



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## NÁVRH VNITŘNÍHO PŘEDPISU SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI AGROTEAM CZ S.R.O.

PROPOSAL FOR STAFF EVALUATION AND REMUNERATION SYSTEM IN THE  
COMPANY AGROTEAM CZ S.R.O.

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Bc. Michal Kubiš

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2017

## Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Student: **Bc. Michal Kubiš**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2016/17

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

### **Návrh vnitřního předpisu systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti Agroteam CZ s.r.o.**

#### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému, cíle práce a metod zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

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

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce, metody a postup řešení. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Analyzovat současný stav systému hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému hodnocení a odměňování pracovníků. Ekonomicky zhodnotit navrhované řešení.

#### **Základní literární prameny:**

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

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.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 28. 2. 2017



doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel



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

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zabývá společností Agroteam CZ s.r.o. se zaměřením na systém hodnocení a odměňování zaměstnanců. V první části práce jsou popsána teoretická východiska. V praktické části je společnost Agroteam CZ s.r.o. analyzována a dále je provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti. Na základě dotazníkového šetření jsou navrženy změny systému hodnocení a odměňování zaměstnanců a vypracován vnitřní předpis systému hodnocení a odměňování.

## **ABSTRACT**

This diploma thesis deals with Agroteam CZ s.r.o. focusing on the system of evaluation and remuneration of employees. The first part describes the theoretical background. In the practical part is Agroteam CZ s.r.o. analyzed and then a questionnaire survey was conducted among the employees of the company. Based on a questionnaire survey, changes are proposed to the system of evaluation and remuneration of employees and an internal regulation of the evaluation and remuneration system has been developed.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

zaměstnanci, mzda, hodnocení pracovníků, odměňování, motivace

## **KEYWORDS**

employees, wage, employee evaluation, remuneration, motivation

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

KUBIŠ, M. *Návrh vnitřního předpisu systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti Agroteam CZ s.r.o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017, 100 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 25. 5. 2017

.....

Podpis

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych rád poděkoval vedoucí diplomové práce Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za poskytnuté rady, konzultace a připomínky. Dále děkuji společnosti Agroteam CZ s.r.o. za poskytnuté informace a možnost konzultací.

# OBSAH

ÚVOD.....	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METOD ZPRACOVÁNÍ.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....	14
2.1 Základní pojmy .....	14
2.1.1 Vnitřní předpis.....	14
2.1.2 Mzdové formy .....	14
2.1.3 Zaměstnanecké výhody .....	18
2.2 Hodnocení pracovníků .....	19
Metody hodnocení.....	19
2.3 Motivace pracovníků.....	20
2.3.1 Motivace a stimulace .....	20
2.3.2 Základní teorie motivace .....	21
2.4 Odměňování .....	23
2.4.1 Mzdotvorné faktory .....	23
2.4.2 Řízení odměňování .....	24
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	27
3.1 Informace o analyzované společnosti .....	27
3.2 Poradenské produkty a struktura služeb.....	28
3.3 Vývoj počtu klientů.....	30
3.4 Přehled obchodních výsledků společnosti.....	31
3.4.1 Objem řešených investic.....	32
3.4.2 Předpokládaný vývoj .....	33
3.5 Analýza vnitřního prostředí - McKinseyho model 7S .....	34
3.5.1 Strategie .....	34
3.5.2 Struktura .....	36

3.5.3	Systemy .....	38
3.5.4	Styl.....	41
3.5.5	Spolupracovníci.....	41
3.5.6	Schopnosti .....	48
3.5.7	Sdílené hodnoty .....	49
3.6	Analýza vnějšího prostředí.....	49
3.6.1	Mzdové šetření .....	49
3.6.2	Porterova analýza pěti sil.....	55
3.6.3	SLEPT analýza .....	59
4	VÝZKUMNÁ ČÁST .....	73
4.1	Vyhodnocení dotazníku.....	73
4.2	Řízený rozhovor .....	73
4.3	SWOT analýza .....	75
5	NÁVRHOVÁ ČÁST.....	78
5.1	Vnitřní předpis systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti Agroteam CZ s.r.o. ....	79
5.2	Změny zapracované do vnitřního předpisu .....	84
5.3	Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn .....	86
5.4	Implementace vnitřního předpisu.....	87
6	ZÁVĚR .....	89
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	96
	SEZNAM TABULEK .....	97
	SEZNAM GRAFŮ .....	99
	SEZNAM PŘÍLOH .....	100

## ÚVOD

Lidské zdroje jsou pro management a majitele společností jednou z nejdůležitějších oblastí, na které zaleží a nejvíce ovlivňují chod společnosti. Nejenže se velká fluktuace zaměstnanců může stát nákladnou záležitostí pro zaměstnavatele. Ale zaměstnanci také tvoří významnou konkurenční výhodu a ztráta kvalifikovaných zaměstnanců a jejich přechod ke konkurenci by mohl pro společnost znamenat velké ztráty. O to více se ztráta kvalifikovaných zaměstnanců dotýká poradenských společností, kde jsou znalosti a zkušenosti významným předpokladem k dobře poskytnutým službám a spokojenosti zákazníků.

V souvislosti s lidskými zdroji jsou důležité oblasti odměňování a hodnocení zaměstnanců. Těmito dvěma oblastmi je možno ovlivnit spokojenost zaměstnanců a tím si kvalifikované zaměstnance udržet a posilovat svoji konkurenční sílu na trhu. Pro zaměstnavatele je důležité mít tyto dvě oblasti dobře nastavené pro správné fungování personálního managementu a tím dosažení strategických cílů celé společnosti.

Nejprve bude zpracována teoretická část práce, kde budou shrnuty základní poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů, odměňování, hodnocení práce a hodnocení zaměstnanců. Dále bude zpracována část týkající se analyzované společnosti, kterou je společnost Agroteam CZ s.r.o. V této části bude společnost představena, popsána její činnost a bude analyzován její současný stav. Dále bude provedena analýza zaměstnanců společnosti a analýza současného stavu odměňování a hodnocení zaměstnanců.

V další části práce bude analyzováno vnější prostředí, ve kterém společnost Agroteam CZ s.r.o. působí. Budou analyzovány vnější faktory působící obecně na trh, ve kterém se společnost pohybuje a dále na trh práce. Dále bude analyzováno konkurenční prostředí a jeho vliv na činnost společnosti Agroteam CZ s.r.o. Výstupem této analytické části bude SWOT analýza.

Dále bude pro potřeby naplnění cíle zpracován dotazník, kterým bude zjišťován názor zaměstnanců na současný stav hodnocení a odměňování ve společnosti Agroteam CZ s.r.o., ale také jejich celková spokojenost v zaměstnání. Výsledkem poté bude vyhodnocení dotazníkového šetření a na základě toho vypracování návrhu vnitřního předpisu společnosti Agroteam CZ s.r.o. upravujícího oblast hodnocení a odměňování.

# 1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METOD ZPRACOVÁNÍ

Cílem diplomové práce je návrh vnitřního předpisu systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti Agroteam CZ s.r.o. Společnost Agroteam CZ s.r.o. v současné době nemá vytvořený žádný vnitřní předpis týkající se hodnocení a odměňování zaměstnanců. Současně bude analyzován stávající systém hodnocení a odměňování zaměstnanců a budou navrženy změny ke zlepšení a zpřehlednění systému. Návrh vnitřního předpisu systému hodnocení a odměňování by měl vést k vyšší motivaci zaměstnanců k lepším pracovním výkonům a zvýšení efektivity odměňování.

Společnost Agroteam CZ s.r.o. byla vybrána proto, že jde o majetkově spřízněnou společnost současného zaměstnavatele autora diplomové práce a je zde proto vůle vedení společnosti k poskytnutí informací, které by nebylo možné získat z veřejných zdrojů a k provedení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a řízeného rozhovoru s představitelem vedení společnosti.

K naplnění cílů bude využito metod, jako je literární výtah pro shrnutí teoretických poznatků z odborné literatury, dále získání relevantních informací z veřejných rejstříků a zdrojů, a pokud nebude takto možné získat všechny potřebné informace, bude proveden rozhovor s vedením společnosti, případně jinými pověřenými zaměstnanci, například osobami zajišťujícími personální administrativu, účetnictví, apod. Dále bude provedeno dotazníkové šetření, kdy bude vypracován dotazník a následně distribuován mezi současné zaměstnance společnosti k vyplnění. Bude využito i metody řízeného rozhovoru se členem managementu společnosti. Analytická část bude zpracována pomocí metody analýzy vnitřního prostředí, kterou je McKinseyho model 7S. Pro analýzu vnějšího prostředí bude využita SLEPT analýza a pro analýzu konkurenčního prostředí bude využita Porterova analýza pěti sil. Na základě těchto výsledků poté bude zpracována SWOT analýza společnosti.

Na základě výše uvedených analýz a dotazníkového šetření bude vyhodnocen současný stav systému hodnocení a odměňování a budou navrženy změny ke zlepšení a na základě nich zpracován vnitřní předpis systému hodnocení a odměňování zaměstnanců.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V této kapitole budou rozepsána základní teoretická východiska z oblasti personalistiky. V první části budou uvedeny základní pojmy z oblasti personalistiky, zejména zde budou popsány mzdové formy. Další části se budou zabývat hodnocením práce, dále hodnocením zaměstnanců, motivací zaměstnanců a odměňováním zaměstnanců.

### 2.1 Základní pojmy

#### 2.1.1 Vnitřní předpis

Vnitřní předpis je definován zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce v ustanovení § 305. Je zde uvedeno, že „Zaměstnavatel může vnitřním předpisem stanovit práva v pracovněprávních vztazích, z nichž je oprávněn zaměstnanec, výhodněji, než stanoví tento zákon. Zakazuje se, aby vnitřní předpis ukládal zaměstnanci povinnosti nebo zkracoval jeho práva stanovená tímto zákonem. Odchýlí-li se zaměstnavatel od tohoto zákazu, nepřihlíží se k tomu.” (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 305). Dále tento zákon stanovuje podmínky vydání a zacházení s tímto předpisem např. že musí být vydán písemně, nesmí být v rozporu s právními předpisy, je závazný pro zaměstnavatele a všechny zaměstnance, zaměstnavatel musí seznámit zaměstnance s jeho vydáním, apod. (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

#### 2.1.2 Mzdové formy

**Mzdou** se rozumí odměna za práci poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci. Podmínky pro vyplácení mzdy bývají dohodnuté v pracovní smlouvě, vnitřních mzdových předpisech, v kolektivní smlouvě nebo mzdových výměrech (SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ E., 2013).

**Plat** je odměna za poskytnutou práci zaměstnanci, jehož zaměstnavatelem je stát, územně samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba nebo veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení. Plat bývá stanoven platebním výměrem (SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ E., 2013).

**Odměna z dohody** je peněžité plnění poskytované za práci vykonávanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti (SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ E., 2013).

**Časová mzda a plat** je částka stanovena jako hodinová, týdenní nebo měsíční, kterou pracovník dostává za svou práci. U dělnických profesí jde obvykle o hodinovou mzdu, u nedělnických prací je to obvykle měsíční plat. Časové mzdy a platy jsou jednou z nejpoužívanějších mzdových forem a tvoří zpravidla největší část odměny pracovníka. Podle ní vnímají pracovníci spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování a tím je vytvářena pověst organizace. Časová mzda nebo plat, kdy se podle platných tarifů platí skutečně odpracovaná doba a odměna není závislá na odvedeném výkonu, vytváří nedostatečný tlak na výkon pracovníka. Proto se často používá dvou a více mzdových tarifů pro stejnou práci a přiznávání jednotlivým pracovníkům podle jejich výkonu. Nebo se uplatňuje časová mzda nebo plat s příplatkem za hodnocení výsledků práce a pracovního chování (KOUBEK, J., 2007).

**Úkolová mzda**, jejímž principem je, že pracovník je placen určitou částkou za každou odvedenou jednotku práce, je jednou z nejjednodušších a nejpoužívanějších pobídkových mzdových forem. Konečný výpočet mzdy se provádí násobením počtu odvedených jednotek práce a odměnou za jednotku práce. Existuje několik typů úkolové mzdy:

- Úkolová mzda může mít **rovnoměrný průběh závislosti mzdy na výkonu**.
- Dále se používá **diferencovaný průběh závislosti mzdy na výkonu**. V tomto případě existuje jedna sazba za kus pro všechny přijatelné kusy až do určité normy nebo množství. Jestliže vyrobené množství překročí stanovenou mez, používá se vyšší sazba za vyrobený kus. V případě nedostatečného plnění výkonové normy se použije nižší sazba za vyrobený kus.
- V případě **skupinové úkolové mzdy** se úkolová mzda uplatňuje při odměňování skupiny pracovníků. U skupinové úkolové mzdy existují tyto varianty:
  - o V případě, že skupina pracovníků s homogenní kvalifikační strukturou vykonává současně stejnou pracovní operaci, používá se tzv. **operační kolektivní úkolová mzda**.

- Vykonává-li skupina pracovníků s heterogenní kvalifikační strukturou komplex rozdílných na sebe navazujících pracovních operací směřujících k vyrobení nějakého celku, používá se **akordní úkolová mzda** (KOUBEK, J., 2007).

Při uplatňování úkolové mzdy je nutné zajistit, aby množství a kvalita práce byly zjistitelné a kontrolovatelné, výkon pracovníka aby byl ovlivnitelný, aby jeho práce byla organizačně zabezpečena a pracovník mohl využívat fond pracovní doby, aby byly jasně stanoveny a kontrolovány postupy a zásady hospodaření se zdroji a nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka v důsledku jeho úsilí o lepší výkon (KOUBEK, J., 2007).

**Podílová (provizní) mzda** bývá uplatňována v obchodních činnostech a některých službách. Zde je odměna pracovníka zcela nebo alespoň z části závislá na prodaném množství. Může se tedy jednat o přímou podílovou mzdu nebo garantovaný základní plat a k němu provize za prodané množství. Variantou je tzv. zálohová podílová (provizní) mzda, kdy pracovník dostane měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize. Výhodou podílové mzdy je přímý vztah odměny a výkonu. Nevýhodou je, že ji mohou ovlivnit faktory, které pracovník sám nemá pod kontrolou, např. že výrobek, který prodává, je náhle nahrazen lepším konkurenčním výrobkem, změní se hospodářská situace, apod. (KOUBEK, J., 2007).

**Smišovaná mzda** je mzdovou formou, která je kombinací časové mzdy s úkolovou mzdou nebo s podílovou mzdou (SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ E., 2013).

**Mzdy za očekávané výsledky práce** se nazývají také penzumové mzdy a jde o odměny za dohodnuté množství práce nebo za dohodnutý výkon. Základem je stanovení očekávaných výsledků, možnost jejich kontroly, plánování, pracovních postupů a stanovené normy spotřeby práce. Příkladem penzumové mzdy je smluvní mzda, ale je zde zahrnuta i mzda s měřeným denním výkonem, kdy má pracovník stálou mzdu, ale je stále sledován a případně je nadřizován motivován ke zlepšení výkonu. Dalším příkladem je programová mzda, kdy jde o pevnou částku po dobu plnění dohodnutého

programu, při nesplnění některého z kritérií programu se redukuje podíl pohyblivé složky, kterou dohodnutá mzda obsahuje (KOUBEK, J., 2007).

**Mzdy a platy za znalosti a dovednosti** se vyplácí pracovníkům, kteří jsou schopni vykonávat úkoly ostatních pracovních míst nebo prací. Pro určité široce pojaté zaměstnání se vytvoří seznam znalostí a dovedností, které se poté rozdělí a uspořádají dle různých úrovní podskupin zaměstnání. Pro každou podskupinu se poté stanoví základní znalosti a dovednosti, podle kterých je poté stanovena mzda. Poté mohou být stanoveny odměny za zvládnutí prací v rámci podskupin nebo přes hranici podskupin na vyšší úroveň. V současné době se používají tři přístupy:

- Hierarchický model, který znalosti a dovednosti uspořádává hierarchicky, kdy složitější znalosti a dovednosti jsou nad předchozími. Pracovníkům se zvyšuje mzda za zvládnutí každého vyššího stupně.
- Model stavebních bloků vychází z toho, že různé znalosti a dovednosti jsou na sobě nezávislé. Zvládnutí dalších znalostí a dovedností je závislé na potřebách organizace nebo se řídí zájmy pracovníků.
- Model bodových přírůstků se používá tehdy, pokud existuje mnoho nových znalostí a dovedností, ale jejich hodnota není stejná, proto se jim přiřazuje bodová hodnota a podle toho, jako dovednosti pracovníci zvládají, jsou bodováni (KOUBEK, J., 2007).

**Mzdy a platy za přínos** v sobě zahrnuje odměňování za výsledky a za schopnosti, tedy za to, co pracovník do práce vkládá. Odměňuje se zde nejen výkon, ale i jeho zlepšování, tedy osvojování nových schopností a neustále zlepšování (KOUBEK, J., 2007).

**Osobní ohodnocení** bývá pravidelnou složkou mzdy k základní mzdě. Jde o nenárokovou složku mzdy, která má odrážet nadstandardního výkonu nebo kvality práce (SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ E., 2013).

**Příplatky** za práci se dělí na dvě skupiny. Příplatky povinné ze zákona, kdy zákoník práce stanovuje pět druhů příplatků. Jsou to příplatky za práci přesčas, za práci v noci,

ve svátek, práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci o víkendech. Nepovinné příplatky si stanovují společnosti sami, může se jednat např. o příplatek za vedení pracovní skupiny (SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ E., 2013).

Dalšími formami odměn mohou být **podíly na výsledcích hospodaření**, které mohou být závislé na velikosti základní mzdy, odpracovaných let apod., dále **odměny za zlepšovací návrh**, které se mohou odvíjet od přírůstku zisku případně snížení nákladů souvisejících se zlepšovacím návrhem (KOUBEK, J., 2011).

### 2.1.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody (benefity) jsou považovány za součást odměňování zaměstnanců. Nejsou však poskytovány na základě odpracované doby, výkonu, apod., ale zpravidla na základě toho, že jsou pracovníci v dané společnosti v pracovním poměru. Většinou jsou poskytovány plošně, případně se přihlíží k funkci, délce zaměstnaneckého poměru, zásluhám nebo postavení pracovníka ve společnosti. Zaměstnanecké výhody lze rozdělit do 4 základních skupin:

1. výhody sociální povahy – jde např. o příspěvky na penzijní připojištění, životní pojištění, půjčky a ručení za půjčky, příspěvky na rekreaci dětí, apod.
2. výhody zkvalitňující využívání volného času – např. příspěvky na kulturní, sportovní aktivity, organizování zájezdů, příspěvky na rekreaci, atd.
3. výhody, které mají vztah k práci – zde je možno zahrnout stravování, prodej produktů společnosti za výhodnějších podmínek, firemní parkoviště, příspěvek na úhradu nákladů spojených s cestou do práce poskytování pracovního oděvu, vzdělávání aj.
4. výhody spojené s postavením ve společnosti – např. firemní automobily pro vedoucí pracovníky, přidělení mobilního telefonu, nárok na společenský oděv a jiné náklady reprezentace společnosti (KOUBEK, J., 2011).

Zaměstnanecké benefity lze poskytovat následujícími formami:

- fixní způsob poskytování benefitů, kdy zaměstnavatel stanoví základní zaměstnanecké benefity a je na zaměstnanci, zda je využije nebo ne.
- flexibilní způsob poskytování benefitů (cafeteria systém), kdy zaměstnavatel stanoví balíček benefitů a roční limit bodů na každého zaměstnance. Každý

zaměstnanec si pak zvolí, které benefity mu nejvíce vyhovují a v rámci stanoveného bodového limitu tyto benefity čerpá (MACHÁČEK, I., 2010).

## **2.2 Hodnocení pracovníků**

K tomu, aby zaměstnavatel zjistil, jaké má pracovníky a jak jeho zaměstnanci pracují, slouží hodnocení pracovníků. Hodnocení je potřebné i z toho důvodu, aby každý zaměstnanec věděl, jak je zaměstnavatel s jeho prací spokojen a jak se na něj dívá. Hodnocení pracovníků může probíhat formálně, kdy jde o periodické plánované a systematické hodnocení zaměstnance, nebo neformálně, kdy jde o příležitostné hodnocení práce pracovníka během vykonávání práce (KOUBEK, J., 2011).

Hodnocení poskytuje řadu informací, zejména o pracovním výkonu, jeho průběhu a výkyvech, o správnosti výběru a rozmístování pracovníků. Dále lze z hodnocení získat podněty pro změny v obsahu pracovní náplně, podněty pro změnu v odměňování, pro oblast motivace, potřeby vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců a ke zlepšení vztahů a komunikace na pracovišti a také získat informace o osobních problémech zaměstnance (SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ E., 2013).

### **Metody hodnocení**

Nezbytné předpoklady efektivní implementace systému hodnocení do společnosti jsou bezesporu důsledná a přesvědčená podpora vrcholového managementu. Dále je nutné sladit systém hodnocení s firemní kulturou. Systém hodnocení by měl podporovat cíle a strategie organizace, měl by být přijatelný pro pracovníky a administrativně nenáročný. Dále by měl mít hodnotící a rozvojový aspekt, tedy mělo by být zaměřeno na hodnocení do minulosti i do budoucnosti. Systém hodnocení by měl splňovat i nepřetržitost hodnocení. Samotný systém hodnocení by měl být sám také hodnocen. Měl by být zvolen cyklus hodnocení, který by měl být podroben zhodnocení k reakci na změny a potřeby, které nastanou (HRONÍK, F., 2006).

Mezi metody hodnocení pracovníků patří:

- **Hodnocení podle stanovených cílů**, která začíná stanovením přesně definovaných a termínovaných cílů, kterých má pracovník dosáhnout. Poté je zpracován postup, kterým se má těchto cílů dosáhnout a vytvořeny podmínky

pro realizaci cílů. V průběhu plnění plánu jsou cíle měřeny a posuzovány. Poté se navrhne plán a realizace opatření ke zlepšení a stanoví cíle nové.

- **Hodnocení na základě plnění norem**, které bývá používáno pro hodnocení dělnických profesí.
- **Hodnocení pomocí stupnice**, kdy se stanovuje stupnice slovní nebo číselná. K této stupnici se vytvoří slovní charakteristiky jednotlivých stupňů, které popisují úroveň výkonu. Lze použít i číselnou stupnici pro charakteristiky jednotlivých stupňů (KOUBEK, J., 2011).
- **Hodnocení pomocí dotazníku**, kdy hodnotitel vyplňuje předem připravené otázky na základě odpovědí dotazovaného. Vyplnění dotazník poté slouží jako podklad pro celkové hodnocení zaměstnance.
- **Hodnocení při osobním pohovoru**, kdy je podřízený při osobním rozhovoru zároveň informován o osobním hodnocení své práce, případně o dalších možnostech a vývoji.
- **Sebehodnocení** může být součástí pohovoru nebo hodnotícího dotazníku. Zaměstnanec by měl dostat možnost si své vyjádření předem připravit.
- **360° zpětná vazba**, kdy zaměstnance hodnotí všichni, kteří jsou s ním během své práce v kontaktu.
- **Hodnotitelská zpráva** je další forma hodnocení, která je prováděna formou zprávy, kdy hodnotitel charakterizuje zaměstnance za určité období. Zde je riziko subjektivního hodnocení.
- **Testy**, které mohou být odborné, psychologické, výkonnostní, apod. dle specifikace hodnocené profese.
- **Hodnotící středisko**, kde se komplexně posuzují schopnosti a předpoklady zaměstnance.
- **Metoda kritických případů**, kdy se vedou záznamy o kritických situacích, tedy o úspěších a selháních zaměstnance (SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E., 2013).

## 2.3 Motivace pracovníků

### 2.3.1 Motivace a stimulace

Existují dvě příčiny vzniku kladného vztahu k nějaké úloze. Za prvé jde o spojení splnění úkolu se ziskem, což je vnější podnět. V druhém případě je splnění úkolu

spojeno s vnitřním vyladěním člověka, který má úkol vykonávat, tedy na základě vnitřních pohnutek. Jinak řečeno, jde o **stimulaci**, kdy pracovníkovi vyplácíme odměnu, která je kompenzací za nepohodlí spojené s výkonem. Pokud tyto vnější stimuly přestanou být poskytovány, pracovník přestane vykonávat práci (PLAMÍNEK, J., 2015).

V případě **motivace**, pokud jde o motivy, které jsou pro zaměstnance důležité, může práce pokračovat i za nepříznivých podmínek. Pracovník vykonává práci, protože jej baví nebo ji považuje za důležitou a významnou (PLAMÍNEK, J., 2015).

### 2.3.2 Základní teorie motivace

Existuje celá řada teorií pracovní motivace, které přinášejí poznatky a hypotézy o faktorech, které ovlivňují chování člověka v pracovním procesu. Níže jsou uvedené neznámější teorie koncepce motivace lidského jednání (DVOŘÁKOVÁ, Z., 2007).

- **Hierarchie potřeb podle MASLOWA** – vychází z pyramidy potřeb, která má následující stupně:
  - 1. stupeň – fyziologické potřeby, které mají základní charakter, např. potřeba potravy, odpočinku, apod.,
  - 2. stupeň – potřeba bezpečnosti a sociální jistoty.
  - 3. stupeň – potřeby sounáležitosti a společenského styku.
  - 4. stupeň – potřeby sebeúcty, autonomie, nezávislosti, uznání, které jsou ve dvou formách, první jako potřeba pocitu sebeúcty a druhá jako potřeba úcty ze strany druhých lidí.
  - 5. stupeň – potřeby seberealizace, jde o osobní růst a tato potřeba je na samém vrcholu pyramidy (KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ, 1995).

Vyšší potřeba může být uspokojena až poté, co jsou uspokojeny potřeby v nižším stupni. Plně uspokojená potřeba ztrácí svoji naléhavost a tím motivaci k jejímu uspokojení. Tato motivace je nahrazena motivací k uspokojení potřeby z vyššího stupně. Trvalé neuspokojení jedné z potřeb může vést k nevědomému jednání, které může mít kompenzační charakter.

- **Základní motivační typy zaměstnanců podle Heckhausena** – vychází z Maslowovy teorie potřeb. Heckhausen rozděluje dva základní typy osobností z hlediska motivačních vlivů. U prvního typu převažuje v motivaci k výkonu víra v úspěch. Tyto osobnosti si vytyčují realistické, přiměřeně vysoké, dlouhodobější cíle. Jsou pružnější ve změně cíle a k budoucnosti přistupují aktivně. U druhého typu v motivaci převažuje obava z neúspěchu. Tito lidé si kladou extrémně nízké cíle nebo naopak extrémně vysoké. Na těchto cílech pak trvají a neradi je mění. K budoucnosti se stavějí velmi opatrně. Tohoto je možno využít při motivaci zaměstnanců. Nadřazení mohou snižovat obavu z neúspěchu u druhého typu pochvalou, snížením pocitu nejistoty apod.
- **Herzbergova teorie** – Herzberg přišel s teorií motivace založenou na faktorech, které při práci produkují spokojenost a nespokojenost:
  - Faktory hygieny. Do těchto faktorů jsou zahrnuty mzdy, politika a řízení společnosti, personální řízení, vztahy na pracovišti, pracovní podmínky. Jejich špatný stav nebo absence vede k nespokojenosti zaměstnanců. Přítomnost těchto faktorů však sama o sobě nevede ke spokojenosti a motivaci.
  - Motivátory vnitřních potřeb. Jsou zde zahrnuty úspěch, uznání, náplň práce, odpovědnost, vzestup, možnost rozvoje. Pokud jsou tyto faktory přítomny, zvyšují uspokojení z práce a motivaci. Jejich absence však nevede k nespokojenosti (FRENCH, W. L., 1986).
- **McGregorova teorie X a teorie Y** – tato teorie slouží především pro stanovení efektivních principů vedení lidí, ale má i vliv na oblast motivace.
  - Teorie X představuje vedení lidí pomocí návodů, příkazů a kontroly nadřízených pracovníků.
  - Teorie Y představuje styl vedení, který vytváří prostor pro kreativitu zaměstnanců. Členové organizace volí prostředky a směřují svá úsilí tak, aby bylo dosahování cílů organizace (DVOŘÁKOVÁ, Z., 2007).
- **Porterův a Lawlerův model motivace** – hlavní proměnné tohoto modelu jsou vnitřní a vnější odměny. Vnitřní odměny jsou méně hmatatelné, závislé na osobnosti a práci samotné. Příklady vnitřních odměn jsou např. různorodost v pracovní náplni, smysl být částí celého procesu, který vytváří hodnotu, být

významným členem týmu, vyšší odpovědnost, příležitosti učit se růst, apod. Vnější odměny jsou výsledkem jednání druhých, zejména nadřízených a jsou snáze kontrolovatelné. Jde např. o odměny, benefity, povýšení, pochvala (BEARDWELL, I., HOLDEN, L., 1997).

## 2.4 Odměňování

Odměňování zahrnuje spolu se mzdou, platem a jinými formami peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi za odvedenou práci i povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru či jiného vztahu. Odměny mohou zahrnovat i vybavení kanceláře, zařízení pracoviště, přidělení stroje, apod., stále častěji je mezi odměny zahrnuto i poskytované vzdělávání. Tyto zmíněné odměny jsou označovány jako vnější odměny. Mimo ně mohou být zaměstnancům poskytovány i vnitřní odměny, ty jsou spojeny se spokojeností a radostí, kterou mu vykonávaná práce přináší. Ty vyplývají z toho, že zaměstnanec dostane možnost se účastnit určitých aktivit a úkolů, dále jde o neformální uznání, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto typu vycházejí z osobnosti pracovníka, jeho potřebami, postoji a hodnotami. Vedle peněžních forem odměňování se používají i nepeněžní formy. Všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu (KOUBEK, J., 2007).

Odměňování je jednou z důležitých personálních činností, jejichž hlavními cíli je získat kvalifikované zaměstnance a udržet si současné, odměňovat za zaměstnancův výkon a přínos pro zaměstnavatele a zajistit rovnováhu mezi mzdou a hodnotou práce, zajistit konkurenceschopnost odměn, motivovat zaměstnanců k lepším výkonům, ke zvýšení kvalifikace atd. (SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E., 2013).

### 2.4.1 Mzdotvorné faktory

Obecně lze rozdělit faktory ovlivňující mzdu následovně:

- **pracovní funkce v organizaci** – tato skupina zahrnuje úkoly pracoviště, požadavky pracoviště a to bez ohledu na osobu pracovníka.
- **výsledek práce a chování při práci** – tyto faktory hodnotí míru plnění pracovních úkolů, tzn. nasazení pracovníka a jeho přínos k dosažení cílů společnosti. Nehodnotí osobnost pracovníka.

