



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH ZMĚN SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL FOR CHANGES TO THE SYSTEM OF REMUNERATION OF EMPLOYEES IN THE
SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Martina Gatialová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Martina Gatialová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

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

Návrh změn systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

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

Základní literární prameny:

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

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

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

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

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

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

Abstrakt

Bakalárska práca je zameraná na systém odmeňovania zamestnancov v spoločnosti LEGARDE s.r.o. Je rozdelená na tri časti. Prvá časť charakterizuje pojmy v oblasti odmeňovania. Druhá časť obsahuje analýzu súčasného stavu vybranej spoločnosti a spôsob odmeňovania zamestnancov. Tretia časť práce je zameraná na návrhy týkajúce sa zmien v systéme odmeňovania zamestnancov v analyzovanej spoločnosti.

Abstract

The bachelor thesis is focused on the remuneration system of employees in the company LEGARDE s.r.o. The thesis is divided into three parts. The first part describes the concepts of remuneration. The second part contains an analysis of the current state of the company and the method of employee remuneration. The third part of the thesis is focused on proposals concerning changes in the system of employee remuneration in the analyzed company.

Kľúčové slová

ľudské zdroje, zamestnanci, mzda, odmeňovanie, zamestnanecké výhody

Keywords

human resources, employees, wage, rewarding, employee benefits

Bibliografická citácia

GATIALOVÁ, Martina. *Návrh změn systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/120014>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 09. května 2019

podpis studenta

Pod'akovanie

Moje veľké pod'akovanie patrí vedúcej práce Ing. Markéte Kruntorádovej, Ph.D. za vedenie mojej bakalárskej práce, za jej čas, ktorý mi venovala a ochotu, s akou ku mne pristupovala. Ďalej sa chcem pod'akovať mojej rodine a priateľom, ktorí pri mne stáli a neustále ma podporovali pri písaní tejto práce.

OBSAH

ÚVOD	11
CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA	12
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE	17
1.1 Ľudské zdroje	17
1.2 Odmeňovanie zamestnancov	19
1.2.1 Peňažné odmeny	19
1.2.2 Nepeňažné odmeny	19
1.2.3 Celková odmena	19
1.2.4 Systém bonusov a výhod	20
1.3 Mzdový systém	21
1.4 Vonkajšie a vnútorné vplyvy na systém odmeňovania	22
2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU	24
2.1 Základné informácie o spoločnosti	24
2.2 História a súčasnosť spoločnosti	25
2.3 Predmet podnikania	25
2.4 Ekonomická situácia spoločnosti	26
2.4.1 Analýza hospodárskej situácie	26
2.4.2 Analýza postavenia spoločnosti na trhu produktu	31
2.4.3 Zhrnutie	34
2.5 Analýza „7S“	34
2.5.1 Stratégia spoločnosti	35
2.5.2 Organizačná štruktúra	36
2.5.3 Systém odmeňovania	39
2.5.4 Štýl riadenia	40
2.5.5 Spolupracovníci	41

2.5.6	Schopnosti.....	50
2.5.7	Zdieľané hodnoty.....	50
2.5.8	Zhrnutie.....	51
2.6	Analýza spokojnosti zamestnancov	52
2.6.1	Zhodnotenie výsledkov dotazníku.....	52
2.6.2	Zhrnutie.....	55
2.7	Analýza spokojnosti vedenia spoločnosti	57
2.8	Analýza trhu práce	59
2.8.1	Analýza pracovnej sily.....	59
2.8.2	Analýza zamestnanosti a nezamestnanosti	63
2.8.3	Mzdové šetrenie.....	68
2.8.4	Zhrnutie.....	72
2.9	Ostatné vonkajšie faktory ovplyvňujúce systém odmeňovania	73
2.10	Zhrnutie analýzy súčasného stavu.....	74
2.10.1	Pozitívne stránky spoločnosti	74
2.10.2	Negatívne stránky spoločnosti.....	75
2.10.3	Vplyv prostredia na systém odmeňovania	75
2.10.4	Kľúčové zistenia	76
3	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA.....	77
3.1	Ročný bonus podľa počtu odpracovaných rokov.....	77
3.2	Zrušenie málo využívaných zamestnaneckých výhod	78
3.3	Príspevok na rekreáciu	78
3.4	Ekonomické zhodnotenie návrhov zmien	79
3.4.1	Celkové náklady navrhnutých zmien.....	79
3.4.2	Prínosy navrhnutých zmien	81
3.4.3	Celkové zhodnotenie navrhnutých zmien.....	82

3.5 Harmonogram navrhnutých zmien.....	84
ZÁVER	86
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	87
ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV	91
ZOZNAM GRAFOV	92
ZOZNAM OBRÁZKOV	93
ZOZNAM TABULIEK	94
ZOZNAM PRÍLOH	96

ÚVOD

Na trhu existuje veľké množstvo organizácií, ktoré ponúkajú veľa rozličných tovarov a služieb. Či už ide o novú alebo dlhšie pôsobiacu organizáciu, hlavnou prioritou každej z nich je presadiť sa na trhu, získať zákazníkov, dostatočne uspokojovať ich potreby a získať konkurenčnú výhodu. Väčšina organizácií prosperuje práve z dôvodu, že zamestnáva schopných a motivovaných zamestnancov, ktorí sú kľúčom k úspechu organizácie.

Riadenie ľudských zdrojov je veľmi často podceňované, pritom ľudské zdroje sú to najcennejšie, čo spoločnosť má. Keď odhliadneme od rôznych technológií a výdobytkov modernej doby, tak sú to práve ľudské zdroje, ktoré tvoria najdôležitejšiu zložku organizácie. Pracovná sila je jedným z hlavných výrobných faktorov pôsobiacich vo výrobnom procese. Ľudia prostredníctvom svojich fyzických a psychických schopností poskytujú pracovný výkon, sú schopní tvorivo myslieť, zabezpečiť rast a rozvoj organizácie prostredníctvom svojej produktivity a výkonnosti, a tak dosiahnuť primárny cieľ spoločnosti. Práve preto by mali organizácie poznať hodnotu svojich zamestnancov a na základe ich schopností, vedomostí a zručností ich v čo najväčšej možnej miere spravodlivo odmeňovať.

Systém odmeňovania by mal byť nastavený tak, aby vyhovoval potrebám a záujmom oboch strán – zamestnancovi aj zamestnávateľovi. V skutočnosti je veľmi zložitá nájsť vhodnú rovinu, aby boli všetci spokojní a práve preto existujú mnohé formy odmeňovania, ktorými zamestnávateľ dostatočne uspokojí svojich zamestnancov.

V tejto bakalárskej práci sú navrhnuté zmeny systému odmeňovania v dopravnej spoločnosti LEGARDE s.r.o., ktorej sídlo sa nachádza na Slovensku v okrese Prievidza. Spoločnosť prijala myšlienku návrhu zmien v systéme odmeňovania pre svojich zamestnancov a nové nápady v riešenej oblasti uvíta, pretože si je vedomá toho, že na dosiahnutie stanovených cieľov je potrebné zamestnávať kvalitných a motivovaných ľudí, ktorí majú záujem a chuť na sebe pracovať a vzdelávať sa.

CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA

V tejto časti bakalárskej práce sú definované ciele práce, ktoré majú byť dosiahnuté a taktiež popísané jednotlivé metódy a postupy spracovania.

Ciele práce

Hlavným cieľom bakalárskej práce je navrhnúť zmeny v systéme odmeňovania zamestnancov dopravnej spoločnosti LEGARDE s.r.o. Navrhnuté zmeny by mali priniesť viac spokojnosti ako zamestnancom, tak zamestnávateľovi a odstrániť zistené nedostatky prostredníctvom jednotlivých analýz.

Na dosiahnutie hlavného cieľa je potrebné najprv dosiahnuť menšie, čiastkové ciele. V prvom rade je potrebné spracovať a porozumieť teoretickým poznatkom v oblasti odmeňovania. Ďalším krokom je podrobná analýza súčasného stavu spoločnosti, analýza spokojnosti zamestnancov a následne riadený rozhovor s teamleaderom spoločnosti. Taktiež je nutné analyzovať externé prostredie spoločnosti – trh produktu a trh práce. Na záver budú všetky získané informácie z jednotlivých analýz zhrnuté a vyhodnotené v analýze pozitívnych a negatívnych stránok, na základe ktorej je možné dosiahnuť hlavný cieľ práce, teda navrhnúť zmeny systému odmeňovania tak, aby boli v čo najväčšej možnej miere odstránené negatívne stránky systému odmeňovania.

Metódy a postup spracovania

Teoretická časť bakalárskej práce obsahuje pojmy súvisiace s odmeňovaním zamestnancov, ktorým je nutné porozumieť, aby bolo možné podstúpiť ďalšie kroky na riešenie danej problematiky.

Analýza súčasného stavu spoločnosti obsahuje detailné informácie o spoločnosti spracované pomocou čiastkových analýz. Analýza pozitívnych a negatívnych stránok spoločnosti vyhodnocuje a zhrňuje jednotlivé zistenia a na ich základe vyvodzuje závery, ktoré slúžia na spracovanie vlastných návrhov riešenia.

Posledná časť bakalárskej práce je zameraná na vlastné návrhy riešenia, ktoré boli navrhnuté na základe získaných informácií z analýzy súčasného stavu spoločnosti.

Navrhnuté zmeny by mali odstrániť nedostatky v systéme odmeňovania tak, aby boli spokojní ako zamestnanci, tak zamestnávateľ.

V jednotlivých častiach bakalárskej práce budú použité nasledujúce metódy:

- faktografická rešerš,
- horizontálna a vertikálna analýza,
- prevádzkové pomerové ukazovatele,
- analýza postavenia spoločnosti na trhu produktu (tržná štruktúra, tržná sila, vývoj trhu),
- analýza „7S“,
- dotazníkové šetrenie,
- riadený rozhovor,
- analýza trhu práce,
- mzdové šetrenie,
- matematické metódy (priemer, početnosť),
- chorobnosť,
- fluktuácia.

Faktografická rešerš

Faktografická rešerš je výsledkom vyhľadávania informácií vo forme faktografických záznamov. Obsahuje faktografické informácie – konkrétne fakty (1).

Horizontálna a vertikálna analýza

Horizontálna a vertikálna analýza používa absolútne ukazovatele – údaje zistené priamo v účtovných výkazoch (2).

Horizontálna analýza skúma zmeny absolútnych ukazovateľov v čase. Na základe tejto analýzy sa zisťuje zmena jednotlivých položiek oproti predošlému obdobiu. Porovnanie položiek sa vykonáva po riadkoch, teda horizontálne. Cieľom horizontálnej analýzy je odmerať pohyby jednotlivých veličín a zistiť ich intenzitu (2).

Vertikálna analýza vyjadruje jednotlivé položky účtovných výkazov ako percentuálny podiel na určitej celkovej hodnote, ku ktorej sa vzťahujú jednotlivé položky. Vo výkazoch sa postupuje v jednotlivých rokoch zhora smerom dole, teda vertikálne. Vertikálna

analýza sa používa pri medziročnom porovnaní účtovných výkazov v dlhšom časovom období alebo pri porovnávaní podnikov rovnakého odboru (2).

Prevádzkové pomerové ukazovatele

V bakalárskej práci boli použité nasledujúce prevádzkové pomerové ukazovatele:

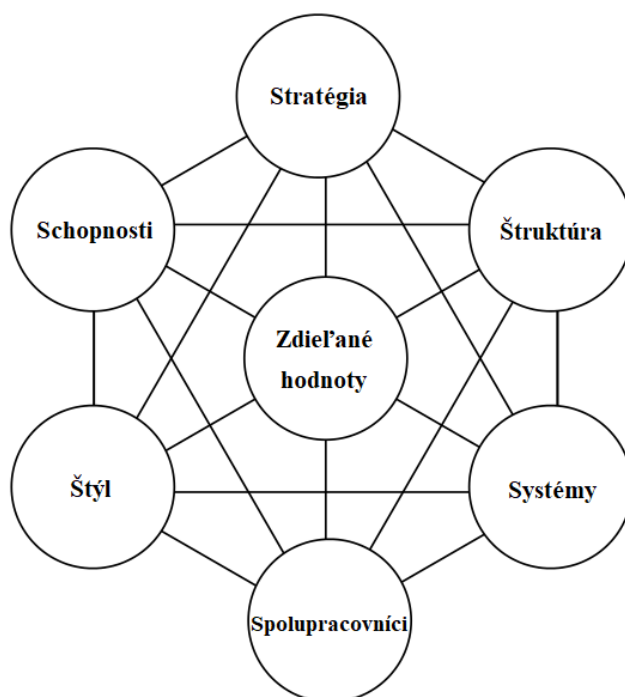
- produktivita práce z pridanej hodnoty = pridaná hodnota / počet zamestnancov,
- produktivita práce z tržieb = tržby / počet zamestnancov,
- mzdová produktivita = tržby / mzdové náklady,
- mzdová rentabilita = výsledok hospodárenia pred zdanením / mzdové náklady (3).

Analýza postavenia spoločnosti na trhu produktu

Na analýzu postavenia spoločnosti na trhu je použitá metóda jednoduchého súčtu v poradí. Podľa metódy jednoduchého váženého súčtu v poradí sa jednotlivé spoločnosti zoradia podľa každého ukazovateľa, pričom spoločnosť s najlepšou hodnotou ukazovateľa je označená „n“, druhá najlepšia „n-1“ a tak ďalej. Kriteriaálny ukazovateľ sa vypočíta ako prostý súčet jednotlivých poradí. Spoločnosť s najvyšším kriteriaálnym ukazovateľom je vyhodnotená ako najlepšia. Nevýhodou metódy jednoduchého váženého súčtu v poradí je to, že nie je možné interpretovať, o koľko a v čom je jedna spoločnosť lepšia ako druhá (4).

Analýza „7S“

McKinseyho model 7S bol navrhnutý tak, aby zhrnul hlavné faktory v rámci organizácie, ktoré prispievajú k dosiahnutiu jej strategických cieľov. Model 7S kladie dôraz na prepojenie siedmich prvkov, ktoré sú základom výkonu podniku: stratégia, štruktúra, systémy, štýl, zamestnanci, schopnosti, zdieľané hodnoty (5).



Obrázok č.1: McKinseyho model 7S
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 5)

Dotazníkové šetrenie

Dotazníkové šetrenie je jednou z hlavných metód používaných v kvantitatívnom výskume. Taktiež je to najčastejšie používaná metóda získavania dát. Najdôležitejším krokom dotazníkového šetrenia je hneď na začiatku stanoviť jeho účel. Cieľom dotazníkového šetrenia je vytvoriť pevný základ, z ktorého na základe zistení prostredníctvom metodických a praktických otázok je možné vyvodit' závery, urobiť výklady a vymedziť budúce smery riešenia danej problematiky (6).

Riadený rozhovor

Riadený štruktúrovaný rozhovor predstavuje veľmi precíznu techniku sociálneho výskumu, ktorá prináša kvalitné výsledky. Anketár je v priamom kontakte s respondentom, ktorý odpovedá na jeho otázky. Zodpovedané otázky sú štatisticky spracované a následne sú vyhodnotené získané informácie (7).

Analýza trhu práce

Analýza trhu práce obsahuje analýzu pracovnej sily, zamestnanosti a nezamestnanosti. Trh práce je miesto, kde sa obchoduje s prácou ako výrobným faktorom. Na trhu práce sa stretáva dopyt práce a ponuka práce. Na strane dopytu po práci stoja potencionálni zamestnávateľia, na strane ponuky stoja uchádzači o zamestnanie. Pracovná sila uchádzačov o zamestnanie predstavuje predmet kúpy a predaja. Práca je činnosť, ktorú vykonávajú subjekty pri tvorbe výrobkov a služieb. Na množstve práce je závislá intenzita a produktivita práce (8).

Mzdové šetrenie

Analýzou tržných sadzieb sa rozumie zhromažďovanie a porovnávanie informácií o peňažných odmenách a zamestnaneckých výhodách, ktoré sú ponúkané podobným pracovným miestam v rozličných organizáciách. Taktiež ide o podobu miezd a plátov, ktoré sa uplatňujú kdekoľvek mimo organizáciu. Mzdové šetrenie skúma publikované údaje a zhromažďuje údaje z rozličných zdrojov (9).

Matematické metódy

Aritmetický priemer predstavuje priemer všetkých hodnôt v štatistickom súbore. Priemer sa vypočíta ako podiel všetkých sčítaných hodnôt a počtu hodnôt v súbore (10).

Početnosť udáva, koľko hodnôt daného skúmaného znaku sa vyskytuje v štatistickom súbore. Početnosť môže byť buď relatívna alebo absolútna (10).

Chorobnosť

Chorobnosť znamená odchod zo stavu fyzickej alebo psychickej pohody vyplývajúcej z choroby alebo poranenia. Chorobnosť možno merať podľa počtu chorých osôb, chorôb, ktoré tieto osoby zažili alebo podľa dĺžky trvania chorôb (11).

Fluktuácia

Fluktuácia zamestnancov predstavuje obrat zamestnancov v spoločnosti. Miera fluktuácie je vyjadrená v percentách. Vypočíta sa ako podiel rozviazaných pracovných zmlúv a priemerného počtu zamestnancov za jednotku času. Nízka miera fluktuácie pomáha spoločnosti udržiavať potenciál a rast (12).

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

Táto časť bakalárskej práce sa venuje teoretickým poznatkom v oblasti ľudských zdrojov a ich odmeňovania. Ďalej je definovaný systém bonusov a výhod, nedostatky v odmeňovaní zamestnancov a je popísaný mzdový systém.

1.1 Ľudské zdroje

Riadenie ľudských zdrojov je najdôležitejšou zložkou riadenia organizácie, pretože ľudia tvoria v organizáciách najcennejší a najdrahší zdroj, ktorý rozhoduje o rozvoji a konkurencieschopnosti organizácie. Človek ako ľudská pracovná sila sa stáva hlavným výrobným vstupom a motorom činnosti organizácie. Organizácia bude úspešná v tom prípade, že si uvedomí hodnotu a význam ľudských zdrojov. O charaktere svojej personálnej práce organizácia rozhoduje sama, štát zasahuje v čo najnižšej možnej miere a stará sa o to, aby nevznikali závažnejšie rozpory medzi zamestnancom a zamestnávateľom (13).

Účelom riadenia zamestnancov v spoločnosti je predovšetkým nárast výkonnosti jednotlivcov či skupín zamestnancov, ktorý smeruje k dosiahnutiu vysokého pracovného výkonu a efektívne odvedenej práci. Kvalita výkonu taktiež závisí na pozitívnych pracovných vzťahov, na postoji zamestnanca a jeho lojalite voči svojej práci a organizácií (14).

Funkcie riadenia ľudských zdrojov

Hlavnou funkciou riadenia ľudských zdrojov je zabezpečiť výkonnosť organizácie a neustále zlepšovanie jej výkonu prostredníctvom využitia všetkých zdrojov, ktoré má k dispozícii, konkrétne materiálnych, finančných, informačných a ľudských zdrojov (13).



Obrázok č.2: Všeobecná funkcia riadenia ľudských zdrojov
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 13)

Hlavné úlohy riadenia ľudských zdrojov:

- vytvárať súlad medzi počtom a štruktúrou pracovných úloh,
- optimálne využitie pracovníkov v organizácii,
- tvorenie tímu, efektívneho štýlu riadenia ľudí a priaznivých medziľudských vzťahov v organizácii,
- osobný a sociálny rozvoj zamestnancov organizácie,
- dodržiavanie všetkých zákonov v oblasti práce, zamestnávanie ľudí a ľudských práv, tvorenie dobrej mienky o organizácii (13).

Konečným cieľom riadenia ľudských zdrojov je poskytnúť spoločnosti také zdroje, ktoré majú vysokú hodnotu, sú vzácne, zriedkavé a nemôžu byť ľahko napodobnené inými organizáciami. Táto snaha má za následok rozvoj zamestnancov, ktorí sú kvalifikovaní a motivovaní poskytovať organizácii vysokokvalitné produkty, služby a riadiť kultúru organizácie, aby podporovali tímovú prácu a dôveru (15).

1.2 Odmeňovanie zamestnancov

Odmeňovanie zamestnancov je jedným z najdôležitejších a najkomplikovanejších nástrojov riadenia. Funkciou odmeňovania je získanie a udržanie kvalitných zamestnancov, rast ich výkonu, produktivity a taktiež zabezpečenie konkurencieschopnosti podniku. Ďalšou podmienkou v systéme odmeňovania je vnútorná spravodlivosť, ktorá rozlišuje mzdy podľa náročnosti a zodpovednosti kladenej na jednotlivé pracovné miesta a individuálne výsledky jednotlivcov (16).

1.2.1 Peňažné odmeny

V peňažných odmenách sú obsiahnuté odmeny za vykonanú prácu týkajúce sa hodnoty práce a odmeny, ktoré sú založené na ľuďoch a ich prínose v organizácii. Taktiež sú v nich obsiahnuté zamestnanecké výhody, dôchodky a systémy peňažného ocenenia za vykonanú prácu a dosiahnuté úspechy (17).

1.2.2 Nepeňažné odmeny

Nepeňažné odmeny venujú pozornosť odlišným potrebám ľudí, ktoré sa týkajú uznania, úspechu, personálneho rastu a pracovného prostredia. Môžu mať formu vonkajšiu (pochvala, uznanie) a vnútornú (výzva práce a pocit z jej vykonania). Nepeňažné odmeny pozostávajú z uznania za vykonanú prácu, dosiahnutých úspechov, tvorby motivujúcich pracovných miest, poskytovania možností rozvoja schopností, kariéry a tvorby pracovného prostredia, ktoré dosahuje vyššiu kvalitu pracovného života a pomáha udržať rovnováhu medzi pracovným životom a životom osobným (17).

1.2.3 Celková odmena

Celkovú odmenu tvorí spojenie peňažných a nepeňažných odmien a vyslovuje stanovisko k riadeniu odmeňovania – je potrebné brať do úvahy všetky alternatívy ohodnotenia zamestnancov za ich vykonanú prácu a dosiahnuté úspechy. To znamená navzájom prepojiť peňažné a nepeňažné odmeny. Tento spôsob pomáha vytvoriť prítiažlivú ponuku pre talentovaných zamestnancov a poskytuje dôvod, prečo práve pre túto organizáciu pracovať (17).

Tabuľka č.1: Zložky celkovej odmeny

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 17)

transakčné odmeny	základná peňažná odmena	celková hmotná odmena	celková odmena
	doplnková peňažná odmena		
	zamestnanecké výhody		
relačné odmeny	práca sama	nehmotné/vnútorne odmeny	
	pracovné skúsenosti		
	nepeňažné uznanie		
	úspech a rast		

1.2.4 Systém bonusov a výhod

Bonusy a výhody sú kľúčovým nástrojom na udržanie zamestnancov v spoločnosti. Najúčinnším spôsobom, ako vytvoriť bonusy, výhody a celkový systém odmeňovania, ktorý funguje, je čo najdetailnejšie informovať svojich zamestnancov o tom, ako sa dajú tieto výhody dosiahnuť, ako sa správať a aké dosahovať výsledky, aby boli odmenení (18).

Zamestnávateľa by pri vytváraní bonusových a odmeňovacích systémov mali prihliadať na potreby ľudí, pretože sú odlišné. Ponúknuť svojim zamestnancom zoznam výhod a nechať ich vybrať si, ktoré výhody najlepšie zodpovedajú ich potrebám. Systém odmeňovania musí mať férové a jasne stanovené pravidlá. Zamestnávateľ nemôže svojich zamestnancov odmeňovať náhodne alebo vyberať spomedzi nich svojich obľúbencov. Taktiež prehliadnutie významných úspechov zamestnanca vyvolá nespokojnosť a nesúhlas so systémom odmeňovania. Zamestnávateľ sa musí starostlivo zamyslieť nad spôsobom, akým zamestnanci dostávajú odmeny, pretože stanovené ciele majú byť dosiahnuté prostredníctvom tvrdej práce a odhodlania. Odmeňované sú predovšetkým tie ciele, ktoré posilňujú poslanstvo spoločnosti ako celku (18).

1.3 Mzdový systém

Mzdový systém podniku je logicky vyrovnaný súbor nástrojov a predpísaných postupov, pomocou ktorých sa vytvára mzda jednotlivých zamestnancov podľa dopredu predpísaných kritérií. Mzdový systém podniku je zložkou personálneho riadenia v organizácii a svoju úlohu môže naplno uskutočňovať iba v spolupráci a vzájomnej relácii s ostatnými nástrojmi personálnej práce, ktoré v spojení s ním vytvárajú kvalitu ľudských zdrojov organizácie (19).

Formy miezd

Mzdové formy majú za úlohu ohodnotiť výsledky práce zamestnanca, jeho pracovné správanie a schopnosti (13).

Časová mzda je považovaná za hlavnú mzdovú formu, ktorú zamestnanec dostáva za svoju prácu. Môže byť hodinová, týždenná alebo mesačná. Na základe časovej mzdy je vnímaná spravodlivosť a porovnateľnosť systému odmeňovania a patrí medzi najčastejšie využívané mzdové formy. Hlavným cieľom časovej mzdy je utvoriť sústavu na porovnanie odmeňovania pracovníkov, ktoré bude závislé na ich pracovných úlohách a výkone (13).

Úkolová mzda znamená, že zamestnanec je platený stanovenou čiastkou za každú vykonanú prácu. Mzda je teda určená ako súčin počtu vykonaných prác a stanovenej odmeny za jednotku práce. V prípade používania úkolovej mzdy je dôležité, aby množstvo a kvalitu vykonanej práce bolo možné spozorovať a odkontrolovať, pretože pracovník môže svoj výkon ovplyvniť a naplno využívať svoju pracovnú dobu (13).

Podielová mzda inak nazývaná aj provízna mzda, je odmena zamestnanca podmienená na predanom množstve. Ide o formu mzdy, v ktorej má odmena a výkon priamy vzťah. Slabou stránkou podielovej mzdy je to, že v prípade nepodania výkonu nebude zamestnanec platený (13).

