



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH VYUŽITÍ KONCEPTU CELKOVÉ ODMĚNY PŘI ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL FOR THE USE OF THE CONCEPT OF TOTAL REWARD IN THE SYSTEM OF SELECTED
COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Šárka Nováková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Bc. Šárka Nováková
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce:	Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.
Akademický rok:	2018/19

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 diplomovou práci s názvem:

Návrh využití konceptu celkové odměny při odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

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

Základní literární prameny:

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

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

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

KOUBEK, J. 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 diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

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

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

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na návrh využití konceptu celkové odměny při odměňování zaměstnanců v zemědělské společnosti XY, s.r.o. Práce se skládá z teoretické části popisující problematiku, která byla využita. Analytická část zkoumá současný stav, vnitřní a vnější vlivy a poslední část je návrh změn.

Klíčová slova

odměňování, systém odměňování, celková odměna, zaměstnanecké benefity

Abstract

The thesis is focused on the proposal for the use of the concept of total reward in the system in agricultural company XY, s.r.o. The thesis consists of the theoretical part describing the issue that was used. The analytical part examines the current state, internal and external influences and the last part is a proposal of changes.

Key words

evaluation, system of evaluation, total reward, employee benefits

Bibliografická citace

NOVÁKOVÁ, Šárka. *Návrh využití konceptu celkové odměny při odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/120018>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 10. května 2019

podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D., za vedení práce, poskytnuté odborné rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat společnosti, která mi poskytla potřebné informace a materiály k vypracování diplomové práce. Mé poděkování patří také mé rodině a přátelům, kteří mě podporovali po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE	15
1.1 Odměňování	15
1.2 Systém odměňování	16
1.3 Celková odměna	18
1.3.1 Peněžní odměny	19
1.3.2 Zaměstnanecké výhody	20
1.3.3 Vzdělávání a rozvoj	21
1.3.4 Pracovní prostředí	21
1.4 Vnitřní podnikové prostředí	23
1.5 Vnější podnikové prostředí	24
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	26
2.1 Charakteristika společnosti	26
2.2 Vnitřní vlivy	30
2.2.1 Analýza ekonomické situace	30
2.2.2 Analýza postavení na trhu	34
2.2.3 Analýza zaměstnanců	35
2.2.4 Analýza současného systému odměňování	39

2.2.5	Analýza spokojenosti zaměstnanců	44
2.2.6	Analýza spokojenosti vedení společnosti	46
2.2.7	Shrnutí vnitřních vlivů	48
2.3	Vnější vlivy	49
2.3.1	Trendy v populačním vývoji.....	49
2.3.2	Trendy v zaměstnávání lidí.....	51
2.3.3	Mzdové šetření.....	53
2.3.4	Zakony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání	55
2.3.5	Aktivní politika zaměstnanosti	58
2.3.6	Shrnutí vnějších vlivů	60
2.4	SWOT analýza	61
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	63
3.1	Zavedení nových benefitů	63
3.2	Vzdělávání, školení	65
3.3	Hodnocení pracovního výkonu	67
3.4	Motivační příspěvky pro studenty učilišť a středních škol	69
3.5	Ekonomické zhodnocení	71
3.5.1	Vyčíslení Nákladů.....	71
3.5.2	Shrnutí nákladů	77
3.5.3	Přínosy návrhů	78
3.5.4	Harmonogram změn	79

ZÁVĚR	80
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	82
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	85
SEZNAM GRAFŮ	86
SEZNAM OBRÁZKŮ	87
SEZNAM TABULEK	88
SEZNAM PŘÍLOH.....	90

ÚVOD

Každá společnost potřebuje svůj vlastní systém, který si přizpůsobí podle svých požadavků a potřeb. Proto je potřebné, aby zaměstnavatelé vytvářeli takovou nabídku jednotlivých odměn, které budou vhodné a prospěšné pro konkrétní společnost, ale hlavně by měly být v souladu zájmů zaměstnanců, kteří jsou v konečném důsledku tvůrci její prosperity a úspěšnosti. Hlavním úkolem je zajisti správné nasměrování zaměstnanců, které napomáhá k dosahování cílů společnosti.

Pokud společnost využije odměňování podle všech částí celkové odměny, může dosáhnout synergie těchto prvků, protože všechny dohromady mohou přinést zaměstnavateli vyšší užitek než jen jedna složka. Celková odměna bere v potaz všechny aspekty a vlivy, dle kterých lze zvolit vhodnou skladbu odměňování.

Důležitost odměňování je založeno na kombinaci spravedlnosti finanční odměny a výhody s nefinančními odměnami, které dokáží přilákat, udržet a motivovat kvalifikovanou pracovní sílu. Důraz je kladen především na to, že odměňování není jen o penězích a že peníze jako nástroj pro motivování mají pouze dočasný účinek. V moderním řízení odměňování a motivace je podstatné, zaměřit se na nefinanční formy odměňování, které někdy rozhodují, ke kterému zaměstnavateli zaměstnanec nastoupí.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem této diplomové práce je návrh využití konceptu celkové odměny při odměňování zaměstnanců ve společnosti XY, s.r.o. Změny odměňování, by mohly přilákat nové zaměstnance, stávající zaměstnanci by měli větší motivaci a lepší pracovní výkon. Navrhnuté změny budou plynout z analýz současného stavu, vnitřního a vnějšího prostředí společnosti.

Diplomová práce je dělena do tří částí. První část zkoumá teoretickou část práce, ve které jsou shrnuty podstatné teoretické milníky práce. V další části práce je představena společnost, její charakteristika, popis a následně jsou analyzovány vlivy, které ji mohou ovlivňovat, a to vnitřní a vnější vlivy. Na informacích z druhé části bude postavena SWOT analýza, dle které budou zjištěny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. V poslední části se bude vycházet z výsledků SWOT analýzy a budou navrženy vlastní návrhy řešení, které by vyhovovaly zaměstnancům, ale i zaměstnavateli.

Metody

Metody, které jsou použity v diplomové práci:

- faktografická rešerše,
- horizontální a vertikální analýza,
- poměrové ukazatele,
- analýza trhu práce,
- mzdové šetření,
- dotazníkové šetření,
- řízený rozhovor,
- SWOT analýza.

Faktografická rešerše

Před analýzou je potřebné získat určité teoretické poznatky. Při výzkumu a jeho přípravě se neobejdeme bez znalostí aktuálního vědění o vybraném jevu. Proto je klíčovou součástí přípravy studium literatury, tzv. library research neboli výzkum v knihovně (1).

Horizontální a Vertikální analýza

Vertikální analýza je rozbor v % základních účetních výkazů. Cílem je zjistit, jak se jednotlivé části podílely na výsledcích. Jednotlivé položky daného účetního období rozvahy jsou vztahovány k celkové bilanční sumě a musí být řádně interpretovány. Jedná se o rozbor kapitálové a majetkové struktury společnosti, tedy pasiv a aktiv. Horizontální analýza společnosti hledá odpovědi na otázky typu: O kolik se jednotlivé položky výkazů změnil v čase anebo o kolik % se jednotlivé položky změnil v čase? Procentní vyjádření umožní lepší orientaci v číslech a je výhodnější, pokud hodláme uskutečněný rozbor podrobit oborovému srovnání (2).

Poměrové ukazatele

Nejčastěji používaným rozborovým postupem k účetním výkazům, jsou poměrové ukazatele. Ukazatel je vypočítán jako poměr jedné nebo několika účetních položek účetních výkazů, nebo k jiné položce či skupině (2).

- **produktivita práce z tržeb**, ukazatel udává, jak vysoké byly tržby na zaměstnance za zvolený časový interval.

$$\frac{\text{tržby}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

- **produktivita práce z přidané hodnoty**, ukazatel udává výkonnost společnosti ve vztahu k nákladům na mzdy zaměstnanců.

$$\frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

- **mzdová produktivita**, ukazatel udává, jak vysoký podíl tržeb připadá na 1 Kč mzdových N.

$$\frac{\text{tržby}}{\text{mzdové } N}$$

Analýza trhu práce

Průzkum současné situace na trhu práce. Analýza obsahuje mzdové šetření, poskytované zaměstnanecké výhody, dále analýzu zaměstnanosti, nezaměstnanosti a nabídky práce.

Mzdové šetření

Využívá se k získávání informací o mzdách, platech, o výši a struktuře odměn, o mzdových tarifech a dalších informací, vhodných k porovnání skutečností vybraných organizací, v dané lokalitě nebo určitém odvětví, oboru. Tyto informace jsou zjišťovány z různých zdrojů, například z dat zjišťovaných orgány státní statistiky, orgány samosprávy, resorty, ze zjišťování prováděných různými výzkumnými institucemi, z odborného tisku, atd (3).

Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je dotazování prostřednictvím standardizovaného výzkumného/měřicího nástroje, zkráceně dotazníku. Je to technika, která nám poskytuje vysoce standardizovaná data. Je sestavováno pro zjištění názoru, postoje, pocitů a informací dané skutečnosti, pro výzkum potřebné. Pro potřeby práce bylo zvoleno anonymní dotazníkové šetření, za účelem zjištění spokojenosti zaměstnanců společnosti a jejich názorů (1).

Řízený rozhovor

Řízený rozhovor je dotazníkové šetření pomocí tazatele, přesně stanovené formulace i pořadí otázek jsou určeny. Řízený rozhovor bude v práci zkoumat názor zaměstnavatele na problematiku (1).

SWOT analýza

SWOT analýza je analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Příležitosti a hrozby přicházejí z vnějšího prostředí společnosti, z makroprostředí i z mikroprostředí. V příležitostech (**opportunities**) jsou zaznamenány skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku, nebo uspokojit zákazníky a přinést společnosti úspěch. Hrozby (**threats**) jsou skutečnosti, trendy, události, které poptávku mohou snížit, nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků. Silné a slabé stránky se týkají vnitřního prostředí společnosti. Silné stránky (**strengths**) jsou skutečnosti, které přinášejí společnosti i zákazníkům výhody. Slabé stránky (**weaknesses**) jsou věci, které společnost nedělá dobře a nebo které dělají konkurenti lépe (4).

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části jsou popsány teoretická východiska k pochopení problému práce.

1.1 Odměňování

Jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které mají organizace a vedoucí pracovníci k dispozici je odměňování. Systém odměňování by měl být nastaven tak, aby odpovídal potřebám organizace, jejich pracovníků a měl by být spravedlivý a motivující (5).

Pojem „odměna“ má širší význam než jen základní mzdu. Může také zahrnovat prémie, ale i provize a jiné platby, jakož i kompenzace nebo benefity vyplácené podle podmínek pracovní smlouvy (6).

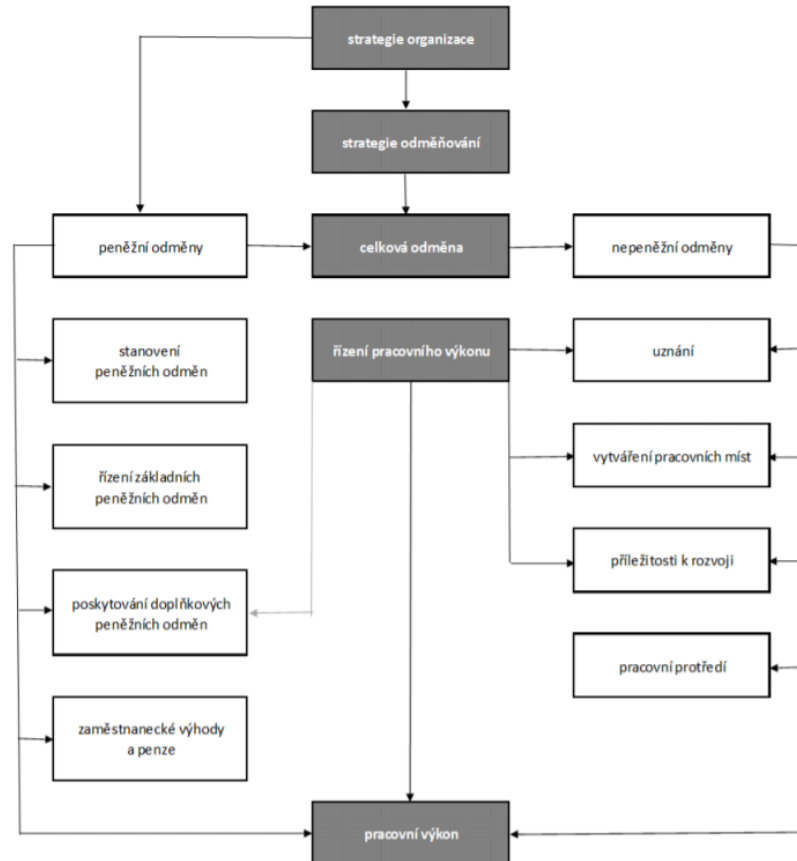
Zaměstnancům mohou být vypláceny bonusy v různých časech a z různých důvodů. Některé bonusy jsou závislé na výkonu, zatímco jiné jsou dány všem zaměstnancům ve firmě nebo pracovní skupině, a to na konci velkého projektu nebo zvláště dobrého roku. Dovolena navíc je také brána jako běžný bonus (6).

Přístup, který je optimální k odměňování a je v souladu s aktuálními nároky na řízení lidí, jsou charakterizovány těmito rysy:

- podpora k dosahování cílů strategie,
- integrace se strategií a rozvojem řízení lidských zdrojů,
- založeno na souboru přesvědčení a předpokladů, které jsou v souladu s filozofií řízení lidí v organizaci a je východiskem pro způsob odměňování pracovníků organizace,
- diferencovaně odměňovat lidi podle přínosu (dle návratnosti investic, kterou přináší),
- zaměřeno na rozvoj schopností pracovníků,
- integrovaný proces fungující flexibilně,
- podpora jiných aktivit v oblastech získávání, výběru, rozvoje, stabilizace pracovníků aj (5).

1.2 Systém odměňování

Záleží na organizaci, jaké využije možnosti a formy odměňování, jaká si určí pravidla odměňování a jaké uplatní při odměňování nástroje a postupy (5).



Obrázek č. 1: Systém odměňování (Zdroj:7)

„Strategické odměňování vede k vytvoření určitého systému odměňování. Jak znázorňuje obrázek výše, takový systém odměňování se skládá ze vzájemně souvisejících procesů a postupů odměňování, které se uplatňují s cílem zajisti, aby se odměňování řídilo ve prospěch organizace, stejně jako lidí, kteří v organizaci pracují. Systém odměňování je poháněn strategií organizace, která zase pohání strategii odměňování. Hlavními složkami systému odměňování jsou peněžní a nepeněžní odměny, které se kombinují za účelem vytvoření systému celkové odměny. Důležitou roli v podpoře nepeněžního odměňování hraje řízení pracovního výkonu, které umožňuje získávat podklady pro rozhodování o peněžních i nepeněžních odměnách podle výkonu nebo přínosu. Všechny tyto služby se kombinují za účelem ovlivňování úrovně pracovního výkonu.“ (7, s. 422)

Na začátku úvah o odměňování je potřeba nastolit tři otázky. Čeho potřebuje organizace svým systémem odměn dosáhnout? Jaký význam mají různé možnosti a širší odměn pro pracovníky? Jaké vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci (3).

Úkoly systému odměňování, systém by měl dle Koubka (3):

1. přilákat kvalitní a potřebný počet uchazečů o zaměstnání ve společnosti,
2. žádoucí pracovníky stabilizovat,
3. pracovníky odměňovat za jejich snahu, výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti,
4. napomoci ke konkurenceschopnosti na trhu,
5. náklady a časová náročnost by měly být přiměřené zdrojům,
6. být zaměstnanci akceptován,
7. motivovat pracovníky, aby pracovali dle svých nejlepších schopností,
8. shodovat se s veřejnými zájmy a právními předpisy,
9. dát možnost k realizaci,
10. zaměstnance motivovat ke zvyšování jejich kvalifikace a schopností,
11. přehledná kontrola nákladů práce.

Organizace potřebuje získat konkurenční výhodu v získávání pracovníků a dále si je udržet. Dosáhnout konkurenceschopné produktivity a kvality produkce. Pracovníky rozvíjet a formovat k tomu, aby byli schopni realizovat cíle organizace.

Pracovníci potřebují mít určitou jistotu, životní stabilitu, perspektivu a zabezpečit uspokojení svých potřeb, i finančních, v rovnováze s mimopracovním životem. Chtějí být spravedlivě odměňováni, mít možnost se seberealizovat a vycházet dobře s nadřízenými a kolegy.

1.3 Celková odměna

Celková odměna nejčastěji obsahuje tradiční, kvantifikovatelné prvky a to mzdu/plat, pohyblivé složky mzdy/platu a zaměstnanecké benefity, ale také zahrnuje nehmatatelné nepeněžní prvky, jako například prostor pro uplatňování a získávání pravomocí či odpovědnosti, příležitost ke kariéře, vzdělávání a rozvoji, vnitřní motivace pramenící ze samotné práce a pracovního života (8).

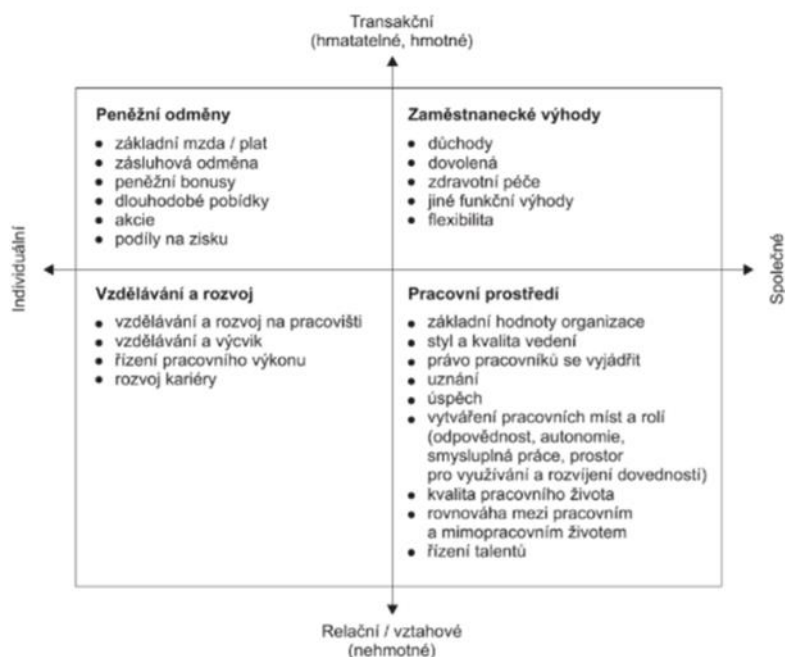
„Celková odměna vychází z pojetí konfigurace neboli vytváření souborů postupů, aby různé procesy odměňování byly vzájemně provázány, doplňovaly se a vzájemně se podporovaly. Strategie celkového odměňování jsou za účelem dosažení vnitřní soudržnosti a logičnosti vertikálně integrovány s podnikovými strategiemi, ale jsou také horizontálně integrovány s ostatními personálními strategiemi.“ (8, s. 43)

Souhra peněžních a nepeněžních odměn je celková odměna, která vyjadřuje přístup k řízení odměňování a je potřeba zvážit různé možnosti ocenění zaměstnanců za jejich práci a úspěchy. (7)

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

Obrázek č. 2: Složky celkové odměny (Zdroj: 8)

Celková odměna jsou všechny nástroje, které má zaměstnavatel k dispozici a které mohou být využity k získání, udržení, motivování a uspokojování pracovníků. Je to propojení vlivů dvou hlavních skupin odměn (dle obrázku výše), a to odměny **transakční**, hmotné, hmatatelné a odměny **relační**, které jsou nehmatné a týkají se vzdělávání, rozvoje, zkušeností a zážitků z práce (8).



Obrázek č. 3: Model celkové odměny (Zdroj: 8)

Na obrázku výše v horních dvou kvadrantech jsou transakční odměny, odměny hmatatelné, které plynou z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky a týkající se peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. V podstatě mají peněžní povahu a jsou důležité pro stabilizaci a získávání pracovníků, ale také mohou být lehce kopírovány konkurenty.

Relační odměny jsou vyobrazeny na obrázku v dolních dvou kvadrantech a jsou důležité pro zvyšování hodnoty horních dvou kvadrantů. Patří sem vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí (8).

1.3.1 Peněžní odměny

„Stanovení peněžních odměn je proces rozhodování o výši peněžních odměn za určité práce nebo pro určité lidi. Tento proces sleduje dva cíle, které si často odporují: 1) být navenek konkurenceschopný, aby bylo možné přilákat, najmout a udržet lidi, které organizace potřebuje; 2) být uvnitř spravedlivý, aby určené sazby peněžních odměn náležitě odrážely relace mezi jednotlivými pracemi. Tyto cíle jsou naplňovány s využitím tržního oceňování a hodnocení práce.“ (7, s. 428)

Navenek konkurenceschopné peněžní odměny

Nejvíce výši peněžních odměn ovlivňuje zákon nabídky a poptávky a pokud poptávka po práci převyšuje nabídku, tak jsou peněžní odměny vyšší, a naopak. Zaměstnavatelé pro přilákání a udržení kvalitních lidí na klíčových pracovních pozicích, zpravidla platí více. Být konkurenceschopný znamená, že pokud organizace rozhoduje o výši peněžních odměn za určitou práci, musí zjišťovat tržní sazby s využitím tzv. tržního oceňování (7).

Uvnitř spravedlivé peněžní odměny

Pro spravedlivou odměnu musí organizace zajistit, aby za práci stejné hodnoty příslušela všem lidem ve společnosti stejná odměna a aby odrážely hodnoty jednotlivých prací, které se určují s využitím tzv. hodnocení práce. Tyto dva cíle musí být správně využity, aby nedocházelo k porušení zákonných povinností, stejně jako odcizení stávajících zaměstnanců (7).

1.3.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním zaměstnanecké výhody (benefity), které jsou dodatečná peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty (9).

Nabízené zaměstnanecké výhody dodatečně zvýhodňují zaměstnance, zlepšují pověst zaměstnavatele a zvyšují atraktivnost zaměstnání. Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány v různých podobách a člení se různými způsoby například:

- **sociální povahy** (dovolená, sport, rekreace, pojištění, půjčky atd.),
- **související s prací** (doprava, vzdělávání, stravování, nápoje, ubytování atd.),
- **spojené s postavením v organizaci** (služební automobil, podnikový byt, nadstandardní vybavení kanceláře, mobilní telefon, notebook, příspěvek na reprezentaci atd.) (3).

Zaměstnanecké výhody by měly splňovat čtyři cíle:

- konkurenceschopnost vůči ostatním firmám,
- nákladovou efektivnost,
- přizpůsobit se potřebám a preferencím pracovníků v nejvyšší možné míře,
- soulad se zákony (5).

1.3.3 Vzdělávání a rozvoj

Vytváření podmínek pro vzdělávání a rozvoj pracovníků, pomocí různých prostředků.

- **Učení se na pracovišti** – odměnou pro lidi může být pracoviště samé, jako prostředí pro učení a nabídkou příležitosti k rozvíjení jejich dovedností.
- **Vzdělávání a výcvik** – neustálé zvyšování kvalifikace a progresivní rozvíjení kariéry zaměstnanců, může zabezpečit nabídka aktivit systematického a plánovitého vzdělávání. Mít příležitost se dále učit a vzdělávat, získávat nové dovednosti a prohlubovat již existující, může působit jako silný motivační faktor.
- **Řízení pracovního výkonu** – slouží k vyjasňování vzájemných očekávání manažerů a jejich podřízených a motivaci lze zabezpečit pomocí zpětné vazby.
- **Rozvoj Kariéry** – pracovníkům, především talentovaným jedincům může být poskytnuto vedení a podpora, pro uplatnění a naplnění svého potenciálu, aby dosáhli úspěšné kariéry, která by odpovídala jejich schopnostem a aspiracím (8).

1.3.4 Pracovní prostředí

Příznivé pracovní prostředí s přístupem k péči o fyzickou a duševní pohodu, může ovlivňovat produktivitu a vztah k práci, jako i motivaci.

- **Základní hodnoty organizace** – jsou vize a soubor provázaných hodnot, které jsou kolektivní, měřitelné a řízené. Pozitivní postoj k řízení lidských zdrojů, spokojenost, motivace, oddanost a výkonem podniku.
- **Styl a kvalita vedení** – vedoucí pracovníci mají ve společnosti důležitou roli, a to proto, že uskutečňují činnosti prostřednictvím lidí a zajišťují splnění úkolů, vytváření vztahů mezi sebou a s členy svého týmu. Důležitou roli mají při úspěšnosti procesů řízení pracovního výkonu a mohou silně ovlivňovat rozhodnutí o zásluhové peněžní odměně.
- **Právo pracovníka se vyjádřit** – právo zaměstnanců vyjádřit se k odměňování. Pracovníci se mohou vyjádřit i co se týče relačních (vztahových) odměn, vztahy mezi nimi a jejich manažery, uznání, úspěchu a odpovědnosti.

- **Uznání** – pochvala je nejvýznamnější metoda odměňování lidí, kdy lidé potřebují vědět, nejen že dobře splnili své cíle nebo vykonali svou práci, ale také to, že jejich úspěchy jsou oceňovány. Pochvala by měla být v rámci zpětné vazby od manažerů a spolupracovníků, která oceňuje příspěvek jedince nebo týmu.
- **Úspěch** – pokud mají lidé možnost uspět a jsou-li za svůj úspěch uznáváni a oceňováni, cítí se být odměňováni a motivováni. U všech lidí existuje potřeba úspěchu v různé míře a závisí na jedinci, jeho práci a prostoru pro úspěch. Organizace může motivaci k úspěchu zvýšit pomocí systémů a procesů, například vytváření pracovních míst a rolí a řízení pracovního výkonu.
- **Vytváření pracovních míst a rolí** – má za cíl za prvé, uspokojovat potřeby provozní činnosti, kvality výrobků a služeb a produktivity a za druhé, odměňovat jednotlivce tak, že se uspokojí jejich potřeby smysluplně a zajímavé práce poskytující podněty a pocit úspěšnosti.
- **Kvalita pracovního života** – pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanec pracuje, jeho vybavenost a zařízenost, jak je práce organizována, to vše může zlepšovat kvalitu pracovního života.
- **Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem** – společnosti by měly uznávat mimopracovní potřeby pracovníků, například nabízením flexibilnější pracovní doby a bude spíše hodnotit výsledky a nikoliv to, jak dlouho lidé pracují.
- **Řízení talentů** – aby organizace byla tou, pro kterou chtějí lidé pracovat, musí vytvářet procesy odměňování a pracovního prostředí. Organizace musí přitahovat, získávat, stabilizovat, motivovat a rozvíjet potřebné talentované lidi. Vytvářet pracovní místa a role a dát lidem příležitost uplatňovat a rozvíjet jejich dovednosti a nabízet autonomní, zajímavou a podnětnou práci (8).

1.4 Vnitřní podnikové prostředí

Ovlivněna charakteristikami organizace z hlediska jejího účelu, výrobků a služeb bude politika a praxe odměňování uvnitř podniku dle Armstronga (8).

- **Podniková kultura** – klíčové, základní hodnoty organizace, je tvořena ze sdílené hodnoty, normy, postoje a domněnky, které ovlivňují způsob jednání lidí a dělání věcí, a může mít významný vliv na politiku a praxi řízení odměňování. Pokud je kultura pozitivní pracuje pro organizaci tím, že dotváří příznivé prostředí pro zlepšení pracovního výkonu. Proti organizaci pracuje špatná kultura, která vytváří bariéry, které brání dosažení strategických cílů odměňování.
- **Podnikání organizace** – druh podnikání formuje charakter společnosti, ale i její základní hodnoty. Ovlivňuje i typ lidí, které bude zaměstnávat.
- **Technika a technologie** – na vnitřní prostředí má velký vliv a to, jak je práce organizována, řízena a vykonávána. Závažné změny systémů a procesů může zapříčinit zavedení nové techniky či technologie a tím rozšiřování kvalifikační základny organizace a jejích pracovníků.
- **Lidé** – záleží na typu zaměstnávaných lidí, jejich přístupu k odměňování. Jedinou konkurenční výhodou je mít lepší lidi, kteří jsou schopni a dělají věci lépe než lidé v jiných organizacích. Cílem organizace je získat lidi, vzdělávat a rozvíjet je, motivovat a udržet si lidi se zvláštními schopnostmi, které plynou z povahy firemních činností a vztahů.
- **Podnikové strategie** – jakým směrem se ubírá podnik, takovým směrem by se mělo držet i odměňování. Je potřebné vědět, jak lze přispět ke splnění podnikového plánu a že cíle odměňování jsou spojeny s podnikovými.
- **Hledisko pracovníků** – při politice řízení odměňování by mělo být bráno v úvahu očekávání a potřeby pracovníků. Naslouchat pracovníkům, jejich návrhům, přání, poznámkám a připomínkám k existující praxi a stavět na nich.

1.5 Vnější podnikové prostředí

Pozice organizace a i zaměstnanců, z pohledu odměňování, ovlivňují vnější faktory, jako jsou populační vývoj, situace na trhu práce (přesněji úroveň zaměstnanosti), kvalifikovanost lidí, životní styl, ekonomická a sociální politika vlády, konkurenceschopnost v odměňování apod (3).

Prostředí vně podniku, které může ovlivňovat politiku a praxi odměňování dle Armstronga ().

- **Globalizace** – od organizací je vyžadováno, aby pro zájmy lokálních potřeb vysílali lidi, nápady, produkty a informace do celého světa.
- **Trendy v zaměstnávání lidí** – jelikož je nízká míra nezaměstnanosti, nedostatek kvalifikovaných a vhodných zaměstnanců, je strategie odměňování určena k tomu, aby přitahovala a stabilizovala lidi.
- **Trendy v populačním vývoji** – dalším faktorem se kterým se musí strategie odměňování vyrovnat, jsou demografické změny (nízká porodnost, pokles úmrtnosti..).
- **Tržní mzdové sazby** – velký vliv na mzdové sazby má právě vnější prostředí, kdy musí společnost brát v potaz úroveň a pohyb tržních nebo běžných sazeb, aby byla jejich peněžní odměna konkurenceschopná.
- **Scéna kolektivních pracovních vztahů** – na celostátní úrovni působí odbory, které ovlivňují postupy v odměňování, vyjednávají o peněžních odměnách a vyvíjejí tlak na dodržování rovného odměňování.

