



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF FINANCES

# ANALÝZA A NÁVRH ZMĚN SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

ANALYSIS AND PROPOSAL FOR CHANGES OF SYSTEM OF EMPLOYEE EVALUATION AND  
REMUNERATION IN A SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

MICHAELA ČADOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. MARKÉTA KRUNTORÁDOVÁ,  
Ph.D.

BRNO 2014

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Čadová Michaela**

---

Účetnictví a daně (6202R049)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Analýza a návrh změn systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku**

v anglickém jazyce:

**Analysis and Proposal for Changes of System of Employee Evaluation and Remuneration in a Selected Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

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

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

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.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

---

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 03.06.2014

## **Abstrakt**

Bakalářská práce obsahuje teoretický pohled na problematiku hodnocení a odměňování zaměstnanců v podniku a praktické zaměření na konkrétní výrobní podnik. Cílem bakalářské práce je pomocí analýzy zhodnotit stávající systém hodnocení a odměňování, popřípadě navrhnout doporučení nebo vlastní řešení systému.

## **Abstract**

The bachelor dissertation contains a theoretical perspective on the employee evaluation and remuneration in the company and practical focus on specific manufacturing company. The aim of the bachelor dissertation is by using the analysis to assess the current evaluation and remuneration system, or suggest recommendation or custom solution of the system.

## **Klíčová slova**

Odměňování, hodnocení, motivace, benefity, zaměstnanci

## **Keywords**

Remuneration, evaluation, motivation, benefits, employees

## **Bibliografická citace**

ČADOVÁ, M. *Analýza a návrh systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 83 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová, PhD..

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 3. června 2014

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat za odborné vedení práce Ing. Markétě Kruntorádové, PhD., která mi poskytla cenné rady a informace a pomohla mi při vypracování mé bakalářské práce, dále pak společnosti MATEŘÍDOUŠKA – mateřská škola, s. r. o. a účetní společnosti Kancelář JUDr. Jany Žárské, spol. s r. o. za konzultaci a poskytnutí informací pro zpracování praktické části bakalářské práce.

Zejména děkuji svým rodičům, že mi umožnili studovat na vysoké škole.

# OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	12
2.1 Personální práce.....	12
2.1.1 Řízení lidských zdrojů.....	12
2.1.2 Personální činnost.....	12
2.2 Hodnocení zaměstnanců.....	13
2.2.1 Formální a neformální hodnocení.....	13
2.2.2 Metody hodnocení.....	14
2.2.3 Hodnotitelé.....	16
2.3 Odměňování.....	18
2.3.1 Minimální mzda.....	19
2.3.2 Základní otázky odměňování.....	19
2.3.3 Mzdové formy.....	20
2.3.4 Časová (základní) mzda nebo plat.....	22
2.3.5 Zásluhové mzdové formy.....	23
2.4 Motivace.....	24
2.4.1 Metody motivace.....	24
2.5 Zaměstnanecké benefity.....	26
2.5.1 Daňový pohled na některé zaměstnanecké benefity.....	27
2.5.2 Zaměstnanecké výhody v České republice.....	28
2.6 Shrnutí teoretické části.....	30
3 ANALÝZA PROBLÉMU.....	31
3.1 Základní informace o společnosti.....	31
3.1.1 Historie společnosti.....	31
3.1.2 Nabízené služby.....	32
3.1.3 Organizační struktura.....	33
3.2 Analýza ekonomické situace.....	34
3.3 Analýza zaměstnanců.....	37
3.4 Analýza systému hodnocení a odměňování pracovníků.....	45
3.4.1 Hodnocení práce.....	45

3.4.2	Hodnocení pracovníků .....	45
3.4.3	Odměňování.....	45
3.4.4	Pracovní doba .....	47
3.4.5	Zaměstnanecké benefity .....	48
3.4.6	Spokojenost zaměstnanců se stávajícím systémem .....	48
3.5	Analýza konkurence .....	49
3.5.1	Porovnání průměrného platu a mzdy .....	51
3.5.2	Porovnání zaměstnaneckých benefitů.....	52
3.5.3	Porovnání produktivity práce.....	52
3.6	Analýza trhu práce .....	58
3.7	SWOT analýza.....	62
3.8	Shrnutí analytické části .....	64
4	NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	65
4.1	Hodnocení pracovníků .....	65
4.2	Odměňování.....	67
4.3	Zaměstnanecké benefity .....	68
4.4	Fond dalšího vzdělávání .....	69
4.5	Náklady a přínosy návrhové části .....	72
	ZÁVĚR .....	74
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	76
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	81
	SEZNAM TABULEK .....	81
	SEZNAM GRAFŮ .....	82
	SEZNAM PŘÍLOH.....	83

## ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá problematikou hodnocení a odměňování zaměstnanců. Pro bakalářskou práci je vybrána jedna konkrétní společnost. Systém odměňování a hodnocení tvoří problém, který musí řešit každá společnost, bez ohledu na to, v jakém oboru funguje. Správně zvolený systém ovlivňuje konkurenceschopnost a také především kvalitu pracovního výkonu, jelikož pokud jsou pracovníci spokojeni s odměnou, podávají také kvalitnější výkon, jsou motivovanější. Systém musí být nastaven tak, aby byl srozumitelný pro všechny pracovníky.

Bakalářská práce se zaměřuje na systém hodnocení a odměňování pracovníků v malém podniku, jelikož počet zaměstnanců v analyzované firmě je v současné době 21. Společnost působí v oboru školství, práce tedy vysvětluje a zohledňuje rozdíl mezi platem a mzdou.

Práce je rozdělena do tří částí. V první, teoretické, části jsou vysvětleny pojmy jako personalistika, hodnocení, odměňování a v neposlední řadě motivace a benefity. Oddělení personalistiky patří spíše do středních a větších podniků, menší podniky využívají především služeb externích společností. Evidenci zaměstnanců, docházek a hodnot jednotlivých odměn by ale měla vést každá společnost.

V druhé, analytické, části jsou zohledněny teoretické poznatky z části první. Analytická část obsahuje analýzu současného stavu systému hodnocení a odměňování ve vybraném podniku. Tato část obsahuje základní údaje o vybraném podniku, analýzu ekonomické situace, analýzu zaměstnanců, analýzu hodnocení a odměňování dále pak analýzu konkurence, analýzu trhu práce a SWOT analýzu.

Třetí, návrhová, část je stěžejní část bakalářské práce. Poznatky a výsledky analýz z části druhé jsou přeneseny do této třetí části. Poté je sestaven návrh na zlepšení stávajícího systému.

# 1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Primárním cílem bakalářské práce je navrhnout vhodné změny ve stávajícím systému hodnocení a odměňování ve společnosti MATEŘÍDOUŠKA – soukromá mateřská škola, s. r. o. Společnost byla vybrána vzhledem k tomu, že jde o specifickou společnost, protože se jedná o soukromou školu, která je ale zařazena do sítě škol Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. V práci je nastíněno, jaké jsou rozdíly v odměňování mezi soukromou školou a školou, která není soukromá.

Přínosem práce by mělo být zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců.

V teoretické části práce je hlavním zdrojem odborná literatura, která se týká právě hodnocení a odměňování zaměstnanců.

V části analytické je využito hned několik zdrojů informací pro efektivní posouzení stávajícího stavu. Jedná se především o interní a externí zdroje společnosti, odborná konzultace s externí společností, která vede účetnictví společnosti, interní a externí zdroje konkurenčních společností a prozkoumání trhu práce prostřednictvím Veřejné databáze.

Metody, které jsou v práci využity, jsou:

- studie odborné literatury,
- osobní rozhovor s externí účetní společností,
- analýza externích a interních zdrojů společnosti,
- strukturovaný rozhovor se zaměstnanci,
- analýza trhu práce,
- analýza konkurence,
- SWOT analýza.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA**

Tato část práce se zabývá vysvětlením klíčových pojmů, které se týkají hodnocení, odměňování a motivování pracovníků.

### **2.1 Personální práce**

Personální práce je nejdůležitější oblastí řízení organizace, jelikož lidský faktor je nejdražší a nejcennější zdroj v celé organizaci. Personální práce je obecný termín, naopak personální správa, personální řízení a řízení lidských zdrojů jsou jednotlivé fáze personální práce (KOUBEK, 2001).

#### **2.1.1 Řízení lidských zdrojů**

Jedná se o nejnovější fázi personální práce. Odlišuje se od personálního řízení především tím, že se zaměřuje na dlouhodobou perspektivu všech rozhodnutí v personální práci, má zájem o populační vývoj, ekonomické podmínky, trh práce, apod., a v neposlední řadě tím, že personální práci už se nezabývají jen odborní personalisté, ale stává se každodenní náplní práce vedoucích pracovníků (KOUBEK, 2001).

#### **2.1.2 Personální činnost**

Personální činnosti se liší podle velikosti organizace. Mezi nejčastěji uváděné personální činnosti patří (KOUBEK, 2001):

- vytváření a analýza pracovních míst (aktualizace materiálů o pracovních úkolech, pravomocech, odpovědnostech, apod.),
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků (aktualizace informací o volných pracovních místech, evidence materiálů o uchazečích a nových zaměstnancích, apod.),
- hodnocení pracovníků (příprava metody hodnocení, archivace hodnotících dokumentů, příprava hodnotícího rozhovoru apod.),
- rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru (přidělení pracovníka na určitou pozici, převádění na jinou funkci, propouštění, atd.),

- odměňování,
- vzdělávání pracovníků,
- pracovní vztahy (příprava jednání s odbory, komunikace v organizaci, atd.),
- péče o pracovníky (bezpečnost a ochrana zdraví při práci, sociální služby, apod.).

## 2.2 Hodnocení zaměstnanců

Tato kapitola se zabývá pohledem na hodnocení pracovníků v malém a středním podniku, které je považováno za jeden ze základních pilířů řízení lidských zdrojů.

*„Má-li být přínos pracovníka pro plnění cílů organizace objektivně zhodnocen, je třeba, aby byl pracovní úkol stanoven s přihlédnutím jak k potřebě organizace, tak i schopnostem a možnostem pracovníka“* (DVOŘÁKOVÁ a kol., 2007, s. 252).

Hodnocení v malém podniku je snazší než hodnocení pracovníků ve velké společnosti, protože řídící má neustálý kontakt s podřízeným. Na rozdíl od velkých podniků musí ale zaměstnavatel zvážit způsob, jakým podá zaměstnanci skutečnost, že například podal neuspokojivý výkon. Velkou překážku v hodnocení tvoří mezilidské vztahy, které jsou oproti velkým podnikům přátelské, někdy až rodinné (KOUBEK, 2011).

Pracovníka nelze ohodnotit přesně a jen objektivně. Při hodnocení se musí zohlednit i to, jak je zaměstnanec schopen kariérně růst a jaké má rozvojové možnosti. Je důležité vzít tedy v úvahu, že správné fungování systému hodnocení v organizaci má za následek vyšší kvalitu lidských zdrojů, zvyšování jak výkonnosti, tak i kvality pracovníka, logicky by tedy mělo hodnocení obsahovat i závěry pro jeho možný další rozvoj (DVOŘÁKOVÁ a kol., 2007).

### 2.2.1 Formální a neformální hodnocení

Koubek (2011) uvádí, že hodnocení má dvě podoby, a to formální a neformální.

Neformální hodnocení je v podstatě průběžné hodnocení zaměstnance během jeho práce. Toto hodnocení je příležitostné a jeho nevýhoda spočívá v tom, že je velice ovlivněno pocitem a náladou hodnotícího. Součástí neformálního hodnocení je okamžitá zpětná vazba (KOUBEK, 2011).

Koubek (2011) se dále zabývá otázkou formálního hodnocení. Formální hodnocení je na rozdíl od neformálního vykováváno pravidelně a je předem naplánováno. Z tohoto hodnocení jsou pořizovány dokumenty, které jsou následně zařazeny do karet zaměstnanců a slouží k dalším personálním činnostem.

Mezi výhody formálního hodnocení patří to, že (KOUBEK, 2011):

- poznává a hodnotí zaměstnance komplexněji,
- rozpoznává a oceňuje silné stránky zaměstnance,
- rozpoznává slabé stránky zaměstnance,
- rozpoznává potřebu vzdělání pracovníka,
- umožňuje s předstihem rozpoznat stížnosti a problémy,
- orientuje pozornost pracovníka na výkon,
- přispívá ke zvyšování pracovní morálky.

### **2.2.2 Metody hodnocení**

Dvořáková (2007) uvádí, že se v praxi lze setkat s několika metodami hodnocení. Jejich volba závisí především na velikosti podniku, na oboru podnikání, atd.

Dle Hroníka (2006) je obtížné v rámci jednoho hodnotícího cyklu dosáhnout ideální metody, která pokryje všechny možné průniky oblastí hodnocení a časových horizontů. Kromě základní metody tedy volíme i metodu doplňkovou. Doplňkovou metodou může být například opakování metod, kdy jednotlivé hodnotící cykly nemusí být vždy stejné, anebo metody umožňující účast více hodnotitelů, kdy je k hodnocení přizván například i metodický vedoucí a kolegové.

Základní metody, které jsou vhodné pro malé a střední podniky jsou (KOUBEK, 2011):

- hodnocení podle stanovených cílů (Management by Objectives, dále MBO),
- hodnocení na základě plnění norem,
- hodnocení pomocí stupnice.

Metoda MBO zahrnuje dohodu mezi nadřízeným a podřízeným, v níž je předem stanoven cíl práce, to, jakým způsobem bude cíl plněn a lhůta pro splnění tohoto plánu. Zároveň jsou zde přesné informace o tom, jak bude daná práce ohodnocena (DVOŘÁKOVÁ a kol., 2007).

Hodnocení na základě plnění norem se uplatňuje především u dělnických pozic. Princip tohoto hodnocení spočívá ve stanovení norem, se kterými se každý pracovník seznámí, a následně se výkon srovná s požadovanou normou (KOUBEK, 2011).

Koubek (2011) uvádí jako další metodu hodnotící stupnice, která má tři typy, a to číselnou, grafickou a slovní. Tento typ hodnocení se využívá nejvíce.

Nejvíce uplatňovanou metodou dle Dvořákové a kol. (2007) je hodnotící stupnice číselná. Jedná se o bodovou stupnici, ve které se zaškrťává stupeň plnění dle určitého kritéria. Tato metoda je využívána, protože náklady na ní jsou nízké, vyplnění není časově náročné, lze ji uplatnit i ve velkém počtu zaměstnanců a dává jasné číselné výsledky.

Kritéria hodnocení	Stupeň plnění				
	Nedostatečný (1)	Uspokojivý (2)	Dobrá (3)	Velmi dobrý (4)	Výborný (5)
1. Intenzita práce					
2. Kvalita práce					
3. Spolehlivost					
4. Iniciativa					
5. Spolupráce s kolegy					
6. Dodržování pracovní doby					
Celkem .....	=	+	+	+	+

**Obrázek č. 1: Příklad číselné hodnotící stupnice**  
(Zdroj: DVOŘÁKOVÁ a kol., 2007, s. 266)

Hodnotící stupnice slovní je obdoba stupnice číselné, ale místo rozsahu čísel od 1 do 5 obsahuje slovní charakteristiky jednotlivých stupňů.

<b>Množství práce:</b> množství práce vykonané pracovníkem v průběhu pracovního dne				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naplní minimální požadavky	Pracuje jen tak, aby obstál	Množství práce je uspokojivé	Velmi pracovitý, dělá víc, než se požaduje	Špičkové množství vykonané práce
<b>Přítomnost v práci:</b> Punctovost v docházce a v dodržování pracovní doby				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Časté neomluvené absence, pozdní příchody či obojí	Nedbalý v docházce, dochvilnosti či obojím	Obvykle přítomen a včas	Velmi přesný v dodržování pracovní doby a s pravidelnou docházkou	Vždy přítomen a přesný v dodržování pracovní doby, ochotný pracovat přesčas
<b>Ochota ke spolupráci:</b> ochota pomáhat spolupracovníkům, zapojit se do společného úkolu				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odmítá pomáhat jiným, separuje se od nich, „hraje si jen na svém písečku“	Jen neochotně poskytuje pomoc a vždy až po delším naléhání	Poskytuje pomoc a zapojuje se do společného úkolu, je-li o to požádán, ale nevyvíjí v tomto smyslu žádnou iniciativu	Ochotně pomáhá spolupracovníkům a zapojuje se do plnění společného úkolu a občas je v tomto směru iniciativní	Je aktivní v nabízení pomoci spolupracovníkům a vždy je k pomoci připraven, aktivně se zapojuje do plnění společného úkolu a řešení problémů
<b>Znalost práce:</b> informovanost o pracovních povinnostech, kterou by měl pracovník mít, aby podával dostatečný výkon				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Špatně informován o pracovních povinnostech	Nedostatečná znalost některých fází práce	Středně informován, je schopen zodpovědět většinu otázek o práci	Rozumí všem fázím práce	Mistrovsky zvládá všechny fáze práce

**Obrázek č. 2: Příklad slovní hodnotící stupnice**

(Zdroj: KOUBEK, 2011, s. 257)

Další metodou hodnocení, která se využívá je hodnotící pohovor. Hodnotící pohovor bývá součástí většiny hodnotících systémů. Struktura se může lišit, ale základ tvoří vždy část sebehodnocení a hodnocení druhým. Tato metoda poskytuje dostatečný prostor pro kvalitní záznam pohovoru a jeho následné zhodnocení (HRONÍK, 2006).

### 2.2.3 Hodnotitelé

Odpovědnost za hodnocení podřízených mají především přímí nadřízení. Ti mají v popisu práce mimo jiné delegovat úkoly a ty následně po jejich vykonání, ať správném či nesprávném, co nejvhodněji ohodnotit. To, jak nadřízený ohodnotí svého podřízeného, přispívá i k tomu, že podřízený správně pochopí, co se od něj do budoucna očekává (URBAN, 2013).

Urban (2013) hovoří o tom, že přímý nadřízený není jediný, kdo v organizaci hodnotí výsledky druhých. Ti, kdo se také podílí na hodnocení, jsou i zaměstnanci samotní, jejich kolegové, podřízení, kteří hodnotí své nadřízené, vedoucí týmů, mentoři, interní a externí zákazníci a 360° hodnocení.

Pokud zaměstnanec hodnotí sám sebe, hovoří se o tzv. sebehodnocení. Zaměstnanec zhodnotí, jak vykonal svou práci, zvažuje, jestli práci udělal tak, jak se od něj očekávalo, hodnotí svou pracovní morálku. To vše provede zpravidla ještě před tím, než je ohodnocen zaměstnavatelem. Tento způsob hodnocení zvyšuje motivaci pracovníka, jelikož se sám zamyslí nad tím, co příště udělá lépe a jinak (URBAN, 2013).

Urban (2013) dále uvádí, že v případech, kdy zaměstnanec hodnotí jeho vlastní kolegové, se vychází z předpokladu, že jde o pracovníky, kteří spolu úzce spolupracují. Tento způsob je obvykle objektivnější, jelikož nadřízený nemusí mít takový přehled o chování zaměstnance. Zároveň je toto hodnocení vhodné pro ucelení kolektivu a posílení týmové práce.

Při hodnocení nadřízených svými podřízenými může přímý nadřízený získat objektivní pohled na své řízení. Zaměstnanec pozná, když nadřízený ztrácí autoritu, anebo naopak kdy se jedná o člověka s velmi dobrými řídicími schopnostmi. Tento způsob by měl být zaměstnancům dobře vysvětlen a důležitým aspektem tohoto hodnocení je anonymita (URBAN, 2013).

Hodnocení z pohledu mentora slouží opět pro rozvoj zaměstnanců. Nejedná se o přímého nadřízeného, ale o člověka, který má zkušenosti v daném oboru, a má na starosti nové pracovníky a jejich začlenění do kolektivu a pracovního procesu (URBAN, 2013).

Externí a interní zákazníci dávají svým hodnocením možnost pochopit jejich potřeb. Externí zákazníci hodnotí především písemnou formou prostřednictvím dotazníků (URBAN, 2013).

Hodnocení 360° zpětná vazba počítá se zpětným vysvětlením hodnocení zaměstnanců. Nadřízený nebo personalista předá výsledky zaměstnanci a vysvětlí mu jednotlivé body hodnocení (URBAN, 2013). Objasní mu například, v jakých případech neplnil své úkoly tak, jak se předpokládalo.

## 2.3 Odměňování

Termín odměňování zahrnuje v dnešní době nejen peněžní odměnu, ale také jiné hmotné a nehmotné náležitosti. Mezi nehmotné lze zařadit povýšení, pochvaly, nepeněžní výhody, a mezi další hmotné odměny patří například i nová kancelář (KOUBEK, 2001).

Odměňování lze podle Koubka (2001) dělit na vnější a vnitřní. Vnější odměny jsou v podstatě totožné s těmi, které byly vyjmenovány výše, to znamená ty odměny, které přicházejí zvenčí. Naproti tomu vnitřní odměny jsou ty, které si pracovník vytváří sám, a to tím, jak je spokojen se svou odvedenou prací, jaké má pocity z práce, z pocitu užitečnosti apod. Vnitřní i vnější odměny jsou velmi úzce spojeny. Dobrý pocit z vnější odměny totiž přináší i vnitřní odměnu.

První úkol při určení způsobu odměňování je stanovit rozdíl mezi platem a mzdou.

Platem jsou ohodnoceni (ŠUBRT a kol., 2013):

- zaměstnanci státu,
- zaměstnanci územních samosprávních celků,
- zaměstnanci státních fondů,
- zaměstnanci některých příspěvkových organizací,
- zaměstnanci školských právnických osob.

Dá se tedy říci, že platem jsou ohodnoceni zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru u zaměstnavatele, který pro odměňování využívá veřejné zdroje (TRYLČ a kol., 2011).

Informace o platové třídě, stupni a výši tarifu a ostatních složkách platu jsou stanoveny v platovém výměru (ŠUBRT a kol., 2013).

Naopak mzda je poskytována zaměstnavatelem, který je nejčastěji podnikatelský subjekt, který není napojen na státní a ani jiný veřejný rozpočet. Výjimku tvoří například zaměstnanci občanských sdružení, politických stran, církevních škol a soukromých škol, kteří jsou odměněni také mzdou, přestože financování z veřejného rozpočtu tvoří velký podíl (TRYLČ a kol., 2013).

