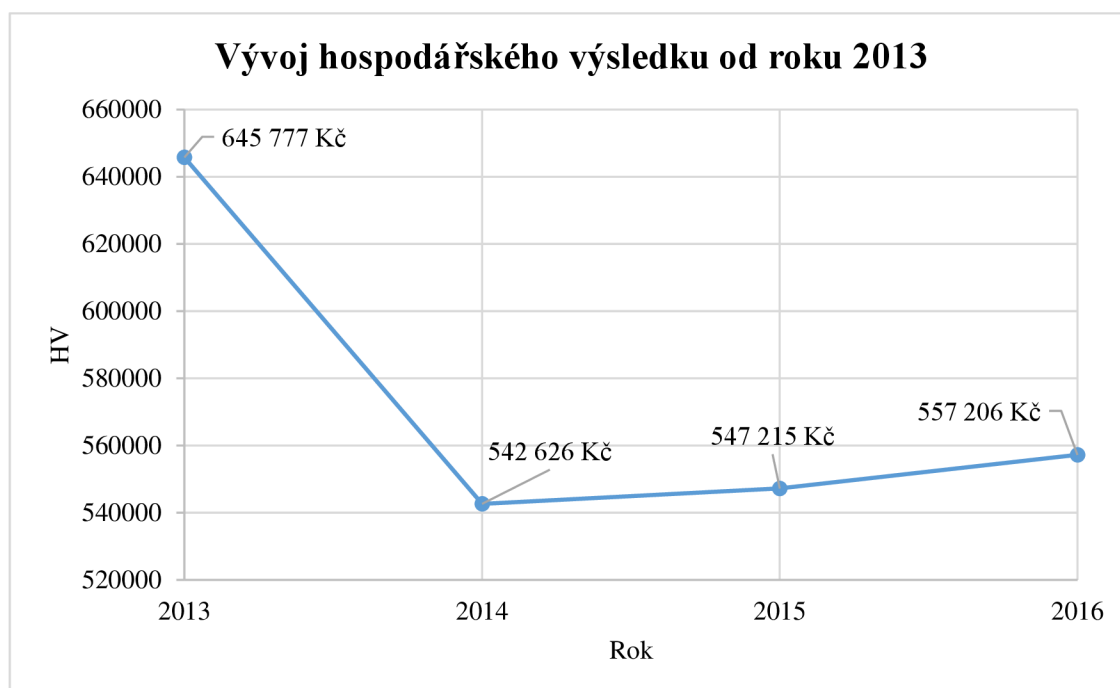


**Graf č. 1 – Vývoj HV, příjmů a výdajů subjektu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Dobeš, 2017a)

### 2.3.1 Hospodářský výsledek

Výsledek hospodaření v letech 2013 až 2016 byl po celou sledovanou dobu kladný, pohyboval se v rozmezí od přibližně 540 000 Kč do přibližně 645 000 Kč. V roce 2014 došlo k poklesu HV o 16 %, který však nebyl zapříčiněn žádnou zvláštní událostí, ale pouze nákupem jednoho dražšího stroje, který subjekt ke své činnosti potřeboval (Dobeš, 2017a). Od roku 2015 dochází každoročně k růstu HV. V roce 2015 nárůst oproti roku 2014 činil přibližně 5 000 Kč (0,8 %) a nárůst v roce 2016 oproti roku 2015 činil přibližně 10 000 Kč (1,8 %). Subjekt očekává růst HV i v dalších letech.

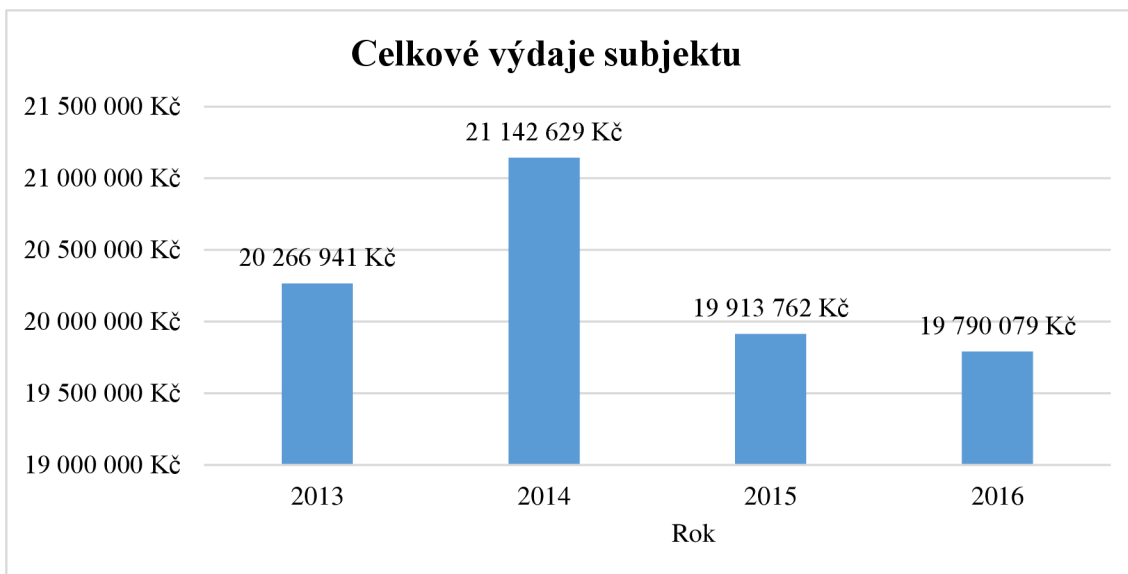
Dle českého statistického úřadu index stavební produkce od roku 2008 klesá, v roce 2013 tento pokles činil 6,7 %. Od roku 2014 je pozorováno mírné zlepšení a pomalá rostoucí tendence indexu stavební produkce. Z grafu je patrné, že analyzovaný subjekt toto tvrzení podporuje (Český statistický úřad, 2017a).



**Graf č. 2 – Vývoj hospodářského výsledku od roku 2013**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Dobeš, 2017a)

### 2.3.2 Celkové výdaje subjektu

Tato podkapitola znázorňuje celkové výdaje subjektu. Z grafu je patrné, že výdaje v čase kolísají. Nejvyšší výdaje byly v roce 2014 a to 21 142 629 Kč, které oproti roku 2013 vzrostly o 4,3 %. V následujícím roce 2015 celkové výdaje byly 19 913 762 Kč, to znamená že poklesly o 5,8 % a v roce 2016 výdaje klesly o dalších 0,6 % na hodnotu 19 790 079 Kč oproti roku 2015. Nejnižší celkové výdaje byly v roce 2016.



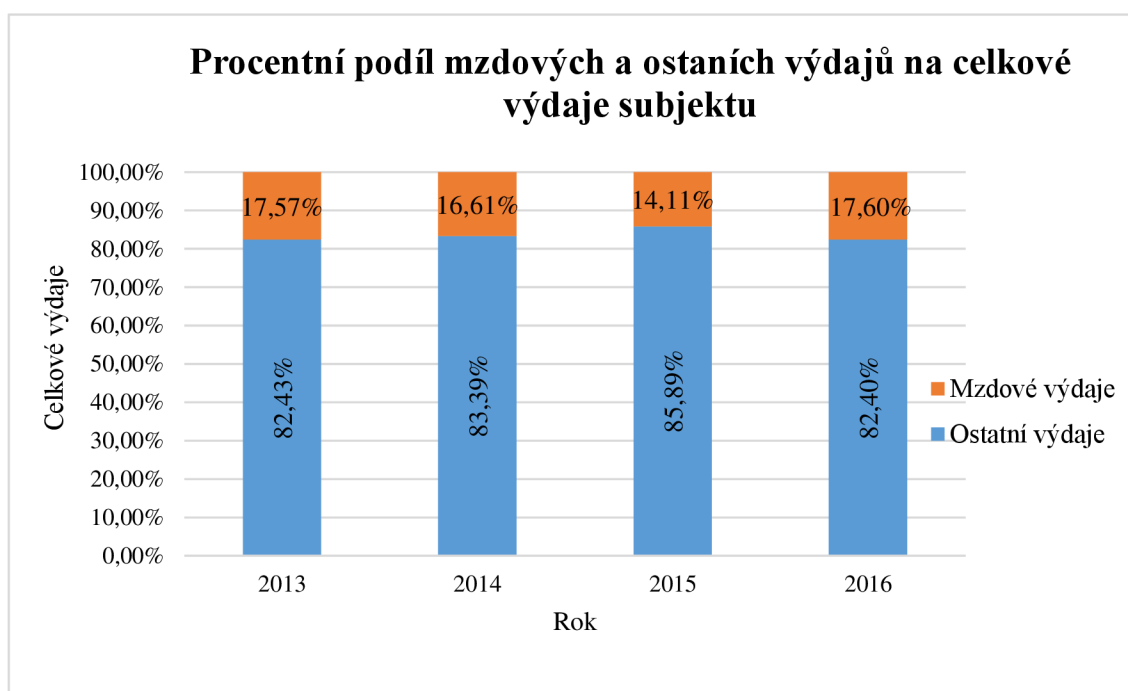
**Graf č. 3 – Celkové výdaje subjektu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Dobeš, 2017a)

Následující tabulka vyjadřuje procentní podíl mzdových výdajů k celkovým výdajům, a to v letech 2013 až 2016. Mzdové výdaje nemají velký podíl na celkových výdajích, tento podíl se rovná maximálně 18 % v roce 2016.

**Tabulka č. 2 – Procentní podíl mzdových výdajů k celkovým výdajům**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Dobeš, 2017a)

Rok	2013	2014	2015	2016
<b>Mzdové výdaje v Kč</b>	3 560 210	3 510 756	2 808 873	3 483 873
<b>Celkové výdaje včetně mezd v Kč</b>	20 266 941	21 142 629	19 913 762	19 790 079
<b>Procentní podíl</b>	<b>17,57 %</b>	<b>16,61 %</b>	<b>14,11 %</b>	<b>17,60 %</b>

Následující graf zobrazuje složení celkových výdajů analyzovaného subjektu. Ostatní výdaje tvoří 83 % celkových výdajů. Největší částí ostatních výdajů jsou výdaje na spotřebu materiálu a energie. Menší část výdajů tvoří mzdové výdaje (průměrně 16 %). Graf znázorňuje pokles mzdových výdajů od roku 2013 do roku 2014 o 0,96 %. Mzdové výdaje dále klesaly o 2,5 % v roce 2014 oproti roku 2015. V roce 2016 mzdové výdaje rostou a to o 3,49 % oproti roku 2015 což znamená, že subjekt poskytuje více financí svým zaměstnancům.



**Graf č. 4 – Podíl mzdových a ostatních výdajů na celkové výdaje subjektu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Dobeš, 2017a)

### 2.3.3 Mzdové výdaje

Následující tabulka znázorňuje průměrné roční mzdové výdaje na zaměstnance a průměrné měsíční mzdové výdaje na zaměstnance. Tabulka zobrazuje každoroční rostoucí tendenci průměrných ročních mzdových výdajů na zaměstnance. Nárůst mezi roky 2013 a 2014 činil 5,7 %, mezi roky 2015 a 2014 činil 12,1 % a v roce 2016 nárůst byl 3,4 %. Meziroční nárůst průměrných měsíčních mzdových výdajů na zaměstnance se pohybuje v rozmezí tisíc až tři tisíce korun, největší nárůst byl



mezi roky 2014 a 2015 (12,1 %). Nárůst od roku 2013 do roku 2016 byl 22,3 %. Největší průměrné měsíční mzdové výdaje subjekt vykazuje v roce 2016 a to přibližně 24 000 Kč.

**Tabulka č. 3 – Mzdové výdaje**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Dobeš, 2017a)

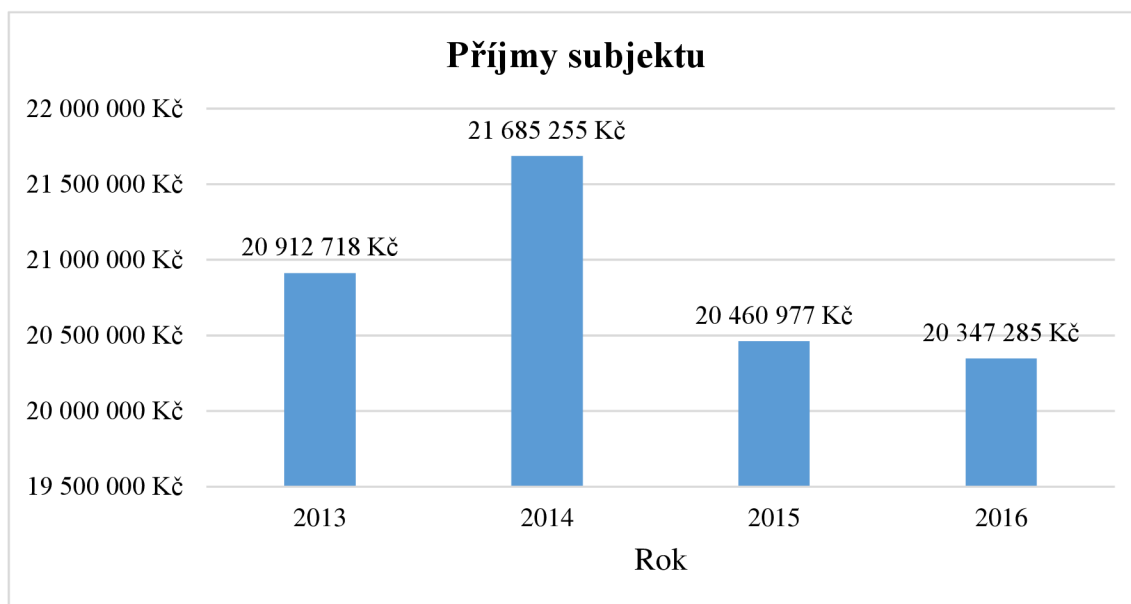
<b>Rok</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Počet zaměstnanců</b>	15	14	10	12
<b>Mzdové výdaje v Kč</b>	3 560 210	3 510 756	2 808 873	3 483 873
<b>Průměrné roční mzdové výdaje na zaměstnance v Kč</b>	237 347	250 768	280 887	290 323
<b>Průměrné měsíční mzdové výdaje na zaměstnance v Kč</b>	19 779	20 897	23 407	24 194

### 2.3.4 Příjmy subjektu

Hospodářský výsledek ve všech sledovaných obdobích je ziskový, což znamená, že příjmy převyšují výdaje. Subjektu se v tomto období velice daří, a to kvůli velkým zakázkám, které pravidelně dostává od svých stálých zákazníků. Subjekt za dobu svého působení si již vytvořil dobré jméno na trhu, a proto se ani v budoucích letech nemusí bát o další a další zakázky (Dobeš, 2017a).

V roce 2014 subjekt dosahoval největších příjmů, nárůst oproti roku 2013 o 3,7 %, a to z důvodu dokončení několika významných zakázek pro jednoho z hlavních odběratelů, a to pro společnosti ITECO ŽERIAVY s. r. o. Příjmy v celém sledovaném období přesahují hranici dvaceti milionů korun. V roce 2015 je zaznamenán pokles příjmů (5,6 %) stejně jako v roce 2016 (0,6 %) což pro subjekt není žádné riziko,

protože se jedná o minimální pokles. Subjekt neočekává v dalších letech klesající tendenci příjmů, a to z důvodu zvyšujícího se počtu velkých zakázek (Dobeš, 2017a).



**Graf č. 5 – Příjmy subjektu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Dobeš, 2017a)

### 2.3.5 Závěr z představení subjektu

Subjekt působí na trhu již 26 let a zaměstnává flexibilní zaměstnance. V subjektu příjmy převažují výdaje, a proto je hospodářský výsledek po celou sledovanou dobu kladný a nedostává se do záporných čísel. Hospodářský výsledek dokonce každý rok roste stejně jako mzdové výdaje na zaměstnance. V dalších letech subjekt plánuje pokračovat v růstu mzdových výdajů. Tyto velice přívětivá čísla znamenají dobře odvedenou práci ve vedení společnosti, dostatek zakázek a taky výbornou kvalitu zaměstnanců.

## 2.4 Analýza „7S“

Jako první v této části bakalářské práce je provedena strategická analýza „7S“, která zkoumá následující faktory.

### **2.4.1 Strategie**

Hlavním cílem subjektu je nabízet své služby v zahraničí a zvýšit tak povědomí o subjektu a tím i počet zakázek, které umožní větší ziskovost. Český trh tomuto subjektu nestačí, a proto nabízí své služby i v sousedním Slovensku, a to velmi úspěšně. Subjekt si zakládá na technické úrovni, vysoké kvalitě nabízených služeb, krátkých lhůtách provedení práce a spolehlivosti při provádění montáží, oprav a zkoušek vyhrazených zdvihacích a elektrických zařízení a při montáži ocelových konstrukcí. Subjekt má velice dobrou pověst, a proto nemá nouzi o nové zákazníky. Noví zákazníci přicházejí na doporučení od zákazníků, kteří již využili služby subjektu a byli spokojeni (Dobeš, 2017b).

#### **Personální strategie**

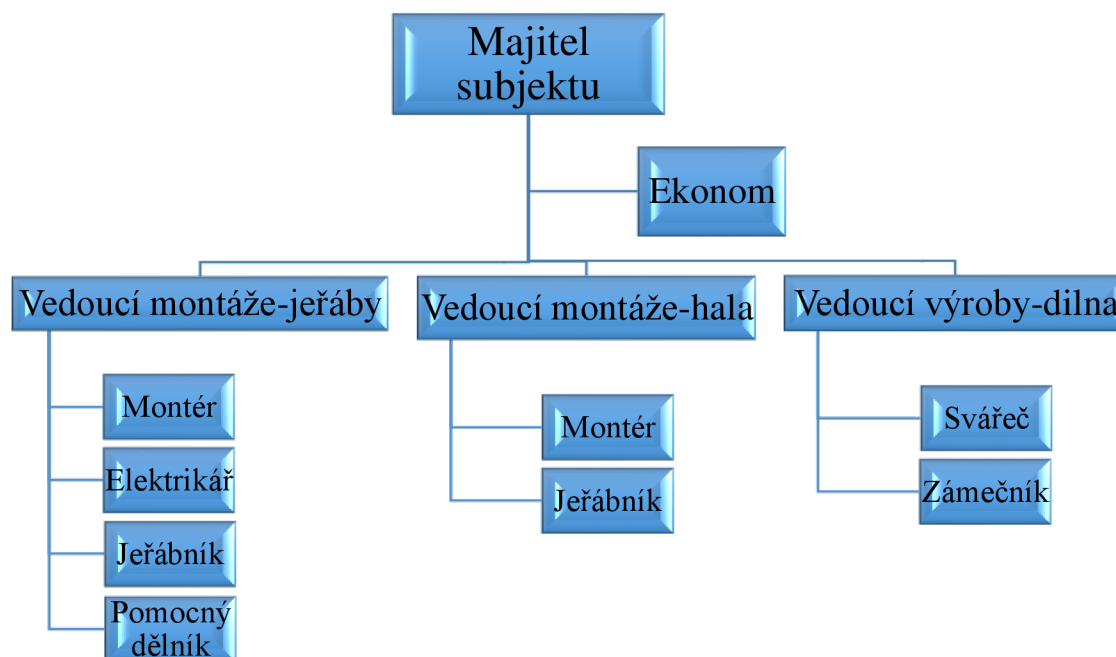
V následujících letech subjekt plánuje neustále zvyšovat mzdové výdaje a tím se snažit udržet si své kvalitní zaměstnance. Zaměstnavatel při výběru nových pracovníků preferuje zkušenosti a zručnost před dosaženým vzděláním (Dobeš, 2017b).

#### **Strategie odměňování**

Subjektu záleží na udržení kvalitních zaměstnanců, a proto v budoucnosti plánuje rozšířit škálu zaměstnaneckých benefitů, bude se snažit zvyšovat základní mzdu a více poskytovat morální odměnu (Dobeš, 2017b).

### **2.4.2 Organizační struktura**

Obrázek znázorňuje jednoduchou a přehlednou organizační strukturu, která se v subjektu využívá. V subjektu pracuje pouze 13 zaměstnanců, a proto je každá pozice v organizační struktuře obsazena jedním, maximálně dvěma zaměstnanci. Podle organizační struktury jsou na pracovišti jasné vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Vedoucí pracovník vždy rozhoduje o celém procesu a podřízený nemá právo stanovený postup měnit anebo ho zpochybňovat. Vedení subjektu zastává pan Věroslav Svoboda a pozici ekonoma pan Zdeněk Dobeš. Organizační struktura subjektu je liniově-štábní (Dobeš, 2017b).



**Obrázek č. 2: Organizační struktura**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Dobeš, 2017b)

### Rozložení zaměstnanců v rámci organizační struktury

Zaměstnanci se dělí na 3 skupiny a ekonoma. Jedna skupina pracuje na dílně, ekonom pracuje ve své kanceláři vedle dílny a ostatní dvě skupiny cestují po svěřených zakázkách. Vedoucí výroby – dílna, svářeč a zámečnick zůstávají zpravidla v místě provozovny. Vedoucí montáže – hala a vedoucí montáže – jeřáby jsou vedoucími skupin, které cestují za zakázkami. Vedoucí si vybere k sobě vhodné spolupracovníky podle přiřazené zakázky a odjíždí s nimi plnit své povinnosti (Dobeš, 2017b).

### Ekonom

Zajišťuje kompletní činnost pro zajištění ekonomického chodu subjektu. Stará se například o fakturaci, správu pohledávek a závazků, obsluhu bankovních účtů a peněžních prostředků, komunikaci s dodavateli a odběrateli a prvotní zpracování mezd (Dobeš, 2017b).

### **Vedoucí montáže-jeřáby**

Stará se o přejímku a kontrolu staveniště, kontrolu příchozího materiálu, zajištění montážních mechanismů (autojeřáby a montážní plošiny), komunikuje se stavbyvedoucím, provádí zápisy do stavebního deníku a rozděluje činnosti ostatním pracovníkům (Dobeš, 2017b).

### **Montér-jeřáby**

Provádí samotné montáže, což zahrnuje složení materiálu z kamionu, přípravu na montáž a následně vlastní montáž jeřábů (Dobeš, 2017b).

### **Elektrikář-jeřáby**

Zajišťuje montáž, zkoušky a zprovoznění elektrovýzbroje montovaných jeřábů (Dobeš, 2017b).

### **Jeřábník**

Řídí a obsluhuje samotný jeřáb, provádí montáž jeřábu, což znamená zvednutí montovaného jeřábu na jeřábovou dráhu pomocí autojeřábu (Dobeš, 2017b).

### **Pomocný dělník-jeřáby**

Má na starosti pomocné činnosti při montáži jeřábů, tj. pomoc při skládání materiálu z kamionu, rozvoz materiálu na patřičná místa a podobné jednoduché práce (Dobeš, 2017b).

### **Vedoucí montáže-hala**

Náplní jeho práce je přejímka a kontrola staveniště, kontrola příchozího materiálu, komunikace se stavbyvedoucím, zajištění montážních mechanismů (autojeřáby a montážní plošiny), rozdělování činností ostatním pracovníkům a provádění zápisů do stavebního deníku (Dobeš, 2017b).

### **Montér-hala**

Stará se o provedení samotné montáže, což znamená složení materiálu z kamionu, přípravu na montáž a následně vlastní montáž ocelových konstrukcí (Dobeš, 2017b).

### **Jeřáb-ník-hala**

Řídí a obsluhuje autojeřáb, který slouží k montáži ocelových konstrukcí. Mechanicky manipuluje s kusy ocelových konstrukcí (Dobeš, 2017b).

### **Vedoucí výroby-dílna**

Kontroluje příchozí materiál dle výrobní dokumentace, rozděluje činnosti mezi ostatní pracovníky na dílně. Průběžně kontroluje prováděné práce včetně odpovídající kvality svarů a vizuální kontrolu hotových výrobků při expedici (Dobeš, 2017b).

### **Svářeč-dílna**

Má na starosti veškeré svářečské práce včetně přípravných prací jako například broušení a čištění (Dobeš, 2017b).

### **Zámečník-dílna**

Jeho pracovní náplň zahrnuje přípravné práce pro svářeče jako je již dříve zmíněné broušení, čištění, vrtání děr a následná povrchová úprava hotových výrobků (Dobeš, 2017b).

## **2.4.3 Systémy řízení**

Zaměstnanci k vyřizování interních akutních věcí a ke komunikaci s klienty v drtivé většině využívají služební telefony s neomezeným tarifem od společnosti Vodafone. Jako další, ale méně důležitý komunikační kanál, využívají klasický email na internetovém portálu seznam.cz. Jednotlivé skupiny pracovníků, které spolu vyráží na služební cesty, využívají mezi sebou ke komunikaci aplikaci WhatsApp. Tato aplikace je pro ně výhodná, protože si mohou posílat rychlým způsobem fotodokumentaci zakázky na které právě pracují. Přítomnost zaměstnanců na pracovišti není monitorována žádným speciálním programem, ale pouze ručním záznamem do knihy docházek. K vedení účetnictví je využíván speciální účetní program PROFIT. Celé účetnictví zastává pouze jeden pracovník. Ekonom na konci každého roku vytváří statistické tabulky a grafy o úspěšnosti a efektivitě subjektu, k této analýze používá tabulkový procesor Microsoft Excel (Dobeš, 2017b).

