



# 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

Denisa Mikmeková

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2018

# Zadání bakalářské práce

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

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

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

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Cíle práce a metody zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

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

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

### **Základní literární prameny:**

ADAIR, J. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

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

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

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

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

---

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

---

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

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá systémem odměňování pracovníků ve společnosti Rebio Sun s. r. o. Práce je rozdělena do čtyř kapitol. První část se věnuje cílům práce a metodám zpracování. V další kapitole jsou základní teoretická východiska. Ve třetí kapitole je zanalyzován současný stav vybrané společnosti a v poslední části práce jsou navrženy změny na zlepšení systému odměňování pracovníků.

## **Abstract**

The bachelor thesis deals with the system of remuneration of employees at Rebio Sun s. r. o. The thesis is divided into four chapters. The first part deals with the aims of the work and the methods of processing. In the next chapter are the basic theoretical starting points. The third chapter analyzes the current state of the selected company and in the last part of the thesis changes are proposed to improve the system of remuneration of workers.

## **Klíčová slova**

Zaměstnanec, zaměstnavatel, mzda, odměňování zaměstnanců, celková odměna, benefit, nepeněžní odměny

## **Key words**

Employee, Employer, Wage, Employee Remuneration, Total Remuneration, Benefit, Non-Cash Remuneration

MIKMEKOVÁ, D. *Návrh změn systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 80 s.  
Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D..

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 15. května 2018

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat své vedoucí práce paní Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D., za odborné rady a ochotu při zpracování práce. Dále společnosti, která mi poskytla všechny potřebné informace k vypracování této bakalářské práce.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ .....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	14
1.1 Základní pojmy .....	14
1.2 Odměňování pracovníků .....	14
1.2.1 Celková odměna .....	15
1.3 Mzdový systém .....	16
1.3.1 Formy mezd .....	16
1.3.2 Dodatkové mzdové formy .....	17
1.3.3 Benefity .....	19
1.3.4 Nepeněžní odměny .....	19
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	21
2.1 Základní informace o společnosti .....	21
2.2 Historie a současnost .....	22
2.3 Předmět podnikání .....	22
2.4 Analýza „7S“ .....	23
2.4.1 Strategie společnosti .....	23
2.4.2 Organizační struktura .....	24
2.4.3 Systém odměňování pracovníků .....	28
2.4.4 Styl řízení .....	30
2.4.5 Spolupracovníci .....	30
2.4.6 Schopnosti .....	38
2.4.7 Sdílené hodnoty společnosti .....	39
2.4.8 Shrnutí .....	40

2.5	Analýza spokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování.....	41
2.5.1	Vyhodnocení dotazníku.....	41
2.5.2	Shrnutí .....	43
2.6	Řízený rozhovor .....	43
2.6.1	Shrnutí .....	45
2.7	Analýza ekonomické situace.....	46
2.7.1	Náklady.....	46
2.7.2	Výnosy.....	47
2.7.3	Výsledek hospodaření před zdaněním.....	48
2.7.4	Situace na trhu produktu.....	48
2.7.5	Shrnutí .....	50
2.8	Analýza trhu práce .....	51
2.8.1	Analýza obyvatelstva.....	51
2.8.2	Analýza zaměstnanosti a nezaměstnanosti.....	53
2.8.3	Mzdové šetření .....	54
2.8.4	Shrnutí .....	58
2.9	SWOT analýza .....	58
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	60
3.1	Zjišťování spokojenosti a potřeb zaměstnanců .....	60
3.2	Zaměstnanec měsíce.....	63
3.3	Školení a kurzy.....	65
3.4	Flexi pass.....	66
3.5	Celkové náklady a přínosy navrhovaných změn.....	68
3.6	Harmonogram změn.....	69
	ZÁVĚR .....	72
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	73

SEZNAM GRAFŮ .....	76
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	77
SEZNAM TABULEK .....	78
SEZNAM PŘÍLOH.....	80

## ÚVOD

Nastavit systém odměňování pracovníků, aby byli obě strany spokojené, není vůbec jednoduché. Každý člověk má jiné priority. Kdyby společnost měla všechny své zaměstnance maximálně motivovat, musela by každého motivovat zvlášť. Taková varianta je ale téměř nereálná a byla by dosti náročná.

Společnost by měla zavést takový systém odměňování, aby byl spravedlivý. Každý zaměstnanec by měl být obeznámen s těmito danými pravidly. Spokojení pracovníci jsou v dané společnosti obrovskou výhodou. Pokud jsou lidé ve společnosti spokojeni a chodí rádi do zaměstnání, roste jejich výkonnost a kvalita práce. Už jen z tohoto důvodu, by se měla společnost snažit odměňovat tak, aby měla spokojené zaměstnance.

Dle mého názoru se velké procento společností málo zajímá o to, zda jsou zaměstnanci spokojeni s jejich odměňováním. Je jasné, že nikdy nebudou lidé maximálně spokojeni. Když jim například zvýšíte mzdu, nebo dáte benefity, stejně budou chtít brzy zase víc. Stačí jim ale dát najevo, že si jich vážíte a stále se snažit zdokonalovat odměny a motivaci.

Důležitý faktor je také zpětná vazba. Zaměstnanci by měli vědět, že si jejich práce vážíte, že má smysl a že ji dokážete ocenit. Nejedná se tedy jen o peněžní odměny či benefity, ale také o pochvalu a uznání.

Ať už to budou zaměstnanci, nebo zaměstnavatelé, kdo tohle bude řešit, vždy to bude aktuální téma. Každá společnost by se měla snažit mít co nejvíce spokojených zaměstnanců, kteří tvoří velice důležitou část společnosti

Návrh změn systému odměňování zaměstnanců byl sestaven pro společnost Rebio Sun s. r. o. 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 A METODY ZPRACOVÁNÍ**

V první části bakalářské práce jsou stanoveny cíle, kterých má být dosaženo. Dále jsou zde vymezeny metody zpracování informací.

## **Cíle práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout změnu systému odměňování pracovníků ve společnosti Rebio Sun s. r. o. Tento systém by měl být navržen tak, aby přinesl spokojenost jak zaměstnavateli, tak zaměstnancům a mohl ve společnosti fungovat.

Tento cíl bude splněn v případě, že budou vyřešeny všechny stanovené dílčí cíle. Prvním krokem k naplnění hlavního cíle je nutné zmapování teoretických východisek dané problematiky. Dalším bodem je analyzování ekonomické situace společnosti a současného systému odměňování pracovníků. Důležitou částí je také řízený rozhovor s ředitelem společnosti a výzkum spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření. Dále také analýza externího prostředí společnosti zaměřená na trh produktů a trh práce. Po vyhodnocení a shrnutí všech výsledků do SWOT analýzy je možné dosáhnout hlavního cíle, tedy pozitivní změny v dosavadním systému odměňování zaměstnanců a tím i odstranění slabých stránek společnosti.

## **Metody zpracování**

V teoretické části bakalářské práce jsou jasně vymezené základní pojmy. Pomocí faktografické rešerše jsou jasně vymezeny základní pojmy, sloužící jako východiska řešení dané problematiky.

V analýze současného stavu se nachází seznámení se společností. Dále je zmapován současný stav společnosti a dané problematiky pomocí dílčích analýz. Následně SWOT analýza shrnuje dílčí zjištění a vyvozuje závěry. Se shrnutých poznatků je možné vypracovat poslední část bakalářské práce.

V poslední části je pomocí výsledků analýz navrženo řešení na zlepšení odměňování zaměstnanců. Celý systém je nastaven tak, aby byl výhodný pro obě strany.

Ve vyjmenovaných částech budou použity tyto metody:

- faktografická rešerše,
- analýza pomocí „7S“,
- analýza interních materiálů společnosti,
- analýza ekonomické situace společnosti,
- analýza trhu produktů,
- analýza na trhu práce,
- řízený rozhovor s ředitelem společnosti,
- dotazníkové šetření,
- SWOT analýza.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část práce objasňuje nejdůležitější pojmy, které se týkají základních pojmů a odměňování pracovníků.

## 1.1 Základní pojmy

**Zaměstnanec** – „Zaměstnancem je fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.“ (1)

**Zaměstnavatel** – „Zaměstnavatelem je osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.“ (1)

**Mzda** – Zákoník práce definuje mzdu jako plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Mzda je určena před zahájením výkonu práce a to mzdovým výměrem, který zaměstnanec dostane od zaměstnavatele (1).

**Zákoník práce stanovuje:**

- podmínky oceňování,
- minimální mzdu,
- podmínky pro zaměstnavatele při projednávání mezd s odbory,
- práva na úpravu mzdových nároků v kolektivní smlouvě,
- vznik a ukončení pracovního poměru,
- povinnosti vedoucích pracovníků při stanovování mezd (1).

## 1.2 Odměňování pracovníků

Téma odměňování je stále aktuální. Zaměstnavatel oceňuje a odměňuje zaměstnance na základě jeho pracovního výkonu. Pro společnost je mzda zaznamenána jako náklad a pro zaměstnance značí příjem (2, s. 8).

## Definice

„Efektivní a komplexní odměňování znamená stanovení mzdy za vykonanou práci a poskytování zaměstnaneckých výhod. Strategické odměňování sleduje propojení mzdy za práci s různými formami uznání a ostatními nástroji managementu lidských zdrojů.“(3)

### 1.2.1 Celková odměna

Celková odměna zahrnuje všechny typy odměn. Stránky celkové odměny jakou jsou: základní mzda či plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, jsou vzájemně propojeny. S těmito složkami se zachází jako s integrovaným a logickým celkem.

#### Hlavní kategorie odměn:

- **Transakční odměny** – hmotné odměny, které se týkají peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod.
- **Relační odměny** – nehmotné odměny, které se týkají vzdělání a rozvoje, zkušeností a zážitků z práce (4, s. 546).

**Tabulka č. 1: Složky celkové odměny**

(Zdroj: 4, s. 546)

Transakční odměny	Základní mzda / plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní / vnitřní odměny	
	Zkušenosti / zážitky z práce		

## 1.3 Mzdový systém

*„Mzdový systém je tvořen mzdovou strukturou, tj. všemi subsystemy a nástroji, kterými se realizují zásady mzdové politiky.“ (5, s. 102)*

### **Součástí mzdového systému jsou:**

- formy mezd,
- složky mezd,
- mzdové tarifní stupnice,
- mzdové tarify (5, s. 103).

### **Cíle mzdového systému:**

- získat kvalifikované pracovníky,
- stimulovat je k výkonu,
- zajistit spravedlivou mzdovou diferenciaci,
- udržet vyplácený objem mzdových prostředků (5, s. 102).

### 1.3.1 Formy mezd

Rozlišují se čtyři formy mezd:

#### **1. Časová (základní) mzda**

Tato forma mzdy je vymezena hodinově, týdně či měsíčně. Zaměstnanci náleží mzda, která se vypočítá jako počet odpracovaných časových jednotek vynásobený hodinovou sazbou.

#### **2. Úkolová mzda**

Pracovníkovi náleží stanovená mzda za odevzdání a splnění úkolu. K výpočtu je potřeba znát výkonové normy času nebo hodinový mzdový tarif. Tato forma mzdy je nejjednodušší.

#### **3. Podílová mzda**

Podílové mzdě se také říká mzda provizní. U tohoto typu závisí na prodaném množství, ať už zcela, nebo jen z části.

#### 4. Kombinovaná mzda

Tenhle typ je uplatňován u podílové mzdy. Znamená to, že určitá část mzdy je fixní a zbytek tvoří provize, které jsou závislé na dosaženém výkonu (5, s. 105).

### 1.3.2 Dodatkové mzdové formy

Celkem zde bude postupně vyjmenováno a vysvětleno osm dodatkových mzdových forem.

#### 1. Odměna za úsporu času

Tuto odměnu pracovník dostává za odvedení daného množství práce za kratší dobu, než stanovuje norma. Existují tři typy této odměny.

- **Halseyho prémiový systém** – pracovník dostává svoji hodinovou mzdu a k té mu náleží prémie za úsporu času, pokud odvede dané množství práce, za kratší dobu.
- **Rowanův systém** – procento za uspořený čas je pohyblivé a závislé na výši procenta uspořeného času.
- **Bedauxův systém** – odměna je založena na stanovených normách a výkonu, které byly odvedeny nad danou normou (6, s. 315).

#### 2. Prémie

Prémie jsou jednou z hlavních pobídkových forem. Existují dva druhy premií.

- **Periodicky se opakující prémie** – jsou předem dané podmínky, za jejichž splnění náleží zaměstnanci tyto prémie.
- **Jednorázová prémie** – tato odměna je poskytována za mimořádný výkon (6, s. 316).

#### 3. Osobní příplatek

Velikost je dána stanoveným procentem základního platu. Osobní příplatek se vyplácí v případě dlouhodobě dosahovaných kvalitních výsledků práce a její náročnosti. (6, s. 316).

#### 4. Odměňování zlepšovacích návrhů

Odměna může být jednorázová nebo periodicky se opakující. Je to forma pobídková a uděluje se, pokud se prokazatelně osvědčí zlepšovací návrh. Například snížením nákladů nebo přírůstkem zisku (6, s. 316).

## **5. Podíly na výsledcích hospodaření organizace**

Nejčastější forma je ta, při níž se mezi pracovníky rozděluje určité procento dosaženého zisku. Dále by se mohlo jednat také o podíl na výnosu nebo výkonu (6, s. 316).

## **6. Zaměstnanecké akcie**

Organizace obvykle nabízí svým zaměstnancům zakoupení akcií za určitou cenu. Zaměstnanecké akcie jsou považovány za pobídkovou formu a mohou být volně obchodovatelné ale i neobchodovatelné (6, s. 317).

## **7. Scanlonův systém**

Tento systém je založen na tom, aby stimuloval zaměstnance k navrhování změn, které by vedly k úspoře nákladu a růstu produktivity práce. Velikost prémie se odvozuje od porovnání předpokládané normy produktivity se současnou produktivitou (6, s. 315).

## **8. Příplatky**

Příplatky mohou být dobrovolné nebo povinné - na základě zákonů. Zákoník práce stanoví zásady týkající se dodatečných povinných výplat nebo mzdových výhod za (7, s. 6):

- práci přesčas,
- práci ve svátek,
- práci v sobotu a neděli,
- práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí,
- práci v noci,
- vedení, zastupování a další (7, s. 6).

Do příplatků dobrovolných patří především třináctý plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí, náborový příspěvek a další (6, s. 317).

### 1.3.3 Benefity

Benefity nejsou vázány na výkon zaměstnance. Benefity zaměstnanci dostávají spíše za to, že jsou „zaměstnanci dané společnosti“.

V České republice by se dali rozdělit benefity následovně.

- **Výhody spojené s postavením ve společnosti** – společenský oděv, užívání vozu vedoucími pracovníky.
- **Výhody mající vztah k práci** – vzdělání, které hradí společnost, stravování, možný nákup produktů za výhodnější ceny.
- **Výhody spojené s využitím volného času** – rekreace zaměstnanců, kultura a podobné činnosti, které hradí zaměstnavatel.
- **Výhody sociální** – životní pojištění, penzijní připojištění a půjčky (8).

### 1.3.4 Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny zahrnují především vzdělání/ rozvoj a uznání.

**Vzdělávání a rozvoj zahrnuje především tyto aktivity:**

**Doškolení** – jde o hlavní vzdělávání pracovníků v organizaci. Znamená to prohlubování pracovních schopností, které se mění s požadavky na pracovní místa.

**Zvyšování použitelnosti pracovníků** – jde o to, aby zaměstnanci měli znalosti potřebné k vykonávání i dalších činností, které zahrnují jiné pracovní pozice.

**Rekvalifikační procesy** – jedná se o procesy, kdy společnost přeškolí pracovníky z povolání, jež společnost nepotřebuje na povolání, které naopak potřebuje.

**Přeškolení a adaptace** – společnost musí nové zaměstnance přeškolit a adaptovat na dané techniky, styl práce a technologii, která daná společnost využívá.

**Učení se na pracovišti** – toto učení je každodenní součástí práce. Každý den může nastat jiná situace, se kterou se zaměstnanci musí vypořádat, a tedy jde o soustavné učení se, které je spojeno s každodenní činností v zaměstnání.

**Vzdělávání a výcvik** – nepřetržité zvyšování kvalifikace zaměstnanců a karierní postup. Aktivita plánovaného rozvoje a zlepšování učení (6).

### **Uznání a pochvala**

Jde o neformální hodnocení a má dvě hlavní roviny:

- racionální – zde jde především o zpětnou vazbu,
- prožitková – psychologický vliv (6).

Uznání je velmi důležitá metoda odměňování lidí. Zaměstnanci potřebují vědět, že jsou oceňováni a že splnili své cíle a vykonali daný úkol dobře. Je velice důležité vidět i nedostatky, ale vhodným způsobem na ně zaměstnance upozornit, aby měl chuť dané nedostatky odstranit. Uznání lze také vyjádřit například povýšením, podílení se na důležitém projektu či rozšíření práce (6).

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato kapitola je zaměřena na konkrétní společnost, a tou je Rebio Sun s. r. o. Tato část se zabývá základními informacemi, historií a předmětem činnosti společnosti. Dále jsou zde provedeny analýzy, konkrétně analýza „7S“, analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování, řízený rozhovor, analýza ekonomické situace společnosti, analýza trhu produktů a analýza trhu práce. Vše je zakončeno SWOT analýzou.

### 2.1 Základní informace o společnosti

**Název společnosti:** Rebio Sun s. r. o.

**Datum vzniku a zápisu:** 27. března 2008.

**Zápis v obchodním rejstříku:** 58303 C, Krajský soud v Brně.

**Sídlo:** Edisonova 3047/1, Královo Pole, 612 00 Brno.

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným.

**Předmět podnikání:**

- hostinská činnost výroba,
- obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

**Základní kapitál:** 4 000 000 Kč, splaceno 100 %.

**IČO:** 28279697.

**DIČ:** CZ28279697.

**Počet zaměstnanců:** 45.

**Zisk (2016):** 1 942 000.

**Nace – kód:**

461 - Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení.

469 - Nеспециализovaný velkoobchod.

561 - Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních.

4778 - Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách (9).

## 2.2 Historie a současnost

Společnost otevřela jako první pobočku na Orlí v roce 2004. Byla to první restaurace zdravého životního stylu v Brně a sloužila jako pilotní projekt. Po několika letech, kdy si restaurace vytvořila okruh stálých zákazníků, přestaly stačit prostory. Z toho důvodu se společnost rozhodla v roce 2008 otevřít další pobočku. Druhá restaurace Rebio se nachází ve Velkém Špalíčku. Na jaře roku 2010 se uvedla do provozu pobočka v CTP parku na Holandské ulici v Brně. Nejnověji se otevřel Rebio park na okraji Technologického parku v Brně v Králově Poli. V roce 2014 došlo k rozšíření pobočky ve Špalíčku, což vedlo k růstu zadluženosti společnosti (10).

Všechny pobočky byly kompletně zrekonstruovány a přestavěny tak, aby splňovaly nejnáročnější kritéria moderního gastronomického provozu. Důvodem změny byla snaha o získání certifikátu. Společnost byla jako první v České republice certifikována na Biorestauraci inspekční a certifikační organizací KEZ o. p. s. Díky tomuto mohou všechny pobočky Rebio používat ochranné známky a loga Bio (10).

## 2.3 Předmět podnikání

Předmětem podnikání dle obchodního rejstříku je:

- hostinská činnost výroba,
- obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (9).

Restaurace Rebio nabízí následující služby:

- restaurační činnost,
- speciálně upravená strava pro alergiky,
- vegetariánská a veganská kuchyně,
- příprava pokrmů,
- vegetariánské svatby, rauty,
- dorty na objednávku,
- narozeninové oslavy,
- dárkové poukazy,

- na objednávku uvaření jídlo na konkrétní den dle přání,
- dodávání svačin a obědů do škol a školek,
- „Rebio donáška“ a „Rebio rozvoz“ na objednávku (10).

## **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 se dělí na tři typy a to podnikovou, personální a strategii odměňování.

#### **1. Podniková**

Hlavní strategií společnosti je příprava zdravých pokrmů z nejkvalitnějších surovin. Snaha Rebia o získání a udržení zákazníků a maximalizovat jejich spokojenost. Společnost se snaží vyhovět přáním zákazníků a vyslechnout jejich názory a připomínky. Společnost se dále snaží dělat vše pro to, aby dosáhla svých předem stanovených cílů (11).

