



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH ZMĚN SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

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

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Jindřich Pláteník

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	Jindřich Pláteník
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.
Akademický rok:	2018/19

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

Návrh změn systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použitých zdrojů

Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

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

Základní literární prameny:

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

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

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

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

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

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

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

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

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na zlepšení systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti I.A.N. TECHNIC a.s. Teoretická část bakalářské práce obsahuje poznatky z hodnocení zaměstnanců, motivace, odměn, vnějších a vnitřních faktorů působící na společnost. Analytická část je zaměřena na ekonomickou situaci firmy, charakteristiky zaměstnanců, analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a je zakončena dotazníkovým šetřením a pohovorem s vedením společnosti. Návrhová část vychází z předešlých částí, které poskytují podklad k vlastnímu návrhu na změny v systému hodnocení zaměstnanců.

Abstract

The bachelor's thesis focuses on improvement of wage system and rewarding individual employees in I.A.N. TECHNIC a.s. Theoretical part of bachelor's thesis contains knowledge of rewarding employees, motivation, rewards, external and internal factors acting on company. Analytical part focuses on economic situation of company, characteristic of employees, analysis external and internal environment and it finishes with questionnaire investigation and interview with head of a company. Proposal part is based on previous parts, which contains background to own proposal on changes to the system of remuneration of employees.

Klíčová slova

motivace, odměna, mzda, zaměstnanci, systém odměňování

Key words

motivation, reward, wage, employees, remuneration system

Bibliografická citace

PLÁTENÍK, Jindřich. *Návrh změn systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/120015>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 10. května 2019

.....

podpis autora

Poděkování

Moje poděkování patří paní Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, odborné rady a veškerý čas. Dále bych také rád poděkoval paní Evě Žáčkové, za ochotu, čas i poskytnuté interní materiály a také Aleši Novákovi, jednateři společnosti za možnost tvoření bakalářské práce. V poslední řadě patří poděkování mé rodině, přátelům a spolužákům za psychickou podporu.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE, METODY a POSTUP ZPRACOVÁNÍ.....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Systém odměňování	13
1.2 Definice celkové odměny	14
1.3 Odměňování pracovníku	15
1.4 Vliv prostředí	17
1.4.1 Vnitřní prostředí.....	17
1.4.2 Vnější prostředí.....	17
1.5 Vzdělání a rozvoj	17
1.5.1 Vzdělání a výcvik.....	17
1.5.2 Učení na pracovišti.....	18
1.6 Pracovní prostředí	18
1.6.1 Základní hodnoty	18
1.6.2 Styl a kvalita vedení	18
1.6.3 Vytváření pracovních míst a rolí.....	18
1.7 Zaměstnanecké výhody	19
1.8 Mzda	20
1.9 Motivace	21
1.9.1 Motivace a peníze	21
1.9.2 Typy motivace	22
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	23
2.1 Základní informace o společnosti	23
2.2 Historie a současnost společnosti.....	24
2.3 Nabízené služby	24

2.4	Analýza „7S“	25
2.4.1	Strategie společnosti.....	25
2.4.2	Organizační struktura	26
2.4.3	Styl řízení.....	32
2.4.4	Analýza systému odměňování zaměstnanců	32
2.4.5	Spolupracovníci	35
2.4.6	Schopnosti	44
2.4.7	Sdílené hodnoty společnosti	45
2.4.8	Shrnutí „7S“	46
2.5	Analýza ekonomické situace	47
2.5.1	Celkové Náklady.....	47
2.5.2	Výkonová spotřeba.....	49
2.5.3	Osobní náklady	51
2.5.4	Celkové výnosy.....	53
2.5.5	Výkony	55
2.5.7	Trh produktů	58
2.5.8	Shrnutí analýzy ekonomické situace	60
2.6	Analýza trhu práce.....	61
2.6.2	Analýza zaměstnanosti a nezaměstnanosti.....	65
2.6.3	Mzdové šetření.....	66
2.6.4	Shrnutí	69
2.7	Změny v zákoníku práce	70
2.8	Analýza spokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování	75
2.9	Analýza spokojenosti vedení společnosti se současným systémem odměňování	
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	82
3.1	Příspěvek na léky	82

3.2	TopMoraviaHealth	83
3.3	Zavedení sick days	84
3.4	Odměny za odpracování celé měsíční pracovní doby	84
3.5	Vyšší finanční ohodnocení za předčasné dokončení zakázky	85
3.6	Snížení pohyblivé složky mzdy v době málo zakázek	85
3.7	Průzkum spokojenosti klíčových pozic	86
3.8	Hledání zaměstnanců přes střední a vysoké školy s technickým zaměřením...87	
3.9	Náborový příspěvek	88
3.10	Harmonogram navrhnutých změn ve společnosti.....	89
3.11	Ekonomické zhodnocení navrhnutých změn.....	90
3.11.1	Příspěvek na léky	90
3.11.2	TopMoraviaHealth	90
3.11.3	Zavedení „sick days“.....	91
3.11.4	Odměny za odpracování celé měsíční pracovní doby	91
3.11.5	Vyšší finanční ohodnocení za předčasné dokončení zakázky	91
3.11.6	Snížení pohyblivé složky mzdy v době málo zakázek.....	92
3.11.7	Průzkum spokojenosti klíčových pozic	92
3.11.8	Hledání zaměstnanců přes střední a vysoké školy s technickým zaměřením	
3.11.9	Náborový příspěvek	93
3.12.1	Celkové náklady návrhů	94
3.12.2	Přínosy navrhovaných změn.....	95
	ZÁVĚR.....	96
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	97
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ.....	99
	SEZNAM GRAFŮ	100
	SEZNAM OBRÁZKŮ	101

SEZNAM TABULEK.....	102
SEZNAM VZORCŮ.....	105
SEZNAM PŘÍLOH.....	106

ÚVOD

Velmi podceňovanou částí většiny společností ať už malých, středních či velkých je odměňování zaměstnanců a podněcování je k lepším pracovním výkonům. Společnosti mzdový systém dosti opomíjejí a nemívají v plánu se zaměřit na jeho zlepšení. Systém odměňování by se měl neustále zdokonalovat a snažit se jít s dobou po všech stránkách.

Společnost I. A. N. TECHNIC zakázková společnost zaměřena především na výrobu a opravy elektronických strojů a zařízení. Společnost si snaží udržet své zaměstnance především protože je těžké v dnešní době hledat kvalifikovanou pracovní sílu ve strojírenství. Strojírenský průmysl se neustále roste každým rokem, to má za důsledek vysokou poptávku po zaměstnancích ve strojírenském průmyslu a každoroční zvýšení mezd. Společnost musí pečovat o své zaměstnance a čas od času provést změny v systému odměňování pracovníku, aby se vyhnula vysoké nespokojnosti ze strany zaměstnanců. Je nutné zaměstnance neustále motivovat a ubezpečovat, že se mají nejlépe u společnosti I. A. N. TECHNIC. Ve strojírenství je nízká míra fluktuace a společnost se jí snaží udržet co nejniž aby nepřicházela zbytečně o finanční prostředky.

Návrh změn systému odměňování zaměstnanců byl sestaven pro společnost I.A.N. TECHNIC a.s. na základě tří částí bakalářské práce. Společnost má zavedený určitý systém odměňování, avšak vždy jde něco zlepšit. Společnost se nebrání změnám a novým věcem a nové návrhy na změny uvítá.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ

Cílem této práce je udělat změny v systému odměňování zaměstnanců, které povedou ke snížení nemocnosti, zvýšení spokojenosti zaměstnanců s benefity ve společnosti. Dále zaměstnancům poskytnout určitý podnět, který by je mohl vést k lepší motivaci a větší toleranci k práci přesčas.

Dílčí cíle práce jsou především hledat do budoucna novou kvalifikovanou pracovní sílu, vzhledem k vysokému věku některých zaměstnanců.

Metody a postup zpracování

Pro dosažení výše výsledků uvedených výsledků budou použity tyto metody:

- Faktografická rešerše.
- Analýza „7S“ faktorů
- Dotazníkové šetření
- Řízený rozhovor
- Nemocnost
- Fluktuace
- Provozní poměrové ukazatele
- Horizontální a vertikální analýza
- Matematické metody (četnost, průměr)

Teoretická část bude založena na odborné literatuře, které se bude skládat především z knih a odborných článků na internetu. Faktografická rešerše má za úkol vyhledat a systematicky utřídit teoretická východiska dané problematiky s využitím odborné literatury. Teorie se bude zabývat zejména systémem odměňování, mzdami, motivací, celkovými odměnami a zaměstnaneckými výhodami.

V analytické části práce jsou využity matematické metody, jako je četnost, průměr a medián. V první části jsou sepsány základní údaje o společnosti včetně její historie a nabízených služeb. Dále je rozvedena analýza „7S“, která se skládá ze strategie společnosti, organizační struktury, systému odměňování, stylu vedení, schopností zaměstnanců, charakteristik spolupracovníků a sdílených hodnot ve společnosti. Dalšími metodami využívanými v této práci jsou horizontální a vertikální analýza. Horizontální analýza sleduje vývoj položek finančních výkazů v čase a její vyčíslení se provádí pomocí

absolutních a relativních změn položek. Vertikální analýza řeší procentní rozbor finančních výkazů a vyčísluje % podíl položek. Provozní poměrové ukazatele jsou využity pro zjištění produktivity práce z tržeb, nákladovosti výnosů, mzdové produktivity a podílu čistého zisku na jednoho zaměstnance. Analýza trhu práce je zaměřena na konkurenceschopnost společnosti, analýzu pracovní síly a zkoumání tržních sazeb. Na základě jednotlivých analýz je navrhnutá návrhová část, který by měla zvýšit spokojenost zaměstnanců a vedení ve společnosti I. A. N. TECHNIC.

Použité vzorce pro zjištění provozních ukazatelů:

$$\text{Podíl čistého zisku na zaměstnance} = \frac{\text{Čistý zisk (EAT)}}{\text{Počet pracovníků}}$$

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Mzdové náklady}}$$

$$\text{Nákladovost výnosů} = \frac{\text{Náklady}}{\text{Výnosy (bez mimořádných)}}$$

$$\text{Produktivita práce z tržeb} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Počet zaměstnanců}}$$

Dále je zde srovnávána fluktuace a nemocnost ve společnosti s fluktuací a nemocností v odvětví ve, kterém společnost podniká.

$$\text{Roční míra fluktuace} = \frac{\text{počet rozvázaných pracovních poměrů za rok}}{\text{průměrný počet pracovníků za rok}} * 100$$

$$\text{Nemocnost ve společnosti} = \frac{\text{počet dnů zaměstnanců na pracovní neschopnosti}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}}$$

Závěrečná část neboli návrhová vychází z části teoretické a analytické. Díky tomu na základě informací, získaných z předešlých částí, jsou v návrhové části uvedeny změny v systému odměňování zaměstnanců za účelem snížení nemocnosti, rozšířit nabídku benefitů, lepší motivace, pracovního nasazení zaměstnanců a hledání kvalifikované pracovní síly, které povedou k prosperitě společnosti.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

První část je zaměřena na získání informací k tématu za pomoci odborné literatury a odborných vědeckých článků.

1.1 Systém odměňování

Plnění uvedených cílů, řízení odměňování jsou vepsány do systému odměňování společnosti. Ten Tvoří (ARMSTRONG, 2009, s. 23):

- **Strategie odměňování**, stanovují, co organizace v delším časovém úseku má v plánu dělat v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování, které podporují dosahování podnikatelských cílů. K nejběžnějším strategiím společnosti nejčastěji patří udržení konkurenceschopných mzdových sazeb.
- **Politika odměňování**, poskytuje návod pro plánování potřebných kroků a rozhodování. Například společnost zastává politiku, při které se úroveň peněžních odměn pochybuje na úrovni průměrných tržních sazeb.
- **Praxe odměňování**, tvoří struktury neboli tabulky tarifních stupňů (tříd) a sazeb (mzdové struktury) a metody jako je hodnocení výkonu a programy používané k realizacím strategie a politiky odměňování. Například politika, která se zabývá úrovněmi peněžních ohodnocení, povede ke shromažďování a analyzování údajů o tržních sazbách a k provádění úprav mezd a platů odrážející růst tržních sazeb.
- **Procesy odměňování**, tvoří způsoby realizace a provádí praktickou stránku odměňování, například způsob, jak jsou využívány a uplatňovány výsledky tržního šetření a jak manažeři upravují mzdy a zvládají proces revizí.
- **Postupy (procedury) odměňování**, které jsou používány v zájmu udržení bezpečnosti a systému zabezpečení toho, že bude fungovat účinně a flexibilně a že se tato investice společnosti vyplatí. Například půjde o určitý postup používaný při provádění každoročních revizí a úprav mezd a platů.

1.2 Definice celkové odměny

Celkové odměny mají dvě strany: finanční a specificky nefinanční. (ELENA-SABINA, 2018, s. 82)

Všechny stránky odměny, zejména základní mzda či plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, zahrnují vnitřní odměny, které přináší práce sama, jsou vzájemně provázány a zachází se s nimi jako s integrovaným a logickým celkem (ARMSTRONG, 2009, s. 42).

Pojetí celkové odměny nefunguje pouze na bázi dvou fungujících mechanismů, které mají za úkol odměňovat lidi tak aby našli uspokojení ve své práci. Celkové odměna zahrnuje vše, co si zaměstnanci v pracovním vztahu cení (ARMSTRONG, 2009, s. 42).

„Pojetí celkové odměny v podstatě říká, že odměňování lidí je něčím více než jejich zasypáváním penězi“ (ARMSTRONG, 2009, s. 43).

1.2.1 Výhody celkové odměny

Větší vliv – určitý set různorodých odměn může mít hlubší a dlouhodobější vliv na motivaci a oddanost lidí společnosti (ARMSTRONG, 2009, s. 43).

Zlepšení zaměstnaneckých vztahů – zaměstnanecké vztahy vytvářené pomocí koncepce celkové odměny vedou k lepším vztahům na pracovišti a působí na zaměstnance v pozitivním směru (ARMSTRONG, 2009, s. 43).

Flexibilita v uspokojování individuálních potřeb – Odměna dokáže některé zaměstnance lépe udržet ve společnosti, mohou totiž odpovídat jejich specifickým potřebám (ARMSTRONG, 2009, s. 43).

Úspěch ve válce o talenty – vztahové odměny pomáhají nastolit pozitivní psychologii zaměstnanců a to může sloužit jako něco, co organizaci na trhu práce jasně odlišuje od konkurence při nabírání. Tento koncept je obtížnější napodobit než koncept celkové odměny. Společnost se může stát „atraktivním zaměstnavatelem“ a skvělým pracoviště, které vyžadují zejména talentovaní lidé (ARMSTRONG, 2009, s. 43).

1.3 Odměňování pracovníku

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje pozornost jak vedení organizací, tak pracovníků. Jedná se zároveň o činnost s široce propracovanou, a tedy i značně rozsáhlou teorií a metodologií (KOUBEK, 2009, s. 283).

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní odměňování zahrnuje povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody, které poskytuje organizace pracovníkovi za jeho pracovní výkony. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé (KOUBEK, 2009, s. 283).

Třebaže vnější a vnitřní typy odměn mají různou povahu, jsou navzájem úzce provázány. Často udělení nějaké odměny organizací přináší i vnitřní uspokojení a radost. Organizace může dosti výrazně ovlivňovat oblast vnitřních odměn. Významným zdrojem vnitřní odměny je autonomie práce, zejména, když si pracovník uvědomuje vysoký stupeň vlastní kontroly nad stanovováním svých cílů i cest, jak jich dosáhnout. Navzdory tomu, že vnitřní odměna má ryze individuální povahu, je dána typem osobnosti pracovníka a jeho vnímáním vykonávané práce, a tudíž se nachází mimo oblast rozhodování a přímé kontroly organizace (KOUBEK, 2009, s. 284).

Organizace má k dispozici poměrně širokou škálu možností, jak odměňovat své pracovníky za jejich práci i za to, že jsou pracovníky organizace. Odměňování je jeden z nejeftivnějších nástrojů motivování pracovníků, který má organizace a její vedoucí pracovníci k dispozici, determinuje odměna za odvedenou práci a odměny další i množství a kvalitu práce budoucí (KOUBEK, 2009, s. 284).

Každá organizace je svým způsobem unikátní celek, vyznačující se specifickou povahou práce, specifickými materiálními, finančními i lidskými zdroji, specifickými podmínkami, v nichž funguje. Proto by měl být systém odměňování šit na míru konkrétní organizaci, povaze práce v ní, jejím potřebám a profilu jejích pracovníků (KOUBEK, 2009, s. 285).

1.3.1 Odměna a pracovní výkon, mzdovorné faktory a determinanty odměňování

Panuje všeobecné přesvědčení, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu. Věří se, že lidé budou motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu, budou-li věřit, že jejich úsilí povede k žádoucí odměně. Odměnou udělovanou organizací je např. povýšení, které by mělo být, mimo jiné, závislé na pracovním výkonu. Jenomže příležitostí k povýšení pracovníka zase tolik není a často se povyšuje na základě seniority nebo se dává přednost přijetí pracovníka zvenku. A stále více se při tom uplatňuje širší kritérium schopnosti (KOUBEK, 2009, s. 288).

Kromě toho je při odměňování pracovníků zvykem přihlížet k jejich vzdělání, délce praxe, době zaměstnání v organizaci a jiným objektivněji zjistitelných znaků pracovníka. Je také odborovou tradicí bojovat proti vazbě odměny na výkon (KOUBEK, 2009, s. 288).

Všechny uvedené faktory představují vlastně vnitřní mzdovorné faktory organizace, které jsou shrnuty v následujících skupinách: (KOUBEK, 2009, s. 289-290).

1) Faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v hierarchii funkcí organizace. Zdrojem informací je popis specifikace pracovního místa a hodnocení práce na pracovním místě. V případě, že organizace preferuje systém rolí, je zdrojem informací profil role a jí vyžadované schopnosti.

2) Výsledky práce a pracovního chování pracovníka, úroveň plnění pracovních úkolů, tedy úroveň výkonu. Zdrojem informací je hodnocení pracovníků.

3) Pracovní podmínky na konkrétním místě či v organizaci jako celku, které mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost či pracovní pohodu pracovníka, mohou zvyšovat jeho únavu, vyžadovat zvýšené úsilí, vyvolávat zvýšené nepohodlí, nadměrný stres apod.

Organizace však musí při odměňování pracovníků brát v úvahu i vnější mzdovorné faktory:

4) Situace na trhu práce, především nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace, ale i úroveň a formy odměňování pracovníků u organizací konkurujících na trhu práce, v odvětví regionu či ve státě, popřípadě životní způsob s životními podmínkami ve společnosti. Zdrojem informací jsou mzdová šetření.

5) Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování, popřípadě v oblasti pracovněprávní ochrany a zvláštního zacházení s některými skupinami pracovníků. Jde např. o minimální mzdu, minimální nebo dohodnuté tarify, povinné příplatky, placené překážky v práci, placenou dovolenou apod.

1.4 Vliv prostředí

Vliv prostředí se dělí na vnitřní vlivy a vnější vlivy, které působí na společnost a její systém odměňování.

1.4.1 Vnitřní prostředí

V řízení odměňování je nejdůležitějším aspektem, brát v úvahu základní hodnoty společnosti. Hodnoty představují co je pro organizaci nejlepší a jaký způsob chování je žádoucí. Čím více společnost dbá na hodnoty, tím více budou ovlivňovat chování zaměstnanců. Hodnoty se týkají záležitostí, jako je péče o lidi a vážení si lidí, přesvědčení že s pracovníky má zacházet jako se zainteresovanými stranami, týmová práce, společenská odpovědnost, kvalita (ARMSTRONG, 2009, s. 33).

1.4.2 Vnější prostředí

Globalizace, narůstající konkurence, vládní intervence – to všechno může ovlivňovat politiku praxi odměňování. Objevuje se rostoucí poptávka po dovednostech a speciální přípravě na povolání, zejména se jedná o manažery, specialisty, pracovníky se znalostmi a informacemi. Společně s nedostatkem kvalifikované pracovní síly a nízkými mírami nezaměstnanosti, ovlivňuje strategii odměňování určené k tomu, aby přitahovaly a stabilizovaly lidi (ARMSTRONG, 2009, s. 33).

1.5 Vzdělání a rozvoj

1.5.1 Vzdělání a výcvik

Systematické a plánovité vzdělání zaměstnanců v zájmu zlepšování, vede k nepřetržitému zvyšování jejich kvalifikace a progresivnímu rozvoji. Mnoho zaměstnanců považuje možnost vzdělání za klíčový prvek celkové odměny. Existence

příležitosti vzdělání ve společnosti, může působit jako silný motivační nástroj. Vzdělání je důležité především v plochých organizacích, kde jsou omezené možnosti vzestupného růstu. Zaměstnanci se mohou stále vzdělávat v horizontální linii (ARMSTRONG, 2009, s. 45).

1.5.2 Učení na pracovišti

Pracoviště může odměňovat lidi tím, že jim dává příležitost zlepšovat a prohlubovat jejich dovednosti, které vedou ke zvýšení jejich zaměstnatelnosti. Učení může být plánované či zaměřené na vzdělání zaměstnanců pomocí podporování. Učení je každodenní součástí práce, díky učení zaměstnanci neustále zlepšují své dovednosti, znalosti a chápání věcí tím, že se zabývají problémy a výzvami (ARMSTRONG, 2009, s. 45).

1.6 Pracovní prostředí

1.6.1 Základní hodnoty

Základní hodnoty představují základny pro vytváření odměňujícího pracovního prostředí. Hodnoty se týkají především udržování trvalého výkonu a flexibility (ARMSTRONG, 2009, s. 46).

1.6.2 Styl a kvalita vedení

Vedoucí pracovníci hrají důležitou roli v řízení odměňování. Prostřednictvím svých podřízených zajišťují plnění úkolů a vytvářejí příznivé pracovní vztahy mezi členy týmy či skupiny. Hlavním úkolem vedoucích pracovníků je motivace podřízených k dosahování kvalitních výkonů (ARMSTRONG, 2009, s. 46).

1.6.3 Vytváření pracovních míst a rolí

Vytváření pracovních míst a rolí má dva cíle, první je uspokojovat potřeby organizace týkající se provozní činnosti, kvality výrobků, služeb a produktivity. Druhý cíl je odměňování jednotlivých zaměstnanců tím, že se budou uspokojovat jejich potřeby pomocí zajímavé a smysluplné práce, která poskytuje pocit úspěšnosti (ARMSTRONG, 2009, s. 47).

Ed lawler uvedl, že následující znaky by měli vést k vnitřní motivaci: (ARMSTRONG, 2009, s. 48).

Zpětná vazba – zaměstnanci musí dostávat od vedení smysluplnou zpětnou vazbu na jejich výkon.

Využívání schopností – role, aby byla vykonávána efektivně, musí být vnímána zaměstnanci jako něco, co vyžaduje využívání těch schopností, kterých si sami váží.

Řízení sama sebe – zaměstnanci musí cítit, že mají vysokou míru samostatnosti, která vede k dosahování stanovených cílů.

1.7 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které společnost poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd a platů nebývají obvykle vázány na výkony pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a zásluhám (KOUBEK, 2009, s. 319).

V Evropě se zaměstnanecké výhody člení spíše do tří skupin (KOUBEK, 2009, s. 320):

- 1) Výhody sociální povahy (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky)
- 2) Výhody, které mají vztah k práci (stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělání hrazené organizací)
- 3) Výhody spojené s postavením v organizaci (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení)

Jestliže organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a i dobré pracovní vztahy s odbory, měla by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují (KOUBEK, 2009, s. 320).

Existují rozdíly v preferencích pracovníků, organizace začaly nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků. Pracovník má možnost výběru takových zaměstnaneckých výhod, které jsou pro něj nejzajímavější. Pracovník si zpravidla vybírá

z několika nabídek vhodně sestavených souborů zaměstnaneckých výhod (KOUBEK, 2009, s. 321).

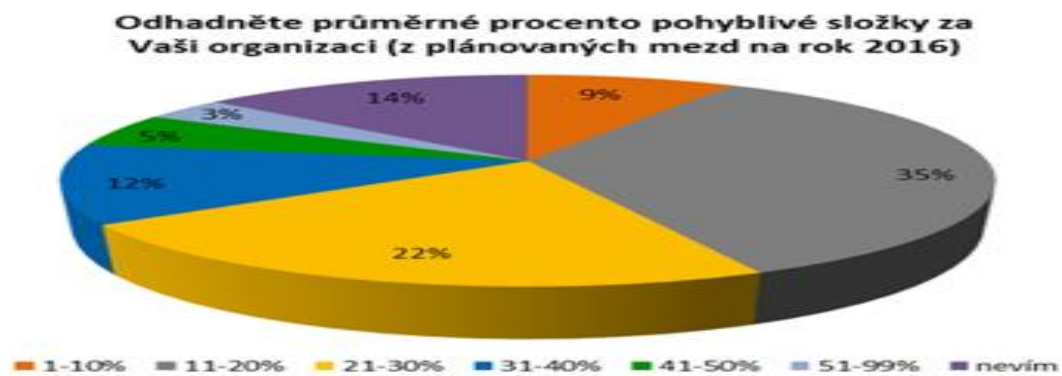
1.8 Mzda

Organizace vzhledem k tomu, že zná pracovní schopnosti a výkonnost pracovníka, oprávněně očekává, že pracovník úkoly splní a průběžně mu vyplácí mzdu (KOUBEK, 2009, s. 312).

Složky mzdy

Pevná složka, se skládá z části mzdy, kterou dostává zaměstnanec za svoji běžnou práci (UCTOVANI. *Mzda*, 2018).

Pohyblivá složka, se skládá z části mzdy, které dostane zaměstnanec za práci nad rámec jeho pracovních povinností, řadí se zde osobní ohodnocení, prémie a odměny (UCTOVANI. *Mzda*, 2018).



Obrázek 1: Pohyblivá složka mzdy za rok 2016 (VOJTĚCH KOŘEN. *bez pohyblivé složky mzdy může fungovat jen minimum firem*, 2017).

Druhy Mezd

Časová mzda, je forma výtěku při, které zaměstnanec dostává peněžní ohodnocení podle odpracovaných hodin, jedná se o nejběžnější mzdu v České republice (UCTOVANI. *Mzda*, 2018).

Úkolová mzdy, je forma výdělku, kde dostane zaměstnanec zaplaceno pouze tehdy, jestli splnil pracovní zadání (UCTOVANI. *Mzda*, 2018).

Podílová mzda, tato forma se uplatňuje především v obchodních činnostech, kde je z části nebo zcela závislá na obratu nebo dosaženém zisku zaměstnavatele (UCTOVANI. *Mzda*, 2018).

1.9 Motivace

Motivace je jednou z nejdůležitějších součástí, která se odráží v řízení odměňování. Vysoká motivace se odráží, na úrovni výkonu zaměstnance (ARMSTRONG, 2009, s. 109).

Důležité je zjistit vztah mezi komunikací a motivací zaměstnanců. Druhá důležitá věc je provést analýzu vztahu mezi podporou managementu a motivací zaměstnanců (AZMAN ISMAIL, NURSAADATUN NISAK AHMAD a AZMI ZAINOL, 2016, s. 100).

1.9.1 Motivace a peníze

Peníze, ve formě peněz nebo nepeněžitého druhu odměny, jsou nejobvyklejší odměnou. Peníze poskytují to, co většina lidí chce a potřebuje (ARMSTRONG, 2002, s. 169).

Hlavně u lidí s určitou výší platu nebo platovým tarifem, kteří nemají bezprostředně prospěch z pobídkového systému. Ti se mohou cítit lépe, když dostanou od šéfa přidáno. Kromě toho, že jde o vyšší příjem, je to i vysoce účinný nástroj jak u zaměstnance navodit pocit uznání a vyvolat pocit spokojenosti. Ale tento pocit euforie může velmi rychle pominout. Někteří lidé budou dozajista více motivováni penězi než ostatní. Ale co nelze předem určit, je to, že peníze motivují každého ve stejném směru a stejnou mírou. Je tedy naivní si myslet, že zavedení nového systému odměňování, který odráží, výkon změní zázračně přes noc každého jedince ve vysoce motivovaného pracovníka, který podává vysoký výkon (ARMSTRONG, 2002, s. 169).

Nicméně, peníze budou vždy poskytovat prostředky k dosažení různorodých cílů. Je to velká síla, protože jsou přímo či nepřímo spojeny s uspokojováním širokého sortimentu potřeb. Jestliže mají pravidelný tok, z velké části uspokojují základní potřeby přežití a poskytují pocit bezpečí. Mohou také uspokojovat potřebu sebeúcty nebo uznání a postavení – peníze vás mohou dostat na úroveň, která vás odliší od vašich

spolupracovníků a kolegů a dopomohou vám získat určitou prestiž. Peníze také uspokojují čím dál více rozšířený pud touhy po majetku a chamtivost (ARMSTRONG, 2002, s. 169).

Peníze nemusejí mít pro někoho vůbec žádný vnitřní význam, ale vždy nabývají značné motivační síly, protože symbolizují příliš mnoho nehmotných a nedefinovaných cílů. Na každého člověka či osobu působí různými symboly. „*Jak zjistili na základě svého výzkumu Goldthorpe a kol. (1968), plat je dominantním faktorem při výběru zaměstnavatele a úvahy o platu se zdají být nejmocnějším poutem spojujícím lidi s jejich současným zaměstnáním*“ (ARMSTRONG, 2002, s. 169).

„*Motivují peněžní stimuly lidi?*“ Ano ale pouze v případě těch, kteří jsou silně motivováni vidinou peněz a jejichž očekávání, že dostanou peněžní odměnu, jsou velmi vysoká. Méně sebejistí lidé asi nebudou na tyto stimuly příliš reagovat, neboť neočekávají, že dosáhnou výkonu, dostačujícího pro přiznání daného peněžního stimulu. Co tedy opravdu víme, je to, že při zlepšování výkonu hraje roli velké množství faktorů, které jsou na sobě závislé nebo spolu úzce souvisí (ARMSTRONG, 2002, s. 169).

Peníze tedy mohou přinést za správných podmínek pozitivní motivaci, a to nejen proto, že lidé potřebují a chtějí peníze, ale také proto, že peníze jsou vysoce hmatatelný nástroj uznání. Ale špatně vytvořený a vedený systém odměňování může značně demotivovat (ARMSTRONG, 2002, s. 170).