## **Analýza systému odměňování za využití konceptu celkové odměny**

Tato analýza se zaměřuje na současné odměňování a hodnocení pracovníků ve vybraném subjektu za využití konceptu celkové odměny. Celková odměna se skládá z odměn transakčních a relačních. Oba druhy odměn slouží k motivaci a udržení kvalitních zaměstnanců a snaží se je přimět k většímu pracovnímu výkonu. Subjekt aktuálně nevládní žádný písemný předpis, který by se týkal hodnocení a odměňování zaměstnanců (Dobeš, 2017b).

### **Mzdový systém**

Všichni zaměstnanci pracující na hlavní pracovní poměr dostávají fixní mzdu, která je stanovena na základě odpracovaných hodin. Jedná se tedy o měsíční časovou mzdu. Jednotlivé mzdové sazby se liší podle kvalifikace zaměstnance. Zaměstnanec, který pracuje jako svářeč s úspěšně složenými státními zkouškami má vyšší hodinou sazbu než dělník na svatbě, který je jen pomocnou rukou vedoucího pracovníka. Brigádníci pracující na dohodu o provedení práce jsou odměňováni také hodinovou sazbou. Subjekt se řídí zákoníkem práce, a proto svým zaměstnancům poskytuje povinné příplatky za práci přesčas, ve svátek, v noci a o víkendu. Jako další příplatek subjekt jednou za rok hraje zaměstnanci pracovní prohlídku u lékaře (Dobeš, 2017b).

### **Zásluhová mzda**

Pokud jsou zaměstnanci schopní a odvádějí svou práci kvalitně a rychle, je jim poskytována zásluhová mzda. Zásluhová mzda není poskytována pravidelně a mají na ni nárok pouze ti zaměstnanci, kteří se podíleli na zakázce, která byla dokončena předčasně. Pokud zaměstnanci dokončí zakázku, která byla naplánována na pět dní, za kratší dobu, například čtyři dny, je jim vedením subjektu umožněno zapsat do měsíčního výkazu práce i pátý den. To znamená že, zaměstnanci jsou pátý den doma, ale mzda se jim počítá jako kdyby byli v pracovním procesu (Dobeš, 2017b).

### **Zaměstnanecké benefity**

Subjekt poskytuje svým zaměstnancům několik zaměstnaneckých benefitů, které zaměstnanci dostávají mimo mzdu. (Dobeš, 2017b).

### **Penzijní připojištění**

Každý zaměstnanec pracující pro subjekt po dobu delší než 1 rok dostává od zaměstnavatele měsíčně 500 Kč na penzijní připojištění (Dobeš, 2017b).

### **Služební vozidlo**

Jelikož většina zaměstnanců ve výkonu práce cestuje, je jim k dispozici služební vozidlo. Skupina zaměstnanců, která vyjíždí plnit své úkoly, má vždy jednoho zvoleného pracovníka, který zodpovídá za svěřené vozidlo. Zaměstnanci i k dopravě do zaměstnání využívají služební vozidlo, které mohou po domluvě s majitelem subjektu využívat i k soukromým účelům (Dobeš, 2017b).

### **Mobilní telefon**

Všichni zaměstnanci mají přístup ke služebnímu mobilnímu telefonu, pokud ho přímo nemají u sebe. Subjekt hraří 14 SIM karet, které jsou k dispozici všem zaměstnancům. Po domluvě s vedením subjektu je možné využívat služební telefon i k soukromým účelům, ale jen v rámci hrazeného tarifu, přečerpání tarifu musí zaměstnanec sám uhradit (Dobeš, 2017b).

### **Společenské akce**

Každý rok subjekt pořádá tři akce, které jsou pro zaměstnance dobrovolné, ale jelikož na pracovišti panují přátelské vztahy, tak je účast na akcích většinou stoprocentní. Na jaře v průběhu května probíhá branně sportovní den. Zaměstnanci jsou rozděleni do skupin a v lesním terénu plní společně různé úkoly. Tento branný den slouží k prohloubení přátelských vztahů a ke zlepšení spolupráce (Dobeš, 2017b).

V osmém měsíci kalendářního roku probíhá akce chytání ryb na rybníku Skřípov v Dambořicích. Zaměstnavatel uhradí poplatky svazu rybářů za chytání na soukromém rybníku a zajistí půjčení rybářského vybavení pro své zaměstnance, kteří ho nevládní. Zaměstnanci zde tráví i noc ve stanech (Dobeš, 2017b).

Největší akcí v roce je Vánoční večírek, na který si mohou zaměstnanci přivést i své rodinné příslušníky. Večírek se koná v Kulturním domě v Násedlovicích a veškeré občerstvení, hudba i prostory jsou hrazeny zaměstnavatelem (Dobeš, 2017b).



## **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Subjekt se po celý rok snaží své zaměstnance vzdělávat. Například svářeči musí každé 3 roky skládat povinné zkoušky, subjekt v tomto směru podporuje své zaměstnance, a proto tato školení hradí v plné výši (Dobeš, 2017b).

Dále zaměstnavatel umožňuje svářečům bez státní zkoušky si tyto zkoušky dodělat ve svářečské škole ve Slavkově u Brna. Kurz trvá 14 dní a je ukončen státní zkouškou. Tento kurz stojí 18.000 Kč a je v plné výši hrazen zaměstnavatelem (Dobeš, 2017b).

Jedenkrát do roka zaměstnanci absolvují hrazené jednodenní školení, které obsahuje školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, školení požární ochrany, školení řidičů vysokozdvihných vozíků, jeřábníků, vazačů, školení elektrikářů a školení řidiče služebních vozidel. Všechna školení jsou plně hrazena zaměstnavatelem včetně občerstvení, a navíc během školení všem zaměstnancům běží normální hodinová mzda jako kdyby byli v pracovním procesu (Dobeš, 2017b).

## **Pracovní prostředí a pracovní podmínky**

Zaměstnavatel se snaží vytvořit příjemné pracovní podmínky pro své zaměstnance, aby zaměstnanci byli v práci spokojeni a cítili se dobře. Z tohoto důvodu zaměstnanci dvakrát ročně dostávají pracovní oděv, který se skládá z kalhot, trička, mikiny a blůzy s vyšitým názvem subjektu. Dále je jim proplacena pracovní obuv, kterou využívají při práci. Zaměstnanci dostávají i zimní pracovní bundy, ale to už v delším časovém rozestupu například jednou za dva až tři roky anebo dle opotřebení. Samozřejmostí jsou potom hygienické potřeby a prostředky BOZP (rukavice, přilby, bezpečnostní pásy atd.) (Dobeš, 2017b).

Pracovní doba není pevná, to znamená, že pokud jsou zaměstnanci v létě, když je dlouho světlo, vyjeti na několikadenní montáži, pracují tak dlouho, dokud vedoucí jejich práci pro daný den neukončí. Zaměstnanci jsou s tímto systémem spokojeni, protože nemusí trávit polovinu pracovního dne na ubytovně, ale pracují a mohou se z montáže dříve vrátit (Dobeš, 2017b).

V kanceláři pracuje pouze ekonom subjektu, který má možnost si tuto kancelář přizpůsobit svým potřebám. Je v ní sám, a proto se může plně soustředit na svou důležitou a zodpovědnou práci. Jedna třetina subjektu pracuje na dílně, která je přizpůsobena

pro spolupráci mezi zaměstnanci a další dvě třetiny zaměstnanců jsou rozjeti po zakázkách po České republice (Dobeš, 2017b).

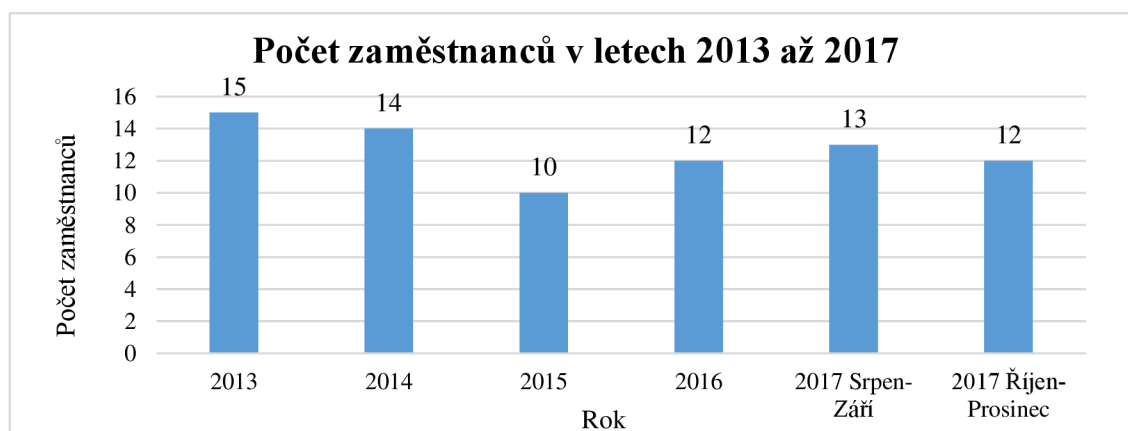
#### 2.4.4 Styl vedení

„Co řekne šéf, to platí,“ tohle pravidlo se uplatňuje ve všech případech v subjektu. Platí zde tedy direktivní styl řízení. Vedoucí pracovník je velice aktivní, podílí se a rozhoduje ve všech situacích, pouze v ojedinělých případech diskutuje a radí se o způsobu provedení s podřízenými. Tento styl vedení je v subjektu už dlouhou dobu a zaměstnanci i zaměstnavatel jsou s ním spokojeni a nechtějí ho měnit (Dobeš, 2017b).

#### 2.4.5 Spolupracovníci

Tato kapitola se zaměřuje na zaměstnance v subjektu. Zaměstnanci jsou rozděleni do tří skupin. První skupina pracuje pořád na stejném místě na dílně a další dvě skupiny cestují za zakázkami. Do každé skupiny patří několik pracovních pozic, které zastává vždy jeden pracovník. V tomto subjektu pracují od roku 1992 pouze muži. Vztahy na pracovišti jsou velice pozitivní a přátelské, a to z důvodu toho, že všichni zaměstnanci se znají i mimo pracovní prostředí a jsou dlouholetí přátelé (Dobeš, 2017b).

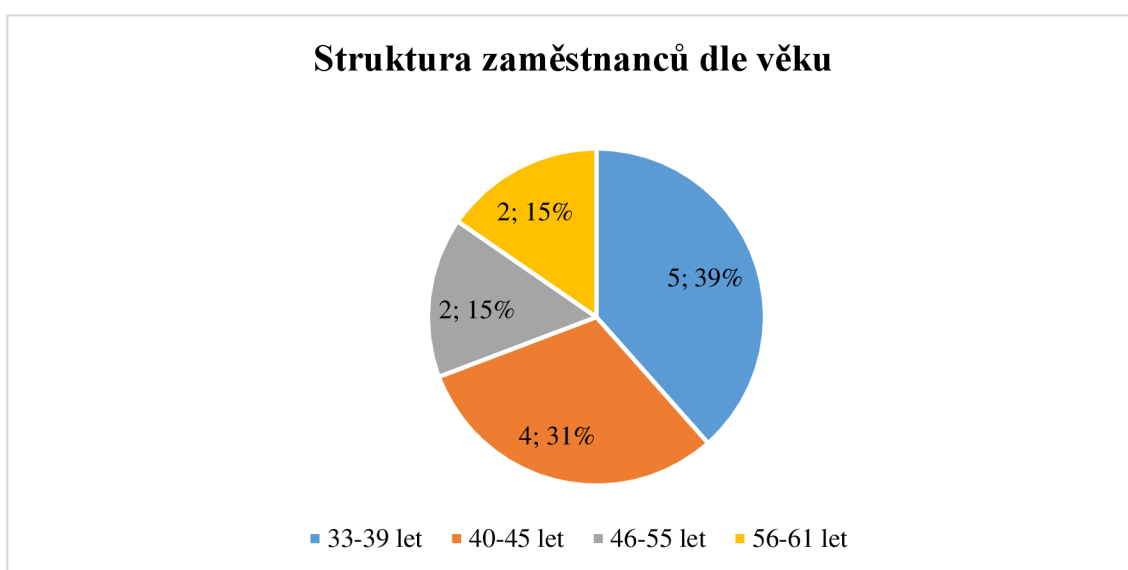
Počet zaměstnanců se od roku 2013 do roku 2017 pohybuje v rozmezí od 10 do 15 zaměstnanců. Největší počet zaměstnanců byl v roce 2013 a nejmenší počet byl v roce 2015. V roce 2014 klesl počet zaměstnanců o 6,7 % oproti roku 2013. V roce 2015 činil pokles již 28,6 % oproti roku 2014 avšak v roce 2017 říjen – prosinec počet zaměstnanců vzrostl o 20 % oproti roku 2015.



**Graf č. 6 – Počet zaměstnanců v letech 2013 až 2017**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Dobeš, 2017b)

### Struktura zaměstnanců dle věku

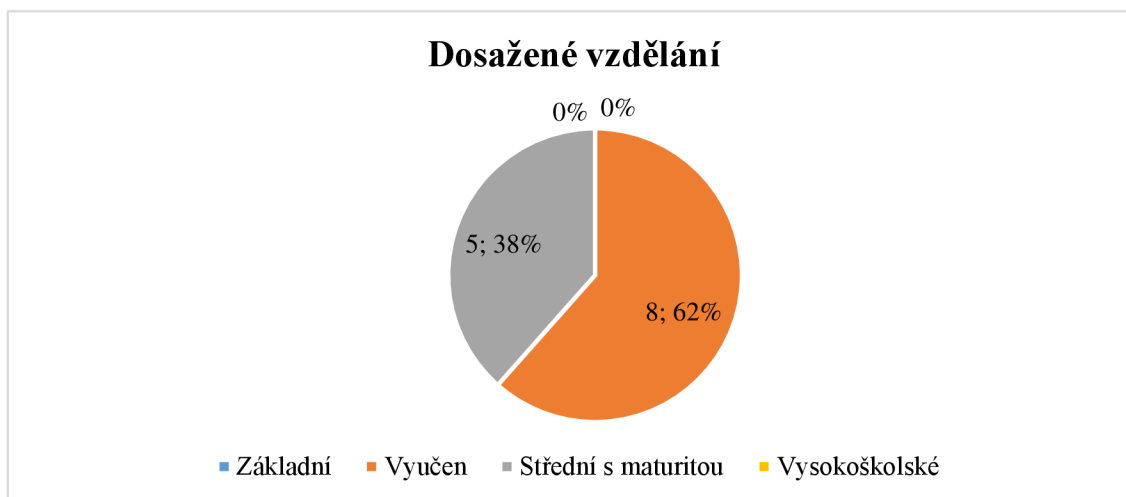
V subjektu se vyskytují zaměstnanci ve věku od 33 do 61 let. Nejmladší zaměstnanec zastává pozici ekonoma. Nejvíce zaměstnanců je ve věkové kategorii od 33 do 39 let a to 5 zaměstnanců což tvoří 39 % ze všech zaměstnanců. Ve věkové kategorii od 40 do 45 let jsou 4 zaměstnanci což je 31 % z celku, v další kategorii od 46 do 55 let jsou dva zaměstnanci (15 %) a v poslední kategorii od 56 do 61 let jsou také 2 zaměstnanci (15 %). Pro subjekt to znamená, že nejvíce zaměstnanců je v produktivním věku (70 %). Riziko nastává při odchodu starších zaměstnanců do důchodu a další nevýhodou je nedostatek mladých zaměstnanců.



**Graf č. 7 – Struktura zaměstnanců dle věku**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Dobeš, 2017b)

### Dosažené vzdělání

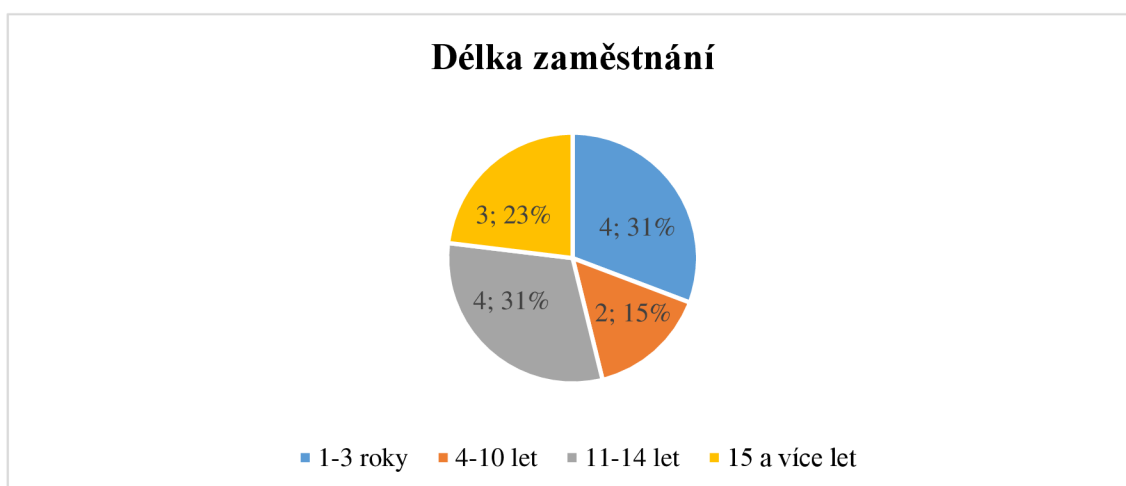
Všichni zaměstnanci dosáhli vzdělání mezi stupněm střední odborné vzdělání s výučním listem a úplným středním odborným vzděláním s maturitou. Žádný ze zaměstnanců nemá vysokoškolské vzdělání, ale ani pouze základní vzdělání. Pro analyzovaný subjekt je toto vzdělání plně dostačující.



**Graf č. 8 – Dosažené vzdělání**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Dobeš, 2017b)

### Délka zaměstnání

Nejvíce zaměstnanců patří do kategorie, která zahrnuje zaměstnání v délce 1-3 roky a 11-14 let. Do každé z těchto kategorií zapadá 31 % zaměstnanců z celkového počtu zaměstnaných. Nejméně zaměstnaných (15 %) patří do kategorie délky zaměstnání od 4-10 let. Kategorie 15 let a více zahrnuje 3 zaměstnance, což je 23 % z celkového počtu zaměstnanců. Pro subjekt to znamená, že zaměstnává stabilní tým zaměstnanců, kteří pracují v subjektu po dobu delší než 11 let (54 %) a také je schopen nahrazovat pracovní sílu novými zaměstnanci (31 %).



**Graf č. 9 – Délka zaměstnání**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Dobeš, 2017b)

## Pracovní poměr

Všichni zaměstnanci jsou zaměstnaní na hlavní pracovní poměr. Zaměstnavatel jen v malé míře využívá brigádníků. Brigádníci se najímají při plnění zakázek ve větším rozsahu, kde je více jednoduché manuální práce a nezaučený brigádník ji zvládne. Takovéto zakázky, které vyžadují neodbornou práci, se však vyskytují jen ve velice malé míře, a proto zaměstnavatel pomoc brigádníků nevyužívá (Dobeš, 2017b).

## Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců je obrat pracovníku v subjektu a vypočítá se jako procentuální poměr mezi zaměstnanci, kteří ukončili pracovní poměr a mezi průměrným počtem zaměstnanců v subjektu za určité časové období. Míra fluktuace se může výrazně lišit podle oboru činnosti subjektu. Střední míra fluktuace v České republice je 14,8 %, v některých podnicích dokonce dosahuje hodnoty 23 %. Rozmezí, které je pro fluktuaci doporučováno je 5 až 10 % (Podnikatel.cz, 2018).

Analyzovaný subjekt má míru fluktuace velice kolísavou, avšak nikdy nepřekračuje hranici 24 %. V roce 2015 a 2016 subjekt vykazuje fluktuaci, která patří mezi doporučené hodnoty. Následující tabulka znázorňuje míru fluktuace v subjektu od roku 2013 do roku 2017.

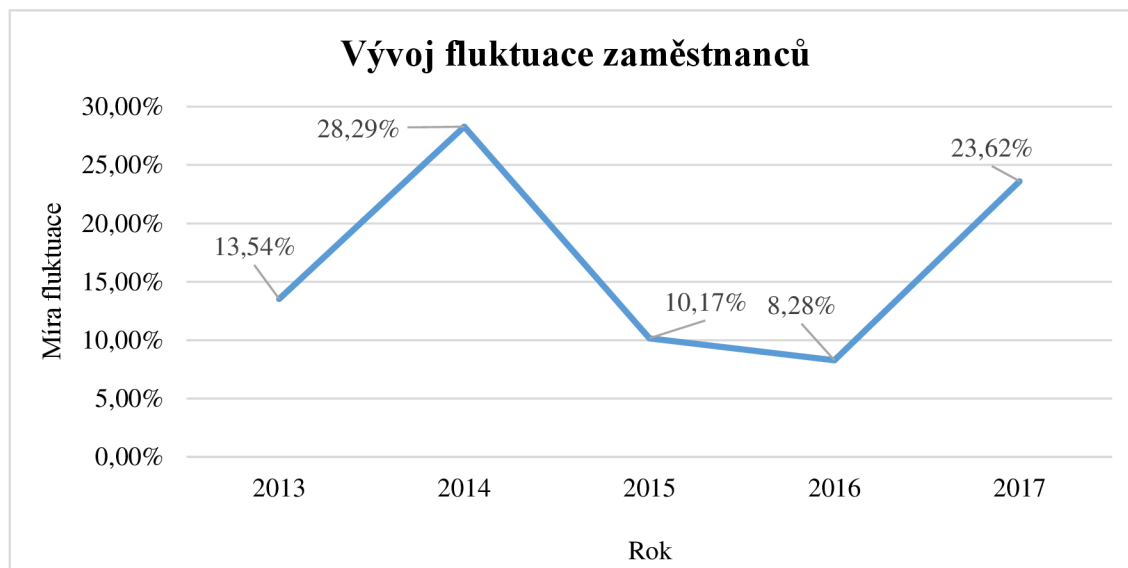
**Tabulka č. 4 – Fluktuace zaměstnanců**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Dobeš, 2017b)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Odchody zaměstnanců</b>	2	4	1	1	3
<b>Průměrný počet zaměstnanců</b>	14,77	13,66	9,83	12,08	12,7
<b>Míra fluktuace</b>	<b>13,54 %</b>	<b>28,29 %</b>	<b>10,17 %</b>	<b>8,28 %</b>	<b>23,62 %</b>

Nejvíce zaměstnanců bylo v subjektu v roce 2013. V roce 2014 odešli 4 zaměstnanci, a to pro subjekt znamenalo nejvyšší míru fluktuace ze sledovaných období. Tabulka ukazuje, že to bylo skoro 30 %. V roce 2015 subjekt opustil pouze jeden zaměstnanec stejně jako v roce 2016, avšak za tyto dva roky přišlo do subjektu 5 nových zaměstnanců. V roce 2017 míra fluktuace roste z 8,28 % na 23,62 %, což je způsobeno odchodem 3 zaměstnanců.

Následující graf zobrazuje fluktuaci zaměstnanců. Fluktuace zaměstnanců je způsobena převážně dobrovolným ukončením pracovního poměru, a to z důvodu odchodu zaměstnanců do důchodu. Pouze v roce 2014 došlo u jednoho zaměstnance k hrubému porušení pracovní kázně, a proto s ním byl pracovní poměr ukončen okamžitě (Dobeš, 2017b). Subjekt nemá problém s fluktuací zaměstnanců a potýká se pouze s přirozenou mírou fluktuace, kterou nemůže ovlivnit.



**Graf č. 10 – Vývoj fluktuace zaměstnanců**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Dobeš, 2017b)

## Nemocnost

Subjekt nevede statistiku nemocnosti (Dobeš, 2017b).

## Produktivita práce

Produktivity jsou vypočítané na základě dat z daňového přiznání. V následující tabulce jsou zobrazena všechna číselná data, která jsou potřeba k výpočtům produktivity.

**Tabulka č. 5 – Data pro výpočet produktivit**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Dobeš, 2017b)

Rok	2013	2014	2015	2016
<b>Příjmy v Kč</b>	20 912 718	21 685 255	20 460 977	20 347 285
<b>Mzdové výdaje v Kč</b>	3 560 210	3 510 756	2 808 873	3 483 873
<b>Výsledek hospodaření v Kč</b>	645 774	542 626	547 215	557 206
<b>Průměrný počet zaměstnanců</b>	14,77	13,66	9,83	12,08

V následující tabulce jsou zobrazeny výsledky výpočtů produktivit od roku 2013 až do roku 2017. Výsledky jsou rozebrány pod tabulkou u jednotlivých vzorců, které sloužily k výpočtům produktivit.