Mzda je sjednaná v kolektivní, pracovní nebo jiné smlouvě, popřípadě může být stanovena vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem. Zaměstnavatel je povinen stanovit výši mzdy písemně, a to před výkonem práce (ŠUBRT a kol, 2013).

### 2.3.1 Minimální mzda

Výše této mzdy je stanovena nařízením vlády. Platí zde podmínka, že mzda, plat ani jiné odměny z dohod nesmí být nižší, než je tato minimální mzda. Základní sazba činí 8 500 Kč/měsíčně, tudíž 50,60 Kč/hod. Tato výše ovšem není zákonná při jiné (zkrácené) délce týdenní pracovní doby, v tomto případě se minimální mzda úměrně sníží. Nižší sazba platí i v případech, že se jedná o nástupní mzdu, mzdu, plat nebo odměnu zaměstnancům ve věku 18 až 21 let, mladistvé a invalidní osoby (ŠUBRT a kol., 2013).

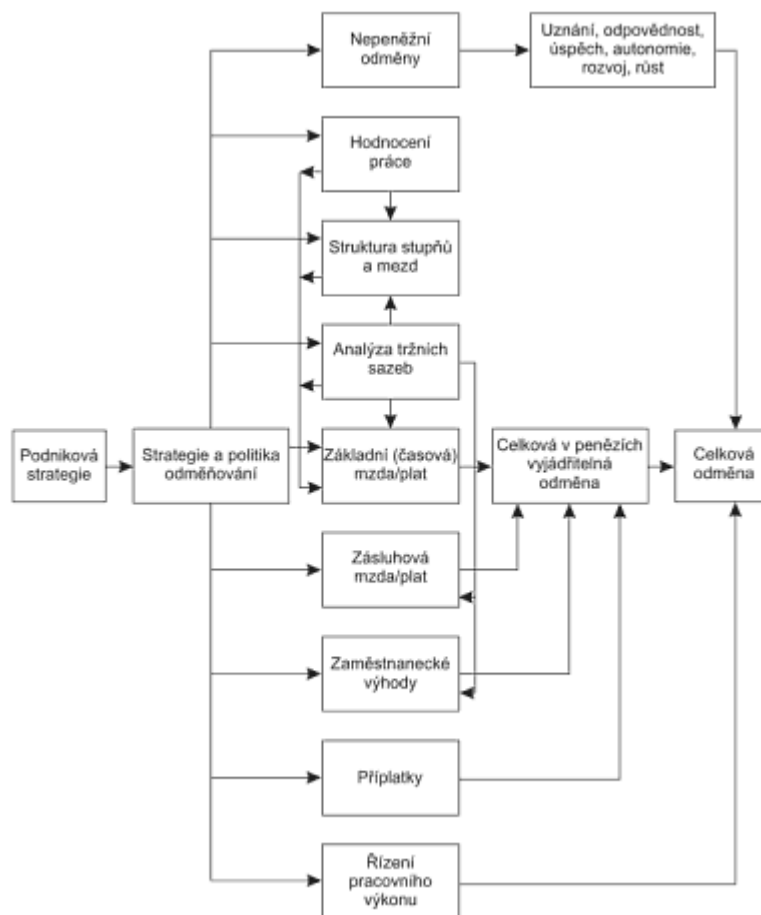
### 2.3.2 Základní otázky odměňování

*„Řešení otázek odměňování rozhoduje o efektivnosti odměňování v organizaci, jeho motivačním účinku, o příznivém či nepříznivém klimatu v organizaci, o úspěšnosti získávání a stabilizace pracovníků v organizaci a o mnohém dalším“* (KOUBEK, 2001, s. 269).

V návaznosti na toto tvrzení vznikají konkrétní otázky odměňování (KOUBEK, 2001):

- úroveň mezd a platů,
- vnitřní struktura mezd a platů,
- placení jednotlivců,
- platit za odpracovaný čas nebo za výsledky?,
- zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů,
- zaměstnanecké výhody a příplatky,
- řízení a kontrola mezd a platů,
- výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování.

V následujícím obrázku popisuje Armstrong (2009) vzájemné vztahy mezi jednotlivými prvky systému odměňování pracovníků. Je zde vidět, který prvek ovlivňuje který, a které na sobě nejsou vůbec závislé.



Obrázek č. 3: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy  
(Zdroj: ARMSTRONG, 2009, s. 24)

### 2.3.3 Mzdové formy

Mzdové formy vytvářejí konkrétní výši mzdy v závislosti na výkonu nebo schopnostech zaměstnance. Rozlišujeme základní mzdové formy a dodatkové mzdové formy. Mezi základní mzdové formy patří (KOUBEK, 2011):

- časová (základní) mzda a plat,
- zásluhové mzdové formy:
  - úkolová mzda,
  - podílová (provizní) mzda,
  - mzda za očekávané výsledky,
  - mzda a plat za znalosti a schopnosti,
  - mzda a plat za přínos.

Volba mzdové formy závisí na tom, zda zaměstnavatel bude platit zaměstnanci za odpracovanou dobu nebo za výkon. Nejlepší systém bude vyhovovat všem potřebám a zájmům firmy a pracovníkům společnosti, bude všemi akceptován a bude vytvářen a rozvíjen za účasti všech zaměstnanců (KOUBEK, 2011).

Koubek (2011) dále uvádí dodatkové mzdové formy, mezi které patří mimo jiné:

- prémie,
- bonusy, odměny,
- osobní ohodnocení,
- podíly na výsledcích hospodaření,
- odměňování zlepšovacích návrhů,
- příplatky.

### **Prémie**

Prémie jsou relativně samostatnou formou mzdy a mají ve mzdové praxi dlouho tradici. Představují dodatečné mzdové zvýhodnění, které je vázáno na dosažení určitého výsledku. Nejčastějšími druhy prémie jsou výkonnostní prémie, prémie za dosaženou kvalitu, prémie za úsporu nákladů a například cílové prémie za splnění termínu (KLEIBL a kol., 1998).

### **Bonusy a odměny**

Bonusy jsou vypláceny bezprostředně po odvedení dobrého výkonu a mají pozitivní vliv na motivaci pracovníků. Další výhodou bonusů je fakt, že je administrativně nenáročný. Na druhé straně velkou nevýhodou bonusů je, že velmi zdůrazňují individuální prospěch a snižuje zájem o týmovou práci, často také vyvolává pocit nespravedlnosti (KLEIBL a kol., 1998).

### **Osobní ohodnocení**

Osobní ohodnocení se považuje za individuální mzdovou formu, jelikož se využívá především k hodnocení náročnosti práce jednotlivého pracovníka. Výše osobního ohodnocení se stanovuje jako určité procento ze základního platu, přičemž je stanoveno procentní maximum, kterého může pracovníkovo ohodnocení dosáhnout (KOUBEK, 2001).

### **Podíly na výsledcích hospodaření**

Tento typ dodatkové mzdové formy je typický především pro podnikovou sféru. Může mít tři varianty – podíl na zisku, podíl na výnosu a podíl na výkonu. Podíl na zisku je nejčastější variantou a znamená to, že se mezi zaměstnance rozdělí určité procento ze zisku společnosti, tento podíl bývá závislý na výši základní mzdy zaměstnance a jeho pozici. Při výpočtu podílu na výnosu se vychází z obrátu nebo přidané hodnoty, a při zjištění podílu na výkonu je měřítkem objem výroby, produktivita a úspora nákladů (KOUBEK, 2001).

### **Odměňování zlepšovacích návrhů**

Tato forma odměny je odvozena od nárůstku zisku nebo od poklesu nákladů. Pokud je odvozena od předpokládaného efektu zlepšovacího návrhu, jde o odměnu jednorázovou, a pokud se jedná o skutečný efekt, jde o periodicky vyplácenou odměnu (KOUBEK, 2001).

### **Příplatky**

Příplatky můžeme rozdělit do dvou skupin, a to na nepovinné a povinné. Nepovinné vycházejí z kolektivních smluv a můžeme mezi ně zařadit například příplatky na dopravu do práce a ubytování, příplatky na oděvy, atd. Povinné příplatky jsou naopak obsaženy v právních normách a patří mezi ně například příplatek za práci ve svátek, v sobotu a neděli, v noci, přesčas, ve ztížených podmínkách (KOUBEK, 2001).

#### **2.3.4 Časová (základní) mzda nebo plat**

Tato forma mzdy závisí na tom, jaké množství času za období (nejčastěji za měsíc) zaměstnanec odpracoval.

Výhody této formy jsou především jednoduchost, usnadnění plánování mzdových nákladů, srozumitelnost pro pracovníky, forma je méně sporná a administrativně levnější. Mezi nevýhody ale patří to, že nepodněcuje pracovníky ke zvyšování výkonu, líní pracovníci se mohou přiživovat na práci spolupracovníků a v neposlední řadě tato forma vyžaduje často neustálou kontrolu a pobízení pracovníka k plnění úkolů (KOUBEK, 2011).

### **2.3.5 Zásluhové mzdové formy**

Tyto formy jsou vázány na výkon, schopnosti, popřípadě dovednosti zaměstnance. V případě odměňování touto mzdovou formou je kladen velký důraz na to, aby bylo hodnocení pracovníků spravedlivé a přesné. Vztah mezi odměnou a výkonem musí být také jasně viditelný, aby si jej pracovníci uvědomili. Dále musí být zřetelné, jaký výkon je od zaměstnance požadován a jaký se považuje za nadstandardní (KOUBEK, 2011).

#### **Úkolová mzda**

Tento typ mzdy je nejčastěji používán nejen pro dělnické pozice. Pracovník je odměněn za to, kolik jednotek práce odvede. Pro výpočet se tedy použije následující vztah: počet odvedených jednotek x sazba za jednotku práce. V tomto případě odměňování se lze setkat s rozdělením na úkolovou mzdu s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu, při které se očekává, že je každá jednotka práce ohodnocena stejně, a úkolovou mzdu s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu, při které je nad určité množství produkce odměna za jednotku práce vyšší (KOUBEK, 2001).

#### **Podílová (provizní) mzda**

Při uplatňování této mzdové formy je výše odměny závislá úplně nebo z části na množství, které pracovník prodá. Pokud je odměna závislá jen z části na prodeji, má pracovník stanoven základní plat, ke kterému dostává provizi za prodané množství (KOUBEK, 2011).

#### **Mzda za očekávané výsledky**

Koubek (2011) uvádí, že tato forma mzdy není tak častá. Jde o odměnu, která náleží pracovníkovi, za soubor prací nebo výkon, který je s pracovníkem předem dohodnut. Typický příklad této mzdové formy je smluvní mzda.

#### **Mzda a plat za znalosti a schopnosti**

Výše odměny je vázána na to, jestli je pracovník schopen vykonávat různá pracovní místa a práce. Tento systém má ovšem nevýhodu v tom, že pracovníci umí hodně prací, ale žádnou z nich neprovádí kvalitně (KOUBEK, 2011).

## **2.4 Motivace**

Cíl kapitoly je vysvětlit, jaké jsou druhy motivací a jaký má vliv na zaměstnance. Správně zvolená motivace totiž výrazně ovlivňuje, stejně tak jako hodnocení, produktivitu pracovníka.

Motivace je často spojována se stimulací. Základní rozdíl mezi stimulací a motivací je takový, že stimulace je soubor vnějších podnětů, motivace naopak soubor vnitřních pohnutek. Tyto oba faktory mohou působit společně a vzájemně se doplňovat. Zásadní rozdíl je, že pokud neposkytujeme zaměstnanci stimuly, nemá pak touhu a potřebu pracovat. U motivace je efekt takový, že pokud zaměstnance zaměstnavatel dobře motivuje, je ochotný pracovat i bez vnějších podnětů (PLAMÍNEK, 2007).

### **2.4.1 Metody motivace**

Jednotná metoda motivování neexistuje. Je nutné zvážit, kterou metodu zaměstnavatel zvolí, jelikož špatný postup výrazně plýtvá jeho časem i penězi. Žádný postup by také neměl působit jako jediné východisko, ale měly by ho doplňovat ostatní aktivity (FORSYTH, 2000).

**Tabulka č. 1: Přehled teorií motivace a jejich praktických důsledků**  
(Zdroj: ARMSTRONG, 2009, s. 119)

Teorie	Teoretik	Shrnutí teorie	Praktické důsledky
Instrumentality	Taylor	Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem.	Teoretický základ systému pobídek a systémů odměňování podle výkonu.
Potřeb	Maslow	Neuspokojené potřeby vytvářejí napětí a nerovnováhu. Aby se opět nastolila rovnováha, je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí danou potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení zmíněného cíle. Pouze neuspokojené potřeby motivují.	Rozpoznává řadu klíčových potřeb, které je třeba zvážit při vytváření politiky celkové odměny.
Dvoufaktorová	Herzberg	Faktory zvyšující spokojenost s prací (a motivaci) jsou jiné, než faktory vedoucí k nespokojenosti s prací. Jakýkoliv pocit spokojenosti vyplývající ze zvýšení mzdy/platu bude pravděpodobně krátkodobý v porovnání s dlouhodobou spokojeností vyplývající z práce samé. Rozlišuje mezi vnitřní motivací vycházející z práce samé a vnější motivací (motivováním) zabezpečovaným zaměstnavatelem, např. peněžní odměnou.	Užitečné rozlišování mezi vnitřní a vnější motivací, které ovlivňuje rozhodování o celkové odměně. Omezený motivační účinek zvyšování peněžní odměny je dobré mít na paměti při zvažování role, jakou může v motivování lidí hrát zásluhová peněžní odměna.
Expektační	Vroom	Motivace je pravděpodobná jen tehdy: 1) existuje-li jasně vnímané a použitelné spojení mezi výkonem a výsledkem, a 2) výsledek je považován za nástroj uspokojování potřeb.	Poskytuje východisko pro dobré postupy při vytváření a řízení zásluhového odměňování. Základem tohoto pojetí je "viditelná spojnice", zdůrazňující význam vytváření jasné vazby mezi odměnou a tím, co je třeba dělat, aby ji bylo dosaženo.
Cíle	Latham a Locke	Motivace a výkon se zlepší, jestliže lidé mají konkrétní, specifické cíle a tyto cíle jsou náročné, ale přijatelné a lidem se dostává zpětné vazby týkající se výkonu.	Poskytuje teoretické východisko pro procesy řízení pracovního výkonu a zajišťují, aby tyto procesy přispívaly k motivaci prostřednictvím stanovování cílů a zpětné vazby.
Spravedlnosti	Adams	Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě, a jsou demotivováni, když se s nimi zachází nespravedlivě.	Zdůrazňuje potřebu vytvořit spravedlivý systém odměňování, včetně používání hodnocení práce.

Obrázek obsahuje stručné shrnutí jednotlivých teorií motivace dle Amrstronga (2009).

Mezi motivační metody patří dle Forsytha (2000):

- systémy zaměstnaneckých výhod,
- finanční stimuly,
- nefinanční metody,
- komunikace,
- udržování zájmu.

Systém zaměstnaneckých výhod je detailně popsán v další kapitole. Finanční stimuly mají nevýhodu, že si na ně zaměstnanec brzy zvykne a bere je jako samozřejmost, naopak výhodou je, že jsou individuální, je možné je pravidelně vyplácet a jsou jednoduché. Nefinanční metody mohou být rovněž pravidelné, ale jsou vypláceny jinak, než peněžní formou. Tento postup by měl odpovídat zájmům zaměstnanců, aby ho co nejlépe motivoval (FORSYTH, 2000).

Komunikace je klíčem k dobré motivaci. Komunikace musí být jasná, přesná a jednoduchá. Při komunikaci musí zaměstnavatel stále myslet na pracovní účel celé akce. Zaměstnavatel by také měl mít jasno, jaký má mít metoda motivace výsledek (FORSYTH, 2000).

Udržování zájmu je důležitou složkou všech postupů. Pokud totiž určitý druh motivačního postupu funguje v podniku dlouho, zaměstnanci si na něj zvyknou a postup již nemá takový účinek a tolik zaměstnance nemotivuje. Proto je důležité metody motivace obměňovat. Udržování zájmu má ovšem i své nevýhody, při tomto postupu je důležitá kreativita. Přicházet totiž stále s novou metodou motivace je velice obtížné a časově náročné (FORSYTH, 2000).

## **2.5 Zaměstnanecké benefity**

Zaměstnanecké benefity (zaměstnanecké výhody) se poskytují k peněžní odměně.

Benefity mají za úkol zvyšovat oddanost zaměstnance vůči organizaci a zdůraznit, že organizace dbá o blaho svých zaměstnanců. Některé zaměstnanecké výhody musí být poskytovány ze zákona, jako například dovolená, mateřská dovolená a odstupné. Volba ostatních výhod závisí pouze na odpovědnosti a ochotě zaměstnavatele. Faktory ovlivňující rozhodnutí, zda poskytnout benefit nebo ne jsou především (ARMSTRONG, 2009):

- co si zaměstnanci přejí, co chtějí,
- co nabízejí jiní zaměstnavatelé na trhu práce,
- co si může organizace dovolit.

Mezi základní typy benefitů patří (ARMSTRONG, 2002):

- penzijní systémy,
- osobní bezpečnost (nemocenské, zdravotní, úrazové, životní pojištění),
- finanční výpomoc (půjčky, pomoc při koupi domu, atd.),
- osobní potřeby (dovolená, péče o děti, přerušování kariéry, posilovny, apod.),
- podnikové automobily a pohonné hmoty,
- jiné výhody (dotované stravování, úhrada telefonních výloh, kreditní karty, atd.),
- nehmotné výhody.

Zaměstnavatel ale může nabídnout i celou škálu dalších různých výhod.

### **2.5.1 Daňový pohled na některé zaměstnanecké benefity**

Tato podkapitola vysvětluje, které zaměstnanecké benefity jsou daňově uznatelným výdajem pro zaměstnavatele.

Zaměstnavatelé poskytují benefity především protože (BUKAČ, 2005):

- je tato forma výhodná pro ně i pro zaměstnance, a to díky úsporám na daních a odvodech na sociální a zdravotní pojištění,
- benefity mají vysoký stabilizační a motivační efekt,
- neposkytnutí benefitu by mohlo být vnímáno jako konkurenční nevýhoda.

V následující tabulce je přehled výdajů, které jsou daňově uznatelné pro zaměstnavatele. Zároveň tabulka obsahuje i informace o tom, zda bude benefit zdaněn i u zaměstnance.

**Tabulka č. 2: Přehled daňového řešení vybraných zaměstnaneckých benefitů**  
(Zdroj: Upraveno dle MACHÁČEK, 2013)

Typ zaměstnaneckého benefitu	Daňový výdaj zaměstnavatele	Zdanění u zaměstnance
Doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání	ANO	ANO
Úhrada jízdenek do zaměstnání	ANO	ANO
Manažerské vozidlo k soukromým účelům	ANO	ANO
Náhrady cestovních výdajů	ANO do výše stanovené zvláštním právním předpisem	ANO nad výši stanovenou zvláštním právním předpisem
Odborný rozvoj, který souvisí s předmětem činnosti	ANO	ANO (pouze peněžní plnění)
Odborný rozvoj, který nesouvisí s předmětem činnosti	ANO (pouze peněžní plnění)	NE
Příspěvek na stravování (stravenky)	ANO do výše 70% stravného	NE
Poskytování nealkoholických nápojů (peněžní plnění)	ANO	ANO
Peněžní příspěvek na rekreaci a sportovní a kulturní vyžití	ANO	ANO
Příspěvek na přechodné ubytování (peněžní i nepeněžní)	ANO	ANO, nepeněžní plnění ale jen nad 3 500,- Kč měsíčně
Příspěvek na penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření, penzijní připojištění, životní pojištění	ANO bez omezení výše	ANO nad 30 000,- Kč ročně
Sleva na prodej výrobků a služeb	ANO	ANO
Výdaje spojené s firemní mateřskou školou	ANO	ANO (bezplatné využití)
Peněžní příspěvek na úkony hrazené zaměstnancem ve zdravotnickém zařízení	ANO	ANO
Náhrada mzdy za první tři dny pracovní neschopnosti	ANO	ANO
Zvýšená náhrada mzdy za 4. až 21. den pracovní neschopnosti	ANO	ANO

### 2.5.2 Zaměstnanecké výhody v České republice

V České republice způsobila stagnace ekonomiky změnu nabídek zaměstnaneckých benefitů. Oproti roku 2012 se snížil počet firem, které nabízí příspěvek na penzijní připojištění o 6 %, naopak o 10 % se zvýšil příspěvek na životní připojištění, takže ho nyní poskytuje 53 % společností. Nejvíce poskytovaným benefitem jsou v České

republiky mobilní telefony, které poskytují již 87 % firem. V následující tabulce jsou vyjmenovány nejčastěji poskytované benefity a podíl firem, které je poskytují, což vyplynulo z pravidelného průzkumu ING Pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy, kterého se zúčastnilo 155 firem z celé České republiky (MORÁVEK, 2013).

**Tabulka č. 3: Nejvíce poskytované benefity v České republice**  
(Zdroj: Upraveno dle MORÁVEK, 2013)

<b>Poskytovaný benefit</b>	<b>Podíl firem</b>
Mobilní telefon	87%
Vzdělávání	85%
Stravenky	82%
Doplnění pitného režimu	82%

Morávek dále uvádí, že k základním poskytovaným benefitům lze nyní řadit i méně obvyklé, které mají za úkol zvýšit efektivitu a daňové zvýhodnění. Mezi méně tradiční benefity lze zahrnout například:

- dny volna nad rámec dovolené,
- firemní školky,
- кафетерии (kdy si zaměstnanec může vybrat benefit podle svého uvážení),
- benefity v oblasti zdraví,
- kvalitní outplacement (podpora propuštěným zaměstnancům při hledání nové práce).

## **2.6 Shrnutí teoretické části**

Tato část práce obsahovala teoretický pohled na personální práci, hodnocení, odměňování, motivaci a zaměstnanecké benefity.

Primárním zdroj této části tvořila odborná literatura. Další informace byly převzaty z odborných článků na internetu.

Na systém hodnocení a odměňování je kladen ve společnostech velký důraz, vzhledem k tomu, že zvyšuje motivaci a efektivitu pracovníků a to je pro společnost velmi důležité. Sestavení vhodného systému ovšem není zcela jednoduché, protože systém musí být nastaven tak, aby byl srozumitelný pro všechny pracovníky a pracovník neměl dojem, že je mu křivdění.

