



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# NÁVRH ZMĚN SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

A PROPOSAL OF CHANGES IN THE SYSTEM OF EMPLOYEES EVALUATION AND REMUNERATION IN A  
SELECTED COMPANY

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Karolína Vítková

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2018



# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	<b>Karolína Vítková</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2017/18

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

## **Návrh změn systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce a metody zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

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

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce, metody a postup řešení. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Analyzovat současný stav systému hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému hodnocení a odměňování pracovníků, včetně postupů, jak dosáhnout vytyčené cíle v řešené oblasti.

### **Základní literární prameny:**

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

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-14-8-2.

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 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

---

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

---

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

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zaměřuje na hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti. Práce je rozdělena do tří částí. Teoretická část mapuje základní pojmy řešené problematiky. Analytická část práce je zaměřena na analýzu vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících systém odměňování zaměstnanců. Třetí, návrhová, část obsahuje návrhy změn v systému hodnocení a odměňování ve vybrané společnosti.

## **Abstract**

This Bachelor thesis concentrates on the evaluation and the remuneration of employees in a selected company. The thesis is divided into three parts. The theoretical part introduces the basic theoretic concepts of the matter. The analytical part of the thesis is focused on the analysis of internal and external factors affecting the remuneration system of employees. The third part proposes changes in the rating and remuneration system in the selected company.

## **Klíčová slova**

odměňování, hodnocení zaměstnanců, mzdy, benefity, lidské zdroje

## **Key words**

remuneration, evaluation of employees, wages, benefits, human resources

### **Bibliografická citace**

VÍTKOVÁ, K. Návrh změn systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 110 s.  
Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D..

## **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 20.05.2018

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, informace a připomínky, které mi byly z její strany poskytnuty při zpracovávání této práce. Mé velké díky patří také personálnímu oddělení společnosti. Také děkuji rodině a příteli, kteří mě při psaní této práce podporovali.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ .....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	15
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	15
1.2 Strategie řízení lidských zdrojů.....	15
1.3 Hodnocení pracovníků .....	16
1.4 Odměňování pracovníků .....	19
1.4.1 Mzdové formy.....	21
1.4.2 Dodatkové mzdové formy .....	23
1.4.3 Postupy v odměňování.....	24
1.4.4 Vzdělávání pracovníků .....	25
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	27
2.1 Základní informace o společnosti .....	27
2.2 Analýza společnosti .....	28
2.2.1 Analýza 7S.....	28
2.2.2 Analýza ekonomické situace .....	55
2.2.3 Analýza dotazníkového šetření.....	60
2.2.4 Shrnutí interní analýzy.....	62
2.3 Porterova analýza .....	62
2.4 Analýza trhu práce .....	64
2.4.1 Analýza obyvatel .....	64
2.4.2 Analýza zaměstnanosti .....	66
2.4.3 Analýza nezaměstnanosti.....	67
2.4.4 Mzdové šetření.....	71
2.4.5 Benefity v ČR .....	73

2.4.6	Analýza konkurence z hlediska odměňování .....	73
2.4.7	Dotace.....	77
2.4.8	Legislativa .....	78
2.4.9	Shrnutí externí analýzy.....	80
2.5	SWOT analýza.....	80
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	84
3.1	Navrhované změny .....	85
3.1.1	Návrhy úprav stávajícího systému .....	85
3.1.2	Návrhy nových peněžních odměn a benefitů .....	86
3.1.3	Návrhy spoluprací .....	89
3.2	Ekonomické zhodnocení.....	90
3.2.1	Náklady navrhovaných změn .....	90
3.2.2	Harmonogram změn .....	94
3.2.3	Přínosy navrhovaných změn .....	94
	ZÁVĚR.....	96
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	97
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	104
	SEZNAM GRAFŮ .....	105
	SEZNAM TABULEK.....	107
	SEZNAM ZKRATEK.....	109
	SEZNAM PŘÍLOH.....	110

## ÚVOD

Pokud má být společnost úspěšná, je předpokladem mít především spokojené zaměstnance. Vytvoření vhodného systému odměňování není jednoduchým úkolem v žádné organizaci. Vybraná společnost se potýká s fluktuací svých zaměstnanců, což může vést k negativním i pozitivním jevům. Mezi negativní jevy patří například snížení důvěryhodnosti, ztráta již zaškolených zaměstnanců, únik interních informací atd. Naopak pozitivním jevem může být příliv nových zkušeností a názorů, vytvoření konkurence mezi zaměstnanci. Ke každému zaměstnanci by se mělo přistupovat individuálně i v oblasti finančního ohodnocení.

Pro společnost XY s.r.o., která se nachází v Jihomoravském kraji, okres Brno – město a zaměřuje se na opravy elektrických zařízení, jsou měnící se požadavky a nedostatek pracovníků aktuálními tématy. Elektrická zařízení jako jsou mobilní počítače, skenery, bezdrátové produkty a další. Společnost se musí snažit o udržení svých pracovníků, neboť vysoká fluktuace je stojí více peněz než zvýšení mezd zaměstnancům. Důvodem fluktuace je snižování míry nezaměstnanosti. Zvyšují se nabídky pracovních míst a lidé se přestávají bát změnit zaměstnání.

Struktura práce je následující: vymezení cílů práce a metod zpracování, teoretická východiska, analýza současné situace v řešené problematice a návrh řešení včetně ekonomických dopadů.

## CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem práce je najít vhodný návrh na změnu v odměňování zaměstnanců, který by vedl k vyšší spokojenosti současných zaměstnanců, a dále také zatraktivnění systému odměn na trhu práce.

Díložními cíli je jednak zmapovat teoretická východiska dané problematiky a také zanalyzovat její současný stav.

Oblastmi zkoumání budou:

- Zmapování teoretických východisek.
- Analýza vnitřních vlivů na systém hodnocení a odměňování pracovníků.
- Analýza vnějších vlivů na systém hodnocení a odměňování pracovníků.
- Syntéza výsledků díložních analýz.

Všechny cíle jsou dosaženy následujícími metodami:

- Faktografická rešerše – obsahuje fakta k nějaké problematice. Podkladem pro teoretickou část budou poznatky z odborné literatury, týkající se tématu hodnocení zaměstnanců a jejich odměňování.
- Analýza „7S“ – zkoumá strategii, strukturu, systémy odměňování a hodnocení, spolupracovníky, schopnosti a sdílené hodnoty, kde:
  - strategie (strategy) – vyjadřuje, jakým způsobem podnik uskutečňuje své vize a reaguje na příležitosti a hrozby v daném oboru podnikání,
  - struktura (structure) – strukturou se chápe organizační uspořádání v podniku, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, vztahy mezi podnikatelskými jednotkami, oblasti expertizy, kontrolních mechanismů a sdílení informací,
  - systémy (systems) – procedury, které pomáhají řídit každodenní aktivity (manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy atd.),
  - spolupracovníci (staff) – lidské zdroje organizace a jejich rozvoj a vzdělání, vztahy mezi nimi, postoj vůči podniku, motivace a aspirace,

- schopnosti (skills) – co je uvnitř organizace děláno nejlépe, pracovníci musí mít vhodné učící prostředí, aby se mohli zdokonalovat, musí se jim poskytovat prostor, čas učit se a tolerovat neúspěch,
- styl práce vedení (style) – styl, jak management řeší problémy, jak vede a motivuje pracovníky, existuje styl zaměřený na roli, na úkol, direktivní styl a styl samořízení,
- sdílené hodnoty (shared values) – základní skutečnosti, vize a principy podniku, které jsou zaměstnanci respektovány, každý uvnitř a vně společnosti by měl vědět, jaké jsou cíle podniku (Mallya, 2007).
- Dotazníkové šetření – dotazník bude zaměřen jak na spokojenost zaměstnanců s hodnocení a odměňováním, na spokojenost se vztahy, tak i na spokojenost s pracovním prostředím.
  - dotazník je formulář, který obsahuje předem dané otázky na určitou problematiku pro vzorek respondentů tzn., že představuje psanou formu rozhovoru (Sakslová, 2013).
- Porterova analýza – je založena na pojetí podnikatelského prostředí podniku jakožto seskupení ostatních podniků, které spolu navzájem soutěží o podíl na trhu s podobnými výrobky nebo službami. Je nástrojem pro analýzu konkurenčního prostředí společnosti, která umožňuje odhadnout působení okolních trendů na každou z oněch pěti definovaných sil. Porozumění konkurenčnímu prostředí a jeho dynamice v určitém odvětví nám poskytuje možnost čelit případným hrozbám a využít možné příležitosti. Mezi pět definovaných sil se řadí:
  - vyjednávací síla dodavatelů,
  - vyjednávací síla zákazníků,
  - hrozba vstupu nových konkurentů na trh,
  - hrozba vzniku substitutů,
  - stávající konkurenti (Němec a kol., 2008).
- Analýza trhu práce – analýza obyvatel, mzdové šetření, dostupných benefitů na trhu a analýza obyvatelstva.
  - trh práce tvoří kupci (zaměstnavatelé) a prodejci (zaměstnanci), cenou práce je mzdová sazba, která je potřebná k přilákání a udržení zaměstnanců v organizaci.

- společnosti musejí znát trhy práce, aby mohly činit vhodná rozhodnutí o výši peněžních odměn, a to jak na základě trhu, tak na základě vztahu k trhu (Armstrong, 2009).
- Analýza tržních sazeb – shromažďování a porovnávání údajů o peněžních a zaměstnaneckých výhodách nabízených u podobných pracovních míst v různých společnostech a o zjišťování mzdových sazeb u podobných pracovních míst. Cílem analýzy je:
  - získat odpovídající aktuální údaje o peněžních odměnách,
  - z těchto informací odvodit předběžné sazby nebo tržní rozpětí pro dané pracovní místo,
  - udržovat porovnání s trhem práce a přilákat si tak potřebné zaměstnance,
  - poskytovat informace pro rozhodování o výši peněžních odměn,
  - poskytovat informace o úpravách peněžních odměn,
  - podpora při hodnocení práce metodou tržního oceňování (Armstrong, 2009).
- SWOT analýza – nejběžnějším nástroj používaný ve společnostech díky své jednoduchosti. Jedná se o kombinaci analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Je třeba důkladně se zaměřit na příležitosti, protože ty nabízejí potenciál zlepšení současné situace, dalšího vývoje nebo eliminaci hrozeb, u silných stránek je vhodné dále je rozvíjet a pro slabé stránky vypracovat konkrétní opatření na nápravu nebo využití.
  - analýza vnitřního prostředí vyhodnotí silné a slabé stránky společnosti
  - analýza vnějšího prostředí společnosti slouží ke zjištění možných příležitostí i hrozeb pro společnost (Němec a kol., 2008).

Informace budou zjišťovány jak primárním sběrem dat (vlastní výzkum), tak sekundárním sběrem dat (knihy, odborné články, webové stránky, interní dokumenty společnosti, případně jiné záznamy společnosti). Vlastní výzkum spočívá v rozhovorech s HR manažerkou a v dotazování se pracovníků pomocí dotazníku.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V kapitole teoretická východiska práce bude popsána teorie k řízení lidských zdrojů, hodnocení a odměňování pracovníků. Teorie je nezbytná pro pochopení toho, jak funguje organizace a její vztah se zaměstnanci.

## 1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong, 2007). Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou takové složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace. Organizace tvoří pracovníci (Bontis a kol., 1999).

Cílem řízení lidských zdrojů je:

- zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace),
- zabezpečení kvalitativních stránek (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy) (Kleibl a kol., 2001).

## 1.2 Strategie řízení lidských zdrojů

Definice strategie je dodržovat plány v podobě zaměstnávání, najímání, vzdělávání, rozvoje zaměstnanců a jejich odměňování vedoucí k naplánovaným a promyšleným záměrům organizace. Strategické řízení lidských zdrojů se rovněž týká horizontální integrace (propojení), jejímž cílem je zajistit, aby různé složky strategie lidských zdrojů byly ve vzájemném souladu a navzájem se podporovaly (Armstrong, 2007).

Organizace musí pohlížet na své pracovníky jako na nástroj pro dosažení konkurenční výhody oproti ostatním organizacím. Vše je výsledkem akcí a reakcí proběhlých v minulosti. Strategie je tedy vlastně popis budoucnosti.

Přístupy k vytváření organizace s vysokou mírou oddanosti jsou:

- nové formy odměňování i hodnocení zaměstnanců,
- záruka trvalého zaměstnání,
- zajištění vnitřního uspokojení z vykonávané práce,
- zapojení pracovníků do řízení,
- vytváření žebříčků (Armstrong, 2007).

### **Řízení lidského kapitálu**

Toto řízení zahrnuje systematickou analýzu, měření a hodnocení toho, jak politika a praxe v oblasti lidských zdrojů vytvářejí hodnotu. Vzdělání a zkušenosti pracovníků determinují dovednosti. Adaptabilita pracovníků determinuje strategickou flexibilitu firmy. Oddanost a loajalita pracovníků determinuje schopnost firmy uchovat si konkurenční výhodu (Armstrong, 2007).

### **1.3 Hodnocení pracovníků**

Hodnocení výkonu znamená činnost, která poskytuje pravidelné informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potencionálu a budoucích potřebách. Hodnocení je nutné propojit s ostatními personálními systémy (Sakslová, 2013).

#### **Formy hodnocení**

Zaměstnanec by měl vědět, jaké jsou na něj kladeny požadavky, co se týká jeho výkonu a jeho pracovního chování. Cílem je motivovat k podávání nejvyššího a nejkvalitnějšího výkonu, zhodnotit si výkon zaměstnance za hodnocené období a ujasnit si rozdíly ve vnímání výkonu mezi hodnoceným a hodnotitelem. Cílem by mělo být i vytvoření podkladů pro mzdové odměňování (Wagnerová, 2011).

Je žádoucí stanovit taková kritéria hodnocení, která mají souvislost s daným typem práce a umožňují ji posoudit, musí umožnit různým hodnotitelům dojít ke shodnému výsledku a nezasahovat do osobních záležitostí (Sakslová, 2013).

Formy hodnocení (v praxi se nejvíce užívají první dva uvedené způsoby) jsou:

- **Hodnocení formální**

Probíhá dle stanovených zásad. Užívá se jako periodické hodnocení, po skončení zkušební doby, v případě poklesu výkonnosti.

- **Hodnocení neformální**

Výkon a pracovní chování podřízených je sledováno nadřízeným běžně. Toto hodnocení by mělo být součástí každodenní řídicí práce a poskytovat tak zpětnou vazbu zaměstnancům.

- **Hodnocení individuální**

Probíhá jako dialog pouze mezi vedoucím a podřízeným.

- **Hodnocení skupinové**

Provádí se za účasti spolupracovníků, když celkový výsledek skupiny je ovlivňován přínosem jednotlivce (Sakslová, 2013).

### **Metody hodnocení**

Metody hodnocení lze roztrždit dle časového horizontu. Metody zaměřené na minulost (orientace na to, co se již stalo), metody zaměřené na přítomnost (zhodnotí aktuální situaci) a metody zaměřené na budoucnost (zabývají se určitou předpovědí). Předpokládá se, že hodnocený bude snadněji pokračovat v pozitivních věcech, než negativně hodnocených (Hroník, 2006).

Výběr metody hodnocení by měl odpovídat typu práce a důležitosti funkce. Proces hodnocení zahrnuje etapu přípravy, etapu vlastního hodnocení a etapu využití výsledků hodnocení v praxi. Nejvyžívanější hodnocení:

- **Dotazník**

Dotazník je formulář, který obsahuje předem dané otázky.

- **Pohovor**

Při pohovoru lze využít volných či standardizovaných otázek. Přímý kontakt umožňuje hovořit otevřeněji a podřízený je současně informován o svém výkonu.

- **Sebehodnocení**

Zaměstnanec musí být o této variantě předem informován. Může probíhat jak ústně, tak písemně.

- **Metoda kritických případů**

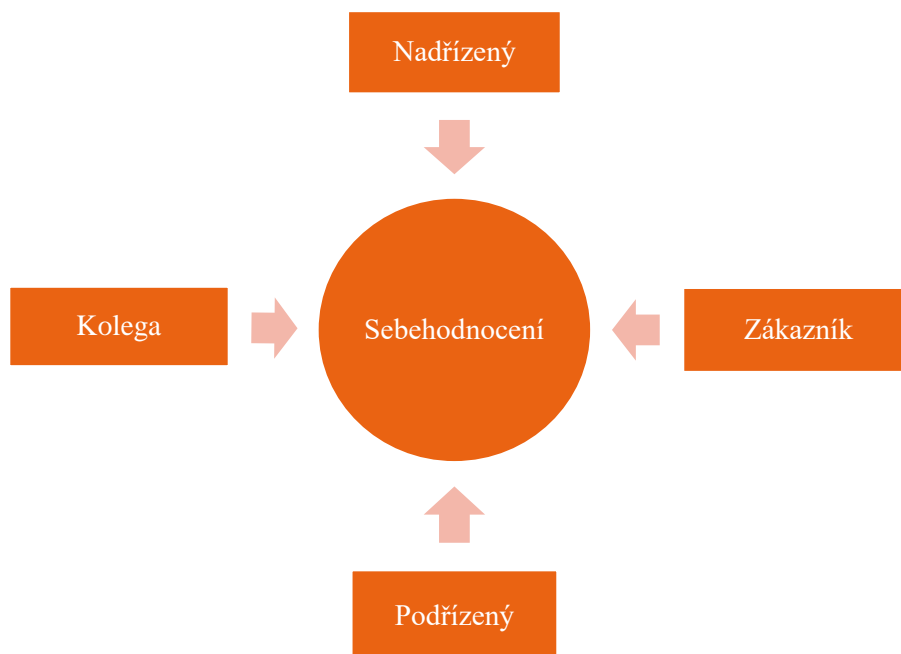
Základem této metody je vedení písemných záznamů o kritických situacích. Vedoucí pořizuje záznamy o úspěchu i neúspěchu.

- **Hodnocení podle cílů**

Zaměstnanec je posuzován na základě splnění konkrétních cílů. Předpokladem je stanovení termínu a zabezpečení měřitelnosti cílů.

- **360° zpětná vazba**

Vícezdrojové hodnocení poskytuje komplexní přehled o činnosti zaměstnance. Hodnotí nadřízený, kolegové, podřízený, zákazníci. Součástí je také sebehodnocení (Saksllová, 2013).



**Obrázek č. 1: Model 360° zpětné vazby**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Hroník, 2006, s. 66)

Z možných systémů hodnocení se dává přednost takové metodě, která umožňuje přispívat k realizaci cílů společnosti a odpovídá jejím specifickým charakteristikám (Kleibl a kol., 1995).

## 1.4 Odměňování pracovníků

System náhrad, který společnost nabízí, hraje důležitou roli při určování úrovně závazků zaměstnanců a jejich udržení (Terera a kol., 2014).

System odměňování v organizaci má mimořádně významnou úlohu. Tento system tvoří:

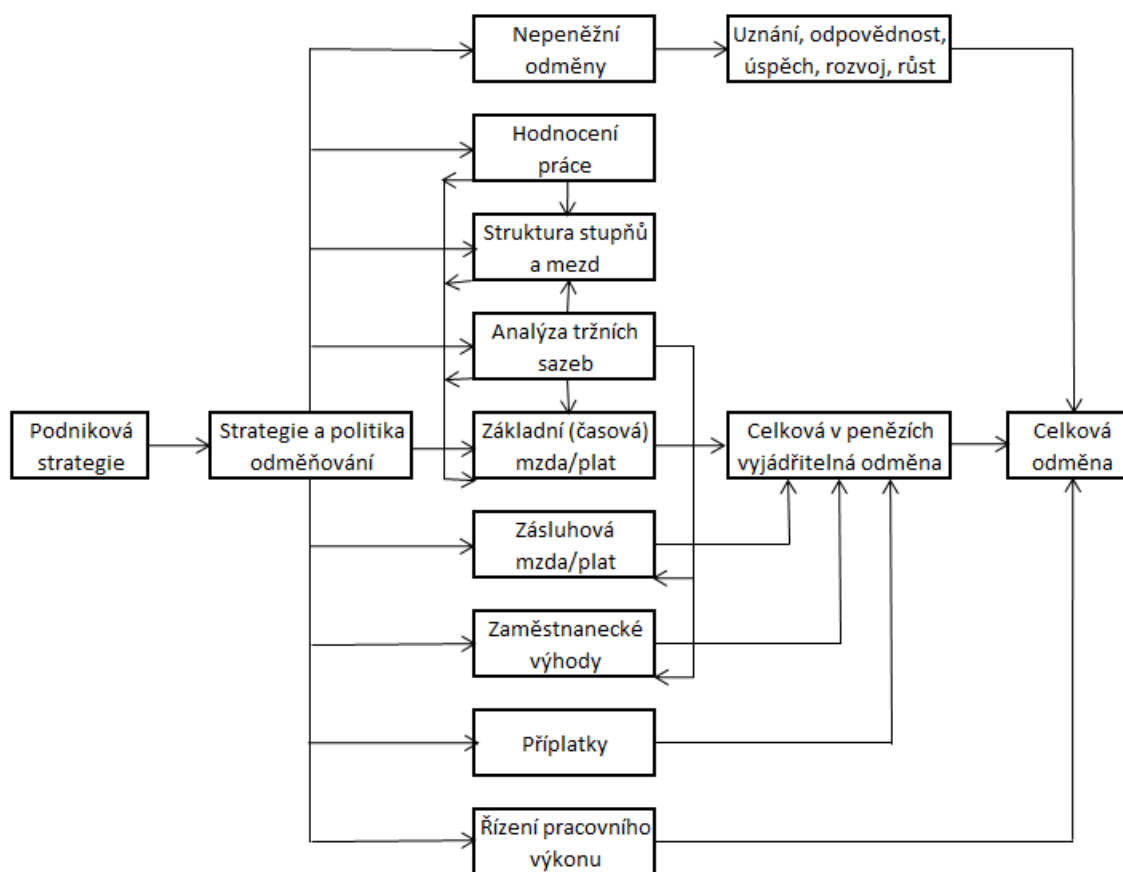
- **Mzdový system podniku** (zahrnuje tvorbu a uplatňování mzdových systemů a jeho jednotlivých nástrojů),
- **System odměn a požitků mimomzdového charakteru**, kterým se působí na pracovní výkon, chování a postoje pracovníků k práci, tak i ke společnosti a jejím cílům (Kleibl a kol., 1998).

Nástroje odměňování:

- odměny peněžní (mzdové) - mzda, prémie, příplatky,
- odměny nepeněžní (hmotné) – poskytování výrobků, prací, služeb,
- odměny nehmotné – motivují, přináší uspokojení z práce (Sakslová, 2013).

Individuální mzda pracovníka je utvářena v organizaci v určitém strukturovaném systemu v tzv. mzdovém systemu podniku, který představuje logicky vyvážený souhrn nástrojů a stanovených postupů, pomocí nichž se utváří mzda jednotlivých pracovníků podle předem stanovených kritérií, které odpovídají základním cílům personální politiky. Z tohoto hlediska je mzdová politika společnosti jedním z nástrojů realizace personální politiky firmy (Kleibl a kol., 1998).

Základní peněžní odměna je množství peněz (pevný plat či mzda), které tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo. Může se měnit buď podle úrovně práce nebo i podle úrovně požadovaných dovedností. Odměna je ovlivněna jak vnitřními, tak i vnějšími faktory. Základní mzda či plat mohou být vyjádřeny různou sazbou: roční, měsíční, týdenní nebo hodinovou. Pracovní místa lze zařazovat do struktury stupňů (tříd), v takovém případě je peněžní odměna ovlivněna tržními sazbami a je zde prostor pro růst na základě pracovního výkonu, schopností, přínosu nebo délky zaměstnání (Armstrong, 2009).



**Obrázek č. 2: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy**  
(Zdroj: Armstrong, 2009, s. 24)

Odměňování pracovníků je citlivou záležitostí. Často jsou zaměstnanci přepláceni, nedoceněni nebo diskriminováni. Se zavedením hodnocení pracovníků je v organizaci očekáváno zvýšení transparentnosti systému odměňování. Výkonné pracovníky od nevýkonných diferencuje tržní hodnota, která je zjišťována pomocí analýzy trhu práce a informací o diferencích ve výkonech. Aby byl systém vnímán jako spravedlivý, jsou kladeny vysoké nároky zejména na stanovení kritérií pro hodnocení výkonu a správně zvolených metod pro měření nebo záznam výkonu (Pilařová, 2008).

Cíle odměňování:

- Odměňovat za dosažený výkon a přínos.
- Získávat kvalifikované zaměstnance a udržet si současných zaměstnance.
- Motivovat k vyššímu výkonu.
- Zajistit rovnováhu mezi mzdou a hodnotou práce.
- Posilovat morálku zaměstnanců.
- Podněcovat zájem o zvyšování kvalifikace (Sakslová, 2013).

### **1.4.1 Mzdové formy**

Mzdou se rozumí peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za odvedenou práci. Mzda může být sjednána nebo určena. Zaměstnavatel ji poskytuje podle pracovních smluv, podle vnitřních mzdových předpisů, kolektivní smlouvy nebo mzdovým výměrem (Sakslová, 2013).

Mzdové formy zlepšují výsledky práce, hospodaření podniku i pracovní chování. Mezi základní zásady patří:

- Jednotliví pracovníci a pracovní kolektivy musejí znát úkoly a standardy požadovaného výkonu.
- Mělo by jim být umožněno plnit tyto úkoly a výkonové standardy pro celé období, za které jsou výsledky hodnoceny. Pracovníci mohou ovlivnit svůj výkon změnou svého chování a svým rozhodnutím.
- Formy mzdy by měly být dostatečně srozumitelné, aby stimulovaly úsilí vedoucí k výsledkům (Kleibl a kol., 1998).

### **Druhy mzdových forem**

Pobídkové formy jsou odměny nabízené jako dodatek k časové mzdě nebo existují samostatně a jsou často přímo úměrné pracovnímu výkonu. Pobídkové formy se snaží posílit vazbu odměny za výkon a tím motivovat pracovníky. Pobídkové formy mohou být tříděny podle různých hledisek, nejčastěji se užívají na úrovni – individuální, skupinové nebo celoorganizační. Někdy mohou být tříděny podle toho, jestli se používají pro management a specialisty či pro manuální nebo administrativní pracovníky. Dva požadavky, aby byl pobídkový systém odměňování efektivní:

- postupy a metody používané k hodnocení pracovníka,
- pobídkové formy musejí být přísně založeny na výkonu (Koubek, 2007).

Požadavky udávají potřebu komunikace mezi vedením organizace a pracovníky, otázku stylu vedení lidí a vytváření žádoucích mezilidských vztahů a žádoucí dané kultury v organizaci (Koubek, 2007).

Typy mezd:

### **1) Úkolová mzda**

Může být používána pouze pokud jsou splněny určité předpoklady. Mzda je přímo závislá na odvedeném množství výkonu. Používá se ve formě mzdy od kusu nebo mzdy za normohodiny. Za výkon provedený v kratším, než normovaném čase je vyplácen úkolový nadvýdělek.

### **2) Prémie**

Mzda je závislá na různých aspektech dosaženého výsledku, např. množství, jakosti, využití strojů aj. Věcná kritéria pro výpočet prémie lze měřit či vypočítat, jsou snadno zjištělná, ovlivnitelná a srozumitelná.

### **3) Časová mzda**

Tato mzda je použitelná pro jakýkoliv druh práce. Určuje se podle mzdového tarifu, který může být hodinový, týdenní, měsíční i roční. Je výhodná, protože je relativně jednoduchá a administrativně levná, usnadňuje plánování mzdových nákladů a hlavně vytváří jistotu stabilního výdělku. Mezi nedostatky patří omezený prostor motivace k efektivnosti. Pevná mzda za jednotku času je doplněna odměnou za hodnocení pracovníka. Mzdové tarify jsou odstupňovány podle počtu odpracovaných let v odvětví, je doplněna prémie, provizí, bonusem či odměnou za systematické hodnocení pracovníka. Cílem přiznání odměny za hodnocení pracovníka je hlavně ho motivovat, dokázat v něm vyvolat zájem o klíčové problémy a přispět ke zdokonalování klíčových hodnot jako např. kvality služeb pro zákazníky. Odměna je stanovena procentem ze mzdového tarifu, procentní sazby jsou odstupňovány podle celkového hodnocení pracovníka a je spravedlivě diferencována pohyblivá část mzdy sloužící k uznání pracovníka.

### **4) Smluvní mzda**

Mzda je předem individuálně dohodnuta na časově omezené období mezi pracovníkem a vedoucím na základě pohovoru. Za smluvně zaručenou mzdu pracovník zavazuje odvést odpovídající výsledek. Ke kontrole dodržování dohodnutého výsledku jsou pravidelně sledovány všechny normované a skutečné časy a je vypočítáno procento využití času. Při zjištění odchylky od dohodnutého výsledku nemá to na smluvní mzdy žádný vliv, při překročení je pracovník přeřazen do vyššího stupně využití času s vyšší mzdou. Při výsledku pod toleranční mezí je dána pracovníkovi možnost odvést očekávaný výkon.

### **5) Mzda s měřeným denním výkonem**

Pevná mzda za určitou časovou jednotku, je diferencována pomocí hodnocení práce pracovníka a může být podle záměru podniku doplněna odměnou za výkon, pracovník však není pod tlakem výkonu, protože je mu zaručena rovnoměrná mzda. Odvádí-li však pracovník nedostatečný výkon, je poslán na školení ke zlepšení výkonu. Nedojde-li ke zlepšení, je převeden, přeložen nebo propuštěn. Je žádoucí stanovit a trvale objektivizovat normy spotřeby práce a pravidelně zjišťovat míru využití pracovní doby pro kontrolu dohodnutého výsledku.

### **6) Programová mzda**

Pevná mzda za určitou časovou jednotku při plnění pevně vymezeného pracovního úkolu. Vyšší, než očekávaný výsledek není žádoucí a není mzdově zvýhodněn (Kleibl a kol., 1998).

## **1.4.2 Dodatkové mzdové formy**

Používají se ke zvýšení nedostatečné pobídkovosti časové mzdy nebo platu. Jsou vázány na individuální, či kolektivní výkon. Bývají jednorázové nebo také periodicky se opakující (Koubek, 2007).

Mají pro pracovníka vysoký motivační podnět. Slouží buď jako podnět k zachování věrnosti podniku a ke stabilizaci pracovního výkonu, nebo jsou jimi oceněny jednorázové či mimořádné výkony.

Mezi nejobvyklejší dodatkové mzdové formy patří:

- odměna,
- bonus,
- prémie,
- osobní ohodnocení,
- odměňování zlepšovacích návrhů,
- podíly na výsledcích hospodaření organizace,
- zaměstnanecké akcie,
- příplatky,
- ostatní výplaty (Koubek, 2007).

**Bonus** je individuální či kolektivní forma mzdy, která je vyplácena k základní mzdě. Je vyplácen ihned po odvedení dobrého výkonu. Pracovníky je využíván odlišně, je administrativně nenáročný, lze ho poskytnout jen v omezeném rozsahu především výjimečným pracovníkům, může být vázán na plnění specifických úkolů a budoucích cílů. Nevýhoda je, že snižuje zájem jednotlivce pracovat v týmu a také je považován za nespravedlivý (Kleibl a kol., 1998).

**Prémie** bývá začleňována do skupiny výkonnostně orientovaných mezd a představuje dodatečné mzdové zvýhodnění vázané na dosažení určitých výsledků závislých na pracovníkovi. Je zpravidla poskytována k časové nebo úkolové mzdě. Prémiové mzdy jsou poskytovány v pravidelných intervalech. Za pozitivní přístup k podniku je možné udělit věrnostní prémie a prémie za přítomnost. Na kolektivní prémie může skupina pracovníků dosáhnout při dosažení skutečnosti kvalitativní povahy (Kleibl a kol., 1998).