**Tabulka č. 6 – Produktivita práce**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Bilana, 2009)

Rok	2013	2014	2015	2016
<b>Mzdové výdaje k příjmům</b>	17,02 %	16,19 %	13,73 %	17,12 %
<b>Mzdová rentabilita v Kč</b>	0,18	0,15	0,19	0,16
<b>Mzdová produktivita v Kč</b>	5,87	6,18	7,28	5,84
<b>Produktivita práce z příjmů v Kč</b>	1 415 892	1 587 500	2 081 483	1 684 378
<b>Podíl zisku na zaměstnance v Kč</b>	43 722	39 724	55 668	46 126

$$\text{Mzdové výdaje k příjmům} = \frac{\text{mzdové výdaje}}{\text{příjmy}} * 100$$

(Bilana, 2009)

Tento ukazatel nám říká, kolik procent tvoří mzdové výdaje z příjmů.

$$\text{Mzdová rentabilita} = \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{mzdové výdaje}}$$

(Bilana, 2009)

Ukazatel zobrazuje, jak vysoký podíl výsledku hospodaření připadá na jednu korunu mzdových výdajů. Pozitivní je rostoucí tendence ukazatele v časové řadě. Tabulka udává

mírně kolísavé výsledky výpočtu, které v minimální výši rostou u daného subjektu. Výsledky výpočtů jsou závislé na kolísavé míře příjmů a výdajů, které se neustále snižují a zvyšují.

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{příjmy}}{\text{mzdové výdaje}}$$

(Bilana, 2009)

Tento ukazatel udává, jak vysoký podíl příjmů připadá na jednu korunu mzdových výdajů. Jedná se o indexový ukazatel, který by měl mít rostoucí tendenci. Z tabulky je patrné, že index má od roku 2013 do roku 2015 rostoucí tendenci, avšak v roce 2016 mírně poklesl. Index poklesl z důvodu snížení příjmů (0,6 %) a zvýšení mzdových výdajů (24 %) v roce 2016 oproti roku 2015.

$$\text{Produktivita práce z příjmů} = \frac{\text{příjmy}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}}$$

(Bilana, 2009)

Ukazatel produktivity práce sděluje, jak vysoké byly příjmy na jednoho zaměstnance za rok. Výhodné pro subjekt je růst ukazatele. Největší produktivitu práce tabulka zobrazuje v roce 2015. Do tohoto roku produktivita rostla, což bylo výhodné. Avšak v roce 2016 produktivita klesla, ale je pořád vyšší než v roce 2014. Tento pokles byl způsoben snížením tržeb (0,6 %) a zvýšením průměrného počtu zaměstnanců (22,9 %).

$$\text{Podíl zisku na zaměstnance} = \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}}$$

(Bilana, 2009)

Stejně jako u předchozích ukazatelů i tento by měl v průběhu času mít rostoucí tendenci. Tento ukazatel udává, jak značný podíl výsledku hospodaření připadá na jednoho zaměstnance. Z tabulky je patrné, že hodnoty kolísají, ale v delším časovém období se zvyšují.



## **2.4.6 Schopnosti**

Každý pracovník musí ovládat vše potřebné pro svou odbornou činnost v subjektu. Požadavky na každého zaměstnance se výrazně liší podle pozice, kterou zastává. Podrobně rozpracované požadavky na každou pozici v organizační struktuře jsou v kapitole 3. 5. 2 Organizační struktura. Každý zaměstnanec v subjektu musí být schopen vhodné komunikace se zákazníkem při řešení detailů zakázky. Zaměstnavatel se snaží své zaměstnance podporovat ve vzdělání, a proto jim poskytuje příspěvek na školení, které se týká práce, kterou zaměstnanci vykonávají pro subjekt. Každoročně také organizuje školení o bezpečí a ochraně zdraví na pracovišti, které je povinné pro všechny zaměstnance (Dobeš, 2017b).

## **2.4.7 Sdílené hodnoty**

Nejdůležitější pro celý subjekt je spokojený zákazník, a proto všichni zaměstnanci společně dbají na technickou úroveň a na celkové kvalitní provedení služeb pro zákazníky. Zaměstnavatel se také snaží podporovat kladné vztahy na pracovišti a to tím, že pořádá společné akce pro celý subjekt jako je například branně sportovní den nebo rybaření na rybníku. Podrobně jsou společné akce popsány v kapitole 3.5.3 Systémy řízení. Všichni zaměstnanci jsou dlouholetí přátelé i mimo pracovní prostředí, a proto si společně pomáhají a podporují se ve stresových situacích, které mohou na pracovišti nastat (Dobeš, 2017b).

## **2.4.8 Závěr z analýzy „7S“**

Cílem subjektu je poskytovat kvalitní služby a tím zvyšovat zisk a zajistit růst na trhu, rozšiřovat povědomí o subjektu a dostat se ve větší míře na zahraniční trh. Výhodou subjektu je jednoduchá organizační struktura, která přehledně zobrazuje vztahy mezi podřízenými a nadřízenými. Nedostatkem subjektu je sledování docházky pouze do papírového sešitu, který se dá snadno přepisovat a měnit, což není vždy výhodné. Další problém v budoucnosti může být direktivní styl řízení, který neumožňuje zaměstnancům seberealizaci při podávání pracovního výkonu, avšak v současné době jsou zaměstnanci s tímto stylem řízení spokojeni. Vztahy na pouze mužském pracovišti jsou přátelské a v tomto směru nemusí subjekt řešit žádné problémy. Subjekt se potýká

pouze s přirozenou mírou fluktuace. Všechny vypočtené produktivity mají rostoucí tendenci, což je pro subjekt velice pozitivní. Zaměstnanci jsou každoročně školeni a vzděláváni, na různá školení jim zaměstnavatel poskytuje příspěvek nebo je hradí v plné výši. Všichni zaměstnanci musí být schopni vhodné komunikace se zákazníkem. Nejdůležitější společný cíl pro subjekt je spokojený zákazník a vzájemná podpora všech zaměstnanců při vykonávání práce.

## **2.5 Výsledky dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců**

Dotazník v tištěné podobě byl rozdán v pondělí ráno předtím, než většina zaměstnanců odjela na služební cestu. Zaměstnanci měli na vyplnění dotazníku celý týden to znamená, že si mohli důkladně promyslet své odpovědi. Dotazník byl zcela anonymní. Na dotazník odpovědělo 11 ze 13 zaměstnanců. Dotazník spokojenosti zaměstnanců je zobrazen v příloze 1 a podrobné vyhodnocení dotazníku se nachází v příloze 2.

Nejpočetnější věkovou skupinou dle dotazníku je skupina v rozmezí od 40-45 let. Pro subjekt to znamená že většina zaměstnanců je v produktivním věku. V subjektu pracují zaměstnanci po dobu od jednoho roku až po 15 let a více, svědčí to o tom, že subjekt má své loajální zaměstnance, ale zároveň je schopen novými pracovními silami doplňovat zaměstnance nové. Většina zaměstnanců má výuční list, toto vzdělání subjektu pro svou činnost dostačuje. Flexibilní pracovní doba se týká všech zaměstnanců. Nejpočetnější skupina zaměstnanců (55 %) podniká služební cesty převážně po ČR a většina dotazovaných (73 %) pracuje jako dělník, a tudíž je práce pro ně fyzicky náročná (64 %).

Pracovní výkon u 91 % zaměstnanců není hodnocen, avšak všichni zaměstnanci jsou se systémem hodnocení spokojeni. Zpětnou vazbu z hodnocení pracovního výkonu dostává pouze 9 % zaměstnanců, zbylých 91 % zpětnou vazbu nedostává. Pro většinu zaměstnanců (64 %) nemá hodnocení pracovního výkonu vliv na mzdu. Se systémem odměňování v subjektu a s vyšší mzdy, kterou za práci dostávají je naprostá většina dotazovaných spokojena. Pouze 9 % zaměstnanců si myslí, že by se systém odměňován mohl spíše změnit.

Větší polovině (55 %) pracovní cestování nevadí, a i delší pracovní doba na služebních cestách není problémem pro 73 % zaměstnanců. Naprostá většina zaměstnanců se nemůže

podílet na rozhodování o prováděných pracovních úkolech a všichni zaměstnanci se jednohlasně shodli že direktivní styl řízení jim vyhovuje. Se školením a zvyšováním kvalifikace jsou zaměstnanci spokojeni, vyhovuje jim obsah i četnost školení. Loajálnost zaměstnanců se projevuje v tom, že 91 % zaměstnanců neuvažuje o změně zaměstnání teď ani v budoucnosti a chtějí nadále pracovat v analyzovaném subjektu. Vztahy na pracovišti mezi kolegy i s nadřízenými jsou dobré. Polovina zaměstnanců uvedla, že si nemyslí, že by společné akce měly vliv na pozitivní vztahy na pracovišti. Vybavení k práci mají zaměstnanci vhodné a kvalitní. Většina zaměstnanců (91 %) je spokojena s náplní práce, kterou v subjektu vykonávají.

Z dotazníku vyplynulo, že největší motivací pro zaměstnance je finanční odměna, všech 100 % zaměstnanců by tato odměna motivovala k lepšímu pracovnímu výkonu. Na druhém místě se umístilo zvýšení základní mzdy a na třetím místě jsou zaměstnanecké benefity. Naopak na lepší pracovní výkon u zaměstnanců nemá vliv pracovní skupina, ve které pracují a ani náplň práce kterou vykonávají. Kdyby měli zaměstnanci možnost sami si zvolit školení, které by podstoupili, volili by školení řidičů vysokozdvizných vozíků, školení obsluhy pracovní plošiny a školení vazačů a jeřábíků. Naopak žádný ze zaměstnanců si nepřeje jazykový kurz. Všichni zaměstnanci si přejí stejný zaměstnanecký benefit, a to příspěvek na dovolenou. Na druhém místě v kategorii oblíbenosti benefitů se umístil benefit pro zdraví a penzijní připojištění. Neméně oblíbený je i benefit ve formě příspěvku na sport. Naopak benefit, který si největší část zaměstnanců (45 %) nepřeje, je příspěvek na dětský tábor. Z dotazníku je patrné, že zaměstnanci pociťují nedostatek benefitů a mají o jejich rozšíření velký zájem.

U otevřených otázek, kde měli zaměstnanci navrhnout vzdělávací kurzy/školení nebo benefity, se žádný ze zaměstnanců nevyjádřil. Také prostor pro návrhy, výtky a pochvaly pro zaměstnavatele zůstal prázdný.

### **2.5.1 Závěr z dotazníkového šetření**

Z dotazníkového šetření vyplynula celková spokojenost zaměstnanců analyzovaného subjektu. Zaměstnanci jsou spokojeni s výší mzdy, kterou za práci dostávají a také například s nabídkou školení, které jim zaměstnavatel poskytuje. Dále jsou zaměstnanci spokojeni s nabízenými benefity a s mimopracovními akcemi.

Problémem, zjištěným v dotazníkovém šetření, je nehodnocení zaměstnanců za podaný pracovní výkon. Práce je pro zaměstnance fyzicky náročná a zaměstnanci považují dosavadní komunikaci se zaměstnavatelem za nedostačující. Zaměstnanci mají mezi sebou dobrý vztah na pracovišti a neuvažují o změně zaměstnání.

## **2.6 Řízený rozhovor s majitelem subjektu**

Řízení rozhovor obsahuje 13 otázek. Rozhovor se uskutečnil v provozovně subjektu a na otázky odpověděl majitel subjektu. Otázky byly připraveny dopředu a některé vyplynuly z informací, které jsou získány z dotazníkového šetření. Otázky byly zaměřeny na získávání a potřebu nové pracovní síly, na stávající zaměstnance a na možné benefity zaměstnanců.

Výsledky z řízeného rozhovoru budou sloužit jako podklad pro zpracování návrhové části.

### **1) Máte dostatek pracovní síly?**

*„Nemáme, potřebovali bychom ještě 2 až 3 pracovníky do výroby a jednu montážní skupinu o počtu přibližně pěti lidí. Tato skupina by měla na starosti montáže ocelových konstrukcí a opláštění hal. Bohužel kvůli nedostatku pracovní síly musíme odmítnat až třetinu zakázek“ (Svoboda, 2018).*

### **2) Jak těžké je sehnat novou kvalitní pracovní sílu?**

*„V současné době je velice těžké sehnat kvalifikované zaměstnance jako například svářeče, zámečníky do výroby a také třeba elektrikáře na montáže a zapojování mostových jeřábů. Je také složité sehnat pracovníky bez kvalifikace, takzvané pomocné dělníky, kteří pomáhají kvalifikovaným zaměstnancům při montážích ocelových konstrukcí a opláštění hal. Situace na trhu práce je tak složitá, že když jsme sháněli jeřábníka na provoz nového autojeřábu, tak jsme ani po několikaměsíčním hledání neuspěli a museli jsme vyškolit jednoho ze stávajících zaměstnanců“ (Svoboda, 2018).*

### **3) Kde sháníte nové zaměstnance? Z Úřadu práce nebo převážně z doporučení od známých a spolupracujete se Svářečskou školou ve Slavkově u Brna?**

*„Nové zaměstnance sháním především na základě doporučení od známých a od stávajících zaměstnanců. Občas obdržím doporučení od Ing. Navrátila, který vede Svářečskou školu ve Slavkově u Brna, avšak nejedná se o žádnou promyšlenou*

*dlouhodobou spoluprací. Spolupráce se školou by pro nás byla výhodná z důvodu snazšího získávání nové pracovní síly. Na Úřad práce se v současné době moc neobracím“ (Svoboda, 2018).*

**4) Jste spokojen s pracovním výkonem, který zaměstnanci podávají?**

*„Pracovní výkon zaměstnanců by samozřejmě mohl být lepší, ale to Vám řekne asi každý zaměstnavatel. V rámci daných možností jsem spokojený“ (Svoboda, 2018).*

**5) Plánujete nějaké změny v systému odměňování a hodnocení?**

*„Kvůli nedostatku pracovní síly bych rád provedl nějaké změny v systému odměňování. Potřebuji nalákat nové zaměstnance. Na tyto změny mám k dispozici přibližně 250 000 Kč ročně. S prováděním změn jsem již začal v lednu letošního roku, když jsem přidával na mzdách zaměstnancům v průměru 5 %“ (Svoboda, 2018).*

**6) Komunikujete se zaměstnanci ohledně výše mezd a možného přidání?**

*„Se zaměstnanci ohledně výše mezd nekomunikuji, jenom jim oznamuji, že dostali přidáno. Zatím se mi nestalo, že by některý se zaměstnanců zvýšení mzdy odmítl“ (Svoboda, 2018).*

**7) Plánujete vytvořit interní předpis, který by se týkal odměňování a hodnocení zaměstnanců?**

*„Žádný interní předpis ohledně odměňování a hodnocení zaměstnanců v současné době vytvořit neplánuji“ (Svoboda, 2018).*

**8) Snažíte se přijmout mladší zaměstnance nebo Vám vyhovují stávající zkušenosti zaměstnanci?**

*„Při přijímání nových zaměstnanců na věk neberu zřetel. Při výběru dbám na zkušenosti, které již zaměstnanec získal. Při náboru má každý zaměstnanec měsíční lhůtu na to, aby ukázal, jak je schopný a nezáleží mi na tom, jak je mladý nebo starý“ (Svoboda, 2018).*

**9) Uvědomujete si riziko odchodu většiny zaměstnanců do důchodu? Co pak?**

*„Toto riziko si vůbec nepřipouštím, jelikož všichni zaměstnanci jsou mladší než já. Většina zaměstnanců je v produktivním věku a někteří zaměstnanci jsou i mladší, takže v dohledné době se tohoto rizika neobávám. Pokud někdo půjde do důchodu*

(i předčasného), a já budu stále fungovat jako majitel subjektu, budu tuto situaci řešit, až nastane“ (Svoboda, 2018).

**10) Zaměstnanci uvedli, že nedostávají zpětnou vazbu z hodnocení pracovního výkonu, proč? Zlepšíte to?**

„Žádný ze zaměstnanců přede mnou neprojevil zájem o zpětnou vazbu z hodnocení, proto ji neposkytuji. Pokud je všechno v pořádku, nevidím důvod zpětnou vazbu poskytovat, akorát to bude zdržovat od práce. V případě, že nastane nějaký problém je komunikace nezbytná“ (Svoboda, 2018).

**11) Vaši zaměstnanci mají zájem o školení vysokozdvizných vozíků a o školení obsluhy pracovní plošiny, jste ochoten jim ho poskytnout?**

„Školení vysokozdvizných vozíků je již v subjektu poskytováno a každý zaměstnanec, který má zájem se tohoto školení zúčastnit, tak může. Druhé navržené školení obsluhy pracovní plošiny neposkytujeme. Pokud je o toto školení mezi zaměstnanci velký zájem, jsem ochoten uvažovat o zařazení školení do programu“ (Svoboda, 2018).

**12) Zaměstnanci při výběru z benefitů mají jednoznačně zájem o příspěvek na dovolenou, jste ochoten jim ho poskytnout?**

„Jak jsem již v tomto rozhovoru zmiňoval zvýšil jsem na začátku letošního roku mzdy o 5 % všem zaměstnancům, to znamená, že se snažím vycházet svým zaměstnancům vstříc. Pokud by tedy tento jednohlasně zvolený benefit zaručil u zaměstnanců lepší pracovní výsledky jsem ochoten ho zařadit mezi zaměstnanecké benefity“ (Svoboda, 2018).

**13) Jaký máte názor na zvýšení penzijního připojištění?**

„Je pravda, že zaměstnanci projevíli zájem o zvýšení příspěvku na penzijní připojištění, avšak myslím, že příspěvek je v dostatečné výši. Měsíčně zaměstnanci dostávají 500 Kč. Chci mít ale spokojené zaměstnance, a proto jsem pro navýšení, ale pouze minimální“ (Svoboda, 2018).

## **2.6.1 Závěr z řízeného rozhovoru**

Z řízeného rozhovoru vyšlo najevo, že subjekt má nedostatek pracovní síly a kvůli tomu musí odmítat zakázky. V další části majitel projevil zájem o spolupráci se Svářečskou

školou ve Slavkově u Brna, uvedl že je spokojený s výkonem zaměstnanců a že má k dispozici 250 000 Kč ročně na změnu v systému hodnocení a odměňování pracovníků. Majitel je ochoten zařadit školení a zaměstnanecký benefit, který je požadovaný od zaměstnanců, do programu. Majitel se minimálnímu navýšení penzijního připojištění také nebrání.

## **2.7 Porterova analýza pěti sil**

Jako další analýza v této části bakalářské práce je provedena Porterova analýza pěti sil, tato analýza zkoumá konkurenční prostředí analyzovaného subjektu.

### **2.7.1 Stávající konkurence**

Stavební produkce v roce 2018 očekává průměrný růst o 2,7 %. U malých a středních subjektů činí předpokládaný nárůst jen o 0,8 %. Vytížení subjektů se pohybuje okolo 80 % a subjekty mají nasmlouvané zakázky s odběrateli na dobu půl roku dopředu. V roce 2018 se předpokládá růst zakázek o 12 % oproti roku 2017, což bude znamenat mírný pokles rivality ve stavebním sektoru (Konstrukce, 2016).

Český statistický úřad udává, že k 31. 12. 2016 je registrováno 36 858 (11,9 %) ekonomických subjektů, které se věnují stavebnictví v jihomoravském kraji. Provozovna subjektu sídlí ve Slavkově u Brna, okres Vyškov a v tomto okrese bylo registrováno nejméně ekonomických subjektů (6,6 %). Počet živnostníků se v roce 2016 v kraji zvýšil o 1,5 % oproti roku 2015 (Český statistický úřad, 2017b).

V celém moravském regionu jsou největšími konkurenty společnosti ELPA, s. r. o. a HOKR, s. r. o. V úvahu přicházejí i zahraniční konkurenti, ale ti se nijak výrazně nepodílí na českém trhu, kvůli finančně náročné dopravě svých montérů a značně drahé pracovní síle. Největší konkurenční výhodou subjektu je nízká cena, vysoká kvalita a značná rychlost prováděných prací díky dlouhodobé praxi zaměstnanců, jejich značným zkušenostem a vysoké odborné způsobilosti. Dále pak je subjekt schopen efektivní improvizace při řešení nepředvídatelných problémů vyskytujících se při provádění prací určených objednatel (Dobeš, 2018).

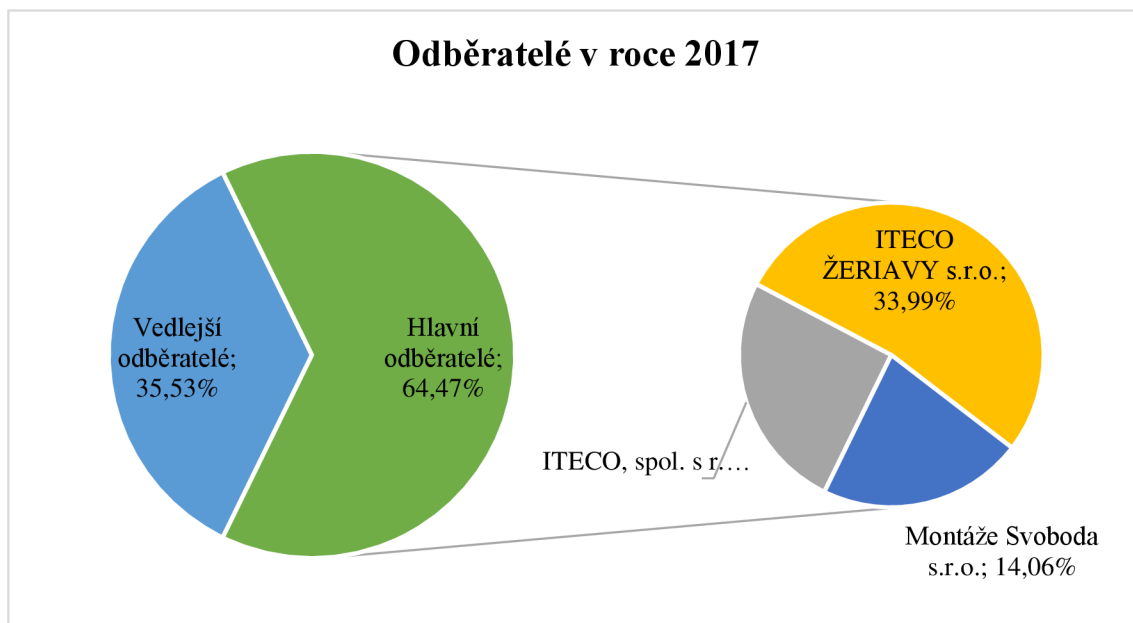
## 2.7.2 Nová konkurence

Od roku 2013 je v platnosti legislativní omezení pro výrobu a montáž ocelových konstrukcí (jeřábových drah, ocelových hal, přístřešků, mostů atd.), které nařizuje, že každý subjekt, který by chtěl provádět tyto práce, potřebuje certifikaci. Což znamená značné omezení pro nové konkurenty, kteří chtějí vstoupit na trh. Samozřejmostí jsou také veškerá školení zaměstnanců, jako například školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, školení o požární ochraně, školení jeřábníků, vazačů, řidičů služebních vozidel, obsluhovatелů montážních plošin a vysokozdvížných vozíků. Dále jsou nutností veškeré předepsané revize strojů, nástrojů a náradí používaných k provádění prací. Náklady pro vstup na daný trh jsou vysoké, a proto hrozba z nové konkurence pro subjekt je nízká (Dobeš, 2018).

## 2.7.3 Odběratelé

Hlavními odběrateli (64,47 %) jsou společnosti ITECO, spol. s r. o., Brno, ITECO ŽERIAVY s.r.o., a Montáže Svoboda s.r.o., Násedlovice. Příjmy od hlavních třech odběratelů se dají rozdělit na 40,2 % ze Slovenska a 59,8 % z České Republiky. Mezi vedlejší odběratele (35,53 %) patří Brezno, K-TECHNIK s.r.o., Slavkov u Brna. Dále se subjekt zabývá montážemi ocelových konstrukcí pro společnost LIKO-S, a. s., Slavkov u Brna, HAK s.r.o, Moravany u Brna a M3STEEL s.r.o., Brno. Dle informací managementu výše uvedených společností se dá očekávat plynulé pokračování zadávání zakázek ve zhruba stejných cenových relacích do konce roku 2019. Splatnost odběratelských faktur (pohledávek) činí standardně 14 dnů, pouze u společnosti LIKO-S, a.s. je splatnost 30 dnů. V případě ztráty některé ze společností lze očekávat její nahrazení, jelikož subjekt musí odmítat zakázky od jiných společností kvůli vytížení všech pracovníků ze strany výše uvedených společností, což znamená, že vyjednávací síla odběratelů je nízká (Dobeš, 2018).





**Graf č. 11 – Odběratelé v roce 2017**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Dobeš, 2018)

#### 2.7.4 Dodavatelé

Na základě potřeb subjektu a požadavků zákazníka byla vybrána společnost Karel Hanák autojeřáby, s. r. o. jako hlavní dodavatel služeb v oblasti pojízdné zdvihací techniky, která je nezbytná pro úspěšné provádění prací. Dále pak společnost LIKO-S, a. s. jako dodavatel hutních výrobků. Se společností LIKO-S, a. s. bylo dohodnuto, že dopravu bude zajišťovat analyzovaný subjekt v rámci spolupráce s autodopravcem. V případě ztráty jsou obě společnosti nahraditelné ve velice krátkém časovém období vzhledem k širokému spektru společností nabízejících na trhu jak hutní materiály, tak služby v oblasti pojízdné techniky a to znamená, že vyjednávací síla dodavatelů je velice nízká (Dobeš, 2018).