#### **2. Personální**

Personální strategií společnosti je zaměstnávat personál, který se ztotožňuje s filozofií, kterou Rebio zastává. Dále chtějí v kolektivu ty, kteří mají zájem se aktivně podílet na vývoji a realizaci produktů. Společnost si zpravidla vybírá mladé lidi. Důvodem je to, že nemají mnoho zkušeností a špatných návyků. Společnost preferuje zaškolení personálu svými vlastními metodami. Styl restaurace se odlišuje od běžných stravovacích zařízení (11).

#### **3. Odměňování**

Společnost si zakládá na osobním přístupu ke každému zaměstnanci. S každým jednotlivcem je probráno jeho odměňování. Rebio si všímá a váží dobře odvedené práce svých zaměstnanců, které za to finančně odmění (11).

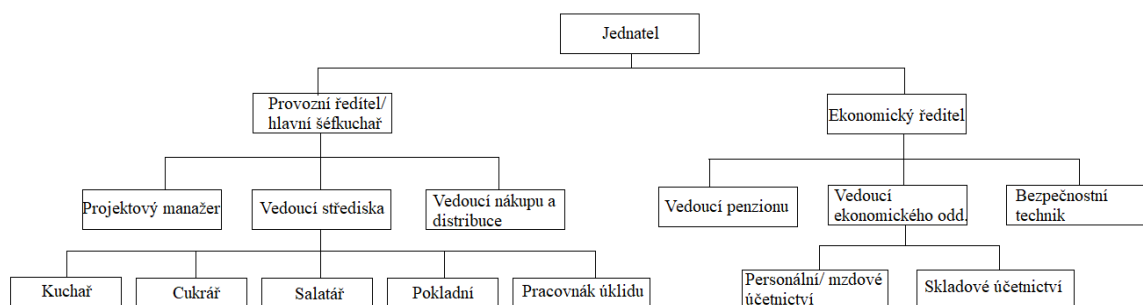
## 2.4.2 Organizační struktura

Společnost s ručením omezeným má tři jednatele, kteří jsou statutárním orgánem. Za společnost jedná každý samostatně. Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti a má čtyři společníky (9).

### Orgány společnosti

Orgány společnosti jsou statutární orgán a valná hromada:

- Statutární orgán – jednatelé.
  - RNDr. Miroslav Korbička.
  - Ing. Petr Vaňura.
  - Petr Korbička.
- Valná hromada.
  - Vlastimil Kelbl – obchodní podíl 4 %.
  - RNDr. Miroslav Korbička – obchodní podíl 32 %.
  - Ing. Petr Vaňura – obchodní podíl 32 %.
  - Petr Korbička – obchodní podíl 32 % (9).



Obrázek č. 1: Organizační struktura

(Zdroj: 11)

### Typ organizační struktury

Společnost Rebio využívá liniiovou 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 (12).

## Rozložení zaměstnanců

Rozložení zaměstnanců ve společnosti je možné vidět v tabulce číslo 2. Dělníci tvoří téměř 78 % ze všech zaměstnanců. Zbýlých 22 % tvoří technicko-hospodářští pracovníci a manažeři. Celkem tvoří počet zaměstnanců 46, jelikož zde byl započítán i jednatel (11).

**Tabulka č. 2: Rozložení zaměstnanců**

(Zdroj: 11)

	Počet zaměstnanců	Vyjádření v %
THP	6	13,04
Manažeři	5	10,87
Dělníci	35	76,09

### Pracovní pozice a jejich náplň:

- **Provozní ředitel**
  - zodpovídá za bezproblémový chod společnosti během běžného provozu,
  - zajišťuje efektivnost hospodaření a hodnocení výkonnosti,
  - tvoří a kontroluje finanční plány,
  - řídí, koordinuje a kontroluje výsledky práce,
  - reprezentuje společnost,
  - stará se o sestavování strategických plánů.
- **Vedoucí střediska, provozu**
  - řídí, organizuje a plánuje provoz,
  - stará se o řízení a organizaci všech podřízených,
  - vyhodnocuje plnění jednotlivých úkolů a v závislosti na dosažených výsledcích, následně a navrhuje odměňování zaměstnanců,
  - kontroluje dodržování pracovních postupů, kvality produktů a vytíženosti pracovních sil,
  - objednává suroviny,
  - spravuje pohotovostní finanční prostředky.

- **Projektový manažer**
  - organizace a realizace cateringových služeb,
  - jednání se stávajícími i potencionálními obchodními partnery,
  - navrhuje, realizuje a kontroluje inovace a nové produkty,
  - nábor a propouštění zaměstnanců,
  - správa IT technologií a www stránek,
  - marketing a PR,
  - technická podpora,
  - pořizování KHM ,
  - zásobování,
  - správa skladů s technologiemi a dalším vybavením,
  - distribuce objednávek,
  - analýza hospodaření podniku.
- **Vedoucí nákupu a distribuce**
  - komunikuje s dodavateli,
  - vyjednává obchodní podmínky,
  - odpovídá za nákup a dodávky surovin a režijního materiálu,
  - distribuce objednávek.
- **Kuchař**
  - příprava pokrmů,
  - doporučování a upravování pokrmů dle požadavků zákazníka,
  - plánování nákupu a spotřeby,
  - správa skladů se surovinami,
  - aktivní podílení na tvorbě menu, inovace produktů,
  - úklid pracoviště.
- **Cukrář**
  - příprava a expedice teplých a studených dezertů a specialit,
  - inovace cukrářských produktů,
  - kontrola a zodpovídání za kvalitu produktů ve výdejním pultu,
  - údržba a čištění technologického vybavení a pracoviště.
- **Salátář**
  - příprava salátů,

- příprava surovin a výroba produktů studené kuchyně pro úsek lahůdek,
- sledování kvality a kvantity ovoce a zeleniny.
- **Pracovník úklidu**
  - udržování pořádku v restauraci a v zázemí,
  - myje nádobí a vybavení restaurace,
  - debaras nádobí.
- **Pokladní**
  - příprava nápojů a jiného nabízeného sortimentu,
  - přijímání plateb,
  - komunikace se zákazníky - reprezentace společnosti,
  - kontrola a zodpovídání za kvalitu produktů ve výdejním pultu,
  - kontrola dodržování hygienických standardů v prostorách restaurace,
  - provádí inventury vyskladněného zboží.
- **Vedoucí penzionu**
  - organizuje a řídí celý chod penzionu.
- **Ekonomický ředitel**
  - Kontroluje a organizuje činnost vedoucího ekonomického oddělení, vedoucí penzionu, projektového manažera,
  - tvoří a kontroluje finanční plány.
- **Vedoucí ekonomického oddělení**
  - zodpovídá za vedení účetnictví vč. skladové evidence, DPH,
  - fakturace.
- **Osobní a mzdová účetní**
  - evidence zaměstnanců,
  - mzdové účetnictví.
- **Skladové účetnictví**
  - skladová evidence,
  - inventura.
- **Oddělení bezpečnosti práce a servisních prací**
  - Správa a kontrola dodržování aktuálních předpisů a interních pravidel bezpečnosti práce, revize technologií, elektroinstalace a rozvodů zemního plynu (11).

### 2.4.3 Systém odměňování pracovníků

Společnost nemá zavedený mzdový předpis. Současný systém odměňování a hodnocení pracovníků má časovou mzdovou formu. To znamená, že zaměstnanci obdrží mzdu podle počtu odpracovaných hodin. Mzda je tvořena fixní částí, dle fondu pracovní doby, která tvoří přibližně 80 % z celkové mzdy. Dále sestává z pohyblivé složky, která tvoří zbylých cca 20 %. Variabilní složku si společnost stanovila z důvodu, aby mohla při neplnění povinností zaměstnanců, strhnout případně část peněz ze mzdy. Variabilní složka je tvořena osobním ohodnocením, zákonnými příplatky, věrnostními prémie, odměnami z provozu, podílu na zisku, podílu z důšek a mimořádnou odměnou. Kritéria poskytnutí variabilní složky jsou především plnění pracovních povinností a docházka. Dále společnost poskytuje příplatky a benefity (11).

#### Tarifní stupnice

V tabulce je vyčíslena fixní a variabilní část mzdy. Ve variabilní části je zahrnutá pouze část, kterou zaměstnanec dostane vždy ke své výplatě, v případě, že plní své povinnosti a dodržuje docházku. Z toho důvodu variabilní část v následující tabulce netvoří 20%. Zbytek tvoří příplatky, prémie, benefity a další.

**Tabulka č. 3: Tarifní stupnice**

(Zdroj: 11)

	Fixní část mzdy	Variabilní část mzdy – osobní ohodnocení
Úklid	15 000	2 000
Studená kuchyně/salátář	16 000	2 000
Pokladní	17 000	2 000
Cukrář	17 000	2 000
Kuchař	19 000 - 23 000	2 000
Řidič	20 000	2 000
Údržbář a skladník	20 000	2 000
Provozní	22 000	2 000
Provozní ubytování	25 000	-
Projektový manager/ catering	28 000	2 000
Personalistka	30 000	2 000
Účetní	31 000	2 000
Ředitel/ statutární orgán	40 000	-

### **Zaměstnancům jsou vypláceny dle zákoníku práce příplatky za:**

- práci přesčas,
- práci ve svátek,
- práci v sobotu a neděli,
- příplatky za zastupování (11).

### **Dodatkové mzdové formy:**

- **Věrnostní prémie** - zaměstnanci dostanou jednou ročně věrnostní prémii, která činí, za každý odpracovaný rok, 1 000 Kč.
- **Odměny z provozu** – vyplácí se zaměstnanci nepravidelně za dobře odvedenou práci, vlastní iniciativu nebo kreativitu. Tato odměna je jednorázová a ve většině případů zaměstnanec obdrží 200 Kč (11).
- **Podíl ze zisku** - na Vánoce zaměstnanci dostanou podíl ze zisku, jestliže se daný rok společnosti dařilo. Procento ze zisku, které se rozdělí mezi zaměstnance, se určí vždy až daný rok podle toho, jak se společnosti dařilo. Mezi zaměstnance se tento podíl rozděluje dle tarifních tříd a podle odpracovaných let (11).
- Dále se na konci roku rozdělují mezi zaměstnance „**dýška**“. Dýška se rozděluje všem a zaměstnanci dostanou podíl podle toho, do jaké tarifní třídy spadají a kolik mají odpracovaných let (11).
- Ve společnosti existuje **mimořádná odměna ředitele**. Ředitel ke stanoveným mzdám přidá peníze zaměstnancům, u kterých si všiml větší snahy a šikovnosti. Tento bonus má většinou hodnotu 1 000 – 2 000 Kč (11).

### **Zaměstnanecké benefity:**

- Stravenky v hodnotě 100 Kč za odpracovaný den.
- Zaměstnanecké slevy na jídlo v restauraci.
- Nákup surovin (zboží) za nákupní cenu (11).

Dále společnost pořádá jednou za rok **teambuilding**.

#### **2.4.4 Styl řízení**

Ve společnosti je využíván demokratický styl řízení s autokratickými znaky. Jsou zde určeni zástupci skupin, které společně rozhodují o činnosti společnosti a snaží se společně dosáhnout daných cílů. Rebio se snaží podporovat iniciativu zaměstnanců. Ovšem pokud je vedení přesvědčeno o tom, že určité rozhodnutí je správné, jde proti názoru ostatních (13).

#### **2.4.5 Spolupracovníci**

Tato podkapitola se bude věnovat analýzám vývoje zaměstnanců z hlediska:

- počtu zaměstnanců,
- věku,
- pohlaví,
- rodinného stavu,
- pracovních pozic,
- nemocnosti,
- fluktuace,
- produktivity práce,
- nákladů na zaměstnance.

#### **Vývoj počtu zaměstnanců za 5 let**

V tabulce č. 4 je uveden vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti Rebio. Meziroční procentuální změna se pohybovala v rozmezí přibližně od 15 % do 22 %. Výjimkou byl rok 2016, kdy byl meziroční růst nulový. Mezi lety 2012 až 2016 vzrostl počet zaměstnanců téměř dvojnásobně. Jednalo se především o nahrazování brigádníků stálými zaměstnanci. V momentální době společnost zaměstnává 45 zaměstnanců a přibližně 40 brigádníků. Spolehlivost brigádníků v posledních letech klesla, a proto se společnost rozhodla částečně je nahradit stálými zaměstnanci. Dalším důvodem ke zvýšení počtu zaměstnanců bylo otevření nového úseku na pobočce ve Špalíčku v roce 2014. V momentální době společnost udržuje stejný počet zaměstnanců, který považuje za optimální.

**Tabulka č. 4: Vývoj počtu zaměstnanců**

(Zdroj: 11)

	2012	2013	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců	27	32	39	45	45
Procentuální změna (%)	–	18,5	21,9	15,4	0

**Vývoj zaměstnanců z hlediska věku**

Následující tabulka znázorňuje vývoj zaměstnanců z hlediska věku. Tabulka je rozdělena do pěti věkových skupin. Je zřetelné, že nejvíce zaměstnanců je ve věku od 26-35 let. Nejméně zaměstnanců se nachází ve věkové skupině 56-65 let. Společnost si vybírá mladé zaměstnance pro reprezentaci společnosti a také pro snadnější zaškolení.

**Tabulka č. 5: Vývoj zaměstnanců z hlediska věku**

(Zdroj: 11)

	2012 (%)	2013 (%)	2014 (%)	2015 (%)	2016 (%)
16-25	25,9	31,3	20,5	17,8	17,8
26-35	33,3	21,9	33,3	37,8	33,3
36-45	25,9	34,4	30,8	26,7	28,9
46-55	14,8	9,4	5,1	8,9	11,1
56-65	0,0	3,1	10,3	8,9	8,9

Průměrný věk ve společnosti se v analyzovaných letech pohyboval od 33 do 37 let. Od roku 2012 do roku 2016 průměrný věk ve společnosti rostl. Společnost má malou fluktuaci a tudíž stálý zaměstnanci, kteří nastoupili dříve, byli ve věku do třiceti let. Společnost si zaměstnance zaškolila a drží si je. Věk zaměstnanců roste, tudíž roste i průměrný věk.

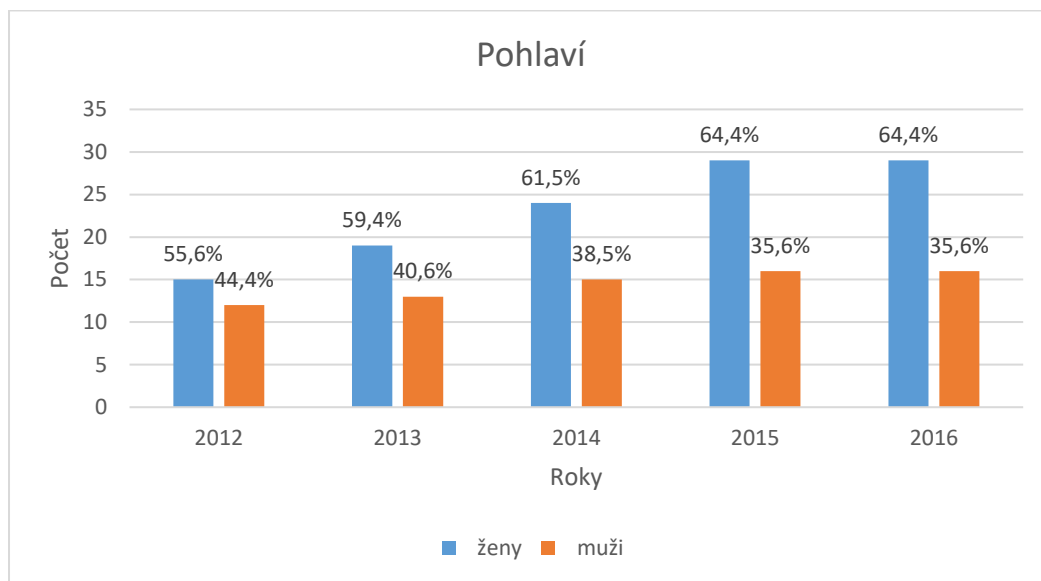
**Tabulka č. 6: Průměrný věk ve společnosti**

(Zdroj: 11)

	2012	2013	2014	2015	2016
Průměrný věk	33,5	33,6	35,6	35,8	36,5

## Vývoj zaměstnanců z hlediska pohlaví

Graf znázorňuje vývoj počtu zaměstnanců z hlediska pohlaví. Po celé měřené období bylo ve společnosti zaměstnáno více žen než mužů. Za analyzované období byl počet mužů a žen rostoucí. V průměru se počet žen zvedl o 3,5 a počet mužů o 1. Procentuálně vůči celkovému počtu zaměstnanců byla u žen rostoucí tendence, kdežto procento mužů klesalo. V posledních dvou letech byl rozdíl skoro dvojnásobný.

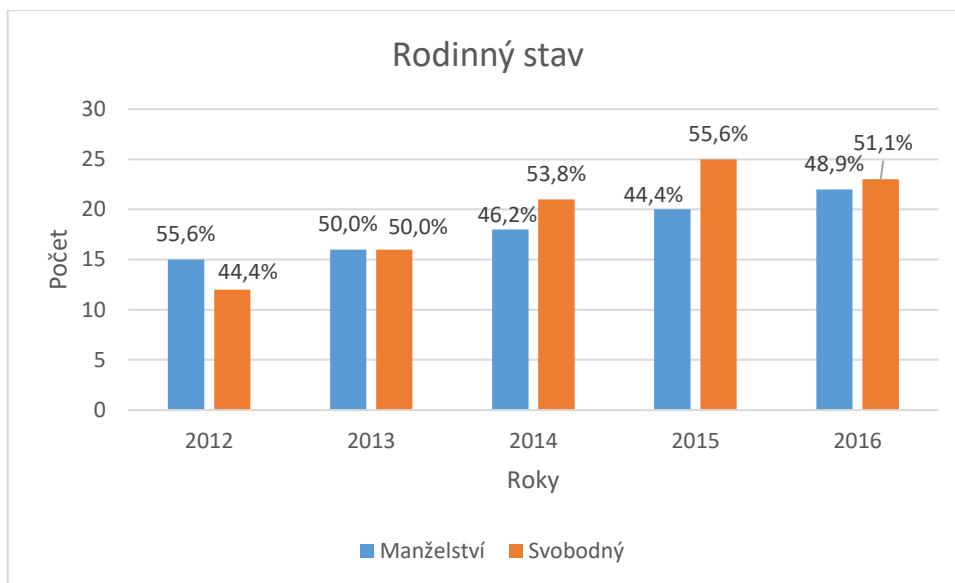


**Graf č. 1: Vývoj zaměstnanců dle pohlaví**

(Zdroj: 11)

## Vývoj zaměstnanců z hlediska rodinného stavu

Z hlediska rodinného stavu není ve společnosti znatelný rozdíl. Je zde zhruba 50 % mužů a žen, ženatých/vdaných a 50 % svobodných.



**Graf č. 2: Vývoj zaměstnanců dle rodinného stavu**

(Zdroj: 11)

### **Zaměstnanci s nezaopatřenými dětmi**

V roce 2016 bylo ve společnosti přibližně 21 zaměstnanců, kteří měli nezaopatřené dítě. Z celkového počtu zaměstnanců má nezaopatřené dítě téměř 47 %. Velkou část zaměstnanců s dětma tvoří právě ti, kteří jsou v manželství (11).

### **Vývoj zaměstnanců z hlediska pracovních pozic**

Jelikož se jedná o restaurační zařízení, je logické, že největší zastoupení mají pracovní místa kuchař a pokladní. V roce 2014 se ve společnosti zavedla nová pracovní pozice, a to vedoucí penzionu. V roce 2017 již byly zrušeny pozice řidič a skladník. Náplň práce těchto dvou pozic byly zařazeny do náplně práce jiných pozic.

**Tabulka č. 7: Vývoj zaměstnanců z hlediska pracovních pozic**

(Zdroj: 11)

Pracovní pozice	2012 (%)	2013 (%)	2014 (%)	2015 (%)	2016 (%)
Kuchař	29,6	28,1	28,2	24,4	24,4
Pokladní	18,5	21,9	23,1	24,4	24,4
Úklid	7,4	9,4	10,3	13,3	13,3
Studená kuchyně/salátář	7,4	6,3	5,1	8,9	8,9
Cukrář	7,4	9,4	7,7	6,7	6,7
Řidič	3,7	3,1	2,6	2,2	2,2
Údržbář a skladník	3,7	3,1	2,6	2,2	2,2
Ředitel/ statutární orgán	7,4	6,3	5,1	4,4	4,4
Personalistka	3,7	3,1	2,6	2,2	2,2
Účetní	3,7	3,1	2,6	2,2	2,2
Projektový manager / catering	3,7	3,1	2,6	2,2	2,2
Provozní	3,7	3,1	5,1	4,4	4,4
Vedoucí penzionu	0,0	0,0	2,6	2,2	2,2

**Vývoj zaměstnanců z hlediska nemocnosti**

Ve společnosti se s rostoucím počtem zaměstnanců zvyšovala i nemocnost. Od roku 2012 do roku 2016 stoupla téměř dvojnásobně. Zaměstnanci, kteří mají doma nezaopatřené dítě, zůstávají doma na paragraf, což také navýší nemocnost ve společnosti. V roce 2016 připadá na jednoho zaměstnance v průměru 19 dní nemocnosti za rok.