1.9.2 Typy motivace

Dělíme na 2 hlavní typy:

- **Vnitřní Motivace** – vnitřní motivace vychází z práce samé. Tu lidé cítí ve chvíli, když vykonávají práci, která je pro ně zajímavá a přináší jim vnitřní uspokojení. Cítí, že mají pravomoc a odpovědnost neboli volnost konat dle vlastního uvážení. S tím také přichází možnosti, jak lépe využívat své pracovní schopnost a dále postupovat v pracovní hierarchii směrem nahoru (ARMSTRONG, 2009, s. 110).
- **Vnější motivace** – patří spíše k povrchní motivaci, člověk je motivován pouze tím, aby dosáhl zvýšení platu, uznání, pochvaly ale, aby se také například vyhnul problémům, jako jsou disciplinární řízení či odepření platu (ARMSTRONG, 2009, s. 110).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část je zaměřena především na základní informace a jednotlivé analýzy společnosti I.A.N. TECHNIC, spol. s. r. o., jedná se o nejrůznější typy analýz ať už se jedná o vnější analýzy nebo vnitřní. Konkrétně zde budou řešeny analýzy „7S“, charakteristiky zaměstnanců, analýza konkurence, SWOT analýza, analýza trhu práce, ekonomická situace a systém odměňování. Analytická část je velmi důležitá pro vytvoření objektivního návrhu na zlepšení chodu společnosti.

2.1 Základní informace o společnosti

Název společnosti: I.A.N. TECHNIC, spol. s. r. o.

Datum vzniku a zápisu: 12. prosince 1991.

Zápis v obchodním rejstříku: C 3915 vedená u Krajského soudu v Brně.

Sídlo: Kalvodova 246/8, 664 51 Šlapanice.

Právní forma: společnost s ručením omezeným.

Předmět podnikání:

- obráběčství,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení.

Základní kapitál: 125 000 Kč, splaceno 100 %.

Zaměstnanci: 42.

IČO: 44041560.

DIČ: CZ44041560.

Zisk (2017): 108 261 000 Kč.

Ostatní skutečnosti: Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

Nace – kód:

00 - Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

25620 – Obrábění

273300 - Výroba elektroinstalačních zařízení

330000 – Opravy a instalace strojů a zařízení

2.2 Historie a současnost společnosti

Novák Alois, nar. roku 1918, od začátku své kariéry pracoval v drůbežářském průmyslu. V podniku Středomoravský průmysl masný Brno jako ekonomický ředitel, stejně tak v Jihomoravských drůbežářských závodech Velké Pavlovice. V 60. letech Východočeské drůbežářské závody Jaroměř, závod Vrchovina, kde pracoval jako ředitel a v 70. letech jako podnikový ředitel v Pražských drůbežářských závodech (Zdroj: I. A.N. TECHNIC, 2018)

Syn Ing. Novák Alois jako druhá generace pokračoval v jeho stopách a v 90. letech založil společnost Porážky drůbeže. Tuto společnost převzal v roce 1998 vnuk Ing. Novák Aleš a společnost funguje pod názvem I.A.N. TECHNIC, spol. s. r. o. doteď. Společnost I.A.N. TECHNIC, spol. s. r. o. byla primárně založena jako společnost zaměřená především na dodávky technologií pro potravinářský průmysl. V této oblasti se specializuje na technologická zařízení pro zpracování a práci s drůbeží a logistické technologie pro manipulaci a její automatizaci v potravinářských provozech. Společnost zákazníkům dodává kompletní linky i jednotlivé stroje a přístroje. Použití těchto strojů a zařízení nachází uplatnění v mnoha odvětvích (Zdroj: I. A.N. TECHNIC, 2018)

2.3 Nabízené služby

I.A.N. TECHNIC nabízí zákazníkům služby (Zdroj: vlastní zpracování veřejný rejstřík sbírka a listin, 2018)

- zhotovení výkresové dokumentace dle požadavků zákazníka,
- instalace a zprovoznění dodaných zařízení,
- záruční servis, pozáruční servis a opravy zařízení,
- zajišťuje zaškolení obsluhy na jimi vyrobené zařízení.

2.4 Analýza „7S“

Analýza „7S“ se zabývá sedmi okruhy, které jsou analyzovány. Patří sem strategie společnosti, organizační struktura, analýza systému odměňování a hodnocení zaměstnanců, styl řízení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty společnosti.

2.4.1 Strategie společnosti

Strategie společnosti je rozdělena na 3 části, podniková strategie, personální strategie a strategie odměňování (Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní společnosti 2018).

1. Podniková strategie

Cílem společnosti je především zhotovení elektrických strojů a přístrojů na vyžádání zákazníka. Společnost se snaží všemi prostředky dosáhnout kvalitního výsledku a uspokojit přání zákazníka. Požadavky zákazníka ale musí být reálné a splnitelné. V zájmu společnosti je velmi důležité si udržet stále zákazníky než se pokoušet získat nové. V rámci plnění plánu si snaží nechávat dostatečně velkou časovou rezervu, kdyby došlo ke komplikacím ohledně zakázky.

2. Personální strategie

Společnosti si především zakládá na lidech, kteří jsou technicky nadaní a srozumění s výrobními postupy co se týče výroby strojů a přístrojů. Společnost má hlavně zájem o lidi se zkušenostmi v oboru, proto je téměř nemožné dostat se do I.A.N. TECHNIC bez určitých zkušeností či praxe. V této době je společnost spokojena s množstvím zaměstnancům, ale v budoucnu plánuje nabírat nové lidi. Jednou za čas společnost pořádá pro zaměstnance školení ohledně nových výrobních strojů, přístrojů a výrobních postupů.

3. Strategie odměňování

Společnost odměňuje každého zaměstnance individuálně a s každým zaměstnancem je zvlášť probráno jeho finanční ohodnocení. V době více zakázek je práce některých zaměstnanců lépe ohodnocena.

2.4.2 Organizační struktura

Společnost s ručením omezeným má dva jednatele, kteří jsou statutárním orgánem. Za společnost jedná každý samostatně. Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti a má čtyři společníky (Zdroj: vlastní zpracování dle veřejný rejstřík sbírka a listin, 2018).

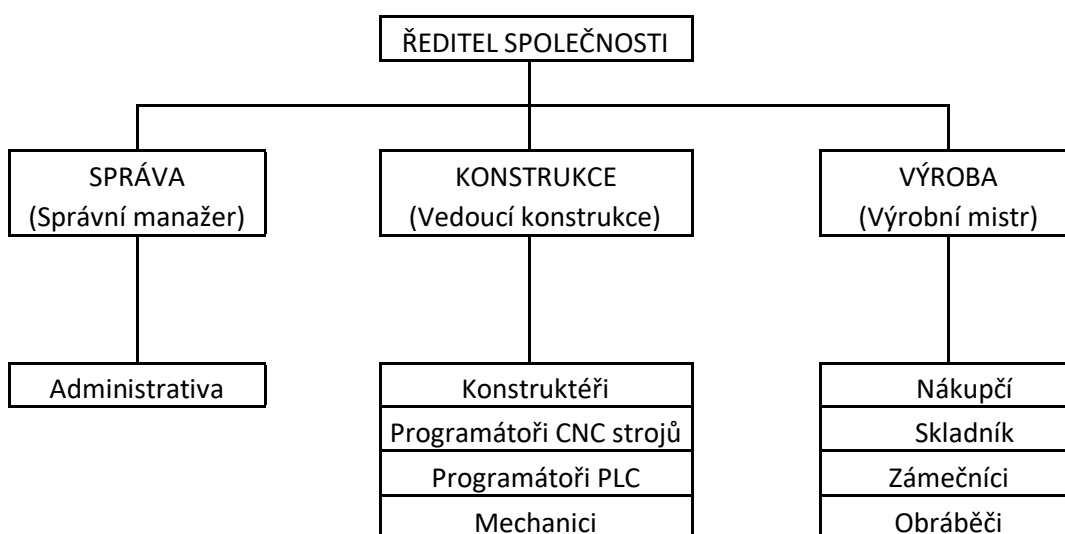
Orgány společnosti

Orgány společnosti jsou statutární orgán a valná hromada:

- Statutární orgán – jednatele.
 - Ing. ALEŠ NOVÁK
 - Ing. JINDŘIŠKA ŽÁČKOVÁ
- Valná hromada.
 - Ing. ALEŠ NOVÁK – obchodní podíl 60%
 - Ing. JINDŘIŠKA ŽÁČKOVÁ – obchodní podíl 10%
 - Ing. ŠÁRKA HLOUŠKOVÁ – obchodní podíl 20%
 - JAROSLAV ŘEHÁK – obchodní podíl 10%

Typ organizační struktury

Společnost má liniovou organizační strukturu. Z hlediska pozic a vztahů nadřízenosti a podřízenosti je uspořádána vertikálně. Každý nadřízený má jasně stanovené své podřízené a každý podřízený ví, kdo je jeho nadřízený (Zdroj vlastní zpracování dle Účetní společnosti 2018)



Obrázek 2: Počet zaměstnanců podle pracovních pozic (Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní společnosti 2018)

Rozložení zaměstnanců

Rozložení zaměstnanců tvoří pouze dvě skupiny. První skupinu tvoří technicko-hospodářští pracovníci, neboli THP, kterých je ve společnosti převážné množství. Do skupiny THP spadají především specialisti, inženýři a manažeři. Druhou skupinou jsou dělníci, kteří tvoří menšinu z celkového počtu zaměstnanců. Technicko-hospodářští pracovníci jsou hlavní pracovní síla společnosti. Rozdělení je možné vidět v následující tabulce.

Tabulka č. 1: Rozložení zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní společnosti 2018)

	Počet zaměstnanců	Vyjádření v %
THP	22	52,38 %
Dělníci	20	47,62 %

Funkce pracovních pozic a jejich počet ve společnosti

Tabulka č. 2: Počet zaměstnanců podle pracovních pozic (Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní společnosti 2018)

Pracovní pozice	Počet zaměstnanců	Vyjádření v procentech
Ředitel společnosti	1	2,38
Vedoucí konstrukce	1	2,38
Konstruktér	7	16,67
Programátor PLC	2	4,76
Výrobní mistr	3	7,14
Zámečnick	10	23,81
Mechanik	2	4,76
Pomocný dělník	2	4,76
Obráběč	3	7,14
Programátor CNC strojů	1	2,38
Skladník	1	2,38
Nákupčí	2	4,76
Administrativa	3	7,14
DPP	4	9,52

Ve společnosti mají největší zastoupení zámečníci a konstruktéři. Společně sestavují velkou část strojů či zařízení na zakázku.

Ředitel společnosti:

- reprezentuje společnost,
- stará se o správný chod společnosti a jednotlivých celků,
- přijímá a domlouvá zakázky,
- rozděluje práci a komunikuje s jednotlivými oddíly,
- kontroluje a koordinuje plnění pracovního plánu,
- vypořádává se s problémy vzniklými ohledně zakázek a snaží se anulovat veškeré odchylky od plnění pracovního plánu.

Vedoucí konstrukce:

- nadřízený ostatních konstruktérů,
- dohlíží na jejich práci a pracovní nasazení,
- vypořádává se s problémy zapříčiněny konstruktéry,
- proškoluje nově příchozí konstruktéry a vysvětluje nové postupy výrobních procesů,
- zodpovídá se přímo řediteli společnosti.

Konstruktér:

- zhotovuje projektové dokumentace nebo koordinuje jejich zhotovení s vedoucím konstrukce,
- provádí konstrukční výpočty a zpracovává konstrukční řešení,
- dělá technické výpočty konstrukčních dílů,
- komponuje jednotlivé díly do sebe.

Programátor PLC:

- konfiguruje PLC hardware,
- programuje základní chování hardware řídicího systému k zajištění požadované automatizace výrobních nebo regulačních činností,
- zajišťuje automatizaci či robotizaci výroby nebo automatického měření s vyhodnocením získaných dat k zajištění požadované regulace technologického procesu.

Výrobní mistr:

- zajištění plnění úkolů výroby na základě výrobních zakázek,
- zodpovědnost za dodržování výrobní dokumentace,
- sledování a zapisování parametrů výroby,
- určení personálu na směně a rozdělování práce,
- zabezpečení chodu výrobních zařízení výrobního segmentu po technické stránce.

Zámečnick:

- vykonává práce související se sestavováním částí strojů a strojních zařízení,
- umí číst a používat technické podklady,
- zpracovává jednoduché náčrtky k doplnění technologického postupu,
- ručně zpracovává strojní součásti, a to řezáním, pilováním, ohýbáním, rovnáním a svařováním částí strojů,
- na složitější práce si zámečnicki navzájem vypomáhají.

Mechanik:

- údržbou a seřizování přístrojů, strojů a zařízení,
- instalace a servis strojů a zařízení,
- diagnostika a odstraňování závad,
- vedení záznamů o kontrolách a opravách,
- zapojování strojů a zařízení do elektrické a energetické sítě,
- evidence technických dat a měření.

Pomocný dělník:

- vypomáhá dělníkům, konstruktérům, obráběčům, zámečnickům, ale když je potřeba je povolán i k ruce jiným pozicím,
- pohybuje se na více stanovištích,
- zodpovídá se především vedoucím oddělení,
- nosí materiál, připravuje pracoviště ostatním, nosí potřebné věci k práci těm, kteří potřebují.

Obráběč:

- provádí práce při obrábění kovu – soustružení, broušení, vrtání, frézování,
- stanovuje vhodné pracovní postupy a metody,
- určuje parametry polotovaru a sestavuje nástroje a materiály potřebné pro pracovní proces,
- seřizuje obráběcí stroje,
- eviduje technická data o průběhu a výsledcích své práce.

Programátor CNC strojů:

- kontrola nastavení strojů,
- komunikace s operátory CNC,
- programování CNC strojů,
- ověřování a opravování programů,
- příjem analýza a technické dokumentace,
- vyhotovení technických podkladů pro výrobu.

Skladník:

- přejímání zboží,
- kontrola dokumentů, které zboží provázejí,
- ukládání, skladování a vydávání zboží,
- používá mechanických prostředků k manipulaci se zbožím,
- vede záznamy o veškeré zboží na skladu.

Nákupčí:

- zajišťuje dodávky materiálu, přístrojů a zařízení,
- vybírá dodavatele a uzavírá s nimi kontrakty,
- vystavuje objednávky,
- kontroluje dodržování smluvených podmínek při dodávkách,
- úzce spolupracuje se skladníkem.

Do administrativy ve společnosti spadají účetní a sekretářky

Sekretářky (pracují hned pod ředitelem společnosti):

- starají se o jejich časový rozvrh, domlouvají schůzky s klienty,
- když je třeba obstarávají komunikaci mezi ředitelem a zaměstnanci,
- v době ředitelovi nepřítomnosti či problému ze strany klienty obstarávají náhradní termíny.

Účetní (zodpovídají se pouze řediteli společnosti):

- archivují veškeré informace ohledně zaměstnanců,
- zařazují do účetních programů veškeré pohyby majetků a peněžních toků a vytváří tak rozvahu a výsledek,
- shromažďují veškeré listiny týkající se společnosti faktury, účtenky...

DPP (dohoda o provedení práce):

- podle přiřazení ředitele vykonávají práci tam, kde jsou potřeba,
- vykonávají nejjednodušší práce znalosti či technické dovednosti.

Organizace práce ve společnosti

Společnost získá zakázku na výrobu stroji či zařízení. Zákazník s ředitelem společnosti projedná termíny do kdy má být zpracována a připravena k provozu. Ředitel rozdělí práci jednotlivým oddělením, které budou zhotovovat a za, které mu budou zodpovídat. Vedoucí oddělení rozdají práci dál svým podřízeným, které průběžně kontrolují, zda plní pracovní plán. V průběhu času vedoucí informují ředitele, jak probíhá zpracování zakázky. Až je vše zhotoveno a připraveno k expedici je zákazník informován a domlouvá se způsob předání a způsob placení zakázky.

2.4.3 Styl řízení

Ve společnosti převládá direktivní styl vedení. Ředitel je ve společnosti velmi aktivní, vytváří časové plány a na základě jeho informací jsou zaměstnancům rozdány úkoly. Ostatní nemají téměř žádnou šanci prosadit jiný návrh či alternativu na zpracování plánu. Známý jsou zde i prvky autoritativního stylu, ředitel zadává úkoly bez možnosti jiného návrhu či nápadu. Komunikace probíhá se shora dolů.

2.4.4 Analýza systému odměňování zaměstnanců

Systém odměňování zaměstnanců je ve společnosti I.A.N TECHNIC nastaven tak, že zaměstnanci jsou odměněni na základě jejich plnění plánu zakázky a strávenému času na zakázce. Hlavní součástí pracovní strategie je pečlivě naplánovat a zorganizovat práci na jednotlivých pracovištích. Společnost má mzdový předpis ve formě tarifní stupnice, který se dělí na základní sazbu a osobní ohodnocení. Všichni zaměstnanci jsou odměňováni časovou mzdou.

Tabulka č. 3: Tarifní stupnice (Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní společnosti 2018)

Tarifní třída	hodinová mzda			měsíční mzda		
	základní sazba	Osobní ohodnocení	Celkem	základní sazba	Osobní ohodnocení	Celkem
1	80 Kč	25 Kč	105 Kč	13 600 Kč	4 250 Kč	17 850 Kč
2	80 Kč	35 Kč	115 Kč	13 600 Kč	5 950 Kč	19 550 Kč
3	80 Kč	45 Kč	125 Kč	13 600 Kč	7 650 Kč	21 250 Kč
4	90 Kč	45 Kč	135 Kč	15 300 Kč	7 650 Kč	22 950 Kč
5	90 Kč	55 Kč	145 Kč	15 300 Kč	9 350 Kč	24 650 Kč
6	90 Kč	60 Kč	150 Kč	15 300 Kč	10 200 Kč	25 500 Kč
7	90 Kč	65 Kč	155 Kč	15 300 Kč	11 050 Kč	26 350 Kč
8	90 Kč	70 Kč	160 Kč	15 300 Kč	11 900 Kč	27 200 Kč
9	100 Kč	75 Kč	175 Kč	17 000 Kč	11 050 Kč	28 050 Kč
10	100 Kč	80 Kč	180 Kč	17 000 Kč	11 900 Kč	28 900 Kč
11	100 Kč	85 Kč	185 Kč	17 000 Kč	12 750 Kč	29 750 Kč
12	100 Kč	80 Kč	180 Kč	17 000 Kč	13 600 Kč	30 600 Kč
13	100 Kč	85 Kč	185 Kč	17 000 Kč	14 450 Kč	31 450 Kč
14	110 Kč	80 Kč	190 Kč	18 700 Kč	13 600 Kč	32 300 Kč
15	110 Kč	85 Kč	195 Kč	18 700 Kč	14 450 Kč	33 150 Kč
16	110 Kč	95 Kč	205 Kč	18 700 Kč	16 150 Kč	34 850 Kč
17	110 Kč	105 Kč	215 Kč	18 700 Kč	17 850 Kč	36 550 Kč
18	110 Kč	115 Kč	225 Kč	18 700 Kč	19 550 Kč	38 250 Kč
19	110 Kč	125 Kč	235 Kč	18 700 Kč	21 250 Kč	39 950 Kč
20	110 Kč	135 Kč	245 Kč	18 700 Kč	22 950 Kč	41 650 Kč
21	120	135	255	20 400	22 950	43 350
22	120	145	265	20 400	24 650	45 050
23	120	155	275	20 400	26 350	46 750
24	120	165	285	20 400	28 050	48 450
25	120	190	310	20 400	32 300	52 700
26	120	215	335	20 400	36 550	56 950

V případě měsíční mzdy je výše mzdy stanovena pro rozsah práce (úvazek) 40 hodin týdně, při úvazku nižším bude měsíční mzda adekvátně krácena. Osobní ohodnocení je nenároková složka mzdy zaměstnance, která může být rozhodnutím zaměstnavatele snížena v závislosti na výkonu zaměstnance, finanční situaci zaměstnavatele a

hospodářských výsledcích společnosti. Přiřazení k tarifní třídě je uvedeno ve mzdových výměrech zaměstnanců, které jsou součástí jejich pracovních smluv.

Příplatky tarifní povahy

Pracovní příplatky má společnost zákonné a v zákonné výši:

- Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo (dále jen "dosažená mzda"), a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku.
- Za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Je však možné sjednat jinou minimální výši a způsob určení příplatku.
- Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, které mu zaměstnavatel poskytne nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.
- Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Je však možné sjednat jinou minimální výši a způsob určení příplatku.

Benefity

Společnost má zavedený pouze jediný peněžitý benefit ve formě stravenek. Za každý odpracovaný den ve společnosti dostává zaměstnanec v den výplaty stravenky v hodnotě 70 Kč. Společnost hradí 41 Kč ze stravenky zbylých 39 Kč si hradí zaměstnanec sám.

Jednou ročně společnost pořádá Teambuilding, který je jediný nepeněžitý benefit.

Průměrná mzda ve společnosti

Průměrná mzda ve společnosti zahrnuje pevnou i pohyblivou složku mzdy.

Tabulka č. 4: Průměrná mzda ve společnosti I.A.N. TECHNIC (Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní společnosti 2018)

Pracovní pozice	Průměrná měsíční hrubá mzda v I.A.N. TECHNIC
Ředitel společnosti	70 000 Kč
Vedoucí konstrukce	60 000 Kč
Konstruktér	50 000 Kč
Programátor PLC	50 000 Kč
Výrobní mistr	40 000 Kč
Zámečnick	30 000 Kč
Mechanik	32 000 Kč
Pomocný dělník	22 000 Kč
Obráběč	33 000 Kč
Programátor CNC strojů	35 000 Kč
Skladník	25 000 Kč
Nákupčí	32 000 Kč
Administrativa	32 500 Kč

2.4.5 Spolupracovníci

Tato část udává přehled o rozdělení zaměstnanců, vývoji počtu zaměstnanců a charakteristik podle pohlaví, věku, vzdělání, produktivity, nemocnosti, nástupu a výstupu z pracovního poměru.

Věkové rozdělení a vývoj zaměstnanců

Věkové rozmezí bylo bráno v rozsahu 18–80 let. Rozděleno bylo do pěti věkových struktur, každá má rozmezí 10 let. V tabulce jsou počty zaměstnanců v jednotlivých věkových strukturách. Údaje v tabulkách jsou brány za posledních pět let. Procentuální část v tabulce vyjadřuje množství zaměstnanců ve věkové struktuře v daném roce.

Tabulka č.5: počet zaměstnanců společnosti ve věkových strukturách (Zdroj: vlastní zpracování dle věku společnosti 2018)

	2014	2015	2016	2017	2018
Věková struktura	zaměstnanci	zaměstnanci	zaměstnanci	zaměstnanci	zaměstnanci
18-27	7 (17,5 %)	9 (19,1 %)	7 (14,9 %)	7 (14,9 %)	6 (14,3 %)
28-37	7 (17,5 %)	8 (17 %)	3 (6,4 %)	3 (6,4 %)	4 (9,5 %)
38-47	11 (27,5 %)	14 (29,7 %)	20 (42,5 %)	17 (36,1 %)	14 (33,3 %)
48-57	7 (17,5 %)	8 (17 %)	6 (12,8 %)	8 (17 %)	8 (19 %)
58-67	6 (15 %)	5 (10,6 %)	8 (17 %)	8 (17 %)	7 (16,6 %)
68-77	2 (5 %)	3 (6,4 %)	3 (6,4 %)	4 (8,5 %)	3 (7 %)
Celkem zaměstnanců:	40	47	47	47	42

Tabulka č.6: průměrný věk zaměstnanců ve společnosti podle věkových struktur (Zdroj: vlastní zpracování dle věku společnosti 2018)

	2014	2015	2016	2017	2018
Věková struktura	průměrný věk	průměrný věk	průměrný věk	průměrný věk	průměrný věk
18-27	24,9	24,4	25,2	25,2	23,8
28-37	34	31,9	30,8	31,8	31,8
38-47	41,9	42,1	42,5	42,9	44,4
48-57	53	53,4	54,4	53,7	53,7
58-67	61,6	61,3	61,4	61,9	63
68-77	71,2	71,9	72,9	72,4	74,9
Celkový průměrný věk:	43,91	42,84	45,85	47,14	47,31

Z tabulky lze vidět, že společnost má nejvíce zaměstnanců ve věku 38–47 let. Nejvíce zaměstnanců je tedy ve středních letech. Má se za to, že jsou soběstační, zkušení a jsou na tom většinou dobře zdravotně. Společnost nemá příliš mladých zaměstnanců kvůli nedostatku zkušenostem, mladším zaměstnancům jsou většinou přiděleni starší zaměstnanci, kteří na jejich práci dohlíží a kontrolují.

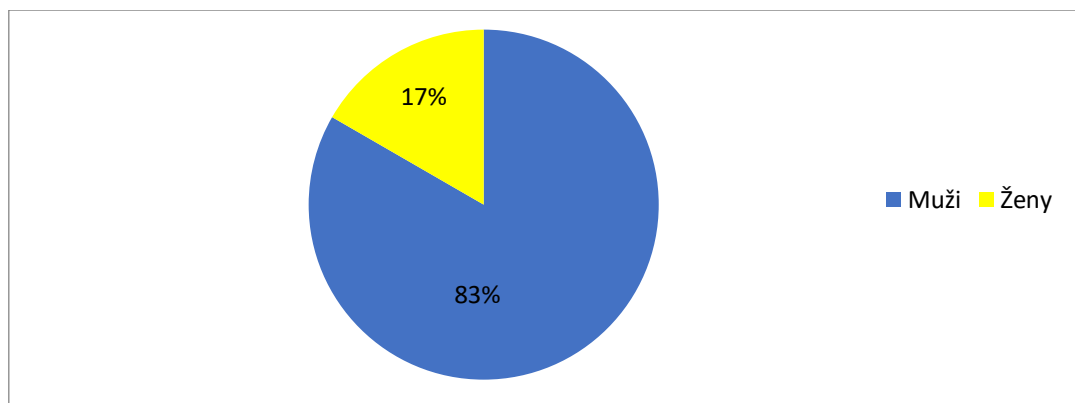
Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví

V následujících tabulkách budou zaměstnanci rozděleni podle věku, vzdělání, pohlaví a dalších podobných charakteristik.

V první tabulce je rozdělení zaměstnanců podle pohlaví.

Tabulka č. 7: Poměr mužů a žen ve společnosti (Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní společnosti)

Pohlaví	Počet zaměstnanců
Muži	35
Ženy	7



Graf č. 1: Rozložení mužů a žen (Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní společnosti 2018)

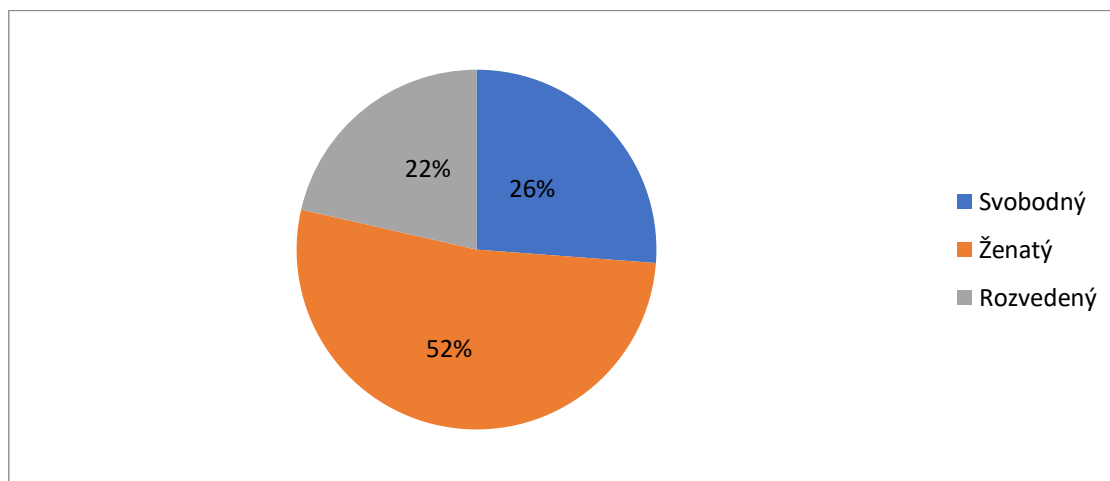
Ve výšečovém grafu je možné vidět, že zastoupení zaměstnanců z hlediska pohlaví je především mužské. Ve společnosti pracuje více jak 83 % mužů a 17 % žen.

Rozdělení podle stavu

Rozlišení jsou zaměstnanci svobodní, ženatí nebo rozvedení. Společnost na tyto údaje velice dbá kvůli rozdělení práce o svátcích a skrze přesčas. Zaměstnanci, kteří bývají svobodní většinou nemají děti a jsou více ochotni dělat přesčas nebo si vzít směnu v práci navíc.

Tabulka č. 8: Poměr stavu zaměstnanců ve společnosti (Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní společnosti 2018)

Stav	Počet zaměstnanců
Svobodný	11
Ženatý	22
Rozvedený	9



Graf č. 2: Rozložení stavu zaměstnanců ve společnosti (Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní společnosti 2018)

Z naměřených hodnot lze vidět, že největší část zaměstnanců je ženatá více jak 50 %, to se podepisuje na společnosti ve formě malých přesčasů a práci o svátcích. Druhou největší část tvoří svobodní zaměstnanci, kteří jsou méně pracovní vytížení díky jejich bezdětnosti. Poslední a nejmenší část tvoří rozvedení zaměstnanci a to 22 %.

Provozní poměrové ukazatele finanční analýzy

Produktivita práce z tržeb

Produktivita práce z tržeb udává, kolik tržeb připadá na jednoho zaměstnance za určité období. Vypočítá se pomocí vzorce:

$$\text{Produktivita práce z tržeb} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Počet zaměstnanců}}$$

Tabulka č. 9: Produktivita práce z tržeb (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (tis. Kč)	29 552	35 423	50 122	96 508	105 300
Počet zaměstnanců	36	40	47	47	47
Produktivita práce a služeb (Kč)	820,89	885,58	1066,43	2053,36	2240,43
Zvýšení/snížení v % oproti minulému roku	-	7,88	20,42	92,55	9,11

Od roku 2013 až 2016 se každoročně produktivita práce z tržeb zvyšovala. Mezi roky 2015 a 2016 došlo ke největšímu zvýšení tržeb na jednoho zaměstnance, a to o více než 72 %. V roce 2017 produktivita práce z tržeb zvýšila pouze o 9,11 %.

Mzdová produktivita

Mzdová produktivita udává, kolik výnosů připadá na 1 Kč mzdových nákladů. Vypočítá se pomocí vzorce:

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Mzdové náklady}}$$

Tabulka č. 10: Mzdová produktivita (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (tis. Kč)	29 552	35 423	50 122	96 508	105 300
Mzdové náklady (tis. Kč)	11 240	10 767	12 854	15 343	16 199
Mzdová produktivita (Kč)	2,63	3,29	3,90	6,29	6,50
Zvýšení/snížení v % oproti minulému roku	-	25,13	18,52	61,31	3,34

Dlouhodobý trend mzdové produktivity je rostoucí od roku 2013 až 2017. Mezi roky 2015 a 2016 došlo k největšímu zvýšení mzdové produktivity, a to o více než 42 %. V roce 2017 došlo ke zvýšení pouze o 3,34 %.