#### 2.7.5 Substituty

Podkapitola substituty je rozdělena ze dvou pohledů, a to na technickou a spotřebitelskou substituci.

## **Technická substituce**

Služby subjektu nemůžou být technicky nahrazeny. Neexistence technické substituce (Dobeš, 2018).

## **Spotřebitelská substituce**

K práci subjekt používá běžně dostupné nářadí a vybavení, které vlastní většina výrobních subjektů. Avšak následné práce se odvíjí od nabytých zkušeností při provádění tohoto speciálního druhu práce. Na trhu existuje více dodavatelů těchto prací a to znamená, že každý zákazník si může vybrat dodavatele, který mu nejvíce vyhovuje (Dobeš, 2018).

### **2.7.6 Závěr z Porterovi analýzy pěti sil**

Z Porterovi analýzy pěti sil vyplynulo, že se subjekt nemusí obávat nárůstu velkého počtu konkurentů kvůli vysokým nákladům na vstup na daný trh. Hrozbou pro analyzovaný subjekt je vysoká rivalita v oboru, kterou ale subjekt zvládá překonat svými kvalitními službami, které svým zákazníkům poskytuje. Pro tyto služby neexistuje technická substituce. Vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů je nízká.

## **2.8 Analýza trhu práce**

Analýza trhu práce je provedena v Jihomoravském kraji, jelikož v tomto kraji sídlí daný subjekt. Analýza se zaměřuje na obyvatelstvo z pohledu věku, vzdělání, a i celkového počtu. Bude analyzována nezaměstnanost, nabídka a poptávka na trhu práce v daném kraji, dotace na zaměstnance a legislativa. Bude provedeno mzdové šetření, které se zaměří na analýzu konkurence z důvodu odměňování, na analýzu benefitů v Jihomoravském kraji a na průměrnou mzdu a mzdu pro hlavní pracovní pozice v subjektu. Veškeré údaje jsou čerpány z údajů Českého statistického úřadu a Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky.

### **2.8.1 Analýza obyvatelstva**

Tato kapitola blíže představí obyvatelstvo v celé České republice a také v Jihomoravském kraji, jelikož všichni zaměstnanci mají trvalý pobyt v tomto kraji. Jako první se zaměří

na celkové počty obyvatel v ČR a v JMK, a to v rozdělení na muže a ženy. V další části si obyvatelstvo rozdělí dle věku a v poslední části se zaměří na vzdělání obyvatel Jihomoravského kraje a na obecné míry zaměstnanosti a nezaměstnanosti.

### Vývoj počtu obyvatel

Následující tabulka znázorňuje, že celkový počet obyvatel přesahuje hranici deseti a půl milionu obyvatel a má rostoucí tendenci. Počty žen převyšují počty mužů, a to v roce 2015 o necelých 185 000 (3,6 %) a v roce 2017 o skoro 178 000 (3,4 %). Počet obyvatel, jak již bylo zmíněno, roste a to o 0,15 % mezi lety 2015 a 2016 a o 0,19 % mezi lety 2016 a 2017. Stejně jako celkově v ČR, tak i v JMK je více žen než mužů. Procentuální nárůst obyvatel JMK za 2015/2016 je 0,19 % a za 2016/2017 je nárůst 0,32 %.

#### Tabulka č. 7 – Vývoj počtu obyvatel

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2018a)

		2015	2016	2017
<b>Počet obyvatel v ČR</b>	Muži	5 176 927	5 186 330	5 200 687
	Ženy	5 361 348	5 367 513	5 378 133
	Celkem	10 538 275	10 553 843	10 578 820
<b>Počet obyvatel v JMK</b>	Muži	574 178	575 534	577 723
	Ženy	598 675	599 489	601 089
	Celkem	1 172 853	1 175 023	1 178 812

### Věková struktura obyvatel JMK

V následující tabulce je obyvatelstvo JMK rozděleno do 3 věkových kategorií. První a třetí kategorie obsahuje ekonomicky neaktivní obyvatelstvo a druhá kategorie zahrnuje ekonomicky aktivní obyvatelstvo. Obyvatelstvo je v tabulce rozděleno na kategorie od 0-14 let, od 15-64 let a 65 let a více.

Z tabulky plyne, že se počet obyvatel v první kategorii zvyšuje, což je velice výhodné do budoucnosti, protože to znamená růst v druhé věkové kategorii, která zahrnuje ekonomicky aktivní obyvatelstvo. Pro ekonomiku je nejdůležitější druhá kategorie. Problém druhé kategorie je její pokles o 1,5 % mezi lety 2015 a 2017, protože ekonomicky aktivní obyvatelstvo musí zabezpečit obyvatelstvo v první a třetí kategorii, které zahrnují lidi v důchodovém věku a děti. Dalším problémem je růst počtu obyvatel v důchodovém věku o 5,1 % mezi lety 2015 a 2017, a to z důvodu dožívání

čím dál vyššího věku. Pro analyzovaný subjekt to znamená čím dál těžší získávání nové pracovní síly.

**Tabulka č. 8 – Věková struktura obyvatel JMK**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2018b)

	2015		2016		2017	
	(%)	tis. osob	(%)	tis. osob	(%)	tis. osob
<b>0-14 let</b>	15,00	175 874	15,23	178 921	15,46	182 280
<b>15-64 let</b>	66,82	783 751	66,20	777 833	65,53	772 488
<b>65 a více let</b>	18,18	213 228	18,58	218 271	19,01	224 044

### Vzdělanostní struktura obyvatel JMK a ČR

Následující tabulka zobrazuje strukturu vzdělání obyvatel v Jihomoravském kraji a v České republice v roce 2016. Jihomoravský kraj je druhý v počtu vysokoškolsky vzdělaných obyvatel, první místo zabírá Praha, ve které je skoro o 150 000 (63,5 %) více vysokoškoláků než v Jihomoravském kraji. V jihomoravském kraji je největší zastoupenou skupinou vzdělání střední s maturitou s počtem 328 700 obyvatel, což je 33 % z celkového počtu obyvatel Jihomoravského kraje. V celé České republice je to skupina vzdělání střední bez maturity s počtem 3 025 700 obyvatel což je 33,9 % z celkového počtu obyvatel České republiky. Pro analyzovaný subjekt to znamená, že v JMK je 64,6 % obyvatel vzděláno na úrovni, která subjektu vyhovuje a kterou nejčastěji zaměstnává.

**Tabulka č. 9 – Vzdělanostní struktura obyvatel k 31. 12. 2016**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2018c)

	ČR		JMK	
	(%)	tis. osob	(%)	tis. osob
<b>Základní</b>	13,8	1228,7	11,5	114,8
<b>Střední bez maturity</b>	33,9	3025,7	31,6	315,0
<b>Střední s maturitou</b>	33,7	3004,9	33,0	328,7
<b>Vysokoškolské</b>	18,5	1653,7	23,7	236,1
<b>Bez vzdělání, nezjištěno</b>	0,2	15,7	0,2	1,1

## 2.8.2 Zaměstnanost a nezaměstnanost v Jihomoravském kraji

Dle údajů Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky se snížil meziměsíční podíl nezaměstnaných osob na celkovém počtu obyvatel v Jihomoravském kraji o 0,17 % a dne 28. 02. 2018 byl ve výši 4,60 %. To znamená, že je o 0,85 vyšší než celkový průměr v České republice (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018a).

Následující tabulka sleduje zaměstnanost a nezaměstnanost v JMK od roku 2014 do třetího kvartálu v roce 2017. V prvním řádku tabulky je ekonomicky aktivní obyvatelstvo uvedené v tis. osob, které dlouhodobě roste. Až v roce 2017 je zaznamenán mírný pokles. Pozitivní pro ekonomiku by byl stálý růst tohoto ukazatele. V další části tabulky je uveden pozitivní růst zaměstnaných osob a pozitivní pokles nezaměstnaných osob. Od roku 2014 do roku 2017 přibýlo 22 600 zaměstnaných a ubylo 15 900 nezaměstnaných.

Uprostřed tabulky je znázorněno ekonomicky neaktivní obyvatelstvo, jehož počet meziročně klesá. Mírný nárůst je ve třetím kvartálu v roce 2017. Nejnižší počet ekonomicky neaktivních obyvatel je v roce 2016 a to 394 700 osob.

**Tabulka č. 10 – Zaměstnanost a nezaměstnanost v JMK**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2018d)

	2014	2015	2016	2017 Q3
<b>Pracovní síla ekonomicky aktivní (tis. osob)</b>	593,7	598,9	601,1	600,4
<b>Z toho:</b>				
<b>zaměstnaní (tis. osob)</b>	557,5	569,1	577,9	580,1
<b>nezaměstnaní (tis. osob)</b>	36,2	29,8	23,2	20,3
<b>Ekonomicky neaktivní (tis. osob)</b>	402,8	397,5	394,7	395,6
<b>Míra ekonomické aktivity (%)</b>	59,6	60,1	60,4	60,3
<b>Míra zaměstnanosti (%)</b>	55,9	57,1	58,0	58,2
<b>Obecná míra nezaměstnanosti (%)</b>	6,1	5,0	3,9	3,4

Míra ekonomické aktivity a míra zaměstnanosti jsou důležitými ukazateli, které se udávají v procentech a jejich tendence by měla být rostoucí. Nejvyšší míra ekonomické aktivity byla v roce 2016 a to 60,4 % a nejvyšší míra zaměstnanosti byla

v roce 2017 a to 58,2 %. Poslední řádek tabulky znázorňuje obecnou míru nezaměstnanosti, která je vyjádřena v procentech a výrazně klesá, což má kladný vliv na ekonomiku Jihomoravského kraje. Obecná míra nezaměstnanosti klesla v roce 2017 oproti roku 2014 o 2,7 %. To pro subjekt znamená, že čím dál tím více osob je zaměstnaných, a proto bude pro subjekt těžké získat nové zaměstnance.

### **Zaměstnaní podle odvětví ekonomické činnosti CZ-NACE**

Dle statistického úřadu nejvíce osob v Jihomoravském kraji zaměstnává zpracovatelský průmysl a nejméně kategorie výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu (Český statistický úřad, 2018d).

Subjekt analyzovaný v této bakalářské práci dle klasifikace ekonomické činnosti CZ-NACE patří do kategorie stavebnictví.

Následující tabulka znázorňuje počet zaměstnaných osob v tisících v celém Jihomoravském kraji ve všech ekonomických činnostech. Druhý řádek tabulky ukazuje, kolik osob je zaměstnáno ve stavebnictví v JMK v letech 2014 až 2016. V roce 2014 pracuje ze všech zaměstnaných osob 8 % ve stavebnictví, v roce 2015 je to 8,14 % a v roce 2016 už 9,3 %. To znamená, že počet zaměstnaných osob v kategorii stavebnictví neustále roste. Subjekt, který je analyzován v této práci zaměstnává pouze muže, a proto poslední řádek tabulky ukazuje pouze počet mužů zaměstnaných ve stavebnictví v JMK.

**Tabulka č. 11 – Zaměstnaní podle odvětví ekonomické činnosti CZ-NACE**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2018d)

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Zaměstnaní celkem (tis. osob)</b>	557,5	569,1	577,9
<b>Z toho ve stavebnictví (tis. osob)</b>	44,6	46,3	53,6
<b>Z toho muži (tis. osob)</b>	40,4	41,2	48,0

### 2.8.3 Nabídka a poptávka na trhu práce

V této kapitule je rozebrána nabídka a poptávka pracovní síly na trhu práce. Sídlo subjektu patří do okresu Hodonín, a proto je tento okres analyzován. Údaje v tabulce se týkají měsíce února 2018.

Tabulka ukazuje převahu nabídky pracovní síly nad poptávkou v 80 % vybraných pozic. Nabídka u pozice „Všeobecní administrativní pracovníci, sekretáři a pracovníci pro zadávání dat a zpracování textů“ je přibližně 13krát větší než poptávka. Podobně je tomu i u pozice „Řemeslníci a kvalifikovaní pracovníci na stavbách“ kde nabídka poptávku přesahuje 7krát. V posledním řádku tabulky je umístěna pozice „Montážní dělníci výrobků a zařízení“ u které jako u jediné z vybraných převažuje poptávka nad nabídkou, a to přibližně 3krát.

Pro analyzovaný subjekt to znamená dostupnost pracovních sil a možnost výběru zaměstnanců z většího počtu. Jen u pozice „Montážní dělníci výrobků a zařízení“ bude pro subjekt složitější získat vhodného zaměstnance z důvodu převyšující poptávky nad nabídkou.

**Tabulka č. 12 – Nabídka a poptávka na trhu práce**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018b)

	<b>Nabídka pracovní síly</b>	<b>Poptávka po pracovní síle</b>
<b>Všeobecní administrativní pracovníci, sekretáři a pracovníci pro zadávání dat a zpracování textů</b>	452	35
<b>Řemeslníci a kvalifikovaní pracovníci na stavbách</b>	877	127
<b>Pracovníci v oboru elektroniky a elektrotechniky</b>	50	28
<b>Pomocní pracovníci v oblasti těžby, stavebnictví, výroby</b>	1309	357
<b>Montážní dělníci výrobků a zařízení</b>	52	167

## **2.8.4 Dotace na zaměstnance**

Tato kapitola shromažďuje informace o dotacích, které by subjekt mohl čerpat. Vhodné dotace pro subjekt jsou od Úřadu práce, od Ministerstva práce a sociálních věcí a Ministerstva průmyslu a obchodu. Subjekt v současné době žádnou dotaci nečerpá (Dobeš, 2018).

### **Mzdové příspěvky z Úřadu práce**

Analyzovaný subjekt má zaměstnance převážně v produktivním věku a jak už bylo zmíněno dříve, subjekt bude muset v budoucnosti shánět nové zaměstnance. Z tohoto důvodu by mohl subjekt čerpat příspěvek z úřadu práce na společensky účelné pracovní místo. Tento příspěvek je poskytnut na osoby, které jsou v evidenci úřadu práce minimálně 5 měsíců a příspěvek může dosáhnout výše 10 000 Kč na osobu na měsíc, a to až po dobu 12 měsíců (Cyrrus Advisory, 2018).

### **Programy pro programové období 2014-2020**

Z programového období 2014-2020 jsou vybrány dva programy, které jsou vhodné pro analyzovaný subjekt. Programy jsou spolufinancovány z Evropských strukturálních a investičních fondů.

#### **Operační program zaměstnanost**

Operační program zaměstnanost je řízený Ministerstvem práce a sociálních věcí. Cílem programu je zlepšení základních prvků konkurenceschopnosti, podpora rovných příležitostí pro muže a pro ženy, přizpůsobení zaměstnanců a zaměstnavatelů, boj proti chudobě, podpora mezinárodní spolupráce a sociálních inovací například v oblasti sociálního začleňování (Strukturální fondy, 2012).

#### **Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost**

Operační program řízený Ministerstvem průmyslu a obchodu má za cíl dosáhnout konkurenceschopné a udržitelné ekonomiky na základě znalostí a inovací. Podporuje prosazování místních podniků na zahraničních trzích a podporuje tvorbu nových pracovních míst. Operační program se zaměřuje na malé a střední podniky (Strukturální fondy, 2012).



### **2.8.5 Legislativní změny**

V této kapitole jsou zaznamenány legislativní změny, které se týkají zaměstnanců analyzovaného subjektu.

Pracovně právní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem se řídí zákoníkem práce č. 262/2006 Sb. v platném znění.

#### **Minimální mzda**

Od 1. ledna 2018 se minimální mzda zvyšuje o 1 200 Kč na 12 200 Kč za měsíc. Vláda ČR toto nařízení přijala dne 21. srpna 2017. Základní sazba pro týdenní pracovní dobu 40 hodin činí 73,20 Kč za hodinu (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017).

#### **Vyšší sleva na dítě**

Od ledna se sleva na první dítě zvyšuje ze 1 117 Kč na 1 267 Kč měsíčně. Slevy na další děti zůstávají ve stejné výši jako v roce 2017 (Internet Info s.r.o., 2017).

#### **Dlouhodobá neschopnost**

Pokud je osoba v dlouhé pracovní neschopnosti dostane od roku 2018 více peněz. Od 31. dne pracovní neschopnosti dostane osoba 66 % redukováného denního vyměřovacího základu a od 61. dne pobytu v pracovní neschopnosti pak 72 % (Internet Info s.r.o., 2017).

#### **Zdravotní a sociální pojištění 2018**

Na rok 2018 se minimální záloha na zdravotní pojištění zvyšuje na 2 024 Kč měsíčně a minimální záloha na důchodové pojištění na 2 189 Kč měsíčně (Internet Info s.r.o., 2017).

#### **Sleva za školku**

Daňová sleva za umístění dítěte ve školce roste. Je možné odečíst o 1 200 Kč více než v roce 2017 a to 12 200 Kč (Internet Info s.r.o., 2017).

### **2.8.6 Mzdové šetření**

Tato kapitola bude zaměřena na mzdové šetření. V první části šetření bude uvedena analýza konkurence z důvodu odměňování, kde bude porovnán analyzovaný subjekt

s konkurenční společností ELPA, s. r. o., další část bude zaměřena na průměrnou měsíční mzdu ve stavebnictví v Jihomoravském kraji a bude také porovnána se mzdou v analyzovaném subjektu. Třetí část mzdového šetření ukazuje průměrnou mzdu dle pracovní pozice a poslední čtvrtá část zachycuje analýzu benefitů v Jihomoravském kraji.

### **Analýza konkurence z důvodu odměňování**

Tato kapitola obsahuje analýzu konkurence z hlediska odměňování. Získání informací v této kategorii, například o benefitech u konkurence, je velice složité. Každý subjekt si tyto informace poctivě střeží a na prosby o sdělení nereaguje. Proto následující tabulka je sestavena dle úplného výpisu z obchodního rejstříku a ze zveřejněného výkazu zisku a ztrát jedné z hlavních konkurenčních společností ELPA, s. r. o. z roku 2014. Z tabulky je patrné, že průměrná měsíční mzda u společnosti ELPA, s. r. o. je o 1,1 % nižší než průměrná mzda u analyzovaného subjektu. Tento rozdíl není nijak vysoký, a proto to pro subjekt znamená jen nepatrnou výhodu při získávání nových zaměstnanců a snižuje to riziko odchodu zaměstnanců ke konkurenční společnosti. Mzdová produktivita je u konkurence nižší, a to o 1,3 %, produktivita práce z příjmů je u analyzovaného subjektu vyšší o 4,7 % než u společnosti ELPA, s. r. o. Mzdová rentabilita se liší o 26,7 % ve prospěch analyzovaného subjektu. Subjekt si ve všech analyzovaných kategoriích vede lépe než konkurenční společnost.

**Tabulka č. 13 – Porovnání odměňování v analyzovaném subjektu a v ELPA, s. r. o.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2017)

<b>2014</b>	<b>Věroslav Svoboda</b>	<b>ELPA, s. r. o.</b>
<b>Roční mzdové výdaje v Kč</b>	3 510 756	6 198 000
<b>Počet zaměstnanců</b>	14	25
<b>Průměrná měsíční mzda zaměstnance v Kč</b>	20 897	20 660
<b>Mzdová produktivita v Kč</b>	6,18	6,10
<b>Produktivita práce z příjmů v Kč</b>	1 587 500	1 512 312
<b>Mzdová rentabilita v Kč</b>	0,15	0,11

## Průměrná hrubá měsíční mzda

Tabulka zobrazuje průměrnou hrubou měsíční mzdu zaměstnanců ve stavebnictví v Jihomoravském kraji od roku 2014 do roku 2016. Z tabulky je patrné, že hrubá mzda má rostoucí tendenci. Nárůst mezi lety 2014 a 2015 činil 2,67 % a nárůst mezi lety 2015 a 2016 byl 3,1 %. Průměrná hrubá mzda v analyzovaném subjektu je nižší než průměrná mzda ve stavebnictví. V roce 2014 je tento rozdíl největší a to 11,3 % v roce 2015 se rozdíl snižuje na 2 % a v posledním sledovaném roce rozdíl dále klesá až na úroveň 1,7 %. Průměrná mzda v analyzovaném subjektu roste mezi lety 2014 a 2015 o 12 % a další nárůst mezi lety 2015 a 2016 činil 3,4 %.

**Tabulka č. 14 – Průměrná měsíční hrubá mzda podle CZ-NACE**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2018d a dle Dobeš, 2017b)

	2014	2015	2016
<b>Stavebnictví</b>	23 247 Kč	23 867 Kč	24 605 Kč
<b>Průměrná hrubá měsíční mzda v analyzovaném subjektu</b>	20 897 Kč	23 407 Kč	24 194 Kč

## Průměrná hrubá mzda dle pracovní pozice

Následující tabulka znázorňuje přehled průměrných hrubých mezd dle pracovní pozice od roku 2015 do roku 2017. Všechny průměrné hrubé mzdy u všech pracovních pozic rostou. Nejvyšší průměrná hrubá mzda v roce 2017 je u pozice „Pracovníci v oboru elektroniky a elektrotechniky“ a nejnižší u pozice „Pomocní pracovníci v oblasti těžby, stavebnictví, výroby“.

Nárůst mezi roky 2015 a 2016 činil 7,6 % u pozice a, 3 % u pozice b, 3,7 % u pozice c, 8,3 % u pozice d a 8,7 % u pozice e. Nejvyšší nárůst mezi lety 2016 a 2017 byl u pracovní pozice b a to 12 %, druhý největší nárůst byl u pozice e a to 11,3 %. Nejmenší nárůst byl u pracovní pozice c a to pouhých 5,3 %, trochu lépe si vedla pozice a u které nárůst činil 5,4 %.

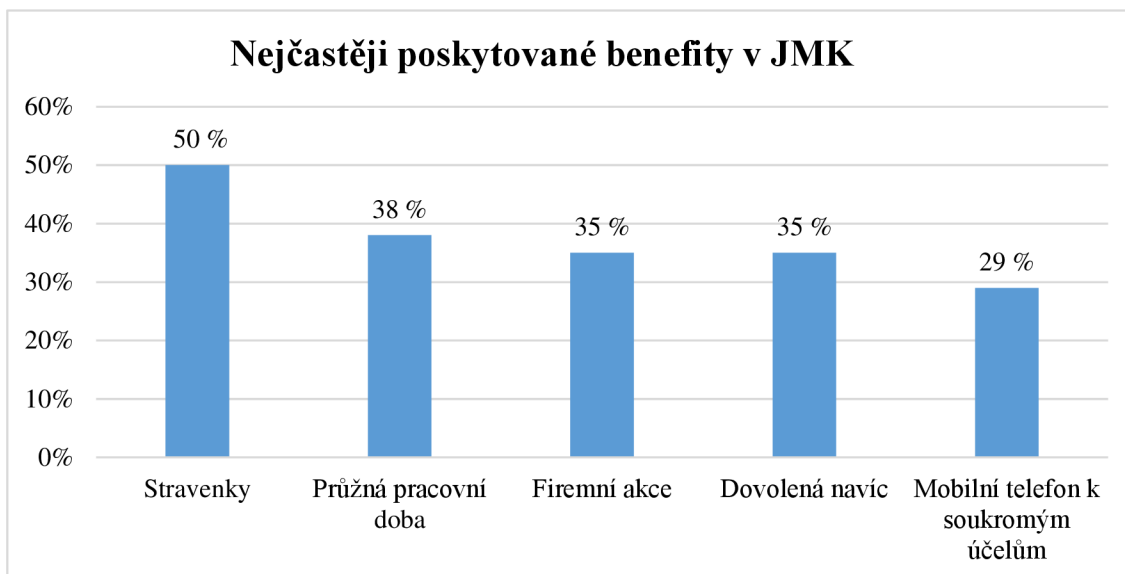
**Tabulka č. 15 – Průměrná hrubá mzda dle pracovní pozice**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2018d)

	2015	2016	2017
<b>Všeobecní administrativní pracovníci, sekretáři a pracovníci pro zadávání dat a zpracování textů</b> (pozice a)	19 113 Kč	20 556 Kč	21 675 Kč
<b>Řemeslníci a kvalifikovaní pracovníci na stavbách</b> (pozice b)	19 719 Kč	20 312 Kč	22 747 Kč
<b>Pracovníci v oboru elektroniky a elektrotechniky</b> (pozice c)	24 643 Kč	25 545 Kč	26 899 Kč
<b>Pomocní pracovníci v oblasti těžby, stavebnictví, výroby</b> (pozice d)	15 927 Kč	17 243 Kč	18 725 Kč
<b>Montážní dělníci výrobků a zařízení</b> (pozice e)	20 266 Kč	22 036 Kč	24 521 Kč

### **Analýza benefitů v JMK**

V dnešní době, kdy je konkurence mezi zaměstnavateli vysoká, se každý zaměstnavatel snaží poskytovat více a více benefitů pro své zaměstnance.