**Tabulka č. 8: Vývoj zaměstnanců z hlediska nemocnosti**

(Zdroj: 11)

	2012	2013	2014	2015	2016
Nemoci za rok - zameškané dny	434	492	587	776	858

## Průměrné procento dočasné pracovní neschopnosti

V tabulce č. 9 jsou průměrné procenta dočasné pracovní neschopnosti a to v ČR, Jihomoravském kraji, podle sekcí CZ-NACE a ve společnosti Rebio Sun s. r. o.

Rebio Sun s. r. o., ve srovnání s ostatními kategoriemi, má ve všech letech vyšší procenta. Důvodem je, že společnost si zakládá na tom, aby do práce chodili zaměstnanci zdraví. Pokud je zaměstnanec nemocný, vedení nechce, aby byl v práci, jelikož se jedná o restaurační zařízení. Druhým důvodem je to, že se ve společnosti nachází mnoho žen, které mají doma děti. Pokud mají dítě nemocné, zůstávají s ním doma na paragraf.

**Tabulka č. 9: Průměrné procenta dočasné pracovní neschopnosti**

(Zdroj: 11;14)

	2012 (%)	2013 (%)	2014 (%)	2015 (%)	2016 (%)
ČR	3,5	3,6	3,7	4,1	4,2
Jihomoravský kraj	3,5	3,7	3,7	4,1	4,2
Ubytování, stravování a pohostinství	3	3,4	3,8	4,1	4,2
Rebio Sun s. r. o.	4,4	4,2	4,1	4,7	5,2

## Vývoj fluktuace

Fluktuace vyjadřuje odchod zaměstnanců ze společnosti za daný rok. Společnost Rebio se snaží udržet si své zaměstnance. Společnost se snaží o vysokou míru spokojenosti svých zaměstnanců, aby neměli potřebu ze společnosti odcházet. Nízkou mírou fluktuace společnost ušetří nemalé finanční prostředky, které by musela vynaložit na zaškolení nových zaměstnanců. Společnosti se daří udržet nízkou míru fluktuace. Více než polovina zaměstnanců je v Rebiu zaměstnaná více než deset let.

V následující tabulce je znázorněno procento fluktuace za daný rok. Tato hodnota se vypočítá jako podíl ztracených zaměstnanců a počtu celkových zaměstnanců za daný rok.

**Tabulka č. 10: Fluktuace**

(Zdroj: 11)

	2012	2013	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců	27	32	39	45	45
Ztráta zaměstnanců	2	1	3	1	2
Míra fluktuace (%)	7,40	3,10	7,60	2,20	4,4

V ČR je fluktuace kolem 15 %. V některých společnostech dosahuje až hodnoty 25 %. Doporučená míra se pohybuje od 5 do 10 %. Společnost Rebio má ve třech letech nižší míru fluktuace, než je doporučené. V roce 2012 a 2014 je míra fluktuace kolem 7,5 %, čímž spadá do doporučené míry (15).

### Produktivita práce

Pro stanovení produktivity práce byly vybrány výpočty z přidané hodnoty, z výkonů a dále zisk na jednoho zaměstnance. Produktivita práce z přidané hodnoty od roku 2012 klesala až do roku 2015. V roce 2015 vzrostla oproti roku předešlému o 14,1 %. Produktivita práce z výkonů po celou analyzovanou dobu klesá, vzrostla až v posledním roce a to o téměř 10 % než rok předchozí. Nejnižší pokles byl v roce 2015, kdy oproti roku 2014 klesla pouze o 1,43 %. Zisk na jednoho zaměstnance byl nejnižší v roce 2014. Zde byla jeho hodnota pouze necelých 8 tisíc. V roce 2015 byl zisk na jednoho zaměstnance téměř 300x větší než v roce 2014. Dosáhl hodnoty téměř 31 tisíc.

**Tabulka č. 11: Produktivita práce**

(Zdroj: 9)

	2012		2013		2014		2015		2016	
	tis. Kč	% změna	tis. Kč	% změna	tis. Kč	% změna	tis. Kč	% změna	tis. Kč	% změna
Produktivita práce z přidané hodnoty	448,74	-	339,47	-24,35	277,13	-18,36	316,2	14,1	375,09	18,62
Produktivita práce z výkonů	1126,63	-	988,22	-12,29	846,15	-14,38	834,09	-1,43	916,07	9,83
Zisk na jednoho zaměstnance	-	-	49,53	-	7,8	-84,25	30,53	291,4	43,16	41,37

Mzdová produktivita se vyčíslí jako podíl tržeb a mzdových nákladů. Znamená to, kolik korun z tržeb připadne na jednu korunu mzdových nákladů. Ve společnosti Rebio se mzdová produktivita pohybuje ve všech analyzovaných letech od 5 do 5,7 Kč tržeb na 1 Kč mzdových nákladů. Nejvyšší meziroční procentuální změna byla v roce 2015 a tvořila navýšení o téměř 4 %. Nejvyšší pokles byl v roce 2014, kde mzdová produktivita klesla o více než 10 %. Mzdová rentabilita je vypočítána jako podíl výsledku hospodaření a mzdových nákladů. Výsledná hodnota znamená, kolik korun výsledku hospodaření připadá na 1 Kč mzdových nákladů. Mzdová rentabilita od roku 2012 klesala, až do roku 2014. V roce 2013 klesla o téměř 55 % a v roce 2014 o dalších 82,14 %. Od roku 2015 mzdová rentabilita rostla. V roce 2016 byla mzdová rentabilita 0,24 Kč výsledku hospodaření na 1 Kč mzdových nákladů.

**Tabulka č. 12: Mzdová produktivita a rentabilita**

(Zdroj: 9)

	2012		2013		2014		2015		2016	
	Kč	% změna	Kč	% změna	Kč	% změna	Kč	% změna	Kč	% změna
Mzdová produktivita	5,47	-	5,66	3,47	5,09	-10,07	5,29	3,93	5,04	-4,73
Mzdová rentabilita	0,62	-	0,28	-54,84	0,05	-82,14	0,19	280	0,24	26,32

### Náklady na zaměstnance

V tabulce č. 11 jsou vyčísleny veškeré náklady na zaměstnance. Vývoj osobních nákladů byl od roku 2012 rostoucí. Růst zapříčinilo nabírání nových zaměstnanců. Růst nákladů nebyl úměrný k růstu počtu zaměstnanců. Průměrné měsíční náklady na jednoho zaměstnance v letech 2012 - 2015 klesaly. Růst byl zaznamenán až v roce 2016, kdy společnost navýšila zaměstnancům mzdy.

**Tabulka č. 13: Náklady na zaměstnance**

(Zdroj: 11;9)

	2012	2013	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců	27	32	39	45	45
Osobní náklady (tis. Kč)	7 409	7 550	8 651	9 501	10 907
Průměrné měsíční náklady na jednoho zaměstnance (Kč)	22 867	19 662	18 485	17 594	20 198

## 2.4.6 Schopnosti

V této kapitole je rozebrán vývoj zaměstnanců z hlediska vzdělání, délky zaměstnání a certifikace společnosti.

### Vývoj zaměstnanců z hlediska vzdělání

V následující tabulce je uveden počet zaměstnanců dle vzdělání. Nejvíce zaměstnanců je vyučených s maturitou, kteří tvoří v průměru 64 %. Nejméně zaměstnanců je vyučených bez maturity, kteří tvoří v průměru 13 %. Zaměstnanci, kteří mají vysokoškolské vzdělání, jsou především na vyšších pracovních pozicích, jako je například projektový manažer nebo provozní.

**Tabulka č. 14: Vývoj zaměstnanců z hlediska vzdělání**

(Zdroj: 11)

	2012 (%)	2013 (%)	2014 (%)	2015 (%)	2016 (%)
Vyučen bez maturity	7,4	12,5	12,8	15,6	15,6
Vyučen s maturitou	66,7	62,5	66,7	64,4	60,0
Vysokoškolské vzdělání	25,9	25,0	20,5	20,0	24,4

### Struktura zaměstnanců z hlediska délky zaměstnání

V roce 2016 bylo ve společnosti zaměstnáno 40 % lidí, kteří jsou ve společnosti více než 10 let. Mnoho zaměstnanců je zde již od samotného založení společnosti. Někteří z nich nastoupili ihned po vyučení a jsou zde zaměstnáni do dnes. Jak se společnost postupně rozrůstala, tak zaměstnávala nové zaměstnance a kolektiv se rozrůstal. V roce 2016 nedošlo k samotnému navýšení počtu zaměstnanců a z toho důvodu je tu 4,4 % zaměstnanců, kteří jsou zde zaměstnáni méně než 1 rok.

**Tabulka č. 15: Struktura zaměstnanců z hlediska délky zaměstnání**

(Zdroj: 11)

	Procento zaměstnanců
méně než 1 rok	4,4 %
2-4 roky	22,2 %
5-7 let	17,8 %
8-10 let	15,6 %
více než 10 let	40 %

## **Cerifikace**

V roce 2009 obdržela společnost Rebio jako první v České republice Bio certifikát. Tento certifikát obdržely po splnění podmínek od inspekční a certifikační organizace KEZ o.p.s. Tento certifikát umožňuje společnosti, aby všechny provozovny mohli používat ochranné známky a loga Bio. KEZ o.p.s. začala teprve v roce 2009 certifikovat zařízení veřejného stravování. V České republice jsou pouze tři společnosti, které vlastní tento certifikát. Jednou z nich je Rebio. Dalšími jsou dvě společnosti, které sídlí v Praze (16).

### **2.4.7 Sdílené hodnoty společnosti**

Filosofie společnosti je zaměřená především na „propojení“ přírody a člověka. Rebio vychází ze svých zásad, které mají zajistit dodání zákazníkovi ten nejlepší produkt. Zásady jsou rozděleny do dvou kategorií, a to na obecné zásady a zásady kuchyně (10).

#### **1. Obecné zásady:**

- jídlo připravují lidé, které tato práce baví a kteří věří v její smysl,
- obměňování jídelníčku a hledání nových receptů,
- vaření z čerstvých a sezonních bio surovin vypěstovaných na moravských bio farmách, a to v největší možné míře,
- interiér je vybaven především z ušlechtilých přírodních materiálů,
- používání energeticky šetrné technologie a ekologicky šetrný provoz,
- podpora projektů z výnosů restaurace.

#### **2. Zásady kuchyně:**

- nejdůležitější je kvalita hotových jídel a použitých surovin,
- příprava pokrmů šetrným způsobem na moderních zařízeních,
- u nových receptur posuzování zastoupení živin,
- nepoužívání konzervačních látek,
- především používání biosurovin a dalších důležitých ingrediencích důležité pro výživu člověka,
- možnost vlastního výběru a kombinace pokrmů z denního menu,
- denní vaření z čerstvé zeleniny,
- vývoj nových receptur,

- tvorba denního menu tak, aby vyhovoval lidem s upraveným stravovacím režimem a dětem,
- pozitivní energie v jídle (10).

#### 2.4.8 Shrnutí

Společnost má 4 restaurace různě rozmístěné v rámci Brna. Společnosti nevyužívá marketingu k získání nových zákazníků. Je toho názoru, že o nich má povědomí vysoké procento lidí, jelikož mají často plno. Rebio si zakládá na používání kvalitních a čerstvých surovin, s čímž se váží i vyšší náklady a následně vyšší cena. Vaří stravu pro vegetariány, vegany a dále pro lidi, kteří potřebují speciálně upravenou stravu a nabízí catering a možnost rozvozu. Snaží se dělat pestrý jídelníček a obměňovat jej. Společnost se snaží navyšovat mzdy a zavádět nové benefity, aby zaměstnanci byli co nejvíce spokojeni. Společnost zaměstnává převážně mladé lidi, které si následně sama zaškolí a poté se je snaží udržet. To znamená, že společnost má nízkou fluktuaci. Průměrný věk ve společnosti je okolo 36 let. Tento věk je vyšší z důvodu, že společnost si zaměstnance udržuje a 40 % zaměstnanců je ve společnosti více než 10 let, tím pádem roste i průměrný věk. Ve společnosti je průměrné procento pracovní neschopnosti vyšší, než je průměr v ČR, Jihomoravském kraji i dle CZ-NACE kódu. Důvodem je, že společnost si zakládá na tom, aby zaměstnanci do práce chodili zdraví, jelikož zde pracují s potravinami. Dále je zde skoro polovina zaměstnanců, kteří mají doma nezaopatřené děti, a tak s nimi zůstávají doma na paragraf. Produktivita práce z přidané hodnoty po měřenou dobu klesala, avšak v posledních 2 letech měla rostoucí tendenci. Produktivita práce z výkonů vzrostla až v posledním měřeném roce. Zisk na jednoho zaměstnance velice kolísá, avšak v posledních letech roste. Mzdová produktivita je téměř stejná každý rok. Mzdová rentabilita nejdříve klesala a poté začala růst, avšak její hodnoty nejsou nijak zvlášť výkyvné. Náklady na zaměstnance v posledním roce vzrostli, jelikož společnost navyšovala mzdy. Ve společnosti má většina zaměstnanců alespoň maturitní zkoušku. Rebio se snaží dodržovat své zásady, stejně tak jako dbá na to, aby je dodržovali i zaměstnanci. Společnost je jako jediná na Moravě, která je držitelem Bio certifikátu, díky němuž může používat ochranné známky a loga Bio.

## **2.5 Analýza spokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování**

Analýza spokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování byla provedena za pomoci dotazníkového šetření přímo na pobočkách společnosti Rebio. Dotazník byl rozdán všem 45 zaměstnancům. Složení a náhled dotazníku je v příloze. Dotazník tvořilo 31 otázek, z čehož téměř všechny byly zaškrťovací. V dotazníku byly položeny obecné otázky, otázky na kolektiv ve společnosti a společnost jako takovou a nejdůležitější část tvořili otázky na systém odměňování.

### **2.5.1 Vyhodnocení dotazníku**

Dotazník obdrželi všichni zaměstnanci společnosti Rebio. Bohužel návratnost dotazníku byla 40 %. Vyhodnocení dotazníku je vytvořeno z 18 vyplněných dotazníků.

Z celkového počtu respondentů, kteří dotazník vyplnili, bylo 72 % žen a 28 % mužů. Největší zastoupení zaměstnanců bylo ve věku 26-35 let. Jelikož je ve společnosti největší zastoupení provozních pracovníků, tak tato kategorie měla největší zastoupení a to 72 %. Zbytek tvoří THP pracovníci a manažeři. Co se týče vzdělání, největší zastoupení zaměstnanců bylo s výučním listem a následovali zaměstnanci s maturitou. Délka doby zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti, jen potvrzuje analýzu. Více než 65 % zaměstnanců odpovědělo, že je zde 5 let a více. Z tohoto počtu tvořilo 22 % zaměstnanců, kteří jsou zde více než 10 let.

Žádný z dotazovaných respondentů si nestěžoval na vztahy na pracovišti a jeho prostředí, ve kterém pracují. Pouze jeden zaměstnanec odpověděl, že prostředí mu spíše nevyhovuje a jako důvod bylo uvedené, že mu vadí zápach z kuchyně, špatně umístěná klimatizace a nedostatečné množství oken. Náplň práce nevyhovuje jednomu zaměstnanci, který to zdůvodnil tak, že dělá 80 % práce za někoho jiného. Další tři zaměstnanci odpověděli, že se při svém zaměstnání neučí novým věcem a dva z toho odpověděli, že se ani neztotožňují s hodnotami společnosti. Zbýlých 16 lidí se ztotožňuje úplně, nebo alespoň z větší části. 95 % respondentům vyhovuje pracovní doba. Jeden z nich odpověděl „spíše ne“, ale svoji odpověď nezdůvodnil. Na otázku, jestli mají možnost se vyjádřit, odpovědělo 16 % spíše ne/ne, zbylých 84 % pak ano/spíše

ano. Žádný respondent není nespokojený se svým nadřízeným, ale 17 % odpovědělo, že nedostává od svého nadřízeného zpětnou vazbu. Dva zaměstnanci mají pocit, že jejich pracovní výkon není dostatečně ohodnocený a téměř čtvrtina respondentů odpověděla, že není dostatečně motivováno od svého nadřízeného. Co se týče celkové vedení společnosti, dva zaměstnanci nejsou spokojeni. Z hlediska vlivu práce na zdravotní stav odpovědělo 45 %, že má vliv. Někteří uvedli jako důvod bolesti nohou a fyzická námaha.

Aktuální systém odměňování není srozumitelný pro čtyři lidi z celkového počtu respondentů. Čtyři zaměstnanci s ním nejsou spokojeni a také jim přijde nespravedlivý. 17 % zaměstnanců není spokojeno jak s výší celkové mzdy, tak ani s její fixní a variabilní částí. Zaměstnance nejvíce motivuje dobrý pocit z uspokojení potřeb zákazníka. Dále pak vzdělání, rozvoj a učení se, zajímavá náplň práce, peněžní odměny a benefity. Nejméně pak uznání a pochvala od vedoucího a pracovní prostředí. Ze současných odměn a benefitů zaměstnance nejvíce motivuje k vyššímu výkonu sleva na občerstvení v restauraci, stravenky a věrnostní prémie. Poté odměny z provozu, podíl z dýšek a možnost nákupu zboží za nákupní ceny. Nejméně zaměstnance motivuje podíl ze zisku. Co se týče preferencí benefitů, tak všichni respondenti preferují věrnostní prémie. 89 % respondentů dále preferuje odměny z provozu, podíl ze zisku a podíl z dýšek. 83 % respondentů preferuje stravenky a 78 % sleva na občerstvení v restauraci a možnost nákupu zboží za nákupní ceny.

Další zaměstnanecké výhody, které by respondenti uvítali, jsou seřazeny následovně: 78 % respondentů by chtělo týden dovolené navíc, 50 % by chtělo příspěvek na sport a relaxaci, 44 % příspěvek na dovolenou, 33 % příspěvek na penzijní připojištění, 28 % školení a kurzy a 17 % příspěvek na kulturu.

Na otázku, jestli by se měl dosavadní systém změnit a jak, odpověděli pouze dva respondenti. Jeden z nich jako návrh napsal, že by bylo dobré provádět roční hodnocení práce jednotlivých zaměstnanců. Práce by byla bodově ohodnocena a zaměstnancům s nejlepším bodovým ohodnocením by se procentuálně navýšil plat. Druhý respondent odpověděl, že by chtěl menší dohled nad výkonem své práce.

Jeden z dotazovaných respondentů odpověděl, že zde spíše nepracuje rád. Další dva z dotazovaných by zaměstnavatele nedoporučili, důvod nebyl uveden. Poslední otázka byla vyhrazena pro názory a připomínky. Zde odpověděl pouze jeden respondent. Uvedl zde, že by měly být zavedené příplatky za zaškolování nových zaměstnanců, nebo alespoň střídat zaměstnance, kteří budou zaškolovat nové lidi.

### **2.5.2 Shrnutí**

Z dotazníku je zřejmé, že většina zaměstnanců je ve společnosti spokojena. Nespokojenými zaměstnanci jsou dva zaměstnanci, kteří na dotazník odpovídali negativněji než ostatní zaměstnanci. Oba tito respondenti jsou provozní pracovníci ve věku 36-45 let.

Všichni respondenti jsou spokojeni se vztahy na pracovišti a téměř všichni i s pracovním prostředím. Více zaměstnanců se při své práci neučí novým věcem a mají nízkou zpětnou vazbu od svého nadřízeného. Téměř polovina zaměstnanců vnímá, že má práce vliv na jejich zdravotní stav. Dosavadní systém odměňování není srozumitelný pro všechny zaměstnance a některým přijde nespravedlivý. Zaměstnanci využívají benefity, avšak by hojně uvítali nové, které by je motivovali více. Zaměstnanci by měli být více motivováni, nízká motivovanost může vést ke snížení produktivity práce.

## **2.6 Řízený rozhovor**

Při řízeném rozhovoru odpovídalo vedení společnosti Rebio na jedenáct otázek. Tyto otázky byly sestavené tak, aby se nimi zjistilo, jaké má společnost zaměstnance a co je ochotna změnit v systému odměňování zaměstnanců.

