



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI A NÁVRH ZMĚN

EMPLOYEE REMUNERATION SYSTEM IN THE SELECTED COMPANY AND PROPOSAL OF CHANGES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Klára Kittlerová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Klára Kittlerová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.
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 diplomovou práci s názvem:

System odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrh změn

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 zaměstnanců 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 diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá odměňováním zaměstnanců ve vybrané společnosti. Teoretická část definuje základní pojmy v dané oblasti. V analytické části je provedena analýza interních a externích faktorů ovlivňující systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti a je proveden výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru. Závěrečná část je zaměřena na doporučení a změnu systému odměňování pro zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců.

Abstract

This master thesis is focused on employee remuneration in the selected company. The theoretical part defines basic concepts of employee remuneration. The analytic part deals with analysis of internal and external factors influencing the employee remuneration system in the selected company including an employee questionnaire survey and structured interview. In final part of thesis are recommended changes of employee remuneration system for increased employee motivation and satisfaction.

Klíčová slova

Odměňování pracovníků, celková odměna, mzda, zaměstnanec, zaměstnanecké výhody.

Keywords

Employee remuneration, total reward, wage, employee, employee benefits.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

KITTLEROVÁ, K. *Systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrh změn*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 95 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 17. 5. 2018

.....

Podpis

Poděkování

Tímto bych velice ráda poděkovala Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce za její ochotu, věcné připomínky a cenné rady při zpracování této práce. Velmi ráda bych také poděkovala personální ředitelce vybrané společnosti, která mi ochotně poskytla informace pro sestavení této práce.

Obsah

Úvod	12
Cíle práce a metody zpracování.....	13
1 Teoretická část.....	16
1.1 Odměňování zaměstnanců	16
1.1.1 Systém odměňování.....	16
1.1.2 Prvky systému odměňování.....	17
1.2 Celková odměna.....	17
1.3 Odměňování za pracovní výkon	18
1.3.1 Odměna podle výkonu.....	19
1.3.2 Odměna podle schopností.....	19
1.3.3 Odměna podle přínosu	19
1.3.4 Odměna podle dovedností	19
1.4 Odměňování za výkon organizace	20
1.5 Mzdové formy.....	20
1.5.1 Časová mzda a plat	20
1.5.2 Úkolová mzda.....	20
1.5.3 Podílová mzda	21
1.5.4 Mzda za očekávané výsledky práce.....	21
1.5.5 Mzda a platy za znalosti a dovednosti	21
1.5.6 Mzdy a platy za přínos.....	21
1.5.7 Dodatkové mzdové formy	22
1.6 Zaměstnanecké výhody.....	23
1.6.1 Osobní bezpečnost.....	23
1.6.2 Peněžní pomoc.....	24
1.6.3 Osobní potřeby	24
1.6.4 Dobrovolné zaměstnanecké výhody.....	24

1.6.5	Zaměstnanecké penzijní systémy	25
1.7	Řízení odměňování	25
1.8	Komunikace se zaměstnanci	26
1.9	Péče o zaměstnance.....	27
1.9.1	Pracovní doba a pracovní režim	27
1.9.2	Pracovní prostředí.....	28
1.9.3	Bezpečnost práce a ochrana zdraví.....	28
1.9.4	Personální rozvoj pracovníků	28
1.9.5	Služby poskytované na pracovišti	28
1.9.6	Péče o životní prostředí	29
2	Analytická část	30
2.1	Představení společnosti.....	30
2.2	Historie společnosti.....	31
2.3	Služby	32
2.3.1	Doprava a spedice.....	32
2.3.2	Skladová logistika.....	33
2.3.3	Průmyslové mytí obalů	33
2.3.4	Celní služby	33
2.3.5	Pronájem osobních vozidel.....	34
2.4	Analýza ekonomické situace.....	34
2.5	Shrnutí představení společnosti	34
2.6	Analýza 7S	35
2.6.1	Strategie	35
2.6.2	Struktura	35
2.6.3	Systemy	38
2.6.4	Styl řízení.....	45
2.6.5	Spolupracovníci	45

2.6.6	Schopnosti	50
2.6.7	Sdílené hodnoty	50
2.6.8	Shrnutí	51
2.7	Porterova analýza pěti sil	51
2.7.1	Stávající konkurenti	51
2.7.2	Potenciální noví konkurenti	53
2.7.3	Dodavatelé	53
2.7.4	Odběratelé	53
2.7.5	Substituty	54
2.7.6	Shrnutí	54
2.8	SLEPT analýza	54
2.8.1	Sociální faktory	54
2.8.2	Legislativní faktory	55
2.8.3	Ekonomické faktory	56
2.8.4	Politické faktory	63
2.8.5	Technologické faktory	64
2.8.6	Shrnutí	64
3	Výzkumná část	66
3.1	Řízený rozhovor	66
3.2	Dotazníkové šetření	67
3.2.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	67
3.3	Shrnutí výzkumné části	74
3.4	SWOT analýza	75
3.4.1	Shrnutí	76
4	Návrhová část	78
4.1	Organizační struktura	78
4.2	Motivace zaměstnanců	79

4.3	Špatná komunikace a vztahy s nadřízenými	80
4.4	Nedostatek zaměstnanců	82
4.5	Harmonogram změn.....	84
4.6	Ekonomické zhodnocení	85
	Závěr.....	87
	Seznam použité literatury	88
	Seznam obrázků.....	92
	Seznam tabulek.....	93
	Seznam grafů	94
	Seznam příloh	95

Úvod

Tématem diplomové práce je systém odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Odměňování zaměstnanců patří k nejdůležitějším a nejsložitějším nástrojům personálního řízení. Jeho úkolem je získat a udržet kvalitní pracovníky a přispívat k růstu jejich výkonu. Efektivně nastavený systém odměňování je způsob, jak toho lze dosáhnout. V této oblasti je nutné neustále sledovat měnící se trendy a tendence vývoje v širokém okruhu zájmu a těmto tendencím systém odměňování podřídit a postavit jej na současných trendech. Po určité době je třeba dělat větší či menší změny opět směrem k měnícím se potřebám společnosti a zaměstnanců. Jedná se tedy o nikdy nekončící proces starání se o spokojenost svých zaměstnanců, která vede k vyšší loajalitě, vyššímu pracovnímu výkonu a tím i vyšším ziskům společnosti.