- **mimořádné okolnosti** – tyto faktory závisí na osobě pracovníka, jeho sociálním postavení a pracovních podmínkách daných zákonem, dohodou jednotlivce (např. pracovní smlouvou) nebo dohodou , která je výsledkem kolektivního vyjednávání a zaměstnavatelů. Dále jsou zde zahrnuty i pravomoci podniku, např. mzdové předpisy.
- **situace na trhu práce** – Mzdy jsou ovlivněné i situací na trhu práce, dále konkurencí, oborovými specifiky apod. (KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ, 1995).

#### 2.4.2 Řízení odměňování

Řízení odměňování zahrnuje formulování a realizaci strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat zaměstnance slušně, spravedlivě a důsledně a to v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění cílů organizace. Řízení odměňování zahrnuje realizaci a udržování systému odměňování, jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech zúčastněných stran (ARMSTRONG, M., 2007).

Řízení odměňování je založeno na jasné filozofii – na přesvědčení, že uplatňování systému odměňování musí být v souladu se zásadami spravedlnosti, rovnosti, důslednosti a průhlednosti. Je-li podstatou řízení lidských zdrojů investování do lidského kapitálu, z něhož se očekává a požaduje rozumná míra návratnosti, pak je správné odměňování lidí diferencovaně podle jejich přínosu, tedy návratnosti investic, kterou generují. Filozofie řízení odměňování uznává, že toto řízení musí být strategické v tom smyslu, že se zaměřuje na dlouhodobé záležitosti týkající se toho, jak by lidé měli být hodnoceni za práci, kterou vykonávají a čeho dosahují. Strategie a procesy odměňování by měli vycházet z podnikové strategie. Řízení odměňování je součástí přístupu k řízení lidí, kterým je řízení lidských zdrojů (ARMSTRONG, M., 2007).

Filozofie řízení odměňování bude ovlivněna podnikovými strategiemi, strategiemi lidských zdrojů organizace, významem, jaký přisuzuje odměňování vrcholový management a vnitřním a vnějším podmínkám organizace. Vnější prostředí zahrnuje úrovně mezd a platů na trhu práce a následující ekonomické teorie vysvětlují, jak se tyto úrovně určují a vytvářejí:

- Zákon nabídky a poptávky – při jinak nezměněné situaci, pokud nabídka pracovních sil převyšuje poptávku po nich, se úroveň mezd a platu snižují, jestliže poptávka po pracovních silách převyšuje nabídku, mzdy a platy rostou. Tato teorie zdůrazňuje význam faktorů trhu práce při ovlivňování tržních sazeb.
- Teorie mzdové efektivity – tato teorie vychází z toho, že organizace budou platit více, než je tržní sazba, protože věří, že si tím přilákají lepší uchazeče o zaměstnání, zároveň věří, že vyšší úroveň mezd a platů snižuje fluktuaci a přesvědčuje pracovníky o tom, že se s nimi slušně zachází. Tato teorie je známá také jako ekonomie vysokých mezd. Organizace tuto teorii uplatňují, když mají politiku odměňování, která s nimi dělá bezkonkurenční nebo alespoň nadprůměrné zaměstnavatele na trhu práce.
- Teorie lidského kapitálu – pracovník ovládá určitý soubor dovedností vytvořených vzděláním a výcvikem, který tvoří určitou zásobu produktivního výrobního kapitálu. Pracovníci a zaměstnavatelé považují za výhodné investování do lidského kapitálu. Úroveň mezd a platů by měla nabídnout oběma stranám rozumnou míru návratnosti těchto investic.
- Teorie zprostředkovatele / vykonavatele – zaměstnavatelé jsou oddělení od zaměstnanců (vykonavatelů). Mohou tak vzniknout náklady zprostředkování, protože vykonavatelé nemusejí být tak produktivní jako vlastníci (zaměstnavatelé). Ke snížení těchto nákladů musejí vlastníci vypracovat způsoby sledování a kontroly činnosti vykonavatelů. Může jít o systém odměn motivujících k přijatelnému chování. Tento proces odměňuje za měřitelné výsledky, které se považují za to, co je v nejlepším zájmu vlastníků.
- Snaha vyjednávat – pracovníci usilují o vyjednávání o vztahu mezi tím, co považují za rozumný přínos a tím, co je zaměstnavatel připraven nabídnout, aby tento přínos získal. Zaměstnavatel musí posoudit, jakou úroveň a typ stimulů musí nabídnout za přínos, který od zaměstnanců požaduje (ARMSTRONG, M., 2007).

### **Cíle řízení odměňování**

Systém odměňování společnosti tvoří zejména mzdová struktura, ale i nehmotné stimuly k práci. Cílem mzdové politiky je:

- získat kvalifikované pracovníky,
- stimulovat k výkonu a pracovnímu chování, které je žádoucí,
- zajistit spravedlivou mzdovou diferenciaci uvnitř konkrétní společnosti a také ve srovnání s ostatními společnostmi na trhu práce,
- zajistit, aby celkový objem vyplácených mzdových prostředků neohrožoval konkurenceschopnost společnosti (KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a ŠUBRT, B., 2001).

Mezi cíle řízení odměňování patří:

- odměňovat pracovníky podle toho, jak si jich zaměstnavatel cení a jak je na základě toho chce platit,
- odměňovat lidi za hodnotu, kterou vytvářejí,
- odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků,
- vytvářet kulturu výkonů,
- motivovat zaměstnance a získávat si jejich loajalitu a angažovanost,
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky,
- vytvářet procesy celkového odměňování, které uznává význam jak peněžních, tak nepeněžních odměň,
- vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy a psychologickou smlouvu,
- propojovat postupy v odměňování s cíli podnikání i s hodnotami pracovníků,
- spravedlivé fungování – lidé cítí, že se s nimi zachází správně a spravedlivě a v souladu s tím, jakou mají pro zaměstnavatele hodnotu,
- uplatňování odměňování rovným způsobem – zaměstnanci by měli být správně odměňováni v porovnání s ostatními lidmi v organizaci, vztahy mezi jednotlivými pracemi musejí být měřeny a posuzovány tak objektivně, jak je to možné a za práci stejno hodnoty by měla náležet stejná mzda či plat,
- fungovat důsledně – rozhodnutí o odměně nesmějí být závislá na libovůli a nesmějí se bezdůvodně lišit ani u různých lidí, ani v čase,
- transparentní a srozumitelné fungování – zaměstnanci vědí, jak systém odměňování funguje a jak na ně působí (ARMSTRONG, M., 2007).

## 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

### 3.1 Informace o analyzované společnosti

#### Základní informace

<b>Název:</b>	Agroteam CZ s.r.o.
<b>Sídlo:</b>	Rudolfovská tř. 202/88, České Budějovice 4, 370 01 České Budějovice.
<b>IČ:</b>	281 10 056.
<b>Datum vzniku:</b>	26. 8. 2009.
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným.
<b>Základní kapitál:</b>	200 000 Kč.
<b>Statutární orgán:</b>	Ing. Zdeněk Kučera, Ph.D., Ing. Barbora Vilišová, Ing. Václav Včelák.
<b>Webové stránky:</b>	<a href="http://www.agroteam.cz/">http://www.agroteam.cz/</a> .
<b>Oblast podnikání:</b>	Zprostředkovávání dotačních titulů.
<b>Počet zaměstnanců:</b>	16 (stav k 30.11.2016).
<b>Obrat:</b>	21 757 000 Kč (2015).
<b>Zisk před zdaněním:</b>	5 565 000 Kč (2015), (SBÍRKA LISTIN, 2016).
<b>CZ-NACE:</b>	74.90 Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti j. n. (CZ NACE, 2016).

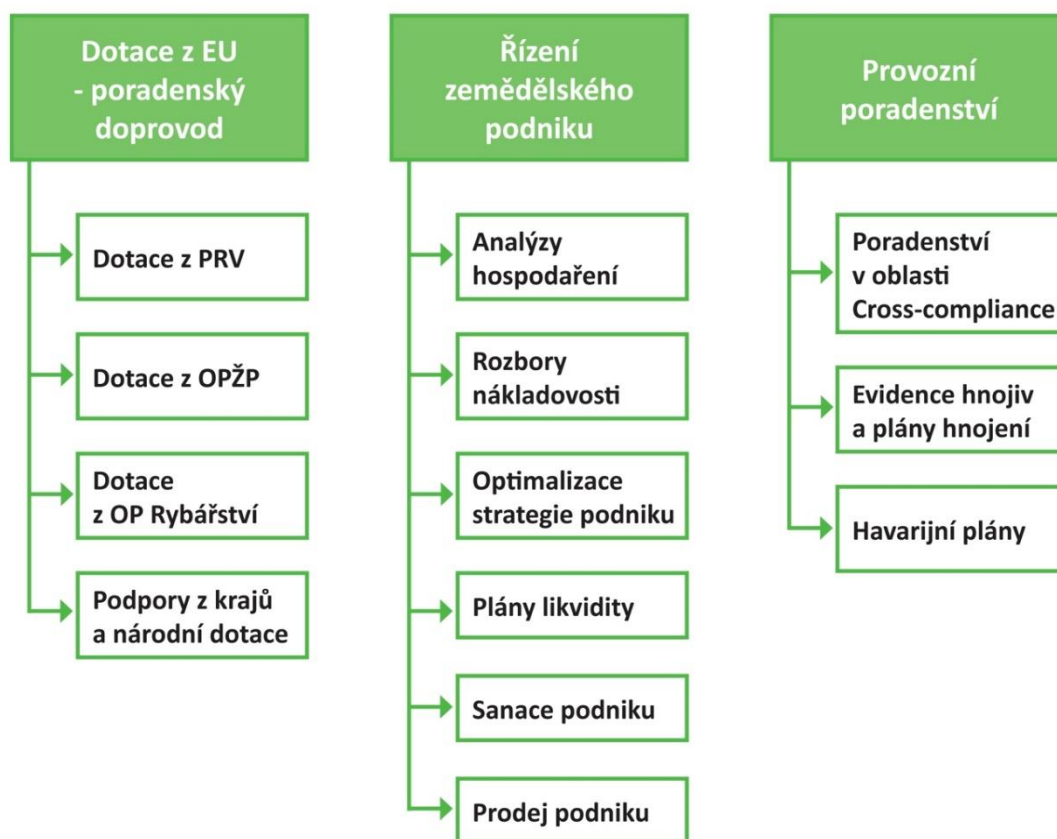
Společnost Agroteam CZ s.r.o. (dále jen „AGT“) vznikla v roce 2009 a zabývá se komplexním servisem při zajištění investičních dotací a provozního poradenství pro zemědělství, rybářství a obce. AGT je dceřinou společností OK GROUP a.s., která ji 100% podílem zakoupila v roce 2015. Společnost OK GROUP a.s. je makléřská skupina, která působí na českém a slovenském pojišťovacím trhu již od roku 1999 a od roku 2010 je leadrem v korporátním zemědělském pojištění. OK GROUP a.s. považuje propojení svých činností s poradenstvím za přirozenou součást nabídky, která

nejen chce potvrdit tímto pozici jedničky na trhu, ale zároveň poskytuje svým klientům komplexní službu. A to zejména v zemědělství, kde je většina investic podporována prostřednictvím strukturálních fondů. Proto je toto spojení pro obě společnosti velmi důležité (KUČERA, Z., 2016a).



Obrázek č. 1: Logo AGT a OK GROUP a.s., (zdroj: OK GROUP A.S., 2016).

### 3.2 Poradenské produkty a struktura služeb



Obrázek č. 2: Přehled poradenských produktů a struktury služeb AGT, (zdroj: zpracováno dle KUČERA, Z., 2016b).

#### Dotace z EU – poradenský doprovod

V rámci dotačního poradenství se AGT zabývá celým procesem získání dotace. S klienty řeší investici od přípravy projektu až po vyplacení dotačních prostředků.

Kromě dotací poskytovaným prostřednictvím Státního zemědělského intervenčního fondu, Státního fondu životního prostředí a Regionálních operačních programů se AGT zabývá i poradenským servisem ke zpracování žádostí z Operačního programu rybníkářství, Krajských grantů, Regionálních operačních programů, Programu rozvoje venkova, Operačního programu podnikání a inovace i Národních dotací (AGROTEAM CZ s.r.o., 2016).

### **Řízení zemědělského podniku**

Společnost AGT se zaměřuje na ekonomické poradenství zemědělských společností, pomocí analytických nástrojů, zejména finanční a nákladové analýzy zajišťuje podrobné informace pro zavedení opatření ke zlepšení efektivity podniku. Mimo finanční a nákladové analýzy využívá i analýzu efektivity investic a optimalizaci společnosti (AGROTEAM CZ s.r.o., 2016).

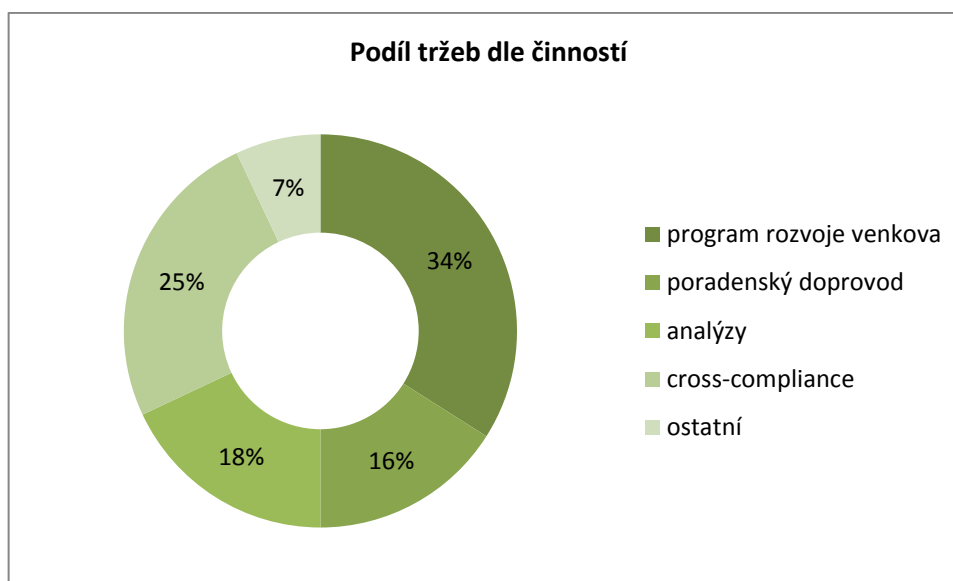
Další poskytovanou službou je zajištění poradenského servisu při prodeji nebo nákupu zemědělské společnosti, které zahrnuje provedení detailní analýzy společnosti před prodejem nebo nákupem. Dále se AGT podílí na stanovení ceny, nalezení vhodného investora a zprostředkování prodeje (AGROTEAM CZ s.r.o., 2016).

### **Provozní poradenství**

V reakci na skutečnost, že od 1. 1. 2009 je v České republice výplata podpor a dotací podmíněna povinnými požadavky na hospodaření, které jsou zařazeny do tří oblastí: životní prostředí, změna klimatu a dobrý zemědělský a environmentální stav půdy; veřejné zdraví, zdraví zvířat a rostlin a dobré životní podmínky zvířat, AGT poskytuje provozní poradenství na úrovni kontroly dodržování legislativních požadavků i optimalizaci výrobních postupů. Systém na kontrolu dodržování právních předpisů při zemědělském hospodaření ve zmíněných oblastech se nazývá Cross Compliance (AGROTEAM CZ s.r.o., 2016).

Plnění standardů a požadavků je kontrolováno plněním tzv. kontrolních požadavků. Ty zahrnují právě evidenci hnojiv a plány hnojení, havarijní plány, dále AGT zpracovává

evidenci přípravků na ochranu rostlin, hospodaření s nitráty, ekologickou újmu a provozní řád podle zákona o ovzduší (AGROTEAM CZ s.r.o., 2016).



Graf č. 1: Průměrné hodnoty podílu tržeb AGT v letech 2013 – 2015, (zdroj: zpracováno dle KUČERA, Z., 2016b).

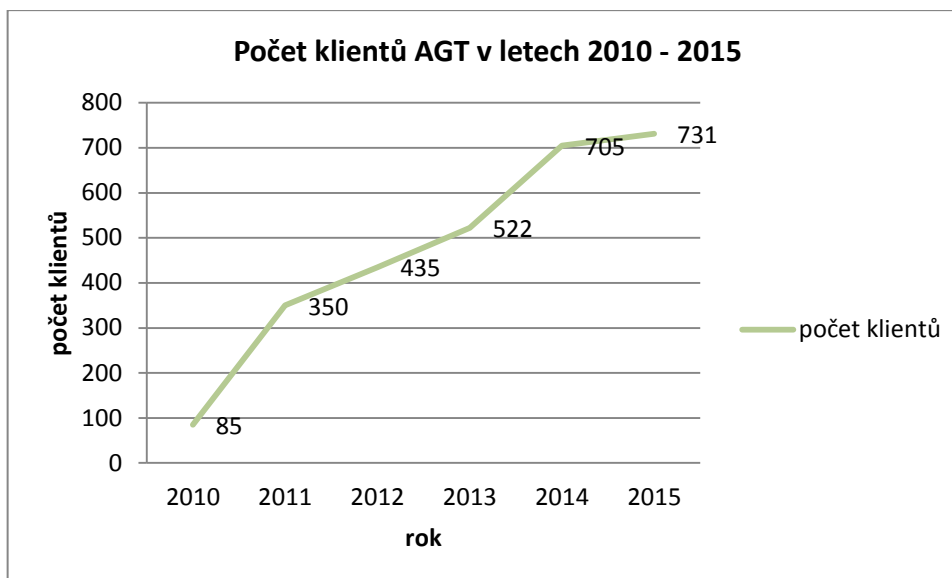
Struktura tržeb se za poslední tři roky ustálila na výše uvedených průměrných hodnotách. Snahou při sestavování plánů je důraz na větší diverzifikaci příjmů. Tyto ostatní příjmy tak doplňují tržby za projekty z vyhlášených investičních kol, podpor anebo ze zařazování jiných, pro klienty lukrativních výzev (KUČERA, Z., 2016b).

### 3.3 Vývoj počtu klientů

Vývoj počtu klientů je charakterizován rostoucím trendem. Meziroční nárůst je závislý na počtu a struktuře vypisovaných dotací od jednotlivých poskytovatelů. Na grafu níže je zaznamenán vývojový trend počtu klientů AGT.

Tabulka č. 1: Počet klientů a tempo růstu počtu klientů AGT v letech 2010 – 2015, (zdroj: zpracováno dle KUČERA, Z., 2016b).

rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
počet klientů	85	350	435	522	705	731
tempo růstu	-	312 %	24 %	20 %	35 %	4 %



Graf č. 2: Vývoj počtu klientů AGT v letech 2010 – 2015, (zdroj: zpracováno dle KUČERA, Z., 2016b).

### 3.4 Přehled obchodních výsledků společnosti

Na základě informací z účetních výkazů AGT je níže zaznamenaný vývoj obrátu a výsledku hospodaření před zdaněním a jejich tempa růstu.

Tabulka č. 2: Přehled obchodních výsledků AGT v letech 2011 – 2015 (zdroj: zpracováno dle KUČERA, Z., 2016b).

rok	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Obrat (Kč)</b>	18 455 000	13 705 000	16 927 000	18 128 000	21 757 000
<b>Tempo růstu obrátu</b>	-	-26%	24 %	7 %	20 %
<b>Náklady (Kč)</b>	11 518 000	9 729 000	10 767 000	17 302 000	12 160 000
<b>Tempo růstu nákladů</b>	-	-16 %	11 %	61 %	-30 %
<b>VH před zdaněním (Kč)</b>	8 685 000	4 971 000	7 657 000	7 682 000	5 565 000
<b>Tempo růstu VH před zdaněním</b>	-	-43 %	54 %	0 %	-28 %

Díky tomu, že je toto odvětví hodně ovlivněno politickou situací, jsou obecně velké rozdíl v tržbách. V roce 2011, kdy byl zisk před zdaněním 8,6 milionů korun, se společnosti sešlo hodně projektů z PRV – bylo silné kolo, první v období 2010 – 2013 a současně bylo silné kolo dotací na snížení amoniaku. V roce 2012 nebylo vyhlášeno

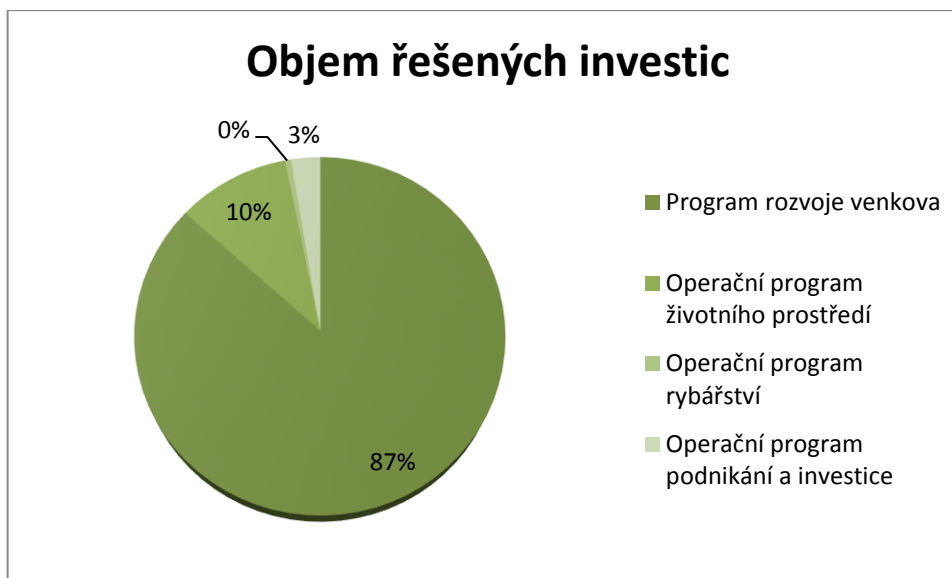
hlavní kolo PRV na modernizaci zemědělských podniků, proto také propad na 4,9 milionů korun výsledku hospodaření. Další kolo bylo vyhlášeno až v roce 2013, ale jen na jímky a hnojiště, proto byly tržby relativně nižší. V roce 2015 byla vyhlášena kola modernizace PRV dvě v jednom roce. Náklady se ale také zvyšovaly spolu s přijetím nových zaměstnanců, investovalo se do kanceláří a do výpočetní techniky (KUČERA, Z., 2016a).

### 3.4.1 Objem řešených investic

Nejčastěji řešené investice jsou zaměřené na stavby a technologie pro chov hospodářských zvířat, skladovací kapacity zemědělské produkce, strojové vybavení, diverzifikace do nezemědělských činností a technologie pro zpracování dřeva. Níže je vypsán přehled dotačních titulů s největším objemem řešených investic (KUČERA, Z., 2016a).

Tabulka č. 3: Přehled dotačních titulů s největším objemem řešených investic (zdroj: zpracováno dle KUČERA, Z., 2016b).

<b>Dotační titul</b>	<b>Objem řešených investic</b>
Program rozvoje venkova	6 801 748 285 Kč
Operační program životního prostředí	798 233 000 Kč
Operační program rybářství	41 289 000 Kč
Operační program podnikání a investice	205 995 000 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>7 847 265 285 Kč</b>



Graf č. 3: Objem řešených investic AGT v procentuálním vyjádření, (zdroj: zpracováno dle KUČERA, Z., 2016b).

### 3.4.2 Předpokládaný vývoj

Další vývoj je závislý na pravidelnosti a objemu vypisovaných dotací od poskytovatelů. Za předpokladu očekávatelného vývoje je odhad do roku 2020 následující:

Tabulka č. 4: Předpokládaný vývoj objemu řešených investic do roku 2020, (zdroj: KUČERA, Z., 2016b).

Dotační titul	Objem plánovaných řešených investic (v mil. Kč)
Program rozvoje venkova	4 000
Operační program životního prostředí	300
Operační program rybnářství	35
Operační program podnikání a inovace	Přesunuto na OK Grant 500
<b>Celkem</b>	<b>4 835</b>

Na agendu „Operačního programu podnikání a inovace“ založili majitelé samostatnou společnost OK GRANT s.r.o. zabývající se touto podoblastí dotačních titulů. Jde o dceřinou společnost AGT (KUČERA, Z., 2016a).



ČLEN OK HOLDING

Obrázek č. 3: Logo společnosti OK GRANT s.r.o. (zdroj: OK GROUP A.S., 2016)

## **Shrnutí**

Společnost AGT je rostoucí společnost, která má široký záběr služeb se zaměřením na zemědělské společnosti, jako je dotační poradenství, provozní poradenství a poradenství ohledně řízení podniku. Každoročně jí roste počet klientů a obrát. Jde o ziskovou společnost, jejíž budoucí vývoj je závislý na vypisovaných dotacích poskytovateli. Náklady společnosti významně ovlivňují investice do výpočetní techniky a mzdové náklady na zaměstnance.

## **3.5 Analýza vnitřního prostředí - McKinseyho model 7S**

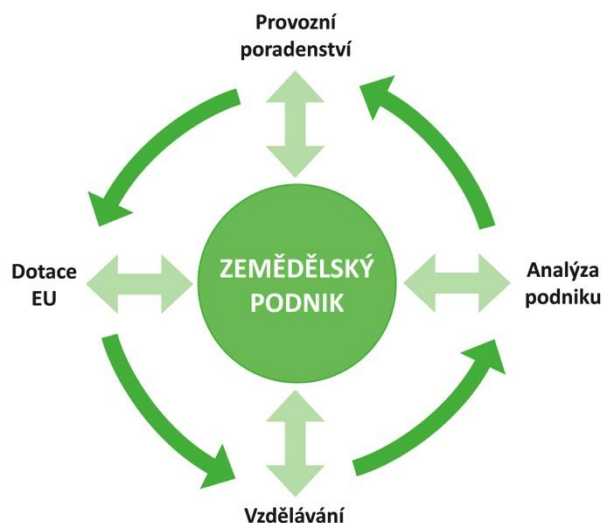
Vnitřní prostředí společnosti AGT bude popsáno podle McKinseyho modelu 7S. Podkladem pro tuto analýzu jsou především informace poskytnuté jednatelem AGT panem Ing. Zdeňkem Kučerou, Ph.D., jednatelem a ředitelem společnosti, paní Ivou Táchovou, která pracuje ve správě společnosti a panem Ing. Michalem Weberem, který ve společnosti manažer pro strategické vztahy.

### **3.5.1 Strategie**

Strategií AGT je poskytování služeb jak v dílčím rozsahu, tak i komplexní poradenství dlouhodobého charakteru v oblasti zejména zemědělského podnikání, které zahrnuje kompletní poradenský servis v oblasti dotací, ale také související podporu v provozní legislativě a ekonomickém poradenství. AGT nabízí širokou nabídku služeb, kromě nejvíce využívaných dotačních titulů ze Státního zemědělského intervenčního fondu (SZIF) a Státního fondu Životního prostředí (SFŽP) zajišťuje poradenství i v ostatních programech nabízejících dotační podporu, např. Krajské granty, Regionální operační programy, Programy obnovy venkova, Operační program podnikání a inovace, Národní dotace apod. Dále se zabývá kompletním servisem zpracování žádostí z Operačního programu rybníkářství (KUČERA, Z., 2016a).

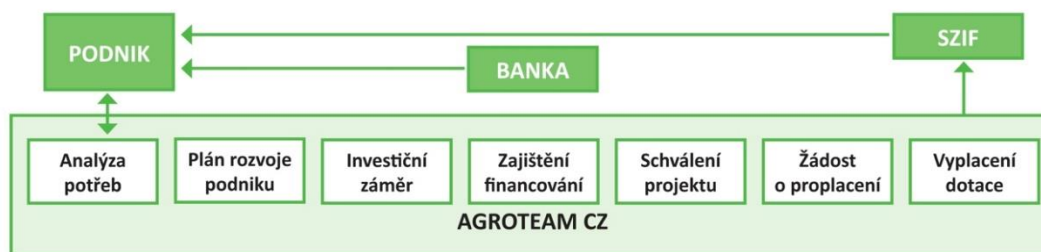
Konkurenční výhodou AGT je využití synergického efektu, které plyne z partnerství s OK GROUP a.s., zejména možností zajištění dalších služeb souvisejících s podnikáním, především pojišťovacích služeb (AGROTEAM CZ s.r.o., 2016, KUČERA, Z., 2016a).

Poradenská činnost je postavena na dynamickém propojování jednotlivých pilířů. Tento systém služeb je pak pro klienta nejen komplexní, ale i atraktivním a je schopen obstát v konkurenčním boji segmentu zemědělského poradenství. Propojenost mezi pilíři je možno vidět na následujícím obrázku.



Obrázek č. 4: Propojenost mezi pilíři AGT (zdroj: KUČERA, Z., 2016b).

Komparativní výhodou je také velmi úzká spolupráce se třetími stranami, která zabezpečuje dlouhodobou a komplexní službu klientů. Ať jsou to na straně státu jednotlivé platební agentury či ministerstva. V privátní sféře jsou to zase převážně banky. Důležitou rolí je zde spolupráce s významnými dodavatelskými společnostmi v oblasti živočišné, rostlinné výroby, v posledních letech také dodavatelů bioplynových stanic (KUČERA, Z., 2016a).

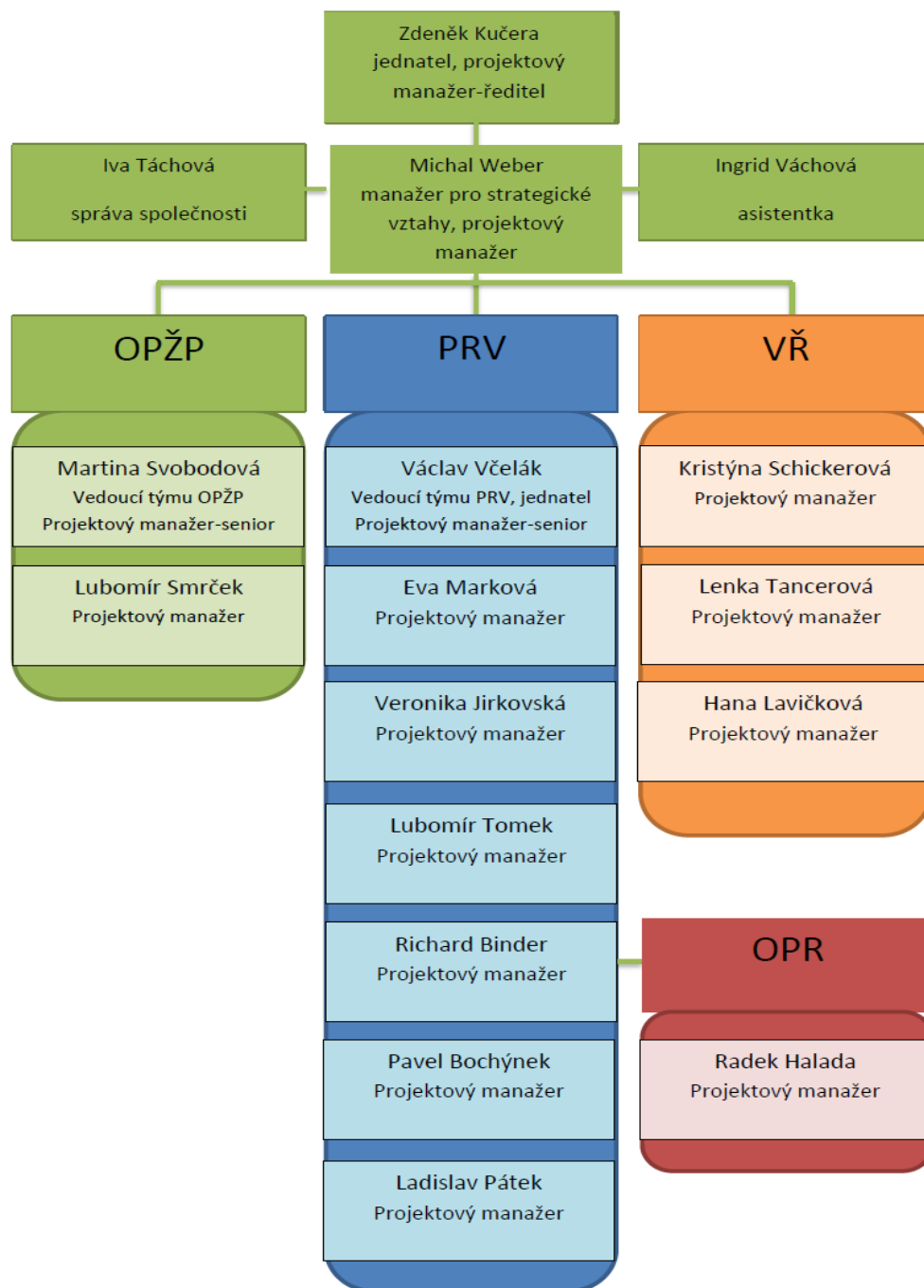


Obrázek č. 5: Znárodnění spolupráce AGT s třetími stranami, (zdroj: AGROTEAM CZ s.r.o., 2016).