Mzda za očakávané výsledky práce patrí k menej známym formám mzdy. Predstavuje odmenu za dojednaný súbor prác alebo dojednaný výkon, ktorý sa zamestnanec zaviazal vykonať v priebehu určitého obdobia. Organizácia na základe toho, že pozná schopnosti a zručnosti svojich zamestnancov, očakáva splnenie zadaných úloh zamestnancom.

Podmienkou uplatňovania tejto formy mzdy je detailné určenie očakávaných výsledkov a možnosť kontrolovať ich, plánovať a určiť presné podmienky práce (13).

Mzda za vedomosti a schopnosti je forma odmeňovania založená na schopnosti zamestnanca odborne a účinne vykonávať úlohy. Každéj podskupine zamestnaní sú pridelené vedomosti a schopnosti a tým odpovedá výška mzdy. Každý zamestnanec má právo svoje vedomosti a schopnosti rozširovať, prehĺbovať a tak dosiahnuť zvýšenie mzdy (13).

1.4 Vonkajšie a vnútorné vplyvy na systém odmeňovania

Systém odmeňovania by mal byť vytvorený tak, aby vyhovoval potrebám a možnostiam spoločnosti a taktiež jej zamestnancom. Preto je vhodné, aby zamestnanci mali podiel na jeho vytváraní a fungovaní (20).

Medzi **vonkajšie vplyvy** na systém odmeňovania patrí:

- vývoj populácie,
- situácia na trhu práce,
- profesijná a kvalifikačná štruktúra ľudských zdrojov,
- životný štýl,
- úroveň zdanenia,
- miera inflácie,
- ekonomická a sociálna politika vlády,
- skutočnosti, ktoré súvisia s členstvom v Európskej únii,
- úroveň odmeňovania vrátane ponuky zamestnaneckých výhod u konkurencie, v odvetví, meste, regióne a štáte (20).

Medzi **vnútorné vplyvy** na systém odmeňovania patrí:

- schopnosti a zručnosti,
- tvorivosť,
- vzdelanie,
- znalosť práce,
- obťažnosť práce,

- kontakt s ľuďmi a diplomacia,
- plnenie úloh,
- rozhodovanie,
- riešenie problémov,
- prístup k práci (20).

Všetky vnútorné vplyvy môžeme zhrnúť do **3 skupín**, ktorými sú:

- faktory, ktoré súvisia s úlohami a požiadavkami pracovného miesta a jeho zaradením v hierarchii funkcií spoločnosti,
- výsledky práce a pracovné správanie zamestnanca, úroveň plnenia pracovných úloh a jeho spôsobilosť pre prácu,
- pracovné podmienky spojené s konkrétnym pracovným miestom či spoločnosťou ako celok, ktoré môžu mať negatívny dopad na zdravie, bezpečnosť či pracovnú spokojnosť zamestnanca (20).

2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

Táto kapitola je zameraná na základné informácie týkajúce sa spoločnosti LEGARDE s.r.o. Analýza súčasného stavu obsahuje základné informácie týkajúce sa spoločnosti, históriu a súčasnosť, predmet podnikania, ekonomickú situáciu spoločnosti a taktiež obsahuje nasledujúce čiastkové analýzy: analýza 7S, analýza spokojnosti zamestnancov, riadený rozhovor, analýza trhu práce, ostatné vonkajšie faktory ovplyvňujúce systém odmeňovania a následne spracovanú analýzu pozitívnych a negatívnych stránok systému odmeňovania.

2.1 Základné informácie o spoločnosti

Názov: LEGARDE s.r.o.

Sídlo: Hasičská 4, Prievidza 971 01.

IČO: 45 622 221.

DIČ: 2023065275.

Deň zápisu do obchodného registra: 23.06. 2010.

Právna forma: spoločnosť s ručením obmedzeným.

Predmet činnosti: zasielateľstvo,
sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu,
administratívne služby,
čistiace a upratovacie služby,
prípravné práce k realizácii stavby,
údržba motorových vozidiel bez zásahu do motorickej časti vozidla,
cestná nákladná doprava vykonávaná cestnými nákladnými vozidlami do celkovej hmotnosti 3,5 t vrátane prípojného vozidla.

Kód SK-NACE: 49410 – cestná nákladná doprava.

Základný kapitál: 5000 eur.

Splatené: 100%.

Zisk (2017): 103 812 eur.

Konateľ spoločnosti: 1.

Počet zamestnancov: 31 (21).

2.2 História a súčasnosť spoločnosti

Spoločnosť LEGARDE s.r.o. vznikla 23. júna 2010 zápisom do obchodného registra so sídlom na ulici Hasičská 4, Prievidza. Zakladateľ spoločnosti pôvodne pracoval ako špediér v spoločnosti EVAL, s.r.o., ktorú sa rozhodol opustiť a začať samostatne podnikáť. Na začiatok si vzal jedno auto na leasing a začal spolupracovať so zákazníkmi nadobudnutými z predchádzajúcej firmy (23).

Postupom času sa podnikanie veľmi dobre rozbehlo, začali sa kumulovať peniaze a počet zákazníkov neustále rástol – na základe toho bola potrebná kúpa viacerých nákladných áut. Spoločnosť na získanie zákazníkov nepotrebovala žiadnu marketingovú reklamu, pretože povedomie o spoločnosti sa prostredníctvom kontaktov a známych rozšírilo k mnohým ľuďom a spoločnosť si vybuodovala verných a lojálnych zákazníkov. V súčasnosti sa spoločnosť LEGARDE s.r.o. svojou veľkosťou zaraďuje do veľkostnej skupiny malá účtovná jednotka (25-49 zamestnancov) a disponuje 23 nákladnými vozidlami (23).

2.3 Predmet podnikania

Cestná nákladná doprava je hlavným predmetom podnikania. Niekoľko plachtových vozidiel je vyčlenených na špeciálne priania zákazníkov, ako je napríklad preprava nákladných plášťov, pneumatík pre osobné autá a iné (23).

Špedičné služby sú využívané najmä v prípadoch, kedy spoločnosti, ktoré nemajú k dispozícii svoje vlastné autá kontaktujú práve spoločnosť LEGARDE s.r.o. a požadujú služby spojené s prepravou ich tovarov (23).

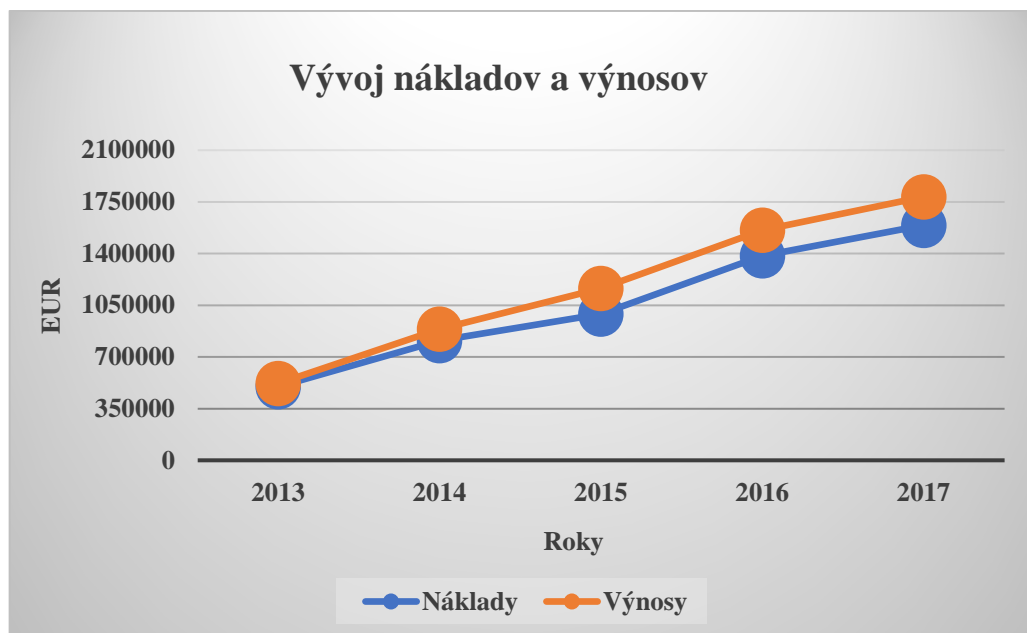
Zasielateľstvo zabezpečuje prepravu zásielok z bodu A do bodu B. Najväčším odberateľom zasielateľských služieb je spoločnosť SLOVAKTUAL s.r.o., ktorá tvorí približne 60% celkových zákaziek spoločnosti. Plastové okná a dvere sú vyvážené predovšetkým do Rakúska, Nemecka, Českej republiky a Slovenskej republiky (23).

2.4 Ekonomická situácia spoločnosti

V tejto časti bakalárskej práce na základe výkazu zisku a strát je analyzovaná ekonomická situácia spoločnosti. Dôraz je kladený na výšku nákladov, výnosov a výsledok hospodárenia za posledných 5 rokov, čiže od roku 2013 do roku 2017. Jednotlivé údaje sú zobrazené v grafoch pre lepšiu prehľadnosť a čitateľnosť.

2.4.1 Analýza hospodárskej situácie

Nasledujúci graf zobrazuje vývoj nákladov a výnosov v sledovaných rokoch 2013 až 2017. Na základe grafu je viditeľné, že výnosy, rovnako ako náklady, majú každoročne rastúcu tendenciu, čo je pre spoločnosť dobré, pretože nestagňuje.



Graf č.1: Vývoj nákladov a výnosov
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 21)

Nasledujúca tabuľka obsahuje výšku výnosov, nákladov a výsledku hospodárenia v rokoch 2013 až 2017 a taktiež obsahuje percentuálnu zmenu oproti predošlému roku.

Tabuľka č.2: Vývoj nákladov, výnosov a výsledku hospodárenia

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 21)

	2013	2014	2015	2016	2017
Výnosy (Eur)	520 695	888 995	1 164 902	1 559 785	1 784 898
Zmena v %	-	70,73	31,04	33,9	14,43
Náklady (Eur)	498 946	810 177	991 549	1 386 123	1 592 199
Zmena v %	-	62,38	22,39	39,79	14,87
Výsledok hospodárenia (Eur)	21 749	78 818	173 353	173 662	192 699
Zmena v %	-	262,4	119,94	0,18	10,96

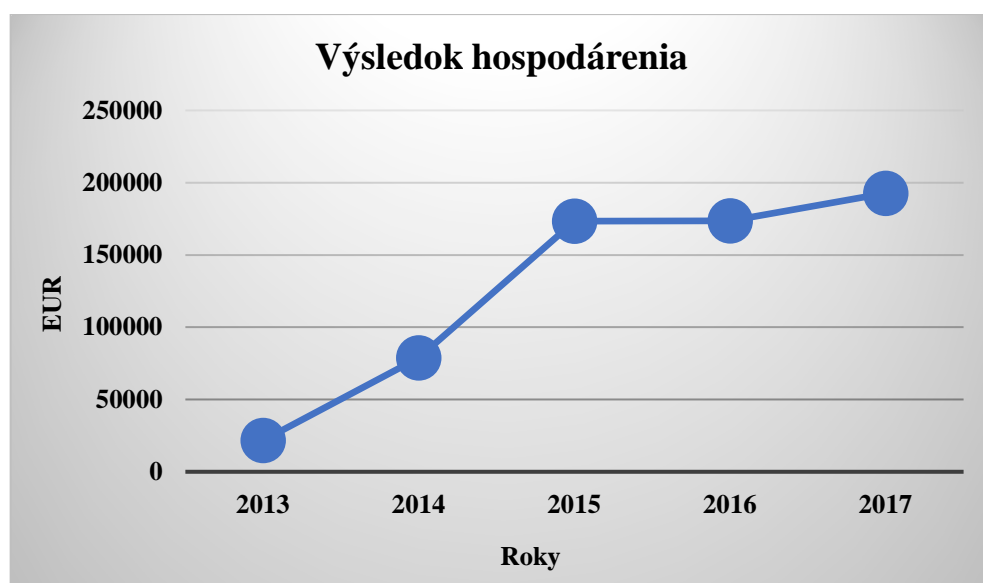
Výnosy každoročne stúpajú nahor, čo pre spoločnosť znamená veľký úspech, pretože výnosy nestagnujú ani neklesajú. V roku 2014 vzrástli výnosy oproti roku 2013 až o 70,73%, čo za všetky skúmané roky predstavuje najväčší nárast. V roku 2015 vzrástli celkové výnosy o 275 907 eur, čo činí približne 31,04% oproti predchádzajúcemu roku. V roku 2016 vzrástli výnosy o 33,9% a v roku 2017 vzrástli výnosy najmenej, konkrétne o 14,43%.

Náklady taktiež ako aj výnosy každoročne narastajú. Najväčší nárast nákladov bol zaznamenaný v roku 2014, kedy bol nárast až o 62,38%. V roku 2015 činil nárast nákladov o 22,39% oproti roku predošlému. V roku 2016 celkové náklady vzrástli o 39,79% a v roku 2017 vzrástli oproti predošlému roku iba o 14,87%.

Výsledok hospodárenia v roku 2014 vzrástol oproti roku 2013 až o 262,4%, čo predstavuje najväčší nárast v priebehu všetkých analyzovaných rokov. V roku 2015 bol taktiež zaznamenaný vysoký nárast, konkrétne o 119,94%. V roku 2016 bol nárast výsledku hospodárenia minimálny, iba o 0,18% a v roku 2017 vzrástol o 10,96%.

Podľa grafického zobrazenia je lepšie viditeľný rast a spomalenie rastu výsledku hospodárenia. Veľký nárast výsledku hospodárenia v roku 2014 a 2015 má za príčinu to, že výnosy vďaka narastajúcemu dopytu po službách rástli rýchlo, konkrétne položka tržby z predaja služieb, zatiaľ čo náklady sa pohybovali približne na rovnakej úrovni – mzdové náklady sa príliš nezvyšovali z dôvodu, že zamestnávateľ nezvyšoval svojim

zamestnancom mzdy a taktiež sa príliš nezvyšovali náklady v súvislosti s nákladnými vozidlami – odpisy a opravné položky. Naopak v roku 2016 výsledok hospodárenia vzrástol oproti roku 2015 len o 0,18 %, čo má za následok veľký nárast niektorých nákladových položiek, zatiaľ čo výnosy v roku 2016 sa príliš nezvýšili – položka tržby z predaja služieb vzrástla len o 33,9 %. Nákladová položka spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok vzrástla oproti roku 2015 takmer o 100 000 eur, osobné náklady vzrástli takmer o 50 000 eur, odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku vzrástli taktiež o necelých 100 000 eur.



Graf č.2: Vývoj výsledku hospodárenia
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 21)

Vertikálna analýza výnosov

Vertikálna analýza výnosov je zostrojená na základe výkazu zisku a strát spoločnosti LEGARDE s.r.o. v rokoch 2013-2017. Vertikálna analýza výnosov zobrazuje percentuálny podiel jednotlivých výnosov na celkových výnosoch z hospodárskej činnosti.

Tabuľka č.3: Vertikálna analýza výnosov
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 21)

	2013	2014	2015	2016	2017
Výnosy z hospodárskej činnosti spolu	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Tržby z predaja služieb	95,38 %	96,13 %	99,33 %	99,12 %	96,69 %
Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu	1,06 %	2,95 %	0 %	0,27 %	0 %
Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	3,56 %	0,92 %	0,67 %	0,61 %	3,31 %

V každom analyzovanom roku tvoria väčšinový podiel na celkových výnosoch tržby z predaja služieb, približne 95%, pričom najvyšší podiel na celkových výnosoch mali v roku 2015 a 2016, kedy tvorili takmer 100% celkových výnosov z hospodárskej činnosti. Tržby z predaja dlhodobého hmotného majetku, dlhodobého nehmotného majetku a materiálu majú každoročne najnižší podiel na celkových výnosoch, ktorý sa pohybuje v intervale od 0 do 3%. Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti boli najvyššie v roku 2013, konkrétne tvorili 3,56% z celkových výnosov. Ďalšie tri roky po sebe klesali, pohybovali sa v rozmedzí od 0,6 do 1% a v roku 2017 znovu vzrástli na 3,31%. Z vertikálnej analýzy výnosov je jasné, že neustály nárast výnosov má za príčinu položku tržby z predaja služieb, pretože spoločnosť neustále získava nových zákazníkov, ktorí dopytujú jej služby.

Vertikálna analýza nákladov

Vertikálna analýza nákladov je zostrojená na základe výkazu zisku a strát spoločnosti LEGARDE s.r.o. v rokoch 2013-2017. Vertikálna analýza nákladov zobrazuje

percentuálny podiel jednotlivých nákladov na celkových nákladoch z hospodárskej činnosti.

Tabuľka č.4: Vertikálna analýza nákladov
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 21)

	2013	2014	2015	2016	2017
Náklady na hospodársku činnosť spolu	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok	39,95 %	37,53 %	39,02 %	33,84 %	32,99 %
Služby	47,03 %	40,26 %	34,05 %	36,82 %	41,86 %
Osobné náklady	6,2 %	6,93 %	7,01 %	8,08 %	11,38 %
Dane a poplatky	1,39 %	1,53 %	1,65 %	1,46 %	1,56 %
Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku	4,38 %	9,3 %	16,45 %	18,89 %	11,33 %
Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu	0 %	3,27 %	0 %	0,07 %	0 %
Opravné položky k pohľadávkam	0 %	0 %	0 %	0,13 %	0,03 %
Ostatné náklady na hospodársku činnosť	1,05 %	1,19 %	1,81 %	0,72 %	0,84 %

Každý rok tvorí položka služby najväčší podiel na celkových nákladoch, ktorá sa pohybuje v intervale od 30 do 50%. V roku 2013 bola najvyššia, konkrétne tvorila 47,03% celkových nákladov z hospodárskej činnosti. Druhou položkou s najvyšším podielom na celkových nákladoch z hospodárskej činnosti je spotreba materiálu, energie

a ostatných neskladovateľných dodávok. V prvých troch analyzovaných rokoch sa pohybovala približne na úrovni 40%, pričom v roku 2016 a 2017 začala pomaly klesať. Osobné náklady každoročne rastú. V roku 2013 tvorili 6,2% celkových nákladov z hospodárskej činnosti, zatiaľ čo v roku 2017 vzrástli až na 11,38%. Dane a poplatky sa v každom analyzovanom roku pohybujú okolo 1,5%. Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku sa v rokoch 2015 a 2016 pohybovali na úrovni 16,45% a 18,89% celkových nákladov z hospodárskej činnosti. Na základe vertikálnej analýzy nákladov je zrejmé, že náklady neustále narastajú z dôvodu zvyšovania spotreby materiálu, energie a ďalších neskladovateľných dodávok, nárast osobných nákladov a taktiež z dôvodu zvyšovania odpisov a opravných položiek k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku.

2.4.2 Analýza postavenia spoločnosti na trhu produktu

Analýza postavenia spoločnosti na trhu produktu sa zaoberá pozíciou spoločnosti v konkurenčnom prostredí, pričom musia byť dodržané podmienky porovnateľnosti.

Typ trhovej štruktúry

Spoločnosť LEGARDE s.r.o. z hľadiska typu trhovej štruktúry patrí do skupiny monopolistická konkurencia. Na dopravnom trhu sa nachádza mnoho spoločností, ktoré ponúkajú podobné služby, ale sú diferencované a existujú minimálne bariéry vstupu na tento trh - preto je možné analyzovanú spoločnosť zaradiť do typu trhovej štruktúry monopolistická konkurencia (23).

Postavenie spoločnosti na trhu

V Trenčianskom samosprávnom kraji sa nachádza 31 spoločností s.r.o., ktoré sa zaoberajú dopravou a logistikou (21).

Z 31 spoločností, ktoré sa nachádzajú v Trenčianskom samosprávnom kraji, sú náhodne vybrané 3 konkurenčné spoločnosti, na základe ktorých je uskutočnená analýza. Nasledujúca tabuľka zobrazuje pomerové ukazovatele jednotlivých konkurenčných spoločností. Ukazovatele boli vybrané na základe toho, že medzi sebou nemajú väzbu ani nie sú na sebe závislé, aby boli výsledky neboli skreslené.

Pomerové ukazovatele použité v analýze postavenia spoločnosti na trhu:

- rentabilita vlastného kapitálu (ROE) = čistý zisk / vlastný kapitál,
- bežná likvidita = obežné aktíva / krátkodobé záväzky + krátkodobé bank. úvery,
- obrat aktív = tržby / aktíva,
- úrokové krytie = EBIT / nákladové úroky (3).

Tabuľka č.5: Pomerové ukazovatele konkurenčných spoločností

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 21)

	LEGARDE s.r.o.	MATYO, s.r.o.	MELTRA s.r.o.	Eurotrans - SK, s.r.o.
ROE	26,04 %	87,68 %	8,36 %	25,58 %
Bežná likvidita	1,69	0,65	0,63	2,29
Obrat aktív	2,03	2,2	2,65	1,6
Úrokové krytie	9,41	4,62	4,13	7,51

V nasledujúcej tabuľke je aplikovaná metóda jednoduchého súčtu poradia. Spoločnostiam bolo na základe pomerových ukazovateľov pridelené číslo od 1 do 4.

Tabuľka č.6: Metóda jednoduchého súčtu poradia roku 2017

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 21)

	LEGARDE s.r.o.	MATYO, s.r.o.	MELTRA s.r.o.	Eurotrans - SK, s.r.o.
ROE	3	4	1	2
Bežná likvidita	3	2	1	4
Obrat aktív	2	3	4	1
Úrokové krytie	4	2	1	3
Súčet	12	11	10	7

Vyhodnotenie analýzy postavenia spoločnosti

Spoločnosť LEGARDE s.r.o. je spomedzi analyzovaných spoločností vyhodnotená ako najlepšia vzhľadom k tomu, že získala najväčší celkový počet bodov:

1. LEGARDE s.r.o – 12 bodov.
2. MATYO, s.r.o. – 11 bodov.
3. Eurotrans – SK, s.r.o. – 10 bodov.
4. MELTRA s.r.o. – 7 bodov.

Vývoj situácie na trhu

Nasledujúca tabuľka zobrazuje ekonomické ukazovatele za dopravu a skladovanie podľa SK-NACE. Tržby za vlastné výkony a tovar v roku 2015 vzrástli takmer o 15 %, avšak potom začali klesať. Priemerný počet zamestnaných osôb do roku 2016 rástol, v roku 2016 bol zaznamenaný pokles zamestnaných osôb až o takmer 12 %. Priemerná mesačná mzda má každoročne rastúcu tendenciu, na základe ktorej sa spoločnosti snažia prilákať nových zamestnancov - v roku 2017 priemerná mesačná mzda vzrástla o 8,06 % a taktiež vzrástol priemerný počet zamestnaných osôb.

Tabuľka č.7: Vývoj situácie na trhu

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 26)

	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za vlastné výkony a tovar (Eur)	4 119 000	4 183 000	4 805 000	4 768 000	4 749 000
Zmena v %	-	1,55	14,87	-0,77	-0,4
Priemerný počet zamestnaných osôb	60 342	60 867	62 545	55 319	56 778
Zmena v %	-	0,87	2,76	-11,55	2,64
Priemerná mesačná mzda (Eur)	679	708	742	744	804
Zmena v %	-	4,27	4,8	0,27	8,06

2.4.3 Zhrnutie

Výnosy spoločnosti LEGARDE s.r.o. každým rokom narastajú, čo má za príčinu fakt, že spoločnosť neustále získava nové objednávky a klientov, ktorých prania a požiadavky chcú v čo najkratšom možnom čase splniť. Najväčšiu časť výnosov tvoria tržby z predaja služieb. Náklady taktiež každým rokom narastajú, a to z dôvodu zvyšovania spotreby materiálu a energie, zvyšovania osobných nákladov, služieb, odpisov a opravných položiek. Spoločnosť dosiahla najvyšší rozvoj v roku 2014, čo je viditeľné podľa percentuálnej zmeny oproti roku 2013. Výnosy v porovnaní s rokom 2013 vzrástli až o 70,73%, náklady vzrástli o 62,38% a výsledok hospodárenia v roku 2014 vzrástol z 21 749 eur až na 78 818 eur, čo činilo zmenu až o 262,4%. V ďalších rokoch je taktiež zaznamenaný rast, ale percentuálna zmena nie je až taká výrazná, ako v roku 2014. Výsledok hospodárenia sa v roku 2016 oproti roku predošlému zvýšil len o 0,18%, čo predstavuje najnižšiu percentuálnu zmenu za všetky analyzované roky.

Spoločnosť LEGARDE s.r.o. patrí do monopolistickej konkurencie vzhľadom k tomu, že na dopravnom trhu sa vyskytuje množstvo spoločností a existujú minimálne bariéry vstupu na trh. Na základe metódy súčtu v poradí má silné postavenie na trhu produktu – vyšla ako najlepšia spoločnosť spomedzi analyzovanej konkurencie. Podľa SK-NACE (doprava a skladovanie) tržby za vlastné výkony a tovar majú v posledných dvoch rokoch klesajúcu tendenciu, čo by mohlo mať negatívny vplyv na zamestnanosť. Priemerný počet zamestnancov v roku 2017 vzrástol takmer o 3 %. Priemerná mesačná mzda každoročne rastie, pričom najväčší nárast nastal v roku 2017, nárast až o 8,06 %. Spoločnosť LEGARDE s.r.o. bude mať dostupné finančné zdroje na rozvoj systému odmeňovania vzhľadom k rastúcemu výsledku hospodárenia.

2.5 Analýza „7S“

V tejto kapitole je spracovaná analýza 7S – stratégia, organizačná štruktúra, systém odmeňovania, štýl riadenia, spolupracovníci, schopnosti, zdieľané hodnoty.

2.5.1 Stratégia spoločnosti

Táto kapitola obsahuje podnikovú, personálnu a stratégiu odmeňovania spoločnosti LEGARDE s.r.o.