Nákladovost výnosů

Nákladovost výnosů udává, jak celkové náklady společnosti zatěžují výnosy. Udává kolik nákladů připadá na 1 Kč výnosů. Vypočítá se pomocí vzorce:

$$\text{Nákladovost výnosů} = \frac{\text{Náklady}}{\text{Výnosy (bez mimořádných)}}$$

Tabulka č. 11: Nákladovost výnosů (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Celkové náklady (tis. Kč)	40 919	39 902	58 011	91 569	78 902
Celkové výnosy (tis. Kč)	37 548	39 901	60 681	100 525	108 261
Nákladovost výnosů (Kč)	1,09	1,00	0,96	0,91	0,73
Zvýšení/snížení v % oproti minulému roku	-	-8,24	-4,40	-4,72	-19,99

Dlouhodobý trend je klesající od roku 2013 až 2017. K nejvyššímu poklesu došlo v roce 2017, nákladovost výnosů klesla oproti roku 2016 o více než 15 %.

Podíl čistého zisku na jednoho zaměstnance

Podíl čistého zisku udává kolik zisku po zdanění připadá na jednoho zaměstnance ve společnosti. Vypočítá se pomocí vzorce:

$$\text{Podíl čistého zisku na zaměstnance} = \frac{\text{Čistý zisk (EAT)}}{\text{Počet pracovníků}}$$

Tabulka č. 12: Podíl čistého zisku na jednoho zaměstnance (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Výsledek Hospodaření po zdanění (tis. Kč)	-3 371	1	2 670	8 956	29 279
Počet zaměstnanců	36	40	47	47	47
Podíl čistého zisku na jednoho zaměstnance (Kč)	-93,64	0,03	56,81	190,55	622,96
Zvýšení/snížení v % oproti minulému roku	-	-100,03	227134,04	235,43	226,92

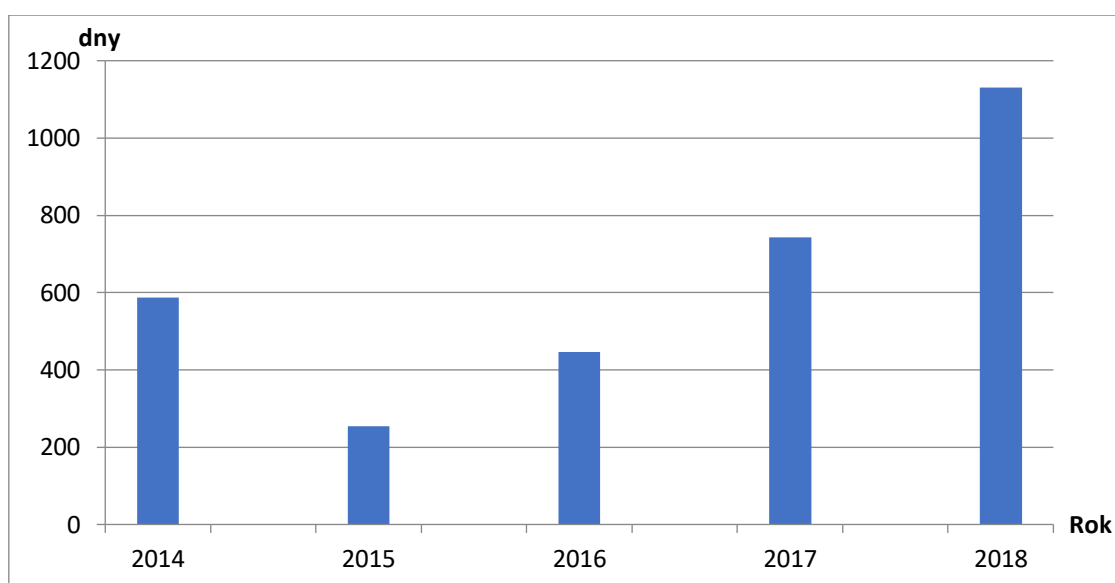
Dlouhodobý trend je rostoucí, každý rok se podíl čistého zisku zvětšuje. Nehledě na roky 2014 a 2015 k největšímu zvýšení došlo v roce 2016 kdy se podíl čistého zisku zvýšil 235,43 %.

Nemocnost zaměstnanců

Nemocnost zaměstnanců ukazuje společnosti, dobu nepřítomnosti zaměstnanců z důvodů jejich zdravotních problémů, které musí řešit se svým lékařem. Kvůli nemocnosti může být ohrožen termín dokončení zakázky pro klienta. V tabulce je nemocnost rozdělena na pracovní dny a hodiny, ve kterých byli zaměstnanci nepřítomni.

Tabulka č. 13: nemocnost zaměstnanců ve společnosti (vlastní zpracování dle: nemocnost 2014-2018)

pracovní neschopnost	2014	2015	2016	2017	2018
dny	588	254	447	743	1130
hodiny	3272	1464	2488	4135	5916



Graf č. 3: nemocnost zaměstnanců ve společnosti (Zdroj: vlastní zpracování dle nemocnosti 2018)

Společnosti se snaží udržet co nejvíce stálých zaměstnanců a snaží se je neposílat do důchodu, pokud zvládají přidělenou práci. Z těchto důvodů je nejvíce zameškaných pracovních dnů v roce 2018 kde bylo zameškáno 1130 pracovních dnů. Starší zaměstnanci bývají více, náchylnější k nemocem a potřebují častější kontroly u lékařů a delší dobu na zotavení.

Rozdělení zaměstnanců podle nástupu do zaměstnání

Zaměstnanci jsou rozlišeni podle nástupu do zaměstnání za posledních pět let. Počínaje rokem 2014 a končící rokem 2018 včetně.

Tabulka č. 14: nástup do zaměstnání (vlastní zpracování dle: nástup do zaměstnání 2014-2018)

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Nástup do zaměstnání	20	37	14	9	10
Zvýšení/snížení v % oproti minulému roku	-	85,00	-62,16	-35,71	11,11

Každým rokem kolísá a nedá se říci, že by měl určitý dlouhodobý trend. Nejvyšší počet nástupu do zaměstnání byl v roce 2015, kdy firma přijala 37 nových zaměstnanců. Nejnižší zvýšení počtu zaměstnanců společnost zaznamenala v roce 2017, pravděpodobně z důvodu že společnost neměla zapotřebí nabírat další zaměstnance a je spokojena s aktuálními počty zaměstnanců.

Rozdělení podle výstupu ze zaměstnání

Zaměstnanci jsou rozlišeni podle výstupu do zaměstnání za posledních pět let. Počínaje rokem 2014 a končící rokem 2018 včetně.

Tabulka č. 15: výstup ze zaměstnání (vlastní zpracování dle: výstup ze zaměstnání 2014-2018)

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Výstup ze zaměstnání	17	30	13	10	17
Zvýšení/snížení v % oproti minulému roku	-	76,47	-56,67	-23,08	70,00

Tabulka nemá dlouhodobě rostoucí ani klesající trend. Nejvyšší hodnoty byly naměřeny v roce 2015, kdy společnost propustila nebo samo odešlo 30 zaměstnanců což je nejvíce za posledních 5 let. Nejnižší počet výstupu ze zaměstnání bylo v roce 2017, kde společnost opustilo pouze 10 zaměstnanců. Hlavním důvodem bude postupné, ustálení společnosti z hlediska kapacity zaměstnanců.

2.4.6 Schopnosti

V této kapitole je rozebráno vzdělání zaměstnanců, délka zaměstnání ve společnosti.

Rozdělení zaměstnanců na základě vzdělání

Společnost je především technického zaměření, očekává se tedy, že nejvyšší počet zaměstnanců bude mít výuční list. Další důvodem je, že se zde pracovníci s výučními listy lépe většinou nepožadují tak vysokou mzdu jak ti, kteří dokončili vysokou školu.

Tabulka č. 16: Poměr vzdělanosti ve společnosti (vlastní zpracování dle: vzdělání zaměstnanců 2018)

Vzdělání	Počet zaměstnanců	Vyjádření v %
Vyučení s maturitou	12	28,57
Vyučení bez maturity	22	52,38
Vysokoškolské vzdělání	8	19,05

Největší část tvoří zaměstnanci s výučním listem, ti tvoří více jak 50 % zaměstnanců společnosti. Druhou nejvyšší část tvoří zaměstnanci, kteří vystudovali střední školu s maturitou. Poslední a nejmenší část společnosti je tvořena zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním.

Struktura zaměstnanců z hlediska délky zaměstnání

Zaměstnanci jsou rozděleni na základě doby, kterou ve firmě již odpracovali. Rozdělení jsou do pěti věkových skupin. Jsou zde zahrnuti i zaměstnanci, kteří mají se společností uzavřenou pouze dohodu o provedení práce.

Tabulka č. 17: délka pracovních poměrů ve společnosti (vlastní zpracování dle: délka pracovního poměru 2018)

pracovní poměr	počet zaměstnanců	Vyjádření v %
méně než 1 rok	4	9,52
1-5 let	20	47,62
6-9 let	5	11,90
10-20 let	7	16,67
více než 20 let	6	14,29

Téměř 50 % zaměstnanců pracuje ve společnosti 1 až 5 let. Ostatní věkové skupiny jsou poměrně vyrovnané. Společnost si snaží držet starší a zkušenější zaměstnance. Hlavní důvod, proč je společnosti neposílá do důchodu je, že jsou výborní v zaučování nových zaměstnanců. Starší zaměstnanci bývají velmi komplexní a zvládají většinu technických prací, které firma provádí.

2.4.7 Sdílené hodnoty společnosti

Sdílené hodnoty společnosti I.A.N. TECHNIC jsou rozděleny do dvou kategorií. První kategorie jsou obecné zásady, které by měli být podobné nebo stejné jako u ostatních společností se stejným předmětem podnikání. Druhá kategorie jsou zásady na pracovištích, které by měli především dodržovat zaměstnanci, pracující na technických pracovištích.

1. Obecné zásady:

- ve společnosti pracují lidé, kteří se chtějí podílet na růstu společnosti,
- dodržování a používání nejefektivnějších pracovních postupů k dosažení nejlepšího výsledku,
- dodržování pracovního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným,
- rychlé a přesné předávání informací mezi jednotlivými odděleními,
- vzájemná spolupráce při práci na zakázce,
- dodržování pracovní doby.

2. Zásady na pracovišti:

- příprava z kvalitního materiálu,

- vývoj nových pracovních postupů,
- udržování pořádku na pracovišti,
- údržba a pravidelná kontrola pracovních strojů,
- včasné zhotovení obchodní zakázky,
- po schválení od vedení, možnost zvolení vlastního pracovního postupu,
- půjčení pracovního nástroje pouze po schválení zaměstnance, který ho primárně používá,
- na každé zakázce pracují pouze přidělení zaměstnanci, nerozhodne-li vedení jinak.

2.4.8 Shrnutí „7S“

Společnost I.A.N. TECHNIC má dva jednatele a přesně uspořádanou hierarchii vedení, každý zaměstnanec ví jakou má náplň práce, komu se zodpovídá a nedochází tak ke komunikačnímu šumu. Strategii společnosti je založena na zaměstnancích, kteří odvedou svoji práci a jsou srozuměni s jejich pracovními úkoly a postupy. Podniková strategie společnosti je vyrábět stroje a zařízení na přání zákazníka. Společnost má jasně daný tarifní systém, zaměstnanec tedy okamžitě ví, jak bude ohodnocen za svoji běžnou práci a za práci nad rámec jeho povinností. Každý zaměstnanec je hodnocen individuálně a pracuje zde 53,38 % THP a 47,62 % dělníků. Z hlediska pohlaví zde pracuje 83 % mužů a 17 % žen. Společnost poskytuje příplatky za přesčasy, práci o svátcích, práci o víkendech a za noční směny. Společnost poskytuje za benefity pouze stravenky a pořádá jednou za rok Teambuilding. Společnost je vybudována především na starších a zkušenějších zaměstnancích to sebou ovšem nese určitá rizika ve formě častější nemocnosti zaměstnanců a častějších návštěv u lékaře. Většina zaměstnanců je ženatá, nemají tedy dostatek času k práci přesčas. Tato skutečnost komplikuje dokončení zakázek, když nejsou všichni zaměstnanci přítomni nebo zcela zdraví. Z finanční analýzy provozních ukazatelů vyplývá, že produktivita práce z tržeb, mzdová produktivita, podíl čistého zisku na jednoho zaměstnance v průběhu pěti let stále rostl, oproti tomu nákladovost výnosů v průběhu pěti let stále klesala. Nástupy a výstupy zaměstnanců se zaměstnaní se od roku 2015-2017 snižovali, v roce 2018 se opět navýšili. Schopnosti zkoumají vzdělání zaměstnanců a délku zaměstnaní ve společnosti. Nejvíce zaměstnanců dosáhlo vyučení bez maturity. Z hlediska délky zaměstnaní, ve společnosti pracuje

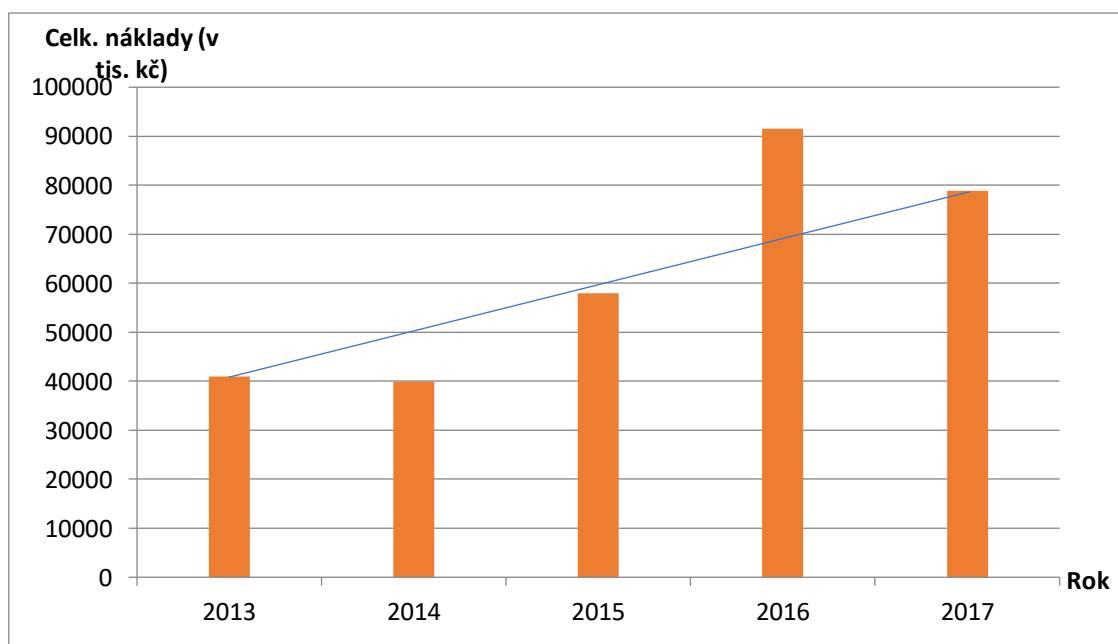
nejvíce zaměstnanců 1-5 let. Sdílené hodnoty má společnost rozdělené do dvou kategorií. První kategorii jsou obecné zásady, které představují především etiku, která by se měla ve společnosti dodržovat. Druhou kategorií jsou zásady na pracovišti, které musí každý zaměstnanec dodržovat, aby neporušoval normy a nařízení společnosti.

2.5 Analýza ekonomické situace

Tato část je zaměřena na ekonomickou situaci společnosti. Je zde ukázán vývoj celkových nákladů a výnosů, které jsou dále rozděleny na jejich hlavní části. Celkové náklady jsou dále rozděleny na výkonovou spotřebu a osobní náklady. Celkové výnosy jsou rozděleny na výkony. Jednotlivé hlavní položky mají vlastní strukturu. Další část ukazuje vývoj výsledku hospodaření. V poslední části je analyzován trh produktů, na kterém se společnost nachází.

2.5.1 Celkové Náklady

Celkové náklady udávají spotřebování ekonomického zdroje, které je obvykle spojené se současným nebo budoucím výdejem peněz společnosti. Skládají se z několika dílčích položek. Hlavními položkami celkových nákladů I.A.N TECHNIKU jsou výkonová spotřeba a osobní náklady, dílčí položky jsou daně a poplatky, provozní náklady, nákladové úroky a finanční náklady.



Graf č. 4: Osobní náklady (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017)

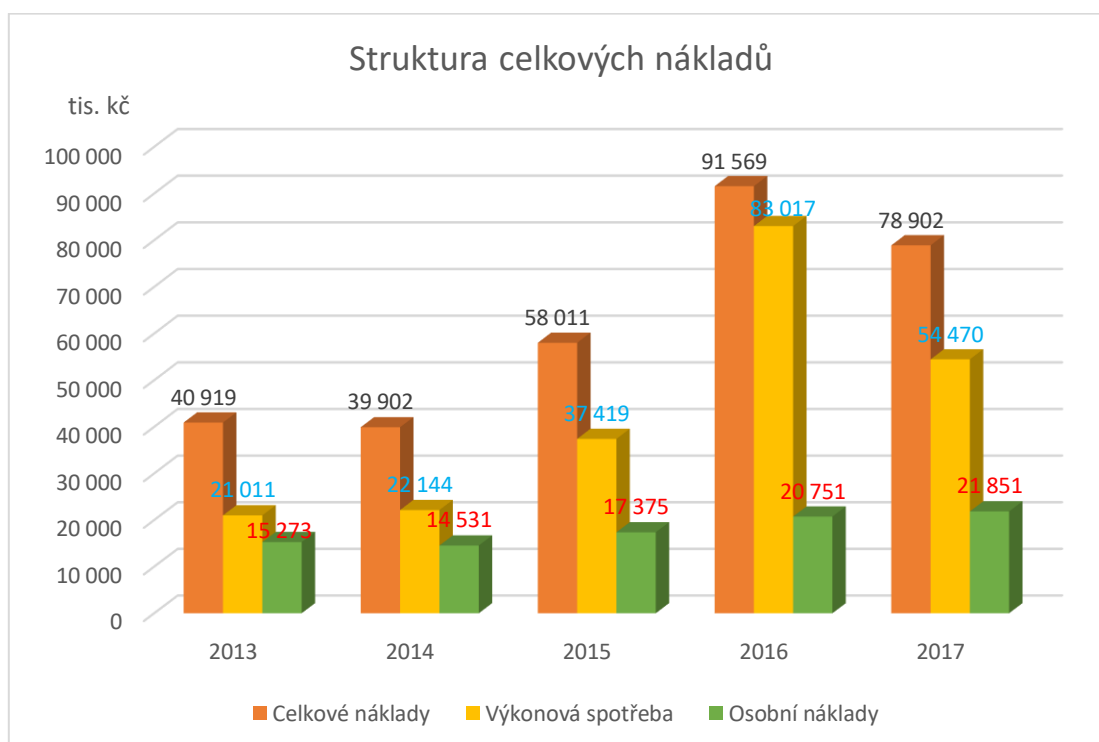
Tabulka č. 18: celkové náklady (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Celkové náklady (tis. Kč)	40 919	39 902	58 011	91 569	78 902
Zvýšení/snížení v % oproti minulému roku	-	-2,49	45,38	57,85	-13,83

Kromě roku 2013 kde byli celkové náklady o trochu vyšší než v roce 2014. Má společnost od roku 2014 do roku 2016 rostoucí trend, zde se celkové náklady zvýšili o 60,34 %. V roce 2014 celkové náklady klesly a na nejnižší hodnotu za posledních pět let.

Struktura celkových nákladů

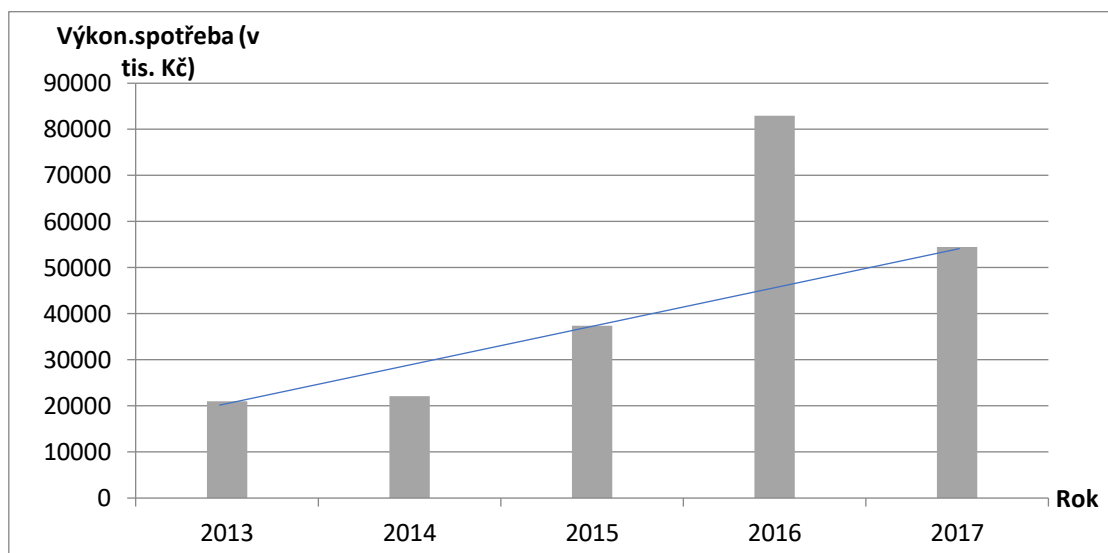
Následující tabulky obsahují, jak velkou část celkových nákladů obsahují hlavní položky.



Graf č. 5: struktura celkových nákladů (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017)

2.5.2 Výkonová spotřeba

Výkonová spotřeba nám určuje finanční prostředky, které byly vynaloženy na spotřebu materiálu a energii, která je ve společnosti zapotřebí ke zhotovení stroje či přístroje pro zákazníka. Dále jsou zde zahrnuty další služby, které společnost poskytuje zákazníkům.

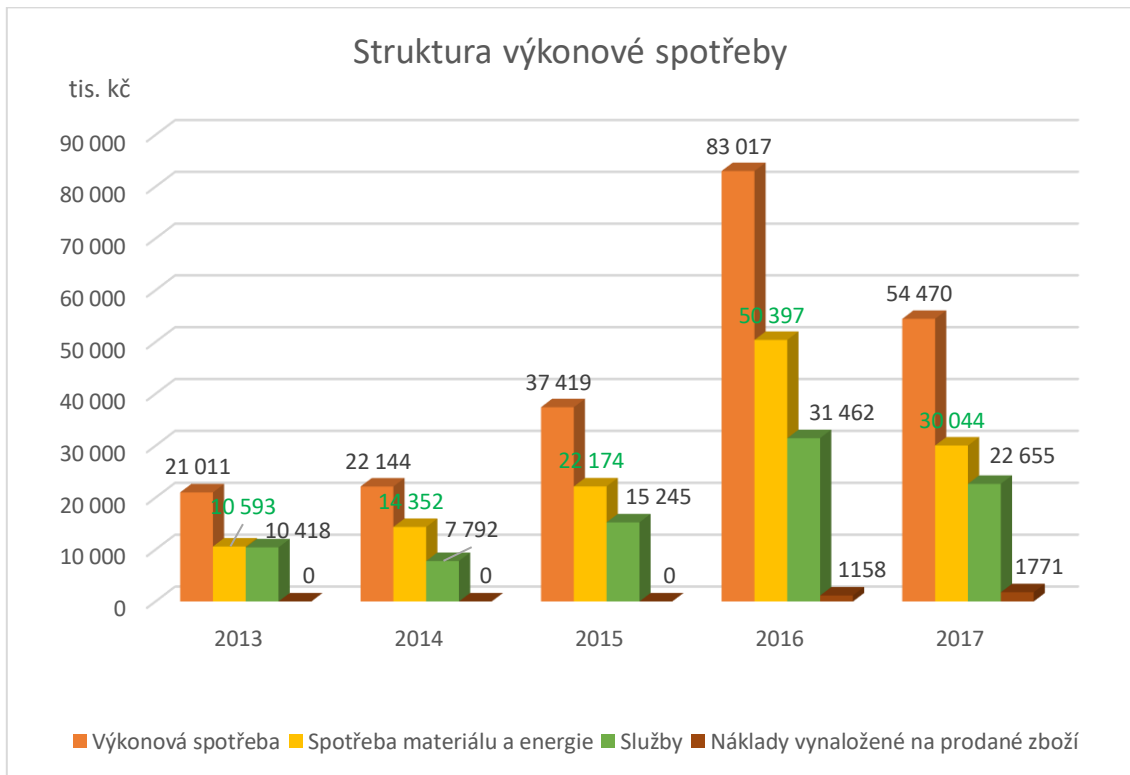


Graf č. 6: Výkonová spotřeba (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017)

Tabulka č. 19: Výkonová spotřeba (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Výkonová spotřeba	21 011	22 144	37 419	83 017	54 470
Zvýšení/snížení v % oproti minulému roku	-	5,39	68,98	121,86	-34,39

Struktura výkonové spotřeby

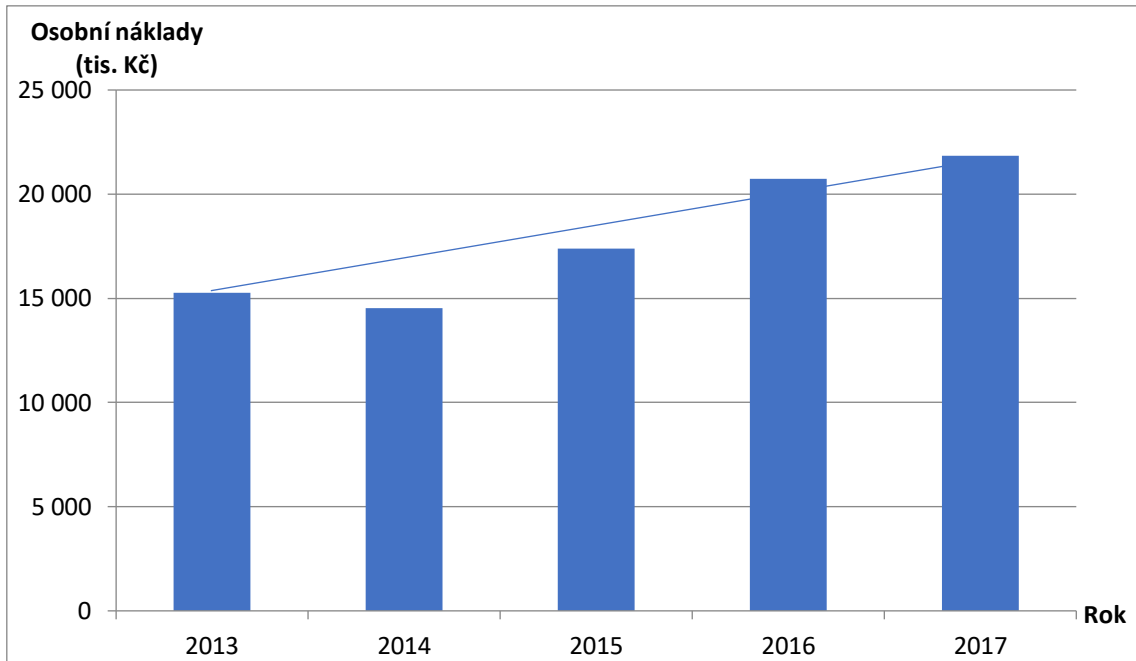


Graf č. 7: struktura výkonové spotřeby (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017)

Graf má od roku 2013 rostoucí trend do roku 2016, kde byla výkonová spotřeba nejvyšší za posledních pět let. V roce 2017 výkonová spotřeba klesla téměř o 30 000 000 Kč. V letech 2016 a 2017 jsou ve výkonové spotřebě ještě zahrnuty náklady na prodané zboží. V roce 2016 byly tyto náklady ve výši 1 158 tis. Kč a v roce 2017 byly 1 771 tis. Kč.

2.5.3 Osobní náklady

Jsou náklady, které za zaměstnance hradí zaměstnavatel, tzn. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, dále sociální náklady a mzdové náklady. Kromě roku 2014 má graf rostoucí trend. Hlavní důvod růstu osobních nákladů je každoroční zvýšení zaměstnanců ve firmě.



Graf č. 8: Osobní náklady (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017)

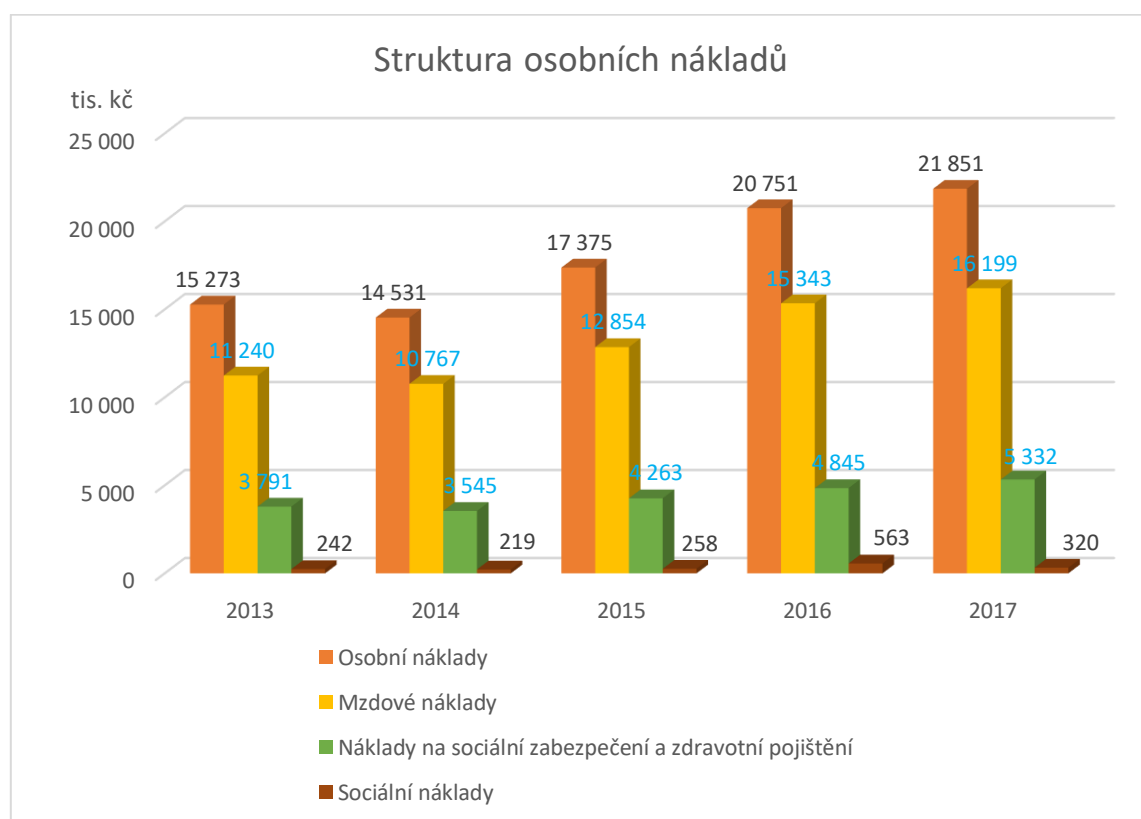
Tabulka č. 20: Osobní náklady (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Osobní náklady	15 273	14 531	17 375	20 751	21 851
Zvýšení/snížení v % oproti minulému roku	-	-4,86	19,57	19,43	5,30

Kromě roku 2014 má graf rostoucí trend. Hlavní důvod růstu osobních nákladů je každoroční zvýšení zaměstnanců ve firmě. V roce 2015 a 2016 vzrostly osobní náklady o téměř dvacet procent což je nejvíce za posledních pět let.