## 3 ANALÝZA PROBLÉMU

### 3.1 Základní informace o společnosti

**MATEŘÍDOUŠKA – soukromá mateřská škola, s. r. o.** (dále Mateřídouška)

Sídlo: Jiráskova tř. 29, 233, Brno – město 602 00.

Identifikační čísla: IČO: 25331787.

DIČ: CZ 253 31 787.

Právní forma: společnost s ručením omezeným.

Společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeného Krajským soudem v Brně, dne 19. března 1997.

**Předmět podnikání:** soukromá škola.

Základní kapitál: 100 000 Kč.

Společnost má dvě pobočky, jednu na Jiráskově třídě 29, druhou na ulici Jaselská.

Školka je zařazena v síti škol MŠMT a musí tedy splňovat kritéria a požadavky a každé dva roky je prováděna inspekce. Podle rejstříku škol a školských zařízení vykonává společnost činnost mateřské školy, školní jídelny a školní jídelny – výdejny.

Současný počet zaměstnanců je 21.

Obrat v roce 2013 byl 11 095 825 Kč (FÜRSTOVÁ, 2013 g, MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2014 d).

#### 3.1.1 Historie společnosti

Zakladatelkou mateřské školky je stávající ředitelka a jednatelka společnosti Mgr. Iveta Fürstová, která má nejvyšší kvalifikaci a praxi v mateřské škole.

- Od 8. 6. 1993 mateřská škola fungovala jako podnikání fyzické osoby školského zařízení.
- 19. 3. 1997, byla školka změněna na právnickou osobu, která má zápis v obchodním rejstříku. V této podobě zůstala do teď.
- V září 2000 byla otevřena speciální anglická třída, ve které učitelky mluví s dětmi pouze anglicky.

- Pro velký zájem rodičů byla v září 2004 otevřena i druhá anglická třída (MATEŘÍDOUŠKA – SOUKROMÁ MATEŘSKÁ ŠKOLA, 2013 b).

### **3.1.2 Nabízené služby**

#### **Aktivity pro děti**

Školka poskytuje širokou nabídku aktivit pro děti, mezi které patří plavání, pěvecký kroužek, keramika, hra na flétnu, hudebně pohybový kroužek, sportovní kroužek. Dále děti navštěvují divadla, přičemž chodí na dopolední představení, která jsou speciálně určena pro děti mateřských školek, ale i na odpolední představení, na které chodí děti předškolní. Nedílnou součástí aktivit pro děti jsou i výstavy, kdy se děti účastní tematických výstav v galeriích, Moravském muzeu a výstavních sítích. Samozřejmost je také pořádání výletů, kdy starší děti chodí do blízkého okolí, například na Brněnskou přehradu, do Šiklova mlýna, do Slavkova, apod. Dle zájmu rodičů se pořádají i školy v přírodě, které jsou pořádány dvakrát ročně vždy na jeden týden. V zimě mohou děti jet na lyžařský výcvik, který navazuje na sportovní kroužek. Tradicí se staly akce, které se konají v průběhu roku, mezi které patří například vánoční besídka, den dětí, překvapení pro maminky a maškarní ples (MATEŘÍDOUŠKA – SOUKROMÁ MATEŘSKÁ ŠKOLA, 2013 c).

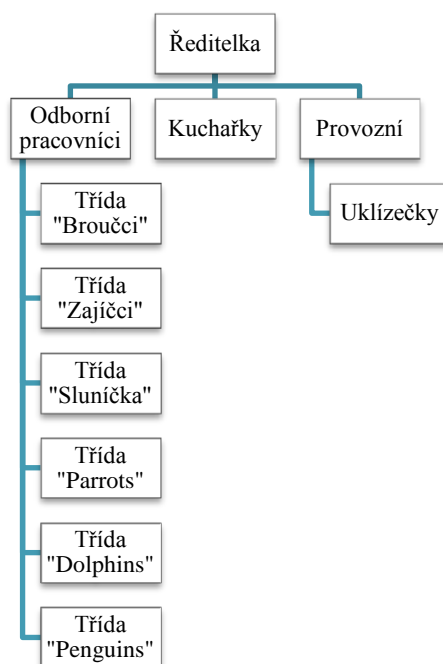
#### **Stravování**

Pobočka na Jiráskově třídě má vlastní kuchyň a do pobočky na ulici Jaselská dováží stravu Mateřská škola Nádvoří. Společnost respektuje požadavky rodičů na stravu dětí. Každý rok jsou také prováděna kontroly hygienika města Brna, které potvrzují, že zásady zdravé výživy jsou dodržovány (MATEŘÍDOUŠKA – SOUKROMÁ MATEŘSKÁ ŠKOLA, 2013 b).

#### **Spolupráce s odborníky**

Školka často spolupracuje s odborníky, především využívá služby dětského lékaře, hygienickou stanici, psychologa, popřípadě logopeda, a zajišťuje pravidelné návštěvy zubního lékaře. Pokud se na vedení školky obrátí rodič s určitým problémem, které školka nedokáže odborně vyřešit sama, obrací se dál a pak poskytuje zpětnou vazbu zpět rodičům. Je tedy poskytována maximální péče o děti ve všech ohledech (MATEŘÍDOUŠKA – SOUKROMÁ MATEŘSKÁ ŠKOLA, 2013 a).

### 3.1.3 Organizační struktura



**Obrázek č. 4: Organizační struktura společnosti**  
(Zdroj: ŽÁRSKÁ, 2014)

Ředitelka mateřské školy je zároveň jednatelka, zastupuje tedy společnost navenek a je oprávněná k podpisu. Řídí obchodní a ekonomické aktivity společnosti.

Odborní pracovníci dohlíží na děti. Dbají na to, aby měli děti stále nějakou aktivitu a rozvíjeli se. Jelikož má mateřská škola 6 tříd, v každé třídě jsou 2 učitelky. Mezi tyto zaměstnance můžeme řadit i zaměstnance, kteří jsou zaměstnáni pouze jako dozor například ve škole v přírodě. I tito zaměstnanci musí dbát na bezpečnost a rozvoj dětí.

Zaměstnanci v kuchyni připravují pro děti svačiny a obědy. Tito zaměstnanci mají působiště pouze v pobočce na Jiráskově třídě. Pobočka na Jaselské ulici vlastní kuchyň nemá, a tak jsou do ní obědy přiváženy z mateřské školy Nádvoří. V současné době jsou v kuchyni zaměstnány 3 kuchařky.

Provozní zaměstnanci, mezi které patří i uklízečky, dohlíží na hygienu a technické věci, které se týkají chodu školky, jedná se o opravy, malování, montážní práce, apod. Momentálně společnost zaměstnává 2 pracovníky na této pozici.

Společnost nemá účetní oddělení. K vedení účetnictví využívá služby účetní a poradenské firmy JUDr. Jana Žárská, se sídlem v Brně, se kterou má smluvně zajištěnou dlouhodobou spolupráci.

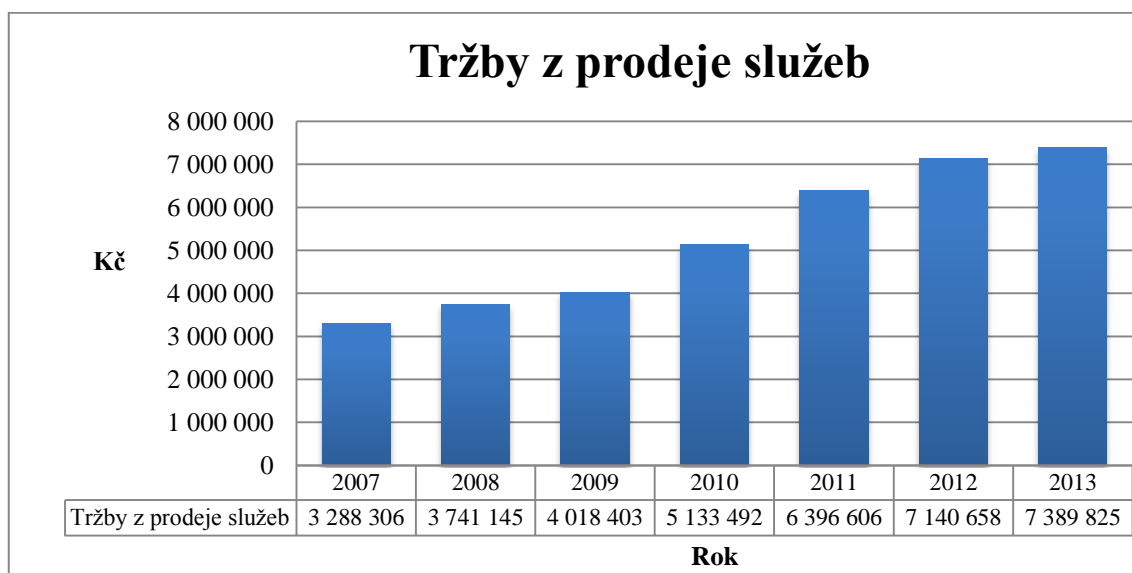
### 3.2 Analýza ekonomické situace

Veškeré údaje, které jsou použity v této kapitole, jsou zjištěny z Výročních zpráv o hospodaření z let 2007 až 2013.

Provoz mateřské školy je finančně zajištěn ze školného a stravného, které hradí rodiče dětí, a účelové dotace, na provoz předškolního zařízení, ze státního rozpočtu. Dotace hradí 100 % mzdových nákladů, což je každoročně průměrně 35 % celkových nákladů. Zbýlých 65 % je hrazeno z již zmíněného školného.

Jelikož je společnost právnická osoba, která vykonává činnost škol, je zapsána v školském rejstříku a není zřízena státem, krajem nebo obcí, je jí poskytována dotace ze státního rozpočtu. Dle zákona č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, se tato dotace se poskytuje k financování výdajů souvisejících s výchovou a vzděláváním ve školách, a se službami které doplňují a podporují vzdělání. Dotace se poskytuje dle skutečného počtu žáků ve školském zařízení.

#### Tržby z prodeje služeb



**Graf č. 1: Tržby z prodeje služeb**  
(Zdroj: Upraveno dle FÜRSTOVÁ, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013)

Společnost dosahuje vysokých tržeb z prodeje služeb, a to díky tomu, že má dobré postavení na trhu. Skutečnost, že se jedná o společnost s dobrým jménem, dokazuje i to, že počet přihlášených dětí opakovaně přesahuje kapacitu, a také to, že rodiče přihlašují k docházce i své další děti.

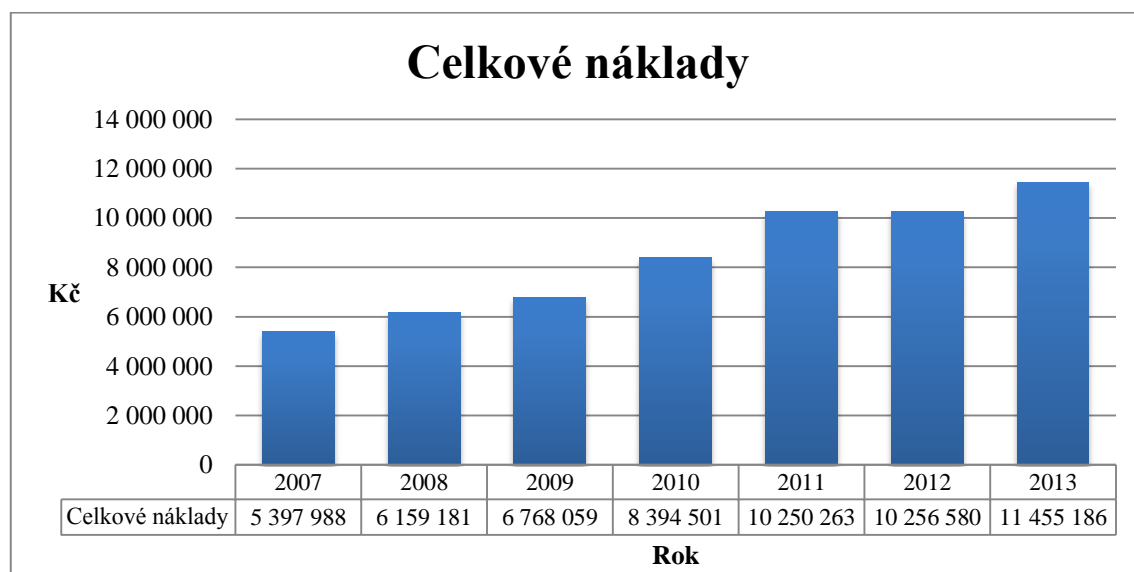
Tržby z prodeje služeb během posledních 7 let vzrostly, a to právě již díky zmíněnému faktu, že společnost zaznamenává stále větší počet přihlášených dětí, ale také díky zvyšujícímu se školnému.

Tržby rostou v průměru o 13,94 %. Společnost nebyla výrazně ovlivněna ekonomickou krizí, jelikož se jedná o soukromý sektor, který je v posledních letech velmi žádaný u většiny obyvatel.

Ceny pro školní rok 2013/2014 jsou:

- zápisné na jeden rok pro jedno dítě 2 000 Kč,
- měsíční školné v české třídě 5 800 Kč,
- měsíční školné v anglické třídě 8 800 Kč.

### Celkové náklady



**Graf č. 2: Celkové náklady**

(Zdroj: Upraveno dle FÜRSTOVÁ, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013)

S růstem tržeb ale rostou i celkové náklady. V roce 2008 vzrostly náklady především kvůli spotřebě materiálu, která se se od roku 2007 změnila zhruba o 150 000 Kč. V roce 2009 sice spotřeba materiálu mírně klesla, ale náklady stále rostou, přičemž nárůst

z velké většiny způsobily mzdové náklady. V roce 2010 jsou náklady vysoké z důvodu stále se zvyšující spotřeby energie a v roce 2011 z důvodu opravy budovy školy. V roce 2013 dochází opět k růstu nákladů, především se jedná o spotřeby materiálu, jelikož jsou nakoupeny nové učební pomůcky a drobné předměty do 3 000 Kč. Celkové náklady v tomto roce ovlivňuje též další oprava budovy.

Od roku 2007 je zaznamenán nárůst nákladů na aktivity pro děti, to způsobuje především to, že školka nabízí stále více aktivit a za sledovaných 7 let dochází ke zvyšování cen vstupů do divadel, muzeí a ostatních kulturních míst, kam děti mohou v rámci aktivit ve školce chodit.

### **Dlouhodobý majetek**

V roce 2008 byl pořízen systém domovních videotelefonů. Od roku 2010 eviduje společnost na účtu 022 – Samostatné movité věci a soubory movitých věcí také pořízené vybavení kuchyně, kotel a výměník, koberec a PVC, prolézačku „Housenku“, pořízenou v roce 2010, a prolézačku „Pavouček“, pořízenou v roce 2011.

Společnost dále vlastní od roku 2011 pozemek, který náleží k budově na Jiráskově ulici, v částce 7 562 500 Kč.

V roce 2011 také zakoupila budovu školy v hodnotě 3 437 500 Kč, na Jiráskově ulici, která je zařazena v odpisové skupině 5.

### **Pohledávky**

Společnost evidovala k 31. 12. pohledávky z obchodních styků, během sledovaného období, pouze v roce 2009. V ostatních letech jsou pohledávky z tohoto titulu nulové.

Na účtu ostatní pohledávky společnost eviduje předpisy a úhrady školného dle jednotlivých dětí. Tento účet má na konci každého období záporný zůstatek, protože v řadě případů jsou v prosinci hrazeny pobyty dětí pro následující měsíc – leden.

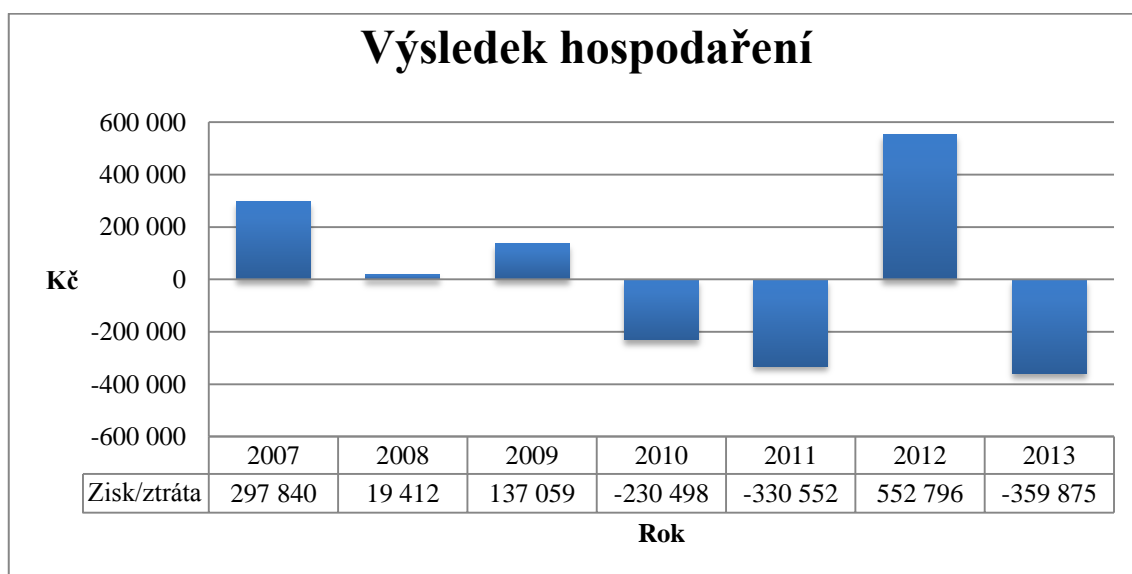
### **Závazky**

Společnost neeviduje závazky po splatnosti, které jsou starší déle než 5 let. Každý rok je na účtu 321 – Dodavatelé zůstatek, v průměru za sledované období je výše tohoto zůstatku 26 000 Kč.

## Úvěry a půjčky

Společnost zažádala o bankovní úvěr v roce 2011, přičemž výše úvěru byla 6 000 000 Kč. Dále v tomto roce obdržela půjčku ve výši 6 363 000 Kč. V tomto roce potřebovala společnost dostatek finančních prostředků na nákup budovy na Jiráskově ulici. V roce 2012 byla poskytnuta společnosti další půjčka, tentokrát ve výši 715 864 Kč. Veškeré tyto finanční výpomoci společnost pravidelně splácí.

## Výsledek hospodaření



**Graf č. 3: Výsledek hospodaření**

(Zdroj: Upraveno dle FÜRSTOVÁ, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013)

I přes vysoké tržby společnost nevykazuje stabilní hospodářský výsledek.

Během let 2010, 2011 a 2013 byla společnost ve ztrátě. V letech 2010 a 2011 tuto skutečnost způsobily především z důvodu vysokých nákladů na opravy a udržování. Společnost se rozhodla opravit a zmodernizovat stávající budovu školky. V roce 2013 ztrátu způsobila další oprava budovy a zvyšující se náklady na aktivity pro děti.

### 3.3 Analýza zaměstnanců

Výuka a výchova dětí je zajištěna kvalifikovanými pracovníky, kteří mají ukončené pedagogické vzdělání. Co se týče externích pracovníků, kteří zajišťují některé aktivity, je nutná odborná kvalifikace v předškolním zařízení (jedná se především o vychovatele na školách v přírodě, lyžařských výcvicích, apod.), přičemž kvalifikace je ověřována. Společnost upřednostňuje především dlouhodobou spolupráci (ŽÁRSKÁ, 2014).

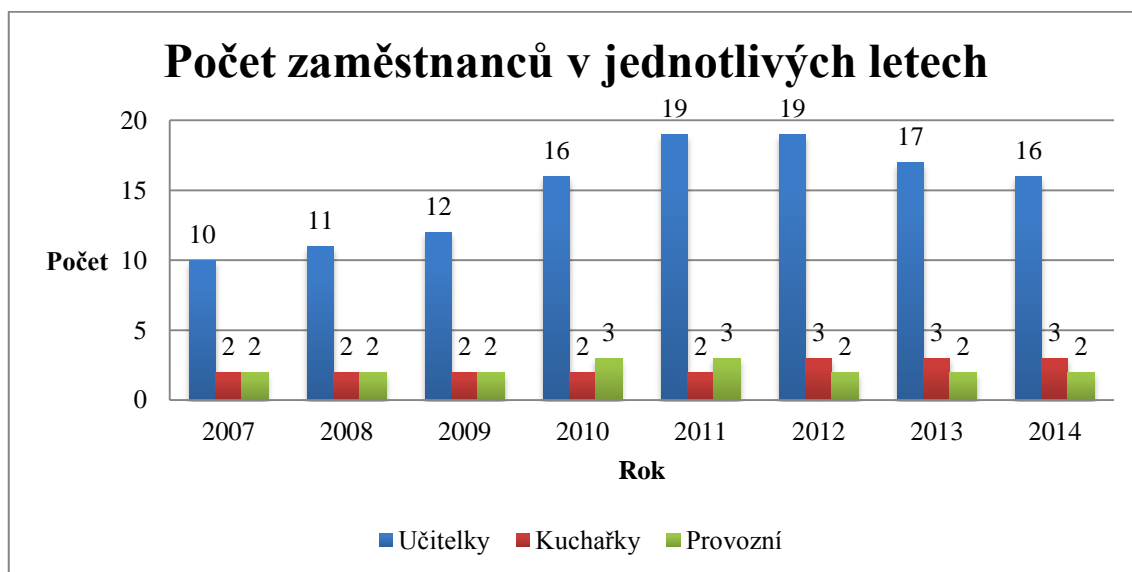
Společnost má stálé zaměstnance, kteří se dají rozdělit do dvou druhů:

- odborní pracovníci,
- další personál – mezi které se řadí kuchařky a provozní zaměstnanci.

V anglických třídách mluví s dětmi učitelky výhradně anglicky, ale školka nevyužívá možnost zaměstnat rodilého mluvčího, díky kterému by se děti naučily naslouchat pravou angličtinu.

Další skupina zaměstnanců, které společnost nezaměstnává a nevyužívá tak výhody zaměstnání právě těchto lidí, jsou stážisti, díky kterým by získala možné finanční prostředky z Fondu Evropské unie.