Dle Koubka (3), při odměňování pracovníků musí organizace brát v úvahu následující vnější faktory.

- **Situaci na trhu práce** - musí se brát v úvahu nedostatek nebo přebytek lidských zdrojů o potřebné úrovni a kvalifikaci, jak odměňuje konkurence na trhu, v odvětví atd., případně životní podmínky ve společnosti. Provádí se proto tzv. mzdová šetření.

- **Zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání** – je třeba tyto všechny aspekty znát v oblasti odměňování a pracovněprávní ochrany některých skupin. Jedná se především o minimální a zaručenou mzdu, mzdové tarify, povinné příplatky, překážky v práci a dovolená.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části práce je zobrazen skutečný stav sledované společnosti a daného problému. Bude provedena analýza společnosti XY, s.r.o, vnitřního i vnějšího okolí.

2.1 Charakteristika společnosti



Obrázek č. 4: Logo subjektu (Zdroj: 10)

XY, s.r.o. je rodinná společnost, která byla založena v roce 1992 po rozpadu státního statku. Společnost se zpočátku zabývala jen klasickou zemědělskou prvovýrobou a na svých zemědělských pozemcích pěstovala tržní a krmné plodiny pro chov prasat a skotu. Od chovu prasat ale z ekonomických důvodů v roce 2009 upustilo (10).

V současnosti společnost hospodář se zemědělskou půdou v celkové rozloze 1320 hektarů, z toho je 1170 hektarů orná půda a 150 hektarů pastviny a louky. Na orné půdě je pěstována krmná a potravinářská pšenice, krmný ječmen, kukuřice na siláž, krmný hrách, vojtěšku na senáž a řepku olejnou. Část produkce, která je vypěstována (kukuřice, hrách, ječmen, krmná pšenice a vojtěška) je krmivem pro hospodářská zvířata, která chovají a druhou část produkce je prodána externím odběratelům k dalšímu zpracování. Vypěstované komodity jsou skladovány zčásti ve vlastních skladech a ve větší míře jsou využity externí sklady (10).

Společnost se také zabývá živočišnou výrobou, a to chovem dojného skotu v celkovém počtu cca 730 kusů, z toho je 280 dojnic, 150 jalovic, 200 telat a 100 býků na výkrm. Krávy jsou dojeny dvakrát denně s denním nádojem okolo 6000 litrů mléka, které je dále dodáváno do jaroměřické mlékárny se kterou má společnost dlouhodobý vztah. Chov skotu je považován za důležitý sektor jejich dlouhodobého hospodaření, neboť hnůj skotu je využíván na obhospodařování pozemků a je tak udržována dlouhodobá úrodnost (10).

Pod společnost XY, s.r.o dále spadá řemeslná pekárna s vlastní prodejnou pečiva, která je provozována již přes dvacet let. Při výrobě pečiva je kladen důraz na dodržování norem a jsou využívány kvalitní a čerstvé suroviny od tuzemských a regionálních dodavatelů. Zabývá se výrobou běžného pečiva, tmavého a vícezrného pečiva, sladkého pečiva kynutého (koláčky, loupáčky, vánočky, záviny, koblihy), plundrového pečiva, trvanlivého pečiva, pečiva s náhradním sladidlem určené pro diabetiky, speciálního pečiva pro Catering (banketky, bagetky) a pečiva pro zvláštní příležitosti – oslavy, dary apod. (maxi koláče, svatební koláčky atd.) (11).

Sortimentem pekařských výrobků jsou zásobovány větší i menší obchody, dětské domovy, domovy důchodců, školská a nemocniční zařízení, různá rekreační zařízení a dětské tábory na území Třebíčska, Náměšťska, Znojemska i Jemnicka. Pečivo je také prodáváno na různých řemeslných trzích a ve vlastní prodejně pekárny (11).

Základní údaje

Obchodní firma: XY, s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným.

Předmět podnikání:

- hostinská činnost,
- řeznictví a uzenářství,
- Silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,
- pekařství, cukrářství,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- zemědělská výroba,
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor,
- zednictví,
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin (12).

Základní kapitál: 120 000 Kč.

Datum vzniku a zápisu: 17. července 1996.

Počet zaměstnanců k 31.12.2018: 52 zaměstnanců (12).

Obory činností dle NACE:

smíšené hospodářství,
podpůrné činnosti pro zemědělství a posklizňové činnosti,
výroba masných výrobků a výrobků z drůbežího masa,
výroba pekařských a cukrářských výrobků, kromě trvanlivých,
shromažďování, sběr a odstraňování odpadů, úprava odpadů k dalšímu využití,
demolice a příprava stavenišť,
nespecializovaný velkoobchod,
maloobchod v nespecializovaných prodejnách,
silniční nákladní doprava,
skladování,
stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních,
činnosti v oblasti nemovitostí (13).

Nabídka služeb:

- kombajnová sklizeň obilovin, olejnin, luskovin,
- práce manipulátorem, hloubkovým nakladačem,
- ochrana rostlin,
- příprava půdy,
- rozmetání hnoje,
- setí pneumatickým secím strojem (14).

2.2 Vnitřní vlivy

Dle teoretických poznatků byly vybrány následující vnitřní vlivy, které je zapotřebí prozkoumat a vyvodit z nich závěry. Těmito vlivy jsou analýza ekonomické situace, analýza postavení na trhu, analýza zaměstnanců, analýza současného systému odměňování, analýza spokojenosti zaměstnanců a analýza spokojenosti vedení společnosti.

2.2.1 Analýza ekonomické situace

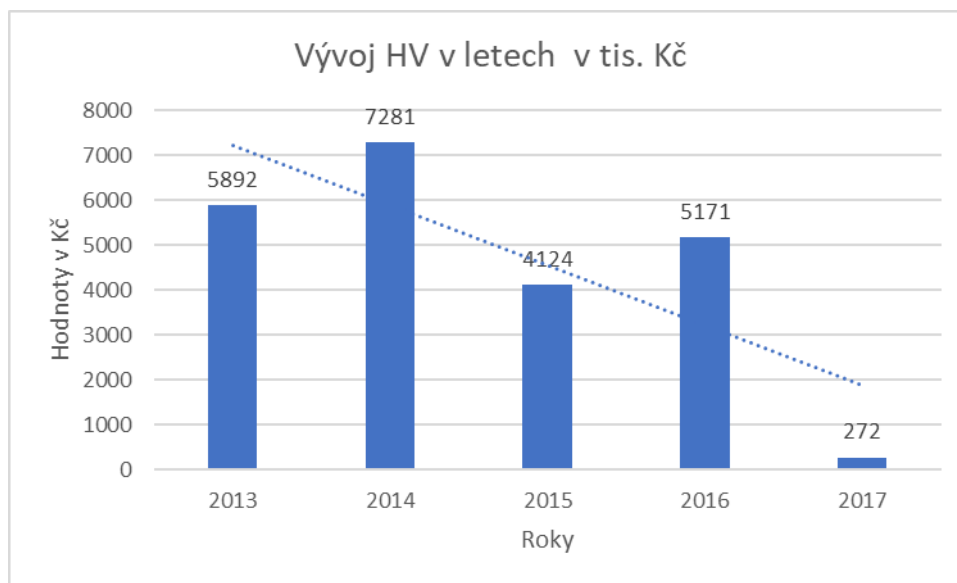
V této kapitole budou shrnuty hlavní ekonomické ukazatele, jako jsou výnosy, náklady, výsledek hospodaření. Analýza se bude týkat také mzdových nákladů, které jsou dílčí k tématu. Analýza byla provedena na základě výkazů od roku 2013 do roku 2017.

Tabulka č. 1: Analýza výnosů, nákladů a hospodářského výsledku (Zdroj: 15)

	2013		2014		2015		2016		2017	
	tis. Kč	% změny	tis. Kč	% změny	tis. Kč	% změny	tis. Kč	% změny	tis. Kč	% změny
Výnosy	69581	-	71311	2%	73718	3%	65659	-11%	70327	7%
Náklady	63689	-	64030	1%	69594	9%	60488	-13%	70055	16%
Mzdové N	8970	-	9698	8%	11031	14%	11230	2%	11593	3%
HV po zdanění	5892	-	7281	24%	4124	-43%	5171	25%	272	-95%

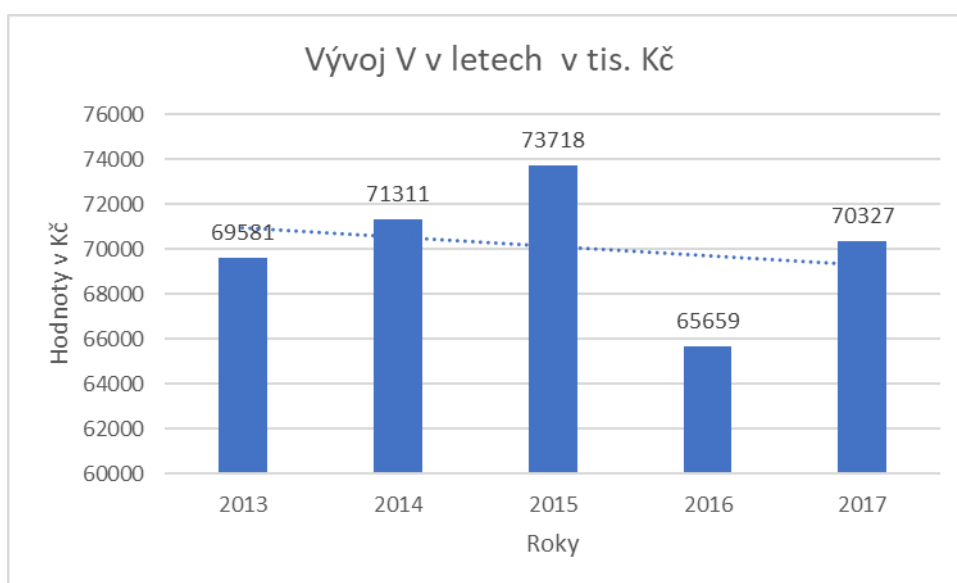
V tabulce je uvedena analýza výnosů, nákladů, hospodářského výsledku a mzdových nákladů, které jsou stěžejní pro práci. Je zřejmé, že výnosy mají od roku 2013 do roku 2015 rostoucí tendenci, avšak v roce 2016 se výnosy snížily o 11 %, oproti roku 2015, ale hned v následujícím roce se o 7 % zvýšily. Náklady, mají také od roku 2013 do roku 2015 rostoucí tendenci. V roce 2016 se meziročně snížily o 13 % a v dalším roce zase meziročně vzrostly o 16 %. Pozitivní je fakt, že náklady jsou ve všech letech nižší než výnosy, tudíž společnost ve zkoumaném období generovala zisk.

Hospodářský výsledek, výnosy a náklady jsou dále přehledně vyobrazeny. Na grafech lze vidět vývoj v jednotlivých letech (2013 – 2017) a dlouhodobý trend.



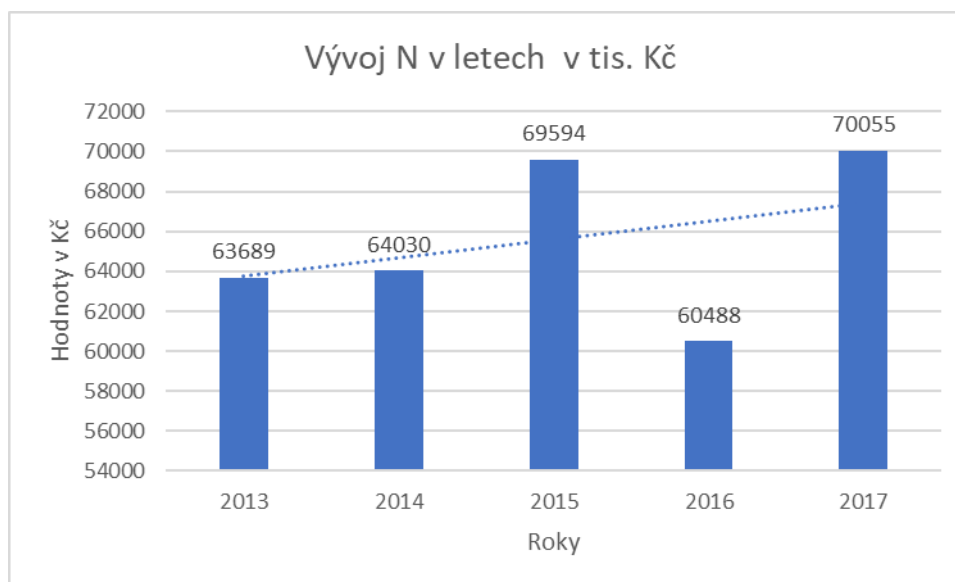
Graf č. 1: Vývoj hospodářského výsledku v letech 2013-2017 (Zdroj: 15)

Dlouhodobý trend hospodářského výsledku je klesající, změna je o 95,4 %, tedy o 5 620 tis. Kč. Nejvyšší skok je mezi roky 2016 a 2017, kdy byla meziroční změna o 94,7 %, hospodářský výsledek se během těchto let snížil o 4 899 tis. Kč. Může to být zapříčiněno tím, viz. příloha 3,4, že i když tržby v tomto roce vzrostly, oproti minulému roku, tak současně změna stavu zásob vlastní činnosti je oproti minulému roku kladná, tudíž jde do N. Snížily se ostatní provozní výnosy a to o 3 700 tis. Kč, především tržby z prodaného DM a jiné provozní výnosy a obecně je menší provozní HV.



Graf č. 2: Vývoj výnosů v letech 2013-2017 (Zdroj: 15)

Na grafu vývoje výnosů je dlouhodobý trend mírně rostoucí, kdy změna je o 1,07 %. Avšak od roku 2013 byly výnosy rostoucí a v roce 2016 nastal patrný pokles o 8 059 tis. Kč, což je 11 %. V roce 2017 se výnosy meziročně zvýšily o 7 %.



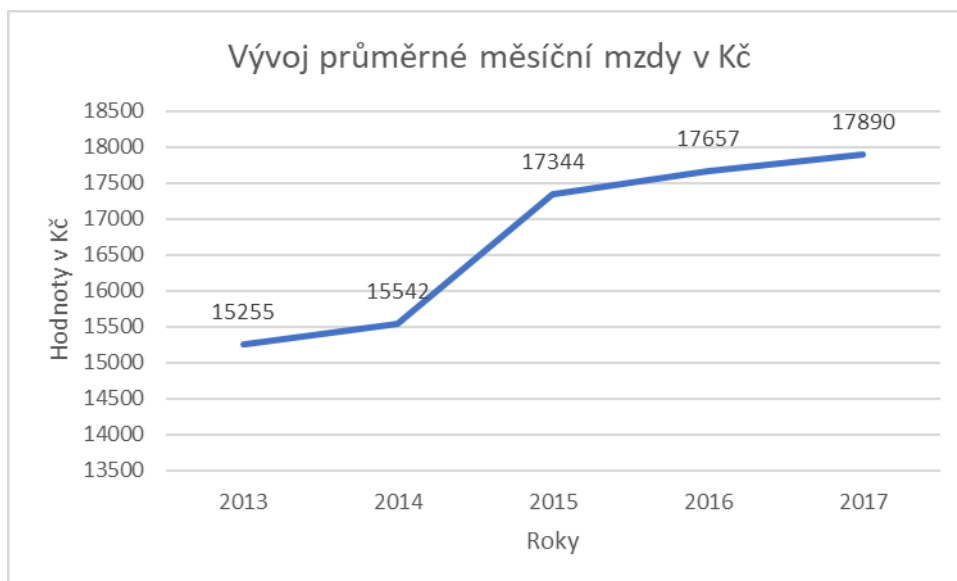
Graf č. 3: Vývoj nákladů v letech 2013-2017 (Zdroj: 15)

Vývoj nákladů v letech od roku 2013 do roku 2017 je kolísavý. Mezi roky 2013 a 2014 byl nárůst nepatrný o 1 %. V roce 2015 následoval růst o 9 % a v roce 2016 se náklady snížily o 9 106 tis. Kč, což je 13 %. V roce 2017 náklady skokově narostly o 16 %, o 9 567 tis. Kč.

Tabulka č. 2: Vývoj mzdových N v letech 2013-2017 (Zdroj: 15)

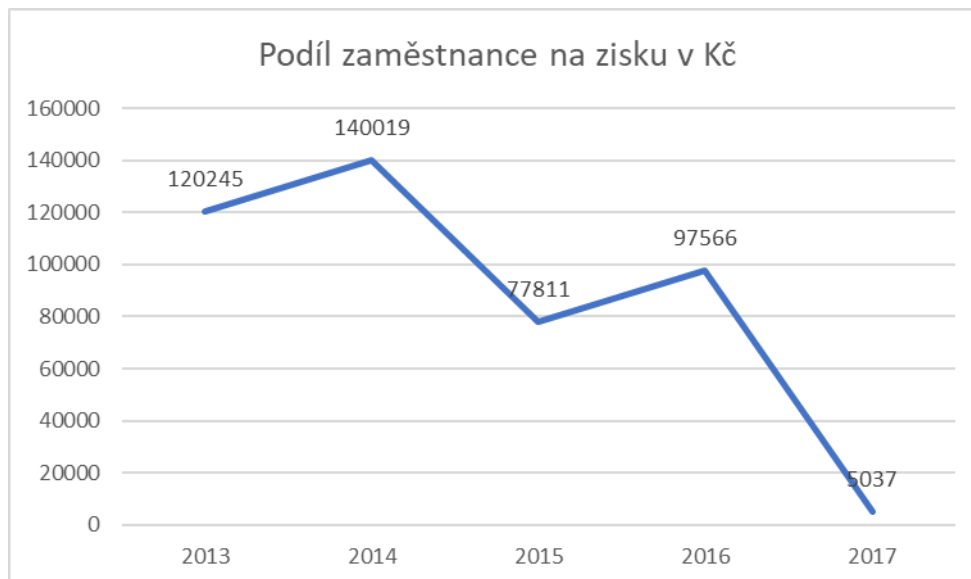
	Počet zaměstnanců	Mzdové N	Průměrné měsíční mzdové N na jednoho pracovníka
2013	49	8 970 000 Kč	15 255 Kč
2014	52	9 698 000 Kč	15 542 Kč
2015	53	11 031 000 Kč	17 344 Kč
2016	53	11 230 000 Kč	17 657 Kč
2017	54	11 593 000 Kč	17 890 Kč

V této tabulce je přehledně vidět vývoj mzdových nákladů v letech 2013 – 2017. Počet zaměstnanců je rostoucí, stejně tak jako i mzdové náklady. Proto je možné říci, že mzdové náklady rostou úměrně s počtem zaměstnanců.



Graf č. 4: Vývoj průměrné měsíční mzdy v letech 2013-2017 (Zdroj: 15)

Průměrná měsíční mzda, stejně jako mzdové náklady, roste. Dlouhodobý trend je rostoucí a změna mezi roky 2013 a 2017, je zvýšení průměrné měsíční mzdy o 2 635 Kč, tedy o 14,73 %. Nejvyšší nárůst průměrné mzdy je mezi lety 2014 a 2015, kdy byl meziroční nárůst o 1 802 Kč, což je 10,4 %.



Graf č. 5: Podíl zaměstnance na zisku (Zdroj: 15)

Podíl zaměstnance na zisku má klesající dlouhodobý trend, kdy se podíl za sledované období snížil o 95,8 %, přesně o 115 208 Kč. Největší podíl měli zaměstnanci na zisku v roce 2014, kdy tento podíl činil 140 019 Kč.

2.2.2 Analýza postavení na trhu

Počet evidovaných zemědělských podniků na Vysočině v roce 2017 byl 4130 a přímo v okrese Třebíč, kde subjekt působí je těchto podniků 927. Zemědělství má v tomto kraji významné postavení, ale společnosti si zde příliš nekonkurují, někdy si i pomáhají. Přírodní podmínky v kraji jsou podprůměrné ale jsou optimální pro zemědělské komodity jako je produkce brambor, olejnin a chov skotu. Velké množství zemědělských podniků je zaměřeno na kombinaci rostlinné a živočišné výroby (16).

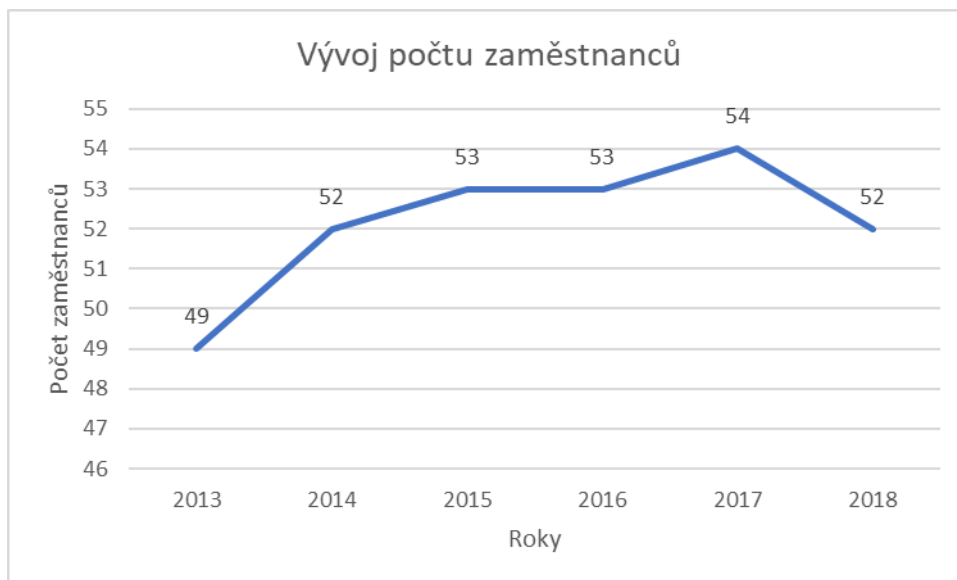
Oblast zemědělství, lesnictví a rybářství je oblast, která má nejmenší podíl na HDP. Hrubý domácí produkt mírně v čase roste v oblasti primárního sektoru. V roce 2015 byla úroveň HDP 2,23 % z celkového, a v dalších letech mírně klesá. V roce 2018 je HDP na úrovni 1,95 % (17).

Zemědělské podniky jsou charakteristické velkým počtem podniků vyrábějících produkty, které mají obdobné vlastnosti a prodávají je většinou jednomu nákupnímu/zpracovatelskému podniku (dle druhu výrobku), které působí v daném regionu. Zpracovatelské nebo nákupní společnosti, jsou monopsonem vůči zemědělským podnikům. Znaky, které jsou typické pro dokonalou konkurenci v rámci odvětví, či skupině podniků a jsou vztažena k zemědělským podnikům, můžeme identifikovat většinu znaků. Prvním znakem je, že tržních transakcí se účastní velký počet subjektů, ale každý z nich má jen malý podíl na celkové produkci a tudíž nemůže ovlivňovat pohyb tržní ceny. Druhým znakem je splnění homogenity výrobků, výrobci vyrábějí identické výrobky. Dalším znakem je, že podniky na trh mohou kdykoliv vstoupit, vystoupit z něj a nezávislé rozhodování (18).

Společnost má velice malý tržní podíl, a nemá tedy vliv na vývoj celého odvětví. V rámci společnosti je uvažováno jako o monopolistické konkurenci, jelikož na trhu je větší počet výrobců, diferenciací výrobků a jejich cen je velmi malá. Existují určité překážky pro vstup do odvětví, ale pro většinu firem nejsou nepřekonatelné. Činnost společnosti je nezávislá na chování ostatních (18).

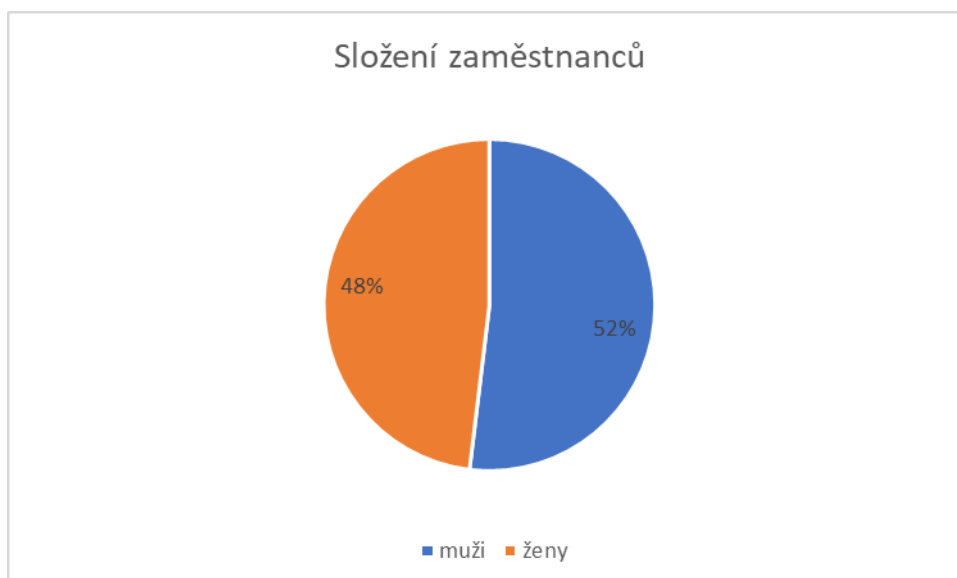
2.2.3 Analýza zaměstnanců

Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti má mírně rostoucí tendenci, avšak v roce 2018 klesl počet zaměstnanců oproti roku předcházejícímu o 2 zaměstnance. Fluktuace je nepatrná a způsobená především odchodem do důchodu či na mateřskou dovolenou a tudíž se jedná o přirozenou fluktuaci.



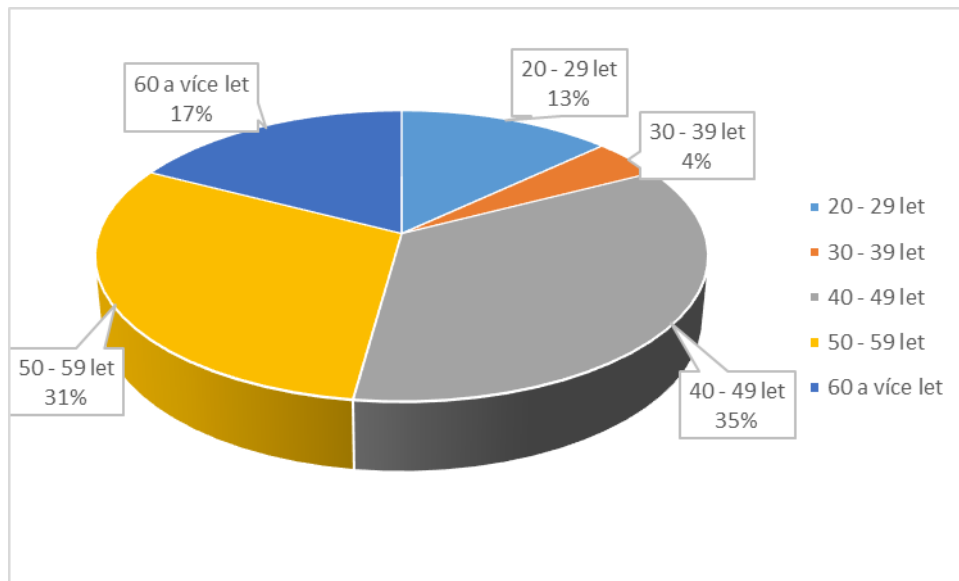
Graf č. 6: Vývoj počtu zaměstnanců v letech (2013-2018) (Zdroj: 15)

Ke konci roku 2018 bylo ve společnosti 52 zaměstnanců, z toho 27 mužů, což je 52 % a 25 žen, což je 48 % z celkového počtu. Ve společnosti je 12 zaměstnanců, kteří mají 55 a více let a z toho 2 pracující v důchodovém věku (19).



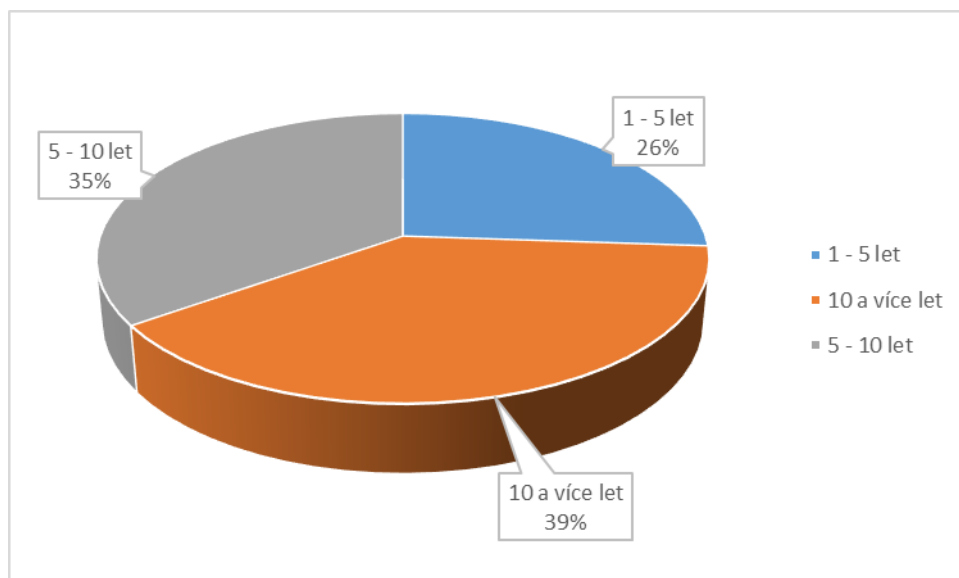
Graf č. 7: Složení zaměstnanců (Zdroj: 19)

Společnost neviduje přehled věku zaměstnanců v interních dokumentech a délku zaměstnání, ale struktura se dá částečně určit dle dotazníkového šetření, kterého se zúčastnila polovina zaměstnanců.