Dle internetového serveru platy.cz jsou nejčastějšími poskytovanými benefity v Jihomoravském kraji stravenky (50 %). Analyzovaný subjekt stravenky svým zaměstnancům neposkytuje, ale hradí stravné na služebních cestách. Pružná pracovní doba (38 %) je druhý nejčastější benefit v JMK a tento benefit poskytuje i analyzovaný subjekt svým zaměstnancům. Zaměstnanci mohou jeden den pracovat 6 hodin a další den 8 hodin, rozložení pracovní doby závisí na zakázkách. Třetí benefit firemní akce (35 %) je důležitý pro udržení přátelských vztahů na pracovišti, a proto i subjekt tento benefit nabízí. Předposlední benefit zmíněný v grafu dovolená navíc (35 %) subjekt svým zaměstnancům neposkytuje. Mobilní telefon k soukromým účelům (29 %) mají zaměstnanci subjektu k dispozici (Platy, 2018).



**Graf č. 12 – Nejčastěji poskytované benefity v JMK**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Platy, 2018)

### 2.8.7 Závěr z analýzy trhu práce

Z analýzy trhu práce vyplynulo že se neustále zvyšuje počet obyvatel a že v jihomoravském kraji je vysoké procento středoškolsky vzdělaných lidí, což je pro subjekt výhodou. Nabídka pracovní síly přesahuje poptávku po pracovní síle u pracovních pozic v analyzovaném subjektu. Subjekt má možnost čerpat dotace na zaměstnance. Hrozbou pro subjekt může být pokles počtu ekonomicky aktivních obyvatel, pokles obecné míry nezaměstnanosti, obecný růst průměrných mezd a taky stejná mzda v analyzovaném subjektu jako u konkurence.

### 2.9 SWOT analýza

Následující kapitola je zaměřena na strategickou SWOT analýzu. V tabulkách je využit systém známkování od 1 do 5. Ve sloupci s názvem význam je ohodnocena každá kategorie dle významu pro fungování subjektu. Znamka 1 znamená nedůležitou kategorii a znamka 5 znamená velmi důležitou kategorii pro fungování subjektu. Ve sloupci s názvem současný stav je ohodnoceno, jak si v dané kategorii subjekt vede v současné době. Znamka 1 znamená velmi špatně a znamka 5 znamená velmi dobře.

### **2.9.1 Silné stránky**

Silné stránky subjektu jsou získány z celkového zhodnocení subjektu, z interní analýzy „7S“, z dotazníkového šetření a z řízeného rozhovoru s vedoucím pracovníkem. Hlavními silnými stránkami subjektu jsou kategorie technická kvalita, vysoká kvalita nabízených služeb a spolehlivost. Na těchto třech kategoriích si subjekt velice zakládá a staví je na první místo na svém žebříčku hodnot. Další silná stránka subjektu je například přátelský kolektiv na pracovišti a jasné vztahy nadřízenosti a podřízenosti, které lze snadno vyčíst z organizační struktury.

**Tabulka č. 16 – Silné stránky subjektu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Význam	Současný stav
26 let na trhu	3	5
Přátelský kolektiv	4	4
Zaměstnanci v produktivním věku	4	5
Ziskovost	5	4
Dostatek zakázek	5	4
Technická kvalita	5	5
Vysoká kvalita nabízených služeb	5	5
Spolehlivost	5	5
Dobrá pověst subjektu	4	5
Zvyšování mzdových výdajů	4	4
Přehledná organizační struktura	3	5
Zaměstnanecké benefity	4	3
Nabídka školení	5	4
Pracovní oděv	2	4
Společné mimopracovní akce zaměstnanců	2	4
Společný cíl všech zaměstnanců	4	3
Spolupráce se Svářečskou školou ve Slavkově u Brna	4	2
Růst hrubé mzdy na všech pozicích	3	4
Klesání výdajů subjektu	3	4
Flexibilita a loajálnost zaměstnanců	4	4
Spokojenost zaměstnanců se systémem hodnocení a odměňování	4	4
Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy	5	4
<b>Průměrná hodnota</b>	<b>16,41</b>	

### 2.9.2 Slabé stránky

Údaje pro kapitolu slabé stránky jsou získány z interních analýz stejně jako údaje v kapitole silné stránky. Mezi slabé stránky subjektu patří neexistence interního předpisu odměňování, málo zaměstnanců v mladém věku a klesání příjmů subjektu, které ale není

nijak závratné. Další slabou stránkou subjektu je direktivní styl řízení. Tento styl zatím zaměstnancům vyhovuje, ale neumožňuje seberealizaci a podílení se na řešení zakázek, a proto by v budoucnosti nemusel novým zaměstnancům vyhovovat.

**Tabulka č. 17 – Slabé stránky subjektu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Slabé stránky</b>	<b>Význam</b>	<b>Současný stav</b>
Papírová evidence docházky	3	3
Klesání příjmů subjektu	5	3
Neexistence interního předpisu odměňování	4	1
Nemožnost karierního růstu	3	2
Nevede statistiku nemocnosti	3	1
Malý počet zaměstnaneckých benefitů	3	4
Málo mladých zaměstnanců	5	3
Direktivní styl řízení	3	5
Fyzická náročnost práce	3	3
Nehodnocení pracovního výkonu	3	2
Malá komunikace mezi majitelem a zaměstnanci	4	3
Neobsazená pracovní místa	5	3
Odmítání zakázek	4	3
<b>Průměrná hodnota</b>	<b>10,23</b>	

### 2.9.3 Příležitosti

Vnější analýzy prostředí, jako je například analýza trhu, poskytují údaje pro tuto kapitolu s názvem příležitosti. Hlavní příležitost pro subjekt je vstup na zahraniční trh.



**Tabulka č. 18 – Příležitosti subjektu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Příležitosti</b>	<b>Význam</b>	<b>Současný stav</b>
Zahraniční trh	4	3
Vysoké procento středoškolsky vzdělaných lidí v JMK	2	5
Nabídka pracovní síly je vyšší než poptávka u pozic v subjektu	4	3
Dotace na zaměstnance	3	1
Růst počtu obyvatel	2	3
Vysoké náklady pro vstup na trh pro potencionální konkurenci	5	5
Nízká vyjednávací síla dodavatelů	4	4
Nízká vyjednávací síla odběratelů	4	4
Neexistence technické substituce	4	5
<b>Průměrná hodnota</b>	<b>13,33</b>	

#### 2.9.4 Hrozby

Údaje pro kapitolu hrozby jsou získány z vnějších analýz prostředí stejně jako pro kapitolu příležitosti. Hrozbou pro subjekt je například silná rivalita v oboru a obecný růst průměrných mezd.

**Tabulka č. 19 – Hrozby subjektu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Hrozby</b>	<b>Význam</b>	<b>Současný stav</b>
Obecný růst průměrných mezd	4	4
Pokles počtu ekonomicky aktivních obyvatel	3	3
Pokles obecné míry nezaměstnanosti	3	3
Silná rivalita v oboru	3	4
Stejná mzda jako u konkurence	4	4
<b>Průměrná hodnota</b>	<b>12,40</b>	

## 2.9.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

Ze SWOT analýzy je patrné, že u subjektu převyšují silné stránky nad slabými. Také mezi příležitostmi a hrozbami zvítězily příležitosti. Pro subjekt to znamená, že by se měl snažit eliminovat své slabé stránky využitím příležitostí. Vybrané informace ze SWOT analýzy poslouží k tvorbě návrhové části bakalářské práce.

**Tabulka č. 20 – Vyhodnocení SWOT analýzy**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>SWOT</b>	<b>Průměrná hodnota</b>
<b>Silné stránky</b>	<b>16,41</b>
<b>Slabé stránky</b>	<b>10,23</b>
<b>Příležitosti</b>	<b>13,33</b>
<b>Hrozby</b>	<b>12,40</b>

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

Stěžejním podkladem pro tuto kapitolu bakalářské práce bylo dotazníkové šetření a řízený rozhovor s majitelem subjektu. V řízeném rozhovoru majitel uvedl, že je přístupný změnám a chce zlepšit fungování subjektu. Majitel chce mít spokojené zaměstnance, a proto poskytne 250 000 Kč na zlepšení systému hodnocení a odměňování svých zaměstnanců. Kvůli nedostatku pracovních sil v subjektu bude navržena spolupráce se Svářečskou školou ve Slavkově u Brna. Z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci nejsou za svůj pracovní výkon hodnoceni, a proto dalším návrhem bude návrh systému hodnocení zaměstnanců. V neposlední řadě budou navrženy změny v systému odměňování zaměstnanců.

Zařazením těchto návrhů by mělo dojít k větší spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců a ke snadnějšímu získávání nových pracovníků. Zavedení těchto změn by se mělo odrazit v lepším fungování subjektu.

Návrhy na zlepšení:

- Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů.
- Rozšíření nabídky školení.
- Spolupráce se Svářečskou školou ve Slavkově u Brna.
- Systém hodnocení zaměstnanců.

Slabé stránky, které budou návrhy na zlepšení odstraněny:

- Nedostatek pracovní síly.
- Nehodnocení pracovního výkonu.
- Malý počet benefitů.

#### **3.1 Změny v systému odměňování**

Zaměstnanci v dotazníkovém šetření uvedli, že mají velký zájem o rozšíření zaměstnaneckých benefitů. Všechny 100 % zaměstnanců by si přálo benefit ve formě příspěvku na dovolenou, z řízeného rozhovoru je známo, že majitel subjektu je ochoten tento benefit zařadit do systému odměňování. Dalším navrhovaným benefitem jsou poukázky Sodexo typu FlexiPass a náborový příspěvek pro nového i doporučujícího

zaměstnance, který bude sloužit k lepšímu získávání pracovníků z doporučení od zaměstnanců. Poslední návrh je zvýšení penzijního připojištění.

### **3.1.1 Příspěvek na dovolenou**

Tento benefit je u zaměstnanců nejžádanější, vyžadují ho naprosto všichni zaměstnanci. Navrhovaná výše příspěvku na dovolenou činí 12 000 Kč pro jednoho zaměstnance na rok. Příspěvek je daňově výhodný. Pro zaměstnavatele znamená sice nedaňový výdaj, ale zaměstnavatel neodvádí sociální a zdravotní pojištění a pro zaměstnance znamená příspěvek na dovolenou daňově osvobozený příjem, a to v případě, pokud se jedná o nepeněžní plnění. To znamená, že zaměstnanec neobdrží částku v penězích, ale zaměstnavatel uhradí například letenky přímo cestovní kanceláři. Dovolená může být naprosto libovolná a výběr zcela závisí na zaměstnanci.

Příspěvek bude poskytnut zaměstnancům, kteří pracují v subjektu po dobu rovnou nebo delší dvou let a pouze po zažádání zaměstnance u zaměstnavatele. Příspěvek nebude uplatněn paušálně.

### **3.1.2 Poukázky Sodexo typu Flexi Pass**

Projevený zájem zaměstnanců v dotazníku o zaměstnanecké benefity je rozptýlen mezi více nabízených možností, a proto bude pro všechny výhodné zavedení poukázek Flexi Pass, které mohou využít ve více než 10 000 partnerských provozovnách v ČR. Platnost těchto poukázek je dva roky. Poukázky jsou daňově zvýhodněné, a proto je tato investice do zaměstnanců výhodnější než finanční odměna.

Poukázky se dají uplatnit v oblasti:

- kultura,
- sport,
- relaxace a cestování,
- zdraví a prevence,
- osobní rozvoj.

Zaměstnavatel bude mít s poukázkami velmi málo starostí. Poukázky se dají jednoduše objednat online, jde sledovat stav vyřizování objednávky a jejího dodání. Administrativa s nákupem a zaúčtováním poukázek je minimální.

Nárok na tyto poukázky mají zaměstnanci pracující na HPP, a to po dobu nejméně jednoho roku. Zaměstnanec, který v subjektu odpracoval celý rok obdrží poukázky v celkové hodnotě 3 500 Kč. Pokud zaměstnanec odpracoval pouze několik měsíců v kalendářním roce obdrží poukázky v úměrné hodnotě odpracovaných měsíců.

### **3.1.3 Náborový příspěvek**

Náborový příspěvek připadne novému i stávajícímu zaměstnanci. Nárok na tento příspěvek budou mít zaměstnanci po odpracování zkušební doby novým zaměstnancem. Zkušební doba činí dva měsíce od nástupu do pracovního procesu. Po uplynutí této doby a spokojenosti ze strany zaměstnavatele a zaměstnance, obdrží oba zaměstnanci náborový příspěvek ve výši 2 500 Kč.

Pokud nový zaměstnanec odpracuje v subjektu jeden celý rok, mají oba zaměstnanci nárok na druhý náborový příspěvek, a to ve výši 3 500 Kč pro každého z nich.

### **3.1.4 Navýšení penzijního připojištění**

Majitel v řízeném rozhovoru uvedl, že se nebrání minimálnímu navýšení tohoto příspěvku. Navrhovaná částka je 600 Kč každému zaměstnanci za měsíc. Došlo k navýšení o 100 Kč. Navýšit tento příspěvek je vhodné kvůli požadavkům a spokojenosti zaměstnanců.

Nárok na tento příspěvek mají zaměstnanci, kteří v analyzovaném subjektu pracují po dobu delší než 1 rok.

## **3.2 Rozšíření nabídky školení**

Z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci mají zájem o školení obsluhy pracovní plošiny. Zaměstnavatel chce kvalifikované zaměstnance a nechce bránit zaměstnancům v osobním rozvoji, a proto je ochoten toto školení zahrnout mezi ostatní nabízené.

Školení bude jako ostatní školení plně hrazeno zaměstnavatelem a zaměstnancům v průběhu školení poběží normální hodinová mzda jako kdyby byli v pracovním procesu.

Školení bude provádět společnost, která již v analyzovaném subjektu zaměstnance školí. Tento nový typ školení se pouze zařadí do programu školení, které školící společnost poskytuje zaměstnancům analyzovaného subjektu. Školení bude probíhat jednou ročně. Přesný termín školení bude záviset na domluvě mezi zaměstnavatelem a školící společností. Zúčastnit se školení obsluhy pracovní plošiny mohou všichni zaměstnanci, kteří projeví zájem a využijí ho ke své práci v analyzovaném subjektu.

### **3.3 Systém hodnocení zaměstnanců**

Zaměstnanci v dotazníku uvedli, že není hodnocen jejich pracovní výkon. Na základě tohoto tvrzení je navržen hodnotící formulář, který bude sloužit k pravidelnému hodnocení zaměstnanců. Z tohoto formuláře bude zaměstnancům poskytována zpětná vazba, aby věděli, s čím byl nadřízený pracovník nebo majitel subjektu spokojený a s čím byl naopak nespokojený a co by měli zaměstnanci napravit. Vedoucí pracovník dvakrát za rok ohodnotí zaměstnance v tomto formuláři tak, že každou kategorii hodnocení oznámkuje čísly od 1 do 5. Číslo 1 znamená, že zaměstnanec si v této kategorii vede výborně naopak číslo 5 znamená, že zaměstnanec si vede velice špatně v dané kategorii. Ekonom na konci každého roku formulář vyhodnotí a vyhlásí prvního nejlepšího zaměstnance a druhého nejlepšího zaměstnance.

Každý vedoucí pracovník vyplní sloupec první pololetí pro každého svého podřízeného zaměstnance na jeden formulář v termínu od 20. května do 10. června. Sečte body, které každý zaměstnanec získal a tyto body nahlásí majiteli subjektu a ekonomovi. Zaměstnanci, kteří v prvním pololetí dosáhli méně než 20 bodů anebo patří do poloviny zaměstnanců s horšími výsledky, se musí zúčastnit hodnotícího pohovoru. Tento pohovor povede majitel subjektu s každým zaměstnancem, který nedosáhl uspokojivého hodnocení, zvláště. Pohovory se budou konat v průběhu července. Zaměstnanci na tomto pohovoru dostanou zpětnou vazbu z hodnocení svého pracovního výkonu a budou moci zapracovat na zlepšení v těch kategoriích ve kterých nedosáhli dobrých výsledků.

Druhé vyplnění formuláře vedoucím pracovníkem proběhne v termínu od 1. prosince do 30. prosince. Vedoucí zaměstnanec vyplní druhý sloupec na hodnotícím formuláři.

Následně body sečte a výsledný počet bodů pro každého zaměstnance zase nahlásí majiteli subjektu a ekonomovi. Po ročním hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců proběhnou hodnotící pohovory se všemi zaměstnanci. Pohovory budou probíhat v průběhu ledna. Hodnotící pohovor povede majitel subjektu. Na pohovoru bude porovnáván výkon zaměstnance v pololetí a na konci roku a bude mu poskytnuta celková zpětná vazba.

**Tabulka č. 21 – Formulář na hodnocení zaměstnanců**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Formulář na hodnocení zaměstnanců</b>		
<b>Kategorie hodnocení</b>	<b>První pololetí</b>	<b>Druhé pololetí</b>
	<b>počet bodů</b>	<b>počet bodů</b>
Samostatnost při práci		
Plnění zadaných úkolů		
Spolupráce ve skupině		
Dodržování začátku pracovní doby		
Čistota nářadí po vrácení na sklad		
Kvalita pracovního výkonu		
<b>Celkem bodů</b>		
	<b>Jméno</b>	<b>Podpis</b>
<b>Vedoucí pracovník:</b>		
<b>Hodnocený zaměstnanec:</b>		
	1-5	
Body pro hodnocení	1 = výborný	5 = velice špatný

### 3.4 Odměny pro nejlepší zaměstnance

Ekonom v průběhu ledna vyhodnotí formulář na hodnocení zaměstnanců a dle součtu všech bodů, ze všech kategorií a za obě pololetí, vybere vítězného zaměstnance, který získal za svůj pracovní výkon největší počet bodů a také vybere zaměstnance, který se dle počtu bodů, umístil na druhém místě.

### **3.4.1 První nejlepší zaměstnanec**

Zaměstnanec, který získá z hodnotícího formuláře nejvíce bodů obdrží jednorázovou finanční odměnu ve výši 10 000 Kč. Tuto finanční odměnu obdrží vítězný zaměstnanec k lednové mzdě. Vyhodnocení nejlepšího zaměstnance za rok, bude sloužit k podávání lepšího pracovního výkonu zaměstnanců na pracovišti.

### **3.4.2 Druhý nejlepší zaměstnanec**

Zaměstnanec, který se v ročním hodnocení pracovního výkonu umístil na druhém místě obdrží jednorázovou finanční odměnu ve výši 8 000 Kč. Tuto finanční odměnu obdrží zaměstnanec k lednové mzdě.

## **3.5 Spolupráce se svářčskou školou**

Velikou příležitostí pro analyzovaný subjekt je možná spolupráce se Svářčskou školou ve Slavkově u Brna, ze které by mohla získávat v dalších letech mladé a vzdělané zaměstnance. Subjekt již párkrát využil doporučení od Ing. Navrátila, který školu vede. Tito doporučení zaměstnanci se při práci v subjektu osvědčili, a proto bude navrhována spolupráce subjektu se školou. Subjekt se bude snažit přilákat studenty k zaměstnání v subjektu.

Dvakrát za rok subjekt nachystá prospekty, ve kterých bude studenty lákat do zaměstnání v subjektu. Pomocí brigádníka se prospekty rozdají na svářčské škole poslednímu ročníku, a to v pololetí a před koncem školního roku.

Dalším návrhem je pořádání exkurzí zdarma pro studenty této školy. Navrhovány jsou dvě exkurze za rok pro studenty posledních ročníků a každá bude trvat přibližně 3 hodiny. V těchto třech hodinách bude studentům subjekt představen v tom nejlepším světle a studenti budou sledovat zkušené zaměstnance při práci a v druhé polovině exkurze si tuto práci budou moci i vyzkoušet.

Dalším návrhem je stipendium pro studenty této školy od majitele analyzovaného subjektu. Toto stipendium bude poskytováno studentům, kteří uzavřou s majitelem subjektu smlouvu o budoucím výkonu práce. Ve smlouvě bude uveden termín nástupu do práce a minimální délka zaměstnání po ukončení studia. Tato délka bude 2 roky



a pokud student nenastoupí k pracovnímu výkonu v subjektu bude muset 90 % z celkové částky, která mu byla jako stipendium vyplacena, vrátit majiteli subjektu. Pokud student nastoupí k pracovnímu výkonu v subjektu, ale neodpracuje zde celé dva roky, bude muset určitou část z vyplacené částky vrátit majiteli subjektu. Pokud student po ukončení studia odpracuje v subjektu dobu delší než jeden rok, ale kratší než dva roky, bude muset majiteli vrátit 50 % z vyplacené částky. Pokud student nastoupí k pracovnímu výkonu v subjektu, ale neodpracuje v něm ani jeden rok, bude muset vrátit majiteli 70 % z vyplacené částky. Student může stipendium využít na stravování, na ubytování anebo na vzdělávání, které souvisí s budoucím výkonem práce v subjektu. Jedná se o daňově uznatelný výdaj a zaměstnavatel může studentovi poskytovat až 5 000 Kč na měsíc. Na straně studenta se jedná o příjem, který podléhá zdanění. Stipendium bude poskytnuto třem studentům ve výši 2 000 Kč pro každého na měsíc.

Navrhovaná spolupráce se může využít i na dalších školách, které jsou v okolí subjektu a poskytují vzdělání v oboru, které se týká činnosti analyzovaného subjektu. Mezi vhodné školy ke spolupráci patří například Střední škola strojírenská a elektrotechnická Brno, příspěvková organizace Trnkova 2482/113, 628 00 Brno, Střední škola polytechnická Brno, Jílová, příspěvková organizace nebo Střední odborná škola a Střední odborné učiliště Vyškov, příspěvková organizace.

## **4 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ**

Tato kapitola zobrazuje ekonomické zhodnocení návrhů, to znamená vyčíslené výdaje na navrhované změny a přínosy pro subjekt. Všechny navrhované změny by měly sloužit k větší motivaci zaměstnanců a tím k lepšímu pracovnímu výkonu. Na závěr je uveden časový harmonogram změn.

### **4.1 Výdaje na navrhované změny**

Tato podkapitola zobrazuje výdaje na navrhované změny.

#### **Příspěvek na dovolenou**

Výdaje na jednoho zaměstnance u tohoto příspěvku jsou maximálně ve výši 12 000 Kč za rok. Jedná se o daňově neuznatelný výdaj. Příspěvek je poskytován zaměstnancům, kteří jsou v subjektu zaměstnaní po dobu rovnou nebo delší dvou let. V dubnu v roce 2018 je takových zaměstnanců 10. Odhadovaný počet zaměstnanců, kteří tento příspěvek budou chtít využít a zažádají si o něho u svého zaměstnavatele je 7. Celkové výdaje na tento příspěvek za rok jsou tedy 105 000 Kč.

#### **Poukázky Sodexo typu Flexi Pass**

Nárok na poukázky mají zaměstnanci, kteří pracují v subjektu po dobu delší než jeden rok. V dubnu roku 2018 je takových zaměstnanců 12. Výdaj na jednoho zaměstnance za rok činí 3 500 Kč. Celkový výdaj na tento benefit je 42 000 Kč za rok pro všechny zaměstnance. Jedná se o daňově uznatelný výdaj.

#### **Náborový příspěvek**

U tohoto příspěvku je předpokládáno, že subjekt zaměstná 3 nové zaměstnance za rok. Z dřívějších zkušeností je pravděpodobné, že všichni noví zaměstnanci budou získáni z doporučení od stávajících zaměstnanců. Dá se předpokládat, že všichni noví zaměstnanci vydrží v subjektu po dobu delší než jeden rok. Příspěvek pro nového a doporučujícího zaměstnance je ve výši 2 500 Kč pro každého po uplynutí dvou měsíců od nástupu do pracovního procesu. Druhou část příspěvku obdrží oba zaměstnanci po odpracování jednoho roku novým zaměstnancem, a to ve výši 3 500 Kč pro každého. U náborového příspěvku musí zaměstnavatel odvádět sociální a zdravotní pojištění

za zaměstnavatele, toto pojištění u tohoto příspěvku činí 12 240 Kč za rok. Celkové výdaje na tento příspěvek jsou 36 000 Kč + 12 240 Kč = 48 240 Kč za rok. Jedná se o daňově uznatelný výdaj.

### **Navýšení penzijního připojištění**

Na tento příspěvek mají nárok zaměstnanci, kteří pracují v subjektu po dobu delší než eden rok. V dubnu 2018 takových zaměstnanců pracuje v subjektu 12. Příspěvek byl navýšen o 100 Kč na jednoho zaměstnance na měsíc. Měsíční navýšení příspěvku pro 12 zaměstnanců činí 1 200 Kč a roční navýšení příspěvku pro 12 zaměstnanců činí 14 400 Kč. Jedná se o daňově uznatelný výdaj.

### **Rozšíření nabídky školení**

V dotazníku projevil 9 zaměstnanců zájem o školení obsluhy pracovní plošiny. Školící společnost, která obvykle školí zaměstnance v analyzovaném subjektu uvádí cenu tohoto školení 500 Kč na jednoho zaměstnance. Školení bude probíhat jednou ročně. Roční výdaje na nový typ školení činí 4 500 Kč za rok. Jedná se o daňově uznatelný výdaj.

### **System hodnocení zaměstnanců**

Formulář na hodnocení zaměstnanců se musí pro každého zaměstnance vytisknout zvlášť. Pro výpočet je uvažován počet zaměstnanců v dubnu roku 2018 což je 13 zaměstnanců. Výdaje na jeden formulář nejsou nijak vysoké.