V současné době je již s většinou zaměstnanců uzavřený pracovní poměr na dobu neurčitou, což je ve školství neobvyklé, ale jelikož se jedná o soukromou školu, tak je možné na dobu neurčitou poměr uzavřít. Zaměstnanci jsou tedy v pracovním poměru i přes velké letní prázdniny (ŽÁRSKÁ, 2014).



Graf č. 4: Počet zaměstnanců v jednotlivých letech  
(Zdroj: ŽÁRSKÁ, 2014)

Počty jednotlivých druhů zaměstnanců, vždy k 31. 12. t. r., jsou znázorněny grafu, ze kterého vyplývá, že od roku 2007 si společnost udržuje standardně v průměru 15 učitelek, 2 kuchařky a 2 provozní zaměstnance.

Ve společnosti jsou jako odborní pracovníci zaměstnány pouze ženy, společnost zatím neuzavřela pracovní smlouvu s žádným odborným pracovníkem – mužem. Je to i z toho

důvodu, že společnost poskytuje jistotu pracovního místa pro stávající zaměstnance, takže i zaměstnanci, kteří jsou na mateřské dovolené, mají jisté, že pro ně bude místo zajištěno i po návratu.

Na mateřské dovolené jsou nyní 3 učitelky, za které jsou na záskok zaměstnány další učitelky, ty mají přímo v pracovní smlouvě uvedeno, že jsou zaměstnány pouze jako záskok za zaměstnance na mateřské dovolené.

Další zaměstnanec, se kterým je stále uzavřen pracovní poměr, ale ve škole nepracuje, je učitelka, která nyní vykonává veřejnou funkci. S touto zaměstnankyní taktéž nemůže být pracovní poměr rozvázn.

Tyto 4 učitelky jsou stále vedeny jako zaměstnankyně, i když mzdové náklady na ně jsou nulové.

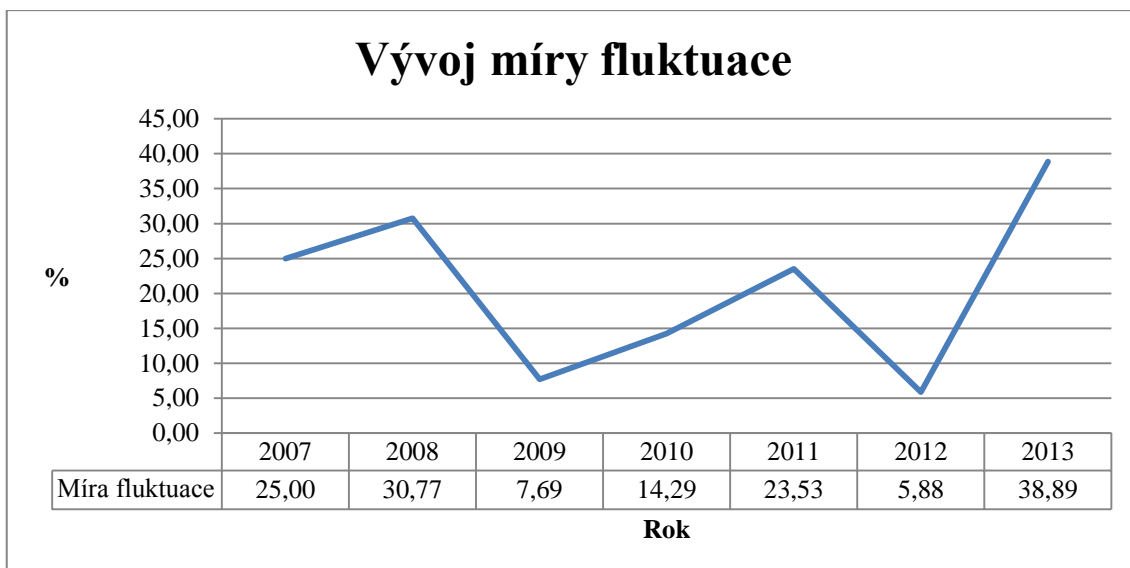
Věkový průměr zaměstnanců je 41 let.

Co se týče fluktuace zaměstnanců na jednotlivých pozicích, počet nástupů do pracovního poměru a ukončení pracovního poměru je znázorněn v následující tabulce.

**Tabulka č. 4: Fluktuace zaměstnanců**

(Zdroj: ŽÁRSKÁ, 2014)

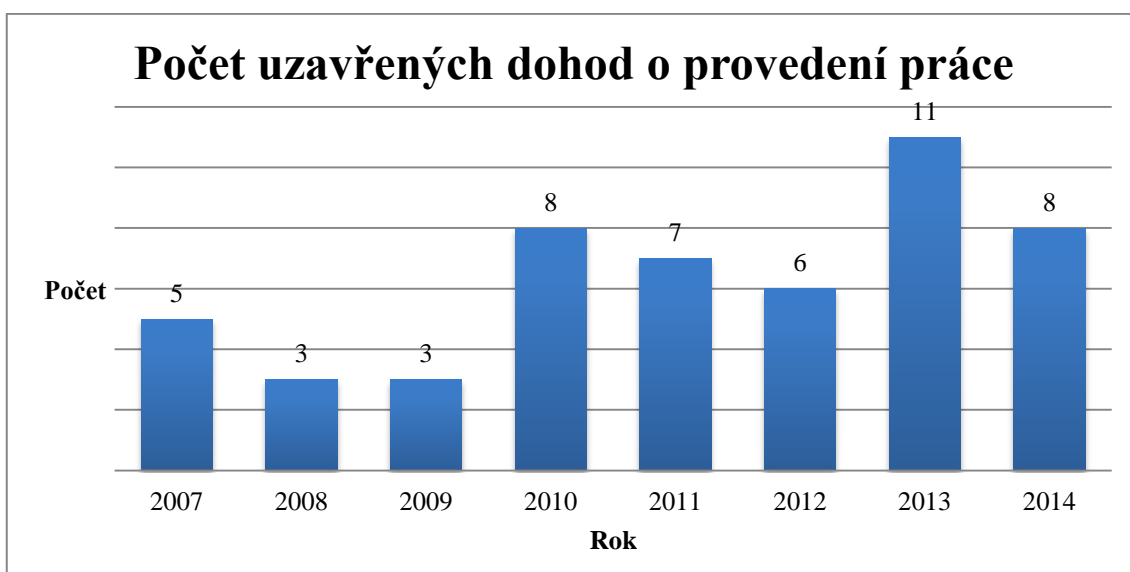
		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Zahájení PP	učitelky	4	4	2	5	6	0	3
	provozní	0	0	0	2	1	0	0
	kuchyň	1	1	0	0	0	1	2
Ukončení PP	učitelky	3	3	1	1	3	0	5
	provozní	0	0	0	1	1	1	0
	kuchyň	0	1	0	0	0	0	2



**Graf č. 5: Vývoj míry fluktuace**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Doporučená míra fluktuace je v rozmezí od 5 % do 10 % dle oboru, ve kterém společnost podniká, přičemž nejvyšší hranici vykazují především maloobchody, hotely a restaurace, nejnižší naopak státní úředníci, hasiči, policisté a zaměstnanci veřejného sektoru (VNOUČKOVÁ, 2013).

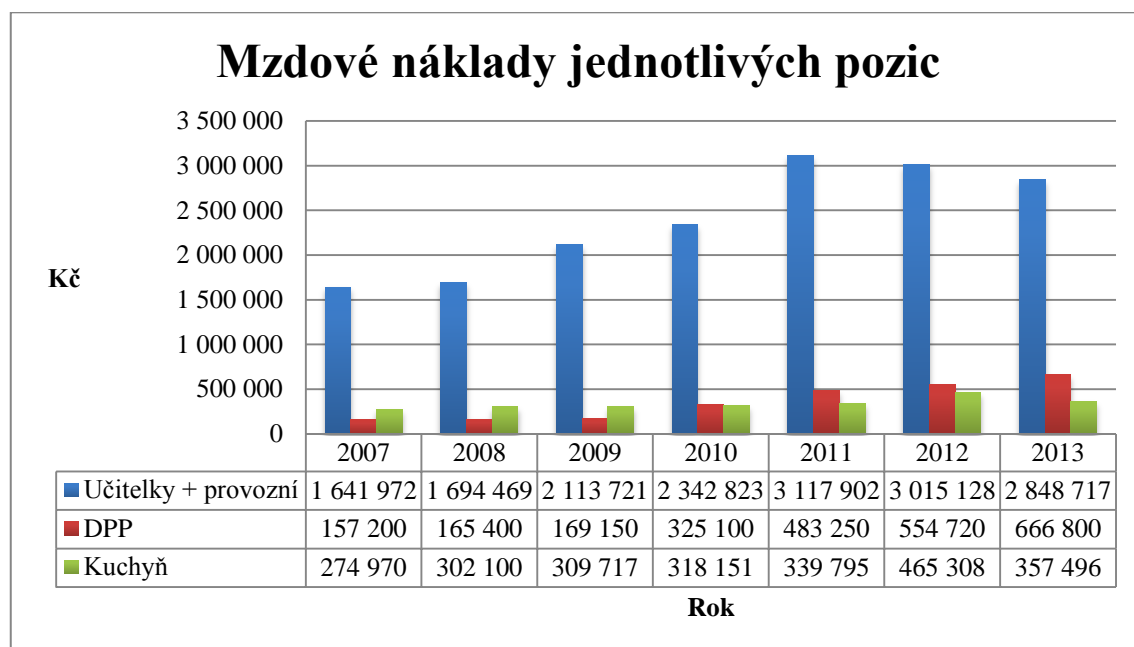
V letech 2007, 2008, 2010 a 2011 jsou hodnoty velmi vysoké, i co se týče obecné míry fluktuace. Naopak v roce 2009 a 2012 jsou hodnoty pozitivní. V roce 2013 ukončilo pracovní poměr celkem 7 zaměstnanců, což způsobilo, že v tomto roce je míra fluktuace nejvyšší za sledované období.



**Graf č. 6: Počet uzavřených dohod o provedení práce**  
(Zdroj: ŽÁRSKÁ, 2014)

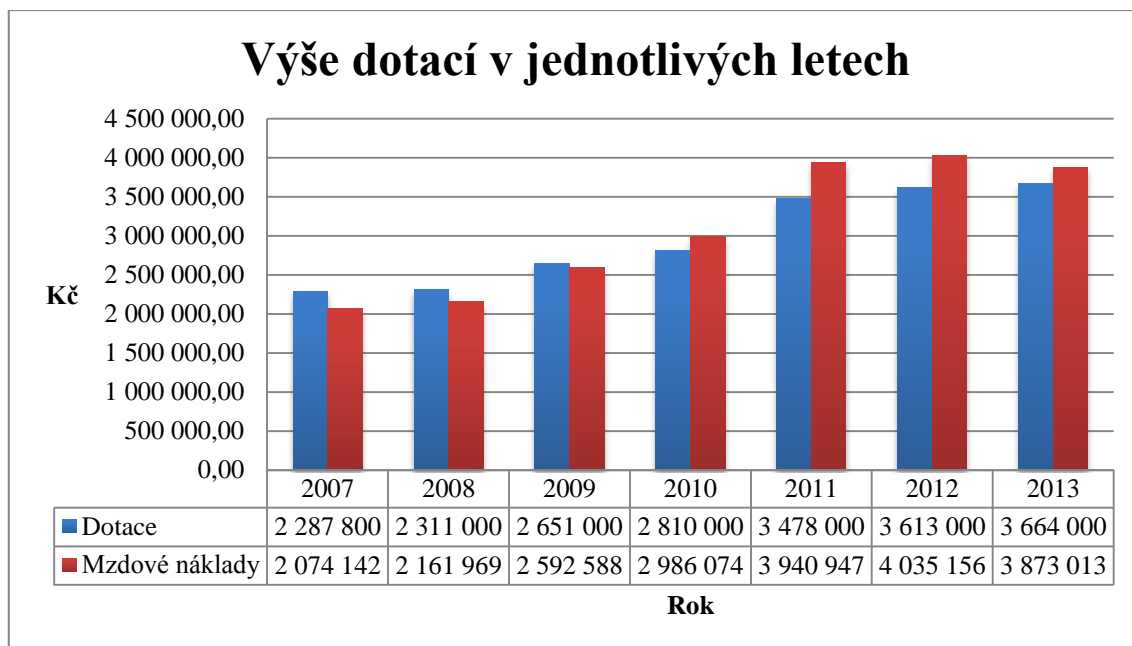
Společnost dále zaměstnává i pracovníky na dohody o provedení práce. Ty jsou často uzavřeny se samotnými učitelkami. Jedná se především o pozice jako pomocný vychovatel na škole v přírodě nebo na lyžařském výcviku. Zde je opět vidět, že jde o soukromý sektor, jelikož pokud by šlo o veřejnou školu, nebylo by možné dohodu uzavřít a učitelka, která by jela jako vychovatelka na školu v přírodě by nedostala zaplacenou ani práci přesčas, ani práci v noci (ŽÁRSKÁ, 2014).

Další dohody o provedení práce se uzavírají nejčastěji v době před začátkem školního roku nebo před Vánoci, a jedná se například o pomocné úklidové práce, přípravu a realizaci vánoční výzdoby školy, pečení vánočního cukroví na besídky. Údaje o počtu uzavřených dohod o provedení práce v jednotlivých letech jsou uvedeny v grafu výše.



**Graf č. 7: Mzdové náklady jednotlivých pozic**  
(Zdroj: Upraveno dle FÜRSTOVÁ, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013)

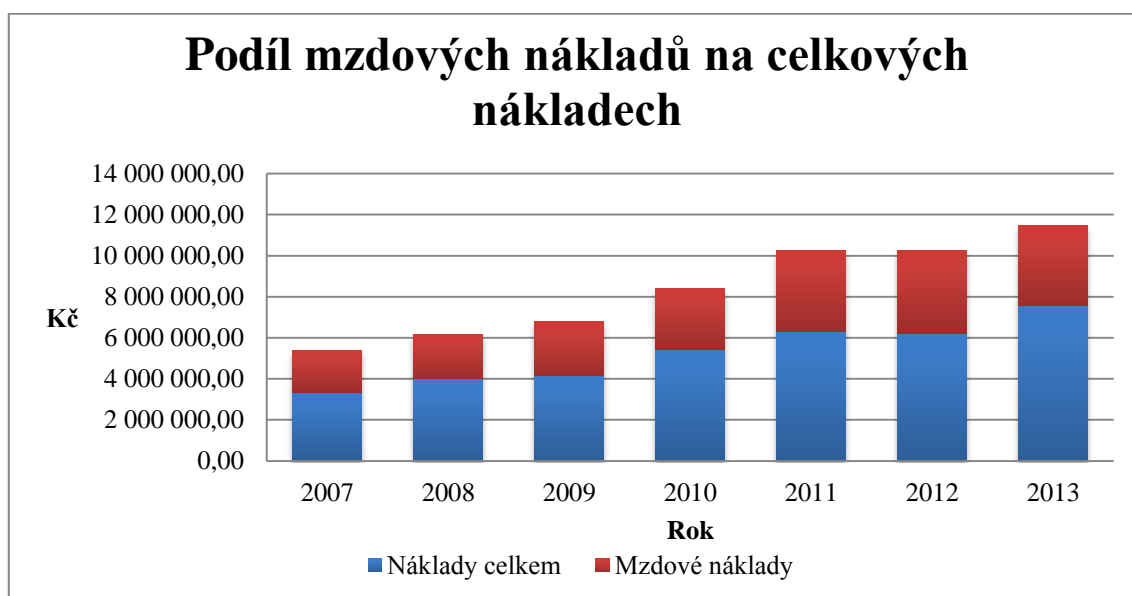
Z grafu je patrné, že největší náklady jsou na pozici učitelka a provozní. Nejnižší náklady jsou naopak na dohody o provedení práce. Tyto náklady ale ovšem v čase rostou, to je způsobeno především stále zvyšujícím se zájmem pracovníků o tento druh práce a také tím, že ve společnosti jsou stále žádanější akce, jako například besídky, u kterých je potřeba mimořádná výpomoc pracovníků.



**Graf č. 8: Výše dotací v jednotlivých letech**  
(Zdroj: Upraveno dle FÜRSTOVÁ, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013)

Společnost obdrží každoročně dotace na krytí nákladů. Mzdové náklady odborných pracovníků společnosti jsou kryty z dotace, která je účelově poskytována na úhrady provozních nákladů. Dotace školní kuchyně a jídelny je využívána na úhradu mzdových nákladů kuchařek a také na provoz kuchyně a jídelny (ŽÁRSKÁ, 2014).

Částka mzdových nákladů, která převyšuje celkovou dotaci, je hrazena z provozních výnosů společnosti.



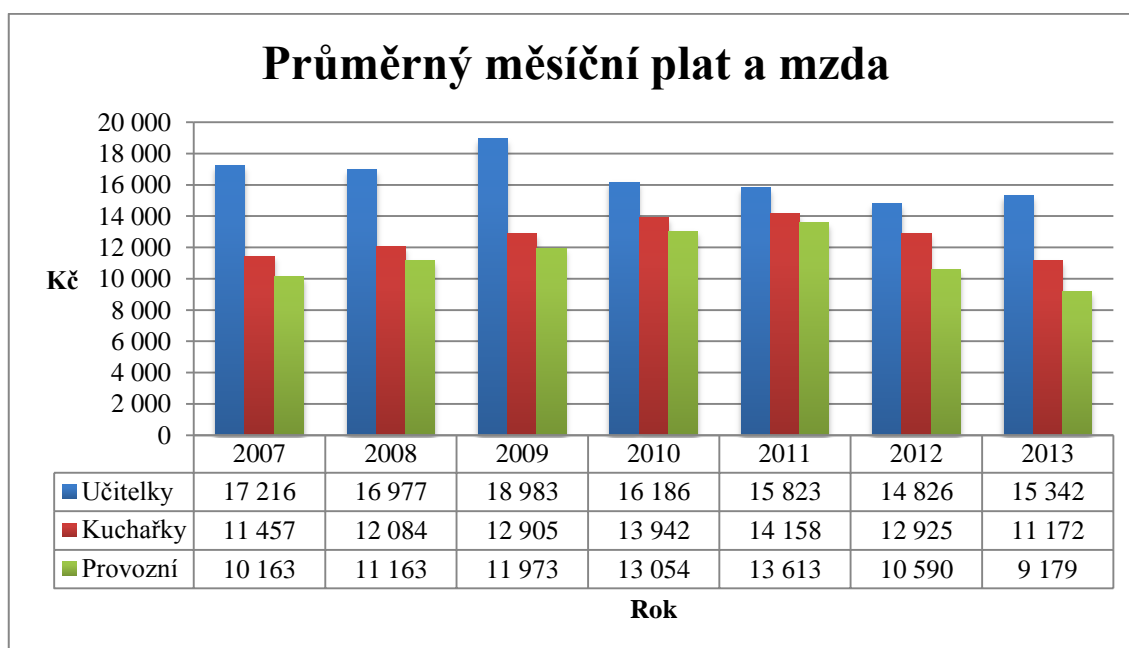
**Graf č. 9: Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech**  
(Zdroj: Upraveno dle FÜRSTOVÁ, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013)

**Tabulka č. 5: Výše celkových a mzdových nákladů (v Kč)**

(Zdroj: Upraveno dle FÜRSTOVÁ, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Celkové náklady	5 397 988	6 159 181	6 768 059	8 394 501	10 250 263	10 256 580	11 455 186
Mzdové náklady	2 074 142	2 161 969	2 592 588	2 986 074	3 940 947	4 035 156	3 873 013

Poslední graf, který se týká mzdových nákladů, je graf, který znázorňuje, jak velkou část celkových nákladů zaujímají náklady mzdové. Mzdové náklady tvoří průměrně 35 % celkových nákladů každý rok.

**Graf č. 10: Průměrný měsíční plat a mzda**

(Zdroj: ŽÁRSKÁ, 2014)

Měsíční plat odborných zaměstnanců byl v roce 2009 nejvyšší za sledované období. Od roku 2010 do roku 2012 byl ale zaznamenán pokles. V roce 2013 ale opět průměrný plat stoupl, a to o 516 Kč. Celý vývoj platu je způsoben změnami v Zákoníku práce, a změnami platových tarifů a tříd.

Průměrná mzda kuchařek má stejný vývoj jako průměrná mzda provozních zaměstnanců, do roku 2011 roste, zatímco v letech 2012 a 2013 je opět na poklesu.

## Produktivita práce

Hodnoty jednotlivých ukazatelů produktivity práce jsou znázorněny v tabulce.

**Tabulka č. 6: Produktivita práce**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Produktivita práce z tržeb (v Kč)	274 026	287 780	309 108	366 678	376 271	420 039	410 546
Produktivita práce z přidané hodnoty (v Kč)	115 750	106 846	121 231	118 500	165 235	225 824	143 940
Mzdová produktivita (v Kč)	1,59	1,73	1,55	1,72	1,62	1,77	1,91
Mzdová rentabilita (v %)	0,14	0,01	0,05	-0,08	-0,15	0,14	-0,09
Podíl zaměstnance na zisku (v Kč)	24 833	1 462	10 538	-16 429	-34 294	32 529	-20 000

Ukazatel produktivity práce z tržeb udává, jak vysoké tržby případnou na 1 zaměstnance za 1 rok. Pozitivní efekt je růst produktivity v čase, což je u analyzované společnosti do roku 2012 potvrzeno.

Ukazatel produktivity z přidané hodnoty znázorňuje, jak vysoký podíl přidané hodnoty připadá na 1 zaměstnance za 1 rok, přičemž pozitivní je opět růst v čase. Společnost sice v roce 2008 a 2010 zaznamenala pokles produktivity z přidané hodnoty oproti předcházejícímu roku, ale od roku 2011 do roku 2012 tento ukazatel roste.

Mzdová produktivita udává, jak vysoký podíl tržeb připadne na 1 Kč mzdových nákladů. Pozitivní je opět růst v časové řadě. Společnost vykazuje stabilní hodnotu mzdové produktivity, která se již 7 let pohybuje v průměru okolo 1,70 Kč.

Mzdová rentabilita znázorňuje, jak vysoký podíl výsledku hospodaření za běžnou činnost připadne na 1 Kč mzdových nákladů, přičemž pozitivní je růst v časové řadě. Z tabulky je patrné, že je mzdová rentabilita ovlivněna ztrátou z let 2010, 2011 a 2013, protože hodnoty jsou záporné.