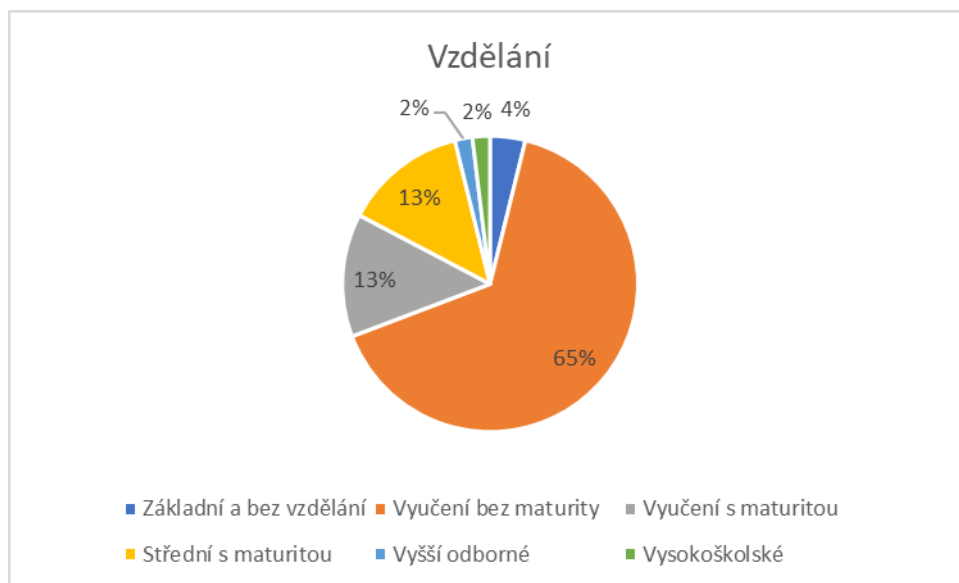


Graf č. 8: Věk (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvíce respondentů bylo ve věku 40-49 let a to 35 % a 31 % ve věku 50-59 let. Dle šetření je ve společnosti nejvíce zaměstnanců, kteří jsou zde 10 a více let a to 39 % a 35 % zde působí 5-10 let.



Graf č. 9: Délka práce ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf č. 10: Vzdělání zaměstnanců (Zdroj: 19)

Firma neviduje u svých zaměstnanců vzdělání, ale dle monitorovacího dotazníku provedeného ve společnosti úřadem práce ke stavům k 31. 12. 2018, bylo zjištěno vzdělání zaměstnanců viz. graf. Pouze 2 % zaměstnanců mají vysokoškolské vzdělání a vyšší odborné. Střední vzdělání má 13 % a totožně i vyučení s maturitou. Vyučených s maturitou je ve společnosti nejvíce a to 65 % a se základním vzděláním nebo bez vzdělání jsou 4% (19).

Tabulka č. 3: Ukazatele produktivity (Zdroj: 15)

Ukazatele	2013	2014	% změna	2015	% změna	2016	% změna	2017	% změna
Produktivita práce z tržeb v tis. Kč	1420	1371	-3%	1391	1%	1239	-11%	1302	5%
Produktivita práce z přidané hodnoty v tis. Kč	393	413	5%	438	6%	361	-18%	369	2%
Mzdová produktivita v Kč	7,76	7,35	-5%	6,68	-9%	5,85	-13%	6,07	4%
Mzdová rentabilita v Kč	0,66	0,75	14%	0,37	-50%	0,46	23%	0,02	-95%

V předchozí tabulce jsou uvedeny ukazatele produktivity práce a jejich meziroční změny. Produktivita práce z tržeb nám udává, jak vysoké jsou tržby na zaměstnance, pozitivní by bylo, kdyby tento ukazatel rostl v časové řadě, avšak v analyzované společnosti je produktivita kolísavá. Produktivita práce z přidané hodnoty zobrazuje výkonnost společnosti, skoro ve všech letech tato produktivita meziročně rostla, ale změna mezi rokem 2015 a 2016 byla klesající a to o 18 %. Mzdová produktivita je ukazatel, který ukazuje, jak vysoký podíl tržeb připadá na 1 Kč mzdových nákladů, tento ukazatel

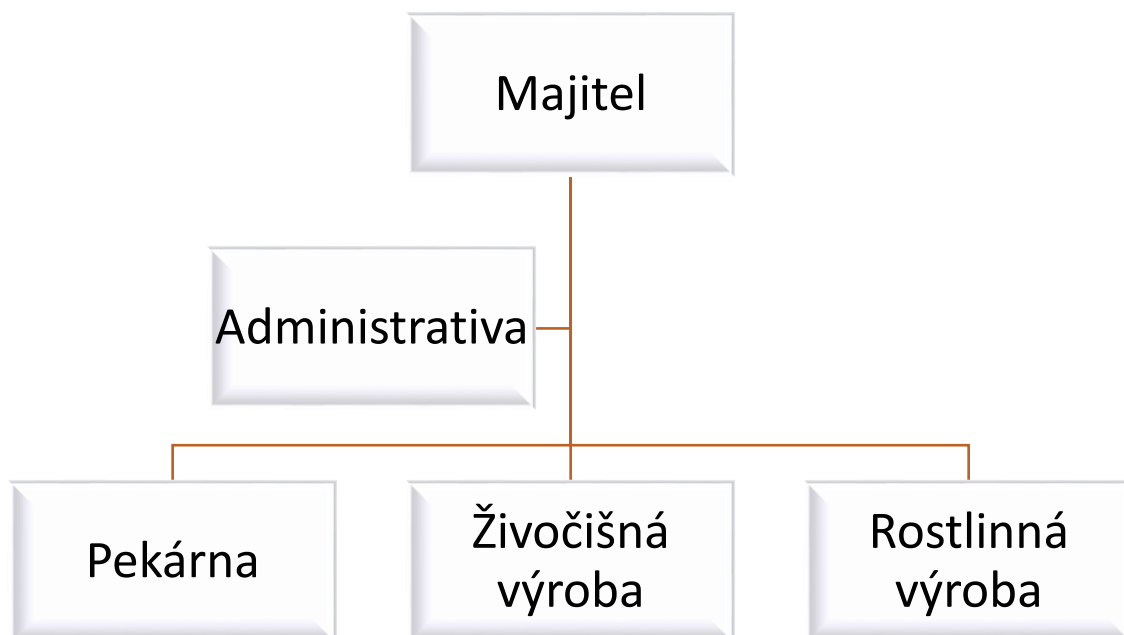
je klesající od roku 2013 do roku 2016 a v roce 2017 vzrostl o 4 % oproti roku 2016. Mzdová rentabilita ukazuje, jak vysoký podíl HV za běžnou činnost připadá na 1 Kč mzdových nákladů. Tento ukazatel zaznamenal dva skokové poklesy, a to v roce 2015 o 50 % oproti roku 2014 a v roce 2017 o 95 % oproti roku 2016.

2.2.4 Analýza současného systému odměňování

Společnost se v rámci odměňování řídí vnitropodnikovou směrnicí, ve které jsou stanoveny mzdové výměry, příplatky a řídí se dle zákoníku práce. Při uzavírání pracovního poměru je součástí pracovní smlouvy hodinová nebo fixní mzda a uveden systém, jakým bude zaměstnanec odměňován. Zaměstnanec, který nastoupí nemá na stejné pozici hned stejné ohodnocení jako zaměstnanci, kteří jsou zde více let. Mzda se navyšuje i 3x do roka, sestavuje se potom nový mzdový výměr.

Organizační struktura

Organizační struktura je ve společnosti funkcionální. V čele stojí majitel a zároveň jednatel korporace. Majitel dohlíží nad chodem celé společnosti. Pod sebou má administrativu, kterou je součástí a která má na starosti vedení finančních záležitostí (19).



Společnost XY, s.r.o. má nyní 52 zaměstnanců, z toho 50% zaměstnanců pracuje v pekárně a 50 % zaměstnanců v zemědělském sektoru (19).

Pekárna je umístěna ve stejném městě, ale v jiné části, než zemědělská část. Má svého vedoucího v podobě druhého z jednatelů, který dozírá nad výrobou a prodejem výrobků. Jelikož je pekárna a vedení obchodu s pekárenským zbožím zatížena velkou řadou administrativy, jsou zde administrativní pracovníci. Dále jsou zde prodavačky, expedienti, řidiči a pekaři (19).

Do zemědělské části patří živočišná výroba a rostlinná výroba. Živočišná výroba má na starosti chov skotu, kterou vede zootechnik a má pod sebou krmiče a dojiče, v tomto sektoru je 14 % zaměstnanců. Rostlinná výroba zahrnuje traktoristy, řidiče nákladních aut, pracovníky na dílnách a hlídače a v tomto sektoru je 27 % zaměstnanců (19).

Dále je uveden popis pracovních pozic a jelikož je společnost menší, tak využívá spojených pracovních pozic, nebo při potřebě delegování pracovníků na jinou pracovní pozici.

Administrativní pracovník má na starost zpracování a vedení účetnictví, zpracování mzdové agendy, telefonická a emailová komunikace s organizacemi, zpracování výkazů a dokumentace společnosti (19).

Prodavačka zajišťuje přípravu a prodej, manipulaci se zbožím, prodej na pokladně, obsluha a komunikace se zákazníky, běžný úklid, vyrovnávání (19).

Expedient manipuluje se zbožím. vychystávání zboží dle objednávek, kontrola, pomocné práce, expedice zboží (19).

Řidič zajišťuje rozvoz pekařských výrobků, nakládka, vykládka, manipulace, dokumentace, obsluha vozu a služby s tím související (19).

Pekař výroba pekařských výrobků dle receptur, dodržování technologických postupů, kontrolování kvality, manipulace s výrobky, obsluha pekařských strojů, udržování a kontrola kvality a hygienických norem (19).

Zootechnik je vedoucí živočišné výroby, řídí dávky pro krmení dobytka, dohled nad zdravotním stavem zvířat a provozem (19).

Krmič se stará o dobytek, krmení, ošetřování, nastýlání a vyhrnování stání (19).

Dojič má za úkol dojení krav, nahánění dobytka, ošetřování, úklid dojírny a souvisejících prostor (19).

Traktorista obsluhuje traktor a služby s tím související, obsluha mechanizačních prostředků, práce s tlakovými nádobami, obsluha specifických zařízení (19).

Řidič nákladních aut zabezpečuje obsluhu nákladního automobilu a služeb s tím souvisejících, manipulaci, nakládku, vykládku (19).

Pracovníci na dílnách zajišťují opravu zemědělských strojů a další techniky, kovářská činnost, elektrikářská činnost, soustružení, obrábění (19).

Hlídač má za úkol dohlížet nad objektem, dobyt看kem, pochůzky, v nočních hodinách (19).

Analýza systému odměňování na základě konceptu celkové odměny

Peněžní odměny

Hlavní složku mzdy tvoří její pevná složka resp. hodinová mzda, ke které se připočítávají zákonné příspěvky a příplatky. Pro vypracování této práce nebyly tyto složky k dispozici, a proto se jako průměrná mzda všech pozic, bere průměrná mzda společnosti (19).

Živočišná výroba

Zaměstnanci z živočišné výroby mají stanovenou v pracovní smlouvě fixní mzdu, ke které se připočítávají příplatky a podíl na 1% z tržby za mléko a podíl za odstavené tele do 2 měsíců (19).

Rostlinná výroba

Zaměstnanci z rostlinné výroby mají stanovenou v pracovní smlouvě hodinovou mzdu, ke které se připočítávají příplatky a ve žních prémie dle výnosů (19).

Administrativa

Zaměstnanci administrativy mají stanovenou v pracovní smlouvě fixní mzdu, ke které se připočítávají příplatky a různé prémie např. za dotační tituly aj (19).

Pekárna

Zaměstnanci pekárny mají stanovenou v pracovní smlouvě hodinovou mzdu, ke které se připočítávají příplatky a % z výroby za každý kus.

Pracovat v zemědělském odvětví si žádá, aby zaměstnanci pracovali o víkendech, ve svátek a v noci a nebo aby pracovali přesčas či ve ztíženém pracovním prostředí. Pokud nastanou tyto skutečnosti, mají zaměstnanci dle zákona nárok na příplatky, které jim zvyšují jejich základní mzdu (19).

Zaměstnanecké výhody

Každý zaměstnanec dostává měsíčně 500 Kč na ošacení.

Po roce v pracovním poměru každý zaměstnanec dostane zaplacené životní připojištění.

Za odpracované dny je nárok na stravenky. Stravenky jsou v hodnotě 100 Kč a zaměstnancům z nich není nic sráženo ze mzdy, dostávají je v plné výši.

Zaměstnanci podstupují povinné zdravotní prohlídky, dle zákona a to každé 2 roky.

Zaměstnanci náleží za nepřetržité trvání pracovního poměru za celý kalendářní rok výměra 5 týdnů dovolené.

Na konci roku zaměstnanci dostávají prémie z fondu, které jdou většinou do výše jednoho platu dle prosperity společnosti za předpokladu, že není sucho, proběhnou v pořádku žně i sklizeň (19).

Vzdělávání a rozvoj

Pokud do společnosti nastoupí nový zaměstnanec, je řádně proškolen na pozici, kterou bude vykonávat a také v rámci BOZP.

Každý rok probíhá školení řidičů, řidičů s profesním průkazem, řidičů na vysokozdvizný vozík a školení všech zaměstnanců o bezpečnosti práce. Proškolení zaměstnanců přicházejících do styku s přípravky na ochranu rostlin. Školení administrativních pracovníků minimálně dvakrát za rok (19).

Řízení pracovního výkonu probíhá ve společnosti na základě hodnocení pracovního výkonu, především zaměstnanců, jako celku, ne dle jednotlivců. Zaměstnanci živočišné výroby jsou hodnoceni na základě tržeb za mléko a za odstavené tele do 2 měsíců. V rostlinné výrobě jsou zaměstnanci hodnoceni dle výnosů ve žních. Administrativní zaměstnanci jsou hodnoceni dle provedení nadstandardních úkonů a zaměstnanci pekárny z výroby, za každý kus (19).

Pracovní prostředí

Vize společnosti je udržet stávající počet zaměstnanců a jejich spokojenost na svém pracovišti. Obnovovat a modernizovat strojní park společnosti. Na pekárně udržovat krok s novými technologiemi výrobků. Postupně rekonstruovat všechny byty ve vlastnictví společnosti (19).

Pracovní doba ve společnosti je dle povahy zemědělských činností upravena dle specifických potřeb, např. sezónní práce, počasí atd. Zaměstnanci na dílnách a ve stájích mají převážně pevnou pracovní dobu. Pevně stanovenou pracovní dobu mají také zaměstnanci v administrativě a na pekárně dle směn (19).

Ve vedení společnosti jsou majitelé, kteří pravidelně informují zaměstnance o jejich náplni práce. Rozdělování činností probíhá každý den ráno v 7,00. Středisko pekárny si řídí majitelka. Každý rok v měsíci listopadu probíhá setkání všech zaměstnanců a zde majitel zhodnotí celý rok včetně výsledků společnosti (19).

Styl vedení zaměstnanců je ve společnosti především demokratický, nadřízený spolupracuje se svými podřízenými, kdy mají prostor pro vlastní nápady, iniciativu a mohou s nadřízeným daný problém komunikovat, ale konečné rozhodnutí je vždy na vedoucím pracovníkovi. V některých záležitostech a činnostech se tento styl kombinuje s autoritativním, kdy podřízení nemají žádný prostor na názor a diskuzi při zadání určitého úkolu (19).

2.2.5 Analýza spokojenosti zaměstnanců

Ve společnosti XY, s.r.o., bylo pro zjištění pohledu zaměstnanců, provedeno dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření probíhalo v tištěné podobě v období 15. – 25. března. Zaměstnanců je ve společnosti 52 a návratnost dotazníků byla 45 %.

Dotazník obsahoval 33 otázek dotazujících se na základní informace o zaměstnancích a na položky týkající se celkové odměny, tedy peněžní odměny, zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí a vzdělávání a rozvoj. Dotazník je v příloze č. 1 a grafické vyhodnocení dotazníkového šetření je v příloze č. 2.

Dotazník vyplnilo 50 % mužů a 50 % žen. Nejvíce respondentů bylo ve věku 40-49 let a to 35 % a 31 % ve věku 50-59 let. Dle šetření je ve společnosti nejvíce zaměstnanců, kteří jsou zde 10 a více let a to 39 % a 35 % zde působí 5-10 let. Z dotazovaných pracuje 41 % v pekárně, 31 % v živočišné výrobě, 21 % v rostlinné výrobě a 7 % v administrativě. Většina respondentů, 41 % do práce dojíždí 3-5 km, více než 5 km dojíždí 27 % a způsob dopravy volí 59 % autem nebo motocyklem a 22 % pěšky.

Se současným systémem odměňování spíše není spokojeno 37 % a spíše je spokojeno 27 %. Podoba a řízení odměňování je srozumitelná nebo spíše srozumitelná v 59 %. Současný systém vnímá 35 % zaměstnanců jako spíše nespravedlivý a spíše spravedlivý 25 %. 32 % není spokojeno s výší pevné složky mzdy, 27 % spíše nespokojeno a 27 % spíše spokojeno. S pohyblivou složkou mzdy je 38 % spíše spokojeno a 34 % nespokojeno a stejně je to se spokojenosti poměru pevné a pohyblivé složky.

Respondenty nejvíce motivuje vyšší základní mzda, dále odměny a příspěvky, zaměstnanecké výhody, 47 % uvádí jako motivující uznání a pochvala, dokonce jeden uvedl, že ho více motivuje pochvala než finanční odměna. 38 % je spokojeno s nabídkou zaměstnaneckých výhod a 33 % spíše ano. Zaměstnanci by jako benefit uvítali příspěvek na dovolenou a to 28 %, týden dovolené navíc 19 %, příspěvek na dopravu 18 % a na masáže 13 %.

38 % uvádí že jim je ve společnosti poskytováno školení, či jiné druhy zvyšování kvalifikace a 33 % uvádí, že není. Zájem se dále vzdělávat ve svém, či jiném oboru, by mělo 43 % a spíše vzdělávat se chce 24 %. Zpětnou vazbu spíše nedostává 32 % a 28

% spíše dostává. Pochvalu spíše nedostává 43 % a 29 % nedostává. S prostředím je spíše spokojeno 33 % a 29 % spíše není a není také 29 %. Všem respondentům záleží na tom, v jakém kolektivu pracují. Dobré vztahy na pracovišti má 59 % a s nadřízeným má dobrý vztah 71 %. 41 % má dojem, že nadřízený spíše poslouchá jejich návrhy na změny a 27 % že neposlouchá.

Potřebné informace k plnění úkolů spíše dostává 60 %, 20 % spíše nedostává a 15 % dostává. Respondenti uvedli, že ke své práci spíše mají vybavení v odpovídající kvalitě a to 41 % a 32 % uvedlo, že nemá. Pro 45 % je práce náročná jak fyzicky, tak i psychicky pro 32 % jen psychicky. Stres spíše nepocituje 33 %, 29 % spíše pocituje stres a 29 % pocituje stres. 42 % respondentů si myslí, že s nimi spíše není komunikována vize společnosti a 32 % si myslí že je. Že k naplnění vize společnosti přispívá svojí prací si myslí 60 % a 35 % že spíše ano. O změně zaměstnání spíše neuvažuje 41 % a 36 % neuvažuje. Ztráty zaměstnání se nebojí 55 % a 27 % se spíše nebojí. 50 % by spíše doporučilo společnost jako dobrého zaměstnavatele a 25 % by jej doporučilo.

Tabulka č. 4: Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování)

Spokojenost	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Se současným systémem odměňování	18%	27%	37%	18%
Srozumitelnosti	27%	32%	23%	18%
Spravedlnost	15%	25%	35%	25%
S výší pevné složky mzdy	14%	27%	27%	32%
S výší pohyblivé složky mzdy	14%	38%	14%	34%
S poměrem pevné a pohyblivé složky	14%	38%	14%	34%
S nabídkou zaměstnaneckých výhod	38%	33%	24%	5%
Školení	38%	19%	10%	33%
Zpětná vazba	18%	27%	32%	23%
Pochvala	9%	19%	43%	29%
S pracovním prostředím, pracoviště	9%	33%	29%	29%
Kolektiv	100%	0%	0%	0%
Vztahy s kolegy	36%	59%	0%	5%
Vztah s nadřízeným	19%	71%	0%	10%
Poslouchají nadřízené návrhy	9%	41%	23%	27%
Potřebné informace	15%	60%	20%	5%
Potřebné vybavení	13%	41%	14%	32%
Pocit stresu	9%	33%	29%	29%
Vize společnosti	32%	26%	42%	0%
Přispívání prací k vizi	60%	35%	0%	5%
Celkem	507%	684%	416%	393%
Průměr	25%	34%	21%	20%

Celková spokojenost byla zjištěna dle otázek z dotazníkového šetření, která zkoumala všechny faktory celkové odměny. Bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni a to z 34 % a nespokojenost je vyjádřena 20 %. Nelze přesně určit, kdo je spokojen a kdo ne, jelikož jsou tyto skutečnosti roztrženy a spokojenost, či nespokojenost je průřezově celou společností, netýká se tedy určité skupiny lidí.

2.2.6 Analýza spokojenosti vedení společnosti

Řízený rozhovor má za úkol zjistit pohled vedení na danou problematiku. Rozhovor obsahuje 8 otázek, na které odpovídal majitel společnosti.

- **Jste spokojeni se stávajícím systémem odměňování?**

Ano, více méně jsem.

- **Co si myslíte, že vaše zaměstnance motivuje?**

Mzda, pochvala.

- **Pokud by byly navrženy určité změny v oblasti zaměstnávání, jaký by byl případný rozpočet společnosti na tyto změny?**

Rozpočet by mohl být kolem 700 tis. Kč.

- **Má společnost problém s nedostatkem kvalifikované pracovní síly? Pokud ano, jak tento problém řešíte?**

Ano, nejčastěji přes ÚP.

- **Má společnost problém s obsazováním některých pracovních pozic? Pokud ano, kterých?**

Ano a to především v provozu.

- **Spolupracuje společnost při hledání nových zaměstnanců s ÚP ČR nebo se středními/vysokými školami? Pokud ne, měl byste o tuto spolupráci zájem?**

Občas spolupracujeme s ÚP. O spolupráci by zájem byl.

- **Čerpáte dotace na zaměstnance z EU nebo ÚP? Pokud ne, měla by společnost o čerpání některé dotace zájem?**

Příležitostně ano.

- **Plánujete změnu zaměstnaneckých výhod? Z dotazníků vyplynulo, že by zaměstnanci uvítali benefity, konkrétně příspěvek na dovolenou, týden dovolené navíc a příspěvek na dopravu. Jaký máte názor na zavedení těchto benefitů?**

Ano, máme to v plánu. Příspěvek na dovolenou bychom zavedli v částce 10 000 Kč. Dovolenu mají zaměstnanci již 5 týdnů. A na dopravu nejspíše ne, někdo dojíždí, někdo je místní (20).

2.2.7 Shrnutí vnitřních vlivů

V této části jsou bodově shrnuty vnitřní vlivy a jaké z nich plynou silné a slabé stránky.

Silné stránky

- Nízká fluktuace
- Ziskovost
- Zvyšování V
- Dlouhodobá působnost na trhu
- Pravidelné zvyšování mzdy
- Nabídka některých benefitů
- Pracovní doba upravena dle specifických požadavků oboru
- Odměny vázané na výkon
- Dlouhodobé pracovní poměry
- Dobré vztahy ve společnosti
- Zaměstnanci dostávají informace nutné k výkonu práce
- Spolupráce s ÚP

Slabé stránky

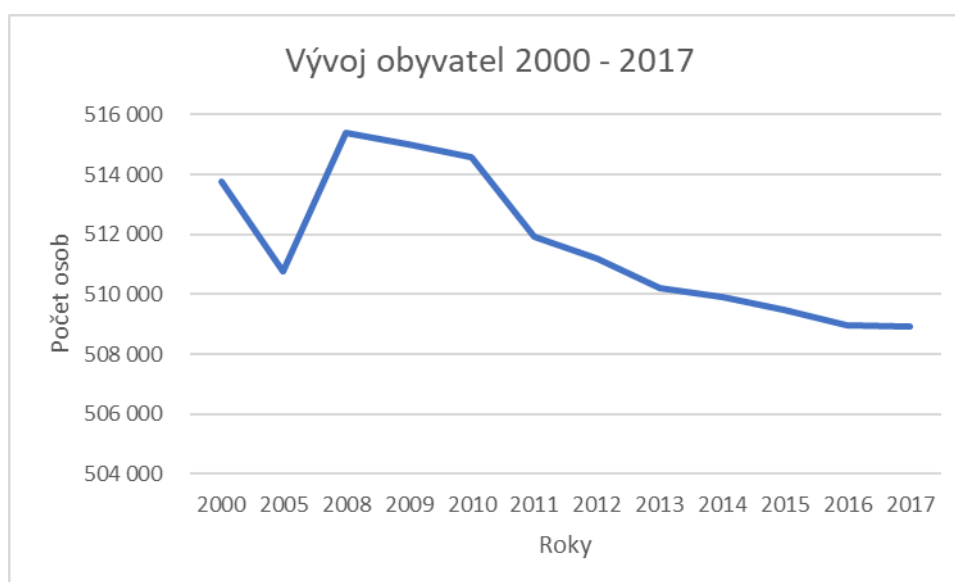
- Snižující se HV
- N rostou rychleji než V
- Klesající produktivita
- Nízké průměrné mzdy
- Věková struktura zaměstnanců
- Problém s obsazováním některých pozic
- Chybí hodnocení práce
- Absence zpětné vazby
- Absence pochval

2.3 Vnější vlivy

Pro analýzu vnějších vlivů byly vybrány dle teoretických poznatků tyto vlivy: průzkum trhu, jako jsou trendy v populačním vývoji, trendy v zaměstnávání lidí, mzdové šetření, dále zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání a aktivní politika zaměstnanosti.

2.3.1 Trendy v populačním vývoji

Tato část se zabývá analýzou demografických údajů, vývoj obyvatelstva. Jelikož subjekt sídlí na Vysočině, bude se tato analýza hlavně soustředit na tento kraj a okres Třebíč.



Graf č. 11: Vývoj obyvatel v letech 2000-2017 (Vysočina) (Zdroj: 16)

Celkový počet obyvatel se v kraji během let 2000 až 2017 snižuje, má mírně klesající tendenci. Počet obyvatel se v roce 2017 snížil oproti roku 2008 o 1,3 % a to přesně o 6,5 tis. obyvatel. Počet ekonomicky aktivních obyvatel se snižuje a to v roce 2017 o 13,9 tis. obyvatel oproti roku 2013. Průměrný věk obyvatel mírně zvyšuje a rozdíl mezi lety 2017 oproti roku 2013 je o 2,3 % (16).

Tabulka č. 6: Vývoj obyvatel v letech 2013 – 2017 (Vysočina) (Zdroj: 16)

Věk	2013	2014	2015	2016	2017
Průměrný věk obyvatel	41,60	41,87	42,09	42,35	42,56
0–14 let	75488	76104	76722	77329	77987
15–64 let	344450	340867	337491	333665	330572
65 let a více	90271	92924	95262	97958	100357
Celkový počet obyvatel	510209	509895	509475	508952	508916

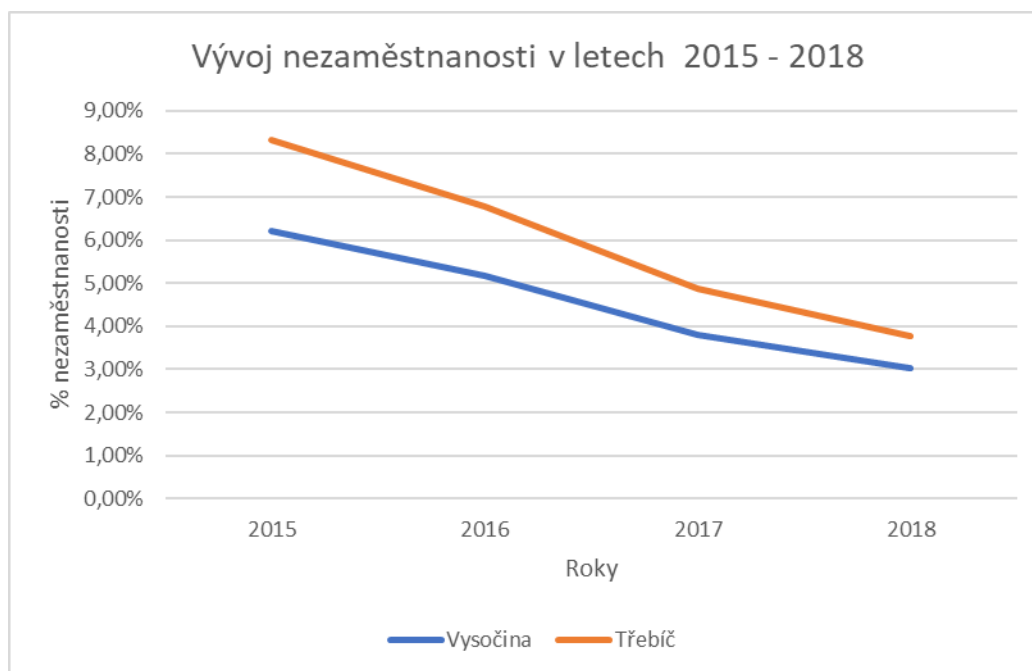
Počet obyvatel v okrese Třebíč také mírně klesá a to v průměru meziročně o 230 obyvatel. Počet ekonomicky aktivních obyvatel klesá a průměrný věk se zvyšuje. Vývoj obyvatelstva má stejné vlastnosti jako vývoj obyvatelstva na Vysočině.