### **1. Jste spokojeni se svým personálem a s tím, jak vykonávají svoji práci?**

*„Se svými zaměstnanci jsme spokojeni, ale máme málo odborníků. Vždycky se najde zaměstnanec, který svoji práci dělá méně kvalitně než ostatní, ale celkově jsme spokojeni.“(17)*

**2. Plánujete navýšení nebo snížení počtu zaměstnanců a případně na jakých pracovních pozicích?**

*„Plánujeme navýšení zaměstnanců na pozicích kuchařů a pokladních.“ (17)*

**3. Máte problém s obsazováním některých pracovních pozic?**

*„Problém je hlavně s obsazováním pozic kuchař, pokladní a pracovník úklidu.“ (17)*

**4. Spolupracujete s Úřadem práce ČR při hledání nových zaměstnanců?**

*„Spolupráce s Úřadem práce ČR je velmi malá. Hledáme si zaměstnance většinou sami.“ (17)*

**5. Spolupracujete s nějakou střední školou?**

*„Na praxi jsme spolupráci se střední školou nezkoušeli. Dříve jsme nabízeli učňům práci, avšak o to byl velice malý zájem.“ (17)*

**6. Myslíte si, že jsou zaměstnanci spokojeni s dosavadním systémem odměňování?**

*„Dle mého názoru by zaměstnanci měli být spokojeni s dosavadním systémem odměňování. Nikdy nikdo nebude spokojený na sto procent, ale dle mého názoru spokojeni jsou.“ (17)*

**7. Sdělují Vám zaměstnanci své nápady, stížnosti a připomínky?**

*„Ano, sdělují je buď nadřízeným, nebo přímo vedení společnosti.“ (17)*

**8. Jak se snažíte motivovat své zaměstnance?**

*„Motivovat se snažíme správnou myšlenkou, že dělají smysluplnou věc. Samozřejmě dále motivujeme finančně dle výkonů, benefity a také se snažíme udržovat dobrý kolektiv. Dále se snažíme některé zaměstnance střídát na pobočkách, aby se nenudili na jedné a nevnímali práci monotónně.“ (17)*

**9. Plánujete změny v dosavadním systému odměňování zaměstnanců? Pokud ano, jaké?**

*„Momentálně změnu neplánujeme, protože se celý systém měnil nedávno. Pokud by se ale našel nějaký efektivnější systém, tak bychom na změny samozřejmě přistoupili.“ (17)*

**10. Nepřemýšleli jste o zavedení benefitu jako je týden dovolené navíc, příspěvek na sport a relaxaci, příspěvek na dovolenou nebo příspěvek na penzijní připojištění? Souhlasili byste se zavedením některého z nich?**

*„Nad těmito benefity jsme přemýšleli již dříve, ale bohužel nebylo dost finančních prostředků, abychom je zavedli. Souhlasili bychom se zavedením příspěvku na sport a relaxaci, případně na dovolenou či jiné aktivity.“ (17)*

**11. Byli byste ochotni vynaložit více peněžních prostředků na mzdy? Pokud ano, o kolik?**

*„Při zavádění nového systému odměňování jsme mzdy navyšovali. Nadále máme v plánu platy zaměstnancům navyšovat, avšak podle výše zisku.“ (17)*

### **2.6.1 Shrnutí**

Společnost je spokojena se svými zaměstnanci, avšak by uvítali více odborníků. Co se týče obsazování pracovních pozic, má společnost problém najít kuchaře, pokladní a úklidové pracovníky. Při hledání nových zaměstnanců Rebio téměř nespolupracuje s Úřadem práce ČR ani s žádnou střední školou. Vedení přijímá nápady, stížnosti i připomínky. Společnost je ochotna přistoupit na změny v systému odměňování, zdali bude mít dostatečné peněžní prostředky. V případě dostatečných peněžních prostředků je ochotna přistoupit na zvýšení mzdy, nebo také zavést některé další benefity.

## 2.7 Analýza ekonomické situace

Tato kapitola se zabývá ekonomickou situací ve společnosti. Je zde znázorněn vývoj nákladů, výnosů a výsledku hospodaření za posledních 5 let. Všechny údaje jsou shrnuty v tabulce, kde je vyčíslena i procentuální změna k roku předešlému. V této kapitole je rozebrána i situace na trhu produktu.

**Tabulka č. 16: Ekonomická situace**

(Zdroj: 9)

	2012		2013		2014		2015		2016	
	v tis. Kč	% změna	v tis. Kč	% změna	v tis. Kč	% změna	v tis. Kč	% změna	v tis. Kč	% změna
Náklady	27071	-	29803	10,09	32642	9,53	35843	9,24	38785	8,21
Výnosy	30507	-	31681	3,85	33010	4,19	37535	13,70	41297	10,02
VH před zdaněním	3436	-	1878	-45,34	368	-80,40	1692	359,78	2512	48,46
VH po zdanění	-	-	1585	-	304	-80,82	1374	352	1942	41,34

### 2.7.1 Náklady

Vývoj nákladů je po sledované období rostoucí. Nejsou zde výrazné výkyvy a každým rokem hodnota nákladů vzrostla o téměř stejnou hodnotu. Tato změna tvoří přibližně 10 % oproti předchozímu roku. Nejnižší meziroční růst nákladů byl v roce 2016, kdy tvořil oproti roku 2015 8,21 %. Příčinou růstu nákladů je navýšení mezd, vyšší náklady na suroviny a otevření nového úseku na pobočce ve Špalíčku. Do roku 2014 rostly náklady více než výnosy, od roku 2015 rostly více výnosy. Důvodem růstu výnosů je částečně i otevření nového úseku ve Špalíčku a tím i navýšení kapacity míst.

#### Složení nákladů za rok 2016

V roce 2016 byly náklady celkem 38 785 000 Kč. Největší část tvořila výkonová spotřeba, která činila téměř 63 %. Osobní náklady tvořili 28,12 % a byly druhou největší položkou v nákladech. Jelikož společnost vaří z bio surovin, má vyšší náklady na suroviny. Další velké náklady jsou na prostory. Jelikož má společnost restaurace ve středu města, nebo na frekventovaných místech, má vyšší náklady na prostory.

**Tabulka č. 17: Složení nákladů za rok 2016**

(Zdroj: 9)

	2016 (tis. Kč)	Procentuální vyjádření (%)
Výkonová spotřeba	24344	62,77
Osobní náklady	10907	28,12
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2265	5,84
Ostatní provozní náklady	340	0,88
Nákladové úroky	754	1,94
Ostatní finanční náklady	175	0,45
<b>Celkem</b>	<b>38785</b>	<b>100</b>

## 2.7.2 Výnosy

Výnosy mají rostoucí tendenci. Největší meziroční růst byl zaznamenán v roce 2015, kdy výnosy vzrostly o 13,70 % oproti předešlému roku. Nejnižší procentuální růst tvořil necelé 4%, a to v roce 2013. Rozdíl výnosů od roku 2012 do roku 2016 činil 10 790 000 Kč.

### Složení výnosů za rok 2016

Ve společnosti Rebio tvoří výnosy téměř ze sto procent tržby za prodej výrobků a služeb. V roce 2016 tvořily výnosy 41 297 000 Kč, z čehož tržby činily 41 223 000 Kč.

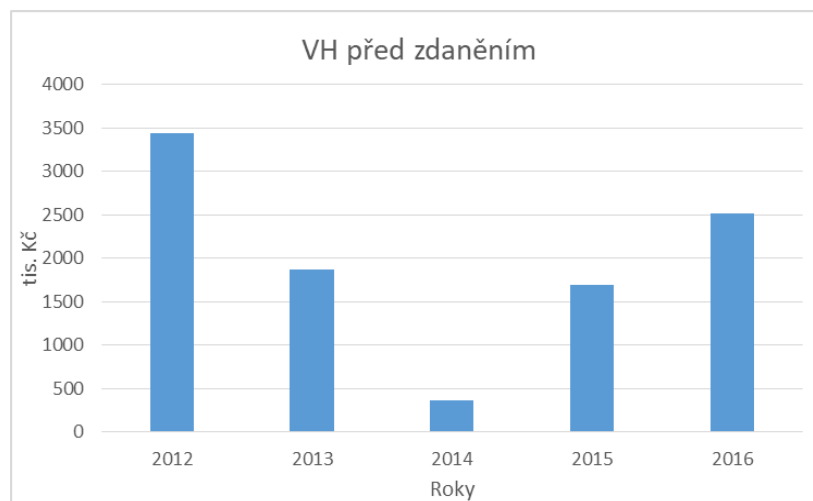
**Tabulka č. 18: Složení výnosů za rok 2016**

(Zdroj: 9)

	2016 (tis. Kč)	Procentuální vyjádření (%)
Tržby za prodej výrobků a služeb	41223	99,821
Ostatní provozní výnosy	72	0,174
Výnosové úroky	2	0,005
<b>Celkem</b>	<b>41297</b>	<b>100</b>

### 2.7.3 Výsledek hospodaření před zdaněním

Výsledek hospodaření je každý rok kladný. Hodnota výsledku hospodaření do roku 2014 měla klesající tendenci. V roce 2013, oproti roku 2012, byla tato hodnota nižší o 45,34 % a v roce 2014, oproti roku 2013, o 80,40 %. Společnost v roce 2013 nedostatečně analyzovala ekonomické ukazatele. V roce 2014 byla jedna z restaurací na 45 dní zavřena, aby mohla být rozšířena. Z tohoto důvodu byl výsledek hospodaření nižší. V následujícím roce byl zaznamenán vysoký růst, a to o 359,78 %.



Graf č. 3: Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním

(Zdroj: 9)

### 2.7.4 Situace na trhu produktu

V této podkapitole je analýza vývoje počtu ekonomických subjektů, analýza konkurence a vývoje trhu.

#### Vývoj počtu ekonomických subjektů

V České republice se pohybuje počet ekonomických subjektů kolem hranice 2,7-2,8 milionů. Počet subjektů dle CZ-NACE (ubytování, stravování a pohostinství) se pohyboval kolem 142 tisíc. Výjimkou byl rok 2013, kdy počet subjektů klesl na hodnotu 138 tisíc. Přibližně 14 tisíc subjektů z celkového počtu se nacházelo

v Jihomoravském kraji. Vývoj ekonomických subjektů v Brně, dle CZ-NACE každým rokem rostl. V roce 2016 bylo více než 5 500 ekonomických subjektů.

**Tabulka č. 19: Vývoj počtu ekonomických subjektů**

(Zdroj: 18)

	2012	2013	2014	2015	2016
Česká republika	2 727 654	2 694 737	2 733 459	2 768 953	2 807 532
Ekonomické subjekty dle CZ-NACE celkem	142 109	138 550	141 474	142 623	145 153
v Jihomoravském kraji dle CZ-NACE	13 974	13 678	13 999	14 118	14 469
v Brno-město - dle CZ-NACE	5 045	5 051	5 228	5 295	5 502

## Konkurence

Konkurencí se rozumí každá společnost, která nabízí stejný nebo podobný výrobek. V okolí je mnoho restaurací, avšak v Brně je možné najít zhruba 18 vegetariánských restaurací. Počet nově otevřených restaurací stále roste. Dá se tedy předpokládat, že konkurence stále poroste. Za největší konkurenty je možné označit společnosti Forky's a Vegalité. Obě tyto společnosti jsou u zákazníků populární a mají velice dobré recenze. Žádný konkurent v dané lokalitě nemá stejnou obchodní strategii (11).

Společnost nevnímá konkurenční restaurace jako přímou hrozbu. Naopak podle ní podobné restaurace pomáhají zvětšovat zájem o zdravý životní styl a vegetariánskou kuchyni. Společnost Rebio zaznamenala v předešlých letech větší zájem o vegetariánskou stravu. I když společnost téměř nevyužívá marketingovou propagaci, zaznamenali vyšší návštěvnost. Kvůli růstu zájmu o zdravý životní styl roste i nabídka na trhu. Odhaduje se, že vegetariánů a veganů je 10-15 % (11;19).

Společnost Rebio má velice dobré postavení na trhu a také velkou nabídku produktů a služeb. Rebio je téměř jediná vegetariánská restaurace, která má zavedený samoobslužný systém stravování. Například konkurenční společnost Avatár nabízí možnost zakoupit jídla na váhu, aby mohli zákazníci ochutnat jejich pokrmy, jinak mají stanovenou cenu na jídlo. Nevýhodou samoobslužného systému a bio surovin je vyšší

cena pro zákazníky. Výhodu, oproti konkurenci, má díky certifikátu od inspekční a certifikační organizace KEZ o.p.s. Tento certifikát společnost obdržela jako první v České republice. Díky němu mohou všechny čtyři provozovny používat ochranné známky a loga Bio. Tuto certifikaci má jako jediná společnost na Moravě. Další dvě společnosti, které mají tento certifikát, se nachází v Praze. Jelikož stále zájem o zdravý životní styl roste, je možné předpokládat, že budou vznikat nové vegetariánské restaurace a také může růst zájem o Bio certifikát. Jelikož je Rebio úspěšné, chtělo by expandovat do dalších měst, avšak zatím nemá dostatečné finance a zanalyzovanou konkurenci v jiných městech (10;11;16).

Největším konkurenční společností může být považováno Vegalité. Společnost vznikla v roce 2008 a vlastní Certificate of excellence TripAdvisor. Nabídka Vegalité je velmi široká. Společnost pořádá různé akce ať už hudební, nebo příležitostní (20).

Dalším konkurentem je Forky's, bistro-restaurace. Ve srovnání s Rebiem nemá tak širokou nabídku. Ve stálé nabídce jsou převážně burgery a tortily. V poledním menu je jedna varianta jídla, ve které je polévka, hlavní chod a pití (21).

### **2.7.5 Shrnutí**

Náklady společnosti, stejně jako výnosy společnosti, každým rokem rostou. V roce 2014 byl otevřen nový úsek na pobočce ve Špalíčku, který zvýšil náklady společnosti. Dalším důvodem k růstu nákladů bylo navyšování mezd a vyšší náklady na suroviny. Od roku 2015 rostly více výnosy než náklady. Výsledek hospodaření má společnost každý rok kladný, což znamená, že je v zisku. Výsledek hospodaření do roku 2014 klesal. Následně měl do roku 2016 rostoucí tendenci. Co se týče konkurence, je v Brně zhruba 18 vegetariánských restaurací, tento počet stále roste. Důvodem je rostoucí zájem o zdravou a vegetariánskou stravu. Odhaduje se, že vegetariánů a veganů je 10-15%. Žádný konkurent však nemá stejnou obchodní strategii a nemá certifikaci Bio.

## 2.8 Analýza trhu práce

V této kapitole je analýza obyvatelstva, analýza zaměstnanosti a nezaměstnanosti a mzdové šetření. Analýzy jsou provedené v České republice, Jihomoravském kraji a případně podle CZ-NACE.

### 2.8.1 Analýza obyvatelstva

Od roku 2012 do roku 2016 počet obyvatel roste jak v České republice, tak i v Jihomoravském kraji. Vývoj počtu obyvatel je bez větších výkyvů a roste rovnoměrně. Meziroční růst se pohybuje do 0,4 %. Nejnižší meziroční růst byl v roce 2013 jak v České republice, tak i v Jihomoravském kraji. Počet obyvatel v ČR se dlouhodobě drží kolem hranice 10,5 milionů obyvatel. V Jihomoravském kraji je tato hranice 1,17 milionů obyvatel.

**Tabulka č. 20: Vývoj počtu obyvatel**

(Zdroj: 22)

	2012	2013	2014	2015	2016
Česká republika	10 516 125	10 512 419	10 538 275	10 553 843	10 578 820
% změna	-	0,035	0,246	0,148	0,237
Jihomoravský kraj	1 168 650	1 170 078	1 172 853	1 175 025	1 178 812
% změna	-	0,122	0,237	0,185	0,322

### Procento ekonomicky aktivního obyvatelstva

Počet ekonomicky aktivního obyvatelstva v ČR i Jihomoravském kraji je od roku 2012 do roku 2016 stálý. Tato hodnota se pohybuje každý rok kolem 60 %.

**Tabulka č. 21: Ekonomicky aktivní obyvatelstvo**

(Zdroj: 23)

Ekonomicky aktivní obyvatelstvo	2012	2013	2014	2015	2016
v ČR (%)	58,6	59,3	59,3	59,4	59,9
v Jihomoravském kraji (%)	58,6	59,9	59,6	60,1	60,4

## Složení obyvatelstva dle věku v roce 2016

V následující tabulce je rozložení obyvatel v České republice a v Jihomoravském kraji dle věku do tří skupin. Nejvíce lidí je ve věku od 15 do 64 let. V obou případech se tato hodnota pohybuje kolem 65 % z celkového počtu obyvatel. Nejméně lidí je pak ve věku do 14 let. Tato hodnota se pohybuje kolem 15 %. O zhruba 4 % více tvoří skupina lidí ve věku nad 65 let. Znamená to tedy, že se rodí méně lidí a více jich stárne a umírá. Průměrný věk se pohybuje v České republice i v Jihomoravském kraji kolem 42 let.

**Tabulka č. 22: Složení obyvatelstva dle věku v roce 2016**

(Zdroj: 18)

	Počet obyvatel celkem	v tom ve věku						Průměrný věk
		0-14 let	% z celku	15-64 let	% z celku	65 a více	% z celku	
Česká republika	10 578 820	1 647 275	15,57	6 942 623	65,63	1 988 922	18,80	42
Jihomoravský kraj	1 178 812	182 280	15,46	772 488	65,53	224 044	19,01	42,2

## Složení obyvatelstva dle vzdělání v roce 2016

V České republice v roce 2016 bylo nejvíce obyvatel se střední školou bez maturity. Tento počet tvořil 34,2 %. Téměř totožný počet tvořili obyvatelé se střední školou zakončenou maturitní zkouškou. Nejméně lidí mělo základní vzdělání. Tento počet tvořil téměř 14 %. V Jihomoravském kraji bylo nejvíce obyvatel se střední školou zakončenou maturitní zkouškou. Tento počet tvořil 33,65 %. O necelé 2% méně bylo lidí se střední školou bez maturity. Nejméně obyvatel bylo se základním vzděláním a to 11,57 %. U 0,2 % obyvatel nebylo zjištěno, jaké vzdělání mají.

**Tabulka č. 23: Složení obyvatelstva dle vzdělání v roce 2016**

(Zdroj: 24)

	Česká republika		Jihomoravský kraj	
	Počet (v tis.)	%	Počet (v tis.)	%
Celkem obyvatel nad 15 let	8 928,20	100	995,8	100
Základní	1 242,80	13,9	115,1	11,57
Střední bez maturity	3 050	34,2	311,3	31,26
Střední s maturitou	2 998,10	33,6	335,1	33,65
Vysokoškolské	1 618,90	18,1	233,1	23,41
Nezjištěno	18,30	0,2	1,1	0,11

## 2.8.2 Analýza zaměstnanosti a nezaměstnanosti

V této kapitole je provedena analýza nezaměstnanosti a zaměstnanosti v ČR a dle CZ-NACE kódu. V kapitole je dále vyčíslen počet uchazečů o zaměstnání a nabídka a poptávka po klíčových pracovních pozicích.

Počet zaměstnaných obyvatel se v letech roste a to od 54,5 % do 57,6 % z celkového počtu obyvatel nad 15 let. Počet zaměstnaných obyvatel dle CZ-NACE od roku 2012 roste až do roku 2015. V roce 2016 došlo k poklesu, a to z 2,21 % na 2,05 %. Počet nezaměstnaných vzrostl nepatrně pouze v roce 2013. Od roku 2013 do roku 2016 nezaměstnanost klesla o téměř 43 %. Obecná míra nezaměstnanosti byla v roce 2012 a 2013 stejná, a to 7 %. Následující roky klesala. V roce 2016 nabyla hodnoty 4 %.

**Tabulka č. 24: Analýza zaměstnanosti a nezaměstnanosti**

(Zdroj: 23)

	2012	2013	2014	2015	2016
Celkem obyvatel nad 15 let (v tis.)	8 964,60	8 951,50	8 932,60	8 935,70	8 928,70
Ekonomicky aktivní obyvatelstvo (v tis.)	5 257,00	5 306,00	5 297,90	5 309,90	5 350,00
Zaměstnaní (v tis.)	4 890,10	4 937,10	4 974,30	5 041,90	5 138,60
Zaměstnaní (v % z celkového počtu obyvatel nad 15 let)	54,5	55,2	55,7	56,4	57,6
Zaměstnaní dle CZ-NACE (v tis.)	177,5	178,5	195,2	197,2	183
Zaměstnaní dle CZ-NACE (v % z celkového počtu obyvatel nad 15 let)	1,98	1,99	2,19	2,21	2,05
Nezaměstnaní (v tis.)	366,9	368,9	323,6	268	211,4
Obecná míra nezaměstnanosti (v %)	7	7	6,1	5	4

## Počet uchazečů o zaměstnání

V této podkapitole je v tabulce vyčíslen počet uchazečů o zaměstnání, kteří jsou evidováni na úřadu práce. Tento počet nezaměstnaných vzrostl pouze v roce 2013, kdy dosáhl hodnoty téměř 597 tisíc lidí. Od roku 2013 má počet uchazečů klesající tendenci. V roce 2016 dosáhl počtu 381 373. Dále je v tabulce podíl nezaměstnaných osob v procentech. Tento podíl má klesající tendenci. Jediná výjimka byla v roce 2014, kdy podíl nezaměstnaných osob vzrostl z hodnoty 5,17% na 7,46%. Poté měl podíl opět klesající spád.