Podniková stratégia

Hlavnou stratégiou spoločnosti je udržať si verných zákazníkov a nezameriavať sa na uspokojenie len jedného - najdôležitejšieho zákazníka. Spoločnosť zastáva názor, že je potrebné mať širší záber služieb, aby zákazníci o ponúkané služby nestratili záujem a neprešli ku konkurencii. Konkurenčnou výhodou spoločnosti je práve to, že je zákazníkom neustále k dispozícii. V prípade, že zákazník požaduje špeciálne služby, spoločnosť sa ich snaží splniť čo v najlepšej možnej miere, aby si zákazníka aj naďalej udržali. Spoločnosť aj k malým zákazkám pristupuje pozitívne, pretože je toho názoru, že zákazník si zapamätá lojalitu a ochotu, s akou k nemu firma pristupovala a v budúcnosti sa k nej znova vráti. Najdôležitejším aspektom v oblasti stratégie je informovanosť firmy o tom, čo si zákazník praje a vedieť mu to splniť (23).

Personálna stratégia

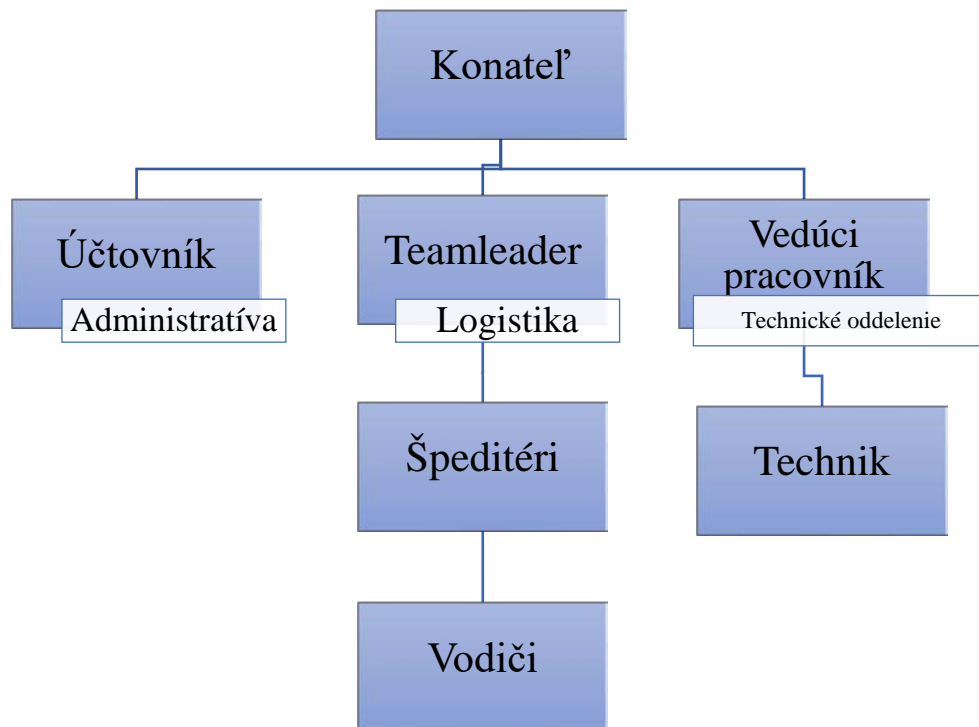
Spoločnosť LEGARDE s.r.o. vyhľadáva zamestnancov s dostatočnou kvalifikáciou, motiváciou a chuťou pracovať. Zamestnanci musia byť schopní ľudia, ktorí chcú vo svojom profesijnom živote dosiahnuť viac, sú ochotní sa vzdelávať, pracovať na sebe a svojich nedostatkoch, zdokonaľovať si svoje schopnosti, mať motiváciu a neustále posúvať svoje znalosti na ďalšiu úroveň (23).

Stratégia odmeňovania

Spoločnosť sa snaží svojich zamestnancov odmeňovať v čo najlepšej možnej miere, pretože si je vedomá toho, že ľudský kapitál je najdôležitejší na to, aby bola spoločnosť úspešná. Z toho dôvodu sa snaží svojich zamestnancov odmeňovať nielen prostredníctvom mzdy, ale taktiež im ponúka veľké množstvo zamestnaneckých výhod (23).

2.5.2 Organizačná štruktúra

V spoločnosti LEGARDE s.r.o. je zaužívaná líniová organizačná štruktúra. Patrí medzi základné organizačné štruktúry a je typická tým, že vzťahy nadriadenosti a podriadenosti sú orientované vertikálne. To znamená, že všetci nadriadení zamestnanci majú jasne stanovených podriadených a všetci podriadení zamestnanci majú jasne prideleného nadriadeného (22).



Obrázok č.3: Organizačná štruktúra spoločnosti
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 23)

Rozloženie zamestnancov v spoločnosti

Nasledujúca tabuľka zobrazuje počet zamestnancov na jednotlivých pracovných pozíciách k 31.12.2018 a taktiež percentuálne zastúpenie zamestnancov v spoločnosti. Pracovná pozícia vodič tvorí má v spoločnosti percentuálne najväčšie zastúpenie zamestnancov.

Tabuľka č.8: Rozloženie zamestnancov v spoločnosti
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 23)

Pracovná pozícia	Počet zamestnancov	Percentuálne zastúpenie v spoločnosti
Konateľ spoločnosti	1	3,57%
Účtovník	1	3,57%
Teamleader	1	3,57%
Vedúci pracovník technického oddelenia	1	3,57%
Špeditér	3	10,71%
Technik	1	3,57%
Vodič	20	71,43%

Popis práce jednotlivých pracovných pozícií:

- **Konateľ spoločnosti**
 - konanie v mene spoločnosti samostatne,
 - riešenie zmluvných vzťahov,
 - vybavovanie poistných udalostí,
 - prichádzanie do styku s klientami,
 - starostlivosť o pracovnú morálku a prostredie.

- **Účtovník**
 - vedenie podvojného účtovníctva,
 - vytváranie zmlúv s novými zamestnancami,
 - evidencia dovolení,
 - zakladanie a evidovanie faktúr,
 - komunikácia s daňovými úradmi.

- **Teamleader**
 - komunikácia s odberateľmi,
 - pridelovanie práce špeditérom a vodičom,

- hľadanie potenciálnych zákazníkov,
- staranie sa o chod spoločnosti.

- **Vedúci pracovník technického oddelenia**
 - starostlivosť o technický stav vozidiel,
 - evidencia technických a emisných kontrol vozidiel,
 - evidencia faktúr za opravy vozidiel,
 - objednávanie vozidiel do autorizovaných servisov.

- **Špeditéri**
 - riadenie logistiky,
 - vytváranie plánu prepravy,
 - komunikácia s dopravcami,
 - monitorovanie prepravy a pohybu zásielok,
 - príjem objednávok na nakladanie/vykládanie tovaru.

- **Technik**
 - kompletne zabezpečenie servisu,
 - odstraňovanie vyskytnutých porúch,
 - kontrola stavu vozidiel.

- **Vodiči**
 - preprava tovaru (vnútroštátna aj medzinárodná),
 - poskytovanie informácií o priebehu prepravy špeditérom,
 - hlásenie porúch vedúcemu technického oddelenia,
 - povinná údržba nákladných vozidiel (23).

Organizácia práce

Konateľ spoločnosti je v neustálom kontakte s účtovníkom, teamleaderom a vedúcim pracovníkom technického oddelenia. Teamleader zadáva špeditérom termíny a miesta zákaziek. Špeditéri riadia logistiku, plánujú trasy a vytvárajú plán prepravy, ktorý po zhotovení predávajú vodičom nákladných automobilov - tí sa ním striktne riadia.

Vedúci pracovník technického oddelenia je zodpovedný za technický stav vozidiel, v prípade porúch vodiči neodkladne hlásia zistené poruchy práve vedúcemu pracovníkovi technického oddelenia, ktorý následne prideli prácu technikovi, aby poruchy odstránil (23).

2.5.3 Systém odmeňovania

Spoločnosť LEGARDE s.r.o. má zaužívanú formu časovej mzdy. To znamená, že výška mzdy je závislá na počte odpracovaných hodín. Mzda je rozdelená na pevnú a pohyblivú zložku (25).

Zložky mzdy

V nasledujúcej tabuľke je zobrazená pevná a pohyblivá zložka mzdy. Pevnú zložku mzdy zamestnanci dostávajú na základe odpracovaného času. Táto zložka mzdy môže byť zmenená len na základe dohody zamestnávateľa so zamestnancom. Pohyblivá zložka mzdy sa skladá z osobného ohodnotenia, odmien a prémie. Zamestnanec získa najvyššiu stanovenú čiastku pohyblivej zložky mzdy v prípade, že v požadovanej miere spĺňa kvalifikačné nároky zamestnávateľa, vykonáva pracovnú náplň v stanovených termínoch a dodržiava pracovnú disciplínu a morálku (25).

Tabuľka č.9: Tarifná stupnica
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 25)

	Pevná zložka mzdy	Pohyblivá zložka mzdy
Konateľ spoločnosti	2 000 eur / mesiac	–
Teamleader	1 500 eur / mesiac	–
Účtovník	730 eur / mesiac	250 – 270 eur / mesiac
Vedúci pracovník technického oddelenia	400 eur / mesiac	500 – 600 eur / mesiac
Špeditér	500 – 600 eur / mesiac	400 – 500 eur / mesiac
Technik	800 – 900 eur / mesiac	–
Vodič	900 – 1000 eur / mesiac	100 – 200 eur / mesiac

Špeciálne prípady pohyblivej zložky mzdy:

- špeditérom náleží 10 % zo zisku z objednávok, ktoré sami získali a uskutočnili,
- vodičom na pracovnej ceste do zahraničia vzniká nárok na cestovné náhrady od zamestnávateľa (25).

Zamestnanecké výhody

Spoločnosť LEGARDE s.r.o. ponúka svojim zamestnancom nasledujúce zamestnanecké výhody:

- odborné školenia,
- odmena za odporúčenie nového zamestnanca,
- mobilný telefón aj na súkromné účely,
- darčekové poukazy,
- stravné lístky,
- firemné akcie (25).

Počet dní dovolenky

Zamestnanci majú v priebehu roka nárok na 30 dní dovolenky, ktorá slúži predovšetkým na regeneráciu zamestnanca, pričom nevyčerpané dni dovolenky majú zamestnanci možnosť si preniesť do nasledujúceho roka (25).

Príplatky

Zamestnanci spoločnosti LEGARDE s.r.o. dostávajú nasledujúce príplatky:

- príplatok za prácu v sobotu vo výške 25 % minimálnej mzdy za hodinu,
- príplatok za prácu v nedeľu vo výške 50 % minimálnej mzdy za hodinu,
- príplatok za prácu cez sviatok vo výške 100 % minimálnej mzdy za hodinu,
- príplatok za nočnú prácu vo výške 30 % minimálnej mzdy za hodinu (25).

2.5.4 Štýl riadenia

Spoločnosť využíva prevažne demokratický štýl riadenia. Podriadení pracovníci majú právo vyjadriť svoj názor, podieľať sa na zlepšovaní chodu spoločnosti a prinášať

kreatívne nápady, ktoré by mohli byť realizované, však hlavné a konečné slovo má vždy konateľ spoločnosti (23).

2.5.5 Spolupracovníci

Táto podkapitola obsahuje analýzu zamestnancov z hľadiska:

- rozvoja počtu zamestnancov,
- veku,
- pohlavia,
- dĺžky pracovného pomeru,
- chorobnosti,
- miery fluktuácie zamestnancov,
- produktivity práce,
- nákladov na zamestnanca.

Rozvoj počtu zamestnancov v rokoch 2013-2017

Počet zamestnancov v spoločnosti LEGARDE s.r.o. každoročne narastá. V roku 2014 vzrástol počet zamestnancov o 30% oproti predošlému roku. V rokoch 2015 a 2016 bol zaznamenaný zatiaľ najväčší nárast zamestnancov, pričom v roku 2015 bol nárast o 38,5% a v roku 2016 o 27,8%. Naopak v roku 2018 pribudli len 2 zamestnanci, čo činilo percentuálnu zmenu iba 7,1%. Nárast počtu zamestnancov vznikol v dôsledku zvýšenia záujmu zákazníkov o služby spoločnosti.

Tabuľka č.10: Rozvoj počtu zamestnancov
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa 24)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Počet zamestnancov	10	13	18	23	28	30
Zmena v %	-	30	38,5	27,8	21,7	7,1

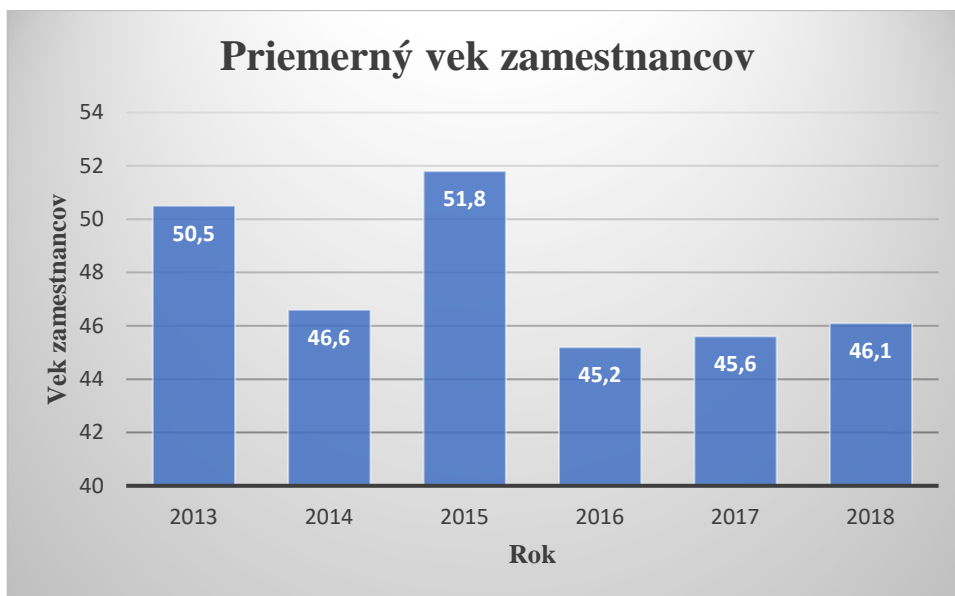
Štruktúra zamestnancov z vekového hľadiska

Nasledujúca tabuľka zobrazuje štruktúru zamestnancov v jednotlivých rokoch z hľadiska ich veku. Zamestnanci sú rozdelení do 6 vekových skupín. V rokoch 2013-2015 pracovali v spoločnosti aj zamestnanci, ktorí mali vyše 70 rokov, avšak od roku 2016 v spoločnosti zamestnanci s takým vysokým vekom už nepracujú. V rokoch 2015, 2016 a 2017 tvoria najväčšiu časť zamestnancov zamestnanci vo veku od 41 do 50 rokov. V roku 2018 tvorí najväčší počet zamestnancov vo veku od 31 do 50 rokov.

Tabuľka č.11: Štruktúra zamestnancov z vekového hľadiska
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 24)

	2013 (%)	2014 (%)	2015 (%)	2016 (%)	2017 (%)	2018 (%)
21-30	20	23,08	22,22	17,39	17,86	10,71
31-40	0	7,69	16,67	21,74	14,29	28,57
41-50	30	30,77	27,78	34,78	46,43	28,57
51-60	20	23,08	16,67	17,39	21,43	21,43
61-70	20	7,69	11,11	8,7	7,14	17,86
71-80	10	7,69	5,56	0	0	0

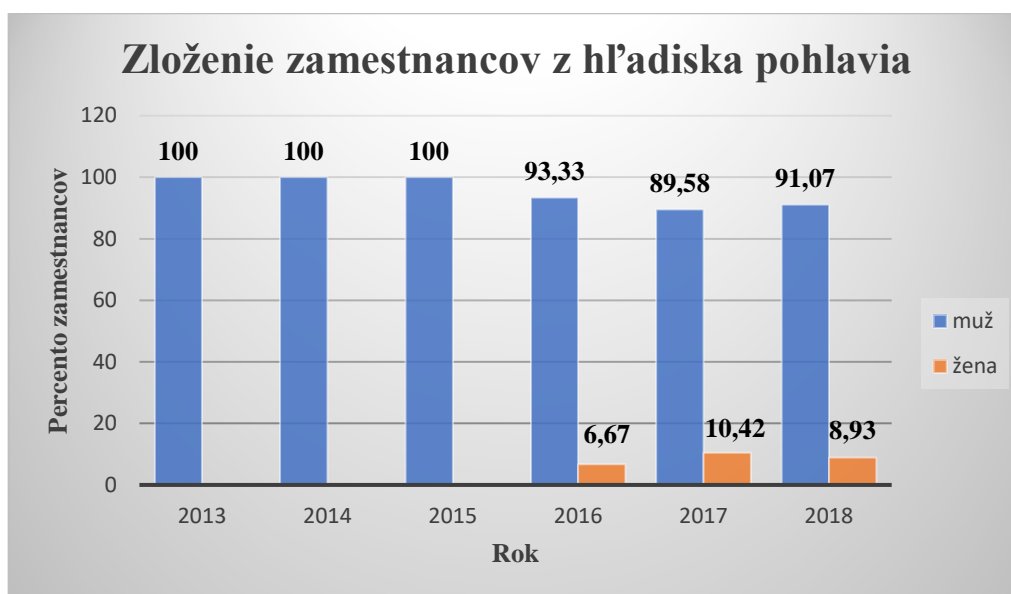
V nasledujúcom grafe je znázornený priemerný vek zamestnancov spoločnosti LEGARDE s.r.o. V rokoch 2013 a 2015 je zaznamenaný najvyšší priemerný vek zamestnancov, konkrétne 50,5 a 51,8 rokov. V roku 2016 priemerný vek klesol na 45,2 rokov a posledné tri roky je tento vekový priemer celkovo udržiavaný.



Graf č.3: Priemerný vek zamestnancov v jednotlivých rokoch
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 24)

Štruktúra zamestnancov z hľadiska pohlavia

V rokoch 2013, 2014 a 2015 neboli v spoločnosti zastúpené žiadne ženy. V roku 2016 tvorilo štruktúru zamestnancov z hľadiska pohlavia 42 mužov, čo činilo 93,33% a 3 ženy, ktoré tvorili 6,67%. V roku 2017 sa počet žien zvýšil na číslo 5 a ženy tvorili v spoločnosti 10,42% celkových zamestnancov, zatiaľ čo muži zvyšných 89,58%.



Graf č.4: Zloženie zamestnancov z hľadiska pohlavia
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 24)

Štruktúra zamestnancov z hľadiska dĺžky trvania pracovného pomeru

V roku 2018 bolo v spoločnosti zastúpených až 50,42 % nových zamestnancov, ktorí boli v spoločnosti zamestnaní menej ako 1 rok. Druhý najväčší podiel tvorili zamestnanci, ktorí v spoločnosti pracujú 1 až 2 roky, konkrétne 27,08 %. V súčasnosti je v spoločnosti zamestnaných len 4,17 % pôvodných zamestnancov, ktorí v nej pracovali od jej založenia, čiže od roku 2010.

Tabuľka č.12: Štruktúra zamestnancov z hľadiska dĺžky pracovného pomeru
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 24)

	Percentuálne zastúpenie zamestnancov
Menej ako 1 rok	50,42 %
1 - 2 roky	27,08 %
3 - 4 roky	16,25 %
5 - 6 rokov	2,08 %
7 - 8 rokov	4,17 %

Chorobnosť zamestnancov

Priemerná chorobnosť zamestnancov mala do roku 2016 rastúcu tendenciu, avšak od roku 2017 sa počet dní pracovnej neschopnosti znižuje. V každom analyzovanom roku pripadá na jedného zamestnanca približne 11 dní pracovnej neschopnosti.

Tabuľka č.13: Pracovná neschopnosť zamestnancov
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 24)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Počet dní pracovnej neschopnosti	103	142	199	271	317	338
Počet zamestnancov	10	13	18	23	28	30
Počet dní pracovnej neschopnosti na 1 zamestnanca	10,3	10,92	11,06	11,78	11,32	11,27

Miera fluktuácie zamestnancov

Miera fluktuácie vyjadruje obrat zamestnancov v spoločnosti. Udáva sa v percentách a vypočíta sa ako podiel počtu zamestnancov a počet zamestnancov, ktorí zo spoločnosti odišli. V každom jednom roku je fluktuácia mimoriadne vysoká. V roku 2015 opustilo spoločnosť viac než 50% zamestnancov, ale najvyššie číslo bolo zaznamenané v roku 2016, kedy zo spoločnosti odišlo až 31 zamestnancov, čo činilo 68,89%. V roku 2018 miera fluktuácie oproti roku 2017 klesla skoro o 2 %. Vysokú mieru fluktuácie v spoločnosti zapríčiňuje pracovná pozícia vodič nákladného automobilu. Ostatné pracovné pozície v spoločnosti nemajú problém s vysokou fluktuáciou.

Tabuľka č.14: Miera fluktuácie zamestnancov
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 24)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Počet zamestnancov	14	15	27	45	48	56
Strata zamestnancov	4	6	15	31	24	27
Miera fluktuácie (%)	28,57	40	55,56	68,89	50	48,21

Zdravá miera fluktuácie

Zdravá miera fluktuácie sa na Slovensku pohybuje okolo 10 % ročne. Pri fluktuácii je dôležité najmä to, kto zo zamestnania odchádza a nakoľko je nahraditeľný - je potrebné obmeniť tých zamestnancov, ktorí nie sú motivovaní a majú negatívny vplyv na pracovný kolektív. Ročná fluktuácia zamestnancov v intervale od 5-10 % ročne je prijateľná v tom prípade, keď sa netýka výkonných zamestnancov, ale o menej výkonných až stratových zamestnancov (27).

Produktivita práce z pridanej hodnoty

Produktivita práce z pridanej hodnoty sa vypočíta ako podiel pridanej hodnoty a počtu zamestnancov. Taktiež je v tabuľke obsiahnutá percentuálna zmena produktivity práce z pridanej hodnoty v jednotlivých analyzovaných rokoch. Najnižšia produktivita práce

z pridanej hodnoty bola v roku 2013, kedy predstavovala hodnotu 6 267 eur. Od roku 2014 do roku 2016 produktivita práce z pridanej hodnoty mala rastúcu tendenciu z toho dôvodu, že podnik sa čoraz viac rozvíjal a taktiež rástla aj životná úroveň zamestnancov. V roku 2014 bol zaznamenaný najväčší rast, až o 175,3 %, čo malo za následok zvyšovanie miezd zamestnancov. Naopak v roku 2017 ukazovateľ produktivity práce z pridanej hodnoty klesol oproti roku 2016 až o 22,6 %, pretože položka pridaná hodnota v roku 2017 klesla o takmer 33 000 eur a počet zamestnancov vzrástol z 23 na 28. Z dlhodobého hľadiska je možné povedať, že produktivita práce z pridanej hodnoty narastá, pretože roku 2013 bola vo výške približne 6 tisíc eur a v roku 2017 sa pohybuje približne na čísle 19 tisíc eur.

Tabuľka č.15: Produktivita práce z pridanej hodnoty
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 21)

	Produktivita práce z pridanej hodnoty (eur)	Zmena v %
2013	6 267	-
2014	17 253,31	175,3
2015	24 027,11	39,26
2016	24 636,22	2,54
2017	19 068,21	- 22,6

Produktivita práce z tržieb

Ukazovateľ produktivity práce z tržieb udáva, aké vysoké boli tržby na zamestnanca v priebehu jedného roka. V roku 2013 bola produktivita práce z tržieb vo výške približne 50 000 eur. V rokoch 2014 až 2017 sa produktivita práce z tržieb pohybuje v intervale od 60 000 do 68 000, pričom tento ukazovateľ neustále rastie a klesá. Najväčší rast produktivity práce z tržieb je zaznamenaný v roku 2014, kedy vzrástla až o 34,93 %. Tento pomerne vysoký nárast má za príčinu zvýšenie tržieb, ktoré vzrástli podľa výkazu zisku a strát oproti roku 2013 až o 75,41 %, zatiaľ čo počet zamestnancov sa zvýšil len o 3, čo činilo zmenu 30 %. V roku 2015 daný ukazovateľ zase klesol, čo má za príčinu pomerne nízky nárast tržieb (len o 31,36 %) a zvýšenie počtu zamestnancov až o 38,41 %. V roku 2016 produktivita práce z tržieb vzrástla oproti roku predošlému

o 4,85 %, pretože percentuálny nárast tržieb bol vyšší ako percentuálny nárast zamestnancov. V roku 2017 sa daný ukazovateľ pohybuje na úrovni 61 tisíc eur, čo znamená pokles o 8,55 % oproti roku 2016 – tento pokles má za príčinu nárast tržieb len o 11,33 % a zvýšenie počtu zamestnancov až o 21,74%.

Tabuľka č.16: Produktivita práce z tržieb

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 21)

	Produktivita práce z tržieb (eur)	Zmena v %
2013	50 214,2	-
2014	67 754,92	34,93
2015	64 280,22	- 5,13
2016	67 400,35	4,85
2017	61 635,11	- 8,55

Na základe nasledujúcej tabuľky vývoja tržieb a počtu zamestnancov bolo možné interpretovať dôvod, prečo dochádzalo k neustálemu nárastu a poklesu ukazovateľa produktivita práce z tržieb. Tabuľka obsahuje výšku tržieb a počet zamestnancov v analyzovaných rokoch 2013-2017 a taktiež percentuálnu zmenu

Tabuľka č.17: Vývoj tržieb a počtu zamestnancov v rokoch 2013 - 2017

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 21, 24)

	Tržby (eur)	Zmena v %	Počet zamestnancov	Zmena v %
2013	502 142	-	10	-
2014	880 814	75,41	13	30
2015	1 157 044	31,36	18	38,46
2016	1 550 208	33,98	23	27,78
2017	1 725 783	11,33	28	21,74

Mzdová produktivita a rentabilita

Mzdová produktivita zobrazuje, aký podiel tržieb pripadá na 1 euro mzdových nákladov – zisťuje, koľko vyprodukuje 1 euro, ktoré je investované do ľudskej práce. Tento ukazovateľ by mal postupne rásť, avšak podľa tabuľky je viditeľné, že v spoločnosti LEGARDE s.r.o. vzrástol len z roku 2015 na rok 2016, a to len o 3,39 %. V ostatných rokoch sú zaznamenané vysoké medziročné poklesy, pričom najväčší pokles nastal v roku 2017, konkrétne o 30,87 %.