### 3.5.2 Struktura

Společnost má liniově štábní organizační strukturu. Jednotlivé skupiny zaměstnanců jsou řízeny „vedoucími týmů“, neboli projektovými manažery - seniory, kteří zastávají funkci team leaderů. Jednatelem je pan Ing. Zdeněk Kučera, Ph.D., který úzce spolupracuje s projektovým manažerem, který je zároveň hlavním manažerem pro strategické vztahy, panem Michalem Weberem. Manažerovi pro strategické vztahy jsou podřízeny štábní útvary, jde o pozici asistentky a pracovnice správy společnosti. Manažerovi pro strategické vztahy jsou podřízeny úseky: Operační program životního prostředí, Program rozvoje venkova a Výběrová řízení. Pod úsek Program rozvoje venkova patří ještě podřízený úsek Operační program rybníkářství. Jednatel, manažer pro strategické vztahy a dva pracovníci na pozice spadající pod úsek Operační program životního prostředí se zabývají i provozním poradenstvím. Jednatel a jeden pracovník spadající pod úsek Program rozvoje venkova se zabývají i ekonomickým poradenstvím (TÁCHOVÁ, I., 2016).

Společnost AGT má kromě kanceláře v sídle společnosti v Českých Budějovicích i dvě pobočky. Jedna je v Kyjově a další je v Náměšti nad Oslavou. Na každé trvale pracuje jeden projektový manažer z úseku Program rozvoje venkova. Na těchto pobočkách se nachází kancelář s kompletním zázemím. Práce pracovníků na pobočkách je sledována vedoucími v sídle společnosti v Českých Budějovicích (TÁCHOVÁ, I., 2016)



Obrázek č. 6: Schéma organizační struktury AGT (zdroj: zpracováno dle TÁCHOVÁ, I., 2016)

Pracovní zařazení pracovníků ve společnosti je zobrazeno v absolutních hodnotách i procentuálním vyjádření v následující tabulce. Jeden projektový manažer v organizační struktuře, Pavel Bochynek, nepracuje pro společnost na základě pracovní smlouvy, ale externě. Dále bude pracováno pouze se zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují na základě pracovní smlouvy.

Tabulka č. 5: Počet pracovníků AGT na jednotlivých pozicích (zdroj: zpracováno dle TÁCHOVÁ, I., 2016)

<b>pracovní zařazení</b>	<b>počet zaměstnanců</b>	<b>procentuální vyjádření</b>
<b>projektový manažer - ředitel</b>	1	6 %
<b>projektový manažer - senior</b>	2	13 %
<b>projektový manažer</b>	11	69 %
<b>administrativa</b>	2	13 %
<b>celkem</b>	<b>16</b>	<b>100 %</b>

Výše je možno vidět, že ředitel společnosti je v hierarchii společnosti pouze jeden a rozhoduje o strategických plánech společnosti. Pod ním jsou dva senior manažeři, kteří dohlíží na práci všech standartních projektových manažerů, vedou jejich práci a pomáhají jim s klasickými provozními problémy. Největší část zaměstnanců tvoří projektový manažeři. Je to z toho důvodu, že projektoví manažeři jsou základním článkem všech podnikatelských aktivit této společnosti a zároveň obstarávají hlavní přísun finančních prostředků do společnosti na pokrytí veškerých nákladů. Dále jsou ve společnosti dvě administrativní pracovnice, které pomáhají vedení se správou společnosti.

### **3.5.3 Systémy**

Společnost má projektově orientovaný systém řízení. Každý zaměstnanec se stará o svého klienta komplexně a zajišťuje mu veškerý servis. Jedná s ním od chvíle projevení zájmu o dotaci přes zpracování a podání žádosti o dotaci až po následný servis a kontrolu podmínek čerpání dotace. V případě problému při vyřizování žádosti o dotaci případně zamítnutí žádosti s ním hledá možná řešení a alternativy. S klienty tedy komunikuje každý pracovník zvlášť, hlavní obchodní zastoupení však zastřešuje manažer pro strategické vztahy (WEBER, M., 2016).

Ve vztahu k zaměstnancům má AGT systémově ošetřené pomocí interních předpisů oblast užívání služebních vozů, užívání IT techniky a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Mzdové interní předpisy vypracovány nemá. K převážné většině činností ve společnosti je využíván informační systém Helios (WEBER, M., 2016).

## **Analýza systému hodnocení**

V rámci systému hodnocení jsou zavedeny dvě základní formy:

1. pravidelné hodnocení práce každého zaměstnance lze dále rozdělit následovně:
  - a. nový zaměstnanec je hodnocen před uplynutím jeho tříměsíční zkušební doby. Jde o klíčový moment, kdy se rozhoduje, zda daný pracovník ve společnosti zůstane, případně se promluví o možných změnách a výsledkem je pokračování v pracovní smlouvě na 1 rok.
  - b. další hodnocení zaměstnanců probíhá po prvním roce. Zde dochází k hodnocení výkonnosti zaměstnance, diskuzi nad případným odchodem nebo prodloužením pracovního poměru na dobu neurčitou.
  - c. pravidelné každoroční hodnocení zaměstnanců po každém hospodářském roce.
2. mimořádné hodnocení výkonů se týká zejména splnění cílů, které jsou stanoveny před každým kolem dotací. Ty jsou zaměstnancům sděleny na společné poradě, kde mají možnost se také vyjádřit. Tento systém je časově variabilní z důvodu závislosti na poskytovateli dotace. Zde jde zejména o průběžné hodnocení práce se zaměřením na plnění dílčích cílů (WEBER, M., 2016).

Vzhledem k tomu, že hlavní činností společnosti je poskytování poradenských služeb, tak je středem zájmu především výkon na jedince, v tomto případě fakturace služeb klientům. V souvislosti s tím je také sledována efektivnost pomocí např. počtu najetých kilometrů, počtu e-mailů, provolaných hodin. Subjektivně je také hodnocena do určité míry zpětná vazba od klientů, která se k vedení společnosti dostane. Pro společnost není zajímavý zaměstnanec, který vyfakturuje větší objem, ale žádný klient s ním nechce dále spolupracovat. To vše vede následně k diskuzi s daným pracovníkem na téma zlepšení výkonnosti (WEBER, M., 2016).

Hodnocení je řešeno při individuálních rozhovorech, které vede manažer pro strategické vztahy Michal Weber nebo vedoucí týmu PRV Václav Včelák. V případě potřeby je zde i neoficiální hodnocení, kdy se spíše jedná o přátelský rozhovor, pokud s výkonem

daného pracovníka není vedení spokojeno a bude to potřeba řešit dle výše uvedeného postupu hodnocení (WEBER, M., 2016).

### **Analýza systému odměňování**

Každý ze zaměstnanců má fixní část mzdy, která je navyšována spolu s praxí. Pokud nastoupí nový zaměstnanec, má hrubou nástupní mzdu okolo 18 tisíc Kč. Po zkušební době je mu tato mzda navýšena na 20 tisíc Kč, každý rok poté dochází v závislosti na hodnocení pracovníka k navýšení této fixní složky mzdy. Toto navyšování pak již vychází z výsledků a znalostí (WEBER, M., 2016)

Zaměstnanci jsou dále motivováni za svou práci odměnami. Dříve byl ve společnosti zaveden systém, že po každém kole příjmu žádostí byl určené množství peněz k odměnám a vedoucí pracovník dané skupiny je dle svého uvážení rozdělil. Tento systém byla však netransparentní a zaměstnanci s ním nebyly spokojeni. Nyní je systém odměňování nastaven tak, že vedle fixní složky mzdy dostávají zaměstnanci, kteří poskytují službu poradenství, odměnu podle výsledků. Od každého zaměstnance se očekává vyfakturování služeb klientům ve výši jednoho milionu Kč ročně. Pokud zaměstnanec vyfakturuje více, dostane z této částky nad jeden milion Kč odměnu ve výši 8 %. Nejlepší zaměstnanci jsou schopni vyfakturovat za rok až 2,5 milionu Kč (WEBER, M., 2016).

Zaměstnanci ve správě a administrativě mají také fixní složku mzdy a odměnu. Jejich odměna je však stanovována subjektivně, stejně jako u nově zaměstnaných pracovníků do jednoho roku, kteří poskytují službu poradenství. Přesčasy zaměstnancům nejsou propláceny, odměňování je spíše zaměřeno na výkony. Co se týče benefitů, má každý zaměstnanec k dispozici služební telefon a notebook pro soukromé účely. Dále pak dostávají příspěvek na stravné formou stravenek. Noví pracovníci jsou vybírání ředitelem a vedoucím daného úseku, pod který nově přijímaný pracovník má patřit (WEBER, M., 2016).

Jelikož se vedení společnosti přímo podílí na hlavní práci společnosti, tzn. všichni jsou projektovými manažery a vedení společnosti má tuto funkci navíc ke své hlavní činnosti,

platí pro ně stejný model hodnocení. Toto se ukázalo jako efektivní, protože vedení společnosti je takto vzorem pro ostatní zaměstnance. Vedoucí pracovníci zpracovávají projekty a zároveň řeší provoz společnosti. Do hodnocení a odměňování vedoucích pracovníků navíc vstupuje majitel s rozhodujícím slovem (WEBER, M., 2016).

#### **3.5.4 Styl**

Vzhledem k tomu, že ve společnosti AGT je poměrně malý počet zaměstnanců a většina zaměstnanců vykonává odbornou práci založenou na odborných znalostech, je ve společnosti uplatňován demokratický styl řízení. Jelikož ve společnosti AGT je úzký kolektiv, jsou pracovníci řízeni svými nadřízenými prostřednictvím přímé komunikace (WEBER, M., 2016).

Na úsecích Program rozvoje venkova, Operační program životního prostředí a Operační program rybníkářství je vyžadováno, aby každý ze zaměstnanců měl své portfolio klientů a snažil se hledat nové. U zaměstnanců, kteří se zabývají provozním a ekonomickým poradenstvím, není nutné, aby v rámci této činnosti sami aktivně hledali nové klienty. Tato práce je jim předávána od svých vedoucích, totéž platí u pracovníků na úseku Výběrová řízení. Pokud nějaký potenciální zájemce má zájem o poradenskou službu v oblasti dotací a aktivně sám vyhledává vhodnou poradenskou společnost má AGT přehledně vytvořené vlastní internetové stránky, kde se potenciální klienti mohou dozvědět základní informace o společnosti, vše o poskytovaných službách a najdou zde i kontakty na jednotlivé pracovníky a vedení společnosti (WEBER, M., 2016).

#### **3.5.5 Spolupracovníci**

Pro analýzu zaměstnanců ve společnosti AGT bylo využito personálních údajů, které byly poskytnuty paní Ivou Táchovou, která pracuje ve správě společnosti. Analýza vychází z údajů o průměrném počtu zaměstnanců, pracovním zařazení, pohlaví zaměstnanců, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, nemocnosti a fluktuace. Dále zde bude věnovaná kapitola mzdové nákladovosti a ukazatelů z ní vycházejících. K 30. 11. 2016 pracovalo v AGT 16 zaměstnanců. Tento údaj slouží jako podklad k analýze v následujících kapitolách spolu s údaji o průměrném počtu zaměstnanců v letech 2011 – 2015, který je vypsán v následující tabulce.

Tabulka č. 6: Průměrný počet zaměstnanců AGT v letech 2011 – 2015 (zdroj: zpracováno dle TÁCHOVÁ, I., 2016).

rok	průměrný počet zaměstnanců	tempo růstu
2011	8	-
2012	10	25 %
2013	11	10 %
2014	14	27 %
2015	17	21 %

Průměrný počet zaměstnanců se každoročně zvyšuje, tempo růstu průměrného počtu zaměstnanců se v průběhu let 2012 – 2015 významně nezvyšuje, pohybuje se v rozmezí 10 % - 27 %.

### Pohlaví zaměstnanců

Strukturu pohlaví ve společnosti je vypsána v následující tabulce.

Tabulka č. 7: Struktura pohlaví v AGT (zdroj: zpracováno dle TÁCHOVÁ, I., 2016).

Pohlaví	Počet	% zastoupení
Ženy	8	50 %
Muži	8	50 %

Ve společnosti AGT pracuje stejný počet mužů a žen. Strukturu pohlaví na jednotlivých pracovních pozicích je možno vidět v následující tabulce. Ve vedení společnosti jsou dva muži. Je tedy zřejmé, že žádné pohlaví mezi zaměstnanci AGT výrazně nepřevažuje.

Tabulka č. 8: Struktura pohlaví na jednotlivých pracovních pozicích v AGT (zdroj: zpracováno dle TÁCHOVÁ, I., 2016).

pracovní zařazení	muži	ženy
projektový manažer - ředitel	1	0
projektový manažer - senior	1	1
projektový manažer	6	5
administrativa	0	2
celkem	8	8

### Věk zaměstnanců

Věkové rozpětí zaměstnanců ve společnosti je zobrazeno v absolutních hodnotách a v procentuálním zastoupení, v následující tabulce.

Tabulka č. 9: Věkové zastoupení zaměstnanců AGT (zdroj: zpracováno dle TÁCHOVÁ, I., 2016).

Věkové rozpětí	Počet zaměstnanců	% zastoupení
18 – 25	0	0 %
26 – 35	12	75 %
36 – 45	1	6 %
46 – 55	3	19 %

Nejvíce zaměstnanců, a to 75 % zaměstnanců je ve věku od 26 do 35 let. Zastoupení zaměstnanců je ve věku 36 – 45 let je 6 %. Zaměstnanců je ve věku od 46 – 55 let je 19 %. Starší zaměstnanci ve společnosti nepracují.

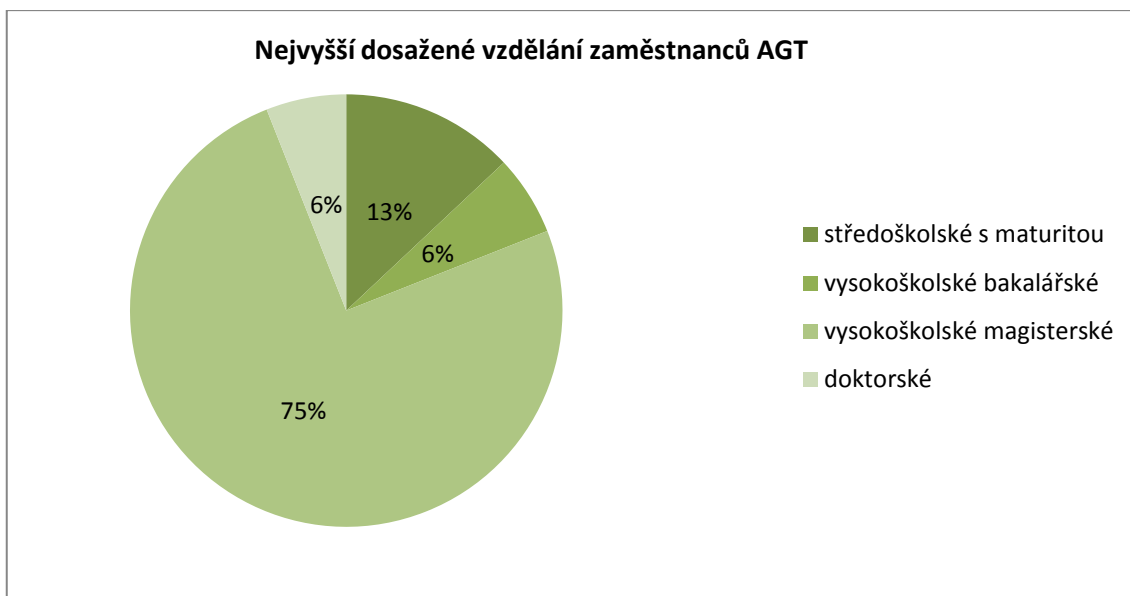
### Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců ve společnosti

Nejvyšší dosažené vzdělání zkoumaných zaměstnanců je zobrazeno v absolutních hodnotách v následující tabulce.

Tabulka č. 10: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců AGT (zdroj: zpracováno dle TÁCHOVÁ, I., 2016).

dosažené vzdělání	počet zaměstnanců
středoškolské s maturitou	2
vysokoškolské bakalářské	1
vysokoškolské magisterské	12
doktorské	1

Grafické znázornění počtu zaměstnanců a jejich nejvyššího dosaženého vzdělání je zobrazeno v procentuálním vyjádření na následujícím grafu. Dle grafu je zřejmé, že 76 % zaměstnanců má nejvyšší dosažené vzdělání magisterské vysokoškolské. Je to hlavně z toho důvodu, že pan Ing. Zdeněk Kučera, Ph.D., který vykonává funkci ředitele společnosti AGT, zároveň vyučuje na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích a dává těm nejlepším studentům možnost praxe v této společnosti. Dále jsou zde dva lidé, kteří mají střední školu s maturitou, jeden člověk, co má bakalářské vysokoškolské vzdělání a ředitel, který má doktorské vzdělání.



Graf č. 4: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců AGT v procentuálním vyjádření (zdroj: zpracováno dle TÁCHOVÁ, I., 2016).

### Nemocnost a nové a ukončené pracovní poměry

V následující tabulce je zobrazena celková nemocnost zaměstnanců v jednotlivých letech. Jde o součet dní všech zaměstnanců, kdy byly v pracovní neschopnosti v každém roce. Pro přehlednost jsou v tabulce uvedeny i údaje o průměrném počtu zaměstnanců.

Tabulka č. 11: Celkový počet dní pracovní neschopnosti zaměstnanců AGT v letech 2011 - 2015 (zdroj: zpracováno dle TÁCHOVÁ, I., 2016).

rok	celkový počet dnů pracovní neschopnosti	průměrný počet zaměstnanců
2011	0	8
2012	0	10
2013	0	11
2014	5	14
2015	64	17

Z tabulky je zřejmé, že v každém roce se zvyšoval počet zaměstnanců. V letech 2011 až 2013 nebyl nikdo ze zaměstnanců v pracovní neschopnosti z důvodu nemoci. V roce 2014 již byly zaměstnanci v pracovní neschopnosti celkem 5 dní a v roce 2015 se počet dnů v pracovní neschopnosti všech zaměstnanců zvýšil na 64 dnů, tento rok však byl i nejvyšší průměrný počet zaměstnanců.

V tabulce níže je uveden průměrný počet dní pracovní neschopnosti na jednoho zaměstnance AGT, tento údaj je srovnán s průměrným počtem dní pracovní neschopnosti oboru (srovnáno s oborem CZ-NACE 74).

Tabulka č. 12: Průměrný počet dní pracovní neschopnosti na jednoho zaměstnance ve společnosti AGT a v oboru (zdroj: zpracováno dle TÁCHOVÁ, I., 2016, ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD 2017a, 2017b).

rok	Průměrný počet dní pracovní neschopnosti AGT	Průměrný počet dní pracovní neschopnosti oboru
2011	0	1,7
2012	0	1,4
2013	0	1,4
2014	0,4	1,5
2015	3,8	1,7

V letech 2011 – 2015 byl ve společnosti AGT průměrný počet dní v pracovní neschopnosti na jednoho zaměstnance nižší než tento ukazatel v oboru, pouze v roce 2015 byl ve společnosti AGT průměrný počet dní v pracovní neschopnosti na jednoho zaměstnance výrazně vyšší než byl průměr v oboru.

Tabulka č. 13: Nové a ukončení pracovní poměry zaměstnanců AGT v letech 2011 – 2015 (zdroj: zpracováno dle TÁCHOVÁ, I., 2016).

rok	nástup	ukončení	průměrný počet zaměstnanců	nástup v procentuálním vyjádření	ukončení v procentuálním vyjádření
2011	6	1	8	75 %	13 %
2012	3	2	10	30 %	20 %
2013	3	2	11	27 %	18 %
2014	6	3	14	42 %	21 %
2015	12	6	17	71 %	35 %

Každým rokem průměrný počet zaměstnanců roste, proto je počet nově zaměstnaných pracovníků vyšší než počet ukončených pracovních poměrů. S rostoucím průměrným počtem pracovníků roste i absolutní počet nově přijatých pracovníků a ukončených pracovních poměrů. Celkově je fluktuace poměrně vysoká, zejména v posledních dvou letech, kdy poměr příchozích zaměstnanců k průměrnému počtu zaměstnanců v roce 2014 byl 42 % a v roce 2015 dokonce 71 %. Poměr ukončených pracovních poměrů

k průměrnému počtu zaměstnanců v roce 2014 byl 21 % a v roce 2015 tento poměr byl 35 %, což bylo nejvíce v letech 2011 - 2015.

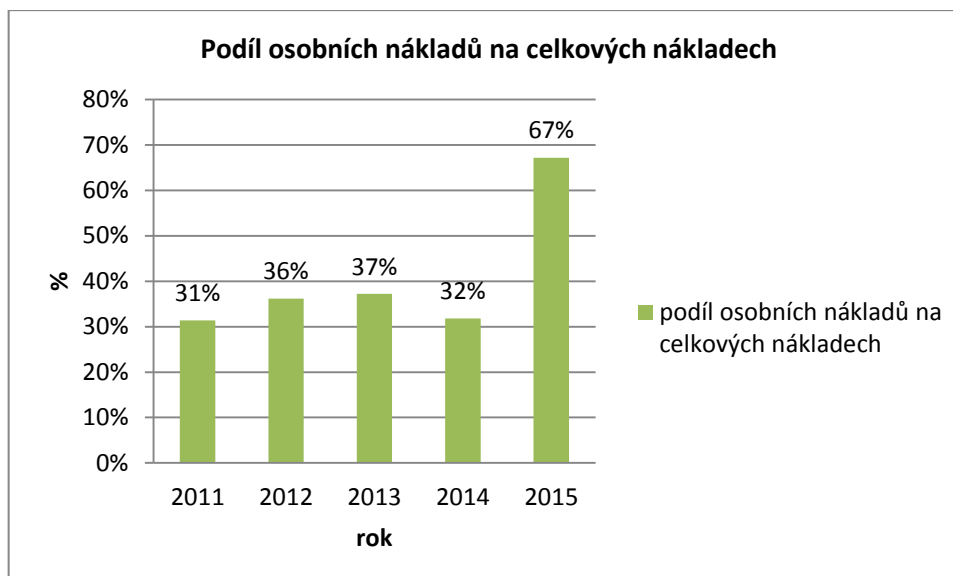
### Mzdová nákladovost a produktivita práce

V následující tabulce jsou vypsané celkové osobní náklady na všechny zaměstnance v letech 2011 – 2015. Zároveň jsou zde uvedené průměrné měsíční náklady na jednoho zaměstnance.

Tabulka č. 14: Osobní náklady a průměrné měsíční náklady na jednoho zaměstnance v letech 2011 – 2015 (zdroj: zpracováno dle KUČERA, Z., 2016b).

rok	osobní náklady (Kč)	tempo růstu osobních nákladů v %	průměrné měsíční osobní náklady na 1 zaměstnance (Kč)	tempo růstu průměrných měsíčních nákladů na 1 zaměstnance v %
2011	3 614 000	-	37 646	-
2012	3 520 000	-3 %	29 333	-22 %
2013	4 006 000	14 %	30 348	03 %
2014	5 507 000	37 %	32 780	8 %
2015	8 174 000	48 %	40 069	22 %

Celkové osobní náklady v jednotlivých letech lineárně rostou. Průměrné náklady na jednoho zaměstnance taktéž každoročně rostou s výjimkou roku 2012, kdy poklesly oproti roku 2011. Největší nárůst osobních nákladů byl v roce 2015. Jak je zřejmé z grafu níže, i podíl osobních nákladů na celkových nákladech společnosti vzrostl. Hodnoty podílu osobních nákladů na celkových nákladech v letech 2011 – 2015 se pohybovaly od 31 % do 37 %.



Graf č. 5: Podíl osobních nákladů na celkových nákladech AGT v letech 2011 – 2015 (zdroj: zpracováno dle KUČERA, Z., 2016b).

V následující tabulce jsou zaznamenány ukazatele produktivity práce. Byly zvoleny ukazatele produktivity práce z výkonů, z přidané hodnoty a ze zisku před zdaněním.

Tabulka č. 15: Ukazatele produktivity práce v letech 2011 – 2015. (zdroj: zpracováno dle KUČERA, Z., 2016b).

rok	produktivita práce ze zisku před zdaněním	tempo růstu	produktivita práce z výkonů	tempo růstu	produktivita práce z přidané hodnoty	tempo růstu
2011	1 085 625 Kč	-	2 306 875 Kč	-	1 557 750 Kč	-
2012	497 100 Kč	-54 %	1 370 500 Kč	-41 %	882 200 Kč	-43 %
2013	696 091 Kč	40 %	1 538 818 Kč	22 %	1 094 091 Kč	24 %
2014	548 714 Kč	-21 %	1 294 857 Kč	-14 %	961 214 Kč	-12 %
2015	327 353 Kč	-40 %	1 279 824 Kč	-1 %	841 353 Kč	-12 %

Nejvyšší produktivita práce ve všech ukazatelích produktivity práce byla v roce 2011. Dále byly hodnoty ukazatelů produktivity práce vysoké v roce 2013. V ostatních letech již produktivita práce nedosahovala takových výsledků jako v těchto dvou letech. Nejnižší produktivita práce je v roce 2015, kdy byl ve společnosti AGT nevyšší průměrný počet zaměstnanců. Na tento fakt může mít také vliv to, že v tomto roce byla také největší fluktuace.

Tabulka č. 16: Ukazatele mzdové nákladovosti, mzdové produktivity a mzdové rentability v letech 2011 – 2015. (zdroj: zpracováno dle KUČERA, Z., 2016b)

rok	mzdová nákladovost (Kč)	tempo růstu	mzdová produktivita (Kč)	tempo růstu	mzdová rentabilita (Kč)	tempo růstu
2011	0,196	-	5,11	-	2,40	-
2012	0,257	31 %	3,89	-24 %	1,41	-41 %
2013	0,237	-8 %	4,23	09 %	1,91	35 %
2014	0,304	28 %	3,29	-22 %	1,40	-27 %
2015	0,376	24 %	2,66	-19 %	0,68	-51 %

Mzdová nákladovost, tedy poměr mezi mzdovými náklady a celkovými tržbami, společnosti AGT v letech 2011 – 2015 roste s výjimkou roku 2013, kdy mírně poklesla. Mzdová produktivita, která vyjadřuje, kolik Kč tržby připadá na jednu Kč vynaložených mzdových nákladů, neustále klesá, opět s výjimkou roku 2013. Stejně tak tomu je i u ukazatele mzdové rentability, která vyjadřuje výnosnost mzdových nákladů vzhledem k celkovému zisku před zdaněním, tedy kolik Kč zisku připadá na jednu Kč mzdových nákladů. V roce 2015 je tento ukazatel menší než jedna, zisk před zdaněním je v tomto roce menší než celkové mzdové náklady.

### 3.5.6 Schopnosti

Pracovníci se specializují na jednotlivé obory poskytovaných služeb. Vzhledem k povaze vykonávané činnosti společnosti, kterou je poradenství, pracovní pozice vyžadují vysokou úroveň odborných znalostí a zkušeností z oboru. U těchto pozic je vyžadováno vysokoškolské vzdělání, případně dostatečná praxe na obdobné pozici. Výjimkou je pozice asistentky a pozice správy společnosti, kde odborné znalosti striktně vyžadovány nejsou, jsou však výhodou, stejně tak není vyžadováno vysokoškolské vzdělání. Zde jsou však stejně jako na ostatních pozicích potřeba dobré komunikační a organizační schopnosti (WEBER, M., 2016).

Školení odborných znalostí není ve společnosti AGT nijak systematizované. Každý zaměstnanec však má možnost si vybrat školení nebo semináře podle svého uvážení, to poté podléhá schválení vedoucímu nebo vedoucí sám vybírá vhodná školení pro své podřízené. Zákonná školení jsou zajišťována pracovníci správy společnosti (WEBER, M., 2016).