**Tabulka č. 25: Počet uchazečů o zaměstnání**

(Zdroj: 23)

	2012	2013	2014	2015	2016
Uchazeči o zaměstnání evidovaní na úřadu práce	545 311	596 833	541 914	453 118	381 373
Podíl nezaměstnaných osob v ČR (%)	7,37	5,17	7,46	6,24	5,19

### 2.8.3 Mzdové šetření

V podkapitole mzdového šetření je provedena analýza průměrné měsíční mzdy obecně a dle profesí. Dále je zde oblíbenost benefitů a analýza konkurence z hlediska odměňování.

#### Průměrná měsíční hrubá mzda

Průměrná měsíční hrubá mzda v ČR byla mezi 25-28 tisíci korun. V Jihomoravském kraji dle CZ-NACE tato mzda činila o něco méně a to od 24-27 tisíc. V sektoru ubytování, stravování a pohostinství byla průměrná měsíční mzda nízká. Pohybovala se od 13-16 tisíc korun. Ve všech měřených částech průměrná měsíční mzda měla rostoucí tendenci.

**Tabulka č. 26: Průměrná měsíční hrubá mzda**

(Zdroj: 25)

	2012 (Kč)	2013 (Kč)	2014 (Kč)	2015 (Kč)	2016 (Kč)
Česká republika	25 067	25 035	25 768	26 591	27 575
Průměrná měsíční hrubá mzda dle CZ-NACE	13 255	13 736	13 971	14 845	15 643
Jihomoravský kraj dle CZ-NACE	24 135	24 385	24 820	25 867	26 629

**Průměrná měsíční hrubá mzda dle profesí**

V následující tabulce jsou vyčísleny průměrné měsíční hrubé mzdy dle profesí, které má Rebio v organizační struktuře. Tyto hodnoty jsou z roku 2016. Největší průměrnou měsíční mzdu má ředitel společnosti a to 45 tisíc korun. Nejnižší pak pracovník úklidu a to necelých 13 tisíc korun.

**Tabulka č. 27: Průměrné měsíční hrubé mzdy dle profesí**

(Zdroj: 26)

	Průměrná měsíční hrubá mzda (Kč)
Úklid	12 841
Kuchař	14 873
Studená kuchyně/salátář	14 873
Cukrář	14 968
Pokladní	16 755
Provozní	19 509
Provozní ubytování	19 509
Řidič	20 902
Údržbář a skladník	23 142
Personalistka	26 856
Účetní	27 595
Ředitel/statutární orgán	45 532
Projektový manager / catering	-

## **Analýza konkurence z hlediska odměňování**

Analýza konkurence z hlediska odměňování zaměstnanců byla provedena ve společnosti Vegalité a Forky's. Vegalité i Forky's zveřejnili na svých webových stránkách nabídku práce. Tyto nabídky se týkaly především kuchařů a číšníků. V nabídkách práce byly u obou konkurentů zmíněny pouze požadavky na danou pracovní pozici. Další informace sdělovali až po zájmu o danou pracovní pozici. Bohužel ani u jednoho z největších konkurentů se nepodařilo zjistit, jak odměňují nebo plánují odměňovat své zaměstnance. V obchodním rejstříku nemají žádné výkazy, ze kterých by se daly zjistit nějaké informace (20;21).

## **Oblíbenost benefitů**

V České republice začal motivovat zaměstnance benefity jako první Tomáš Baťa. V současné době jsou benefity ve většině společností již samozřejmostí. Při hledání práce se lidé často dívají na to, co jim zaměstnavatel nabídne a co pro ně udělá. Tato okolnost je mnohdy rozhodující pro výběr pracovního místa.

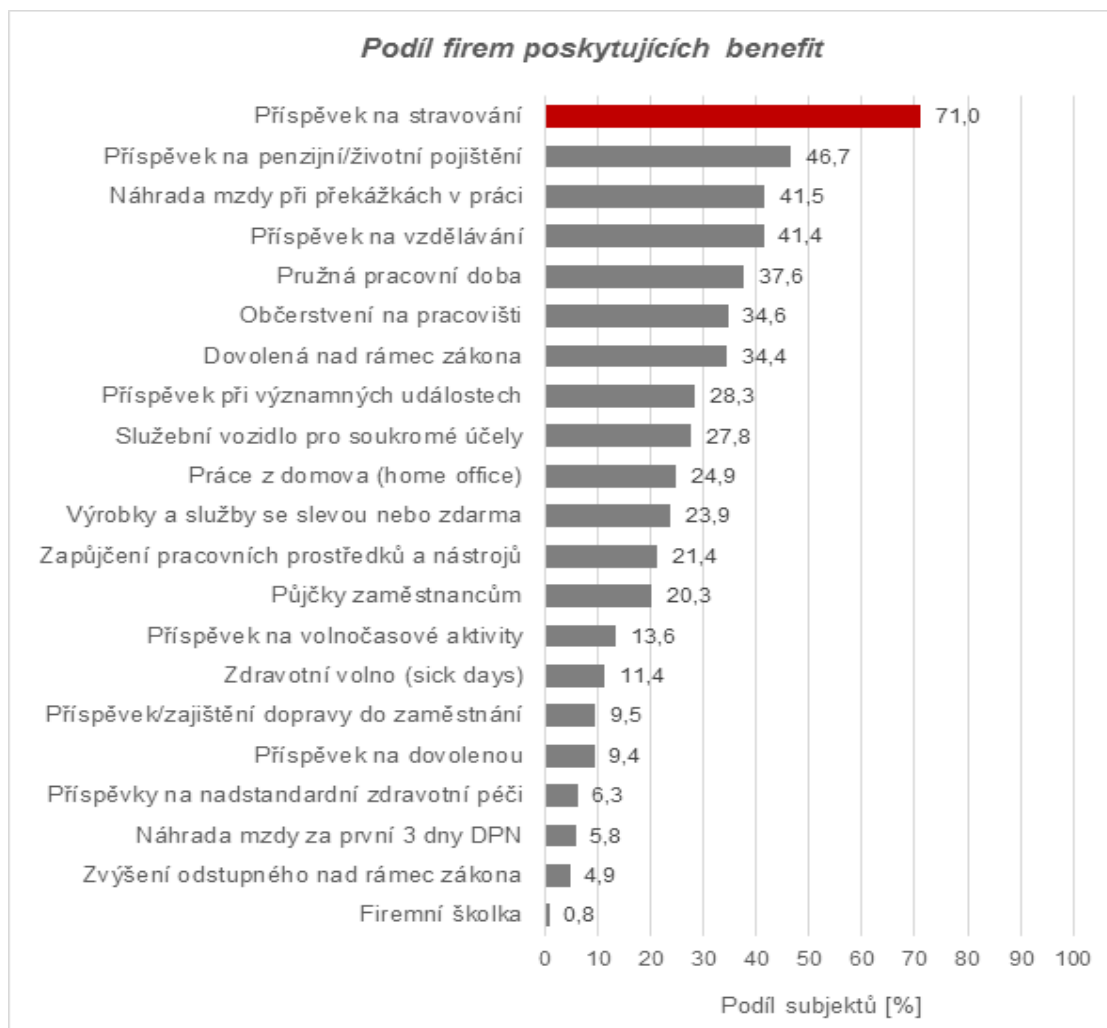
Mezi nejrozšířenější benefity v ČR patří:

- příspěvek na stravování,
- mobilní telefon,
- vzdělávací kurzy,
- pružná pracovní doba,
- týden dovolené navíc,
- služební auto i pro soukromé účely (27).

Na vzestupu jsou také jazykové kurzy a takzvaný princip kafeterie. Princip kafeterie znamená, že si každý zaměstnanec vybere sám, za co body vymění. Ať už v lékárně, za vstup do muzeí nebo také v oční optice (27).

Následující tabulka znázorňuje podíl firem, poskytující daný benefit v roce 2016. Největší zastoupení měl příspěvek na stravování, který poskytovalo zaměstnancům

71 % společností. Další nejvíce zastoupené benefity byly: příspěvek na penzijní/životní pojištění, náhrada mzdy při překážkách v práci a příspěvek na vzdělání. Tyto benefity využívalo přes 40 % společností. Další procenta společností, které využívali určité benefity je možné vidět v tabulce. Nejnižší zastoupení měla firemní školka, zvýšení odstupného nad rámec zákona a náhrada mzdy za první tři dny DPN. Tyto benefity využívalo méně než 6 % společností.



**Obrázek č. 2: Podíl firem poskytujících benefit**

(Zdroj: 28)

#### **2.8.4 Shrnutí**

V České republice i v Jihomoravském kraji roste počet obyvatel. Počet ekonomicky aktivního obyvatelstva se každý rok pohybuje okolo 60 %. Největší zastoupení mají lidé ve věku 15-64 let a průměrný věk roste. Nejméně je lidí ve věku 14 let, což značí, že se rodí méně lidí a více jich umírá. Od roku 2013 klesá míra nezaměstnanosti a roste zaměstnanost. Společnost se hůře hledají noví zaměstnanci. Společnost platí svým zaměstnancům vyšší mzdu, než je průměrná měsíční hrubá mzda dle profesí v ČR, Jihomoravském kraji i dle CZ-NACE. Společnost nabízí z nejrozšířenějších benefitů v ČR pouze 1, avšak do budoucna přemýšlí o zavedení dalších benefitů.

#### **2.9 SWOT analýza**

SWOT analýza se zaměřuje na vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují společnost. Jsou zde analyzovány silné a slabé stránky společnosti, dále její příležitosti a hrozby. Společnost má poměrně mnoho silných stránek a naopak málo hrozeb. Silnou stránkou Rebia jsou její čtyři restaurace rozmístěné v rámci Brna. Dále certifikace a jiná koncepce restaurace. Zájem o zdravou stravu roste, což je pro společnost výhodou, avšak tato skutečnost může přinést i nové konkurenty, kteří by společnost mohli ohrozit. V níže uvedené tabulce je shrnutí jak silných a slabých stránek, tak i hrozeb a příležitostí.

**Tabulka č. 28: SWOT analýza**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
4 restaurace v rámci Brna	vyšší náklady na suroviny (bio)
používání kvalitních surovin	vysoké náklady na prostory
speciálně upravená strava pro alergiky (intolerance lepku nebo laktózy)	nízké využití marketingu k získání nových zákazníků
vegetariánská a veganská kuchyně	dražší cena jídel
Bio certifikát	vyšší procento pracovní neschopnosti
obměňování jídelního lístku	nízká zpětná vazba pro skupinu zaměstnanců
možnost rozvozu	
nízká fluktuace	negativní vliv práce na zdravotní stav zaměstnanců
vyhovění přáním zákazníka	
stálí zaměstnanci (zaškolení)	málo vzdělaných zaměstnanců v oboru
vyšší mzdy, než je průměr v ČR dle profesí	nevyužívání spolupráce s Úřadem práce a případně střední školou
spokojenost zaměstnanců se vztahy na pracovišti	nedostatečná srozumitelnost systému odměňování pro skupinu zaměstnanců
spokojenost zam. s pracovním prostředím	nízká motivace pro skupinu zaměstnanců
hlas zaměstnance	nespravedlivé odměňování pro skupinu zaměstnanců
ochota spol. měnit systém odměňování	
navyšování mezd	
růst produktivity práce z přidané hodnoty	
růst produktivity práce z výkonů	
růst zisku na jednoho zaměstnance	
dbaní na dodržování zásad	
hodnocení pracovního výkonu	
vyhovující pracovní doba	
ztotožnění zaměstnanců s hodnotami spol.	
spokojenost s náplní práce	
spokojenost se mzdou	
mladý kolektiv	
spokojenost zaměstnanců s vedením spol.	
dobrý zaměstnavatel	
učení zaměstnanců novým věcem	
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
rostoucí zájem o zdravou stravu	noví konkurenti
	velké množství restaurací
	vymírání lidí, stárnutí populace
	nízká míra nezaměstnanosti v ČR
	obtížné hledání nových zaměstnanců
	obecný růst mezd
	Vyšší průměrné mzdy dle CZ-NACE v Jihomoravském kraji

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

Návrhy ve změnách v dosavadním systému odměňování zaměstnanců ve společnosti Rebio jsou vypracovány na základě provedených analýz, dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru s vedením společnosti. Návrhy jsou zpracovány tak, aby odstranily slabé stránky společnosti, co se týče odměňování zaměstnanců.

Za pomoci dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru byly zjištěny tyto slabé stránky:

- vyšší procento pracovní neschopnosti,
- nízká motivace zaměstnanců,
- nízká zpětná vazba zaměstnancům,
- málo odborníků,
- nedostatečná srozumitelnost systému odměňování,
- pocit nespravedlivosti odměňování.

Podkapitoly tvoří samotné návrhy, které by měli vést k odstranění slabých stránek ve společnosti.

#### **3.1 Zjišťování spokojenosti a potřeb zaměstnanců**

Mít spokojené zaměstnance, kteří mají chuť pracovat, je důležité kritérium fungující společnosti. Každý zaměstnanec neřekne své názory a připomínky vedení společnosti. Vedení by ale mělo znát potřeby zaměstnanců, nebo také co je ve společnosti, dle jejich názoru, špatně.

Prvním návrhem by tedy bylo, aby společnost založila anonymní box, do kterého by zaměstnanci mohli vhazovat své názory a připomínky po dobu celého roku. Vedení společnosti by po přečtení zhodnotilo, jestli je důležité se touto problematikou zabývat více. Pokud by vedení společnosti zajímalo více názorů na tuto problematiku, sloužil by k tomu anonymní dotazník, do kterého by se přidaly otázky, týkající se dané problematiky.

Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců by probíhalo 1x ročně a to na konci každého roku. V dotazníku by společnost zjišťovala spokojenost zaměstnanců se

systemem odměňování a případně by položila otázky na problematiku, kterou zjistila během roku z boxu a rozhodla se ní zabývat.

Po vyhodnocení dotazníků vedením společnosti by společnost mohla učinit případné kroky. Koncem roku by následně proběhl meeting, na kterém by se projednávali výsledky dotazníků, aby zaměstnanci viděli, že vedení společnosti přijímá jejich názory a připomínky.

Návrh dotazníku byl sestaven tak, aby byl jednoduchý, srozumitelný a lehký na vyhodnocení. Dotazník by se rozdál každému zaměstnanci na konci listopadu. Zaměstnanci by měli týden na jeho vyhodnocení a poté by jej vhodili do boxu, aby vše bylo anonymní. Poté by byl vyhodnocen vedením společnosti a v půlce prosince by proběhl již zmíněný meeting.

#### **Náklady na zjišťování spokojenosti zaměstnanců**

V tomto návrhu by se zvedli pouze náklady na kancelářské potřeby. Bylo by potřeba vytisknout celkem 45 dotazníků, pokud by měl dotazník jednu stranu. Náklady na jeden list papíru jsou přibližně 0,5 Kč. Náklady na kancelářské potřeby by se zvedli přibližně o 23 Kč/rok.

#### **Přínosy:**

- zvýšení zpětné vazby zaměstnancům,
- zvýšení srozumitelnosti systému odměňování,
- zvýšení pocitu spravedlivosti systému odměňování.

## Návrh dotazníku spokojenosti zaměstnanců

### Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Vážení zaměstnanci,

Pro zlepšení odměňování a spokojenosti zaměstnanců Vás tímto žádáme o vyplnění dotazníků. Dotazník je anonymní a slouží pro vedoucí pracovníky, kteří se dále budou zabývat danou problematikou. Výsledky dotazníků se budou dále projednávat na společném meetingu.

1. **Je pro Vás aktuální systém odměňování srozumitelný? Pokud ne, uveďte proč.**  
 Ano  
 Ne.....
2. **Myslíte si, že současný systém odměňování je spravedlivý? Pokud ne uveďte proč.**  
 Ano  
 Ne.....
3. **Jste spokojen/a s nynějším systémem odměňování? Pokud ne, uveďte proč.**  
 Ano  
 Ne.....
4. **Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy? Pokud ne, uveďte proč.**  
 Ano  
 Ne.....
5. **Jste spokojena s benefity, které společnost nabízí?**  
 Ano  
 Ne  
 Zavedl/a bych: .....
6. **Máte pocit uznání za Vaši odvedenou práci?**  
 Ano  
 Ne
7. **Chtěl/a byste se více účastnit kurzů či školení?**  
 Ano  
 Ne
8. **Pracujete zde rád/a?**  
 Ano  
 Ne
9. **Pokud si myslíte, že by se měl dosavadní systém odměňování změnit, uveďte jak a případně co byste zavedl/a v systému odměňování, případně s věcmi s tím spojenými, jako je: pracovní doba, systém hodnocení apod.**  
.....  
.....  
.....

Další otázky by byly vytvořeny na základě nápadů, stížností a připomínek, které zaměstnanci během roku vhodili do boxu na to určený.

Obrázek č. 3: Návrh dotazníku spokojenosti zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **3.2 Zaměstnanec měsíce**

Další opatření, které by mohlo vést k motivaci zaměstnanců je určování zaměstnance měsíce. Na každé z poboček společnosti Rebio by se každý měsíc volil zaměstnanec měsíce. Byly by vytvořeny seznamy se jmény zaměstnanců, kteří patří právě na danou pobočku. Seznamy by byly rozděleny ještě do 2 kategorií a to kuchaři, cukráři a salátáři a druhou skupinu by tvořil zbytek personálu. Každý by v obou kategoriích vybral toho, kdo si myslí, že byl v daném měsíci nejlepší. Hlasování by probíhalo vždy poslední týden v měsíci a zaměstnanec měsíce by byl určen první den v měsíci následujícím. Vyplněné hlasovací lístky by se vložovali do speciálního boxu vytvořený právě pro hlasovací lístky. Po sečtení hlasů by byl daný zaměstnanec obeznámen s tím, že je právě on zaměstnancem měsíce. Jeho jméno by dále bylo vyvěšeno na nástěnce. Nejlepší zaměstnanci dané pobočky obdrželi jednorázovou peněžitou odměnu ve výši 1 500 Kč. Zaměstnanci by se tato částka připočítala k hrubé mzdě, což znamená, že by z ní dále odváděl sociální a zdravotní pojištění a částku danil.

Společnost by si dále vedla statistiky nejlepších zaměstnanců z první kategorie. Pět zaměstnancům z této kategorie, kteří získali nejvíce hlasů za celý rok, by bylo zapláceno školení či kurz.

#### **Náklady na zaměstnance měsíce**

Společnost má 4 pobočky a na každé by byl zvolený zaměstnanec měsíce, který by dostal jednorázovou odměnu 1 500 Kč. Pro společnost by to znamenalo ještě vyšší náklad a to o 34 %. Takže by náklady na jednoho zaměstnance měsíce tvořili 2010 Kč/měsíc. Na 4 zaměstnance měsíce by tvořili 8 040 Kč/měsíc. Za rok by se náklady zvýšili o 96 480 Kč.

Další navýšení nákladů by se týkalo kancelářských potřeb na tisk hlasovacích lístků. Náklad na jeden tisk je přibližně 0,5 Kč. Za měsíc by tedy náklady vzrostli o 23 Kč a za rok by se navýšili o 276 Kč.

#### **Přínosy:**

- vyšší motivace zaměstnanců.

## Vzor hlasovacího lístku

**Hlasovací lístek  
zaměstnanec měsíce**

Hlasovací lístek slouží k výběru zaměstnance měsíce, který následně bude obeznámen s výsledkem a získá tak peněžitou odměnu ve výši 1 500 Kč.

Z každé kategorie vyberte pouze jednoho zaměstnance, a toho zaškrtněte křížkem.