**Účast na hospodářském výsledku** je formou mzdy, kterou může zaměstnavatel poskytnout pracovníkům za jejich přínos k dosažení lepších hospodářských výsledků společnosti. Účast musí být hrazena z disponibilního zisku. Stanovení výše vychází buď z obchodního zisku nebo zisku vykazovaného v daňovém přiznání. Důvody k zavedení systému účasti na výsledku můžeme vymežit jako:

- ekonomické důvody – stimulace ke spolupráci, zvýšení produktivity práce, získávání kvalitních pracovníků, možnost delegování vyšší odpovědnosti,
- sociální a společensko-politické důvody – podpora součinnosti práce a kapitálu, oslabení protikladných zájmů zaměstnavatele, vytváření účinnějších předpokladů pro uplatňování spoluúčasti pracovníků na řízení, zabezpečení podílu pracovníků na výsledku (Kleibl a kol., 1998).

V písemně smlouvě je upraven okruh pracovníků, kteří mohou získat podíl na výsledku, způsob rozdělení vyššího než plánovaného výsledku mezi práci a kapitál, formy a termín poskytnutí (Kleibl a kol., 1998).

### **1.4.3 Postupy v odměňování**

*„Postupy a procedury v odměňování se týkají zařazování prací/pracovních míst do stupňů, stanovování mzdových/platových sazeb a projednávání odvolání“* (Armstrong, 2009, s. 406).

Pět základních postupů v odměňování:

- **Zařazování prací / pracovních míst do stupňů**

K zařazení nové práce nebo pracovního místa do stupně nebo přeřazení existujícího pracovního místa by mělo být hodnocením práce.

- **Stanovení mzdových sazeb při nástupu do zaměstnání**

Každý zaměstnanec je se svojí mzdou spokojený individuálně, je proto dobré mít na paměti potřebu ponechat si určitý prostor pro zvyšování odměny dle zásluh. Pokud se uplatňuje ve společnosti náborový příspěvek, musí být jasně definována pravidla tohoto uplatňování.

- **Zvyšování platů v případě povyšování pracovníků**

Je nutné brát v úvahu, jakou výši peněžní odměny dostávají lidé vykonávající práci na stejné pozici se stejnou odpovědností nebo práci na stejném stupni. Za rozumný přírůstek mzdy při povýšení na vyšší stupeň se bere okolo 10 %.

- **Zkoumání rovnosti v odměňování**

Proces zkoumání má tři hlavní fáze. První – analýza – shromažďuje a analyzuje potřebné údaje za účelem rovnoprávnosti pohlaví. Fáze diagnóza zkoumá rozdíly mezi pohlavími a jak se těmito rozdíly vyhnout. Třetí fáze – akce – eliminuje jakékoliv nerovnosti.

- **Odvolání**

Odvolání proti rozhodnutím, která se týkají odměn, se po podání stížnosti projednává (Armstrong, 2009).

#### **1.4.4 Vzdělávání pracovníků**

Vzdělávání je personální činnost, která zahrnuje prohlubování a rozšiřování pracovních schopností, rekvalifikaci, vzdělávání nových zaměstnanců a formování osobnosti zaměstnance. Význam kvalifikace a vzdělávání neustále roste (Sakslová, 2013).

Význam vzdělávání pro společnost:

- Zvyšuje kvalitu lidských zdrojů (zvyšování znalostí a dovedností).
- Vytváří soulad mezi požadavky pracovních míst a kvalifikačními předpoklady.
- Možnost reagovat na změny na trhu.
- Dovolí obsazování nových či uvolnění pracovních míst.
- Zvyšuje atraktivitu zaměstnavatele (Sakslová, 2013).

Význam vzdělávání pro zaměstnance:

- Podporuje samostatnost v práci.
- Usnadňuje participaci.
- Vzdělávání otevírá cestu k lepšímu uplatnění, k možnostem seberealizace.
- Vytváří předpoklady k vzestupu osobní kariéry.
- Formuje osobnost zaměstnance.
- Přispívá k sociálně psychologickým dovednostem (Sakslová, 2013).

### **Metody vzdělávání**

Pokud nemá společnost specialisty na vzdělávání dospělých, měla by navázat spolupráci s externími odborníky, protože kvalitní příprava vyžaduje odborné předpoklady. Metody můžeme dělit na metody vzdělávání používané na pracovišti nebo používané mimo pracoviště. Mezi nejběžnější patří:

- Instruktaž při výkonu práce.
- Dlouhodobé sledování a usměrňování tzv. coaching.
- Asistování (zaškoluje zkušenější zaměstnanec).
- Pracovní porady.
- Pověření úkolem.
- Přednáška.
- Praktické demonstrování.
- Workshopy (Sakslová, 2013).

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato kapitola bakalářské práce analyzuje současný stav vybrané společnosti XY s.r.o. sídlící v Brně. Jsou zde obsaženy základní informace o společnosti, analýza 7S, analýza ekonomické situace, analýza dotazníkového šetření, shrnutí interní analýzy, Porterova analýza, analýza obyvatel, analýza zaměstnanosti i nezaměstnanosti, mzdové šetření, analýza benefitů, analýza konkurence, shrnutí externí analýzy a závěr kapitoly je věnován SWOT analýze.

### 2.1 Základní informace o společnosti

Všechny základní informace o společnosti XY s.r.o. shrnuje následující tabulka:

**Tabulka 1: Informace o společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2018)

<b>Název</b>	XY s.r.o.
<b>Sídlo</b>	Brno
<b>Právní forma</b>	společnost s ručením omezením
<b>Založení společnosti</b>	2. dubna 2012
<b>Zápis do OR</b>	4. dubna 2012
<b>Předmět podnikání</b>	instalace, diagnostika, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
<b>DPH</b>	plátce
<b>Základní kapitál</b>	200 000 Kč
<b>Počet zaměstnanců v roce 2017</b>	500
<b>Počet členů statutárního orgánu</b>	2
<b>Způsob jednání</b>	společnost zastupují vždy dva jednatelé společně
<b>NACE</b>	33140 - opravy elektrických zařízení
<b>ZISK</b>	ano, společnost je zisková

XY s.r.o. je přední technologická společnost poskytující svým zákazníkům komplexní řešení v oblasti designu, výroby, testování, servisu a logistických potřeb. V Brně momentálně pracuje okolo 500 zaměstnanců, kteří provádí až šedesát tisíc oprav měsíčně pro více než 150 skupin produktů v rámci záručního i pozáručního servisu. Doba oprav se pohybuje v rozmezí od 1-3 dnů. Společnost se zaměřuje na poskytování špičkových výkonů, které překračují očekávání zákazníka, ať už se jedná o kvalitu, dodávku či servis. Je odhodlána se rozvíjet, implementovat a neustále zlepšovat systém řízení jakosti (HR manažerka, 2017).

Společnost byla založena v roce 1980 v Kalifornii. Její spoluzakladatel nyní působí na pozici CEO. Má pouze jediného vlastníka, který má sídlo v USA. Korporace zaměstnává přes 45 000 zaměstnanců v 25 zemích na 5 kontinentech. Mezinárodní opravárenské středisko je v České republice, všechny poškozené jednotky jsou tedy dováženy pouze do Brna (HR manažerka, 2017).

## **2.2 Analýza společnosti**

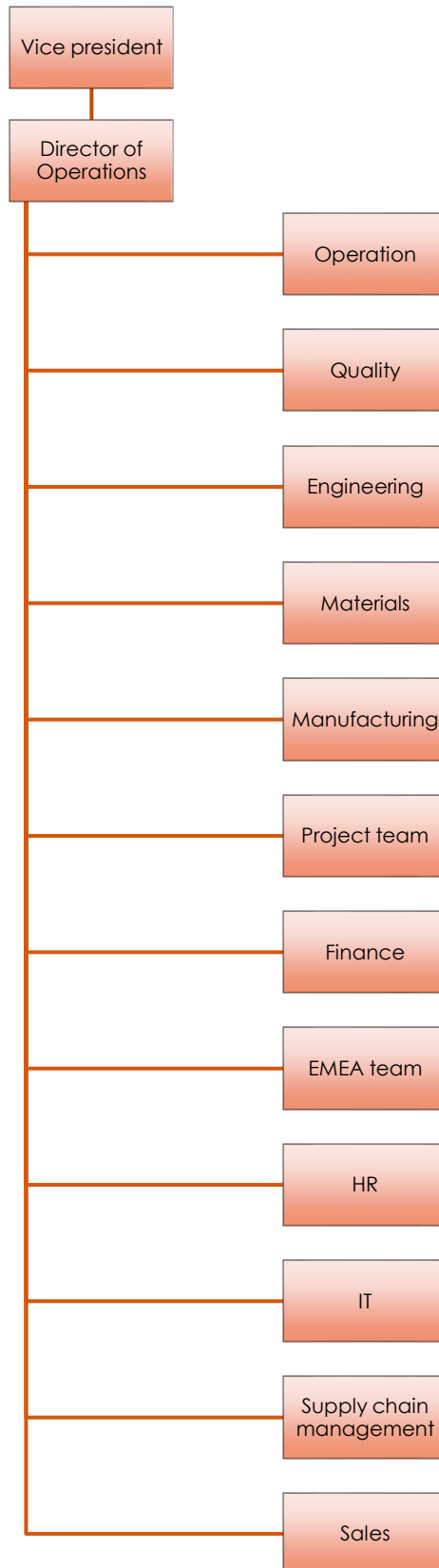
V analýze společnosti je zanalyzována 7S, analýza ekonomické situace, analýza dotazníkového šetření a shrnutí interní analýzy.

### **2.2.1 Analýza 7S**

Kapitola o analýze 7S se zabývá strukturou zaměstnanců, strategií, informacemi o spolupracovnících, schopnostmi, stylem práce vedení, sdílenými hodnotami, systémem hodnocení a systémem odměňování zaměstnanců.

#### **Struktura**

Počtem zaměstnanců se společnost řadí mezi velké podniky, proto je organizační struktura velmi složitá a členitá. Jelikož se jedná o americkou společnost, některé názvy pozic jsou v anglickém jazyce. V čele brněnské pobočky stojí Director of operations, který je nadřízeným pro oddělení – Operation, Finance, Engineering, Quality, Materials, HR, Project Team, IT, Manufacturing, EMEA team, Supply chain management a Sales. Pro ucelenější přehled slouží následující schéma, organizační struktura společnosti (Orgchart, 2018):



**Obrázek č. 3: Organizační struktura společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Orgchart, 2018)

V každém oddělení se nachází několik pracovních pozic. Pro jasnější představu je rozložení pozic vyjádřeno procentuálním podílem. Společnost má celkem 46 pozic. Největší zastoupení mají pozice servisních techniků - 299, z důvodu zaměření společnosti na opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení. Čísla za názvy pozic slouží pro interní rozdělení. Společnost má u každé pozice ještě tzv. **grade**, čímž je zajištěno, že lidé na stejném gradu mají stejnou zodpovědnost a od ní se odvíjí výše mzdy (HR manažerka, 2018).

**Tabulka 2: Zaměstnanci na pozicích a)**  
Zdroj: Vlastní zpracování dle: Orgchart, 2018)

Oddělení	Pracovní pozice	Počet lidí na pozici	Procentuální podíl
EMEA TEAM	3PL Specialista	7	1,40 %
	EMEA manažer	1	0,20 %
Engineering	Strojní inženýr	2	0,40 %
	EHS inženýr	1	0,20 %
	Kontrolor produkce 1 / 2	2	0,40 %
	Vývojový inženýr	3	0,60 %
	Offline technik	8	1,60 %
	Softwarový inženýr	2	0,40 %
	Testovací inženýr 3 / 4	3	0,60 %
	Web Developer 2 / 3 / 4	3	0,60 %
Finance	Finanční manažer	1	0,20 %
	Rozpočtoví a mzdoví analytici	2	0,40 %
	Finanční analytik 3 / 4	3	0,60 %
	Účetní	2	0,40 %
HR	HR Manažerka	1	0,20 %
	Zástupce HR 1 / 2	2	0,40 %
IT	Manažer pro informační systémy	1	0,20 %
	Technik pro informační systémy 3 / 4	3	0,60 %
	Specialista na síťové systémy	2	0,40 %
	Inženýr projektování systémů	1	0,20 %
Sales	Operační analytik	1	0,20 %

**Tabulka 3: Zaměstnanci na pozicích b)**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Orgchart, 2018)

Oddělení	Pracovní pozice	Počet lidí na pozici	Procentuální podíl
Manufacturing	Plánovač 1 / 3	2	0,40 %
	Technik testování 2 / 3 / 4	24	4,80 %
	Program manažer	1	0,20 %
Materials	Nákupčí 1 / 2 / 3 / 4	9	1,80 %
	Manipulátor s materiálem	1	0,20 %
	Manažer – správce materiálu	1	0,20 %
Operation	Administrativní podpora 1 / 2 / 3 / 4	56	11,20 %
	Pracovník montáže	6	1,20 %
	Specialista pro zákaznický servis	2	0,40 %
	Kontrolor dokumentů	2	0,40 %
	Expeditér 1 / 2 / 3	8	1,60 %
	Import/ Export analytik 1 / 2	3	0,60 %
	Operation manažer	1	0,20 %
	Servisní opravář 1 / 2	2	0,40 %
	Servisní technik 1	98	19,60 %
	Servisní technik 2	134	26,80 %
	Servisní technik 3	52	10,40 %
	Servisní technik 4	15	3,00 %
	Skladník	4	0,80 %
Koordinátor dopravy 3 / 4	4	0,80 %	
Project team	Projektový manažer	1	0,20 %
	Webovní vývojáři, manažer provozu	4	0,80 %
Quality	Inženýr kvality 2 / 3	2	0,40 %
	Manažer kvality	1	0,20 %
	Inspektor kvality	6	1,20 %
	Technik kvality 3 / 4	7	1,40 %
Supply chain management	Projektový manažer dodavatelského řetězce	2	0,40 %
	Manažer zakázek	1	0,20 %
<b>Celkem</b>		<b>500</b>	<b>100,00 %</b>

## Strategie

Společnost využívá k opravám spoustu materiálu, ale snaží se prostřednictvím neustálého zlepšování chránit životní prostředí. Je zaměřena taktéž na poskytování excelentní výkonnosti, flexibility a technologické úrovně, které překračují očekávání zákazníka, ať už se jedná o kvalitu, čas dodání nebo další služby (Cíle a cílové hodnoty, 2017).

Co je pro společnost nejdůležitější:

- obchodní etika,
- neustále zlepšování,
- vynikající technologie a výkon,
- překonávat očekávání,
- partnerství s dodavateli,
- respekt k jednotlivcům,
- profesionální integrita (Quality at company, 2017).

Nejdražším kapitálem jsou lidé. Společnost si je vědoma, že zaměstnanci rozhodují o jejím úspěchu, který závisí především na pracovním výkonu a odbornosti. Hlavním cílem je udržení a průběžný rozvoj týmu kvalifikovaných odborníků. Společnost se snaží vytvářet takové podmínky a podporu, které umožní profesní růst zaměstnanců a rozvoj jejich odborných dovedností a znalostí. Průběžné vzdělávání považují za hlavní zdroj zvyšování produktivity (HR manažerka, 2018).

Společnost klade důraz na rovnováhu mezi finančním a nefinančním odměňováním zaměstnanců. Finanční a nefinanční ohodnocení je spojeno s hodnotami a strategií společnosti. Pevná odměna se stanovuje na základě relevantní profesní odbornosti a zkušeností, míře kompetencí zaměstnance a odpovědnosti, kterou na dané pozici vykonává. Pro účely aplikací určitých zásad definovala společnost zaměstnance odpovědné za činnosti spojené s podstupováním rizik způsobem podle již zmíněného gradu (HR manažerka, 2018).

Příklady rozdělení pozic dle gradu v Brně:

- Nejvyšší grade 16 má Director of operations.
- Grade 14 mají manažeři.
- Grade 13 vedoucí pracovníci.

- Grade 12 má nákupčí.
- Grade 9 má účetní.
- Grade 8 má technik testování výroby 3.
- Grade 7 má servisní technik 2.
- Grade 6 má servisní technik 1.
- Grade 5 má inspektor kvality.
- Grade 3 má manipulátor s materiálem (Active grades, 2018).

## Spolupracovníci

Tato kapitola udává přehled o vývoji počtu zaměstnanců, jejich věku, zastoupení počtu mužů a žen, fluktuací zaměstnanců společnosti, nemocnosti a produktivity práce.

### 1) Vývoj počtu zaměstnanců

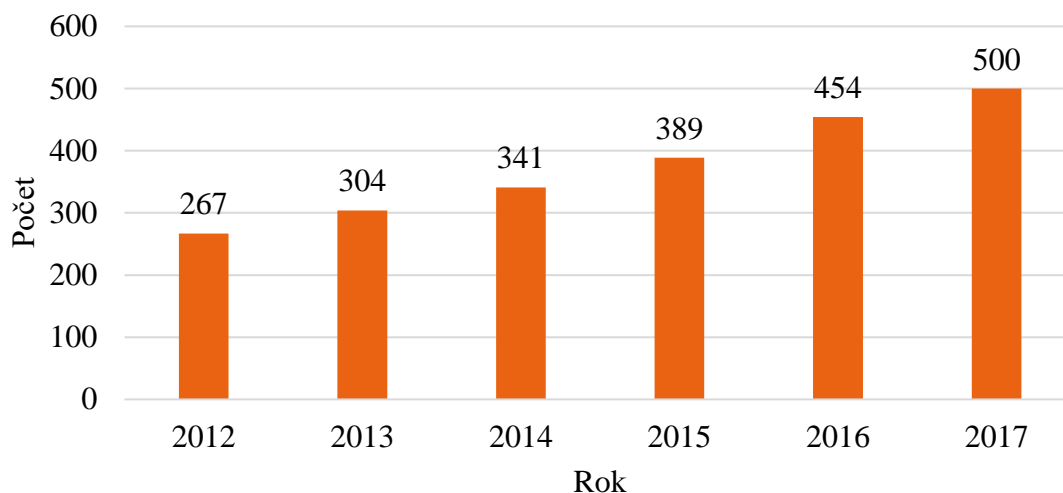
Společnost byla zapsána do OR v roce 2012, nicméně pod jiným názvem fungovala již dříve. Při zápisu tedy měla společnost 244 zaměstnanců. Ve stejném roce pak ještě vzrostl počet zaměstnanců o 9,4 %. Růst počtu zaměstnanců je exponenciální. Společnost se potýká s vysokou fluktuací, proto stále nabírá více pracovních sil. Během roku počet zaměstnanců samozřejmě kolísá, následující tabulka uvádí údaje na konci kalendářního roku. Podrobnější nástupy a výstupy budou rozepsány v kapitole o fluktuaci.

**Tabulka 4: Počet zaměstnanců na konci roku**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Nástupy a výstupy, 2018)

Rok	Počet zaměstnanců	Procentuální změna
2012	267	+ 9,4 %
2013	304	+ 13,8 %
2014	341	+ 12,2 %
2015	389	+ 14,1 %
2016	454	+ 16,7 %
2017	500	+ 10,1 %

Z předchozí tabulky je vytvořen přehledný graf:

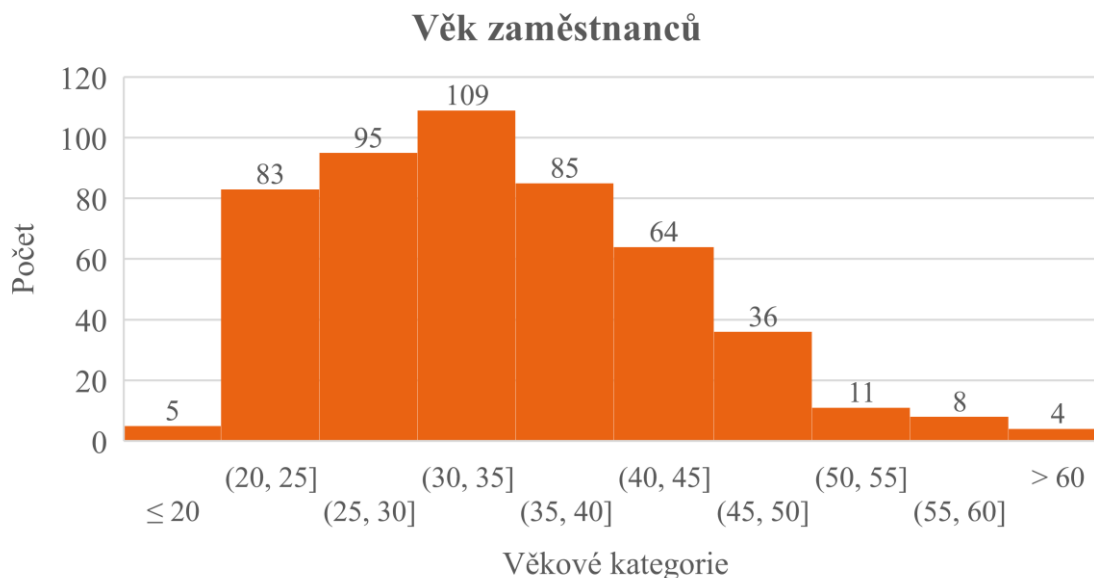
## Vývoj počtu zaměstnanců



**Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Nástupy a výstupy, 2018)

## 2) Věk zaměstnanců

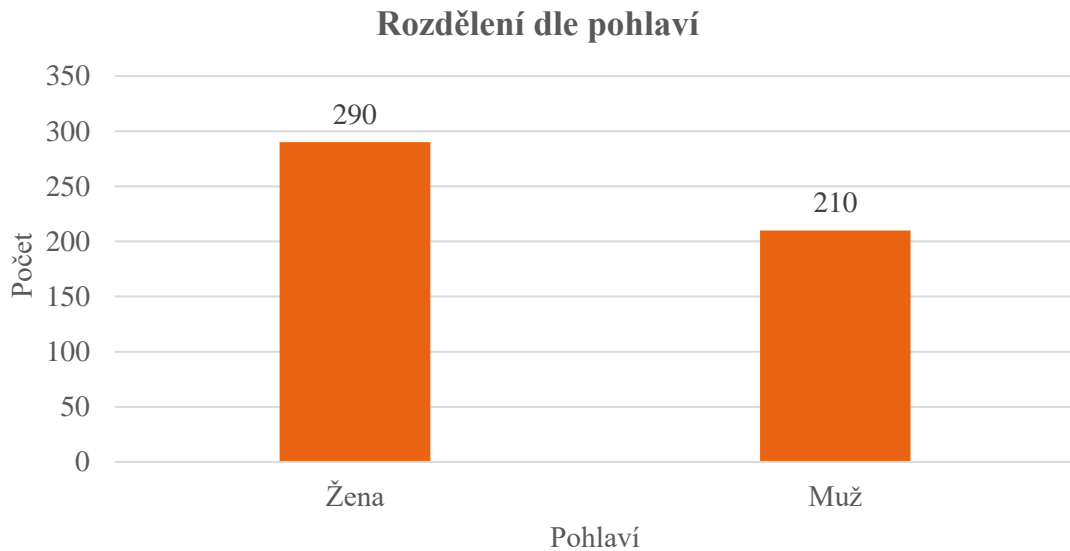
Nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věkové kategorii 30-35 let. Poté následuje věková skupina 25-30 let. Stejně obsazení zaujímají věkové kategorie od 20-25 let a od 35-40 let. Podobně jsou na tom věkové kategorie do 20 let a nad 60 let. Průměrný věk ve společnosti je 34 let.



**Graf 2: Věk zaměstnanců**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Nástupy a výstupy, 2018)

### 3) Rozdělení dle pohlaví

Práce v servisním středisku se rozhodně netýká pouze mužů, naopak společnost má ve svých řadách dokonce více žen. Muži tvoří 42 % (celkem 210 zaměstnanců) a ženy zbylých 58 % (290 zaměstnankyň).



**Graf 3: Rozdělení dle pohlaví**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Nástupy a výstupy, 2018)

### 4) Fluktuace zaměstnanců

Podle výstupních rozhovorů, které společnost XY s.r.o. provádí je jasné, že nejčastějším důvodem odchodu je mzda.

Fluktuace se vypočítá jako podíl zaměstnanců, co odešli a průměrného počtu zaměstnanců v daném roce. Je vyjádřena v procentech.

**Tabulka 5: Fluktuace za jednotlivé roky**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Nástupy a výstupy, 2018)

Rok	Průměrný počet zaměstnanců	Fluktuace celkem	Fluktuace HPP
2012	256	47,0 %	25,4 %
2013	286	23,5 %	23,1 %
2014	323	25,1 %	19,2 %
2015	365	35,9 %	27,7 %
2016	422	21,8 %	17,1 %
2017	477	43,8 %	26,6 %

Průměrná míra fluktuace v ČR je na úrovni cca 15 % (15 ze 100 zaměstnanců společnost opustí). Nejčastěji doporučovaná míra fluktuace je 5–7 %. Jedinou cestou není jen dobré finanční ohodnocení, zaměstnanec musí být ohodnocen spravedlivě i ve vztahu k ostatním zaměstnancům. Pokud firma využívá bonusový systém, je základem detailní vysvětlení, aby zaměstnanec systému rozuměl a mohl zlepšovat svůj výkon. Záleží také na profesním postupu a motivujícím systému benefitů. Vztahy na pracovišti jsou dobrým základem pro loajalitu (PERSONALISTA, 2014).

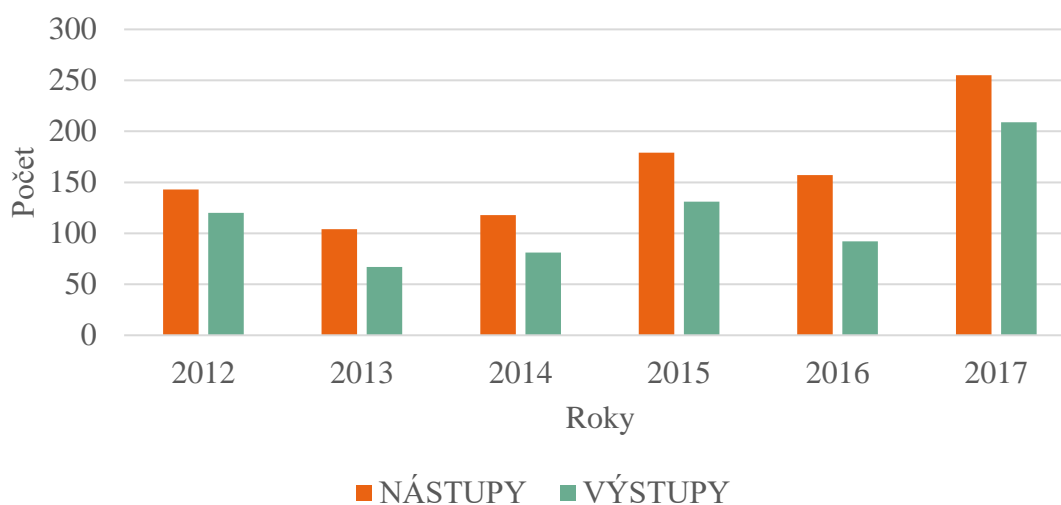
Tabulka č. 6 zobrazuje nástupy a výstupy zaměstnanců v jednotlivých měsících za každý rok fungování společnosti. Nejvyšší nástupy do společnosti XY s.r.o. bývají na konci jara, jelikož nastupují brigádníci na léto. Nejvyšší výstupy jsou potom po létě, protože brigádníkům končí tříměsíční zkušební doba. Brigádníky společnost nabírá z důvodu zástupu za zaměstnance, kteří pracují na HPP a v létě využijí dovolených. Vývoj počtu zaměstnanců je exponenciální (viz graf č.1), je tedy logické, že nastupuje více zaměstnanců, než jich odchází.

**Tabulka 6: Nástupy a výstupy za jednotlivé měsíce**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Nástupy a výstupy, 2018)

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
2012	Nástupy	15	9	16	14	16	23	24	15	16	12	13	6
	Výstupy	7	3	5	8	9	15	17	24	16	8	5	14
2013	Nástupy	9	2	2	4	4	7	15	22	18	14	3	4
	Výstupy	5	4	4	6	3	4	4	8	9	4	5	11
2014	Nástupy	11	8	6	13	18	10	16	11	13	5	6	1
	Výstupy	3	6	5	8	0	8	5	14	6	6	7	13
2015	Nástupy	15	9	16	14	16	23	24	15	16	12	13	6
	Výstupy	7	3	5	8	9	15	17	24	16	8	5	14
2016	Nástupy	15	9	4	10	15	19	26	13	17	11	10	8
	Výstupy	2	4	3	7	7	5	9	12	9	2	5	7
2017	Nástupy	12	18	28	12	7	22	35	23	21	47	21	9
	Výstupy	15	7	15	17	12	15	18	37	26	10	20	17

Lepší názornost zobrazuje graf č. 4:

## Nástupy a výstupy zaměstnanců



**Graf 4: Nástupy a výstupy ve společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Nástupy a výstupy, 2018)

### 5) Nemocnost

Společnost shromažďuje pravidelné informace o nemocnosti svých zaměstnanců teprve od roku 2015. Z interního docházkového systému se stáhne výkaz. Z výkazu se odeberou čtyři hlavní položky, které jsou důležité a zpracují se do tabulky (viz obrázek č. 4):

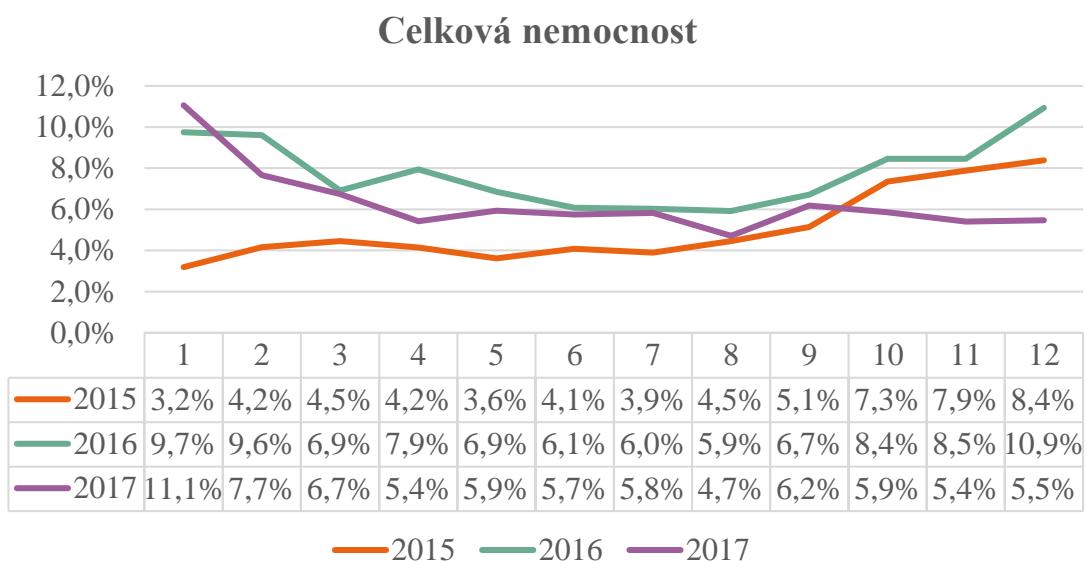
- odpracovaná doba,
- nemoc,
- OČR,
- návštěva lékaře.

Osobní číslo zaměstnance	Oddělení	Nadřízený	Odpracovaná doba		Nemoc		OČR		Návštěva lékaře
			Hodiny	Dny	Hodiny	Dny	Hodiny	Dny	Hodiny

**Obrázek č. 4: Analýza nemocnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Nemocnost zaměstnanců, 2018)

Do sloupce oddělení se vyznačí, jestli je zaměstnanec pracovníkem v kanceláři, pracovníkem na hale nebo z managementu. Po finálním vyplnění obrázku č. 4 se tabulka emailem rozpošle lidem z managementu.