Struktura osobních nákladů

V tabulce je vyobrazena struktura osobních nákladů, přičemž největší zvýšení je mezi roky 2015 a 2016 protože došlo náborem zaměstnanců. Jednotky jsou udány v tis. Kč.



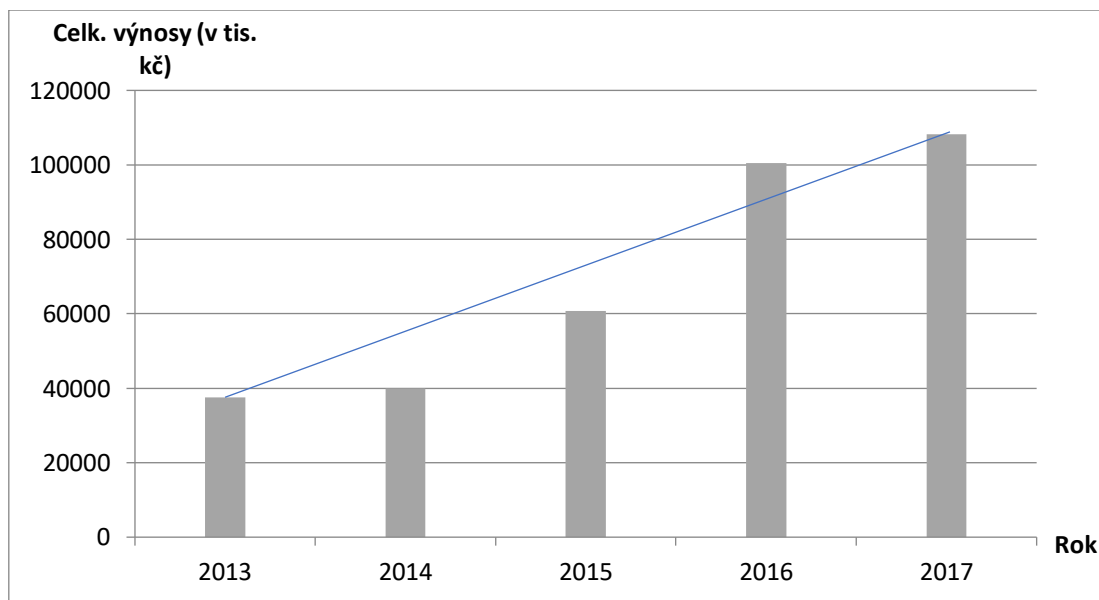
Graf č. 9: Struktura osobních nákladů (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017)

2.5.4 Celkové výnosy

Celkové výnosy jsou souhrnem peněžních prostředků, které podnik získává ze všech svých činností za určité období, I.A.N. TECHNIK generuje výnosy především skrze prodej vlastních výrobků. Celkové výnosy se skládají z několika položek, ve společnosti má největší zastoupení výkony, které se skládají z tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace. Menší zastoupení má provozní výnosy, ostatní finanční výnosy a výnosy z úroků.

Tabulka č. 21: celkové výnosy (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Celkové výnosy	37 548	39 901	60 681	100 525	108 261
Zvýšení/snížení v % oproti minulému roku	-	6,27	52,08	65,66	7,70

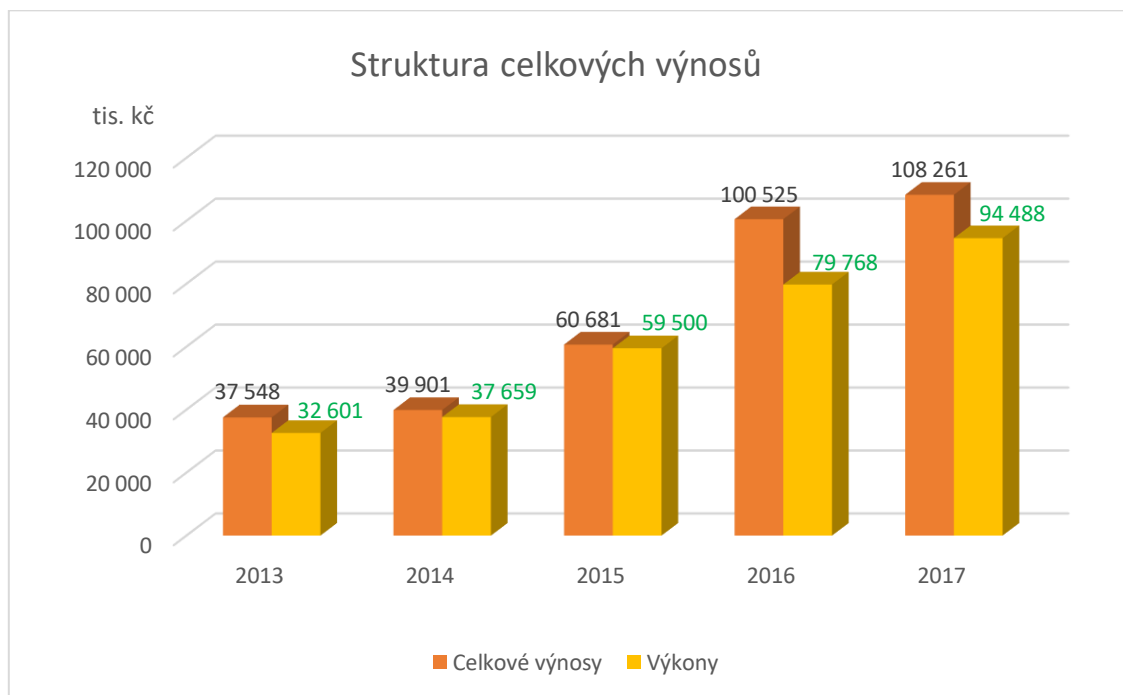


Graf č.10: Tržby za prodej výrobků a služeb (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017)

Od roku 2013 do roku 2016 má společnost rostoucí trend. V roce 2016 společnost dosáhla nejvyšších celkových výnosů za posledních pět let. Od roku 2017 začal trend upadat.

Struktura celkových výnosů

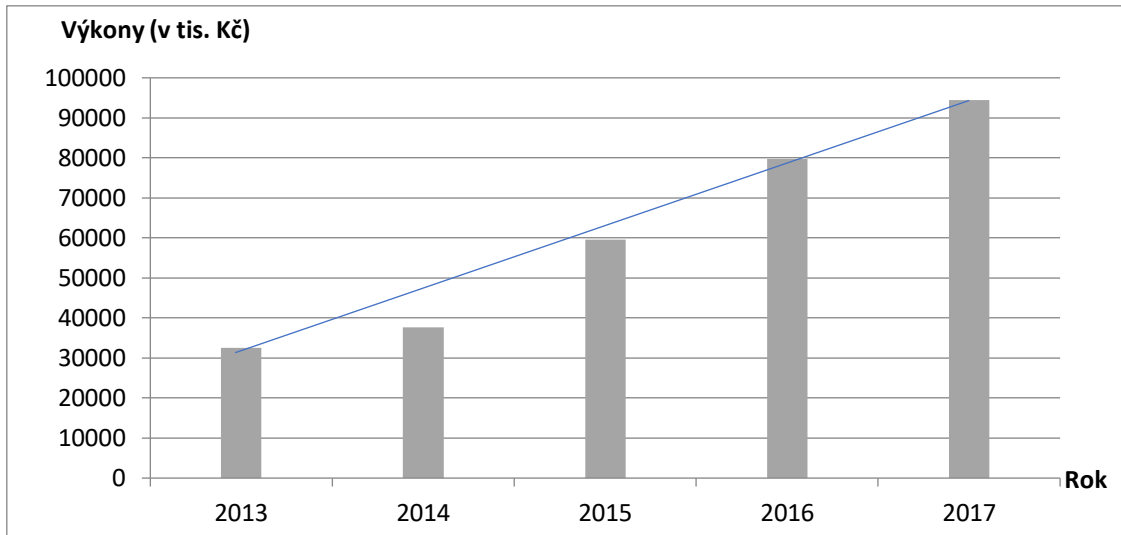
Následující graf obsahuje, jak velkou část celkových výnosů obsahují výkony.



Graf č. 10: Struktura celkových výnosů (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017)

2.5.5 Výkony

Výkony ukazují společnosti, kolik zaměstnanci vynaložili práce a úsilí k dokončení firemní zakázky. Hlavní část výkonů se skládá z tržeb za prodej vlastních výrobků, které taky vytváří firmě největší zisk. Další dílčí části podkategorie tržby z prodeje vlastních výrobků jsou změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace.



Graf č. 11: Výkony (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017)

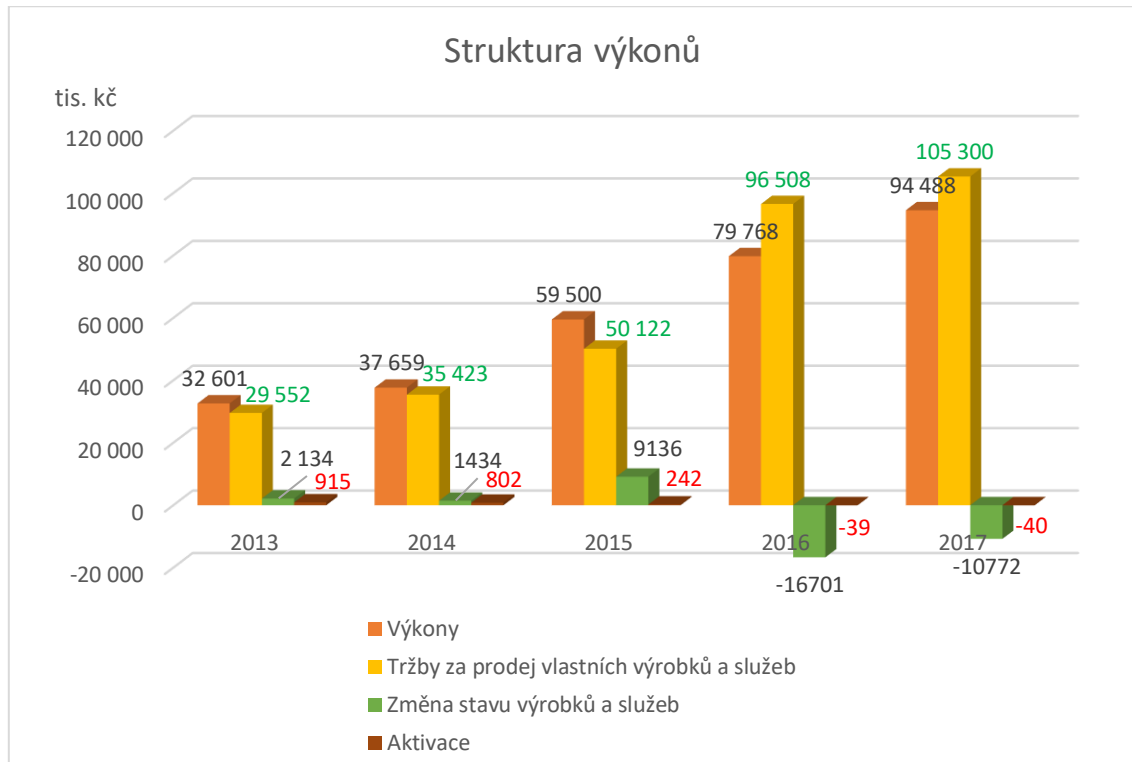
Tabulka č. 22: celkové výnosy (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Výkony	32 601	37 659	59 500	79 768	94 488
Zvýšení/snížení v % oproti minulému roku	-	15,51	58,00	34,06	18,45

Graf má rostoucí trend od roku 2013 do roku 2017 kde jsou výkony nejvyšší za posledních pět let. Hlavním důvodem je každoroční zvýšení počtu zaměstnanců ve společnosti. Největší zvýšení výkonů je mezi rokem 2015 a 2016.

Struktura výkonů

Největší část zisku společnosti tvoří prodej vlastních výrobků a poskytování služeb. Společnost vyrábí stroje a zařízení na zakázku, které jsou velmi drahé a firma díky těmto zakázkám prosperuje



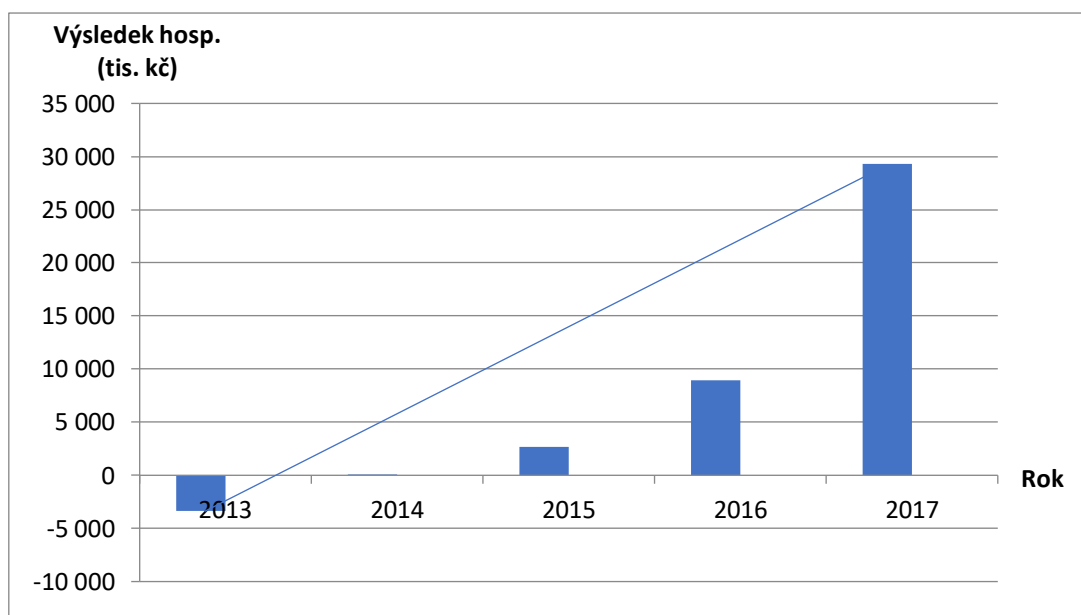
Graf č. 12: Struktura výkonů (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017)

2.5.6 Výsledek hospodaření po zdanění

Výsledek hospodaření se každým rokem prudce zvyšuje, nejvyšší skok byl zaznamenán mezi roky 2016 a 2017. Z grafu jde vidět, že společnost za pár let dokázala dostat z červených čísel do černých a generovat vysoký hospodářský výsledek. V roce 2013 se společnost ještě pohybovala v červených číslech a v roce 2017 již vygenerovala hospodářský výsledek ve výši 29 279 (tis.) Kč.

Tabulka č. 23: Výsledek hospodaření (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Výsledek Hospodaření	-3 371	1	2 670	8 956	29 279
Zvýšení/snížení v % oproti minulému roku	-	-100,03	266900,00	235,39	226,92



Graf č. 13: Výsledek hospodaření (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017)

Stejně jako Osobní náklady a tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb je trend rostoucí a opět nejvyšší zvýšení je mezi roky 2016 a 2017 kde došlo ke zvýšení o 226,92 %.

2.5.7 Trh produktů

I. A. N. TECHNIC je zakázková společnost, zaměřena především na výrobu strojů a zařízení.

Struktura trhu

Na trhu v České republice se nachází 274 firem, které podnikají v oboru strojírenství stejně jako I. A. N. TECHNIC. Pouze některé nabízejí stejný sortiment výrobků a služeb jako I. A. N. TECHNIC. Na trhu zde vládne tedy monopolistická konkurence, nachází velké množství prodávajících firem s odlišnou nabídkou produktů a služeb (Zdroj: vlastní zpracování dle Kompass, 2018).

Společnost je malý podnik jak z hlediska zaměstnanců, tak z hlediska ročního obrátu. Společnost má 42 zaměstnanců a její roční obrat nepřesahuje 10 mil. Euro. za jedno účetní období (Zdroj: vlastní zpracování dle Kompass, 2018).

Pokud chce nový podnikatel vstoupit na strojírenský trh, jsou zde určité bariéry, které musí překonat, aby se zde mohl prosadit. Musí znát především know-how, mít vysoce kvalifikovanou pracovní sílu, vyspělé technologie, licence a povolení a marketingové kanály (Zdroj: vlastní zpracování dle Kompass, 2018).

Postavení na trhu

Společnost disponuje velkou tržní silou, díky odlišnosti produktů a služeb od ostatních firem v odvětví. I. A. N. TECHNIC dokáže vyjednat podmínky, které vyhovují jak společnosti, tak zákazníkovi. Tyto aspekty zajišťují společnosti neustálý růst a dosahování velkých zisků (Zdroj: vlastní zpracování dle Kompass, 2018).

Vývoj trhu produktů v posledních pěti letech

Strojírenství v české republice každoročně roste, zvyšuje se průmyslová produkce a hodnota zakázek je každý rok větší.

Tabulka č. 24: Růst průmyslové produkce a hodnoty zakázek (Kurzy, 2018)

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Růst průmyslové produkce oproti min. roku v %	7,7	4,4	1,7	2,2	1,5
Růst hodnoty zakázek oproti min. roku v %	14,7	5,9	3,0	4,8	1,4

Za posledních pět let strojírenský průmysl pouze rostl, k největší růstu došlo v roce 2014 kdy se průmyslová produkce zvýšila o 7,7 % a hodnota zakázek se zvýšila o 14,7 %. Od té doby se rychlost růstu každým rokem snižovala kromě roku 2017, kdy byla průmyslová produkce vyšší o 0,5 % a hodnota nových zakázek byla vyšší o 1,8 %.

Počet ekonomických subjektů v průmyslu

Průmysl v České republice roste i z hlediska subjektů, které se na něm podílí.

Tabulka č. 25: počet ekonomických subjektů v jihomoravském kraji (Zdroj vlastní zpracování dle ČSÚ, 2018)

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Počet ekonomických subjektů v průmyslu	39121	39444	40022	40899	41607
Zvýšení/snížení v % oproti min. roku	-	0,8	1,5	2,2	1,7

Každým rokem se zvyšuje počet ekonomických subjektů, které se podílejí svojí prací na strojírenství v české republice. Nejvyšší růst byl v roce 2017 kdy se počet ekonomických subjektů zvýšil o 2,2 %.

2.5.8 Shrnutí analýzy ekonomické situace

Celkové náklady obsahují hlavní položky, výkonovou spotřebu a osobní náklady. V průběhu pěti let měli dlouhodobý rostoucí trend, nejvyšší hodnoty dosáhli v roce 2016. Výkonová spotřeba obsahuje spotřebu materiálu a energie, služby a náklady vynaložené na prodané zboží. Výkonová spotřeba má dlouhodobý rostoucí trend a nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2016. Osobní náklady obsahují mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a sociální náklady. Osobní náklady mají dlouhodobý rostoucí trend, nevyšší hodnoty dosáhli v roce 2017.

Celkové výnosy obsahují hlavní položku výkony. Celkové výnosy každý rok rostly a mají dlouhodobý rostoucí trend v průběhu pěti let, nejvyšší hodnoty dosáhli v roce 2017. Výkony obsahují, tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, změna stavu výrobků a služeb a aktívace. Výkony stejně jako celkové výnosy se každoročně zvyšovaly a nejvyšší hodnoty dosáhli v roce 2017.

Výsledek hospodaření dosáhl vysokého zvýšení v průběhu pěti, ze záporné hodnoty v roce 2013 -3 371 (tis.kč) vystoupal až na částku 29 279 (tis.kč) v roce 2017. Výsledek hospodaření má dlouhodobý rostoucí trend. Společnost má dostatečné finanční prostředky na změny v systému odměňování zaměstnanců.

I. A. N. TECHNIC je na trhu produktu úspěšný především díky, heterogennímu produktu a vyjednávacím schopnostem o ceně. Na trhu produktů se nachází 274 firem, které podnikají ve stejném odvětví a vládne zde monopolistická konkurence. Velikost společnosti je malá jak z hlediska ročního obrátu, tak z hlediska zaměstnanců. Nově příchozí podnikatelé na trh musejí překonat určité bariéry, aby se zde mohli prosadit. Každoročně se v České republice zvyšuje průmyslová produkce a roste hodnota nových zakázek. Počet ekonomických subjektů, které přímo či nepřímo ovlivňují strojírenský průmysl každoročně roste.

2.6 Analýza trhu práce

V této části bakalářské práce bude analyzována současná situace na trhu práce. Hodnoty budou čerpány na danou společnost a Jihomoravský kraj, kde se společnosti nachází, hodnoty budou porovnány s průměrnými hodnotami celé České republiky. Sledována bude nezaměstnanost a zaměstnanost, struktura obyvatelstva podle věku a vzdělání, nabídka a poptávka na trhu práce v dané oblasti. Na závěr se provede mzdové šetření, ve kterém budou uvedeny průměrné mzdy v Jihomoravském kraji.

2.6.1 Analýza pracovní síly

V analýze struktury obyvatelstva je uvedena řada ukazatelů. Je sledován věk obyvatelstva, pohlaví, dožití, vzdělanost atd.

V první tabulce lze vyčíst počet obyvatel Jihomoravského kraje k 31.12.2017 v dané věkové kategorii a příslušném pohlaví. Nejvíce je mužů ve věku mezi 15-64 lety a to 33,01 %, tento údaj je pro společnost důležitý, protože zaměstnává především muže ve věku 15-64 let. Celkový počet obyvatel v jihomoravském kraji činí 1 183 207.

Tabulka č. 26: Struktura obyvatelstva dle pohlaví a věku v Jihomoravském kraji (Zdroj vlastní zpracování dle ČSÚ, 2018)

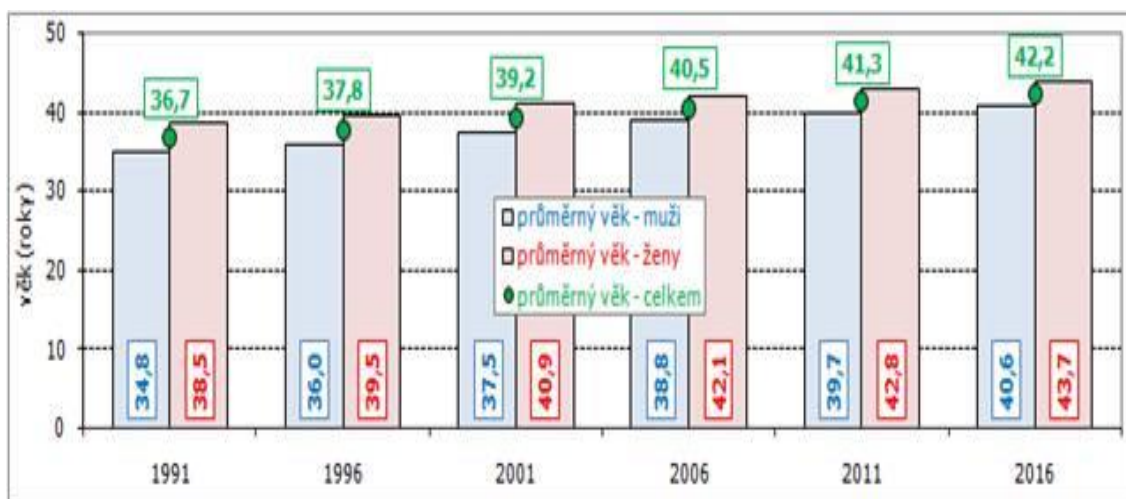
Pohlaví	Věková kategorie (v letech)	Počet obyvatel	Počet obyvatel (v %)
Ženy	0-14	90 627	7,66
	15-64	377 719	31,92
	65 a více	134 709	11,39
Muži	0-14	95 033	8,03
	15-64	390 600	33,01
	65 a více	94 519	7,99
Celkem	-	1 183 207	100

Míra ekonomické aktivity

Obyvatel ve věku 15–64 let bylo ekonomicky aktivních 77 %. Oproti lednu 2018 se míra ekonomické aktivity zvýšila o 0,8 %. Ekonomická aktivita mužů dosáhla 83,7 % a převyšovala míru ekonomické aktivity žen o 13,5 %. Míra ekonomické aktivity nezahrnuje sezónní vlivy. Údaje jsou naměřeny za leden 2019. (Zdroj vlastní zpracování dle ČSÚ, 2018)

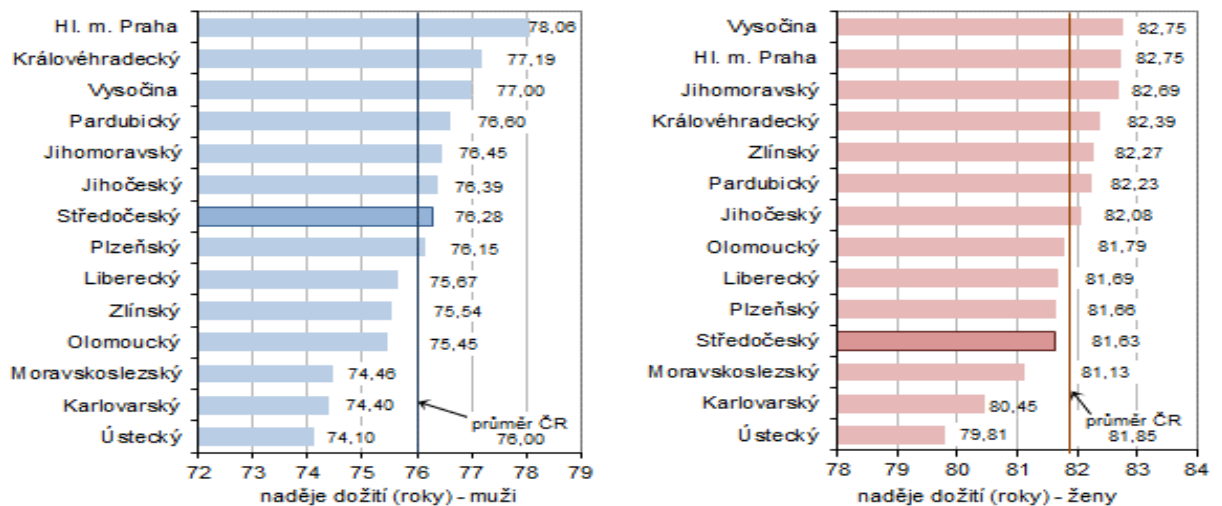
Průměrný věk obyvatel v jihomoravském kraji

Následující obrázek ukazuje průměrný věk v jihomoravském kraji mezi roky 1991–2016 jedná se o věk ať už celkový nebo jednotlivě u žen a mužů.



Obrázek 3: Průměrný věk obyvatel v Jihomoravském kraji (Zdroj vlastní zpracování dle ČSÚ, 2018)

Z obrázku jde vidět, že se ženy dožívají vyššího věku než muži a celkový průměrný věk se postupem času stále zvyšuje díky lepší životní úrovni u nás v České republice. Průměrný věk v jihomoravském kraji, patří u nás mezi kraje s téměř nejvyšším průměrným věkem což potvrzuje i obrázek ze statistického úřadu týkající průměrného věku. Zvyšujícím se průměrným věkem, zaměstnavatelé posílají méně starší zaměstnance do důchodu a ti pak mohou ve společnosti pracovat déle.



Obrázek 4: Průměrný věk dožití v České republice (Zdroj vlastní zpracování dle ČSÚ, 2018)

Muži se zde nacházejí na 5 místě nejvyššího dožití v České republice a ženy dokonce na 3 místě. To jistě svědčí o dobré kvalitě životní úrovně a dobré lokace na dožití.

Složení obyvatelstva podle vzdělání 2018

V České republice v roce 2018 mělo nejvíce obyvatel vystudováno střední školu s maturitou, počet obyvatel tvořil 34,3 %. Téměř stejný počet tvořili obyvatelé s dokončením střední školy bez maturity, počet obyvatel tvořil 32,5 %. Naopak nejnižší počet v České republice tvořili obyvatelé s dokončením pouze základního vzdělání, počet tvořil 13,7 %. Ukončené vysokoškolské vzdělání, které činilo 19,4 % je pouze o 5,7 % vyšší než základní vzdělání. U 0,1% obyvatel nebylo zjištěno jaké měli vzdělání.

V jihomoravském kraji mělo nejvíce obyvatel vystudováno střední školu s maturitou, počet obyvatel zde tvořil 32,8 %. Pouze o 1% nižší zde bylo dokončené střední vzdělání bez maturity. Nejnižší počet v Jihomoravském kraji tvořili obyvatelé s dokončením základního vzdělání, počet tvořil 13,17 %. Obyvatel s dokončeným vysokoškolským vzděláním je téměř o 9 % více, počet činí 22,06 %. U 1,7 % nebylo zjištěno jaké měli vzdělání.

Tabulka č. 27: Struktura obyvatelstva podle vzdělání (Zdroj vlastní zpracování dle ČSÚ, 2018)

	Česká republika		Jihomoravský kraj	
	Počet (v tis. kč)	%	Počet (v tis. kč)	%
Celkem obyvatel nad 15 let	8939,9	100	997,6	100
Základní	1223,6	13,7	131,4	13,17
Střední bez maturity	2904,7	32,5	317,2	31,80
Střední s maturitou	3067,7	34,3	327,2	32,80
Vysokoškolské	1730,6	19,4	220,1	22,06
Nezjištěno	13,3	0,1	1,7	0,17

Vývoj fluktuace

Fluktuace vyjadřuje odchod zaměstnanců ze společnosti za daný rok. Společnost se snaží udržet stálé a osvědčené zaměstnance pomocí vyšších finančních ohodnocení, aby neměli potřebu si hledat jiné zaměstnání. Nízká fluktuace, šetří společnosti finanční prostředky, které pak může využít jinde. Vysoká míra fluktuace bývá spojována s novým nábořem zaměstnanců, kteří potřebují být zaškoleni. Míra fluktuace se vypočítá jako podíl ztracených zaměstnanců a počtu celkových zaměstnanců za daný rok.