Tabulka č. 5: Vývoj obyvatel v letech 2015 – 2017 (Třebíč) (Zdroj: 16)

Vývoj v letech 2015 -2017	Měřicí jednotka	2015	2016	2017
Počet obyvatel	osoby	111 873	111 651	111 426
Obyvatelé ve věku				
0–14	%	14,6	14,7	14,9
15–64	%	67,0	66,3	65,6
65 a více	%	18,4	19,0	19,5
Průměrný věk obyvatel	roky	42,2	42,5	42,7

2.3.2 Trendy v zaměstnávání lidí

Vývoj nezaměstnanosti v Kraji Vysočina má klesající tendenci a mezi sledovanými lety klesla o 3,2 %. Na konci roku 2018 byla nezaměstnanost v kraji 3,02 %. V okrese Třebíč je nezaměstnanost vyšší než nezaměstnanost na Vysočině. Má také klesající tendenci, ve sledovaných letech hodnoty klesly o 4,54 % a na konci roku byla nezaměstnanost v okrese Třebíč ve výši 3,78 % (16).



Graf č. 12: Vývoj nezaměstnanosti 2015-2018 (Zdroj: 16)

Dle grafu výše a tabulky níže, je možné vidět klesající hodnoty během let v okrese Třebíč, kdy se nejen snižuje podíl nezaměstnaných osob, ale také se snižuje počet uchazečů o zaměstnání v evidenci úřadu práce. V roce 2017 bylo počet uchazečů o 2 688 osob méně oproti roku 2015 (16).

Tabulka č. 7: Vývoj nezaměstnanosti v letech 2015 – 2017 (Třebíč) (Zdroj: 16)

Vývoj v letech 2015 -2017	Měřicí jednotka	2015	2016	2017
Uchazeči o zaměstnání v evidenci úřadu práce	osoby	6 336	5 122	3 648
Podíl nezaměstnaných osob	%	8,32	6,77	4,86
Pracovní místa v evidenci úřadu práce	místa	931	1 083	1 433
Uchazeči na 1 pracovní místo		6,8	4,7	2,5

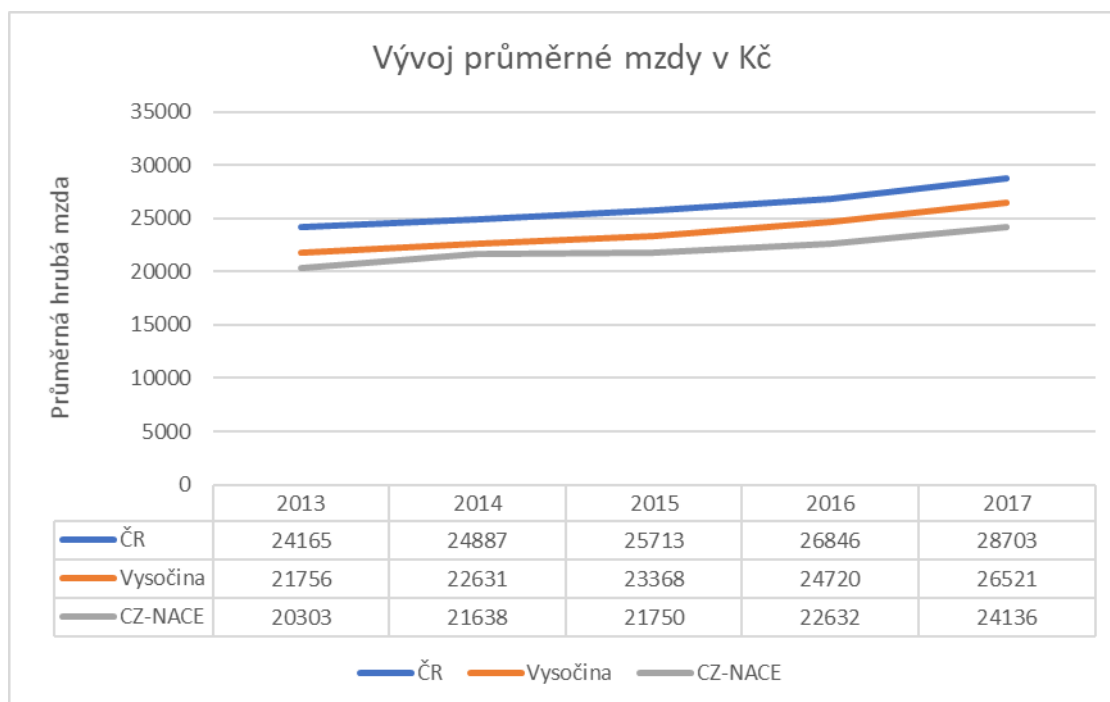
Pracovních míst v evidenci úřadu práce naopak roste a přibylo od roku 2015 do roku 2017 502 pracovních míst. Uchazečů na jedno pracovní místo klesá a například v roce 2017 bylo o 2,2 uchazečů méně oproti roku 2016. Jsou brány tyto roky, jelikož za rok 2018, nebyly upřesněny ještě všechny položky.

Tabulka č. 8: Zaměstnaní v letech 2013 – 2017 (Vysočina) (Zdroj: 16)

v tis. osob	2013	2014	2015	2016	2017
Zaměstnaní	236,4	238,5	236,8	242,9	248,1
zemědělství, lesnictví a rybářství	16,8	15,8	18,2	14,6	11,6
průmysl a stavebnictví	109,4	105,7	108,4	118,8	117,4
tržní a netržní služby	110,2	117,0	110,2	109,5	119,1

2.3.3 Mzdové šetření

Za poslední čtvrtletí roku 2018, byla průměrná mzda v České republice 32 667 Kč, v Kraji Vysočina činila průměrná mzda 30 159 Kč. V ČR je průměrná mzda tedy vyšší oproti Vysočině, a to o 2 508 Kč. Pro porovnání průměrné mzdy v letech 2013 - 2017, kde je vývoj průměrné mzdy v České republice, v Kraji Vysočina a dle odvětví CZ-NACE a to A zemědělství, lesnictví a rybářství (16).



Graf č. 13: Vývoj průměrných mezd v letech 2013 – 2017 (Zdroj: 16)

Na grafu lze vidět, že vývoj průměrných mezd ve všech sledovaných oblastech, je mírně rostoucí. Průměrné mzdy jsou na Vysočině, ale i v odvětví zemědělství nižší, než průměrné mzdy v ČR. Změna průměrné měsíční mzdy byla na Vysočině v roce 2017 o 4 765 Kč oproti roku 2013. V Kraji Vysočina je v roce 2017 evidovaná průměrná mzda 26 521 Kč a v odvětví zemědělství 24 136 Kč a to je oproti průměrné mzdě v kraji o 2 385 Kč méně. Ženy na Vysočině mají nižší průměrné mzdy než muži a to o 8 648 Kč (16).

Benefity

Se snižující se nezaměstnaností, je na trhu práce čím dál méně pracovní síly a proto zaměstnavatelé nelákají nové zaměstnance pouze na finanční ohodnocení, ale i na benefity, jelikož ty jsou v dnešní době populární a zaměstnanci o ně mají zájem. Společnosti se snaží udržet si stávající zaměstnance a zavádí nové zaměstnanecké benefity. Nejčastějšími poskytovanými benefity jsou stravenky, multisport karta, příspěvky na penzijní pojištění, pátý týden dovolené, ale i mimořádné finanční odměny a zdravotní benefity (21).

Trend rozšiřování nabídky benefitů bude i letos, a pouhých 25 % společností uvedlo, že o jiných benefitech zatím neuvažuje. Nové zaměstnanecké benefity, které se společnosti chystají nabízet jsou například závodní jídelny a občerstvení na pracovišti. Mezi nové nabízené benefity se řadí sociální benefity v podobě příspěvků na důchod, pátý týden dovolené, nebo možnosti zkrácení pracovního úvazku. Jedná se i o zdravotní benefity, které by nabízeli cílené zdravotní programy či finanční příspěvky, především by šlo o rehabilitační, rekondiční a preventivní zdravotní programy (21).

2.3.4 Zakony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání

V roce 2018 a od počátku roku 2019 nastaly změny v legislativě. Ty nejdůležitější a vhodné pro tuto práci, jsou vypsány níže.

Změny zákoníku práce

Minimální a zaručená mzda

Vláda schválila zvýšení minimální mzdy. Návrhem novely nařízení vlády o minimální a zaručené mzdě s číslem 567/2006 Sb. Zvýšení je odvozeno od současné i budoucí předpovědi příznivého ekonomického vývoje, který se projevuje pozitivně nárůstem zaměstnanosti, poklesem nezaměstnanosti a růstem hrubého domácího produktu. Minimální mzda se zvýšila oproti roku 2018 z 12 200 Kč na **13 350 Kč** a u hodinové sazby ze 73,20 Kč na **79,80 Kč** (22).

Od počátku roku 2020, nebo v polovině roku 2019, by mělo dojít k dalšímu zvyšování minimální mzdy. Podle nejnovějšího návrhu novely zákoníku práce, který je na počátku legislativního procesu, by se měla minimální mzda zvyšovat tak, že by vždy od ledna odpovídala 54,8 % průměrné mzdy z předloňska (22).

Zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru a jejich mzda není stanovena kolektivní smlouvou, mají ochranu proti příliš nízkým mzdám v podobě zaručené mzdy. Práce kterou vykonávají je ve stupnici podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti do 8 jednotlivých skupin, pro které je stanovena nejnižší úroveň zaručené mzdy. Pro zaměstnavatele je závazné nejen dodržovat minimální mzda, ale je nutné odměňovat minimálně na úrovni mzdy zaručené podle skupin (22).

Tabulka č. 9: Zaručená mzda (Zdroj: 22)

Skupina prací	Hodinová zaručená mzda 2018	Hodinová zaručená mzda 2019	Měsíční zaručená mzda 2018	Měsíční zaručená mzda 2019
1	73,20 Kč	79,80 Kč	12 200 Kč	13 350 Kč
2	80,80 Kč	88,10 Kč	13 500 Kč	14 740 Kč
3	89,20 Kč	97,30 Kč	14 900 Kč	16 280 Kč
4	98,50 Kč	107,40 Kč	16 400 Kč	17 970 Kč
5	108,80 Kč	118,60 Kč	18 100 Kč	19 850 Kč
6	120,10 Kč	130,90 Kč	20 000 Kč	21 900 Kč
7	132,60 Kč	144,50 Kč	22 100 Kč	24 180 Kč
8	146,40 Kč	159,60 Kč	24 400 Kč	26 700 Kč

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Příplatek ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, který je stanoven procentuálně ze základní sazby minimální mzdy, činí od ledna 2019 nejméně 10 % z minimální mzdy, která je 13 350 Kč, tzn. minimálně 1335 Kč, hodinová sazba příplatku je 7,98 Kč (22).

Dopady do zdravotního pojištění a zákona o daních z příjmů

Zvýšení minimální mzdy se promítlo i do dalších zákonů. Zvýšil se minimální vyměřovací základ pro odvod ZP (částka 13 350 Kč) (22).

Sleva na dani za umístění dítěte, tzv. školkovné, se zvýšilo za rok 2019 na 13 350 Kč (22).

Zvýšily se také hranice příjmů, kterých musí být dosaženo pro nárok na výplatu daňového bonusu na dítě a to šestnásobek minimální mzdy (v roce 2019 tedy 80 100 Kč), respektive měsíčně polovina minimální mzdy (v roce 2019 6675 Kč) u zaměstnavatele pro nárok na měsíční daňový bonus (22).

Novela ZP má přinést několik zásadních změn, některé novely nastanou již od 1.7.2019 a některé až od 1.1.2020. **Dočasné přidělení zaměstnance**, by společnost mohla mít právo přidělit k jinému zaměstnavateli již měsíc poté, po začátku práce. Doteď to bylo až po 6 měsících. **Sdílené pracovní místo**, je možné zavést pro zajištění větší flexibility a hlavně kvůli nedostatku pracovníků. Převážně dva, nebo více pracovníků by sdílelo jedno pracovní místo a sami si rozvrhují pracovní dobu tak, aby byla zachována celá pracovní doba na danou pozici. Změna se týká také **doručování** písemností zaměstnanci zaměstnavatelem do vlastních rukou na pracovišti. Pokud by to nebylo možné, teprve poté je oprávněn zaslat písemnost poštou a lhůta pro vyzvednutí zásilky je nově 15 kalendářních dní. Zaměstnavatel by měl zaměstnance po **návratu po rodičovské** (nejen po mateřské, jak je tomu doteď) zařadit na původní práci a pracoviště, tzv. na stejnou židli. Na **dohodu o práci** by se měla vztahovat i zaručená mzda. Úprava pracovní doby, evidence, doba odpočinku. Dovolená se nově bude odvíjet od počtu týdenní pracovní doby a bude se počítat v hodinách (23).

2.3.5 Aktivní politika zaměstnanosti

Společnost by také mohla čerpat různé dotace, například z finančních prostředků Evropské unie. Tyto dotace by se daly využít jako příspěvky na mzdové náklady, rekvalifikace, školení a další vzdělávání. Další možností jsou dotace z úřadu práce.

Aktivní politika zaměstnanosti pod záštitou **úřadu práce** je soubor nástrojů a opatření, která přispívají k tvorbě nových pracovních míst a napomáhají ke zmírnění nepříznivých situací občanů, kteří hledají nové pracovní uplatnění. Ke klíčovým nástrojům patří:

- rekvalifikace,
- investiční pobídky,
- příspěvek na zapracování,
- regionální mobilita - příspěvek na dojížděku, příspěvek na přestěhování
- příspěvek při vytváření společensky účelných pracovních míst,
- příspěvek při zřizování veřejně prospěšných prací,
- opatření na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením (24).

Evropský sociální fond v ČR má za poslání rozvíjet zaměstnanost, snižovat nezaměstnanost, podporovat sociální začlenění osob a rovných příležitostí se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů. Fond nabízí v období od 2014 – 2020 podporu, která je rozdělena do operačních programů. Jedním z těchto programů je OP Zaměstnanost (OPZ) a řídicím orgánem je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. OPZ pokrývá oblasti: podpora zaměstnanosti, rovných příležitostí žen a mužů, adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů, dalšího vzdělávání, sociálního začleňování a boje s chudobou a podpory mezinárodní spolupráce a sociálních inovací v oblasti zaměstnanosti, sociálního začleňování a veřejné správy. Dalším operačním programem je Operační program výzkum, vývoj a vzdělávání, který stimuluje rozšíření nabídky vzdělávacích kurzů pro zaměstnance a osoby, které již pracují a chtějí se dále vzdělávat (25).

POVEZ II je projekt pod OP zaměstnanost a je určen podnikům, ale i OSVČ. Zabývá se problémem přizpůsobení pracovní síly ve společnostech na neustále se měnící situaci na trhu. Zaměstnavatelé, pro zvýšení konkurenceschopnosti a rozšíření činnosti, musí disponovat kvalifikovanými pracovníky, a proto tento projekt řeší problém nesouladu mezi dovednostmi a kvalifikací nabízenou a požadovanou a dále řeší problém neochoty zaměstnavatelů, kteří nechtějí investovat do vzdělávání svých vlastních zaměstnanců. Zaměstnavateli bude poskytován příspěvek na úhradu mzdových nákladů, které vynaloží na zaměstnance, kteří se vzdělávají nebo rekvalifikují, za dobu jejich účasti na odborném rozvoji (26).

Motivační příspěvek je poskytován na vzdělávání zaměstnavatelem studentovi, který studuje obor, který souvisí s výkonem práce, na dané pozici u budoucího zaměstnavatele. Obě strany se dohodnou, na základě smlouvy, že student po dokončení studia, nastoupí k zaměstnavateli do pracovního poměru. Příspěvek lze dle zákona o dani z příjmu poskytnout až ve výši 5 000 Kč měsíčně, nebo až 10 000 Kč měsíčně, pokud se jedná o studenta vysoké školy. Do motivačního příspěvku je zahrnuto stipendium, příspěvek na ubytování a stravování, vzdělávání ve vzdělávacích zařízeních, jízdné v prostředcích hromadné dopravy do místa vzdělávání a na pořízení ochranných prostředků a pomůcek (27).

2.3.6 Shrnutí vnějších vlivů

V této části jsou bodově shrnuty vnější vlivy a jaké z nich plynou příležitosti a hrozby.

Příležitosti

- Společnosti si v oboru příliš nekonkurují, někdy si i pomáhají
- Nehrozí vstup nové konkurence do odvětví
- Nezaměstnanost na Třebíčsku je vyšší než nezaměstnanost na Vysočině nebo v ČR.
- Nižší průměrné mzdy na Vysočině, oproti ČR
- Průměrné mzdy v zemědělství jsou menší než v ČR
- Oblíbenost benefitů mezi zaměstnavateli a zaměstnanci
- Možnost využití příspěvků POVEZ
- Možnost využití motivačního příspěvku pro studenty

Hrozby

- Hodně zemědělských subjektů na Vysočině
- Minimální podíl zemědělství na celkovém HDP
- Klesající počet ekonomicky aktivních obyvatel
- Zvyšující se průměrný věk a stárnutí obyvatel
- Klesající nezaměstnanost
- Klesající počet uchazečů o zaměstnání
- Zvyšující se průměrné mzdy
- Zvýšení minimální mzdy

2.4 SWOT analýza

Tato analýza obsahuje shrnutí analytické části práce. SWOT analýza zkoumá slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby společnosti. Identifikují se faktory a skutečnosti a ty se poté ohodnotí. Vybraným kritériím jsou poté přisouzeny váhy (1 až 10), a síla (0 až 5) (20).

Tabulka č. 10: Silné stránky společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky (Strengths)	Síla 0 - 5	Váha 0 - 1	Σ
Nízká fluktuace	4	0,13	0,52
Ziskovost	3	0,14	0,42
Zvyšování V	3	0,13	0,39
Dlouhodobá působnost na trhu	3	0,04	0,12
Pravidelné zvyšování mzdy	2	0,09	0,18
Nabídka některých benefitů	2	0,06	0,12
Pracovní doba upravena dle specifik oboru	3	0,02	0,06
Odměny vázané na výkon	3	0,03	0,09
Dlouhodobé pracovní poměry	4	0,10	0,40
Dobré vztahy ve společnosti	4	0,10	0,40
Zaměstnanci dostávají informace nutné k práci	3	0,09	0,27
Spolupráce s ÚP	2	0,07	0,14
Souhrnný výsledek			3,11
Potenciální maximum			5,00
% hodnocení výsledků			62 %

Tabulka č. 11: Slabé stránky společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Slabé stránky (Weaknesses)	Síla 0 - 5	Váha 0 - 1	Σ
Snižující se HV	-4	0,15	-0,60
N rostou rychleji než V	-3	0,14	-0,42
Klesající produktivita	-1	0,10	-0,10
Nízké průměrné mzdy	-3	0,11	-0,33
Věková struktura zaměstnanců	-3	0,13	-0,39
Problém s obsazováním některých pozic	-2	0,12	-0,24
Chybí hodnocení práce	-2	0,10	-0,20
Absence zpětné vazby	-2	0,08	-0,16
Absence pochval	-3	0,07	-0,21
Souhrnný výsledek			-2,65
Potenciální maximum			-5,00
% hodnocení výsledků			-53 %

Tabulka č. 12: Příležitosti společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Příležitosti (Opportunities)	Síla 0 - 5	Váha 0 - 1	Σ
Společnosti si nekonkurují	3	0,16	0,48
Nehrozí vstup nové konkurence do odvětví	3	0,11	0,33
Nezaměstnanost na Třebíčsku vyšší než na Vysočině i ČR	4	0,12	0,48
Nižší průměrné mzdy na Vysočině než v ČR	2	0,10	0,20
Průměrné mzdy v zemědělství nižší než v ČR	2	0,08	0,16
Oblíbenost benefitů mezi zaměstnavateli a zaměstnanci	4	0,13	0,52
Možnost využití příspěvků POVEZ	3	0,15	0,45
Možnost využití motivačního příspěvku pro studenty	3	0,15	0,45
Souhrnný výsledek			3,07
Potenciální maximum			5,00
% hodnocení výsledků			61 %

Tabulka č. 13: Hrozby pro společnost (Zdroj: vlastní zpracování)

Hrozby (Threats)	Síla 0 - 5	Váha 0 - 1	Σ
Hodně zemědělských subjektů na Vysočině	-2	0,15	-0,30
Minimální podíl zemědělství na celkovém HDP	-3	0,16	-0,48
Klesající počet ekonomicky aktivních obyvatel	-4	0,13	-0,52
Zvyšující se průměrný věk a stárnutí obyvatel	-3	0,14	-0,42
Klesající nezaměstnanost	-2	0,11	-0,22
Klesající počet uchazečů o zaměstnání	-3	0,12	-0,36
Zvyšující se průměrné mzdy	-2	0,11	-0,22
Zvýšení minimální mzdy	-2	0,08	-0,16
Souhrnný výsledek			-2,68
Potenciální maximum			-5,00
% hodnocení výsledků			-54 %

Vyhodnocení SWOT analýzy

Z analýzy SWOT vyplynulo, že má společnost více silných stránek než slabých a zároveň také jsou příležitosti větší než hrozby. Společnost by měla využít příležitostí a to možnost využití příspěvků POVEZ, motivačního příspěvku a zařadit benefity, které preferují zaměstnanci a odstranění slabých stránek, a to především praktikovat individuální hodnocení pracovního výkonu.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části diplomové práce jsou návrhy změn některých částí celkové odměny společnosti a to na základě analytické části, která zkoumala vnitřní a vnější jevy společnosti a shrnutí z ní je pomocí SWOT analýzy. Tyto návrhy napomůžou společnosti ke zvýšení celkové motivovanosti zaměstnanců, zvýšení pracovní výkonnosti a jejich spokojenosti na pracovišti. Úkolem návrhů je zaměřit se na odstranění slabých stránek, eliminování síly hrozby a využití příležitostí.

3.1 Zavedení nových benefitů

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci by měli z možných benefitů nejvíce zájem o příspěvek na dovolenou, týden dovolené navíc a příspěvek na dopravu. Proto bude pro všechny tyto benefity vytvořen návrh na jejich zavedení a společnost si bude moci vybrat pro ně vhodnější variantu.

- **Příspěvek na dovolenou**

Příspěvek na dovolenou si zvolilo 28 % respondentů. Tento příspěvek je určitě dobrou volbou pro zvýšení motivace zaměstnanců. Nutnou podmínkou příspěvku je jeho poskytování nepeněžní formou, to společnost může zařídit tak, že si nechá vyfakturovat rekreaci přímo od cestovní kanceláře, hotelu atd. a nebo nakoupí poukázky přímo od vybrané cestovní kanceláře nebo jiné specializované firmy. Ve vnitropodnikových směrnících by měla být stanovena jasná pravidla pro udělování příspěvku.

Pro tyto účely je vhodné zřídit fond kulturních a sociálních potřeb, který se tvoří ze zisku po zdanění. Pokud bude poskytnuto nepeněžité plnění z FKSP, je tento příjem zaměstnanec osvobozen od daně z příjmu a to maximálně do výše 20 000 Kč ročně na jednoho zaměstnance.

Pro zaměstnavatele je to nedaňový náklad, tedy daňově neuznatelný, neodvádí sociální a zdravotní pojištění a u zaměstnance je to daňově osvobozený příjem v případě, že se jedná o nepeněžní plnění. Tento příspěvek by ve společnosti byl poskytován všem zaměstnancům ve výši 10 000 Kč.

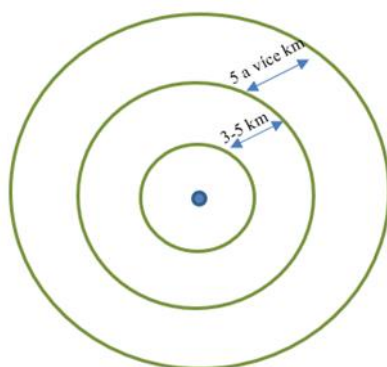
- **Týden dovolené navíc**

Další benefit, který si zaměstnanci vybrali, a to 19 %, je týden dovolené navíc. Zaměstnanec by dostal týden dovolené navíc, což je 5 pracovních dní, za nepřetržitě odpracovaný kalendářní rok. Pokud by zaměstnanec odpracoval jen určitou část roku, náleží mu poměrná část této dovolené, pokud by ale tato část byla kratší, než 1 den, zaokrouhlí se na půlku dne. Tento benefit by byl omezen počtem odpracovaných let ve společnosti, a to pro zaměstnance, kteří zde pracují více než 10 let. Za dovolenou navíc by náhrada mzdy byla vypočtena z průměrného hrubého výdělku za předcházející čtvrtletí (28).

- **Příspěvek na dopravu**

Příspěvek na dopravu by si zvolilo 18 % zaměstnanců, dle dotazníkového šetření. Zemědělská část sídlí na okraji města a nachází se 1,7 km od autobusového nádraží a středu města. Pekárna se nachází v těsné blízkosti autobusového nádraží a středu města. Jelikož část společnosti sídlí na okraji města, a pracovní doba zaměstnancům nenavazuje s dopravním spojením, do práce se nejčastěji dopravují autem nebo motocyklem a to 59 % a autobusem 11 %. Z tohoto důvodu je vhodné zvolit tento příspěvek, který přilepší stávajícím zaměstnancům, kteří nebydlí v místě pracoviště a také může přilákat uchazeče o zaměstnání z delší dojezdové trasy. Příspěvek by se poskytoval podle vzdálenosti bydliště od místa výkonu práce dle obrázku a byl by poskytován jen zaměstnancům, kteří mají bydliště 3 a více km daleko.

- 3-5 km: 500 Kč za měsíc,
- 5 a více km: 700 Kč za měsíc.



Obrázek č. 6: Vzdálenost bydliště od pracoviště (Zdroj: vlastní zpracování)

3.2 Vzdělávání, školení

Z dotazníku vyplynulo, že ve společnosti není nabízeno 40 % zaměstnancům školení či jiné vzdělávání a dále by o vzdělávání mělo zájem 43 % a 24 % by mělo spíše zájem. Proto je návrhem projekt podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II. Tento projekt je spolufinancován z Evropského sociálního fondu v rámci Operačního programu Zaměstnanost a státního rozpočtu České republiky. Zaměstnavateli bude poskytován příspěvek na úhradu mzdových nákladů, které vynaloží na vzdělávané zaměstnance za dobu jejich účasti na odborném rozvoji. Podle § 230 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, je účast zaměstnance na školení, považována za výkon práce. Vzdělávání by mělo být specifické, které zahrnuje výuku se vztahem k současnému nebo budoucímu postavení zaměstnanců v podniku a poskytuje kvalifikace, které jsou nepřenositelné, nebo přenositelné pouze v omezeném rozsahu, do dalších podniků a pracovních oborů a nebo odborné. Tento příspěvek je poskytován v rámci veřejné podpory: v režimu podpory „de minimis“ (26).

Příspěvek lze poskytnout na vzdělání, které musí být realizováno externím vzdělávacím zařízením nebo interním lektorem. Zaměstnavatel může obdržet příspěvek na mzdové náklady a vzdělávací aktivity. Příjemce příspěvku může čerpat maximálně částku 500 000 Kč měsíčně (26).

Mzdový náklad je v tomto případě myšlena poměrná část mzdy, do které se nezapočítávají odměny, příplatky za práci přesčas a pohyblivé složky, které nesouvisí se vzděláváním. Mzdové náklady jsou způsobilé za dobu účasti zaměstnance na vzdělávání, a to do výše 100 % skutečně vzniklých mzdových nákladů na dobu, kdy se zaměstnanec účastnil vzdělávání (26).

Projekt podporuje akreditované kurzy, neakreditované kurzy a odborná jazyková výuka, a to v minimálním rozsahu 40 hodin a více na jednoho účastníka. Minimální rozsah hodin se nevztahuje na kurzy, které jsou zaměřené na obnovu řídičského oprávnění skupiny C, D, E, T, včetně profesního průkazu, obsluhu vysokozdvížných vozíků, kurzy programování a obsluhy CNC strojů nebo získání a obnovu svářečského, strojnického, vazačského a jeřábnického oprávnění (26).

Vhodný kurz by byl pro společnost například na obnovu řidičského oprávnění skupiny T, kdy zaměstnanci vlastnili tento řidičský průkaz, ale již ho nevyužívají a o obnovu by měli zájem. Dále by to mohly být jazykové kurzy, kurzy na obnovu svářečského, strojnického, vazačského a jeřábnického oprávnění a další. Počet zaměstnanců, kteří by se zúčastnili vzdělávání, by byl 5.

Společnosti bych navrhovala, aby se pro upřesnění informací obrátila na nejbližší pobočku Úřadu práce ČR, buď osobně, nebo přes email povez@uradprace.cz, kam může směřovat veškeré dotazy, zjišťovat podmínky dané úřady (26).

Žádost se podává elektronicky na webových stránkách <http://povez.uradprace.cz>, zde žadatel vyplní a odešle elektronický formulář žádosti. Tento stejný formulář si musí vytisknout a spolu s přílohami, které jsou napsané u žádosti, přiloží, podepíše a zašle v listinné podobě, nebo datovou schránkou žadatele na příslušné kontaktní pracoviště ÚP ČR (26).

Podané žádosti nesmí v celkovém objemu přesáhnout částku 6 mil. Kč za kalendářní rok. Kompletní žádost posuzuje hodnotící komise, která ji může schválit, schválit s podmínkou nebo zamítnout. Lhůta pro vyřízení této žádosti je 30 kalendářních dnů. O informacích týkajících se posuzování žádosti, má žadatel právo požádat pracoviště ÚP ČR. Na jednotlivé vzdělávací aktivity musí být podána žádost samostatně, s informací o vzdělávací aktivitě. Zaměstnanec, který je navržen k účasti na vzdělávací aktivitě, musí být v pracovně právním vztahu k organizaci (26).