### **3.5.7 Sdílené hodnoty**

Na pracovišti převládají formální vztahy s přirozenou autoritou vedoucích pracovníků. Toto přispívá k profesionalitě ve vztahu k zákazníkům a poskytovaným službám, což je základní sdílená hodnota vedení i všech podřízených pracovníků. Dále je snaha všech pracovníků o maximální vstřícnost a ochotu směrem k zákazníkům, udržení vysoké úrovně a komplexnosti poskytovaných služeb. (WEBER, M., 2016)

### **Shrnutí**

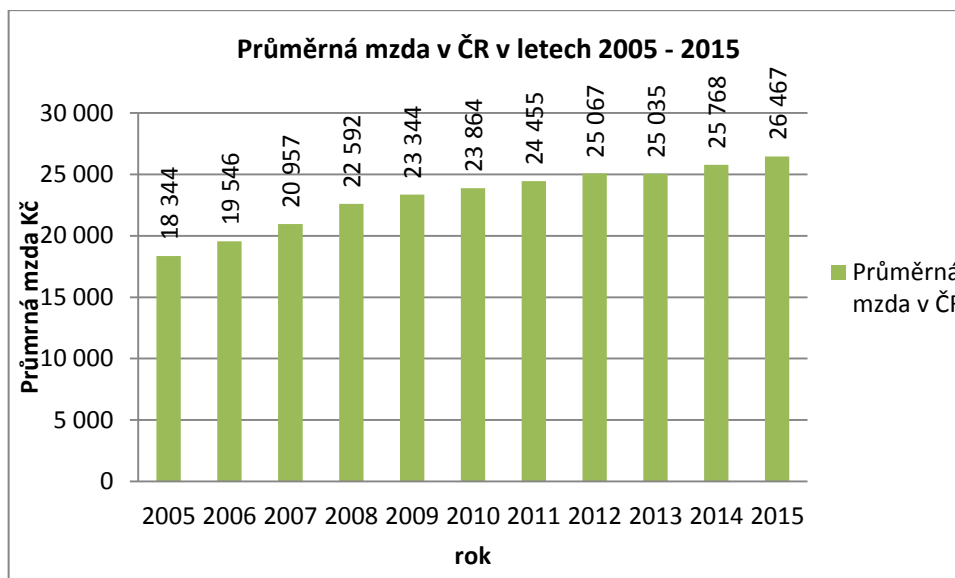
Ve společnosti AGT pracuje na základě pracovní smlouvy 16 zaměstnanců. Jednatel i další představitelé vedení společnosti zároveň vykonávají i práci projektového manažera. Pozice projektového manažera je stěžejní pozicí, která obstarává hlavní přísun peněžních prostředků do společnosti. Dále ve společnosti pracují dvě zaměstnankyně na administrativních pozicích. Povaze předmětu činnosti, kterou je poradenská činnost, odpovídá i struktura společnosti, která je liniově štábní a styl vedení, který je demokratický a je zde uplatňována přímá komunikace.

V rámci kapitoly Spolupracovníci byli podrobně popsáni pracovníci z hlediska základních charakteristik, jako je nejvyšší dosažené vzdělání, věk, pohlaví, nemocnost, počet nově přijatých pracovníků a ukončených pracovních poměrů a také z hlediska produktivity. Průměrný počet zaměstnanců se každoročně zvyšuje, s tím se zvyšují i mzdové náklady. V souvislosti s rostoucími mzdovými náklady klesají ukazatele produktivity práce s výjimkou roku 2013.

## **3.6 Analýza vnějšího prostředí**

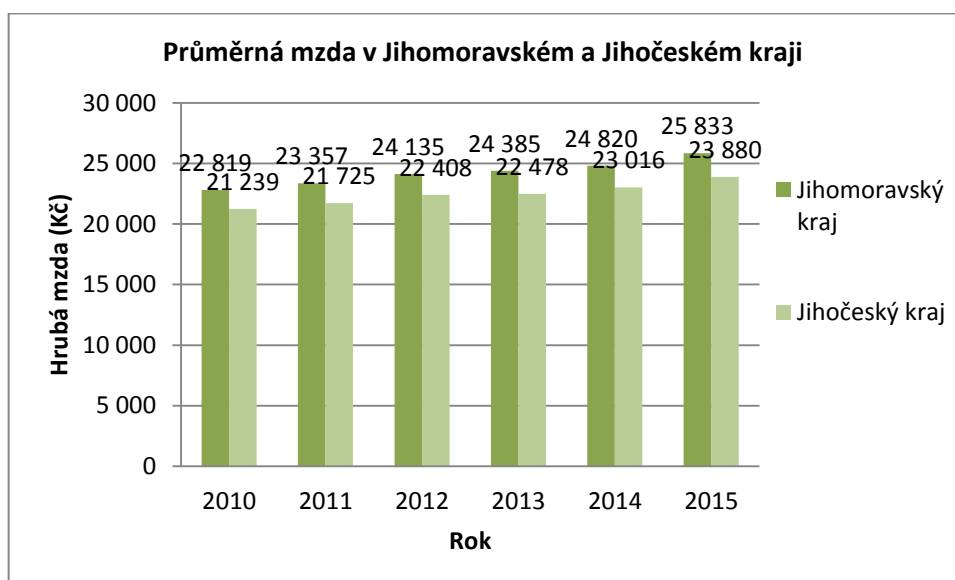
### **3.6.1 Mzdové šetření**

Na následujícím grafu je znázorněn vývoj průměrné mzdy v České republice v letech 2005 – 2015. Po tuto dobu má průměrná mzda rostoucí tendenci. Průměrná mzda a celkové mzdové náklady na zaměstnance se tedy každoročně zvyšují. Nárůst průměrné mzdy může být způsoben větší konkurencí na trhu práce, což potvrzuje velký nárůst, který je možno vidět v roce 2008 (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016d).



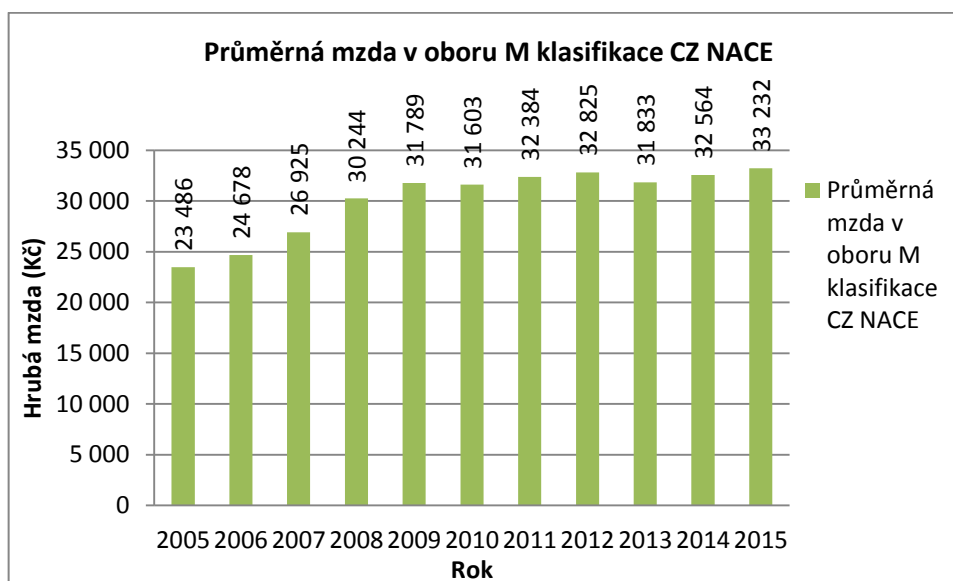
Graf č. 6: Průměrná mzda v ČR v letech 2005 – 2015 v Kč. (zdroj: zpracováno dle ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016c)

Společnost AGT má sídlo v Českých Budějovicích a dále má jednu z poboček v Kyjově, proto byly vybrány ke srovnání průměrné mzdy z Jihomoravského kraje a Jihočeského kraje. V Jihomoravském kraji je vždy mzda o něco vyšší než v kraji Jihočeském. Stejně jako průměrná mzda v České republice mají i průměrné mzdy v těchto dvou krajích rostoucí tendenci.



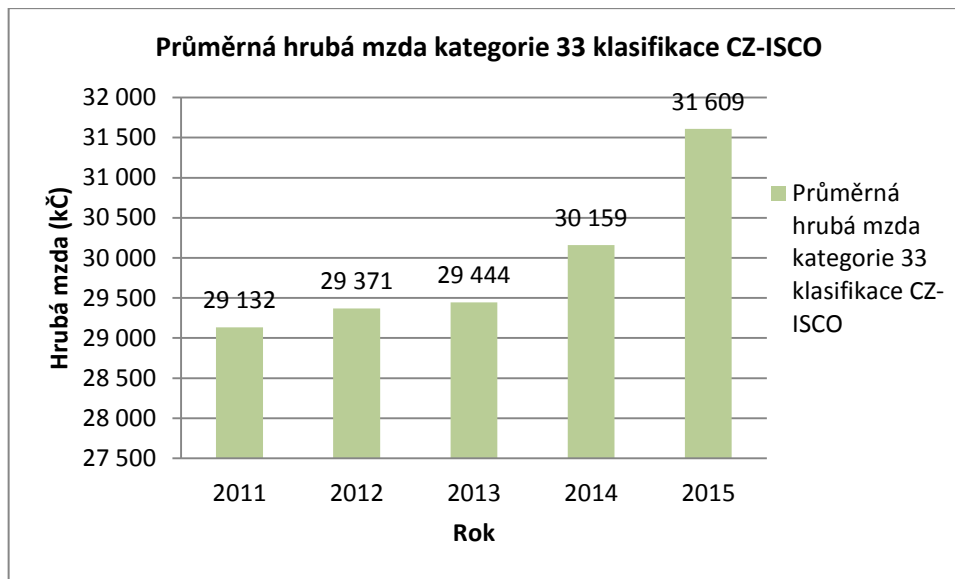
Graf č. 7: Průměrná mzda v Jihomoravském a Jihočeském kraji v letech 2010 – 2015 v Kč. (zdroj: zpracováno dle ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2017a)

V oboru M – profesní, vědecké a technické činnosti klasifikace CZ NACE, kam spadá i společnost AGT se průměrná mzda pohybuje nad celorepublikovým průměrem, její vývoj je obdobný vývoji průměrné mzdy v České republice.



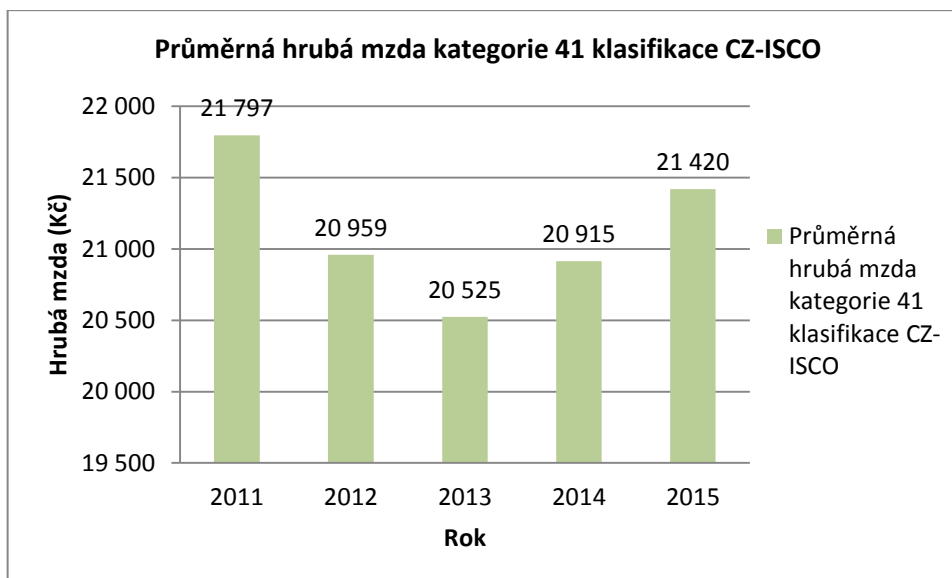
Graf č. 8: Průměrná mzda v ČR v oboru M – profesní vědecké a technické činnosti v letech 2005 – 2015 v Kč. (zdroj: zpracování dle ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016c).

V následujícím grafu je znázorněn vývoj průměrné mzdy v letech 2010 – 2015 kategorie 33 dle klasifikace zaměstnání CZ-ISCO, což jsou odborní pracovníci v obchodní sféře a veřejné správě, do které by bylo možné zařadit nejčastější pozici ve společnosti AGT. Průměrná mzda těchto pracovníků každoročně stoupá. V roce 2015 byl nárůst nejvyšší a průměrná mzda zde dosahovala částky 31 609 Kč.



Graf č. 9: Průměrná mzda kategorie 33 klasifikace CZ-ISCO (zdroj: zpracováno dle INFORMAČNÍ SYSTÉM O PRŮMĚRNÉM VÝDĚLKU, 2017)

Dále jsou ve společnosti AGT dva zaměstnanci na administrativních pozicích. Tyto pozice by bylo možné zařadit do kategorie klasifikace CZ-ISCO 41, což jsou všeobecní administrativní pracovníci, sekretáři a pracovníci pro zadávání dat a zpracování textů. Zde průměrná mzda dosahovala nejvyšší částky v roce 2011, dále mzda klesala až do roku 2013, kdy dosahovala nejnižší hodnoty, v roce 2014 a 2015 již průměrná hrubá mzda opět rostla.



Graf č. 10: Průměrná mzda kategorie 41 klasifikace CZ-ISCO (zdroj: zpracováno dle INFORMAČNÍ SYSTÉM O PRŮMĚRNÉM VÝDĚLKU, 2017).

Co se týče zaměstnaneckých výhod, dle každoročního výzkumu NN pojišťovny a penzijní společnosti a Svazu průmyslu a dopravy zaměstnavatelé průměrně v roce 2015 poskytovali 12 benefitů. Roste zájem o pojistné produkty, jako příspěvek na životní pojištění nebo penzijní připojištění. Tomuto nárůstu přispívá skutečnost, že jde o státem podporované produkty. Naopak na oblibě ztrácejí věcné benefity jako stravenky nebo služební automobil. V následující tabulce je uveden přehled zaměstnaneckých benefitů a procentní vyjádření společností z celkového počtu dotázaných společností, které tyto benefity poskytují.

Tabulka č. 17: Oblíbenost benefitů v ČR v roce 2015 (zdroj: zpracováno dle NN POJIŠŤOVNA A PENZIJNÍ SPOLEČNOST, 2017)

<b>Benefit</b>	<b>Procentní vyjádření společností poskytující benefit v roce 2015</b>
<b>Příspěvek na životní pojištění</b>	60 %
<b>Příspěvek na penzijní připojištění</b>	77 %
<b>13. plat</b>	47 %
<b>Vzdělávání</b>	83 %
<b>Kultura</b>	42 %
<b>Zdraví (vitamíny, rehabilitace, atd.)</b>	36 %
<b>Pitný režim</b>	81 %
<b>Příspěvek na dovolenou</b>	30 %
<b>Flexi poukázky</b>	24 %
<b>Věcné dary/jednorázové odměny</b>	66 %
<b>Zaměstnanecké půjčky</b>	40 %
<b>Mobilní telefon</b>	88 %
<b>Očkování proti chřipce</b>	31 %
<b>Sport</b>	35 %
<b>Příspěvek na cestování do zaměstnání</b>	14 %
<b>Služební automobil</b>	73 %
<b>Stravenky</b>	72 %
<b>Lékařské prohlídky</b>	77 %
<b>Dny volna tzv. sick days</b>	33 %

Nejvyužívanějším benefitem je poskytnutí mobilního telefonu pro soukromé účely, dále následuje vzdělávání, pitný režim, lékařské prohlídky a příspěvek na penzijní připojištění. Nejméně poskytovanými benefity jsou naopak příspěvek na cestování do zaměstnání, příspěvek na dovolenou a očkování proti chřipce.

### **Shrnutí**

V kapitole mzdové šetření byly vypsány průměrné hrubé mzdy v České republice, v krajích, kde má AGT pobočky, dále průměrné hrubé mzdy oboru srovnatelného s oborem, ve kterém společnost AGT působí a dále průměrné mzdy srovnatelných pracovních míst s pozicí projektového manažera a administrativních zaměstnanců. Průměrná mzda v České republice neustále vrůstá. Stejně tak je tomu i v Jihomoravském a Jihočeském kraji, kde má společnost AGT pobočky. Dále průměrná mzda pracovních pozic srovnatelných s pozicí projektového manažera má rostoucí tendenci. U pozice administrativních pracovníků průměrná mzda v letech 2011

až 2013 a poté do roku 2015 opět rostla. Dále byla zhodnocena situace v oblasti zaměstnaneckých benefitů v České republice. Nejoblíbenějšími benefity je poskytnutí mobilního telefonu pro soukromé účely, dále následuje vzdělávání a pitný režim. Nejméně poskytovanými benefity jsou naopak příspěvek na cestování do zaměstnání, příspěvek na dovolenou a očkování proti chřipce.

### **3.6.2 Porterova analýza pěti sil**

V této kapitole bude konkurenční prostředí analyzováno podle Porterova modelu pěti hybných sil, budou tedy analyzováni konkurenti, zákazníci, dodavatelé, substituty a noví konkurenti vstupující na trh.

#### **Rivalita konkurentů na trhu**

Společností nabízejících dotační poradenství je v České republice poměrně mnoho. Mimo obchodních společností jsou zde i fyzické osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění poskytující poradenské služby v oblasti dotací. Některé společnosti se specializují na určité dotační programy nebo fondy nebo přímo na určité dotační tituly. Na trhu fungují společnosti, které se specializují na poradenství podnikatelským subjektů, obcím nebo přímo občanům. Dále je možné rozdělit konkurenty na trhu podle toho, zda působí celorepublikově nebo pouze regionálně. Někteří komunikují s klienty přímo, jiní se prezentují prostřednictvím internetových stránek a portálů a nabízejí tak své služby dálkovým způsobem bez osobní komunikace s klienty (WEBER, M., 2016).

Konkurenční výhodou AGT je fakt, že poskytuje komplexní poradenské služby a že se zaměřuje na celou řadu dotačních titulů a programů. Sice se specializuje na zemědělské podnikatelské subjekty, ale je schopna nabídnout služby i obcím a dalším podnikatelským subjektům. Prostřednictvím sídla v Českých Budějovicích a dvou poboček je AGT schopna nabídnout své služby klientům po celé republice. Další výhodou AGT je široká škála poskytovaných služeb, přes základní dotační poradenství až po s ním související ekonomické a provozní poradenství a možnost zajištění doplňkových služeb prostřednictvím mateřské nebo sesterských společností. Během své doby působení si AGT vytvořila stálou klientelu a díky přímé komunikaci s klienty a kvalitě svých služeb považuje svoji pozici na trhu za stabilní (WEBER, M., 2016).

Mezi hlavní konkurenty AGT je možno zařadit společnosti PROMEA s.r.o., Agentura ValFia, s.r.o., FARMTEC a.s. a UniConsulting s.r.o. V následující tabulce je uvedeno srovnání základních ukazatelů společnosti FARMTEC a.s. a společnosti AGT za rok 2015. Jako zdroj informací byla využita zveřejněná účetní závěrka společnosti FARMTEC a.s. v obchodním rejstříku. Ostatní konkurenti nemají své účetní závěrky zveřejněné.

Tabulka č. 18: Srovnání hlavních vybraných ukazatelů společnosti AGT a FARMTEC a.s. (zdroj: zpracování dle SBÍRKA LISTIN, 2016, SBÍRKA LISTIN, 2017).

<b>Ukazatel</b>	<b>AGT</b>	<b>FARMTEC a.s.</b>
<b>Průměrný počet zaměstnanců</b>	17	198
<b>Osobní náklady (Kč)</b>	8 174 000	124 500 000
<b>Průměrné měsíční osobní náklady na zaměstnance (Kč)</b>	40 069	52 399
<b>Tržby (Kč)</b>	21 757 000	509 740 000
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (Kč)</b>	5 565 000	1 259 000
<b>Produktivita práce (Kč)</b>	327 353	6 359
<b>Podíl tržeb na zaměstnance (Kč)</b>	1 279 824	2 574 444
<b>Mzdová produktivita</b>	2,66	4,09
<b>Mzdová rentabilita</b>	0,68	0.01

### **Hrozba substitutů**

Jako substitut je možné označit vlastní zaměstnance potencionálních klientů AGT, kteří by žádosti o dotace zpracovávali samostatně. Jde o levnější variantu ke zpracování žádosti odbornou poradenskou společností. Nevýhodou této možnosti je fakt, že tito zaměstnanci nemusí být dostatečně kvalifikovaní k této odborné činnosti, což zvyšuje riziko nevyhovění žádosti o dotaci případně při porušení podmínek čerpání dotace, se žadatel vystavuje riziku sankcí. Také vzhledem k tomu, že se o dotace většinou žádá při jednorázových investičních akcích, se dlouhodobé zaměstnávání odborného zaměstnance specializujícího se na tuto činnost nemusí žadateli o dotaci vyplatit (WEBER, M., 2016).

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Vzhledem k nízkým počátečním nákladům potřebným k zahájení podnikání v oboru poradenské činnosti, je zahájení podnikání v tomto oboru poměrně snadné a hrozba vstupu nových konkurentů je tedy reálná. Nejdůležitějším kapitálem v tomto oboru jsou odborné znalosti. Z tohoto pohledu se může jevit jako hrozba vstup nových konkurentů z řad bývalých zaměstnanců AGT případně jiných konkurenčních společností, kteří nabyli své znalosti a zkušenosti jako zaměstnanci a později je mohou využít při vlastní podnikatelské činnosti. Stejně jako v mnoha jiných oborech mají noví konkurenti nevýhodu, že nemají své stálé portfolio klientů a musí si svoji pozici na trhu a jméno teprve vybudovat. (WEBER, M., 2016)

### **Dodavatelé**

Společnost AGT nemá žádné dodavatele, na kterých by byla bezprostředně závislá. Některé dílčí části žádosti o dotaci pro klienta zpracovávají společnosti, které AGT klientovi zprostředkuje. Tento obchod již pak probíhá mezi klientem a zprostředkovaným dodavatelem. Tato spolupráce je oboustranná, kdy AGT daného dodavatele dílčích služeb klientovi doporučí a tento dodavatel zase doporučuje služby AGT dál. Jiné konzultantské nebo poradenské společnosti AGT nevyužívá, pouze ve výjimečných případech využívá specialisty např. s akreditací, pokud je potřeba (WEBER, M., 2016).

Vzhledem k povaze své činnosti AGT využívá dodavatele k zajištění provozního zázemí, např. prostory k podnikání má pronajaté spolu s parkovným a dalšími službami s tím souvisejícími od společnosti VERONEX a.s. Dalšími významnými dodavateli je Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., která pro AGT zajišťuje pojištění odpovědnosti a služebních automobilů, dále CCS Česká společnost pro platební karty s.r.o., přes kterou AGT nakupuje pohonné hmoty, dále pohonné hmoty nakupuje od společnosti Shell Czech Republic a.s. Služby související s informačními technologiemi, které zahrnují i poskytování internetového připojení AGT nakupuje od společnosti UNIPEX CZ, s.r.o., tento dodavatel také spravuje informační systém Helios (WEBER, M., 2016).

## **Odběratelé**

Klienty AGT jsou především zemědělské podnikatelské subjekty z celé České republiky. Mezi nejvýznamnější klienty patří např. společnost Farma Opatov, s.r.o., kde AGT zajišťovala vyřízení žádosti o dotaci na výstavbu bioplynové stanice a silážního žlabu. Tato investice byla ve výši 92 532 000 Kč. Dalšími významnými zakázkami byly novostavba bioplynové stanice pro klienta ZD Hospříz, a.s., kde šlo o investici ve výši 58 770 000,- Kč, výstavba stáje s dojrnou a kejdové jímky pro Zemědělské družstvo Pluhův Žďár, tato investice byla ve výši 25 050 000 Kč, dále rekonstrukce dvou stájí, přístavba dojírny, rekonstrukce silážní jámy a novostavba skladovací jímky, kde šlo o investici ve výši 22 800 000 Kč, výstavba ubytovacího zařízení s technickým a provozním zázemím s investicí ve výši 12 662 903 Kč pro Zemědělské družstvo Hradečno a modernizace ubytovacího zařízení s kapacitou 60 lůžek s investicí 10 940 000 Kč pro Obchodní družstvo Soběšice (AGROTEAM CZ s.r.o., 2016).

Dále se AGT zabývala zakázkami s menším objemem investic, kde šlo např. o rekonstrukci původního nevyužívaného hospodářského stavení na penzion s investicí ve výši 10 000 000 Kč pro AGRO-OVIS spol. s.r.o., rekonstrukce haly pro chov nosnic pro BOHEMIA VITAE Jindřichův Hradec, a.s. s investicí ve výši 6 494 000 Kč, přístavba hnojniště a jímky v Mysletíně pro Agro-Hochstaffl s.r.o. s investicí ve výši 4 870 000 Kč a rekonstrukce lesních cest v lesním komplexu Libnič – Mojč pro klienta H – Agrana s.r.o. s investicí 1 450 000 Kč (AGROTEAM CZ s.r.o., 2016).

Klienti, kteří v minulosti využili služeb AGT a znovu zvažují investici s čerpáním dotací, se vrací a znovu využívají služeb AGT. Jde např. o Rybářství Telč, a. s., kdy v roce 2009 AGT vyřizovala žádost o dotaci na pořízení speciálního nákladního vozidla s vybavením pro přepravu živých ryb, kde byla čerpána dotace ve výši 2 875 000 Kč a následně v roce 2011 pro stejného klienta vyřizovala žádost o dotaci ve výši 3 222 000 Kč na obnovu soustavy rybníků pro chov kaprovitých ryb v sádkách Lipnice (AGROTEAM CZ s.r.o., 2016).

## **Shrnutí**

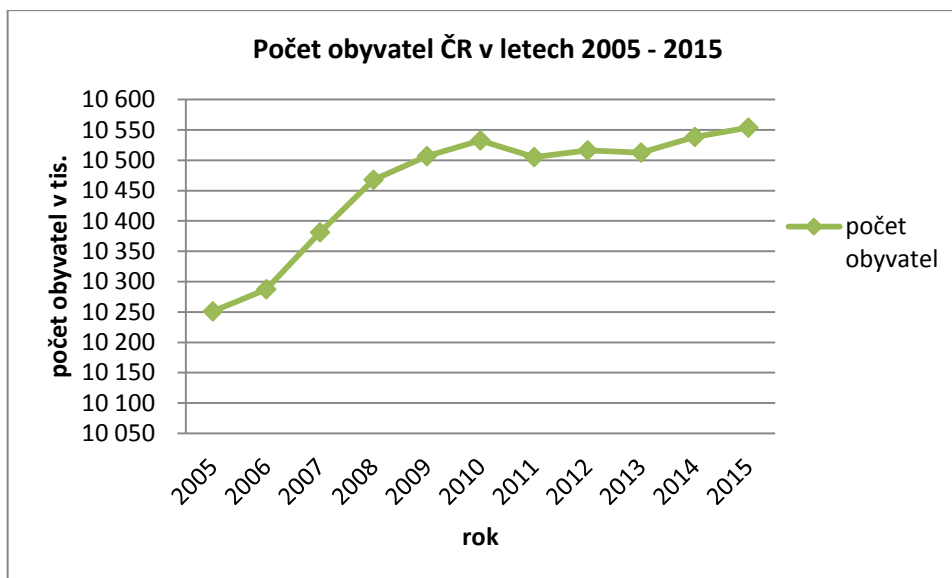
Společnost AGT se pohybuje ve vysoce konkurenčním prostředí. Společností nabízejících dotační poradenství je poměrně mnoho. Konkurenční výhodou AGT je to, že nabízí širokou škálu služeb a má celorepublikovou působnost. Společnost AGT nemá žádné dodavatele, na kterých by byla přímo závislá. Mezi odběrateli AGT jsou především velké zemědělské společnosti a mnoho z nich využívá služeb AGT opakovaně. Hrozba vstupu nových konkurentů spočívá především v odchodu stávajících zaměstnanců a jejich přechodu ke konkurenci, případně založení vlastních poradenských společností.

### **3.6.3 SLEPT analýza**

Analýza vnějšího prostředí bude provedena podle SLEPT analýzy, kdy budou postupně popsány sociální, legislativní a politické faktory, ekonomické a technologické faktory ovlivňující prostředí, ve kterém se společnost pohybuje. Vzhledem k tomu, že společnost nepůsobí regionálně, ale po celé České republice, budou hodnoceny faktory vztahující se k celé České republice.

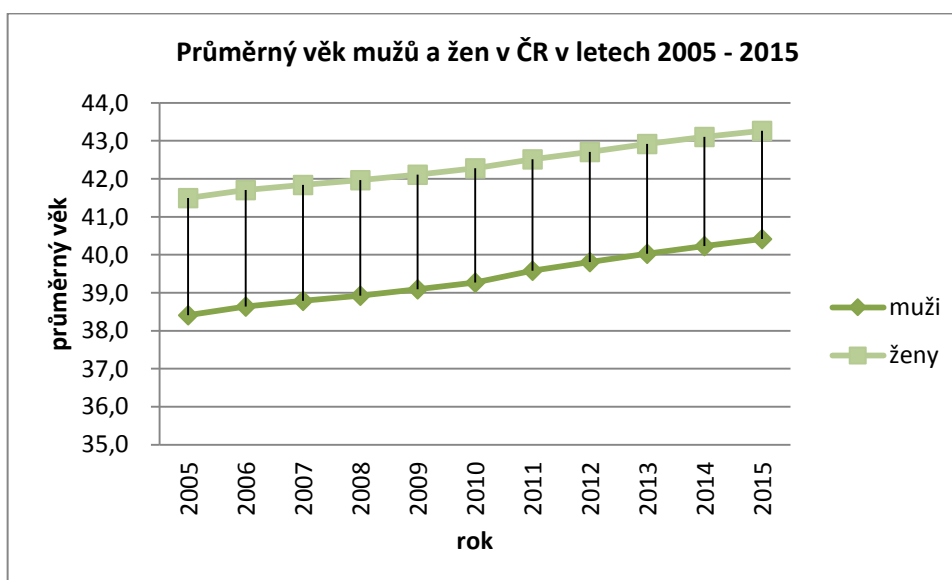
#### **Sociální faktory**

K 31. 12. 2015 měla Česká republika 10 554 000 obyvatel. Počet obyvatel od roku 2005 v České republice neustále roste, jak je zřejmé z následujícího grafu. Z hlediska společností je tento trend pozitivní, je zde možnost snazšího hledání pracovní síly (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2017c).



Graf č. 11: Vývoj počtu obyvatel ČR v letech 2005 - 2015 (zdroj: zpracováno dle ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2017c).

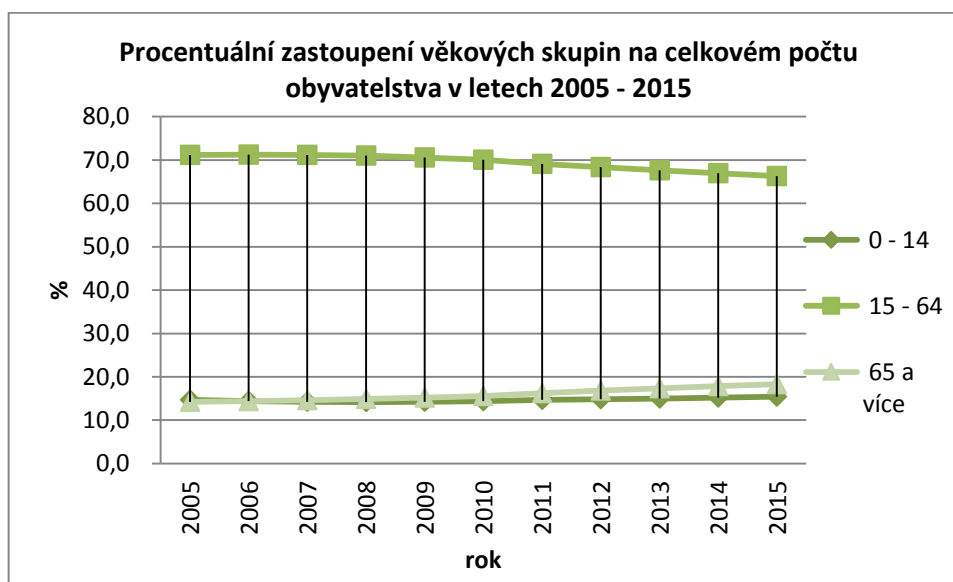
Zároveň obyvatelstvo České republiky stárne. Průměrný věk obyvatel v České republice od roku 2005 stále roste. Vývoj průměrného věku obyvatel je zobrazen na následujícím grafu. Tento trend není pro společnosti pozitivní, protože může tímto klesat počet potenciálních uchazečů o zaměstnání, protože stále více lidí bude v důchodovém věku.