Mzdová rentabilita ukazuje, aký podiel výsledku hospodárenia pripadá na 1 euro mzdových nákladov. V roku 2014 mzdová rentabilita vzrástla z 0,08 eur až na 1,26 eur, čo činilo nárast až 1 475 %. Tento vysoký nárast mzdovej rentability zapríčinil veľký nárast výsledku hospodárenia pred zdanením – zvýšil sa takmer o 51 tisíc eur, zatiaľ čo u mzdových nákladov nenastal taký veľký nárast. V roku 2015 začala mzdová rentabilita postupne klesať. V roku 2016 bol zaznamenaný najvyšší pokles, až o 39,69 %, čo má za príčinu zníženie výsledku hospodárenia pred zdanením a zároveň vysoké zvýšenie mzdových nákladov. Taktiež v roku 2017 je zaznamenaný pokles mzdovej rentability až o 35,44 % taktiež z dôvodu zvýšenia mzdových nákladov.

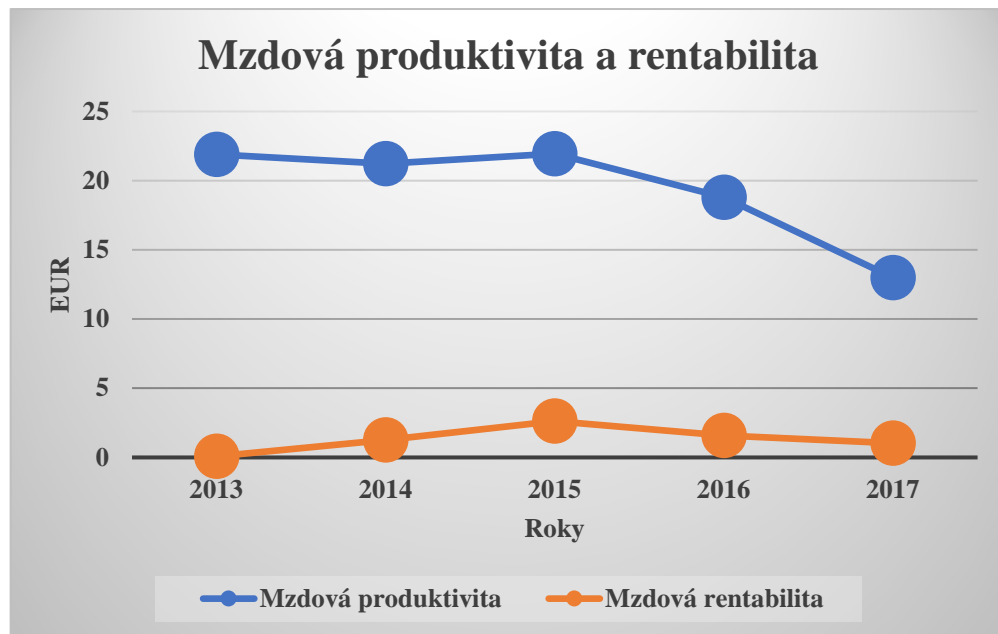
Tabuľka č.18: Mzdová produktivita a rentabilita

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 21)

	2013		2014		2015		2016		2017	
	eur	%	eur	%	eur	%	eur	%	eur	%
Mzdová produktivita	21,9	-	21,23	-3,06	21,95	3,39	18,79	-14,4	12,99	-30,87
Mzdová rentabilita	0,08	-	1,26	1475	2,62	107,94	1,58	-39,69	1,02	-35,44

Taktiež na základe grafického znázornenia je viditeľné, že mzdová produktivita rovnako ako aj mzdová rentabilita v roku 2017 enormne klesli oproti prvému analyzovanému roku – teda roku 2013. Mzdová produktivita každoročne klesá aj napriek tomu, že tržby v každom analyzovanom roku rástli. Je to spôsobené rastom mzdových nákladov, u ktorých bol nameraný väčší rast ako u tržieb.

Mzdová rentabilita mala v prvých troch rokoch (2013 – 2015) rastúcu tendenciu z dôvodu, že výsledok hospodárenia pred zdanením rástol rýchlejšie ako mzdové náklady. Avšak od roku 2016 sa jeho rast spomalil a mzdy boli postupne zvyšované, kvôli čomu vznikol medziročný pokles mzdovej rentability.



Graf č.5: Vývoj mzdovej produktivity a rentability
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 21)

Náklady na zamestnanca

Nasledujúca tabuľka zobrazuje počet zamestnancov v jednotlivých rokoch, celkové ročné osobné náklady, ročné a mesačné osobné náklady prepočítané na jedného zamestnanca. Najväčší nárast mesačných osobných nákladov na 1 zamestnanca bol v roku 2014, kedy vzrástli až o 39,53 %. Naopak v nasledujúcom roku osobné náklady zase klesli, konkrétne o 10,56 %. V nasledujúcich rokoch (2016 a 2017) majú opäť mesačné osobné náklady na 1 zamestnanca rastúcu tendenciu. V roku 2017 vzrástli mesačné osobné náklady na jedného zamestnanca o 32,76 %.

Tabuľka č.19: Osobné náklady na 1 zamestnanca
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 21)

	2013	2014	2015	2016	2017
Počet zamestnancov	10	13	18	23	28
Celkové osobné náklady za rok (eur)	30 952	56 112	69 555	11 2012	181 234
Ročné osobné náklady na 1 zamestnanca (eur)	3 095	4 316	3 864	4 870	6 473
Mesačné osobné náklady na 1 zamestnanca (eur)	258	360	322	406	539
Percentuálna zmena mesačných osobných nákladov na 1 zamestnanca	-	39,53 %	-10,56 %	26,09 %	32,76 %

2.5.6 Schopnosti

Vodiči nákladných vozidiel musia byť kvalifikovaní, pravidelne školení a byť držiteľmi kvalifikačnej karty vodiča. Ďalej je nevyhnutné k výkonu práce na tejto pracovnej pozícii, aby boli držiteľmi vodičského oprávnenia typu C+E (nákladné vozidlo s najväčšou prípustnou hmotnosťou nad 3,5 tony + príves nad 750 kilogramov). Vodiči sú povinní pravidelne absolvovať psychotesty a zdravotné prehliadky u obvodného lekára a to z dôvodu, že každý vodič z povolania musí byť zdravotne spôsobilý na riadenie vozidla (23).

Pre pracovnú pozíciu účtovník je potrebné ovládať jednoduché a podvojnú účtovníctvo, vedieť pracovať v používaných programoch, zhotoviť komplexnú účtovnú závierku a pripraviť daňové priznanie. Ďalším dôležitým aspektom je orientácia v administratíve a taktiež zodpovednosť za dodržiavanie stanovených termínov. Schopnosť komunikovať s daňovými a inými úradmi je nevyhnutná a vysokoškolské vzdelanie spoločnosť uvíta, ale nie je to podmienkou (23).

2.5.7 Zdieľané hodnoty

Spoločnosť LEGARDE s.r.o. si predovšetkým zakladá na poctivosti, dobrom vedení a dostatočnej kvalifikácii zamestnancov. Pre spoločnosť je veľmi dôležité splňovať

termíny objednávok, byť pre zákazníka neustále k dispozícii a splniť mu jeho očakávania v čo najvyššej možnej miere (23).

2.5.8 Zhrnutie

Spoločnosť LEGARDE s.r.o. pristupuje ku všetkým zákazníkom s rovnakou dôležitosťou. Neuprednostňuje väčších klientov pred tými menšími, ale snaží sa vyhovieť a uspokojiť všetkých svojich zákazníkov, pretože verí v to, že si ich ochotný prístup zákazník zapamätá. Spoločnosť sa zameriava na zamestnancov, ktorí majú požadovanú kvalifikáciu a chuť pracovať. V spoločnosti je 7 druhov pracovných pozícií, ktoré majú presne vymedzenú pracovnú náplň. Taktiež prevláda určitá hierarchia v organizácii práce. Teamleader informuje špeditérov o nových zákazkách a tí následne predajú plán prepravy vodičom. V prípade poruchy vozidla je nutné oznámiť to technickému oddeleniu. Mzda zamestnancov sa skladá z pevnej a pohyblivej zložky. Pohyblivú zložku mzdy zamestnanec získa v prípade splnenia požiadaviek od zamestnávateľa, dodržiavania stanovených termínov plnení pracovnej disciplíny a morálky.

Zamestnancom sú poskytované rôzne zamestnanecké výhody, medzi ktoré patria napríklad kvalifikačné kurzy školenia, spoločenské podujatia a iné. Zamestnanci majú nárok na 30 dní dovolenky v priebehu jedného roka, pričom nevyčerpané dni si môžu preniesť do nasledujúceho roka. Príplatky sú zamestnancom poskytované za prácu v sobotu, nedeľu, cez sviatok a za nočnú prácu. Zaužívaný je demokratický štýl riadenia, zamestnanci vyjadrujú svoj názor a taktiež v prípade dobrých nápadov sa podieľajú na zlepšení interného systému spoločnosti.

V spoločnosti počet zamestnancov každým rokom rastie, zamestnávateľa prijímajú ďalších zamestnancov z dôvodu neustáleho zvyšovania dopytu po ich službách. V roku 2015 bola zaznamenaná najvyššia percentuálna zmena pracovníkov, až o 80%. Veková štruktúra zamestnancov je veľmi pestrá, zamestnanci sa pohybujú vo vekovom intervale od 21 až do 80 rokov. V spoločnosti prevažujú muži, ženské zastúpenie sa objavilo až v roku 2016. Spoločnosť má vysokú mieru fluktuácie, každoročne približne 50%, a preto väčšina zamestnancov je v spoločnosti zamestnaná menej ako jeden rok. Produktivita práce z pridanej hodnoty mala do roku

2016 rastúcu tendenciu, čo mal za príčinu rozvoj spoločnosti a taktiež rozvoj životnej úrovne zamestnancov. V roku 2017 tento ukazovateľ klesol z dôvodu zníženia pridanej hodnoty a zvýšenia počtu zamestnancov v spoločnosti. Ukazovateľ produktivita práce z tržieb má každoročne kolísavú tendenciu, pravidelne sa strieda jej rast a pokles. Rast nastáva v prípade, keď percentuálna zmena tržieb je vyššia ako percentuálna zmena zamestnancov. Pokles nastáva v prípade, keď percentuálna zmena tržieb je nižšia ako percentuálna zmena zamestnancov. Mzdová produktivita a rentabilita majú v posledných 2 rokoch (2016 a 2017) klesajúcu tendenciu, čo má za príčinu spomalenie rastu tržieb a výsledku hospodárenia pred zdanením a zároveň zvyšovanie mzdových nákladov. Mesačné osobné náklady na 1 zamestnanca v roku 2015 klesli, ale od roku 2016 je zaznamenaný opäť nárast, v roku 2017 osobné náklady na 1 zamestnanca vzrástli až o 32,76 %. Čo sa týka schopností, zamestnávateľa vyžadujú od svojich pracovníkov kvalifikáciu, pravidelné školenia a radu kompetencií potrebných pre výkon práce na konkrétnej pracovnej pozícii. Zamestnávateľ prax nevyžaduje. Spoločnosť si zakladá na poctivosti a kvalite odvedenej práce, má záujem o ľudí, ktorí chcú na sebe pracovať a na základe toho ponúka vysokokvalitné služby vo svojom obore.

2.6 Analýza spokojnosti zamestnancov

V tejto kapitole je spracovaná analýza spokojnosti zamestnancov so súčasným systémom odmeňovania v spoločnosti LEGARDE s.r.o. Analýza bola vykonaná prostredníctvom anonymného dotazníka, ktorý bol doručený každému zamestnancovi spoločnosti. Dotazník sa skladá z 29 otázok a je uvedený v prílohe č.1. Z 31 dotazníkov bolo vyplnených 23, čo činí návratnosť 74,2 % zo strany zamestnancov.

2.6.1 Zhodnotenie výsledkov dotazníku

Celkový počet respondentov, ktorí vyplnili dotazník, bolo 23, z čoho 13 % tvorili ženy a zvyšných 87 % muži. Najviac zastúpené vekové kategórie sú 31-40 rokov a 41-50 rokov, každú z nich tvorí 35 % zamestnancov. V spoločnosti prevládajú zamestnanci so stredoškolským vzdelaním s maturitou, predstavujú 74 % a zamestnanci s vysokoškolským vzdelaním tvoria zvyšných 26 %. V spoločnosti je najviac zastúpená

pracovná pozícia vodič nákladného automobilu, konkrétne 74 %, špeditéri predstavujú 13 % a zvyšnú časť tvorí riadiaci, administratívny a technický pracovník.

V spoločnosti LEGARDE s.r.o. pracuje 52 % zamestnancov menej ako 1 rok. Druhý najväčší podiel, konkrétne 26 %, tvoria zamestnanci, ktorí pracujú v spoločnosti 1-2 roky. Tieto čísla signalizujú vysokú fluktuáciu zamestnancov. Najdlhšie pracujúci zamestnanci 7 až 8 rokov tvoria 9 % z celkového počtu respondentov. Na otázku, či zamestnancovi vyhovuje súčasná pracovná pozícia, odpovedalo 87 % respondentov kladne. Dvaja zamestnanci by uvítali zmenu, pričom ako dôvod uviedli, že práca ich už nebaví. Jednému zamestnancovi súčasná pracovná pozícia nevyhovuje, ale dôvod neuviedol.

Čo sa týka spokojnosti s finančným ohodnotením, nespokojní sú len 2 zamestnanci z dôvodu, že by uvítali zvýšenie pevnej zložky mzdy. 87 % respondentov si myslí, že výška ich mzdy zodpovedá ich schopnostiam a zručnostiam, zatiaľ čo 9 % respondentov to nevie posúdiť. Dvaja respondenti uviedli, že nie sú spokojní s pomerom pevnej a pohyblivej zložky mzdy z dôvodu, že by uvítali vyššiu časť pevnej zložky mzdy. Pracovná doba skôr nevyhovuje 52 % respondentov, ktorí sú zároveň vodiči nákladného automobilu. Ako dôvod uviedli častý výkon práce v noci, čo sa však na tejto pracovnej pozícii nedá úplne vylúčiť. 87 % respondentov uviedlo, že im spoločnosť poskytuje možnosť zvyšovať si kvalifikáciu.

92 % respondentov odpovedalo áno alebo skôr áno na otázku, či sú dostatočne motivovaní svojim nadriadeným. Dvaja respondenti odpovedali skôr nie, pričom neuviedli žiadny dôvod. Väčšina respondentov tvrdí, že motiváciu pri výkone práce by zvýšilo lepšie finančné ohodnotenie a viac poskytovaných výhod. Naopak iná náplň práce, lepší pracovný kolektív a kariérny rast by nezvýšila ich motiváciu pri výkone práce. Celkový systém odmeňovania nie je spravodlivý a zrozumiteľný pre 5 respondentov a ako dôvod uviedli, že robia viac práce ako ich kolegovia a majú za to rovnakú mzdu.

Atmosféru na pracovisku uviedlo 87 % respondentov ako priateľskú a uvoľnenú, zvyšok ako neutrálnu. Z hľadiska bezpečnosti práce posudzuje 61 % respondentov svoju prácu ako veľmi náročnú a náročnú, 39 % respondentov ako menej náročnú. Komunikáciu s nadriadenými označili všetci respondenti ako kladnú, nikto neodpovedal, že by komunikácia bola nedostatočná. Na to, či sú podnety, pripomienky a problémy zamestnancov vypočuté zamestnávateľom odpovedalo 61 % respondentov áno,

ale iba občas. 35 % respondentov uviedlo, že sú málokedy vypočutí zamestnávateľom a 4 % respondentov uviedlo, že nie sú vypočutí zamestnávateľom nikdy. Čo sa týka spätnej väzby od zamestnávateľa k pripomienkam zamestnancov, 7 respondentov uviedlo, že spätnú väzbu dostanú vždy, 13 respondentov iba občas a 3 respondenti odpovedalo odpoveďou málokedy. Žiadny z respondentov neuviedol, že spätnú väzbu od zamestnávateľa nedostane nikdy. Všetkých 23 respondentov (teda 100 %) uviedlo, že ich výkon práce je hodnotený, ale maximálne jedenkrát za mesiac – pri výnimočných zákazkách sú zamestnanci hodnotení okamžite po vykonaní práce. Na otázku, či zamestnanci dostávajú od zamestnávateľa spätnú väzbu ohľadom výkonu ich práce odpovedalo 61 % respondentov odpoveďou málokedy a 39 % respondentov odpoveďou áno, ale iba občas. Na otázku týkajúcu sa štýlu vedenia v spoločnosti odpovedalo 20 respondentov tak, že je v spoločnosti zaužívaný demokratický štýl vedenia, 3 respondenti odpovedali, že je zaužívaný autoritatívny štýl riadenia.

96 % respondentov uviedlo, že ich práca ovplyvňuje zdravotný stav, pričom ako dôvod uviedli namáhané ruky, oči a taktiež bolesti chrbta. 13 respondentov uviedlo, že sú z vykonávanej práce nadmerne unavení vždy, 7 respondentov je nadmerne unavených len občas a 3 respondenti skôr nie sú nadmerne unavení z vykonávanej práce.

Na otázku týkajúcu sa súčasne poskytovaných zamestnaneckých výhod respondenti odpovedali nasledujúco: zamestnancom najviac vyhovuje mobilný telefón aj na súkromné účely, firemné akcie, stravné lístky a odborné školenia, zatiaľ čo najmenej vyhovujúce poskytované výhody sú odmena za odporúčenie nového zamestnanca a darčekové poukazy. Najviac respondentov by uvítalo nasledujúce zamestnanecké výhody: platená krátkodobá choroba, 13.plat, dovolenka navyše, príspevok na relaxáciu. Otázka hodnotenia úrovni spokojnosti spočívala v ohodnotení spokojnosti v jednotlivých oblastiach na stupnici od 1 do 5, pričom 1 znamenala veľmi spokojný a 5 znamenala veľmi nespokojný. Z jednotlivých hodnotení bola vypočítaná priemerná známka, pričom platí, že čím viac sa priemerná známka približuje k číslu 1, tým viac sú zamestnanci v danej oblasti spokojní. Stálosť a istota práce má najnižšiu priemernú známku 1,04, vzťahy so spolupracovníkmi 1,13 – s týmito dvoma oblasťami sú zamestnanci najspokojnejší. Naopak najmenej spokojní sú s pracovným časom, u ktorého priemerná známka vyšla 1,96. Na otázku, či by známemu/známej odporučili prácu v spoločnosti LEGARDE s.r.o. len 1 respondent odpovedal skôr nie.

Spokojnosť zamestnancov so systémom odmeňovania

Nasledujúca tabuľka zobrazuje spokojnosť so systémom odmeňovania v jednotlivých oblastiach a taktiež celkovú spokojnosť. Spokojných je 55,3 % zamestnancov, skôr spokojných je 21,2 % zamestnancov, skôr nespokojných je 16,2 % zamestnancov a nespokojných zamestnancov je 7,3 %.

Tabuľka č.20: Spokojnosť zamestnancov so systémom odmeňovania
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	Áno	Skôr áno	Skôr nie	Nie
Finančné ohodnotenie	52 %	39 %	9 %	0 %
Pomer pevnej a pohyblivej zložky mzdy	91 %	0 %	9 %	0 %
Spravodlivosť systému odmeňovania	78 %	0 %	22 %	0 %
Zrozumiteľnosť systému odmeňovania	53 %	26 %	17 %	4 %
Mobilný telefón aj na súkromné účely	61 %	39 %	0 %	0 %
Odmena za odporúčenie nového zamestnanca	13 %	0 %	39 %	48 %
Firemné akcie	61 %	30 %	9 %	0 %
Darčekové poukazy	13 %	9 %	57 %	21 %
Stravné lístky	74 %	26 %	0 %	0 %
Odborné školenia	57 %	43 %	0 %	0 %
Celková spokojnosť so systémom odmeňovania	55,3 %	21,2 %	16,2 %	7,3 %

2.6.2 Zhrnutie

Na základe zhodnotenia výsledkov dotazníku je možné povedať, že väčšina zamestnancov je v spoločnosti LEGARDE s.r.o. spokojná. Negatívnejšie odpovede v rámci celého dotazníku mali dvaja zamestnanci, ktorí obsadzujú pracovnú pozíciu vodič nákladného automobilu. Pracujú v spoločnosti 1 - 2 roky a patria do vekovej kategórie od 41-50 rokov. Pracovná doba nevyhovuje 5 respondentom z dôvodu nočnej práce.

Lepšie finančné ohodnotenie a viac poskytovaných výhod by zvýšilo motiváciu pri výkone práce respondentov. Žiaden z respondentov neoznačil atmosféru na pracovisku ako negatívnu, všetci ju hodnotia buď ako priateľskú alebo neutrálnu. Komunikácia s nadriadenými je podľa všetkých respondentov dobrá alebo dostatočná. Takmer všetci respondenti uviedli, že vykonávaná práca ovplyvňuje ich zdravotný stav a že sú z práce unavení. Stravné lístky sú najviac preferovanými zamestnaneckými výhodami. Zamestnanecká výhoda, ktorú by zamestnanci najviac uvítali, je 13.plat. Stálosť a istota práce je oblasť, s ktorou sú zamestnanci najviac spokojní a pracovný čas je oblasť, s ktorou sú naopak zamestnanci spokojní najmenej. Všetci okrem jedného respondenta uviedli, že by známemu odporučili prácu v spoločnosti LEGARDE s.r.o.

Na základe dotazníku vyplýva, že s celkovým systémom odmeňovania sú takmer všetci zamestnanci spokojní alebo skôr spokojní, konkrétne 76,5 % , čo činí približne 18 zamestnancov. Skôr nespokojných alebo nespokojných je zamestnancov 23,5 % , čo predstavuje približne 5 zamestnancov.

Zamestnanci sú spokojní s nasledujúcimi oblasťami:

- finančné ohodnotenie,
- pomer pevnej a pohyblivej mzdy,
- spravodlivosť systému odmeňovania,
- zrozumiteľnosť systému odmeňovania,
- mobilný telefón aj na súkromné účely,
- firemné akcie,
- stravné lístky,
- odborné školenia.

Zamestnanci sú nespokojní s nasledujúcimi oblasťami:

- odmena za odporúčenie nového zamestnanca,
- darčekové poukazy.

2.7 Analýza spokojnosti vedenia spoločnosti

Riadený rozhovor prebehol dňa 24.03.2019 a bol vedený s teamleaderom spoločnosti, ktorý odpovedal na 9 otázok týkajúcich sa zamestnancov spoločnosti LEGARDE s.r.o.

1. Ako by ste popísal súčasný systém odmeňovania v spoločnosti?

„Zamestnanci sú odmeňovaní na základe svojej kvalifikácie, pracovnej pozície a miery zodpovednosti.“ (28)

2. Ste spokojný s výkonom práce svojich zamestnancov?

„S výkonom práce mojich zamestnancov som veľmi spokojný, všetci v čo najväčšej možnej miere dodržiavajú stanovené termíny, čo je pre spoločnosť najdôležitejšie.“ (28)

3. Akým spôsobom získavate zamestnancov do spoločnosti?

„Zamestnancov hľadáme predovšetkým prostredníctvom inzerátov. Sú však aj prípady, kedy súčasný zamestnanec privedie do spoločnosti známeho a keď sa nám osvedčí, dostane zamestnanec, ktorý nám ho dohodil, odmeny.“ (28)

4. Ste v spolupráci s Úradom práce SR pri hľadaní nových zamestnancov?

„S Úradom práce Slovenskej republiky v súčasnosti nespolupracujeme, potencionálni zamestnanci vždy reagujú vo veľmi krátkom čase na naše inzeráty ponuky práce.“ (28)

5. Akou cestou sa snažíte motivovať svojich zamestnancov?

„Zamestnancov sa snažíme motivovať prostredníctvom poskytovaných zamestnaneckých výhod a taktiež zvyšovania miezd, samozrejme vtedy, keď nám to dovoľujú stavy. Taktiež usporadúvame večierky, počas sviatkov zamestnanci dostávajú darčekové koše a v prípade, že súčasný zamestnanec prinesie do spoločnosti nového zamestnanca, ktorý vydrží skúšobnú dobu, tak dostane náborový príspevok.“ (28)

6. Aký prístup k zamestnancom v spoločnosti preferujete, formálny alebo skôr neformálny?

„Svojich zamestnancov považujem skôr za priateľov ako len vyslovene za zamestnancov, niektorí sú dokonca rodinní príslušníci, preto jednoznačne volím

neformálny prístup. Samozrejme, vzťah medzi zamestnávateľom a zamestnancom nesmie prekročiť určité hranice, ale väčšinu záležitostí riešime neformálnym spôsobom.“ (28)

7. Ako často chodia vodiči nákladných vozidiel na potrebné školenia?

„Školenia pre vodičov nákladných vozidiel prebiehajú 1x do roka. Výnimkou by boli prípady, kedy sa vodič javí ako nespôsobilý, ale to sa u nás ešte nestalo.“ (28)

8. Premýšľate nad nejakou inováciou v systéme odmeňovania v spoločnosti?

„Systém odmeňovania sme inovovali pred dvomi rokmi, takže v súčasnosti nepremýšľam nad žiadnymi zmenami.“ (28)

9. Plánujete v rámci zamestnaneckých výhod zvýšiť počet dní dovolenky zamestnancom vzhľadom k náročnosti ich práce?

„V súčasnosti uvažujeme, že by sme počet dní dovolenky zamestnancom navýšili. Som si vedomý toho, že pri tomto druhu práce je neustále namáhané celé telo a vo všeobecnosti to nevedie k dobre zdravotnému stavu zamestnancov.“ (28)

Zhrnutie

Zamestnanci spoločnosti LEGARDE s.r.o. sú odmeňovaní na základe svojej pracovnej pozície a úrovne kvalifikácie. Teamleader spoločnosti je veľmi spokojný s výkonom práce zamestnancov, pretože splňajú stanovené termíny zákaziek. Nových zamestnancov získava spoločnosť prostredníctvom inzerátov a s Úradom práce SR spoločnosť nespolupracuje.