Ukazatel podílu zaměstnance na zisku zobrazuje, jak vysoký podíl výsledku hospodaření z běžné činnosti připadne na 1 zaměstnance za 1 rok. Pozitivní jev je růst podílu v čase. Společnost nedosahuje stabilního výsledku hospodaření, jelikož v letech

2010, 2011 a 2013 vykazuje ztrátu, tak se i podíl zaměstnance na zisku pohybuje v záporných hodnotách.

### **3.4 Analýza systému hodnocení a odměňování pracovníků**

Kapitola obsahuje informace o stávajícím systému hodnocení a odměňování, který společnosti využívá.

#### **3.4.1 Hodnocení práce**

Vzhledem k tomu, že je školka zařazena do sítě škol Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT), tak musí být práce zaměstnanců hodnocena platem. V tomto případě se řídí tabulkou předepsanou v Zákoníku práce, ve které jsou obsaženy všechny platové třídy a platové tarify, potřebné pro hodnocení. Práce provozních zaměstnanců je hodnocena dle odpracovaných hodin.

#### **3.4.2 Hodnocení pracovníků**

Společnost nevyužívá k hodnocení žádný typ hodnotící stupnice. Hodnocení probíhá neformální formou a zaměstnanci se odrazí v osobním ohodnocení na výplatní pásce. Hodnotitelem je v tomto případě ředitelka školy.

#### **3.4.3 Odměňování**

Ve společnosti se využívá více druhů odměňování, a to s ohledem na pracovní pozici.

##### **Odborní pracovníci**

Jak již bylo popsáno v předešlé kapitole, škola se řadí do sítě škol MŠMT, a tak standardní odměna za práci je plat, který je stanoven v Zákoníku práce. Jelikož se ale jedná o soukromý sektor, jsou učitelkám vypláceny i pohyblivé složky mzdy navíc, což u veřejného sektoru není možné. Učitelkám je navíc poskytováno osobní ohodnocení, které se stanoví dle kvality práce. Maximální výše je pak uvedena v pracovní smlouvě.

Pro srovnání jsou vybrány tři učitelky, s rozdílnou délkou praxe (ŽÁRSKÁ, 2014).

- Učitelka zařazená do platové třídy 9, s platovým stupněm 3 (započitatelná praxe 3 roky)

**Veřejný sektor**

Měsíční plat = 15 310 Kč

**Soukromý sektor**

Měsíční plat = 15 310 Kč

+ Pohyblivé složky = 3 990 Kč

- Učitelka zařazená do platové třídy 9, s platovým stupněm 5 (započitatelná praxe 8 let)

**Veřejný sektor**

Měsíční plat = 16 490 Kč

**Soukromý sektor**

Měsíční plat = 16 490 Kč

+ Pohyblivé složky = 5 560 Kč

- Učitelka zařazená do platové třídy 9, s platovým stupněm 8 (započitatelná praxe 17 let)

**Veřejný sektor**

Měsíční plat = 18 440 Kč

**Soukromý sektor**

Měsíční plat = 18 440 Kč

+ Pohyblivé složky = 2 840 Kč

### **Kuchařky a provozní zaměstnanci**

Zaměstnanci na těchto pozicích jsou zaměstnání ve společnosti na plný a i zkrácený úvazek. Částka odměny se liší v řádech tisíců v závislosti na druhu úvazku. Částka základní mzdy a pohyblivých složek – osobního ohodnocení jsou uvedeny ve mzdovém výměru. Výše základních mezd kuchařek se pohybují v rozmezí od 9 000 Kč do 16 000 Kč, a výše základních mezd provozních zaměstnanců se mění dle odpracovaných hodin zaměstnanců, z pravidla je to však od 5 000 Kč do 12 800 Kč (ŽÁRSKÁ, 2014).

### **Dohody o provedení práce**

Pracovníci, kteří jsou zaměstnání na dohodu o provedení práce, mají sjednanou odměnu z dohody, její výši stanoví zaměstnavatel v dohodě. Jak již bylo zmíněno v předešlých kapitolách, jsou tímto poměrem zaměstnány především učitelky, které jsou zároveň zaměstnány na hlavní pracovní poměr. To znamená, že učitelky dostávají měsíční plat,

osobní ohodnocení a občas i odměny z dohod. Částka odměn se pohybuje v rozmezí od 4 000 Kč do 10 000 Kč (ŽÁRSKÁ, 2014).

#### **3.4.4 Pracovní doba**

Pracovní doba je různá podle toho, o jakou pozici se jedná (ŽÁRSKÁ, 2014).

##### **Odborní pracovníci**

Pokud se nejedná o odborné pracovníky zaměstnané na dohodu o provedení práce, tak standardní pracovní doba činí:

- 40 hodin týdně, 5 dní v týdnu.

Jsou zde ale i dva pracovníci, kteří jsou zaměstnáni na zkrácený pracovní úvazek, a ten činí:

- 32 hodin týdně, 5 dní v týdnu,
- 30 hodin týdně, 5 dní v týdnu.

##### **Kuchařky**

Co se týče zaměstnanců v kuchyni, jsou zde opět 3 typy pracovních dob, přičemž každý zaměstnanec má jinou pracovní dobu.

První kuchařka má standardní pracovní dobu, která činí:

- 40 hodin týdně, 5 dní v týdnu.

Další dvě kuchařky mají zkrácené úvazky, tedy:

- 35 hodin týdně, 5 dní v týdnu,
- 25 hodin týdně, 5 dní v týdnu.

##### **Provozní**

Oba provozní zaměstnanci mají pracovní dobu zkrácenou, a to na:

- 35 hodin týdně, 5 dní v týdnu,
- 15 hodin týdně, 5 dní v týdnu.

##### **Dohody o provedení práce**

Co se týče zaměstnanců zaměstnaných na dohody, jejich pracovní doba nesmí překročit 300 hodin dle Zákoníku práce. Každý zaměstnanec, který uzavře tuto dohodu,

má ve smlouvě stanovený počet hodin, které musí odpracovat. Tento údaj se liší v závislosti na tom, o jaký druh práce jde.

#### **3.4.5 Zaměstnanecké benefity**

Společnost neposkytuje svým zaměstnancům žádné zaměstnanecké benefity.

#### **3.4.6 Spokojenost zaměstnanců se stávajícím systémem**

Spokojenost zaměstnanců byla zjištěna prostřednictvím řízeného rozhovoru (příloha č. 1), který probíhal v prostorách společnosti. Rozhovor byl anonymní.

Všichni zaměstnanci zhodnotili vztahy na pracovišti jako velmi dobré, přátelské a vstřícné. V jakémkoli případě paní ředitelka poskytuje okamžitou zpětnou vazbu, což zaměstnanci velmi oceňují.

Co se týče systému hodnocení a odměňování, tak si zaměstnanci myslí, že je tento systém srozumitelný a že plat odpovídá výkonu, vzhledem k tomu, že je závislý na započitatelné praxi. Jsou velmi spokojeni s výší osobního ohodnocení a připouští, že ve státní školce by takovou možnost neměli. Rádi by také dostávali jakýkoli zaměstnanecký benefit, přičemž nikdo z nich nespecifikoval, jaký druh benefitu by chtěli. Pracovní doba vyhovuje všem skupinám zaměstnanců.

Možnost uzavřít dohodu o provedení práce na mimořádné události, při kterých je ovšem potřeba být ve školce i nad rámec pracovní doby, využívá většina zaměstnanců a hodnotí tuto formu přivýdělků jako velmi pozitivní a jsou rádi, že jim zaměstnavatel tuto možnost poskytuje.

Všichni zaměstnanci by práci ve školce doporučili svým známým kolegyním z oboru a všichni doporučují známým maminkám, aby dali své dítě právě do této školky, protože jsou si jisti, že je dětem poskytnuta maximální péče.

Pár zaměstnankyň má možnost srovnání veřejné a soukromé školky. Tyto zaměstnankyně připouští, že forma odměňování je lepší právě ve společnosti Mateřídouška a z veřejné školky se vrátili zpět. Na tento fakt navazuje i skutečnost, že zaměstnankyně mají pocit pracovní jistoty a mají rádi právě práci, ve které pracují.

### 3.5 Analýza konkurence

V České republice stále více přibývá soukromých mateřských škol, které jsou zapsané v registru MŠMT.

První soukromé mateřské školy vznikaly již ve školním roce 1991/1992. V té době se nacházelo v české části Československa zhruba 7 000 mateřských škol. Od té doby se počty mateřských škol měnily, jelikož byly ovlivněny i demografickými, legislativními a organizačními faktory. Nejvíce tříd mateřských škol bylo zaznamenáno ve školním roce 1992/1993, a to 15 842 tříd, poté jejich počet klesal. Od školního roku 1993/1994 byl podíl tříd soukromých škol menší než 1 %, nyní ale dosahuje 2 % (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2011).

#### Tabulka č. 7: Počet mateřských škol

(Zdroj: Upraveno dle ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014 e)

	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Počet mateřských škol celkem v ČR	4 808	4 809	4 826	4 880	4 931	5 011
Počet mateřských škol celkem v JMK	631	630	630	633	641	645
Počet mateřských škol celkem v Brně	146	146	149	150	153	156

V tabulce jsou zaznamenány celkové počty mateřských škol, počty mateřských škol v Jihomoravském kraji a počty mateřských škol v Brně.

Z toho je dle v Brně soukromých škol v současné době 10 (Just4web s. r. o., 2013).

Největšími konkurenty v Brně jsou:

- Emily Club,
- Mateřská škola Basic.

K efektivní analýze konkurence a porovnání všech produktivit je vycházeno z údajů z Veřejného rejstříku a Sbírký listin.

#### **Emily Club s. r. o.**

Emily Club je soukromá mateřská škola, která zařazena v síti škol MŠMT není. Tato škola vznikla v roce 2007 a obor podnikání, dle výpisu z obchodního rejstříku, je mimoškolní výchova a vzdělávání a poskytování služeb pro rodinu a domácnost. Průměrný počet zaměstnanců jsou 3 (MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2014 c).

Jedná se tedy o malou, poměrně novou, soukromou školku. Sídlo školy je v Brně, na Náměstí Svobody. V současné době společnost uzavřela smlouvu se společností E.ON Česká republika s. r. o. a stala se tak podnikovou školkou pro tuto společnost.

Zaměstnanci ve společnosti jsou odměňováni měsíční mzdou, ke které dostávají osobní ohodnocení, dle pracovních výsledků zaměstnance.

Co se týče zaměstnaneckých benefitů, tak společnost Emily Club s. r. o. neposkytuje svým zaměstnancům žádné výhody.

Vzhledem k tomu, že společnost nemá nárok na dotaci, využila jiného způsobu pro získání finančních prostředků. Společnost zaměstnala praktikantku z Úřadu práce, přičemž společnost dostala za poskytnutou stáž finance z Fondu dalšího vzdělání, tím byla zajištěna i výplata odměny pro již zmíněnou praktikantku. Tuto praktikantku po ukončení praxe společnost zaměstnala na hlavní pracovní poměr (VYKYPĚLOVÁ, 2014).

#### **Mateřská škola Basic, o. p. s.**

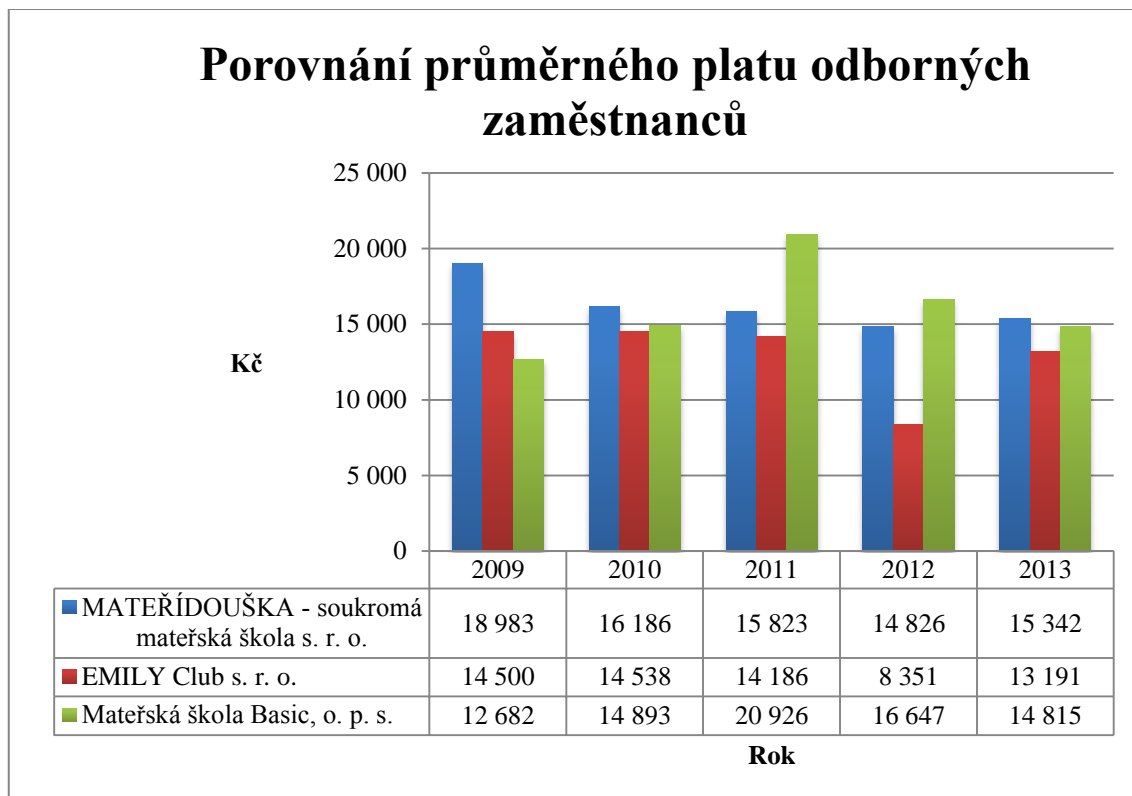
Mateřská škola Basic vznikla v roce 2008. Jedná se o obecně prospěšnou společnost, která je zapsána v registru škol MŠMT a díky této skutečnosti má také nárok na dotace ze státního rozpočtu. Sídlo školy je Brně – Židenicích. Průměrný počet zaměstnanců je 10 (MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2014 e).

Zaměstnanci jsou ve společnosti odměňováni, stejně jako zaměstnanci společnosti Mateřídouška, platem.

Ani tato konkurenční společnost neposkytuje svým zaměstnancům zaměstnanecké benefity (VYKYPĚLOVÁ, 2014).

### 3.5.1 Porovnání průměrného platu a mzdy

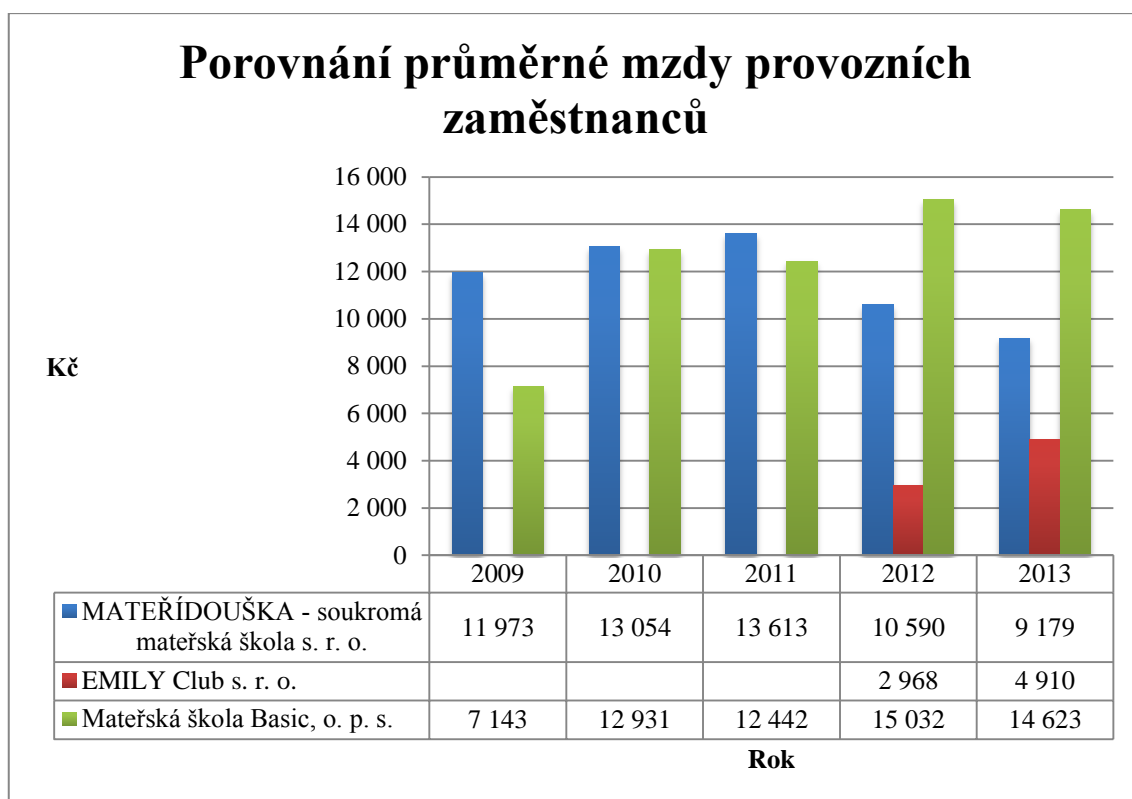
Srovnání platů a mezd není znázorněno za roky 2007 a 2008, jelikož společnost EMILY Club s. r. o. měla první dva roky své existence nulové mzdové náklady a společnost Mateřská škola Basic, o. p. s. vznikla až v roce 2008.



**Graf č. 11: Porovnání průměrného platu odborných zaměstnanců**  
(Zdroj: VYKYPĚLOVÁ, 2014)

Průměrné platy všech tří společností si neudrží stabilní výši ve sledovaném období. Ve společnosti EMILY Club s. r. o. byl zaznamenán hluboký pokles platu v roce 2012, který ale v následujícím roce opět vzrostl.

V Mateřské škole Basic, o. p. s. se průměrný plat vyšplhal v roce 2011 na dosud nejvyšší možnou výši, a to 20 926 Kč, a tento růst ovlivnilo především uzavření pracovní smlouvy s více odbornými zaměstnanci, přičemž dvě z nich byly učitelky s dlouholetou praxí, a tak byly zařazeny do vyššího platového stupně a tarifu.



**Graf č. 12: Porovnání průměrné mzdy provozních zaměstnanců**  
(Zdroj: VYKYPĚLOVÁ, 2014)

Společnost EMILY Club s. r. o. zaměstnala první pracovníky na pozici provozní zaměstnanci až v roce 2012. V dalších dvou letech jsou mzdy nízké z toho důvodu, že obě zaměstnankyně pracují na poloviční úvazek a jedna z nich byla v průběhu těchto dvou let dlouhodobě nemocná.

Mateřská škola Basic, o. p. s. zaměstnává od roku 2012 také dvě pracovnice na pozici provozní zaměstnanci. Jejich mzda je v porovnání s ostatními společnostmi vyšší, protože obě zaměstnankyně jsou zaměstnány na plný úvazek.

### 3.5.2 Porovnání zaměstnaneckých benefitů

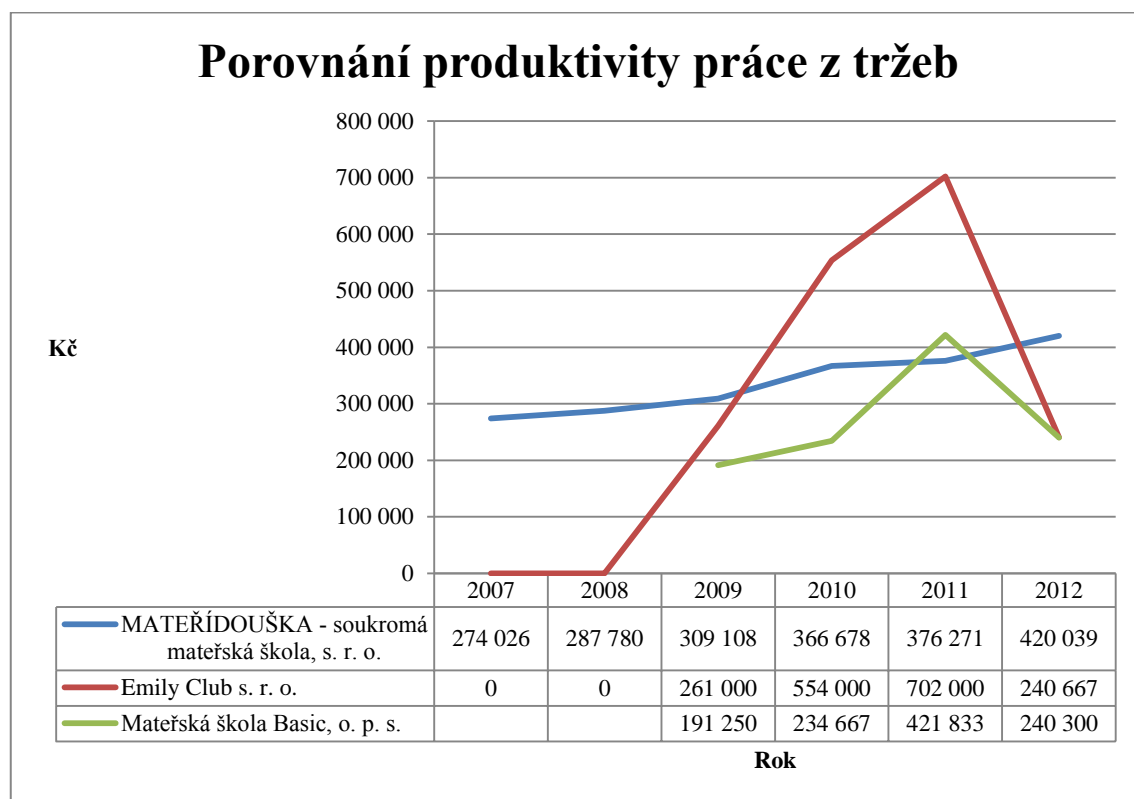
Ani jedna z uvedených společností neposkytuje svým zaměstnancům zaměstnanecké benefity.