Společnost XY, s.r.o. je v oblasti své působnosti významnou organizací. Cílem společnosti je se i nadále udržet na trhu na předních pozicích, a jednou z účinných cest, jak toho lze dosáhnout je co nejlépe pečovat o své zaměstnance a motivovat je k lepším výkonům.

Cílem diplomové práce je navrhnout optimální změny v současném systému odměňování zaměstnanců ve společnosti. Tyto změny povedou k vyšší spokojenosti a motivaci zaměstnanců, a přispějí tak k pozitivním výsledkům organizace jako celku. Změny by měly být akceptovatelné a optimální, aby přinášeli pozitiva oběma stranám.

V první části diplomové práce jsou stanoveny cíle a metody zpracování práce a vymezení teoretických poznatků, které se týkají odměňování zaměstnanců. Následuje analýza současného stavu společnosti včetně provedení analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Aktuální spokojenost a preference zaměstnanců společnosti byla zjištěna pomocí dotazníkového šetření a byl proveden řízený rozhovor s personální ředitelkou. Výstupy všech analýz jsou shrnuté do závěrečné SWOT analýzy. Na závěr práce jsou podány vlastní návrhy, které by měly vést ke zlepšení situace ve společnosti.

Cíle práce a metody zpracování

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout vhodné změny systému odměňování pracovníků pro společnost XY, s.r.o. Za cíl je doporučit takové návrhy na zlepšení, které by mohly zvýšit spokojenost a motivaci zaměstnanců a napomoci ke zvýšení celkového výkonu společnosti.

Mezi dílčí cíle diplomové práce patří zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná východiska pro řešení daného problému. Dále zanalyzovat současný stav systému odměňování zaměstnanců ve společnosti pomocí analýzy interních a externích faktorů a z provedených analýz shrnout výsledky a vyvodit klíčové závěry. Celková situace bude dokreslena pomocí dotazníkového šetření provedeného na spokojenost zaměstnanců a provedení řízeného rozhovoru s personální ředitelkou společnosti. Pro zpracování návrhů se bude vycházet z provedených analýz, dotazníkové šetření a řízeného rozhovoru.

K naplnění stanovených cílů je zapotřebí sjednotit získané údaje od vedení organizace s dalším interními a externími informacemi. V diplomové práci jsou použité analytické metody – faktografická rešerše, analýza 7S, Porterova analýza pěti sil, SLEPT analýza, SWOT analýza a výzkumné metody – dotazníkové šetření a řízený rozhovor.

Faktografická rešerše

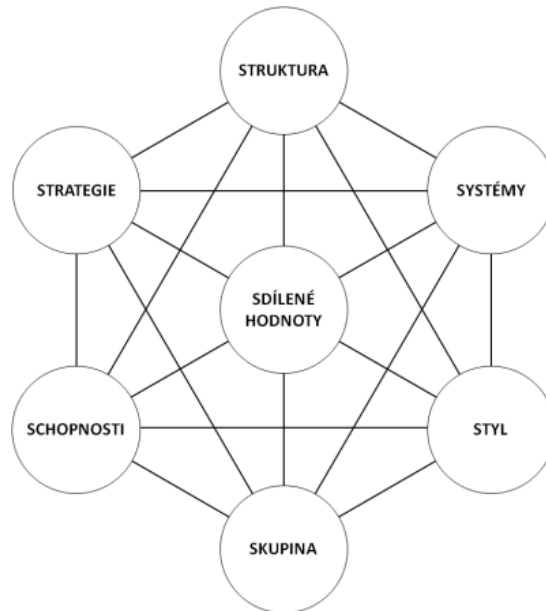
Aktuální přehled současné literatury o daném tématu, která poskytuje poznatky při analýze systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. (informacniveda.cz, 2016)

Analýza „7S“

Analýza 7S je metoda, která je používána pro hodnocení kritických faktorů organizace a umožňuje určit klíčové faktory úspěchu. Mezi kritické faktory dle managementmania.com, 2015 patří:

- Strategie – definice cílů a způsob jejich dosažení.
- Struktura – organizační uspořádání.
- Systémy – metody, postupy, procesy, informační systémy apod.

- Styl řízení – charakteristický způsob jednání, chování.
- Spolupracovníci – lidské zdroje podniku a jejich rozvoj.
- Schopnosti – dovednosti, zkušenosti, znalosti.
- Sdílené hodnoty – vize, poslání, firemní kultura.