Všechna data jsou uchovávána v Excelu pro roční přehledy. Vytváří se grafy o celkových odpracovaných hodinách pracovníků na hale i v kanceláři, celkové nemocnosti v hodinách, celkové OČR v hodinách a celkovou návštěvu lékaře v hodinách. Nemocnost je nejvyšší v zimních měsících.



**Graf 5: Celková nemocnost**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Nemocnost zaměstnanců, 2018)

Zaměstnanci společnosti odpracovali celkem 866 291 hodin v roce 2015, 798 624 hodin za rok 2016 a v roce 2017 to bylo téměř o sedm tisíc hodin méně - 791 801. Průměrná délka nemoci byla 13,9 dne a jelikož bylo v minulém roce méně odpracovaných hodin, průměrná délka nemoci poklesla na 13,1 dne. Ošetřování členů rodiny činilo v přepočtu 5,65 dne za rok 2016, za rok 2017 to bylo už 6,08 dne.

Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz v České republice v roce 2016 stoupla oproti minulému roku pouze o 0,27 dne, kdežto na rok 2017 poklesla o 2,04 dne. V Jihomoravském kraji se po roce 2015 zvýšila o 0,86 dne na 44,94 a následoval pokles o 1,98 dne na 41,96. Česká republika celkem podle CZ-NACE měla pracovní neschopnost 41,60 dne v roce 2015, v roce 2016 o 2,2 dne vyšší a v roce 2017 poklesla na 40,97 dne. Podle CZ-NACE v Jihomoravském kraji činila v roce 2016 47,3 dne,

vzrostla tak o 3,8 dne oproti roku 2015, v roce 2017 nastal pokles pouze na 40,04 dne. Společnost XY s.r.o. kopíruje obecný trend, tedy z roku 2015 na 2016 pracovní neschopnost vzrostla a z roku 2016 na 2017 se zvýšila. Nejmenší pracovní neschopnost pro nemoc a úraz měla společnost v roce 2017.

**Tabulka 7: Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz**

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

	2015	2016	2017
Česká Republika, Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz (ve dnech)	42,74	43,01	40,97
Jihomoravský kraj, Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz (ve dnech)	44,08	44,94	41,96
Česká Republika, Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz podle CZ-NACE (ve dnech)	41,60	43,80	40,97
Jihomoravský kraj, Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz dle CZ-NACE (ve dnech)	43,50	47,30	40,04
Pracovní neschopnost a úraz ve společnosti XY s.r.o. (ve dnech)	12,10	13,90	13,10

## 6) Produktivita práce

Mzdová rentabilita se vypočítá jako podíl VH za běžnou činnost ku mzdovým nákladům. Pozitivní je růst ukazatele v čase. Mzdová produktivita se vypočítá jako podíl tržeb ku mzdovým nákladům. Tato produktivita udává, kolik výnosů připadá na 1 Kč vyplacených mezd. Pozitivní je taktéž růst ukazatele v čase. Ukazatel produktivity práce z přidané hodnoty se vypočítá jako podíl přidané hodnoty ku počtu zaměstnanců a udává, jak vysoký podíl přidané hodnoty připadá na jednoho zaměstnance za 1 rok, ukazatel v čase by měl stoupat. Jak vysoké tržby připadnou na jednoho zaměstnance za 1 rok udává produktivita práce z tržeb a vypočte se jako podíl tržeb ku počtu zaměstnanců v daném období. Pozitivní je růst produktivity. Z tabulky č. 7 lze vyčíst, že společnost za celé období pouze růst u žádného ukazatele nemá. Mzdová rentabilita má dlouhodobý rostoucí trend, v roce 2013 činila 16,6 % a v roce 2016 27,3 %. Mzdová produktivita má také dlouhodobý rostoucí trend, v roce 2013 činila 1,7 Kč a v roce 2016 činila 1,8 Kč. Produktivita práce z přidané hodnoty má klesající dlouhodobý trend, v roce 2013 činila 950,1 Kč, kdežto v roce 2016 pouze 733,7 Kč. Produktivita práce z tržeb má také dlouhodobě klesající trend z 1694,6 Kč poklesla na 1506,1 Kč v roce 2016.

**Tabulka 8: Produktivita práce**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Společnost XY, 2013-2016)

	2013	2014	2015	2016
mzdová rentabilita (%)	16,5749	41,0101	30,5689	27,3257
mzdová produktivita (Kč)	1,669154	1,912027	1,845446	1,825123
produktivita práce z přidané hodnoty (Kč)	950,0112	834,3849	827,6364	733,6761
produktivita práce z tržeb (Kč)	1694,599	1380,582	1688,894	1506,098

Mzdová rentabilita mezi rokem 2013 a 2014 vzrostla o 24,4 % a následně klesala až do roku 2016, kde procentuálně klesla oproti roku 2014 o 13,68 %. Mzdová produktivita vzrostla mezi prvními dvěma sledovanými roky o 15,1 % a pak klesala do roku 2016, Procentuální rozdíl mezi rokem 2014 a 2016 je 4,8 %. U produktivity práce z přidané hodnoty byl meziroční pokles v letech 2013-2014 o 12,17 %. Meziroční pokles v letech 2014–2015 nastal pouze o 0,8 % a mezi roky 2015-2016 o 1,1 %. Produktivita práce z tržeb mezi roky 2013 a 2014 klesla o 18,5 %, pak v následujícím roce 2015 výrazněji vzrostla o 22,33 %. Mezi rokem 2015 a 2016 nastal zase pokles a to o 10,8 %.

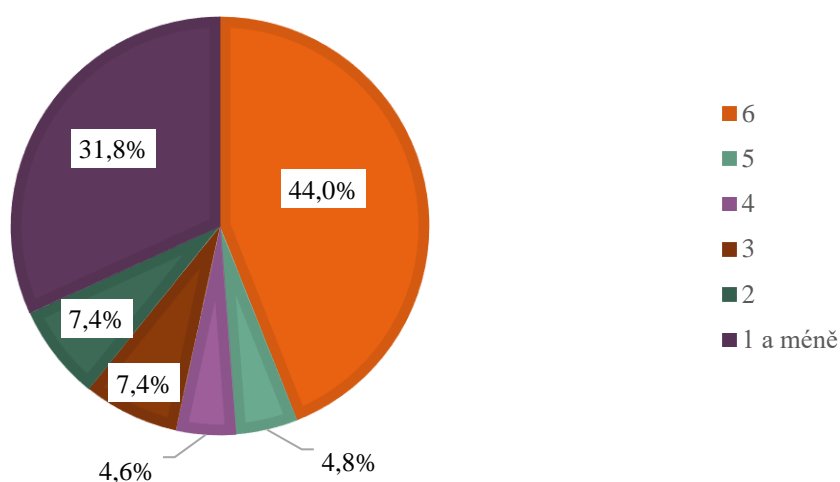
### Schopnosti

Společnost získala několik certifikací. Jednou z nich je ISO 9001:2008, která byla vytvořena Mezinárodní organizací pro standardizaci, jejímž cílem je stanovovat mezinárodní požadavky. Tato certifikace stabilizuje dosahované kvalitativní úrovně v sortimentu výrobků a služeb, navyšuje tržby díky efektivně nastaveným procesům, zavádí pořádek do všech aktivit uvnitř společnosti a zvyšuje důvěryhodnost. Norma ISO 14001 zahrnuje stěžejní prvky systému environmentálního managementu. Certifikát zaručuje, že systém environmentálního managementu je zaveden, dokumentován, užíván i udržován. Certifikace ISO 13485 garantuje stálost výrobního procesu a tím i stabilní a vysokou kvalitu poskytovaných služeb. Prokazuje účinnost a efektivnost vybudovaného systému managementu jakosti (Institut pro testování a certifikaci, 2018).

Ve společnosti najdou uplatnění jak kvalifikovaní operátoři provádějící fyzické opravy, tak špičkoví odborníci zabezpečující typické procesy ve výrobě jako je logistika, plánování materiálu, technická podpora zákazníků, kvalita nebo engineering.

Doba pracovního poměru v následujícím grafu znázorňuje procentuální podíl zaměstnanců z celkového počtu. Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 2012, nicméně opravárenské středisko v Brně fungovalo i dříve, proto už 220 osob pracuje ve společnosti déle jak 6 let (44 %). 24 zaměstnanců má pracovní poměr již 5 let (4,8 %), 23 zaměstnanců 4 roky (4,6 %), 37 zaměstnanců 3 roky i 37 zaměstnanců 2 roky (7,4%). Celkem 159 zaměstnanců (31,8 %) pracuje ve společnosti rok a méně.

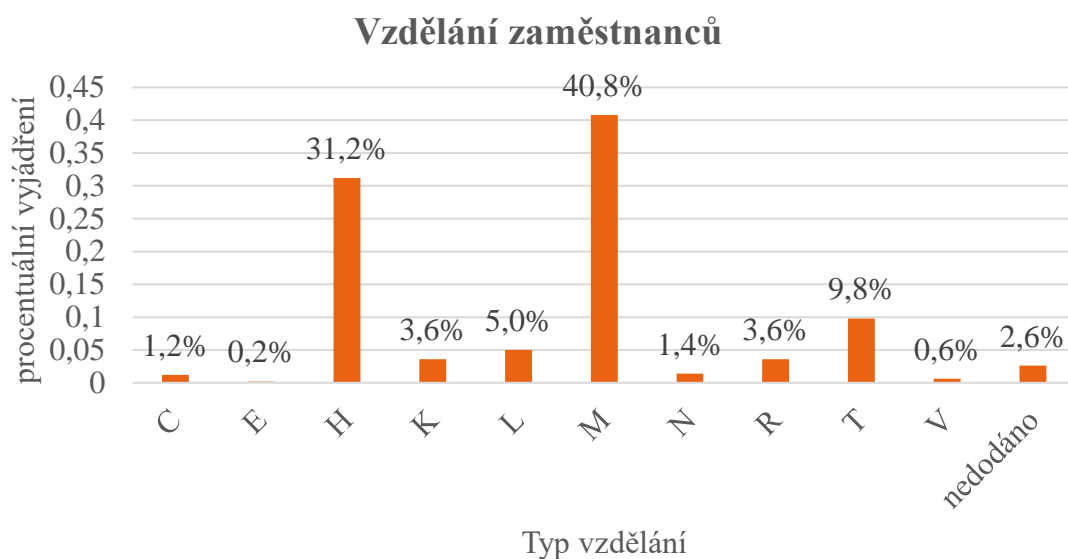
### DOBA PRACOVNÍHO POMĚRU



**Graf 6: Délka zaměstnání**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Nástupy a výstupy, 2018)

Společnost zaměstnává zaměstnance s různým typem vzdělání. Pouze základní vzdělání má 6 zaměstnanců (1,2 %), podobně s 1,4 % je na tom vyšší odborné vzdělání. Nejvíce zaměstnanců má úplné střední odborné vzdělání s maturitou, z celkem 500 lidí je to 204 lidí (40,8 %). Druhé místo zaujímá střední odborné vzdělání s výučním listem se 156 zaměstnanci (31,2 %). Pouze jeden zaměstnanec má nižší střední odborné vzdělání (0,2 %). Stejný počet zaměstnanců má jak úplné střední všeobecné vzdělání, tak vysokoškolské bakalářské vzdělání (3,6%). Zaměstnanců s magisterským vzděláním je ve společnosti 49 (9,8 %). 5 % zaměstnanců má úplné střední odborné vzdělání s vyučením i maturitou. Nejméně zaměstnanců má vystudováno z vysokoškolských titulů doktorské vzdělání, jedná se o 3 zaměstnance (0,6 %). Celkem 13 zaměstnanců (2,6 %) stále nedodalo doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, jsou však urgováni k jeho dodání.



**Graf 7: Vzdělání zaměstnanců**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Nástupy a výstupy, 2018)

Typy vzdělání:

- C Základní vzdělání
- E Nižší střední odborné vzdělání
- H Střední odborné vzdělání s výučním listem
- K Úplné střední všeobecné vzdělání
- L Úplné střední odborné vzdělání s vyučením i maturitou
- M Úplné střední odborné vzdělání s maturitou (bez vyučení)
- N Vyšší odborné vzdělání
- R Vysokoškolské bakalářské vzdělání
- T Vysokoškolské magisterské vzdělání
- V Vysokoškolské doktorské vzdělání

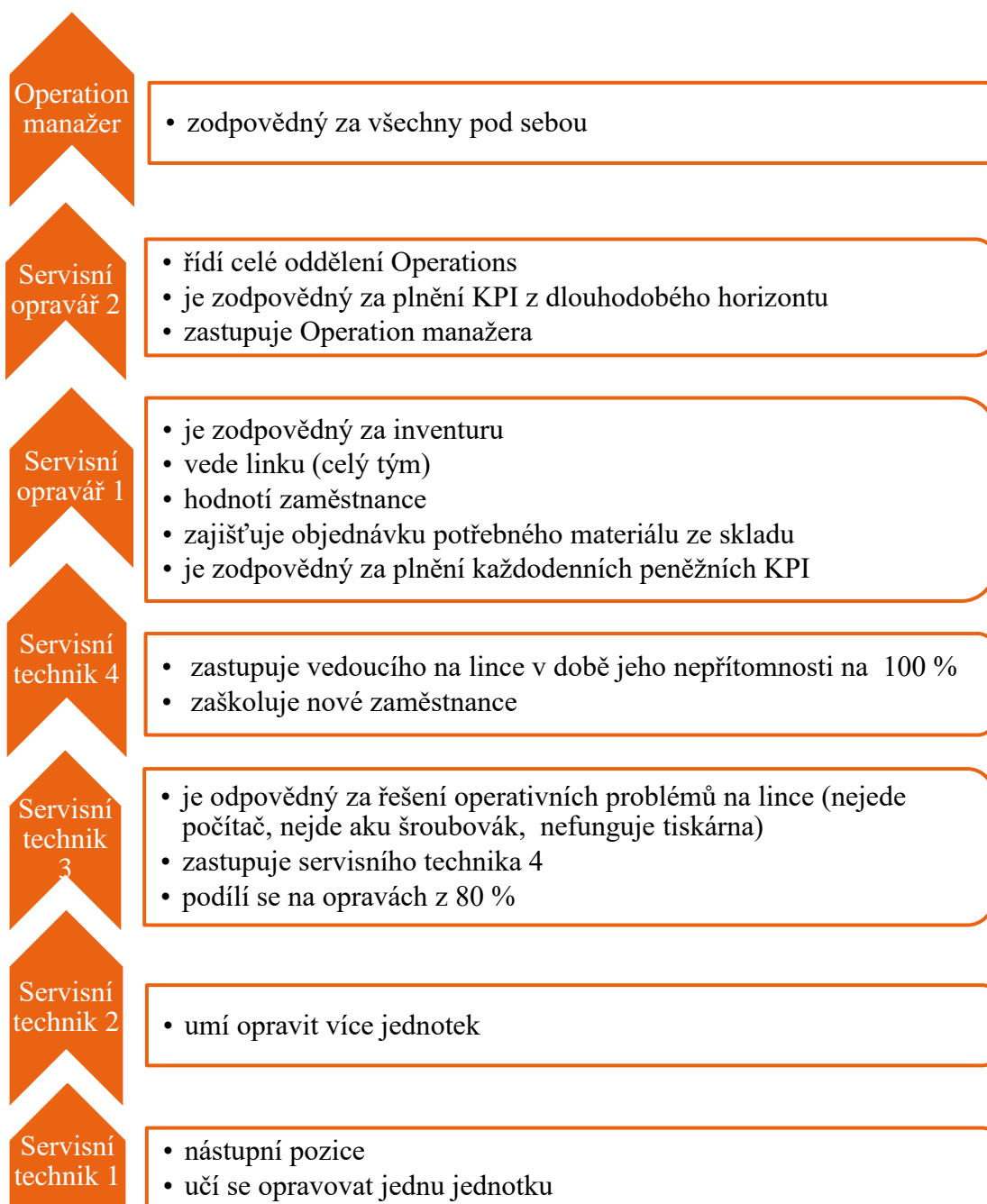
Každý zaměstnanec na HPP kromě povinné lékařské prohlídky absolvuje také povinné vstupní školení. Nejčastěji se toto školení dělá hromadně, pokud za měsíc nastoupí nízký počet zaměstnanců. Pokud jsou velké nástupy na začátku měsíce, pořádá se školení ihned při nástupu.

Každý zaměstnanec je školen na:

- Představení společnosti.
- Pravidla ve společnosti.
- Exkurze po budově.
- Instrukce ohledně elektrostatického výboje.
- Představení produktů.
- Kultura ve společnosti.
- Standardy kvality.
- Jak zacházet s materiálem.
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
- IT školení.
- Etický kodex společnosti.
- KPI – key performance indicators – klíčové ukazatele výkonu.

Kariérní růst je možný na všech odděleních společnosti XY s.r.o. Pro představu je zobrazen a popsán na následujícím obrázku č. 5, a to pro oddělení Operation, kde z nejnižší pozice servisního technika 1 může zaměstnanec postoupit až na pozici Operation manažera, kterému je nadřízený už jen Director of operations.

Pro společnost jsou jedni z nejdůležitějších pracovníci na hale, konkrétně lidé na pozici servisní technik 2, protože za léta fungování zjistili, že lidé na tuto pozici nemají dostatečné vzdělání a zkušenosti. Společnost tedy nabírá nové zaměstnance nejprve na pozici servisní technik 1, aby si udělali praxi a následně je povýší na pozici servisní technik 2.



**Obrázek č. 5: Plán kariérního růstu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: HR manažerka, 2018)

### Styl práce vedení

Každé ráno v 9:00 se scházejí manažeři na hale, aby se navzájem všichni informovali, co se událo předchozí den. Schůzka trvá přibližně 25 minut. Všichni, kdo jsou pod Operation manažerem se schází v 8:00 ráno, aby si řekli plány pro daný den. Lidé

z managementu (zástupci z každého oddělení) mají schůzku každé pondělí na dvě hodiny. V úterý má meeting operation manažer se zástupci vedoucích a s HR oddělením. Každé oddělení má 1× za týden svůj meeting. HR oddělení ho má vždy ve středu na hodinu. Společnost také pořádá 1× za měsíc komunikační meeting tzv. **all hands meeting**, kde uvede Director of operation prezentaci, kde uvádí všechny důležité informace ohledně dění ve společnosti (HR manažerka, 2017).

Vedoucí by měli zasílat servisním technikům a opravářům reporty, jak si daný zaměstnanec stojí, jakou má chybovost a výkonnost a to 1× denně emailem (HR manažerka, 2017).

Společnost a Výbor pro audit představenstva uplatňují politiku Otevřené komunikace, která podporuje přímou a častou komunikaci. Tento program otevřených dveří je interní systém podávání zpráv, který zaměstnancům poskytuje bezpečný zdroj, kde mohou anonymně nahlásit jejich obavy nebo porušování etiky (HR manažerka, 2017).

Společnost přijala Kodex chování v elektronickém průmyslu. Hlavní myšlenkou je, že lidé dělají svoji práci dobrovolně a pracovníci mohou svobodně opustit své zaměstnání. Společnost taktéž oznámila svým dodavatelům, že očekávají dodržování Kodexu (HR manažerka, 2017).

Zajímá se i o zdraví a bezpečnost svých zaměstnanců:

- sledují fyzicky náročné úkoly a vystavení se potenciálním bezpečnostním rizikům s cílem minimalizovat zranění a nemoci zaměstnanců a současně zajistit potřebnou lékařskou péči,
- zajišťují všem zaměstnancům přístup k havarijnímu plánu,
- zajišťují údržbu sanitárních výrobních zařízení,
- provádí komplexní audity a nezbytné postupy nápravných opatření, které zajišťují neustálé zlepšování bezpečnosti pracoviště (HR manažerka, 2017).

### **Sdílené hodnoty**

Všichni zaměstnanci mají možnost věnovat jeden jejich pracovní den na dobročinnou aktivitu. Této možnosti využilo za rok 2017 zatím jen 38 zaměstnanců z celkového počtu 500. Společnost se také účastní v německém Gunzenhausenu tzv. Dnu dívek,

jednodenní akce pro mladé dívky, jež se díky této akci dozví o kariérních příležitostech ve strojírenství a technologii (HR manažerka, 2017).

Před nástupem zaměstnance mu společnost zašle dokument s názvem Kodex obchodního chování a etiky. Tento dokument je při nástupu podepsaný a budoucí zaměstnanec tak souhlasí s tím, že rozumí standardům a zásadám obsaženým v Kodexu a je si vědom, že mohou existovat další zásady a právní předpisy týkající se konkrétně jejich pracovní pozice. Porušení Kodexu představuje zásadní porušení pravidel a předpisů společnosti a je důvodem pro ukončení pracovního poměru (HR manažerka, 2017).

Dokument má sedm částí. V úvodu je kladen důraz na řádné prostudování. Po úvodu následuje kapitola o dodržování předpisů s kontakty na hlavního právníka společnosti, na předsedu výboru pro audit i pro předsedu nominačního a řídicího výboru v případě pochybení o porušení Kodexu nebo zákona. Další kapitola se věnuje odpovědnosti vůči společnosti a akcionářům. Zaměstnanec se nesmí účastnit žádné činnosti, která by negativně ovlivňovala jeho výkon či povinnosti vůči společnosti. Do jiného pracovního poměru smí zaměstnanec vstoupit pouze se souhlasem přímého nadřízeného. Zaměstnanci, vedoucí pracovníci a členové představenstva nesmějí získávat osobní prospěch z příležitostí, které byly nalezeny s využitím aktiv, informací nebo postavení společnosti, ledaže taková příležitost byla v plném rozsahu písemně oznámena představenstvu a představenstvo se rozhodlo příležitost nevyužít. Zaměstnanci za žádných okolností nesmějí přijmout od zákazníka či dodavatele žádnou nabídku, platbu, příslib platby či oprávnění k platbě jakýchkoli peněžních prostředků nebo darů. Nesmí ani přislíbit platbu či dát souhlas k platbě jakýchkoli peněžních prostředků, daru či čehokoli hodnotného ve prospěch zákazníka či dodavatele s cílem přímo či nepřímo ovlivnit jakékoli obchodní rozhodnutí. Nenákladné dárky, občasné obchodní obědy či večeře, slavnostní události a pohoštění nejsou porušením těchto zásad. Cenným aktivem jsou důvěrné informace, které mohou být chráněny zákony upravujícími patenty, ochranné známky, autorská práva a obchodní tajemství. Veškeré důvěrné informace lze použít pouze pro obchodní účely společnosti. Asi nejdůležitější kapitola se týká odpovědnosti vůči zákazníkům a dodavatelům. K zásadám společnosti patří, že při pořizování materiálu vychází z potřeb, kvality služeb a cen. Výběr významných dodavatelů a uzavírání důležitých dodavatelských smluv společnost realizuje prostřednictvím veřejné soutěže. K zásadám společnosti také patří bezvýhradné

dodržování veškerých zákonů a předpisů upravujících uzavírání státních zakázek. Závazek ke spravedlnosti zahrnuje respektování práv konkurentů a dodržování veškerých platných právních předpisů v průběhu soutěže. Tyto zásady si kladou za cíl zachovat dobrou pověst společnosti jako účastníka zákonné hospodářské soutěže a pomoci zajistit integritu konkurenčního trhu. Jakékoli zproštění povinnosti dodržovat některé ustanovení tohoto Kodexu obchodního chování a etiky ze strany člena představenstva nebo řídicího pracovníka společnosti musí být před navrhovanou transakcí písemně schváleno představenstvem společnosti a ihned zveřejněno. Záležitosti, kterými se Kodex zabývá, hrají zásadní roli pro společnost, akcionáře a obchodní partnery a jsou klíčové pro schopnost společnosti realizovat podnikatelské aktivity v souladu se stanovenými hodnotami společnosti (Kodex obchodního jednání a etiky, 2018).

Při nástupu do společnosti zaměstnanec také podepisuje dohodu o chráněných informacích a vynálezech, která zůstává v platnost i po odchodu (HR manažerka, 2017).

Společnost se soustředí na její neustálé zlepšování ve všech ohledech, využívá nápady zaměstnanců i jejich odborné znalosti. Při výskytu jakéhokoliv problému se rozhoduje pouze na základě dat a vždy hledají nejhlubší příčinu. Za úspěch zákazníka považují i svůj úspěch a snaží se dělat věci pořádně už napoprvé, snaží se také dodržovat termíny. Jejich motto je „Co můžeme zlepšit dnes, neodkládejme na zítra“ (HR manažerka, 2017).

Společnost si stanovila svých 7S:

- Třídění (Sort).
- Srovnávání (Straighten).
- Udržení (Sustain).
- Zářit (Shine).
- Záruka (Safety).
- Uspokojení (Satisfaction).
- Zabezpečení (Security) (HR manažerka, 2017).

Mezi dlouhodobé cíle společnosti patří:

- omezit množství vyprodukovaného odpadu,
- zvýšení kapacity a flexibility,
- zlepšit konkurenceschopnost a ziskovost (HR manažerka, 2017).

Environmentální politika společnosti:

- dodržovat příslušné zákony, předpisy, povolení, místní vyhlášky,
- vzdělávat a školit zaměstnance v environmentálním systému,
- chránit zaměstnance, zákazníky, kontraktory a veřejnost před úrazy a zdravotními riziky,
- vyrábět produkty s minimálním dopadem na životní prostředí,
- předcházet znečišťování životního prostředí snížením produkce odpadů a omezovat produkci toxických materiálů,
- chránit majetek korporace a kontinuitu provozu,
- chránit přírodní zdroje recyklováním a snižováním potřeby surovin, energie a spotřeby vody,
- stanovit si cíle, kde do procesu obchodního rozhodování jsou zahrnuty environmentální aspekty (HR manažerka, 2017).

## **Systémy**

Systémy v analýze „7S“ jsou dva: systém odměňování a hodnocení zaměstnanců.

### **1) Systém hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY s.r.o. je dvoustupňové – roční a měsíční.

Roční hodnocení začíná v prosinci, konec schvalovacího procesu je v březnu a rozhovory o schvalování končí na přelomu dubna a května. Společnost sleduje **tzv. řízení výkonnosti**, které probíhá jednou ročně za kalendářní rok od ledna do prosince.

Vyhodnocuje se ve třech kategoriích:

- Pracovníci na hale
- Pracovníci v kancelářích
- Management (Pravidelné hodnocení, 2017).

Sebehodnocení je povinné pro všechny pracovníky v kanceláři a pro management. Pro pracovníky na hale je dobrovolné. Formuláře se vyplňují v angličtině a formulář pro sebehodnocení je v přílohách (Pravidelné hodnocení, 2017).

Cíle hodnocení:

- Zjistit potenciál zaměstnance.
- Zhodnotit předcházející období a dohodnout cíle pro následující období.
- Zjistit potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.
- Zjistit informace nezbytné pro budování kariéry a změny pracovních míst.
- Možnost seznámit se s názory zaměstnanců a vedoucích navzájem (Pravidelné hodnocení, 2017).

Proces hodnocení:

- HR oddělení připraví všechny potřebné podklady a podá vysvětlující informace jednotlivým vedoucím.
- Vedoucí informují o zahájení procesu hodnocení své přímé podřízené.
- Vedoucí dohodne s přímými podřízenými termíny hodnotících setkání.
- Je zrealizován hodnotící rozhovor.
- Hodnocení předáno zpět na HR oddělení (Pravidelné hodnocení, 2017).

Na roční hodnocení se váže roční bonus, který je nenárokovou složkou mzdy (žádný zaměstnanec na ni na rozdíl od mzdy nemá nárok). Tento bonus je ovlivněn tím, jestli se ekonomicky daří společnosti jako korporaci, zda vůbec bonus dostane nebo ne. Vliv a něj má i to, jak se daří středisku v Brně (lokálně). Zaměstnanec ho ovlivňuje individuálně svou pracovní výkonností a také tím, jakou část roku si ve společnosti odpracoval. Pokud tedy Brno od korporace bonus dostane, upraví dle něj roční mzdu zaměstnance.

Měsíční hodnocení je variabilní složkou mzdy, je upraveno podle vnitřní směrnice

**Výkonnostní bonus.** Hodnotí se několik kritérii:

- Absenci/docházku,
- Výkon,
- Kvalitu práce,
- Pracovní morálka zaměstnance (Výkonnostní bonus, 2017).

Vztahuje se na oddělení Operation a Quality, jeho cílem je odměnit týmovou práci i práci jednotlivce. Povinností nadřízeného je informovat zaměstnance během měsíce o průběžném plnění jednotlivých cílů, a to jak na individuální, tak i týmové práci, nejméně jednou za týden, nejlépe každý den. Bonus je pro pracující na HPP po splnění všech podmínek 1000 Kč, pro zaměstnance pracující na zkrácený úvazek je bonus

o polovinu nižší. Výpočet celkového bonusu pro tým vychází z vyhodnocení splněných cílů, počtu zaměstnanců na lince ke dni vyhodnocení cílů, náročnosti opravy druhu přístroje. Oblast cílů definuje cíle pro jednotlivé linky a jejich vyhodnocení. Linky jsou rozděleny na A a B. Linka A je náročnější, proto je na ni vyšší měsíční bonus na pracovníka. Hodnocení pracovní morálky může snížit celkovou výši bonusu (Výkonnostní bonus, 2017).

**Tabulka 9: Výkonnostní bonus**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výkonnostní bonus, 2017)

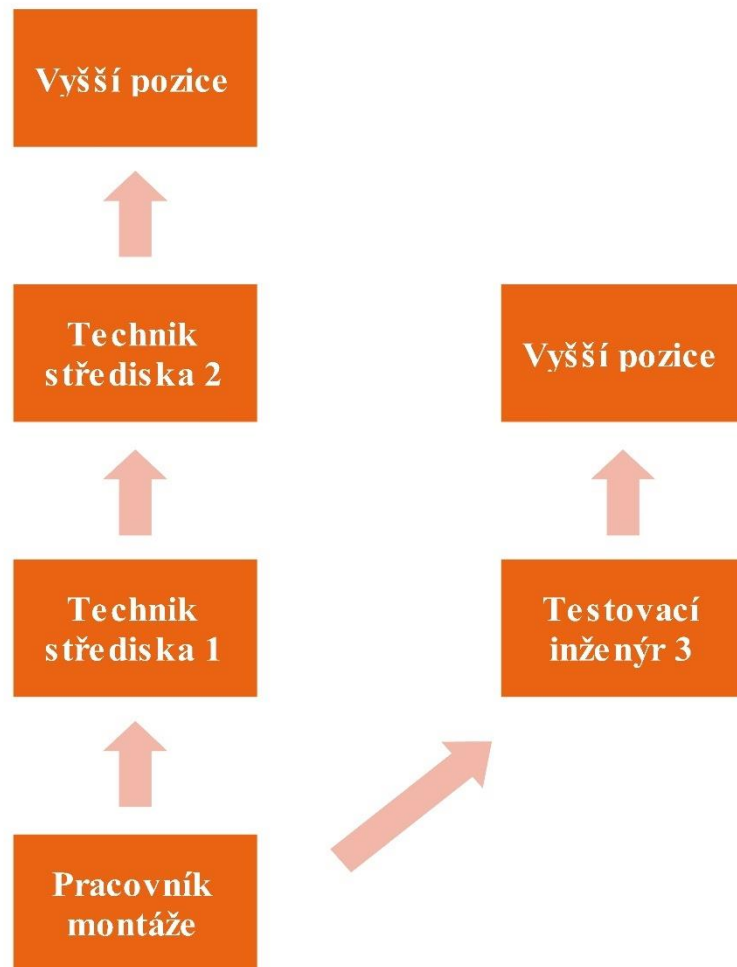
Informace				Splnění cíle	Nárok na bonus	
Datum	Osobní číslo zaměstnance	Nadřízený	Typ linky		Docházka	Morálka

Na hodnocení se váže proces povyšování. Povýšení může nastat dvěma způsoby:

- při nárůstu odpovědnosti (povýšení na vyšší pozici),
- přesunem do jiného týmu (přesun na jinou práci).