### 3.5.3 Porovnání produktivity práce

Vzhledem k tomu, že konkurenční společnost Emily Club, s. r. o. vznikla až v roce 2007 a po dobu dvou let od založení neměla v průměru žádné zaměstnance, tudíž ani mzdové náklady, jsou hodnoty v letech 2007 a 2008 nulové.

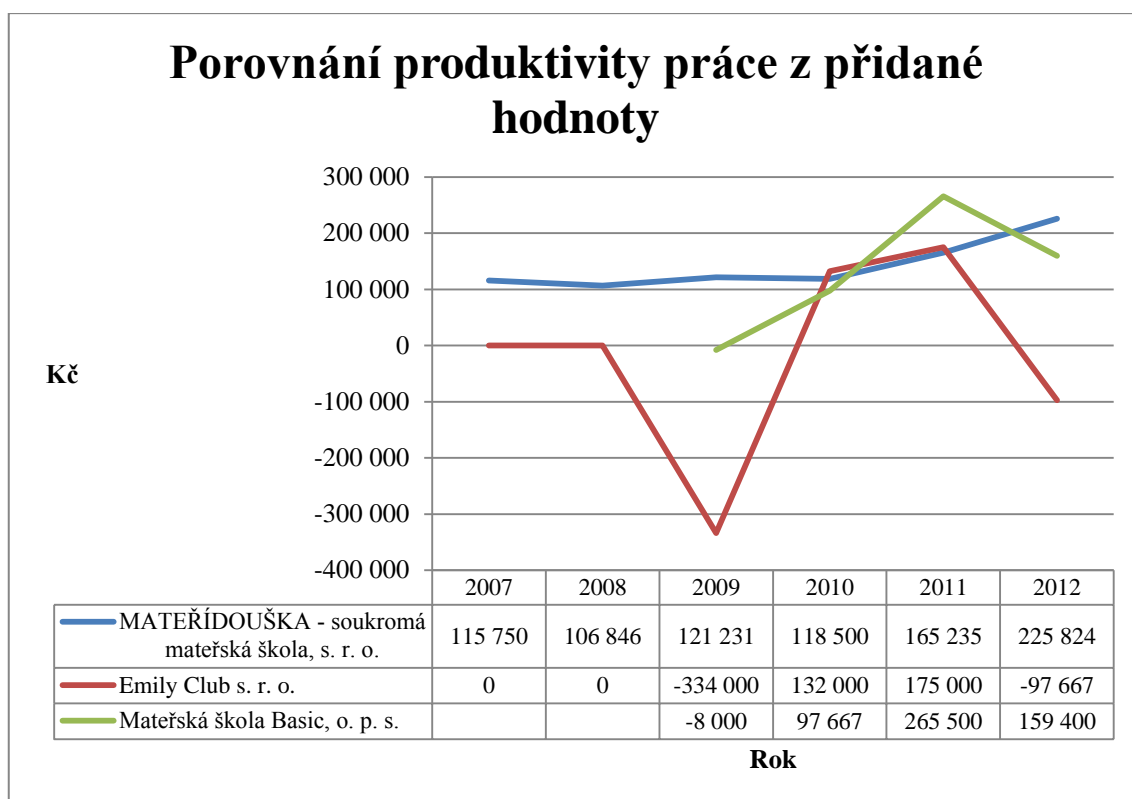
Mateřská škola Basic, o. p. s. vznikla až v roce 2008, ale v tomto roce jsou na portále Justice.cz k nahlédnutí pouze zakladatelské dokumenty. Z toho důvodu, nejsou v grafech v letech 2007 a 2008 uvedeny žádné údaje.

Srovnání není znázorněno ani v roce 2013, vzhledem k tomu, že údaje z konkurenčních společností nejsou ještě známy (MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2014 a, b).



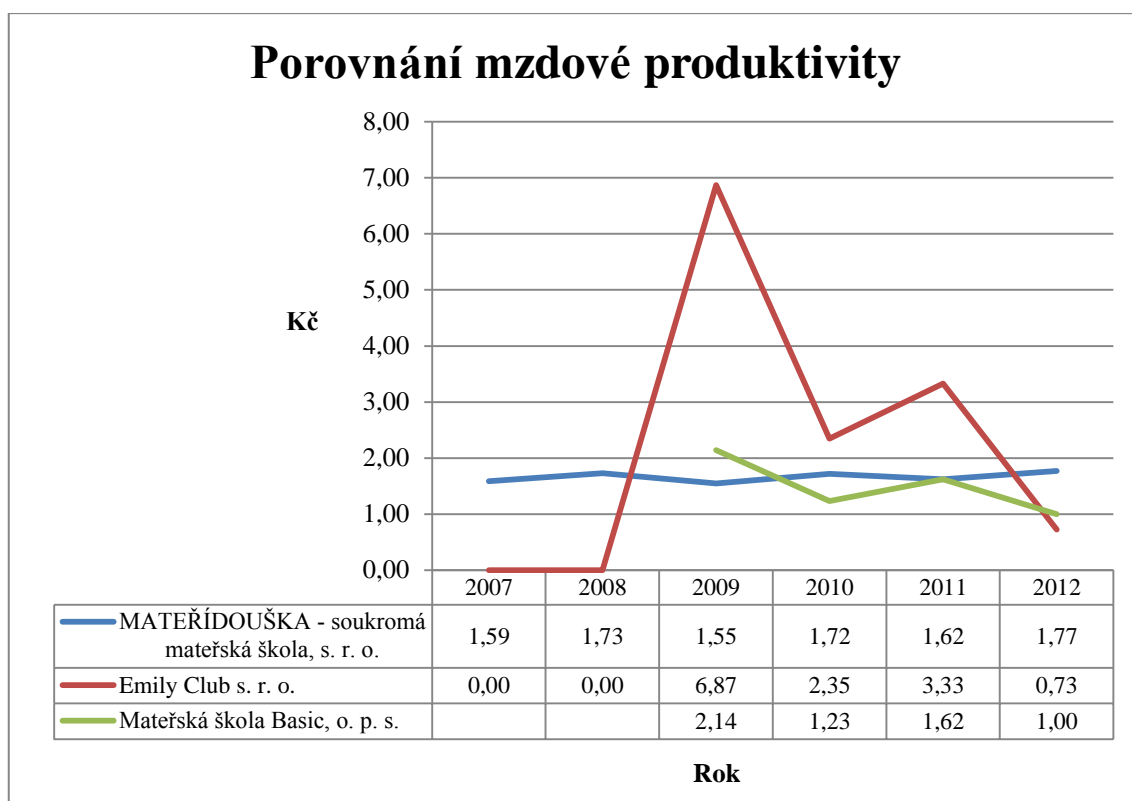
**Graf č. 13: Porovnání produktivity práce z tržeb**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že společnost Mateřídouška má stabilně rostoucí produktivitu práce oproti oběma konkurenčním společnostem, které sice do roku 2011 vykazují vysoký nárůst produktivity práce, ale v roce 2012 zaznamenávají výrazný pokles. V průměru má ale společnost Emily Club s. r. o. vyšší produktivitu práce než společnost Mateřídouška.



**Graf č. 14: Porovnání produktivity práce z přidané hodnoty**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

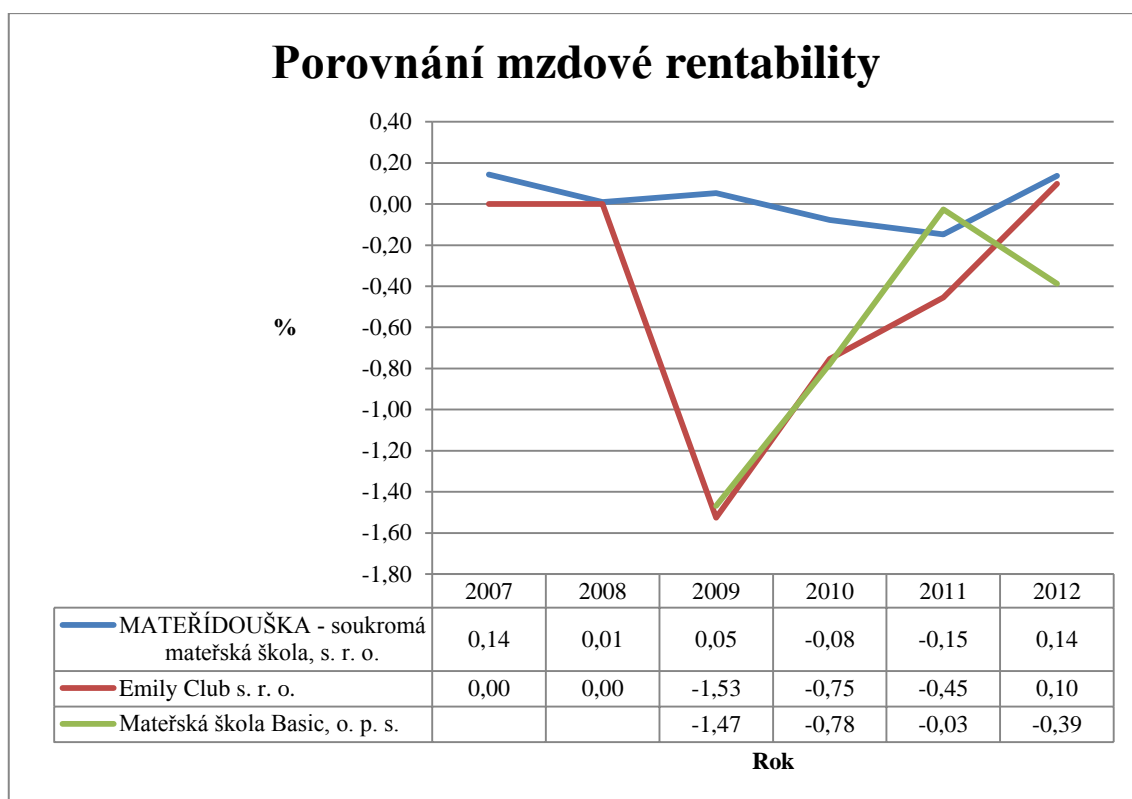
V roce 2009 byl rozdíl produktivity z přidané hodnoty všech třech společností markantní. Zatímco Mateřidouška udržovala od roku 2007 stabilní hodnotu v průměru 9 550 Kč, společnost Emily Club s. r. o. zaznamenala hluboký pokles až na částku – 27 833 Kč, a Mateřská škola Basic, o. p. s. evidovala také zápornou hodnotu, ale podstatně nižší než Emily Club s. r. o. Z tohoto porovnání vyplývá, že analyzovaná společnost Mateřidouška si od roku 2010 udržuje do roku 2012 stále rostoucí produktivitu z přidané hodnoty, na rozdíl od toho hodnoty Emily Club s. r. o. kolísají ze záporných hodnot do kladných, a hodnoty Mateřské školy Basic, o. p. s. sice do roku 2011 rostly, ale od toho roku stále klesají. Lze říci, že v průměru má mateřská škola Mateřidouška nejvyšší produktivitu z přidané hodnoty.



**Graf č. 15: Porovnání mzdové produktivity**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Co se týče mzdové produktivity, je vývoj podobný jako u ostatních produktivit, to znamená, že Mateřídouška má stabilní výši mzdové produktivity, zatímco Emily Club s. r. o. má velmi kolísavé hodnoty mzdové produktivity. V roce 2009 je hodnota velmi vysoká, a to celé 6,78 Kč, zatímco v roce 2012 je hodnota naopak velmi nízká, a to 0,73 Kč. Extrémní hodnotu v roce 2009 způsobuje především fakt, že mzdové náklady jsou velmi nízké, jelikož společnost zaměstnává v průměru pouze jednoho pracovníka a tržby jsou oproti tomu velmi vysoké. Další roky ovšem mzdové náklady prudce rostou, tržby rostou také, ale ne tak rychle jako mzdové náklady. Hodnota mzdové produktivity Mateřské školy Basic, o. p. s. také nemá plynulý průběh. Nejvyšší zjištěná hodnota nastala v roce 2009, kdy dosahovala 2,14 Kč, naopak nejnižší byla v roce 2012, a to přesně 1 Kč.

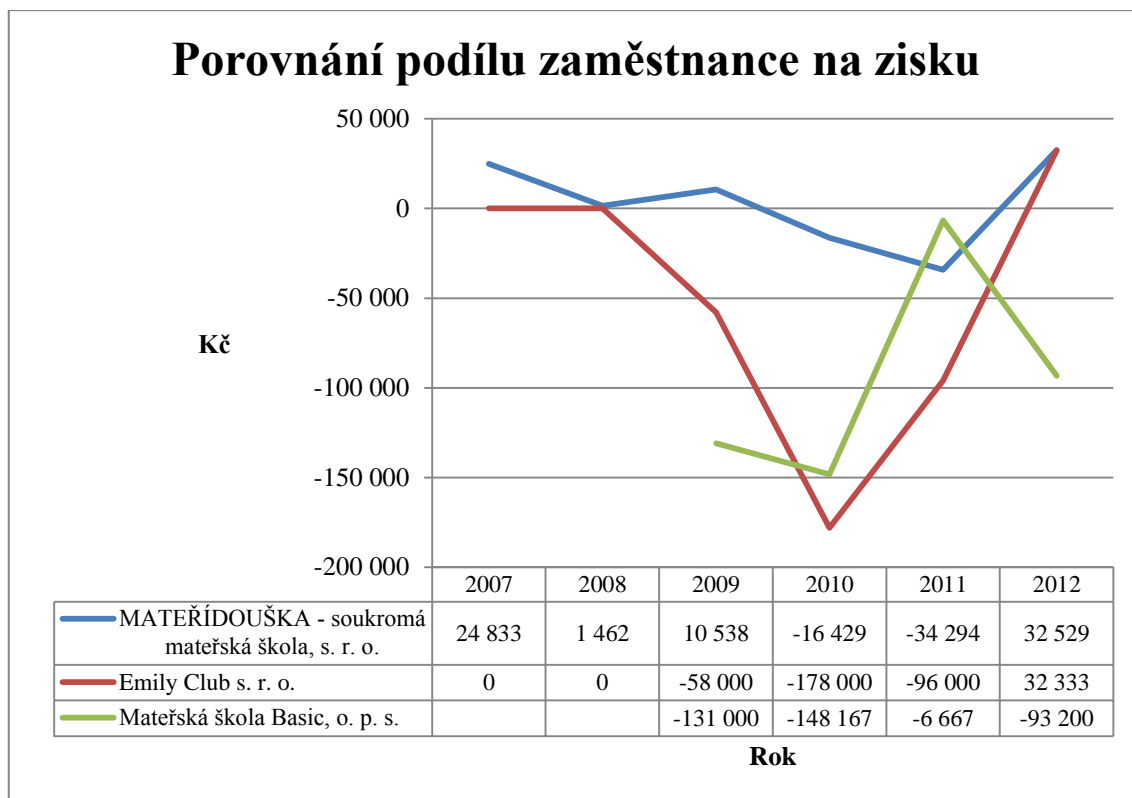
Průměrně má nejvyšší mzdovou produktivitu opět společnost Emily Club s. r. o.



**Graf č. 16: Porovnání mzdové rentability**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

U mzdové rentability se opět ukazuje to, že všechny společnosti v analyzovaném období vykazují alespoň jeden rok ztrátu. Zatímco Mateřidouška je ve ztrátě pouze v letech 2010 a 2011, a to ještě ztráta není tak extrémní oproti zbylým dvěma společnostem, Emily Club s. r. o. i Mateřská škola Basic o. p. s. jsou ve ztrátě ve většině sledovaného období. Dá se ale říci, že rostoucí mzdová rentabilita u obou konkurenčních společností je pozitivní jev. Vzhledem k tomu, že společnost Mateřidouška je ve ztrátě pouze 2 roky, tak i průměrnou mzdovou rentabilitu má nejvyšší ze všech tří společností.

Z analýzy produktivit práce konkurence a následného porovnání se společností Mateřidouška lze tvrdit, že Mateřidouška si vede lépe než konkurence, a vykazuje stabilnější hodnoty, které v čase neustále (až na pár výjimek) rostou, což se dá považovat za pozitivní.



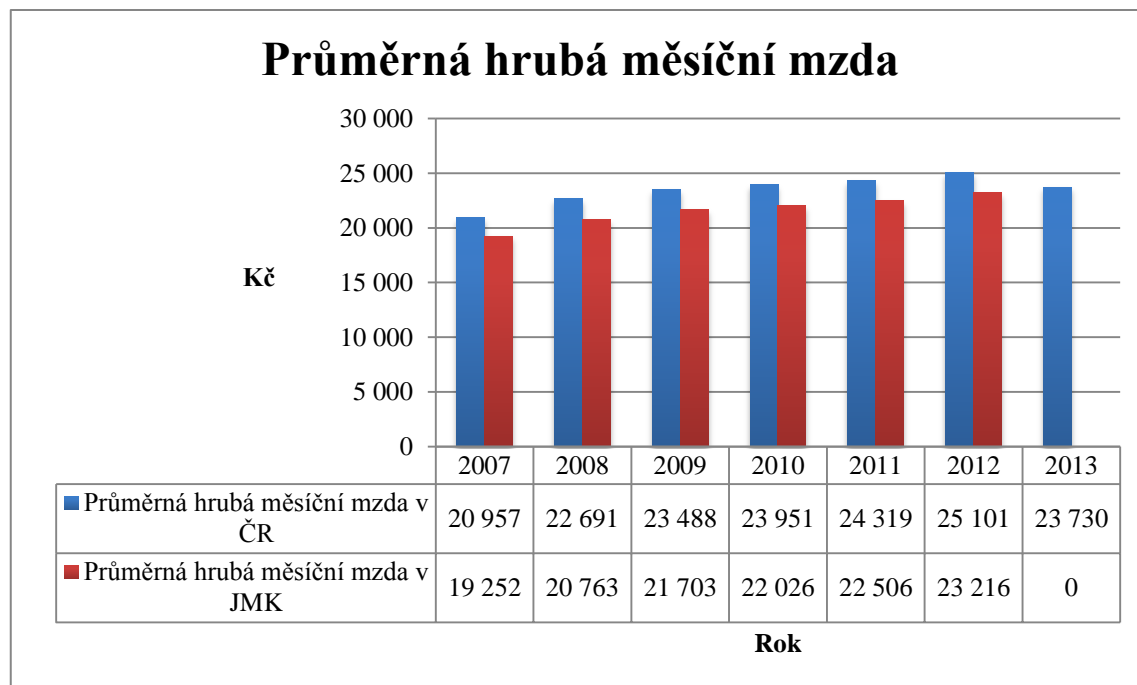
**Graf č. 17: Porovnání podílu zaměstnance na zisku**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Výše podílu zaměstnance na zisku závisí na tom, zda společnost vykazuje zisk nebo ztrátu. Z toho důvodu jsou hodnoty extrémní. Společnost Emily Club s. r. o. do roku 2012 vykazuje ztrátu, která má dopad i na podíl zaměstnance na zisku. Oproti tomu Mateřská škola Basic, o. p. s. je ve ztrátě stále až do roku 2012, tudíž má záporné i hodnoty podílu.

Z tohoto srovnání tedy vyplývá, že analyzovaná společnost Mateřídouška si vede v průměru lépe než ostatní konkurenční společnosti.

### 3.6 Analýza trhu práce

Tato kapitola obsahuje přehled průměrných mezd a platů v jednotlivých krajích České republiky, dále pak oborové srovnání platů a výši míry nezaměstnanosti.

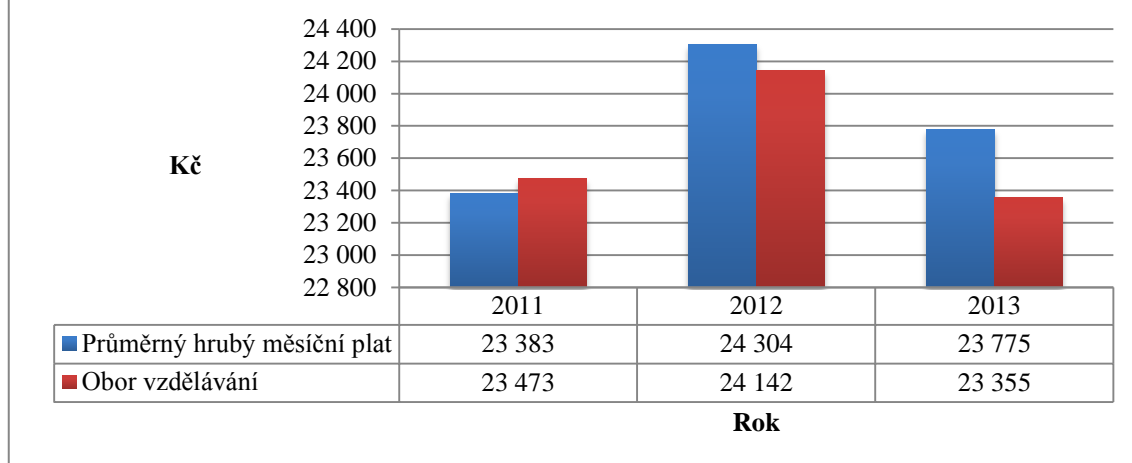


**Graf č. 18: Průměrná hrubá měsíční mzda**

(Zdroj: Upraveno dle KURZY.CZ, SPOL. S R. O. 2014, ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014 a)

Průměrná hrubá mzda v České republice od roku 2007 neustále rostla, a to až na částku 25 101 Kč, které dosáhla v roce 2012. V roce 2013 byl zaznamenán pokles o 1 371 Kč. Od roku 2007 je průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji nižší průměrně o 1 840 Kč. Za rok 2013 údaj o průměrné hrubé mzdě ještě není znám, jelikož Český statistický úřad doplňuje údaje postupně.