Graf č. 12: Vývoj průměrného věku obyvatel ČR v letech 2005 - 2015 (zdroj: zpracováno dle ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2017c).

Zatímco v roce 2005 byl průměrný věk mužů 38,4 let a žen 41,5, v roce 2015 se průměrný věk zvýšil oproti roku 2005 o dva roky u mužů a o 1,8 let u žen. I tento ukazatel je pro společnost AGT významný, protože v AGT pracují jak muži, tak i ženy a žádné z těchto pohlaví výrazně nepřevažuje.

Jak je zřejmé z následujícího grafu, procentuální zastoupení obyvatel v produktivním věku, tedy mezi roky 15 – 64 neustále klesá, naopak roste zastoupení obyvatel ve věku 0 – 14 let a ještě strměji roste zastoupení obyvatel v důchodovém věku, tedy obyvatel ve věku 65 a více let (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2017c). I zde je tedy zřejmé, že obyvatelstvo stárne a je zde riziko při hledání nových zaměstnanců, že nebude dostatek vhodných uchazečů.



Graf č. 13: Procentuální zastoupení věkových kategorií obyvatel ČR v letech 2005 - 2015 (zdroj: zpracováno dle ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2017c).

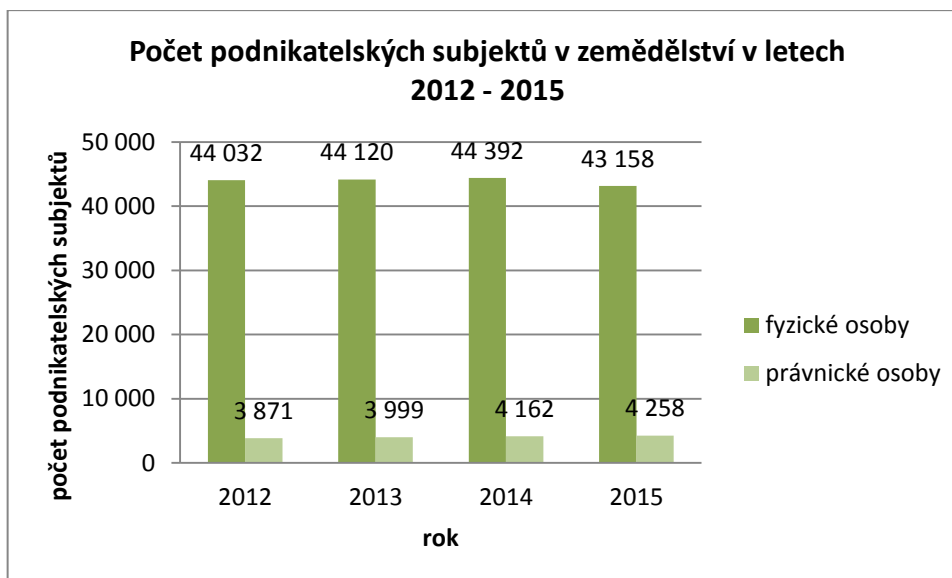
V následující tabulce je uvedena vzdělanostní struktura obyvatelstva České republiky nad 15 let v roce 2015. Největší zastoupení mají obyvatelé se středním vzděláním bez maturity se zastoupením 34,1 %, hned za nimi je skupina obyvatel se středním vzděláním s maturitou, která je zastoupena 33,9 %. Spolu se středoškolsky vzdělanými uchazeči s maturitou jsou žádanými uchazeči o zaměstnání ve společnosti AGT vysokoškolsky vzdělaní lidé, jejich zastoupení na celkovém počtu obyvatel starších 15 let je 17,8 % (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2017c).

Tabulka č. 19: Vzdělanost obyvatel ČR nad 15 let a podíl na celkovém počtu obyvatel nad 15 let v roce 2015 (zdroj: zpracováno dle ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2017c).

<b>Typ vzdělání</b>	<b>Počet obyvatel v tis.</b>	<b>Podíl na celk. počtu obyvatel nad 15 let</b>
<b>Základní vzdělání a bez vzdělání</b>	1270,9	14,2 %
<b>Střední bez maturity</b>	3046,7	34,1 %
<b>Střední s maturitou</b>	3030,3	33,9 %
<b>Vysokoškolské</b>	1587,8	17,8 %
<b>Celkem</b>	8935,7	100 %

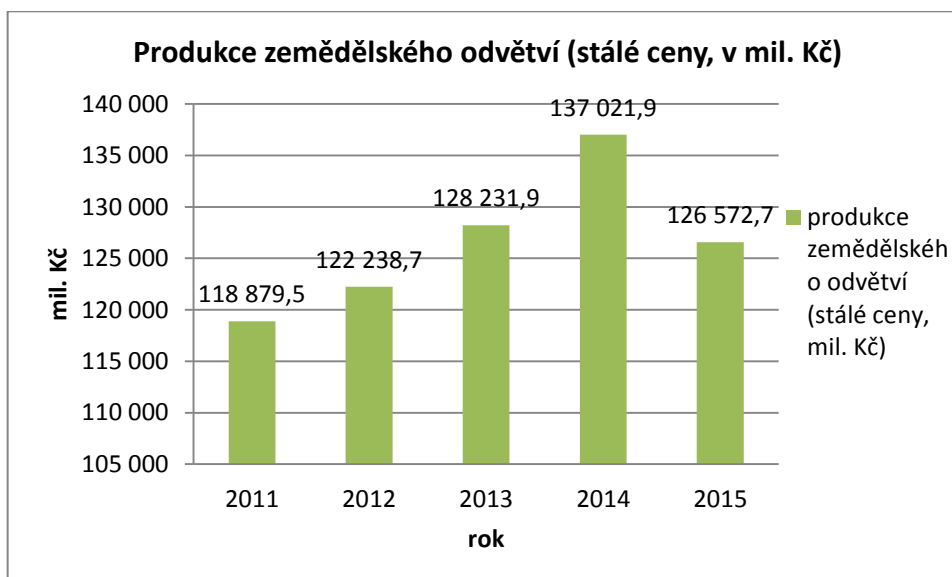
Z hlediska tržního prostředí, ve kterém se společnost AGT pohybuje, nejvíce klientů využívajících poradenských služeb AGT jsou společnosti sídlící v Jižních Čechách, zejména v Českých Budějovicích a jejich okolí, kde má také AGT sídlo. Dále jsou to často společnosti z Plzeňska, Kladenska, méně často pak klienti z Moravy. Mezi klienty patří zemědělská družstva, farmy, rybářství, ale i obce (AGROTEAM CZ s.r.o., 2016).

V letech 2012 – 2015 se pohyboval průměrný počet podnikatelských subjektů – právnických osob podnikajících v zemědělství okolo čtyř tisíc. Počet podnikajících fyzických osob v zemědělství ve stejném období se pohyboval okolo 44 tisíc (ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR, 2016).



Graf č. 14: Vývoj počtu podnikatelských subjektů v zemědělství v letech 2012 -2015 (zdroj: zpracováno dle ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR, 2016).

Zemědělské odvětví v České republice zaznamenalo v letech 2011 – 2014 nárůst zemědělské produkce (rostlinné produkce, živočišné produkce, produkce zemědělských služeb a nezemědělských vedlejších činností). V posledních pěti letech byl v tomto směru nejsilnějším rokem rok 2014. V roce 2015 došlo k poklesu zemědělské produkce mírně pod úroveň roku 2013 (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016e).



Graf č. 15: Produkce zemědělského odvětví v letech 2011 -2015. (zdroj: zpracováno dle ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016e)

V České republice bylo v roce 2015 celkem 6 253 obcí, tedy potencionálních klientů AGT v oblasti služeb dotací pro obce. (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016b) Společnost AGT se pro obce specializuje na dotační poradenství v oblasti obecní infrastruktury, ale například i sakrálních staveb, lesních cest, vodohospodářské infrastruktury, dotací na techniku při zajištění sběru a svozu bioodpadů, apod. Jedná se zejména o dotace administrované prostřednictvím Státního zemědělského intervenčního fondu, Státního fondu Životního prostředí, ale i Regionálních operačních programů. (AGROTEAM CZ s.r.o., 2016).

### **Legislativní faktory**

Poskytování dotací v České republice lze rozdělit podle zdrojů finančních prostředků na dvě základní skupiny. Po vstupu České republiky do Evropské unie mohou zemědělci čerpat evropské dotační programy, které jsou většinou částečně spolufinancované ze státního rozpočtu. Dále mohou zemědělci využívat národní dotační programy spolu s národními doplňkovými platbami, které administruje a vyplácí Státní zemědělský a intervenční fond.

Základními českými legislativními úpravami souvisejícími s poskytováním dotací jsou:

- Zákon č. 252/1997 Sb., o zemědělství,
- Nařízení vlády č. 479/2009 Sb., o stanovení důsledků porušení podmíněnosti poskytování některých podpor,
- Nařízení vlády č. 309/2014 Sb., o stanovení důsledků porušení podmíněnosti poskytování některých zemědělských podpor,
- Nařízení vlády č. 50/2015 Sb., o stanovení některých podmínek poskytování přímých plateb zemědělcům a o změně některých souvisejících nařízení vlády,
- Nařízení vlády č. 112/2008 Sb., o stanovení některých podmínek poskytování národních doplňkových plateb k přímým podporám,
- Nařízení vlády č. 74/2015 Sb., o podmínkách poskytování dotací na opatření dobré životní podmínky zvířat.
- Nařízení vlády č. 185/2015 Sb., o podmínkách poskytování dotací v rámci opatření zalesňování zemědělské půdy a o změně některých souvisejících nařízení vlády (MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ, 2016).

V souvislosti s dotačními podporami je nutno se řídit i legislativou Evropské unie.

Mezi základní legislativní rámec patří následující zákony:

- OVÁDĚCÍ NAŘÍZENÍ KOMISE (EU) č. 809/2014 ze dne 17. července 2014, kterým se stanoví prováděcí pravidla k nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1306/2013, pokud jde o integrovaný administrativní a kontrolní systém, opatření pro rozvoj venkova a podmíněnost
- NAŘÍZENÍ KOMISE V PŘENESENÉ PRAVOMOCI (EU) č. 640/2014 ze dne 11. března 2014, kterým se doplňuje nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1306/2013, pokud jde o integrovaný administrativní a kontrolní systém a o podmínky pro zamítnutí nebo odnětí plateb a správní sankce uplatňované na přímé platby, podporu na rozvoj venkova a podmíněnost
- NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (EU) č. 1306/2013 ze dne 17. prosince 2013 o financování, řízení a sledování společné zemědělské politiky a o zrušení nařízení Rady (EHS) č. 352/78, (ES) č. 165/94, (ES) č. 2799/98, (ES) č. 814/2000, (ES) č. 1290/2005 a (ES) č. 485/2008
- Nařízení Rady (ES) č. 73/2009 ze dne 19. ledna 2009, kterým se stanoví společná pravidla pro režimy přímých podpor v rámci společné zemědělské politiky a kterým se zavádějí některé režimy podpor pro zemědělce a kterým se mění nařízení (ES) č. 1290/2005, (ES) č. 247/2006, (ES) č. 378/2007 a zrušuje nařízení (ES) č. 1782/2003.
- Nařízení Rady (ES) č. 1698/2005 ze dne 20. září 2005 o podpoře pro rozvoj venkova z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova (EZFRV) (MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ, 2016).

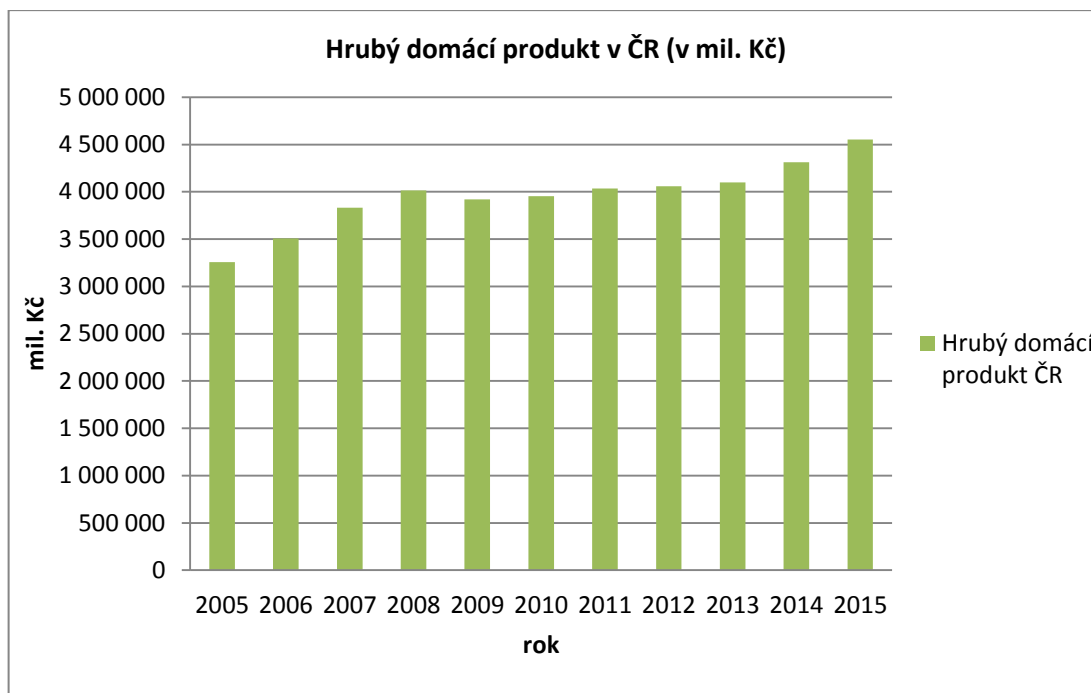
Dále mezi základní právní úpravy, kterými je nutno se řídit při podnikání a které souvisejí s podnikáním, jsou zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 455/1991 Sb., Živnostenský zákon, ve znění pozdějších předpisů. Pokud společnost zaměstnává zaměstnance, je nutné se řídit zákonem č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. Podle zákona č. 563/1991 Sb. Zákon o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, se každý podnikatelský subjekt musí řídit při vedení účetnictví. S tím souvisí i zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších

předpisů a zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů. (MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY, 2016)

Legislativní rámec pro podnikání jak z hlediska oboru, ve kterém společnost AGT podniká, tak i z hlediska zaměstnanců a administrativy je poměrně obsáhlý a doznává častých úprav a změn. Pro společnosti na českém trhu může být náročné a nákladné všechny změny sledovat a implementovat do svého podnikání.

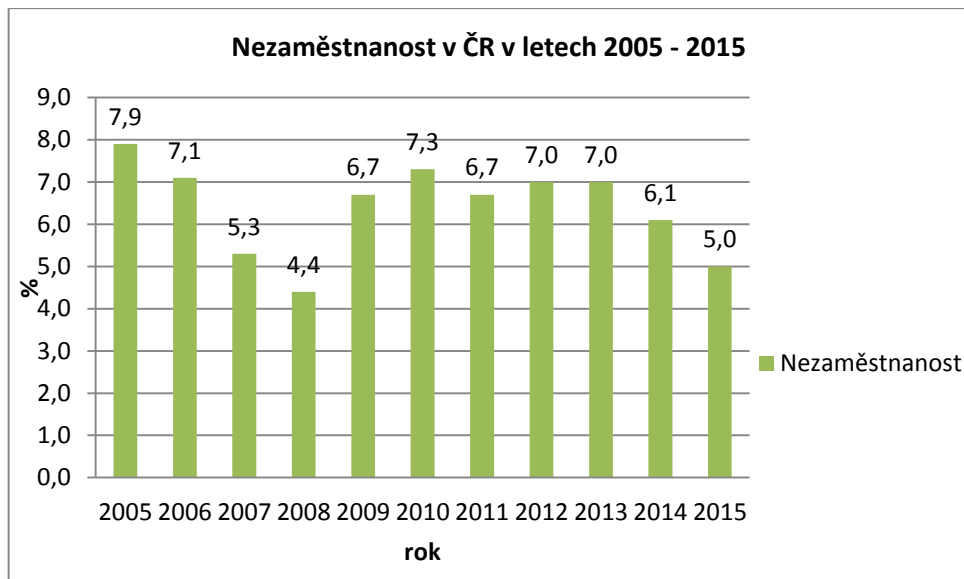
### **Ekonomické faktory**

Základním ukazatelem v ekonomické prostředí je makroekonomická veličina hrubý domácí produkt. Jde o peněžní vyjádření celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území. Používá se ke stanovení výkonnosti ekonomiky. Na následujícím grafu jsou zobrazeny hodnoty hrubého domácího produktu v letech 2005 – 2015. Je zřejmé, že hrubý domácí produkt v České republice stále stoupá. Nejvýznamnější nárůsty je možno vidět v letech 2005 – 2008 a také v letech 2014 a 2015. Příznivý trend ekonomiky můžou české podnikatelské subjekty využít k novým investicím, z čehož může těžit společnost AGT (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016a).



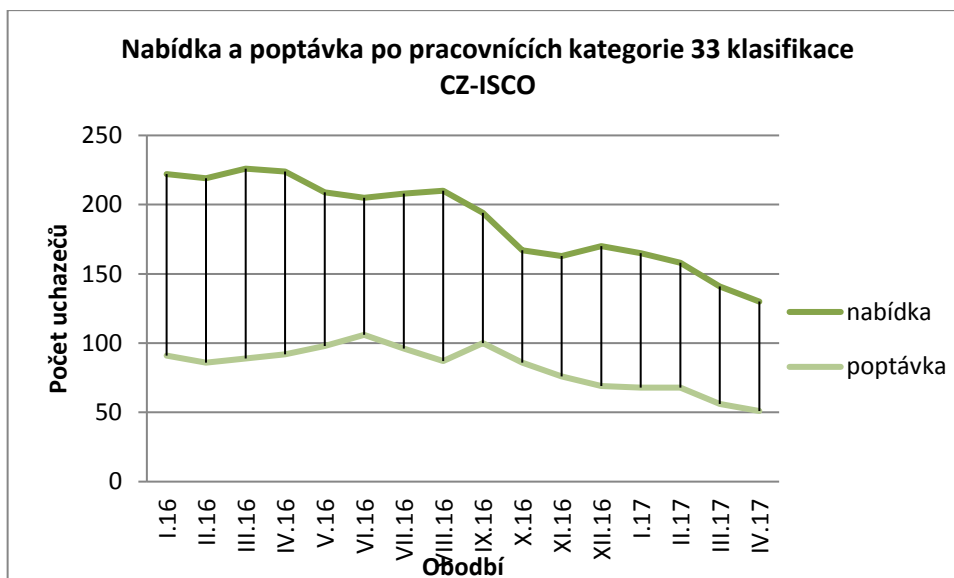
Graf č. 16: Hrubý domácí produkt vypočítaný důchodovou metodou v ČR v letech 2005 – 2015. (zdroj: zpracováno dle ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016a)

Na následujícím grafu je znázorněna obecná míra nezaměstnanosti v České republice v letech 2005 – 2015. Obecná míra nezaměstnanosti vyjadřuje podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle. Nejnižší míra nezaměstnanosti je v letech 2008 a 2015. V posledních třech letech má klesající tendenci. V rámci státní ekonomiky je jistě příznivá nízká míra nezaměstnanosti. Podnikatelské subjekty se však můžou potýkat s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců a může být problém najít v případě potřeby novou kvalifikovanou pracovní sílu (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016d).



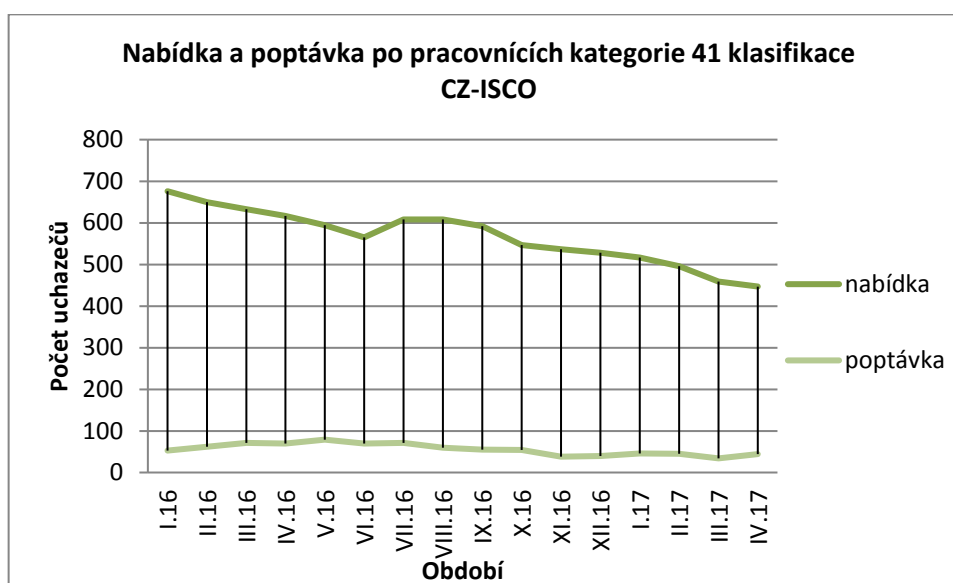
Graf č. 17: Nezaměstnanost v ČR v letech 2005 – 2015 v %. (zdroj: zpracováno dle ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016d)

V následujícím grafu je znázorněna analýza poptávky a nabídky po pracovní síle za období leden 2016 až duben 2017 v oboru 33 klasifikace CZ-ISCO v Českých Budějovicích, kde má společnost AGT sídlo a pracuje zde většina zaměstnanců. Nabídka pracovní síly převyšuje poptávku. Nabídka i poptávka mají klesající tendenci a i rozdíl mezi nimi se v tomto období snižuje.



Graf č. 18: Nabídka a poptávka po pracovních kategorie 33 klasifikace CZ-ISCO za období leden 2016 – duben 2017. (zdroj: zpracováno dle INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV, 2017).

U kategorie 41 klasifikace CZ-ISCO, kam je možno zahrnout administrativní pracovníky, je opět nabídka větší než poptávka. Rozdíl mezi nabídkou a poptávkou je mnohem výraznější. Opět jsou v grafu znázorněny údaje z Českých Budějovic, kde administrativní pracovníci společnosti AGT vykonávají svoji práci. Nabídka i poptávka se v tomto období snižují a i rozdíl mezi nabídkou a poptávkou se snižuje (INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV, 2017).



Graf č. 19: Nabídka a poptávka po pracovních kategorie 33 klasifikace CZ-ISCO za období leden 2016 – duben 2017. (zdroj: zpracováno dle INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV, 2017).

### Politické faktory

Významnou skutečností ovlivňující činnost AGT je členství České republiky v Evropské unii. Díky tomu mohou podnikatelské subjekty čerpat dotace z evropských strukturálních a investičních fondů. Fondy EU jsou hlavním nástrojem evropské politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Jejich prostřednictvím se rozdělují finanční prostředky určené ke snižování ekonomických a sociálních rozdílů mezi členskými státy a jejich regiony.

Evropská unie stanovuje programová období v sedmiletých cyklech, pro které členské země zpracovávají vždy nové programové dokumenty, ve kterých je stanoven rozpočet a jsou definovány a nastaveny cíle a priority, jež se členské státy snaží dosáhnout v souladu se základními strategickými dokumenty Evropské unie. Národním orgánem pro koordinaci čerpání finančních prostředků z EU v České republice je Ministerstvo pro místní rozvoj (EVROPSKÉ STRUKTURÁLNÍ A INVESTIČNÍ FONDY, 2017).

Činnost AGT je tedy velmi závislá na tomto faktoru, protože v závislosti na rozhodnutích Evropské unie a přerozdělení finančních prostředků Evropské unie

čerpají tuzemské podnikatelské subjekty dotace a v závislosti na tomto může společnost AGT získávat potencionální klienty.

Zaměstnavatelé v české republice mohou získat dotace na zaměstnance například na zřízení společenský účelného pracovního místa. Tato dotace přispívá na úhradu mzdových nákladů při zaměstnání uchazečů o zaměstnání, kteří se déle než 5 měsíců bezúspěšně snaží uplatnit na trhu práce (STÁTNÍ SPRÁVA, 2017).

### **Technologické faktory**

Díky nových technologiím a celkovému technologickému pokroku získává společnost AGT své klienty, kteří právě k zavádění nových technologií a na nákup nového vybavení čerpají dotace a podpory a využívají tak poradenské služby společnosti AGT (KUČERA, Z., 2016a).

Vzhledem k charakteru předmětu činnosti, kterou je poradenská činnost, však nemají nové technologie přímý dopad na fungování a provoz společnosti AGT. Ve společnosti jsou využívány běžné kancelářské a IT technologie, softwarové vybavení apod. Tyto technologie jsou nezbytné pro správný a efektivní chod společnosti. Rychle se vyvíjí a je nutné na jejich vývoj pružně reagovat (KUČERA, Z., 2016a).

Významnou skutečností v oblasti nových technologií je však to, že v posledních letech dochází k možnosti pracovat s elektronickou formou dokumentů a upouští se od tištěných forem. V současné době již většina fondů přijímá žádosti o dotace v elektronické formě. Tyto žádosti jsou většinou velmi obsáhlé s množstvím příloh a díky umožnění zasílání v elektronické podobě je možno ušetřit spoustu času i papíru. Díky šetření s papírem jde o formu šetrnou k životnímu prostředí (KUČERA, Z., 2016a).

### **Shrnutí**

Z analýzy vnějšího prostředí vyplynulo, že obyvatelstvo České republiky stárne. Co se týče vzdělanosti, celkem více než polovina obyvatel nad 15 let má středoškolské vzdělání s maturitou nebo vysokoškolské vzdělání, které jsou žádoucí u uchazečů

o zaměstnání ve společnosti AGT. V oblasti potencionálních klientů AGT byl nejlepším rokem rok 2014, co se týče počtu zemědělských subjektů, tak i produkce zemědělského odvětví. V legislativní oblasti jak z hlediska oboru, ve kterém AGT podniká, tak i z hlediska zaměstnanců a administrativy, jsou na společnosti kladeny značné nároky. Je třeba sledovat časté legislativní změny a pružně na ně reagovat. V ekonomické oblasti se v České republice v posledních letech daří. Roste hrubý domácí produkt a nezaměstnanost klesá. Klesající nezaměstnanost však může být nevýhoda při hledání nových zaměstnanců. Nabídka a poptávka v České republice po pracovních pozicích srovnatelných s projektovým manažerem v AGT klesá. Stejně tak klesá i nabídka pracovních pozic administrativních pracovníků. Oblast podnikání významně ovlivňuje politická situace i členství České republiky v Evropské unii. Fondy EU jsou nejvýznamnějším poskytovatelem dotací. Činnost AGT je tedy velmi závislá na rozhodnutích EU a v závislosti na tom může AGT získávat klienty.

## **4 VÝZKUMNÁ ČÁST**

Vzhledem k tomu, že součástí diplomové práce bylo dotazníkové šetření mezi zaměstnanci AGT, bude výzkumná část zaměřena na vyhodnocení dotazníku. Dále bude proveden řízený rozhovor s panem Michalem Weberem, který pracuje v managementu AGT. Na základě toho poté bude zpracována návrhová část práce, která bude zaměřena na vytvoření vnitřního předpisu systému hodnocení a odměňování.

### **4.1 Vyhodnocení dotazníku**

Dotazník byl vytvořen ve formuláři Google. Odkaz na vyplnění dotazníku byl zaměstnancům odeslán dne 27. 3. 2017. Dotazník vyplnilo 13 zaměstnanců. Z celkových současných 16 zaměstnanců zde byla návratnost vyplněných dotazníků 81 %. Vyhodnocení dotazníku je uvedeno v příloze č. 2. Na základě vyhodnocení dotazníku byly identifikovány hlavní nedostatky, které bude vnitřní předpis systému hodnocení a odměňování řešit. Tyto nedostatky a návrh vnitřního předpisu je popsán v kapitole 5. Jde zejména o to, že ne všichni zaměstnanci jsou pravidelně hodnoceni, Někteří uvedli, že jsou hodnoceni méně než jednou ročně, případně neperiodicky. Se systémem odměňování nevyplývala z dotazníku nespokojenost. Vyplývaly však nedostatky v oblasti motivace zaměstnanců, kde je prostor pro zlepšení. Se zaměstnaneckými benefity byla především mezi dotázanými spokojenost.

### **4.2 Řízený rozhovor**

Dále byl proveden řízený rozhovor s panem Michalem Weberem, který pracuje v managementu společnosti AGT. Odpovědi na položené otázky budou zohledněny při tvorbě vnitřního předpisu a návrzích změn současného systému odměňování.

#### **1. Máte problémy s obsazováním pracovních pozic?**

Bohužel se v naší společnosti také potýkáme s problémem obsazování pracovních pozic. Vzhledem k našim náročným požadavkům na kvalitu zaměstnanců (časová flexibilita, zodpovědnost, komunikativnost apod.) jsme tuto problematiku museli řešit

prakticky vždy. Jelikož se také nyní v celé ČR významně snížila nezaměstnanost, čímž se „nabídka“ zaměstnanců významně snížila, tak je tento problém větší než kdykoliv předtím. Jako vhodné řešení se nám osvědčilo hledání zaměstnanců v řadách čerstvých absolventů vysokých škol.

## **2. Co si myslíte, že by Vaše zaměstnance motivovalo?**

Naše společnost je prakticky rozdělena na dvě skupiny zaměstnanců 1) původní zaměstnance (jsou u nás více jak 5 let) a 2) nové zaměstnance (jsou u nás méně jak 5 let). Skupinu původních zaměstnanců by motivovalo zejména rozumné rozložení práce, resp. eliminovat množství přesčasů. Jelikož mají tito zaměstnanci často za úkol dozorovat naše nové zaměstnance, tak právě efektivní využití času může být do jisté míry také motivace. Samozřejmě systém odměn je pro ně také jednoznačnou motivací. Někteří se dokonce podílely na jeho nastavení. Nové zaměstnance by motivovalo také zcela jistě navýšení mzdy. Pokud bychom se bavili o „nefinanční“ motivaci, tak pravděpodobně také uznání a pochvala za dobře odvedenou práci, jak vyplynulo z dotazníku.