Každá pozice je přiřazena nějakému gradu, aby se snadněji určovaly odpovídající mzdy pro zaměstnance podle míry odpovědnosti za jejich práci (na každém gradu může být několik pracovních pozic).

Z obrázku č. 6 je patrné, že pokud chce být pracovník montáže povýšen z nejnižšího stupně na vyšší, má dvě pozice, na které může být povýšen. Posun přichází až po roce ve společnosti. Pro technika střediska 2 je povýšení zase možné zhruba po dvanácti měsících. Celkem 26,8 % zaměstnanců ve společnosti jsou lidé na pozicích technik střediska 2, ti jsou pro společnost nejvíce důležití, protože bez těchto obsazených pozic by neměl kdo obsazovat vyšší pozice, které jsou pro společnost klíčové. Z pozice testovací inženýr 3 na vyšší pozici musí zaměstnanec zvládnout opravit minimálně tři jednotky. Z pozice technik střediska 2 na vyšší pozici jsou požadavky ještě náročnější, zájemce se sám musí přihlásit do interního výběrového řízení a samozřejmě jím projít. Pro postup na vyšší pozice jsou stále náročnější požadavky.



**Obrázek č. 6: Career path**  
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Career path, 2017)

## 2) Systém odměňování

Systém odměňování ve společnosti je složen ze vzájemně propojených procesů a postupů, jež slouží k odměňování zaměstnanců dle jejich dovedností, schopností a tržní hodnoty jimi vykonávané práce. Strategie odměňování ve společnosti slouží k definování záměrů společnosti v oblasti odměny za pracovní výkon a vychází z personální strategie.

V současné době má společnost nárokovou složku (mzdu) a nenárokovou (roční bonus). Na roční bonus nemá žádný zaměstnanec na rozdíl od mzdy nárok. Tento bonus je ovlivněn tím, jestli se ekonomicky daří společnosti jako korporaci, zda vůbec bonus dostane nebo ne. Vliv na něj má i to, jak se daří středisku v Brně (lokálně), jakou pracovní výkonnost má individuální zaměstnanec a jakou část roku si ve společnosti

odpracoval. V případě bonusu se roční mzda vynásobí například 80 % a tento výsledek procentem, které je přiřazeno k určité pozici podle gradu. Ke konečnému výsledku se přičte roční hodnocení a podle toho se určí roční bonus.

Úprava mezd probíhá zpravidla jedenkrát ročně, neurčí-li zaměstnavatel jinak. Srážky ze mzdy lze uskutečnit jen v případech vymezených v zákoně (záloha na daň z příjmů fyzických osob, zdravotní a sociální pojištění, částky postižené výkonem rozhodnutí nařízeným soudem aj.) nebo na základě dohody se zaměstnancem, například při strhávání útraty v kafeterii. Kafeterie je systém, ve kterém si zaměstnanci vybírají z nabídky ty benefity, které preferují oni sami.

Společnost pracovníkům na hale zvyšuje motivaci chodit do práce i tzv. **Programem zdraví**, který je vyhodnocen pouze jednou ročně. Zaměstnanci nesmí mít žádnou absenci (žádná návštěva lékaře, OČR ani pracovní neschopnost), ale mohou čerpat náhradní volno nebo dovolenou. Pokud splní tyto podmínky, dostávají 4000 Kč do kafeterie.

Příplatky za práci se řídí zákoníkem práce. Práci přesčas může zaměstnavatel zaměstnanci nařídít jen z vážných provozních důvodů, ve společnosti je to v období vysoké sezony od listopadu do ledna. Přesčasy nesmí činit více než 8 hodin za týden a 150 hodin v kalendářním roce. Za dobu práce přesčas v týdnu náleží zaměstnanci mzda ve výši 25 % průměrného výdělku. Za práci o víkendu (respektive pouze v sobotu) dostane zaměstnanec 40% příplatek, jestliže pracuje přesčas o víkendu 50 % průměrného výdělku. Pokud někdo přijde na práci přesčas o víkendu dostane 300 bodů do kafeterie. Noční pracovní doba je stanovena od 22-6 hodin, tudíž zaměstnanci, kteří chodí do práce na 5:30 dostávají příplatek 10 % průměrného výdělku.

V **benefitním programu** se vyplácí desetileté pracovní výročí (10 000 Kč do kafeterie), referral program a zaměstnanec měsíce. Při připsání bodů na účet zaměstnanec obdrží Ticket Benefits Card, což je platební karta, kam lze převést body a platit prostřednictvím platebních terminálů společnosti MasterCard. Další možnosti k využití jsou e-Ticket, přímá platba v nabízených internetových obchodech nebo objednání poukázek od společnosti EDENRED.

Chce-li zaměstnanec využít referral programu a doporučit uchazeče na inzerovanou pozici, musí ho o všem informovat, zejména o popisu pracovního místa. Následně předá životopis na personální oddělení. Během pohovoru bude přezkoumána kandidátova

znalost pracovního místa. V případě, že kandidát nebude o dané pozici dostatečně informován, zaniká nárok na vyplacení odměny. O tom, zda bude kandidát pozván k osobnímu výběrovému řízení a zda zaměstnanci vzniká nárok na odměnu za doporučení, rozhoduje vedoucí, který se účastní výběrového řízení a také HR oddělení. V referral programu záleží, na jakou pozici bude nový zaměstnanec, kterého doporučíte, přijatý. Výše odměny se vyplácí do kafeterie a může být stanovena na 6 000 Kč, 10 000 Kč nebo 25 000 Kč. Polovinu odměny vyplácí společnost po třech měsících, druhou polovinu po půl roce, pokud ze zaměstnání neodejde. Z programu jsou vyloučeni všichni pracovníci HR oddělení.

Návrhy na Zaměstnance měsíce předávají vedoucí jednotlivých oddělení nejpozději poslední týden v měsíci HR oddělení. Za výběr Zaměstnance měsíce zodpovídá vedení společnosti. Odměna pro Zaměstnance měsíce je stanovena ve výši 3 000 Kč. Výběr probíhá na základě kritérií, kterými jsou:

- dopad činností, které se projeví na zisku společnosti nebo na úsporách,
- dopad činností, které se projeví na zvýšení spokojenosti zákazníka,
- mimořádný přínos pro společnost,
- mimořádný lidský přínos.

Na další benefit – Multisport kartu, která stojí 500 Kč, zaměstnavatel přispívá 100 Kč, zaměstnanec za ni tak zaplatí pouze 400 Kč. Je možnost koupit si i Multisport kartu pro dítě za výhodnou cenu 200 Kč, samozřejmě za podmínky, že zaměstnanec má svoji kartu.

Zaměstnavatel přispívá zaměstnanci na stravování výši 55 % z celkové útraty za dotované jídlo v kantýně za den, maximálně však do výše 46 Kč. Nárok vzniká po třech odpracovaných hodinách za den. Zaměstnanci, kteří nemohou využívat stravování v kantýně ze zdravotních důvodů (celiakie aj.), mohou požádat o elektronické stravenky v hodnotě 73 Kč na den.

V rámci jedné pozice je jediný případ, kdy zaměstnanec může dostat vyšší mzdu, a to **meziroční navýšení** tzv. GSI, jehož cílem je větší srovnání mezd s trhem a inflací. To má zajistit konkurenceschopnost společnosti na trhu.

Pracovní doba ve společnosti se řídí interní směrnicí. Délka v jednosměnném provozu je stanovena na 40 hodin týdně. Pro pracovníky na hale platí, že mají flexibilní začátek

pracovní doby od 5:30 do 7:00 a musí si odpracovat osm hodin denně. Třicet minut mají povinnou pauzu ze zákona. Těchto třicet minut si mohou rozdělit na deset minut ráno na snídani a dvacet minut jim zůstane na oběd. Lidé v kancelářích mají flexibilní pracovní dobu, ale v době od 10-14 hodin musí být na pracovišti. Zbytek si určují sami, nicméně si musí odpracovat měsíční fond pracovní doby.

Práva a povinnosti v oblasti dovolené na zotavenou se řídí příslušnými ustanoveními zákoníku práce. Zaměstnanec si zažádá o dovolenou prostřednictvím docházkového systému nejméně jeden týden před začátkem dovolené. Žádost o dovolenou musí být schválena nadřízeným, jinak je žádost neplatná. Na každém pracovišti je vypracován plán dovolených tak, aby si každý zaměstnanec mohl vyčerpat dovolenou do konce kalendářního roku. V případě, že zaměstnanci nebyla dovolená poskytnuta z naléhavých provozních důvodů nebo pro osobní překážky v práci (např. dlouhodobá nemoc), dovolená se převádí do dalšího kalendářního roku. Zaměstnanci přísluší za dobu čerpání dovolené náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku za předcházející kalendářní čtvrtletí. Dovolenu v této společnosti mají zaměstnanci o týden vyšší, než je stanoveno v zákoníku práce, místo 20 dnů mají 25 dnů dovolené.

Zaměstnavatel zajišťuje dopravu soukromým autobusem, a to pro své zaměstnance z okolí Hodonína a Kyjova.

Společnost nabízí zaměstnancům i výhodný tarif od Vodafonu a vedení účtu zdarma u Raiffeisen BANK.

Zaměstnancům je hrazen příspěvek na životní pojištění po celou dobu trvání pracovního období.

Nárok na příspěvek od zaměstnavatele na penzijní pojištění vzniká po skončení sjednané zkušební doby a činí 3 % z hrubé mzdy.

Společnost spolupracuje s jazykovou školou. Jejich lektor vede hodiny angličtiny pro zaměstnance přímo na pracovišti po skončení pracovní době zaměstnanců. Na tyto kurzy se může zaměstnanec přihlásit až poté, co mu skončí zkušební doba, většinou tedy po třech měsících od nástupu.

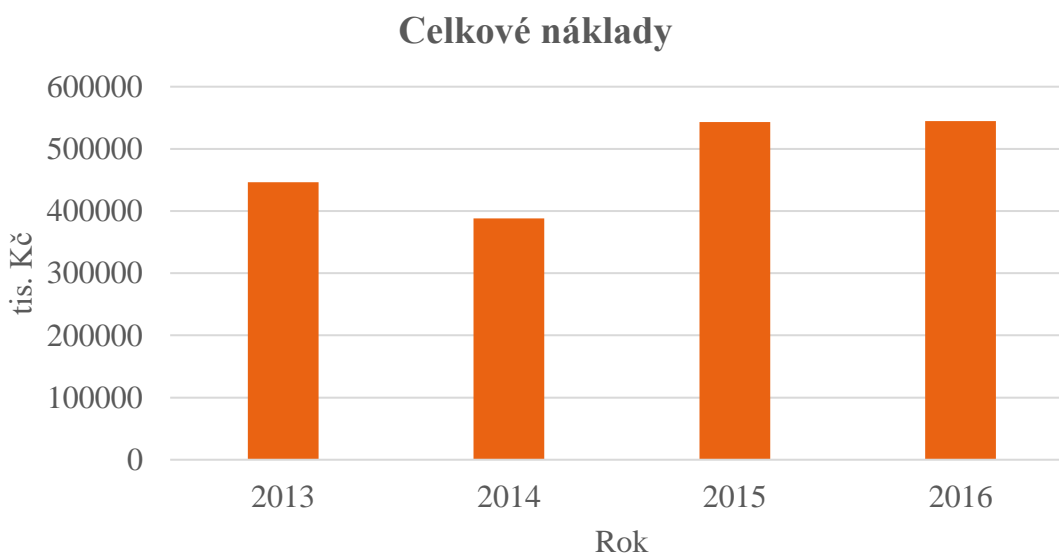
## 2.2.2 Analýza ekonomické situace

Výroční zprávy společnosti se zveřejňují k poslednímu dni v září. Z tohoto důvodu nejsou pro účely bakalářské práce známy informace za rok 2017.

Všechna data tedy pochází z výkazů zisků a ztrát za období 2013-2016. Analýza se zaměřuje na celkové náklady, osobní náklady, průměrnou mzdu, celkové výnosy, tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a na výsledek hospodaření za běžnou činnost.

### Celkové náklady

Z celkových nákladů 446 215 tis. Kč nastal z roku 2013 na 2014 pokles o 24,2 % na 388 129 Kč. Nejvyšší podíl na tom mělo snížení výkonové spotřeby a osobních nákladů. O téměř 40 % se celkové náklady zvýšily v roce 2015 na 543 060 tis. Kč, tento vysoký nárůst způsobily náklady vynaložené na služby. Nejvyšší náklady společnost XY s.r.o. vynaložila v roce 2016, nicméně jen o 1 509 tis. Kč více než v předchozím roce. Celkové náklady v posledním sledovaném roce tedy měla společnost 544 569 tis. Kč. Procenty lze tento nárůst vyjádřit jako 0,3 % a způsobily jej osobní náklady. Procentuální rozdíl mezi rokem 2013 a 2016 je 22 %. Celý vývoj nákladů v letech 2013-2016 je vyobrazen v tisících korunách na následujícím grafu, ze kterého jde vyčíst, že společnost má dlouhodobě rostoucí trend.



**Graf 8: Celkové náklady společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Společnost XY, 2013-2016)

## Osobní náklady

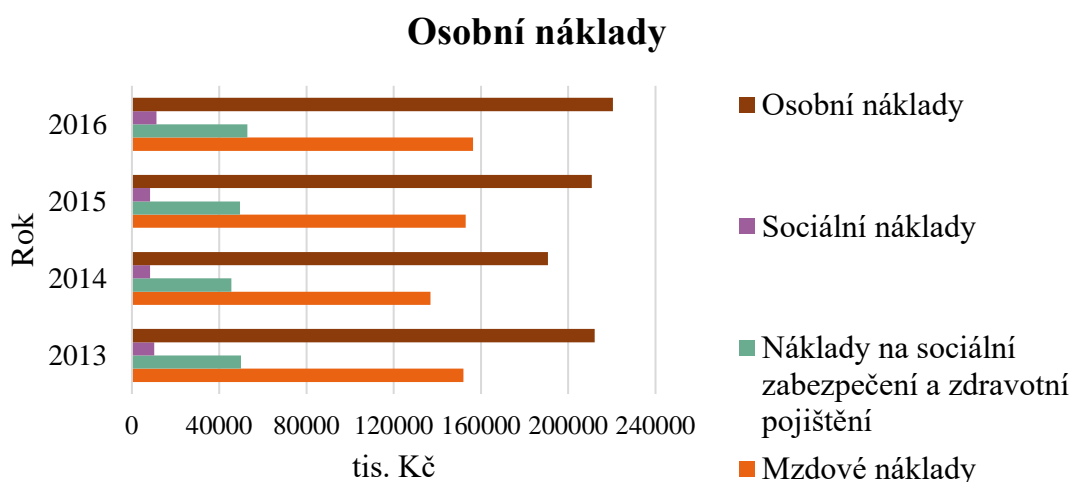
Osobní náklady tvořily v roce 2013 52,5 % z celkových nákladů, v roce 2014 50,9 %, v roce 2015 61,2 % a v roce 2016 59,5 %.

Osobní náklady po prvním roce klesly o 10 % z 212 118 tis. Kč na 190 711 tis. Kč, za rok 2015 činily 210 847 tis. Kč, protože vzrostly o 10,5 %. V roce 2016 se zvýšily o 4,54 % na 220 435 tis. Kč. Procentuální rozdíl mezi rokem 2013 a 2016 je 22 %.

Největší položkou, která tvoří osobní náklady jsou náklady mzdové, a to až z 72 %. V roce 2013 jsou vyšší než v roce 2014, přestože počet zaměstnanců roste exponenciálně. Je to dáno tím, že první hospodářský rok trval sedmnáct měsíců. Z roku 2013 na 2014 poklesly o 10 %, z 151 965 tis. Kč na 136 803 tis. Kč. V roce 2015 vzrostly na 152 930 tis. Kč (téměř o 12%). O 2,25 % opět vzrostly i v roce 2016. Procentuální rozdíl mezi rokem 2013 a 2016 je 3,9 %.

Kromě mzdových nákladů společnost vynakládá i náklady na sociální a zdravotní zabezpečení a sociální náklady, což jsou náklady vytvořené pro sociální podmínky v péči o zdraví zaměstnanců. V roce 2014 poklesly o 8,6 % z 49 950 tis. Kč na 45 650 tis. Kč. Poté se zase zvýšily o 8,5 % na 49 533 tis. Kč a v roce 2016 nastal opět růst z 49 533 tis. Kč na 52 868 tis. Kč (o 6,7 %).

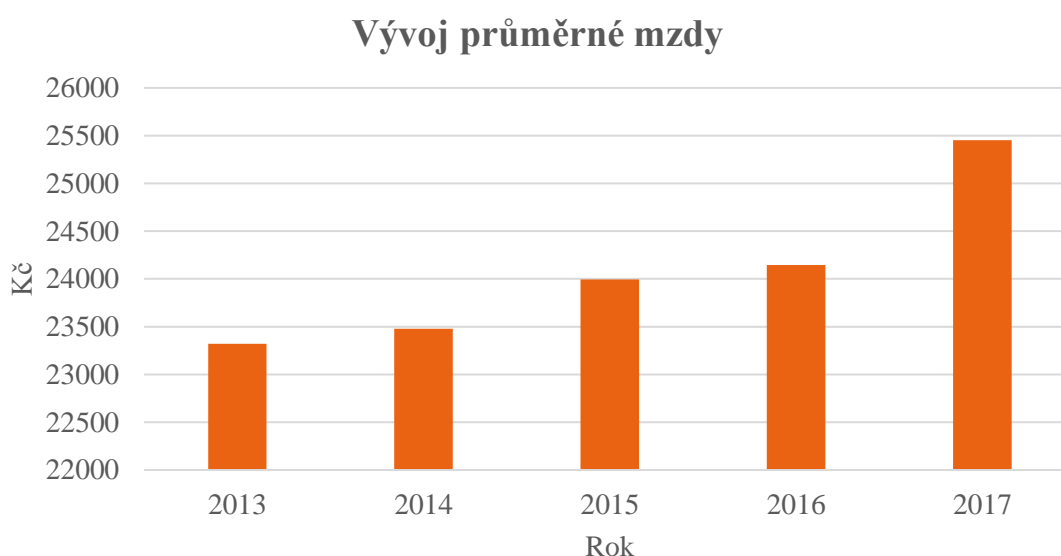
Sociální náklady jsou nejnižší položkou v osobních nákladech. Za rok 2013 činily 10 203 tis. Kč. a za rok 2016 11 194 tis. Kč, procentuální rozdíl je 9,7 %.



**Graf 9: Osobní náklady společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Společnosti XY, 2013-2016)

## Průměrná mzda

Zaměstnavatel vyplácí svým zaměstnancům nejen hrubou mzdu, ale i povinné pojistné. Z hrubé mzdy je vydáno 25 % na sociální a 9 % na zdravotní pojištění, dohromady 34 %. Průměrná hrubá mzda ve společnosti XY s.r.o. má dlouhodobě rostoucí trend. Od roku 2013 do roku 2017 se zvýšila o 9,1 %. Z 23 321 Kč se zvýšila v roce 2014 jen nepatrně o 158 Kč na 23 479 Kč. Z 23 479 Kč se další rok zvedla o 516 Kč na 23 995 Kč. V roce 2016 se opět jen lehce zvýšila, a to o 150 Kč na 24 146 Kč. Nejvyšší nárůst proběhl v roce 2017 o 1304 Kč, a to na 25 451 Kč. Následující graf ukazuje vývoj průměrné mzdy ve společnosti XY s.r.o.

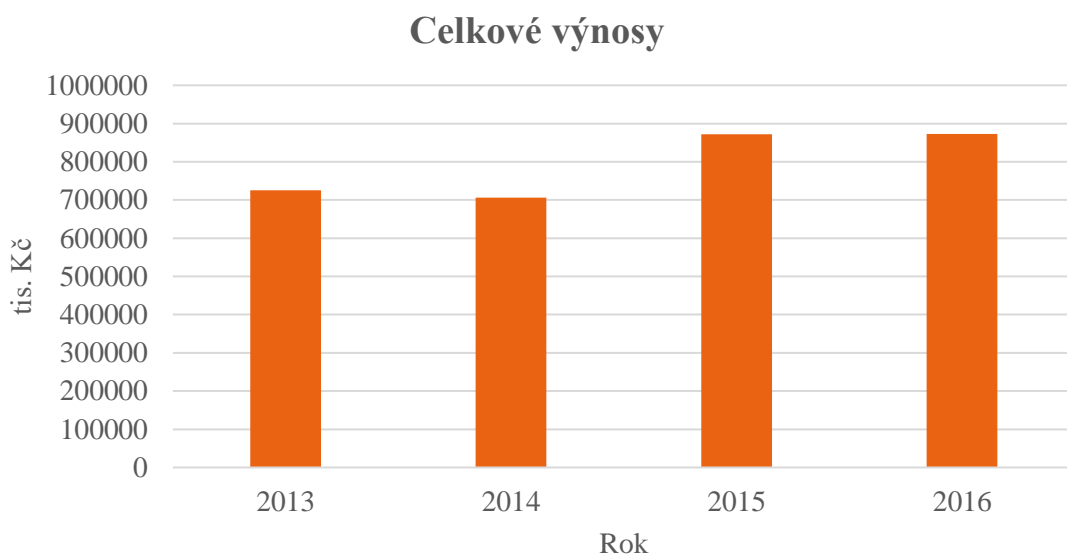


**Graf 10: Vývoj průměrné mzdy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výstupy a nástupy, 2018)

## Celkové výnosy

Z celkových výnosů 725 056 tis. Kč nastal z roku 2013 na 2014 pokles o 2,65 % na 705 803 tis. Kč. Podíl na tom mělo snížení tržeb za prodej vlastních výkonů a služeb. O 23,5 % se celkové výnosy zvýšily v roce 2015 na 872 033 tis. Kč a nejvyšších výnosů společnost XY s.r.o. dosáhla v roce 2016, nicméně jen o 666 tis. Kč více než v předchozím roce. Celkové výnosy v roce 2016 tedy byly 872 699 tis. Kč. Procentuální rozdíl mezi rokem 2013 a 2016 je 20,4 %. Celý vývoj výnosů ve sledovaných letech 2013-2016 je vyobrazen v tisících korunách na následujícím grafu, ze kterého jde vyčíst,

že společnost má dlouhodobě rostoucí trend. Celkové výnosy za celé fungování společnosti jsou stabilní.



**Graf 11: Celkové výnosy společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Společnost XY, 2013-2016)

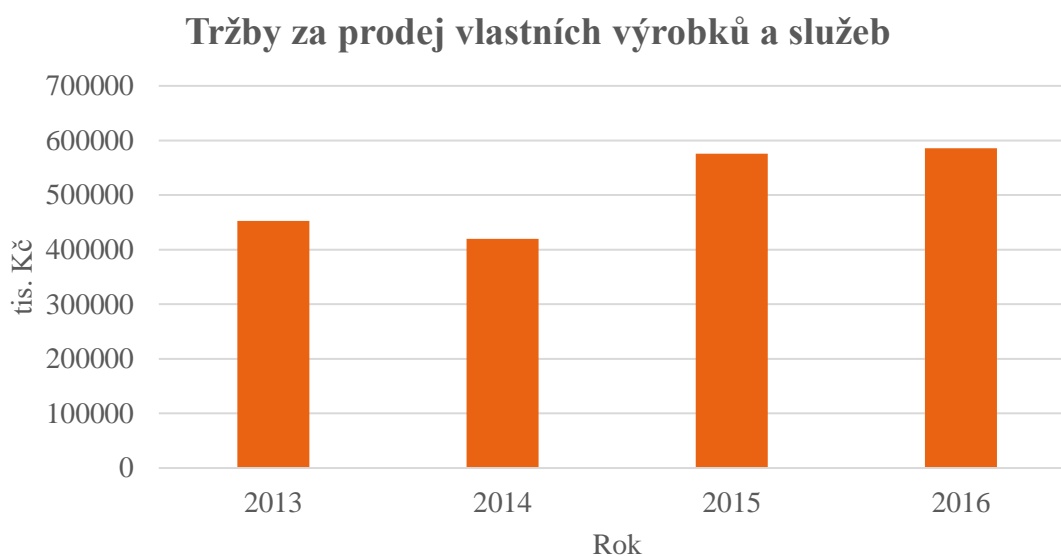
### **Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb**

S ohledem na předmět činnosti společnosti nelze kvalifikovaně predikovat možnost potencionálního nárůstu či poklesu, neboť předmět podnikání je velmi specifický a je závislý na vývoji poptávky po opravách porouchaných přístrojů.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2014 poklesly, jelikož první hospodářské období trvalo déle, musel se sladit fiskální rok s ostatními společnostmi v rámci korporace. Další období již trvají standardně dvanáct měsíců. Tržby byly nejvyšší v roce 2016. Dá se očekávat, že společnost si tento trend udrží.

V roce 2013 společnost XY s.r.o. vykazuje tržby za prodej vlastních výrobků a služeb ve výši 452 458 tis. Kč. Rok poté dosahuje společnost tržeb ve výši 419 697 tis. Kč, což se nedá srovnávat, jelikož hospodářský rok 2013 trval 17 měsíců. V roce 2015 tržby vzrostly o 37,2 % a činily tak 575 913 tis. Kč. V následujícím roce 2016 došlo k nárůstu tržeb o 1,7 % a dosáhly hodnoty 585 872 tis. Kč.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb tvořily v roce 2013 62,4 % z celkových výnosů, v roce 2014 59,4 %, v roce 2015 66,1 % a v roce 2016 67,1 %.



**Graf 12: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb**  
(Zdroj: Vlastní zpracování: Společnost XY, 2013-2016)

### Výsledek hospodaření za běžnou činnost

Jde o součet provozního a finančního výsledku hospodaření sníženého o daň z příjmů za běžnou činnost. Výsledek hospodaření za běžnou činnost po prvním roce se rapidně zvýšil o 122,7 % z 25 188 tis. Kč na 56 103 tis. Kč. Od roku 2014 potom stále klesá, nejvíce mezi lety 2014 a 2015 na 46 749 tis. Kč, což představuje pokles o 16,67 %. V období mezi roky 2015 a 2016 činí pokles 8,59 %. Výsledek hospodaření v prvních dvou letech nelze porovnávat, z důvodu jiné délky hospodářského roku. Pokles od roku 2014 je způsoben tím, že finanční výsledek hospodaření od roku 2014 neustále klesá a provozní výsledek hospodaření má kolísavou tendenci. Kolísavou tendenci mají daně a poplatky, ostatní provozní výnosy i ostatní provozní náklady. Daň z příjmů za běžnou činnost a změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a ostatní finanční výnosy od roku 2014 také stále klesají. Naopak výkony, výkonová spotřeba, přidaná hodnota a osobní náklady od roku 2014 rostou.



**Graf 13: Výsledek hospodaření za běžnou činnost**  
(Zdroj: Vlastní zpracování: Společnost XY, 2013-2016)

### 2.2.3 Analýza dotazníkového šetření

Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování a hodnocení pracovníků byla z důvodu velkého počtu zaměstnanců provedena online. Každý zaměstnanec má přístup na počítač, dotazník byl vytvořen a rozeslán přes Google Formuláře. Otázek bylo 24 povinných a v případě negativní odpovědi se měli zaměstnanci rozepsat v nepovinné otázce. Aby byly odpovědi považovány za pravdivé, dotazník byl anonymní.

Šetření proběhlo od 21.4.2018 do 30.4.2018, přičemž po 24.4 nepřibyly žádné odpovědi. První část se týkala základních otázek ohledně respondentů. V druhé části se volily odpovědi pozitivní nebo negativní, popřípadě možnost „nevím“. Při negativní odpovědi byl respondent požádán o bližší vysvětlení. Poslední část šetření tvořily dvě otevřené nepovinné otázky.

Z celkového počtu zaměstnanců vyplnilo dotazník pouze 186 zaměstnanců, zaokrouhleně 38 %. Taková účast na analýze dotazníkového šetření naznačuje, že zaměstnanci nemají zájem vyjádřit se k systému odměňování a hodnocení pracovníků ve společnosti.

Samotný dotazník a graficky zpracované výsledky se nacházejí v přílohách 3 a 4.

### Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Na dotazník odpovědělo 26 pracovníků v kanceláři a pouze 4 z nich (15 %) nejsou spokojeni se mzdou.

76 pracovníků na hale (53 %) není spokojeno s výší mzdy, naopak 85 % pracovníků z kanceláře a z managementu je spokojeno s výší jejich mzdy.

7,5 % zaměstnanců neví o všech nabízených benefitech společnosti, všichni jsou to pracovníci na hale. Jen 9 pracovníků není spokojeno v kolektivu i s jejich nadřízeným. 26 zaměstnanců (14 %) uvedlo, že nedostává informace k jejich pracovnímu výkonu. Až třetina respondentů by byla pro změnu současného systému hodnocení a odměňování.

Pro 79 zaměstnanců (42 %) je na pracovišti největší problém klimatizace, v zimě jim není teplo a v létě je na hale nedýchatelno už po obědě, tento problém jim přináší zdravotní komplikace.

Pro 11 respondentů nesplnily představy jejich očekávání ve společnosti, důvodem bylo například přeřazení na jinou pozici nebo nedostatečné objasnění pracovní pozice na pohovoru.

Flexibilní pracovní doba vyhovuje 98 % zaměstnanců.

Z dotazníku vyplývá, že by se společnost mohla více věnovat školení svých zaměstnanců, podle respondentů bývá velmi krátké (3-4 hodiny) nebo se také mají zaškolit sami dle dokumentace a potom složit test na počítači. Dokumentace pro některé případy je zastaralá, a proto je lepší ptát se zkušenějších kolegů na jejich tipy a postupy. Někteří zaměstnanci by dokonce uvítali zrušení těchto testů, jelikož odpovědi může snadno kdokoliv opsat. Tři zaměstnanci by uvítali jazykový kurz nikoli po pracovní době, ale v pracovní době, když jde o rozvoj zaměstnanců. Objevily se i stížnosti na rozdílné učitele. Některé skupinky mají rodilého mluvčího a jiné pouze studenta.

Stres pociťuje 50 % zaměstnanců, avšak pro 59 % je práce psychicky náročná.

65 % respondentů by společnost doporučilo, jako dobrého zaměstnavatele. Zbylých 35 %, kteří by společnost XY s.r.o. nedoporučili, uvedli jako důvody příliš nízkou mzdu na tak vysoké nároky, časté přesčasy a nízkou nástupní mzdu.

Nejvíce motivující položka je pro zaměstnance mzda, po mzdě to jsou hlavně benefity a odměny. Pochvala se umístila na čtvrtém místě, jistota na pátém a osobní naplnění je pro zaměstnance nejméně motivující.

Na otázku, které benefity zaměstnancům schází se nejčastěji shodli na stravenkách, sick days a příspěvku na dopravu.

V připomínkách by zaměstnanci kromě výše zmíněných chybějících benefitů uvítali širší nabídku vzdělávání, ocenění seniority, parkovací místo u společnosti a upravit příliš vysoké nároky na splnění výkonnostního bonusu.

#### **2.2.4 Shrnutí interní analýzy**

V předchozích kapitolách je použita interní analýza týkající se společnosti XY s.r.o. sídlící v Brně. Interní neboli vnitřní analýza se věnuje základním informacím o společnosti, jejím předmětu podnikání, historii i organizační struktuře, analýze „7S“, analýze ekonomické situace analýze dotazníkového šetření. Dotazník byl navrácen s menší než 50 % účastí. Nastínil, jaké benefity zaměstnanci postrádají – stravenky, sick days, příspěvek na dopravu.

Z analýzy ekonomické situace vyplývá, že společnost XY s.r.o. vykazuje zisk. Analýzu ovlivňuje rok 2013, který trval sedmnáct měsíců.