Obrázek 1: Model kritických faktorů úspěchu (zdroj: managementmania.com, 2015)

Porterova analýza

Porterova analýza pěti sil je způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Podstatou je určení konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování a rizika hrozícího podniku ze strany stávajících konkurentů, potenciálních konkurentů, dodavatelů, zákazníků a substitutů. (managementmania.com, 2016)

SLEPT analýza

Slouží ke strategické analýze vnějšího prostředí organizace. Podstatou je identifikování nejvýznamnějších jevů, událostí a rizik, které ovlivňují organizaci z pohledu jednotlivých faktorů. Jedná se o faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické. (managementmania.com, 2015)

SWOT analýza

Analýza zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost organizace. Pro vnitřní faktory jde o nalezení silných a slabých stránek

organizace a pro vnější faktory jde o nalezení příležitostí a identifikování možných hrozeb, které by se měla organizace snažit eliminovat. (managementmania.com, 2017)

Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je jednou z metod kvantitativního výzkumu a je také nejčastěji využívanou metodou. Principem je rychlé získání informací od velkého množství respondentů a slouží k zjištění názorů, postojů, preferencí a pocitů. Mezi způsoby dotazování patří osobní dotazování, telefonické dotazování, písemné dotazování nebo elektronické dotazování. Otázky v dotazníku mohou být uzavřené – nabízejí předem stanovené odpovědi (např. ano-ne), otevřené – umožňují specifikovat respondentův názor a otázky škálové – kdy respondent vybírá stupeň odpovědi na stanovené škále (např. určitě ne – spíše ne – spíše ano – určitě ano). (marks.marketing.cz, 2016)

Řízený rozhovor

Řízený strukturovaný rozhovor je další z technik sběru dat. Tazatel postupuje otázkou za otázkou a respondent na ně odpovídá. Jedná se o techniku, která přináší kvalitní výsledky. Prostřednictvím rozhovoru získáváme informace o názorech a postojích vybraného jedince. Nejčastěji se používá u témat, kde by se respondenti neradi vyjadřovali písemně. (managementmania.com, 2015)

1 Teoretická část

Teoretická část se zaměřuje na poznatky v oblasti odměňování zaměstnanců. V následujících kapitolách budou vymezeny hlavní pojmy, které budou dále využity v analytické části.

1.1 Odměňování zaměstnanců

Odměňování v řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu či plat a další peněžní odměny. Zahrnuje i povýšení, formální uznání a zaměstnanecké výhody poskytované organizací nezávislé na pracovním výkonu zaměstnance. Mezi odměny je také zařazováno vzdělávání poskytované organizací. (Koubek, 2007)

O odměně však nerozhoduje pouze zaměstnanec a organizace, ale významnou roli hrají i vnější faktory. Dle Koubka (2007) máme tři základní otázky:

1. Čeho chce organizace dosáhnout svým systémem odměn?
2. Jaký význam pro pracovníky mají různé odměny?
3. Které vnější vlivy ovlivňují odměňování v organizaci?

Organizace potřebuje vytvořit konkurenční výhodu a udržet si zaměstnance. Pracovníci potřebují zabezpečit své rodiny a své potřeby a mít sociální jistotu. Mezi vnější faktory, které ovlivňují odměňování, patří populační vývoj, situace na trhu práce, ekonomická a sociální politika, úroveň odměňování u konkurujících organizací apod.

Řešení těchto otázek rozhoduje o efektivnosti odměňování a o úspěšnosti získávání pracovníků v organizaci, jejich stabilizaci, motivaci a mnohém dalším. (Koubek, 2007)

1.1.1 Systém odměňování

Systém odměňování tvoří: politika, postupy, procesy a procedury.

Strategie stanovuje to, co organizace zamýšlí udělat v dlouhodobém pojetí v oblasti politiky, postupů a procesů odměňování, které podporují dosahování podnikatelských cílů. Politika poskytuje vodítko k přístupům v odměňování. Postupy nabízejí peněžní či nepeněžní odměny a procesy se týkají hodnocení práce a posuzování individuálního výkonu. Procedury pak zajišťují, aby za peníze byla získána odpovídající hodnota. (Armstrong, 2007)

1.1.2 Prvky systému odměňování

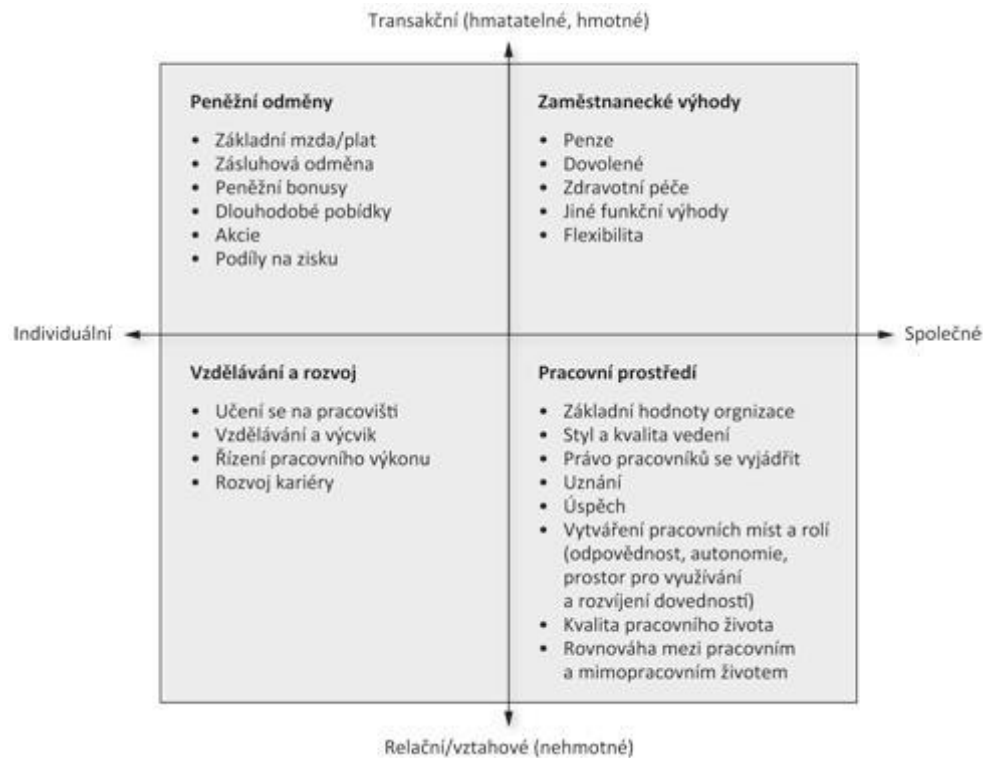
Dle Armstronga (2007) mezi prvky systému odměňování patří:

1. Úhrnná odměna, která je kombinací peněžní i nepeněžní odměny.
2. Celková odměna je hodnota všech výdělků a zaměstnaneckých výhod, které mohou pracovníci získat.
3. Základní peněžní odměna, kde se jedná o pevnou mzdu nebo plat, kterou tvoří tarif za určitou práci nebo pracovní místo. Odměna se může měnit podle úrovně požadované kvalifikace.
4. Hodnocení práce je procesem definování rozsahu prací v organizaci za účelem stanovení mzdové či platové struktury. Je založeno na analýze pracovních míst.
5. Analýza tržních sazeb je proces zjišťování mzdových sazeb pro srovnatelné práce na trhu práce.
6. Mzdové/platové stupně struktury
7. Zásluhová mzda/plat je odměna vztahující se k pracovnímu výkonu a schopnostem či zkušenostem.
8. Zaměstnanecké výhody tvoří penze, nemocenské dávky, pojistné, služební telefony apod.
9. Řízení pracovního výkonu posuzuje pracovní výkon na základě očekávání a vyúsťuje do dohodnutých plánů zlepšování pracovního výkonu a osobního rozvoje.
10. Nepeněžní odměny neobsahují žádné přímé platby a vyplývají z práce samé, například pocit uznání, úspěšnosti, prostor pro rozvoj dovedností a příležitosti k rozvoji kariéry apod.

1.2 Celková odměna

Celková odměna obsahuje všechny typy odměn – přímých, nepřímých, vnějších i vnitřních. Propojuje vliv dvou hlavních kategorií a to transakční odměny, které jsou hmatatelné odměny a týkají se především odměn a zaměstnaneckých výhod a pak relační (vztahové) odměny, což jsou nehmotné odměny týkající se vzdělávání, zkušeností a rozvoje. (Armstrong, 2007)

Pojetí celkové odměny v podstatě říká, že odměňování lidí je něco víc než jen zasypaní peněz. Výhodou celkové odměňování je dlouhodobější vliv na motivaci a oddanost lidí, zlepšení zaměstnaneckých vztahů, flexibilita v uspokojování individuálních potřeb a odlišení od jiných organizací. (Armstrong, 2007)



Obrázek 2: Model celkové odměny (Armstrong, 2007)

Horní dva kvadranty obsahují transakční odměny – peněžní a zaměstnanecké výhody a mají v podstatě peněžní povahu. Jsou však důležité pro získávání zaměstnanců. Dolní dva kvadranty obsahují relační (nehmotné) odměny, které jsou důležité pro zvyšování hodnoty horních kvadrantů. Důležitá je tedy kombinace všech kvadrantů. (Armstrong, 2007)

1.3 Odměňování za pracovní výkon

Jsou to odměny, které jsou založeny na procesu propojování peněžní odměny s výkonem, schopnostmi, přínosem a dovednostmi. Ukazatele mohou být vyjádřeny body a pomocí vzorce přeměněné na výplaty. (Armstrong, 2007)

1.3.1 Odměna podle výkonu

Peněžní odměna se vztahuje k dosažení dohodnutých výsledků, které jsou definovány jako úkoly či cíle. Míra zvyšování odměny je obvykle určována hodnocením, bodováním pracovního výkonu. (Armstrong, 2007)

1.3.2 Odměna podle schopností

Jedná se o metodu placení lidí za jejich schopnost pracovat v současnosti i v budoucnosti. Úspěšnost organizací totiž velmi záleží na schopných pracovních silách. Předpokladem je hodnocení individuálních schopností zaměstnanců, k tomu slouží matice schopností, která uvádí schopnosti, které práce vyžadují a jejich stupně. K vymezení schopností jsou používány popisy činností, která pracovník zvládá a může provádět samostatně bez trvalého dohledu apod. (Armstrong, 2007)

1.3.3 Odměna podle přínosu

Jedná se o odměňování, které je založeno jak na posuzování výsledků práce vykonané jedincem, tak na tom, co tento jedinec vnáší do práce v podobě jeho schopností, chování i odborných dovedností. Odměňování se zaměřuje na to, aby zaměstnanci svým úsilím a dovednostmi přispívali k dosahování cílů svého týmu nebo celé organizace. (Armstrong, 2007)

1.3.4 Odměna podle dovedností

Odměňování podle dovedností nabízí vazbu mezi zvyšováním peněžní odměny a dovednostmi zaměstnanců, které získávají a efektivně využívají. Vztahují se tedy ke schopnosti zaměstnance používat vyšší úroveň dovedností pro různé práce či úkoly. Může se jednat o schopnost získanou nebo naučenou během praxe. Musejí být však pro danou práci a pracovní místo důležité. Tento systém odměňování vyžaduje značné investice do analýz dovedností, vzdělání a ověřování. (Armstrong, 2007)

1.4 Odměňování za výkon organizace

Některé organizace používají tzv. dodatečnou odměnu, která je odvozena od výkonu organizace. Má za účel přesvědčovat zaměstnance, že jsou zainteresováni na podnikání. (Armstrong, 2007)

Dle Armstronga (2007) máme tři typy těchto typů odměňování:

1. Podíly na zisku – jedná se o částky v akciích nebo penězích v závislosti na zisku podniku.
2. Podíly na vlastnictví – možnost zaměstnanců nakoupit akcie podniku.
3. Podíly na výnosu – pokud podnik dosáhne výnosů v důsledku zlepšení produktivity práce, vyplatí zaměstnancům peněžní odměnu.