## **3. Z odpovědí dotazníku vyplynulo, že by zaměstnanci uvítali příspěvky do lékáren a na sportovní aktivity. V jedné z odpovědí bylo uvedeno, že Flexipasy byly zrušeny. Můžete se k tomuto vyjádřit?**

Tato forma odměn byla zrušena v loňském roce, kdy jsme přešli na nový model odměňování. Většina zaměstnanců byla nakloněna právě systému odměňování založeném na jejich individuálním výkonu. Flexipasy v podstatě nebyly motivací, kterou by většina zaměstnanců nějak zvlášť ocenila. Tím, že je nyní možné si na odměnách přijít na podstatně více peněz, než tomu bylo předtím, tak zrušení Flexipasů není takový problém. Flexipasy jsou také vázány na určitý okruh obchodníků a proto jsme se v minulosti setkávali s požadavky na změnu dodavatele těchto poukazů apod. Jelikož byl systém odměňování nastaven relativně nedávno, tak v nejbližší době neplánuji toto téma otevírat.

#### **4. Jaké benefity si myslíte, že by zaměstnanci ocenili?**

Obchodní zaměření naší společnosti nenabízí příliš prostor pro nějaké neobvyklé benefity, proto je možné uvažovat např. nad příspěvkem zaměstnavatele na penzijní připojištění apod. Teoreticky bychom mohli uvažovat i o možnosti týdnu dovolené navíc. Myslím, že sami zaměstnanci by nám měli sdělit, co by si vlastně přáli a mi následně posoudíme co je reálné. Určitě jim k tomu dáme prostor.

#### **5. Z dotazníku vyplynulo, že by zaměstnance motivovala vyšší základní mzda. Jaký máte názor na současnou výši základní mzdy Vašich zaměstnanců a její případné zvyšování?**

Samozřejmě všichni pracují proto, aby si vydělali peníze. Je mi tedy jasné, že navýšení mzdy by chtěl jednoznačně každý. Základní mzda našich zaměstnanců odpovídá jejich zkušenostem a době, kterou ve společnosti pracují. Proto je základní mzda navyšována v pravidelných intervalech, tedy po každém roce. Obchodní úspěchy a pracovní nasazení má možnost každý zaměstnanec zhodnotit ve formě odměn. Při nastavení základní mzdy také vždy přihlížíme k celkové situaci na trhu práce. Je velmi pravděpodobné, že meziroční navyšování základní mzdy může být vyšší, než je nastaveno nyní.

### **4.3 SWOT analýza**

V této kapitole bude sestavena analýza SWOT na základě provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí. SWOT analýza je vypsána v následující tabulce, která je rozdělena do čtyř částí, kde jsou zvlášť vypsány silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Ke každé kategorii je v rámci bodové stupnice 1 – 5 přiřazen význam kritéria, kdy číslo 1 představuje malý význam a číslo 5 největší význam pro společnost. V dalším sloupci je bodovou stupnicí od 1 do 5 zhodnocen současný stav kritéria. Číslo 1 představuje špatný současný stav tohoto faktoru a číslo 5 výborný stav tohoto faktoru.

Tabulka č. 20: SWOT analýza AGT (zdroj: vlastní zpracování).

<b>Kritérium</b>	<b>Význam kritéria</b>	<b>Současný stav</b>
<b>SILNÉ STRÁNKY</b>		
Poskytování komplexních služeb	5	5
Poskytování doprovodných služeb	4	5
Možnost zpracování žádostí v širokém rozsahu dotačních programů či titulů	5	4
Celorepubliková působnost	4	4
Velký počet úspěšně zpracovaných žádostí o dotace	5	5
Know-how společnosti	3	4
Společnost AGT hospodaří ziskově, má dobrý HV	3	4
Vyvážený pracovní kolektiv	2	4
Přímá komunikace se zákazníky	3	4
<b>SLABÉ STRÁNKY</b>		
Velká míra fluktuace zaměstnanců	4	4
Primární zaměření na zemědělské podnikatelské subjekty	3	4
Nesystemizovaná školení pro zaměstnance	2	4
Malý rozsah poskytovaných zaměstnaneckých benefitů	2	1
Neexistence vnitřního předpisu hodnocení a odměňování	3	1
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>		
Dobrá současná ekonomická situace v České republice	4	4
Mnoho potencionálních zákazníků v podobě podnikatelských subjektů a obcí	4	4
Velký počet středoškolsky a vysokoškolsky vzdělaných lidí, jako potencionálních uchazečů o zaměstnání	3	3
Zvyšující se HDP v ČR	3	4
Rostoucí počet obyvatel v ČR	2	3
<b>HROZBY</b>		
Nízká nezaměstnanost – problémy při hledání kvalifikovaných zaměstnanců	3	4
Hrozba bývalých kvalifikovaných zaměstnanců jako	3	3

nové konkurence		
Silná konkurence na trhu s poradenskými službami dotací	4	4
Závislost na politické situaci, EU rozhoduje o přidělení výše celkových dotací pro členské státy z fondů EU	3	2
Zvyšující se průměrná mzda – vyšší náklady na zaměstnance	2	3
Stárnutí populace	1	3

Ukazatele významu kritéria a současného stavu byly vynásobeny, sečteny a výsledek byl vydělen počtem kritérií v jednotlivé kategorii. U silných stránek vychází číslo 16,7, což ve srovnání s hodnotou slabých stránek, která je 8,2, je dobrý stav. Z hlediska vnitřních faktorů je to pro společnost AGT pozitivní výsledek. Hodnota příležitostí vychází 11,8 a hrozeb 8,7, což je pro společnost opět dobrý výsledek z hlediska vnějších faktorů.

Z provedené analýzy vyplynulo, že AGT má hodně silných stránek, které převažují nad slabými stránkami. Silné stránky by se daly shrnout jako dobrá kvalita služeb, know-how a široké portfolio služeb. Mezi slabé stránky patří zejména oblast personálního managementu spolu s velkou fluktuací zaměstnanců.

Ze SWOT analýzy vyplývá, že mnoho příležitostí pro společnost AGT zde není. Čeho však lze využít je dobrá ekonomická situace a velký počet potencionálních klientů. Co se týče hrozeb, ty jsou spojeny zejména s konkurencí a současnou situací na trhu práce, kdy je nízká nezaměstnanost. Za největší hrozbu lze považovat riziko, kdy se bývalí zaměstnanci mohou stát novými konkurenty. Spolu s vysokou fluktuací, která ve společnosti AGT v posledních dvou letech byla a špatným personálním managementem je tato hrozba ještě reálnější.

## 5 NÁVRHOVÁ ČÁST

Dle provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí, SWOT analýzy a na základě výsledků z dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru bude v této kapitole navržen vnitřní předpis systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti AGT. Z výsledků těchto analýz a dotazníkového šetření vyplynulo, že je nutné, aby vnitřní předpis vyřešil základní nedostatky současného systému hodnocení a odměňování.

Nejprve je nutné definovat jak často a jakým způsobem bude probíhat hodnocení zaměstnanců. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ne všichni zaměstnanci jsou pravidelně hodnoceni. Celkem 8 dotázaných odpovědělo, že je hodnoceno pravidelně jednou ročně, zbylých 5 dotázaných odpovědělo, že jsou hodnoceni méně než jednou ročně, neperiodicky nebo vůbec. Vnitřní předpis by tedy měl stanovit periodicitu a systém hodnocení, kterým by byl tento systém hodnocení srozumitelný a snadno aplikovatelný, a tím by nedocházelo k problémům při jeho aplikaci.

Co se týče systému odměňování, z dotazníku nevyplývala významná nespokojenost se současným systémem. Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni se současným systémem odměňování, byly většinou kladné odpovědi, pouze jeden dotázaný odpověděl spíše ne. Ohledně motivace systému odměňování je situace již trochu horší, jeden dotázaný odpověděl, že jej systém odměňování nemotivuje a další dva dotázaní odpověděli, že spíše ne. Zaměstnancům byly dále položeny otázky, co by je motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu, kde si mohly vybrat z možností: odměna vázaná na výkon, širší nabídka benefitů, vyšší základní mzda, 13. plat a uznání a pochvala od nadřízeného za dobře odvedenou práci. Nejvíce kladných odpovědí zde získali odpovědi vyšší základní mzda a uznání a pochvala od nadřízeného za dobře odvedenou práci. Tyto odpovědi budou zohledněny při zpracovávání vnitřního předpisu systému hodnocení a odměňování.

Ohledně oblasti zaměstnaneckých benefitů, zde panuje převážně spokojenost s poskytovanými benefity. Pouze jeden dotázaný odpověděl, že se zaměstnaneckými benefity spíše není spokojen. Na otázku, zda by dotázaní uvítali rozšíření rozsahu

benefitů ale i tak odpověděli převážně, že ano, pouze dva dotázaní odpověděli ne. Nejvíce byl zájem o příspěvek do lékáren a na sportovní aktivity, který zvolilo 6 dotázaných. Dále pětkrát dotázaní označili možnost příspěvek na penzijní připojištění, širší možnost vzdělávání prostřednictvím školení a kurzů a teambuildingové akce.

## **5.1 Vnitřní předpis systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti Agroteam CZ s.r.o.**

V této podkapitole bude sepsán návrh vnitřního předpisu systému hodnocení a odměňování. Vzhledem k absenci takového předpisu ve společnosti AGT zde budou zapracovány současné systémy hodnocení a odměňování spolu se změnami, které navrhl autor diplomové práce na základě provedených analýz a dotazníkového šetření.

### **VNITŘNÍ PŘEDPIS**

dle § 305 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce vydává společnost Agroteam CZ s.r.o. se sídlem Rudolfská tř. 202/88, České Budějovice (dále jen „zaměstnavatel“).

### **VNITŘNÍ PŘEDPIS SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ**

#### **I. ROZSAH PLATNOSTI**

1. Tento předpis se vztahuje na všechny zaměstnance v pracovním poměru, tedy na zaměstnance na pozici projektového manažera, administrativních pracovníků i vedoucích pracovníků.
2. S tímto předpisem musí být každý zaměstnanec prokazatelně seznámen nejpozději ke dni účinnosti tohoto předpisu nebo v den počátku pracovního poměru nového zaměstnance.

#### **II. OBECNÉ ZÁSADY**

1. Pracovní smlouva nového zaměstnance je uzavírána na 1 rok. Prodloužení pracovní smlouvy na dobu neurčitou závisí na hodnocení, které je řešeno v kapitole III.
2. Zkušební doba nových zaměstnanců je stanovena na 3 měsíce.

### III. HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

1. První hodnocení každého zaměstnance je prováděno v období posledních dvou týdnů před uplynutím zkušební doby. V případě oboustranné spokojenosti zaměstnanec pokračuje v práci pro zaměstnavatele na základě pracovní smlouvy na 1 rok, která byla se zaměstnancem uzavřena při nástupu do zaměstnání. V rámci tohoto hodnocení má vedoucí zaměstnanec možnost sdělit zaměstnanci případně nedostatky a návrhy na zlepšení.

2. Další hodnocení každého zaměstnance proběhne v období jednoho měsíce před uplynutím pracovní smlouvy na dobu určitou 1 rok. Na základě tohoto hodnocení je zaměstnanci sdělena zpětná vazba za jeho práci a výsledkem je buď prodloužení pracovní smlouvy na dobu neurčitou, nebo ukončení pracovního poměru uplynutím pracovní smlouvy na 1 rok bez jejího prodloužení.

3. Další pravidelné hodnocení každého zaměstnance probíhá jednou ročně po uplynutí a uzavření hospodářského roku. Zaměstnanec je zde seznámen se spokojeností se svým pracovním výkonem ze strany nadřízeného zaměstnance. Zaměstnanci na pozici projektového manažera je poté stanoven cíl na další rok, jehož plnění je hodnoceno na dalším ročním hodnocení. Zaměstnanci na administrativní pozici mohou být také stanoveny individuální cíle, pokud to však charakter práce neumožňuje, je zaměstnanci sděleno, jaká práce a v jaké kvalitě se od něj očekává a v rámci ročního hodnocení je poskytována zpětná vazba, zda toto splnil.

4. Hodnocení dle bodů 1. – 3. se účastní hodnocený zaměstnanec, jeho nadřízený pracovník a ředitel. Na hodnocení vedoucích zaměstnanců se dále podílí majitel společnosti. Hodnocení probíhá formou pohovoru, jehož průběh vedoucí pracovník zapisuje do hodnotícího formuláře, který je přílohou tohoto vnitřního předpisu. Tento vyplnění hodnotící formulář je poté součástí personálního spisu zaměstnance.

5. Mimořádné hodnocení projektových manažerů probíhá v závislosti na dotačních kolech. Toto hodnocení probíhá formou společných porad. Před každým kolem dotací

budou vedoucími pracovníky stanoveny cíle, jejichž plnění bude na následující poradě hodnoceno. Na základě vyhodnocení plnění těchto cílů poté budou vyhodnoceni první tři nejlepší zaměstnanci, jejichž pořadí bude na poradě sděleno všem zaměstnancům a bude jim ze strany ředitele sdělena pochvala za dobře odvedenou práci.

## **IV. ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ**

### **IV.I. ZÁKLADNÍ MZDA**

1. Nástupní mzda zaměstnanců na pozici projektového manažera je stanovena na 18 000 Kč. Nástupní mzda zaměstnanců na pozici administrativního pracovníka je stanovena individuálně na základě vykonávané práce. V případě, že se jedná o zaměstnance, který má již zkušenosti v oboru, bude výše nástupní mzdy nastavena individuálně na základě posouzení vedení společnosti. Se základní mzdou je vždy každý zaměstnanec seznámen před nástupem s předstihem a je uvedena v pracovní smlouvě.

2. Po zkušební době je základní mzda navýšena o 2 000 Kč. V případě, že se jedná o zaměstnance, který má již zkušenosti v oboru, bude navýšení nástupní mzdy nastaveno individuálně na základě posouzení vedení společnosti.

3. Na základě ročního hodnocení a vyhodnocení ročních cílů je zaměstnanci na pozici projektového manažera zvyšována základní mzda. Pokud zaměstnanec cíl nesplnil nebo jej splnil na 100 % je zaměstnanci základní mzda ponechána ve stejné výši. Pokud zaměstnanec splnil zadané cíle na 101 % – 150 % pak je mu základní mzda navýšena o 5 %, pokud cíle splní na 151 % - 200 %, je mu navýšena mzda o 10 % a pokud daný rok splní zadané cíle o 200 % a více, je mu navýšena základní mzda o 15 %.

4. Základní mzda je na základě ročního hodnocení navyšována i zaměstnancům na administrativních pozicích. Pokud v rámci ročního hodnocení vedoucí pracovník dospěl k závěru, že práce nebyla vykonávána v očekávaném rozsahu a kvalitě, nebude základní mzda zaměstnanci navýšena. Pokud byla práce vykonávána v souladu s očekáváním, bude zaměstnanci navýšena základní mzda o 5 %. Pokud se v průběhu roku vyskytly nečekané úkoly, které dany zaměstnanec zvládnul vykonat, je mu navýšena základní mzda o 10 %.

5. Mimořádné navýšení základní mzdy o 10 % náleží zaměstnanci, který byl třikrát za poslední tři porady v rámci mimořádného hodnocení zvolen mezi třemi nejlepšími zaměstnanci.

#### IV.II. ODMĚNY

1. Zaměstnanec na pozici projektový manažer obdrží každý rok odměnu v závislosti na své produkci. Při vyfakturování služeb nad částku 1 milion Kč ročně, obdrží odměnu ve výši 8 % z částky nad 1 milion Kč.

2. Zaměstnanec na administrativní pozici obdrží odměnu ve výši 100 % základní mzdy, pokud bylo na základě ročního hodnocení vedoucím pracovníkem vyhodnoceno vykonávání práce zaměstnancem podle očekávání. Pokud se v průběhu roku vyskytnou nečekané úkoly, které daný zaměstnanec zvládnul vykonat, je mu poskytnuta odměna ve výši 150 % základní mzdy.

#### IV.III. ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

1. Zaměstnanec má nárok na stravenku ve výši určené zaměstnavatelem za každý odpracovaný den. Za každou stravenku je zaměstnanci strhnuto ze mzdy 45 % z hodnoty stravenky.

2. Zaměstnanci je poskytnut služební telefon a notebook, který může využít i pro soukromé účely.

#### V. ÚČINNOST

1. Tento vnitřní předpis nabývá účinnost dnem podpisu.

2. Změna tohoto předpisu je možná pouze se souhlasem majitele společnosti.

Dne.....

.....  
Podpisy jednatelů

## PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Hodnotící formulář pro pozici projektový manažer

Příloha č. 2: Hodnotící formulář pro administrativní pozici

### Příloha č. 1: Hodnotící formulář pro pozici projektový manažer

<b>Zaměstnanec:</b>		
<b>Hodnocení za období:</b>		
<b>Hodnocení:</b>	pravidelné roční / mimořádné	
<b>Hodnotitel:</b>		
<b>1. Cíle stanovené na hodnocené období:</b>		
<b>2. Vyhodnocení cílů na hodnocené období:</b>		
<b>3. Přehled fakturací za hodnocené období:</b>		
<b>4. Stanovení cílů na příští období:</b>		
<b>5. Komentář hodnotitele:</b>		
<b>6. Vyjádření hodnoceného zaměstnance:</b>		
<b>7. Umístění mezi prvními třemi nejlepšími zaměstnanci</b>	ANO / NE	
<b>8. Navýšení základní mzdy</b>	...%	
<b>9. Odměna</b>	.....Kč	
<b>Dne:</b>	<b>Podpis hodnotitele</b>	<b>Podpis hodnoceného</b>

## Příloha č. 2: Hodnotící formulář pro administrativní pozici

<b>Zaměstnanec:</b>		
<b>Hodnocení za období:</b>		
<b>Hodnotitel:</b>		
<b>1. Cíle stanovené na hodnocené období:</b>		
<b>2. Vyhodnocení cílů na hodnocené období:</b>		
<b>3. Stanovení cílů na příští období:</b>		
<b>4. Komentář hodnotitele:</b>		
<b>5. Vyjádření hodnoceného zaměstnance:</b>		
<b>6. Navýšení základní mzdy</b>	....%	
<b>7. Odměna</b>	.....Kč	
<b>Dne:</b>	<b>Podpis hodnotitele</b>	<b>Podpis hodnoceného</b>

### 5.2 Změny zapracované do vnitřního předpisu

Tento vnitřní předpis obsahuje systém hodnocení a odměňování spolu se zapracovanými změnami, které navrhl autor diplomové práce. V první řadě společnost AGT doposud žádný vnitřní předpis systému hodnocení a odměňování zaměstnanců nemá. Jedním z cílů práce tedy bylo systém hodnocení a odměňování formálně zpracovat do vnitřního předpisu a tím jej vytvořit závazný pro všechny zaměstnance i jejich nadřízené. Vzhledem k vyjádření respondentů dotazníkového šetření, jejichž značná část se vyjádřila, že není hodnocena ani jednou ročně, nebo vůbec, či neperiodicky, by vytvoření tohoto vnitřního předpisu mělo tento problém eliminovat.

Vzhledem k povaze činnosti a žádoucím vlastnostem a dovednostem, které od zaměstnance vedení společnosti požaduje, není možné úplně přesně stanovit kritéria,

podle kterých by bylo možné zaměstnance hodnotit, a proto zde bude vždy jistá míra subjektivity ze strany hodnotících. Jediným objektivním kritériem, dle kterého lze spravedlivě zaměstnance posuzovat je objem fakturovaných částek klientům. Toto kritérium se v současné době již pro hodnocení ve společnosti AGT používá a proto bylo formálně zpracováno do vnitřního předpisu. Další kritéria hodnocení, jako je spokojenost klientů, jsou již na volbě vedoucích pracovníků a není možné je oprostit od subjektivního pohledu. Řešením však je, aby byly zaměstnancům sdělovány a stanovovány formou cílů na další období.

Stejně tak není možné objektivními kritérii hodnotit výkon administrativních zaměstnanců, kteří se přímo nepodílejí na výkonu společnosti. Zde byl v současném systému také subjektivní prvek hodnocení i odměňování. Hodnocení práce těchto zaměstnanců proto bylo do vnitřního předpisu definováno tak, že bude těmto zaměstnancům sděleno, co se od nich očekává a na základě toho, jestli toto očekávání zaměstnanec splnil, poté bude hodnocen. Subjektivita v odměňování byla vnitřním předpisem eliminována a odměňování je již ve vnitřním předpisu definováno přesně a míra subjektivity v odměňování je již závislá pouze na míře subjektivity hodnocení daného zaměstnance, na které je odměňování navázáno.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by zaměstnance motivovala pochvala a uznání od nadřízeného. Tohoto názoru je i pan Michal Weber, se kterým byl veden řízený rozhovor. Na základě tohoto zjištění byla do vnitřního předpisu zapracována volba tří nejlepších zaměstnanců, kteří jsou vyhlášeni na poradách mimořádného hodnocení, jejichž periodicita se odvíjí od dotačních kol. V návaznosti na vyhlášení tří nejlepších zaměstnanců je poté poskytnuto mimořádné zvýšení základní mzdy, zaměstnanců, kteří budou vyhlášeni třikrát po sobě. Vyšší základní mzda vyplynula z dotazníkového šetření jako druhá nejčastěji zvolená možnost v reakci na otázku, co by dotázané nejvíce motivovalo.

Dále v dotazníkovém šetření u dotazu, které zaměstnanecké výhody by dotázaní nejvíce preferovali, bylo nejvíce odpovědí u příspěvku do lékáren, na sportovní aktivity. Tento příspěvek byl formou poukázek Flexipas zaměstnancům v minulosti poskytován

a v loňském roce byl zrušen. Dle vyjádření pana Michala Webera v řízeném rozhovoru však příspěvek formou poukázek Flexipas nebyl pro zaměstnance motivací, kterou by nějak zvlášť ocenili. Tento benefit tedy nebude do vnitřního předpisu ani do systému odměňování zahrnut. Dle vyjádření pana Michala Webera by se v rámci benefitů do budoucna dalo uvažovat např. o příspěvku na penzijní připojištění nebo týden dovolené navíc. Vzhledem k tomu, že o tyto benefity nebyl v dotazníku výrazný zájem, a z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou převážně se současnými benefity spokojeni, nebudou další benefity do vnitřního předpisu zapracovány.

### **5.3 Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn**

Jedním z problému, které současný systém hodnocení a odměňování měl, bylo, že hodnocení administrativních pracovníků probíhalo subjektivně a nebyly přesně stanoveny odměny. Tento nedostatek byl ve vnitřním předpise odstraněn. Vzhledem k tomu, že šlo pouze o upřesnění a formalizování současného systému odměňování administrativních pracovníků, nebude tento krok mít žádný výrazný vliv na zvýšení nákladů. Vzhledem k tomu, že průměrné měsíční mzdové náklady na jednoho zaměstnance byly v roce 2015 ve výši 40 069 Kč, dá se předpokládat, že zavedení tohoto vnitřního předpisu by tuto částku nemělo nijak zásadně ovlivnit. Přesné náklady poté závisí na hodnocení zaměstnanců a na jejich dosavadní základní mzdě a nelze je tedy dopředu určit

Dále bylo ve vnitřním předpise přesně nastaveno navyšování základní mzdy u projektových manažerů i administrativních pracovníků. Navyšování mzdy dosud probíhalo subjektivně s výjimkou nových zaměstnanců, a proto byly stanoveny přesné hodnoty, o které se bude základní mzda navyšovat. Vzhledem k tomu, že navyšování mzdy dosud nějakým způsobem probíhalo a vnitřním předpisem bylo toto navyšování pouze formalizováno, nebude mít ani tento krok významný vliv na náklady společnosti. Navyšování základní mzdy je navíc závislé na výkonnosti daného zaměstnance a jeho dosavadní základní mzdě a proto nelze předem stanovit, o kolik budou základní mzdy každý rok navýšeny a jaký to bude mít vliv na náklady společnosti.

Další změnou je zvolení tří nejlepších zaměstnanců na poradách, za účelem zvýšení motivace zaměstnanců. Samotné zvolení těchto tří nejlepších zaměstnanců nemá vliv na náklady společnosti. Pokud by však některý ze zaměstnanců byl zvolen mezi třemi nejlepšími třikrát za sebou, bude mu navýšena základní mzda o 10 %. Zde opět dopředu nelze určit přesnou částku, jakou tato změna bude mít vliv na náklady společnosti. Záleží na výkonnosti zaměstnanců a na tom, zda se některému podaří být mezi třemi nejlepšími třikrát po sobě a na dosavadní základní mzdě tohoto zaměstnance, kterému se toto mimořádné navýšení základní mzdy podaří. Pokud by se to podařilo jednomu zaměstnanci, jehož základní mzda dosud činila 20 000 Kč, bylo by navýšení v hodnotě 2 000 Kč měsíčně. Celkový mzdový náklad na tohoto zaměstnance by se dále navýšil o odvod na pojistné na sociální zabezpečení hrazené zaměstnavatelem, které činí 25 % (zákon č. 592/1992 Sb., zákon České národní rady o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, 2017) a pojistné veřejného zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem, které činí 9 % (Zákon č. 48/1997 Sb., zákon o veřejném zdravotním pojištění, 2017). Celkový měsíční mzdový náklad zaměstnavatele tedy bude 2 680 Kč. Pokud se tedy některému ze zaměstnanců podaří být třikrát v řadě mezi třemi nejlepšími, zaměstnavatel vynaloží ročně navíc částku 32 160 Kč.

Příjmy v souvislosti s navrhovanými změnami v systému hodnocení a odměňování nelze přesně vyčíslit. Hlavním přínosem vnitřního předpisu by mělo být to, že si společnost udrží své kvalitní zaměstnance. Zvyšováním základní mzdy budou mít zaměstnanci pocit, že si již ve svém zaměstnání svým úsilím vydobyli určitou pozici a nebude se jim chtít odcházet. Stejně tak by měla sloužit i pochvala od vedoucích při splnění cílů a vyhodnocení zaměstnanců mezi třemi nejlepšími. Tím si společnost udrží své nejlepší zaměstnance, kteří mají pro společnost největší hodnotu a nejvíce přispívají k ziskovosti.

#### **5.4 Implementace vnitřního předpisu**

Po schválení vnitřního předpisu vedením a jednatelem společnosti a následným podpisem jednatelů nabývá tento vnitřní předpis účinnosti. Pro nové zaměstnance, kteří nastoupí po nabytí účinnosti tohoto předpisu, bude platit okamžitě.

Aby se stávající zaměstnanci mohli plně adaptovat a připravit se dle fungování nového vnitřního předpisu, bude první hodnocení po nabytí účinnosti vnitřního předpisu provedeno stejně jako doposud, nově však budou již stanoveny cíle na další období, tak jak je to stanoveno ve vnitřním předpise a po tomto hodnocení se již bude postupovat plně v souladu s vnitřním předpisem.

Stejně tak vyhodnocení tří nejlepších zaměstnanců bude poprvé provedeno až při druhém mimořádném hodnocení v rámci porady po nabytí účinnosti vnitřního předpisu, aby se na tuto skutečnost mohli zaměstnanci připravit a vzít ji v potaz. V rámci první porady po nabytí účinnosti vnitřního předpisu budou stanoveny cíle, kterou jsou ve vnitřním předpise zmíněny a po následujícím dotačním kole již budou zaměstnanci hodnoceni na základě těchto cílů a bude postupováno již plně v souladu s vnitřním předpisem.

Odpovědnost za dodržování vnitřního předpisu bude mít jednatel a nadřízení pracovníci. Odpovědnost a dohled nad implementací vnitřního předpisu bude mít asistentka jednatele, která bude připravovat hodnotící formuláře pro hodnocení zaměstnanců.

## 6 ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnutí vnitřního předpisu systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti Agroteam CZ s.r.o., který ve společnosti doposud chybí. Současně bylo cíle analyzovat stávající systém hodnocení a odměňování zaměstnanců a navrhnout změny ke zlepšení a zpřehlednění systému. Návrh vnitřního předpisu systému hodnocení a odměňování by měl vést k vyšší motivaci zaměstnanců k lepším pracovním výkonům a zvýšení efektivity odměňování.

Nejprve byla zpracována teoretická východiska týkající se současných poznatků v oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců. Poté byla zpracována analytická část zaměřená na současný stav zkoumané společnosti spolu s analýzou vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Podrobně byl analyzován současný stav zaměstnanců společnosti a popsán systém hodnocení a odměňování zaměstnanců, který ve společnosti funguje.

Ve výzkumné části bylo provedeno nejprve zhodnocení dotazníku, který byl rozeslán zaměstnancům společnosti k vyplnění. Z dotazníku vyplynuly hlavní nedostatky, které byly brány v potaz při zpracovávání vnitřního předpisu systému hodnocení a odměňování zaměstnanců. Dále byl proveden řízený rozhovor s představitelem managementu společnosti, který také sloužil jako podklad při zpracovávání vnitřního předpisu.

Jedním z cílů práce bylo systém hodnocení a odměňování formálně zpracovat do vnitřního předpisu a tím jej vytvořit závazný pro všechny zaměstnance i jejich nadřízené. V návrhové části práce byl proto vytvořen vnitřní předpis systému hodnocení a odměňování zaměstnanců. Vzhledem k vyjádření respondentů dotazníkového šetření, jejichž značná část se vyjádřila, že není hodnocena ani jednou ročně, nebo vůbec, či neperiodicky, by vytvoření tohoto vnitřního předpisu mělo tento problém eliminovat. Do vnitřního předpisu tedy byl zapracován současný systém hodnocení a odměňování spolu se změnami, které by měli eliminovat nedostatky, které vyplynuly z provedených analýz, dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru.

Oproti současnému systému hodnocení a odměňování, jsou ve vnitřním předpise přesně stanovené výše odměn a zvyšování základní mzdy i u administrativních pozic, kde hodnocení a tím i odměňování probíhá subjektivně. Co se týče oblasti hodnocení zaměstnanců, bylo do vnitřního předpisu zapracováno, že projektovým manažerům i administrativním pracovníkům, pokud to povaha jejich práce umožňuje, budou stanovovány cíle, jejichž plnění bude v rámci pravidelného hodnocení zaměstnance vyhodnoceno. Od hodnocení se bude odvíjet i odměňování zaměstnanců. Dále z dotazníku vyplynulo, že by zaměstnance motivovala pochvala od vedení, a proto bylo ve vnitřním předpise stanoveno, že na poradách mimořádného hodnocení, které jsou závislé na dotačních kolech, budou vedoucími pracovníky stanoveny cíle, jejichž plnění bude na následující poradě hodnoceno. Na základě vyhodnocení plnění těchto cílů poté budou stanoveni první tři nejlepší zaměstnanci, jejichž pořadí bude na poradě sděleno všem zaměstnancům a bude jim ze strany ředitele sdělena pochvala za dobře odvedenou práci. Pokud bude některý ze zaměstnanců mezi třemi nejlepšími třikrát po sobě, bude navíc navýšena základní mzda. Tento systém by měl zaměstnance motivovat k vyššímu výkonu a navyšování základní mzdy by mělo napomoci k udržení si kvalitních zaměstnanců. Závěr návrhové části pak byl věnován ekonomickému zhodnocení navrhovaných změn a také implementaci vnitřního předpisu po jeho schválení.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AGROTEAM CZ s.r.o. 2016. *Agroteam CZ s.r.o.* [online] [cit. 28. 11. 2016] Dostupné z www: <http://www.agroteam.cz/>.