Analýza současného systému odměňování ukazuje, že zaměstnanci jsou hodnoceni v rámci ročního a měsíčního hodnocení a odměňování dle pevné i variabilní složky mzdy.

Mezi pozitiva, která analýza přinesla, můžeme zařadit například to, že společnost se snaží chránit životní prostředí, snaží se překonávat očekávání svého zákazníka, váží si partnerství s dodavateli a zavedla grade, podle kterého spravedlivě třídí své zaměstnance. Mezi pozitiva se řadí i rostoucí počet zaměstnanců a jejich nízká nemocnost. Společnost nabízí rozsáhlou nabídku benefitů.

Negativní je vyšší fluktuace společnosti. Produktivita práce nevyšla u žádných sledovaných hodnot pozitivně. Z dotazníkového šetření je zřejmé, že pracovníkům připadá zaškolení velmi krátké a ze špatné klimatizace mají zdravotní problémy. Zaměstnanci si také stěžovali na příliš vysoké požadavky na nízkou nástupní mzdu.

### **2.3 Porterova analýza**

Porterova analýza je nástroj, pomocí kterého je možné zanalyzovat oborové prostřední společnosti tím, že se zanalyzují stávající konkurenti, hrozby vzniku substitutů, hrozby vstupu nových výrobků na trh, vyjednávací síla dodavatelů a vyjednávací síla zákazníka.

### **Stávající konkurenti**

Společnost XY s.r.o. se řadí do zpracovatelského průmyslu. Nicméně předmětem svého podnikání (Instalace, diagnostika, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení) se pohybuje ve specializovaném odvětví.

V okrese Brno – město, kde se společnost nachází jsou i další opravárenská centra, přičemž mezi hlavní konkurenty se řadí společnosti Český servis a.s., Honeywell s.r.o., Arvato services k.s. a SMS InfoComm s.r.o. Slabou stránkou společnosti XY s.r.o. je, že má jednoho majoritního zákazníka. Společnost by tedy měla neustále sledovat trh a zlepšovat svoji konkurenceschopnost. Měla by i zůstat zaměřena taktéž na poskytování excelentní výkonnosti, flexibility a technologické úrovně, které překračují očekávání jediného zákazníka, ať už se jedná o kvalitu nebo čas dodání.

Pracovníci na vývojových a testovacích pozicích testují nové postupy, jak zlepšit a zefektivnit opravy zařízení, které přijdou poškozené.

### **Hrozba vzniku substitutů**

Přístroje na opravu chodí do opravárenského střediska v Brně z celé Evropy. Hrozba z hlediska vzniku substitutů není pravděpodobná.

### **Hrozby vstupu nových konkurentů na trh**

Současná situace na trhu uspokojuje poptávku po těchto specifických službách. Pro opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení je třeba mít stroje a vybavení. Koupě všech podstatných strojů, technologického a správa nemovitosti jsou finanční náročné. Pokud by se někdo rozhodl vstoupit na trh, musel by mít velký kapitál. Rovněž by si musel vybudovat blízkou spolupráci k dodavatelům. Dlouhodobé partnerství s dodavateli a vynikající výkon je pro společnost XY s.r.o. nejdůležitější. V současné době nejsou tyto hrozby rovněž pravděpodobné.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Společnost od všech dodavatelů očekává, že uplatní dobrý úsudek a budou podporovat spolupráci. Naopak je nutné, aby kontrola nad finančními prostředky společnosti nebyla poskytnuta dodavatelům. Patří k zásadám společnosti, že při pořizování materiálu vychází z potřeb, kvality, služeb, ceny a podmínek dodavatelů. K zásadám společnosti dále patří, že výběr významných dodavatelů a uzavírání významných dodavatelských smluv

realizuje prostřednictvím veřejné soutěže. Žádný zaměstnanec, zástupce ani dodavatel společnosti se za žádných okolností nesmí pokusit dodavatele jakkoli ovlivňovat. Obecně platí, že výkon dodavatele nesmí být projednáván s nikým mimo společnost.

Jelikož si společnost zakládá na partnerství s dodavateli, má zavedený systém schvalování dodavatelů. Nákupčí tak nemohou objednávat dodávky libovolně.

Společnost je při objednávání materiálu nucena řídit se pokyny od zákazníka. Pro zaměstnance je třeba nakoupit ochranné pracovní pomůcky, které vyžaduje jejich pracovní pozice.

### **Vyjednávací síla zákazníka**

Hrozbu představuje vyjednávací síla zákazníka, společnost XY s.r.o. má jednoho majoritního zákazníka. Tudíž vyjednávací síla zákazníka je velká. V současné době společnost vyjednává s několika novými potencionálními zákazníky.

## **2.4 Analýza trhu práce**

Společnost má v České republice středisko v Brně, z tohoto důvodu bude celá kapitola zaměřena na Jihomoravský kraj. Kapitola je rozdělená na devět podkapitol – analýza obyvatel, zaměstnanosti i nezaměstnanosti, mzdové šetření, benefity v ČR, analýza konkurence z hlediska odměňování, dotace, legislativa a konečné shrnutí externí analýzy.

### **2.4.1 Analýza obyvatel**

Jihomoravský kraj je až čtvrtým nejlidnatějším krajem České republiky. Základem pro údaje o počtu obyvatelstva jsou výsledky sčítání lidu, domů a bytů. A tyto údaje jsou upraveny o demografické události. Veškeré údaje se týkají obyvatel s trvalým bydlištěm v České republice a zahrnují taktéž cizince s přiznaným azylem. V kapitole o analýze obyvatel je zanalyzován vývoj počtu obyvatel, míra ekonomické aktivity a obyvatel z hlediska věku a vzdělání (Český statistický úřad, 2018).

#### **Vývoj počtu obyvatel**

Vývoj počtu obyvatel má od roku 2013 rostoucí tendenci, a to jak v České republice, tak v Jihomoravském kraji. Naopak počet obyvatel v Brně kolísá. Počet obyvatel v Brně je nejvyšší v roce 2017 - celkem 379 527 obyvatel. Pracovní síla v Jihomoravském kraji má ve sledovaném období kolísavou tendenci. V rámci sledovaného období byla pracovní

síla v Jihomoravském kraji nejnižší v roce 2014 (593,7 tis. obyvatel), nejvyšší v roce 2016 (601,1 tis. obyvatel). Minulý rok pracovní síla poklesla o 3,5 tisíce obyvatel.

**Tabulka 10: Srovnání počtu obyvatel ČR s Jihomoravským krajem**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2018)

	2013	2014	2015	2016	2017
Počet obyvatel v ČR (v tis.)	10 510,719	10 524,783	10 542,942	10 565,284	10 610,055
Počet obyvatel v Jihomoravském kraji (v tis.)	1 170,078	1 172,853	1 175,025	1 178,812	1 183,207
Počet obyvatel v Brně (v tis.)	377,508	377,440	377,028	377,973	379,527
Pracovní síla v Jihomoravském kraji (v tis.)	597,0	593,7	598,9	601,1	597,6

### Míra ekonomické aktivity

Tabulka č. 11 srovnává míry ekonomické aktivity v letech 2013-2016 celkem za Českou republiku a Jihomoravským krajem. Míra ekonomické aktivity za Jihomoravský kraj má rostoucí tendenci, kromě let 2013 a 2014, kde byla stejná na území České republiky. Procentuální změna za ČR mezi roky 2013-2016 je o 0,6 % a za Jihomoravský kraj 0,5 %.

**Tabulka 11: Míra ekonomické aktivity osob ve věku 15 a více let**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2018)

Území, kraj	2013	2014	2015	2016
Česká republika (v %)	59,3	59,3	59,4	59,9
Jihomoravský kraj (v %)	59,9	59,6	60,1	60,4

### Analýza obyvatel z hlediska věku a vzdělání

Tabulka č. 10 ukázala, že vývoj počtu obyvatel má rostoucí tendenci, nicméně obyvatel v produktivním věku ubývá. Je pravděpodobné, že bude klesat potenciál počtu pracovních sil z důvodu většího počtu zemřelých než narozených. Počet nezaměstnaných jak v Jihomoravském kraji, tak v celé České republice má klesající trend. Společnost XY s.r.o. nejvíce potřebuje vyučené v oboru, protože je pravděpodobné, že tito

zaměstnanci budou potřebovat pouze kratší zaškolení. Nezaměstnaných uchazečů se středním vzděláním (bez maturity) ubývá, za poslední roční přelom je jich o 26 tis. méně.

**Tabulka 12: Analýza obyvatel z hlediska věku a vzdělání**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2018)

	Nezaměstnaní celkem (tis. osob)	z toho ve věkové skupině (tis. osob)						z toho s nejvyšším dosaženým vzděláním (tis. osob)			
		15 až 24 let	25 až 29 let	30 až 34 let	35 až 44 let	45 až 54 let	55 a více let	základní a bez vzdělání	střední (bez maturity)	střední (s maturitou)	vyšší a vysokoškolské
2015, ČR	268	43,7	37,5	35,7	65,3	49,4	36,5	58,7	108,5	72,1	28,7
2015, JM KRAJ	29,8	4,6	4,9	4,2	6	5,7	4,5	3,6	11	9,8	5,4
2016, ČR	211,4	34,6	30,6	26,4	48,7	38,6	32,6	54	80,4	53,3	23,6
2016, JM KRAJ	23,2	3	4,6	3,3	4,2	4,3	3,9	2,9	8,6	7,1	4,6
2017, ČR	128,7	19,3	15,1	15,2	35,5	27,1	16,5	25,9	54,4	31,5	17,0
2017, JM KRAJ	18,3	1,7	2,4	2,5	4,6	4,0	3,1	2,9	8,2	4,2	3,1

## 2.4.2 Analýza zaměstnanosti

Počet zaměstnaných osob roste. Analýza zaměstnanosti poskytne přehled o zaměstnanosti v sektorech (primárním, sekundárním a terciálním), o vývoji sektoru, ve kterém společnost působí a zaměstnanost dle CZ-NACE.

### Zaměstnanost dle sektorů

Sektor primární je tzv. prvovýroba, přeměna přírodních zdrojů na suroviny. Sektor sekundární proměňuje suroviny na zboží nebo výrobky. Sektor terciální je sektorem služeb, do něhož spadá i společnost XY s.r.o.

Nejvíce lidí pracuje v terciálním sektoru, nejméně v sektoru primárním. Primární sektor má kolísavý trend, sekundární i terciální sektor mají rostoucí trend. V terciálním sektoru v roce 2016 pracovalo o 927,6 tis. osob více než v ostatních dvou sektorech. Procentuální rozdíl mezi roky 2013-2016 v terciálním sektoru je 3,3 %. Procentuální rozdíl mezi roky 2013-2016 v sekundárním sektoru je 5,6 % a v primárním sektoru je rozdíl 0,33 %. Procentuální rozdíl zaměstnaných celkem za sledované období je 4,1 %.

**Tabulka 13: Zaměstnanost dle sektorů**

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

	2013	2014	2015	2016
Zaměstnaní celkem (v tis. osob)	4 937,1	4 974,3	5 041,9	5 138,6
Primární sektor (v tis. osob)	149,6	136,7	147,5	149,1
Sekundární sektor (v tis. osob)	1 851,9	1 892,1	1 917,0	1 956,1
Terciální sektor (v tis. osob)	2 935,4	2 945,3	2 976,9	3 032,8

Podíl terciárního sektoru na hrubé přidané hodnotě byl 59,8 % (Český statistický úřad, 2018).

### Zaměstnanost dle CZ-NACE

Společnost XY s.r.o. se zabývá opravami elektronických zařízení, proto se řadí do zpracovatelského průmyslu. V tomto průmyslu je rostoucí trend. Z roku 2013 na rok 2014 podíl zaměstnaných osob se zvýšil o 3,5 % na 1 329,8 tis. osob, z v roce 2015 se podíl opět zvýšil o 3,5 % a v roce 2016 se podíl zvýšil z 1 376,8 tis. osob na 1 428,7 tis. osob (o 3,8 %). Procentuální rozdíl mezi roky 2013 a 2016 je 11,2 %.

**Tabulka 14: Zaměstnanost dle činnosti CZ-NACE**

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

	2013	2014	2015	2016
Zpracovatelský průmysl (v tis. osob)	1 285,3	1 329,8	1 376,8	1 428,7

### 2.4.3 Analýza nezaměstnanosti

Tato kapitola se zaměří na srovnání nezaměstnanosti České republiky s Jihomoravským krajem, obecnou míru nezaměstnanosti, počet uchazečů o zaměstnání, nabídka a poptávka na trhu práce.

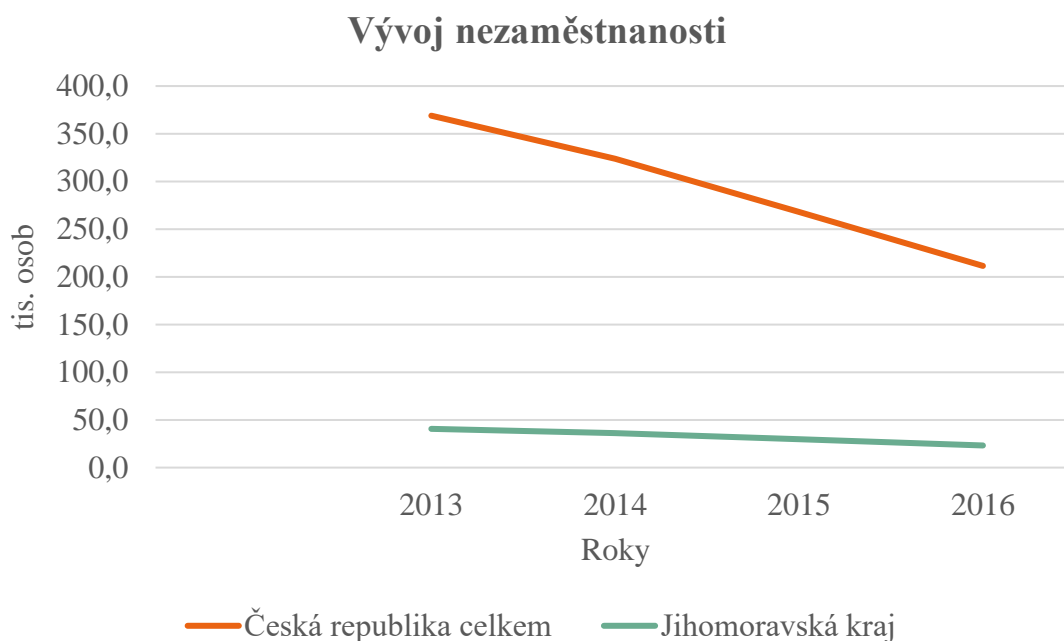
## Vývoj nezaměstnanosti

Počet zaměstnaných lidí roste a nezaměstnanost klesá, v roce 2013 bylo 368,9 tis. lidí nezaměstnaných, v roce 2014 o 12,27 % méně, další rok o 17,1 % méně a největší pokles nastal z roku 2015 na rok 2016, kde už bylo jen 211,4 tis. lidí nezaměstnaných, to je o 157,5 tis. lidí méně než v roce 2013. Z tohoto poznatku nám vyplývá, že nezaměstnanost bude klesat i v Jihomoravském kraji. Procenta poklesu jsou přibližně stejná jako za Českou republiku celkem, opět největší pokles nastává v roce 2016 o 22,1 % oproti roku 2015. Jihomoravský kraj v roce 2016 evidoval celkem 23,2 tis. nezaměstnaných lidí, což je o 17,4 tis. méně než v roce 2013. Shrnutí v následující tabulce sleduje srovnání nezaměstnanosti ČR s Jihomoravským krajem.

**Tabulka 15: Srovnání nezaměstnanosti ČR s Jihomoravským krajem**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2018)

Území, kraj	2013	2014	2015	2016
Česká republika celkem (tis. osob)	368,9	323,6	268	211,4
Jihomoravský kraj (tis. osob)	40,6	36,2	29,8	23,2

Pro lepší přehlednost slouží následující graf:



**Graf 14: Vývoj nezaměstnanosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2018)

## Obecná míra nezaměstnanosti

Vyjadřuje podíl počtu nezaměstnaných osob na celkové pracovní síle (součet všech zaměstnaných a nezaměstnaných). Ukazatel vychází z Výběrového šetření pracovních sil. Za zaměstnané se považují všechny osoby od patnácti let a starší, které měly formální vztah k zaměstnání. Za nezaměstnané se považují všechny osoby patnácti let a starší, které ve sledovaném období byly bez práce, aktivně ji hledaly a byly připraveny k nástupu do zaměstnání nejpozději do 14 dnů. Obecná míra nezaměstnanosti se měří v procentech. V roce 2017 nastal největší pokles a to ze 4 % na 2,4 % (o 1,6 %).

**Tabulka 16: Obecná míra nezaměstnanosti**

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

	2013	2014	2015	2016	2017
Obecná míra nezaměstnanosti v ČR (v %)	7,0	6,2	5,1	4,0	2,4

## Počet uchazečů o zaměstnání

Tabulka č. 17 udává přehled o uchazečích o zaměstnání v evidenci úřadu práce na 1 pracovní místo v evidenci úřadu práce za Českou republiku i Jihomoravský kraj v letech 2013 až 2017. Nezaměstnanost klesá, v roce 2013 bylo uchazečů na 1 místo 17, kdežto v roce 2017 už jen 1,3 (pokles o 92,4 %). Za Jihomoravský kraj činil pokles 93,1 % na jedno místo ve sledovaném období. V roce 2017 je v Jihomoravském kraji počet uchazečů na jedno volné pracovní místo 2,2 uchazeče.

**Tabulka 17: Počet uchazečů na 1 volné pracovní místo**

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

Rok	Česká Republika	Jihomoravský kraj
2013	17	31,8
2014	9,2	14,6
2015	4,4	6,9
2016	2,9	4,4
2017	1,3	2,2

Následující tabulka č. 18 je popsána podrobněji, s rozdělením na uchazeče celkem, na uchazeče podle pohlaví, na uchazeče se zdravotním průkazem, na uchazeče s nárokem na podporu v nezaměstnanosti a také na absolventy škol.

**Tabulka 18: Počet uchazečů o zaměstnání v evidenci úřadu práce**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2018)

Území, kraj	Uchazeči o zaměstnání v evidenci úřadu práce celkem	Absolventi škol
<b>rok 2014</b>		
Česká republika	541 914	27 504
Jihomoravský kraj	66 203	3 764
<b>rok 2015</b>		
Česká republika	453 118	22 023
Jihomoravský kraj	56 032	2 917
<b>rok 2016</b>		
Česká republika	381 373	16 976
Jihomoravský kraj	49 032	2 188

### Nabídka a poptávka na trhu práce

Tabulka č. 19 analyzuje neobsazenost volných pracovních míst podle vzdělání v okrese Brno – město. Nejmenší neobsazenost míst mají lidé s doktorským vzděláním, největší lidí se základním vzděláním.

**Tabulka 19: Neobsazenost pracovních míst**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Integrovaný portál MPSV, 2018)

Kód	Popis	2014	2015	2016	2017
C	Základní vzdělání	572	1179	1688	3 135
E	Nižší střední odborné vzdělání	2	16	82	273
H	Střední odborné vzdělání s výučním listem	445	994	845	1 262
K	Úplné střední všeobecné vzdělání	75	225	297	420
L	Úplné střední odborné vzdělání s vyučením	32	43	54	135
M	Úplné střední odborné vzdělání s maturitou	147	391	427	444
N	Vyšší odborné vzdělání	27	29	30	39
R	Vysokoškolské bakalářské vzdělání	100	146	169	234
T	Vysokoškolské magisterské vzdělání	112	153	129	207
V	Vysokoškolské doktorské vzdělání	0	1	0	7

Následující tabulka udává přehled o nabídce pracovních sil (uchazečů o zaměstnání) a poptávce po pracovních síle (počet volných pracovních míst) v okrese Brno – město. Nejvyšší nabídky pro mechaniky byla v roce 2014, nejvyšší poptávka po mechanických v roce 2017. Nabídka pro tuto pracovní pozici klesá, kdežto poptávka roste. Uchazečů

o zaměstnání na pozici technik/elektronik bylo nejvíce v roce 2014, poptávka po pracovní síle na tuto pozici je za rok 2017 stejná jako za rok 2014.

**Tabulka 20: Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Integrovaný portál MPSV, 2018)

Rok	Popis pozice	Nabídka pracovní síly	Poptávka po pracovní síle	Popis pozice	Nabídka pracovní síly	Poptávka po pracovní síle
2014	Mechanici a opraváři elektronických přístrojů	5	1	Technici/elektronici přístrojů, strojů a zařízení	4	3
2015		2	0		1	1
2016		3	5		0	0
2017		3	17		0	3

#### 2.4.4 Mzdové šetření

Mzdové šetření bude analyzovat vývoj minimální mzdy, průměrnou hrubou měsíční mzdu v ČR, v Jihomoravském kraji i dle NACE ve zpracovatelském průmyslu a mzdy pro klíčové pracovní pozice.

##### Minimální mzda

Minimální mzda je zanalyzována za období od 2013 do roku 2018. Mzda se od roku 2014 postupně zvedla až do roku 2018, kde činí o 3 700 Kč za měsíc více než v roce 2014. V Kč/hod se zvedla od roku 2014 o 22,6 Kč.

**Tabulka 21: Vývoj minimální mzdy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Integrovaný portál MPSV, 2018)

Období	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Měsíc (v Kč)	8 500	8 500	9 200	9 900	11 000	12 200
Hodina (v Kč)	50,60	50,60	55,00	58,70	66,00	73,20

##### Průměrná hrubá měsíční mzda

Průměrné mzdy v České republice nešly do roku 2015 nad 27 000 Kč, od roku 2015 se zvyšují přibližně o dva tisíce za rok. Průměrná mzda v Jihomoravském kraji v minulém roce byla pouze o 771 Kč nižší než celorepublikový průměr. Průměrné mzdy ve společnosti XY s.r.o. jsou pod průměrem mezd v Jihomoravském kraji.

**Tabulka 22: Srovnání průměrných hrubých mezd**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2018)

<b>Průměrné mzdy</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
V České Republice (v Kč)	26 211	26 802	27 811	29 061	31 646
V Jihomoravském kraji (v Kč)	24 211	24 770	25 625	28 549	30 875
Dle NACE ve zpracovatelském průmyslu (v Kč)	24 796	25 710	26 457	27 535	29 525
Ve společnosti XY s.r.o. (v Kč)	23 321	23 497	23 996	24 146	25 451

### **Mzdy pro klíčové pracovní pozice**

Pro společnost XY s.r.o., která je opravárenským střediskem, nejsou klíčové jen pracovní pozice v kategorii elektrotechnika a energetika, ale i v jiných kategoriích, jelikož může fungovat jen jako celek. Hodnoty mezd klíčových pozic byly vygenerovány z webové stránky Platy.cz, kde lze vyhledat průměrné hrubé měsíční mzdy v České republice. V Jihomoravském kraji tedy budou pravděpodobně o něco nižší.

Nejmenší hrubou průměrnou mzdu dostává skladník – 21 400 Kč, opravář v elektrotechnice dostane o 2 924 Kč více. Průměrný hrubý měsíční plat pro Českou republiku na pozici elektromontér je 24 516 Kč, což je o 3 093 Kč méně než pro pozici elektrotechnik. Servisní technik má o 9,2 % (o 2 543 Kč) více než elektrotechnik a o 22,9 % (o 5 627 Kč) více než elektromontér. Téměř stejnou mzdu jako servisní technik dostává nákupčí – 31 582 Kč. Obchodní analytici a vyšší pozice si vydělají i více jak 40 000 Kč. V tabulce jsou mzdy seřazeny od nejnižší o nejvyšší.

**Tabulka 23: Srovnání mezd pro klíčové pracovní pozice**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Platy, 2018)

<b>Pracovní pozice</b>	<b>Průměrná hrubá mzda</b>
Skladník	21 400 Kč
Opravář v elektrotechnice	24 324 Kč
Elektromontér	24 516 Kč
Elektrotechnik	27 609 Kč
Servisní technik	30 143 Kč
Nákupčí	31 582 Kč
Obchodní analytik	40 071 Kč
Manažer kvality	48 831 Kč
Personální manažer	54 686 Kč

### 2.4.5 Benefity v ČR

Většina zaměstnavatelů poskytuje svým zaměstnancům benefity. Diverzifikovaná personální agentura Grafton recruitment vydala v roce 2017 tiskovou zprávu o benefitech v České republice. Průzkum se realizoval na vzorku 2 259 respondentů napříč 15 sektory trhu i všemi kraji. Poté sestavila žebříček nejžádanějších a nejméně žádaných benefitů.

**Tabulka 24: Benefity v ČR**

(Zdroj: Grafton recruitment, 2017)

5 nejméně žádaných benefitů	TOP 7 nejžádanějších benefitů
Vánoční večírek	13. plat/14. plat/ pravidelné bonusy
Sportovní či společenské akce	Příspěvek na bydlení
Dárky od zaměstnavatele	Placená krátkodobá nemoc, sick days
Občerstvení na pracovišti	Příspěvek na dopravu
Individuální zdravotní péče	Jazykové vzdělávání
-	Placená dovolená nad rámec zákona
-	Firemní školka

Všechny společností nabízené benefity jsou blíže popsány v kapitole 2.2.1 Analýza 7S, podkapitola systém odměňování. Z TOP 7 nabízených benefitů společnost nabízí pravidelné bonusy, jazykové vzdělávání a týden dovolené nad rámec zákona. Z nejméně žádaných benefitů pořádá společnost XY s.r.o. vánoční večírek i jiné, společenské akce.

Jak je ve výsledcích vidět, dříve obecně oblíbené benefity (služební auto, mobilní telefon, pitný režim, příspěvek na sport) se staly pro zaměstnance nejspíše samozřejmostí a ne motivací.

### 2.4.6 Analýza konkurence z hlediska odměňování

Za konkurenci v České republice v předmětu podnikání instalace, diagnostika, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení lze považovat:

- Český servis a.s.,
- Honeywell s.r.o.,
- Arvato Services k.s.,
- SMS Infocomm s.r.o a CommScope s.r.o.

Porovnání se společností XY s.r.o. z hlediska tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb je zobrazeno v následující tabulce.

**Tabulka 25: Analýza konkurence z hlediska tržeb**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Společnost XY, 2015-2016 a Český servis, 2015-2016 a Honeywell, 2015-2016 a Arvato, 2015-2016 a SMS Infocomm, 2015-2016 a CommScope, 2015-2016)

<b>Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Společnost XY s.r.o. (v tis. Kč)	585 872	575 913
Český servis a.s. (v tis. Kč)	72 656	60 298
Honeywell s.r.o. (v tis. Kč)	1 378 408	1 106 767
Arvato Services k.s. (v tis. Kč)	387 846	432 260
SMS Infocomm s.r.o. (v tis. Kč)	182 250	221 216
CommScope s.r.o. (v tis. Kč)	2 316 365	1 926 249

Tržby společnosti XY s.r.o. byly o 1730493 tis. Kč nižší než u společnosti CommScope, o 792 536 tis. Kč menší než u společnost Honeywell s.r.o. v roce 2016, kdežto o 513 216 tis. Kč větší než u společnosti Český servis a.s., o 198 026 tis. Kč větší než u společnosti Arvato Services k.s. a o 403 622 tis. Kč než u společnosti SMS Infocomm s.r.o.

Porovnání z hlediska dosaženého výsledku hospodaření za účetní období ukázalo, že za rok 2016 měla společnost XY s.r.o. o 33 854 tis. Kč menší VH než společnost Honeywell s.r.o., ale o 50 809 tis. Kč více než společnost Arvato Services k.s., o 33 007 tis. Kč více než společnost SMS Infocomm s.r.o. a o 28 458 tis. Kč více než společnost Český servis a.s.

**Tabulka 26: Analýza konkurence z hlediska výsledku hospodaření**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Společnost XY, 2015-2016 a Český servis, 2015-2016 a Honeywell, 2015-2016 a Arvato, 2015-2016 a SMS Infocomm, 2015-2016)

<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Společnost XY s.r.o. (v tis. Kč)	42 730	46 749
Český servis a.s. (v tis. Kč)	14 272	12 306
Honeywell s.r.o. (v tis. Kč)	76 584	104 895
Arvato Services k.s. (v tis. Kč)	-8079	-33 617
SMS Infocomm s.r.o. (v tis. Kč)	9 723	47 102
CommScope s.r.o. (v tis. Kč)	-75 689	-85 649

## **Český servis**

Společnost Český servis a.s. působí v oblasti servisních služeb již od roku 2007. Za tuto dobu vybudovali funkční a stabilní logistický systém, díky kterému fundovaně opraví většinu zařízení ve velmi krátkém čase. Servisní střediska mají po celé České republice. Český servis a.s. se v oblasti služeb především orientuje na hardwarovou podporu výrobců, distributorů a v první řadě uživatelů. Tým se 120 členy vyškolených specialistů v současnosti realizuje přes 6000 zakázek měsíčně (Český servis, 2018).

## **Honeywell**

Honeywell Technology Solutions v Brně je největším výzkumným a vývojovým centrem v Evropě. Jejich inženýři vyvíjí produkty a technologie, se kterými se setkáváme běžně: řídicí jednotky pro komfortní domácnost, ochranné pracovní pomůcky, navigační a komunikační systémy do letadel i vysoce výkonná turbodmychadla. Výrobní závod se nachází ve Slatině, výzkumné a vývojové středisko sídlí v Dolních Heršpicích. Průměrný počet zaměstnanců za sledované období je 740 (Honeywell, 2018).

## **Arvato services**

Arvato je vedoucí mezinárodní poskytovatel služeb, který žije digitálními technologiemi, stojí za různými produkty a službami, které denně běžně všichni využívají. Více než 70 000 zaměstnanců ve více než 40 zemích světa. Vytváří řešení šitá na míru nejrůznějším obchodním procesům s využitím integrovaných dodavatelských řetězců zahrnující digitální marketing, finanční servis, Customer Relationship Management, Supply Chain Management a IT-servis. Pokud např. stahujete operační systém, nakupujete on-line nebo si chcete nechat opravit mobilní zařízení, pak za tím dost pravděpodobně stojí právě Arvato. V České republice působí od roku 1998. Nabízí komplexní řešení od správy objednávek přes skladování až po transport a management vratek. Průměrný počet zaměstnanců za sledované období je 365 (Arvato, 2018)

## **SMS Infocomm**

Tato společnost je součástí nadnárodní korporace Wistron s centrálou sídlící v Taipei, na Taiwanu. V Brně se nachází servisní centrum, které je tady od roku 2007 pod korporátním názvem Wistron, od roku 2012 je centrum samostatné a na trhu působí

pod názvem SMS InfoComm (Czech) s.r.o. SMS patří mezi celosvětové společnosti, které poskytují poprodejní servisní řešení pro elektroniku a výpočetní techniku. Brněnská pobočka se zaměřuje na opravy základních desek pro výpočetní techniku, opravy celých jednotek, převážně tabletů a opravy LCD panelů. Má téměř 300 zaměstnanců a nabízí servis pro většinu evropských zemí, dále například v Brazílii, Číně i USA. Průměrný počet zaměstnanců za sledované období je 590 (SMS InfoComm, 2018).

### **Analýza vybrané konkurenční společnosti**

Pro podrobnější analýzu je vybrána společnost CommScope Czech Republic s.r.o., která se nejvíce blíží počtem zaměstnanců ze všech konkurenčních společností v okolí Brna. Analýza produktivity práce a osobních nákladů je vypočtena v následujících dvou tabulkách za poslední čtyři roky z dostupných výkazů.

Společnost CommScope stojí v čele tvorby infrastruktury, produktů a řešení, která zlepšují životy lidí.

Počet zaměstnanců se v průběhu let změnil z 434 na 659 lidí, hodnoty stejně jako ve společnosti XY s.r.o. nevyšly pozitivně. Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 27 a č. 28.