3.3 Hodnocení pracovního výkonu

Uznání a pochvala zaměstnance dle dotazníkového šetření motivuje a navíc, dle zjištění současného stavu ve společnosti, není efektivně a individuálně hodnocen pracovní výkon. Proto by bylo návrhem, zavést motivačně hodnotící pohovor, který by probíhal v pravidelném intervalu 1x ročně. Tento pohovor by probíhal v podobě rozhovoru zaměstnance s majitelem společnosti a jeho přímým nadřízeným, pokud to není sám majitel. Dvakrát ročně by se také provádělo hodnocení na základě hodnotícího formuláře, jehož vzor je níže. Hodnotící formulář by vyplňoval přímý nadřízený zaměstnanec. Na základě hodnotícího formuláře bude na pohovoru zhodnocen výkon a spokojenost se zaměstnancem a bude mu doporučen další postup. Na pohovoru bude moci zaměstnanec získat dodatečné body, které se přičtou k průměru dvou hodnotících formulářů a vytvoří se tak konečné bodové ohodnocení.

Zaměstnanec bude mít k nahlédnutí tyto formuláře před pohovorem, čímž získá zpětnou vazbu, zjistí, s čím byl nadřízený pracovník spokojený, nespokojený a co by měl změnit. Na pohovoru může své počiny odůvodnit, nebo navrhnout řešení problému, či jiných záležitostí, nebo pokud si nemyslí, že má v dané kategorii problém, zeptat se na názor vedoucího. A díky tomu bude moci získat dodatečné body.

Hodnotící formulář by byl vyplňován přímým nadřízeným 2x ročně a to v první polovině října a v průběhu dubna, tedy jednou za půl roku. Motivačně hodnotící pohovor by se konal jednou za rok, a to po zhodnocení formuláře v druhé polovině října. Bylo by hodnoceno období od 1.10 do 31. 3 o období od 1.4 do 30.9. Každá kategorie v hodnotícím formuláři bude ohodnocena čísly od 1 do 5, s tím, že 1 je nejmenší možné hodnocení a zaměstnanec si v této kategorii vede špatně, 5 je nejvyšší počet bodů, který může zaměstnanec za danou kategorii získat a zaměstnanec si v této kategorii vede výborně. Pro hodnocení výkonu by se zavedla složka jednotlivých zaměstnanců, kde by se zakládaly tyto formuláře a jiné skutečnosti.

V měsíci listopadu se koná pravidelné setkání všech zaměstnanců a vedení a je zhodnocen celý uplynulý rok. Na tomto setkání by bylo vyhlášení nejlepších pracovníků a to, 2 z pekárny, 1 ze ŽV, 2 z RV, a 1 THP pracovník, dle bodů hodnotícího formuláře.

Formulář pro hodnocení pracovníků

Jméno a příjmení:

Hodnotící osoba:

_____ podpis

_____ podpis

Dne:

Stupnice hodnocení:

1 – velmi špatné 2 – nedostačující 3 – průměrné 4 – dobré 5 - velmi dobré

KATEGORIE HODNOCENÍ	1	2	3	4	5
Výsledky pracovní činnosti					
Pracovní výsledky, plnění zadané práce					
Kvalita práce, výrobků, činnosti					
Chybovost při práci					
Pracovní chování					
Ochota přijímat a plnit úkoly					
Dodržování pokynů					
Manipulace s přístroji, vybavením					
Řádná docházka					
Sociální chování					
Vztahy se spolupracovníky					
Chování k nadřízeným					
Dovednosti, schopnosti, znalosti...					
Znalost práce					
Dovednosti					
Spolehlivost					
Odolnost vůči zatížení a stresu/zvládání krizových situací					
Iniciativa					
Celkový bodový součet hodnocení:					_____ bodů

Slovní shrnutí hodnocení pracovníka a návrhy na zlepšení současného stavu:

Obrázek č. 7: Návrh hodnotícího formuláře (Zdroj: vlastní zpracování)

3.4 Motivační příspěvky pro studenty učilišť a středních škol

Společnost sídlí v Kraji Vysočina, kde dle provedených analýz obyvatelstvo stárne a ubývá tím počtu ekonomicky aktivních obyvatel. Začátkem roku zde úřad práce prováděl monitorovací dotazník a bylo zjištěno, že ve společnosti je 12 zaměstnanců starších 55 let, to je 23 %. A z dotazníkového šetření vyplynulo, že jen 17 % zaměstnanců je ve věku od 20 do 40 let. Jde vidět, že ve společnosti je většina lidí nad 40 let a mladí lidé se do společnosti nehrnou, proto by bylo vhodné, zavést motivační příspěvek pro studenty.

Společnost by si nejprve musela určit, které pozice jsou ohrožené a pracovní síla nedostačující. Dále propočíst a zjistit, kolik pracovní síly by do budoucna potřebovala, pokud by brala v úvahu i odchody do důchodů atd. Zájem ze strany studentů o obory řemeslné, či manuální mizí, a proto je potřeba vzbudit zájem u studentů nejlépe již na základní škole, před tím, než se rozhodují, na jakou střední školu, či učiliště, si dají přihlášky. Vybráni by byli studenti ze středních škol, nebo učilišť a to od 2. – 4. ročníku.

Motivační příspěvek je poskytován studentovi, který studuje na oboru, který je v podniku potřebný, má zájem o spolupráci se zaměstnavatelem a podepíše s ním smlouvu, že po dokončení studia k němu nastoupí do pracovního poměru a odpracuje zde určitý počet let. Ve smlouvě by byly přesně ujednány podmínky na poskytování příspěvku, jeho výše a případné zvyšování, dle zkušeností a závazání studenta k zaměstnavateli. Smlouva lze podepsat jak s nezletilým žákem, tak se zletilým a měla by být uzavřena podle občanského zákoníku jako netypizovaná smlouva mezi zaměstnavatelem a žákem/studentem.

Obě strany by tak měly o starost méně. Společnost by měla zajištěnou pracovní sílu, kterou by si mohla „vycvičit“ dle svých požadavků, jelikož by studentům, se kterými by sepsala smlouvu, nabídla možnost zapojit se do dění podniku už během studií a to formou brigády a tím zajistit průběžné získávání praxe, seznamování se s pozicí a chodem společnosti atd.

Pokud by student měl se společností sepsanou smlouvu, ale studium by nedokončil, a pokud by o něj společnost měla i tak zájem, mohl by do pracovního poměru nastoupit

dle ujednání, avšak by musel vrátit 50 % z poskytovaného příspěvku. Pokud by po dokončení studia ve společnosti nechtěl nastoupit, musel by vrátit 100 % příspěvku, to samé by platilo, pokud by student nedostudoval a nenastoupil do společnosti.

Spolupracovalo by se především s Vyšší odbornou školou a střední veterinární zemědělskou a zdravotnickou Třebíč, se Střední průmyslovou školou Třebíč a Střední školou řemesel a služeb Moravské Budějovice. Dále by se mohly letáčky dát do základních škol v okolí, nebo dělat prohlídky základním školám v areálu společnosti a během toho se zmínit o této možnosti.

Tento příspěvek je možné poskytovat dle zákona o dani z příjmu, až do výše 5 000 Kč měsíčně a 10 000 Kč měsíčně studentovi vysoké školy. Je tedy daňově uznatelným nákladem. Může být poskytnutý ve formě finančního příspěvku, ale i jako úhrada konkrétních nákladů studenta. Do těchto nákladů je zahrnuto stipendium, příspěvek na ubytování a stravování, vzdělávání ve vzdělávacích zařízeních, jízdné v prostředcích hromadné dopravy do místa vzdělávání a na pořízení ochranných prostředků a pomůcek (24).

Příspěvek by ve společnosti byl poskytován 3 studentům ve výši 3 000 Kč měsíčně.

3.5 Ekonomické zhodnocení

V kapitole, která se bude zabývat ekonomickým zhodnocením, budou popsány přínosy a vyčísleny náklady, které vzniknou zavedením návrhů.

3.5.1 Vyčíslení Nákladů

Následující kapitola zahrnuje vyčíslení nákladů na jednotlivé návrhy.

Zavedení nových benefitů

- **Příspěvek na dovolenou**

Příspěvek na dovolenou by byl poskytován všem zaměstnancům společnosti, a to ve výši 10 000 Kč za rok. Pokud je tento příspěvek poskytován formou nepeněžitého plnění z FKSP, je tento příjem od daně osvobozen a to do výše 20 000 Kč na jednoho zaměstnance.

Tabulka č. 14: N příspěvek dovolená (Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	Výpočty
N na jednoho zaměstnance	10 000 x 1 = 10 000 Kč
N na všechny zaměstnance	10 000 x 52 = 520 000 Kč

Celkové N na jeden rok jsou 520 000 Kč. Jelikož je tento náklad daňově neuznatelný, je pro výpočet implicitních nákladů vypočtena hodnota 19 % daně z příjmů, a to 98 800 Kč.

- **Týden dovolené navíc**

Tento benefit by byl poskytován jen zaměstnancům, kteří jsou ve společnosti více než 10 let, což můžeme odhadnout dle dotazníkového šetření. Bylo zjištěno, že je ve společnosti 10 a více let, 39 % zaměstnanců, což je v přepočtu 20 zaměstnanců. Za dovolenou navíc by náhrada mzdy byla vypočtena z průměrného hrubého výdělku za předcházející čtvrtletí. Pro výpočet mzdových náhrad, se pro všechny zaměstnance bere v této práci průměrný hrubý výdělek dle průměru společnosti 17 890 Kč, jelikož nebyly poskytnuty přesné částky.

Zaměstnanec však musí z náhrady mzdy odvést veškeré odvody a zdanit ji. Zaměstnavatel si může dle zákona o dani z příjmu § 24 odst. 2, tento výdaj uplatnit jako daňově uznatelný, pod podmínkou danou zákonem, že jsou tyto skutečnosti upraveny v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu nebo v pracovní smlouvě a odvádí 34 % na sociální a zdravotní pojištění zaměstnance.

Výpočet je následující:

Tabulka č. 15: N na týden dovolené (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele	Výpočty
Denní průměrná HM	$17\,890 / 20 = 895 \text{ Kč}$
HM na jednoho zaměstnance	$895 \times 5 = 4\,475 \text{ Kč}$
ZP a SP 34 %	$4\,475 \times 0,34 = 1\,522 \text{ Kč}$
N na jednoho zaměstnance	$4\,475 + 1\,522 = 5\,997 \text{ Kč}$
N na všechny zaměstnance	$5\,997 \times 20 = 119\,940 \text{ Kč}$

Celkové roční náklady na týden dovolené navíc, dle výpočtu činí 119 940 Kč.

• Příspěvek na dopravu

Příspěvek na dopravu by byl poskytován v peněžní formě ke mzdě. Tento náklad je pro zaměstnavatele daňově uznatelným výdajem a odvádí 34 % na sociální a zdravotní pojištění zaměstnance a to tehdy, pokud to vyplývá z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu společnosti a nebo z pracovní nebo jiné smlouvy. Zaměstnanci bude odečtena 15 % daň z příjmu a 11 % zdravotní a sociální pojištění.

Pro výpočet příspěvku na dopravu budou zaměstnanci rozděleni dle procent z dotazníkového šetření a to 20 zaměstnanců s bydlištěm vzdáleným od pracoviště 3-5 km a 10 zaměstnanců s bydlištěm vzdáleným od pracoviště více než 5 km.

Výpočet je následující:

Tabulka č. 16: N na dopravu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	Výpočet
Měsíční N	$500 \times 20 + 700 \times 10 = 17\,000 \text{ Kč}$
Roční N	$17\,000 \times 12 = 204\,000 \text{ Kč}$
ZP a SP 34 %	$204\,000 \times 0,34 = 69\,360 \text{ Kč}$
N celkem	$204\,000 + 69\,360 = 273\,360 \text{ Kč}$

Celkové roční náklady na příspěvek na dopravu činí 273 360 Kč.

Vzdělávání, školení

Tento příspěvek lze poskytnout na refundaci mzdových nákladů za dobu účasti na školení až do výše 100% nákladů včetně odvodů SP a ZP, které zaměstnavatel odvádí z vyměřovacího základu zaměstnance a to za dobu, kdy se zaměstnanec účastní vzdělávání. Nejvýše však 198 Kč/hod a max 33 000 Kč za měsíc na jednoho zaměstnance. Na základě předloženého vyúčtování a evidence docházky a výuky, je poté příspěvek poskytován zaměstnavateli.

Úhrada nákladů na vzdělávací aktivity je 85 % nákladů na prezenční vzdělávací kurzy a odborná školení, s 15 % účastí zaměstnavatele. Vzdělávání může být zajištěno externím vzdělávacím zařízením, kdy uznatelným nákladem bude kurzovné, které lze poskytovat v max výši 85 %. Nebo může být zajištěno interními lektory zaměstnavatele, kdy uznatelný náklad budou mzdové náklady lektora, který zajišťuje odborný rozvoj.

K výpočtu budeme uvažovat, že zaměstnanci se zúčastní externího vzdělávání či rekvalifikaci, a po zjištění cen kurzu, uvažujeme průměrnou hodnotu 20 000 Kč. Kdy společnost by uhradila pouze 85 %, což je 3 000 Kč.

Pro výpočet mzdových náhrad, se pro všechny zaměstnance bere v této práci průměrný hrubý výdělek dle průměru společnosti 17 890 Kč, jelikož nebyly poskytnuty přesné částky. Pro výpočet bereme, že v měsíci je 20 dní a pracovní doba je 8 hodin. Poté na 1 hodinu vychází mzdové náklady na 112 Kč. Počet zaměstnanců, kteří by se zúčastnili vzdělávání, by byl 5. A průměrnou dobu, kterou by zaměstnanec strávil na vzdělávání by bylo 30 hodin, jelikož některé kurzy nepodléhají minimální doporučené hodnotě 40 hodin.

Tabulka č. 17: Mzdové N na kurz (Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	Výpočty
Denní průměrná HM	$17\,890 / 20 = 895 \text{ Kč}$
Hodinová průměrná HM	$895 / 8 = 112 \text{ Kč}$
Hodinový průměr kurzu	$112 \times 30 = 3\,360 \text{ Kč}$
Hodinový průměr kurzu pro všechny zaměstnance	$3\,360 \times 5 = 16\,800 \text{ Kč}$
ZP a SP 34 %	$16\,800 \times 0,34 = 5\,712 \text{ Kč}$
Celkové mzdové N za dobu kurzu	$16\,800 + 5\,712 = 22\,512 \text{ Kč}$

Celkové mzdové náklady po dobu trvání kurzů jsou 22 512 Kč.

Tabulka č. 18: Kurzovné (Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	Výpočet
Cena jednoho kurzu	$20\,000 \times 1 = 20\,000 \text{ Kč}$
Cena všech kurzů	$20\,000 \times 5 = 100\,000 \text{ Kč}$
Příspěvek 85 %	$100\,000 \times 0,85 = 85\,000 \text{ Kč}$
Spoluúčast 15 %	$100\,000 \times 0,15 = 15\,000 \text{ Kč}$

Celková cena kurzů by byla 100 000 Kč. Společnost by dostala 85 000 Kč a 15 000 Kč by musela doplatit.

Celkové N které společnosti vzniknou budou v částce 15 000 Kč. A získá příspěvek v celkové výši 107 512 Kč.

Hodnocení pracovního výkonu

Těmto šesti nejlepším pracovníkům, by byla udělena finanční odměna k prosincové mzdě a to částka 6 000 Kč. Tento náklad je pro zaměstnavatele daňově uznatelným výdajem a odvádí 34 % na sociální a zdravotní pojištění zaměstnance a to tehdy, pokud to vyplývá z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu společnosti a nebo z pracovní nebo jiné smlouvy. Zaměstnanci bude odečtena 15 % daň z příjmu a 11 % zdravotní a sociální pojištění.

Náklady na tisk hodnotícího formuláře by byly 1,50 Kč na jednoho zaměstnance za rok, tisk zajistila společnost.

Měly by být také vyčísleny N času na pracovníky, kteří se účastní hodnotícího pohovoru, jde tedy o implicitní N. Cena času hodnoceného pracovníka a nadřízeného. K výpočtu je uvažováno s průměrnou hrubou mzdou a 8 hodinovou pracovní dobou. Pohovor bude trvat 15 minut.

Výpočet je následující:

$$17\ 890/20 = 895\ \text{Kč} \quad 895/8 = 112\ \text{Kč}$$

Na jednu hodinu strávenou u pohovoru, připadají N 112 Kč na zaměstnance.

$$52 \times (112/4) = 1\ 456\ \text{Kč} \quad \text{N na hodnocené pracovníky}$$

$$52 \times (112/4) = 1\ 456\ \text{Kč} \quad \text{N na hodnotící pracovníky}$$

Celkové implicitní náklady činí 2 912 Kč.

Tabulka č. 19: N na hodnocení (Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	Výpočty
N na jednoho zaměstnance	$6\ 000 \times 1 = 6\ 000\ \text{Kč}$
N na všechny zaměstnance	$6\ 000 \times 6 = 36\ 000\ \text{Kč}$
ZP a SP 34 %	$36\ 000 \times 0,34 = 12\ 240\ \text{Kč}$
N na tisk	$1,50 \times 52 = 78$
N celkem	$36\ 000 + 12\ 240 + 78 = 48\ 318\ \text{Kč}$

Celkové reálně vynaložené N na hodnocení činí 48 318 Kč.

Motivační příspěvek

Jak již bylo zmíněno, motivační příspěvek je daňově uznatelným nákladem do výše 5 000 Kč pro studenta středních škol a učilišť, a 10 000 Kč pro studenta vysoké školy. Motivační příspěvek je tedy pro zaměstnavatele, u středoškoláka daňově uznatelným nákladem až do výše 60 000 Kč, u vysokoškoláka do výše 120 000 Kč ročně.

Při poskytování tohoto příspěvku budoucím zaměstnancům, ale se kterým nemá žádný jiný zaměstnanecký poměr, tudíž neexistuje pracovněprávní vztah, se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, tento příjem nezapočítává a pojistné se tedy z něj neodvádí.

Pro výpočet je uvažováno, že by společnost podporovala motivačním příspěvkem maximálně 3 studenty ročně, samozřejmě by vždy na začátku příspěvkového období bylo rozhodnuto, zda bude tento příspěvek poskytován a kolika studentům. Nabízen bude tento motivační příspěvek studentům středních škol a učilišť a základní příspěvek, se kterým bude počítáno je 3 000 Kč měsíčně.

Tisk letáků, nebo plakátů do škol by si udělala společnost sama a spotřebovalo by barvu a papír. Budeme uvažovat 1 Kč za leták a proto budeme počítat s náklady za rok na 400 Kč.

Výpočet je následující:

Tabulka č. 20: Celkové N na studenty (Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	Výpočet
Měsíční N na studenty	$3\,000 \times 3 = 9\,000$ Kč
Roční N na studenty	$9\,000 \times 12 = 108\,000$ Kč
Celkové N za rok	$108\,000 + 400 = 108\,400$ Kč

Celkové roční náklady na 3 studenty, kterým by byl poskytován motivační příspěvek, činí 108 400 Kč.

3.5.2 Shrnutí nákladů

Následující tabulka je shrnutím nákladů všech změn, vyčíslených v předchozí kapitole.

Tabulka č. 21: Reálně vynaložené N (Zdroj: vlastní zpracování)

Navrhované změny	Náklady za rok
Příspěvek na dovolenou	520 000,00 Kč
Týden dovolené navíc	119 940,00 Kč
Příspěvek na dopravu	273 360,00 Kč
Vzdělávání	15 000,00 Kč
Hodnocení	48 318,00 Kč
Motivační příspěvek	108 400,00 Kč
Celkové N změn	1 085 018,00 Kč

Celkové reálně vynaložené náklady všech změn, vyčíslených z návrhů činí 1 085 018 Kč. Jelikož majitel společnosti v řízeném rozhovoru uvedl, že rozpočet případných změn by byl kolem 700 tis. Kč, změny budou upraveny tak, aby vyhovovaly vedení. Z navrhovaných změn byly odebrány dva benefity, a to týden dovolené navíc a příspěvek na dopravu, které majitel nejméně preferuje.

Tabulka č. 22: Celkové N po změně (Zdroj: vlastní zpracování)

Navrhované změny	Náklady za rok
Příspěvek na dovolenou	520 000,00 Kč
Vzdělávání	15 000,00 Kč
Hodnocení	48 318,00 Kč
Motivační příspěvek	108 400,00 Kč
Celkové N změn	691 718,00 Kč

Při respektování částky požadované majitelem, byla vytvořena vhodná kombinace návrhů a celkové vyčíslení N činí 691 718 Kč.

Pokud se zvýší náklady o 691 718 Kč, tak poté dojde ke zvýšení celkových nákladů, které jsou brány z roku 2017, a to o 1 % a mzdové náklady o 0,6 %.

S návrhy také vznikají implicitní náklady, a to z ušlé daně u příspěvku na dovolenou a z ušlé mzdy, při hodnocení zaměstnanců. Tyto náklady činí 101 712 Kč. Pokud budou

sečteny veškeré explicitní N, tedy náklady reálně vynaložené a implicitní N, vznikne hodnota celkových ekonomických nákladů, které činí 793 430 Kč.

3.5.3 Přínosy návrhů

Po navrhnutí změn a vyčíslení nákladů, je možné také určit přínosy, které plynou z těchto změn. Přínosem bude větší spokojenost zaměstnanců a která by mohla vést ke zvýšené pracovní výkonnosti a větší motivaci k práci a k dosahování lepších výsledků. Zvýšená spokojenost zaměstnanců, a jejich reference, mohou do společnosti také přilákat nové pracovní síly. Tyto změny s sebou přinášejí zvýšení nákladů, ale pokud je investování do lidských zdrojů efektivní, zvýší se výkonnost a zisk poroste.

Pokud je možné uvažovat vztah, že náklady se rovnají přínosům, poté lze vyčíslit, o kolik % se nám zvýší tržby. Na tržby má vliv i řada jiných faktorů, ale tyto faktory nejde jednoznačně vyčíslit. Uvažováno je, že co jsme vložili, se nám vrátí ve zvýšených tržbách a to o 1 %. Tržby v roce 2017 činily 70 327 tis. Kč, a pokud se tyto tržby zvýší o 1 %, hodnota tržeb bude činit 71 030 tis. Kč.

U produktivity práce z tržeb může dojít ke třem modelovým situacím při vztahu, náklady se rovnají tržbám. První varianta je, že náklady porostou a tržby zůstanou stejné, poté se produktivita práce bude snižovat. Když budou náklady a tržby růst stejně, produktivita práce bude stejná. Poslední možností je, že tržby rostou rychleji a tím roste i produktivita práce.

Při poskytnutí příspěvku na dovolenou, zaměstnavatel přispívá zaměstnanci na trávení volného času. Tento benefit by měl dopomoci k odpočinku, regeneraci zaměstnanců a mohl by také vést k vyšší spokojenosti a nižší nemocnosti zaměstnanců.

Podpora vzdělávání ve společnosti je potřebná pro konkurenceschopnost a aby byla společnost schopna reagovat na příležitosti a nové výzvy, je potřeba kvalifikovaná pracovní síla. Zaměstnanci by získali potřebnou kvalifikaci a motivaci do další práce.

Pravidelné hodnocení zaměstnanců a hodnotící pohovor zajistí zaměstnanci zpětnou vazbu a motivaci pro lepší pracovní výkony.

Motivační příspěvek zaručí kvalifikovanou mladou pracovní sílu, kterou si bude moci společnost zaučit dle svých předpokladů.

Hlavní přínosy navrhovaných změn jsou zvýšení efektivity práce, zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců, zvýšená produktivita práce, zvýšení kvalifikovanosti ve společnosti, zvýšení loajality k zaměstnavateli a pocit jistoty pro zaměstnance.

3.5.4 Harmonogram změn

Ve společnosti, se pravidelně každý rok v listopadu, koná setkání všech zaměstnanců a zde majitel zhodnotí celý rok včetně výsledků společnosti. Na tomto setkání by se představily změny zaměstnancům a sdělily by se jim jejich práva a povinnosti, s tím spojené.

Změny je doporučeno zavádět postupně od ledna 2020 a to především z důvodu seznámení se s formou a systémem navrhovaných změn a uvedením těchto změn v kolektivní smlouvě. Na průběh všech změn by dohlížel majitel společnosti.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit návrh využití konceptu celkové odměny při odměňování zaměstnanců ve společnosti XY, s.r.o. Změny odměňování, měly hlavně přilákat nové zaměstnance, zvýšit motivaci stávajících zaměstnanců a zlepšit jejich pracovní výkon.

Diplomová práce se dělila do tří částí. V první části byla zkoumána teoretická část práce, ve které byly shrnuty podstatné teoretické milníky práce, jako jsou jednotlivé části celkové odměny a to peněžní odměny, zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí. V další části práce byla představena společnost, její charakteristika, popis a následně byly analyzovány vlivy, které ji mohou ovlivňovat, a to vnitřní a vnější vlivy. Analýza vnitřních vlivů zahrnovala analýzu ekonomické situace, analýzu postavení na trhu, analýzu zaměstnanců, analýzu současného odměňování, analýzu spokojenosti zaměstnanců a vedení společnosti. Z této vnitřní analýzy vyplynuly některé silné stránky, jako je například ziskovost společnosti, zvyšování výnosů, nízká fluktuace a dlouhodobé pracovní poměry. Ze slabých stránek to je například snižující se hospodářský výsledek, klesající produktivita, nízké průměrné mzdy a věková struktura zaměstnanců. Dále byly analyzovány vnější vlivy, ve které byly zkoumány oblasti trendů v populačním vývoji, v zaměstnávání lidí, mzdové šetření, legislativa a dotace. Příležitosti z analýzy jsou možnosti využít příspěvků POVEZ a motivačního příspěvku a oblíbenost benefitů mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Hrozby plynoucí z této provedené analýzy jsou například, zvyšující se průměrné mzdy, klesající nezaměstnanost a klesající počet uchazečů o zaměstnání.

Na informacích z druhé části byla postavena SWOT analýza, dle které byly zjištěny a ohodnoceny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. V poslední části se vycházelo z výsledků SWOT analýzy a preferencí společnosti a zaměstnanců dle analýzy spokojenosti a byly navrženy vlastní návrhy řešení, které by vyhovovaly zaměstnancům, ale i zaměstnavateli. Těmito návrhy jsou příspěvek na dovolenou který by měl dopomoci k odpočinku a mohl vést k vyšší spokojenosti a nižší nemocnosti zaměstnanců. Dále podpora vzdělávání ve společnosti pomocí příspěvku POVEZ, kde by zaměstnanci získali potřebnou kvalifikaci a motivaci do další práce. Dalším návrhem je pravidelné hodnocení

zaměstnanců, které by dopomáhalo k zajištění zpětné vazby a motivaci pro lepší pracovní výkony. Posledním návrhem je využití motivačního příspěvku, který by zaručil mladou kvalifikovanou pracovní sílu. Změny v konceptu celkové odměny, by mohly přilákat nové zaměstnance, stávající zaměstnanci by měli větší motivaci a lepší pracovní výkon.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, 2014, 539 s. ISBN 978-80-247-3568-9.
- (2) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada, 2007, 118 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
- (3) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- (4) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- (5) KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- (6) SMALL BUSINESS. What is remuneration. thebalancesmb.com [online]. [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <https://www.thebalancesmb.com/what-are-remuneration-types-398436>.
- (7) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-9882-0.
- (8) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd., Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- (9) ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- (10) XY, S.R.O. O nás. [online]. [cit. 2019-01-27]. Dostupné z: webové stránky společnosti XY, s.r.o.
- (11) XY, S.R.O. O pekárně. [online]. [cit. 2019-01-27]. Dostupné z: webové stránky společnosti XY, s.r.o.
- (12) VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN - MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Výpis z obchodního rejstříku. *or.justice.cz*. [online]. © 2012-2015 [cit. 2019-01-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/>.
- (13) FINANCE. XY, s.r.o. *rejstriky.finance.cz* [online]. [cit. 2019-01-27]. Dostupné z: <https://rejstriky.finance.cz/>.

- (14) YX, S.R.O. Služby. [online]. [cit. 2019-01-27]. Dostupné z: webové stránky společnosti XY, s.r.o.
- (15) VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN - MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Sběrka listin. *or.justice.cz*. [online]. © 2012-2015 [cit. 2019-01-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/>.
- (16) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistická ročenka Kraje Vysočina - 2018. *czso.cz* [online]. [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-kraje-vysocina-2018>.
- (17) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. HDP, národní účty. *czso.cz* [online]. [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty.
- (18) JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2018, 398 s. ISBN 978-80-271-0146-7.
- (19) ÚČETNÍ. *Interview* [ústní sdělení] XY, s.r.o., Kraj Vysočina. 7. 2. 2019.
- (20) MAJITEL. *Interview* [ústní sdělení]. XY, s.r.o., Kraj Vysočina. 15. 4. 2019.
- (21) PODNIKATEL. Firmy zvažují další zaměstnanecké benefity. *podnikatel.cz* [online]. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/firmy-zvazuji-dalsi-zamestnanecke-benefity-co-nabidnou-v-roce-2019/>.
- (22) PRŮVODCE VAŠÍM PODNIKÁNÍM. Zaměstnanci a HR. *podnikatel.cz* [online]. [cit. 2019-01-28]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/o-kolik-se-zvedne-minimalni-a-zarucena-mzda-v-roce-2019/>.
- (23) FINANCE. Šest zásadních změn, které má přinést novela zákoníku práce. *idnes.cz* [online]. [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/novela-zakonik-prace-novinky-dovolena-sdilene-misto-dorucovani-pisemnosti.A190103_448277_podnikani_sov.
- (24) INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV. Aktivní politika zaměstnanosti. *portal.mpsv.cz* [online]. © 2019 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/vys/aktivni_politika_zamestnanosti.
- (25) EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND ČR. Operační program zaměstnanost. *esfcr.cz* [online]. © 2019 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/programy/opzamestnanost>.