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

ASICOACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR, 2016. Analýza podnikání v zemědělství. *amps.cz* [online] [cit. 10. 12. 2016] Dostupné z www: [http://www.ampsp.cz/uploads/dokumenty\\_2016/Aktuality/Analyza\\_zemedelstvi\\_AMSP\\_CR.pdf](http://www.ampsp.cz/uploads/dokumenty_2016/Aktuality/Analyza_zemedelstvi_AMSP_CR.pdf).

BEARDWELL, I., HOLDEN, L. 1997. *Human Resource Management: A Contemporary Perspective*. London: Financial Times/Pitman Publishing, 797 s., ISBN 0-273-62230-7.

CZ NACE, 2016. NACE kódy. *nace.cz* [online] [cit. 5. 12. 2016] Dostupné z www: <http://www.nace.cz/nace/74-90-ostatni-profesni-vedecke-a-technicke-cinnosti-j-n/>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2017a. Časové řady základních ukazatelů statistiky práce - únor 2017. *czso.cz* [online] [cit. 20. 2. 2017] Dostupné z www: <https://www.czso.cz/csu/czso/casove-rady-zakladnich-ukazatelu-statistiky-prace-unor-2017>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016a. HDP důchodová metoda. 2016a *czso.cz* [online] [cit. 10. 12. 2016] Dostupné z www: <https://www.czso.cz/csu/czso/maly-lexikon-obci-ceske-republiky-2015>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016b. Malý lexikon obcí České republiky - 2015. *czso.cz* [online] [cit. 11. 12. 2016] Dostupné z [www: http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocnkavyber.makroek\\_duchodm](http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocnkavyber.makroek_duchodm).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016c. Mzdy a náklady práce. *czso.cz* [online] [cit. 10. 12. 2016] Dostupné z [www: https://www.czso.cz/csu/czso/prace\\_a\\_mzdy\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2017b. Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz v České republice - za rok 2015 *czso.cz* [online] [cit. 20. 2. 2017] Dostupné z [www: https://www.czso.cz/csu/czso/pracovni-neschopnost-pro-nemoc-a-uraz-v-ceske-republice-data-za-rok-2015](https://www.czso.cz/csu/czso/pracovni-neschopnost-pro-nemoc-a-uraz-v-ceske-republice-data-za-rok-2015).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2017c Trh práce v ČR – časové řady. *czso.cz* [online] [cit. 6. 3. 2017] Dostupné z [www: https://www.czso.cz/csu/czso/trh-prace-v-cr-casove-rady-1993-2015](https://www.czso.cz/csu/czso/trh-prace-v-cr-casove-rady-1993-2015).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016d. Zaměstnanost, nezaměstnanost – časové řady. *czso.cz* [online] [cit. 11. 12. 2016] Dostupné z [www: https://www.czso.cz/csu/czso/zam\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/zam_cr).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016e. Zemědělství – časové řady. *czso.cz* [online] [cit. 10. 12. 2016] Dostupné z [www: https://www.czso.cz/csu/czso/zem\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/zem_cr).

DVOŘÁKOVÁ, Z, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

EVROPSKÉ STRUKTURÁLNÍ A INVESTIČNÍ FONDY, 2017. Informace o fondech. *strukturalni-fondy.cz* [online] [cit. 6. 3. 2017]. Dostupné z [www: https://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU](https://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU).

FRENCH, WENDELL. L., 1989. *Human Resources Management*. Boston: Houghton Mifflin Company, ISBN 0-395-35662-8.

HRONÍK, F., 2006. *Hodnocení pracovníků*. Grada Publishing, a.s. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

INFORMAČNÍ SYSTÉM O PRŮMĚRNÉM VÝDĚLKU, 2017 Archív.ispv.cz [online] [cit. 13. 5. 2017]. Dostupné z www: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv.aspx>.

INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV, 2017. Nabídka a poptávka na trhu práce. *mpsv.cz* [online] [cit. 13. 5. 2017]. Dostupné z www: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh>

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

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a ŠUBRT, B., 2001. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOUBEK, J., 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

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

KUČERA, Z., 2016a. *Interview*. Agroteam CZ s.r.o., České Budějovice, 14. 10. 2016 14:00.

KUČERA, Z., 2016b. *Podnikový interní materiál*. Agroteam CZ s.r.o., České Budějovice, 14. 10. 2016.

MACHÁČEK, I. 2010. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck. 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY, 2016. Sbíрка zákonů. *mvcr.cz* [online] [cit. 10. 12. 2016] Dostupné z www: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>.

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ, 2016. Dotace. *eagri.cz* [online] [cit. 10. 12. 2016] Dostupné z www: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/>.

NN POJIŠŤOVNA A PENZIJNÍ SPOLEČNOST, 2017. Firmy sázejí na dlouhodobé benefity, zájem o stravenky klesá. *nn.cz* [online] [cit. 31. 3. 2017] Dostupné z www: <https://www.nn.cz/spolecnost-nn/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/firmy-sazeji-dlouhodobě-benefity-zajem-stravenky-stale-klesa.html>.

PLAMÍNEK, J., 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. rozšířené vydání Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

OK GROUP a.s., 2016. *okgroup.cz* [online] [cit. 28. 11. 2016] Dostupné z www: <http://www.okgroup.cz/ok-holding/t1023>.

SBÍRKA LISTIN, 2016. *Agroteam CZ s.r.o., justice.cz.* [online]. [cit. 28. 11. 2016]. Dostupné z www: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=80629&typ=PLATNY>.

SBÍRKA LISTIN, 2017. *FARMETC a.s., justice.cz.* [online]. [cit. 15. 3. 2017]. Dostupné z www: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=74730>.

SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E., 2013 *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus. 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4.

STÁTNÍ SPRÁVA, 2017. Dotace na zaměstnance pro rok 2017. *statnisprava.eu* [online] [cit. 23. 5. 2017]. Dostupné z www: <http://statnisprava.eu/podnikani/dotace-na-zamestnance-pro-rok-2017/>

TÁCHOVÁ, I., 2016. *Interní personální informace*. Agroteam CZ s.r.o., České Budějovice, 5. 12. 2016.

WEBER, M., 2016 *Interview*. Agroteam CZ s.r.o., České Budějovice, 12. 12. 2016, 8:00.

ZÁKON č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 21. dubna 2006, ve znění pozdějších předpisů.

ZÁKON č. 592/1992 Sb., zákon České národní rady o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti ze dne 21. 12. 1992, ve znění pozdějších předpisů.

ZÁKON č. 48/1997 Sb., zákon o veřejném zdravotním pojištění ze dne 28. 3. 1997, ve znění pozdějších předpisů.

## **SEZNAM OBRÁZKŮ.**

Obrázek č. 1: Logo AGT a OK GROUP a.s.....	28
Obrázek č. 2: Přehled poradenských produktů a struktury služeb AGT. ....	28
Obrázek č. 3: Logo společnosti OK GRANT s.r.o. ....	33
Obrázek č. 4: Propojenost mezi pilíři AGT .....	35
Obrázek č. 5: Znárodnění spolupráce AGT s třetími stranami .....	35
Obrázek č. 6: Schéma organizační struktury AGT .....	37

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Počet klientů a tempo růstu počtu klientů AGT v letech 2010 – 2015.....	30
Tabulka č. 2: Přehled obchodních výsledků AGT v letech 2011 – 2015 .....	31
Tabulka č. 3: Přehled dotačních titulů s největším objemem řešených investic.....	32
Tabulka č. 4: Předpokládaný vývoj objemu řešených investic do roku 2020. ....	33
Tabulka č. 5: Počet pracovníků AGT na jednotlivých pozicích.....	38
Tabulka č. 6: Průměrný počet zaměstnanců AGT v letech 2011 – 2015.....	42
Tabulka č. 7: Struktura pohlaví v AGT .....	42
Tabulka č. 8: Struktura pohlaví na jednotlivých pracovních pozicích v AGT .....	42
Tabulka č. 9: Věkové zastoupení zaměstnanců AGT .....	43
Tabulka č. 10: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců AGT. ....	43
Tabulka č. 11: Celkový počet dní pracovní neschopnosti zaměstnanců AGT v letech 2011 - 2015 .....	44
Tabulka č. 12: Průměrný počet dní pracovní neschopnosti na jednoho zaměstnance ve společnosti AGT a v oboru. ....	45
Tabulka č. 13: Fluktuace zaměstnanců AGT v letech 2011 – 2015. ....	45
Tabulka č. 14: Osobní náklady a průměrné měsíční náklady na jednoho zaměstnance v letech 2011 – 2015.....	46
Tabulka č. 15: Ukazatele produktivity práce v letech 2011 – 2015 .....	47
Tabulka č. 16: Ukazatele mzdové nákladovosti, mzdové produktivity a mzdové rentability v letech 2011 – 2015 .....	48
Tabulka č. 17: Oblíbenost benefitů v ČR v roce 2015.....	54
Tabulka č. 18: Srovnání hlavních vybraných ukazatelů společnosti AGT a FARMTEC a.s. ....	56
Tabulka č. 19: Vzdělanost obyvatel ČR nad 15 let a podíl na celkovém počtu obyvatel nad 15 let v roce 2015.....	62

Tabulka č. 20: SWOT analýza AGT..... 76

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Průměrné hodnoty podílu tržeb AGT v letech 2013 – 2015.....	30
Graf č. 2: Vývoj počtu klientů AGT v letech 2010 – 2015 .....	31
Graf č. 3: Objem řešených investic AGT v procentuálním vyjádření. ....	33
Graf č. 4: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců AGT v procentuálním vyjádření. .	44
Graf č. 5: Podíl osobních nákladů na celk. nákladech AGT v letech 2011 – 2015 .....	47
Graf č. 6: Průměrná mzda v ČR v letech 2005 – 2015 v Kč .....	50
Graf č. 7: Průměrná mzda v Jihomoravském a Jihočeském kraji v letech 2010 – 2015 v Kč.....	50
Graf č. 8: Průměrná mzda v ČR v oboru M – profesní vědecké a technické činnosti v letech 2005 – 2015 v Kč.).....	51
Graf č. 9: Průměrná mzda kategorie 33 klasifikace CZ-ISCO .....	52
Graf č. 10: Průměrná mzda kategorie 41 klasifikace CZ-ISCO. ....	53
Graf č. 11: Vývoj počtu obyvatel ČR v letech 2005 - 2015 .....	60
Graf č. 12: Vývoj průměrného věku obyvatel ČR v letech 2005 - 2015.....	60
Graf č. 13: Procentuální zastoupení věkových kategorií obyvatel ČR v letech 2005 - 2015. ....	61
Graf č. 14: Vývoj počtu podnikatelských subjektů v zemědělství v letech 2012 -2015.	63
Graf č. 15: Produkce zemědělského odvětví v letech 2011 -2015.....	63
Graf č. 16: Hrubý domácí produkt vypočítaný důchodovou metodou v ČR v letech 2005 – 2015. ....	67
Graf č. 17: Nezaměstnanost v ČR v letech 2005 – 2015 v %.....	68
Graf č. 18: Nabídka a poptávka po pracovnících kategorie 33 klasifikace CZ-ISCO za období leden 2016 – duben 2017.....	69
Graf č. 19: Nabídka a poptávka po pracovnících kategorie 33 klasifikace CZ-ISCO za období leden 2016 – duben 2017.....	70

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Dotazník

Rozbor dotazníkového šetření

## PŘÍLOHA Č. 1: Dotazník

Vážení pracovníci,

jmenuji se Michal Kubiš, jsem studentem druhého ročníku magisterského studia Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně a zpracovávám diplomovou práci na téma Návrh vnitřního předpisu systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti Agroteam CZ s.r.o. Rád bych Vás požádal o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro vypracování mé diplomové práce.

Mockrát děkuji za Vaši spolupráci.

Označte, prosím, Vámi zvolenou odpověď, případně uveďte vlastní, je-li to vyžadováno.

1. Pohlaví

Muž  Žena

2. Věk

do 30 let  31 – 40 let  41 – 50 let  51 – a více

3. Uveďte, prosím, jak dlouho již pracujete ve společnosti Agroteam CZ s.r.o.:  
.....

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

základní vzdělání a bez vzdělání

středoškolské bez maturity

středoškolské s maturitou

vyšší odborné

vysokoškolské

5. Jste spokojen/a s Vaším současným zaměstnáním?

ano  spíše ano  nevím  spíše ne  ne

Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo ne, uveďte proč?

.....  
.....

6. Uvažujete o změně zaměstnání?

ano  spíše ano  nevím  spíše ne  ne

Pokud jste odpověděl/a ano nebo spíše ano, uveďte proč?

.....  
.....

7. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

ano  spíše ano  nevím  spíše ne  ne

Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo ne, uveďte proč?

.....  
.....

8. Odpovídá výše mzdy Vaším pracovním výkonům?

ano  spíše ano  nevím  spíše ne  ne

Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo ne, uveďte proč?

.....  
.....

9. Můžete svým pracovním nasazením ovlivnit výši Vaší mzdy?

ano  spíše ano  nevím  spíše ne  ne

Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo ne, uveďte proč?

.....  
.....

10. Jste spokojen/a se systémem odměňování?

ano  spíše ano  nevím  spíše ne  ne

Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo ne, uveďte proč?

.....  
.....

11. Motivuje Vás systém odměňování ve společnosti Agroteam Cz s.r.o. k lepším pracovním výkonům?

ano  spíše ano  nevím  spíše ne  ne

Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo ne, uveďte proč?

.....  
.....

12. Co by Vás motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu?

a. odměna vázaná na výkon

ano  spíše ano  nevím  spíše ne  ne

b. širší nabídka benefitů

ano  spíše ano  nevím  spíše ne  ne

c. vyšší základní mzda

ano  spíše ano  nevím  spíše ne  ne

d. 13. plat

ano  spíše ano  nevím  spíše ne  ne

e. uznání a pochvala od nadřízeného za dobře odvedenou práci

ano  spíše ano  nevím  spíše ne  ne

13. Myslíte si, že systém odměňování ve společnosti Agroteam CZ s.r.o. je spravedlivý?

ano  spíše ano  nevím  spíše ne  ne

Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo ne, uveďte proč?

.....  
.....

14. Jste spokojen s ostatními zaměstnaneckými výhodami (benefity)?

ano  spíše ano  nevím  spíše ne  ne

Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo ne, uveďte proč?

.....  
.....

15. Uvítal/a byste možnost rozšíření rozsahu benefitů?

ano  ne

16. Pokud jste odpověděl/a u otázky č. 15 možnost ano, uveďte, prosím, které z následujících benefitů byste nejvíce uvítal/a (můžete označit i více benefitů):

- týden dovolené navíc
- příspěvek na penzijní připojištění
- příspěvek na životní pojištění

- zdravotní placené volno (tzv. sick day)
- příspěvek do lékáren, na sportovní aktivity
- širší možnost vzdělávání prostřednictvím školení a kurzů
- příspěvek na dopravu do zaměstnání
- příspěvek na rekreaci
- teambuildingové akce

17. Jste spokojen/a s organizací práce a rozdělováním pracovních úkolů?

ano    spíše ano    nevím    spíše ne    ne

Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo ne, uveďte proč?

.....  
 .....

18. Jste spokojen/a se vztahy s kolegy na pracovišti?

ano    spíše ano    nevím    spíše ne    ne

Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo ne, uveďte proč?

.....  
 .....

19. Jste spokojen/a se vztahy s nadřízenými a vedením společnosti?

ano    spíše ano    nevím    spíše ne    ne

Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo ne, uveďte proč?

.....  
 .....

20. Dostáváte od nadřízeného jasně zadanou práci a úkoly?

ano    spíše ano    nevím    spíše ne    ne

Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo ne, uveďte proč?

.....  
 .....

21. Poskytuje Vám Váš nadřízený zpětnou vazbu ohledně spokojenosti s Vaší odvedenou prací?

ano    spíše ano    nevím    spíše ne    ne

Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo ne, uveďte proč?

.....  
.....

22. Jak často jste hodnocen/a za Váš pracovní výkon?

- nejsem hodnocen/a vůbec
- méně často než jednou ročně
- jednou ročně
- častěji než jednou ročně, uveďte přibližně kolikrát ročně: .....

23. Máte ve svém zaměstnání prostor pro seberealizaci?

- ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- ne

Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo ne, uveďte proč?

.....  
.....

24. Baví Vás náplň Vaší práce?

- ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- ne

Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo ne, uveďte proč?

.....  
.....

25. Vyhoví nadřízený Vašim připomínkám a požadavkům a poskytuje tak dostatečné zázemí k výkonu Vaší práce?

- ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- ne

Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo ne, uveďte proč?

.....  
.....

26. Jste kvůli vaší práci ve stresu?

- ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- ne

Pokud jste odpověděl/a ano nebo spíše ano, uveďte proč?

.....  
.....

27. Pociťujete jistotu zaměstnání?

- ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- ne

Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo ne, uveďte proč?

.....  
.....

28. Je Vám zaměstnavatelem poskytováno dostatečné množství školení k Vaší práci?

ano  spíše ano  nevím  spíše ne  ne

Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo ne, uveďte proč?

.....  
.....

29. Máte ve svém zaměstnání možnost kariérního postupu?

ano  spíše ano  nevím  spíše ne  ne

Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo ne, uveďte proč?

.....  
.....

30. Je pro Vás možnost kariérního postupu důležitá?

ano  spíše ano  nevím  spíše ne  ne

31. Považujete společnost Agroteam CZ s.r.o. za dobrého zaměstnavatele?

ano  spíše ano  nevím  spíše ne  ne

Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo ne, uveďte proč?

.....  
.....

32. Přináší Vám Vaše zaměstnání uznání a status ve společnosti?

ano  spíše ano  nevím  spíše ne  ne

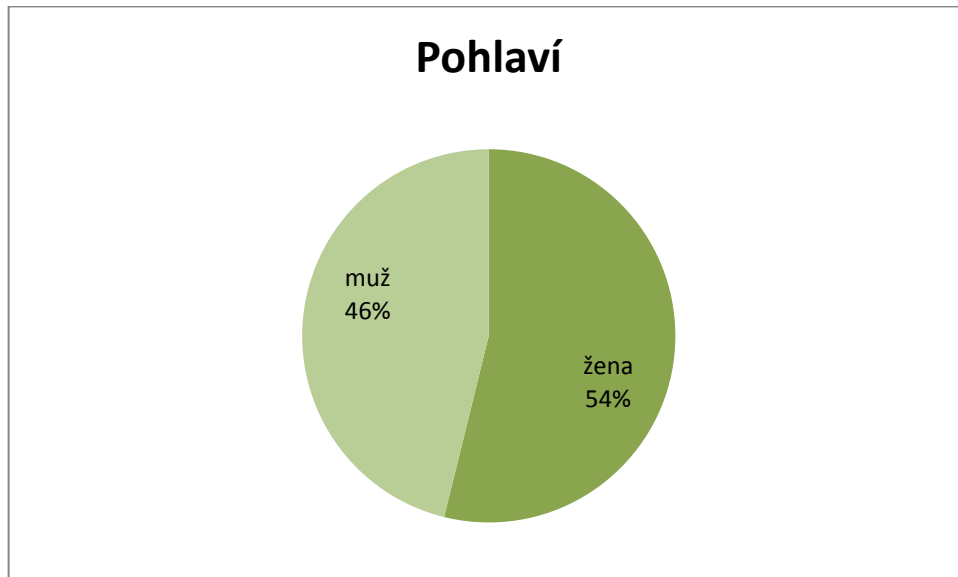
Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo ne, uveďte proč?

.....  
.....

## PŘÍLOHA Č. 2: Rozbor dotazníkového šetření

### Pohlaví

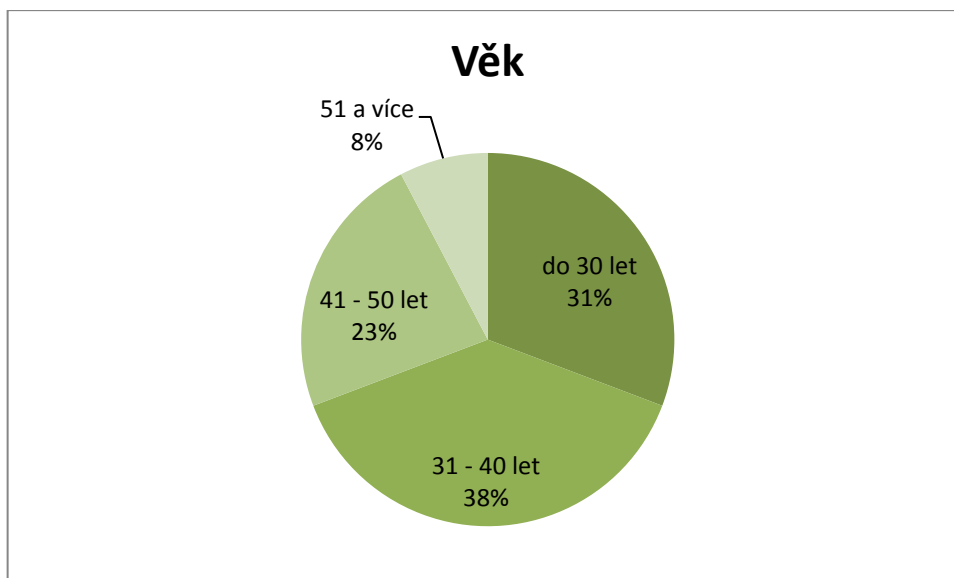
Dotazník vyplnilo 7 žen a 8 mužů. Procentní vyjádření je zobrazeno na následujícím grafu.



Graf č. 1: Pohlaví zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník (zdroj: vlastní zpracování).

### Věk

V následujícím grafu je zobrazeno v procentním vyjádření věkové zastoupení respondentů dotazníku. Dotazník vyplnily 4 zaměstnanci s věkem do 30 let, dále 5 zaměstnanců s věkem mezi 31 – 40 lety, 3 zaměstnanci ve věkovém rozmezí 41 – 50 let a jeden zaměstnanec starší 51 let.



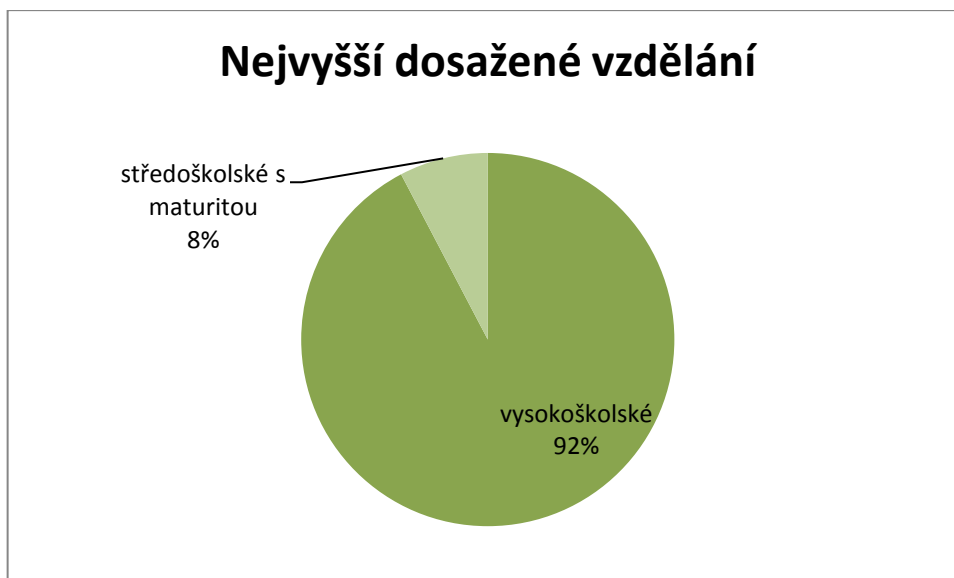
Graf č. 2: Procentuální vyjádření věkového zastoupení respondentů (zdroj: vlastní zpracování).

### **Délka zaměstnání**

V dotazníku byli respondenti tázáni, jak dlouho ve společnosti AGT pracují. Odpovědělo 12 respondentů, jeden respondent na tuto otázku neodpověděl. Nejkratší dobu zaměstnání uvádí zaměstnanec s délkou zaměstnání 4 měsíce. Jeden respondent odpověděl, že je v AGT zaměstnán 1 rok a jeden respondent odpověděl, že jeho délka zaměstnání v AGT je 1 rok a 5 měsíců. Délku zaměstnání 2 roky uvádí v odpovědi čtyři respondenti. Dále jeden respondent uvádí délku zaměstnání 3 roky, dva respondenti 5 let a jeden respondent uvádí necelých 7 let a jeden 7 let.

### **Nejvyšší dosažené vzdělání**

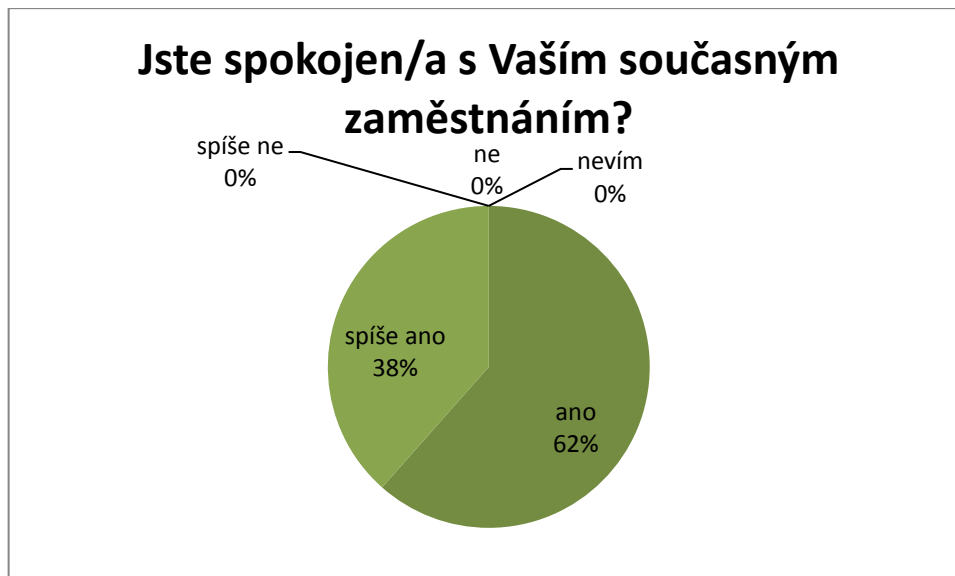
Na tuto otázku odpověděl jeden zaměstnanec, že má nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské s maturitou. Zbytek respondentů, tedy 12 odpovědělo, že mají nejvyšší dosažené vzdělání vysokoškolské. Procentní vyjádření je zobrazeno v následujícím grafu.



Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů dotazníku v procentním vyjádření (zdroj: vlastní zpracování).

#### **Jste spokojen/a s Vaší m současným zaměstnání?**

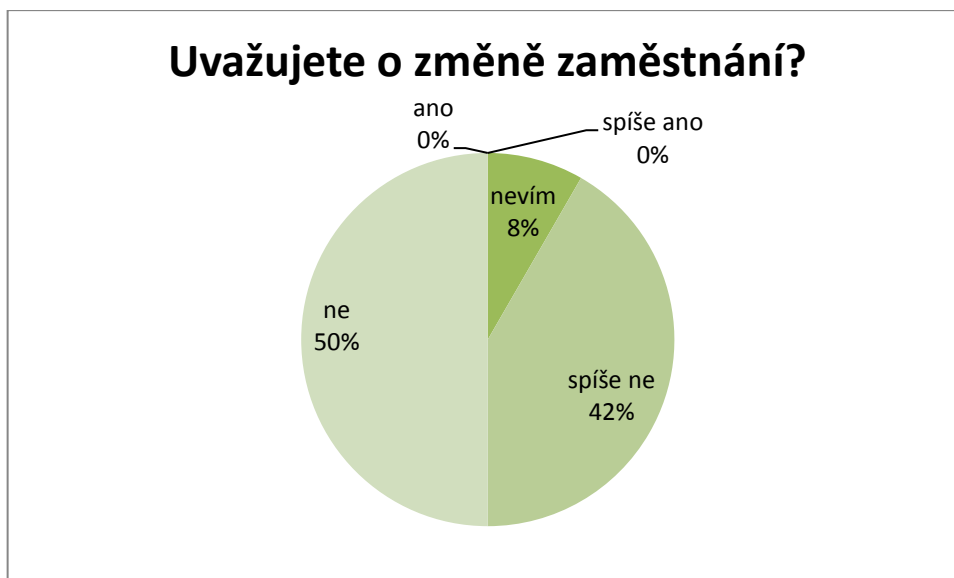
Na tuto otázku odpovědělo 8 respondentů odpověď ano a 5 respondentů odpověď spíše ano. Nikdo z respondentů neodpověděl možnost nevím, spíše ne nebo ne. K této otázce byla v dotazníku doplňující otázka: Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo ne, uveďte proč?. Vzhledem k odpovědím ano a pouze ano na doplňující otázku nikdo neodpověděl. Procentní vyjádření odpovědí je zobrazeno v následujícím grafu.



Graf č. 4: Odpovědi na otázku: Jste spokojen/a s Vaším současným zaměstnáním? (zdroj: vlastní zpracování).

### **Uvažujete o změně zaměstnání**

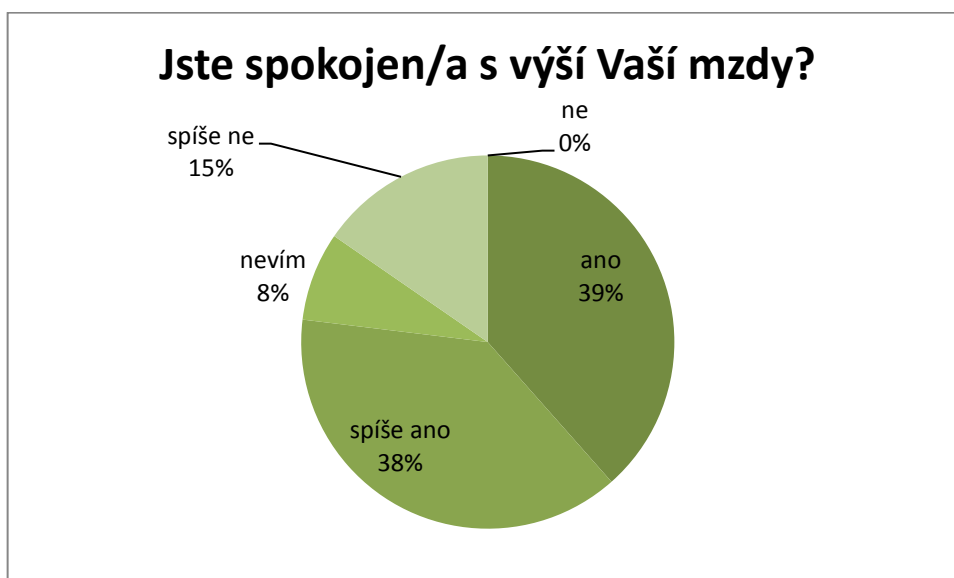
Na tuto otázku odpovědělo 12 respondentů, jeden z respondentů, který odeslal dotazník, na tuto otázku neodpověděl. Jeden respondent odpověděl možností nevím, 5 respondentů spíše ne a 6 respondentů možností ne. K této otázce byla opět doplňující otázka při odpovědi ano nebo spíše ano a i vzhledem k odpovědím pouze ne, spíše ne a nevím, na tuto otázku jeden respondent odpověděl, následovně: velký podíl stráveného času na cestách vzhledem k vlastní práci, menší podíl vlastní práce v terénu. Procentní vyjádření odpovědí je zobrazeno v následujícím grafu.