1.5 Mzdové formy

Hlavním úkolem mzdových forem je ocenit zaměstnance za výsledky jeho práce, schopností a pracovního chování. (Koubek, 2007)

1.5.1 Časová mzda a plat

Časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou organizace vyplácí zaměstnancům za jejich práci. U dělnických kategorií jde většinou o hodinovou mzdu a u ostatních pozic o měsíční plat. Jedná se o nejpoužívanější základní mzdovou formu a je na ni soustředěna největší pozornost zaměstnance. Důležité je vytvořit strukturu a systém pro spravedlivé a srovnatelné odměňování zaměstnanců, které je závislé na jejich pracovním místě a pracovní výkonu. (Koubek, 2007)

1.5.2 Úkolová mzda

Jedná se o nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy, který je vhodný pro odměňování dělnické práce. Za každou jednotku práce, kterou zaměstnanec odvede je placen určitou částkou. Při úkolové mzdě je třeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjištěitelné a kontrolovatelné. Také aby zaměstnanec mohl výkon ovlivnit a aby jeho práce byla organizačně zabezpečena a on mohl využívat fond pracovní doby. Musí být jasně stanovené technologické a pracovní postupy, které musí být kontrolovány, a v neposlední řadě mít stanovené zásady hospodaření se zdroji, aby

nebylo, z důvodu úsilí o větší výkon, ohroženo zdraví a bezpečnost zaměstnance. (Koubek, 2007)

1.5.3 Podílová mzda

Jedná se o mzdu, která je závislá na prodaném množství. Může se jednat o přímou podílovou mzdu nebo provize za prodané zboží. Variantou také může být zálohovaná podílová mzda, kdy zaměstnanec dostává měsíční zálohu, která se pak odečte od jeho provize. Výhodou tohoto typu mzdy je přímý vztah odměny k výkonu. Zaměstnanec ví, že pokud nepodá náležitý výkon, nebude zaplacen. Nevýhodou jsou faktory, které zaměstnanec nemůže sám ovlivnit, jako např. hospodářská situace, preference zákazníka, levnější konkurenční výrobek atd. (Koubek, 2007)

1.5.4 Mzda za očekávané výsledky práce

Jsou to odměny za dohodnutý výkon, za dohodnutý soubor prací, kterým se zaměstnanec organizaci zaváže odvádět během určitého období. Po uplynutí dohodnutého období se provádí vyhodnocování dosažených výsledků. Typickým příkladem mzdy za očekávané výsledky je smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem, nebo programová mzda. (Koubek, 2007)

1.5.5 Mzda a platy za znalosti a dovednosti

Pokud je zaměstnanec schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly různých pracovních míst nebo prací dostává tuto odměnu. Další variantou jsou mzdy a platy za schopnosti. Jedná se o odborné schopnosti, kvalifikace, žádané schopnosti apod. Výhodou je zvyšování flexibility zaměstnanců a jejich připravenost na změny. Přispívá také ke spokojenosti s prací, k vzájemné zastupitelnosti zaměstnanců apod. Nevýhodou jsou náklady na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. (Koubek, 2007)

1.5.6 Mzdy a platy za přínos

Přínos je dán výsledky, které zaměstnanec dosahuje a schopnostmi, které uplatňuje při dosahování výsledků. Jedná se o odměňování za dosavadní výkon a budoucí úspěšnost. Jedná se o vhodnou formu k motivaci zaměstnanců jak k výkonu, tak

k rozvoji schopností a pro organizace je to vhodný nástroj k stabilizaci vzdělaných a schopných zaměstnanců. (Koubek, 2007)

1.5.7 Dodatkové mzdové formy

Odměňují výkon nebo zásluhy nebo kombinaci obojího. Jsou vázány na individuální či kolektivní výkon, mohou být jednorázové nebo opakující se a jsou vhodné jak pro manažerské kategorie, tak pro dělníky. (Koubek, 2007)

Prémie

Bývají poskytovány k časové nebo úkolové mzdě a jsou široce používanou pobídkovou formou. Můžeme mít prémii periodicky se opakující, která je určena na odvedený výkon za uplynulé období nebo jednorázové prémie (bonus, odměna), která je vyplacena za mimořádný výkon, vynikající plnění pracovních úkolů apod. Bonus může mít i nepeněžní formu (např. kulturní akce, pobyt). (Koubek, 2007)

Osobní ohodnocení

Jeho velikost je určena určitým procentem základního platu a slouží k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků zaměstnanců. (Koubek, 2007)

Odměňování zlepšovacích návrhů

Jedná se o pobídkovou formu, která je vyplacena, když zaměstnanec podá zlepšovací návrh, díky kterému dojde k přírůstku zisku nebo poklesu nákladů. (Koubek, 2007)

Podíly na výsledcích hospodaření organizace

Jedná se o podíl na zisku, výnosu a výkonu, které jsou již zmíněny v kapitole 1.4 Odměňování za výkon organizací.