- (26) ÚŘAD PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY. Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II). *portal.mpsv.cz* [online]. © 2019 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/esf/projekty_v_realizaci/celorep/povez-ii.
- (27) ZÁKONY. Zákon o daních z příjmů. *zakony.centrum.cz* [online]. [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakon-o-danich-z-prijmu/cast-3-paragraf-24>.
- (28) FINANCE. Kdo má nárok na dodatkovou dovolenou? *finance.cz* [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: [https://www.finance.cz/521799-dodatková-dovolena/](https://www.finance.cz/521799-dodatкова-dovolena/).

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

ZP Zdravotní pojištění

SP Sociální pojištění

HV Hospodářský výsledek

N Náklady

V Výnosy

FKSP Fond kulturních a sociálních potřeb

ÚP Úřad práce

ČR Česká republika

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj hospodářského výsledku v letech 2013-2017	31
Graf č. 2: Vývoj výnosů v letech 2013-2017	31
Graf č. 3: Vývoj nákladů v letech 2013-2017.....	32
Graf č. 4: Vývoj průměrné měsíční mzdy v letech 2013-2017.....	33
Graf č. 5: Podíl zaměstnance na zisku	33
Graf č. 6: Vývoj počtu zaměstnanců v letech (2013-2018)	35
Graf č. 7: Složení zaměstnanců.....	35
Graf č. 8: Věk.....	36
Graf č. 9: Délka práce ve společnosti	36
Graf č. 10: Vzdělání zaměstnanců	37
Graf č. 11: Vývoj obyvatel v letech 2000-2017 (Vysočina).....	49
Graf č. 12: Vývoj nezaměstnanosti 2015-2018	51
Graf č. 13: Vývoj průměrných mezd v letech 2013 – 2017.....	53

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Systém odměňování	16
Obrázek č. 2: Složky celkové odměny.....	18
Obrázek č. 3: Model celkové odměny	19
Obrázek č. 4: Logo subjektu	26
Obrázek č. 5: Organizační struktura	39
Obrázek č. 6: Vzdálenost bydliště od pracoviště	64
Obrázek č. 7: Návrh hodnotícího formuláře	68

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Analýza výnosů, nákladů a hospodářského výsledku.....	30
Tabulka č. 2: Vývoj mzdových N v letech 2013-2017	32
Tabulka č. 3: Ukazatele produktivity.....	37
Tabulka č. 4: Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců	45
Tabulka č. 5: Vývoj obyvatel v letech 2015 – 2017 (Třebíč).....	50
Tabulka č. 6: Vývoj obyvatel v letech 2013 – 2017 (Vysočina)	50
Tabulka č. 7: Vývoj nezaměstnanosti v letech 2015 – 2017 (Třebíč)	51
Tabulka č. 8: Zaměstnaní v letech 2013 – 2017 (Vysočina)	52
Tabulka č. 9: Zaručená mzda.....	56
Tabulka č. 10: Silné stránky společnosti	61
Tabulka č. 11: Slabé stránky společnosti.....	61
Tabulka č. 12: Příležitosti společnosti	62
Tabulka č. 13: Hrozby pro společnost	62
Tabulka č. 14: N příspěvek dovolená	71
Tabulka č. 15: N na týden dovolené	72
Tabulka č. 16: N na dopravu.....	72
Tabulka č. 17: Mzdové N na kurz.....	74
Tabulka č. 18: Kurzovné.....	74
Tabulka č. 19: N na hodnocení	75

Tabulka č. 20: Celkové N na studenty	76
Tabulka č. 21: Reálně vynaložené N	77
Tabulka č. 22: Celkové N po změně	77

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance

Příloha 2: Vyhodnocení dotazníkového šetření

Příloha 3: Horizontální analýza (2013-2017)

Příloha 4: Vertikální analýza (2013-2017)

DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

Dobrý den,

jmenuji se Šárka Nováková a jsem studentkou Vysokého učení technického na Fakultě podnikatelské v Brně a chtěla bych Vás poprosit, o vyplnění anonymního dotazníku, který poslouží pro zpracování mé diplomové práce a zabere Vám jen pár minut.

Předem děkuji za odpovědi na mé otázky, Váš čas a ochotu.

Správnou odpověď prosím zakroužkujete a pokud chcete, můžete pod každou otázkou napsat odůvodnění své odpovědi.

- (1) Pohlaví: a) muž b) žena
- (2) Věk: a) méně než 20 let c) 30 – 39 let e) 50 – 59 let
 b) 20 – 29 let d) 40 – 49 let f) 60 a více let
- (3) Jak dlouho pracujete ve společnosti?
a) méně než 1 rok b) 1 – 5 let c) 5 – 10 let d) 10 a více let
- (4) Svou práci vykonávám v sektoru:
a) rostlinná výroba b) živočišná výroba c) administrativa d) pekárna
- (5) Jak daleko dojíždíte do práce? a) méně než 1 km c) 3 – 5 km
 b) 1 – 3 km d) více než 5 km
- (6) Jak se do práce dopravujete? a) pěšky c) autobusem
 b) na kole d) autem, motocyklem
- (7) Jste spokojen/á se současným systémem odměňování? Pokud ne, uveďte proč.
a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

(8) Máte dojem, že podoba a řízení odměňování jsou srozumitelné a jste o nich plně informováni? Pokud ne, uveďte proč.

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

(9) Myslíte si, že je současný systém odměňování spravedlivý a odpovídá náplni Vaší práce? Pokud ne, uveďte proč.

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

(10) Jste spokojeni s výší pevné složky mzdy (základní mzda)? Pokud ne, uveďte proč.

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

(11) Jste spokojeni s výší pohyblivé složky mzdy (odměny, prémie, příplatky, atd.)? Pokud ne, uveďte proč.

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

(12) Jste spokojeni s poměrem pevné a pohyblivé složky mzdy? Pokud ne, uveďte proč.

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

(13) Co Vás nejvíce motivuje ve Vaší práci? (Vybrané buňky v tabulce označte křížkem)

Motivace	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Vyšší základní mzda				
Odměny a příspěvky				
Zaměstnanecké výhody				
Uznání a pochvala od nadřízeného				
Jistota zaměstnání				
Náplň práce				
Jiné uveďte.....				

(14) Jste spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých výhod? Pokud ne, uveďte proč.

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

(15) Jaké benefity byste uvítali? Můžete označit i více možností.

- | | |
|-------------------------------|------------------------------|
| a) příspěvek na dopravu | e) týden dovolené navíc |
| b) příspěvek na dovolenou | f) vzdělávací kurzy, školení |
| c) příspěvek na sport | g) příspěvek na masáže |
| d) příspěvek na kulturní akce | h) jiné (navrhněte)..... |

(16) Jsou Vám nabízena ve společnosti školení, či jiné druhy zvyšování kvalifikace?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

(17) Měli byste zájem se dále vzdělávat ve svém či jiném oboru?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

(18) Dostáváte zpětnou vazbu k Vašemu hodnocení pracovního výkonu?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

(19) Dostáváte od Vašeho nadřízeného pochvalu?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

(20) Jste spokojeni s pracovním prostředím, na pracovišti, ve kterém trávíte nejvíce času? (např. teplota, prašnost, osvětlení, hluk, atd.) Pokud ne, uveďte důvod.

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

(21) Záleží Vám na tom, v jakém kolektivu pracujete?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

(22) Jaké jsou vaše vztahy s kolegy na pracovišti?

- a) velmi dobré b) dobré c) špatné d) velmi špatné

(23) Jaký je váš vztah s nadřízeným?

- a) velmi dobrý b) dobrý c) špatný d) velmi špatný

(24) Poslouchají Vaši nadřízení Vaše návrhy na změny a opatření?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

(25) Dostáváte všechny potřebné informace k plnění pracovních úkolů řádně a včas?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

(26) Máte ke své práci veškeré potřebné vybavení v odpovídající kvalitě?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

(27) Je pro Vás Vaše práce náročná:

a) fyzicky b) psychicky c) fyzicky i psychicky d) není náročná

(28) Pociťujete ve své práci stres? Pokud ano, uveďte příčinu.

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

(29) Je s vámi komunikována vize společnosti – neboli budoucí stav, kterého chce společnost dosáhnout?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

(30) Myslíte si, že svojí prací přispíváte k naplnění vize společnosti? Pokud ne uveďte proč.

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

(31) Uvažujete v současné době o změně zaměstnání?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

(32) Bojíte se ztráty zaměstnání?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

(33) Doporučili byste společnost jako dobrého zaměstnavatele? Pokud ne, uveďte proč.

a) ano

b) spíše ano

c) spíše ne

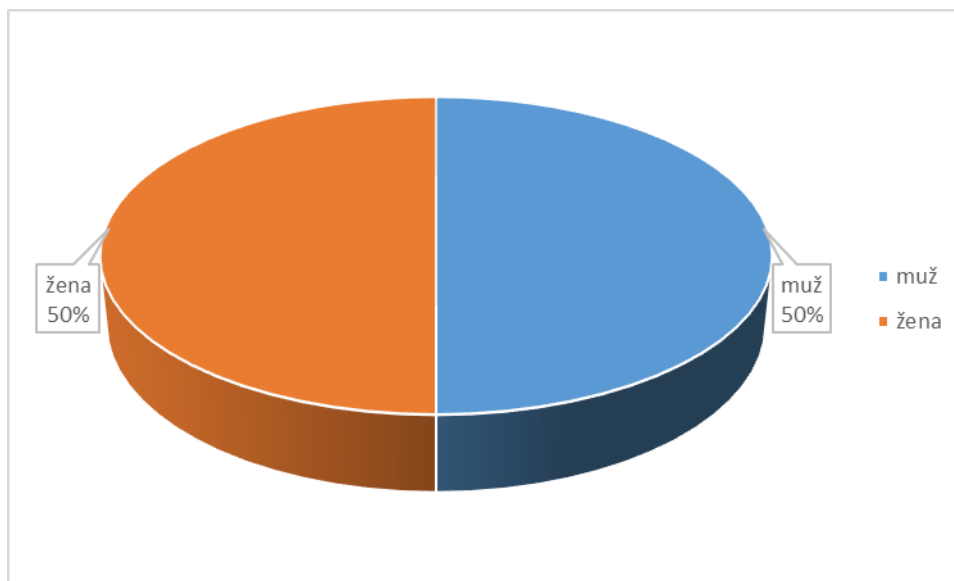
d) ne

Děkuji Vám

S pozdravem Šárka Nováková

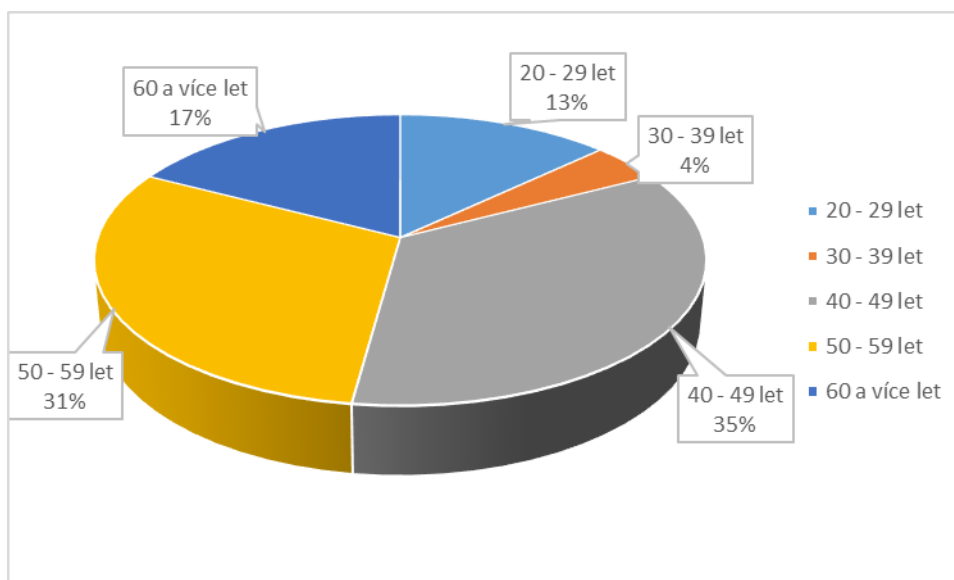
Příloha 2: Vyhodnocení dotazníkového šetření

(1) Pohlaví:



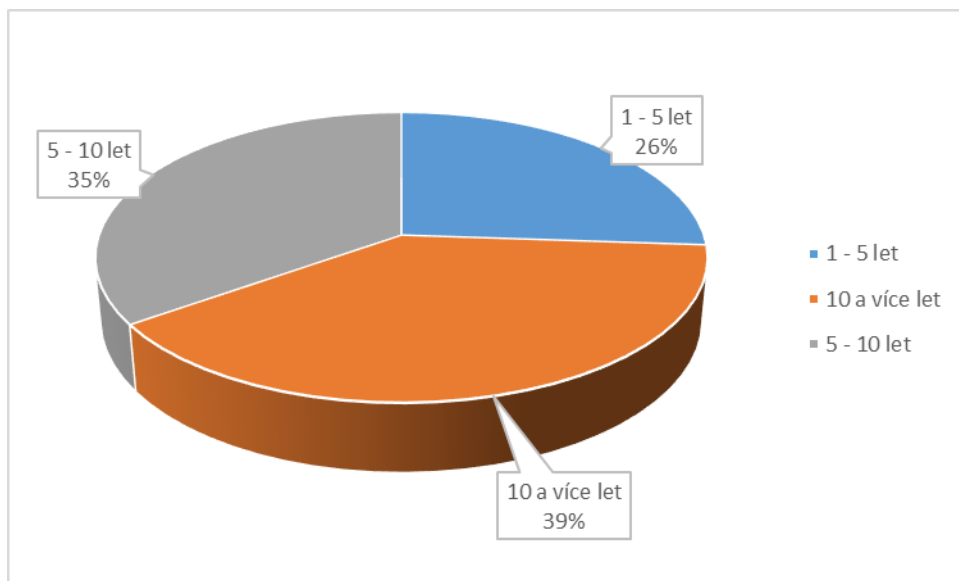
Graf č. 14: Pohlaví (Zdroj: Vlastní zpracování)

(2) Věk:



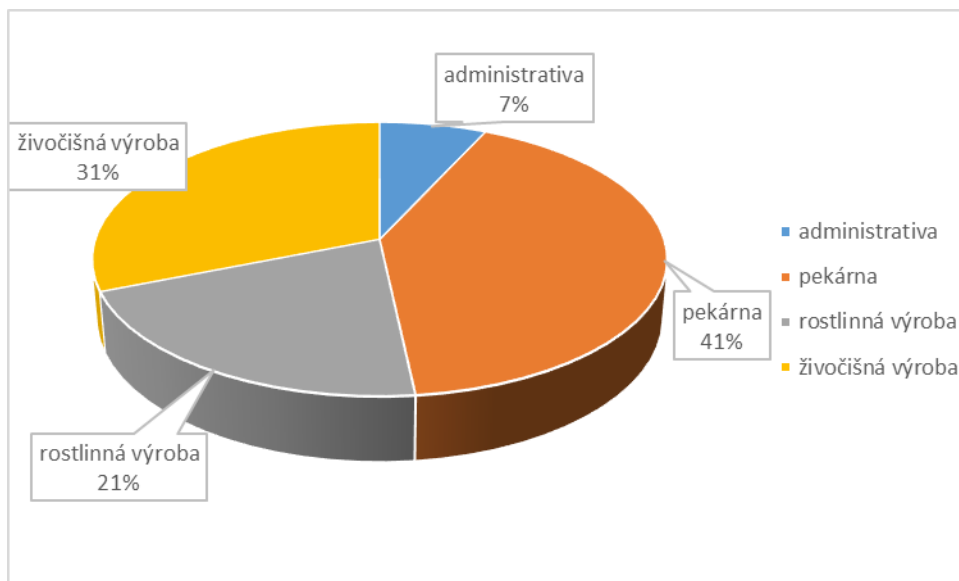
Graf č. 15: Věk (Zdroj: Vlastní zpracování)

(3) Jak dlouho pracujete ve společnosti:



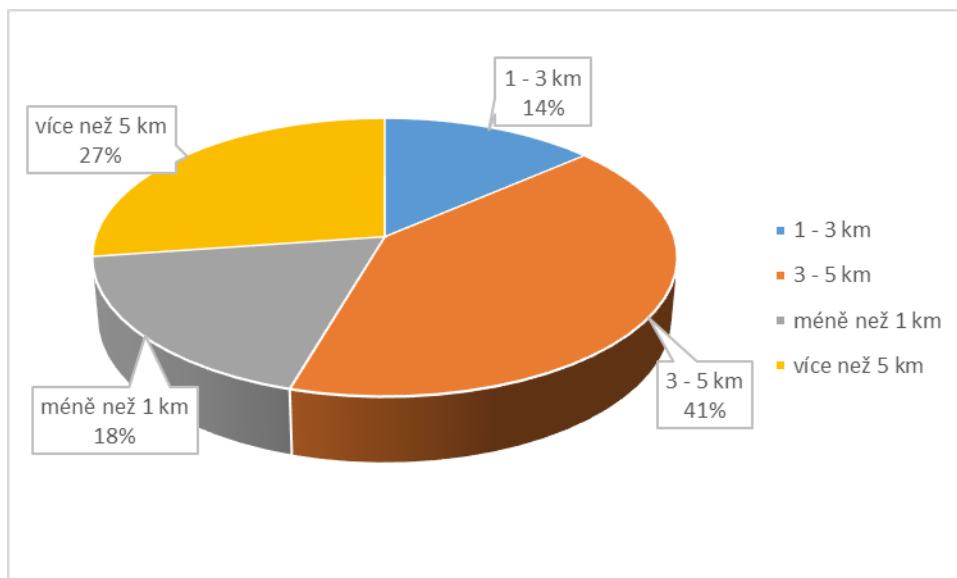
Graf č. 16: Délka práce ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

(4) Svou práci vykonávám v sektoru:



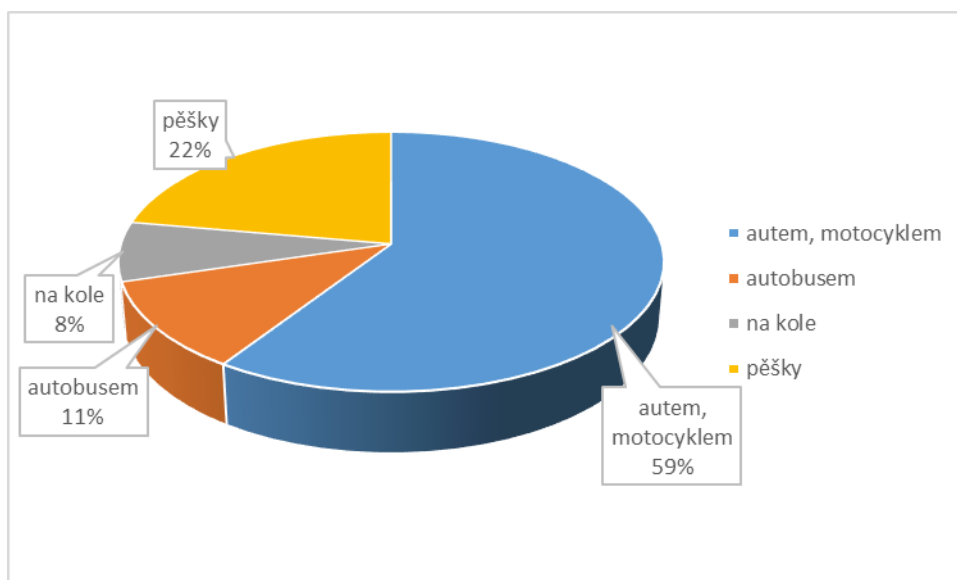
Graf č. 17: Sektor (Zdroj: Vlastní zpracování)

(5) Jak daleko dojíždíte do práce?



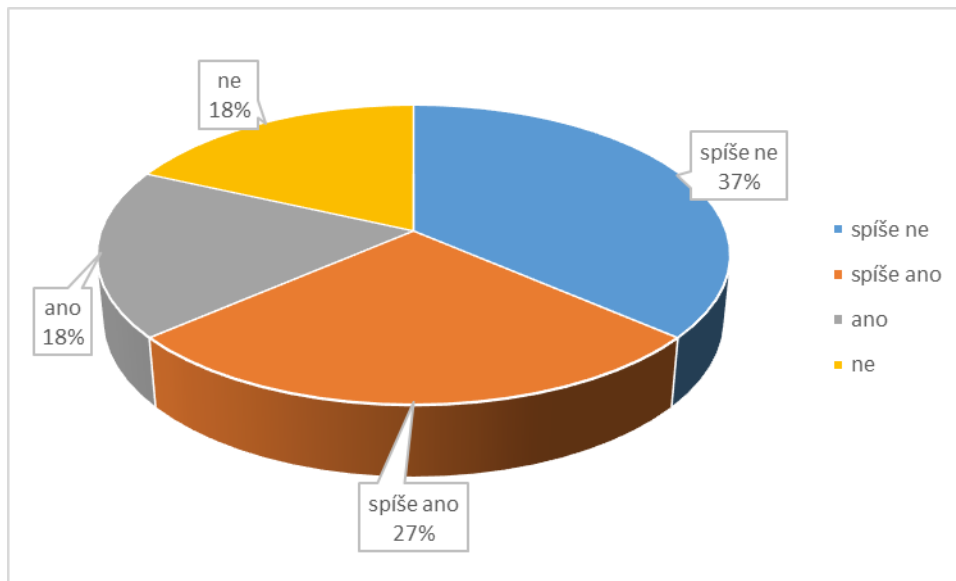
Graf č. 18: Dojíždění (Zdroj: Vlastní zpracování)

(6) Jak se do práce dopravujete?



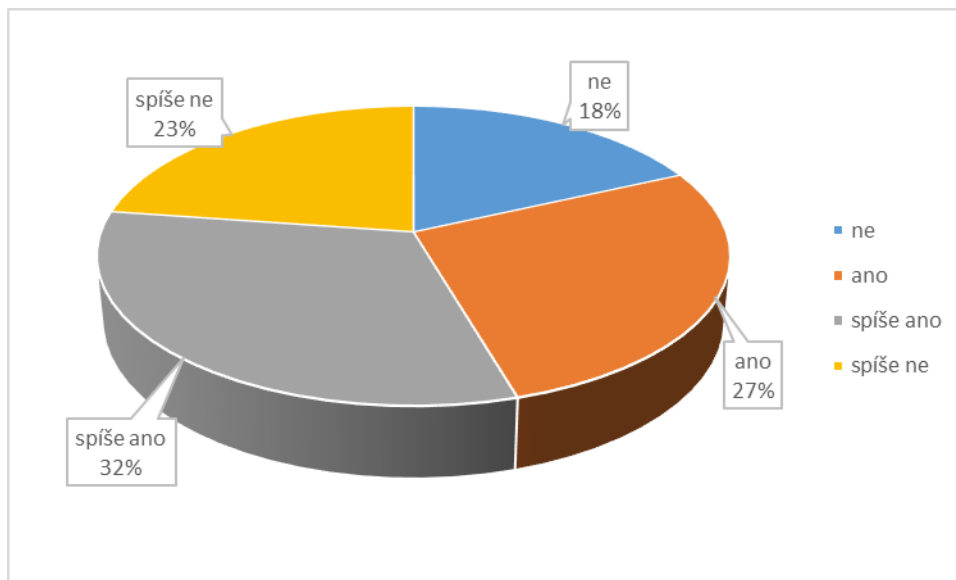
Graf č. 19: Doprava (Zdroj: Vlastní zpracování)

(7) Jste spokojen/á se současným systémem odměňování?



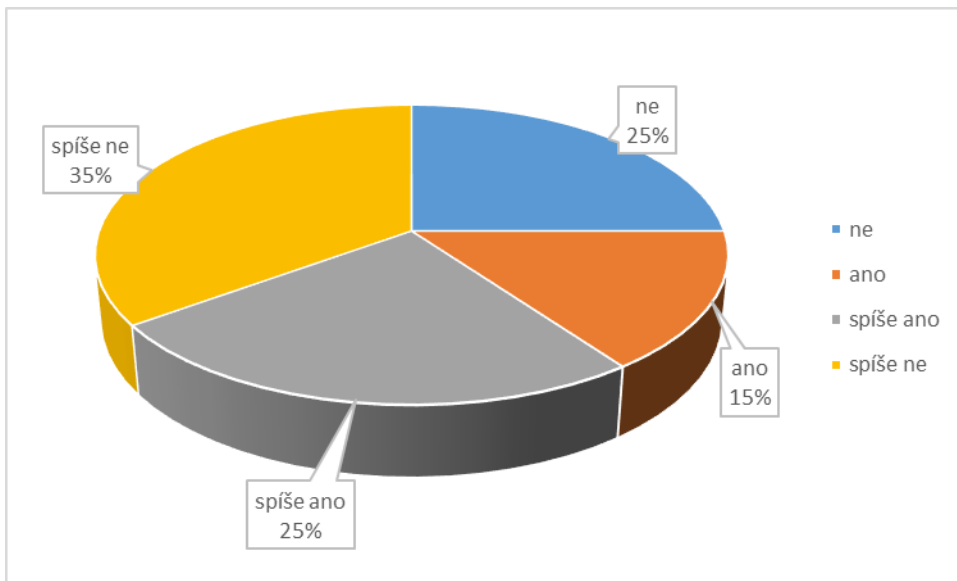
Graf č. 20: Spokojenost s odměňováním (Zdroj: Vlastní zpracování)

(8) Máte dojem, že podoba a řízení odměňování jsou srozumitelné a jste o nich plně informováni?



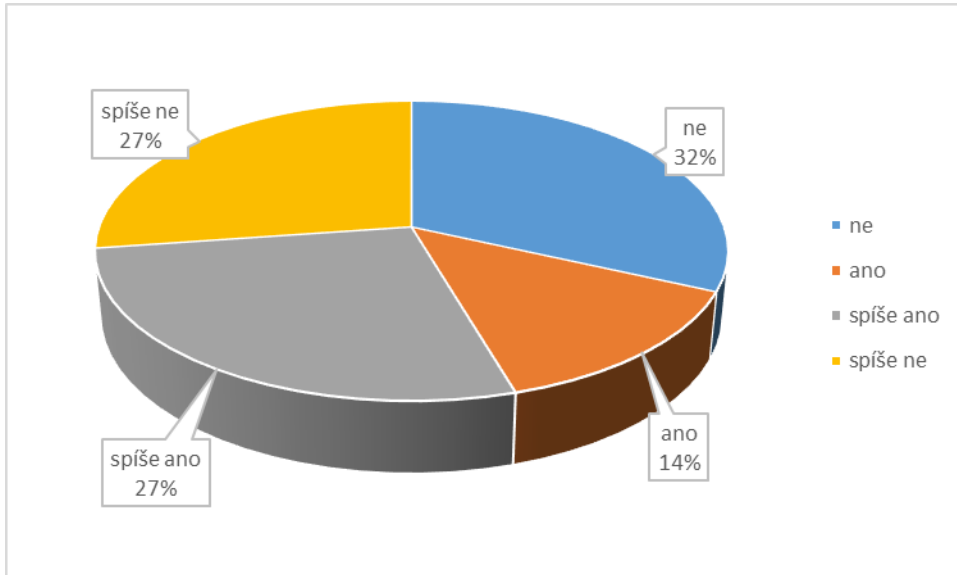
Graf č. 21: Srozumitelnost, informovanost (Zdroj: Vlastní zpracování)

(9) Myslíte si, že je současný systém odměňování spravedlivý a odpovídá náplni Vaší práce?



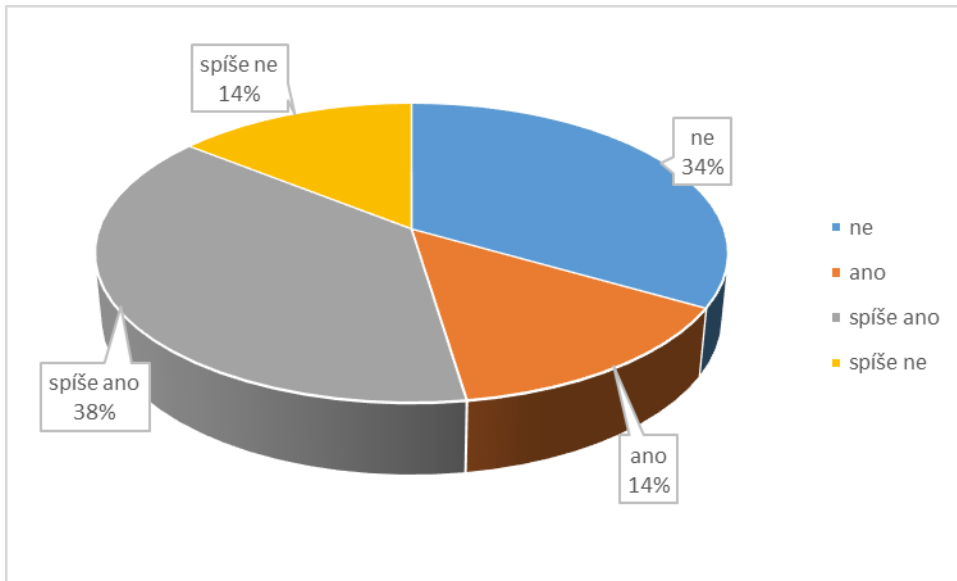
Graf č. 22: Spravedlivý systém (Zdroj: Vlastní zpracování)

(10) Jste spokojeni s výší pevné složky mzdy?