Společnost sídlí v CTP Modřice. Podle inzerce na pozici operátor výroby, kde se pracuje na směnu trvající 12 hodin si zaměstnanec přijde na dvacet až dvacet tři tisíc korun českých. Mezi benefity se řadí 5 týdnů dovolené, měsíční a čtvrtletní docházkový bonus, věrnostní bonus, rychlý kariérní růst, příspěvek na závodní stravování, společné akce a doprava do CTParku zdarma.

Mzdová rentabilita vzrostla z roku 2013 na rok 2014 o 8,24 %, nicméně od roku 2015 vychází v záporných hodnotách. Mzdová produktivita má dlouhodobě klesající trend. Z roku 2013 na rok 2014 vzrostla o 20,3 %, na rok 2015 poklesla o 18,6 % a na rok 2016 znovu poklesla o 12,7 %. Produktivita práce z přidané hodnoty vzrostla o 3,6 %, v roce 2015 klesla o 64,5 % a následně lehce vzrostla o 5,1 %. Produktivita práce z tržeb má dlouhodobě klesající trend, procentuální rozdíl mezi roky 2013-2016 je 12,8 %.

**Tabulka 27: Produktivita práce v konkurenční společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: CommScope, 2013-2016)

	2013	2014	2015	2016
mzdová rentabilita (%)	46,886	55,121	-49,148	-28,589
mzdová produktivita (Kč)	11,2897	13,5704	11,0535	9,6541
produktivita práce z přidané hodnoty (Kč)	704,866	730,240	258,844	272,051
produktivita práce z tržeb (Kč)	4031,977	4787,589	3697,214	3514,969

Následující tabulka zanalyzuje osobní náklady a vývoj počtu zaměstnanců. Osobní náklady kopírují trend počtu zaměstnanců. Společnost zaměstnává v roce 2016 nejvíce zaměstnanců. Procentuální rozdíl v osobních nákladech mezi roky 2013-2016 je 56,2 %. Průměrné mzdy ve společnosti za sledované období činí 29 343 Kč, což je méně, než ve společnosti XY s.r.o.

**Tabulka 28: Analýza konkurenční společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: CommScope, 2013-2016)

	2013	2014	2015	2016
osobní náklady (v tis.)	206 410	191 377	235 210	322 521
průměrné mzdy (v Kč)	29 760	29 399	27 873	30 340
počet zaměstnanců	434	404	521	659

#### 2.4.7 Dotace

Z dotací je pro společnost XY s.r.o. zajímavý projekt POVEZ II, který je spolufinancován z Evropského sociálního fondu v rámci Operačního programu Zaměstnanost a státního rozpočtu České republiky (MPSV, 2018).

POVEZ (Projekt Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců) II se zabývá problematikou adaptability pracovní síly ve společnostech na stále se měnící situaci na trhu. Pro zvýšení konkurenceschopnosti musí zaměstnavatelé disponovat kvalifikovanou pracovní silou. Projekt proto řeší problém nesouladu mezi dovednostmi a kvalifikačními předpoklady a problém neochoty zaměstnavatelů investovat do vzdělávání vlastních zaměstnanců. Zaměstnavatelům je umožněno získat příspěvek na vzdělávání svých zaměstnanců a refundaci jejich mezd po dobu školení. Výše

poskytovaného příspěvku se odvíjí dle pravidel poskytování veřejné podpory. Vzdělávání je zajištěno buď externím vzdělávacím zařízením, kde uznatelným nákladem bude pouze kurzovné, nebo interními lektory zaměstnavatele, kde uznatelným nákladem budou mzdové náklady lektora, který zajišťuje odborný rozvoj. Proplácený příspěvek však bude omezen maximální hodinovou sazbou, která bude v projektu uznatelná. Stanovený limit bude vycházet z průměrného výdělku vnitropodnikových lektorů v ČR. Vzdělávání bude moci být realizováno jako vzdělávání obecné i specifické, a to jak v akreditovaných, tak neakreditovaných kurzech. Rovněž bude umožněno realizovat vzdělávání přímo na pracovišti zaměstnavatele, a to včetně praktické přípravy (MPSV, 2018).

Dle §24 zákona o daních z příjmu je možné získat motivační příspěvek poskytnutý na základě smluvního vztahu žákovi nebo studentovi připravujícímu se pro poplatníka na výkon profese, a to do výše 5 000 Kč měsíčně, v případě studenta vysoké školy do výše 10 000 Kč měsíčně. „*Motivačním příspěvkem se pro účely tohoto zákona rozumí stipendium, příspěvek na stravování, ubytování, vzdělávání ve vzdělávacích zařízeních související s budoucím výkonem profese, jízdné v prostředcích hromadné dopravy do místa vzdělávání a na pořízení osobních ochranných prostředků a pomůcek poskytovaných nad rámec zvláštních právních předpisů*“ (Zákon č. 586/1992 Sb.).

#### **2.4.8 Legislativa**

S příchodem každého nového roku začíná platit řada změn, následující změny jsou platné od začátku roku 2019.

##### **Slevy na dítě**

Od ledna se zvýšila daňová sleva na první dítě ze současných 1117 Kč na 1267 Kč. Zaměstnancům, kteří požadují zúčtování daní po svém zaměstnavateli, sleva platí ihned. Zaměstnanci, kteří si přiznání podávají sami, až v lednu 2019. Daňové slevy na další děti zůstávají stejné, na dvě děti to je 1617 korun a na tři a více 2017 (Měšec, 2018).

##### **Minimální mzda**

Minimální mzda se navýšila na 12 200 Kč hrubého (z původních 11 000 Kč). Se zvýšením minimální mzdy souvisí i zvýšení odvodů na zdravotní pojištění, pokud spadáte

do kategorie osob bez zdanitelných příjmů. Nově se na odvodech zaplatí 1647 Kč měsíčně, namísto dosavadních 1485 Kč. Zvyšuje se i maximální možný výdělek, který si smí vydělat uchazeč o zaměstnání, aniž by byl vyřazen z evidence uchazečů. Z dosavadních 5 500 Kč si nově můžete měsíčně přivydělat 6 100 Kč (Měšec, 2018).

### **Zdravotní a sociální pojištění**

Na rok 2018 se minimální záloha na zdravotní pojištění zvyšuje na 2024 Kč měsíčně (z původních 1906 Kč). Maximální vyměřovací základ není u zdravotního pojištění stanoven. Záloha na zdravotní pojištění je splatná do 8. dne následujícího měsíce a nová výše se platí vždy od ledna. Osobám bez zdanitelných příjmů se kvůli růstu minimální mzdy zase zvýší minimální zálohy na zdravotní pojištění na 1647 Kč. Vznikla nová kategorie státních pojištěnců, a to studenti prvního doktorského studijního programu v prezenční formě, co studují ve standardní době a nejsou zaměstnaní ani OSVČ. Minimální záloha na důchodové pojištění se pro rok 2018 zvyšuje na 2189 Kč (z původních 2061 Kč). Rozhodná částka pro vedlejší činnost pro rok 2018 je 71 950 Kč (Měšec, 2018).

### **Nemocenská**

Minimální záloha na nemocenské pojištění zůstává na 115 Kč. Stejná zůstává i rozhodná částka, která zakládá účast na nemocenském pojištění. Pro zaměstnané s příjmem do 2500 Kč měsíčně to znamená, že se neúčastní nemocenského a důchodového pojištění. Senát také schválil, že zaměstnanec dostane více peněz v případě dlouhé pracovní neschopnosti. Od 31. dne pracovní neschopnosti 66 % redukováného denního vyměřovacího základu a od 61. dne nemoci 72 % redukováného denního vyměřovacího základu (Měšec, 2018).

### **Otcovská**

Od února 2018 si může otec dítěte, který o něj pečuje zažádat o otcovskou dovolenou. Nástup na ni bude začínat dnem, který si sám otec určí, a to v období 6 týdnů ode dne narození dítěte. Výplata bude náležet za dobu 7 kalendářních dnů, a to ve výši 70 % denního vyměřovacího základu (Měšec, 2018).

#### **2.4.9 Shrnutí externí analýzy**

Vývoj počtu obyvatel v České republice je rostoucí, stejně jako míra ekonomické aktivity. Nejvíce zaměstnaných je pak v terciálním sektoru. Také zaměstnanost dle CZ-NACE ve zpracovatelském průmyslu stoupá. Počet nezaměstnaných klesá, jak v České republice, tak i v Jihomoravském kraji. Obecná míra nezaměstnanosti také klesá, za rok 2017 činila 2,4 %. Když klesá nezaměstnanost, klesá i počet uchazečů na 1 volné pracovní místo. Nejmenší neobsazenost pracovních míst mají lidé s doktorským vzděláním, největší neobsazenost lidé se základním vzděláním.

Minimální mzda se každým rokem zvyšuje, v roce 2018 dostáhla hodnoty 12 200 Kč. Srovnání průměrných hrubých pracovních mezd ukázalo, že společnost XY s.r.o. vyplácí podprůměrné mzdy, jak za Jihomoravský kraj, tak i v průměru za zpracovatelský průmysl. Z TOP 7 oblíbených benefitů dle průzkumu společnost nabízí pravidelné bonusy, jazykové vzdělávání a týden dovolené nad rámec zákona.

Analýza konkurence z hlediska tržeb a výsledku hospodaření ukázala, že si společnost vede dobře, vyšší tržby měly jen společnosti Honeywell s.r.o. a CommScope s.r.o., obě mají vyšší počet zaměstnanců.

Z dotací může společnost využít projekt POVEZ II, který trvá až do roku 2020. Příležitostí je i motivační příspěvek pro studenty.

V roce 2018 se zvýšila daňová sleva na první dítě, zvýšila se minimální mzda o 1 200 Kč, záloha na zdravotní a sociální pojištění se zvýšila o 118 Kč. Vznikla i nová kategorie státních pojištěnců. Od února se zavedla i tzv. otcovská.

#### **2.5 SWOT analýza**

SWOT analýza je nástroj, pomocí kterého je možné zanalyzovat silné, slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby pro společnost. Níže provedená SWOT analýza je zaměřená na společnost XY s.r.o. Hodnocení se provádí tak, že se určí důležitost a současný stav faktoru na stupnici od 1 do 5, kde 1 znamená nejméně důležitý a 5 nejvíce důležitý faktor. Nula značí, že daný jev se ve společnosti v současné době nevyskytuje. Následně se vypočítá součin těchto faktorů a z něj průměrná hodnota.

## Silné stránky

Společnost má několik certifikací, snaží se chránit životní prostředí. Dbá na poskytování kvalitních služeb a ručí za kvalitu oprav. Za silnou stránku se dá považovat i lokalita společnosti (Česká republika je středem Evropy) a také její stabilita. Společnost je zisková a nabízí širokou nabídku benefitů. Pro zaměstnance nakupuje ochranné pracovní pomůcky, které vyžaduje jejich pracovní pozice.

Zaměstnanci jsou odměňováni jak pevnou, tak variabilní složkou mzdy. Pro většinu zaměstnanců je práce fyzicky nenáročná, nebývají často nemocní. Zaměstnanci jsou spokojeni se vztahy na pracovišti. V opačném případě mohou využít Politiku otevřené komunikace. Společnost je součástí korporace, což je její další silná stránka.

**Tabulka 29: Silné stránky společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Důležitost	Současný stav	Součin
Certifikace	4	5	20
Existence variabilní složky mzdy	5	5	25
Fyzicky nenáročná práce	2	4	8
Lokalita společnosti	4	4	16
Nízká nemocnost	5	5	25
Ochranné pomůcky	5	4	20
Politika otevřené komunikace	5	4	20
Poskytování kvalitních služeb	5	5	25
Součástí korporace	5	5	25
Stabilita společnosti	4	4	16
Široká nabídka benefitů	4	5	20
Vysoká kvalita poskytovaných služeb	5	4	20
Vztahy na pracovišti	5	3	15
Ziskovost	4	4	16
<b>Průměrná hodnota silných stránek společnosti</b>			<b>19,4</b>

## Slabé stránky

Mezi slabé stránky společnosti se řadí vysoká fluktuace, absence nejžádanějšího benefitu, klesající produktivita práce, psychická náročnost. Za poslední roky se jí zvyšují celkové náklady. Vysoké jsou také náklady na zaškolení kvůli vysoké fluktuaci (hodně zaměstnanců je ve společnosti méně než rok), protože zaškolení trvá několik měsíců. Společnost má také nižší průměrnou mzdu ve srovnání s Jihomoravským krajem.

Někteří zaměstnanci v dotazníkovém šetření uvedli, že nedostávají pravidelně informace k jejich pracovnímu výkonu. Objevily se i stížnosti na neposkytování příspěvku na dopravu, jelikož je u společnosti malé parkoviště, převážná většina musí jezdit městskou hromadnou dopravou. Až 43 % zaměstnanců není spokojeno se svým pracovištěm, hlavním důvodem je nefunkčnost klimatizace tak, jak by měla.

Servisní středisko pouze opravuje přístroje, v zimě jich chodí na opravu víc, tudíž mají nízkou a vysokou sezónnost. Při vysoké sezoně od listopadu do ledna musí zaměstnanci pracovat přesčas, ostatní měsíce jsou považovány za nízkou sezónnost.

**Tabulka 30: Silné stránky společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Slabé stránky</b>	<b>Důležitost</b>	<b>Současný stav</b>	<b>Součin</b>
Absence nejžádanějšího benefitu (stravenek)	4	0	0
Hodně pracujících méně než rok	4	2	2
Informace o výkonu	3	3	9
Klesající produktivita práce	5	3	12
Malé parkoviště	2	2	4
Nespokojenost s pracovištěm	3	4	12
Nízká a vysoká sezonnost	5	5	25
Průměrná mzda nižší než NACE, konkurence	5	5	25
Psychická náročnost	3	4	12
Vysoká fluktuace	4	4	16
Vysoké náklady na zaškolení	4	3	6
Zvýšení celkových nákladů	4	3	9
<b>Průměrná hodnota slabých stránek společnosti</b>			<b>12,5</b>

### **Příležitosti**

Mezi příležitostmi, které je dobré využít je, že je velmi malé riziko vstupu konkurence na trh a neexistence substitutů. Růst počtu obyvatel zajistí dostatek pracovní síly. Společnost by také určitě měla využívat dotace.

**Tabulka 31: Příležitosti společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Příležitosti</b>	<b>Důležitost</b>	<b>Současný stav</b>	<b>Součin</b>
Malé riziko vstupu konkurence na trh	5	5	25
Neexistence substitutů	5	5	25
Růst počtu obyvatel	3	3	9
Dotace	5	0	0
<b>Průměrná hodnota příležitostí společnosti</b>			<b>14,75</b>

## Hrozby

Společnost je závislá pouze na majoritním zákazníkovi, jeho vyjednávací síla je největší hrozbou. Hrozbou může být i ztráta dodavatelů, na kterých je společnost také závislá, jelikož jim dodává potřebný materiál pro opravy. Závislá je také na porouchání přístrojů, bez oprav nebude dosahovat ziskovosti.

Taktéž odchod kvalifikovaných zaměstnanců za vyšší mzdou by mohl znamenat obrovský problém. Právě tito zaměstnanci jsou nejdůležitější, přicházejí s novými nápady, ať už jsou to úspory v nákladech potřebných na opravy nebo v nákladech jiných, které společnosti značně ušetří peníze.

**Tabulka 32: Hrozby společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hrozby	Důležitost	Současný stav	Součín
Možnost odchodu kvalifikovaných zaměstnanců za vyšší mzdou	5	3	15
Ztráta dodavatelů	4	1	4
Vyjednávací síla zákazníka	5	3	15
Závislost na poruchovosti přístrojů	5	3	15
<b>Průměrná hodnota hrozeb společnosti</b>			<b>12,25</b>

## Vyhodnocení SWOT analýzy

Z analýzy SWOT vyplynulo, že společnost má více silných stránek než slabých. Každopádně by v rámci konkurenceschopnosti měla slabé stránky eliminovat. Z externí analýzy vyplynulo, že má společnost více příležitostí než hrozeb. Příležitostí je třeba využít a hrozby eliminovat.

**Tabulka 33: Vyhodnocení SWOT analýzy**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel	Výsledky ukazatelů
Silné stránky	19,4
Slabé stránky	12,5
Příležitosti	14,75
Hrozby	12,25

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Návrhová část práce je věnována návrhům na změny v systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti XY s.r.o. a ekonomickému zhodnocení navrhovaného řešení. Cílem navrhovaných řešení je změnit nedostatky zjištěné z analýzy společnosti i z analýzy dotazníkového šetření. Cílem je i zvýšit motivaci zaměstnanců i jejich zájem o práci.

Strategií návrhové části práce je odstranění vybraných slabých stránek a využití příležitostí:

- Program zdraví je pouze pro pracovníky na hale,
- zaměstnanci, kteří nastoupili před lety mají nyní stejnou mzdu jako noví zaměstnanci,
- vysoké požadavky na výkonnostní bonus,
- nepravidelné informování,
- zaměstnancům chybí stravenky jako benefit,
- zaměstnancům chybí sick days jako benefit,
- zaměstnancům chybí příspěvek na dopravu jako benefit,
- využití dotací.

Návrhy na změnu systému:

- Program zdraví i pro pracovníky v kanceláři,
- ohodnocení seniority,
- úprava výkonnostního bonusu,
- pravidelné informování,
- zavést stravenky,
- zavést sick days,
- zavést příspěvek na dopravu,
- zavést motivační příspěvek pro studenty,
- využívat dotace.

### **3.1 Navrhované změny**

První podkapitola se věnuje návrhům úpravy stávajícího systému hodnocení a odměňování zaměstnanců, návrhům nových peněžních odměn a benefitů a návrhům spolupráce.

#### **3.1.1 Návrhy úprav stávajícího systému**

Mezi návrhy změn patří zavedení programu zdraví i pro pracovníky v kanceláři, úprava výkonnostního bonusu a pravidelné informování o výkonu.

##### **Návrh č. 1: Program zdraví i pro pracovníky v kanceláři**

Stávající systém umožňuje dosáhnout na program zdraví pouze pracovníkům na hale. Pro pracovníky v kanceláři by mohl být zaveden také. Jelikož mají tyto pracovníci flexibilní pracovní dobu a v místě pracoviště musí být přítomni od 10 do 14 hodin, byl by bonus za tento program odlišný.

Vyhodnocení docházky by probíhalo dvakrát ročně místo jednou ročně. Jednou v měsících duben-září a podruhé v měsících říjen-březen. Stejně jako pracovníci na hale by mohli čerpat dovolenou nebo si vzít náhradní volno. Absenci by mohli mít maximálně 5 hodin. Absencí je myšlena žádná návštěva lékaře, OČR, ani pracovní neschopnost. Zaměstnanci by obdrželi bonus ve výši 1 200 Kč za každé sledované období.

Tento návrh také ušetří společnosti peníze, jelikož se sníží počet proplácených neschopenek. Pracovníků v kanceláři zaměstnává společnost celkem 84.

##### **Návrh č. 2: Úprava výkonnostního bonusu**

V současné době je výkonnostní bonus vázaný na:

- Absenci/docházku,
- Výkon,
- Kvalitu práce,
- Pracovní morálku zaměstnance.

V případě jednoho nesplněného kritéria nárok na bonus zaniká. 17 % respondentů považuje kritéria tohoto bonusu za velmi přísná.

Výkonnostní bonus se vztahuje pouze na některé pozice ze dvou oddělení Operation a Quality. Výpočet celkového bonusu vychází pro tým z vyhodnocení splněných cílů, počtu zaměstnanců na lince ke dni vyhodnocení cílů, náročnosti opravy druhu přístroje.

Linky se dělí na dva typy:

- Typ linky A – z hlediska oprav se jedná o náročné produkty, a proto se zaměstnanci vyplácí vyšší měsíční bonus,
- Typ linky B – zde se opravují méně náročné produkty za nižší dosažitelný měsíční bonus.

Bonus je také závislý nejen na jednotlivci, ale celém týmu, ne vždy ale každý pracuje tak, jak by měl. Zaměstnanec je přiřazen buď k lince A anebo B, rozdělení na linky tedy není spravedlivé.

Proto by návrhem bylo hned několik změn. Myšlenkou výkonnostního bonusu by bylo ocenění zaměstnance individuálně, nikoliv týmově. Rozdílná výše bonusu podle linek by se vyřešila sloučením pouze na jednu, na které by byla stejná výše měsíčního bonusu. Místo všech tří kritérií by například absence mohla být vyplácena do kafeterie a místo nulové absence umožnit zaměstnanci využít jednu propustku. Nebo zrušit kritérium absence úplně.

Ke kritériím kvalita, výkon, morálka by se přidalo další kritérium – flexibilita. Flexibilita by záležela na tom, jaké má zaměstnanec dovednosti (např. kolik umí upravit jednotek). V případě nesplněného kritéria kvalita nebo výkon by nárok na bonus zanikl.

Dále by se výkonnostní bonus vztahoval na všechny pozice z oddělení Operation, Quality a Materials. Tímto by bylo zajištěno individuální hodnocení.

### **Návrh č. 3: Pravidelné informování o výkonu**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 14 % respondentů z pracovníků na hale nedostává od svého nadřízeného informace k jejich výkonu. Návrhem je pravidelné rozesílání emailem jedenkrát denně informace o tom, jak si daný den vedli.

#### **3.1.2 Návrhy nových peněžních odměn a benefitů**

Mezi návrhy nových peněžních odměn a benefitů patří ohodnocení seniority, zavedení příspěvku na dopravu, zavedení stravenek a zavedení sick days jako benefitu.

#### **Návrh č. 4: Ohodnocení seniority**

Nejčastějším důvodem, proč zaměstnanci odchází je mzda. Z dotazníkového šetření mimo jiné vyplynulo, že není nikterak oceněná seniorita.

Zaměstnanec, který pracuje na stejné pozici třeba 5 let (těch je ve společnosti 4,8 %) dostává téměř stejnou mzdu jako nově nastupující zaměstnanec. Každý zaměstnanec by mohl dostávat tento bonus, záleželo by jen na postupu kariérního růstu. Jedna úroveň bonusu by byla pro zaměstnance na pozici servisní technik 1, jiná úroveň bonusu by byla pro zaměstnance na pozici servisní technik 2 atd. Návaznost tohoto bonusu se bude odvíjet od konkrétní pozice. Dá se totiž usuzovat, že šikovnější a loajální zaměstnanci jsou na vyšších pozicích.

Cílem tohoto návrhu by byla jednoznačně motivace zaměstnanců a zvýšení zájmu kariérně růst.

#### **Návrh č. 5: Zavedení příspěvku na dopravu**

Dotazník zjišťoval, jak dlouho zaměstnanci dojíždějí do práce. Zavedení možnosti příspěvku na dopravu psali v připomínkách pouze pracovníci na hale, což nejspíše souvisí s nižším finančním ohodnocením než u pracovníků v kanceláři.

Parkovacích míst u společnosti není mnoho, proto valná většina jezdí do zaměstnání městskou hromadnou dopravou. Z tohoto důvodu by se zavedl příspěvek na dopravu, který jednak přilepší stávajícím zaměstnancům, ale také doplní širokou nabídku benefitů. Může přilákat nové uchazeče nejen z okolí Hodonína a Kyjova, odkud zaměstnavatel zajišťuje dopravu soukromým autobusem. Příspěvek by se poskytoval po dodání dokladu o koupi roční předplatní jízdenky nepřenosné u Dopravního podniku města Brna.

Cena roční předplatní jízdenky nepřenosné pro obě brněnské zóny 100 + 101 je 4 750 Kč.

Z pohledu zaměstnance se jedná o zdanitelný příjem, ze strany zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelný náklad. Právo na uznání tohoto nákladu musí být ustanoveno ve vnitřním předpisu společnosti.

#### **Návrh č. 6: Zavedení stravenek**

Stravenka je poukázka sloužící k nepřímé platbě za jídlo. Zaměstnavatel nyní přispívá zaměstnanci na stravování výší 55 % z celkové útraty za dotované jídlo v kantýně na den,

maximálně však do výše 46 Kč. Elektronické stravenky jsou dostupné pouze pro zaměstnance se zdravotními omezeními.

Pokud zaměstnanci nevyhovuje stravování v této kantýně, musí si nosit vlastní obědy nebo se chodit stravovat do restaurací. V blízkém okolí společnosti XY s.r.o. se nachází dvě restaurace, obě je přijímají. Stravenky lze však využít i v obchodních řetězcích, které prodávají potraviny.

Návrhem je zavést poskytování stravenek v hodnotě 100 Kč, které by společnost hradila ve stejné výši jako za dotované jídlo. Zbývajících 45 % (45 Kč) by si hradil zaměstnanec sám. Pokud počítáme s 21 pracovními dny v měsíci, zaměstnanec získá ke mzdě 1 155 Kč. Pro zaměstnance to je příjem osvobozený od daně z příjmů i odvodů na sociální a zdravotní pojištění. Pro zaměstnavatele je tento benefit daňově uznatelným nákladem. Nárok na stravenky vzniká po třech odpracovaných hodinách za den.

Stravenky by společnost mohla odebírat od společnosti EDENRED, od které již odebírá poukázky.

#### **Návrh č. 7: Zavedení sick days**

Jedním z dalších benefitů, kterým zaměstnancům chybí, jsou sick days, i když zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům o týden dovolené více, než udává zákoník práce. Zaměstnanci při využití sick day nemusí dodávat neschopenku.

Návrhem by byly dva placené dny v kalendářním roce a platily by pro všechny zaměstnance. Tyto dny by sloužily k použití například řešení krátkých zdravotních problémů, raději než nastoupení do pracovní neschopnosti. Nevolnost způsobuje pokles výkonnosti, pokud zaměstnanec nemoc přechází hrozí riziko, že se jeho zdravotní stav může následně ještě zhoršit a také může nakazit ostatní zaměstnance.

Během využívání sick days zaměstnanec by dostával plnou mzdu, jako kdyby standardně pracoval.

Ke 25 dnům dovolené by tedy měli zaměstnanci ještě navíc 2 dny volna v podobě tohoto benefitu. Volno navíc je totiž jeden z nejsilnějších motivačních prvků, který může zaměstnavatel kromě mzdy nabídnout.

Z pohledu zaměstnance se jedná o zdanitelný příjem, ze strany zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelný náklad. Právo na uznání tohoto nákladu musí být ustanoveno ve vnitřním předpisu společnosti.

Zavedením tohoto benefitu se společnosti ještě sníží nemocnost.

### **3.1.3 Návrhy spoluprací**

Prvním návrhem je zavedení motivačního příspěvku pro studenty a druhým využití dotací na projekt POVEZ II.

#### **Návrh č. 8: Motivační příspěvek pro studenty**

Posledním návrhem je zaměřit se na studenty středních i vysokých škol s technickým zaměřením v Brně. Společnost by studentům nabízela stipendium vyplácené během jejich studia.

Výše stipendia by se odvíjela od dosaženého studijního průměru a student by se musel smluvně zavázat pracováním pro společnost minimálně po dobu dvou let. Tímto by si společnost zajistila kvalifikovaného pracovníka přímo na míru pro pracovní pozice, které jsou pro ni klíčové. Během studia musí taktéž student absolvovat povinnou praxi ve společnosti.

Motivační příspěvek je daňově uznatelný do výše 5 000 Kč měsíčně pro studenta střední školy a 10 000 Kč pro studenta vysoké školy. Motivačním příspěvkem se rozumí stipendium, příspěvek na stravování, vzdělávání související s budoucím výkonem profese a na pořízení osobních ochranných prostředků a pomůcek (Zákon č. 586/1992 Sb.).

Příklady škol:

- Střední škola F. D. Roosevelta Brno má pro společnost zajímavé obory, například elektromechanik pro zařízení a přístroje, elektrotechnické práce a strojírenské práce.
- Střední průmyslová škola Brno, Purkyňova s obory elektrotechnika, mechanik elektronik, elektrikář a elektromechanik pro zařízení a přístroje.
- Střední škola strojírenská a elektrotechnická Brno, s obory strojní mechanik, elektromechanik pro zařízení a přístroje, provozní elektrotechnika.

- Fakulta elektrotechniky a komunikačních technologií, VUT v Brně se společnými obory pro bakalářské i magisterské studium – Elektrotechnika, elektronika, komunikační a řídicí technika.

### **Návrh č. 9: Využití dotací na POVEZ II**

Projekt POVEZ II řeší jednak problém nesouladu mezi dovednostmi a kvalifikačními předpoklady nabízenými a požadovanými, tedy nedostatečnou flexibilitu pracovní síly. Projekt je určen pro zaměstnavatele a jeho stávající (i potencionální) zaměstnance. Zaměstnavateli bude hrazeno určité procento nákladů vynaložených na odborný rozvoj zaměstnanců zapojených do projektu a bude mu poskytován příspěvek na úhradu mzdových nákladů, které vynaloží na vzdělávané zaměstnance za dobu jejich účasti na odborném rozvoji.

Žádost o dotaci se podává elektronicky na webových stránkách [povez.uradprace.cz](http://povez.uradprace.cz). Příspěvky budou poskytovány maximálně na dobu 18 měsíců, avšak POVEZ II běží do 30.11.2020. Příjemce příspěvku může čerpat maximálně částku 500 000 Kč měsíčně (celkem na mzdové náklady i vzdělávací aktivity). Po ukončení se předkládá výkaz s vyúčtováním vzdělávací aktivity.

Společnost může využít například vzdělávání u DTO CZ, s.r.o., kteří nabízejí tyto kurzy:

- Odborná příprava elektrotechniků,
- Vedoucí provozu – mistr/ mistrová.

Kontakty jsou uvedeny na stránce [www.dtoccz.cz](http://www.dtoccz.cz).

## **3.2 Ekonomické zhodnocení**

Tato podkapitola se věnuje ekonomickému zhodnocení návrhů, jak nákladům, tak přínosům a stanovení časového harmonogramu.

### **3.2.1 Náklady navrhovaných změn**

Ekonomické zhodnocení je vyjádřeno ve vyčíslení nákladů, které bude muset společnost vynaložit při zavedení navrhovaných změn.

### **Návrh č. 1: Program zdraví i pro pracovníky v kanceláři**

Pracovníků v kanceláři zaměstnává společnost 84. Výše bonusu za maximální absenci 5 hodin je určena na 1 200 Kč. Maximální možné náklady pro tento návrh, kdyby všech 84 pracovníků na bonus dosáhlo:

$$1200 * 1,34 = 1\ 608 \text{ Kč za jednoho zaměstnance}$$

$$1608 * 84 = 135\ 072 \text{ Kč}$$

### **Návrh č. 2: Úprava výkonnostního bonusu**

Pokud by pro všech svých 418 pracovníků z oddělení Operation, Materials a Quality zavedla návrh, že místo všech tří kritérií by například absenci vyplácela do kafeterie s výší například 500 Kč, poté by celkové náklady činily:

$$418 * 500 = 209\ 000 \text{ Kč}$$

Je pravděpodobné, že celkové náklady za tento návrh by byly nižší, protože by všichni toto kritérium nesplnili.

### **Návrh č. 3: Pravidelné informování o výkonu**

Zavedením tohoto návrhu nevzniknou společnosti žádné náklady, za které by musela platit. Vzniknou pouze oportunitní náklady vedoucího, neboť si musí najít čas na podání této informace.

### **Návrh č. 4: Ohodnocení seniority**

Lze předpokládat, že ve společnosti budou nejvíce kariérně růst ti zaměstnanci, kteří jsou zaměstnaní po dobu kratší než jeden rok. Těchto zaměstnanců je dle grafu č. 6 31,8 % tzn. 159 zaměstnanců. Za postup po každé pozici by zaměstnanec dostal vždy o 1 000 Kč více, než je jeho hrubá mzda na současné pozici. Celkové náklady v případě povýšení všech těchto zaměstnanců by vzrostly o:

$$1\ 000 * 1,34 = 1\ 340 \text{ Kč za jednoho zaměstnance}$$

$$1\ 340 * 159 = 213\ 060 \text{ Kč}$$

### **Návrh č. 5: Zavedení příspěvku na dopravu**

Příspěvek na dopravu je možné proplatit po dodání dokladu a zaplacení roční předplatní jízdenky nepřenosné.