Na jeden formulář pro jednoho zaměstnance je potřeba jeden papír, cena 0,5 Kč za jeden list papíru, cena inkoustu není uvažována. Výdaje na jednoho zaměstnance jsou 0,5 Kč. Celkové výdaje na formulář pro všechny zaměstnance na jeden rok jsou tedy 7 Kč. Jedná se o daňově uznatelný výdaj.

### **První nejlepší zaměstnanec**

Nejlepší zaměstnanec je zvolen jeden za rok a jeho odměna ke mzdě činí 10 000 Kč. Sociální a zdravotní pojištění za zaměstnavatele činí 3 400 Kč. Celkové výdaje na tento návrh jsou 10 000 Kč + 3 400 Kč = 13 400 Kč za rok.

Vysoká částka této odměny by měla motivovat zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu na pracovišti.

## **Druhý nejlepší zaměstnanec**

Druhý nejlepší zaměstnanec je zvolen jeden za rok a obdrží finanční odměnu ve výši 8 000 Kč. Sociální a zdravotní pojištění za zaměstnavatele činí 2 720 Kč. Celkové výdaje na druhého nejlepšího zaměstnance jsou  $8\ 000\ \text{Kč} + 2\ 720\ \text{Kč} = 10\ 720\ \text{Kč}$  za rok.

Tato finanční odměna subjektu zajistí větší motivovanost zaměstnanců a tím i lepší pracovní výkony na pracovišti.

## **Spolupráce se svářčskou školou**

K propagaci analyzovaného subjektu na svářčské škole jsou potřeba prospekty, které představí subjekt studentům v tom nejlepším světle. Na jednu roznášku bude potřeba 150 prospektů, cena prospektu je 5 Kč a roznášky budou dvě za rok. Celkové výdaje na prospekty za rok jsou 1 500 Kč.

Prospekty budou rozdávány na škole s pomocí brigádníka, rozdávání zabere brigádníkovi 2 hodiny. Hodinová mzda brigádníka bude 100 Kč. Brigádník bude rozdávat prospekty dvakrát ročně. Celkové výdaje na brigádníka jsou 400 Kč.

Při organizování exkurzí budou potřeba tři stálí zkušení zaměstnanci, kteří se budou studentům věnovat a budou jim celý subjekt a svou práci představovat. Těmto třem zaměstnancům připadne finanční odměna k měsíci, ve kterém exkurze probíhala, ve výši 800 Kč. Exkurze probíhají dvě za rok. Sociální a zdravotní pojištění za zaměstnavatele činí 1 632 Kč. Celkové výdaje na exkurze činí  $4\ 800\ \text{Kč} + 1\ 632\ \text{Kč} = 6\ 432\ \text{Kč}$ .

Stipendium bude poskytnuto třem vybraným studentům ve výši 2 000 Kč pro každého studenta na měsíc. Jedná se o daňově uznatelný výdaj. Celkové výdaje na stipendium na rok jsou 72 000 Kč.

Celkové výdaje na spolupráci se svářčskou školou včetně stipendií činí pro subjekt 80 332 Kč za rok.

## **Celkové výdaje na navrhované změny**

V následující tabulce jsou vyčísleny výdaje na navržené změny, které se týkají současných zaměstnanců. Výdaje u každého návrhu jsou vyčísleny za celý rok pro určitý počet zaměstnanců, který je zmíněn u každé navrhované změny výše. Majitel subjektu v řízeném rozhovoru uvedl, že je ochoten uvolnit finanční prostředky pro zaměstnance

ve výši 250 000 Kč na rok. Dle tabulky je patrné, že tento rozpočet byl dodržen s malou finanční rezervou.

**Tabulka č. 22 – Celkové výdaje na návrhy na zlepšení**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Celkové výdaje za rok
Příspěvek na dovolenou	105 000 Kč
Poukázky Flexi Pass	42 000 Kč
Náborový příspěvek	48 240 Kč
Navýšení penzijního připojištění	14 400 Kč
Rozšíření nabídky školení	4 500 Kč
Formulář na hodnocení zaměstnanců	7 Kč
První nejlepší zaměstnanec	13 400 Kč
Druhý nejlepší zaměstnanec	10 720 Kč
<b>Celkem</b>	<b>238 267 Kč</b>

Celkové výdaje na všechny zaměstnance vzrostou za rok odhadem o 238 267 Kč, což je nárůst o 6,8 % a výdaje na jednoho zaměstnance za měsíc vzrostou o 5,8 %. Celková částka je pouze odhad, protože nelze přesně určit, kolik subjekt zaměstná nových zaměstnanců nebo například kolik zaměstnanců si zažádá o příspěvek na dovolenou.

Následující tabulka zobrazuje celkové výdaje na spolupráci analyzovaného subjektu se svářčickou školou, která se týká propagace subjektu a také stipendií pro studenty této školy. Tyto výdaje nelze porovnávat s výše zmíněnými výdaji, jelikož se tyto výdaje na spolupráci netýkají přímo zaměstnanců subjektu. Celkové výdaje na spolupráci činí 80 332 Kč za rok.

**Tabulka č. 23 – Celkové výdaje na spolupráci se svářčickou školou**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Celkový náklad za rok
Prospekty	1 500 Kč
Brigádník	400 Kč
Exkurze	6 432 Kč
Stipendium	72 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>80 332 Kč</b>

## 4.2 Přínosy navrhovaných změn

Pro analyzovaný subjekt budou tyto změny velkým přínosem. Všechny navržené změny si zaměstnanci vybrali sami v dotazníkovém šetření, a proto se dá předpokládat, že změny budou zaměstnance motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu.

Na benefitu příspěvek na dovolenou se shodlo všech 100 % zaměstnanců, a proto se dá předpokládat, že tento příspěvek bude zaměstnance motivovat v největší míře.

Poukázky umožní zaměstnancům zvolit si podle sebe, jak je využijí, což je velká výhoda pro každého zaměstnance. Poukázky slouží k podpoření loajálnosti zaměstnanců.

Náborový příspěvek se snaží podpořit stávající zaměstnance v doporučení nových kvalitních zaměstnanců a také nové zaměstnance k zaměstnání a k setrvání v analyzovaném subjektu.

Příspěvek na penzijní připojištění zabezpečuje zaměstnance do budoucnosti.

Školení obsluhy pracovní plošiny slouží ke vzdělávání zaměstnanců a tím umožňuje zaměstnancům osobní rozvoj.

System hodnocení také zaměstnance motivuje k podávání lepšího pracovního výkonu. Zásahu na tom má vysoká odměna, kterou dostanou vítězní zaměstnanci s největším počtem bodů z formuláře. Zaměstnanci se ze zpětné vazby dozví, jak by mohli zlepšit svůj pracovní výkon. Na základě tohoto formuláře může subjekt hodnotit a podávat zpětnou vazbu svým zaměstnancům.

Propagace analyzovaného subjektu na škole by měla mít obrovský vliv na získávání nových zaměstnanců. Propagací a stipendiem pro studenty se bude subjekt snažit přesvědčit studenty k zaměstnání v subjektu a tím se bude snažit řešit problém s nedostatkem zaměstnanců v subjektu.

Úspěšnost navrhovaných změn se projeví přibližně po jednom roce po zavedení. Úspěšnost navrhovaných změn lze určit podle toho, zda produktivita práce roste rychleji než výdaje na zaměstnance.

### 4.3 Časový harmonogram změn

V následující tabulce je zobrazen časový harmonogram zavádění nových změn. Důležité pro analyzovaný subjekt je naplánovat časové rozvržení změn pro řízení činnosti subjektu. Bez plánování lze jen těžko řídit činnost subjektu. Za provedení těchto změn bude odpovědný sám majitel subjektu, asistovat mu k tomu bude ekonom subjektu.

Od července 2018 do srpna 2018 dojde k seznámení všech zaměstnanců se změnami, v září 2018 dojde k zahájení využívání změněného systému odměňování a k možnosti využití školení. V lednu 2019 budou vyhodnoceni dva nejlepší zaměstnanci. A od ledna 2019 bude zahájena spolupráce se svářečskou školou.

**Tabulka č. 24 – Časový harmonogram změn**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Datum
Seznámení majitele subjektu s navrhovanými změnami	Červenec 2018
Seznámení vedoucích pracovníků se změnami	Červenec 2018
Seznámení řadových zaměstnanců se změnami	Srpen 2018
Začátek využívání změněného systému odměňování a možnost využití rozšířené nabídky školení	Září 2018
První vyplnění formuláře na hodnocení zaměstnanců	Září 2018
Druhé vyplnění formuláře na hodnocení zaměstnanců	Prosinec 2018
Vyhodnocení dvou nejlepších zaměstnanců	Leden 2019
Hodnotící pohovory	Leden 2019
První propagace na svářečské škole	Leden 2019
Druhá propagace na svářečské škole	Duben 2019
Exkurze studentů v subjektu	Květen 2019

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout realizovatelné změny v systému odměňování a hodnocení zaměstnanců, které by zvýšily konkurenceschopnost subjektu při boji o novou pracovní sílu a taky aby motivovaly stávající zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu.

Bakalářská práce se rozdělila na tři hlavní části. Teoretická východiska práce jsou první část. V této části byl vysvětlen pojem motivace a byly uvedeny dva základní druhy motivace, a to motivace vnitřní a vnější. Poté bylo rozebráno odměňování zaměstnanců. Tato část byla zaměřena na hlavní úkoly odměňování, na strategii odměňování, na týmové odměňování a největší část z kapitoly odměňování zaměstnanců byla věnována celkové odměně. Další kapitola byla hodnocení zaměstnanců, která se zaměřila na funkce a cíle hodnocení zaměstnanců.

Analýza současného stavu byla druhá hlavní část bakalářské práce. Tato část je ze všech tří částí nejrozsáhlejší. V této části byly provedeny interní analýzy i analýzy okolí. Na začátku analýzy současného stavu jsou uvedeny základní údaje o subjektu, například jeho sídlo, počet zaměstnanců, právní forma a adresa provozovny. Poté následuje charakteristika subjektu a podrobná analýza „7S“. Následovalo dotazníkové šetření, ve kterém bylo všem zaměstnancům subjektu položeno 30 otázek. Dotazníkové šetření ukázalo, že zaměstnanci jsou v subjektu spokojeni. Po dotazníkovém šetření byl proveden řízený rozhovor s majitelem subjektu, při rozhovoru bylo položeno a zodpovězeno 13 otázek. Po rozhovoru je provedena Porterova analýza pěti sil, která podrobně rozebírá pět prvků. Poté přišla na řadu analýza trhu práce, ve které bylo rozebráno obyvatelstvo, zaměstnanost a nezaměstnanost a také například dotace a legislativní změny. Z výsledků ze všech předchozích analýz byla na závěr druhé části vytvořena SWOT analýza, která zhodnotila silné a slabé stránky subjektu a také jeho příležitosti a hrozby.

Třetí podstatná část bakalářské práce byla vlastní návrhy řešení. Podklady pro vytvoření vhodných návrhů byly získány z druhé části bakalářské práce z analýzy současného stavu. Mezi hlavní zdroje pro navrhování změn patří dotazníkové šetření a řízený rozhovor s majitelem subjektu. Jako první byly navrženy změny v systému hodnocení a odměňování zaměstnanců jako například vytvoření formuláře na hodnocení zaměstnanců anebo zavedení náborového příspěvku. Po navržení změn byly vyčísleny



náklady na tyto změny. Náklady na navržené změny se i s rezervou vešly do majitelem stanoveného rozpočtu na tyto změny. Na konec třetí části bakalářské práce byl vytvořen časový harmonogram změn, který určí, kdy se jaký návrh má začít využívat.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ADAIR, J. E., 2004.** *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1
- ARMSTRONG, M., 2009.** *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR., 2015.** *Řízení lidských zdrojů, Moderní pojetí a postupy*, 13. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, M., 2007.** *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy* 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BILANA, 2009.** Produktivita práce. *bilana.cz* [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <http://www.bilana.cz/MzdRen.htm>
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L., 2012.** *Strategické Řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2963-2.
- CYRRUS ADVISORY, 2018.** Mzdové příspěvky a stáže 2014-2020. *dotacni.info* [online]. [cit. 2018-02-15]. Dostupný z: <http://www.dotacni.info/mzdove-prispevky-a-staze-2014-2020/mzdove-prispevky-z-up/>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2017a.** Stavebnictví. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-03-16]. Dostupný z: <https://www.czso.cz/csu/czso/stavebnictvi>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2017b.** Registr ekonomických subjektů Jihomoravského kraje k 31. 12. 2016. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-02-10]. Dostupný z: <https://www.czso.cz/csu/xb/registr-ekonomicky-subjektu-jihomoravskeho-kraje-k-31-12-2016>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2018a.** Počet obyvatel v regionech soudržnosti, krajích a okresech České republiky k 1. 1. 2017. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-02-21]. Dostupný z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20556287/1300721501.pdf/80844c-bf-66bb-42ec-816a-69668d3f0631?version=1.1>

- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2018b.** Počet obyvatel podle pohlaví a věku k 31. 12. 2016. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-02-21]. Dostupný z: [https://www.czso.cz/documents/11280/17811867/vek\\_slozeni\\_16.pdf/3567ab57-981b-47d4-bc17-cd56b7a0fb18?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/11280/17811867/vek_slozeni_16.pdf/3567ab57-981b-47d4-bc17-cd56b7a0fb18?version=1.1)
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2018c.** Vzdělanostní struktura populace ČR. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-02-21]. Dostupný z: <https://www.czso.cz/documents/10180/46239573/2501321702.pdf/75252d98-5e16-448d-8c03-076eaadeb0bd?version=1.0>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2018d.** Časové řady základních ukazatelů statistiky práce - únor 2018. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-02-22]. Dostupný z: <https://www.czso.cz/csu/czso/casove-rady-zakladnich-ukazatelu-statistiky-prace-unor-2018>
- DOBEŠ, Z., 2017a.** Charakteristika a celkové zhodnocení subjektu [ústní sdělení]. Věroslav Svoboda. Násedlovice 327, 696 36, Násedlovice. 15. 11. 2017.
- DOBEŠ, Z., 2017b.** Interní informace o subjektu [ústní sdělení]. Věroslav Svoboda. Topolová 1418, 684 01, Slavkov u Brna. 18. 12. 2017.
- DOBEŠ, Z., 2018.** Re: Okolí a vztahy subjektu [e-mailová komunikace]. 18. 1. 2018 10:26 [cit. 2018-01-27].
- DVOŘÁKOVÁ, Z., 2012.** *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HRONÍK, F., 2006.** *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada publishing, a.s. ISBN 80-247-1458-2.
- CHARVÁT, J., 2006.** *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, a.s. ISBN 80-247-1389-6.
- INTERNET INFO S.R.O., 2017.** Změny a novinky roku 2018 v kostce. *mesec.cz*. [online]. [cit. 2018-03-02]. Dostupný z: <https://www.mesec.cz/clanky/zmeny-a-novinky-roku-2018-v-kostce/>

**KONSTRUKCE, 2016.** Stavební sektor očekává v letošním i příštím roce mírný růst. *konstrukce.cz*. [online]. [cit. 2018-04-11]. Dostupný z: <http://www.konstrukce.cz/clanek/stavebni-sektor-ocekava-v-letosnim-i-pristim-roce-mirny-rust/>

**KOUBEK, J., 2007.** *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, s.r.o. ISBN 978-80-7261-168-3.

**MACHÁČEK, I., 2010.** Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-301-1.

**MALLYA, T., 2007.** *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.

**MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2017.** Informace o minimální mzdě od 1. ledna 2018. *mpsv.cz* [online]. [cit. 2018-03-02]. Dostupný z: [https://www.mpsv.cz/files/clanky/31800/Informace\\_o\\_MMe\\_od\\_1\\_ledna\\_2018\\_na\\_web\\_MPSV.pdf](https://www.mpsv.cz/files/clanky/31800/Informace_o_MMe_od_1_ledna_2018_na_web_MPSV.pdf)

**MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2018a.** Statistiky nezaměstnanosti. *mpsv.cz* [online]. [cit. 2018-02-22]. Dostupný z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>

**MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2018b.** Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly v okrese Hodonín za únor 2018. *mpsv.cz* [online]. [cit. 2018-02-22]. Dostupný z: [https://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh?stat=2000000000055&obdobi=A&rok=2018&uzemi=115000&send=send&piref37\\_1+298287\\_37\\_241130\\_241130.stat=2000000000055&piref37\\_1298287+\\_37\\_241130\\_241130.statse=2000000000011&piref37\\_1298287+\\_37\\_241130\\_241130.uzemi=0149000&piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241+130.obdobi=C&piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.next\\_page=%2Findex.do&piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.statse=2000000000011&piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.statk=2000000000016&piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.send=send&piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.stat=2000000000055&piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.obdobi=B&piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.rok=2018&piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.uzemi=115000&ok=Vybrat](https://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh?stat=2000000000055&obdobi=A&rok=2018&uzemi=115000&send=send&piref37_1+298287_37_241130_241130.stat=2000000000055&piref37_1298287+_37_241130_241130.statse=2000000000011&piref37_1298287+_37_241130_241130.uzemi=0149000&piref37_1298287_37_241130_241+130.obdobi=C&piref37_1298287_37_241130_241130.next_page=%2Findex.do&piref37_1298287_37_241130_241130.statse=2000000000011&piref37_1298287_37_241130_241130.statk=2000000000016&piref37_1298287_37_241130_241130.send=send&piref37_1298287_37_241130_241130.stat=2000000000055&piref37_1298287_37_241130_241130.obdobi=B&piref37_1298287_37_241130_241130.rok=2018&piref37_1298287_37_241130_241130.uzemi=115000&ok=Vybrat)

**NAKONEČNÝ, M., 1996.** *Motivace lidského chování*. Vyd. 1. Praha: Academia. ISBN 80-200-0592-7.

**PLAMÍNEK, J., 2007.** *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1991-7.

**PLATY, 2018.** Platy, benefity, top pozicie – Jihomoravský kraj. *platy.cz* [online]. [cit. 2018-03-01]. Dostupný z: <https://www.platy.cz/partner/region/jihomoravsky-kraj>

**PODNIKATEL, 2018.** České firmy mají vysokou fluktuaci zaměstnanců. *podnikatel.cz* [online]. [cit. 2018-01-10]. Dostupný z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/ceske-firmy-maji-vysokou-fluktuaci-zamestnancu/>

**STRUKTURÁLNÍ FONDY, 2012.** Programy pro programové období 201-2020. *strukturální-fondy.cz* [online]. [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <http://strukturální-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy>

**SVOBODA, V., 2018.** *Řízený rozhovor o analyzovaném subjektu* [ústní sdělení]. Věroslav Svoboda. Násedlovice 327, 696 36, Násedlovice. 20. 04. 2018.

**TOMŠÍK, P. a J. DUDA, 2011.** *Řízení lidských zdrojů*. Mendelova univerzita v Brně. ISBN 978-80-7375-556-0.

**URBAN, J., 2003.** *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, s.r.o. ISBN 80-86395-46-4.

**VEŘEJNÝ REJSTRÍK A SBÍRKA LISTIN, 2017.** Výpis z obchodního rejstříku. Ministerstvo spravedlnosti [CZ] [online] [cit. 2017-11-09]. Dostupný z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?jenPlatne=PLATNE&polozek=50&typHledani=STARTS\\_WITH](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?jenPlatne=PLATNE&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH)

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 – Vývoj HV, příjmů a výdajů subjektu .....	31
Graf č. 2 – Vývoj hospodářského výsledku od roku 2013 .....	32
Graf č. 3 – Celkové výdaje subjektu .....	33
Graf č. 4 – Podíl mzdových a ostatních výdajů na celkové výdaje subjektu .....	34
Graf č. 5 – Příjmy subjektu .....	36
Graf č. 6 – Počet zaměstnanců v letech 2013 až 2017 .....	44
Graf č. 7 – Struktura zaměstnanců dle věku.....	45
Graf č. 8 – Dosažené vzdělání.....	46
Graf č. 9 – Délka zaměstnání .....	46
Graf č. 10 – Vývoj fluktuace zaměstnanců .....	48
Graf č. 11 – Odběratelé v roce 2017 .....	59
Graf č. 12 – Nejčastěji poskytované benefity v JMK .....	71

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1: Složky celkové odměny.....	19
Obrázek č. 2: Organizační struktura .....	38

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Model celkové odměny .....	20
Tabulka č. 2 – Procentní podíl mzdových výdajů k celkovým výdajům .....	33
Tabulka č. 3 – Mzdové výdaje .....	35
Tabulka č. 4 – Fluktuace zaměstnanců.....	47
Tabulka č. 5 – Data pro výpočet produktivit.....	49
Tabulka č. 6 – Produktivita práce.....	49
Tabulka č. 7 – Vývoj počtu obyvatel .....	61
Tabulka č. 8 – Věková struktura obyvatel JMK.....	62
Tabulka č. 9 – Vzdělanostní struktura obyvatel k 31. 12. 2016.....	62
Tabulka č. 10 – Zaměstnanost a nezaměstnanost v JMK.....	63
Tabulka č. 11 – Zaměstnaní podle odvětví ekonomické činnosti CZ-NACE.....	64
Tabulka č. 12 – Nabídka a poptávka na trhu práce .....	65
Tabulka č. 13 – Porovnání odměňování v analyzovaném subjektu a v ELPA, s. r. o. ...	68
Tabulka č. 14 – Průměrná hrubá měsíční mzda podle CZ-NACE.....	69
Tabulka č. 15 – Průměrná hrubá mzda dle pracovní pozice .....	70
Tabulka č. 16 – Silné stránky subjektu .....	73
Tabulka č. 17 – Slabé stránky subjektu.....	74
Tabulka č. 18 – Příležitosti subjektu .....	75
Tabulka č. 19 – Hrozby subjektu .....	75



Tabulka č. 20 – Vyhodnocení SWOT analýzy .....	76
Tabulka č. 21 – Formulář na hodnocení zaměstnanců.....	81
Tabulka č. 22 – Celkové výdaje na návrhy na zlepšení.....	87
Tabulka č. 23 – Celkové výdaje na spolupráci se svářečskou školou .....	87
Tabulka č. 24 – Časový harmonogram změn .....	89

# **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Vyhodnocení dotazníkového šetření

## Příloha 1: Dotazník

### **Dotazník spokojenosti zaměstnanců**

Dobrý den jmenuji se Lucie Konečná a studuji 3. ročník bakalářského programu na Vysokém učení technickém v Brně na Fakultě podnikatelské. Pro mou bakalářskou práci s názvem „Využití konceptu celkové odměny ve vybraném subjektu“, potřebuji znát Váš názor na aktuální systém hodnocení a odměňování u Vás v subjektu.

Prosím Vás o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který Vám zabere pouze několik málo minut. Předem děkuji za vaše odpovědi.

Kroužkováním označte odpověď, která je podle Vás ta nejvhodnější.

#### 1. Věk:

- Méně než 39 let
- 40-45 let
- 46-55 let
- 56 let a více

#### 2. Jak dlouho pracujete v subjektu pana Svobody:

- 1–3 roky
- 4–10 let
- 11–14 let
- 15 a více let

#### 3. Dosažené vzdělání:

- Výuční list
- Střední škola

#### 4. Pracovní doba:

- Flexibilní pracovní doba
- Pevná pracovní doba

5. Pracovní prostředí:

- Každý den na stejném místě
- Převážně na jednom pracovišti
- Služební cesty převážně po ČR
- Služební cesty převážně do zahraničí

6. Pracovní pozice

- THP
- Dělník

7. Práce je pro Vás náročná:

- Fyzicky
- Psychicky
- Fyzicky i psychicky
- Není náročná

8. Jak je hodnocen Váš pracovní výkon?

- Po každém úkolu
- Každý den
- Jendou za měsíc
- Jednou za rok
- Jiný interval hodnocení, jaký? .....
- Není hodnocen

9. Jste spokojen se systémem hodnocení vašeho pracovního výkonu?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne. Proč? .....

10. Dostáváte zpětnou vazbu z hodnocení pracovního výkonu?

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

11. Má hodnocení pracovního výkonu vliv na mzdu?

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

12. Jste spokojen se systémem odměňování?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne. Proč?.....:

13. Jste spokojený s výší mzdy, kterou za pracovní výkon dostáváte?

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

14. Měl by se současný systém odměňování změnit?

- Rozhodně ano. Jak?.....:
- Spíše ano. Jak?.....:
- Spíše ne
- Určitě ne

15. Pokud pracovně hodně cestujete vyhovuje Vám to?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Necestuji

16. Pokud pracovně cestujete, jste spokojen s rozvržením pracovní doby

(delší prac. doba na služebních cestách)?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Necestuji

17. Můžete se podílet na rozhodování o prováděných pracovních úkolech?

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

18. Vyhovuje Vám současný uplatňovaný direktivní styl vedení?

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

19. Máte možnost se na pracovišti zúčastnit školení anebo si zvyšovat kvalifikaci?

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

20. Jste spokojen s četností a obsahem školení?

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

21. Uvažujete o změně zaměstnání?

- Ano v blízké době
- Ano v budoucnosti
- Ne

22. Jaké máte vztahy na pracovišti?

- Velmi dobré
- Dobré
- Špatné
- Velmi špatné

23. Má pořádání společných akcí pro zaměstnance pozitivní vliv na vztahy na pracovišti?

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

24. Jaký máte vztah s nadřízenými?

- Velmi dobrý
- Dobrý
- Špatný
- Velmi špatný

25. Máte k dispozici ke své práci vhodné kvalitní vybavení?

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

26. Jste spokojen s náplní Vaší práce?

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

27. Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu? (Vybrané buňky v tabulce označte křížkem.)