Tabulka č. 28.: vývoj fluktuace (Zdroj: vlastní zpracování dle fluktuace 2014-2018)

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Zaměstnanci:	40	47	47	47	42
Ztráta zaměstnanců:	17	30	13	10	17
Míra fluktuace v %	42,50	63,83	27,66	21,28	40,48

Společnost má vysokou míru fluktuace. Průměrná míra fluktuace v ČR se pohybuje kolem 15 %. Nejnížší míra fluktuace společnosti I.A.N. TECHNIC je v roce 2017, která činila 21,28 %. Průměrná míra fluktuace v ČR je nižší o více než 6 % než v roce 2017 s nejnížší mírou fluktuace ve společnosti. Nejvyšší míra fluktuace je v roce 2015 kdy dosáhla 63,83 % a je třikrát vyšší než v roce 2017. Situace vysoké míry fluktuace je nejspíš zapříčiněna nespokojeností vedení s pracovními výkony vyhozených zaměstnanců nebo nespokojenost zaměstnanců s vedením společnosti.

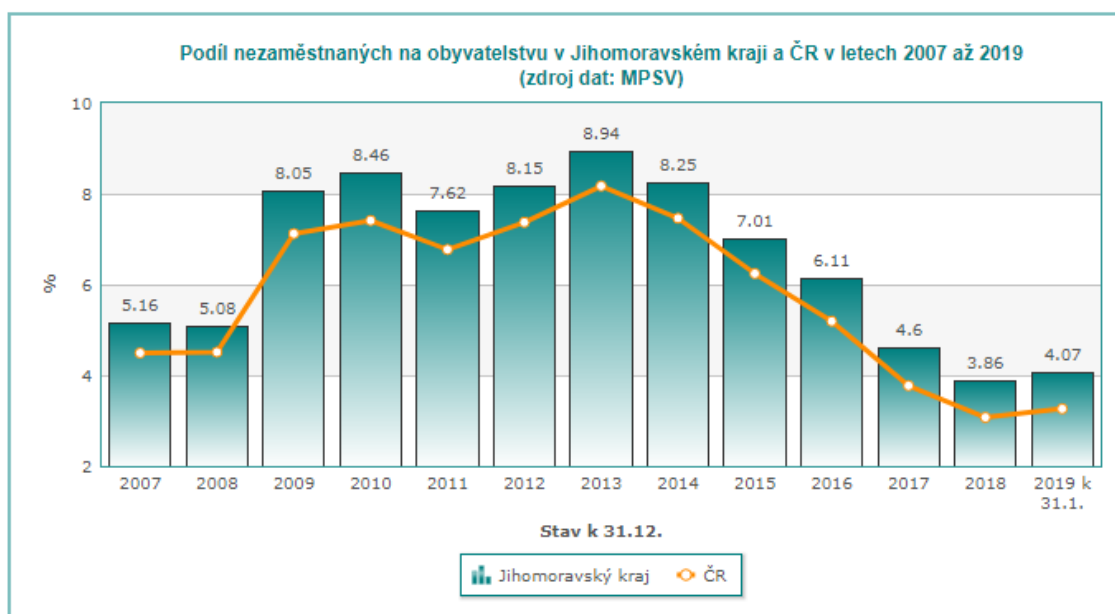
2.6.2 Analýza zaměstnanosti a nezaměstnanosti

Míra zaměstnanosti v České republice

Obyvatel ve věku 15–64 let bylo v lednu roku 2019 zaměstnáno 75,4 %. Oproti lednu 2018 se zvýšila celková zaměstnanost o 0,9 %. Míra zaměstnanosti mužů činila 82,1 % a byla o 13,8 % vyšší než míra zaměstnanosti u žen, která činila 68,3 %. Míra zaměstnanosti osob ve věku 15–29 let činila 49,4 %, ve věku 30–49 let 88,4 % a ve skupině osob 50–64letých 75,2 %. Do míry zaměstnanosti nebyly zahrnuty sezónní vlivy (ČSÚ, 2018).

Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji

Na úřadech práce v Jihomoravském kraji bylo k datu 31. 1. 2019 evidováno 31 077 uchazečů o práci. Na konci prosince bylo evidováno o 1 560 osob více. Ve srovnání se stejným obdobím minulého roku se podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu snížil o 0,7 %, počet dosažitelných uchazečů o zaměstnání se snížil o 5 281 osob.



Obrázek 5: Podíl nezaměstnaných obyvatel v jihomoravském kraji (ČSÚ, 2018)

Ukazatel vyjadřuje podíl nezaměstnaných osob ve věku 15 až 64 let evidovaných na úřadech práce.

Graf podílu nezaměstnanosti má od roku 2007-2013 rostoucí trend, v roce 2013 dosáhlo nejvyšší hodnoty 8,94% nezaměstnanosti v jihomoravském kraji. Následující roky

probíhal klesající trend a byla zde v roce 2018 naměřena nejnižší nezaměstnanost za posledních 11 let, která činila pouze 3,86%

2.6.3 Mzdové šetření

Kapitola mzdové šetření obsahuje průměrnou měsíční hrubou mzdu v ČR, mzdový medián v ČR a benefity, kterými jsou odměňováni zaměstnanci z technických oborů.

Vývoj mezd ve strojírenství v České republice

Strojírenství se každý rok v České republice inovuje a zlepšuje, to má za následek zvyšování mezd zaměstnanců.

Tabulka č. 29: Vývoj mezd v České republice (Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2018)

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Průměrná hrubá měsíční mzda	25 710	26 457	27 676	29 525	31 717
Zvýšení/snížení v % oproti minulému roku	-	2,91	4,61	6,68	7,42

V průběhu pěti let se mzdy každoročně zvyšovaly. K největšímu navýšení došlo v roce 2018 kdy se průměrná mzda zvýšila o 7,42 %.

Medián

Medián určuje přesný střed mezd, kdy polovina zaměstnanců dostává více peněz a druhá polovina méně peněz, než je udáno v tabulce.

Tabulka č. 30: Mzdový Medián podle pracovních pozic (Zdroj: vlastní zpracování dle Poradna, 2018)

Pracovní pozice	Medián
Ředitel společnosti	51 781 Kč
Vedoucí konstrukce	45 997 Kč
Konstruktér	26 323 Kč
Programátor PLC	27 266 Kč
Výrobní mistr	33 520 Kč
Zámečnick	28 889 Kč
Mechanik	23 572 Kč
Pomocný dělník	21 023 Kč
Obráběč	28 889 Kč
Programátor CNC strojů	38 864 Kč
Skladník	21 767 Kč
Nákupčí	33 714 Kč
Administrativa	22 755 Kč

Průměr

Průměr určuje střední hodnotu, který se určuje že se veškeré mzdy daných pracovních pozic podělí počtem zaměstnanců na daných pracovních pozicích.

Tabulka č. 31: Průměrná hrubá mzda v ČR podle pracovních pozice (Zdroj: vlastní zpracování dle Poradna ,2018)

Pracovní pozice	Průměrná měsíční hrubá mzda v ČR
Ředitel společnosti	59 792 Kč
Vedoucí konstrukce	36 768 Kč
Konstruktér	26 576 Kč
Programátor PLC	29 312 Kč
Výrobní mistr	36 768 Kč
Zámečnick	26 304 Kč
Mechanik	33 488 Kč
Pomocný dělník	19 952 Kč
Obráběč	30 032 Kč
Programátor CNC strojů	41 360 Kč
Skladník	23 584 Kč
Nákupčí	34 464 Kč
Administrativa	23 840 Kč

TOP benefity pro zaměstnance v technických oborech

Z unikátního průzkumu společnosti Talentica s.r.o. vyplývá, že pro většinu techniků (77 %) je v současné době stále nejdůležitějším benefitem flexibilní pracovní doba, pro 68 % lidí dovolená navíc, 66 % techniků ocení vzdělávací kurzy, oborová školení či konference. Pro 58 % technických pracovníků je zároveň důležitá možnost home office a pro 55 % finanční bonusy. Mezi další preferované benefity patří jazykové kurzy, příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní připojištění či volný čas. Technici ocení i možnost čerpání neplaceného volna, dobrou jídelnu s kvalitním jídlem, kratší pracovní dobu přičemž zbytek pracovní doby by využili na vzdělání ve svém oboru, firemní akce či podporu rodin s dětmi. Technici naopak nepreferují půjčky zaměstnancům či příspěvek na bydlení (Talentica, 2018).

Nabídka a poptávka po klíčových pracovních pozicích ve společnosti

Ve společnosti I.A.N. TECHNIC jsou pracovní pozice, které musí mít společnost neustále aktivní, v případě neaktivity hrozí zdržení zakázky pro klienta. Situace jako opožděné dodání výrobku či služby snižuje atraktivitu společnosti a zaměstnanci mohou dostat snížené finanční ohodnocení za pozdní plnění zakázky.

Tabulka č. 32: Nabídka a poptávka po klíčových pracovních pozicích (Zdroj: vlastní zpracování dle Portal.mpsv, 2018)

Pracovní pozice (počet)	Nabídka	Poptávka
Vedoucí konstrukce (1)	174	336
Programátor PLC (2)	117	212
Programátor CNC strojů (1)	57	91

Nejdůležitější pozice ve společnosti jsou vedoucí konstrukce, programátor plc a programátor cnc strojů. Poptávka po daných pozicích je téměř dvojnásobná. U vedoucího konstrukce je poptávka o 48,21 % vyšší než nabídka. U programátora plc je poptávka o 44,81 % než nabídka a u programátora cnc strojů je poptávka o 37,36 % vyšší než nabídka na trhu práce.

2.6.4 Shrnutí

Společnost I. A. N. TECHNIC zaměstnává především muže, společnost tedy zajímají muži ve věku 15-64 let, kterých se v jihomoravském kraji nachází 33,01 %. Ekonomická aktivita mužů dosáhla 83,7 % a převyšovala míru ekonomické aktivity žen o 13,5 %. Průměrné věk obyvatel neustále roste, obyvatelé se tedy dožívají vyššího věku a jsou schopni pracovat déle před odchodem do důchodu, jihomoravský kraj se umístil na 5. místě v dožití obyvatel. Nejvíce obyvatel má dosažené střední vzdělání s maturitou, téměř stejný počet obyvatel má dosažené vzdělání bez maturity, obě statistiky platí jak pro celou Českou republiku tak pro jihomoravský kraj. Obyvatel ve věku 15-64 bylo zaměstnáno 75,4 % oproti se celková zaměstnanost zvýšila o 0,9 %. Míra zaměstnanosti mužů činila 82,1 % a byla o 13,8 % vyšší než míra zaměstnanosti u žen. Na úradech práce v Jihomoravském kraji bylo k datu 31. 1. 2019 evidováno 1 560 osob méně než v prosinci 2018. Dlouhodobý trend nezaměstnanosti je klesající na k datu 31.1.2019 činila nezaměstnanost v jihomoravském kraji 4,07 %. Mzdy ve strojírenství se každým rokem navyšují, v roce 2018 se průměrná mzda zvýšila o 7,42 %. Oproti nabídkám na trhu práce je většina zaměstnanců nadprůměrně finančně ohodnocena. Medián a Průměrná měsíční mzda v české republice jsou nižší, než průměrné platy zaměstnanců ve společnosti I. A. N. TECHNIC. Mezi TOP benefity 2018 se ze stránky (www.talentica.cz) zařadili flexibilní pracovní dobu, dovolenou navíc, home office, vzdělávací kurzy a finanční bonusy. Poptávka po klíčových pozicích I. A. N. TECHNIC je mnohem větší než nabídka. Společnost si musí klíčové pozice hlídat vzhledem k jejich nízkému počtu a neustále je zabezpečovat že jsou velmi dobře finančně ohodnoceni a nejlépe se uplatní ve společnosti I.A.N. TECHNIC.

2.7 Změny v zákoníku práce

Nemocenská

Zaměstnanci, který byl uznán dočasně práce neschopným, přísluší v době prvních 14 kalendářních dnů trvání dočasné pracovní neschopnosti od zaměstnavatele náhrada mzdy nebo platu (případně odměny z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr) ve výši 60 % průměrného (redukovaného) výdělku, pokud ke dni vzniku dočasné pracovní neschopnosti splňuje podmínky nároku na nemocenské podle předpisů o nemocenském pojištění (viz § 192 odst. 1 ZP) (Pamprofi, 2018).

Náhradu poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za dny, které jsou pro něho pracovními dny, a za svátky, za které mu jinak přísluší náhrada mzdy nebo se mu plat nebo mzda nekrátí, pokud v těchto jednotlivých dnech splňuje podmínky nároku na výplatu nemocenského, a pokud pracovní poměr trvá, ne však déle než do dne vyčerpání podpůrčí doby určené pro výplatu zmíněné dávky nemocenského pojištění. Důležité je, že v současné době tato náhrada nepřísluší zaměstnanci za první 3 takové dny dočasné pracovní neschopnosti, nejvýše však za prvních 24 neodpracovaných hodin z rozvržených směn. Jde o tzv. karenční dobu (Pamprofi, 2018).

Na základě zákona č. 32/2019 Sb. dojde s účinností od 1. 7. 2019 ke zrušení karenční doby. Od uvedeného data bude zaměstnavatel poskytovat dočasně práce neschopnému zaměstnanci náhradu již od prvního pracovního dne (neodpracované hodiny) (Pamprofi, 2018).

Náhrada mzdy za nemocenskou

Mění se také výše nemocenského a náhrady mzdy. Nově se vám bude počítat více peněz z výdělku, a to proto, že se zvyšují redukční hranice pro výpočet náhrady mzdy.

Tabulka č. 33: Náhrada mzdy za nemocenskou (Zdroj: Mesec, 2018)

Redukční hranice v roce 2018	Redukční hranice v roce 2019	Míra zápočtu
do 175 Kč	do 190,75 Kč	90 %
od 175 Kč do 262,33 Kč	od 190,75 Kč do 286,13 Kč	60 %
od 262,33 Kč do 524,65 Kč	od 286,13 Kč do 572,25 Kč	30 %
nad 524,65 Kč	nad 572 Kč	0 %

Pro nemocenské se uplatňují také tři redukční hranice:

1. redukční hranice v r. 2018 činí 1000 Kč, v r. 2019 je 1090 Kč,
2. redukční hranice v r. 2018 činí 1499 Kč, v r. 2019 je 1635 Kč,
3. redukční hranice v r. 2018 činí 2998 Kč, v r. 2019 je 3270 Kč.

Důchody

Důchody od začátku roku 2019 rekordně vzrostly. Týká se to všech typů penzí – starobních, invalidních i pozůstalostních. Vláda ANO a ČSSD prosadila jednu ze svých programových priorit, zvýšení základní výměry důchodů. To kromě jiného znamená, že v procentním vyjádření více porostou nižší důchody (MESEC, 2018)

Od ledna 2019 došlo k největšímu navýšení důchodů v historii. Průměrný starobní důchod, který byl v polovině roku 12 386 Kč, bude navýšen o 900 Kč, a přesáhne tak 13 200 korun (MESEC, 2018)

Minimální mzda

Zaměstnavatel vám ale bude muset přidat i v případě, že máte předepsané minimální mzdové standardy pro lépe odměňované profese. Někomu tak minimální mzda stoupne i na 26 700 Kč.

Tabulka č. 34: změny minimální mzdy v roce 2019 (Zdroj: Mesec, 2018)

Skupina prací	Zaručená mzda za hodinu práce v roce 2018 (při úvazku na 40 hodin týdně)	Zaručená mzda za hodinu práce v roce 2019 (při úvazku na 40 hodin týdně)	Zaručená mzda za měsíc práce v roce 2018	Zaručená mzda za měsíc práce v roce 2019
1.	73,20 Kč	79,80 Kč	12 200 Kč	13 350 Kč
2.	80,80 Kč	88,10 Kč	13 500 Kč	14 740 Kč
3.	89,20 Kč	97,30 Kč	14 900 Kč	16 280 Kč
4.	98,50 Kč	107,40 Kč	16 400 Kč	17 970 Kč
5.	108,80 Kč	118,60 Kč	18 100 Kč	19 850 Kč
6.	120,10 Kč	130,90 Kč	20 000 Kč	21 900 Kč
7.	132,60 Kč	144,50 Kč	22 100 Kč	24 180 Kč
8.	146,40 Kč	159,60 Kč	24 400 Kč	26 700 Kč

Profese jsou odstupňované do 8 kategorií podle nařízení vlády č. 567/2006 Sb., v platném znění. O tom, zda má zaměstnanec nárok na vyšší mzdu, rozhoduje druh práce, který vykonává.

Zdravotní a sociální pojištění

V letošním roce nás čeká v této oblasti řada změn. Tou první je navýšení minimálních záloh na sociální a zdravotní pojištění. Průměrná mzda pro rok 2019 se totiž odhaduje na 32 699 Kč (jako součin všeobecného vyměřovacího základu ve výši 30 156 Kč a přepočítacího koeficientu 1,0843. Zaokrouhlujeme ji na celé Kč nahoru). V roce 2018 činila průměrná mzda 29 979 Kč. Vzhledem k tomu narostou i minimální zálohy. Kromě navýšení minimálních záloh na pojistném se také kompletně mění pravidla pro platbu sociálního pojištění (MESEC, 2018).

Zvýšení minimálních záloh na zdravotní pojištění

Vzhledem k předpokládanému růstu průměrné mzdy dochází i k růstu minimálních záloh na sociálním a zdravotním pojištění. Na rok 2019 platí minimální zálohy na zdravotním pojištění ve výši 2208 Kč z původních 2024 Kč v roce 2018.

Tabulka č. 35: zvýšení minimálních záloh na zdravotní pojištění (Zdroj: Mesec, 2018)

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Minimální vyměřovací základ	12 971 Kč	13 305,5 Kč	13 503 Kč	14 116 Kč	14 990 Kč	16 350 Kč
Minimální záloha	1752 Kč	1797 Kč	1823 Kč	1906 Kč	2024 Kč	2208 Kč

Jedná se o nárůst ve výši 184 Kč, což představuje rekordní růst minimálních záloh. Dochází k tomu právě vlivem zvyšování mezd. Maximální vyměřovací základ není u zdravotního pojištění stanoven.

Diety a stravné

A dochází i ke změnám v sazbách zahraničního stravného, a to na základě vyhlášky Ministerstva financí č. 254/2018 Sb., která k 1. lednu 2019 ruší a nahrazuje vyhlášku č. 401/2017 Sb. stanovící sazby pro rok 2018.

Stravné vám vyplácí zaměstnavatel, když vás vyšle pracovat mimo Českou republiku. Je vám totiž povinen kompenzovat zvýšené stravovací výdaje a vyplatit vám tzv. diety, tedy stravné. Ke změnám dochází v 9 zemích, jež uvádíme v tabulce.

Tabulka č. 36: Diety a stravné (Zdroj: Mesec, 2018)

Země	Měnový kód	Základní sazby stravného platné v roce 2018	Návrh MF na rok 2019
Argentina	USD	45	50
Kuba	EUR	45	50
Mauretánie	EUR	35	40
Myanmar (Barma)	USD	45	50
Nizozemsko	EUR	45	50
Polsko	EUR	35	40
Saúdská Arábie	EUR	40	45
Senegal	EUR	40	45
Sýrie	EUR	40	45

Kromě toho se ale mění měna u stravného pro Konžskou demokratickou republiku, a to z 60 USD na 50 EUR. Zbytek sazeb pro zahraniční stravné zůstává stejný.

2.8 Analýza spokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování

Analýza spokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování byla provedena za pomoci dotazníkového šetření přímo ve společnosti I. A. N. TECHNIC. Dotazník byl podán všem 42 zaměstnancům. Dotazník tvořilo 47 otázek, z toho 40 otázek bylo tvořeno z odpovědí ano, spíše ano, spíše ne, ne. Zbylých 7 otázek bylo s odlišnými druhy odpovědí. Dotazník byl složen z obecných otázek, otázek na kolektiv a pracovní prostředí, vedení a systém odměňování. Vždy byla pouze 1 odpověď a dotazník byl anonymní. Složení a náhled dotazníku je v příloze.

Vyhodnocení dotazníků

Dotazník obdrželi a všichni na něj odpověděli. Z celkového počtu respondentů, kteří dotazník vyplnili bylo 83 % mužů a 17 % žen. Nejvíce respondentů spadá do věkové struktury 38-47 let. Více než polovina zaměstnanců dosáhla vyučení bez maturity. Společnost se snaží držet zaměstnance, podle dotazníku 52 % zaměstnanců je ve společnosti zaměstnáno 1-5 let a dalších 45 % zaměstnanců je zde ještě déle. Společnost je vybudována na starších a zkušených zaměstnancích, na výběr z benefitů si 36 % zvolila příspěvek na léky. Na otázku, jak práce působí na zaměstnance odpovědělo 62 %, že je pro ně práce málo či středně fyzicky náročná.

Zhruba polovina zaměstnanců si uvědomuje, že je jejich pracovní výkon hodnocen a je spokojena se svojí mzdou. 67 % zaměstnanců by uvítalo více zaměstnaneckých benefitů a 57 % je spokojena s vedením společnosti. Více než polovina zaměstnanců neví, že je jejich mzda rozdělena na pevnou a pohyblivou složku a 64 % je spokojena s jejím rozdělením. Necelá polovina zaměstnanců si nepřeje zkrácenou pracovní dobu v době, kdy je méně zakázek. Více než 75 % zaměstnanců příliš nemotivuje aktuální systém odměňování. Zhruba polovina zaměstnanců je spokojena s komunikací se svým nadřízeným a dostává od něj zpětnou vazbu na pracovní výkon. 62 % zaměstnanců vyhovuje kolektiv ve, kterém pracují. Téměř 75 % nevyhovuje aktuální systém odměňování. Všem krom 2 zaměstnanců vyhovuje věkové složení ve společnosti a všichni zaměstnanci cítí aspoň částečnou odpovědnost za odvedenou práci. Téměř 75 % zaměstnanců, vedení nevyhovují, pokud chtějí zvýšit mzdu. 57 % si myslí, že za jejich práci by dostávali větší mzdu u konkurence. Více než polovina zaměstnanců má za to, že

jejich mzda odpovídá jejich pracovním výkonům. Více než 70 % zaměstnanců má možnost sdělit své návrhy či připomínky a jsou chváleni za odvedenou práci. Zhruba 20 % zná základní hodnoty společnosti a je s nimi spokojena.

2.8.1 Shrnutí

Společnost má 42 zaměstnanců v různém věku, je pochopitelné že každý má jiné potřeby a očekávání od společnosti. Vyplynulo, že společnost rozděluje zaměstnanecké potřeby především z hlediska věku. Části zaměstnancům pracovní podmínky vyhovují a některým naopak ne. Většině zaměstnancům vyhovují vztahy s kolegy na pracovišti. Zaměstnanci nejsou příliš spokojeni s dosavadním systémem odměňování a jeho nabídkou benefitů. Zaměstnancům přijde nabídka benefitů příliš malá a nedostačující. Ve společnosti je pouze dva zaměstnanci, kteří zde nejsou příliš spokojeni ve společnosti, oba jsou zámečníci ve věku 38-47 let.

Na 40 otázek se škálou odpovědí: ano, spíše ano, spíše ne, ne odpověděla největší část zaměstnanců pozitivně.

Tabulka č. 37: Výsledky dotazníkové šetření (Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků ve společnosti)

Odpovědi	Množství	%
Ano	635	37,80
Spíše ano	355	21,13
Spíše ne	372	22,14
Ne	318	18,93

V průměru, otázku ano zaškrtnulo 37,8 % což je téměř dvakrát více než zaměstnanci zaškrtnuli otázku ne. Odpovědí spíše ano a spíše ne vyšli téměř totožně. Spíše ano odpovědělo 21,13 % zaměstnanců. Odpověď spíše ne zaškrtnulo 22,14 % zaměstnanců.

2.9 Analýza spokojenosti vedení společnosti se současným systémem odměňování

Při řízeném rozhovoru vedení společnosti odpovídalo na jedenáct otázek. Otázky byli pokládány tak, aby se zjistilo, jak je společnost ochotna vyhovět požadavkům či změnám ze strany zaměstnanců.

1. Jste spokojeni se svými zaměstnanci z hlediska pracovního výkonu?

„S některými zaměstnanci jsme spokojeni a s některými ne, celkově by zaměstnanci mohli podávat lepší pracovní výkony.“

2. Plánujete zvýšení počtu zaměstnanců?

„Nyní jsme spokojeni se současným stavem zaměstnanců, máme v plánu se držet v rozpětí kolem 40-45 zaměstnanců.“

3. Myslíte si, že jsou zaměstnanci spokojeni s aktuálním systémem odměňování?

„Dle mého názoru je většina spokojena se systémem odměňování.“

4. Pokud zaměstnanec požaduje zvýšení platu, vyhovíte mu?

„Zaměstnanci jsou odměňováni individuálně, záleží který zaměstnanec by s tímto požadavkem přišel.“

5. Sdělují vám zaměstnanci své nápady či stížnosti?

„Sdělují ale pouze svým přímým nadřízeným.“

6. Plánujete do budoucna přidat nějaké zaměstnanecké benefity? Pokud ano, jaké?

„Do budoucna plánujeme přidat nějaký zaměstnanecký benefit, v této době se tím ale příliš nezabýváme.“

7. Jsou podle vás zaměstnanci dostatečně motivováni k práci?

„Ano, myslím že zaměstnanci jsou dostatečně motivováni k práci.“

8. Pokud vám odejde zaměstnanec, jak sháníte náhradu?

„Přes úřad práce nebo inzerční portály.“

9. Co by jste dělali, pokud by se rozhodl odejít zaměstnanec na klíčové pozici?

„Doufáme, že k takové situaci nedojde, došlo by ve společnosti k velkým komplikacím. Především pokud by jsme měli více zakázek.“

10. Byl by jste ochoten uvažovat, o zkrácené pracovní době pro některé zaměstnance v období kdy je méně zakázek?

„Určitě, pokud by nebyla pro zaměstnance práce odpovídající jeho mzdě.“

11. Jsou pro vás vztahy mezi zaměstnanci důležité?

„Ano, je důležité, aby spolupracovaly jako tým.“

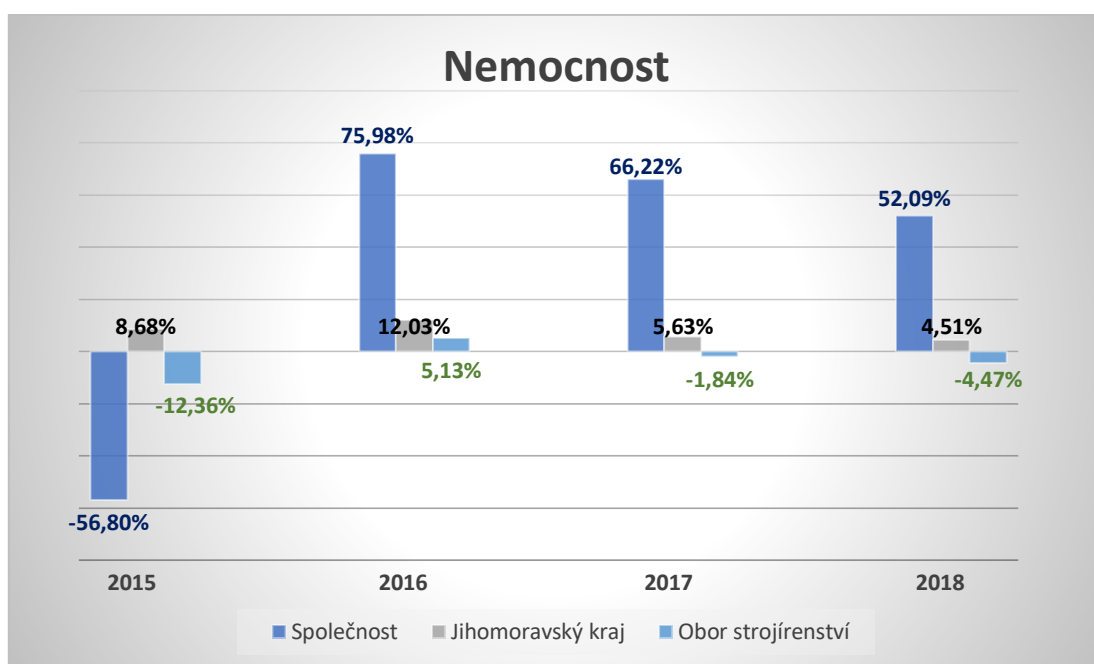
Shrnutí řízeného rozhovoru

Vedení společnosti má za to, že jsou zaměstnanci dostatečně motivováni, aby podávali lepší pracovní výkony. V současné době má společnost obsazené všechny potřebné pracovní pozice. V případě odchodu zaměstnanců, shání nové zaměstnance přes úřad práce nebo inzerční portály. Nové stížnosti, či nápady zaměstnanci sdělují svým přímým nadřízeným. Společnost není připravena na odchod zaměstnance z klíčové pozice, v době většího množství zakázek by se mohla společnost potýkat s velkými problémy. Podle vedení jsou zaměstnanci spokojeni s dosavadním systémem odměňování, do budoucna plánují rozšířit nabídku zaměstnaneckých benefitů. Pokud zaměstnanec žádá zvýšení platu, není záruka, že mu bude vyhověno, společnost každého zaměstnance odměňuje individuálně. Vedení považuje za důležité, aby spolu zaměstnanci vycházely.

Shrnutí Analytické části

Společnost je zaměřena na výrobu elektronických strojů a zařízení. Na základě ekonomické analýzy z období let 2013-2017 celkové náklady, celkové výnosy a výsledek hospodaření udržuje rostoucí trend. Analýza „7S“ faktorů ukázala, že společnost má jasně daný systém odměňování v podobě tarifní stupnice. Tarifní stupnice určuje výši pevné a

pohyblivé složky jednotlivých zaměstnanců. Čím vyšší je zaměstnanec umístěn v tarifní stupnici, tím vyšší je jeho pohyblivá složka oproti pevné. Zaměstnanci na lépe hodnocených pozicích jsou více motivováni k odvedení dobré práce právě kvůli vyšší pohyblivé složce mzdy. Společnost nabízí pouze dva benefity, prvním z nich jsou stravenky a druhý je teambuilding. Zaměstnanci nejsou s benefity ve společnosti spokojeni. Kladně rostou provozní hodnotové ukazatele, které tak vykazují dobrý ekonomický stav. Společnost se potýká s hlavním problémem nízkou nabídkou benefitů, vysokou nemocností a fluktuací u zaměstnanců.