Tato jízdenka pro obě brněnské zóny stojí 4 750 Kč. Příspěvek by činil buď polovinu z celé částky nebo by částka byla proplacená celá, to už záleží na samotné společnosti. Na návrh je opět počítáno se všemi zaměstnanci a s proplacením celé částky.

$$4\,750 * 500 = 2\,375\,000 \text{ Kč}$$

Tento návrh je nejnákladnější.

### **Návrh č. 6: Zavedení stravenek**

Pro výpočet z pohledu zaměstnavatele bylo bráno v potaz všech 500 zaměstnanců, 100 Kč jako denní příspěvek na stravné, 21 pracovních dní a příspěvek 55 %. Zbývajících 45 % na stravenku si hradí zaměstnanec sám jako srážku ze mzdy.

$$21 * 500 * 100 * 0,55 = 577\,500 \text{ Kč}$$

Celkové náklady na zavedení nejžádanějšího benefitu by společnost přišly na 577 500 Kč.

### **Návrh č. 7: Zavedení sick days**

Sick days je určen na dva dny. Pro výpočet se použije průměrná mzda ve společnosti (25 451 Kč) a počet pracovních dní v měsíci (21 dnů). Sick days jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem, ale musí s něj ještě odvést 34 % na sociální a zdravotní pojištění zaměstnance.

Pokud všech 500 zaměstnanců využije tento benefit, celkové náklady budou:

$$25\,451 * 1,34 = 34\,104 \text{ Kč}$$

$$34\,104 / 21 = 1\,624 \text{ Kč}$$

$$1\,624 * 2 = 3\,248 \text{ Kč na jednoho zaměstnance při využití 2 dnů}$$

$$3\,248 * 500 = 1\,624\,016 \text{ Kč}$$

Celkové náklady by činily 1 624 016 Kč pro všech 500 zaměstnanců.

## Návrh č. 8: Motivační příspěvek pro studenty

Výše stipendia by se odvíjela od dosaženého studijního průměru, tím by studenta motivovala ke studiu a k dobrým studijním výsledkům.

Kolik by společnost přijala těchto studentů záleží na zájmu na obou stranách. Pro studenta střední školy s průměrem nižší jak 2 by byl příspěvek 2 200 Kč, s horším průměrem 1 500 Kč. Pro studenta vysoké školy s průměrem nižším jak 2 by byl příspěvek 3 000 Kč a s horším průměrem 2 200 Kč.

Minimální náklady při předpokladu přijetí pouze 1 studenta s horším průměrem činí 1 500 Kč.

Motivační příspěvek je daňově uznatelný do výše 5 000 Kč měsíčně pro studenta střední školy a 10 000 Kč pro studenta vysoké školy.

### Celkové náklady navrhovaných změn

Pokud by se společnost rozhodla zrealizovat všechny návrhy, její celkové náklady by se zvýšily oproti roku 2016, kdy celkové náklady činily 544 569 tis. Kč a osobní náklady 220 435 tis. Kč. Celkové náklady by se tak zvedly o 0,94 % a osobní náklady o 2,3 %. Nárůst by tedy nebyl tolik značný, návrhy jsou realizovatelné.

**Tabulka 34: Celkové náklady navrhnutých změn**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrhy	Náklady
Návrh č.1	135 072 Kč
Návrh č.2	209 000 Kč
Návrh č.3	0 Kč
Návrh č.4	213 060 Kč
Návrh č.5	577 500 Kč
Návrh č.6	1 624 016 Kč
Návrh č.7	2 375 000 Kč
Návrh č.8	1 500 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>5 135 148 Kč</b>

Celkové náklady za navrhované změny by společnost XY s.r.o. přišly na částku 5 135 tis. Kč.

Tato konečná částka je jen odhad a slouží pouze pro představu. Na reálně vynaložené náklady má vliv spousta faktorů jako nemocnost zaměstnanců, využití i dalších školení

v rámci dotace, zájem zaměstnanců o nově zavedené benefity, budoucí situaci společnosti i situaci na trhu práce aj.

### 3.2.2 Harmonogram změn

Při zavádění všech navrhovaných změn je nutné zvolit časový harmonogram.

Zavedení změn je situováno hlavně na začátek roku 2019, aby mělo personální oddělení a vedení společnosti dostatek času. První činností bude seznámit vedení společnosti a management s navrhovanými změnami a postupné zavedení změn do vnitřních předpisů. A hned druhá činnost je informační schůze vedení společnosti s vedoucími pracovníky o navrhovaných změnách.

#### Tabulka 35: Harmonogram změn

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>ČERVEN</b>	seznámení vedení společnosti a management s navrhovanými změnami, požádání o dotaci na projekt, zavedení 3. návrhu – pravidelné informování emailem o výkonu
<b>ČERVENEC</b>	postupné zavedení změn do vnitřních předpisů
<b>SRPEN</b>	hledání vhodných škol pro návrh č.8
<b>ZÁŘÍ</b>	chystání smluv pro studenty
<b>ŘÍJEN</b>	seznámení zaměstnanců s plánovanými změnami od roku 2019
<b>LISTOPAD</b>	zahájení poskytování příspěvku na dopravu
<b>LEDEN</b>	zavedení všech ostatních návrhů
<b>ČERVEN</b>	vyhodnocení zavedených změn s odstupem času

### 3.2.3 Přínosy navrhovaných změn

Kromě nákladů, které by navrhované změny přinesly, je nutné se také zaměřit na pozitivní stránku těchto změn – přínosy.

Pokud by se společnost XY s.r.o. chtěla zúčastnit například kurzu Odborná příprava elektrotechniků, který se koná ve středu 12.09.2018, tak by mohla využít dotace na projekt POVEZ II. Při využití externího vzdělávacího zařízení je uznatelným nákladem kurzovné. Pro jednoho uchazeče stojí tento kurz 1 694 Kč, při školení všech 98 zaměstnanců na pozici servisní technik by cena za kurz byla 166 012 Kč. Příjemce ale může čerpat příspěvek ve výši 500 000 Kč měsíčně, společnosti by tedy měla daňově uznatelný celý náklad.

Úpravou Programu zdraví společnost potěší pracovníky v kanceláři, a naopak úpravou výkonnostního bonusu potěší pracovníky na hale.

Rozšířením své nabídky benefitů společnost XY s.r.o. zajistí větší spokojenost i motivaci svých zaměstnanců. Při nízké nezaměstnanosti, kdy se lidé nebojí měnit svá pracovní místa, je spokojenost zaměstnanců velmi důležitá. Zvýšení spokojenosti také společnosti pomůže snížit fluktuaci a zvýšit svoji atraktivitu zaměstnavatelem pro potencionálně nové pracovníky.

Díky každodennímu hodnocení emailem od vedoucího budou zaměstnanci mít plné informace pro ohodnocení jejich výkonu.

Zavedením motivačního příspěvku pro studenty na určitý čas získají jednak levnější pracovní sílu, protože student nebude pobírat mzdu a také si pojistí pracovní sílu na dva roky.

Všechny tyto přínosy by měly zaměstnance motivovat k odvedení kvalitnějšího pracovního výkonu a ke zvýšení produktivity práce. Vlivem zlepšené informovanosti, větší spokojenosti a motivace si společnost zvýší konkurenceschopnost a upevní si postavení na trhu.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo najít vhodný návrh pro společnost XY s.r.o. který se týká změn v odměňování zaměstnanců, což by vedlo k vyšší spokojenosti současných zaměstnanců a zatraktivnění systému odměn na trhu práce. Uvedené návrhy se snaží všechny zaměstnance motivovat k vyššímu a kvalitnějšímu pracovnímu výkonu. Měly by také vést ke zvýšení produktivity práce a upevnění postavení dané společnosti na trhu.

Struktura práce má čtyři části. První část vymezuje cíle práce a metody zpracování. Druhá kapitola obsahuje faktografickou rešerši teoretických východisek, které objasňují řízení lidských zdrojů, strategii řízení lidských zdrojů, hodnocení a odměňování pracovníků. Analýza současné situace v řešené problematice je nejobsáhlejší částí a analyzuje základní informace společnosti, analýzu společnosti, Porterovu analýzu, analýzu trhu práce a SWOT analýzu. Interní analýza je provedena pomocí 7S, zhodnocení ekonomické situace a dotazníkového šetření. Pro analýzu dotazníkového šetření bylo využito přístupu každého zaměstnance k počítači. V externí analýze je zanalyzováno obyvatelstvo, zaměstnanost a nezaměstnanost, mzdové šetření, benefity v České republice, analýza konkurence z hlediska odměňování, dotace a legislativa. Práce je zakončena vlastními návrhy řešení včetně ekonomického zhodnocení.

Pro změny v odměňování a hodnocení pracovníků společnosti XY s.r.o. bylo doporučeno celkem devět návrhů mezi které patří zavedení Programu zdraví i pro pracovníky v kanceláři, úprava výkonnostního bonusu, pravidelné informování o výkonu zaměstnance, ohodnocení seniority, zavedení nových benefitů (stravenky, sick days, příspěvek na dopravu), poskytování motivačního příspěvku pro studenty a využití dotací. Zavedením těchto změn by si společnost zvýšila svoji konkurenceschopnost, upevnila postavení na trhu a zároveň by motivovala své zaměstnance odvádět lepší pracovní výkony.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

*ACTIVE GRADES*, 2018. Brno: Společnost XY s.r.o.

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-0407-3.

ARMSTRONG, M., 2009. *Odměnování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARVATO SERVICES, 2015-2016. Výkaz zisku a ztráty. Praha: Arvato Services k.s.

ARVATO SERVICES, © 2016-2018. Kdo jsme. *arvato-services.cz* [online]. [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <http://www.arvato-services.cz/kdo-jsme/>

BONTIS, N., N. C DRAGONETTI, K. JACOBSEN a G. ROOS, 1999. The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*. **17**(4), 391-402. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00019-5](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00019-5). ISSN 02632373. Dostupné také z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237399000195>

*CAREER PATH*, 2017. Brno: Společnost XY s.r.o.

*CÍLE A CÍLOVÉ HODNOTY*, 2017. Brno: Společnost XY s.r.o.

COMMSCOPE, 2013-2016. Výkaz zisku a ztráty. Brno: CommScope s.r.o.

ČESKÝ SERVIS, 2015-2016. Výkaz zisku a ztráty. Brno: Český servis a.s.

ČESKÝ SERVIS, © 2007-2018. O nás. *ceskyservis.cz* [online]. [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://ceskyservis.cz/o-nas/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD © 2018. Časové řady základních ukazatelů statistiky práce – únor 2018. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/casove-rady-zakladnich-ukazatelu-statistiky-prace-unor-2018>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2018. Distribuce hrubých měsíčních mezd zaměstnanců podle hlavních tříd CZ-ISCO. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30852&pvo=MZD11&str=v377&c=v3~8\\_\\_RP2016](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30852&pvo=MZD11&str=v377&c=v3~8__RP2016)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2018. Míra ekonomické aktivity osob ve věku 15 a více let podle krajů. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystupobjekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAM05&str=v147&c=v3~8\\_\\_RP2016](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystupobjekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAM05&str=v147&c=v3~8__RP2016)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2018. Míra ekonomické aktivity v ČR a krajích. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_ekonomicke\\_aktivity\\_v\\_cr\\_a\\_krajich](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_ekonomicke_aktivity_v_cr_a_krajich)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2018. Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - leden 2018. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2018>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2018. Mzdy, náklady práce - časové řady. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/pmz\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2018. Mzdy, náklady práce – časové řady. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/pmz\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2018. Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obecna\\_mira\\_nezamestnanosti\\_v\\_cr\\_a\\_krajich](https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2018. Obyvatelstvo – roční časové řady. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_hu](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2018. Obyvatelstvo. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/obyvatelstvo-xb>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2018. Počet uchazečů o zaměstnání v evidenci úřadu práce na 1 pracovní místo v evidenci úřadu práce, ČR a kraje. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-uchazecu-o-zamestnani-v-evidenci-uradu-prace-na-1-pracovni-misto-v-evidenci-uradu-prace-cr-a-kraje>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2018. Počet uchazečů o zaměstnání v evidenci úřadu práce na 1 pracovní místo v evidenci úřadu práce, ČR a kraje. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-uchazecu-o->

zamestnani-v-evidenci-uradu-prace-na-1-pracovni-misto-v-evidenci-uradu-prace-cr-a-kraje

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2018. Průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/prace\\_a\\_mzdy\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2018. Průměrná hrubá měsíční mzda ve 4. čtvrtletí 2017. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xs/prumerna-hruba-mesicni-mzda-ve-4-ctvrtleti-2017>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2018. Trh práce v ČR – časové řady – 1993-2016. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/301r-nezamestnanost-dle-oblasti-a-kraju-22wn7wyp91>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2018. Věk, vzdělání a specifické skupiny nezaměstnaných. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystupobjekt&z=T&f=TABULKA&skupId=748&katalog=30853&pvo=ZAM08-A&pvo=ZAM08-A&str=v221&c=v3~6\\_\\_RP2017QP4](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystupobjekt&z=T&f=TABULKA&skupId=748&katalog=30853&pvo=ZAM08-A&pvo=ZAM08-A&str=v221&c=v3~6__RP2017QP4)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2018. Vývoj mezd v Jihomoravském kraji. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/vyvoj-mezd-v-jihomoravskem-kraji>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2018. Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-A&pvo=ZAM01-A&str=v178&c=v3~8\\_\\_RP2016](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-A&pvo=ZAM01-A&str=v178&c=v3~8__RP2016)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2018. Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - 4. čtvrtletí 2017. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-4-ctvrtleti-2017>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2018. Zdravotnictví, pracovní neschopnost. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/>

cs/index.jsf?page=statistiky&filtr=G~F\_M~F\_Z~F\_R~F\_P~\_S~\_U~301\_null\_&katalog=30849

GRAFTON RECRUITMENT, © 2017. O vánoční večírky není zájem, zaměstnanci z výrobního segmentu chtějí nové benefity. *grafton.cz* [online]. [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/o-nas/medialni-zona/archiv-2017/tiskove-zpravy-2017/o-vanocni-vecirky-neni-zajem-zamestnanci-z-vyrobniho-segmentu-chteji-nove-benefity>

HONEYWELL, 2015-2016. Výkaz zisku a ztráty. Praha: Honeywell s.r.o.

HONEYWELL, © 2018. Pro studenty a absolventy. *Honeywell.jobs.cz* [online]. [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <https://honeywell.jobs.cz/brno-vyzkumne-a-vyvojove-centrum/?customcateg%5B%5D=locality-2>

HR MANAŽERKA. Interview. XY s.r.o. Brno. 16. 11. 2017.

HR MANAŽERKA. Interview. XY s.r.o. Brno. 23. 3. 2018.

HRONÍK, F., 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

INSTITUT PRO TESTOVÁNÍ A CERTIFIKACI, © 2018. ISO 13485. *itczlin.cz* [online]. [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <http://www.itczlin.cz/iso-13485>

INSTITUT PRO TESTOVÁNÍ A CERTIFIKACI, © 2018. ISO 14001. *itczlin.cz* [online]. [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <http://www.itczlin.cz/iso-14001>

INSTITUT PRO TESTOVÁNÍ A CERTIFIKACI, © 2018. ISO 9001. *itczlin.cz* [online]. [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <http://www.itczlin.cz/cz/iso-9001>

*INSTITUT PRO TESTOVÁNÍ A CERTIFIKACI*, 2018. Brno: Společnost XY s.r.o.

INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV, © 2018. Analýza neobsazenosti volných pracovních míst podle vzdělání. *portal.mpsv.cz* [online]. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: [http://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh?stat=2000000000055&obdobi=L&rok=2017&uzemi=104000&send=send&\\_piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.next\\_page=%2Findex.do&\\_piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.statse=2000000000011&\\_piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.statsek=2000000000016&\\_piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.send=&\\_piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.stat=2000000000088&\\_piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130](http://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh?stat=2000000000055&obdobi=L&rok=2017&uzemi=104000&send=send&_piref37_1298287_37_241130_241130.next_page=%2Findex.do&_piref37_1298287_37_241130_241130.statse=2000000000011&_piref37_1298287_37_241130_241130.statsek=2000000000016&_piref37_1298287_37_241130_241130.send=&_piref37_1298287_37_241130_241130.stat=2000000000088&_piref37_1298287_37_241130_241130)

7\_241130\_241130.obdobi=4&\_piref37\_1298287\_37\_241130\_241130.rok=2014&\_piref37\_1298287\_37\_241130\_241130.uzemi=104000

INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV, © 2018. Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly. *portal.mpsv.cz* [online]. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: [http://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh?stat=2000000000055&obdobi=L&rok=2017&uzemi=104000&send=send&\\_piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.next\\_page=%2Findex.do&\\_piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.statse=2000000000011&\\_piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.statsk=2000000000016&\\_piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.send=&\\_piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.stat=2000000000055&\\_piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.obdobi=4&\\_piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.rok=2014&\\_piref37\\_1298287\\_37\\_241130\\_241130.uzemi=104000](http://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh?stat=2000000000055&obdobi=L&rok=2017&uzemi=104000&send=send&_piref37_1298287_37_241130_241130.next_page=%2Findex.do&_piref37_1298287_37_241130_241130.statse=2000000000011&_piref37_1298287_37_241130_241130.statsk=2000000000016&_piref37_1298287_37_241130_241130.send=&_piref37_1298287_37_241130_241130.stat=2000000000055&_piref37_1298287_37_241130_241130.obdobi=4&_piref37_1298287_37_241130_241130.rok=2014&_piref37_1298287_37_241130_241130.uzemi=104000)

INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV, © 2018. Povez II. *portal.mpsv.cz* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/upcr/esf/projekty\\_v\\_realizaci/celorep/povez-ii](https://portal.mpsv.cz/upcr/esf/projekty_v_realizaci/celorep/povez-ii)

KLEIBL, J., E. HÜTTLOVÁ a Z. DVOŘÁKOVÁ, 1998. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-202-7.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a B. ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7119-389-2.

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

*KODEX OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ A ETIKY*, 2018. Brno: Společnost XY s.r.o.

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

MALLYA, T., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MĚŠEC, 2018. Změny a novinky roku 2018. *měsec.cz* [online]. [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/zmeny-a-novinky-roku-2018-v-kostce/>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, © 2018. Přehled o vývoji částek minimální mzdy. *mpsv.cz* [online]. [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/871>

*NÁSTUPY A VÝSTUPY*, 2018. Brno: Společnost XY s.r.o.

NĚMEC, O., P. BUCMAN a M. ŠIKÝŘ, 2008. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-31-8.

*NEMOCNOST ZAMĚSTNANCŮ*, 2018. Brno: Společnost XY s.r.o.

*ORGCHART*, 2018. Brno: Společnost XY s.r.o.

PERSONALISTA, © 2014. Pracovní prostředí. *personalista.com* [online]. [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prosteddi/odbornici-spokojeni-a-motivovani-zamestnanci-to-jsou-verni-zamestnanci/>

PILAŘOVÁ, I., 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLATY, © 2018. Platy na pozicích. *platy.cz* [online]. [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy>

*PRAVIDELNÉ HODNOCENÍ*, 2017. Brno: Společnost XY s.r.o.

*QUALITY AT COMPANY*, 2017. Brno: Společnost XY s.r.o.

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

SMS INFOCOMM, 2015-2016. Výkaz zisku a ztráty. Brno: SMS InfoComm s.r.o.

SMS INFOCOMM, © 2008-2018. O společnosti. *Smsinfocomm.jobs.cz* [online]. [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <https://smsinfocomm.jobs.cz/o-spolecnosti/>

SPOLEČNOST XY, 2013-2016. Výkaz zisku a ztráty. Brno: XY s.r.o.

TERERA, Sharon Ruvimbo a Hlanganipai NGIRANDE, 2014. The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employee Retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences* [online]. 5(1), - [cit. 2018-03-04]. DOI: 10.5901/mjss.2014.v5n1p481. ISSN 20399340.

Dostupné

z:

<https://pdfs.semanticscholar.org/34ce/c4d1922a86e82798d61f9b5325c102b389a3.pdf>

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, © 2012 – 2015. *justice.cz*. [online]. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma?p%3A%3Asubmit=x&%2Frejstrik%24firma=&nazev=&ico=&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vložka=&soud=&polozek=50&typHledani=STARTS\\_WITH&jenPlatne=PLATNE](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma?p%3A%3Asubmit=x&%2Frejstrik%24firma=&nazev=&ico=&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vložka=&soud=&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH&jenPlatne=PLATNE)

*VÝKONNOSTNÍ BONUS*, 2017. Brno: Společnost XY s.r.o.

WAGNEROVÁ, I., 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Model 360° zpětné vazby .....	18
Obrázek č. 2: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy .....	20
Obrázek č. 3: Organizační struktura společnosti.....	29
Obrázek č. 4: Analýza nemocnosti.....	37
Obrázek č. 5: Plán kariérního růstu.....	44
Obrázek č. 6: Career path.....	51

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců .....	34
Graf 2: Věk zaměstnanců.....	34
Graf 3: Rozdělení dle pohlaví.....	35
Graf 4: Nástupy a výstupy ve společnosti .....	37
Graf 5: Celková nemocnost .....	38
Graf 6: Délka zaměstnání .....	41
Graf 7: Vzdělání zaměstnanců.....	42
Graf 8: Celkové náklady společnosti .....	55
Graf 9: Osobní náklady společnosti.....	56
Graf 10: Vývoj průměrné mzdy.....	57
Graf 11: Celkové výnosy společnosti .....	58
Graf 12: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb.....	59
Graf 13: Výsledek hospodaření za běžnou činnost.....	60
Graf 14: Vývoj nezaměstnanosti.....	68
Graf 15: Vaše pohlaví .....	X
Graf 16: Váš věk.....	X
Graf 17: Počet odpracovaných let.....	XI
Graf 18: Vzdálenost do práce .....	XI
Graf 19: Pozice ve společnosti.....	XII
Graf 20: Znalost benefitů.....	XII
Graf 21: Spokojenost se vztahy mezi kolegy.....	XIII
Graf 22: Spokojenost s komunikací.....	XIII
Graf 23: Informace k výkonům .....	XIV
Graf 24: Je systém odměňování odpovídající typu práce .....	XIV

Graf 25: Spokojenost s výší mzdy.....	XV
Graf 26: Spokojenost se systémem odměňování a benefitů.....	XV
Graf 27: Změna současného systému odměňování a benefitů .....	XVI
Graf 28: Poslouchají nadřízení návrhy, řeší zpětnou vazbu a problémy.....	XVI
Graf 29: Spokojenost s pracovištěm.....	XVII
Graf 30: Náplň vykonávané práce.....	XVII
Graf 31: Spokojenost s flexibilní pracovní dobou .....	XVIII
Graf 32: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	XVIII
Graf 33: Spokojenost s množstvím informací a zaškolením.....	XIX
Graf 34: Stres při práci .....	XIX
Graf 35: Fyzická náročnost .....	XX
Graf 36: Psychická náročnost.....	XX
Graf 37: Doporučení dobrého zaměstnavatele .....	XXI
Graf 38: Motivující položky.....	XXI

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Informace o společnosti .....	27
Tabulka 2: Zaměstnanci na pozicích a) .....	30
Tabulka 3: Zaměstnanci na pozicích b) .....	31
Tabulka 4: Počet zaměstnanců na konci roku.....	33
Tabulka 5: Fluktuace za jednotlivé roky.....	35
Tabulka 6: Nástupy a výstupy za jednotlivé měsíce.....	36
Tabulka 7: Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz.....	39
Tabulka 8: Produktivita práce.....	40
Tabulka 9: Výkonnostní bonus .....	50
Tabulka 10: Srovnání počtu obyvatel ČR s Jihomoravským krajem.....	65
Tabulka 11: Míra ekonomické aktivity osob ve věku 15 a více let .....	65
Tabulka 12: Analýza obyvatel z hlediska věku a vzdělání.....	66
Tabulka 13: Zaměstnanost dle sektorů .....	67
Tabulka 14: Zaměstnanost dle činnosti CZ-NACE .....	67
Tabulka 15: Srovnání nezaměstnanosti ČR s Jihomoravským krajem.....	68
Tabulka 16: Obecná míra nezaměstnanosti .....	69
Tabulka 17: Počet uchazečů na 1 volné pracovní místo .....	69
Tabulka 18: Počet uchazečů o zaměstnání v evidenci úřadu práce .....	70
Tabulka 19: Neobsazenost pracovních míst .....	70
Tabulka 20: Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly .....	71
Tabulka 21: Vývoj minimální mzdy.....	71
Tabulka 22: Srovnání průměrných hrubých mezd.....	72
Tabulka 23: Srovnání mezd pro klíčové pracovní pozice.....	72
Tabulka 24: Benefity v ČR.....	73

Tabulka 25: Analýza konkurence z hlediska tržeb.....	74
Tabulka 26: Analýza konkurence z hlediska výsledku hospodaření.....	74
Tabulka 27: Produktivita práce v konkurenční společnosti .....	77
Tabulka 28: Analýza konkurenční společnosti .....	77
Tabulka 29: Silné stránky společnosti.....	81
Tabulka 30: Silné stránky společnosti.....	82
Tabulka 31: Příležitosti společnosti .....	82
Tabulka 32: Hrozby společnosti.....	83
Tabulka 33: Vyhodnocení SWOT analýzy .....	83
Tabulka 34: Celkové náklady navrhnutých změn .....	93
Tabulka 35: Harmonogram změn.....	94

## SEZNAM ZKRATEK

3PL	Third-party logistics
aj.	a jiné
atd.	a tak dále
ČR	Česká Republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EMEA	Europe, Middle East, Africa
GSI	General Salary Increase
HPP	hrubý pracovní poměr
HR	personální oddělení
JK	Jihomoravský kraj
k.s.	komanditní společnost
KPI	key performance indicators (klíčové ukazatele výkonnosti)
NACE	statistická klasifikace ekonomických činností
např.	například
OČR	ošetřování člena rodiny
OR	obchodní rejstřík
s.r.o.	společnost s ručením omezením
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
VH	výsledek hospodaření
VZZ	výkaz zisku a ztrát

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: VZZ společnosti za roky 2013-2016 .....	I
Příloha 2: Formulář pro sebehodnocení .....	II
Příloha 3: Dotazník.....	VII
Příloha 4: Grafické vyhodnocení dotazníku.....	X

**Příloha 1: VZZ společnosti za roky 2013-2016**

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Výkony	452 458	419 697	575 913	585 872
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	452 458	419 697	575 913	585 872
Výkonová spotřeba	198 805	158 126	313 689	300 472
Spotřeba materiálu a energie	22 545	23 000	22 719	22 374
Služby	176 260	135 126	290 970	278 098
Přidaná hodnota	253 653	261 571	282 224	285 400
Osobní náklady	212 118	190 711	210 847	220 435
Mzdové náklady	151 965	136 803	152 930	156 373
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	49 950	45 650	49 533	52 868
Sociální náklady	10 203	8 258	8 384	11 194
Daně a poplatky	2	43	9	88
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 948	5 536	5 881	2 011
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	1 064	6 815	1 669	-429
Ostatní provozní výnosy	750	1 099	875	1 162
Ostatní provozní náklady	2 715	1 276	711	4 694
Převod provozních nákladů	0	0	1	0
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>34 556</b>	<b>58 289</b>	<b>43 981</b>	<b>59 753</b>
Výnosové úroky	81	41	0	265
Nákladové úroky	0	1	0	3
Ostatní finanční výnosy	18 114	23 395	13 021	0
Ostatní finanční náklady	20 757	9 986	105	3 381
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-2 562</b>	<b>13 449</b>	<b>12 916</b>	<b>3 118</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	6 806	15 635	10 148	13 914
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>25 188</b>	<b>56 103</b>	<b>46 749</b>	<b>42 730</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>25 188</b>	<b>56 103</b>	<b>46 749</b>	<b>42 730</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>31 994</b>	<b>71 738</b>	<b>56 897</b>	<b>56 644</b>

**Příloha 2: Formulář pro sebehodnocení**

---

**Employee Name:**

**Date:**

**Employee Number:**

**Position Description**

**Describe the responsibilities of this position and expected outcomes.**

---

**Management By Objectives**

**Evaluate performance against the objectives that were established for 2017:**

**Objective 1:**

**Comments:**

---

**Objective 2:**

**Comments:**

---

**Objective 3:**

**Comments:**

---

**Objective 4:**

**Comments:**

---

**Job Competencies/Skills**

**Performance evaluation against each of the following competencies:**

**Job Knowledge/Technical Skills:** Describe understanding of the job assignment and how technical knowledge and skills are demonstrated.

**Quality:** Describe assignment completion, accuracy, timeliness and completeness of work. How do you satisfy customers?

**Initiative:** Describe initiative as it relates to quality improvement, productivity and customer responsiveness. How do you seek additional responsibility and look for ways to do things faster and better?

**Time Management:** How effectively do you set and address priorities, optimize balance to achieve desired output and utilize time for self and others? Provide examples of closure in assignments.

**Problem Solving and Decision Making:** Evaluate your ability to obtain pertinent information with regard to specific problems and your ability to draw appropriate conclusions and move to resolution. What process is used to weigh alternatives and select the best solution? Are decisions made on a timely basis?

**Teamwork/Cooperation:** Describe ways in which you work with other team members to accomplish common goals and with management to achieve Company goals. Describe your flexibility in accepting new or additional assignments.

**Interpersonal Skills:** Evaluate your ability to interact with others in an effective and appropriate manner. Give examples of how you have developed relationships inside and outside the Company that enhance understanding and effective communication.

**Overall Evaluation Rating Scale**

- 5.0 – 4.6 Exceptional** - Employee is a distinguished performer with outstanding and sustained high performance, a recognized expert within/outside of team, delivering high impact achievements and results. Sets standards, generates innovative and distinctive ideas, displays courage to challenge status quo and drives change.
  
- 4.5 – 3.6 Exceeds Expectations** - Employee is an excellent, “stretch” performer who consistently applies above standard level of skills/knowledge to achieve quality results and displays a high degree of self management and initiative. Employee is considered a role model and is looked to for guidance. Employee generates ideas or solutions that contribute to results and takes risks appropriate to position.
  
- 3.5 – 2.6 Fully Meets Expectations** - Employee is a solid, core performer who meets standards of quality and output on a regular basis, adapts well to change, and is a solid pillar of team – a core contributor. Employee may require guidance for “stretch” activities.
  
- 2.5 – 1.6 Needs Improvement** - Employee performs occasionally below expectations with low or inconsistent output against goals. Rework of results is common or close supervision or coaching is required, particularly where results have not met expectations. This rating is also appropriate if employee’s behavior is inconsistent with company practices (based on operating values or performance level).
  
- 1.5 – 1.0 Unsatisfactory** - Employee consistently performs below expectations, delivering consistently poor results and low output. Employee fails to meet expectations, disrupts management efforts, works in opposition to team and not demonstrated performance improvement, even with manager’s direction.

**Planning for Upcoming Calendar Year**  
**Begin establishing performance objectives for 2019**

**Objective 1:**

---

**Objective 2:**

---

**Objective 3:**

---

**Objective 4:**

---

**Objective 5:**

---

**Date Completed:** \_\_\_\_\_

**Employee Name:** \_\_\_\_\_

**Employee Signature:** \_\_\_\_\_

### **Příloha 3: Dotazník**

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Karolína Vítková a ve společnosti pracuji na pozici HR Assistant. V současné době píší bakalářskou práci na téma: *Návrh změn odměňování a hodnocení pracovníků ve vybrané společnosti*. Výsledky z daného dotazníku budou použity k provedení analýzy společnosti. Vedení si práci určitě bude číst, tudíž máte teď jedinečnou možnost vyjádřit se, a to zcela **anonymně**.