<b>Motivace k pracovnímu výkonu</b>	<b>Rozhodně ano</b>	<b>Spíše ano</b>	<b>Spíše ne</b>	<b>Rozhodně ne</b>
Vyšší základní mzda				
Morální odměna (pochvala)				
Finanční odměna (prémie)				
Zaměstnanecké benefity				
Větší samostatnost a odpovědnost				
Náplň práce				
Pracovní skupina				
Možnost vzdělávání a rozvoje				



28. O jaké vzdělávací kurzy/školení byste měli zájem?

<b>Možnost vzdělávání a rozvoje</b>	<b>Rozhodně ano</b>	<b>Spíše ano</b>	<b>Spíše ne</b>	<b>Rozhodně ne</b>
Jazykový kurz				
Svářečské zkoušky jednou za 3 roky				
Státní svářečské zkoušky				
Školení řidičů vysokozdvížných vozíků				
Školení jeřábníků				
Školení vazačů				
Školení obsluhy pracovní plošiny				
Školení elektrikářů				

Váš návrh vzdělávacího kurzu/školení.....

29. O jaké zaměstnanecké benefity byste měli zájem?

<b>Zaměstnanecké benefity</b>	<b>Rozhodně ano</b>	<b>Spíše ano</b>	<b>Spíše ne</b>	<b>Rozhodně ne</b>
Zdraví (příspěvek do lékáren...)				
Sport (příspěvek na plavání...)				
Relax (příspěvek na saunování...)				
Kultura (příspěvek na lístky do kina...)				
Příspěvek na dovolenou				
Příspěvek na dětský tábor				
Penzijní připojištění				
Služební vozidlo				
Mobilní telefon				

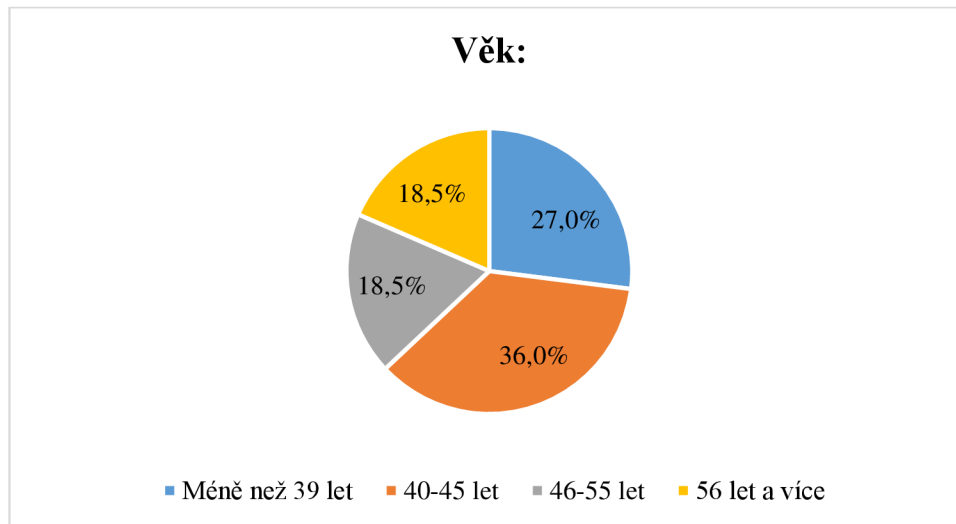
Váš návrh zaměstnaneckého benefitu.....

30. Zde napište jakékoli návrhy, výtky nebo pochvaly pro zaměstnavatele:

## Příloha 2: Vyhodnocení dotazníkového šetření

### Otázka č. 1: Věk:

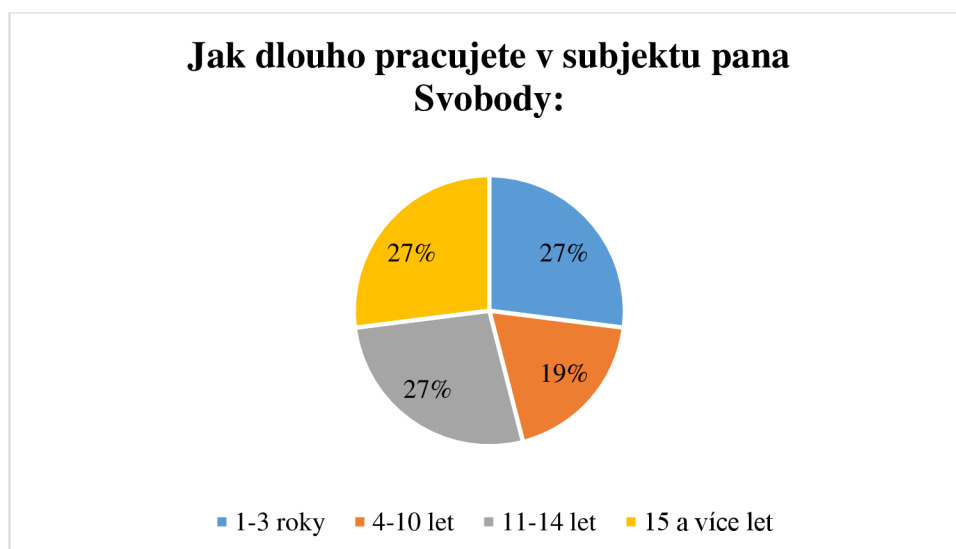
Nejvíce zastoupená věková skupina dle dotazníku je od 40 do 45 let. Podrobně je věková struktura zaměstnanců rozebrána v kapitole 3.5.5 Spolupracovníci.



**Graf č. I – Věk**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Otázka č. 2: Jak dlouho pracujete v subjektu pana Svobody:

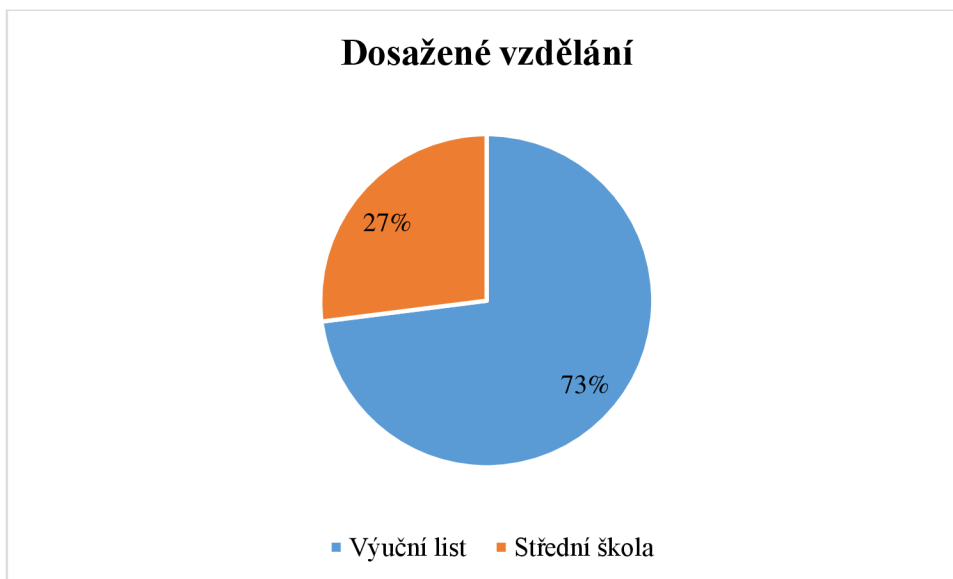
Na otázku, jak dlouho pracují zaměstnanci v subjektu odpovědělo 27 % 1-3 roky, 27 % 11-14 let, 27 % 15 let a více a 19 % 4-10 let.



**Graf č. II – Doba zaměstnání v subjektu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 3: Dosažené vzdělání:**

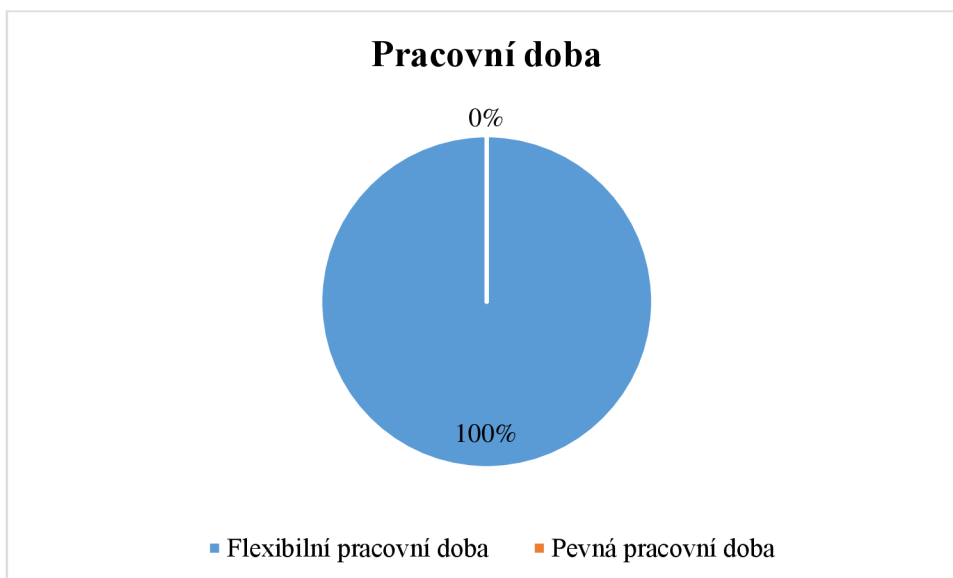
Většina zaměstnanců 73 % má výuční list, střední školu dokončilo 27 % zaměstnanců.



**Graf č. III – Dosažené vzdělání**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 4: Pracovní doba:**

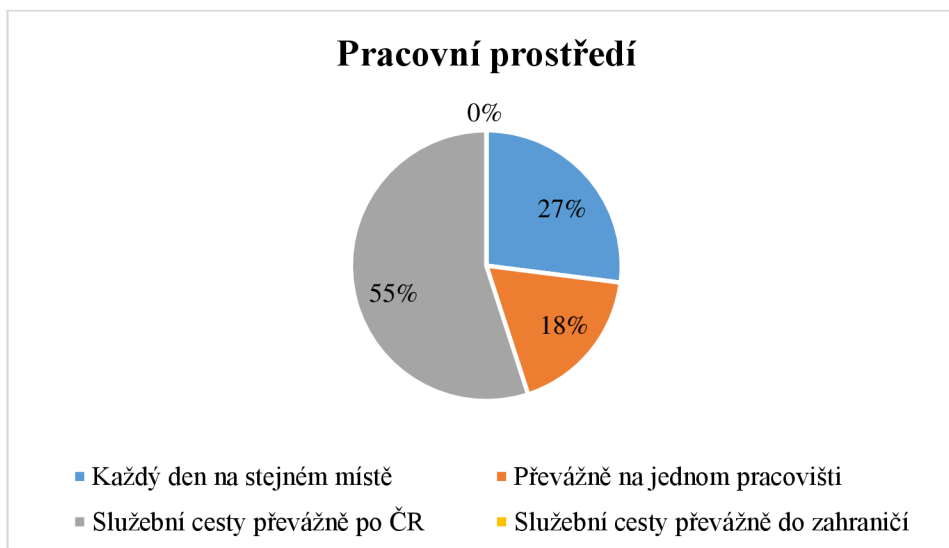
Všech 11 zaměstnanců má flexibilní pracovní dobu.



**Graf č. IV – Pracovní doba**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 5: Pracovní prostředí:**

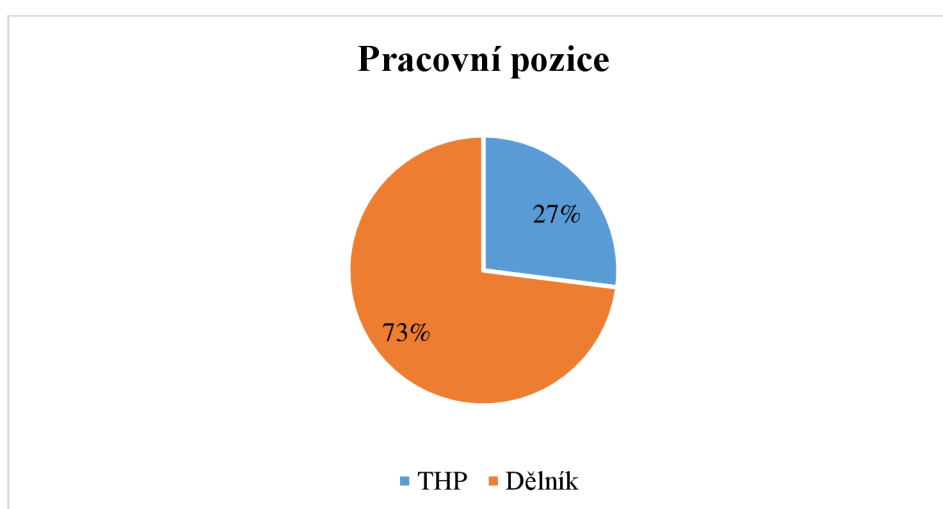
Největší část zaměstnanců (55 %) jezdí na služební cesty po ČR. Dalších 27 % zaměstnanců pracuje po celou dobu na stejném místě a 18 % pracovní cestuje jen výjimečně. Na pracovní cesty do zahraničí nejede žádný zaměstnanec, který se zúčastnil dotazníkového šetření.



**Graf č. V – Pracovní prostředí**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 6: Pracovní pozice:**

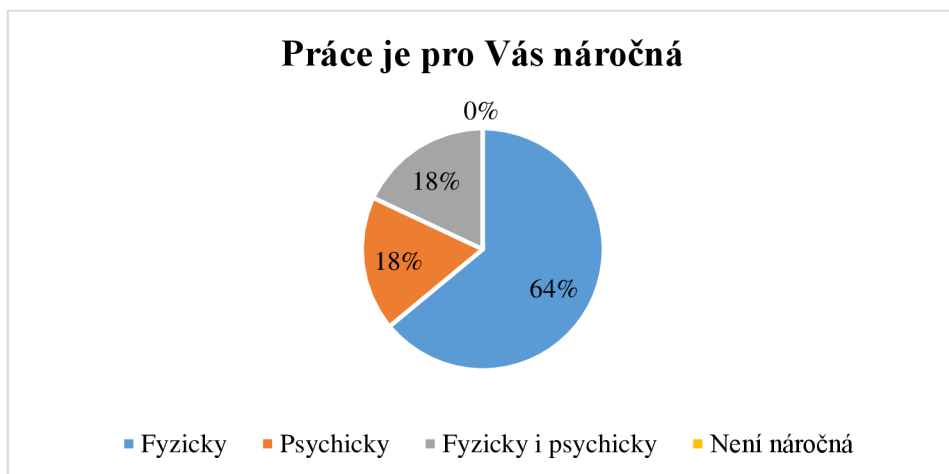
Většina zaměstnanců pracuje na pozici dělník (73 %) a na pozici THP pracuje 27 % zaměstnanců.



**Graf č. VI – Pracovní pozice**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 7:** Práce je pro Vás náročná:

Pro 64 % zaměstnanců je práce náročná fyzicky což je očekávané, když se subjekt zabývá stavebnictvím. Pro dalších 18 % je práce náročná psychicky a pro zbylých 18 % je práce náročná fyzicky i psychicky. Žádný z dotazovaných neodpověděl, že pro něho práce není náročná.



**Graf č. VII – Náročnost práce**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 8:** Jak je hodnocen Váš pracovní výkon?

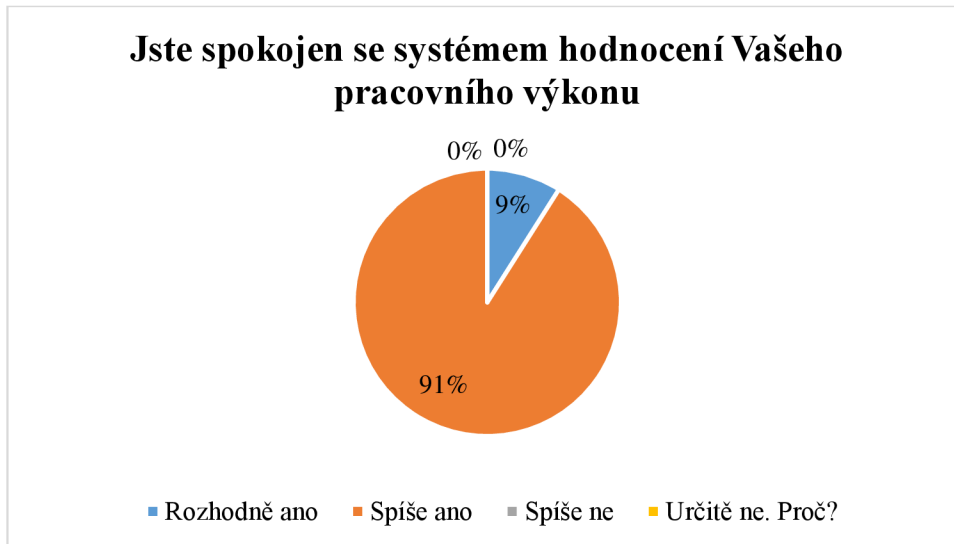
U 91 % dotazovaných zaměstnanců není pracovní výkon hodnocen vůbec, pouze u 9 % zaměstnanců což je 1 z 11 je pracovní výkon hodnocen jednou za měsíc.



**Graf č. VIII – Hodnocení pracovního výkonu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 9:** Jste spokojen se systémem hodnocení vašeho pracovního výkonu?

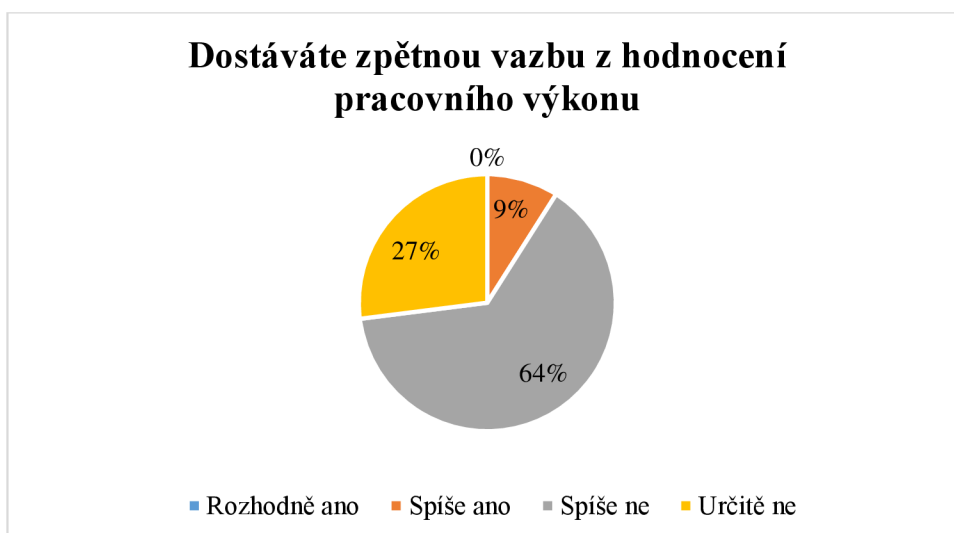
Zaměstnanci jsou se systémem hodnocení pracovního výkonu spokojeni, všech 91 % zaměstnanců odpovědělo spíše ano a 9 % odpovědělo rozhodně ano.



**Graf č. IX – Spokojenost zaměstnanců se systémem hodnocení**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 10:** Dostáváte zpětnou vazbu z hodnocení pracovního výkonu?

Větší polovina zaměstnanců (64 %) spíše nedostává zpětnou vazbu z hodnocení pracovního výkonu, dalších 27 % rozhodně nedostává a 9 % odpovědělo, že spíše dostávají zpětnou vazbu.



**Graf č. X – Zpětná vazba z hodnocení pracovního výkonu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 11:** Má hodnocení pracovního výkonu vliv na mzdu?

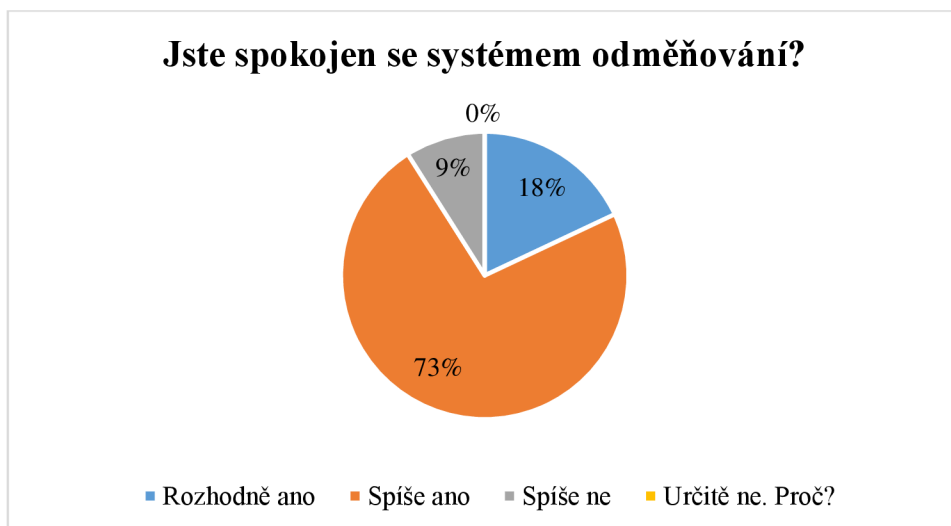
Zaměstnanci v dotazníku odpověděli, že hodnocení pracovního výkonu nemá vliv na mzdu. Zaměstnanci (64 %) uvedli, že spíše nemá vliv a 36 % uvedlo že rozhodně nemá vliv.



**Graf č. XI – Vliv hodnocení pracovního výkonu na mzdu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 12:** Jste spokojen se systémem odměňování?

Zaměstnanci jsou spokojeni se systémem odměňování. Na otázku odpovědělo 73 % spíše ano, 18 % rozhodně ano a 9 % spíše ne. Žádný zaměstnanec neuvedl, že určitě není spokojen.



**Graf č. XII – Spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)



**Otázka č. 13:** Jste spokojený s výší mzdy, kterou za pracovní výkon dostáváte?

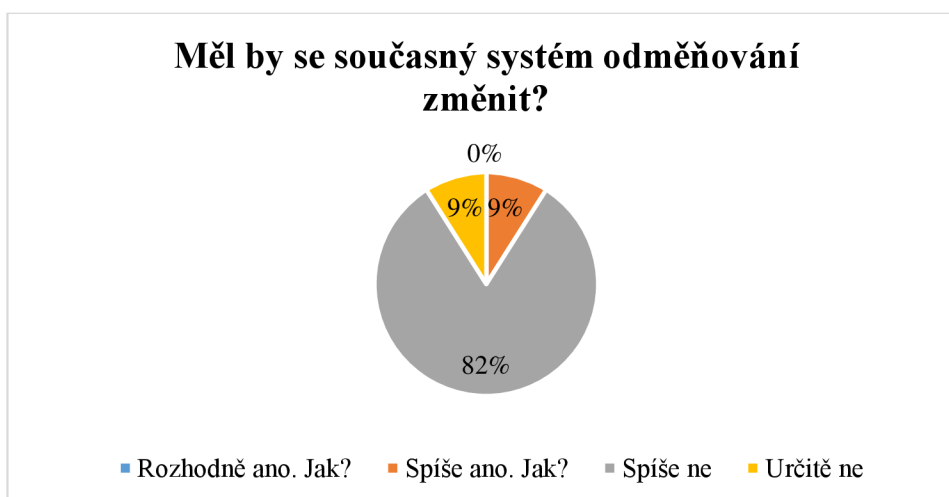
Zaměstnanci jsou spokojeni s výší mzdy, podrobně odpověděli, že 82 % zaměstnanců je spíše spokojeno s výší mzdy, kterou dostávají, 9 % je rozhodně spokojeno a dalších 9 % je spíše nespokojeno. Žádnému zaměstnanci nepřijde výše mzdy naprosto neuspokojivá.