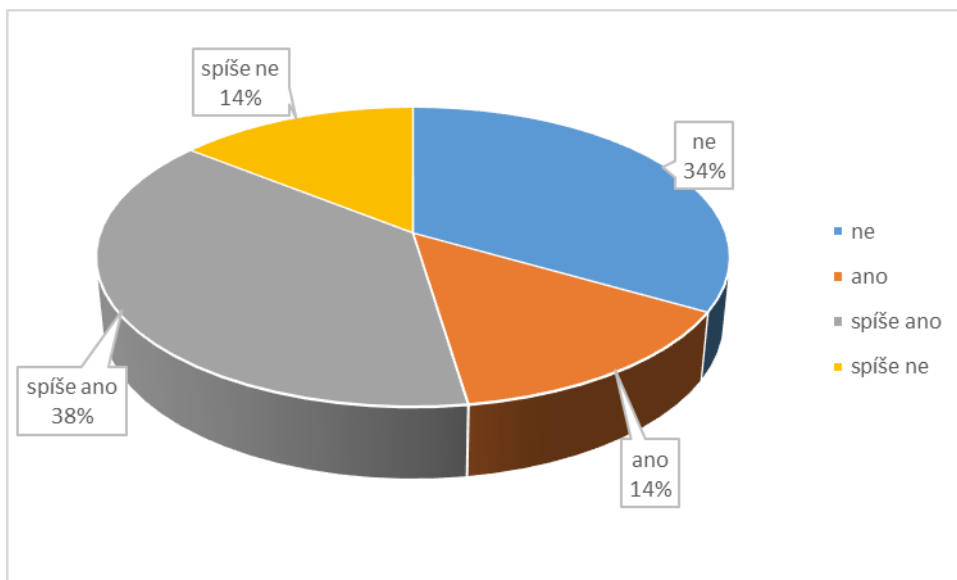
Graf č. 23: Spokojenost s pevnou složkou (Zdroj: Vlastní zpracování)

(11) Jste spokojeni s výší pohyblivé složky mzdy?



Graf č. 24: Spokojenost s pohyblivou složkou (Zdroj: Vlastní zpracování)

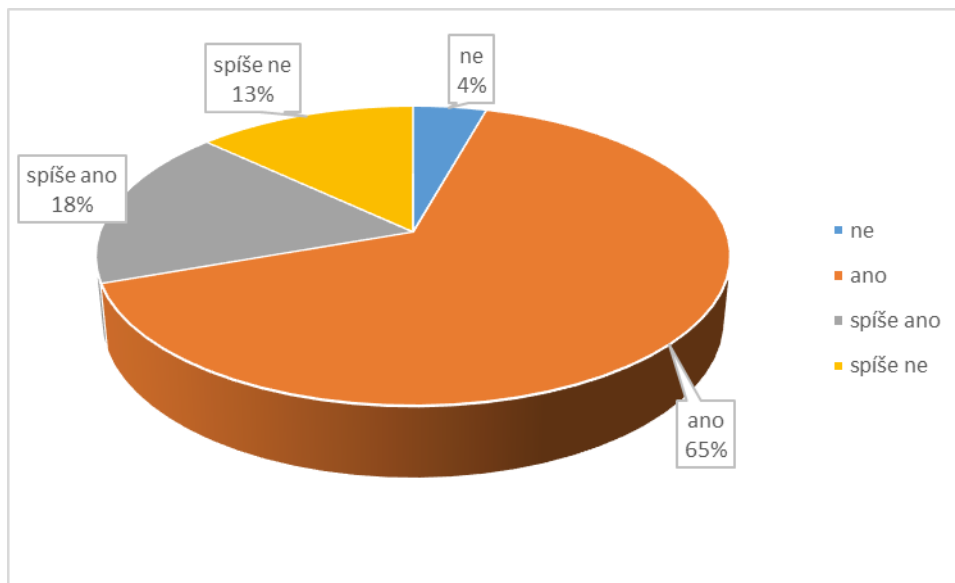
(12) Jste spokojeni s poměrem pevné a pohyblivé složky mzdy?



Graf č. 25: Spokojenost s poměrem mzdy (Zdroj: Vlastní zpracování)

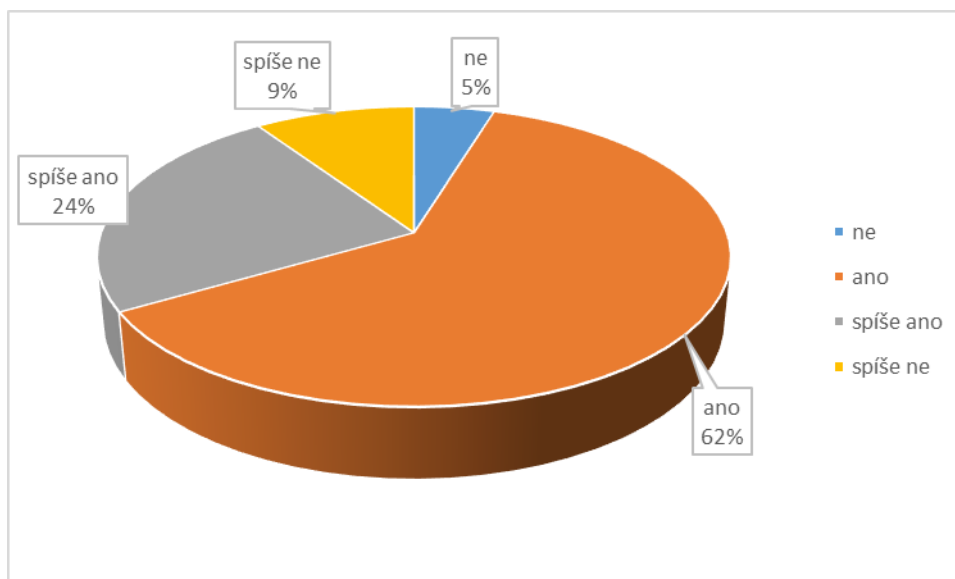
(13) Motivuje Vás ve Vaší práci:

a) Vyšší základní mzda?



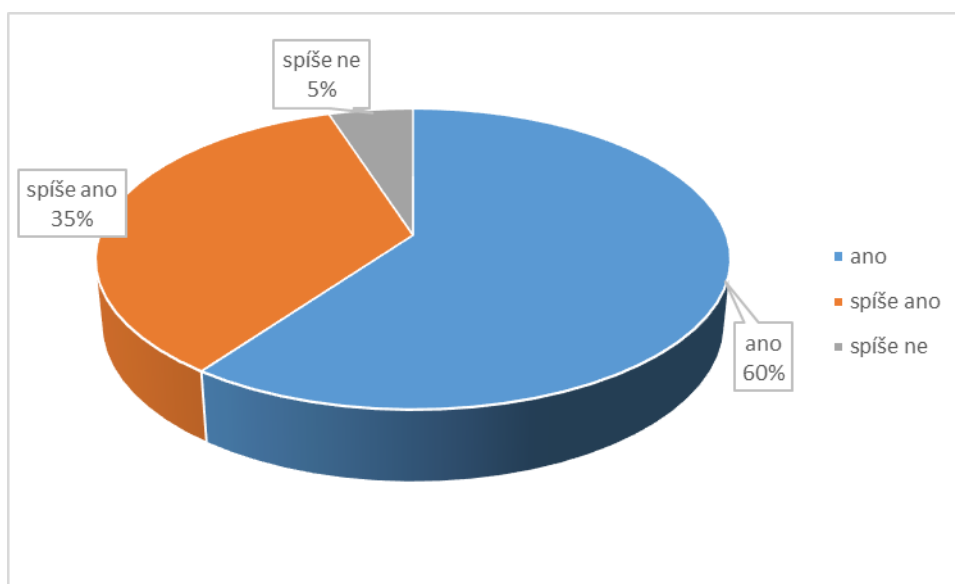
Graf č. 26: Vyšší základní mzda (Zdroj: Vlastní zpracování)

b) Odměny a příspěvky?



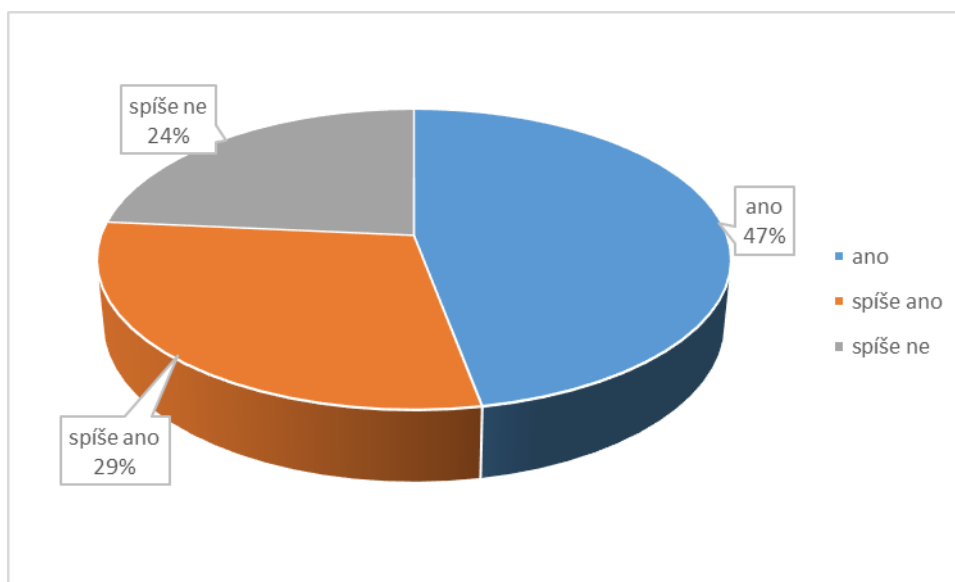
Graf č. 27: Odměny a příspěvky (Zdroj: Vlastní zpracování)

c) Zaměstnanecké výhody?



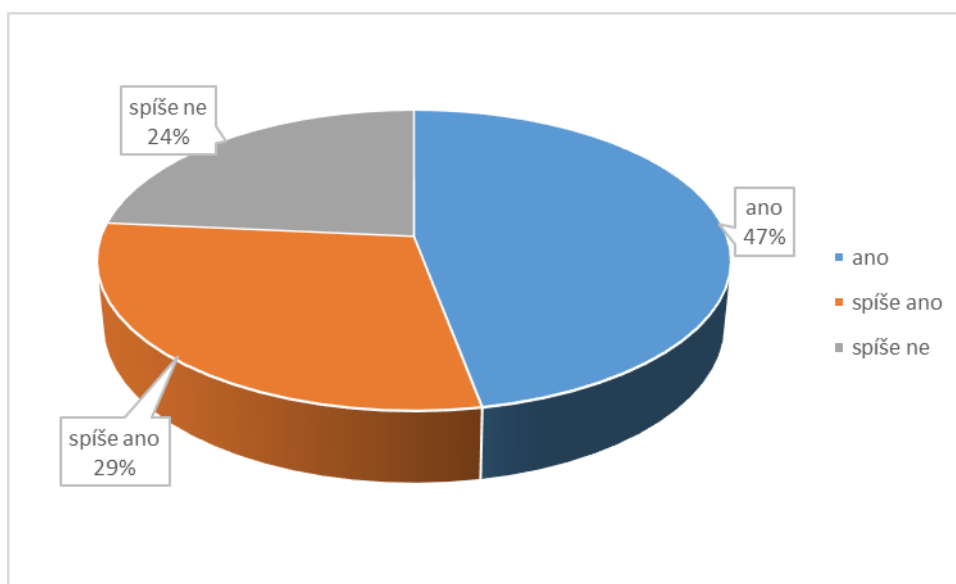
Graf č. 28: Zaměstnanecké výhody (Zdroj: Vlastní zpracování)

d) Uznání a pochvala od nadřízeného?



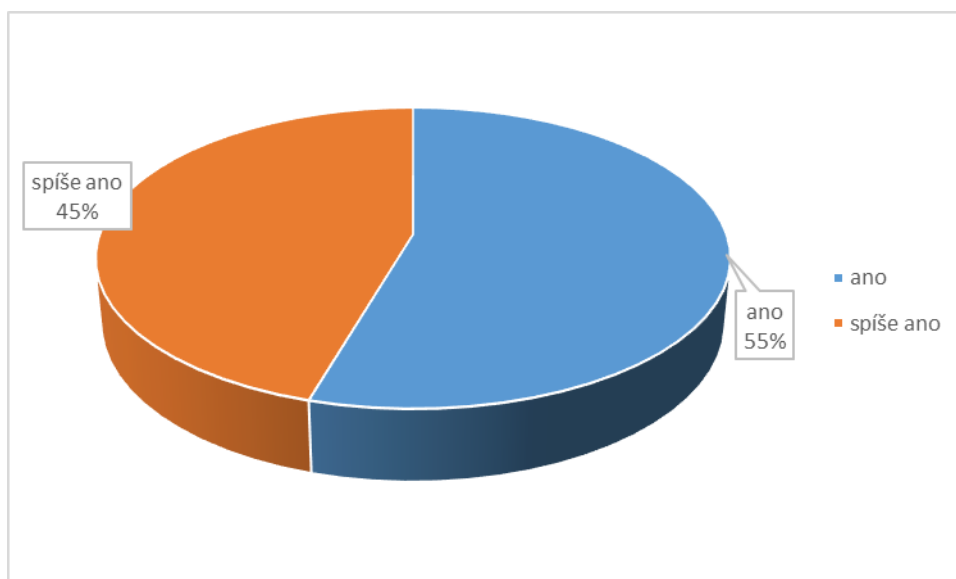
Graf č. 29: Uznání a pochvala (Zdroj: Vlastní zpracování)

e) Jistota zaměstnání?



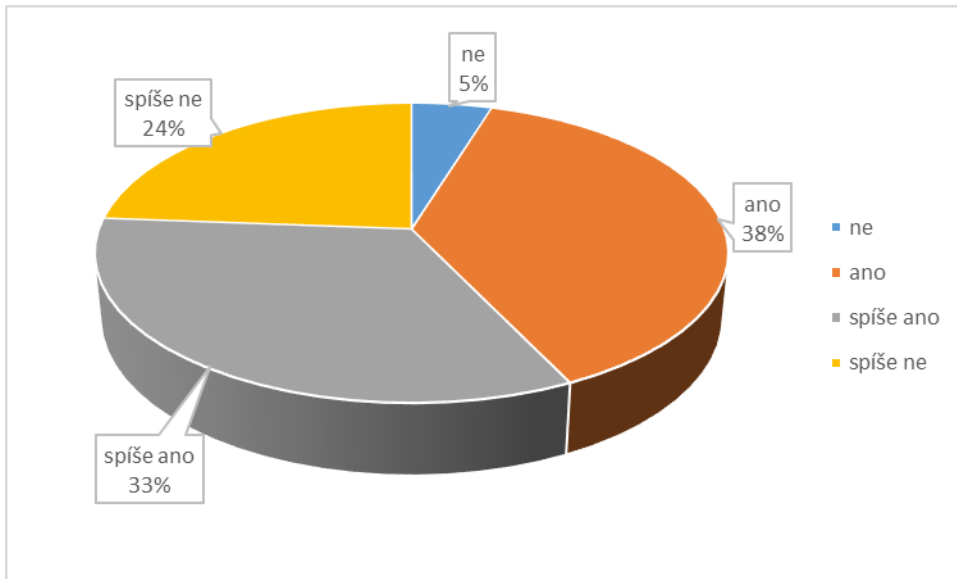
Graf č. 30: Jistota zaměstnání (Zdroj: Vlastní zpracování)

f) Náplň práce?



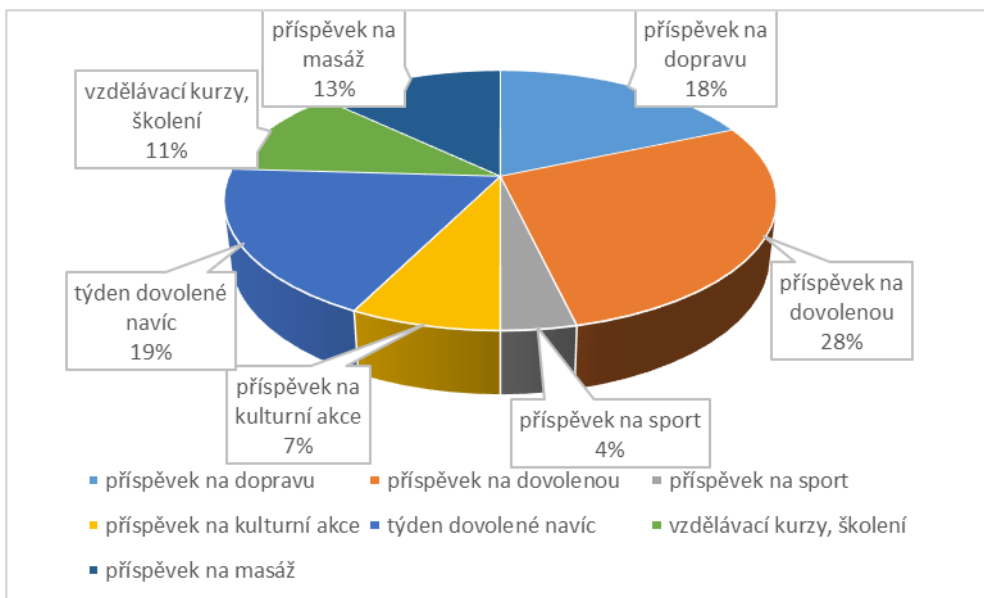
Graf č. 31: Náplň práce (Zdroj: Vlastní zpracování)

(14) Jste spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých výhod?



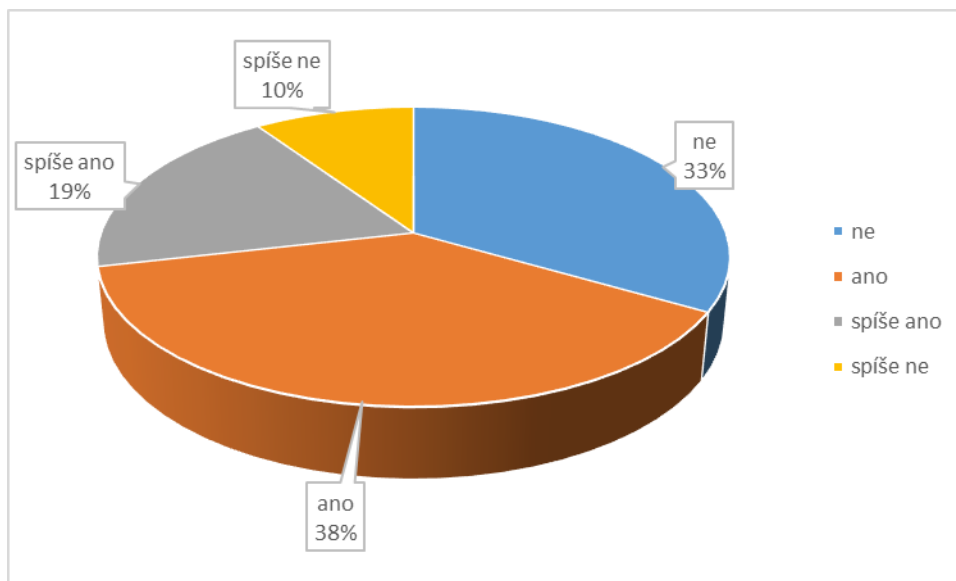
Graf č. 32: Spokojenost zaměstnanecké výhody (Zdroj: Vlastní zpracování)

(15) Jaké benefity byste uvítali?



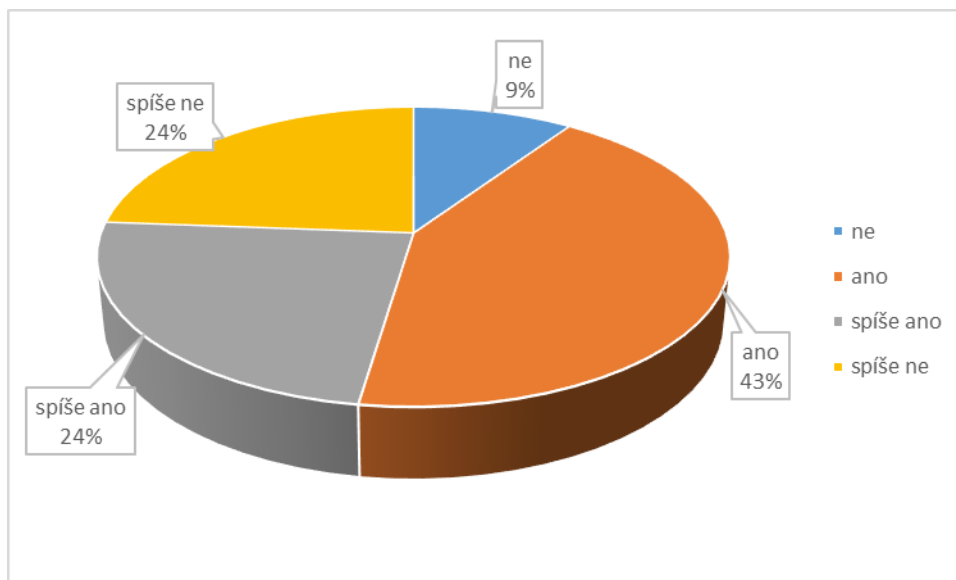
Graf č. 33: Benefity (Zdroj: Vlastní zpracování)

(16) Jsou Vám nabízena ve společnosti školení, či jiné druhy zvyšování kvalifikace?



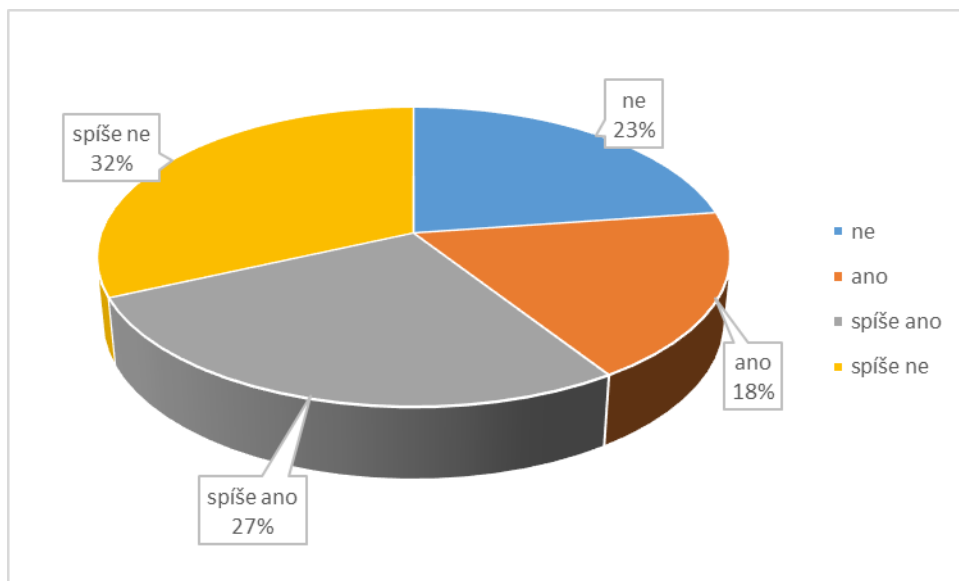
Graf č. 34: Nabízené školení (Zdroj: Vlastní zpracování)

(17) Měli byste zájem se dále vzdělávat ve svém či jiném oboru?



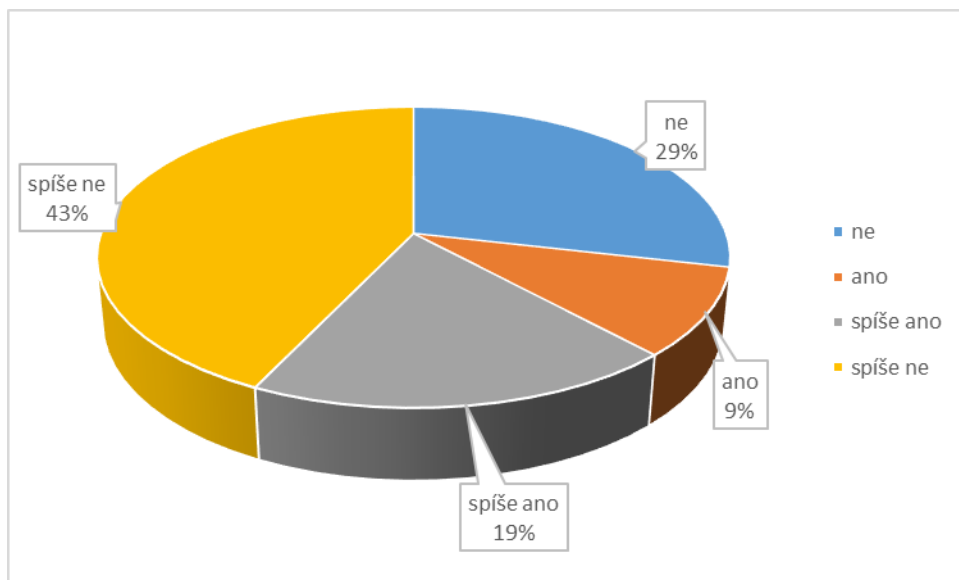
Graf č. 35: Další vzdělávání (Zdroj: Vlastní zpracování)

(18) Dostáváte zpětnou vazbu k Vašemu hodnocení pracovního výkonu?



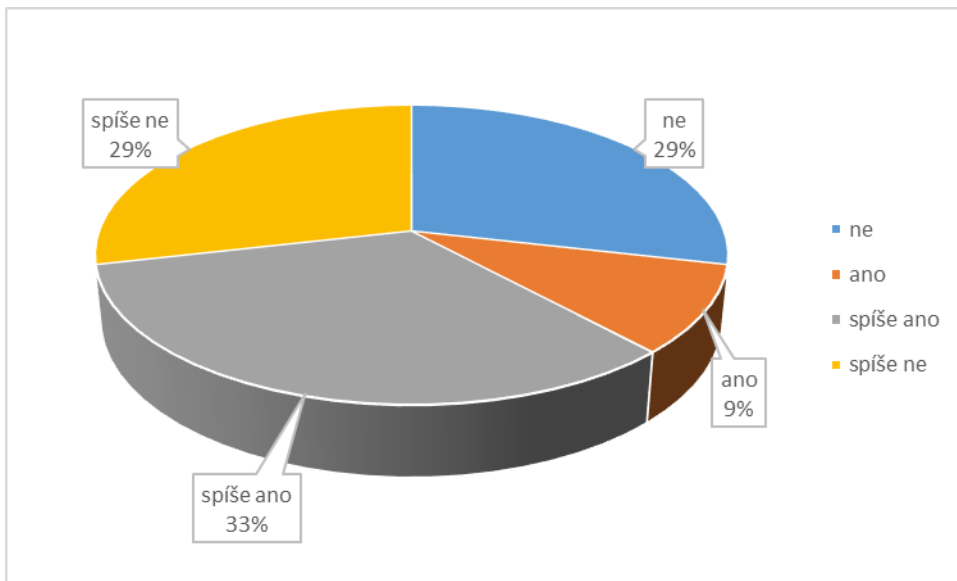
Graf č. 36: Zpětná vazba (Zdroj: Vlastní zpracování)

(19) Dostáváte od Vašeho nadřízeného pochvalu?



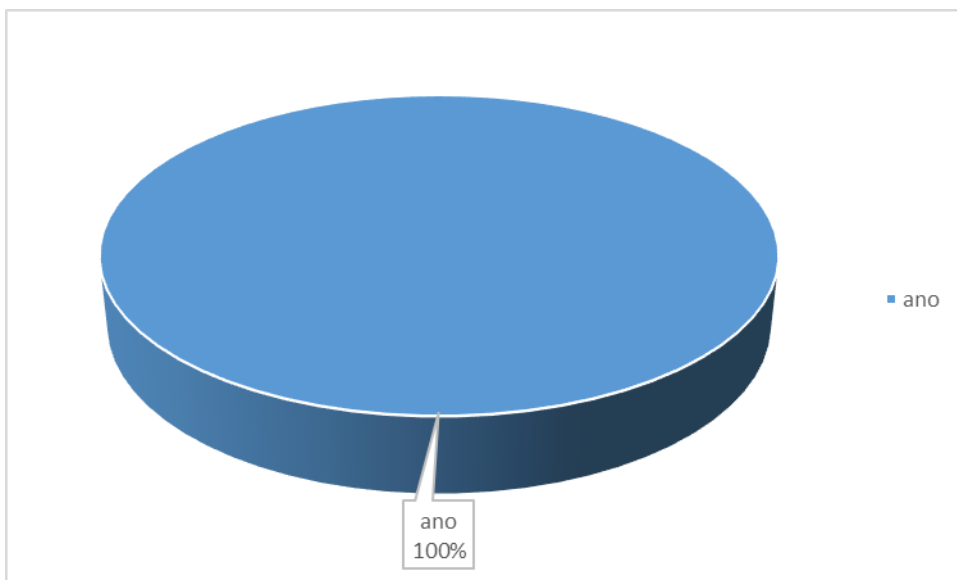
Graf č. 37: Dostávání pochval (Zdroj: Vlastní zpracování)

(20) Jste spokojeni s pracovním prostředím, na pracovišti?