Zamestnanci sú motivovaní na základe poskytovaných zamestnaneckých benefitov, prostredníctvom zvyšovania mzdy a taktiež spoločnosť usporadúva večierky a zamestnanci počas sviatkov dostávajú darčkové koše a poukazy. Zamestnanec, ktorý privedie do spoločnosti nového zamestnanca, dostane náborový príspevok v prípade, že nový zamestnanec vydrží skúšobnú dobu.

Teamleader spoločnosti preferuje neformálny prístup k zamestnancom, pretože majú priateľský (v niektorých prípadoch aj rodinný) vzťah. Vodiči nákladných vozidiel sa školia jedenkrát ročne, vo výnimočných prípadoch môže nastať školenie aj viackrát

do roka. V systéme odmeňovania nie sú v súčasnosti plánované žiadne inovácie. Počet dní dovolenky sa bude v budúcnosti pravdepodobne zvyšovať.

2.8 Analýza trhu práce

Táto časť práce obsahuje analýzu pracovnej sily, analýzu zamestnanosti a nezamestnanosti Slovenskej republiky a Trenčianskeho kraja, v ktorom sa nachádza sídlo spoločnosti LEGARDE s.r.o. a taktiež sa tu nachádza vypracované mzdové šetrenie.

2.8.1 Analýza pracovnej sily

Počet obyvateľov Slovenskej republiky je v rokoch 2013-2017 približne 5,5 milióna a toto číslo každoročne narastá. Najväčší nárast bol zaznamenaný v roku 2016, konkrétne o 0,17%. Naopak v Trenčianskom kraji počet obyvateľov každým rokom klesá, v roku 2017 bol pokles obyvateľov podľa tabuľky až o 0,25%.

Tabuľka č.21: Vývoj počtu obyvateľov na SR a v Trenčianskom kraji
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 26)

	2013	2014	2015	2016	2017
Slovenská republika	5 415 949	5 421 349	5 426 252	5 435 343	5 443 120
Zmena v %	-	0,1	0,09	0,17	0,14
Trenčiansky kraj	592 394	591 233	589 935	588 816	587 364
Zmena v %	-	-0,2	-0,22	-0,19	-0,25

Obyvateľstvo z hľadiska vzdelania

V nasledujúcej tabuľke je zobrazený počet obyvateľov Slovenskej republiky a Trenčianskeho kraja v roku 2017, dosiahnuté vzdelanie obyvateľov a taktiež percentuálne vyjadrenie z celkového počtu obyvateľov. U približne 50 % populácie nie je dosiahnuté vzdelanie zistené. Najväčšie percento populácie má dosiahnuté úplné stredné vzdelanie a na druhom mieste je vysokoškolské vzdelanie 1.-3.stupňa.

Tabuľka č.22: Analýza obyvateľstva z hľadiska vzdelania
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 26)

	Slovenská republika		Trenčiansky kraj	
Počet obyvateľov	5 443 120		587 364	
Typ vzdelania	počet	%	počet	%
Základné a bez vzdelania	117 000	2,15	7 000	1,19
Učňovské a stredné odborné vzdelanie bez maturity	662 000	12,16	85 000	14,47
Úplné stredné vzdelanie	1 130 000	20,76	132 000	22,47
Vysokoškolské vzdelanie 1.-3.stupňa	622 000	11,43	64 000	10,9
Nezistené	2 912 120	53,5	299 364	50,97

Úplné stredné vzdelanie zahrňuje:

- úplné stredné učňovské vzdelanie s maturitou,
- úplné stredné odborné vzdelanie,
- úplné stredné všeobecné vzdelanie,
- vyššie odborné vzdelanie (26).

Obyvateľstvo z hľadiska veku v roku 2017

Nasledujúca tabuľka zobrazuje počet obyvateľov v Slovenskej republike, v Trenčianskom kraji a taktiež zloženie obyvateľstva podľa vekového hľadiska. Najväčší podiel obyvateľov na Slovensku aj v Trenčianskom kraji je vo veku 15-64 rokov, čo sú ľudia v produktívnom veku – tvoria takmer 70% celkového počtu obyvateľov. V Slovenskej republike tvoria obyvatelia vo veku od 0-14 rokov (predproduktívny vek) 15,61% a vo veku 65 a viac rokov (poproduktívny vek) 15,52%. V Trenčianskom kraji je vo veku od 0-14 rokov zastúpených 13,61% obyvateľov a vo veku 65 a viac 17,09%.

Tabuľka č.23: Obyvateľstvo z hľadiska veku v roku 2017
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 30)

	Celkový počet obyvateľov	0-14 rokov	% z celku	15-64 rokov	% z celku	65 a viac rokov	% z celku
Slovenská republika	5 443 120	849 701	15,61	3 748 564	68,87	844 855	15,52
Trenčiansky kraj	587 364	79 961	13,61	407 024	69,3	100 379	17,09

Životná úroveň obyvateľov

Nasledujúca tabuľka obsahuje čisté peňažné mesačné príjmy domácností v sledovaných rokoch 2013-2017 a taktiež percentuálnu zmenu v jednotlivých rokoch. Príjmy v Trenčianskom kraji sú o niečo vyššie ako príjmy v Slovenskej republike. Najvyšší percentuálny nárast príjmov v Trenčianskom kraji bol v roku 2015, kedy mesačné príjmy domácností vzrástli až o 9,3%, zatiaľ čo najnižší nárast príjmov bol v roku 2017, kedy príjmy vzrástli iba o 3,94%.

Tabuľka č.24: Čisté peňažné príjmy domácností
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 31)

	2013	2014	2015	2016	2017
Slovenská republika (eur)	369,92	390,13	422,83	440,91	455,83
Zmena v %	-	5,46	8,38	4,28	3,38
Trenčiansky kraj (eur)	375,67	403,21	440,72	460,27	478,42
Zmena v %	-	7,33	9,3	4,44	3,94

Nasledujúca tabuľka zobrazuje čisté peňažné mesačné výdavky domácností v sledovaných rokoch 2013-2017 a taktiež percentuálnu zmenu v jednotlivých rokoch. Trenčiansky kraj má oproti Slovenskej republike zaznamenané vyššie peňažné výdavky.

V roku 2014 výdavky domácností v Trenčianskom kraji klesli o 0,44%, ale v roku 2015 vzrástli až o 22,11%, čo je najvyšší zaznamenaný nárast za všetky sledované roky. Taktiež domácnosti Slovenskej republiky majú najväčší nárast zaznamenaný v roku 2015, konkrétne nárast o 10,2%. V ostatných rokoch výdavky narastajú pomerne málo, v intervale od 0-4%.

Tabuľka č.25: Čisté peňažné výdavky domácností

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 32)

	2013	2014	2015	2016	2017
Slovenská republika (eur)	320,58	321,71	354,53	358,41	366,21
Zmena v %	-	0,35	10,2	1,09	2,18
Trenčiansky kraj (eur)	324,27	322,83	394,21	400,46	412,56
Zmena v %	-	-0,44	22,11	1,59	3,02

Ekonomicky aktívne obyvateľstvo

Nasledujúca tabuľka zobrazuje vývoj ekonomicky aktívnych obyvateľov v rokoch 2013 – 2017 a taktiež medziročnú percentuálnu zmenu. Z tabuľky je viditeľné, že ekonomicky aktívne obyvateľstvo každým rokom postupne viac a viac klesá, pričom v roku 2017 bol zaznamenaný najvyšší pokles, konkrétne až o 0,84 %.

Tabuľka č.26: Vývoj ekonomicky aktívneho obyvateľstva

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 26)

	2013	2014	2015	2016	2017
Ekonomicky aktívni obyvatelia	3 852 906	3 834 520	3 810 314	3 780 281	3 748 676
Zmena v %	-	- 0,48	- 0,63	- 0,79	- 0,84

V ďalšej tabuľke je zobrazené ekonomicky aktívne obyvateľstvo Slovenskej republiky a Trenčianskeho kraja podľa vekových skupín v roku 2018. Na základe predchádzajúcej tabuľky je viditeľné, že ekonomicky aktívne obyvateľstvo klesá aj naďalej, v roku 2018 kleslo takmer o 1 milión. Ekonomicky aktívne obyvateľstvo sú pracujúci

alebo nezamestnaní ľudia, ktorí si aktívne hľadajú prácu. Najnižší počet ekonomicky aktívneho obyvateľstva tvoria na Slovensku aj v Trenčianskom kraji občania vo veku od 15 do 24 rokov – tvoria približne 6 %. Naopak najvyšší počet ekonomicky aktívneho obyvateľstva je vo veku od 35 do 44 rokov – táto skupina tvorí približne 30 % .

Tabuľka č.27: Ekonomicky aktívne obyvateľstvo z hľadiska veku
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 26)

	2018					
	15-24 r.	25-34 r.	35-44 r.	45-54 r.	55 a viac r.	Súčet
Slovenská republika	190 000	664 000	790 000	654 000	449 000	2 746 000
Vyjadrenie v %	6,92	24,18	28,77	23,82	16,35	-
Trenčiansky kraj	19 000	70 000	88 000	75 000	48 000	301 000
Vyjadrenie v %	6,31	23,26	29,24	24,92	15,95	-

2.8.2 Analýza zamestnanosti a nezamestnanosti

Nasledujúca kapitola obsahuje informácie o zamestnanosti a nezamestnanosti Slovenskej republiky a Trenčianskeho kraja, v ktorom má spoločnosť LEGARDE s.r.o. svoje sídlo.

Zamestnanosť podľa sektorov

Primárny sektor je tvorený odvetvami, ktoré využívajú zdroje Zeme. Patrí sem poľnohospodárstvo, rybolov, lesníctvo, ťažba dreva, nerastných surovín či ťažba ropy. Sekundárny sektor zahŕňa výrobný, spracovateľský a stavebný priemysel – sekundárne aktivity zvyšujú hodnotu prírodných zdrojov transformáciou na hodnotné produkty. Terciárny sektor je možné nazvať aj sektorom služieb, ktoré sú následne spotrebované. Patrí sem napríklad pošta, železničná a cestná doprava, telekomunikácie (29).

Nasledujúca tabuľka zobrazuje počet zamestnaných obyvateľov v sektoroch Slovenskej republiky a taktiež percentuálnu zmenu zamestnanosti v jednotlivých rokoch. Zamestnanosť v primárnom sektore každoročne klesá, najväčší pokles bol zaznamenaný v roku 2014. Tento pokles sa však v ďalších rokoch postupne znižuje. Naopak

v sekundárnom a terciárnom sektore má zamestnanosť rastúcu tendenciu, pričom sa rast v každom roku postupne zvyšuje. Najvyšší rast zamestnanosti v sekundárnom sektore bol zaznamenaný v roku 2017, kedy zamestnanosť vzrástla až o 3,33 %.

Tabuľka č.28: Zamestnanosť podľa sektorov

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 34)

	2013	2014	2015	2016	2017
Primárny sektor (počet obyvateľov)	73 946	72 415	73 353	72 513	72 300
Zmena v %	-	-2,07	1,3	-1,15	-0,29
Sekundárny sektor (počet obyvateľov)	684 601	691 302	701 062	721 962	746 004
Zmena v %	-	0,98	1,41	2,98	3,33
Terciárny sektor (počet obyvateľov)	752 511	769 355	778 341	793 481	810 245
Zmena v %	-	2,24	1,17	1,95	2,11

Analýza nezamestnanosti

V nasledujúcej tabuľke je spracovaná analýza nezamestnanosti Slovenskej republiky. Počet nezamestnaných obyvateľov SR každoročne klesá a taktiež klesá miera evidovanej nezamestnanosti, každým rokom približne o 1,5%. Najvyšší pokles evidovanej nezamestnanosti na SR bol zaznamenaný v roku 2017, kedy nezamestnanosť klesla až o 2,82 %. Od roku 2013 miera evidovanej nezamestnanosti na SR klesla v porovnaní s rokom 2017 až o 7,56 %, čiže z 13,50 % na 5,94 %. Priemerný počet uchádzačov o zamestnanie v SR každoročne klesá, v roku 2013 ich bolo približne 415 tisíc a v roku 2017 sa toto číslo pohybuje približne na 230 tisíc.

Tabuľka č.29: Analýza nezamestnanosti
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 26)

	2013	2014	2015	2016	2017
Nezamestnaní obyvatelia	386 000	359 000	314 000	266 000	224 000
Miera evidovanej nezamestnanosti na SR	13,50 %	12,29 %	10,63 %	8,76 %	5,94 %
Zmena v %	-	-1,21 %	-1,66 %	-1,87 %	-2,82 %
Priemerný počet uchádzačov o zamestnanie v SR	415 006	385 661	354 582	300 988	227 542

Nezamestnaní obyvatelia z hľadiska dosiahnutého vzdelania

Nasledujúca tabuľka zobrazuje percentuálny podiel nezamestnaných obyvateľov z celkového počtu obyvateľov v roku 2017 a ich dosiahnuté vzdelanie. Na SR tvoria najväčší podiel nezamestnaných obyvatelia s úplným stredným vzdelaním a to 1,45 %. Druhý najväčší podiel, konkrétne 1,23 %, tvoria obyvatelia s učňovským a stredným odborným vzdelaním bez maturity. Do skupiny so základným vzdelaním a bez vzdelania patrí 0,93% obyvateľov a vysokoškolské vzdelanie má 0,49 % obyvateľov SR. V Trenčianskom kraji je najviac obyvateľov s dosiahnutým učňovským a stredným odborným vzdelaním bez maturity, konkrétne 0,85% a druhý najväčší podiel tvoria obyvatelia s úplným stredným vzdelaním a to 0,68%. Naopak najmenší podiel v TK tvoria obyvatelia so základným vzdelaním alebo bez vzdelania a to 0,17 %, čo je až o 0,76 % menej ako na SR. Obyvatelia s vysokoškolským vzdelaním tvoria v Trenčianskom kraji 0,34 %.

Tabuľka č.30: Nezamestnanosť z hľadiska dosiahnutého vzdelania
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 26)

	2017	
	Slovenská republika	Trenčiansky kraj
Základné a bez vzdelania	0,93 %	0,17 %
Učňovské a stredné odborné vzdelanie bez maturity	1,23 %	0,85 %
Úplné stredné vzdelanie	1,45 %	0,68 %
Vysokoškolské vzdelanie 1.-3.stupňa	0,49 %	0,34 %

Nezamestnaní obyvatelia z hľadiska veku

Nasledujúca tabuľka obsahuje percentuálne vyjadrenie nezamestnaných obyvateľov Slovenskej republiky a Trenčianskeho kraju z celkového počtu obyvateľov v jednotlivých vekových intervaloch za rok 2017. Na SR a taktiež v TK tvoria najväčšiu časť nezamestnaní obyvatelia vo vekovom intervale od 25-34 rokov. V tomto vekovom intervale sa nachádzajú aj absolventi vysokých škôl, ktorí si ešte nenašli zamestnanie. Nezamestnaní obyvatelia SR vo veku od 35-44 rokov tvoria druhú najväčšiu skupinu nezamestnaných, konkrétne 0,99% a vo veku 45-54 rokov je 0,83% nezamestnaných. V Trenčianskom kraji sú vekové intervaly 35-44 rokov a 45-54 rokov vyrovnané a tvorí ich 0,51% nezamestnaných obyvateľov. Trenčiansky kraj má oproti Slovenskej republike až o 0,53% menej nezamestnaných obyvateľov vo veku od 15-24 rokov a taktiež vo veku 55 a viac rokov má Trenčiansky kraj menej nezamestnaných, konkrétne o 0,31%.

Tabuľka č.31: Nezamestnanosť z hľadiska veku

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 26)

	2017	
	Slovenská republika	Trenčiansky kraj
15-24 rokov	0,7 %	0,17 %
25-34 rokov	1,14 %	0,68 %
35-44 rokov	0,99 %	0,51 %
45-54 rokov	0,83 %	0,51 %
55+ rokov	0,48 %	0,17 %

Nezamestnaní obyvatelia z hľadiska profesie

Nasledujúca tabuľka zobrazuje nezamestnaných obyvateľov v Trenčianskom kraji z hľadiska tých profesií, ktoré sú v spoločnosti LEGARDE s.r.o. zastúpené a o ktoré má spoločnosť záujem. Údaje boli zisťované k 31.12.2017. Najväčší podiel nezamestnaných obyvateľov vo vybraných profesiách tvoria kvalifikovaní zamestnanci, ku ktorým sa priradujú šoféri nákladného vozidla. Túto skupinu tvorí až 7,37% nezamestnaných. Nezamestnanosť profesií administratívni zamestnanci v účtovníctve, technici a odborní zamestnanci sa v Trenčianskom kraji pohybuje v intervale od 5-6%. Špecialisti v logistike tvoria podiel 4,07% nezamestnaných v TK a riadiaci zamestnanci predstavujú najnižší podiel nezamestnanosti z hľadiska profesie v Trenčianskom kraji, a to len 1,8 %.

Tabuľka č.32: Nezamestnanosť z hľadiska profesie
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 33)

	Trenčiansky kraj	Vyjadrenie v %
Počet nezamestnaných obyvateľov v TK podľa profesií	13 199	-
Riadiaci zamestnanci	238	1,8 %
Špecialisti v logistike	537	4,07 %
Technici a odborní zamestnanci	673	5,1 %
Administratívni zamestnanci v účtovníctve	785	5,95 %
Kvalifikovaní zamestnanci	973	7,37 %

Ponuka a dopyt po kľúčových pracovných profesiách

Portál Profesia slúži spoločnostiam, ktoré hľadajú zamestnancov a taktiež slúži uchádzačom o zamestnanie. Neustále zlepšujú a vyvíjajú nové produkty a okrem širokej ponuky online služieb sa sústreďujú aj na úspešné akcie (35).

Je to miesto, kde sa stretáva ponuka práce s dopytom po práci. V marci 2019 bolo zaznamenaných na tomto portáli až 15 ponúk práce pre vodiča nákladného automobilu v Trenčianskom kraji, čo je pre spoločnosť LEGARDE s.r.o. kľúčová pracovná pozícia, o ktorú má najväčší záujem. Ďalšími kľúčovými pracovnými pozíciami sú špeditér a automobilový technik, pričom na danom portáli boli zaznamenané taktiež v marci 2019 4 ponuky práce pre špeditéra a 28 ponúk pre automobilového technika (35).

2.8.3 Mzdové šetrenie

V tejto kapitole sú obsiahnuté informácie týkajúce sa priemerných hrubých miezd podľa profesií v Slovenskej republike a Trenčianskom kraji a taktiež informácie o hrubých mzdách v analyzovanej spoločnosti LEGARDE s.r.o.

Nasledujúca tabuľka obsahuje priemernú hrubú mesačnú mzdu vyjadrenú v eurách v Slovenskej republike a Trenčianskom kraji v rokoch 2013-2017. Každoročne

sa priemerná hrubá mesačná mzda zvyšuje. Najvyššia percentuálna zmena priemernej mesačnej hrubej mzdy v Slovenskej republike bola zaznamenaná v roku 2014, kedy mzda vzrástla až o 5,7%. Naopak najnižší zaznamenaný rast bol v roku 2015, mzda vzrástla len o 3,42%. V Trenčianskom kraji sa priemerná hrubá mesačná mzda v roku 2017 zvýšila až o 6,25%, čo činí 1 020 eur.

Tabuľka č.33: Priemerná hrubá mesačná mzda

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 26)

	2013	2014	2015	2016	2017
Slovenská republika	912 eur	964 eur	997 eur	1 044 eur	1 101 eur
Zmena v %	-	5,7	3,42	4,71	5,46
Trenčiansky kraj	821 eur	872 eur	909 eur	960 eur	1 020 eur
Zmena v %	-	6,21	4,24	5,61	6,25

Nasledujúca tabuľka obsahuje priemerné hrubé mesačné mzdy podľa profesií v Trenčianskom kraji. Medzi najlepšie ohodnotenú pozíciu patrí teamleader, špeditér a vedúci pracovník technického oddelenia, ktorých priemerná hrubá mesačná mzda presahuje 1 tisíc eur.

Tabuľka č.34: Priemerná hrubá mesačná mzda podľa profesie

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 37)

	Trenčiansky kraj
Účtovník	957 eur
Teamleader	1 100 eur
Vedúci pracovník technického oddelenia	1 018 eur
Špeditér	1 070 eur
Technik	998 eur
Vodič	990 eur

Zamestnanecké výhody

Spoločnosti ponúkajú svojim zamestnancom okrem mzdy aj zamestnanecké výhody z dôvodu zvýšenia ich motivácie, vernosti a spokojnosti v práci. Pri otázke zamestnaneckých výhod je dôležité, aby zamestnávateľ hľadel na záujmy zamestnanca a tomu prispôbil ponuku výhod. Pri vytváraní ponuky výhod záleží na vekovej a vzdelanostnej štruktúre zamestnancov, na mieste a type podnikania (36).

Medzi desať najžiadanejších benefitov na Slovensku patrí:

- odborné vzdelávanie a účasť na konferenciách,
- mobilný telefón aj na súkromné účely,
- zdravotné poistenie,
- jazykové vzdelávanie,
- nápoje zadarmo,
- flexibilný pracovný čas,
- firemné akcie,
- parkovacie miesto v mieste práce,
- notebook aj na súkromné účely,
- auto aj na súkromné účely (37).

Medzi najčastejšie poskytované benefity v Trenčianskom kraji patria:

- firemné akcie,
- flexibilný pracovný čas,
- mobilný telefón aj na súkromné účely,
- nápoje zadarmo,
- bonus pri výročí zamestnanca vo firme (37).

Nasledujúci obrázok zobrazuje, koľko percent zamestnancov v Trenčianskom kraji využíva poskytnuté benefity.

Trenčiansky kraj Najčastejšie poskytované benefity



Obrázok č.4: Najčastejšie poskytované benefity v Trenčianskom kraji
(Zdroj: 37)

Analýza konkurenčných spoločností z hľadiska odmeňovania

Medzi konkurenčné spoločnosti analyzovanej spoločnosti LEGARDE s.r.o. so sídlom v Trenčianskom kraji patria:

- MATYO, s.r.o.,
- KAVIS s.r.o.,
- NATALY TRANSPORT s.r.o. (25).

Konkurenčné spoločnosti, rovnako ako spoločnosť LEGARDE s.r.o., patria do veľkostnej skupiny malá účtovná jednotka (25-49 zamestnancov), vďaka čomu je možné ich označiť ako hlavné konkurenčné spoločnosti. Napriek snahe o spojenie a komunikáciu s konkurenčnými spoločnosťami nebolo možné zistiť akékoľvek podrobné informácie o odmeňovaní zamestnancov. Taktiež nie sú dostupné žiadne inzeráty a ponuky práce v daných konkurenčných spoločnostiach, preto nebolo možné dostatočne analyzovať konkurenčné spoločnosti z hľadiska odmeňovania zamestnancov.

2.8.4 Zhrnutie

Počet obyvateľov na SR neustále každým rokom narastá, zatiaľ čo v Trenčianskom kraji nastáva presný opak – počet obyvateľov každoročne klesá, čo môže mať pre spoločnosť LEGARDE s.r.o. negatívny vplyv z dôvodu možného nedostatku pracovných síl. Obyvatelia v produktívnom veku (15 – 64 rokov) tvoria v Trenčianskom kraji až 70 % obyvateľov, čo je cieľová skupina potenciálnych zamestnancov pre analyzovanú spoločnosť.

Životná úroveň obyvateľov SR a TK bola zisťovaná prostredníctvom čistých peňažných príjmov a výdavkov domácností – výsledok analýzy ukázal, že príjmy sú o približne 100 eur vyššie ako výdavky. V roku 2019 bol zaznamenaný v odvetví doprava a skladovanie nárast priemernej nominálnej mesačnej mzdy (nárast o 10 %) aj reálnej mesačnej mzdy (nárast o 7,5 %). Ekonomicky aktívne obyvateľstvo má klesajúcu tendenciu, v roku 2017 bol zaznamenaný najvyšší pokles a najviac ekonomicky aktívneho obyvateľstva tvorí vekový interval od 35 – 44 rokov. Miera evidovanej nezamestnanosti na SR každoročne klesá, v roku 2017 predstavovala len 5,94 %. Najviac nezamestnaných obyvateľov z hľadiska vzdelania tvoria obyvatelia s úplným stredným vzdelaním, najmenej nezamestnaných na SR sú obyvatelia s vysokoškolským vzdelaním 1. – 3. stupňa. Z hľadiska vybraných profesií tvoria najväčší podiel nezamestnaných obyvateľov v Trenčianskom kraji kvalifikovaní zamestnanci a administratívni zamestnanci v účtovníctve (v intervale od 5 – 8 %), zatiaľ čo riadiaci zamestnanci tvoria najnižší podiel nezamestnaných, konkrétne 1,8 %.

V Trenčianskom kraji sú neustále ponúkané kľúčové pracovné pozície pre spoločnosť LEGARDE s.r.o., takže by nemala mať problém s hľadaním nových potenciálnych zamestnancov. Priemerné hrubé mesačné mzdy na SR a v TK každoročne narastajú, čo by malo mať pre zamestnancov pozitívny vplyv – motivácia pracovať. Zamestnanci v analyzovanej spoločnosti majú k dispozícii širokú škálu ponúkaných zamestnaneckých výhod a je len na nich, čo si vyberú a preferujú. LEGARDE s.r.o. má v Trenčianskom kraji veľké množstvo konkurentov, z ktorých boli na analýzu konkurenčných spoločností vybraté 3 hlavné, avšak z dôvodu zlyhania komunikácie zo strany konkurenčných spoločností a neexistencie aktuálnych inzerátov a ponúk práce nebolo možné túto analýzu vykonať.

2.9 Ostatné vonkajšie faktory ovplyvňujúce systém odmeňovania

Nasledujúca kapitola obsahuje ostatné vonkajšie faktory, ktoré ovplyvňujú systém odmeňovania.