**1. KATEGORIE**  
(kuchaři, salátáři, cukráři)

- Zaměstnanec 1
- Zaměstnanec 2
- Zaměstnanec 3
- Zaměstnanec 4
- Zaměstnanec 5
- Zaměstnanec 6

---

**2. KATEGORIE**  
(ostatní zaměstnanci)

- Zaměstnanec 7
- Zaměstnanec 8
- Zaměstnanec 9
- Zaměstnanec 10
- Zaměstnanec 11
- Zaměstnanec 12
- Zaměstnanec 13
- Zaměstnanec 14

**Obrázek č. 4: Vzor hlasovacího lístku**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **3.3 Školení a kurzy**

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že by více jak čtvrtina zaměstnanců uvítali školení a kurzy. Při řízeném rozhovoru vedení společnosti sdělilo, že by v týmu chtěli více odborníků.

Společnost by podporovala své zaměstnance v rozvoji a nabízela by jim školení a kurzy. Kurzy a školení by se týkala hlavně pozicí kuchař, cukrář a salátář. Na kurz a školení by bylo vybráno 5 zaměstnanců, kteří v 1. kategorii zaměstnance měsíce měli nejvíce hlasů. Těchto 5 zaměstnanců by muselo mít splněno i kritérium počtu odpracovaných hodin. Pracovní rok má přibližně 2080 pracovních hodin, včetně svátků. Dolní hranici by si společnost zvolila sama a to například 1950 odpracovaných hodin, včetně svátků, za rok. Poté společnost vybere a zaplatí zaměstnancům kurz, který souvisí s jejich náplní práce.

Pomocí kurzů a školení by společnost získala kvalifikovanější zaměstnance a motivovala je k sebezlepšování. Proškolení zaměstnanci by mohli společnosti přispět novými nápady, poznatky a případně zavést určitý systém.

#### **Náklady na školení a kurzy**

Cena kurzů či školení je různá a často záleží na domluvě či cenu sdělí na vyžádání. Například Pražský kulinářský institut nabízí kurzy za 3 800 Kč. Další kurzy či školení se pohybují od 2 000 Kč do 5 000 Kč. Pokud bychom počítali se střední hodnotou, tedy 3 500 Kč, činili by náklady 17 500 Kč/rok a tyto náklady jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelné.

#### **Přínosy:**

- zvýšení motivace zaměstnanců,
- zvýšení odbornosti zaměstnanců,
- možné snížení procenta pracovní neschopnosti.

### 3.4 Flexi pass

Jelikož je ve společnosti vyšší procento pracovní neschopnosti, chtěla by její společnost snížit. Pro snížení procenta pracovní neschopnosti bych navrhla zavést hranice počtu zameškaných dní. Při splnění daných hranic by zaměstnanec obdržel flexi pass ve výši, která by odpovídala hodnotám z tabulky. Jelikož je ve společnosti 50 % zaměstnanců, kteří mají děti, brala by společnost i na tento fakt ohled. Všem zaměstnancům, kteří mají doma nezaopatřené dítě a zůstávali by doma na paragraf, by se z celkového počtu zameškaných dní odečetlo 10 dní.

#### Vzor hranic zameškaných dní a finanční obnos

Podle počtu zameškaných dnů by mohl zaměstnanec čerpat určitý rozpočet na benefity, které by si společnost určila sama. Návrh poskytovaných benefitů je vypsán pod tabulkou.

**Tabulka č. 29: Hranice zameškaných dní a finanční obnos**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet zameškaných dnů	Flexi pass (Kč)
0-5	10 000
6-8	7 000
9-11	4 000
12 a více	0

#### Flexi pass lze využít na:

- sportovní aktivity,
- kulturu,
- cestování a dovolenou,
- vzdělávání,
- nákup zdravotnických potřeb, vitamínů a brýlí,
- nadstandardní zdravotnická péče,
- lázeňské pobyty,
- nákup elektroniky, knih, apod.,
- další možnosti uplatnění flexi passu jsou na webových stránkách mujpass.

## **Náklady na flexi passy**

Flexi pass má výhody jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Zaměstnanci nespádá do vyměřovacího základu daně, tudíž z částky nebude nic strženo. Pro zaměstnavatele je to nedaňový náklad, tudíž si je může zahrnout jako daňově uznatelný náklad. Výhodou je, že zaměstnavatel z částky neodvádí 34 % sociální a zdravotní pojištění. Jelikož nevíme, kolik zaměstnanců by splňovalo jaké kritérium, náklady byli vyčísleny v pesimistické, realistické a optimistické variantě. Tyto náklady by mohli být dále navýšeny o případné provize pro zprostředkovatelskou společnost.

- **Pesimistická varianta**

Tato varianta vyčísluje náklady, které by společnost vynaložila, kdyby všichni zaměstnanci spadali do první hranice a dostali tedy maximální rozpočet na benefity.

Náklady by tedy činily o 450 000 Kč.

- **Realistická varianta**

Tato varianta vyčísluje náklady, za podmínek, kdyby náklady činily o 75 % celkových nákladů z pesimistické varianty.

Náklady by tedy dosáhly částky maximálně o 338 000 Kč.

- **Optimistická varianta**

Při této variantě by náklady činily maximálně o 50 % nákladů z pesimistické varianty.

Náklady by tedy byly maximálně o 225 000 Kč.

### **Přínosy:**

- snížení procenta pracovní neschopnosti,
- zvýšení motivace zaměstnanců.

### 3.5 Celkové náklady a přínosy navrhovaných změn

Celkové náklady navrhovaných změn při pesimistické variantě by byly přibližně 565 000 Kč. Při realistické variantě by náklady společnosti vzrostli o téměř 453 000 Kč a při optimistické variantě o 340 000 Kč.

**Tabulka č. 30: Celkové náklady navrhovaných změn**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Pesimistická (Kč)	Realistická (Kč)	Optimistická (Kč)
Zjišťování spokojenosti	23	23	23
Zaměstnanec měsíce	97 056	97 056	97 056
Školení a kurzy	17 500	17 500	17 500
Flexi passy	450 000	338 000	225 000
Celkem	564 579	452 579	339 579

#### Průměrné měsíční náklady na zaměstnance

Průměrné měsíční náklady na jednoho zaměstnance by při pesimistické variantě vzrostli o 5,2 %, tedy přibližně o 1 000 Kč. Při realistické variantě by měsíční náklady na jednoho zaměstnance vzrostli o 4,1 %, tedy o necelých 900 Kč a při optimistické variantě by bylo navýšení o 3,1 %, tedy o necelých 700 Kč.

**Tabulka č. 31: Navýšení měsíčních nákladů na zaměstnance při zavedení návrhů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Pesimistická (Kč)	Realistická (Kč)	Optimistická (Kč)
Průměrné měsíční náklady na jednoho zaměstnance před zavedením benefitů (Kč)	20 198	20 198	20 198
Průměrné měsíční náklady na jednoho zaměstnance po zavedením benefitů (Kč)	21 244	21 036	20 827
Navýšení	5,20 %	4,10 %	3,10 %

Návrhy by měli pro společnost pozitivní dopad převážně v odstranění slabých stránek, co se týče zaměstnanců a jejich odměňování.

#### **Hlavní přínosy:**

- zvýšení zpětné vazby zaměstnancům,
- zvýšení srozumitelnosti systému odměňování,
- zvýšení pocitu spravedlivosti systému odměňování,
- zvýšení motivace zaměstnanců,
- zvýšení odbornosti zaměstnanců,
- snížení procenta pracovní neschopnosti.

### **3.6 Harmonogram změn**

Následující kapitola je zaměřena na harmonogram změn. Každý návrh má svůj harmonogram. Zodpovědnou osobou za změny by byl projektový manažer.

#### **Zjišťování spokojenosti a potřeb zaměstnanců**

Tento návrh nepotřebuje příliš mnoho času na přípravu a následné vyhodnocení. Nejdříve by společnost umístila box na případné návrhy a stížnosti. Ke konci roku by až vytvořila dotazník, který by následně rozdala mezi zaměstnance a vyhodnotila. Po vyhodnocení by následoval meeting, kde by se výsledky dotazníků rozebrali se zaměstnanci.

#### **Tabulka č. 32: Harmonogram zjišťování spokojenosti a potřeb zaměstnanců**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Datum
Seznámení zaměstnanců se změnami	02. 07. – 09. 07. 2018
Umístění boxu	02. 07. 2018
Vytvoření a tisk dotazníků	19.8. - 23. 11. 2018
Rozdání dotazníků	26. 11. 2018
Vybrání dotazníků z boxu	07. 12. 2018
Vyhodnocení dotazníků	10. 12. -13. 12. 2018
Meeting	14. 12. 2018

## Zaměstnanec měsíce

Časový harmonogram na zaměstnance měsíce je udělán na příkladu v měsíci červenci. V dalších měsících by byl harmonogram stejný. Poslední týden v měsíci by se rozdali dotazníky a v prvním týdnu měsíce následujícím by byl zaměstnanec měsíce vyvěšen na nástěnce a obeznámen s jeho odměnou.

**Tabulka č. 33: Harmonogram zaměstnance měsíce**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Datum
Seznámení zaměstnanců se změnami	02. 07. – 09. 07. 2018
Umístění boxu	02. 07. 2018
Vytvoření a tisk hlasovacích lístků	19. 7. - 20. 7. 2018
Rozdání hlasovacích lístků	23. 07. 2018
Vybrání hlasovacích lístků z boxu	30. 07. 2018
Vyhodnocení a zapsání hlasování do statistik	30. 07 - 02. 08. 2018
Vyvěšení zaměstnance měsíce na nástěnku	03. 08. 2018
Obeznámení daného zaměstnance s odměnou	V den vyvěšení zaměstnance na nástěnku případně na jeho nejbližší směně
Vyhodnocení statistik	2. 1. 2019 – 4. 1. 2019

## Školení a kurzy

Na školení a kurzy by se vybírali zaměstnanci ze statistik vedených ze zaměstnanců měsíce. Výběr pěti zaměstnanců, kteří se mohou účastnit daného kurzu či školení by proběhl po dvanácti vyhodnocení zaměstnanců měsíce, tedy 1x za rok. Po výběrů zaměstnanců by následoval výběr kurzu či školení. Tento návrh by společnost zavedla až od nového roku, jelikož je zde podmínkou i počet odpracovaných hodin.

**Tabulka č. 34: Harmonogram školení a kurzy**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Datum
Seznámení zaměstnanců se změnami	14. 12. 2018
Vybrání pěti nejlepších zaměstnanců z 1. kategorie ze statistik	06. 01. 2020
Obeznamení daných zaměstnanců s jejich výběrem	07. 01. - 10. 01. 2020
Výběr kurzů či školení	13. 01. - 10. 02. 2020

**Flexi pass**

Jelikož je tento návrh závislý na počtu zameškaných dnů daných zaměstnanců, mohl by začít platit až v následujícím roce. Společnost by si po čas celého roku vedla statistiky zameškaných dnů daného zaměstnance. Na začátku roku následujícím by společnost dala zaměstnancům danou odměnu ve formě flexi passu.

**Tabulka č. 35: Harmonogram flexi pass**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Datum
Seznámení zaměstnanců se změnami	14. 12. 2018
Vedení statistik	po čas celého roku
Vyhodnocení statistik a udělání soupisu	6. 1. 2020-10. 1. 2020
Odměnění zaměstnanců	od 13. 1. 2020

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout změny systému odměňování zaměstnanců ve společnosti Rebio Sun s. r. o. Tyto návrhy změn měli vést hlavně k odstranění slabých stránek společnosti a zvýšit spokojenost zaměstnanců.

První část bakalářské práce se zabývala zmapováním teoretických východisek. Tato teorie se týkala základních pojmů a odměňování zaměstnanců.

Důležitou a největší část bakalářské práce tvořila analýza současného stavu. Tato část bakalářské práce byla stěžejní. Díky výsledkům analýzy byly poté sestavovány návrhy na změny. Analýza současného stavu byla provedena ve společnosti Rebio Sun s. r. o. za pomoci několika 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 spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování pomocí dotazníkového šetření a po vyhodnocení proběhl řízený rozhovor s vedením společnosti. Analýza ekonomické situace nám zobrazila vývoj nákladů, výnosů, výsledků hospodaření a situaci na trhu produktu. Další podkapitolu tvořila analýza trhu práce, kde byla rozebrán vývoj obyvatelstva, zaměstnanost a nezaměstnanost a mzdové šetření. Všechny tyto podkapitoly analýzy současného stavu byly shrnuty do analýzy SWOT. Díky ní byly zjištěny silné, slabé stránky a příležitosti a hrozby. Slabé stránky společnosti, co se týče zaměstnanců, tvořily hlavně: vyšší procento pracovní neschopnosti, nízká motivace zaměstnanců, nízká zpětná vazba zaměstnancům, nízké učení zaměstnanců novým věcem, negativní vliv práce na zdravotní stav zaměstnanců, málo vzdělaných zaměstnanců v oboru a nedostatečná srozumitelnost systému odměňování. Na základě zjištění slabých stránek byly navrženy návrhy na zlepšení.

Pro odstranění slabých stránek a zvýšení spokojenosti zaměstnanců bylo navrženo zjišťování spokojenosti a potřeb zaměstnanců, zaměstnanec měsíce, školení a kurzy a poukázky Flexi pass. K těmto návrhům byly také vyčísleny náklady, které by společnost vynaložila navíc při zavedení těchto návrhů.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění platných novel
- (2) TREVEN, Sonja. Humanresource management in international organizations. *Management : Journal of Contemporary Management Issues* [online]. 2001, 6(12), 177-189 [cit. 2017-12-11]. ISSN 1846 3363. Dostupné z: <https://doaj.org/article/7ddf4bbfc0e14e4caf9d0994f69d0585>
- (3) KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. vyd. Praha: GradaPublishing, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- (4) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: GradaPublishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (5) KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. vyd. Praha: GradaPublishing, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- (6) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- (7) ZIMERMANOVA, Katarina. Selected Actual Aspects of Employees Remuneration in Small and Medium-Sized Companies. *E+M Ekonomie a Management / E+M Economics* [online]. 2010, 13(3), 33-44 [cit. 2017-12-12]. ISSN 12123609. Dostupné z: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=deb87b4b-fd28-4fd0-9b99-fe3c027c13df%40sessionmgr104>
- (8) DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008. 128 s. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.
- (9) *Veřejný rejstřík a sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. ©2012-2015 [cit. 2017-12-29]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- (10) REBIO. *Rebio.cz* [online]. ©2009 – 2015 [cit. 2018 – 02 - 05]. Dostupné z: <http://www.rebio.cz/>
- (11) KORBIČKA, Ondřej. *Rozhovor s projektovým manažerem*. Rebio Sun s. r. o. Mečová 2, Brno. 16. 01. 2018

- (12) Management Mania: Liniová organizační struktura. *Managementmania*. [online]. [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/liniova-organizacni-struktura>
- (13) *Management, Marketing: Styl řízení firmy* [online]. © 2018 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/funkcionalni-organizacni-struktura>
- (14) Zdravotnictví, pracovní neschopnost. *Český statistický úřad* [online]. ©2018 [cit. 2017-12-27]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zdravotnictvi\\_lide](https://www.czso.cz/csu/czso/zdravotnictvi_lide)
- (15) MORÁVEK, Daniel. České firmy mají vysokou fluktuaci zaměstnanců. In: *Podnikatel.cz – průvodce vaším podnikáním* [online]. ©2007-2017 [cit. 2017-12-27]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/ceske-firmy-maji-vysokou-fluktuaci-zamestnancu/>
- (16) KEZ: *Kontrola ekologického zemědělství* [online]. [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <http://www.kez.cz/vyhledavani>
- (17) KORBIČKA, Ondřej. *Rozhovor s projektovým manažerem*. Rebio Sun s. r. o. Mečová 2, Brno. 24. 04. 2018
- (18) Okresy České republiky. *Český statistický úřad* [online]. ©2018 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&filtr=G~F\\_M~F\\_Z~F\\_R~F\\_P~\\_S~\\_U~301-501-401-202-411\\_null\\_&katalog=31737](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_U~301-501-401-202-411_null_&katalog=31737)
- (19) Forbes: 6 překvapivých faktů o vegetariánství a veganství. *Forbes*[online]. 11. 5. 2017 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <http://www.forbes.cz/6-prekvapivych-faktu-o-vegetarianstvi-a-veganstvi/>
- (20) *Vegalité*. *Vegalité* [online]., ©2018 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <http://vegalite.cz/>
- (21) *Forky's* [online]. [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <http://www.forkys.eu/o-nas/>
- (22) Obyvatelstvo. *Český statistický úřad* [online]. ©2018 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&katalog=30853>
- (23) Zaměstnanost, nezaměstnanost. *Český statistický úřad* [online]. ©2018 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&katalog=30853>

- (24) Vzdělanostní struktura populace ČR. *Český statistický úřad* [online]. ©2018 [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/46239573/2501321702.pdf/75252d98-5e16-448d-8c03-076eaadeb0bd?version=1.0>
- (25) Mzdy, náklady práce – časové řady. *Český statistický úřad* [online]. ©2018 [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/pmz\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr)
- (26) Struktura mezd zaměstnanců – 2016. *Český statistický úřad* [online]. ©2018 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/struktura-mezd-zamestnancu-2016>
- (27) Zaměstnanecké benefity a daně. *Businessinfo.cz* [online]. ©15. 8. 2017 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zamestnanecke-benefity-a-dane-93526.html>
- (28) Co dostáváte navíc k platu? Průzkum benefitů ukázal, že firmy nejvíce přispívají na jídlo a důchod. *Aktualně.cz* [online]. ©16.1.2017 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/co-dostavate-navic-k-platu-pruzkum-benefitu-ukazal-ze-jen-tr/r~ac362cbcd97011e6b13b002590604f2e/?redirected=1521152587>

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj zaměstnanců dle pohlaví .....	32
Graf 2: Vývoj zaměstnanců dle rodinného stavu.....	33
Graf 3: Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním .....	48

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Organizační struktura .....	24
Obr. 2: Podíl firem poskytujících benefit .....	57
Obr. 3: Návrh dotazníku spokojenosti zaměstnanců .....	62
Obr. 4: Vzor hlasovacího lístku .....	64

## SEZNAM TABULEK

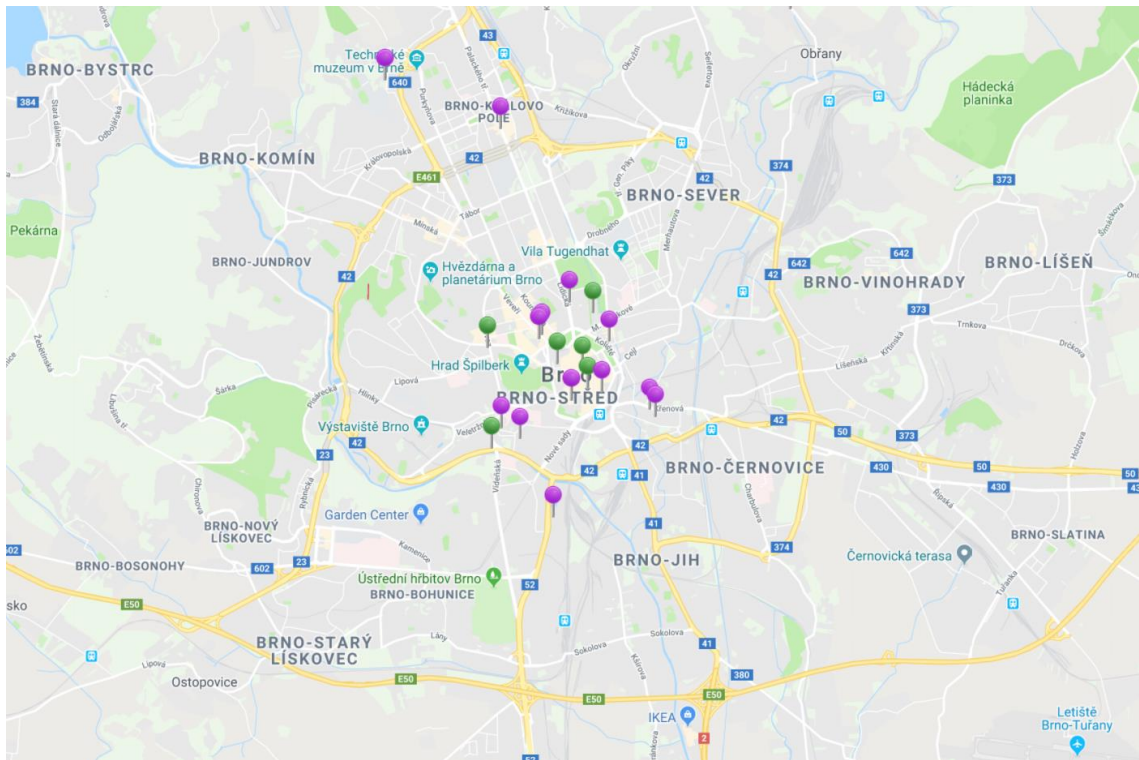
Tabulka č. 1: Složky celkové odměny .....	15
Tabulka č. 2: Rozložení zaměstnanců.....	25
Tabulka č. 3: Tarifní stupnice .....	28
Tabulka č. 4: Vývoj počtu zaměstnanců .....	31
Tabulka č. 5: Vývoj zaměstnanců z hlediska věku .....	31
Tabulka č. 6: Průměrný věk ve společnosti .....	31
Tabulka č. 7: Vývoj zaměstnanců z hlediska pracovních pozic .....	34
Tabulka č. 8: Vývoj zaměstnanců z hlediska nemocnosti .....	34
Tabulka č. 9: Průměrné procenta dočasné pracovní neschopnosti .....	35
Tabulka č. 10: Fluktuace.....	36
Tabulka č. 11: Produktivita práce .....	36
Tabulka č. 12: Mzdová produktivita a rentabilita.....	37
Tabulka č. 13: Náklady na zaměstnance.....	37
Tabulka č. 14: Vývoj zaměstnanců z hlediska vzdělání .....	38
Tabulka č. 15: Struktura zaměstnanců z hlediska délky zaměstnání .....	38
Tabulka č. 16: Ekonomická situace .....	46
Tabulka č. 17: Složení nákladů za rok 2016.....	47
Tabulka č. 18: Složení výnosů za rok 2016.....	47
Tabulka č. 19: Vývoj počtu ekonomických subjektů .....	49
Tabulka č. 20: Vývoj počtu obyvatel.....	51
Tabulka č. 21: Ekonomicky aktivní obyvatelstvo .....	51
Tabulka č. 22: Složení obyvatelstva dle věku v roce 2016.....	52
Tabulka č. 23: Složení obyvatelstva dle vzdělání v roce 2016.....	52
Tabulka č. 24: Analýza zaměstnanosti a nezaměstnanosti .....	53
Tabulka č. 25: Počet uchazečů o zaměstnání.....	54
Tabulka č. 26: Průměrná měsíční hrubá mzda.....	55
Tabulka č. 27: Průměrné měsíční hrubé mzdy dle profesí .....	55
Tabulka č. 28: SWOT analýza.....	59
Tabulka č. 29: Hranice zameškaných dní a finanční obnos.....	66
Tabulka č. 30: Celkové náklady navrhovaných změn .....	68