Graf č. 5: Odpovědi na otázku: Uvažujete o změně zaměstnání? (zdroj: vlastní zpracování).

### Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

Na tuto otázku odpovědělo 5 respondentů možnost ano, 5 respondentů možnost spíše ano, jeden respondent odpověď nevím a dva respondenti spíše ne. Jeden z nich navíc k doplňující otázce: Pokud jste odpověděl/a možnost spíše ne nebo ne, uveďte proč? uvedl, že výše mzdy neodpovídá nasazení a celkovému množství stráveného času. V následujícím grafu je zobrazeno procentní vyjádření odpovědí.



Graf č. 6: Odpovědi na otázku: Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy? (zdroj: vlastní zpracování).

### **Odpovídá výše mzdy Vaším pracovním výkonům?**

Na tuto otázku odpovědělo 5 respondentů možnost ano, 4 respondenti možnost spíše ano, dva respondent nevěděli a jeden respondent odpověděl, že ne. Na doplňující otázku: Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo ne, uveďte proč? odpověděl jeden respondent, že z pohledu odměňování bylo doposud jedno, zda za rok napíše projekty za 1 mil. Kč nebo za 2 mil. Kč nebo za 3 mil. Kč. Mzda byla v podstatě stejná. Dále je jedno, zda vyjednám napsání jednoho projektu za 60 000 Kč nebo 80 000 Kč nebo 100 000 Kč. Procentní vyjádření jednotlivých odpovědí je zobrazeno v následujícím grafu.

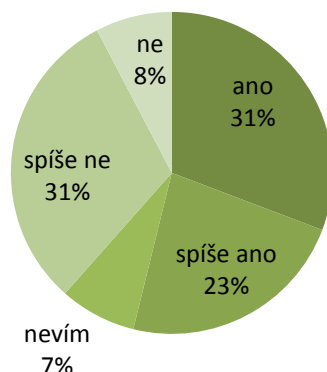


Graf č. 7: Odpovědi na otázku: Odpovídá výše mzdy Vaším pracovním výkonům? (zdroj: vlastní zpracování).

### **Můžete svým pracovním nasazením ovlivnit výši Vaší mzdy?**

Zde odpověděli 4 respondenti možnost ano, 3 respondenti možnost spíše ano, jeden respondent nevěděl, 4 respondenti odpověděli možnost spíše ne a jeden respondent odpověděl ne. Na doplňující otázku: Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo ne, uveďte proč? odpověděl jeden respondent stejně jako u předchozí otázky. Dále zde byla odpověď od jednoho respondenta, že obvykle nemá variabilní složku mzdy, dále zde byla odpověď, že služební cesty a pevné časové náklady na poradenské výstupy neumožní zvýšit výkonnost a jeden respondent zde uvedl: administrativní práce. V následujícím grafu je opět procentní vyjádření odpovědí.

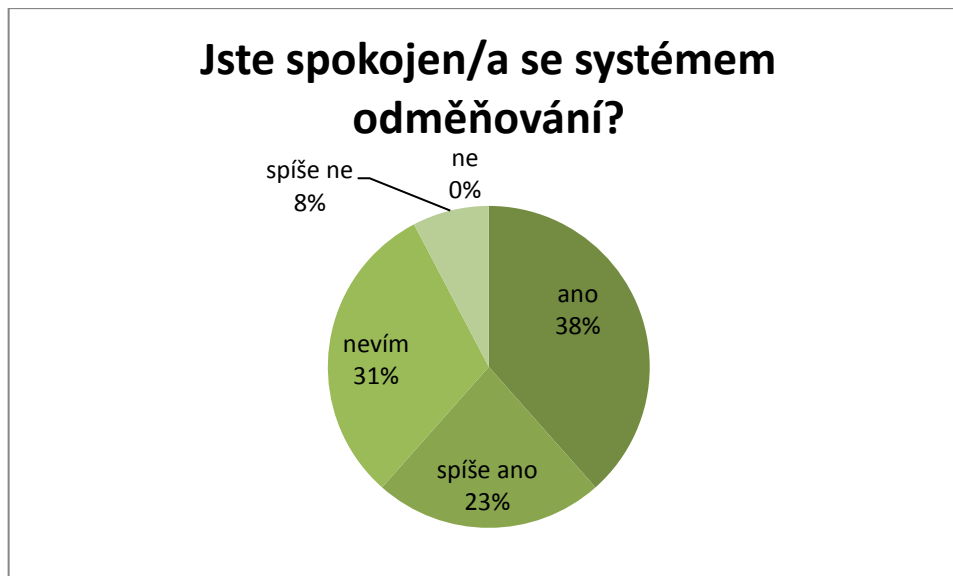
## Můžete svým pracovním nasazením ovlivnit výši Vaší mzdy?



Graf č. 8: Odpovědi na otázku: Můžete svým pracovním nasazením ovlivnit výši Vaší mzdy? (zdroj: vlastní zpracování).

### Jste spokojen/a se systémem odměňování?

Ze 13 respondentů odpovědělo 5, že je spokojeno se systémem odměňování, 3 respondenti odpověděli, že spíše ano, 4 respondenti nevěděli a jeden odpověděl, že spíše ne. Na doplňující otázku: Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo ne, uveďte proč? odpověděl jeden respondent následovně: Současný systém moc neodpovídá množství napsaných projektů, složitosti jednotlivých projektů a množství stráveného času. Za slabou stránku Agroteamu považují, že není stanoven jasný a transparentní systém odměňování. Jestli budou odměny, se zaměstnanec dozví ke konci kola nebo po skončení kola (což je dle mého názoru pozdě a nemotivující). Jestli napíšu za rok projekty v hodnotě 2 000 000 Kč nebo 3 000 000 Kč se u mně na platu pravděpodobně neprojeví (nebo možná v řádu tisícikorun). Přínos pro společnost (1 mil. Kč) je ovšem značný. V následujícím grafu je znázorněno procentní vyjádření odpovědí.



Graf č. 9: Odpovědi na otázku: Jste spokojen/a se systémem odměňování? (zdroj: vlastní zpracování).

#### **Motivuje Vás systém odměňování ve společnosti Agroteam CZ s.r.o. k lepším pracovním výkonům?**

Zde odpověděli 3 respondenti, že ano, 5 respondentů, že spíše ano, dva respondenti nevěděli, dva odpověděli, že spíše ne a jeden odpověděl možnost ne. Na doplňující otázku: Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo ne, uveďte proč? odpověděl jeden respondent následovně: Řekl bych, že standardně odvádím vysoký výkon. Pokud bude zaměstnanec dobře a spravedlivě ohodnocen, tak se to projeví na kvalitě odvedené práce a bude schopen odvádět daleko vyšší výkon.

#### **Co by Vás motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu?**

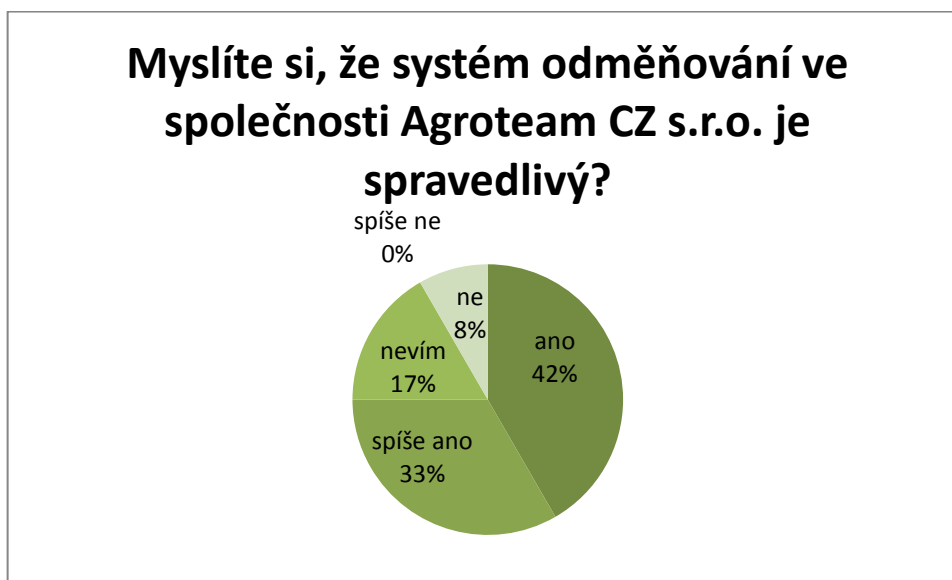
Dále byla v dotazníku otázka co by zaměstnance motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu a k ní 5 variant, ke kterým se respondent vyjadřovali opět na škále možností ano, spíše ano, nevím, spíše ne a ne. V následující tabulce jsou k jednotlivým variantám počty odpovědí.

Tabulka č. 1: Tabulka s odpověďmi na otázku Co by Vás motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu?

	Odměna vázaná na výkon	Širší nabídka benefitů	Vyšší základní mzda	13. plat	Uznání a pochvala od nadřízeného za dobře odvedenou práci
Ano	6	2	5	3	6
Spíše ano	1	5	4	4	4
Nevím	3	4	1	2	0
Spíše ne	2	1	1	2	1
Ne	1	0	1	1	1

### Myslíte si, že systém odměňování ve společnosti Agroteam CZ s.r.o. je spravedlivý?

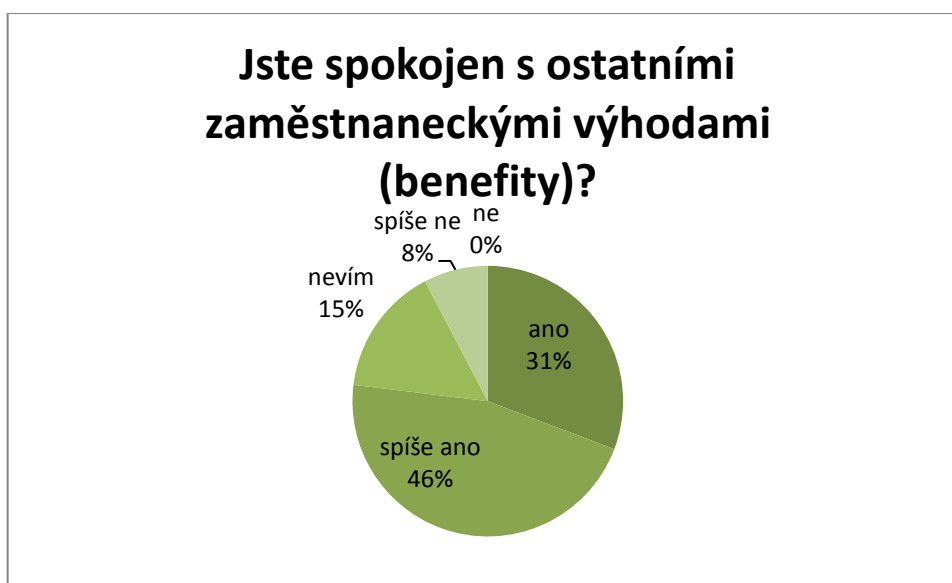
Zde odpovědělo 5 respondentů, že ano, 4 respondenti možnost spíše ano, 2 respondenti nevěděli a jeden respondent zvolil odpověď ne. Na doplňující otázku: Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo ne, uveďte proč? odpověděl jeden respondent následovně: Současný systém moc neodpovídá množství napsaných projektů, složitosti jednotlivých projektu, zkušenostem a množstvím stráveného času. V grafu je znázorněno procentní vyjádření odpovědí.



Graf č. 10: Odpovědi na otázku: Myslíte si, že systém odměňování ve společnosti Agroteam CZ s.r.o. je spravedlivý? (zdroj: vlastní zpracování).

### Jste spokojen s ostatními zaměstnaneckými výhodami (benefity)?

Na tuto otázku odpověděli 4 respondenti možnost ano, 6 respondentů možnost spíše ano, 2 respondenti nevěděli a jeden respondent odpověděl, že spíše není s ostatními zaměstnaneckými benefity spokojený. Na doplňující otázku Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo ne, uveďte proč? odpověděl jeden respondent: Stravenky považuji za velmi dobrou výhodu. Flexipasy byly zrušeny. Současně nastavené životní pojištění nepovažuji za benefit (obyčejné pojištění za pár stovek ročně je daleko výhodnější). V následujícím grafu je znázorněno procentní vyjádření jednotlivých odpovědí.



Graf č. 11: Odpovědi na otázku: Jste spokojen s ostatními zaměstnaneckými výhodami (benefity)? (zdroj: vlastní zpracování).

### Uvítal/a byste možnost rozšíření rozsahu benefitů?

Zde odpovědělo 11 respondentů, že ano, pouze 2 respondenti odpověděli, že ne. V následující otázce respondenti měli vybrat benefity, o které by měli zájem, označit mohli i více benefitů. V následující tabulce je uvedeno, kolik respondentů zvolilo jednotlivé benefity.

Tabulka č. 2: Přehled zvolených benefitů respondenty, (zdroj: vlastní zpracování).

Benefit	Počet odpovědí
týden dovolené navíc	4
příspěvek na penzijní připojištění	5
příspěvek na životní pojištění	2

zdravotní placené volno (tzv. sick day)	2
příspěvek do lékáren, na sportovní aktivity	6
širší možnost vzdělávání prostřednictvím školení a kurzů	5
příspěvek na dopravu do zaměstnání	1
příspěvek na rekreaci	2
teambuildingové akce	5

### Jste spokojen/a s organizací práce a rozdělováním pracovních úkolů?

Na tuto otázku odpovědělo 7 dotázaných, že ano, 4 respondenti odpověděli možnost spíše ano, jeden respondent nevěděl a jeden respondent odpověděl spíše ne. Tento respondent zároveň k otázce doplnil, že ne vždy dochází ke včasnému rozdělování pracovních úkolů. V následujícím grafu je možno vidět procentní zastoupení jednotlivých odpovědí.



Graf č. 12: Odpovědi na otázku: Jste spokojen/a s organizací práce a rozdělováním pracovních úkolů? (zdroj: vlastní zpracování).

### Jste spokojen/a se vztahy s kolegy na pracovišti?

Zde odpovědělo 9 respondentů, že je spokojených se vztahy na pracovišti, další 3 dotázaní odpověděli, že spíše ano a pouze jeden respondent nevěděl. Zde se k doplňující otázce nikdo nevyjádřil. V grafu je možno vidět procentní zastoupení zvolených odpovědí.



Graf č. 13: Odpovědi na otázku: Jste spokojen/a se vztahy s kolegy na pracovišti? (zdroj: vlastní zpracování).

### Jste spokojen/a se vztahy s nadřízenými a vedením společnosti?

Na tuto odpověď se vyjádřilo 7 dotázaných, že je spokojeno se vztahy s nadřízenými a vedením společnosti a dalších 6 respondentů odpovědělo, že spíše ano. Doplňující otázka zde zůstala bez odezvy. V grafu níže je znázorněno procentní zastoupení odpovědí.



Graf č. 14: Odpovědi na otázku: Jste spokojen/a se vztahy s nadřízenými a vedením společnosti? (zdroj: vlastní zpracování).

### **Dostáváte od nadřízeného jasně zadanou práci a úkoly?**

Zde odpovědělo, 6 dotázaných, že dostává od nadřízeného jasně zadanou práci a úkoly, 5 dotázaných se vyjádřilo, že spíše ano a jeden dotázaný odpověděl, že ne. Doplňující otázka zůstala ve všech případech nevyplněna. V grafu níže je uvedeno procentní vyjádření jednotlivých odpovědí.

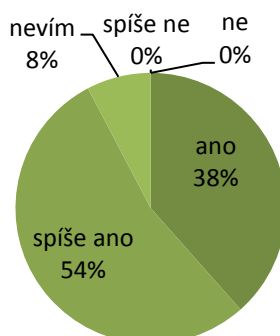


Graf č. 15: Odpovědi na otázku: Dostáváte od nadřízeného jasně zadanou práci a úkoly? (zdroj: vlastní zpracování).

### **Poskytuje Vám Váš nadřízený zpětnou vazbu ohledně spokojenosti s Vaší odvedenou prací?**

V případě této otázky odpovědělo 5 respondentů, že ano, 7 respondentů spíše ano a jeden respondent nevěděl. Na doplňující otázku Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo ne, uveďte proč? nikdo neodpověděl.

## Poskytuje Vám Váš nadřízený zpětnou vazbu ohledně spokojenosti s Vaší odvedenou prací?



Graf č. 16: Odpovědi na otázku: Poskytuje Vám Váš nadřízený zpětnou vazbu ohledně spokojenosti s Vaší odvedenou prací? (zdroj: vlastní zpracování).

### Jak často jste hodnocen/a za Váš pracovní výkon?

Možnosti odpovědí, ze kterých mohli dotázaní vybrat byly: nejsem hodnocen vůbec, méně často než jednou ročně, jednou ročně a poslední možnost byla jiné s doplněním odpovědi. Celkem 8 respondentů zvolilo možnost jednou ročně, jeden respondent odpověděl, že je hodnocen méně často než jednou ročně, 3 respondenti odpověděli, že nejsou hodnoceni vůbec a jeden respondent odpověděl do možnosti jiné odpověď: neperiodicky.



Graf č. 17: Odpovědi na otázku: Jak často jste hodnocen/a za Váš pracovní výkon? (zdroj: vlastní zpracování).

### Máte ve svém zaměstnání prostor pro seberealizaci?

Zde odpovědělo, že 6 respondentů, že má prostor pro seberealizaci, 5 respondentů zvolilo odpověď spíše ano a jeden z dotázaných nevěděl. V následujícím grafu jsou opět znázorněny odpovědi v procentním vyjádření.



Graf č. 18: Odpovědi na otázku: Máte ve svém zaměstnání prostor pro seberealizaci? (zdroj: vlastní zpracování).

### **Baví Vás náplň Vaší práce?**

Na tuto otázku odpovědělo 8 dotázaných, že je náplň práce baví, další 4 respondenti odpověděli, že spíše ano a jeden respondent odpověděl, že spíše ne. Odpovědi nevím a ne ne zvolil žádný z dotázaných. V následujícím grafu je možno vidět procentní vyjádření zvolených odpovědí.

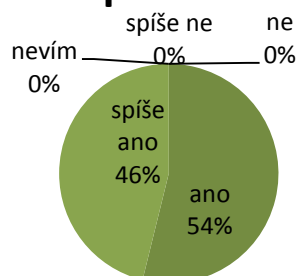


Graf č. 19: Odpovědi na otázku: Baví Vás náplň Vaší práce? (zdroj: vlastní zpracování).

### **Vyhoví nadřízený Vašim připomínkám a požadavkům a poskytuje tak dostatečné zázemí k výkonu Vaší práce?**

Na tuto otázku odpovědělo 7 dotázaných možností ano, a 6 z dotázaných možností spíše ano. Negativní odpovědi a možnost nevím ne zvolil žádný z dotázaných. Procentní vyjádření zvolených odpovědí je znázorněno v následujícím grafu.

## Vyhoví nadřízený Vašim připomínkám a požadavkům a poskytuje tak dostatečné zázemí k výkonu Vaší práce?

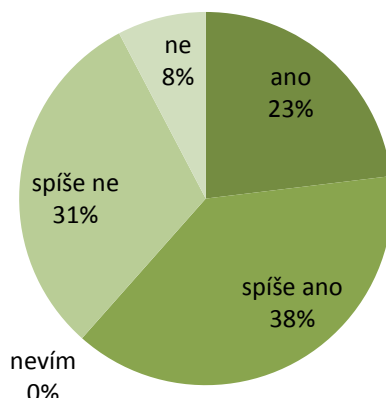


Graf č. 20: Odpovědi na otázku: Vyhoví nadřízený Vašim připomínkám a požadavkům a poskytuje tak dostatečné zázemí k výkonu Vaší práce? (zdroj: vlastní zpracování).

### Jste kvůli vaší práci ve stresu?

Celkem 3 respondenti odpověděli, že jim jejich práce způsobuje stres, dalších 5 dotázaných uvedlo, že spíše ano, 4 dotázaní uvedli, že spíše ne a jeden z respondentů kvůli práci ve stresu není. Na doplňující otázku Pokud jste odpověděl/a ano nebo spíše ano, uveďte proč? se 4 z respondentů shodli, že je to kvůli nárazové práci, dále 2 respondenti uvedli, že práce je velmi zodpovědná. V následujícím grafu je uvedeno procentní vyjádření odpovědí.

## Jste kvůli vaší práci ve stresu?

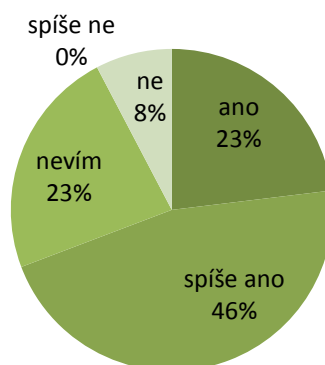


Graf č. 21: Odpovědi na otázku: Vyhoví nadřízený Vašim připomínkám a požadavkům a poskytuje tak dostatečné zázemí k výkonu Vaší práce? (zdroj: vlastní zpracování).

### **Pocítujete jistotu zaměstnání?**

Zde uvádí 3 dotázaní, že ano, 6 dotázaných uvedlo, že spíše ano, tři z respondentů nevěděli a jeden uvedl, že nepocítuje jistotu zaměstnání. Na doplňující otázku navíc opověděl následovně: Dnešní doba je plná změn a zrychlená. Jistota v zaměstnání je pouze dva měsíce (= výpovědní lhůta). V grafu níže jsou zobrazeny zvolené odpovědi v procentech.

## Pokud jste odpověděl/a ano nebo spíše ano, uveďte proč?

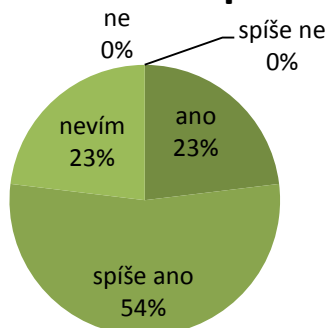


Graf č. 22: Odpovědi na otázku: Pociťujete jistotu zaměstnání? (zdroj: vlastní zpracování).

### **Je Vám zaměstnavatelem poskytováno dostatečné množství školení k Vaší práci?**

U této otázky nikdo neodpověděl negativní odpovědí, 3 z dotázaných uvedlo, že jim zaměstnavatel poskytuje dostatečné množství školení, 7 uvedlo, že spíše ano a tři dotázaní nevěděli. Jeden z dotázaných, který uvedl, že neví, dále na doplňující otázku odpověděl, že za celou dobu nebyl na jediném externím školení. Když chtěl jít na externí školení k veřejným zakázkám v hodnotě cca 5 000 Kč, tak to moc neprošlo. Při tom, když dělá výběrová řízení u projektů za 100 000 000 Kč tak by se takové školení hodilo. Když porovná náklad 5 000 Kč za školení a riziko pochybení u velkého projektu za 100 000 000 Kč (a případné ztráty), tak dle něj není o čem diskutovat. V následujícím grafu je uvedeno procentní vyjádření zvolených odpovědí.

## Je Vám zaměstnavatelem poskytováno dostatečné množství školení k Vaší práci?



Graf č. 23: Odpovědi na otázku: Je Vám zaměstnavatelem poskytováno dostatečné množství školení k Vaší práci? (zdroj: vlastní zpracování).

### Možnost kariérního postupu

Nejprve byla respondentům položena otázka, zda mají možnost v současném zaměstnání kariérního postupu. Jeden z respondentů s negativní odpovědí dále na doplňující otázku uvedl, že z pozice projektového manažera není v AGT kam růst. Pokud bych chtěl dělat kariéru, tak bych odešel od současného zaměstnavatele.

Dále byla položena otázka, zda je pro ně možnost kariérního postupu důležitá. Jelikož jsou obě otázky na sobě závislé, jsou v následující tabulce pro srovnání uvedeny odpovědi jednotlivých respondentů na obě otázky.

Tabulka č. 3: Odpovědi jednotlivých respondentů na otázky týkající se kariérního postupu (zdroj: vlastní zpracování).

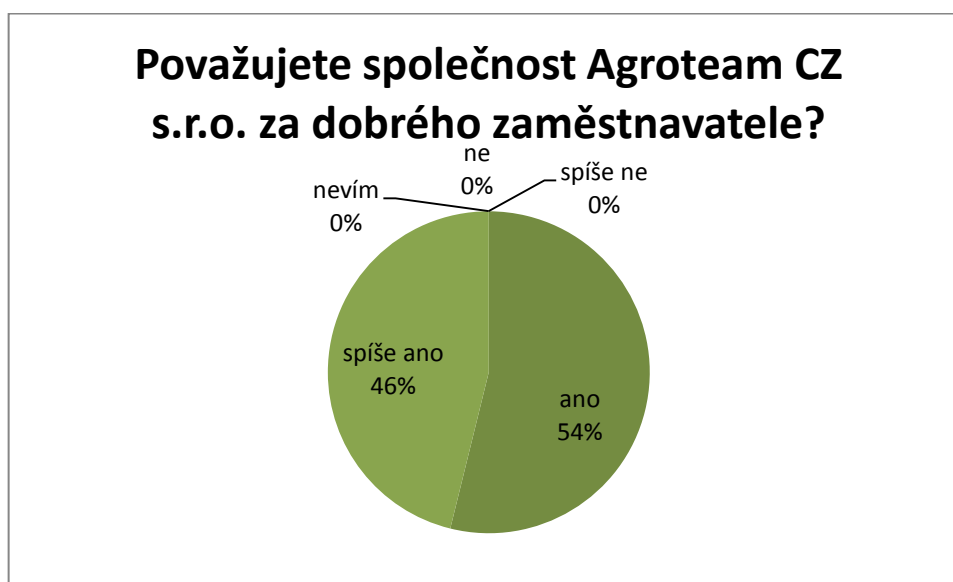
Respondent	Máte ve svém zaměstnání možnost kariérního postupu?	Je pro Vás možnost kariérního postupu důležitá?
1	ne	ano
2	ano	ano
3	ano	ano
4	nevím	ano
5	spíše ano	spíše ano
6	ne	ne
7	nevím	ano
8	ano	ano
9	nevím	ne

<b>10</b>	ne	spíše ne
<b>11</b>	nevím	spíše ano
<b>12</b>	nevím	spíše ano
<b>13</b>	nevím	spíše ano

U 7 dotázaných je zde pozitivní situace, kdy odpověděli, že buď pro ně je možnost kariérního postupu důležitá a možnost kariérního postupu mají, nebo pro ně tato možnost důležitá není a nemají možnost kariérního postupu. V dalších 6 případech je situace opačná a to, že pro respondenty je možnost kariérního postupu důležitá a tuto možnost nemají, nebo nevědí.

### **Považujete společnost Agroteam CZ s.r.o. za dobrého zaměstnavatele?**

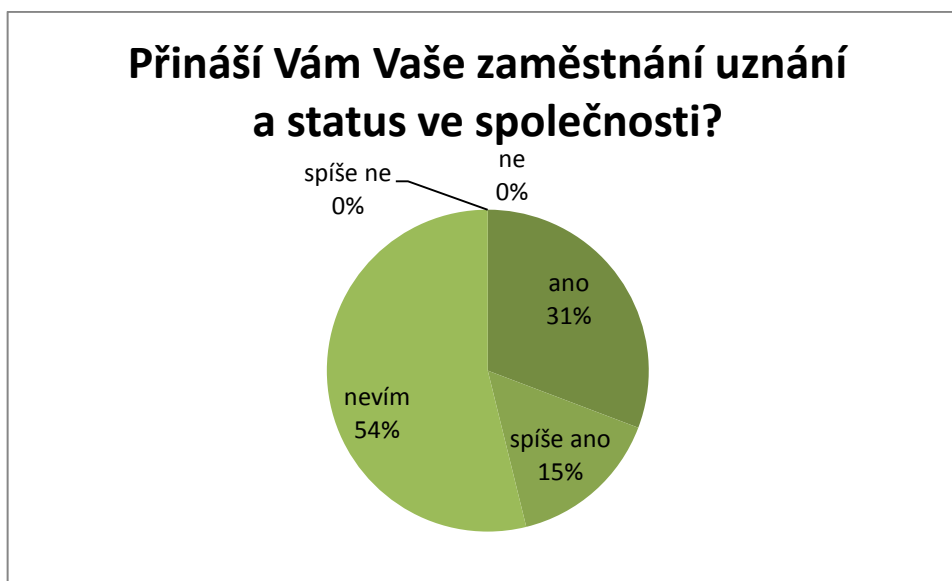
Zde je situace pro společnost AGT dobrý, protože ji 7 z dotázaných zaměstnanců označilo jako dobrého zaměstnavatele a dalších 6 dotázaných odpovědělo, že spíše ano. Na doplňující otázku odpověděl jeden respondent následovně: Je otázkou s kým budu Agroteam porovnávat. Jsou firmy, které jsou lepším zaměstnavatelem a jsou firmy, které jsou horším zaměstnavatelem. Když porovnáám Agroteam s projektovými firmami, tak se dle mého názoru jedná o vyšší střední třídu. V následujícím grafu jsou uvedeny odpovědi v procentním vyjádření.



Graf č. 24: Odpovědi na otázku: Považujete společnost Agroteam CZ s.r.o. za dobrého zaměstnavatele? (zdroj: vlastní zpracování).

### **Přináší Vám Vaše zaměstnání uznání a status ve společnosti?**

Zde uvedli 4 respondenti, že jim jejich zaměstnání přináší uznání a status ve společnosti. Další 2 uvedli, že spíše ano a 7 z dotázaných nevědělo. Negativní odpověď nikdo nezvolil. Na doplňující otázku odpověděl jeden z dotázaných s odpovědí nevím následovně: Neřeším uznání nebo status ve společnosti. Mám jasné priority, takže nepotřebuji od okolí slyšet jestli jsem dobrý nebo nejsem, popř. zda mám prestižní zaměstnání nebo nemám.



Graf č. 25: Odpovědi na otázku: Přináší Vám Vaše zaměstnání uznání a status ve společnosti? (zdroj: vlastní zpracování).