Miera inflácie

V roku 2019 bol zaznamenaný nárast nominálnej aj reálnej mzdy vo viacerých odvetviach. Priemerná reálna mesačná mzda vyjadruje rozdiel medzi nominálnou mzdou a rastom cien. Priemerná nominálna mesačná mzda v doprave a skladovaní vzrástla oproti roku 2018 až o 10 %, konkrétne dosiahla výšku 949 eur. Priemerná reálna mesačná mzda taktiež vzrástla, konkrétne o 7,5 % (26).

Úroveň zdanenia

Hlavnou prioritou vlády Slovenskej republiky je udržať efektívny, jednoduchý a neutrálny daňový systém. Sadzba dane z príjmu zostane v rovnakej výške, jej zvýšenie môže nastať v prípade zrušenia či zníženia niektorých odvodov (38).

Ekonomická a sociálna politika vlády

Politika vlády Slovenskej republiky postupne vytvára predpoklady, ktoré budú viesť ku zrýchlenému a udržateľnému ekonomickému rastu, vďaka ktorému sa zlepší kvalita života občanov, nastane rast životnej úrovne a zamestnanosti. Dlhodobým cieľom Slovenskej republiky je taký rozvoj ekonomiky, ktorý sa nebude opierať o lacnú pracovnú silu, ale o schopnosti a vedomosti svojich občanov (38).

Vplyv Európskej únie na systém odmeňovania

Európska únia sa ustavične snaží o spoločnosť, ktorá je založená na demokracii a právnom štáte. Sociálne trhové hospodárstvo prosperuje a zaručuje bezpečnosť prostredníctvom silných sociálnych systémov. Zavedené štrukturálne reformy stimulujú tvorbu pracovných miest. Miera zamestnanosti osôb vo veku od 20 do 64 rokov stúpla v roku 2018 až na 73,5 %, čo predstavuje najvyššiu zaznamenanú mieru zamestnanosti v Európskej únii. V súčasnosti je miera zamestnanosti žien na historicky maximálnych hodnotách a vedúce pozície sú zastávané prevažne ženami, no aj napriek tomu stále

pretrvávajú rozdiely v zamestnanosti a odmeňovaní mužov a žien. Vzdelávanie je jedným z predpokladov dosiahnutia udržateľného hospodárstva Európskej únie. Je to hybná sila pre tvorbu pracovných miest a ekonomický rast. Cieľom udržateľného rozvoja je zameranie sa predovšetkým na výskum, inovácie, zamestnanosť a sociálne začleňovanie (39).

Zhrnutie

Nominálna a reálna mzda v roku 2019 vzrástla. Sadzba dane z príjmu by podľa vlády Slovenskej republiky mala zostať nemenná. Politika vlády SR plánuje rast životnej úrovne a zamestnanosti, jej dlhodobým cieľom je znížiť využitie lacnej pracovnej sily a zakladať na vedomostiach a schopnostiach občanov. Európska únia sa v Agende 2030 bude snažiť zvýšiť zamestnanosť, tvoriť nové pracovné miesta, znížiť rozdiely v odmeňovaní mužov a žien a klásť dôraz na vzdelávanie, pretože je považované za hybnú silu v procese tvorby pracovných miest.

2.10 Zhrnutie analýzy súčasného stavu

Táto kapitola obsahuje analýzu pozitívnych a negatívnych stránok spoločnosti, ktoré boli zistené prostredníctvom všetkých použitých interných analýz.

2.10.1 Pozitívne stránky spoločnosti

Spoločnosť LEGARDE s.r.o. pôsobí na trhu už od roku 2010. Už od úplných začiatkov poskytuje vysokokvalitné služby, vďaka ktorým získala stálych zákazníkov. Spoločnosť je flexibilná, čo sa týka plnení prianí a požiadaviek zákazníkov. Výnosy v spoločnosti rastú, rastie počet zamestnancov, čo znamená celkový rozmach spoločnosti.

Zamestnanci v spoločnosti majú neustále možnosti zvyšovať si kvalifikáciu. V spoločnosti je veľká veková rozmanitosť zamestnancov, avšak v posledných rokoch sa zloženie zamestnancov postupne omladzuje. V spoločnosti majú zamestnanci buď stredoškolské alebo vysokoškolské vzdelanie.

V spoločnosti prevláda demokratický štýl riadenia, zamestnanci sú spokojní so vzťahmi na pracovisku – uvoľnená a priateľská atmosféra. Takmer všetkým zamestnancom vyhovuje súčasná pracovná pozícia. 76,5 % zamestnancov je spokojných (alebo skôr

spokojných) so systémom odmeňovania, zatiaľ čo zvyšných 23,5 % zamestnancov je skôr nespokojných (alebo nespokojných) so systémom odmeňovania. Osobné náklady na jedného zamestnanca postupne rastú, zamestnancom sú navyšované mzdy. Prevláda spokojnosť s poskytovanými zamestnaneckými výhodami. Mnohé z výhod, ktoré sú poskytované zamestnancom spoločnosti LEGARDE s.r.o., patria medzi 10 najžiadanejších zamestnaneckých výhod v Trenčianskom kraji. Prevláda spokojnosť s finančným ohodnotením zo strany zamestnancov.

2.10.2 Negatívne stránky spoločnosti

Spoločnosť má vysokú mieru fluktuácie zamestnancov, ktorá dosahuje každoročne približne 50 %. Produktivita práce z pridanej hodnoty má každoročne klesajúcu tendenciu. Produktivita práce z tržieb sa v raste a poklese každým rokom strieda. Ukazovateľ mzdovej produktivity a mzdovej rentability má taktiež každoročne klesajúci charakter.

Vykonávaná práca negatívne vplyva na zdravotný stav zamestnancov, pretože sú neustále namáhané oči, ruky a chrbát. Negatívny vplyv na fyzický aj psychický stav zamestnancov. Práca je považovaná za náročnú. Väčšina zamestnancov je z vykonávanej práce unavená. Pre skupinu zamestnancov je systém odmeňovania nezrozumiteľný. Pripomienky a problémy zamestnancov sú vypočítané zamestnávateľom málokedy. Nízka spätná väzba ohľadom výkonu práce zo strany zamestnávateľa. Niektoré zamestnanecké benefity nie sú zamestnancami využívané.

2.10.3 Vplyv prostredia na systém odmeňovania

Spoločnosť LEGARDE s.r.o. v súčasnosti disponuje finančnými prostriedkami, ktoré môže použiť na rozvoj systému odmeňovania. Na základe analýzy nákladov, výnosov a výsledku hospodárenia, ktorý každým rokom viac a viac narastá, je možné tvrdiť, že spoločnosť bude mať aj v nasledujúcich rokoch dostupné finančné prostriedky, ktoré môže použiť na zmeny a inováciu systému odmeňovania.

V Trenčianskom kraji sa každým rokom znižuje počet obyvateľov, čo môže pre spoločnosť znamenať v budúcnosti nedostatok pracovnej sily. Priemerná hrubá mesačná

mzda v Trenčianskom kraji každoročne narastá, čo znamená, že spoločnosť LEGARDE s.r.o. sa musí tomuto rastu prispôbovať, aby nestratila svojich zamestnancov.

Priemerná nominálna aj reálna mesačná mzda v doprave a skladovaní v roku 2019 vzrástla, čo má pre zamestnancov z hľadiska pozitívny vplyv. Predpokladá sa, že sadzba dane z príjmu zostane nemenná, takže zamestnanci zo svojich príjmov nebudú odvádzať vyššiu daň z príjmu než doteraz. Cieľom ekonomickej a sociálnej politiky vlády Slovenskej republiky je opierať sa o schopnosti a vedomosti svojich občanov, nielen získať lacnú pracovnú silu. Európska únia stimuluje tvorbu nových pracovných miest a podporuje ekonomický rast.

2.10.4 Kľúčové zistenia

V spoločnosti LEGARDE s.r.o. jednoznačne prevládajú pozitívne stránky nad tými negatívnymi. Poskytuje kvalitné služby a neustále si buduje stálu klientelu. Zamestnancom sú zvyšované mzdy a poskytované rôzne zamestnanecké výhody, vek zamestnancov sa postupne znižuje. Atmosféra na pracovisku je označovaná ako priateľská a výsledok hospodárenia má rastúcu tendenciu. 76,5 % zamestnancov je so systémom odmeňovania spokojných.

Na druhú stranu, fluktuácia zamestnancov predstavuje každým rokom veľké číslo. Prevádzkové pomerové ukazovatele, medzi ktoré patrí produktivita práce, mzdová produktivita a mzdová rentabilita majú každoročne klesajúcu tendenciu. Zdravotný stav zamestnancov v spoločnosti je výrazne ovplyvňovaný vykonávanou prácou.

Spoločnosť LEGARDE s.r.o. má predpoklady a finančné prostriedky na zmeny v systéme odmeňovania zamestnancov, avšak postupným úbytkom počtu obyvateľov môže stratiť potencionálnych zamestnancov. Priemerné mesačné mzdy v Slovenskej republike neustále rastú, čo pre zamestnancov znamená vyššiu motiváciu pracovať. Ekonomická a sociálna politika vlády Slovenskej republiky a taktiež Európska únia apeluje k ekonomickému rastu, tvorbe nových pracovných miest a zvýšeniu životnej úrovne obyvateľov.

3 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA

Táto kapitola obsahuje návrhy a popis zmien v systéme odmeňovania zamestnancov v spoločnosti LEGARDE s.r.o., ekonomické zhodnotenie jednotlivých návrhov na zmenu a taktiež harmonogram jednotlivých navrhnutých zmien. Cieľom vytvorenia konkrétnych návrhov na zmeny bolo redukovať nedostatky zistené na základe analýzy spoločnosti a taktiež analýzy dotazníkového šetrenia.

Prostredníctvom analýzy spokojnosti zamestnancov boli zistené nasledujúce nedostatky:

- vysoká fluktuácia zamestnancov,
- málo využívané zamestnanecké výhody zo strany zamestnancov,
- fyzicky a psychicky náročná práca.

Nasledujúce kapitoly obsahujú návrhy zmien v systéme odmeňovania, ktoré by boli vhodným riešením k odstráneniu zistených nedostatkov.

3.1 Ročný bonus podľa počtu odpracovaných rokov

Spoločnosť LEGARDE s.r.o. dlhé roky bojuje s vysokou fluktuáciou zamestnancov. Táto vysoká fluktuácia sa týka najmä zamestnancov, ktorí obsadzujú pracovnú pozíciu vodič nákladného automobilu. Navrhnutý ročný bonus podľa počtu odpracovaných rokov by predstavoval motiváciu pre zamestnancov zotrvať v spoločnosti, zoznámiť sa a osvojiť si systém odmeňovania a tak znížiť fluktuáciu zamestnancov. Na ročný bonus podľa počtu odpracovaných rokov bude mať nárok každý jeden zamestnanec spoločnosti LEGARDE s.r.o.

Tabuľka č.35: Návrh výšky ročného bonusu
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Doba trvania pracovného pomeru	Výška bonusu
menej ako 1 rok	0 €
1 - 2 roky	100 €
3 - 5 rokov	200 €
6 - 8 rokov	300 €
viac ako 8 rokov	350 €

3.2 Zrušenie málo využívaných zamestnaneckých výhod

Z dotazníkového šetrenia vyplýva, že pre zamestnancov spoločnosti LEGARDE s.r.o. nie sú darčekové poukazy ako forma poskytovanej zamestnaneckej výhody dostatočne zaujímavé. Z toho dôvodu by pre zamestnancov aj zamestnávateľa bolo vhodným riešením darčekové poukazy zrušiť a náklady s nimi spojené využiť na financovanie iných zamestnaneckých výhod, ktoré budú pre zamestnancov zaujímavejšie a využiteľné.

3.3 Príspevok na rekreáciu

Z analýzy spokojnosti zamestnancov vyplýva, že zamestnanci považujú svoju prácu za náročnú a taktiež uviedli, že vykonávaná práca výrazne vplýva na ich zdravotný stav. Namáhané sú najmä oči, ruky a zamestnanci taktiež opomenuli bolesti chrbta. Príspevok na rekreáciu predstavuje ideálnu zamestnaneckú výhodu, ktorá by aspoň čiastočne pomohla zdravotné následky z vykonávanej práce zmierniť, pomôcť zamestnancom cítiť sa lepšie a zregenerovať organizmus.

Spoločnosť LEGARDE s.r.o. má možnosť zaviesť novú zamestnaneckú výhodu v podobe rekreačného poukazu. Hodnota rekreačného poukazu siaha až do výšky 500 € ročne, pričom 55 % bude hradiť zamestnávateľ, zvyšných 45 % si zamestnanec bude hradiť sám. Z toho vyplýva, že 275 € ročne pripadá na rekreačný poukaz jedného zamestnanca.

Každý zamestnanec obdrží vlastný rekreačný poukaz vydaný na svoje meno, ktorý môže využiť na služby cestovného ruchu, ktoré sú spojené s ubytovaním na území SR. Rekreačný poukaz taktiež zahrňuje pobytový balík so stravovacími službami, službami spojenými s rekreáciou a wellness. Rekreačný poukaz sa vzťahuje aj na výdavky rodinných príslušníkov, ktorí žijú so zamestnancom v spoločnej domácnosti a taktiež sa zúčastňujú rekreácie.

3.4 Ekonomické zhodnotenie návrhov zmien

Táto kapitola obsahuje celkové náklady a taktiež prínosy navrhnutých zmien.

3.4.1 Celkové náklady navrhnutých zmien

Táto kapitola obsahuje predpokladané vyčíslené náklady na jeden kalendárny rok, ktoré sú spojené s jednotlivými navrhnutými zmenami v systéme odmeňovania v spoločnosti LEGARDE s.r.o. Posúdenie efektívnosti navrhnutých zmien bude možné až v priebehu viacerých rokov vzhľadom k ich povahe.

Ročný bonus podľa počtu odpracovaných rokov

Nasledujúca tabuľka zobrazuje výšku ročného bonusu vzhľadom na počet odpracovaných rokov a počet zamestnancov k 01. aprílu 2019. Ročné náklady sú vyčíslené na základe súčasného počtu zamestnancov a budú platiť v prípade zotrvania všetkých súčasných zamestnancov v spoločnosti LEGARDE s.r.o. do konca roka 2019. Celkové ročné náklady predstavujú 4 556 €

Tabuľka č.36: Ročný bonus podľa počtu odpracovaných rokov
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Doba trvania pracovného pomeru	Výška bonusu	Počet zamestnancov	Ročné náklady
menej ako 1 rok	0 €	10	0 €
1 - 2 roky	100 €	12	1200 €
3 - 5 rokov	200 €	6	1200 €
6 - 8 rokov	300 €	1	300 €
viac ako 8 rokov	350 €	2	700 €
Celkové ročné mzdové náklady	3 400 €		
Celkové ročné osobné náklady	4 556 €		

Príspevok na rekreáciu

Nasledujúca tabuľka zobrazuje ročné náklady na rekreačný poukaz. Počet zamestnancov k 01.aprílu 2019 je 31. Celkové ročné náklady na rekreačné poukazy pre všetkých zamestnancov by pri nezmenenom počte zamestnancov predstavovali 8 525 €

Zamestnanec nemusí príspevok na rekreáciu vo výške 275 € minúť na jedenkrát. V priebehu roka môže daný zamestnanec nosiť zamestnávateľovi faktúry (prípadne iné doklady) za rekreáciu dovtedy, kým súčet jednotlivých dokladov nedosiahne 275 €.

Tabuľka č.37: Ročné náklady na rekreačný poukaz
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Počet zamestnancov k 01.aprílu 2019	31
Celková hodnota rekreačného poukazu	500 €
55 % z celkovej hodnoty poukazu hradených zamestnávateľom	275 €
Celkové ročné náklady	8 525 €

Celkové ročné náklady spojené s navrhnutými zmenami

Nasledujúca tabuľka zobrazuje navýšenie celkových ročných osobných náklady po zavedení navrhnutých zmien. Ročný bonus podľa počtu odpracovaných rokov predstavuje čiastku 4 556 € ročne. Príspevok na rekreáciu predstavuje čiastku 8 525 € ročne. Reálne vynaložené náklady na zmeny predstavujú teda 13 081 €

Tabuľka č.38: Ročné osobné náklady po zavedení zmien
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	Ročné náklady
Ročný bonus podľa počtu odpracovaných rokov	4 556 €
Príspevok na rekreáciu	8 525 €
Reálne vynaložené náklady na zmeny	13 081 €

3.4.2 Prínosy navrhnutých zmien

Všetky zmeny, ktoré boli navrhnuté, by mali viesť k zvýšeniu spokojnosti zamestnancov so systémom odmeňovania.

Ročný bonus podľa počtu odpracovaných rokov:

- nižšia fluktuácia zamestnancov v spoločnosti,
- vyššia motivácia zamestnancov zotrvať v spoločnosti.

Príspevok na rekreáciu

- zníženie chorobnosti,
- zlepšenie zdravotného stavu zamestnancov.

Zrušenie málo využívaných zamestnaneckých výhod

- úspora osobných nákladov.

Darčekové poukazy sú v súčasnosti poskytovanou zamestnaneckou výhodou, ktorú zamestnanci veľmi nevyužívajú. V nasledujúcej tabuľke sú zobrazené náklady spojené s poskytovaním darčekových poukazov. Hodnota jedného darčekového poukazu predstavuje 50 €, pričom tento poukaz zamestnanci dostávajú trikrát ročne – výročie zamestnanca v spoločnosti, Veľká noc a Vianoce. Ročné náklady prepočítané na jedného zamestnanca predstavujú 150 €, pričom počet zamestnancov k 01.aprílu 2019 je 31. Celkové náklady na darčekové poukazy za rok 2019 by teda pri nezmenenom počte zamestnancov predstavovali 4 650 €

Tabuľka č.39: Úspora nákladov vynaložených na darčekové poukazy
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Hodnota darčekového poukazu	50 €
Frekvencia poskytovania darčekového poukazu	3x / ročne
Ročné náklady na 1 zamestnanca	150 €
Počet zamestnancov k 01.aprílu 2019	31
Celková ročná úspora nákladov	4 650 €

3.4.3 Celkové zhodnotenie navrhnutých zmien

Nasledujúca tabuľka zobrazuje úsporu nákladov, ktorá vznikne zrušením darčekových poukazov a celkové náklady na zavedené zmeny – ročný bonus podľa počtu odpracovaných hodín a príspevok na rekreáciu. Reálne vynaložené náklady budú vo výške 8 431 €

Tabuľka č.40: Celkové ekonomické zhodnotenie navrhnutých zmien
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	Čiastka
Úspora nákladov	- 4 650 €
Celkové náklady na zmeny	13 081 €
Reálne vynaložené náklady	8 431 €

Nárast celkových nákladov, mzdových nákladov a osobných nákladov

Nasledujúca tabuľka zobrazuje nárast nákladov po zavedení zmien. Celkové náklady vzrastú o 0,53 %, mzdové náklady vzrastú o 2,56 % a osobné náklady vzrastú o 4,65 %.

Tabuľka č.41: Nárast celkových, mzdových a osobných nákladov
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	Celkové náklady	Mzdové náklady	Osobné náklady
2017	1 592 199 eur	132 894 eur	181 234 eur
Náklady po zavedení zmien	1 600 630 eur	136 294 eur	189 665 eur
Zmena v %	0,53 %	2,56 %	4,65 %

Po zavedení navrhnutých zmien môžu nastať 3 varianty:

- 1. variant:** rast nákladov v dôsledku zavedenia zmien v systéme odmeňovania, zatiaľ čo tržby zostanú konštantné, nemenné oproti roku 2017.
- 2. variant:** rast nákladov v dôsledku zavedenia zmien v systéme odmeňovania a zároveň rovnaký nárast tržieb.

- 3. variant:** rast nákladov v dôsledku zavedenia zmien v systéme odmeňovania a zároveň väčší nárast tržieb, ako je rast nákladov.

Tabuľka č.42: Možné varianty po zavedení zmien
(Vlastné spracovanie)

	Tržby	Náklady
2017	1 725 783 €	1 592 199 €
Možné varianty po zavedení zmien		
1. variant	1 725 783 €	1 600 630 €
2. variant	1 734 214 €	1 600 630 €
3. variant	> 1 734 214 €	1 600 630 €

Zmena produktivity práce z tržieb a mzdovej produktivity

Nasledujúca tabuľka zobrazuje vývoj produktivity práce z tržieb a vývoj mzdovej produktivity v závislosti na jednotlivých možných variantoch.

1. variant: v prípade, že tržby zostanú od roku 2017 nemenné, produktivita práce z tržieb klesne z dôvodu vyššieho počtu zamestnancov a mzdová produktivita klesne v dôsledku zvýšenia mzdových nákladov.

2. variant: v prípade, že tržby vzrastú rovnako ako ročné mzdové náklady, produktivita práce z tržieb a mzdová produktivita bude stále nižšia ako v roku 2017.

3. variant: ak sa tržby oproti roku 2017 zvýšia, produktivita práce z tržieb a mzdová produktivita vzrastú, pri počte zamestnancov 31.

Tabuľka č.43: Vplyv navrhnutých zmien na prevádzkové pomerové ukazovatele
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	Produktivita práce z tržieb	Mzdová produktivita
2017	61 635,11 eur	12,99 eur
1. variant	55 670,42 eur	12,66 eur
2. variant	55 942,39 eur	12,72 eur
3. variant	61 635,48 eur	14,02 eur

3.5 Harmonogram navrhnutých zmien

V tejto kapitole sa nachádza časový harmonogram jednotlivých navrhnutých zmien. Konateľ a teamleader spoločnosti budú spoločne konzultovať navrhnuté zmeny a postupne ich zavádzať do vnútorných predpisov spoločnosti.

Ročný bonus podľa počtu odpracovaných rokov

Ročný bonus bude vyplatený už v decembri 2019, pričom sa bude prihliadať na odpracovaný počet rokov všetkých zamestnancov podľa začiatku pracovných zmlúv. Zamestnanci s dĺžkou trvania pracovného pomeru menej ako 1 rok by tak mohli získať motiváciu zotrvať v spoločnosti LEGARDE s.r.o. aj naďalej, aby v ďalšom roku získali taktiež nárok na novo zavedený bonus. Ročný bonus zamestnanci nadobudnú vo výplatnom dni, čiže 15.12.2019.

Tabuľka č.44: Harmonogram - ročný bonus
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Činnosť	Zodpovedná osoba	Dátum
Oboznámenie zamestnancov so zmenou	Teamleader	01.09.2019
Kontrola pracovných zmlúv zamestnancov	Konateľ spoločnosti	02.09 - 03.10. 2019
Zisťovanie dĺžky trvania pracovných pomerov zamestnancov	Teamleader	01.11 - 01.12.2019
Výplata ročného bonusu	Teamleader	15.12.2019

Zrušenie málo využívaných zamestnaneckých výhod

Darčkové poukazy v hodnote 50 €by spoločnosť zrušila až od začiatku nového roka, to je – zmena zavedená od 01.januára 2020 vzhľadom k tomu, že darčkové poukazy k výročiu zamestnanca v spoločnosti boli už určitým zamestnancom darované, preto by nebolo fér voči ostatným zamestnancom zrušiť túto zamestnaneckú výhodu v polovici kalendárneho roka a taktiež by nebolo vhodné hodnotu darčkového poukazu žiadať od zamestnancov späť.

Tabuľka č.45: Harmonogram - zrušenie darčkových poukazov

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Činnosť	Zodpovedná osoba	Dátum
Zoznámenie zamestnancov so zmenou	Teamleader	1.9.2019
Zrušenie darčkových poukazov	Konateľ spoločnosti	1.1.2020

Príspevok na rekreáciu

Príspevok na rekreáciu bude mať zrýchlený proces zavedenia v spoločnosti a to najmä z dôvodu, aby zamestnanci túto zamestnaneckú výhodu mohli začať využívať už v dobe trvania letných mesiacov– väčšina zamestnancov čerpá dni dovolenky práve v letných mesiacoch, preto zamestnávateľ možnosť čerpania príspevku na rekreáciu zavedie už od 01. júla 2019.

Tabuľka č.46: Harmonogram - príspevok na rekreáciu

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Činnosť	Zodpovedná osoba	Dátum
Zoznámenie zamestnancov so zmenou	Teamleader	01.06.2019
Objednávka a dodanie rekreačných poukazov	Teamleader	02.06.2019 - 25. 06. 2019
Odovzdanie poukazov zamestnancom	Teamleader	30.06.2019

ZÁVER

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo navrhnúť zmeny v systéme odmeňovania spoločnosti LEGARDE s.r.o. tak, aby boli odstránené existujúce nedostatky a zvýšená spokojnosť v spoločnosti zo strany zamestnancov.

Prvá časť bakalárskej práce sa zaoberala teoretickými poznatkami v oblasti odmeňovania zamestnancov. Druhú, najobširnejšiu časť tvorila analýza súčasného stavu spoločnosti. Na základe získaných výsledkov z analýzy súčasného stavu bolo možné vytvoriť vlastné návrhy na zmeny. Analýza súčasného stavu spoločnosti obsahuje niekoľko analýz. Najprv bola vykonaná analýza ekonomickej situácie spoločnosti, ktorá zobrazuje vývoj výnosov, nákladov, výsledku hospodárenia v jednotlivých analyzovaných rokoch a taktiež zobrazuje postavenie spoločnosti na trhu produktu. Ďalšou použitou analýzou bola analýza „7S“, ktorá vyjadruje spojenie siedmich interných faktorov spoločnosti: stratégia, štruktúra, systémy, štýl, zamestnanci, schopnosti a zdieľané hodnoty. Analýza spokojnosti zamestnancov bola vykonaná prostredníctvom dotazníkového šetrenia a následne prebehol riadený rozhovor s teamleaderom spoločnosti. Ďalším krokom bola analýza trhu práce, ktorá sa zaoberala vývojom pracovnej sily, vývojom zamestnanosti a nezamestnanosti, mzdovým šetrením a konkurenciou. Výsledky zo všetkých analýz boli zhrnuté prostredníctvom analýzy pozitívnych a negatívnych stránok. Medzi pozitívne stránky patrí predovšetkým schopnosť spoločnosti udržať si zákazníkov, zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov, priateľské vzťahy na pracovisku, každoročný nárast výnosov a celkový rozmach spoločnosti. K hlavným negatívnym stránkam patrí vysoká fluktuácia zamestnancov, málo využívané niektoré poskytované zamestnanecké benefity a negatívny vplyv vykonávanej práce na zdravotný stav zamestnancov. Na základe negatívnych stránok, ktoré boli zistené, boli navrhnuté zmeny, ktoré majú súčasnú situáciu v spoločnosti zlepšiť.