## Porovnání průměrného platu celkem a platu v oboru vzdělávání

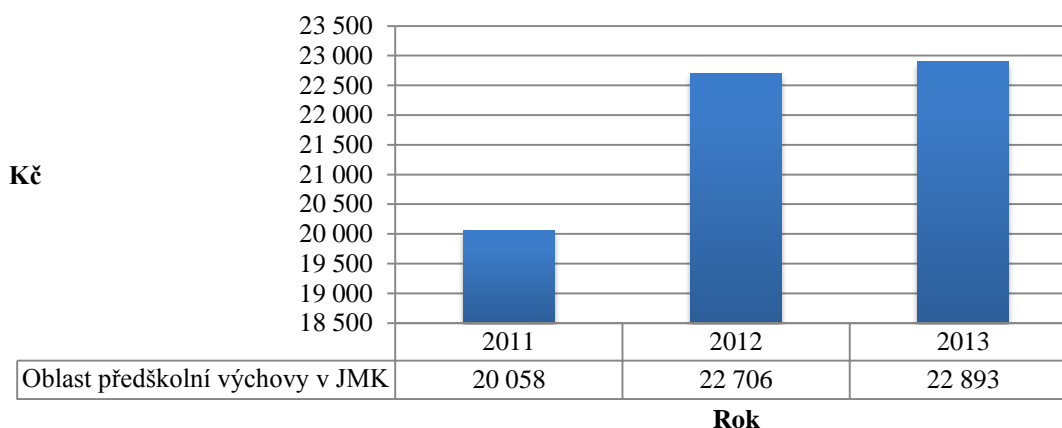


**Graf č. 19: Porovnání průměrného platu celkem a platu v oboru vzdělávání**  
(Zdroj: Upraveno dle TREXIMA, SPOL. S R. O., 2014)

V letech 2011 až 2013 byl průměrný plat nižší v průměru o 866 Kč než průměrná měsíční mzda. V roce 2013 byla naopak průměrná mzda nižší než průměrný plat, a to o 45 Kč.

Pokud se zaměříme na celorepublikové srovnání průměrného platu a průměrného platu jen v oboru vzdělávání, je velmi dobře rozpoznatelný rozdíl mezi jednotlivými položkami. Zatímco v roce 2011 byl plat v oboru vzdělávání vyšší o 90 Kč, v dalších letech byl naopak nižší v průměru o 791 Kč.

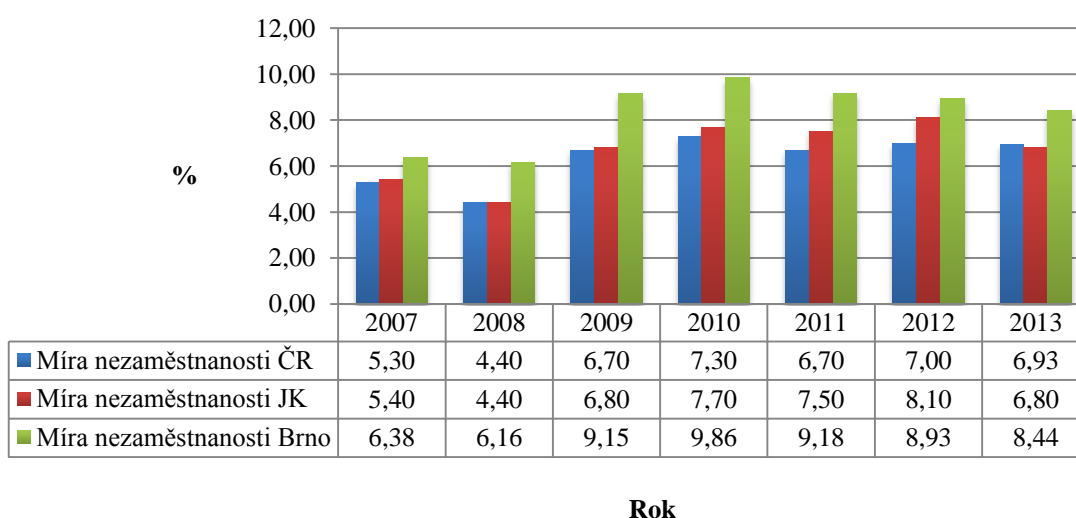
## Průměrný plat v oblasti předškolní výchovy v Jihomoravském kraji



**Graf č. 20: Průměrný plat v oblasti předškolní výchovy v Jihomoravském kraji**  
(Zdroj: Upraveno dle MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2014 b)

Průměrný plat v Jihomoravském kraji v oboru vzdělávání vzrostl od roku 2011 o 2 835 Kč. Tento přehled zahrnuje všechny platové tarify a třídy, takže je průměrná částka vyšší než průměrná částka platu v analyzované společnosti. To je způsobeno hlavně tím, že v tomto školském zařízení je více odborných pracovníků s nižší délkou praxe, než co se týče průměrného přehledu.

## Míra nezaměstnanosti



**Graf č. 21: Míra nezaměstnanosti**  
(Zdroj: Upraveno dle ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014 a, b)

Ve všech sledovaných letech je zjištěná míra nezaměstnanosti v Brně vyšší než průměrná míra nezaměstnanosti v České republice a Jihomoravském kraji. Největší rozdíl mezi mírou nezaměstnanosti v Brně a zjištěnou mírou v Jihomoravském kraji nastal v roce 2009, kdy se jednalo o 2,35 %. Oproti tomu největší výkyv oproti celorepublikovému stavu byl zjištěn v roce 2010, přičemž míra nezaměstnanosti v Brně byla vyšší o 2,56 %.

Nejnižší nezaměstnanost byla zjištěna v roce 2008.

**Tabulka č. 8: Nabídka a poptávka po pracovních místech**

(Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014 c, d)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Uchazeči o zaměstnání ČR	354 878	352 250	539 136	561 551	508 451	545 311	596 833
Uchazeči o zaměstnání JK	44 239	43 063	65 944	69 342	62 722	66 435	71 970
Uchazeči o jedno volné místo JK	3,2	5,2	21,7	23,5	22,6	29,0	31,8
Uchazeči o zaměstnání Brno	13 249	12 641	18 023	19 711	18 590	20 154	22 574
Uchazeči o jedno volné místo Brno	2,1	4,2	12,4	14,4	25,6	26,3	57,9
Nabídka volných míst Brno	6 378	3 012	1 450	1 368	727	767	390

Co se týče nabídky a poptávky po volných místech, údaje jsou znázorněny v tabulce. Je zřejmé, že v letech 2007 a 2008 byla poptávka v celé České republice, i v samotném Jihomoravském kraji, nejnižší za sledované období, naopak nejvyšší hodnoty dosáhla v loňském roce 2013. Je zřejmé, že ekonomická krize ovlivnila nezaměstnanost až v roce 2009.

Nabídka volných pracovních míst v Brně klesá, zatímco o poptávce se dá říct, bez ohledu na roky 2008 a 2011, kdy je zaznamenán pokles oproti předchozímu roku, že pozvolna roste. Znamená to tedy, že stále více nezaměstnaných hledá práci, zatímco volných pracovních míst ubývá. I průměrný počet uchazečů o jedno pracovní místo v Brně roste, zatímco například v roce 2012 byl nárůst jen o necelého jednoho člověka, v roce 2013 se počet uchazečů vzrostl o 31,6 člověka, což je maximum za sledované období.

V současné době nabízí Úřad práce v Brně 6 nabídek zaměstnavatelů, které obsahují 11 volných míst v oboru výchova a vzdělávání (MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2014 a).

### 3.7 SWOT analýza

SWOT analýza odhaluje silné a slabé stránky společnosti na základě analýz ekonomické situace, zaměstnanců a analýzy odměňování a hodnocení. Příležitosti a hrozby jsou sestaveny z výsledků zjištěných v analýze trhu práce a analýze konkurence.

Jednotlivé body SWOT analýzy mají určenou váhu důležitosti a charakteristiku současného stavu:

- důležitost od 1 do 5, přičemž 1 je nejméně důležitý a 5 je velmi důležitý,
- současný stav od 1 do 5, přičemž 1 je velmi špatný a 5 je velmi dobrý.

<b>Silné stránky</b>	<b>Důležitost</b>	<b>Současný stav</b>
anglické třídy	5	5
široké spektrum aktivit pro děti	3	4
spolupráce s odborníky	4	4
dobré postavení na trhu	5	5
pracovní jistota pro zaměstnance	4	4
mzdová produktivita	3	3

<b>Slabé stránky</b>	<b>Důležitost</b>	<b>Současný stav</b>
fluktuace zaměstnanců	4	2
žádné zaměstnanecké benefity	4	4
produktivita z přidané hodnoty	3	2
žádní zaměstnaní rodilí mluvčí	4	2

<b>Příležitosti</b>	<b>Důležitost</b>	<b>Současný stav</b>
získání financí z Fondu Evropské unie	4	0
demagogický vývoj	3	3
růst zájmu o anglické třídy	5	4

<b>Hrozby</b>	<b>Důležitost</b>	<b>Současný stav</b>
rostoucí počet anglických konkurenčních školek	3	2
vznik nových školek	4	3
změny zákonů	3	2
změny v dotacích	3	3
dlouhodobý demagogický vývoj	4	2

Silné stránky	17,17
Slabé stránky	9,50
Příležitosti	9,67
Hrozby	8,20

Společnost má mnohem více silných stránek než slabých, což je jistě pozitivní. Další pozitivum je to, že má více příležitostí než hrozeb.

### 3.8 Shrnutí analytické části

Analyzovaná společnost MATEŘÍDOUŠKA – soukromá mateřská škola, s. r. o. je soukromá škola, která je zařazena v síti škol Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Na trhu působí již 17 let. Za celou dobu působení na trhu získala velmi dobré postavení a zaznamenává neustálý nárůst přihlášených dětí do školky.

Společnost vykazuje posledních 7 let nestabilní výsledek hospodaření, který ale není ovlivněn hospodářskou krizí, ale velkou opravou a modernizací stávající budovy školy a nákupem nové pobočky.

Společnost dostává každoroční dotace ze státního rozpočtu, které hradí 100 % mzdových nákladů společnosti.

Odborní zaměstnanci jsou odměňováni platem, k němuž dostávají osobní ohodnocení, kuchařky a provozní zaměstnanci dostávají měsíční mzdu, taktéž s osobními příplatky, které jsou předem stanovené v pracovní smlouvě. Odborní zaměstnanci mají možnost uzavřít dohody o provedení práce, a to v mimořádných případech, jako jsou pomocné práce, úklidové práce, dozor na škole v přírodě atd.

Bylo zjištěno, že společnost neposkytuje žádné zaměstnanecké benefity, ale totéž platí o analyzované konkurenci, takže se nedá říci, že by zaměstnanci byly znevýhodněny, co se zaměstnaneckých benefitů týče.

Společnost je na velmi dobré pozici, co se konkurence týče. Při porovnání produktivit si vede více než dobře v porovnání s konkurencí, jelikož konkurenční společnosti mají velmi kolísavé hodnoty všech produktivit.

Z analýzy trhu práce lze vypozařovat, že ekonomická krize ovlivnila míru nezaměstnanosti v roce 2009, ale míra nezaměstnanosti v Brně od roku 2010 klesá. Měsíční mzda v Jihomoravském kraji od roku 2012 roste. Totéž se dá říci i o průměrném platu v oboru vzdělávání v Jihomoravském kraji. Celkový plat v oboru vzdělávání ale zaznamenal výrazný pokles v roce 2013.

Průměrný plat ve společnosti byl v roce 2009 nejvyšší a další roky má kolísavý vývoj. Na průměrnou mzdu v analyzované společnosti neměla ekonomická krize výrazný dopad, vzhledem k tomu, že do roku vzhledem k tomu, že až do roku 2011 má rostoucí tendenci.

## 4 NÁVRHY ŘEŠENÍ

Cíl této kapitoly je navrhnout změny ve stávajícím systému hodnocení a odměňování, které by vedly ke zlepšení. Tato část vychází z výsledků jednotlivých analýz ve druhé části bakalářské práce.

### 4.1 Hodnocení pracovníků

Co se týče hodnocení samotných zaměstnanců, bylo zjištěno, že společnost využívá pouze neformální hodnocení. Vzhledem k tomu, že se jedná o školské zařízení, které je zařazeno do sítě škol MŠMT, tak výše základního platu není ovlivnitelná samotným hodnocením například ze strany nadřízeného.

Co naopak ovlivnitelné je, je výše osobního příplatku. Výše této prémie je v mnoha případech zapsaná v pracovní smlouvě, ale často se jedná o rozmezí od nejnižší možné vyplacené odměny, až po maximální možnou vyplacenou prémie.

Odborní zaměstnanci nemohou být hodnoceni dle množství odvedené práce, jelikož náplní jejich práce je dohled nad dětmi ve školce. Je tedy zřejmé, že hodnocení je v tomto případě velmi subjektivní ze strany nadřízeného. Ve společnosti panuje rodinná atmosféra a tak nikdo nemá pocit, že by byl podhodnocený.

U provozních zaměstnanců a kuchařek je systém hodnocení stejný.

I přes tento fakt je vhodné nějakým způsobem hodnocení evidovat, aby se předešlo k případným neshodám. Jedná se o malý podnik s velmi malým počtem zaměstnanců, takže nejvhodnějším systémem hodnocení je dle mého názoru hodnotící hodnocení pomocí hodnotícího dotazníku, s následným rozhovorem. Nadřízený vyplní dle svého uvážení hodnotící dotazník. Dalším krokem bude samotný rozhovor, ve kterém bude moci zaměstnanec podat zpětnou vazbu. Zaměstnanec bude mít možnost sám zhodnotit, co udělal správně, v čem si myslí, že pochybil, a co by udělal příště lépe.

Hodnocení bude probíhat měsíčně. Jedná se o společnost s malým počtem zaměstnanců, tak administrativní náročnost nebude tak velká.

Hodnocení bude mít tedy dva kroky, a to:

- 1) Vyplnění hodnotícího formuláře zaměstnavatelem.
- 2) Podání zpětné vazby zaměstnanci prostřednictvím osobního rozhovoru.

Jméno hodnotitele:

Jméno zaměstnance:

Funkce zaměstnance:

Datum:

		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
<b>Komunikace</b>	K dětem je přátelská a vstřícná				
	Dává dětem prostor k vyjádření vlastních názorů				
	Zohledňuje individuální potřeby dětí				
	Spolupracuje s odborníky				
	Pravidelně komunikuje s rodiči				
<b>Vzdělávání</b>	Podněcuje děti k přemýšlení				
	Dává dětem možnost volby				
	Využívá nové vzdělávací metody				
	Pomáhá dětem porozumět a vyřešit problém				
<b>Okolí</b>	Zapojuje rodiče do vzdělávání dětí				
	Respektuje důvěrnosti, které se týkají dětí				
	Pravidelně informuje rodiče o pokrocích dítěte				
	Využívá pomoci dalších odborníků				
	Spolupracuje s kolegy				
<b>Osobní rozvoj</b>	Stále pracuje na svém osobním a profesním růstu				
	Vyhledává příležitosti, které by přispěly k osobnímu a profesnímu rozvoji				

**Obrázek č. 5: Návrh hodnotícího formuláře pro odborného pracovníka**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Jméno hodnotitele:

Jméno zaměstnance:

Funkce zaměstnance:

Datum:

		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
<b>Komunikace</b>	K dětem je přátelská a vstřícná				
	Zohledňuje individuální potřeby dětí				
<b>Strava</b>	Dodržuje předepsané porce jídel				
	Jídla vydává vždy včas				
<b>Ostatní</b>	Dodržuje hygienické předpisy				
	Minimalizuje náklady kuchyně				

**Obrázek č. 6: Návrh hodnotícího formuláře pro kuchařky**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Jméno hodnotitele:

Jméno zaměstnance:

Funkce zaměstnance:

Datum:

		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
<b>Komunikace</b>	K dětem je přátelská a vstřícná				
	Zohledňuje individuální potřeby dětí				
<b>Předpisy</b>	Dodržuje hygienické předpisy				
	Zná všechny hygienické a bezpečnostní předpisy				
<b>Ostatní</b>	Opravy, úklid a ostatní zajistí v co nejkratším čase				
	Je iniciativní a samostatná				

**Obrázek č. 7: Návrh hodnotícího formuláře pro provozní zaměstnance**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

## 4.2 Odměňování

Jak již bylo zmíněno v předešlých kapitolách, tak společnost odměňuje své zaměstnance platem, jelikož je to její povinnost dle Zákoníku práce. Z toho důvodu nelze měnit systém odměňování.

Výše příplatku pak závisí pouze na paní ředitelce a na její spokojenosti s prací svých zaměstnanců. Výše uvedený způsob hodnocení by měl pomoci k objektivní odměně zaměstnanců. Jednotlivé odpovědi v hodnotícím dotazníku mají bodové ohodnocení, a to:

- Ano = 20 bodů.
- Spíše ano = 15 bodů,
- Spíše ne = 10 bodů,
- Ne = 5 bodů.

Díky sumě bodů za jednotlivé otázky potom hodnotitel určí výši relevantní odměny. Bodová hranice pro pozici odborný pracovník, je znázorněna v následující tabulce, přičemž maximum dosažených bodů je 320 a minimum 80.

**Tabulka č. 9: Tabulka pro určení výše osobního ohodnocení pro odborné pracovníky**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Body celkem</b>	<b>Slovní vyjádření hodnocení</b>	<b>Výše osobního ohodnocení</b>
80 - 140	Uspokojivé	1 000 Kč
141 - 200	Dobré	2 000 Kč
221 - 260	Velmi dobré	3 000 Kč
261 - 320	Vynikající	4 000 Kč

Bodové hranice pro pozice kuchařka a provozní zaměstnanec jsou stejné pro obě pozice. Maximálně může zaměstnanec dosáhnout 120 bodů, minimálně 30.

**Tabulka č. 10: Tabulka pro určení výše osobního ohodnocení pro kuchařky a provozní zaměstnanec**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Body celkem</b>	<b>Slovní vyjádření hodnocení</b>	<b>Výše osobního ohodnocení</b>
30 - 60	Uspokojivé	500 Kč
61 - 90	Dobré	1 500 Kč
91 - 120	Vynikající	2 500 Kč

Odborní pracovníci, kteří jsou zaměstnáni, ke svému hlavnímu pracovnímu poměru, na dohody o provedení práce, dostávají relevantní výši odměny k druhu práce, kterou vykonávají. Jedná se o pomocné a občasné výpomoci. Tento způsob odměňování stávajících odborných pracovníků je, velice efektivní, i co se motivace týče, protože zaměstnanci dostanou možnost získat odměnu navíc ke svému platu.

### **4.3 Zaměstnanecké benefity**

Vzhledem k tomu, že společnost nevyužívá žádné zaměstnanecké výhody, bude vhodné, do budoucna, systém benefitů zavést, i z důvodu vyšší motivace zaměstnanců.

Mezi nejčastěji poskytované benefity patří příspěvky na stravování, tzv. stravenky. Ty ale ve společnosti, jako je Mateřídouška, nemají smysl, vzhledem k tomu, že školka disponuje vlastní kuchyní a pracovníci se stravují přímo ve společnosti.

Co ovšem přispěje k celkové spokojenosti a motivaci pracovníků, jsou příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění. Tyto vzniklé náklady budou pro zaměstnavatele uznatelné v plné výši, bude mít tedy možnost vyšší daňové úspory. Tento benefit má ale i další pozitivita a to je i fakt, že zvyšuje loajálnost zaměstnance

k zaměstnavateli a zvyšuje konkurenceschopnost společnosti. Výše penzijního příspěvku se odvíjí od délky trvání pracovního poměru ve společnosti.

**Tabulka č. 11: Navrhované výše jednotlivých zaměstnaneckých benefitů**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

	Měsíčně	Ročně
Příspěvek na penzijní připojištění	300 Kč - 1 500 Kč	3 600 Kč - 18 000 Kč
Příspěvek na životní pojištění	500 Kč	6 000 Kč

V tabulce jsou uvedeny doporučené výše jednotlivých zaměstnaneckých benefitů.

Při výpočtu daně z příjmu tedy bude mimo jiné možné uznat v souhrnu minimálně 9 600 Kč.

Jako poslední navrhovaný benefit bych uvedla možnost umístění dítěte do školky. Ačkoli se nejedná o benefit, který by ovlivnil úsporu, zvýší spokojenost a jistotu pracovníka.

Ve společnosti jsou nyní tři zaměstnankyně na mateřské dovolené a umístit dítě do školky je v současné době velmi složité, pokud rodič požaduje pro dítě dobrou výchovu a například i výuku v cizím jazyce. Možnost mít zajištěné místo pro dítě právě ve školce, kde zaměstnanec pracuje, velmi přispěje k pocitu jistoty zaměstnance, protože bude vědět, že i když bude dítě například v jiném oddělení, bude o něj dobře postaráno. V návaznosti na to bude více soustředěný a bude podávat dobrý výkon, co se výchovy a dohledem nad dětmi týče.

#### **4.4 Fond dalšího vzdělávání**

Stejně jako využívá výhody Fondu dalšího vzdělávání konkurenční společnost Emily Club s. r. o., je společnosti Mateřídouška navrhováno, aby se přihlásila do projektu Stáže ve firmách nebo Stáže pro mladé. Tyto stáže jsou ojedinělé v tom, že náklady na ně jsou plně hrazeny fondem Evropské unie. Realizátorem projektu je Fond dalšího vzdělávání, příspěvková organizace Ministerstva práce a sociálních věcí ČR.

Společnost těmito projekty získá možnost sama zaškolit a vychovat budoucí odborníky v oblasti, ve které podniká, v tomto případě ve školství. Zároveň získá finanční

prostředky na realizovanou stáž. Po ukončení praxe může stážistu zaměstnat na hlavní pracovní poměr, což je výhodné, jelikož společnost přesně ví, koho zaměstná, jelikož se stážistou bude mít zkušenosti. Co se týče projektu Stáže pro mladé, zde má společnost možnost vyzkoušet možného budoucího pracovníka a v případě dokončení studia si s ním sjednat okamžitý nástup do práce, v případě vzájemné spokojenosti.

Po skončení stáže vystaví společnost stážistovi fakturu, na částku ve výši, která je stanovena právě ve Smlouvě o stáž. Faktura je posléze proplacena za stážistu Fondem dalšího vzdělání.

Mezi výhody tohoto projektu patří:

- Prezentace společnosti v databázi poskytovatelů.
- Nulové náklady ze strany zaměstnavatele.
- Hrazené náklady z fondu Evropské unie.
- Možnost zaměstnat stážistu po skončení stáže.

### **Stáže ve firmách**

Projekt Stáže ve firmách je určen (FOND DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ, 2013 d):

- nezaměstnaným,
- absolventům bez praxe,
- osobám, které se vrací například z rodičovské dovolené,
- zaměstnancům, kteří si chtějí prohloubit kvalifikaci.

Stáž lze vykonávat v rozmezí 1 – 6 měsíců. Přesný harmonogram docházení na stáž musí být sestaven předem, přičemž stážista musí v každém dni docházet minimálně na 4 hodiny nepřetržitě na stáže.