**Dotazník má 24 krátkých otázek, časová náročnost je cca 5 minut. Poběží do konce dubna.**

**MOC VÁM DĚKUJI!**

---

#### **ZÁKLADNÍ**

1. Vaše pohlaví:  
Žena  
Muž
  
2. Váš věk:  
Méně jak 20  
20-30  
31-40  
41-50  
51 a výš
  
3. Kolik let tu pracujete?  
6 a více  
5  
4  
3  
2  
Rok a méně
  
4. Jak dlouho dojíždíte do práce?  
do 10 min  
11-30 min  
31-45 min  
45-60 min  
déle jak hodinu

5. Jste:  
pracovník na hale  
pracovník v kanceláři  
z managementu

**OTÁZKY ANO/ SPÍŠE ANO / SPÍŠE NE / NE / NEVÍM**

6. Znáte všechny společnosti nabízené benefity?
7. Jste spokojen/a se vztahem mezi Vámi a kolegy?  
Pokud jste uvedl/a SPÍŠE NE nebo NE, zde se prosím rozepište proč.
8. Jste spokojen/a s komunikací mezi Vámi a Vaším nadřízeným?  
Pokud jste uvedl/a SPÍŠE NE nebo NE, zde se prosím rozepište proč.
9. Dostáváte od nadřízeného informace k Vašemu výkonu?  
Pokud jste uvedl/a SPÍŠE NE nebo NE, zde se prosím rozepište proč.
10. Myslíte si, že systém odměňování je odpovídající typu Vaší práce?  
Pokud jste uvedl/a SPÍŠE NE nebo NE, zde se prosím rozepište proč.
11. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?  
Pokud jste uvedl/a SPÍŠE NE nebo NE, zde se prosím rozepište proč.
12. Jste spokojen/a s nabízeným systémem odměňování a benefitů?
13. Měl by se současný systém odměňování podle Vás změnit?  
Pokud jste uvedl/a SPÍŠE ANO nebo ANO, zde se prosím rozepište proč.
14. Poslouchají Vaši nadřízení Vaše návrhy, zpětnou vazbu, řeší Vámi identifikované problémy?
15. Jste spokojen/a se svým pracovištěm? (osvětlení, velikost stolu, osobní prostor, topení/klimatizace)  
Pokud jste uvedl/a SPÍŠE NE nebo NE, zde se prosím rozepište proč.
16. Odpovídá náplň vykonávané práce Vaší původní představě o práci při nástupu do společnosti?  
Pokud jste uvedl/a SPÍŠE NE nebo NE, zde se prosím rozepište proč.

17. Jste spokojen/a s flexibilní pracovní dobou?  
Pokud jste uvedl/a SPÍŠE NE nebo NE, zde se prosím rozepište proč.
18. Zabývá se podle Vás společnost dostatečně vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců?  
Pokud jste uvedl/a SPÍŠE NE nebo NE, zde se prosím rozepište proč.
19. Byl/a jste spokojen/a s množstvím informací a zaškolením na Vaší pozici?  
Pokud jste uvedl/a SPÍŠE NE nebo NE, zde se prosím rozepište proč.
20. Pociťujete při práci stres?
21. Je pro Vás práce fyzicky náročná?
22. Je pro Vás práce psychicky náročná?
23. Doporučili byste společnost jiným lidem jako dobrého zaměstnavatele?  
Pokud jste uvedl/a SPÍŠE NE nebo NE, zde se prosím rozepište proč.

### **STUPNICE**

24. Co Vás nejvíce motivuje chodit do práce? Seřad'te od 1 (nejvíce) do 6 (nejméně)?
- Mzda
  - Benefity
  - Odměny
  - Jistota
  - Osobní naplnění
  - Pochvala

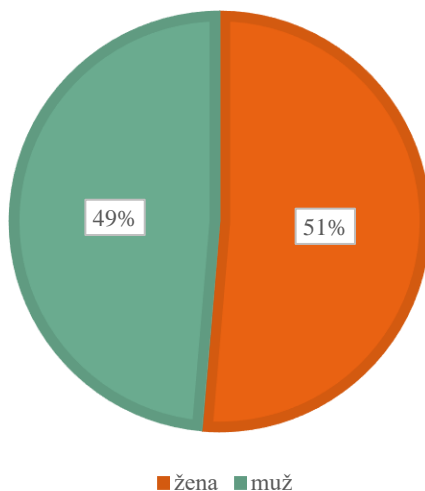
### **OTEVŘENÉ (nepovinné)**

25. Pokud postrádáte ve společnosti nějaké benefity, zde je prosím vypište:
26. Místo pro Vaše případné připomínky:

#### Příloha 4: Grafické vyhodnocení dotazníku

Dotazník vyplnilo 95 žen (51,4 %) a 90 mužů (48,6 %). Vzhledem ke skutečnosti, že společnost zaměstnává více žen, se dal tento výsledek předpokládat.

#### VAŠE POHLAVÍ:

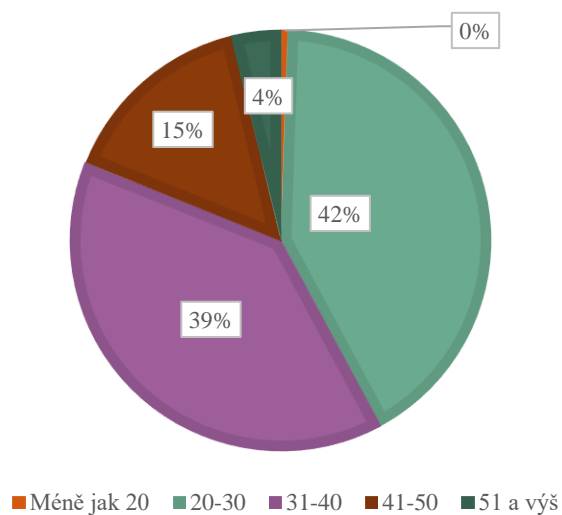


**Graf 15: Vaše pohlaví**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle vyplněného dotazníku)

Pouze 1 člověk po 20 let vyplnil dotazník. Největší podíl tvoří věková skupina mezi 20-30 lety.

#### VÁŠ VĚK:

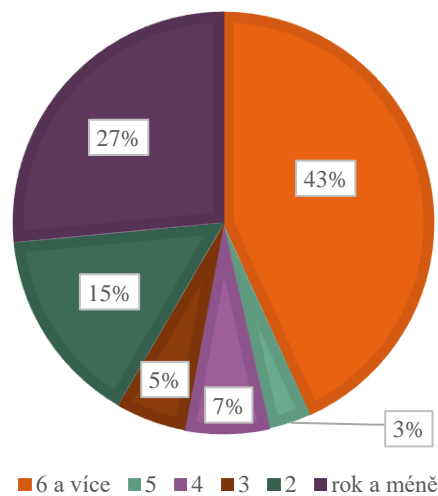


**Graf 16: Váš věk**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: vyplněného dotazníku)

Nejvíce respondentů ve společnosti pracuje více než 6 let, nejméně respondentů 5 let.

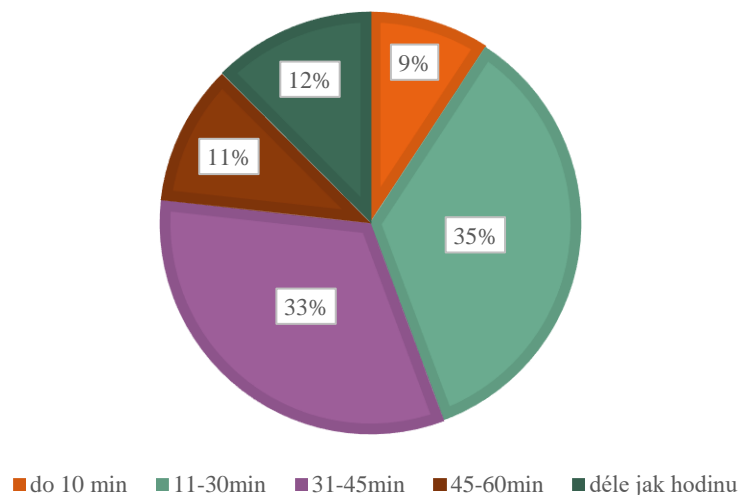
### KOLIK LET ZDE PRACUJETE?



**Graf 17: Počet odpracovaných let**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: vyplněného dotazníku)

Celkem 65 lidí dojíždí do práce 11-30 minut. Zároveň odpovědělo i relativně velké množství respondentů, jen o 2 % méně lidí dojíždí 31-45 minut.

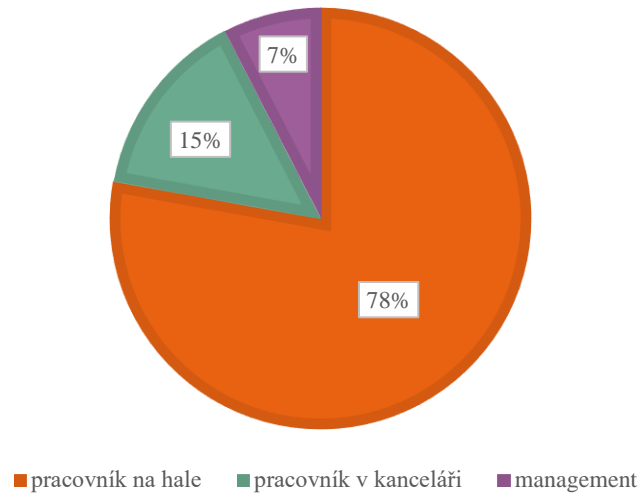
### JAK DLOUHO DOJÍŽDÍTE DO PRÁCE?



**Graf 18: Vzdálenost do práce**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: vyplněného dotazníku)

Celkem odpovědělo na dotazník 144 pracovníků na hale, 27 pracovníků v kanceláři a 14 lidí z managementu.

## JSTE:

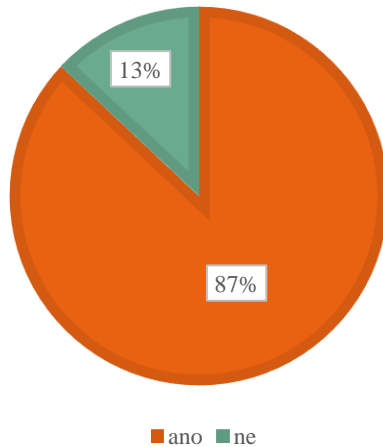


**Graf 19: Pozice ve společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: vyplněného dotazníku)

Celkem 24 lidí ze 185 zodpovědělo, že nezná všechny společnosti nabízené benefity.

## ZNÁTE VŠECHNY SPOLEČNOSTÍ NABÍZENÉ BENEFITY?

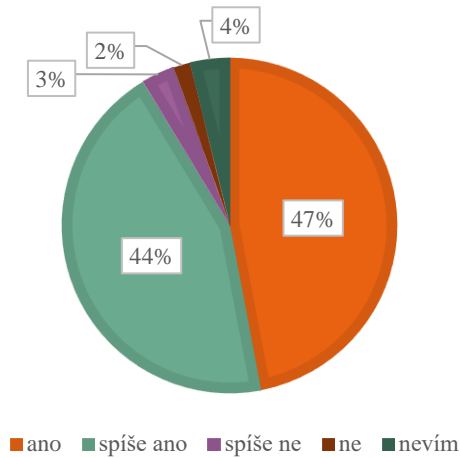


**Graf 20: Znalost benefitů**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: vyplněného dotazníku)

Spokojeno se vztahy je 87 lidí, 82 lidí je spíše spokojeno, pouze 3 lidé nejsou spokojeni.

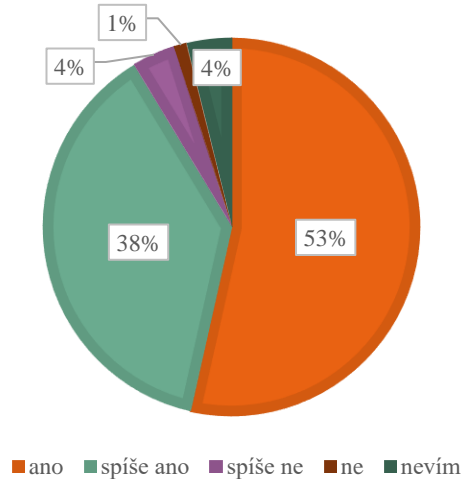
## JSTE SPOKOJEN/A SE VZTAHEM MEZI VÁMI A KOLEGY?



**Graf 21: Spokojenost se vztahy mezi kolegy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: vyplněného dotazníku)

Spokojeno s komunikací je 99 lidí, nespokojení jsou pouze dva zaměstnanci.

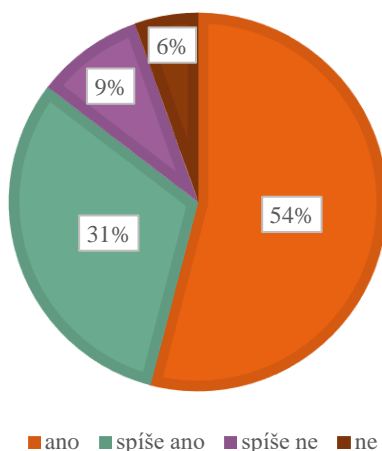
## JSTE SPOKOJEN/A S KOMUNIKACÍ MEZI VÁMI A VAŠIM NADŘÍZENÝM?



**Graf 22: Spokojenost s komunikací**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: vyplněného dotazníku)

Informace od nadřízeného dostává 100 zaměstnanců, 58 zaměstnanců zvolilo možnost spíše ano, 10 zaměstnanců nedostává informace k jejich výkonu.

## DOSTÁVÁTE OD NADŘÍZENÉHO INFORMACE K VAŠEMU VÝKONU?

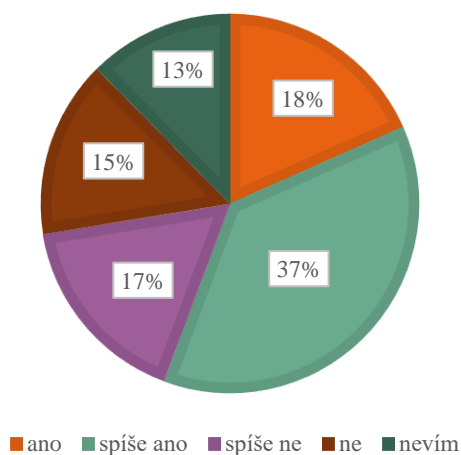


**Graf 23: Informace k výkonům**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: vyplněného dotazníku)

System odměňování odpovídá typu práce podle 34 zaměstnanců, 23 zaměstnanců zakliklo možnost „nevím“. Pouze 28 lidí z 185 si myslí, že systém není odpovídající.

## MYSLÍTE SI, ŽE SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ JE ODPOVÍDAJÍCÍ TYPU VAŠÍ PRÁCE?

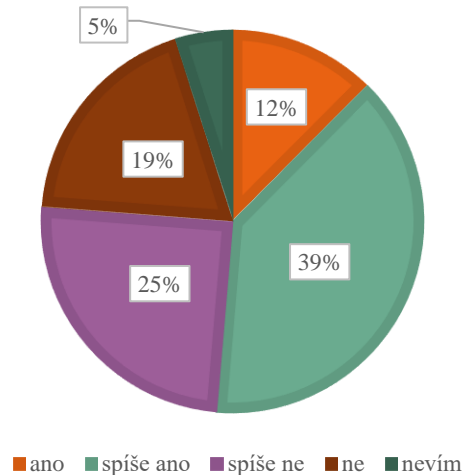


**Graf 24: Je systém odměňování odpovídající typu práce**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: vyplněného dotazníku)

S výší mzdy je spokojeno 23 zaměstnanců, možnost „spíše ano“ zakliklo 72 zaměstnanců, 46 zaměstnanců spíše není spokojeno a 35 lidí je nespokojeno, 9 jich zakliklo možnost „nevím“. Více zaměstnanců je tedy s výší jejich mzdy spokojeno.

### JSTE SPOKOJEN/A S VÝŠÍ VAŠÍ MZDY?

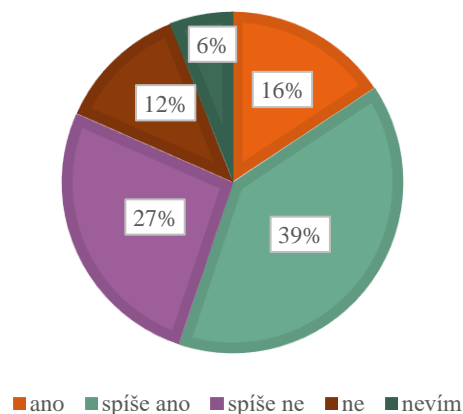


**Graf 25: Spokojenost s výší mzdy**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: vyplněného dotazníku)

Nejvíce zaměstnanců je spokojeno s nabízeným systémem odměňování a benefitů, 73 respondentů (39%) zakliklo možnost „spíše ano“. Naopak 49 zaměstnanců spíše spokojeno není a 23 není spokojeno vůbec. Stejně jako u předchozí otázky, více zaměstnanců je spokojeno než nespokojeno.

### JSTE SPOKOJEN/A S NABÍZENÝM SYSTÉMEM ODMĚŇOVÁNÍ A BENEFITŮ?

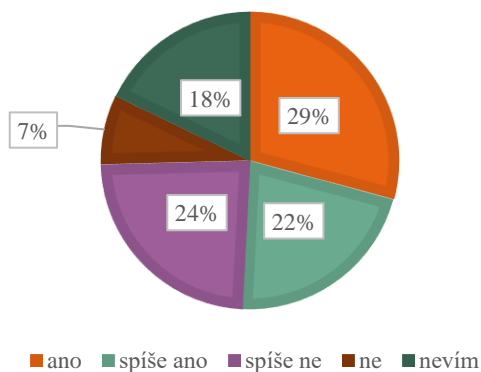


**Graf 26: Spokojenost se systémem odměňování a benefitů**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: vyplněného dotazníku)

Z předchozích dvou otázek by mělo vyplývat, že jsou zaměstnanci více spokojení, avšak podle následujícího grafu jsou zaměstnanci přikloněni k tomu, aby se současný systém odměňování a benefitů změnil, 47 % lidí hlasovalo pro změnu. Možnost „nevím“ zakliklo 33 zaměstnanců (18 %).

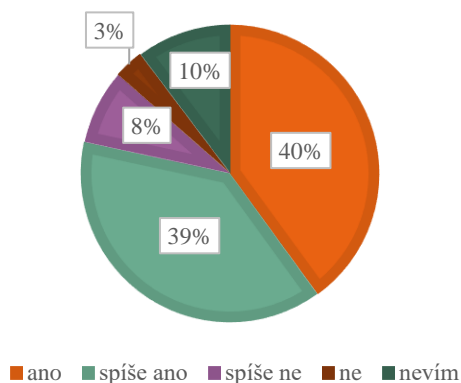
### MĚL BY SE SOUČASNÝ SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ A BENEFITŮ PODLE VÁS ZMĚNIT?



**Graf 27: Změna současného systému odměňování a benefitů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: vyplněného dotazníku)

Jednoznačná převaha pozitivních odpovědí vede z otázky, jestli nadřízení řeší návrhy, problémy i zpětnou vazbu u celkem 79 % (145 lidí). Pouze 3 % zaměstnanců jejich nadřízení neposlouchají.

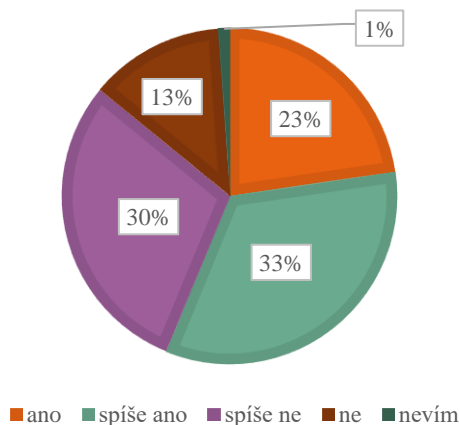
### POSLOUCHAJÍ VAŠI NADŘÍZENÍ VAŠE NÁVRHY, ZPĚTNOU VAZBU, ŘEŠÍ VÁMI IDENTIFIKOVANÉ PROBLÉMY?



**Graf 28: Poslouchají nadřízení návrhy, řeší zpětnou vazbu a problémy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: vyplněného dotazníku)

O něco více pracovníků je taktéž spokojeno se svým pracovištěm (56 %). Jestli jsou spokojeni nebo ne, neví 2 pracovníci.

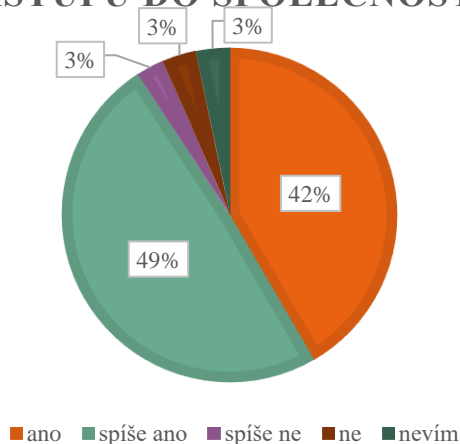
### JSTE SPOKOJEN/A SE SVÝM PRACOVIŠTĚM (OSVĚTLENÍ, VELIKOST STOLU, OSOBNÍ PROSTOR, TOPENÍ/KLIMATIZACE)?



**Graf 29: Spokojenost s pracovištěm**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: vyplněného dotazníku)

Jestli náplň vykonávané práce odpovídá původní představě o práci při nástupu do společnosti se jasně shodlo na pozitivní možnosti 91 %. Celkem 11 respondentů mělo jinou představu o práci. Při pohovoru je uchazeč dotázán, co si myslí, že bude ve společnosti dělat. Pokud se mýlí, je mu práce upřesněna již při pohovoru.

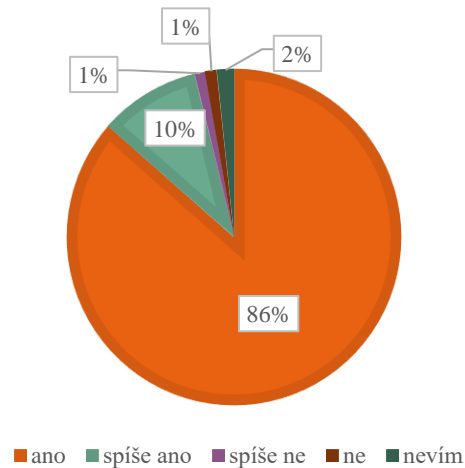
### ODPOVÍDÁ NÁPLŇ VYKONÁVANÉ PRÁCE VAŠÍ PŮVODNÍ PŘEDSTAVĚ O PRÁCI PŘI NÁSTUPU DO SPOLEČNOSTI?



**Graf 30: Náplň vykonávané práce**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: vyplněného dotazníku)

S flexibilní pracovní dobou je spokojena naprostá většina zaměstnanců. 4 respondenti s takovouto pracovní dobou spokojeni nejsou.

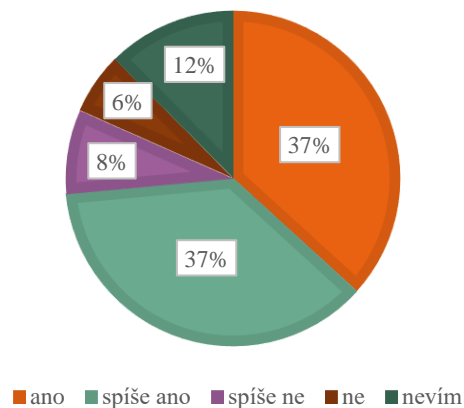
### JSTE SPOKOJEN/A S FLEXIBILNÍ PRACOVNÍ DOBOU?



**Graf 31: Spokojenost s flexibilní pracovní dobou**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: vyplněného dotazníku)

Společnost se dle: následujícího grafu zabývá dostatečně vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců. Z 185 respondentů by jich 26 uvítalo vzdělávání a rozvoj zvýšit.

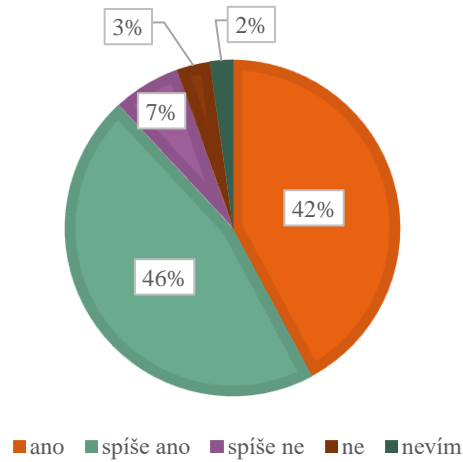
### ZABÝVÁ SE PODLE VÁS SPOLEČNOST DOSTATEČNĚ VZDĚLÁVÁNÍM A ROZVOJEM SVÝCH ZAMĚSTNANCŮ?



**Graf 32: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: vyplněného dotazníku)

S množstvím informací a zaškolením na nástupní pozici bylo spokojeno 88 % zaměstnanců (163 lidí). Nespokojeno jich bylo 18.

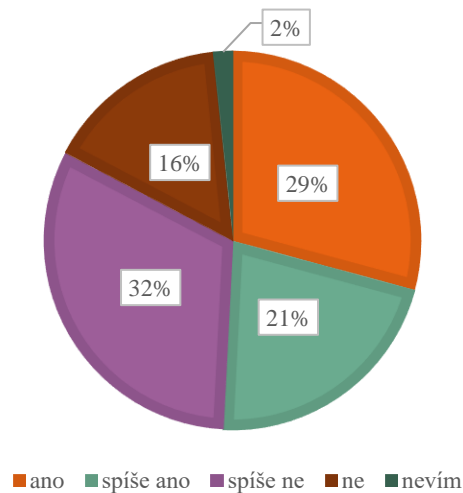
### BYL/A JSTE SPOKOJEN/A S MNOŽSTVÍM INFORMACÍ A ZAŠKOLENÍM NA VAŠÍ POZICI?



**Graf 33: Spokojenost s množstvím informací a zaškolením**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: vyplněného dotazníku)

Při práci pociťuje stres polovina zaměstnanců (50 %).

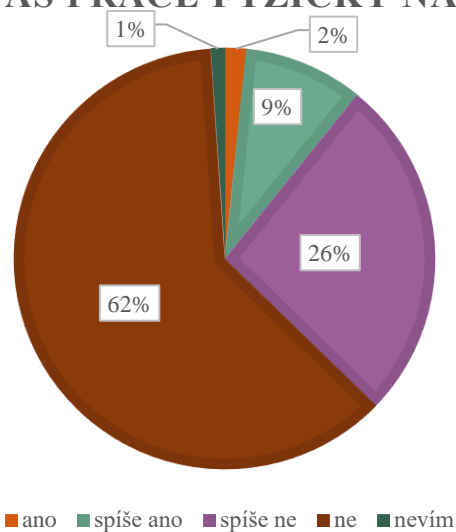
### POCIŤUJETE PŘI PRÁCI STRES?



**Graf 34: Stres při práci**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: vyplněného dotazníku)

Pro 88 % respondentů není práce fyzicky náročná, pro 11 % práce fyzicky náročná je.

## JE PRO VÁS PRÁCE FYZICKY NÁROČNÁ?

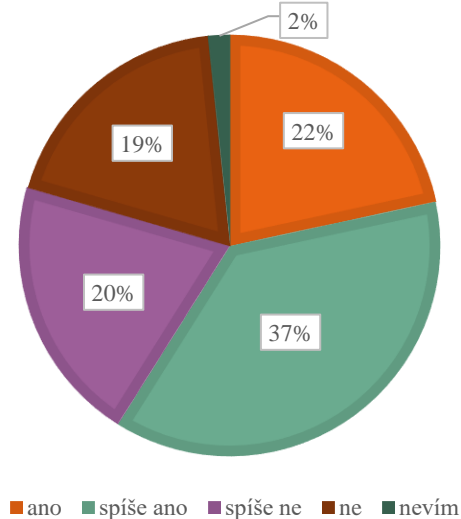


**Graf 35: Fyzická náročnost**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: vyplněného dotazníku)

Stres pociťuje 50 % zaměstnanců, avšak pro 59 % je práce psychicky náročná.

## JE PRO VÁS PRÁCE PSYCHICKY NÁROČNÁ?

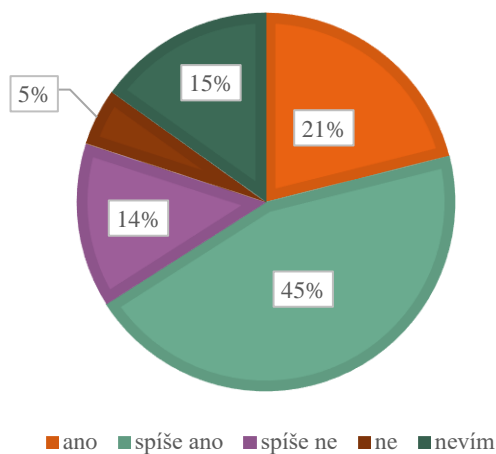


**Graf 36: Psychická náročnost**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: vyplněného dotazníku)

Společnost jiným lidem jako dobrého zaměstnavatele by doporučilo 122 lidí (66 %).

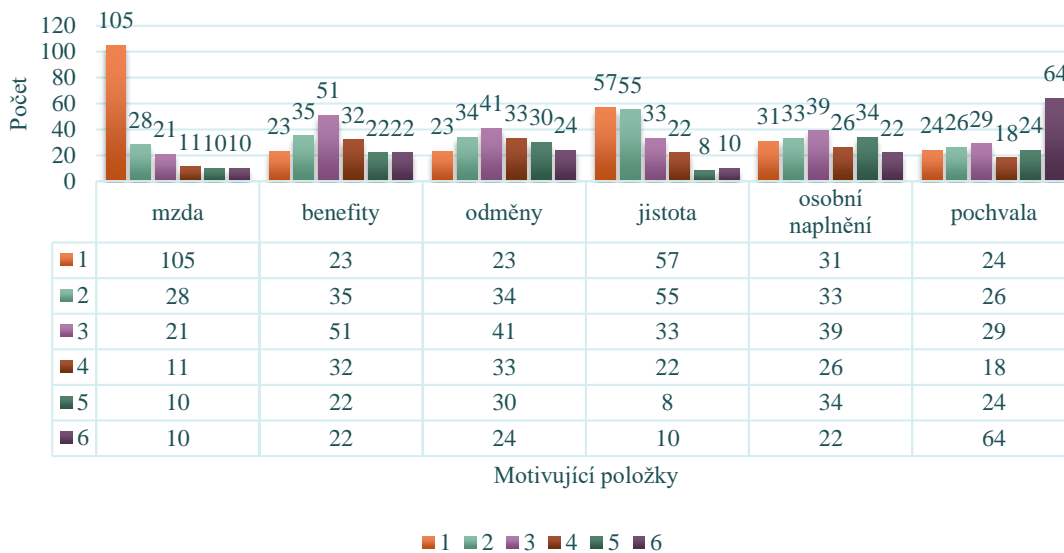
## DOPORUČILI BYSTE SPOLEČNOST JINÝM LIDEM JAKO DOBRÉHO ZAMĚSTNAVATELE?



**Graf 37: Doporučení dobrého zaměstnavatele**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: vyplněného dotazníku)

V poslední povinné otázce měli dotázaní seřadit šest položek od 1 (nejvíce motivující) po 6 (nejméně motivující). Na prvním místě se umístila mzda, benefity a odměny. Na posledním místě osobní naplnění.

## CO VÁS NEJVÍCE MOTIUJE CHODIT DO PRÁCE? Seřad'te od 1 (nejvíce) do 6 (nejméně).



**Graf 38: Motivující položky**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: vyplněného dotazníku)