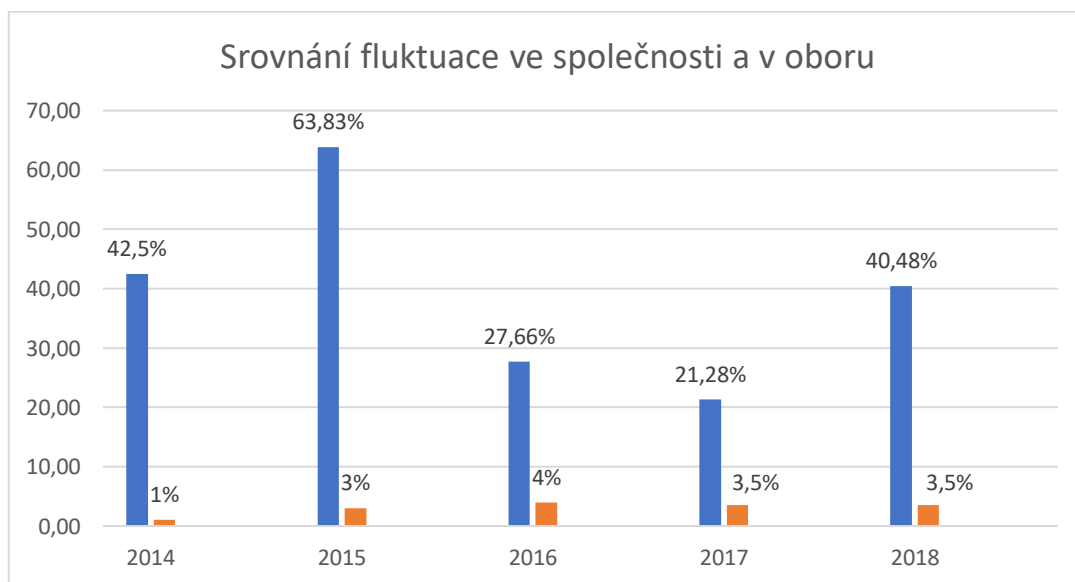
Graf č. 18: Porovnání nemocnost ve společnosti I. A. N. TECHNIC, jihomoravském kraji a oboru strojírenství (Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2018)

Společnosti v posledních třech letech vysoce narostla nemocnost oproti nemocnosti v jihomoravském kraji a oproti nemocnosti v oboru strojírenství. Hlavní příčina je věkové složení společnosti, většina zaměstnanců je staršího věku.

Tabulka č. 38: Porovnání hrubých mezd ve společnosti I. A. N. TECHNIC a v České republice (Zdroj: vlastní zpracování dle PORTAL.MPSV)

Pracovní pozice	Průměrná měsíční hrubá mzda v ČR	Průměrná měsíční hrubá mzda v I.A.N. TECHNIC
Ředitel společnosti	51 781 Kč	70 000
Vedoucí konstrukce	45 997 Kč	60 000
Konstruktér	26 323 Kč	50 000
Programátor PLC	27 266 Kč	50 000
Výrobní mistr	33 520 Kč	40 000
Zámečnick	28 889 Kč	30 000
Mechanik	23 572 Kč	32 000
Pomocný dělník	21 023 Kč	22 000
Obráběč	28 889 Kč	33 000
Programátor CNC strojů	38 864 Kč	35 000
Skladník	21 767 Kč	25 000
Nákupčí	33 714 Kč	32 000
Administrativa	22 755 Kč	32 500

Zaměstnanci jsou ve společnosti mají nadprůměrnou mzdu ve srovnání s průměrnými mzdami v České republice.



Graf č. 19: Porovnání fluktuace ve společnosti I. A. N. TECHNIC a oboru strojírenství (Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ a nástupy a výstupy ve společnosti)

Fluktuace ve společnosti se pohybuje kolem 40 % oproti fluktuaci v oboru, která se pohybuje kolem 4 % je velmi vysoká. Většina zaměstnanců odejde do jednoho roku ve společnosti. Pokud se udrží alespoň rok, zůstávají ve společnosti delší dobu.

Z dotazníkové šetření vyplývá, že zaměstnanci nejsou spokojeni s aktuálním systémem odměňování, který je ani nemotivuje k lepším pracovním výkonům. Zaměstnanci by uvítali od společnosti nové benefity například. Příspěvek na léky či více peněz za předčasné dokončení zakázky. Na pracovišti panují dobré vztahy s kolegy i s vedením společnosti.

Z rozhovoru s vedením společnosti vyplynulo, že je s aktuálním systémem odměňování je dostatečně motivuje k dobrým pracovním výkonům. Vedení má zájem v budoucnu rozšířit nabídku benefitů a snahu zajistit si klíčové pracovní pozice ve společnosti.

Společnost má dostatečné finanční prostředky na provedení změn v systému odměňování zaměstnanců.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Návrhy změn v dosavadním systému odměňování, společnosti I. A. N. TECHNIC jsou zpracovány na základě analytické části, dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru s vedením společnosti. Návrhy jsou zpracovány tak aby byla zvýšena spokojenost vedení tak i zaměstnanců ve společnosti.

Na základě dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru byli zjištěny tyto skutečnosti:

- nízká motivace zaměstnanců
- nespokojenost zaměstnanců se systémem odměňování
- nespokojenost zaměstnanců s nabídkou benefitů
- většině zaměstnanců by upřednostnila úkolovou mzdu před časovou
- zaměstnanci by uvítali volbu vlastního pracovního postupu
- zaměstnanci by ocenili vyšší finanční ohodnocení v době více zakázek a uvítali by větší výpomoc od kolegů

Podkapitoly tvoří návrhy, které by měli zlepšit chod a spokojenost společnosti.

3.1 Příspěvek na léky

Ve společnosti je 79 % zaměstnanců ve věkové struktuře 38-47 let nebo starších. Z dotazníků vyplývá, že 34 % zaměstnanců by uvítalo příspěvek na léky. Čím starší zaměstnanec je, tím je náchylnější k nemocem a musí častěji navštěvovat svého lékaře. Tento benefit by měl především snížit pracovní neschopnost u starších zaměstnanců. Příspěvek na léky by dostávali všichni zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni déle než jeden rok. Výše příspěvku by činila 500,-, ve formě poukázky do lékáren Dr. Max. Poukázky může společnost platit v hotovosti nebo platební kartou a platí na celý sortiment lékárny. Tento příspěvek ve formě poukazu by dostávali určené zaměstnanci každý měsíc ke mzdě.

3.2 TopMoraviaHealth

TopMoraviaHealth je společnost, která poskytuje jednotlivcům či celým firmám nadstandardní zdravotní péči. V tomto programu je již spousta velkých firem jako jsou například ABB, s. r. o., Artin spol. s. r. o. a další. Využívá se především pro management a klíčové pozice ve společnosti ale mohou jej využít i jednotliví zaměstnanci společnosti.

TopMoraviaHealth má 5 stupňů nadstandardní zdravotní péče pro své klienty:

- Basic – 7 000,- / rok
- Junior – 7 500,- / rok
- Partner – 10 000,- / rok
- VIP – 27 000,- / rok
- R-PLUS – 2 500,- / rok

Pro společnosti I. A. N. TECHNIC je to výborný způsob, jak si zajistit loajalitu klíčových pozic ve společnosti, které potřebují mít nutně obsazeny. Pokud by klíčové pozice měli zajištěny tento velmi cenný zdravotní benefit, konkurence by měla velký problém je přetáhnout na svoji stranu. Ušetřili by také čas, který by normálně strávili v čekárnách u svých obvodních lékařů.

Společnost by tento benefit mohla platit, pouze klíčovými pozicím a ostatní zaměstnanci by měli pouze možnost se do programu přihlásit přes I. A. N. TECHNIC a za zvýhodněnou cenu mít nadstandardní zdravotní péči. Cena VIP balíčku přes společnost je 27 000,- na rok. Balíček VIP obsahuje každoroční kompletní vyšetření zdravotního stavu, možnost registrovat své rodinné příslušníky do programu PARTNER a JUNIOR, bezplatná očkování na chřipku, tetanus a spousty dalších bonusů. Zaměstnanci by tedy měli zařízenou kvalitní a rychlou zdravotní péči při zdravotních problémech a ušetřili by čas strávený v lékárnách.

3.3 Zavedení sick days

Současná situace na trhu práce si žádá zavádění nejrůznějších nadstandardních benefitů, kterými se zaměstnavatelé snaží získat, resp. spíše udržet své zaměstnance. Velká nemocnost ve společnosti snižuje její celkovou produktivitu. „Sick days“ neboli nemocné dny slouží jako zaměstnanecký benefit k překonání krátké pracovní indispozice. Neodpracovanou směnu nemusí zaměstnavateli dokládat potvrzením lékaře či vystavením neschopenky. V zákoníku práce ani souvisejících předpisech se pojem „sick days“ ani zdravotní volno nevyskytuje. Což je optimální řešení – každý zaměstnavatel má možnost volby, za jakých podmínek tento benefit ve společnosti zavést. Vedení společnosti by jistě mělo zaměstnanecký benefit „sick days“ brát v úvahu vzhledem k rostoucí nemocnosti ve společnosti.

Vedení společnosti by stanovilo tento benefit na dva dny za rok. Období dvou dnů je dostatečné krátké k tomu, aby si zaměstnanec dobře rozmyslel, kdy jej chce vyčerpat a zároveň dostatečně dlouhé na to, aby se dokázal vyléčit z dostatečné pracovní indispozice. Zaměstnanec by mohl tento benefit mohl čerpat pouze ve dvou případech, aby nedocházelo ke zneužití benefitu. V prvním případě by musel dát zaměstnanec vědět třicet minut před začátkem pracovní doby, že nepřijde daný den, případně i následující do práce a vybírá si volno ve formě „sick day“. V druhém případě, kdy je společnost pod nátlakem termínu dokončení zakázek, by zaměstnanec musel dát vědět alespoň den dopředu svému nadřízenému. Za každý vyčerpaný „sick day“ náleží zaměstnanci mzda v hodnotě jeho průměrného denního výdělku.

3.4 Odměny za odpracování celé měsíční pracovní doby

Ve společnosti připadají 3 hodiny pracovní neschopnosti v týdnu na jednoho zaměstnance. Spousta zaměstnanců v období jednoho měsíce, neodpracuje celou výši pracovní doby, tedy celých 160 hodin z jakýchkoliv důvodů. K navýšení motivace zaměstnanců by posloužilo zvýšení osobního ohodnocení na základě odpracované pracovní doby. Pokud by zaměstnanec v průběhu měsíce odpracoval celých 160 hodin, dostal by na konci měsíce vyšší osobní ohodnocení o 2000,-. Tato částka by motivovala především zaměstnance s nižší mzdou a snahou si přivydělat. Společnosti by tak zvýšila

produktivita, na nižších pracovních pozicích ve společnosti. Tento faktor by mohl být kritický při větším množství zakázek.

3.5 Vyšší finanční ohodnocení za předčasné dokončení zakázky

V době, kdy má společnost více zakázek je potřeba by byli všichni zaměstnanci přítomni a schopni práce. Způsob, jak je motivovat k větší pracovní výkonnosti, je odměna za předčasné dokončení zakázky. Zaměstnancům by teda byla kompenzována časová mzda finanční odměnou, která by musela být ve výsledku vyšší než původně strávený celkový čas na zakázce. Způsob stanovení výše finanční odměny za předčasné dokončení by, jsi stanovilo vedení společnosti samo. Pro tento návrh je navržen vzorec, díky kterému společnost okamžitě zjistí výši úspory.

plánovaný čas – reálný čas = úspora času

úspora času * průměrné mzdy zaměstnanců podílející se na zakázce =

finanční úspora, kterou rozdělí vedení společnosti mezi dle vlastního uvážení mezi zaměstnance a společnost.

3.6 Snížení pohyblivé složky mzdy v době málo zakázek

V době, kdy není práce, ztrácí společnost nemalé finanční prostředky. Pro zaměstnance není práce, která by odpovídala jejich mzdě. V této době by mohlo vedení společnosti, snížit výši pohyblivé složky mzdy určitým pracovním pozicím. Tato změna v systému odměňování by trvala pouze krizové období, kdy pro zaměstnance není práce, která by odpovídala výši jejich mzdy. Snížení pohyblivé složky mzdy by se týkalo pracovních pozic: konstruktér a zámečnick, tyto pracovních pozice ve společnosti 40,48 % z celkového počtu zaměstnanců. Z hlediska úspory by se stanovilo 30 % snížení pohyblivé složky mzdy. Pokud by zaměstnanec nebyl spokojen se snížením mzdy a rozhodl se odejít ze společnosti tak by se jeho práci rozdělila zbylým pracovním pozicím a společnost by měla dostatek času, aby našla adekvátní náhradu. Z hlediska úspory by se stanovilo 30 % snížení pohyblivé složky mzdy.

3.7 Průzkum spokojenosti klíčových pozic

Z řízené rozhovoru s vedením vyplynulo, že nemají náhradu za zaměstnance na klíčových pozicích. V období, kdy má společnost na starost více zakázek, by nastal velký problém kdyby, odešel někdo na klíčové pozici. Společnost by měla věnovat zvýšenou pozornost, daným zaměstnancům a ubezpečovat se, že nepřejde ke konkurenci. Průzkum spokojenosti zaměstnanců na klíčových pozicích je založen na dotazníku o osmi otázkách.

Tabulka č. 39: Dotazník spokojenosti zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)

Dotazník spokojenosti zaměstnanců?
1) Jste spokojeni na své pracovní pozici?.....
2) Jste spokojeni s kolektivem na pracovišti?.....
3) Jste spokojeni se svojí mzdou?.....
4) Vyhovuje vám pracovní doba?.....
5) Jste hodně pracovní vytížen?.....
6) Vyhovuje vám naše nabídka benefitů?.....
7) Máte dostatek volného času?.....
8) Jakékoliv připomínky, k práci ve společnosti?.....

Na základě dotazníku, vedení společnosti bude vědět, jak se klíčový zaměstnanci cítí ve společnosti. Pokud zaměstnanec odpoví na dotazník negativně, dává to společnosti

dostatek času na vyhovění jeho případných potřeb, či shánění náhrady na danou klíčovou pozici. Zaměstnanci na klíčových pozicích by dotazník obdrželi každé tři měsíce.

3.8 Hledání zaměstnanců přes střední a vysoké školy s technickým zaměřením

Společnost má spoustu starších zaměstnanců, kteří budou chtít odejít dřív nebo později do důchodu. Je nutné, aby společnost za včas již vyhlížela nové zaměstnance, kteří budou náhradou za zaměstnance, kteří odejdou do důchodu. Způsob získat nové zaměstnance je navázat spolupráci se středními školami a vysokými školami. Tito budoucí zaměstnanci nebudou mít žádné špatné návyky, které by si případně mohli odnést s jiných zaměstnání ve stejném oboru. Na středních školách, může společnost poptávat především strojní mechaniky, obráběče kovů a elektromechaniky. Na vysokých školách by mohla společnost především poptávat, konstruktéry a programátory CNC a PLC strojů. K navázání kontaktu s vedením škol by došlo 1.11.2019, to jsou zhruba dva měsíce dopředu, než by mělo vedení společnosti v plánu prezentovat svoji společnost ve školách. K prezentacím v průběhu prvního čtvrtletí tedy těsně předtím, než budou končit studium dané obory o které má společnost zájem. Prezentace společnosti by probíhala pouze v některých oborech na školách.

Střední školy v jihomoravském kraji, kde by společnost měla hledat nové zaměstnance:

- Střední odborná škola a Střední odborné učiliště Kuřim, s.r.o. (obor: mechanik elektrotechnik, mechanik seřizovač, obráběč kovů).
- Střední škola strojírenská a elektrotechnická Brno, příspěvková organizace (obor: mechanik elektrotechnik, mechanik seřizovač, mechanik strojů a zařízení, obráběč kovů, nástrojař, strojní mechanik, elektromechanik pro zařízení strojů a přístrojů).
- Střední škola technická a ekonomická Brno, Olomoucká, příspěvková organizace (obor: obráběč kovů, strojní mechanik, mechanik seřizovač).

Vysoké školy v jihomoravském kraji s technickým zaměřením:

- Vysoké učení technické Fakulta strojního inženýrství v Brně (obor strojírenská technologie, základy strojního inženýrství, strojírenství).

Na každou školu by přišel ředitel společnosti I. A. N. TECHNIC s prezentací v powerpointu a reklamním malým billboardem od PLAKAT s. r. o. společnosti. Za každý odprezentovaný obor na střední škole by společnost zaplatila vedení školy částku 2000,-. Za Prezentaci na vysoké škole by společnost zaplatila vedení školy 3000,-. Prezentace by byla ukázána všem žákům na středních školách ve čtvrtých ročnících a všem žákům na vysokých školách ve třetích ročnících. Částky slouží především jako poděkování vedení školy a k pokrytí nákladů za jejich čas.

3.9 Náborový příspěvek

Poslední návrh je zavedení náborového příspěvku pro nové zaměstnance. Tento druh odměny by motivoval především nové potenciální zaměstnance, kteří zvažují více pracovních nabídek. Zvyšuje to tak atraktivitu pracovní nabídky pro nové zaměstnance a motivuje je k tomu, aby dali přednost společnosti I. A. N. TECHNIC před konkurencí.

Příspěvek by byl stanoven na 8 000,-, který by zaměstnanec dostal vyplacen ve dvou částkách. První částku 3000,- by dostal po skončení zkušební doby, tedy po třech měsících. Zbylou část 5 000,- by dostal zaměstnanec až po odpracování půl roku ve společnosti.

Příspěvek je takto rozdělen především z důvodu, aby zaměstnavatel motivoval potenciálního zaměstnance k práci ve společnosti. Druhá část příspěvku je vyšší, protože zaměstnanec bude po půl roce již dostatečně zaučen a sníží se riziko jeho odchodu od společnosti, ke konkurenci. Ve společnosti se očekává v blízké budoucnosti odchod nejméně tří zaměstnanců kvůli vysokému věku.

3.10 Harmonogram navrhnutých změn ve společnosti

Po schválení vedení společnosti je sestaven harmonogram navrhnutých změn, který by měl sloužit vedení k časové organizaci plánových změn. Časové údaje jsou pouze orientační, je třeba brát v úvahu ekonomickou situaci společnosti a vytíženost jednotlivých pracovišť.

- 1.7. 2019 až 5.7. 2019 – seznámení zaměstnanců společnosti s navrženými změnami v systému odměňování na velké schůze a rozesláním e-mailů,
- 8.7. 2019 - seznámení zaměstnanců s programem TopMoraviaHealth,
- 1.8. 2019 - informování zaměstnanců od svých nadřízených ohledně příspěvku na léky,
- 1.8. 2019– zavedení příspěvku na léky,
- 1.8. 2019 - informační schůze s vedením o zavedení sick days,
- 1.8. 2019 – odměny za předčasné dokončení zakázky a zkrácená pracovní doba v době kdy je méně zakázek,
- 1.9. 2019 – dotazník spokojenosti klíčových pozic u zaměstnanců každý měsíc,
- 13.1. 2020 – navázání kontaktu se středními školami a vysokou školou a informování o náborovém příspěvku.

Časový plán se je určen od okamžiku, kdy bude mít společnost možnost k nahlédnutí. První týden byl zvolen jako seznamovací čas vedení a zaměstnanců se změnami, které v blízké budoucnosti nastanou.

Další týden jsou zaměstnanci seznámit s programem TopMoraviaHealth do kterého se můžou přes společnost, za zvýhodněnou cenu přihlásit. Od následujícího měsíce by byla zavedena většina navrhovaných benefitů.

Další měsíc budou rozdány zaměstnancům na klíčových pozicích dotazníky spokojenosti. Tyto dotazníky zaměstnanci obdrží zaměstnanci každé tři měsíce.

V prvním čtvrtletí kalendářního roku, společnost naváže kontakt se středními školami a vysokou školou, ohledně nábory nových zaměstnanců a náborového příspěvku, který společnosti nabízí.

3.11 Ekonomické zhodnocení navrhnutých změn

Navrhnuté změny ve společnosti I. A. N. TECHNIC vyžadují určité finanční vytížení. V důsledku těchto změn by měl poté systém odměňování více vyhovovat jak zaměstnancům, tak vedení společnosti.

3.11.1 Příspěvek na léky

Nejnákladnější změnou v systému odměňování je příspěvek na léky, protože společnost na tento benefit vynakládala finanční prostředky každý měsíc. Nemocnost ve společnosti je hlavním problémem snížených produktivity práce zaměstnanců. Náklady za léky jsou daňově neuznatelné a byli by poskytovány 41 zaměstnanců ve společnosti.

*Náklady na léky = 41*12*500 = 246 000,-*

*Daň z léků je 10 % = 246 000*1,1 = 24 600,-*

Celkové náklady na léky tedy činí 270 600,-

3.11.2 TopMoraviaHealth

Pokud by společnost investovala do programu VIP byli by výdaje na každou klíčovou pozici 27 000,-. Společnost má 4 zaměstnance na klíčových pozicích, které musejí být obsazeny.

*Celkové náklady na TopMoraviaHealth program = 4*27 000 = 108 000,-*

Ostatním zaměstnancům by byl doporučen program basic, který nemá tolik výhod oproti programu VIP, ale stále by jim byla zajištěna kvalitní a rychlá zdravotní péče s cenou 7 000,- na rok. Společnost by sama uvažila, zda by na tento benefit zaměstnancům přispívala nebo by sis jej museli platit samy.

3.11.3 Zavedení „sick days“

Průměrná mzdové náklady na 1 zaměstnance činí na den 213,-. Při maximálním využití „sick days“ u každého zaměstnance, vzroste pracovní neschopnost ve společnosti o 672 hodin. Za využití „sick days“ každému zaměstnanci náleží náhrada mzdy v podobě denního průměrného výdělku. Společnosti se tak zvýší mzdové náklady.

*Mzdové náklady = 672*213 = 143 136,-*

*Sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance = 143 136*0,34 = 48 666,-*

Celkové náklady na „sick days“ činí 191 802,- při maximálním využití.

3.11.4 Odměny za odpracování celé měsíční pracovní doby

Tento benefit je dostupný pouze pro prvních 16 tarifních tříd, tedy pro zaměstnance se mzdou do 36 550,-. V rozmezí 16 tarifních tříd se nachází 28 zaměstnanců, kteří mají možnost získat zvýšení osobního ohodnocení o 2000,-. Při plné pracovní docházce zaměstnanců v prvních 16 tarifních třídách by se mzdové náklady společnosti zvýšili o 56 000,-.

*Mzdové náklady = 28*12*2000 = 672 000,-*

*Sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance = 672 000*1,34 = 228 480*

Celkové náklady na tento návrh činí 900 480,-.

3.11.5 Vyšší finanční ohodnocení za předčasné dokončení zakázky

Náklady návrhu nelze vyčíslit, protože daný návrh je závislý na více faktorech a jedná se především o návrh, jak uspořít mzdové náklady společnosti. Závisí kolik zaměstnanců na zakázce pracuje a jak dlouho dobu. Čím větší bude časová rezerva dokončení zakázky tím vyšší finanční ohodnocení dostanou zaměstnanci, kteří se na zakázce podíleli.

3.11.6 Snížení pohyblivé složky mzdy v době málo zakázek

Při snížení pohyblivé složky mzdy zámečnickům a konstruktérům o 20 % by společnost uspořila nemalou finanční částku, především v době, kdy je málo zakázek. Částka pohyblivé složky se vynásobí počtem zaměstnanců a koeficientem 1,34, který obsahuje sociální a zdravotní pojištění.

*Pohyblivá složka konstruktérů = 32 300*7*1,34 = 302 974,-*

*Pohyblivá složka zámečníků = 13 600*10*1,34 = 182 240,-*

*Celkové mzdové náklady za pohyblivou složku mzdy zámečníků a konstruktérů činí **485 214,-**.*

Po snížení pohyblivé složky o 20 %:

*Pohyblivá složka konstruktérů = 32 300*7*1,34*0,8 = 242 279,-*

*Pohyblivá složka zámečníků = 13 600*10*1,34*0,8 = 145 792,-*

*Celkové mzdové náklady za pohyblivou složku mzdy zámečníků a konstruktérů činí **388 071,-**.*

*Celková úspora = 485 214 – 388 071 = **97 143,-***

*Úspora na měsíc za snížení pohyblivé složky daných pozic činí **97 143,-** za měsíc.*

3.11.7 Průzkum spokojenosti klíčových pozic

Tato změna v systému odměňování patří k nejméně nákladným. Cena 1 papíru A4 se pohybuje kolem 2 korun. Dále by k této částce byli připočteny náklady tiskárny na daný kus papíru. Zaměstnanci vyplní dotazník v pracovní době a budou mít na vyplnění 10 minut. Mzdové náklady činí 1 090,- včetně sociálního a zdravotního. Cena za je papír 32,-. *Celkové náklady na tento návrh činí **1122,-**.*

3.11.8 Hledání zaměstnanců přes střední a vysoké školy s technickým zaměřením

Náklady daného návrhu tvoří, billboardy, poplatky škole za prezentace na jednotlivých oborech a mzdové náklady ředitele společnosti. Společnost má v plánu prezentovat na 13 oborech středních škol a na 3 oborech vysokých škol. Náklady na dva billboardy činí 1900,- pro střední školy bude jiný billboard než na vysokou školu kvůli poptávce po určitých pracovních pozicích. Náklady na prezentaci tedy činí celkem 36 900,-. Částka 35 000,- jsou poplatky školám za možnost prezentace a částka 1 900,- jsou náklady na billboardy. Při rozležení prezentačního programu ředitel společnosti stráví na každé škole 1 den budou mzdové náklady ředitele společnosti 18 760,- včetně sociálního a zdravotního pojištění. Náklady na prezenci jsou daňově uznatelný náklad.

Celkové náklady na tento návrh budou 55 660,-

3.11.9 Náborový příspěvek

Z náborového příspěvku musí společnost odvádět 34 % na sociální a zdravotní pojištění zaměstnance. Zaměstnanec tedy zaplatí za náborový příspěvek více než dostane nový potenciální zaměstnanec. Za první část náborového příspěvku tedy společnost zaplatí 4 020,- ale zaměstnanec dostane pouze 3 000,-. Za druhou část příspěvku, kterou dostane zaměstnanec, pokud ve společnosti vydrží alespoň půl roku, společnost zaplatí 6 700,- ale zaměstnanec dostane pouze 5 000,-. Výsledné náklady společnosti na náborový příspěvek činí 10 720,- na jednoho zaměstnance.

Celkové náklady na tento návrh budou 32 160,-

3.12.1 Celkové náklady návrhů

Následující tabulka shrnuje celkové náklady pro společnost při zavedení všech změn v systému odměňování.

Tabulka č. 40: Celkové náklady návrhů (zdroj: vlastní zpracování)

Změny	Cena
Příspěvek na léky	270 600 Kč
TopMoraviaHealth	108 000 Kč
Průzkum spokojenosti klíčových pozic	1122 Kč
Náborový příspěvek	32 160 Kč
Hledání zaměstnanců na školách	55 660 Kč
Odměny za odpracování celé měsíční pracovní doby	900 480 Kč
Sick days	191 802 Kč
Součet nákladů	1 559 824 Kč

Při maximální využití daných benefitů, vzrostou celkové náklady o 1 559 824,-. Náklady společnosti v roce 2017 činili 78 902 000,-. Pokud by, jste náklady tento rok držely na stejné hodnotě, došlo by ke zvýšení nákladů o 1,97 %. Vyšší hodnocení za předčasné dokončení zakázky závisí na více faktorech. Vyčíslení tedy není možné zobecnit, musí být využito na konkrétní zakázce při, které je jasný časový plán a počet zaměstnanců, kteří se na ní podílejí.

Přínosem pro společnost by byl návrh snížení pohyblivé složky mzdy v době málo zakázek. V období krize by tak společnost mohla měsíčně ušetřit 97 143,- za konstruktéry a zámečníky. Celková úspora společnosti by činila za jedno účetní období 1 165 716,-. Tato úspora by z části pokryla náklady, které by byli použity na změny v systému odměňování zaměstnanců.

3.12.2 Přínosy navrhovaných změn

Příspěvek na léky – snížení nemocnosti zaměstnanců ve společnosti a zvýšení produktivity práce zaměstnanců

TopMoraviaHealth – zajištění klíčových pozic a snížení nemocnosti

Sick days – snížení pracovní neschopnosti delším časovém intervalu

Odměny za odpracování celé měsíční pracovní doby – motivace ke zvýšení produktivity práce zaměstnanců, především důležité v době zakázek. Výše finanční odměny by měla motivovat především zaměstnance v nižších tarifních třídách

Vyšší finanční ohodnocení za předčasné dokončení zakázky – motivace k vyššímu pracovnímu výkonu, úspora mzdových nákladů společnosti a vyšší odměny pro zaměstnance podílející se na zakázce

krácení pohyblivé složky mzdy v době málo zakázek – snížení nákladů na zaměstnance, celková úspora společnosti

Průzkum spokojenosti klíčových pozic – zjištění spokojenosti klíčových pozic, včasné reagování vedení na případnou nespokojenost klíčových pozic

Hledání zaměstnanců přes střední a vysoké školy s technických zaměřením – získání kvalifikované pracovní síly, snížení nemocnosti a pracovní neschopnosti

Náborový příspěvek – motivace pro potenciální zaměstnance, zvýšení atraktivity společnosti

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout změny v systému odměňování zaměstnanců ve společnosti I. A. N. TECHNIC. Návrhy by měli vést ke snížení nemocnosti, zvýšení motivace, produktivity práce a zvýšení spokojenosti zaměstnanců a vedení společnosti. Dílčím cílem je získání nové a kvalifikované pracovní síly.

První část bakalářské práce byla zaměřena na zmapování teoretických východisek a vymezení základních pojmů v systému odměňování.

Největší část bakalářské práce tvořila analytická část. Tato část byla stěžejní pro vypracování návrhů na změny v systému odměňování. Analytická část byla ve společnosti I. A. N. TECHNIC byla sestavena za pomoci různých analýz. První z nich byla analýza „7S“, který zahrnovala strategii společnosti, organizační strukturu, systém odměňování pracovníků, styl řízení, spolupracovníky, schopnosti a sdílené hodnoty společnosti. Dále byla provedena analýza ekonomického stavu společnosti, ve které byli vyčísleny náklady, výnosy, výsledek hospodaření a provozní poměrové ukazatele za období pěti let. Další analýzy byly prováděny na trhu práce, aby se zjistila konkurenceschopnost společnosti, mzdové šetření na trhu práce a analýza pracovní síly. Na konci jednotlivých kapitol jsou sepsány jejich shrnutí. Zaměstnancům byli podány dotazníky, aby se mohla provést analýza spokojenosti zaměstnanců. Na základě dotazníkové šetření byli vedení společnosti pokládány otázky ve formě řízeného rozhovoru, který měl účel zjistit, kde je společnost ochotna udělat změny v systému odměňování.