Celkové náklady na stáž obsahují fixní částku, která je vyplácena poskytovateli stáže za 1 stážistu pod ukončení stáže. Tato částka musí být napsána v šabloně stáže v systému. Stážista nemá nárok na honorář, ale Fond dalšího vzdělávání proplácí stážistům v rámci projektu stravné formou stravenek a případné výdaje na spojené se služební cestou (FOND DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ, 2013 e).

Šablona stáže je vytvořena pro konkrétní pozici a sestavují ji analytici pro tvorbu šablon, následně je schválena Odbornou radou projektu. Výše poskytovateli stáže je

přiznána jako podpora malého rozsahu, tzn. podpora, která spolu s ostatními podporami nepřesahuje stanovenou výši za předcházející 3 účetní období. Výše podpory se řídí dle Nařízení Komise (ES) č. 1998/2006, částka nesmí přesáhnout 200 000 EUR za uvedené období.

Příklad karty stáže

Název pozice:	<b>Pedagog volného času</b>
Časová dotace:	320 hodin
Celkové hrazené náklady na stáž:	<b>48 620 Kč</b>
	částka udána v šabloně stáží

### **Stáže pro mladé**

Projekt je určen pro (FOND DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ, 2013 b):

- žáky prezenčního studia posledního ročníku středních škol,
- studenti prezenčního studia posledních 2 semestrů vyšších odborných škol a vysokých škol.

Stáž může trvat 1 – 4 měsíce, v maximálním rozsahu 300 hodin. To, jak často a na jak dlouho bude stážista docházet, musí být předem stanoveno v harmonogramu stáže, na kterém se domluví společnost se stážistou. Společnost uzavře se stážistou dohodu o provedení práce, kde budou všechny výše zmíněné náležitosti a částka hodinové mzdy uvedeny (FOND DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ, 2013 a).

Celkové náklady na stáž obsahují mzdu stážistovi a refundaci mentora. Částka mzdy činí 60 Kč, přičemž hodnota může být i vyšší, ale to již musí hradit sama společnost. Refundace mentora vychází z procentní účasti mentora na stáži a konkrétní hodnoty průměrného výdělku dle Informačního systému průměrného výdělku. Celkové náklady musí být uvedeny ve Smlouvě o stáž.

Příklad výpočtu nákladů na stáž

Název pozice:	<b>Asistent pedagoga</b>
Délka stáže:	300 hodin
Zapojení mentora:	60%
Celkové hrazené náklady na stáž:	<b>41 760 Kč</b>
z toho	odměna stážistovi $300 \times 60 = 18\,000$ Kč
	odměna mentorovi $300 \times 0,6 \times 132 = 23\,760$ Kč
	sazba (zde 132 Kč/hod) musí být uvedena v kartě stáže
	závisí na náročnosti stáže a dosaženém vzdělání mentora

Vzhledem k tomu, že částka proplacených nákladů u projektu Stáže pro mladé obsahuje i odměnu stážistovi, je celková odměna mentorovi menší. V druhém projektu jsou proplacené náklady vyšší.

Co se týče daňového hlediska těchto stáží, proplacená částka podléhá dani z přidané hodnoty, jestliže je poskytovatel stáže plátcem, a dani z příjmu. Faktura, která je po ukončení stáže vystavena, je v podstatě faktura za poskytnutí služby Fondu dalšího vzdělání.

#### 4.5 Náklady a přínosy návrhové části

Navrhované změny s sebou nesou i zvýšení nákladů.

Maximální výše nákladů na benefity je vyčíslena dle optimistické predikce, pro počet zaměstnanců 21.

**Tabulka č. 12: Výše nákladů na benefity**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Celkem	1 zaměstnanec
Příspěvek na penzijní připojištění	378 000 Kč	18 000 Kč
Příspěvek na životní pojištění	126 000 Kč	6 000 Kč
Celkem	504 000 Kč	24 000 Kč

Maximální celkové roční náklady na odměny jsou uvažovány pro aktuální počty zaměstnanců, 16 učitelek, 3 kuchařky a 2 provozní zaměstnanci.

**Tabulka č. 13: Výše nákladů na odměny**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

	Celkem	1 zaměstnanec
Učitelky	768 000 Kč	48 000 Kč
Kuchařky	90 000 Kč	30 000 Kč
Provozní	60 000 Kč	30 000 Kč
Celkem	918 000 Kč	108 000 Kč

Výše těchto nákladů neovlivní celkové možné zvýšení nákladů, protože ty již společnost vyplácí, takže jsou zahrnuty ve stávajících nákladech společnosti. Nový systém hodnocení by měl vést k eventuálnímu snížení nákladů na odměny, protože ne všichni zaměstnanci dosáhnou vždy maxima bodů. Ostatní náklady, jako například administrativní náklady, nejsou vyčísleny z důvodu nemožného přesného odhadu výše.

Celkové náklady se tedy ročně zvýší maximálně o 504 000 Kč, což je 4,3 %. Mzdové náklady se zvýší o 13,01 %.

Daňový pohled na jednotlivé návrhy je uveden v následující tabulce.

**Tabulka č. 14: Daňové hledisko jednotlivých návrhů**

(Zdroj: vlastní zpracování)

	Zaměstnavatel	Zaměstnanec
Příspěvek na penzijní připojištění	378 000 Kč uznatelné v plné výši	18 000 Kč osvobozeno
Příspěvek na životní pojištění	126 000 Kč uznatelné v plné výši	6 000 Kč osvobozeno
Odměny	zahrnuto do mzdových nákladů	součást hrubé mzdy DPFO - 15 %
Přijatá úhrada za stáž	DPH - 21 %; 15 % DPPO - 19 %	DPFO - 15 %

Mezi hlavní přínosy, které by návrhy měly přinést, lze zařadit především:

- zvýšení motivace zaměstnanců,
- snížení fluktuace o 20 %,
- zvýšení konkurenceschopnosti,
- zvýšení spokojenosti a jistoty zaměstnance,
- objektivní a přehledné hodnocení,
- získání finančních prostředků z Fondu dalšího vzdělání,
- možnost zaškolení možného budoucího zaměstnance prostřednictvím stáží,
- zvýšení mzdové produktivity o 13 %.

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo navrhnout změny v hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti MATEŘÍDOUŠKA – soukromá mateřská škola, s. r. o.

První část obsahovala poznatky z odborné literatury a byly v ní vysvětleny základní pojmy jako řízení lidských zdrojů, hodnocení, odměňování, zaměstnanecké benefity a motivace.

Analytická část je zaměřena na detailní analýzy současného stavu. V první řadě jsou zde základní údaje o společnosti, včetně její historie, organizační struktury, a popis nabízených služeb pro děti.

Analýza ekonomické situace společnosti přehledně zobrazuje vývoj tržeb, nákladů a výsledku hospodaření za 7 let, dále pak popis vývoje dlouhodobého majetku společnosti, pohledávek a závazků a úvěrů a přijatých úvěrů a půjček. Společnost nijak výrazně neovlivnila ekonomická krize, vzhledem k tomu, že jde o soukromý a velmi žádaný sektor.

V analýze zaměstnanců jsou graficky znázorněny počty pracovníků na jednotlivých pozicích, vývoj mzdových nákladů jednotlivých pozic, poměr mzdových nákladů k výši dotacím, jelikož společnosti obdrží ročně dotace ze státního rozpočtu. Dále je zde znázorněno srovnání výše platu v soukromém a veřejném sektoru.

V práci je popsána analýza konkurence, ve které je zobrazen celkový počet předškolních zařízení v celé České republice, Jihomoravském kraji a v Brně. Dále je zde srovnání produktivit analyzované společnosti s dvěma konkurenčními společnostmi.

Analýza trhu práce se zaměřuje na meziroční srovnání průměrných mezd, a to v celé České republice a Jihomoravském kraji, průměrný plat v oboru vzdělávání a míru srovnání míry nezaměstnanosti v celé České republice, Jihomoravském kraji a Brně.

V poslední řadě je v této části práce SWOT analýza, která shrnuje poznatky z analytické části. Z této analýzy vyplývá, že má společnost více silných stránek a příležitostí, než slabých stránek a hrozeb, což je jistě pozitivní.

Návrhová část je zaměřená na návrh optimálního systému hodnocení a odměňování. Vzhledem k tomu, že společnost nemá žádný formální systém hodnocení, tak byl

navrhnout hodnotící pohovor, který se skládá z krátkého hodnotícího formuláře, osobního hodnotícího pohovoru a zpětné vazby.

Systém odměňování nelze měnit, vzhledem k tomu, že zaměstnanci jsou ze zákona odměňováni platem. Ostatní formy odměny nad rámec platu jsou vyhovující, především možnost zaměstnance uzavřít dohodu o provedení práce a získat tak finanční odměnu navíc k platu je pro zaměstnance velice motivující.

Dále je doporučeno zavést zaměstnanecké benefity, konkrétně příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění.

Poslední doporučení je, aby se společnost přihlásila do projektu Stáže pro mladé nebo Stáže ve firmách, díky které získá další finanční prostředky pro odměňování zaměstnanců.

Vynaložení nákladů na zaměstnanecké benefity by mělo celkově snížit základ daně z příjmů právnických osob. Ekonomickou situaci by měl vylepšit právě Fond dalšího vzdělávání, jelikož sám proplatí zaměstnavateli náklady na mentorování.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, M., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GradaPublishing.  
ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M., 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: GradaPublishing.  
ISBN 978-80-247-2890-2.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2011. Historie a vývoj soukromého školství 2010. *Czso.cz*. [online]. [cit. 2013-12-20].  
Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/3316-11>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014 a. Dlouhodobý vývoj Jihomoravského kraje v letech 2004 – 2013. *Czso.cz*. [online]. [cit. 2014-5-10]. Dostupné z [http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/2\\_cast\\_trh\\_prace\\_nezamestnanost\\_organizacni\\_struktura\\_zemedelstvi](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/2_cast_trh_prace_nezamestnanost_organizacni_struktura_zemedelstvi).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014 b. Obecná míra nezaměstnanosti podle krajů – roční průměry. *Vdb.czso.cz*. [online]. [cit. 2014-04-20]. Dostupné z [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?cislotab=VSPS+507\\_ro%C4%8Dn%C3%AD&v oa=tabulka&go\\_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas\\_1\\_21=2012](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?cislotab=VSPS+507_ro%C4%8Dn%C3%AD&v oa=tabulka&go_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas_1_21=2012).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014 c. Počty uchazečů o zaměstnání a podíl nezaměstnaných osob v krajích ČR. *Vdb.czso.cz*. [online]. [cit. 2014-04-20]. Dostupné z [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?cislotab=PRA0100PU\\_KR&kapitola\\_id=924&v oa=tabulka&go\\_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas\\_3\\_47=20071231](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?cislotab=PRA0100PU_KR&kapitola_id=924&v oa=tabulka&go_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas_3_47=20071231).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014 d. Počty uchazečů o zaměstnání a podíl nezaměstnaných osob v okresech ČR. *Vdb.czso.cz*. [online]. [cit. 2014-04-20].  
Dostupné z [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?cislotab=PRA0100PU\\_OK&kapitola\\_id=924&v oa=tabulka&go\\_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas\\_3\\_47=20071231](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?cislotab=PRA0100PU_OK&kapitola_id=924&v oa=tabulka&go_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas_3_47=20071231).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014 e. Školská zařízení. *Vdb.czso.cz*. [online]. [cit. 2014-04-20]. Dostupné z [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?childsel0=1&cislotab=VZD6010UC&kapitola\\_i](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?childsel0=1&cislotab=VZD6010UC&kapitola_i)

d=17&voa=tabulka&go\_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&childsel0=1&pro\_1\_83=CZ064.

DVOŘÁKOVÁ, Z., P. BEROUŠEK, D. COLLINS, a kol., 2007.

*Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOND DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ, © 2013 a. Informace pro poskytovatele stáže.

*Stazepromlade.cz*. [online]. [cit. 2014-05-01].

Dostupné z <http://www.stazepromlade.cz/cz/pro-poskytovatele>.

FOND DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ, © 2013 b. O projektu. *Stazepromlade.cz*. [online].

[cit. 2014-05-01]. Dostupné z <http://www.stazepromlade.cz/cz/o-projektu>.

FOND DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ, © 2013 c. Šablony stáží. *Stazevefirmach.cz*.

[online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z

[http://www.stazevefirmach.cz/component/com\\_staze/Itemid,204/view,sablony\\_karet\\_list/](http://www.stazevefirmach.cz/component/com_staze/Itemid,204/view,sablony_karet_list/).

FOND DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ, © 2013 d. O projektu. *Stazevefirmach.cz*. [online].

[cit. 2014-05-01]. Dostupné z <http://www.stazevefirmach.cz/clanky/o-projektu.html>.

FOND DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ, © 2013 e. Seznam často kladených otázek.

*Stazevefirmach.cz*. [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z

<http://www.stazevefirmach.cz/faq/faq.html#C2>.

FORSYTH, P., 2000. *Jak motivovat lidi*. Praha: ComputerPress.

ISBN 80-722-6386-2.

FÜRSTOVÁ, I., 2007. *Výroční zpráva o hospodaření*. Brno: Mateřídouška – soukromá mateřská škola spol. s r. o.

FÜRSTOVÁ, I., 2008. *Výroční zpráva o hospodaření*. Brno: Mateřídouška – soukromá mateřská škola spol. s r. o.

FÜRSTOVÁ, I., 2009. *Výroční zpráva o hospodaření*. Brno: Mateřídouška – soukromá mateřská škola spol. s r. o.

FÜRSTOVÁ, I., 2010. *Výroční zpráva o hospodaření*. Brno: Mateřídouška – soukromá mateřská škola spol. s r. o.

- FÜRSTOVÁ, I., 2011. *Výroční zpráva o hospodaření*. Brno: Mateřídouška – soukromá mateřská škola spol. s r. o.
- FÜRSTOVÁ, I., 2012. *Výroční zpráva o hospodaření*. Brno: Mateřídouška – soukromá mateřská škola spol. s r. o.
- FÜRSTOVÁ, I., 2013. *Výroční zpráva o hospodaření*. Brno: Mateřídouška – soukromá mateřská škola spol. s r. o.
- HRONÍK, F., 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: GradaPublishing. ISBN 80-247-1458-2.
- JUST4WEB.CZ S. R. O., © 2009-2013. Mateřské školy Brno. *Seznamskol.eu*. [online]. [cit. 2013-12-20]. Dostupné z <http://www.seznamskol.eu/typ/materska-skola/?kraj=jihomoravsky&okres=brno&t=soukroma>.
- KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ, E. HÜTTLOVÁ, 1998. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-202-7.
- KOUBEK, J., 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, J., 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vydání. Praha: GradaPublishing. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KURZY.CZ, SPOL. S R. O., © 2000-2014. Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2014. *Kurzy.cz*. [online]. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/?G=1&A=1&page=1>.
- MACHÁČEK, I., 2013. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3. aktualizované vydání. Praha: WoltersKluwer ČR. ISBN 978-80-7478-000-4.
- MARKOVÁ H., 2013. *Daňové zákony 2013: úplná znění platná k 1. 1. 2013*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4643-2.
- MATEŘÍDOUŠKA, © 2013 a. Koncepce školky. *Skolka.cz*. [online]. [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.skolka.cz/clanky/koncepce-skolky.htm>.
- MATEŘÍDOUŠKA, © 2013 b. Mateřská školka Brno. *Skolka.cz*. [online]. [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.skolka.cz/clanky/materska-skolka-brno.htm>.

MATEŘÍDOUŠKA, © 2013 c. Programová náplň školky. *Skolka.cz*. [online]. [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.skolka.cz/clanky/programova-naplň-skolky.htm>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, © 2014 a. Hledání volných míst. *Portal.mpsv.cz*. [online]. [cit. 2014-04-20].

Dostupné z <http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/vmjedno/vmobor>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, © 2014 b. Regionální statistika ceny práce – Jihomoravský kraj. *Portal.mpsv.cz*. [online].

[cit. 2014-05-01]. Dostupné z <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/jim>.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, © 2012-2014 a. Sběrka listin, EMILY club s. r. o. *Justice.cz*. [online]. [cit. 2013-12-02]. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a700022674&klic=ehr2rk>.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, © 2012-2014 b. Sběrka listin, Základní škola a mateřská škola Basic, o. p. s. *Justice.cz*. [online].

[cit. 2013-12-02]. Dostupné z

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a700028752&klic=3u8k5g>.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, © 2012-2014 c. Výpis z obchodního rejstříku, EMILY club, s. r. o. *Justice.cz*. [online].

[cit. 2013-12-02]. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a700022674&typ=actual&klic=ehr2rk>.

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a700022674&typ=actual&klic=ehr2rk>.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, © 2012-2014 d. Výpis z obchodního rejstříku, MATEŘÍDOUŠKA – soukromá mateřská škola, s. r. o.

*Justice.cz*. [online]. [cit. 2013-12-02]. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a262317&typ=actual&klic=ui1g6y>.

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a262317&typ=actual&klic=ui1g6y>.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, © 2012-2014 e. Výpis z rejstříku obecně prospěšných společností, Základní škola a mateřská škola Basic, o. p. s. *Justice.cz*. [online]. [cit. 2013-12-02]. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a700028752&typ=actual&klic=3u8k5g>.

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a700028752&typ=actual&klic=3u8k5g>.

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a700028752&typ=actual&klic=3u8k5g>.

MORÁVEK, D., 2013. 5 netradičních benefitů, které můžete nabídnout svým zaměstnancům. *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2013-11-14]. ISSN 1802-8012. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/5-netradicnich-benefitu-ktere-muzete-nabidnout-svym-zamestnancum/>.

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

ŠUBRT, B., Z. LEIBLOVÁ, V. PŘÍHODOVÁ, a kol., 2013. Pracovníprávní a mzdové minimum. In: *Abeceda mzdové účetní*. 23. vydání. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-800-0.

TOMANOVÁ, V., 2010. Daňový pohled na nejoblíbenější zaměstnanecké benefity. *Finance.cz*. [online]. [cit. 2013-12-11]. Dostupné z <http://www.finance.cz/zpravy/finance/275767-danovy-pohled-na-nejoblibenejsi-zamestnanecke-benefity/>.

TREXIMA, SPOL. S R. O., © 2010-2014. Výsledky šetření. *Ispv.cz*. [online]. [cit. 2014-5-10]. Dostupné z <http://ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv.aspx>

TRYLČ, L., H. d' Ambrosová, H. Čornejová, a kol., 2011. Odměňování zaměstnanců pro personalisty. In: *Abeceda personalisty*. 4. vydání. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-646-4.

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozšířené vydání. Praha: WoltersKluwer ČR. ISBN 978-80-7357-925-8.

VNOUČKOVÁ, L., 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 3. upravené vydání. Praha: Adart s. r. o. ISBN 978-80-87829-06-6.

VYKYPĚLOVÁ, J., 17. 3. 2014. *Interview*. Kancelář JUDr. Jany Žárské spol. s r. o. Jánská 449/12, Brno-město.

ŽÁRSKÁ, J., 17. 3. 2014. *Interview*. Kancelář JUDr. Jany Žárské spol. s r. o. Jánská 449/12, Brno-město.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Příklad číselné hodnotící stupnice .....	15
Obrázek č. 2: Příklad slovní hodnotící stupnice .....	16
Obrázek č. 3: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy .....	20
Obrázek č. 5: Organizační struktura společnosti .....	33
Obrázek č. 6: Návrh hodnotícího formuláře pro odborného pracovníka .....	66
Obrázek č. 7: Návrh hodnotícího formuláře pro kuchařky .....	66
Obrázek č. 8: Návrh hodnotícího formuláře pro provozní zaměstnance .....	67

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Přehled teorií motivace a jejich praktických důsledků .....	25
Tabulka č. 2: Přehled daňového řešení vybraných zaměstnaneckých benefitů .....	28
Tabulka č. 3: Nejvíce poskytované benefity v České republice .....	29
Tabulka č. 4: Fluktuace zaměstnanců .....	39
Tabulka č. 5: Výše celkových a mzdových nákladů .....	43
Tabulka č. 6: Produktivita práce .....	44
Tabulka č. 7: Počet mateřských škol .....	49
Tabulka č. 8: Nabídka a poptávka po pracovních místech .....	61
Tabulka č. 9: Tabulka pro určení výše osobního ohodnocení pro odborné pracovníky ..	68
Tabulka č. 10: Tabulka pro určení výše osobního ohodnocení pro kuchařky a provozní zaměstnance .....	68
Tabulka č. 11: Navrhované výše jednotlivých zaměstnaneckých benefitů .....	69
Tabulka č. 12: Výše nákladů na benefity .....	72
Tabulka č. 13: Výše nákladů na odměny .....	72
Tabulka č. 14: Daňové hledisko jednotlivých návrhů .....	73

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Tržby z prodeje služeb.....	34
Graf č. 2: Celkové náklady .....	35
Graf č. 3: Výsledek hospodaření.....	37
Graf č. 4: Počet zaměstnanců v jednotlivých letech .....	38
Graf č. 5: Vývoj míry fluktuace.....	40
Graf č. 6: Počet uzavřených dohod o provedení práce .....	40
Graf č. 7: Mzdové náklady jednotlivých pozic.....	41
Graf č. 8: Výše dotací v jednotlivých letech.....	42
Graf č. 9: Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech .....	42
Graf č. 10: Průměrný měsíční plat a mzda.....	43
Graf č. 11: Porovnání průměrného platu odborných zaměstnanců.....	51
Graf č. 12: Porovnání průměrné mzdy provozních zaměstnanců.....	52
Graf č. 13: Porovnání produktivity práce z tržeb.....	53
Graf č. 14: Porovnání produktivity práce z přidané hodnoty .....	54
Graf č. 15: Porovnání mzdové produktivity .....	55
Graf č. 16: Porovnání mzdové rentability.....	56
Graf č. 17: Porovnání podílu zaměstnance na zisku.....	57
Graf č. 18: Průměrná hrubá měsíční mzda .....	58
Graf č. 19: Porovnání průměrného platu celkem a platu v oboru vzdělávání .....	59
Graf č. 20: Průměrný plat v oblasti předškolní výchovy v Jihomoravském kraji .....	60
Graf č. 21: Míra nezaměstnanosti .....	60

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Řízený rozhovor se zaměstnancem společnosti ..... I