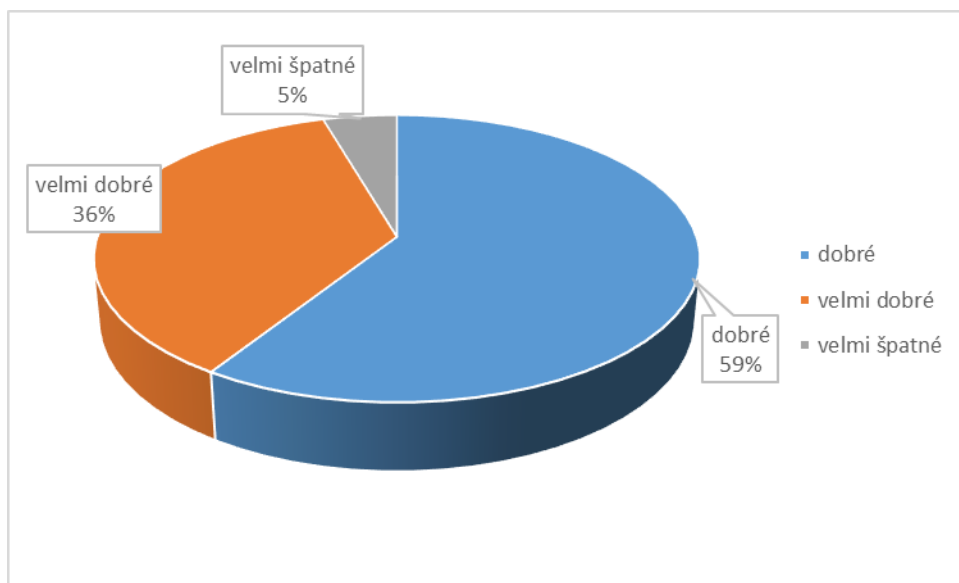
Graf č. 38: Spokojenost s pracovním prostředím (Zdroj: Vlastní zpracování)

(21) Záleží Vám na tom, v jakém kolektivu pracujete?



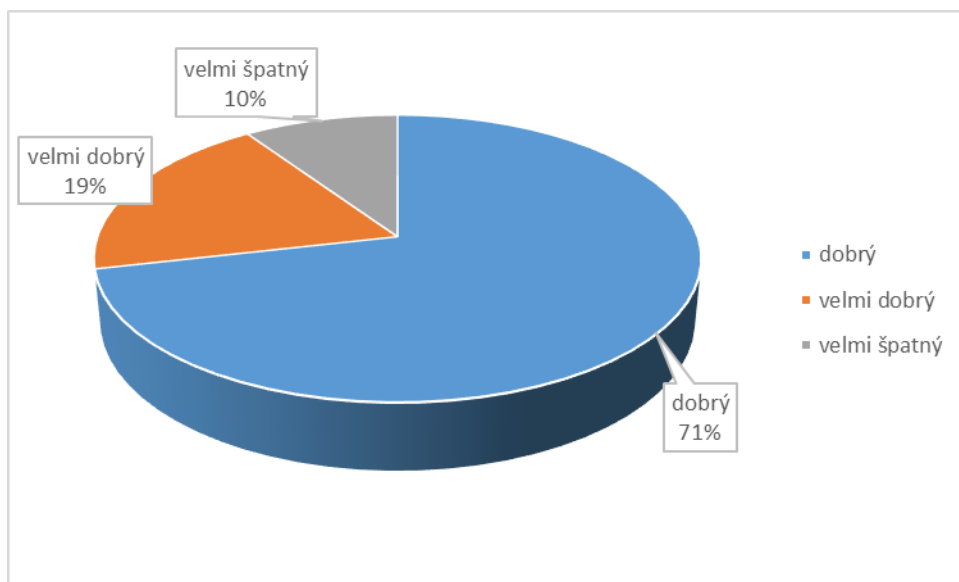
Graf č. 39: Kolektiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

(22) Jaké jsou vaše vztahy s kolegy na pracovišti?



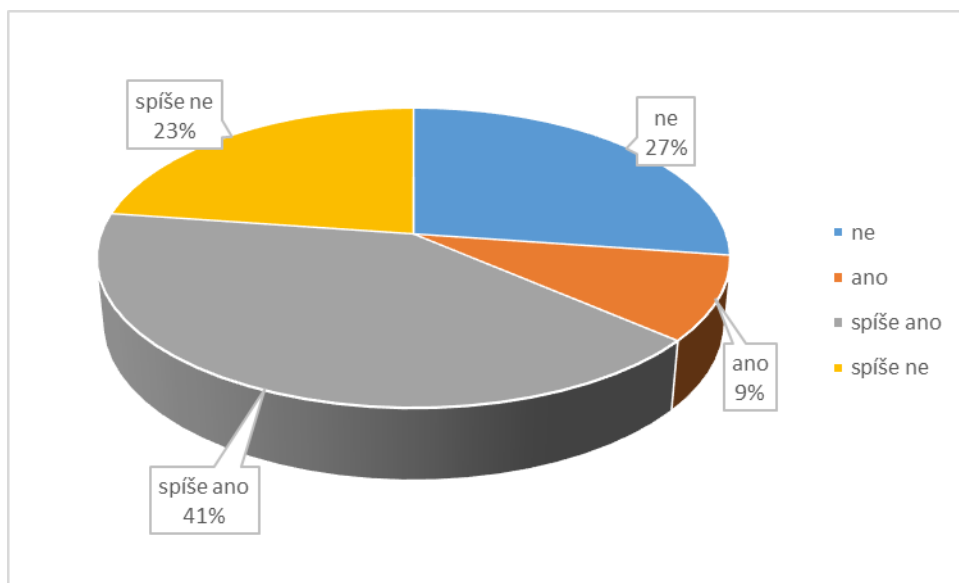
Graf č. 40: Vztahy na pracovišti (Zdroj: Vlastní zpracování)

(23) Jaký je váš vztah s nadřízeným?



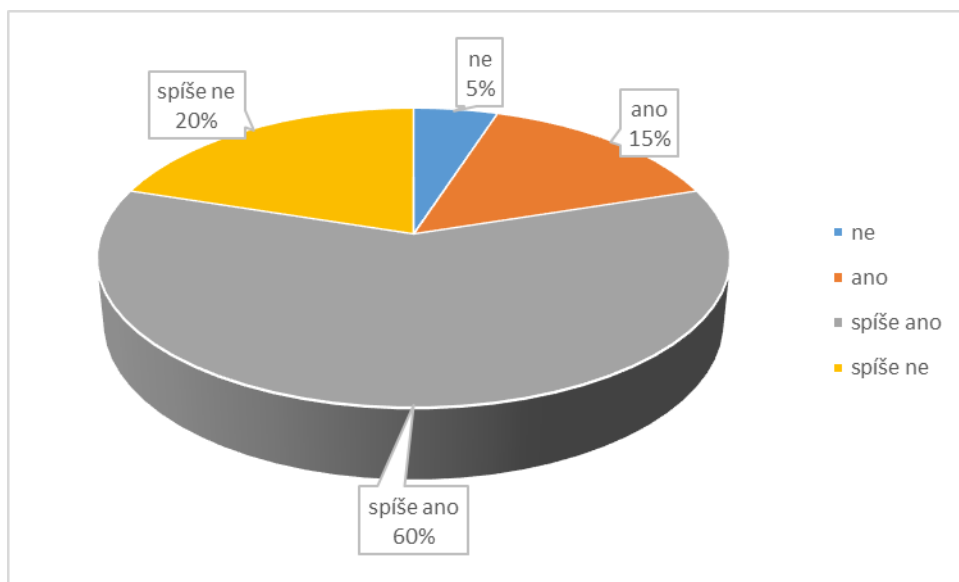
Graf č. 41: Vztah s nadřízeným (Zdroj: Vlastní zpracování)

(24) Poslouchají Vaši nadřízení Vaše návrhy na změny a opatření?



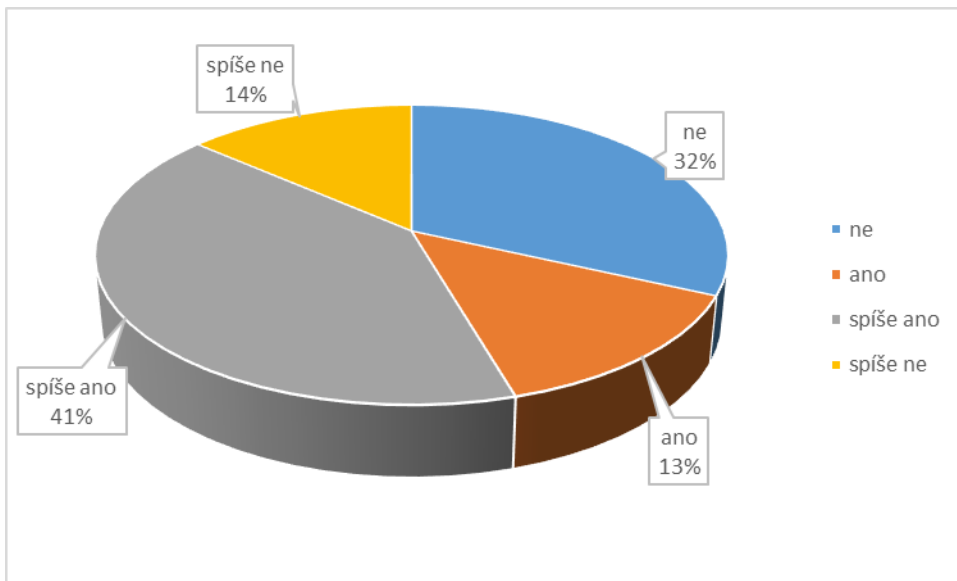
Graf č. 42: Návrhy na změny (Zdroj: Vlastní zpracování)

(25) Dostáváte všechny potřebné informace k plnění pracovních úkolů řádně a včas?



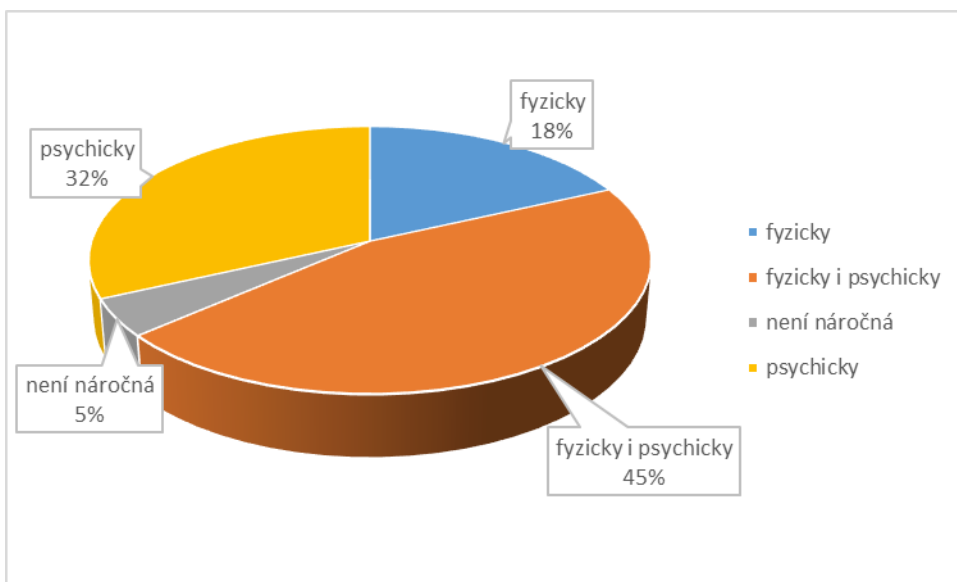
Graf č. 43: Informace k plnění úkolů (Zdroj: Vlastní zpracování)

(26) Máte ke své práci veškeré potřebné vybavení v odpovídající kvalitě?



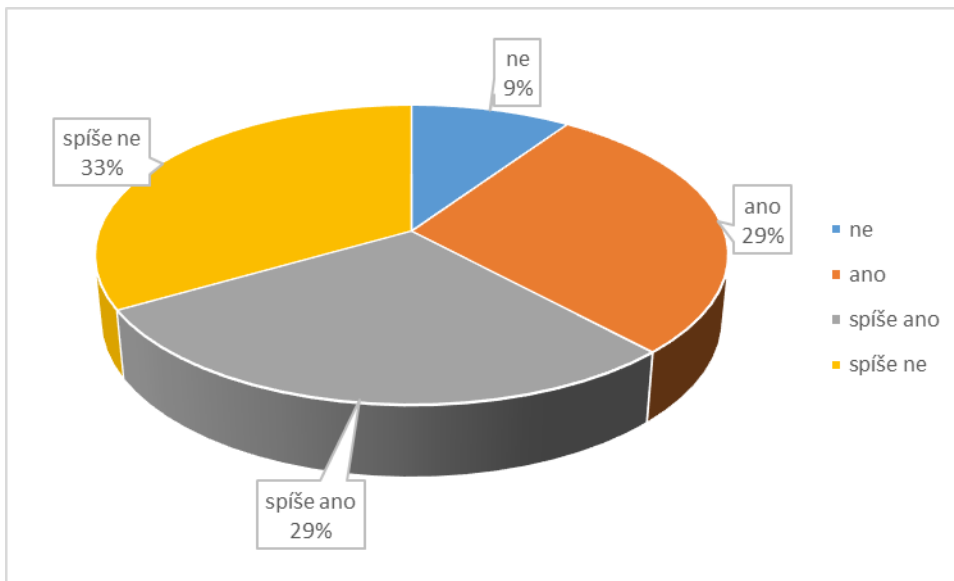
Graf č. 44: Potřebné vybavení k práci (Zdroj: Vlastní zpracování)

(27) Je pro Vás Vaše práce náročná:



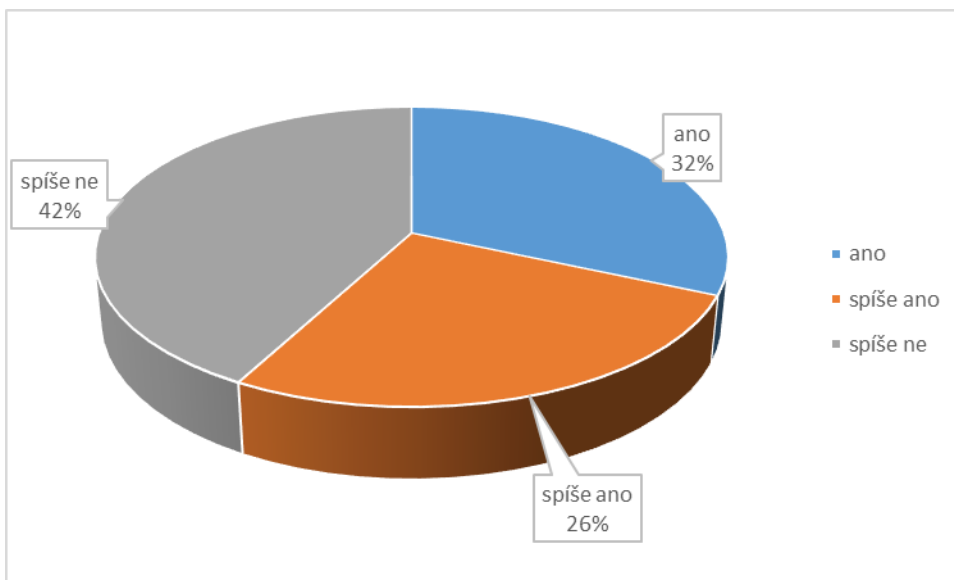
Graf č. 45: Náročnost (Zdroj: Vlastní zpracování)

(28) Pociťujete ve své práci stres? Pokud ano, uveďte příčinu.



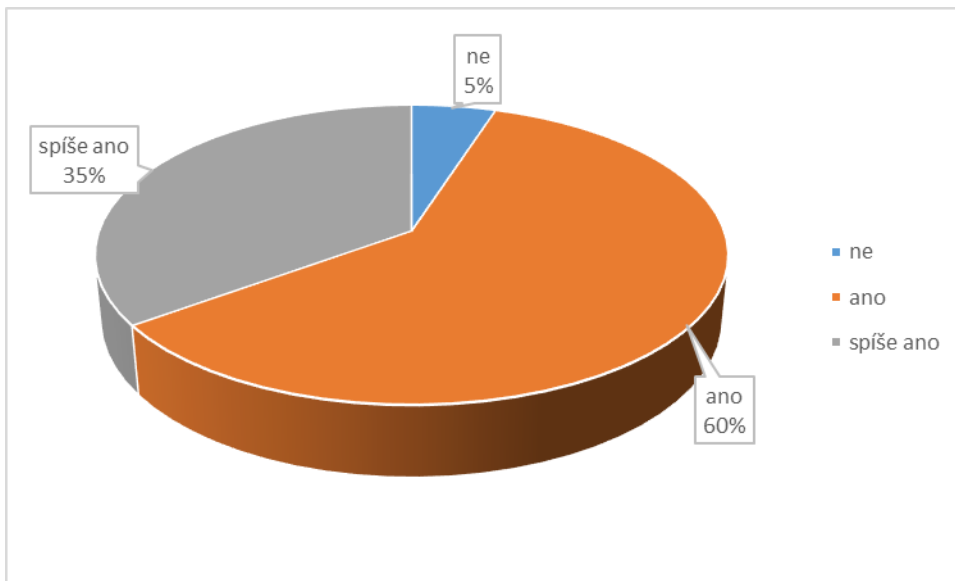
Graf č. 46: Stres (Zdroj: Vlastní zpracování)

(29) Je s vámi komunikována vize společnosti?



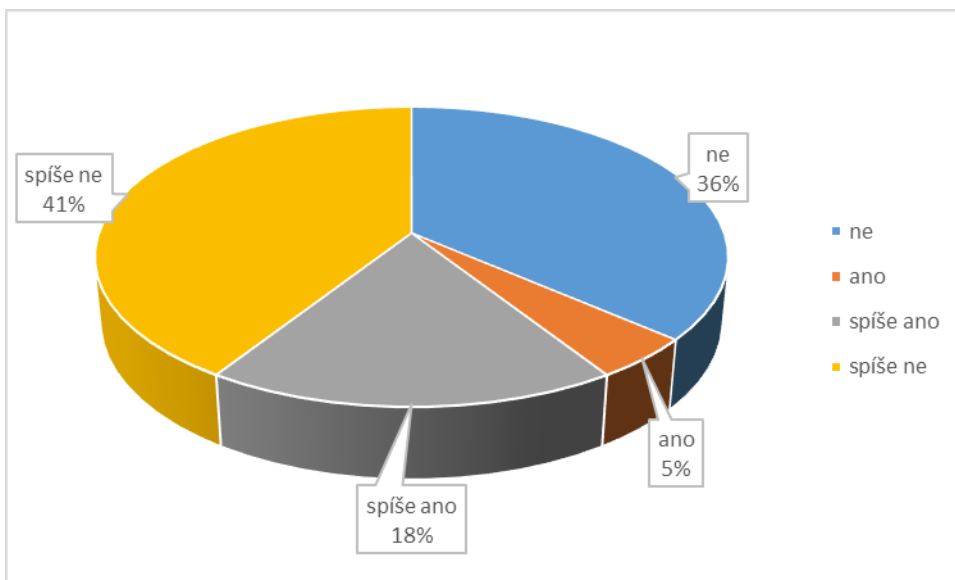
Graf č. 47: Vize společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

(30) Myslíte si, že svojí prací přispíváte k naplnění vize společnosti?



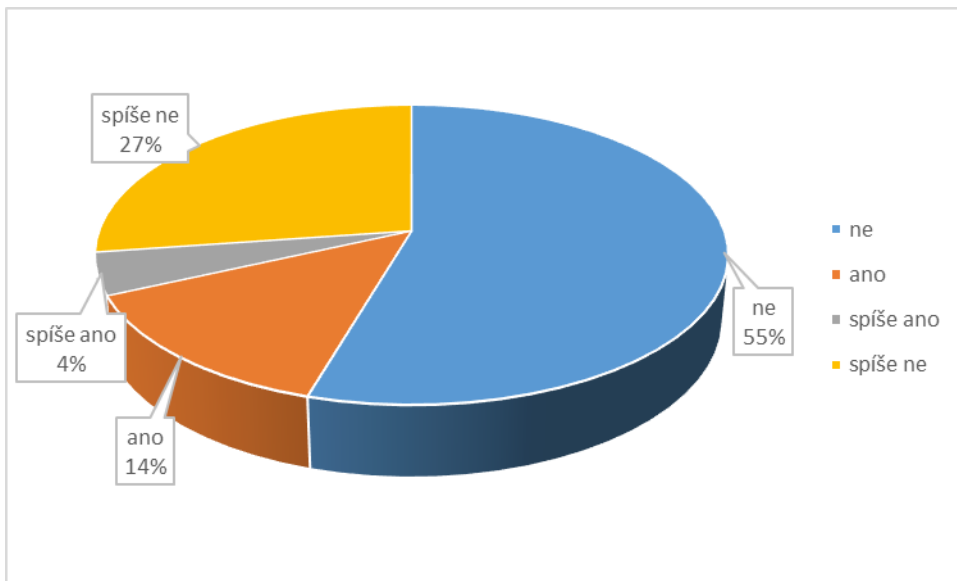
Graf č. 48: Naplnění vize (Zdroj: Vlastní zpracování)

(31) Uvažujete v současné době o změně zaměstnání?



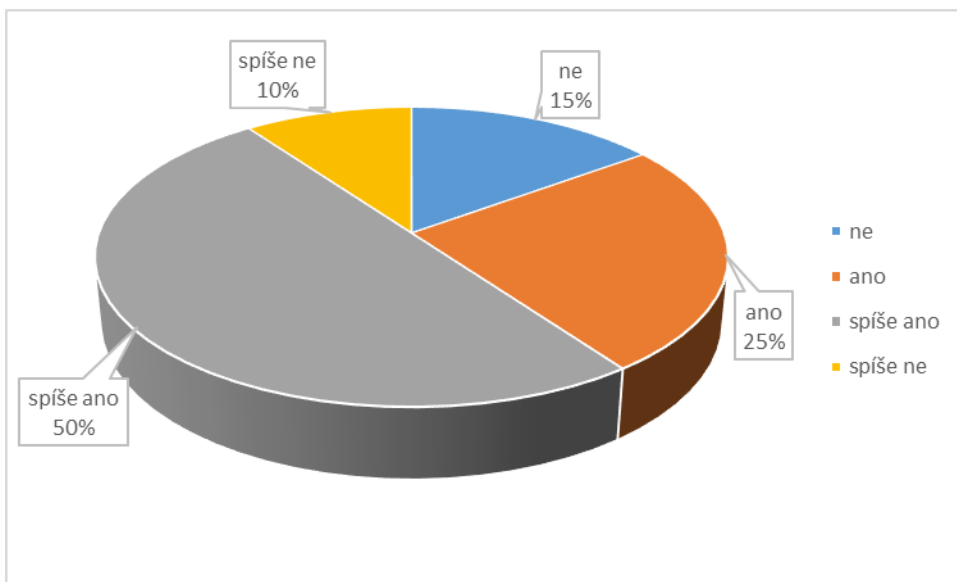
Graf č. 49: Změna zaměstnání (Zdroj: Vlastní zpracování)

(32) **Bojíte se ztráty zaměstnání?**



Graf č. 50: Strach o ztrátu zaměstnání (Zdroj: Vlastní zpracování)

(33) **Doporučili byste společnost jako dobrého zaměstnavatele?**



Graf č. 51: Doporučení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Příloha 3: Horizontální analýza (2013-2017)

Tabulka č. 23: Horizontální analýza v letech 2013-2017 část 1. (Zdroj: 6)

Jednotlivé položky	Absolutní hodnoty v tis. Kč				
	2013	2014	2015	2016	2017
Aktiva	91454	119756	125000	141521	144137
DHM	60988	80944	90738	99361	105072
Pozemky	32277	45033	54160	63199	75740
Stavby	11881	11479	11549	9680	8872
SMV	14845	22234	22431	24746	17764
Dospělá zvířata	1985	2198	2598	1736	2603
OA	28730	37051	32265	40190	37570
Výrobky	12876	16678	12645	16686	11605
Mladá zvířata	3525	4362	3491	4136	4103
Krátkodobé pohledávky	7073	9852	10052	11079	10325
KFM	2005	1884	1932	3793	6732
Pasiva	91454	119756	125000	141521	144137
VK	24801	32082	36205	41375	51647
ZK	120	120	120	120	120
HV	5892	7281	4124	5171	272
Cizí zdroje	62685	82441	82992	94833	85774
Dl. závazky	38420	49266	48218	54847	57254
BÚV	32487	43683	42706	49925	52902
Kr. závazky	24265	33175	34774	39986	28520
VH	5892	7281	4124	5171	272
Výnosy	69581	71311	73718	65659	70327
Tržby z prodeje vl. Vý a S	41496	52246	61714	47123	54676
Tržby z prodeje DLM A Ma	7204	1018	1498	2743	1044
Náklady	63689	64030	69594	60488	70055
Spotřeba materiálu a energie	28525	29148	29924	29210	27499
Osobní náklady	12926	13941	15890	16154	16764
Odpisy	6545	6571	8843	8363	9159

Tabulka č. 24: Horizontální analýza v letech 2013-2017 část 2. (Zdroj: 6)

Meziroční změny v tis. Kč a v %								Jednotlivé položky
2013-2014		2014-2015		2015-2016		2016-2017		
abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	
28302	30,95%	5244	4,38%	16521	13,22%	2616	1,85%	Aktiva
19956	32,72%	9794	12,10%	8623	9,50%	5711	5,75%	DHM
12756	39,52%	9127	20,27%	9039	16,69%	12541	19,84%	Pozemky
-402	-3,38%	70	0,61%	-1869	-16,18%	-808	-8,35%	Stavby
7389	49,77%	197	0,89%	2315	10,32%	-6982	-28,21%	SMV
213	10,73%	400	18,20%	-862	-33,18%	867	49,94%	Dospělá zvířata
8321	28,96%	-4786	-12,92%	7925	24,56%	-2620	-6,52%	OA
3802	29,53%	-4033	-24,18%	4041	31,96%	-5081	-30,45%	Výrobky
837	23,74%	-871	-19,97%	645	18,48%	-33	-0,80%	Mladá zvířata
2779	39,29%	200	2,03%	1027	10,22%	-754	-6,81%	Krátkodobé pohledávky
-121	-6,03%	48	2,55%	1861	96,33%	2939	77,48%	KFM
28302	30,95%	5244	4,38%	16521	13,22%	2616	1,85%	Pasiva
7281	29,36%	4123	12,85%	5170	14,28%	10272	24,83%	VK
0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	ZK
1389	23,57%	-3157	-43,36%	1047	25,39%	-4899	-94,74%	HV
19756	31,52%	551	0,67%	11841	14,27%	-9059	-9,55%	Cizí zdroje
10846	28,23%	-1048	-2,13%	6629	13,75%	2407	4,39%	Dl. závazky
11196	34,46%	-977	-2,24%	7219	16,90%	2977	5,96%	BÚV
8910	36,72%	1599	4,82%	5212	14,99%	-11466	-28,68%	Kr. závazky
1389	23,57%	-3157	-43,36%	1047	25,39%	-4899	-94,74%	VH
1730	2,49%	2407	3,38%	-8059	-10,93%	4668	7,11%	Výnosy
10750	25,91%	9468	18,12%	-14591	-23,64%	7553	16,03%	Tržby z prodeje vl. Vý a S
-6186	-85,87%	480	47,15%	1245	83,11%	-1699	-61,94%	Tržby z prodeje DLM A M
341	0,54%	5564	8,69%	-9106	-13,08%	9567	15,82%	Náklady
623	2,18%	776	2,66%	-714	-2,39%	-1711	-5,86%	Spotřeba mat a energ
1015	7,85%	1949	13,98%	264	1,66%	610	3,78%	Osobní náklady
26	0,40%	2272	34,58%	-480	-5,43%	796	9,52%	Odpisy

Příloha 4: Vertikální analýza (2013-2017)

Tabulka č. 25: Vertikální analýza v letech 2013 – 2017 část 1. (Zdroj: 6)

Jednotlivé položky	Absolutní hodnoty v tis. Kč				
	2013	2014	2015	2016	2017
Aktiva	91454	119756	125000	141521	144137
DHM	60988	80944	90738	99361	105072
Pozemky	32277	45033	54160	63199	75740
Stavby	11881	11479	11549	9680	8872
SMV	14845	22234	22431	24746	17764
Dospělá zvířata	1985	2198	2598	1736	2603
OA	28730	37051	32265	40190	37570
Výrobky	12876	16678	12645	16686	11605
Mladá zvířata	3525	4362	3491	4136	4103
Krátkodobé pohledávky	7073	9852	10052	11079	10325
KFM	2005	1884	1932	3793	6732
Pasiva	91454	119756	125000	141521	144137
VK	24801	32082	36205	41375	51647
ZK	120	120	120	120	120
HV	5892	7281	4124	5171	272
Cizí zdroje	62685	82441	82992	94833	85774
Dl. závazky	38420	49266	48218	54847	57254
BÚV	32487	43683	42706	49925	52902
Kr. závazky	24265	33175	34774	39986	28520

Tabulka č. 26: Vertikální analýza v letech 2013 – 2017 část 2. (Zdroj: 6)

Procentní podíl jednotlivých položek					Jednotlivé položky
2013	2014	2015	2016	2017	
Podíl jednotlivých položek aktiv na celkových aktivech					Aktiva
66,69%	67,59%	72,59%	70,21%	72,90%	DHM
35,29%	37,60%	43,33%	44,66%	52,55%	Pozemky
12,99%	9,59%	9,24%	6,84%	6,16%	Stavby
16,23%	18,57%	17,94%	17,49%	12,32%	SMV
2,17%	1,84%	2,08%	1,23%	1,81%	Dospělá zvířata
31,41%	30,94%	25,81%	28,40%	26,07%	OA
14,08%	13,93%	10,12%	11,79%	8,05%	Výrobky
3,85%	3,64%	2,79%	2,92%	2,85%	Mladá zvířata
7,73%	8,23%	8,04%	7,83%	7,16%	Krátkodobé pohledávky
2,19%	1,57%	1,55%	2,68%	4,67%	KFM
Podíl jednotlivých položek pasiv na celkových pasivech					Pasiva
27,12%	26,79%	28,96%	29,24%	35,83%	VK
0,13%	0,10%	0,10%	0,08%	0,08%	ZK
6,44%	6,08%	3,30%	3,65%	0,19%	HV
68,54%	68,84%	66,39%	67,01%	59,51%	Cizí zdroje
42,01%	41,14%	38,57%	38,76%	39,72%	Dl. závazky
35,52%	36,48%	34,16%	35,28%	36,70%	BÚV
26,53%	27,70%	27,82%	28,25%	19,79%	Kr. závazky