Pro odstranění nedostatků v systému odměňování a zvýšení spokojenosti zaměstnanců byli navrženy různé návrhy. Jednalo se zde o nové zaměstnanecké benefity, příspěvek na léky, program TopMoraviaHealth, zavedení „Sick days“. K dalším změnám patří dotazníkové šetření pro zaměstnance na klíčových pozicích, spolupráce se středními a vysokými školami, náborový příspěvek, odměny za odpracování části pracovní doby, vyšší finanční ohodnocení za předčasné dokončení zakázky a zkrácená pracovní doba v době méně zakázek. K těmto návrhům byly také vyčísleny náklady, které by společnost vynaložila navíc při zavedení těchto návrhů.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- (2) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- (3) ELENA-SABINA, Turnea,. What We Expect and What We Get? Total Rewards for Potential Employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. Elsevier, 2018, 238, 81-86 [cit. 2018-12-09]. DOI: 10.1016/j.sbspro.2018.03.010. ISSN 1877-0428.
- (4) AZMAN ISMAIL, NURSAADATUN NISAK AHMAD a AZMI ZAINOL. Managerial Coaching in Enhancing Employees' Motivation. *Acta Universitatis Danubius: Oeconomica* [online]. Danubius University, 2016, 12(3), 98-112 [cit. 2018-12-09]. ISSN 2065-0175. Dostupné z: <https://doaj.org/article/2b889221b87346139cab133c58ceddf4>
- (5) UCTOVANI. *Mzda*. [online]. 2018 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://www.uctovani.net/ucetni-slovník.php?co=Mzda&id=58>
- (6) HRNEWS. *Bez pohyblivé složky mzdy může fungovat jen minimum firem*. [online]. 2018 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/rozhovory/bez-pohyblive-slozky-mzdy-muze-fungovat-jen-minimum-firem-id-2960100>
- (7) JUSTICE. *Oficiální server českého soudnictví*. [online]. 2018 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
- (8) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
- (9) Veřejný rejstřík a sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. ©2013-2017 [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: www.justice.cz
- (9) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity* [online]. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2019>
- (10) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Výdělky* [online]. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/jim/ps?obdobi=4&rok=2018>
- (11) PORADNA. *Nástupní mzdy podle krajů*. [online]. 2018 [cit. 2019-12-04]. Dostupné z: <https://www.prace.cz/poradna/aktuality/detail/article/velky-prehled-nastupni-mzdy-na-18-pozicich-podle-kraju/>
- (12) PORTAL.MPSV. *Nabídka a poptávka na trhu práce* [online]. 2018 [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh?stat=2000000000055&obdobi=A&rok=2018&uzemi=1000&send=send&_piref37_1298287_37_241130_241130.pohled=1&_piref37_129828

7_37_241130_241130.xslselect=prof_text&_piref37_1298287_37_241130_241130.xsl
order=1&_piref37_1298287_37_241130_241130.xslmapatag=&_piref37_1298287_37_
241130_241130.xslmapasloupec=&_piref37_1298287_37_241130_241130.usr1=5

(13) TALENTICA. *TOP benefity pro rok 2018*. [online]. 2018 [cit. 2019-12-04].
Dostupné z: <https://www.talentica.cz/top-benefity-2018/>

(14) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vývoj ekonomiky české republiky české republiky
2018* [online]. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-rok-2018>

(15) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průmysl* [online]. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z:
<https://www.czso.cz/csu/xb/prumysl-xb>

(16) KOMPASS. *Elektronika - Elektronický průmysl a vybavení* [online]. [cit. 2019-05-06].
Dostupné z: https://cz.kompass.com/a/elektronika-elektronicky-prumysl-a-vybaveni-telekomunikacni/40/r/jihomoravsky-kraj/cz_cz062/

(17) PAMPROFI. *Změny v pracovním právu v druhé polovině roku 2018* [online]. [cit. 2019-05-06].
Dostupné z: <https://www.pamprofi.cz/33/zmeny-v-pracovnim-pravu-v-druhe-polovine-roku-2018-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EpIxGWekpz0Wtj1E7sEG0S8/#>

(18) MESEC. *Změny a novinky v roku 2019 v kostce* [online]. [cit. 2019-05-06].
Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/zmeny-a-novinky-roku-2019-v-kostce/>

(19) KURZY. *Makroekonomika, průmysl* [online]. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z:
<https://www.kurzy.cz/makroekonomika/prumysl/>

(20) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Registr ekonomických subjektů jihomoravského kraje* [online]. [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/registr-ekonomicky-subjektu-jihomoravskeho-kraje-k-31-12-2018>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

Atd. – a ta dále

Např. – například

Min. - minulý

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Rozložení mužů a žen (Zdroj: vlastní zpracování).....	37
Graf č. 2: Rozložení stavu zaměstnanců ve společnosti (Zdroj: vlastní zpracování).....	37
Graf č. 3: nemocnost zaměstnanců ve společnosti.....	42
Graf č. 4: Osobní náklady (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017)	48
Graf č. 5: struktura celkových nákladů (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017).....	49
Graf č. 6: Výkonová spotřeba	49
Graf č. 7: struktura výkonové spotřeby (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017).....	50
Graf č. 8: Osobní náklady (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017)	51
Graf č. 9: Struktura osobních nákladů (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017).....	52
Graf č. 10: Tržby za prodej výrobků a služeb (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017)	Chyba! Záložka není definována.
Graf č. 11: Tržby za prodej výrobků a služeb.....	53
Graf č. 12: Struktura celkových výnosů (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017).....	54
Graf č. 13: Výkony (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017).....	55
Graf č. 14: Struktura výkonů (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013- 2017).....	56
Graf č. 15: Výsledek hospodaření (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017).....	57

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Pohyblivá složka mzdy za rok 2016 (VOJTĚCH KOŘEN. <i>bez pohyblivé složky mzdy může fungovat jen minimum firem</i> , 2017).	20
Obrázek 2: Počet zaměstnanců podle pracovních pozic (Zdroj: vlastní zpracování)	27
Obrázek 3: Průměrný věk obyvatel v Jihomoravském kraji.....	62
Obrázek 4: Průměrný věk dožití v České republice	63
Obrázek 5: Podíl nezaměstnaných obyvatel v jihomoravském kraji	65

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Rozložení zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní společnosti 2018).....	27
Tabulka č. 2: Počet zaměstnanců podle pracovních pozic (Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní společnosti 2018)	27
Tabulka č. 3: Tarifní stupnice (Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní společnosti).....	33
Tabulka č. 4: Průměrná mzda ve společnosti I.A.N. TECHNIC (Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní společnosti 2018).....	34
Tabulka č.5: počet zaměstnanců společnosti ve věkových strukturách (Zdroj: vlastní zpracování dle věku společnosti 2018).....	35
Tabulka č.6: průměrný věk zaměstnanců ve společnosti podle věkových struktur (Zdroj: vlastní zpracování dle věku společnosti 2018)	36
Tabulka č. 7: Poměr mužů a žen ve společnosti (Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní společnosti)	36
Tabulka č. 8: Poměr stavu zaměstnanců ve společnosti (Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní společnosti 2018)	37
Tabulka č. 9: Produktivita práce z tržeb (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017).....	38
Tabulka č. 10: Mzdová produktivita (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017).....	39
Tabulka č. 11: Nákladovost výnosů (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017).....	40
Tabulka č. 12: Podíl čistého zisku na jednoho zaměstnance (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017)	41
Tabulka č. 13: nemocnost zaměstnanců ve společnosti (vlastní zpracování dle: nemocnost 2014-2018).....	42
Tabulka č. 14: nástup do zaměstnání (vlastní zpracování dle: nástup do zaměstnání 2014-2018).....	43
Tabulka č. 15: výstup ze zaměstnání (vlastní zpracování dle: výstup ze zaměstnání 2014-2018).....	43
Tabulka č. 16: Poměr vzdělanosti ve společnosti (vlastní zpracování dle: vzdělání zaměstnanců 2018).....	44

Tabulka č. 17: délka pracovních poměrů ve společnosti (vlastní zpracování dle: délka pracovního poměru 2018).....	45
Tabulka č. 18: celkové náklady (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017).....	48
Tabulka č. 19: Výkonová spotřeba (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017).....	49
Tabulka č. 20: Osobní náklady (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017).....	51
Tabulka č. 21: celkové výnosy (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017).....	53
Tabulka č. 22: celkové výnosy (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017).....	55
Tabulka č. 23: Výsledek hospodaření (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát 2013-2017).....	57
Tabulka č. 24: Růst průmyslové produkce a hodnoty zakázek (Kurzy, 2018).....	59
Tabulka č. 25: počet ekonomických subjektů v jihomoravském kraji (Zdroj vlastní zpracování dle ČSÚ, 2018).....	59
Tabulka č. 26: Struktura obyvatelstva dle pohlaví a věku v Jihomoravském kraji (Zdroj vlastní zpracování dle ČSÚ, 2018).....	61
Tabulka č. 27: Struktura obyvatelstva podle vzdělání (Zdroj vlastní zpracování dle ČSÚ, 2018).....	64
Tabulka č. 28.: vývoj fluktuace (Zdroj: vlastní zpracování dle fluktuace 2014-2018)...	64
Tabulka č. 29: Vývoj mezd v České republice (Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2018).....	66
Tabulka č. 30: Mzdový Medián podle pracovních pozic (Zdroj: vlastní zpracování dle Poradna, 2018)	66
Tabulka č. 31: Průměrná hrubá mzda v ČR podle pracovních pozice (Zdroj: vlastní zpracování dle Poradna, 2018).....	67
Tabulka č. 32: Nabídka a poptávka po klíčových pracovních pozicích (Zdroj: vlastní zpracování dle Portal.mpsv, 2018).....	68
Tabulka č. 33: Výsledky dotazníkové šetření (Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků ve společnosti)	76

Tabulka č. 34: Náhrada mzdy za nemocenskou (Zdroj: Meseč, 2018) **Chyba! Záložka není definována.**

Tabulka č. 35: změny minimální mzdy v roce 2019 (Zdroj: Meseč, 2018) **Chyba! Záložka není definována.**

Tabulka č. 36: zvýšení minimálních záloh na zdravotní pojištění (Zdroj: Meseč, 2018) **Chyba! Záložka není definována.**

Tabulka č. 37: Diety a stravné (Zdroj: Meseč, 2018). **Chyba! Záložka není definována.**

Tabulka č. 38: Porovnání hrubých mezd ve společnosti I. A. N. TECHNIC a v České republice (Zdroj: vlastní zpracování dle PORTAL.MPSV)80

Tabulka č. 39: Dotazník spokojenosti zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)86

Tabulka č. 40: Celkové náklady návrhů (zdroj: vlastní zpracování)94

SEZNAM VZORCŮ

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: výkaz zisku a ztrát 2013.....	I
Příloha č. 2: výkaz zisku a ztrát 2014.....	II
Příloha č. 3: výkaz zisku a ztrát 2015.....	III
Příloha č. 4: výkaz zisku a ztrát 2017.....	IV
Příloha č. 5: grafické vyhodnocení dotazníku pro zaměstnance	V

Příloha č. 1: výkaz zisku a ztrát 2013

Minimální závazná výše informací podle vyhlášky č. 305/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu
ke dni 30.6.2013
(v celých tisících Kč)

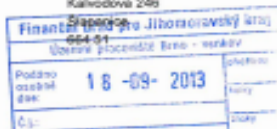
IČO
44041580

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

I.A.N. TECHNIC, spol. s r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání (MČ) se sídlem

Kalvábkova 246



Označení a	TEXT b	Čís./ c	Skutečnost v účetním období	
			sledované 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	2	18
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	2	18
II.	Výkony	4	32 601	36 686
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	29 652	32 577
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	2 134	3 694
3.	Aktivace	7	915	405
B.	Výkonová společnost	8	21 011	25 758
B.1.	Společba materiálů a energie	9	10 883	12 613
B.2.	Služby	10	10 418	13 145
+	Přidaná hodnota	11	11 980	10 908
C.	Osobní náklady	12	15 273	14 889
C.1.	Názdové náklady	13	11 240	10 904
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	3 791	3 768
C.4.	Sociální náklady	16	242	217
D.	Daně a poplatky	17	96	79
E.	Cepky dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 415	1 432
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	1 998	3 200
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	178	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	1 730	3 200
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	1 415	2 115
F.2.	Prodaný materiál	24	1 415	2 115
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	2 246	741
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 598	856
*	Provozní výsledek hospodaření	30	-4 055	-4 564
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	1 013	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	1 013	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0	781
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	781
X.	Výnosové úroky	42	776	785
N.	Nákladové úroky	43	51	69

Označení a	TEXT b	Čís./ c	Skutečnost v účetním období	
			sledované 1	minulém 2
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	17	176
O.	Ostatní finanční náklady	45	58	281
*	Finanční výsledek hospodaření	48	684	1 281
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-3 371	-3 283
II.	Mimořádné náklady	54	0	5
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	0	-5
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	-3 371	-3 288
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	-3 371	-3 288

Příloha č. 2: výkaz zisku a ztrát 2014

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu
ke dni 30.6.2014
(v celých tisících Kč)

IČO
44041560

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

I.A.N. TECHNIC, spol. s r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo poskytnutí služby se od fyzické

Kalendářní rok
30-09-2014
66451
Účetní období
30-09-2014
Číslo účtu
Látky Přílohy (23)

Označení a	T E X T b	Čís.f. c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	1 900	2
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	1 890	2
+	Obchodní marže	3	10	0
II.	Výkony	4	37 659	32 601
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	36 423	29 662
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	1 434	2 134
3.	Aktivace	7	802	915
B.	Výkonová spotřeba	8	22 144	21 011
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	9	14 352	10 593
B.2.	Služby	10	7 792	10 418
+	Přidaná hodnota	11	15 525	11 590
C.	Ozobní náklady	12	14 531	15 273
C.1.	Mzdové náklady	13	10 767	11 240
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	3 545	3 791
C.4.	Sociální náklady	16	219	242
D.	Daně a poplatky	17	87	98
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 554	1 415
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	1 293	1 908
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	358	178
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	925	1 730
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	849	1 415
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	86	0
F.2.	Prodaný materiál	24	763	1 415
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	526	2 246
HL.	Ostatní provozní náklady	27	651	1 598
+	Provozní výsledek hospodářství	30	-348	-4 055
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	22	1 013
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	20	1 013
X.	Výnosové úroky	42	420	776
N.	Nákladové úroky	43	45	51
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	3	17

Označení a	T E X T b	Čís.f. c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
D.	Ostatní finanční náklady	45	31	58
*	Finanční výsledek hospodářství	48	349	684
**	Výsledek hospodářství za běžnou činnost	52	1	-3 371
***	Výsledek hospodářství za účetní období (-/+)	60	1	-3 371
****	Výsledek hospodářství před zdaněním (-/+) (f. 30 + 48 + 53 - 54)	61	1	-3 371

Příloha č. 3: výkaz zisku a ztrát 2015

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu
ke dni 30.6.2015
(v celých tisících Kč)

IČO
44041560

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

I.A.N. TECHNIC, spol. s r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (kdy-li se od bydliště)

Kalvodova 246
Štápanice
654 51

Označení a	T E X T b	Čís.f. c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	1 149	1 900
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	898	1 890
+	Obchodní marže	3	251	10
II.	Výkony	4	59 500	37 659
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	50 122	35 423
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	9 136	1 434
3.	Aktivace	7	242	802
B.	Výkonová spotřeba	8	37 419	22 144
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	9	22 174	14 352
B.2.	Služby	10	15 245	7 792
+	Přidaná hodnota	11	22 332	15 525
C.	Osobní náklady	12	17 375	14 531
C.1.	Mzdové náklady	13	12 854	10 767
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	4 263	3 545
C.4.	Sociální náklady	16	258	219
D.	Daně a poplatky	17	104	87
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 854	1 554
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	588	1 283
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	384	358
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	204	925
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	262	849
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	155	86
F.2.	Prodaný materiál	24	107	763
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	92	526
H.	Ostatní provozní náklady	27	895	661
*	Provozní výsledek hospodaření	30	2 522	-348
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	22
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	20
X.	Výnosové úroky	42	244	420
N.	Nákladové úroky	43	45	45
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	6	3

Označení a	T E X T b	Čís.f. c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
O.	Ostatní finanční náklady	45	57	31
*	Finanční výsledek hospodaření	48	148	349
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	2 670	1
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	2 670	1
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	2 670	1

Příloha č. 4: výkaz zisku a ztrát 2017

Mínimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 506/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu
ke dni 30.6.2017
(v celých tisících Kč)

IČO
44041560

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

I.A.N. TECHNIC, spol. s r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo poskytnutí údajů za odložitelné

Kalvodolva 246/8

Štápanice

694 61

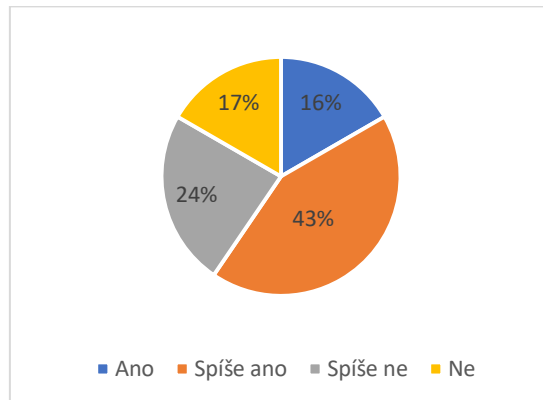
Označení a	TEXT b	Čís.f. c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Třby z prodeje výrobků a služeb	1	165 300	95 507
II.	Třby za prodej zboží	2	2 248	1 480
A.	Výnosní spotřeba	3	54 470	83 917
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	1 771	1 158
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	5	30 044	50 397
A.3.	Služby	6	22 655	31 462
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7	-10 772	-18 701
C.	Aktivace (-)	8	-40	-39
D.	Daňové náklady	9	21 851	20 751
D.1.	Daňové náklady	10	16 199	15 343
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	5 652	5 408
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění	12	5 332	5 072
D.2.2.	Ostatní náklady	13	320	336
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	3 880	1 601
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	1 710	1 661
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	1 710	1 661
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	2 170	0
III.	Ostatní provozní výnosy	20	332	975
III.1.	Třby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0	122
III.2.	Třby z prodaného materiálu	22	282	997
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	50	156
F.	Ostatní provozní náklady	24	1 053	842
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	27
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	53	86
F.3.	Daň a poplatky	27	86	110
F.5.	Jiné provozní náklady	29	934	619
**	* Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	37 438	9 441
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíl	31	0	1 075
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládaná osoba	32	0	1 075
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	381	477
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	381	477



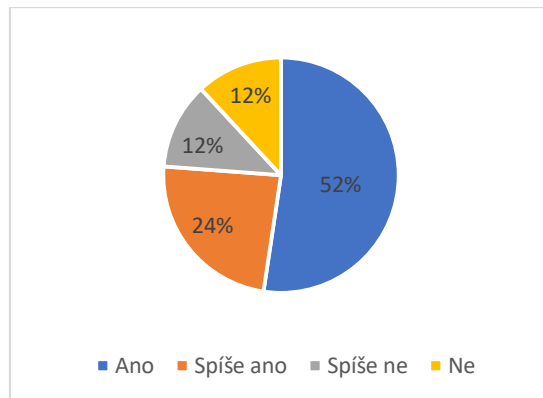
Označení a	TEXT b	Čís.f. c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	151	201
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	151	201
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	0	1
K.	Ostatní finanční náklady	47	1 300	609
*	* Finanční výsledek hospodářství (+/-)	48	-1 150	743
**	** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	36 288	10 184
L.	Daň z příjmů	50	7 000	1 226
L.1.	Daň z příjmů spletná	51	7 000	1 226
**	** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	29 279	8 958
***	*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	29 279	8 958
*	* Čistý zisk za účetní období= I+II-III-IV-VI+VII-III-IV+V+VI	56	108 281	100 525

Příloha č. 5: grafické vyhodnocení dotazníku pro zaměstnance

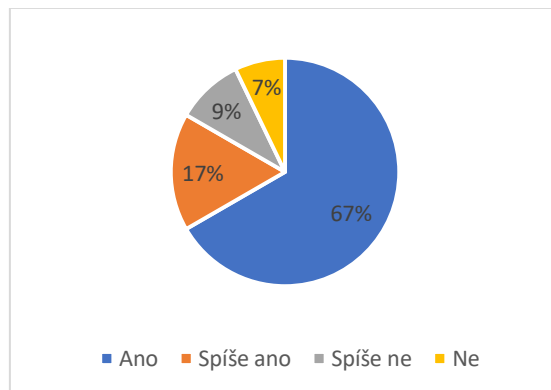
1) Jste spokojeni se svojí mzdou?



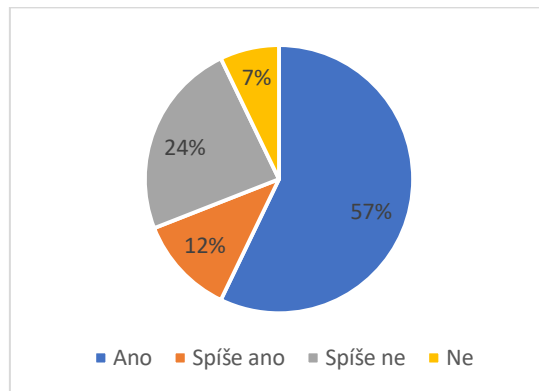
2) Uvědomujete si, že je váš pracovní výkon hodnocen?



3) Uvítali byste více zaměstnaneckých benefitů?



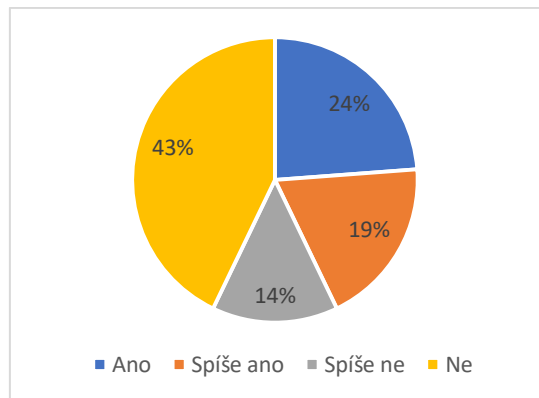
4) Jste spokojeni s vedením společnosti?



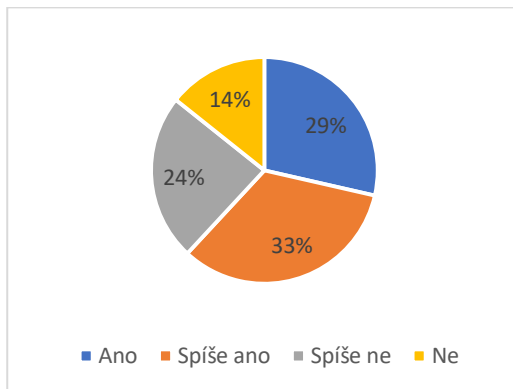
5) Víte, že je vaše mzda rozdělena na pevnou a pohyblivou složku?



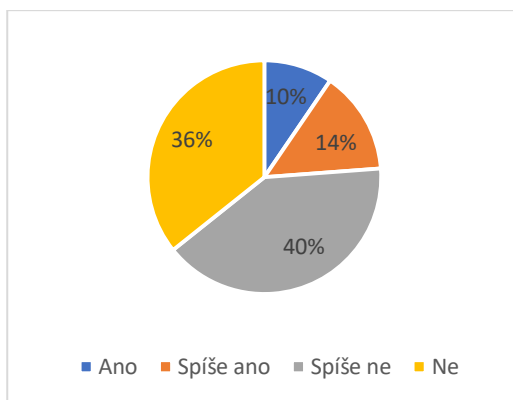
6) Přáli byste si zkrácenou pracovní dobu v době, kdy je méně zakázek?



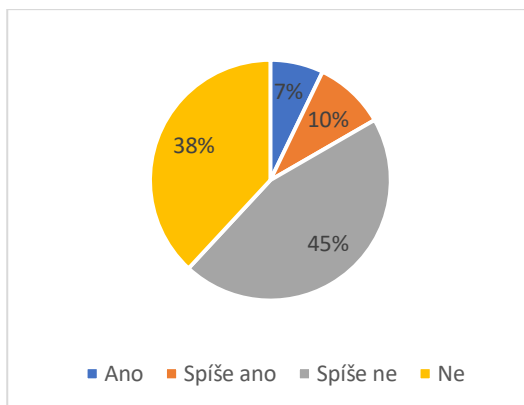
7) Motivovalo by vás získání zaměstnaneckých benefitů k práci přesčas?



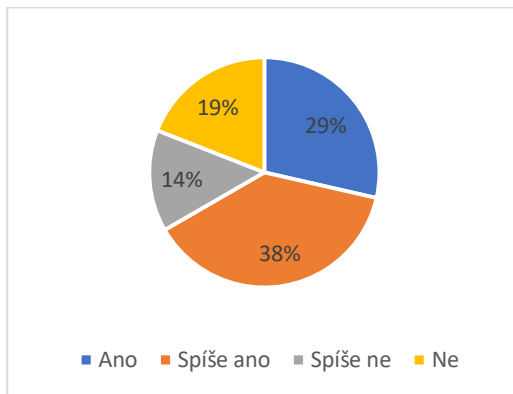
8) Motivuje vás aktuální systém hodnocení k lepším pracovním výkonům?



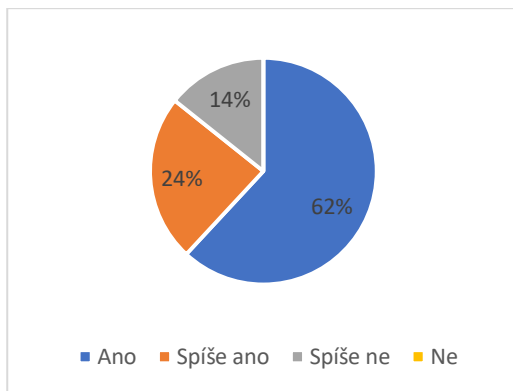
9) Jste spokojeni s Dosavadní nabídkou benefitů ve společnosti (stravenky, teambuilding)?



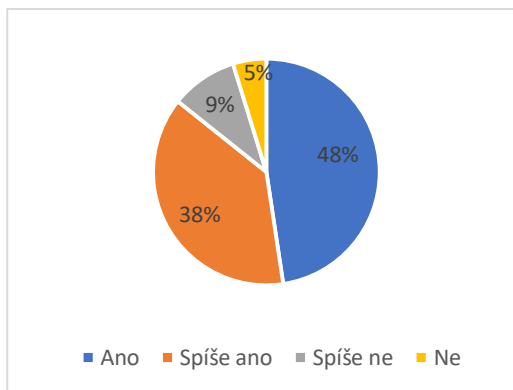
10) Jste spokojeni s pracovním vybavením ve společnosti?



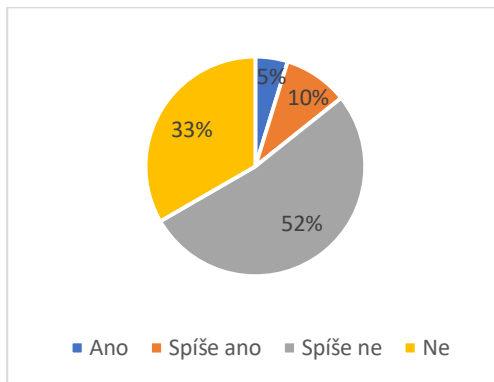
11) Jste spokojeni s komunikací mezi vámi a nadřízeným?



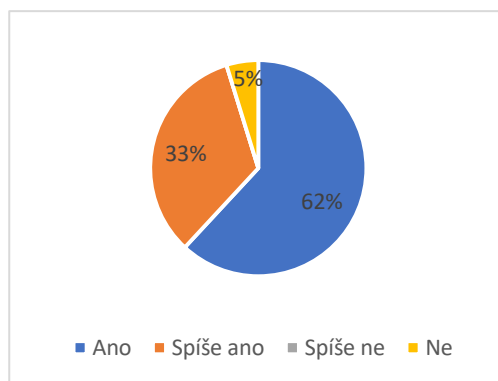
12) Dostáváte od svého nadřízeného zpětnou vazbu za vaši odvedenou práci?



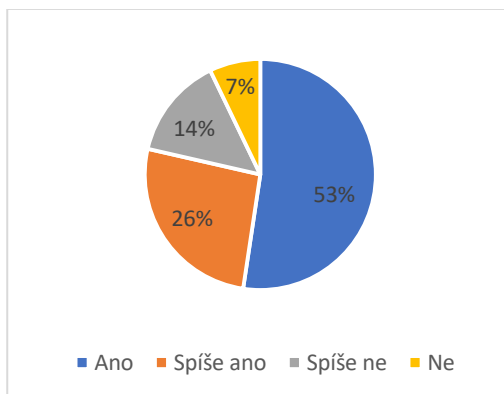
13) Lze ve společnosti dosáhnout nějakého karierního růstu?



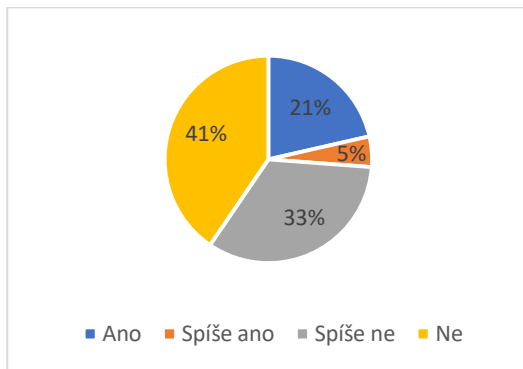
14) Jste spokojeni se spolupracovníky ve společnosti?



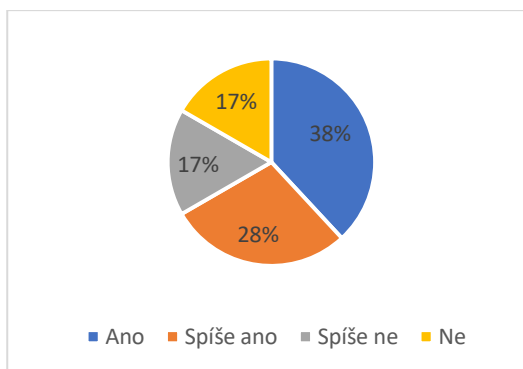
15) Vyhovuje je vám délka pracovní doby?