Zaměstnanecké akcie

Většinou jsou zaměstnancům nabízeny akce k odkoupení za určitou cenu a na určitou dobu. (Koubek, 2007)

Scanlonův systém

Cílem je motivovat zaměstnance k navrhování změn, které by přispěly k růstu produktivity práce. Odměna je založená na prokazatelné úspoře nákladů. Prémie je vyplácena odvozením od současné produktivity s předpokládanou produktivitou po zavedení návrhu. Nevyplácí se pouze tomu, kdo předložil návrh, ale všem zaměstnancům organizace. (Koubek, 2007)

Příplatky

Mohou být povinné – práce přes čas, ve svátek a o víkendech, za práci v noci, při zastupování apod. Nebo také nepovinné příplatky kam patří: příplatek na dopravu do zaměstnání, příplatek na oděv, ubytování a další příplatky související s vykonáním práce. (Koubek, 2007)

Ostatní výplaty

Dodatečné zvýhodnění zaměstnance. Jedná se např. o 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek k pracovnímu výročí, náborový příspěvek, který slouží k přilákání nových zaměstnanců, odstupné – částka vyplacená po propuštění zaměstnance. (Koubek, 2007)

1.6 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou formy odměn, které zlepšují blahobyt zaměstnanců a jsou poskytovány pouze za to, že pro organizaci pracují. Poskytují se v peněžní odměně a jsou významnou složkou celkového souboru odměn. Hlavní zaměstnanecké výhody se týkají osobní bezpečnosti, peněžní pomoci, osobních potřeb a dobrovolných výhod. (Armstrong, 2007)

1.6.1 Osobní bezpečnost

Dle Armstronga (2007) tyto výhody zahrnují:

- Zdravotní péči – zdravotní pojištění, které kryje náklady na léčení.
- Pojištění – pro případ úrazů, služebních cest či úmrtí v zaměstnání.
- Nemocenské dávky – po dobu nemoci poskytují plnou mzdu nebo plat a po nemoci určitou část. Nárok na tyto dávky jsou dané délkou zaměstnání.

- Dodatečné odstupné – pro zaměstnance, propuštěné z nadbytečnosti.
- Poradenství týkající se kariéry - pro zaměstnance, kteří byli propuštěni z důvodu nadbytečnosti.

1.6.2 Peněžní pomoc

Dle Armstronga (2007) má peněžní pomoc tyto formy:

- Podnikové půjčky – půjčky pro zaměstnance s nízkým úrokem na speciální účely, jako vylepšení bydlení.
- Půjčky na permanentky – půjčky na měsíční předplatné jízdenky nebo předplatné na kulturní či sportovní události.
- Pomoc při splácení hypoték – dodatkové platby úroků z hypoték.
- Příspěvky na přemístění – při přemístění organizaci na jiné místo, jedná se náklady na stěhování.
- Členské příspěvky v profesních organizacích – např. sdružení personalistů, manažerů apod.

1.6.3 Osobní potřeby

Zaměstnanecké výhody pro uspokojování osobních potřeb jsou: mateřská a otcovská dovolená, volno z osobních důvodů, péče o děti v podnikových zařízeních, poradenské služby před odchodem do důchodu, osobní poradenské služby, sportovní a společenská zařízení, podnikové slevy a maloobchodní poukázky na nákup v obchodních řetězcích.

A samozřejmě dovolená. Zaměstnavatelé jsou povinni poskytnout minimálně 4 týdny placené dovolené ročně. Základní nárok na dovolenou však je 5 týdnů a státem uznané svátky. Nárok na dovolenou začíná už od prvního dne v práci.

Organizace jsou ze zákona povinny poskytnout placenou mateřskou a otcovskou dovolenou a neplacenou rodičovskou dovolenou. (Armstrong, 2007)

1.6.4 Dobrovolné zaměstnanecké výhody

Mezi nejvíce používané výhody patří pojištění soukromé léčebné péče, pojištění péče o chrup, životní pojištění, osobní úrazové pojištění, cestovní pojištění apod. (Armstrong, 2007)

1.6.5 Zaměstnanecké penzijní systémy

Zaměstnavatelé poskytují peníze zaměstnancům, kteří jsou v důchodu, zabezpečují příjmy pro pozůstalé, v případě úmrtí zaměstnance a také odložené zaměstnanecké výhody těm, kteří odešli z podniku. (Armstrong, 2007)

Dle Armstronga (2007) tyto systémy nabízejí:

- Požitky po odchodu na odpočinek – vztahují se k poslednímu platu v okamžiku odchodu na odpočinek nebo množství peněz vložených do příspěvkového systému během období, kdy byl zaměstnanec členem.
- Požitky v případě úmrtí – peníze pro vdovy/vdovce a děti, které se vztahují k předpokládané penzi zaměstnance.
- Požitky při odchodu od zaměstnavatele – nárok na převedení penze od současného zaměstnavatele k novému.

1.7 Řízení odměňování

Týká se formulování a realizace strategií a politiky jejichž cílem je odměňovat zaměstnance spravedlivě a v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s přispěním k plnění cílů organizace. (Armstrong, 2007)

Dle Armstronga (2007) jsou tyto cíle řízení odměňování:

- Odměňovat lidi podle toho, jak si jich organizace cení.
- Odměňovat je za hodnotu, kterou vytvářejí.
- Motivovat lidi a získávat jejich oddanost.
- Pomáhat získávat a udržovat si vysoce kvalitní zaměstnance.
- Vytvářet procesy celkového odměňování (peněžními i nepeněžními odměny).
- Vytvářet pozitivní prostředí a zaměstnanecké vztahy.
- Propojit odměňování s cíli podnikání a hodnotami zaměstnanců.
- Odměňovat lidi rovným způsobem.
- Fungovat spravedlivě, důsledně, transparentně a srozumitelně.