**Graf č. XIII – Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 14:** Měl by se současný systém odměňování změnit?

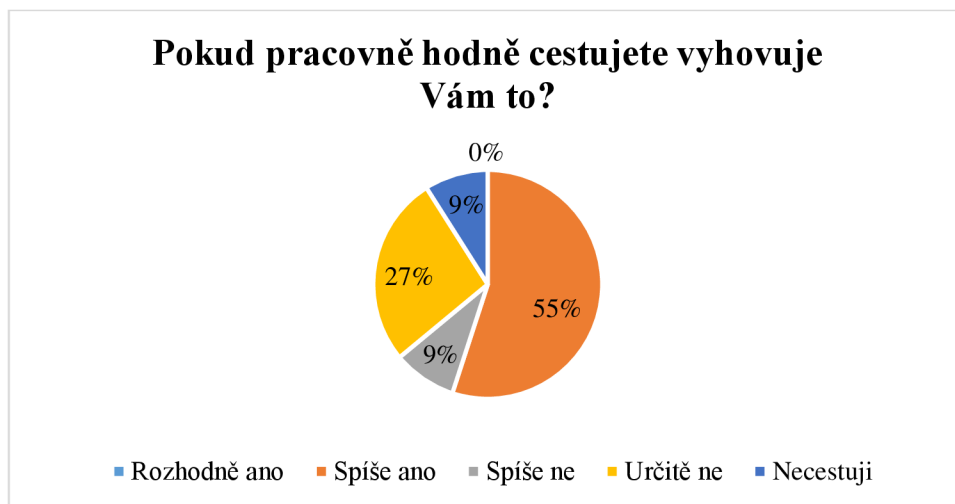
Zaměstnanci (82 %) odpověděli na otázku, zda by se měl změnit systém odměňování spíše ne, 9 % zaměstnanců odpovědělo, že by se systém spíše mohl změnit a dalších 9 % uvedlo že by se systém rozhodně měnit neměl. Zaměstnanci spíše nechtějí měnit systém odměňování a vyhovuje jim ten stávající.



**Graf č. XIV – Změna současného systému odměňování**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 15:** Pokud pracovně hodně cestujete vyhovuje Vám to?

Na otázku, zda zaměstnancům vyhovuje časté pracovní cestování uvedlo 55 % že spíše vyhovuje, 36 % že nevyhovuje a 9 % uvedlo že při práci necestuje.

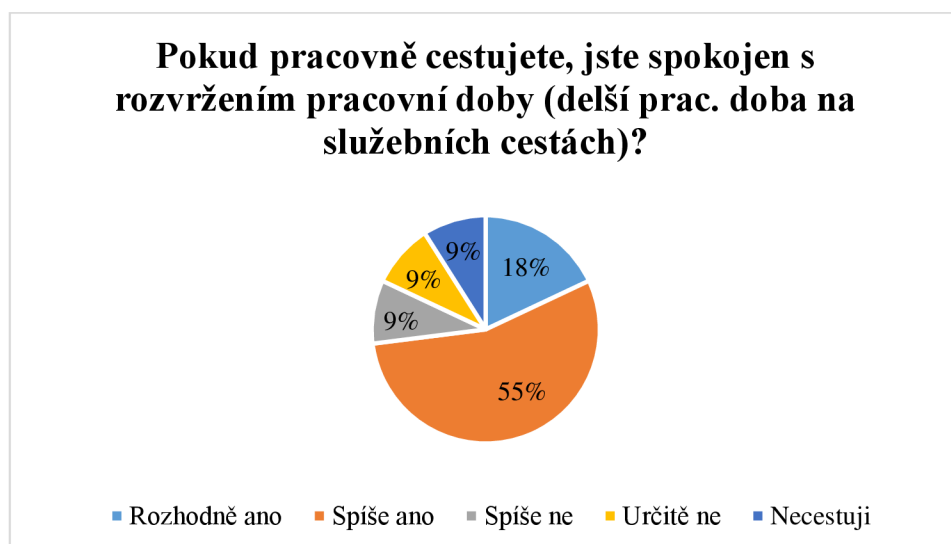


**Graf č. XV – Pracovní cestování**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 16:** Pokud pracovně cestujete, jste spokojen s rozvržením pracovní doby

(delší prac. doba na služebních cestách)?

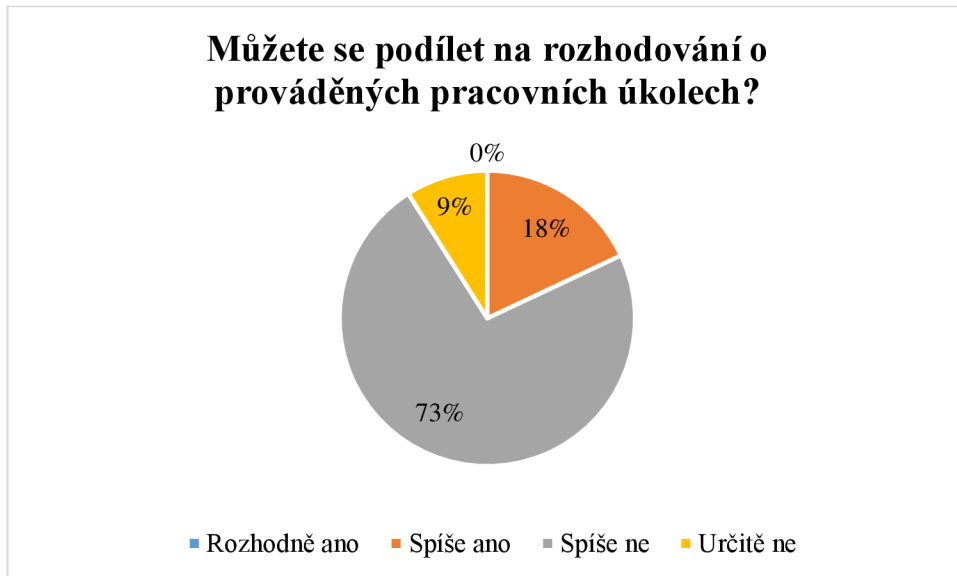
Všech 73 % zaměstnanců je spokojeno s rozvržením pracovní doby na pracovních cestách, 9 % necestuje a 18 % je spíše nespokojeno s delší pracovní dobou na služebních cestách.



**Graf č. XVI – Pracovní doba na pracovních cestách**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 17:** Můžete se podílet na rozhodování o prováděných pracovních úkolech?

82 % zaměstnanců nemůže rozhodovat o pracovních úkolech což potvrzuje direktivní styl řízení. Pouze 18 % se může spíše podílet na rozhodování.



**Graf č. XVII – Možnost zaměstnanců rozhodovat o úkolech**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 18:** Vyhovuje Vám současný uplatňovaný direktivní styl vedení?

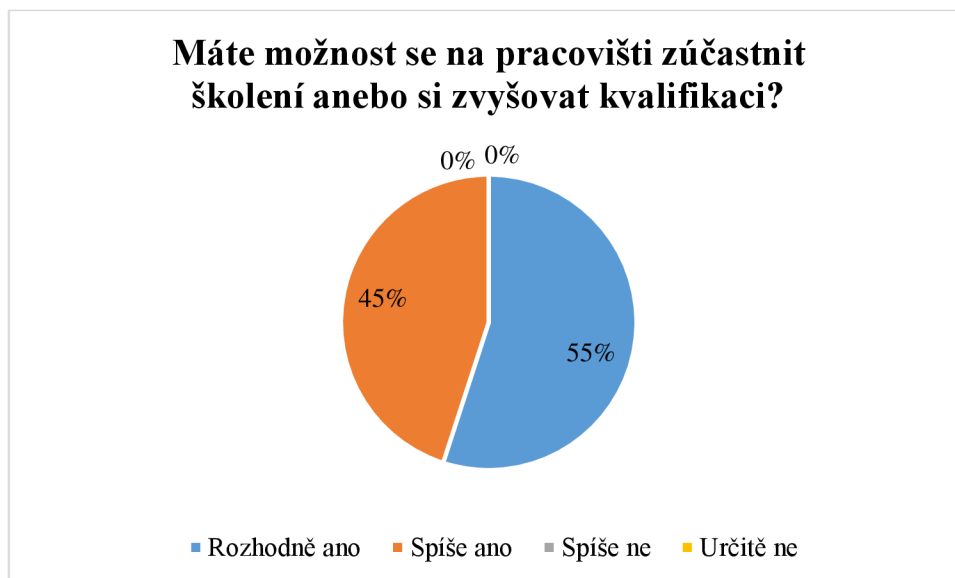
Všichni zaměstnanci se jednohlasně shodli, že jsou spokojeni s direktivním stylem řízení.



**Graf č. XVIII – Direktivní styl**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 19:** Máte možnost se na pracovišti zúčastnit školení anebo si zvyšovat kvalifikaci?

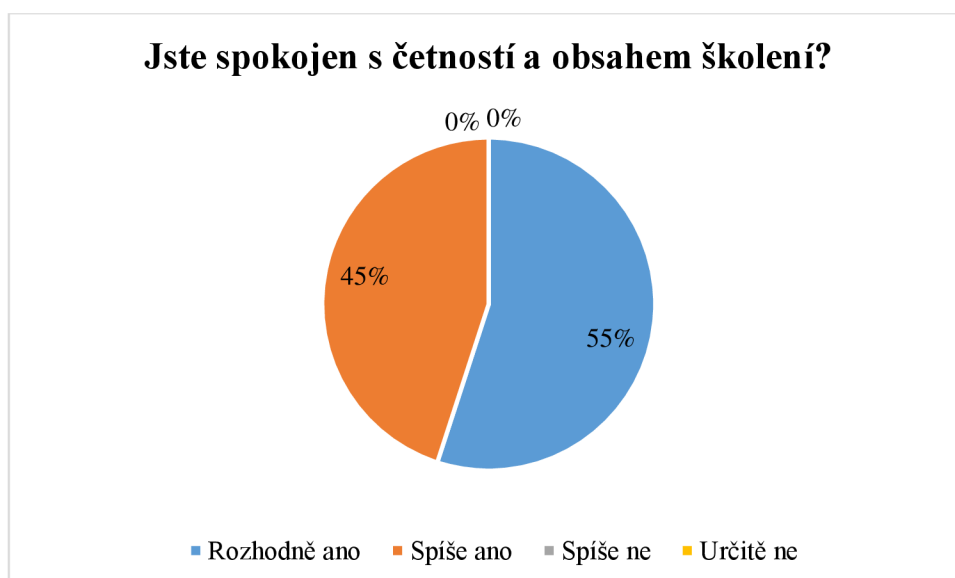
Všichni zaměstnanci (100 %) se můžou zúčastnit školení anebo si zvyšovat kvalifikaci.



**Graf č. XIX – Školení a zvyšování kvalifikace**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 20:** Jste spokojen s četností a obsahem školení?

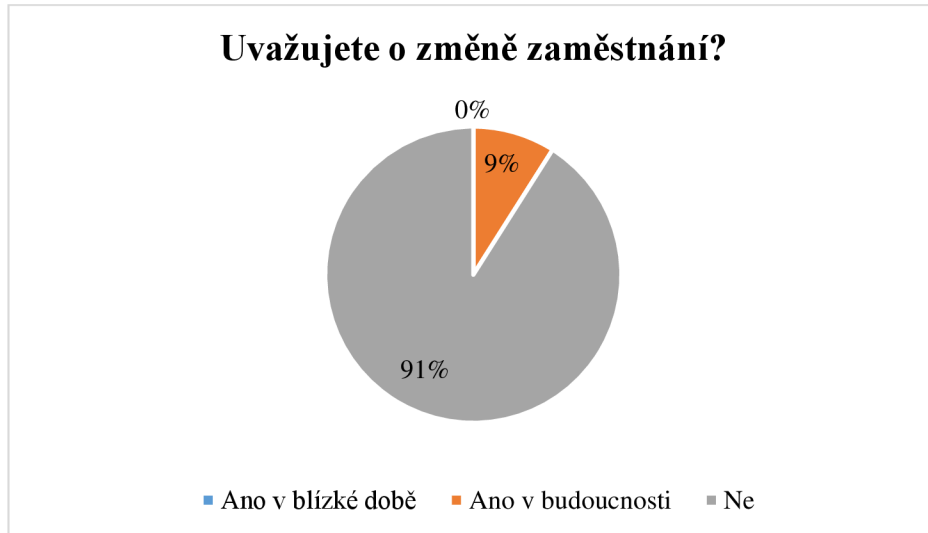
S četností a obsahem školení jsou spokojeni všichni zaměstnanci, kteří odpověděli na dotazník.



**Graf č. XX – Spokojenost zaměstnanců s četností a obsahem školení**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 21:** Uvažujete o změně zaměstnání?

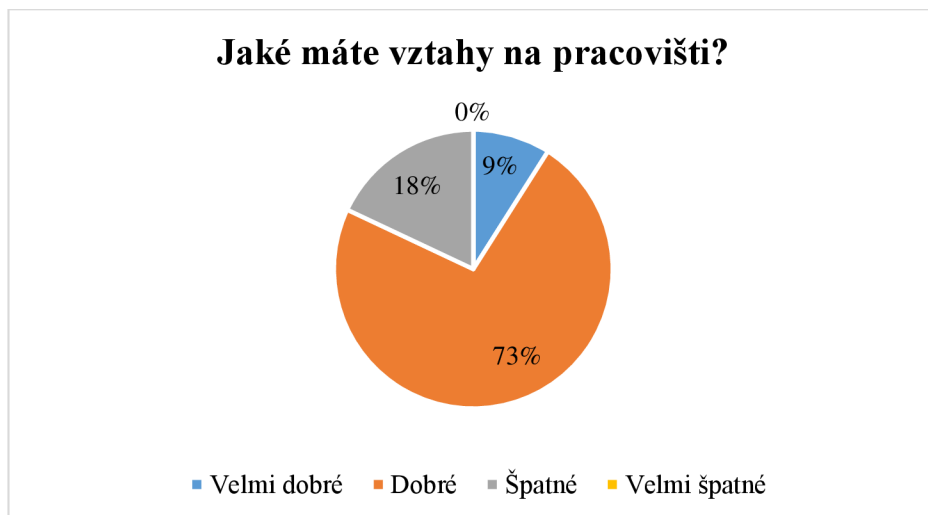
91 % zaměstnanců neuvažuje o změně zaměstnání, pouze 1 zaměstnanec (9 %) uvažuje o změně zaměstnání v budoucnosti. Žádný zaměstnanec neuvažuje o okamžitém opuštění subjektu. Zaměstnanci jsou loajální ke svému zaměstnavateli.



**Graf č. XXI – Změna zaměstnání**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 22:** Jaké máte vztahy na pracovišti?

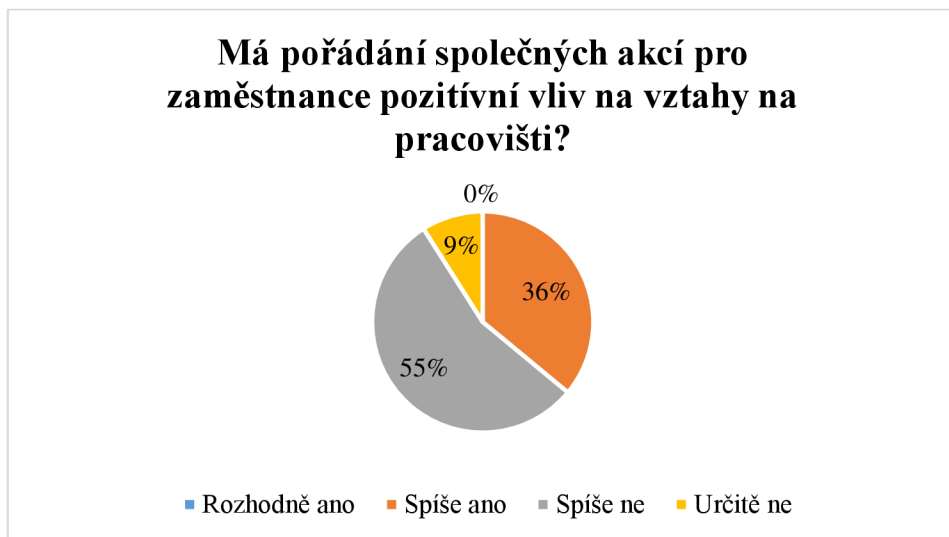
Většina zaměstnanců (82 %) má dobré až velmi dobré vztahy na pracovišti, pouze 18 % zaměstnanců uvedlo že vztahy s kolegy má špatné. Na pracovišti panuje přátelská atmosféra.



**Graf č. XXII – Vztahy na pracovišti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 23:** Má pořádání společných akcí pro zaměstnance pozitivní vliv na vztahy na pracovišti?

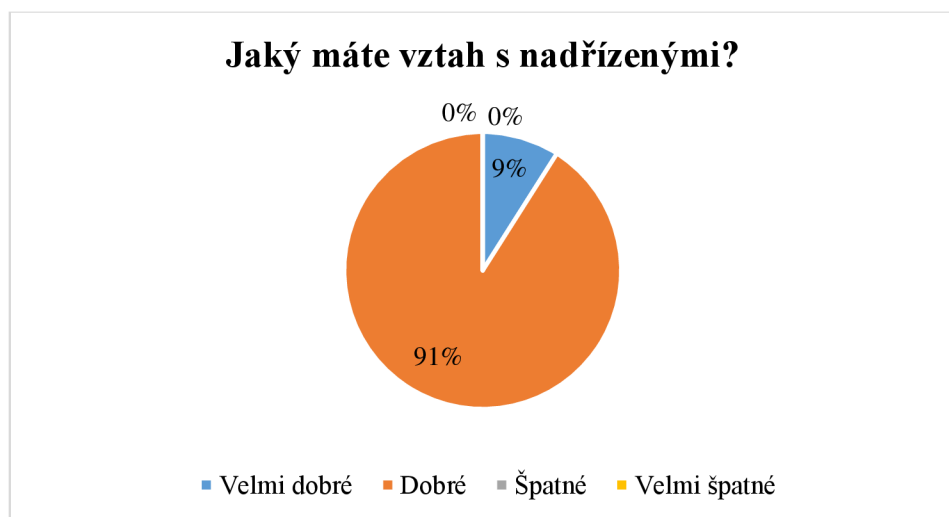
Na otázku, zda mají společné akce pozitivní vliv na vztahy na pracovišti, odpovědělo 64 % zaměstnanců, že akce vliv na vztahy nemají, 36 % uvedlo že vliv mají.



**Graf č. XXIII – Společné akce zaměstnanců**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 24:** Jaký máte vztah s nadřízenými?

Většina zaměstnanců (91 %) má dobré vztahy s nadřízenými dokonce 9 % zaměstnanců má vztahy s nadřízenými velmi dobré. Žádný zaměstnanec neuvedl, že by měl špatný vztah s nadřízenými.



**Graf č. XXIV – Vztah zaměstnanců s nadřízenými**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 25:** Máte k dispozici ke své práci vhodné kvalitní vybavení?

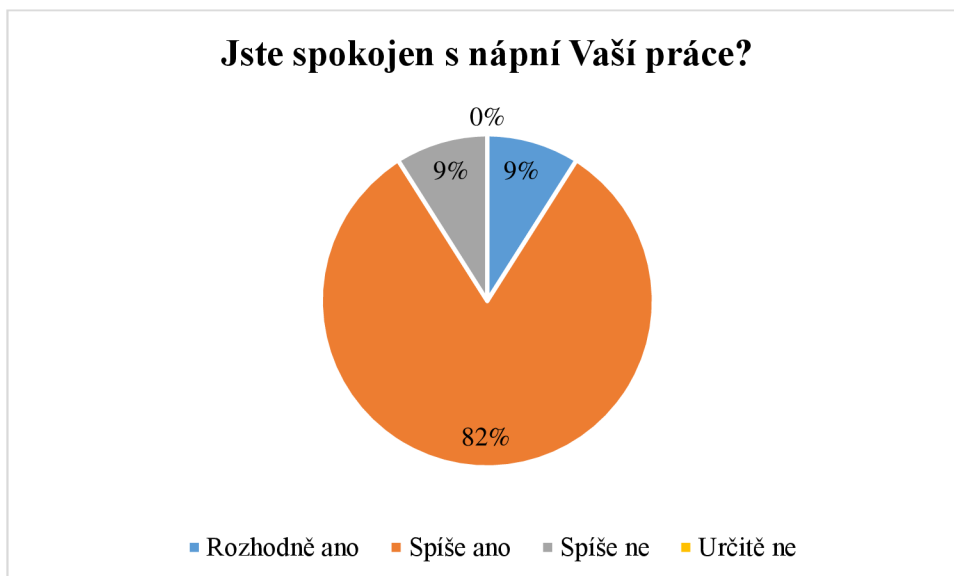
91 % zaměstnanců má k dispozici kvalitní vybavení k práci. Pouze 9 % je spíše nespokojeno s vybavením k práci.



**Graf č. XXV – Vhodné pracovní vybavení**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 26:** Jste spokojen s náplní Vaší práce?

Většina zaměstnanců (91 %) je spokojena s náplní práce, kterou v subjektu vykonávají.



**Graf č. XXVI – Spokojenost zaměstnanců s náplní práce**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka č. 27:** Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?

Největší motivace pro zaměstnance je finanční odměna, na druhém místě v motivaci zaměstnanců je vyšší základní mzda a následují zaměstnanecké benefity. Nejméně zaměstnance motivuje k pracovnímu výkonu pracovní skupina, ve které pracují a náplň práce, kterou vykonávají.

**Tab. č. I – Motivace k pracovnímu výkonu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Motivace k pracovnímu výkonu</b>	<b>Rozhodně ano</b>	<b>Spíše ano</b>	<b>Spíše ne</b>	<b>Rozhodně ne</b>
<b>Vyšší základní mzda</b>	55 %	45 %	0 %	0 %
<b>Morální odměna (pochvala)</b>	0 %	18 %	64 %	18 %
<b>Finanční odměna (prémie)</b>	73 %	27 %	0 %	0 %
<b>Zaměstnanecké benefity</b>	36 %	45 %	19 %	0 %
<b>Větší samostatnost a odpovědnost</b>	0 %	27 %	64 %	9 %
<b>Náplň práce</b>	0 %	9 %	73 %	18 %
<b>Pracovní skupina</b>	0 %	0 %	36 %	64 %
<b>Možnost vzdělávání a rozvoje</b>	0 %	9 %	82 %	9 %

**Otázka č. 28:** O jaké vzdělávací kurzy/školení byste měli zájem?

Největší zájem zaměstnanci projevili o školení řidičů vysokozdvížných vozíků, o školení obsluhy pracovní plošiny a o školení vazačů a jeřábníků. Naopak lukrativní pro zaměstnance není školení elektrikářů a jazykový kurz.



**Tab. č. II – Kurzy a školení**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Možnost vzdělávání a rozvoje</b>	<b>Rozhodně ano</b>	<b>Spíše ano</b>	<b>Spíše ne</b>	<b>Rozhodně ne</b>
<b>Jazykový kurz</b>	0 %	0 %	36 %	64 %
<b>Svářečské zkoušky jednou za 3 roky</b>	27 %	0 %	27 %	46 %
<b>Státní svářečské zkoušky</b>	27 %	0 %	18 %	55 %
<b>Školení řidičů vysokozdvizných vozíků</b>	45 %	36 %	9 %	9 %
<b>Školení jeřábníků</b>	27 %	64 %	0 %	9 %
<b>Školení vazačů</b>	27 %	64 %	0 %	9 %
<b>Školení obsluhy pracovní plošiny</b>	45 %	36 %	9 %	9 %
<b>Školení elektrikářů</b>	9 %	0 %	9 %	82 %

Váš návrh vzdělávacího kurzu/školení.....

Na tuto podotázku neodpověděl žádný ze zaměstnanců.

**Otázka č. 29:** O jaké zaměstnanecké benefity byste měli zájem?

Nejžádanějším zaměstnaneckým benefitem mezi dotazovanými je příspěvek na dovolenou, všech 100 % zaměstnanců si tento benefit rozhodně přeje. Dále si všichni zaměstnanci přejí benefity pro zdraví a penzijní připojištění. Mezi oblíbené benefity patří i příspěvky na sport. Část zaměstnanců (45 %) si nepřeje příspěvek na dětský tábor. Z otázky je patrné, že zaměstnanci mají o rozšíření benefitů velký zájem.

**Tab. č. III – Zaměstnanecké benefity**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Zaměstnanecké benefity</b>	<b>Rozhodně ano</b>	<b>Spíše ano</b>	<b>Spíše ne</b>	<b>Rozhodně ne</b>
<b>Zdraví (příspěvek do lékáren...)</b>	45 %	55 %	0 %	0 %
<b>Sport (příspěvek na plavání...)</b>	55 %	36 %	9 %	0 %
<b>Relax (příspěvek na saunování...)</b>	45 %	36 %	18 %	0 %
<b>Kultura (příspěvek na lístky do kina...)</b>	9 %	55 %	36 %	0 %
<b>Příspěvek na dovolenou</b>	100 %	0 %	0 %	0 %
<b>Příspěvek na dětský tábor</b>	36 %	19 %	0 %	45 %
<b>Penzijní připojištění</b>	45 %	55 %	0 %	0 %
<b>Služební vozidlo</b>	45 %	18 %	27 %	9 %
<b>Mobilní telefon</b>	45 %	27 %	18 %	9 %

Váš návrh zaměstnaneckého benefitu.....

Na tuto otázku neodpověděl žádný ze zaměstnanců.

**Otázka č. 30:** Zde napište jakékoli návrhy, výtky nebo pochvaly pro zaměstnavatele:

Žádný ze zaměstnanců nevyužil příležitost něco anonymně sdělit svému zaměstnavateli.