V dôsledku eliminácie zistených negatívnych stránok boli navrhnuté nasledujúce zmeny v systéme odmeňovania: ročný bonus podľa počtu odpracovaných rokov zamestnancov, zrušenie málo využívaných zamestnaneckých výhod a poukaz na rekreáciu pre zamestnancov. Jednotlivé návrhy na zmenu v systéme odmeňovania obsahujú taktiež vyčíslené náklady, ktoré by vznikli pri ich zavedení.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

- (1) KRČÁL, Martin. Proces vyhledávání a rešerše. In: Informační systém Masarykovy univerzity [online]. Nov 13, 2015 [cit. 2018-11-03]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/el/1421/podzim2015/VIKBA20/um/eiz07-reserse.pdf>
- (2) HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-011-0.
- (3) BARTOŠ, V. *Analýza pomeroých ukazovateľov* [prednáška]. Brno: Vysoké učení technické, 15.05.2018
- (4) KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-321-3.
- (5) COX, A. m., S. PINFIELD a S. RUTTER. *Extending McKinsey's 7S model to understand strategic alignment in academic libraries* [online]. Emerald, 2018 [cit. 2019-03-09]. ISSN 0143-5124. Dostupné z: http://eprints.whiterose.ac.uk/135632/7/SevenSpaper14062018_anonymised_-_revised_final.pdf
- (6) CALDER, Judith. Survey research methods. *Medical Education* [online]. Oxford UK: Blackwell Science, 1998, 32(6), 636-652 [cit. 2019-02-01]. DOI: 10.1046/j.1365-2923.1998.00227.x. ISSN 0308-0110. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1046/j.1365-2923.1998.00227.x>
- (7) Riadený štruktúrovaný rozhovor. *Managementmania* [online]. Wilmington: Managementmania, 2015 [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/riadeny-strukturovany-rozhovor>
- (8) Trh práce. *Finance* [online]. Praha: Mladá fronta, ©2019 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.finance.sk/hospodarstvo/trh-prace/>
- (9) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 9788024728902.
- (10) Základy statistiky. *Matematika* [online]. Brno: Nová média, 2014 [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://matematika.cz/zaklady-statistiky>

- (11) Morbidity. *BusinessDictionary* [online]. WebFinance, ©2019 [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/morbidity.html>
- (12) Fluktuácia zamestnancov. *Managementmania* [online]. Wilmington: Managementmania, 2015 [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/fluktuacia-zamestnancov>
- (13) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- (14) TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- (15) BARNEY, Jay a Patrick WRIGHT. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management* [online]. Hoboken: Wiley Periodicals, 1998, **37**(1), 31-46 [cit. 2018-11-22]. DOI: 10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:13.0.CO;2-W. ISSN 00904848. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/222112678/>
- (16) URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.
- (17) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- (18) ANONYMOUS. Rewarding employees: bonus and benefits systems that work. *Chartered Accountants Journal of New Zealand* [online]. Wellington: New Zealand Society of Accountants, 2005, **84**(10), 50 [cit. 2018-11-28]. ISSN 11729929. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/209698127/>
- (19) KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Eva HÜTTLOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. ISBN 80-7079-988-9.
- (20) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

- (21) *Register účtovných záznamov* [online]. Bratislava: Ministerstvo financií Slovenskej republiky, ©2011-2019 [cit. 2018-12-11]. Dostupné z: <http://www.registeruz.sk/cruz-public/home>
- (22) Liniová organizačná štruktúra. *Managementmania* [online]. Wilmington: Managementmania, 2016 [cit. 2018-12-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/liniova-organizacni-struktura>
- (23) LEITMAN, M. *Informácie o spoločnosti* [rozhovor]. LEGARDE s.r.o. Hasičská 4, Prievidza. 09.11.2018
- (24) ILIAŠOVÁ, Ľudmila. *Re: Informácie o zamestnancoch spoločnosti* [e-mailová komunikácia]. 28.11.2018 11:13 [cit. 2018-12-11].
- (25) LEITMAN, Ľuboš. *Re: Interné informácie o spoločnosti* [e-mailová komunikácia]. 13.12.2018 13:27 [cit. 2018-12-18].
- (26) *Verejná databáza údajov* [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky, [2018] [cit. 2019-01-18]. Dostupné z: http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=xts.run&m=portal/cc.xts&gohome=
- (27) *Ako si poradiť s vysokou mierou fluktuácie podniku? Riadenie ľudských zdrojov v praxi* [online]. Bratislava: Verlag Dashöfer, 2016 [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: https://www.hrvpraxi.sk/33/ako-si-poradit-s-vysokou-mierou-fluktuacie-podnikuuniqueidmRRWSbk196Fv3xOw8VyVmJuNRf_lJkiQ2Lv8uyWp_ZK4fu7Zij26Wg/
- (28) LEITMAN, Ľ. *Riadený rozhovor s teamleaderom spoločnosti* [rozhovor]. LEGARDE s.r.o. Hasičská 4, Prievidza. 24.03.2019
- (29) What Are Primary, Secondary & Tertiary Economic Sectors?. *Bizfluent* [online]. Santa Monica: Bizfluent, ©2018 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://bizfluent.com/info-8564100-primary-secondary-tertiary-sectors.html>
- (30) Vekové skupiny. *Verejná databáza údajov* [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2018 [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=xts.run&m=portal/cc.xts&gohome=

- (31) Príjmy domácností. *DATAcube – dátové kocky* [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2018 [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SK_WIN/ps3001rr/Pr%C3%ADjmy%20dom%C3%A1cnost%C3%AD%20%5Bps3001rr%5D
- (32) Výdavky domácností. *DATAcube – dátové kocky* [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2018 [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SK_WIN/ps3002rr/V%C3%BDdavky%20dom%C3%A1cnost%C3%AD%20%5Bps3002rr%5D
- (33) Nezamestnanosť – mesačné štatistiky. *Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny* [online]. Bratislava: Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny, 2018 [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: https://www.upsvr.gov.sk/statistiky/nezamestnanost-mesacne-statistiky.html?page_id=1254
- (34) *DATAcube – dátové kocky* [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2018 [cit. 2019-01-18]. Dostupné z: <http://datacube.statistics.sk/>
- (35) Internetový pracovný portál. *Profesia* [online]. Bratislava: Profesia, ©1997 – 2019 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://www.profesia.sk/praca/>
- (36) Zamestnanecké benefity. *Ako na ne? Podnikajte* [online]. Považská Bystrica: Podnikajte.sk, 2018 [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/zamestnanci-a-hr/zamestnanecke-benefity>
- (37) Dotazník pre porovnanie platov. *Platy* [online]. Bratislava: Profesia, ©1997-2019 [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <https://www.platy.sk/prieskum-platov>
- (38) Hospodárska politika. *Úrad vlády Slovenskej republiky* [online]. Bratislava: Úrad vlády Slovenskej republiky, ©2019 [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <https://www.vlada.gov.sk//2-1-hospodarska-politika/>
- (39) Reflection paper towards a sustainable Europe by 2030. In: *Sustainable Europe by 2030* [online]. Brussels: European Commission, 2019, s. 132 [cit. 2019-04-12]. ISBN 978-92-79-98963-6. Dostupné z: https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/rp_sustainable_europe_30-01_en_web.pdf

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV

SR – Slovenská republika

TK – Trenčiansky kraj

ROE – Rentabilita vlastného kapitálu

ZOZNAM GRAFOV

Graf č.1: Vývoj nákladov a výnosov	26
Graf č.2: Vývoj výsledku hospodárenia	28
Graf č.3: Priemerný vek zamestnancov v jednotlivých rokoch	43
Graf č.4: Zloženie zamestnancov z hľadiska pohlavia	43
Graf č.5: Vývoj mzdovej produktivity a rentability	49

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok č.1: McKinseyho model 7S	15
Obrázok č.2: Všeobecná funkcia riadenia ľudských zdrojov	18
Obrázok č.3: Organizačná štruktúra spoločnosti	36
Obrázok č.4: Najčastejšie poskytované benefity v Trenčianskom kraji	71

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka č.1: Zložky celkovej odmeny	20
Tabuľka č.2: Vývoj nákladov, výnosov a výsledku hospodárenia	27
Tabuľka č.3: Vertikálna analýza výnosov	29
Tabuľka č.4: Vertikálna analýza nákladov	30
Tabuľka č.5: Pomerové ukazovatele konkurenčných spoločností.....	32
Tabuľka č.6: Metóda jednoduchého súčtu poradia roku 2017.....	32
Tabuľka č.7: Vývoj situácie na trhu	33
Tabuľka č.8: Rozloženie zamestnancov v spoločnosti	37
Tabuľka č.9: Tarifná stupnica.....	39
Tabuľka č.10: Rozvoj počtu zamestnancov.....	41
Tabuľka č.11: Štruktúra zamestnancov z vekového hľadiska	42
Tabuľka č.12: Štruktúra zamestnancov z hľadiska dĺžky pracovného pomeru	44
Tabuľka č.13: Pracovná neschopnosť zamestnancov	44
Tabuľka č.14: Miera fluktuácie zamestnancov	45
Tabuľka č.15: Produktivita práce z pridanej hodnoty	46
Tabuľka č.16: Produktivita práce z tržieb.....	47
Tabuľka č.17: Vývoj tržieb a počtu zamestnancov v rokoch 2013 - 2017	47
Tabuľka č.18: Mzdová produktivita a rentabilita	48
Tabuľka č.19: Osobné náklady na 1 zamestnanca.....	50
Tabuľka č.20: Spokojnosť zamestnancov so systémom odmeňovania	55
Tabuľka č.21: Vývoj počtu obyvateľov na SR a v Trenčianskom kraji	59
Tabuľka č.22: Analýza obyvateľstva z hľadiska vzdelania.....	60
Tabuľka č.23: Obyvateľstvo z hľadiska veku v roku 2017	61
Tabuľka č.24: Čisté peňažné príjmy domácností	61
Tabuľka č.25: Čisté peňažné výdavky domácností	62
Tabuľka č.26: Vývoj ekonomicky aktívneho obyvateľstva.....	62
Tabuľka č.27: Ekonomicky aktívne obyvateľstvo z hľadiska veku	63
Tabuľka č.28: Zamestnanosť podľa sektorov	64
Tabuľka č.29: Analýza nezamestnanosti	65
Tabuľka č.30: Nezamestnanosť z hľadiska dosiahnutého vzdelania.....	66

Tabuľka č.31: Nezamestnanosť z hľadiska veku.....	67
Tabuľka č.32: Nezamestnanosť z hľadiska profesie.....	68
Tabuľka č.33: Priemerná hrubá mesačná mzda	69
Tabuľka č.34: Priemerná hrubá mesačná mzda podľa profesie.....	69
Tabuľka č.35: Návrh výšky ročného bonusu	77
Tabuľka č.36: Ročný bonus podľa počtu odpracovaných rokov	79
Tabuľka č.37: Ročné náklady na rekreačný poukaz	80
Tabuľka č.38: Ročné osobné náklady po zavedení zmien.....	80
Tabuľka č.39: Úspora nákladov vynaložených na darčkové poukazy.....	81
Tabuľka č.40: Celkové ekonomické zhodnotenie navrhnutých zmien.....	82
Tabuľka č.41: Nárast celkových, mzdových a osobných nákladov.....	82
Tabuľka č.42: Možné varianty po zavedení zmien.....	83
Tabuľka č.43: Vplyv navrhnutých zmien na prevádzkové pomerové ukazovatele	84
Tabuľka č.44: Harmonogram - ročný bonus.....	84
Tabuľka č.45: Harmonogram - zrušenie darčkových poukazov	85
Tabuľka č.46: Harmonogram - príspevok na rekreáciu.....	85

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha 1: Dotazník	I
Príloha 2: Vyhodnotenie dotazníku	IX

Príloha 1: Dotazník

Dobrý deň,

som študentkou 3.ročníka Fakulty podnikateľskej na Vysoké učení technickém v Brne. Momentálne vypracovávam bakalársku prácu na tému Návrh zmien v systéme odmeňovania zamestnancov vo vybranej spoločnosti a rada by som Vás požiadala o vyplnenie tohto dotazníka.

Dotazník je anonymný a dobrovoľný. Skladá sa z 29 otázok, ktoré zisťujú Vašu spokojnosť so súčasným odmeňovaním, hodnotením a celkovo vašu spokojnosť v práci. Výsledky budú použité pri spracovávaní analytickej časti práce a na základe získaných odpovedí budú vytvorené návrhy na zmenu.

Vopred ďakujem za Váš čas a odpovede.

Martina Gatialová

1. Pohlavie

- žena
- muž

2. Vek

- 21 až 30 rokov
- 31 až 40 rokov
- 41 až 50 rokov
- 51 až 60 rokov
- 61 až 70 rokov
- 71 až 80 rokov

3. Dosiahnuté vzdelanie

- stredoškolské bez maturity
- stredoškolské s maturitou
- vyššie odborné vzdelanie
- vysokoškolské vzdelanie

4. Pracovné zaradenie

- riadiaci pracovník
- administratívny pracovník
- technický pracovník
- špeditér
- vodič

5. Ako dlho pracujete v spoločnosti LEGARDE s.r.o.?

- menej ako 1 rok
- 1 až 2 roky
- 3 až 4 roky
- 5 až 6 rokov
- 7 až 8 rokov

6. Vyhovuje Vám súčasná pracovná pozícia? V prípade uvítania zmeny uveďte akú, v prípade negatívnej odpovede uveďte prečo .

- áno, vyhovuje
- áno vyhovuje, ale uvítal/a by som zmenu.....
- nie, nevyhovuje.....

7. Ste spokojný/á s Vaším finančným ohodnotením? Pokiaľ nie, uveďte prečo.

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

8. Zodpovedá výška mzdy Vaším schopnostiam a zručnostiam?

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie
- neviem posúdiť

9. **Ste spokojný s pomerom pevnej a pohyblivej zložky mzdy? Ak nie, uveďte prečo.**

- áno

- nie

10. **Vyhovuje Vám pracovná doba? V prípade, že nie, uveďte prečo.**

- áno

- skôr áno

- skôr nie.....

- nie.....

11. **Poskytuje Vám spoločnosť LEGARDE s.r.o. možnosť zvyšovať si kvalifikáciu?**

- áno

- nie

- neviem

12. **Ste dostatočne motivovaný/á Vaším nadriadeným? Ak nie, uveďte prečo.**

- áno

- skôr áno

- skôr nie

- nie

13. **Zvýšili by nasledujúce položky Vašu motiváciu pri výkone práce?**

	Áno	Skôr áno	Skôr nie	Nie
Lepšie finančné ohodnotenie				
Viac poskytovaných výhod				
Iná náplň práce				
Lepší pracovný kolektív				
Kariérny rast				

14. Je podľa Vás celkový systém odmeňovania spravodlivý? Ak nie, uveďte prečo.

- áno, je

- nie, nie je

15. Rozumiete celkovému systému odmeňovania v spoločnosti?

- áno

- skôr áno

- skôr nie

- nie

16. Ako by ste popísali/a atmosféru na pracovisku?

- priateľská a uvoľnená

- čisto pracovná a oficiálna

- napätá a konfliktná

- neutrálna

17. Z hľadiska bezpečnosti práce posudzujete svoju prácu ako:

- veľmi náročnú

- náročnú

- menej náročnú

- nenáročnú

18. Ako by ste zhodnotili úroveň komunikácie s nadriadenými?

- veľmi dobrá

- dobrá

- dostatočná

- nedostatočná

19. Sú vaše podnety, pripomienky a problémy vypočuté zamestnávateľom?

- áno, vždy

- áno, ale iba občas

- málokedy
- nikdy

20. Dostávate od zamestnávateľa k Vaším pripomienkam spätnú väzbu?

- áno, vždy
- áno, ale iba občas
- málokedy
- nikdy

21. Je váš pracovný výkon hodnotený zamestnávateľom? Ak áno, uveďte, ako často.

- áno
- skôr áno.....
- skôr nie
- nie

22. Dostávate od zamestnávateľa spätnú väzbu ohľadom výkonu Vašej práce?

- áno, vždy
- áno, ale iba občas
- málokedy
- nikdy

23. Aký štýl vedenia je zaužívaný v spoločnosti LEGARDE s.r.o. ?

- autokratický štýl vedenia (silné uplatňovanie vôle nadriadeného)
- autoritatívny štýl vedenia (miernejšia forma autokratického štýlu vedenia)
- demokratický štýl vedenia (komunikácia medzi nadriadeným a podriadeným)
- liberálny štýl vedenia (veľká voľnosť podriadených)

24. Ovplyvňuje Vaša práca váš zdravotný stav? Ak áno, uveďte ako.

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

25. Ste z vykonávanej práce nadmerne unavený/á?

- áno, vždy
- áno, občas
- skôr nie
- nikdy

26. Vyhovujú Vám súčasne poskytované zamestnanecké výhody?

	Áno	Skôr áno	Skôr nie	Nie
Mobilný telefón aj na súkromné účely				
Odmena za odporúčenie nového zamestnanca				
Firemné akcie				
Darčekové poukazy				
Stravné lístky				
Odborné školenia				

27. Uvítali by ste nasledujúce zamestnanecké výhody?

	Áno	Skôr áno	Skôr nie	Nie
Platená krátkodobá choroba				
13.plat				
Jazykové vzdelávanie				
Príspevok na zdravotné pripoistenie				
Príspevok na penzijné pripoistenie				
Dovolenka navyše				
Darčeky od zamestnávateľa				
Príspevok na šport a relaxáciu				
Iné				

28. Ako hodnotíte úroveň spokojnosti v jednotlivých oblastiach?

(1 - veľmi spokojný/á, 5 – veľmi nespokojný/á)

	1	2	3	4	5
Výška mzdy					
Zamestnanecké výhody					
Vzťahy so spolupracovníkmi					
Stálosť a istota práce					
Komunikácia s nadriadenými					
Pracovný čas					

29. Odporúčili by ste známemu/známej prácu v spoločnosti LEGARDE s.r.o. ?

- určite áno

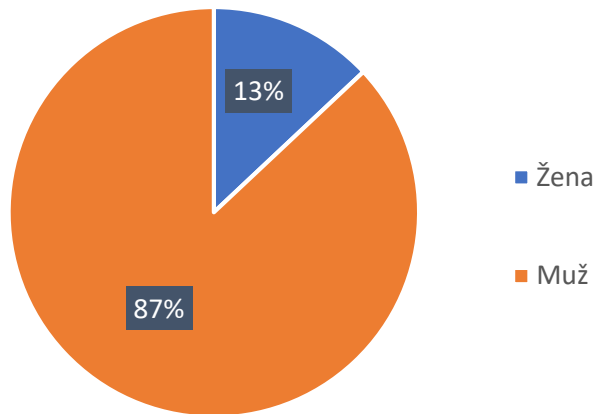
- skôr áno

- skôr nie

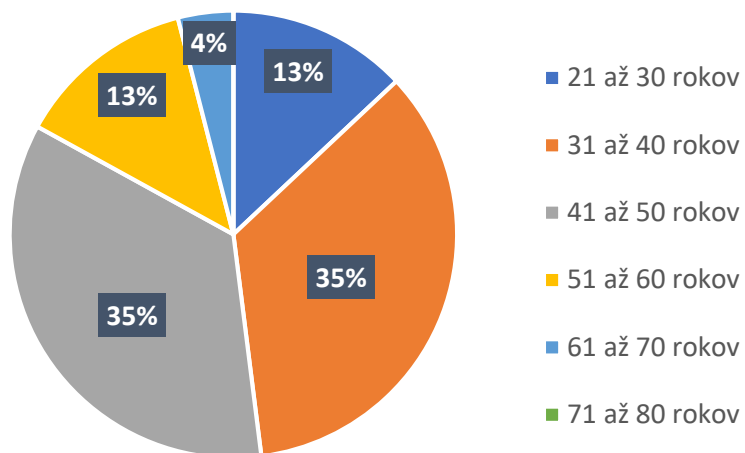
- určite nie

Príloha 2: Vyhodnotenie dotazníku

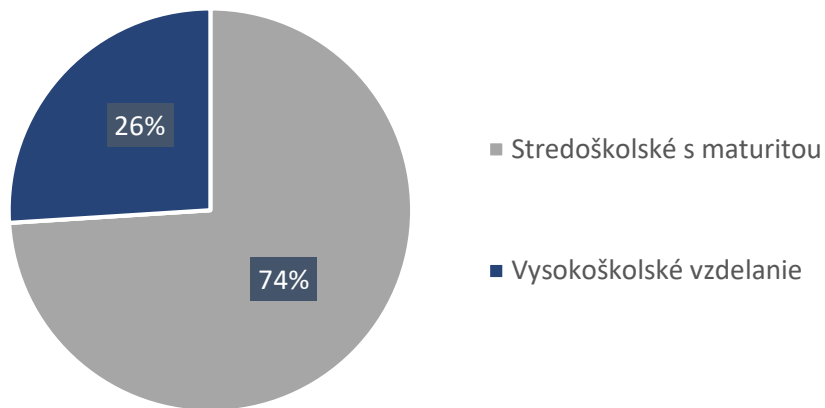
1. Pohlavie



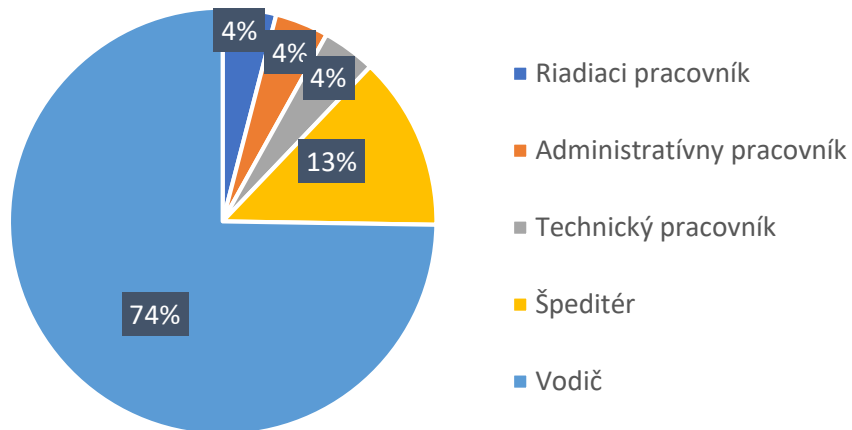
2. Vek



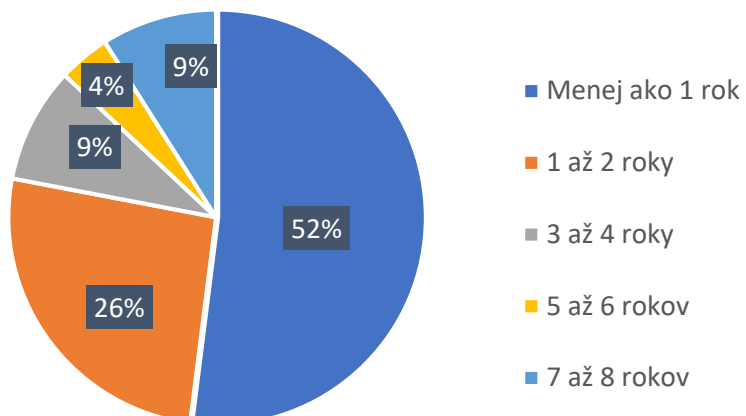
3. Dosiiahnuté vzdelanie



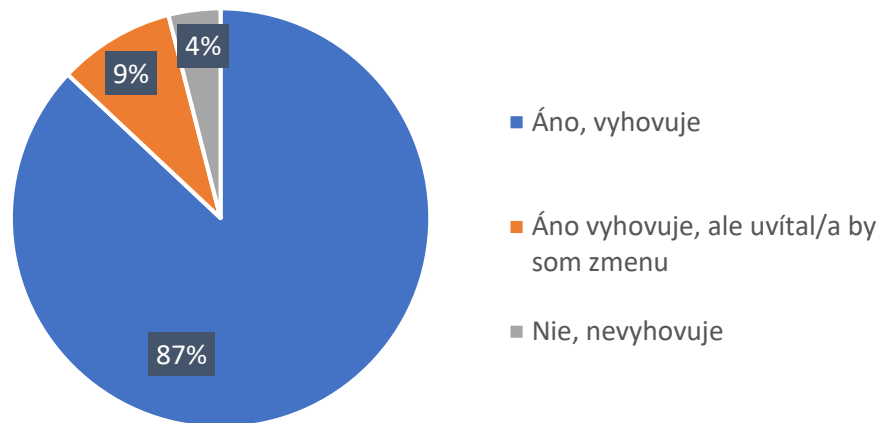
4. Pracovné zaradenie



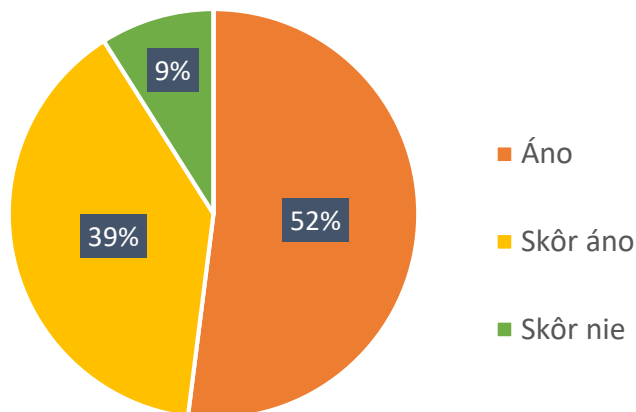
5. Ako dlho pracujete v spoločnosti LEGARDE s.r.o.?