1.8 Komunikace se zaměstnanci

Organizace sděluje zaměstnancům svým systémem odměňování, co považuje za důležité, když hodnotí lidi v jejich rolích. Jak hodnotí jejich přínos a kolik za to zaplatí. Proto je důležité informovat zaměstnance o politice a odměňování v organizaci a individuálně jaký má tato politika dopad konkrétně na daného zaměstnance. Zásadní význam má transparentnost a průhlednost komunikace. (Armstrong, 2007)

Co sdělovat zaměstnancům obecně, dle Armstronga (2007):

- Politiku odměňování – zaměstnanci by měli mít přehled o stanovování úrovní mezd, poskytování zaměstnaneckých výhod a platovém postupu.
- Mzdovou strukturu – měli by rozumět struktuře stupňů a mzdové struktuře, jejího rozpětí a způsobu, jak je řízena.
- Strukturu zaměstnaneckých výhod – měli by rozumět politice poskytování zaměstnaneckých výhod, včetně detailů o penzijním systému.
- Metody zařazování prací do stupňů (tříd) a jejich přerazování – jak se rozhoduje o zařazování do stupňů, včetně systému hodnocení práce.
- Platový postup – jak se mohou jejich mzdy a platy v rámci struktury zvyšovat.
- Systémy odměňování podle výkonu – jak fungují individuální nebo celopodnikové systémy a jaký užitek z nich mohou zaměstnanci mít.
- Odměňování podle dovedností nebo schopností – jak fungují veškeré systémy založené na schopnostech a dovednostech.
- Řízení pracovního výkonu – představa jakou úlohu hrají manažeři a zaměstnanci v řízení pracovního výkonu a jak fungují jeho procesy.
- Vývoj a iniciativy v odměňování – podrobnosti jakýchkoliv změn, důvody pro dané změny a jak jimi budou zaměstnanci ovlivněni.

Co sdělovat jednotlivým zaměstnancům, dle Armstronga (2007):

- Jak byl stanoven stupeň (třída) práce.
- Současnou mzdovou sazbu, a na základě čeho byla stanovena.
- Jakých mzdových příležitostí mohou dosáhnout – růst mezd, rozvoj jejich kariéry.

- Jak bude hodnocen jejich pracovní výkon a jakou úlohu hraje sjednávání cílů a plánů osobního rozvoje a zlepšování výkonu.
- Hodnota zaměstnaneckých výhod, které dostávají – úroveň celkové odměny.
- Odvolání a stížnosti – jak mohou zaměstnanci podat stížnost na systém svého odměňování.

Se zaměstnanci by se mělo zacházet jako se zainteresovanými stranami a měly by jim být poskytnuté veškeré možnosti přispět k vytváření politiky odměňování. Aby mohli vyjádřit svůj názor a aby se dosáhlo dohody o tom, co dělat, kolik je jen možné, když se to týká hodnocení práce, mzdových struktur a systému zaměstnaneckých výhod. (Armstrong, 2007)

1.9 Péče o zaměstnance

Zaměstnanci jsou nejdůležitějším zdrojem, který má organizace k dispozici a úspěšnost organizace je závislá na jejich schopnostech, motivaci, spokojenosti a vztahu k zaměstnavateli, Je tedy důležité jim věnovat náležitou péči. Péči můžeme rozdělit do tří skupin a to: povinná péče – daná zákony a předpisy; smluvní péče – daná kolektivními smlouvami a dobrovolná péče, která je výrazem úsilí zaměstnavatele k získání konkurenční výhody na trhu práce. (Koubek, 2007)

1.9.1 Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní doba určuje časovou využitelnost zaměstnance a jeho volný čas. Ovlivňuje uspokojování mimopracovních potřeb, jeho zdraví a výkon jeho práce. Délku pracovní doby stanovuje zákon a zároveň i maximální rozsah práce přesčas. Upravuje i délku přestávek v práci a jejich rozvržení během pracovní směny. Zaměstnavatelé však mohou stanovit dodatečné přestávky. Práce v noci, o víkendu a svátcích i intervaly mezi jednotlivými směny určuje také zákon. Ve snaze vyjít vstříc požadavkům zaměstnanců uplatňují organizace tzv. pružné pracovní režimy. (Koubek, 2007)

Flexibilita týkající se délky pracovní doby – zkrácená pracovní doba (částečný pracovní úvazek), postupné zkracování pracovní doby v předdůchodovém věku a smlouva na roční počet pracovních hodin (např. v organizacích se sezónním charakterem nebo nerovnoměrně získávanými zakázkami). V případě flexibility týkající

se umístění pracovní doby jde o tzv. pružnou pracovní dobu. Pracovník si sám volí začátek a konec směny, ale mezi tyto úseky bývá vložen časový úsek, kdy je povinná přítomnost pracovníka. Zvláštním způsobem je sdílení pracovního místa.