Tabulka č. 31: Navýšení měsíčních nákladů na zaměstnance při zavedení návrhů .....	68
Tabulka č. 32: Harmonogram zjišťování spokojeností a potřeb zaměstnanců .....	69
Tabulka č. 33: Harmonogram zaměstnance měsíce.....	70
Tabulka č. 34: Harmonogram školení a kurzy.....	71
Tabulka č. 35: Harmonogram flexi pass .....	71

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 2: Mapa konkurenčních společností.....	I
Příloha 3: Dotazník .....	II
Příloha 4: Vyhodnocení dotazníku – grafy .....	IX

## Příloha 1: Mapa konkurenčních společností



## **DOTAZNÍK**

Dobrý den,

jsem studentkou třetího ročníku VUT Fakulty podnikatelské. Momentálně vypracovávám bakalářskou práci na téma: Návrh změn systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění krátkého dotazníku. Dotazník se skládá z 31 otázek. Vyplnění tohoto dotazníku Vám zabere maximálně 10 minut. Své odpovědi označte křížkem. Dotazník je anonymní a slouží výhradně k účelům mé bakalářské práce.

Předem bych Vám chtěla poděkovat za Vaš čas, ochotu a spolupráci.  
Denisa Mikmeková

### **1. Pohlaví**

- Muž
- Žena

### **2. Věk**

- 16-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65

### **3. Kategorie**

- THP
- Manažer
- Provozní pracovník

### **4. Vzdělání**

- Vyučen bez maturity
- Vyučen s maturitou
- Vysokoškolské vzdělání

**5. Jak dlouho jste zaměstnání ve společnosti Rebio Sun s. r. o.?**

- Méně než rok
- 1-4
- 5-7
- 8-10
- Více než 10 let

**6. Jaké máte vztahy na pracovišti s kolegy?**

- velmi dobré
- dobré
- standartní
- špatné
- velmi špatné

**7. Vyhovuje Vám pracovní prostředí? Pokud ne, nebo spíše ne, uveďte proč.**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne.....
- Ne.....

**8. Vyhovuje Vám náplň práce? Pokud ne, nebo spíše ne, uveďte proč.**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne.....
- Ne.....

**9. Učíte se a rozvíjíte se při Vaší nynější práci?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**10. Ztotožňujete se se základními hodnotami společnosti?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**11. Vyhovuje Vám pracovní doba? Pokud ne, nebo spíše ne, uveďte proč.**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne.....
- Ne.....

**12. Máte možnost se vyjádřit (sdělit nápady, připomínky, problémy)?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**13. Jaké máte vztahy s nadřízenými?**

- velmi dobré
- dobré
- standartní
- špatné
- velmi špatné

**14. Je Váš pracovní výkon hodnocen?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**15. Dostáváte zpětnou vazbu na Váš pracovní výkon od svého nadřízeného?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**16. Jste spokojen/a s vedením společnosti? Pokud ne, nebo spíše ne, uveďte proč.**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne.....
- Ne.....

**17. Motivuje Vás Váš nadřízený? Pokud ne, nebo spíše ne, uveďte, jak by Vás mohl více motivovat.**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne.....
- Ne.....

**18. Má Vaše práce vliv na Váš zdravotní stav? Pokud ano, nebo spíše ano, uveďte jaký.**

- Ano.....
- Spíše ano.....
- Spíše ne
- Ne

**19. Je pro Vás aktuální systém odměňování srozumitelný? Pokud ne, nebo spíše ne, uveďte proč.**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne.....
- Ne.....

**20. Jste spokojen/a s nynějším systémem odměňování? Pokud ne, nebo spíše ne, uveďte proč.**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne.....
- Ne.....

**21. Jste spokojena s výši Vaší mzdy? Pokud ne, nebo spíše ne, uveďte proč.**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne.....
- Ne.....

**22. Myslíte si, že současný systém odměňování je spravedlivý? Pokud ne, nebo spíše ne, uveďte proč.**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne.....
- Ne.....

**23. Jste spokojen/a s výši fixní a variabilní částí mzdy? Pokud ne, nebo spíše ne, uveďte proč.**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne.....
- Ne.....

**24. Co Vás motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu?**

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Peněžní odměny				
Benefity				
Uznání a pochvala od vedoucího				
Zajímavá náplň práce				
Pracovní prostředí				
Vzdělávání, rozvoj a učení se				
Dobrý pocit z uspokojení potřeb zákazníků				

**25. Motivují Vás současné odměny a zaměstnanecké výhody k vyššímu výkonu?**

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Věrnostní prémie				
Odměny z provozu (jednorázová prémie za dobře odvedenou práci)				
Podíl ze zisku				
Podíl z důšek				
Stravenky				
Sleva na občerstvení v restauraci				
Možnost nákupu zboží za nákupní ceny				
Nejsem si vědom/a odměn a zaměstnaneckých výhod				

**26. Které současné odměny a zaměstnanecké benefity preferujete?**

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Věrnostní prémie				
Odměny z provozu (jednorázová prémie za dobře odvedenou práci)				
Podíl ze zisku				
Podíl z důšek				
Stravenky				
Sleva na občerstvení v restauraci				
Možnost nákupu zboží za nákupní ceny				
Nevyhovuje mi nic ze současných výhod				

**27. Jaké další zaměstnanecké výhody byste chtěl/a, aby společnost zavedla.**

**Vyberte maximálně tři.**

- Týden dovolené navíc
- Školení / kurzy
- Příspěvek na kulturu
- Příspěvek na dovolenou
- Příspěvek na sport a relaxaci (masáže, plavání, apod.)
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Jiné (uved'te) .....
- .....

**28. Pokud si myslíte, že by se měl dosavadní systém odměňování změnit, uveďte jak a případně co byste zavedl/a v systému odměňování, případně s věcmi s tím spojenými, jako je: pracovní doba, systém hodnocení apod.?**

.....  
.....  
.....

**29. Pracujete zde rád/a?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**30. Doporučil/a byste zaměstnavatele případným uchazečům o zaměstnání? Pokud ne, nebo spíše ne, uveďte proč.**

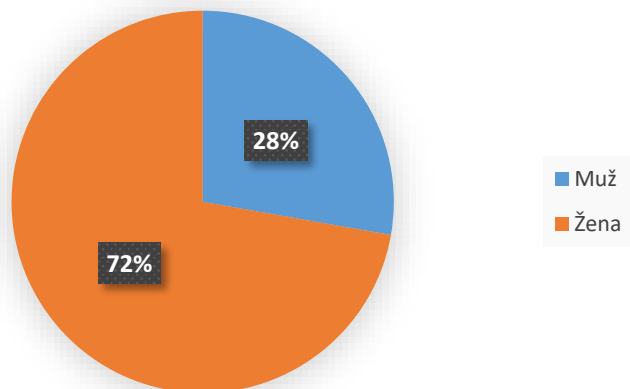
- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne.....
- Ne.....

**31. Prostor pro názory, návrhy a připomínky.**

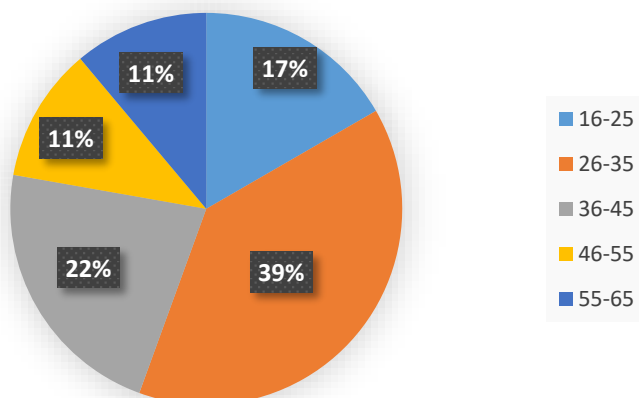
.....  
.....  
.....  
.....

### Příloha 3: Vyhodnocení dotazníku – grafy

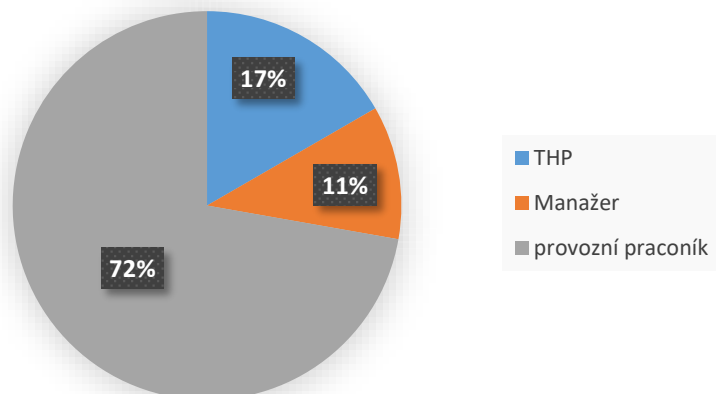
#### 1. Pohlaví



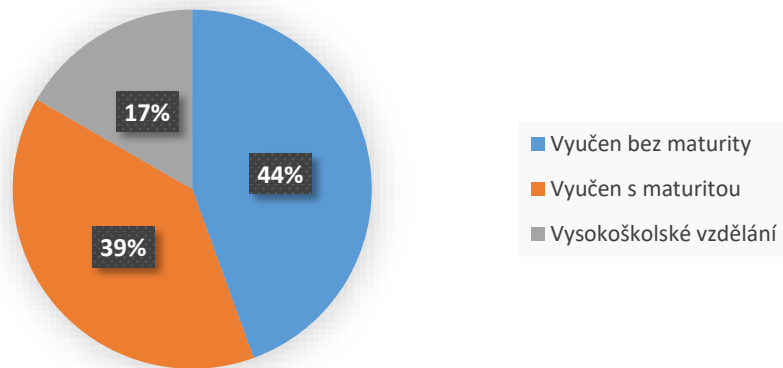
#### 2. Věk



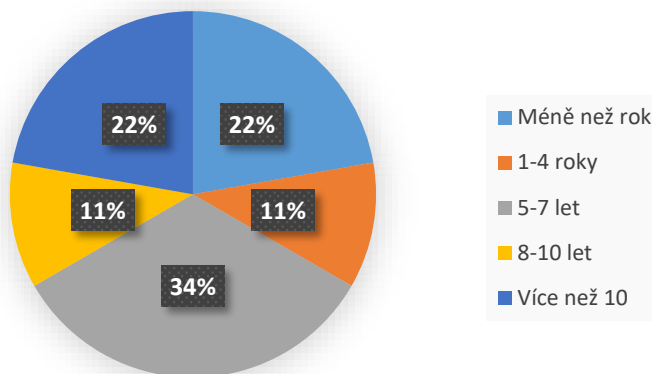
#### 3. Kategorie



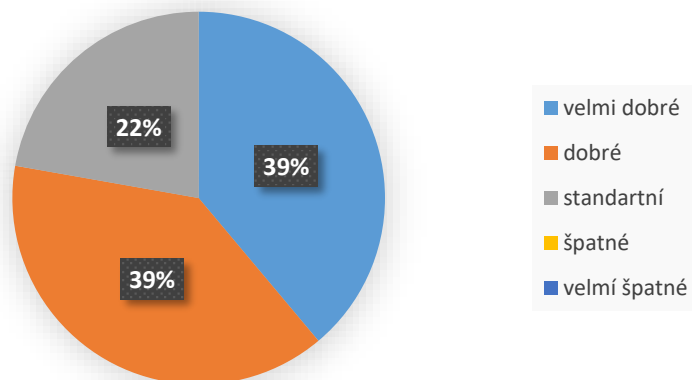
#### 4. Vzdělání



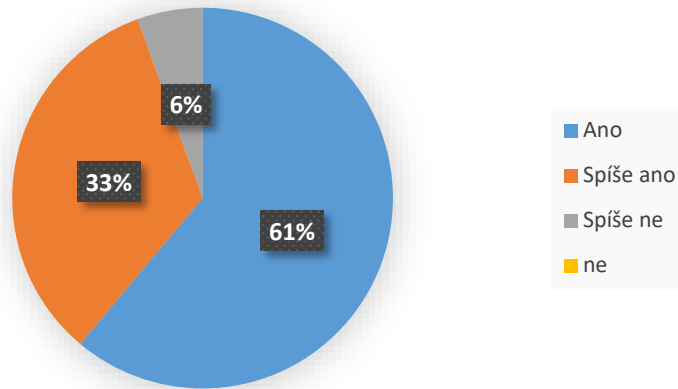
#### 5. Jak dlouho jste zaměstnáni ve společnosti Rebio Sun s. r. o.?



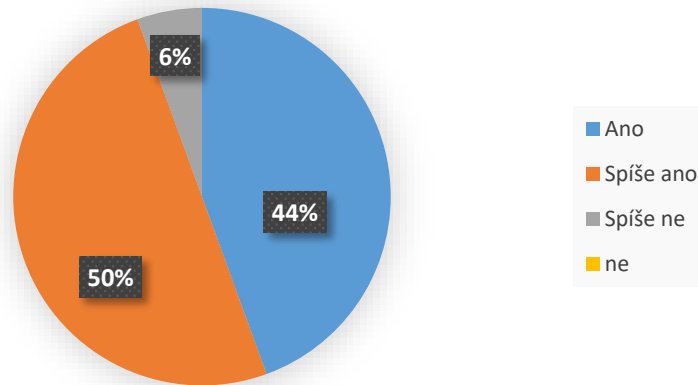
#### 6. Jaké máte vztahy na pracovišti s kolegy?



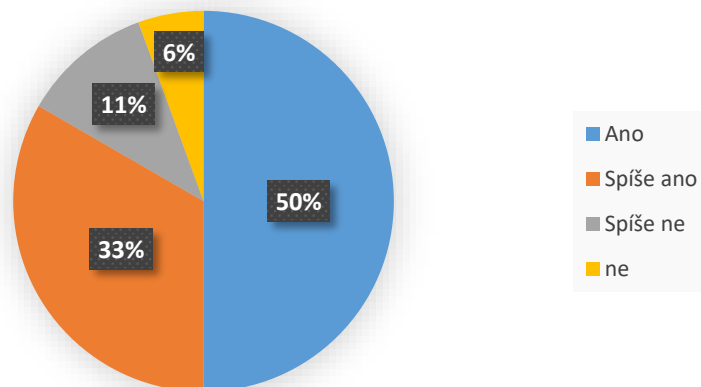
7. Vyhovuje Vám pracovní prostředí? Pokud ne, nebo spíše ne, uveďte proč.



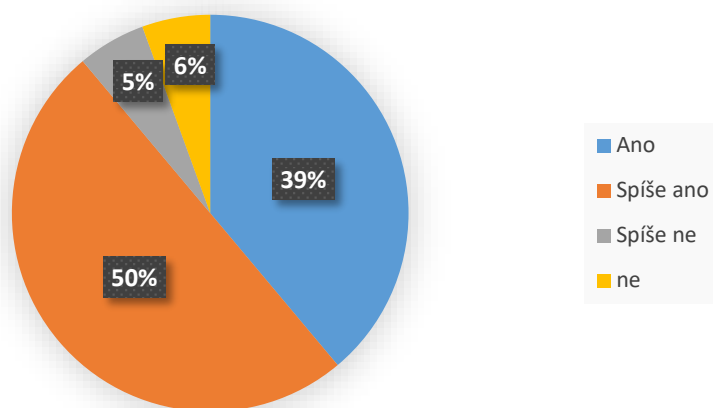
8. Vyhovuje Vám náplň práce? Pokud ne, nebo spíše ne, uveďte proč.



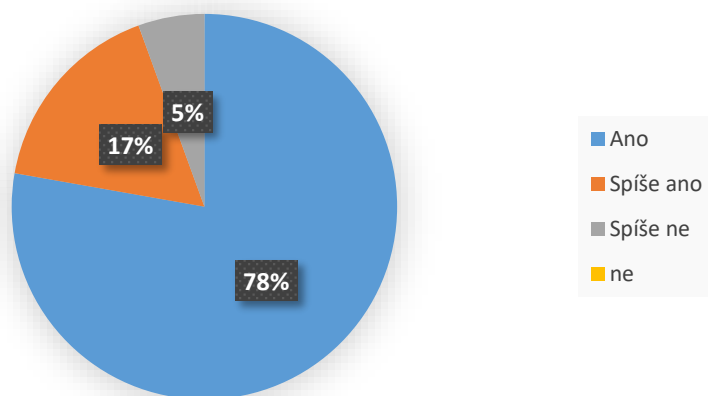
9. Učíte se a rozvíjíte se při Vaší nynější práci?



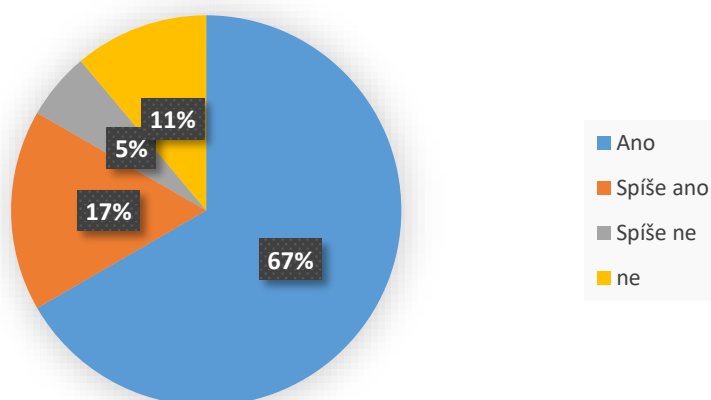
10. Ztotožňujete se se základními hodnotami společnosti?



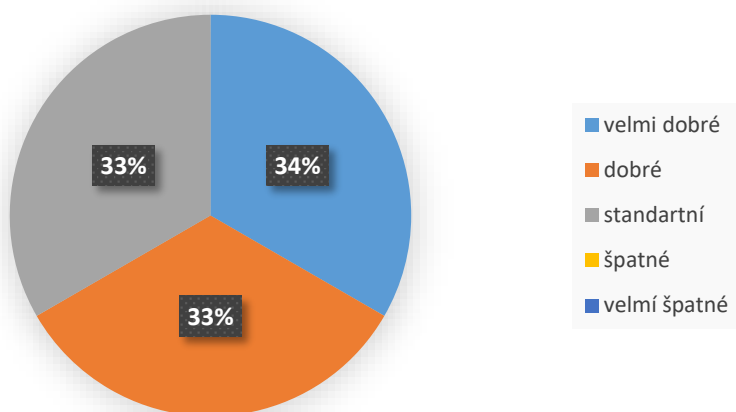
11. Vyhovuje Vám pracovní doba? Pokud ne, nebo spíše ne, uveďte proč.