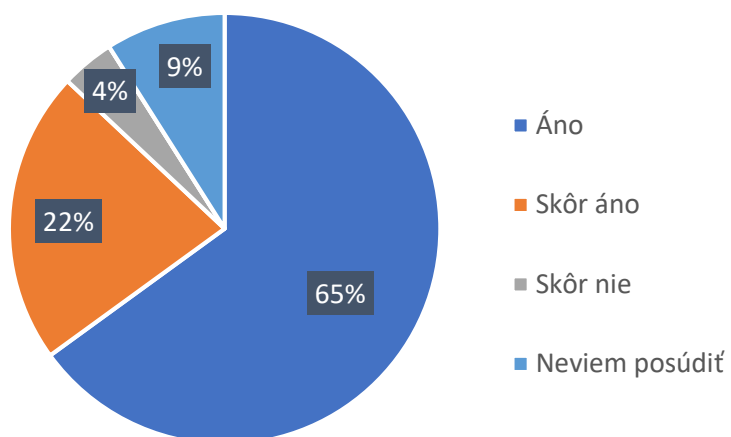
6. Vyhovuje Vám súčasná pracovná pozícia?



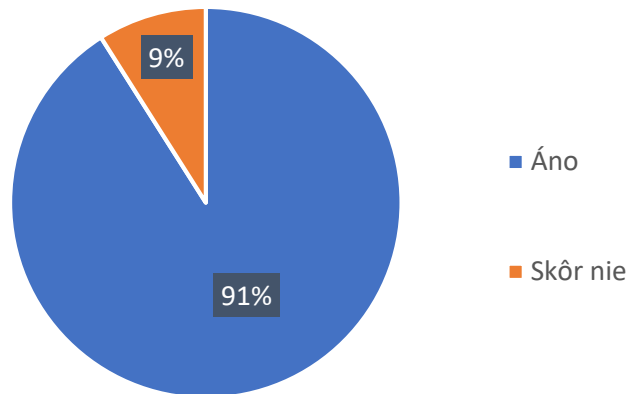
7. Ste spokojný/á s Vaším finančným ohodnotením? Pokiaľ nie, uveďte prečo.



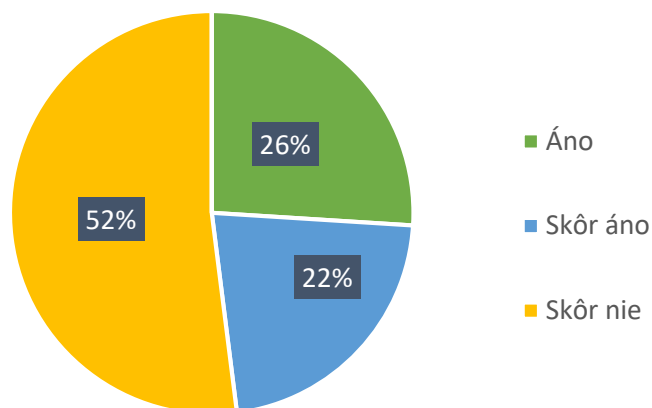
8. Zodpovedá výška mzdy Vaším schopnostiam a zručnostiam?



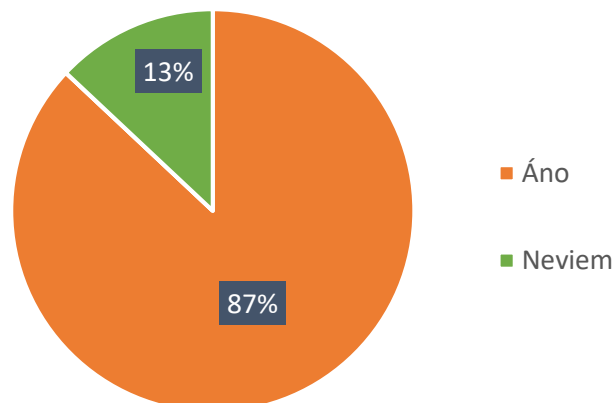
9. Ste spokojný s pomerom pevnej a pohyblivej zložky mzdy? Ak nie, uveďte prečo.



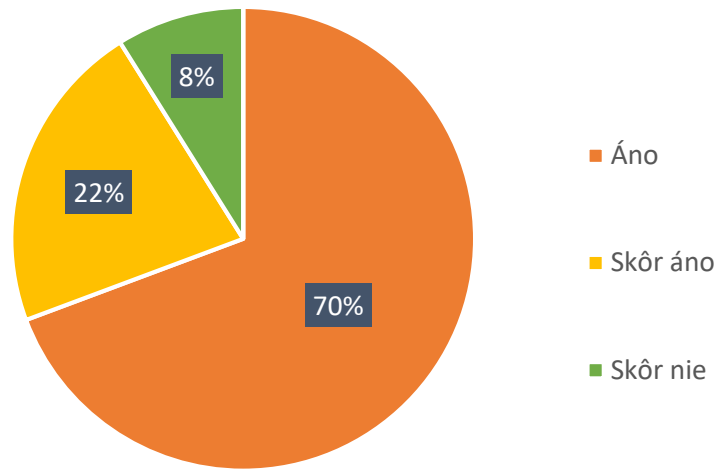
10. Vyhovuje Vám pracovná doba? V prípade, že nie, uveďte prečo.



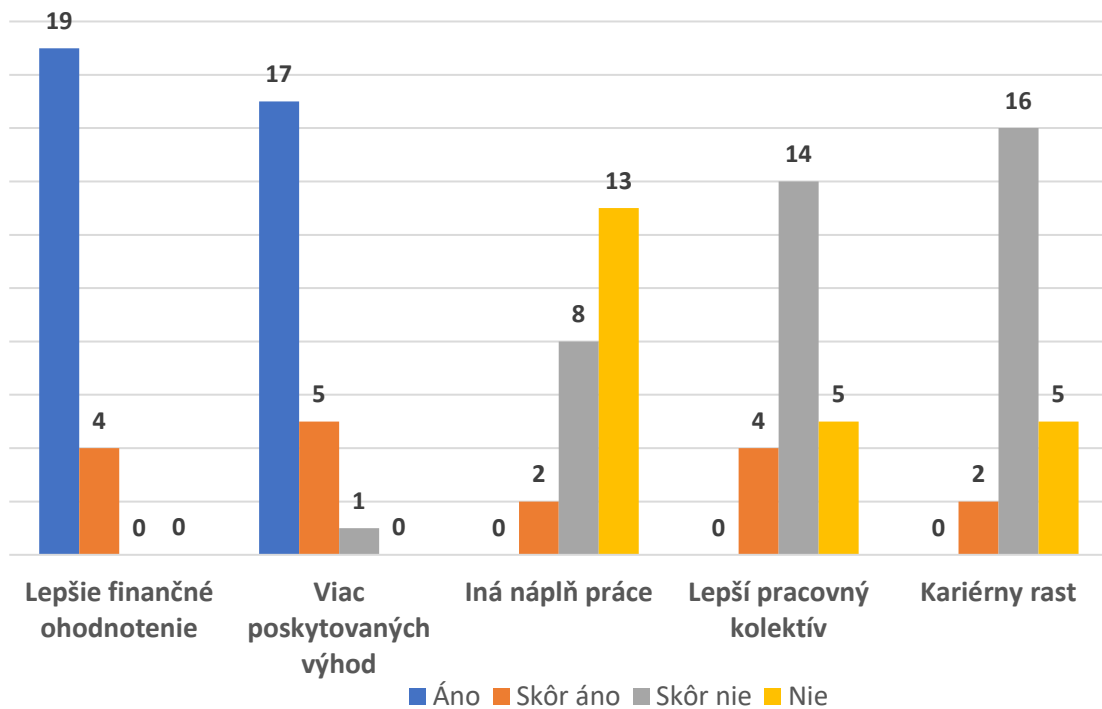
11. Poskytuje Vám spoločnosť LEGARDE s.r.o. možnosť zvyšovať si kvalifikáciu?



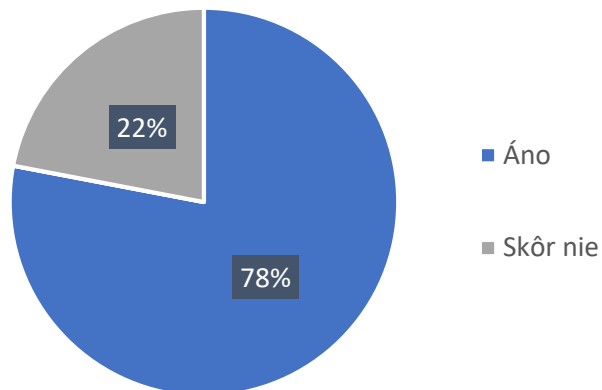
12. Ste dostatočne motivovaný/á Vaším nadriadeným? Ak nie, uveďte prečo.



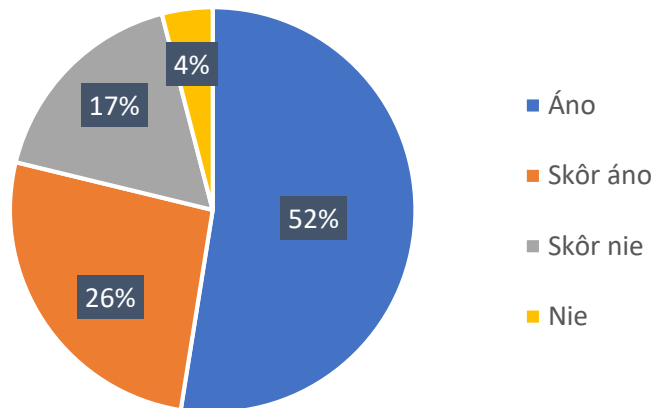
13. Zvýšili by nasledujúce položky Vašu motiváciu pri výkone práce?



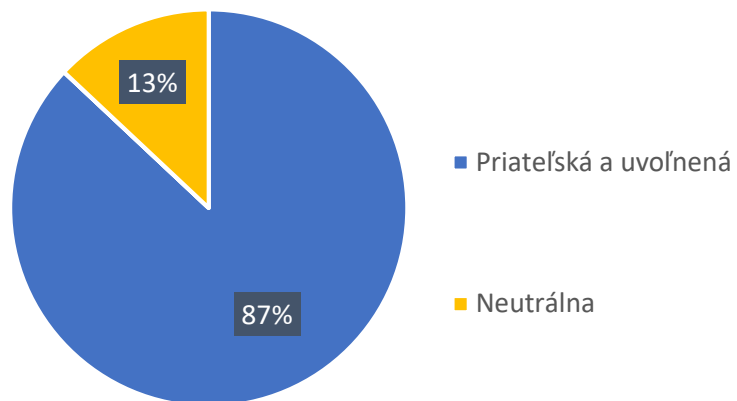
14. Je podľa Vás celkový systém odmeňovania spravodlivý? Ak nie, uveďte prečo.



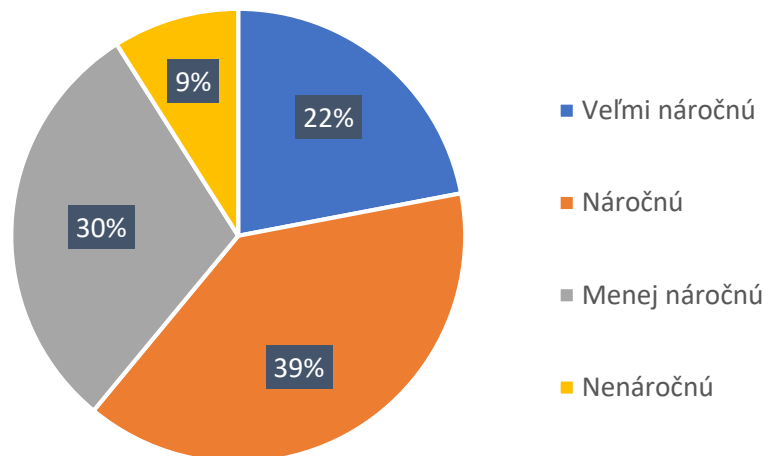
15. Rozumiete celkovému systému odmeňovania v spoločnosti?



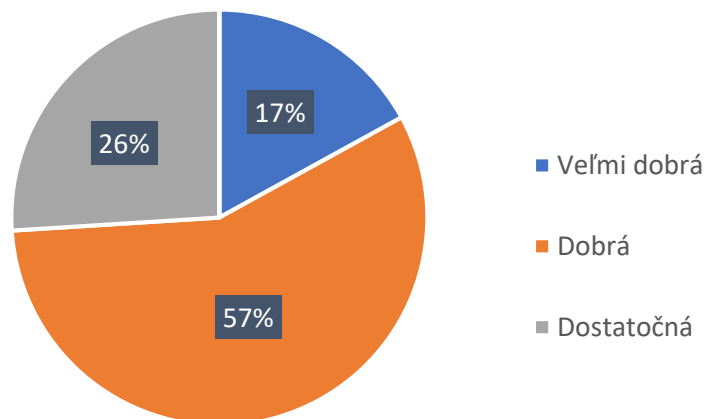
16. Ako by ste popísali/a atmosféru na pracovisku?



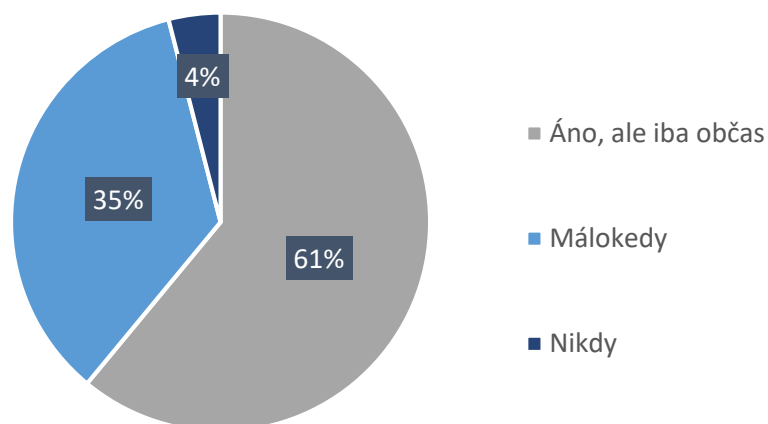
17. Ako posudzujete svoju prácu z hľadiska bezpečnosti práce?



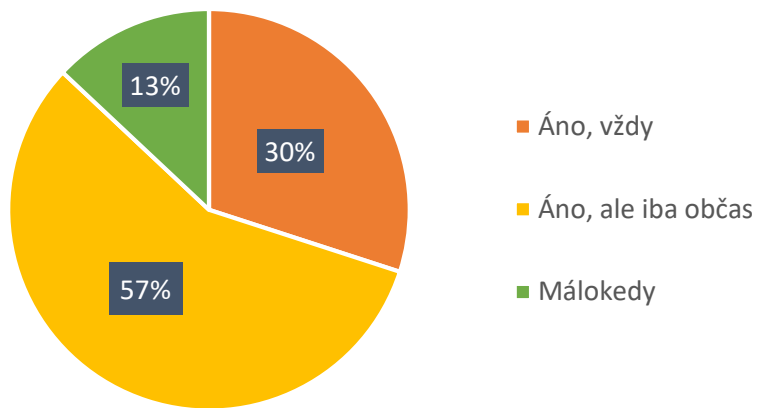
18. Ako by ste zhodnotili úroveň komunikácie s nadriadenými?



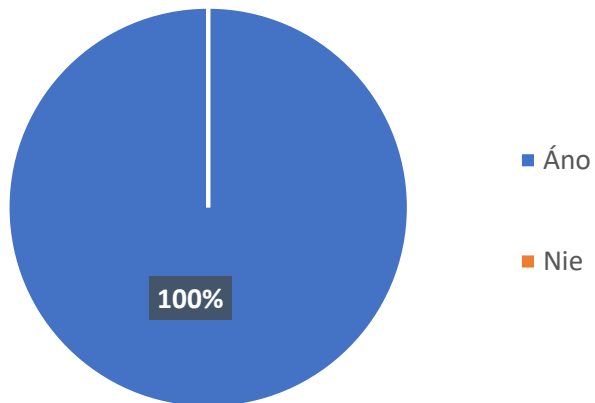
19. Sú vaše podnety, pripomienky a problémy vypočuté zamestnávateľom?



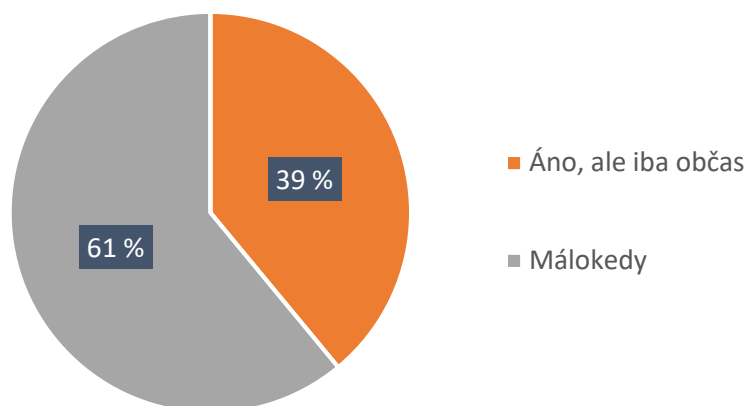
20. Dostávate od zamestnávateľa k Vaším pripomienkam spätnú väzbu?



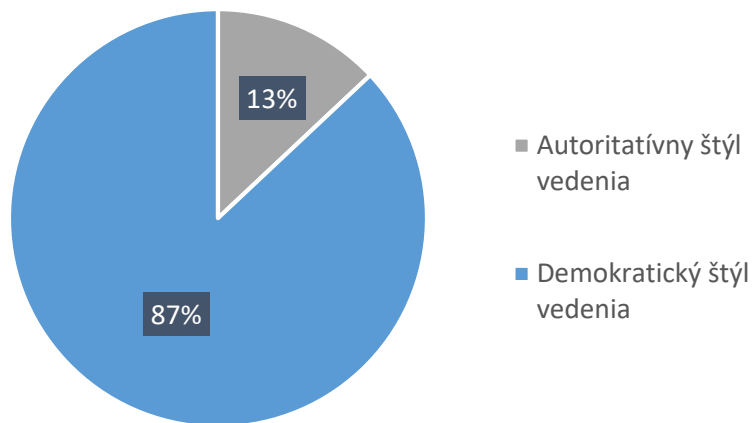
21. Je váš pracovný výkon hodnotený zamestnávateľom? Ak áno, uveďte, ako často.



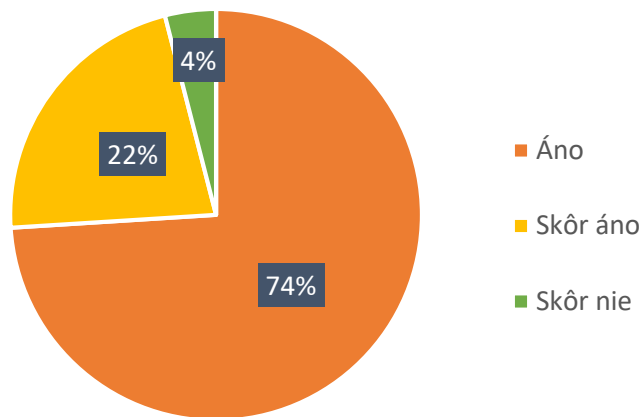
22. Dostávate od zamestnávateľa spätnú väzbu ohľadom výkonu Vašej práce?



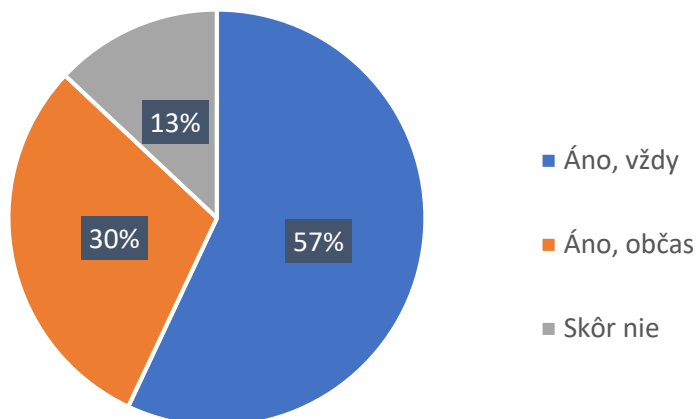
23. Aký štýl vedenia je zaužívaný v spoločnosti LEGARDE s.r.o. ?



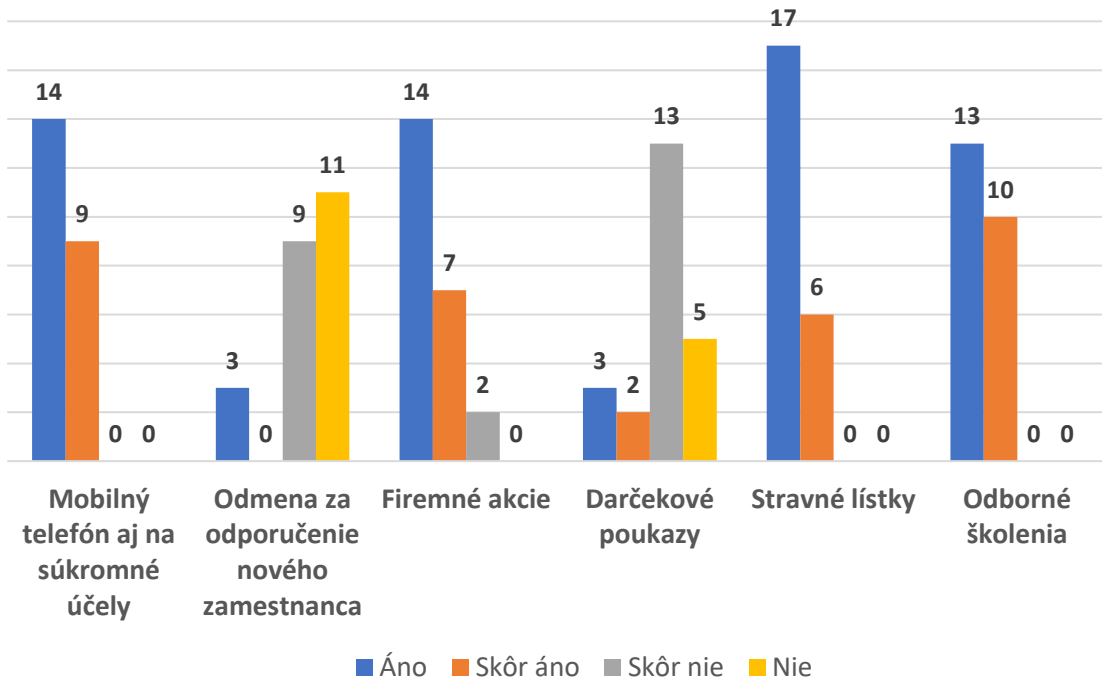
24. Ovplyvňuje Vaša práca váš zdravotný stav? Ak áno, uveďte ako.



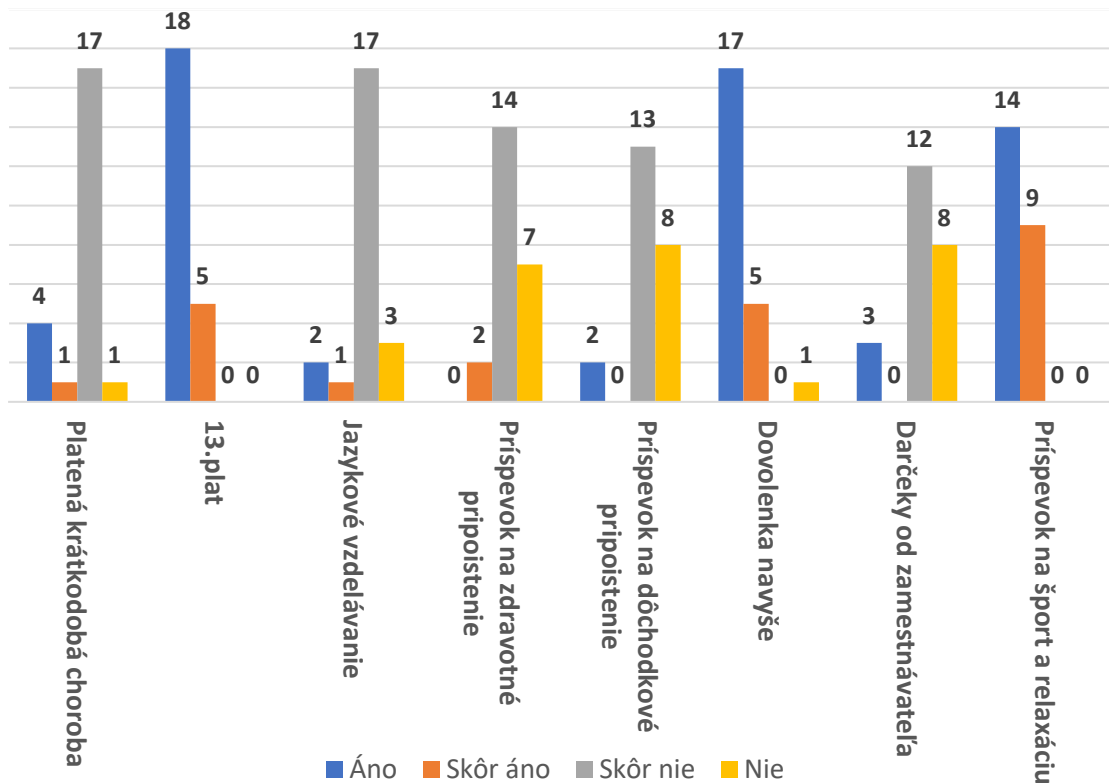
25. Ste z vykonávanej práce nadmerne unavený/á?



26. Vyhovujú Vám súčasne poskytované zamestnanecké benefity?



27. Uvítali by ste nasledujúce zamestnanecké výhody?



28. Ako hodnotíte úroveň spokojnosti v jednotlivých oblastiach?
(1 – veľmi spokojný/á, 5 – veľmi nespokojný/á)

Oblasť hodnotenia	Priemerná známka
Výška mzdy	1,35
Zamestnanecké výhody	1,61
Vzťahy so spolupracovníkmi	1,13
Stálosť a istota práce	1,04
Komunikácia s nadriadenými	1,78
Pracovný čas	1,96

29. Odporučili by ste známemu/známej prácu v spoločnosti LEGARDE s.r.o.?