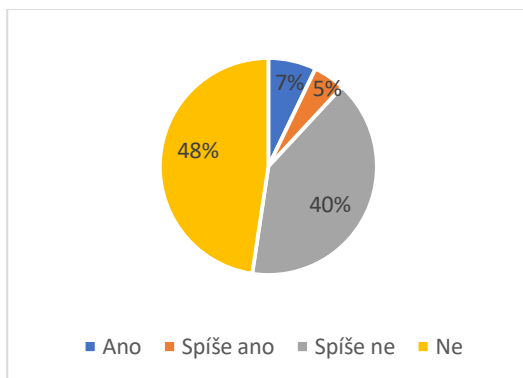
16) Vyhovovalo by vám chodit do práce později a končit později?



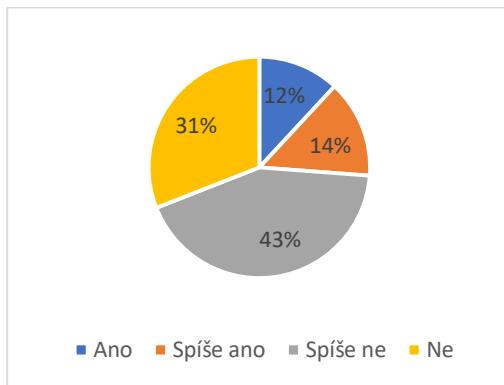
17) Vyhovují vám firemní pracovní oděvy?



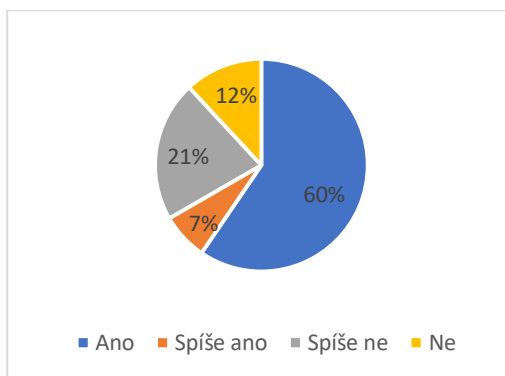
18) Znáte vyšší mzdy vašich spolupracovníků?



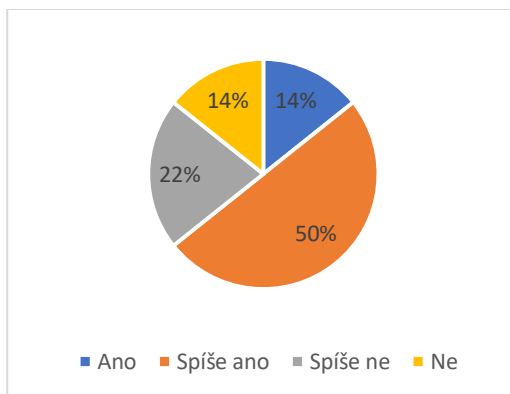
19) Vyhovuje vám aktuální systém hodnocení?



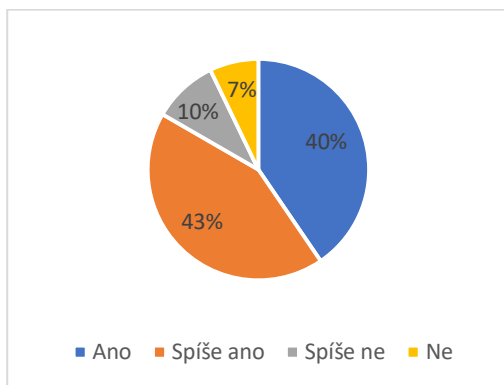
20) Vyhovovalo by vám více úkolová mzda než časová?



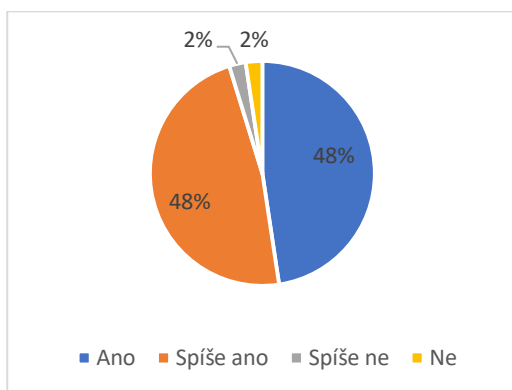
21) Jste spokojeni s rozdělením mzdy na pevnou a pohyblivou složku?



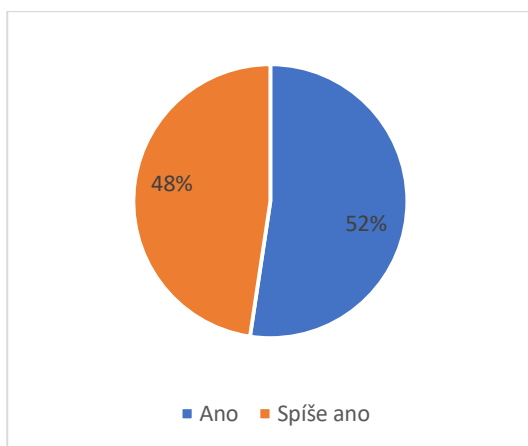
22) Kdyby, jste dostali lepší pracovní nabídku od konkurence, zvažovali byste odchod?



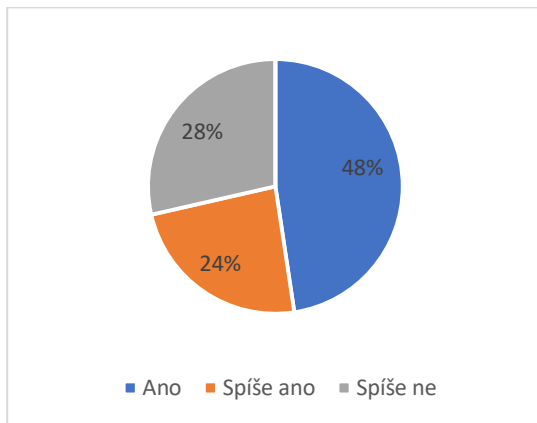
23) Vyhovuje vám věkové složení ve společnosti?



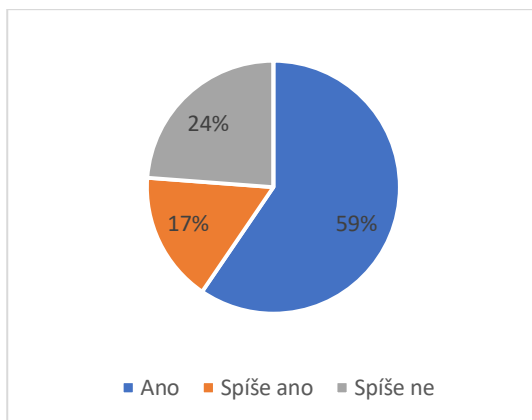
24) Cítíte zodpovědnost za odvedenou práci?



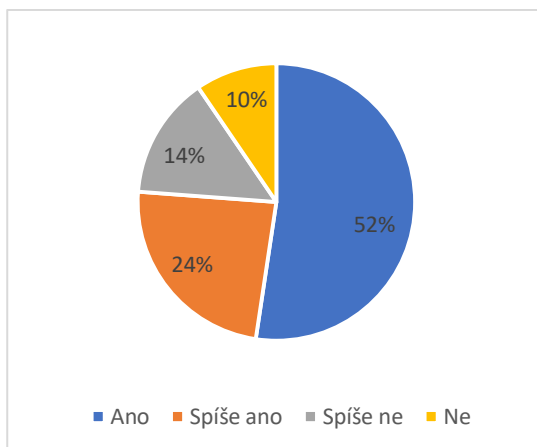
25) Uvítali byste volbu vlastního pracovního postupu k dosažení výsledku?



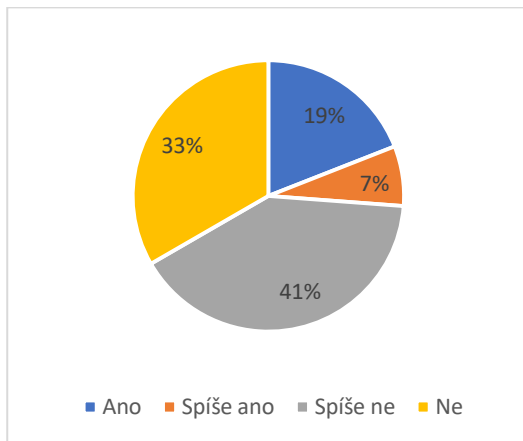
26) Ocenili by, jste vyšší finanční ohodnocení za předčasné dokončení zakázky?



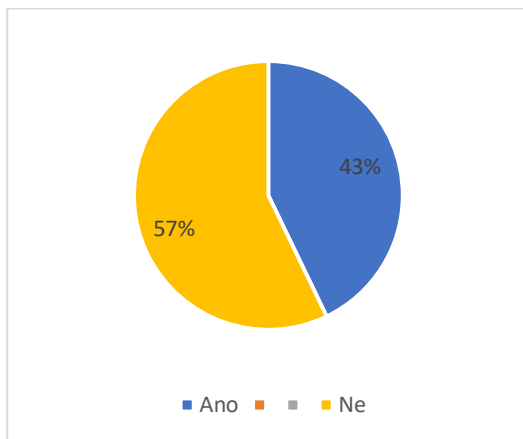
27) Uvítali byste více spolupracovníků na náročnějších zakázkách?



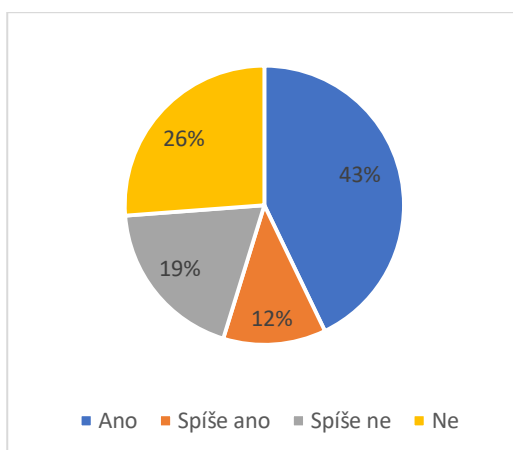
28) Vyhoví vám vedení, pokud chcete vyšší osobní ohodnocení?



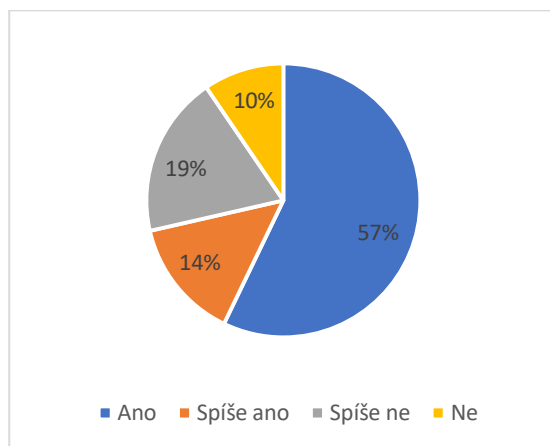
29) Myslíte si, že vaše mzda je přibližně stejně velká jako v ostatních společnostech se stejným zaměřením v oboru?



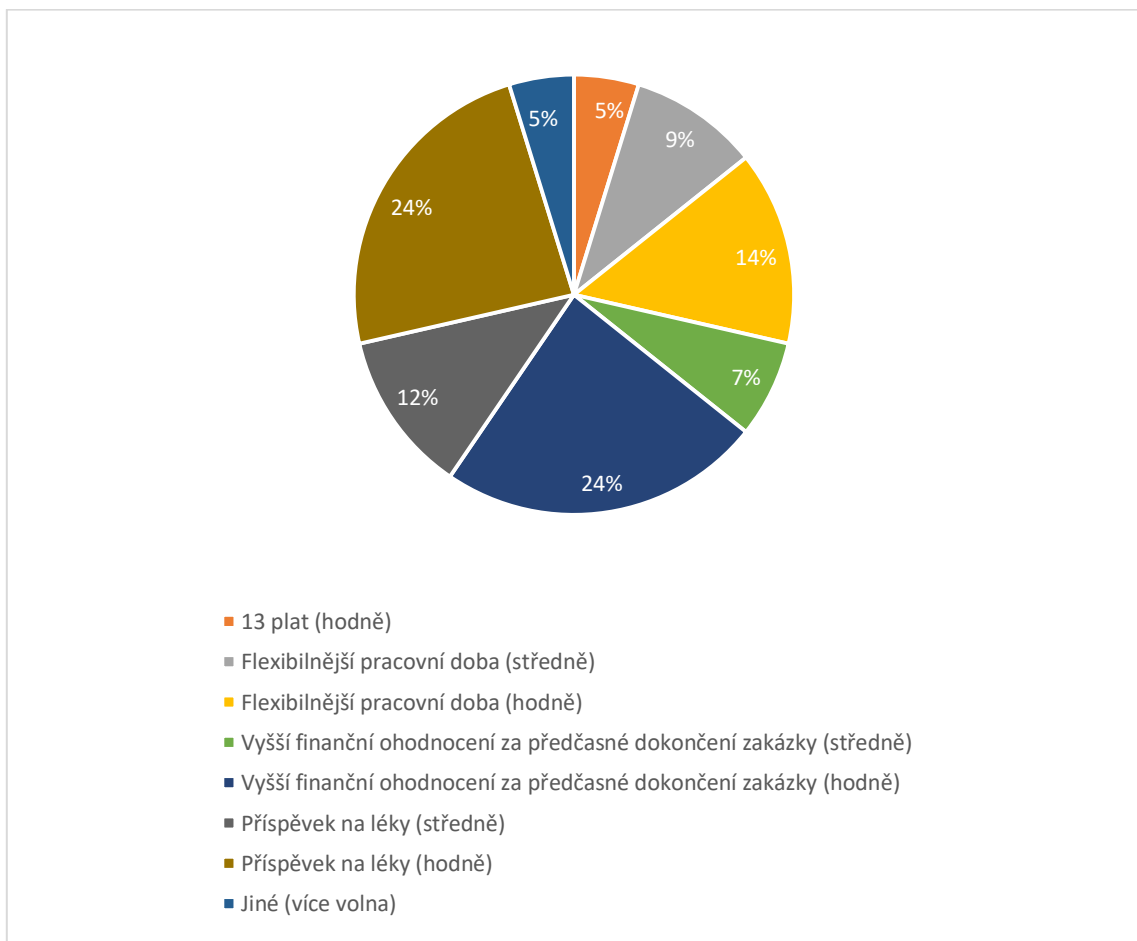
30) Myslíte si, že vaše mzda odpovídá vašim pracovním výkonům?



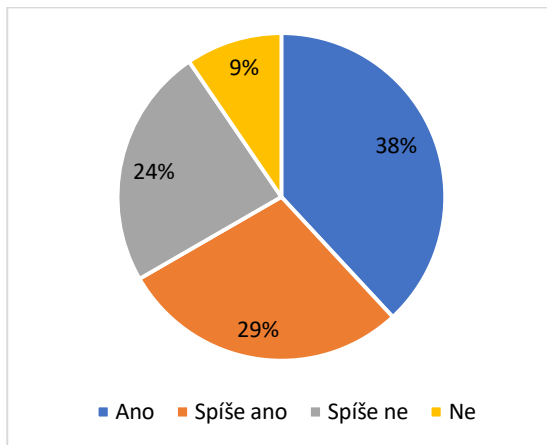
31) Jste spokojeni s organizací práce ve společnosti?



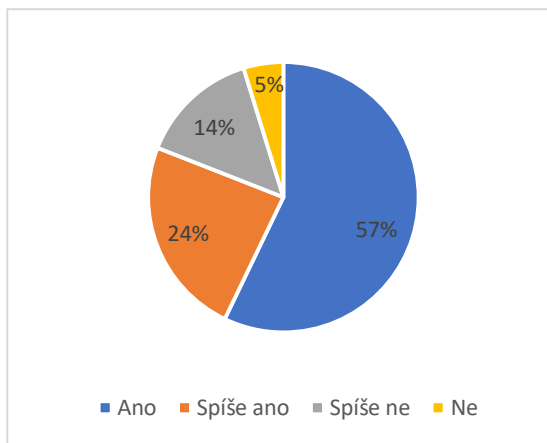
32) Jaký z následujících benefitů by vám nejvíce vyhovoval? (pouze 1 odpověď a jak moc byste si přáli tento benefit: málo, středně, hodně)



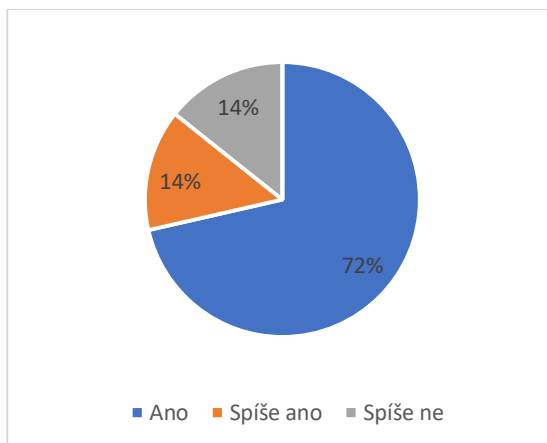
33) Vyhoví vám vedení, pokud chcete, zálohu na mzdu?



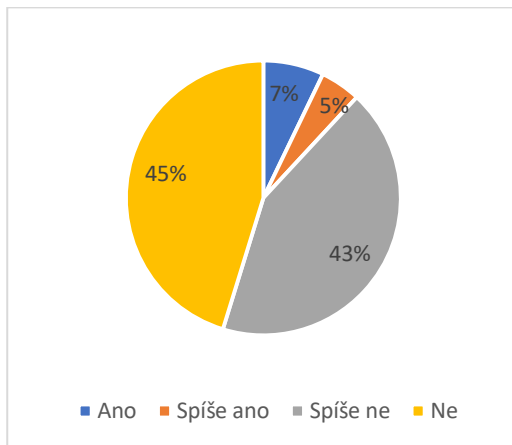
34) Máte možnost sdělit své připomínky, náměty či návrhy?



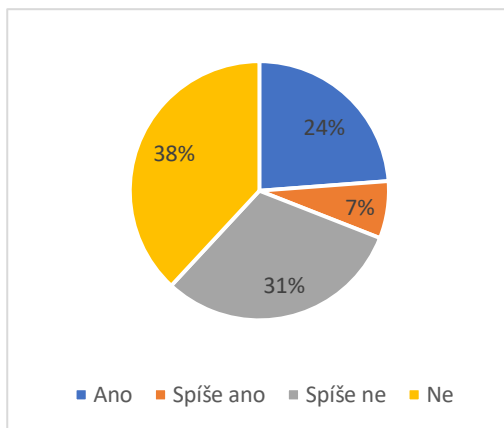
35) Jste chváleni za dobře odvedenou práci?



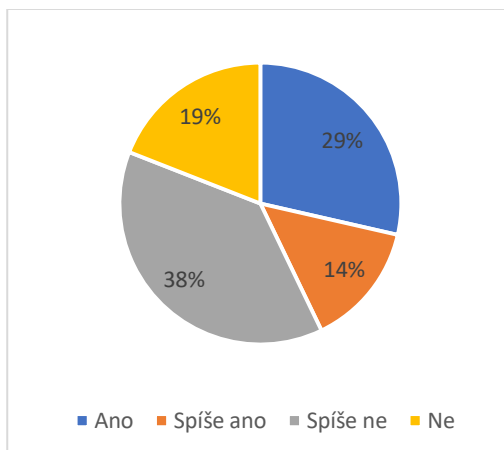
36) Máte možnost se ve společnosti vzdělávat ve vašem oboru?



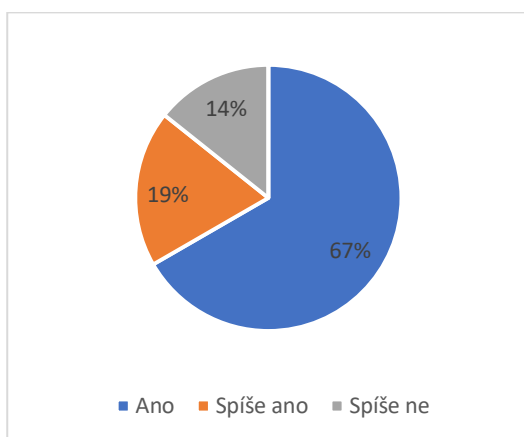
37) Měli by, jste zájem obětovat část pracovní doby, za vzdělání ve vašem oboru?



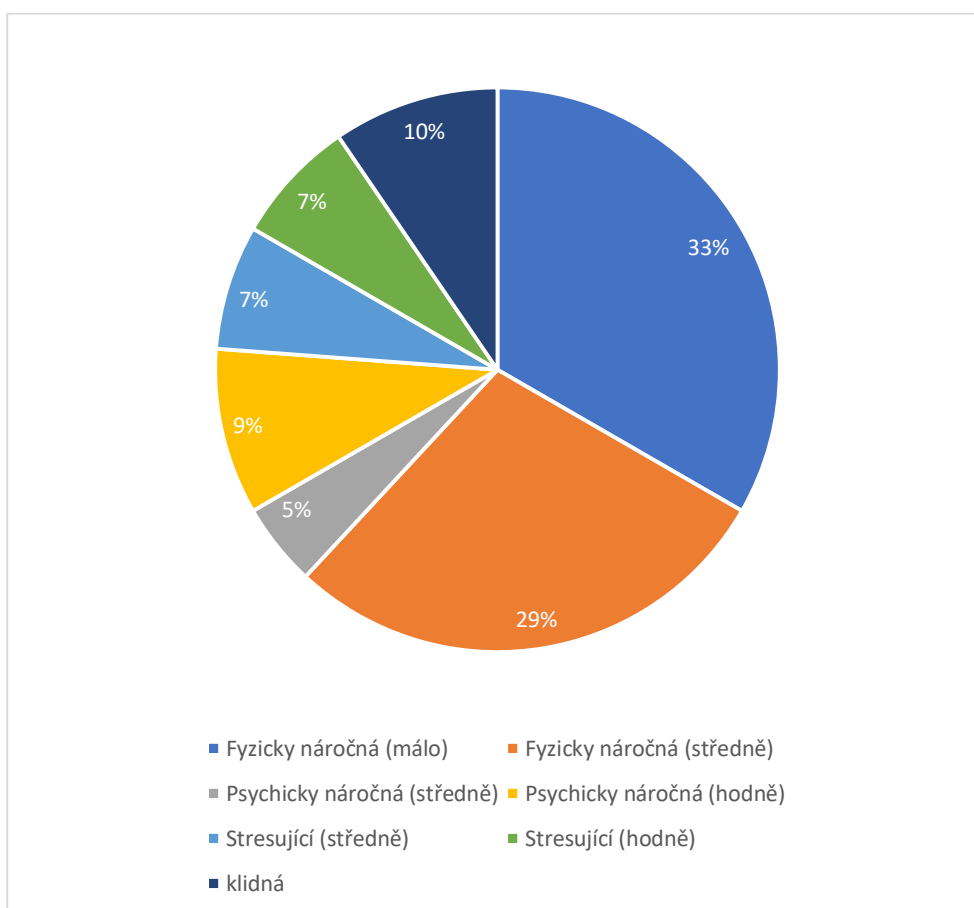
38) Vyhovuje vám styl vedení ve společnosti?



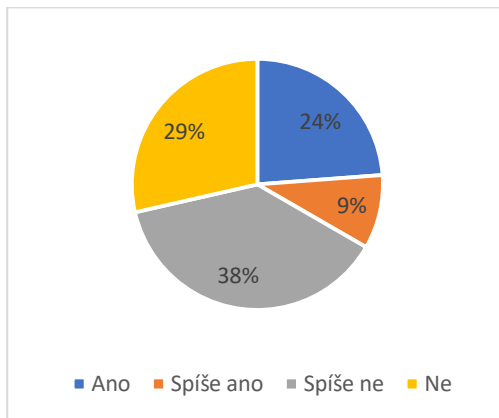
39) Vyhovuje vám náplň práce?



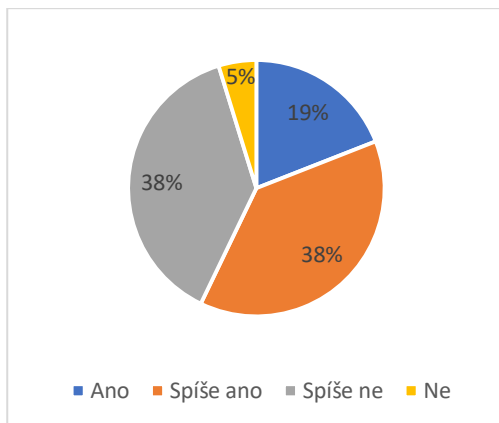
40) Jaká je pro vás práce? (k označené odpovědi zaškrtnout jak moc: vůbec, málo, středně, hodně)



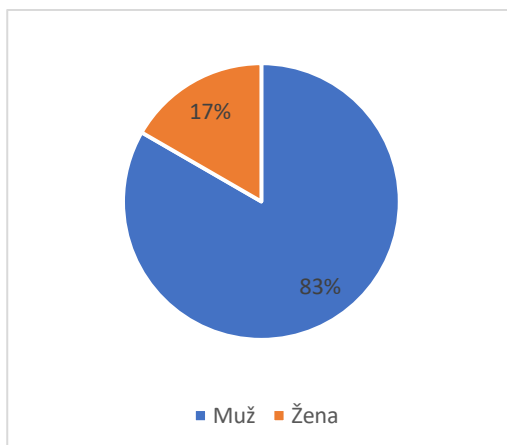
41) Znáte základní hodnoty společnosti?



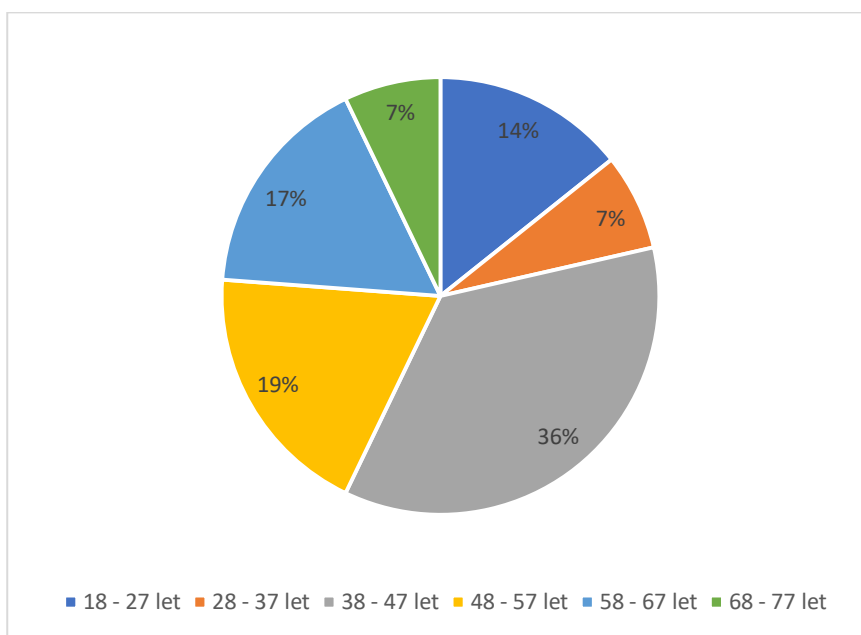
42) Jste spokojeni se základními hodnotami společnosti?



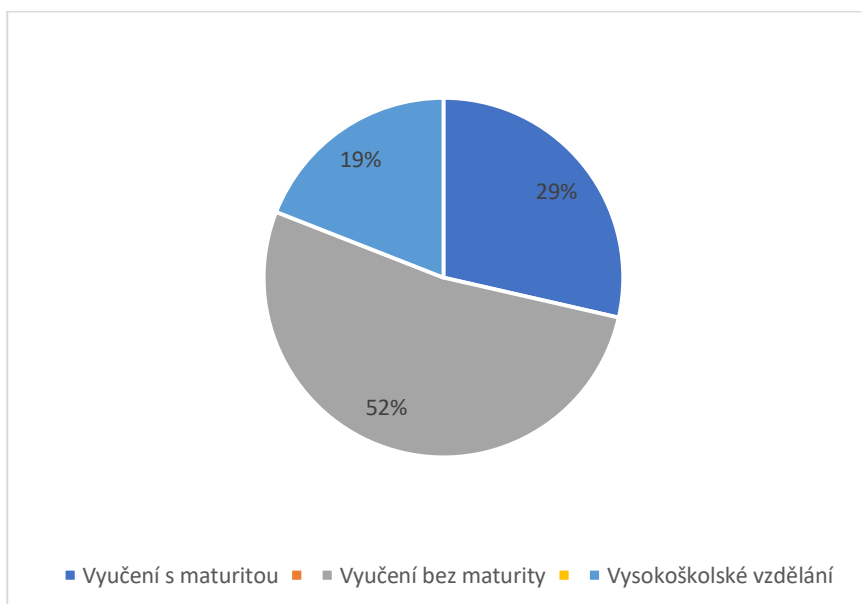
43) Vaše pohlaví?



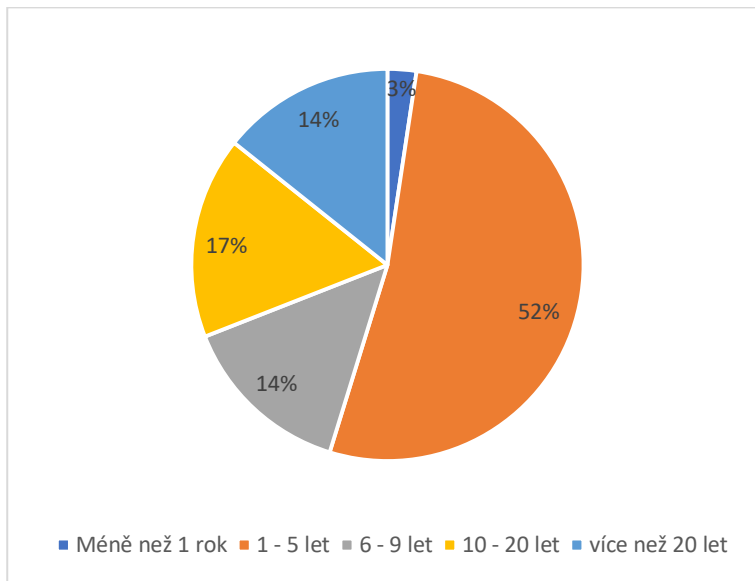
44) Do jaké věkové struktury spadáte?



45) Jakého nejvyššího vzdělání jste dosáhli?



46) Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnání?



47) Doplňte pracovní pozici?