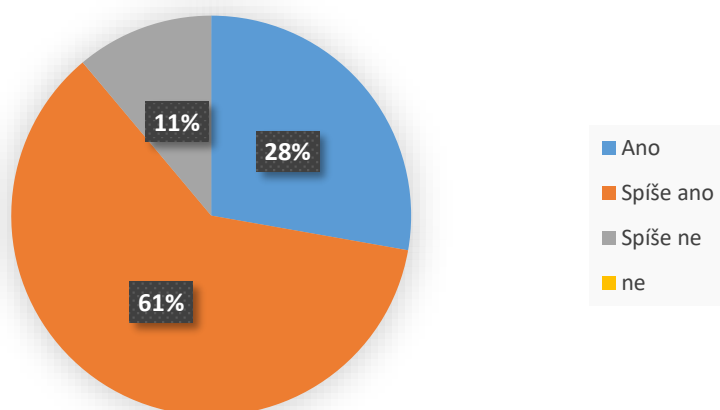
12. Máte možnost se vyjádřit (sdělit nápady, připomínky, problémy)?



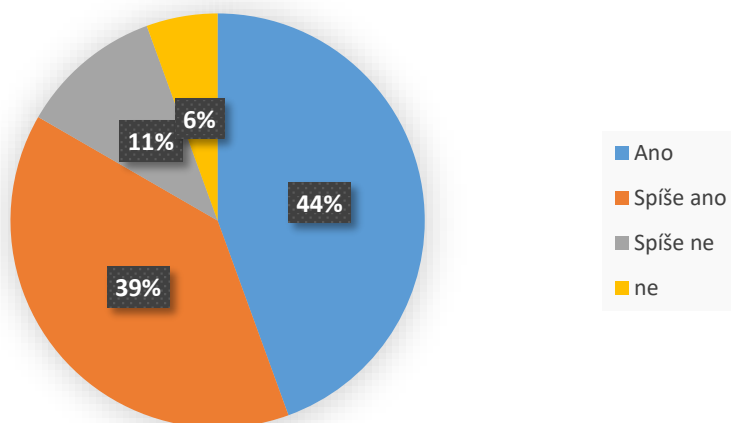
13. Jaké máte vztahy s nadřízenými?



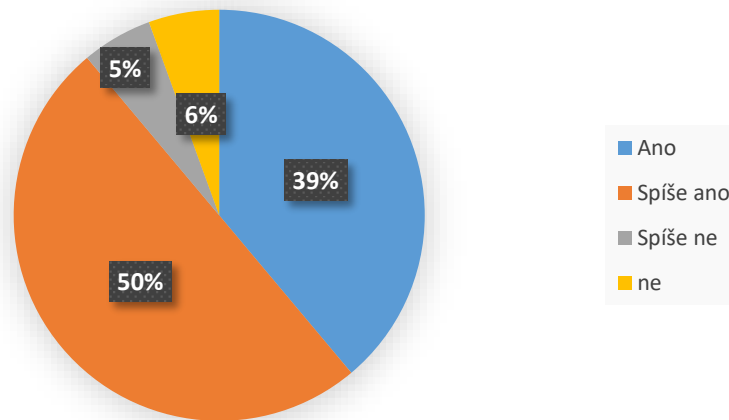
14. Je Váš pracovní výkon hodnocen?



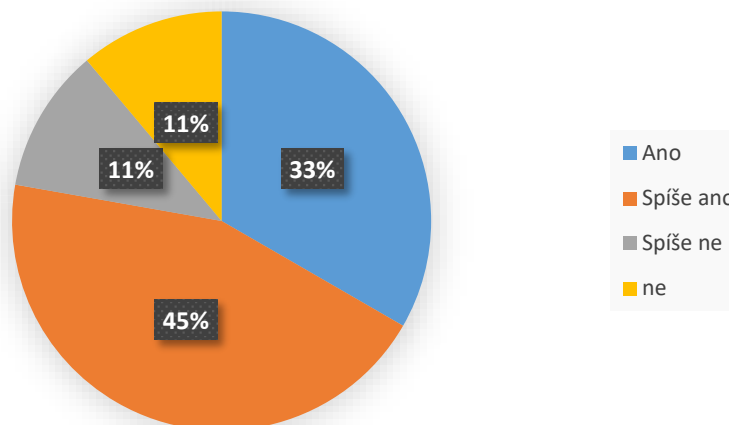
15. Dostáváte zpětnou vazbu na Váš pracovní výkon od svého nadřízeného?



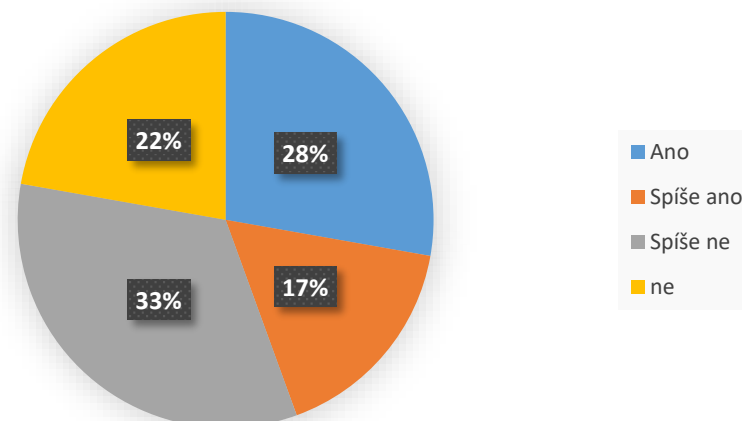
16. Jste spokojen/a s vedením společnosti? Pokud ne, nebo spíše ne, uveďte proč.



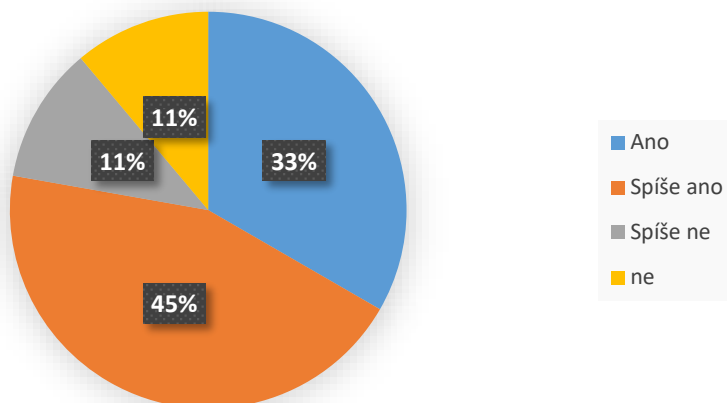
17. Motivuje Vás Váš nadřízený? Pokud ne, nebo spíše ne, uveďte, jak by Vás mohl více motivovat.



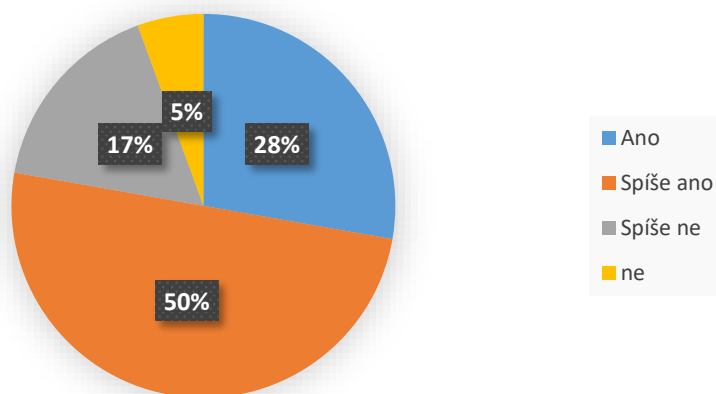
18. Má Vaše práce vliv na Váš zdravotní stav? Pokud ano, nebo spíše ano, uveďte jaký.



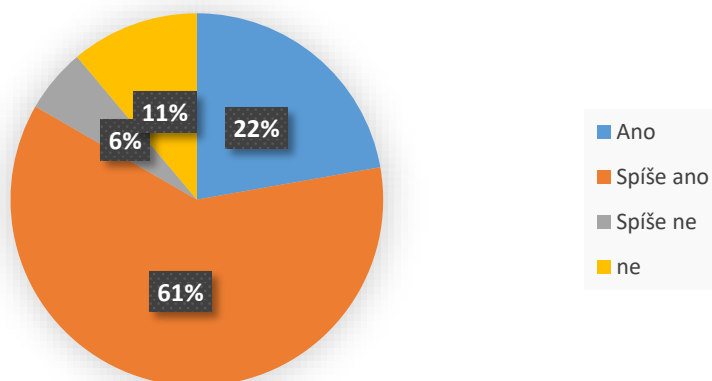
19. Je pro Vás aktuální systém odměňování srozumitelný? Pokud ne, nebo spíše ne, uveďte proč.



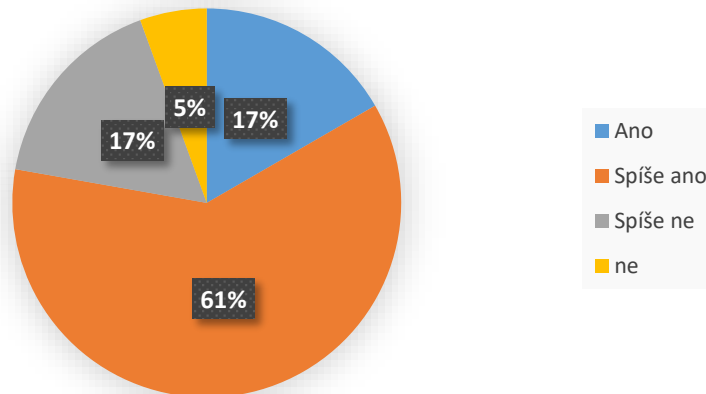
20. Jste spokojen/a s nynějším systémem odměňování? Pokud ne, nebo spíše ne, uveďte proč.



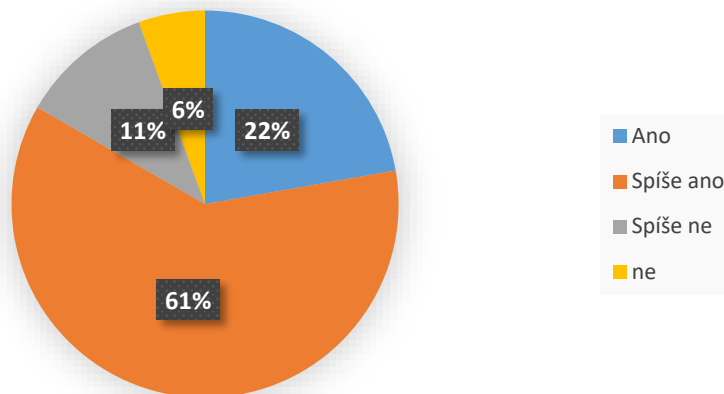
21. Jste spokojena s výší Vaší mzdy? Pokud ne, nebo spíše ne, uveďte proč.



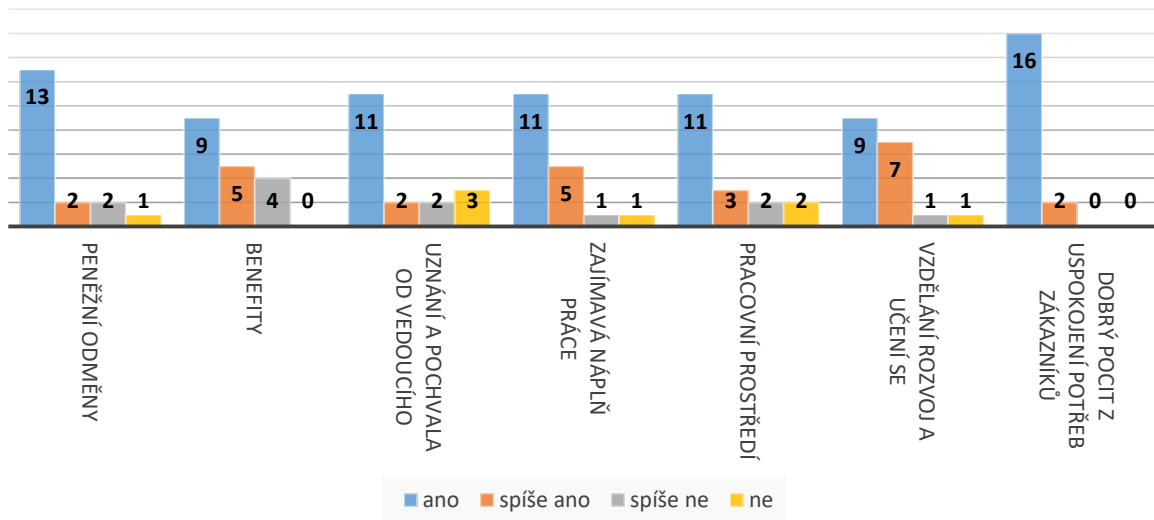
22. Myslíte si, že současný systém odměňování je spravedlivý? Pokud ne, nebo spíše ne, uveďte proč.



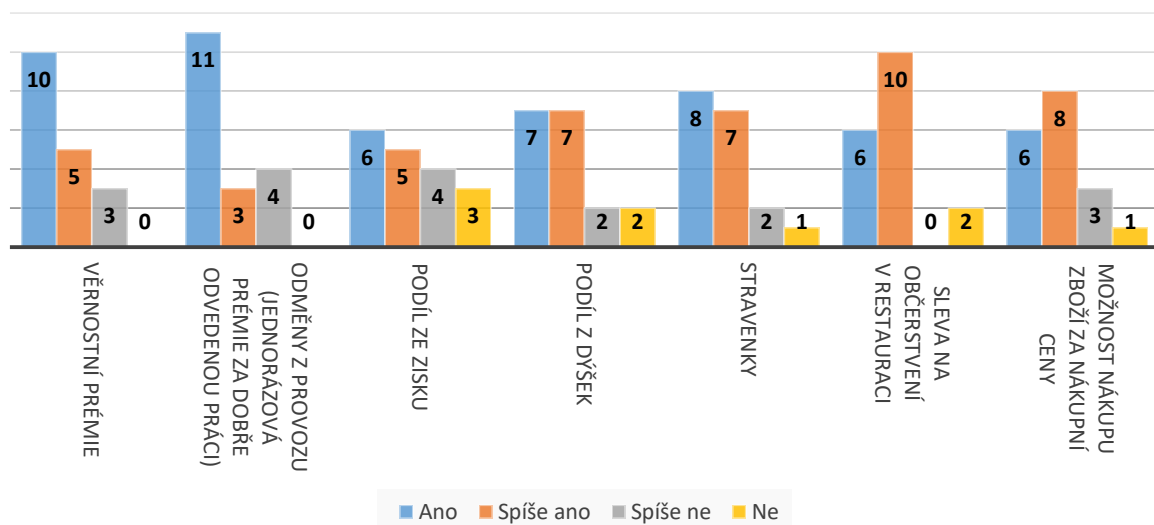
23. Jste spokojen/a s výši fixní a variabilní částí mzdy? Pokud ne, nebo spíše ne, uveďte proč.



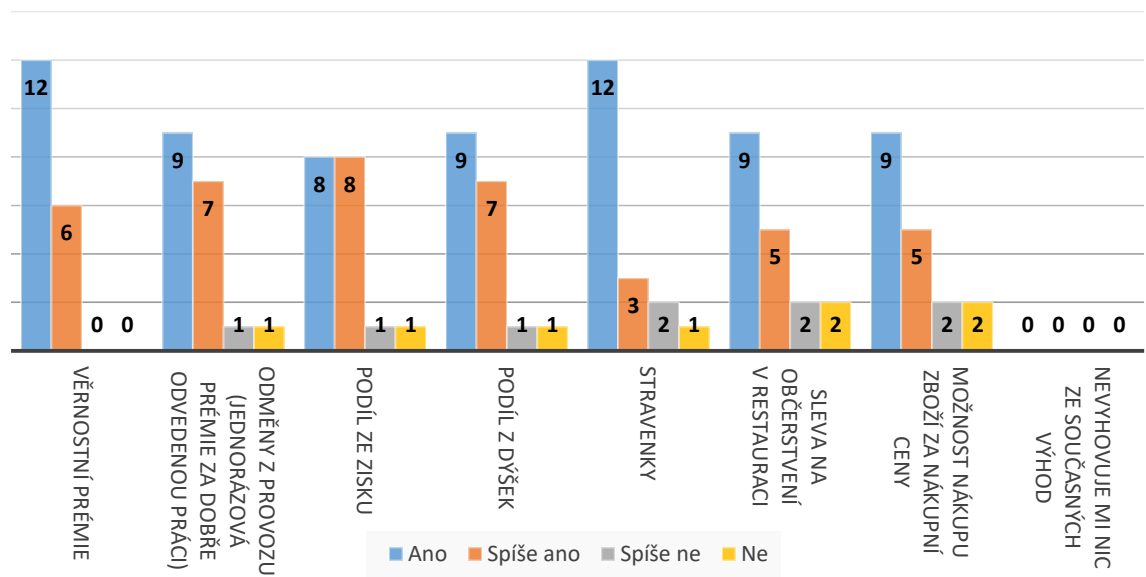
## 24. Co Vás motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu?



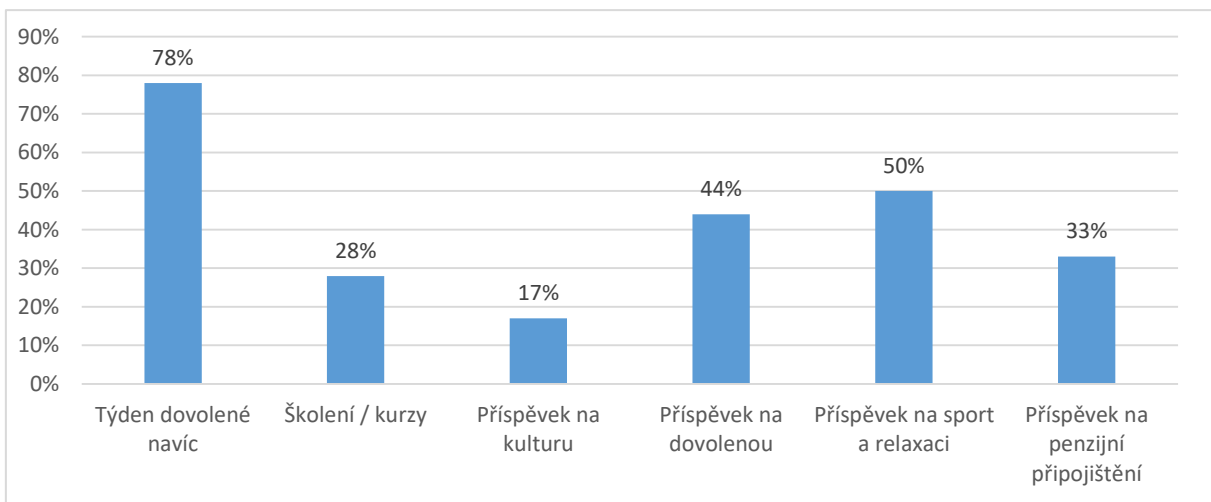
## 25. Motivují Vás současné odměny a zaměstnanecké výhody k vyššímu výkonu?



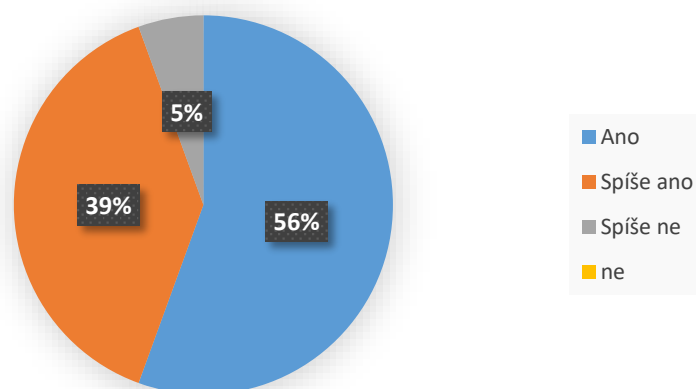
26. Které současné odměny a zaměstnanecké benefity preferujete?



27. Jaké další zaměstnanecké výhody byste chtěl/a, aby společnost zavedla. Vyberte maximálně tři.



29. Pracujete zde rád/a?



30. Doporučil/a byste zaměstnavatele případným uchazečům o zaměstnání? Pokud ne, nebo spíše ne, uveďte proč.