(Koubek, 2007)

1.9.2 Pracovní prostředí

Tvoří souhrn všech materiálových podmínek pracovní činnosti, které s dalšími podmínkami vytvářejí faktory ovlivňující zaměstnance v průběhu pracovního procesu. Skladba úrovně prostředí působí na pracovní pohodu, výkon a zdravotní stav zaměstnance. Nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u pracovníka nespokojenost, která se odrazí v jeho vztahu k zaměstnavateli. (Koubek, 2007)

1.9.3 Bezpečnost práce a ochrana zdraví

Zaměstnavatel má povinnost vytvořit bezpečné místo a pracovní podmínky pro zdraví zaměstnance. Hlavním cílem zavádění opatření je zabránit vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání. (Koubek, 2007)

1.9.4 Personální rozvoj pracovníků

Zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců, může zaměstnavatel ovlivnit vytvářením podmínek pro vzdělávání svých zaměstnanců a díky tomu si formuje pracovní sílu přizpůsobenou pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci. A vede to i ke snížení fluktuace. (Koubek, 2007)

1.9.5 Služby poskytované na pracovišti

Služeb poskytovaných na pracovišti je značné množství, které se neustále rozšiřuje. Nejdůležitějšími příklady jsou: stravování pracovníků, zařízení k osobní hygieně a oddechu, zdravotní služby, poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek, zajišťování dopravy do zaměstnání a poradenské služby. (Koubek, 2007)

1.9.6 Péče o životní prostředí

Většina organizací se soustředí nejen na pracovní prostředí, ale i na přírodní prostředí v zázemí organizace. Podílí se na úpravách obytného prostředí, sponzorují údržbu veřejné zeleně, estetických prvků apod. I když většinou tuto péči vyžadují zákony, nepoškozené přírodní prostředí v zázemí organizace má pozitivní dopad na zdraví a spokojenost zaměstnanců. Péče o životní prostředí také ovlivňuje migrační atraktivitu území. (Koubek, 2007)

2 Analytická část

2.1 Představení společnosti

Obchodní jméno: XY s.r.o.

Sídlo: Jihlava.

Datum vzniku: 16. března 2005.

Právní forma: společnost s ručením omezeným.

Předmět podnikání: Silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí.

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

Základní kapitál: 200 000 Kč a je plně splacen.

Počet zaměstnanců: 857. (or.justice.cz, 2017)

Společnost XY, s.r.o. zaměřená na logistiku byla založena v roce 2005 jako jedna z dceřiných společností holdingové organizace. Holdingová organizace byla založena již v roce 1990 se zaměřením na služby v oblasti dopravy a logistiky. V roce 2002 se společnost přestěhovala do nového moderního LOGISTICKÉHO CENTRA nedaleko dálnice D1, kde zákazníkům nabízí komplexní servis logistických služeb šitý na míru. Další dceřiné společnosti jsou zaměřené na transport, obaly, služby a racing.

Společnost je nositelem certifikace ISO 14001 a na všech pracovištích třídí běžný i nebezpečný odpad, řídí a sleduje spotřebu energií a vody a podporuje ekologické projekty. Podporuje a sponzoruje mnoho dalších projektů a charit a je oficiálním partnerem racingového týmu. (webové stránky společnosti, 2017)

Společnost se dle klasifikace CZ NACE řadí do sekce H – doprava a skladování, oddíl 49 – Pozemní a potrubní doprava a oddíl 52 – Skladování. (NACE, 2018)

2.2 Historie společnosti

Od roku 1991-1992 začala příprava spediční činnosti, přijali se první zaměstnanci a byly zahájeny první pravidelné přepravy do Německa. Po rozdělení Československa, tedy od roku 1993 byly zahájeny přípravy provozu celních kanceláří na hranicích. Součástí některých hraničních přechodů byla tzv. nácestná střediska a to v Břeclavi, Valašských Kloboukách, Rumburku a taktéž ve Vysočanech. Ve vnitrozemí se začalo v Jihlavě, odkud byla kancelář přemístěna do Stříteže u Jihlavy, kde je dodnes. Po vstupu do EU v roce 2004 význam celních služeb výrazně klesl a tak byla společnost nucena zrušit většinu pracovišť, s výjimkou celní deklarace ve Stříteži. (Almanach společnosti XY, 2015)

V roce 1995 začala spolupráce se společností Bosch a rozvoj pravidelné dopravy. Společnost XY, s.r.o. dostala v roce 1999 velkou příležitost vstoupit na půdu velkého skladování a služeb s ním spojených. A tak začal velký rozvoj firmy v oblasti logistiky. V roce 2005 byla plánována velká výstavba v pořadí již třetí haly, kde byla od počátku expedice Bosch a druhá polovina haly byla upravena jako nejmodernější sklad spotřební chemie v České republice. Převážně se zde skladují nebezpečné chemické látky, které vyžadují zvláštní režim pro uskladnění tak i manipulaci. V roce 2006 s výstavbou další haly bylo nutné vyřešit a nastavit i lepší kontrolu pohybu vozidel a osob v areálu a tak vznikla nová vrátnice. V areálu vznikl kruhový objezd, došlo k úpravě příjezdových komunikací, parkovišť pro nákladní auta a parkovišť pro zaměstnance a návštěvníky areálu. V roce 2007 vznikla již pátá logistická hala a také byla zahájena výroba ekologických obalů s podporou logistiky. Šestá hala vznikla o rok později a je rozdělena na dvě sekce. První část je určena pro výrobu AL – LED komponentů s podporou logistiky a v druhé části byl v roce 2013 zprovozněn plně automatizovaný sklad pro výrobu LED komponentů. V roce 2009 byla postavena sedmá hala, kde se zajišťují logistické služby pro Plzeňský Prazdroj. Největší mycí centrum v ČR vzniklo na osmé hale v roce 2012, kde kromě agenturních zaměstnanců využívá na jednodušší práci i ženy z věznic. Následně musely být vytvořeny podmínky zajišťující vyšší bezpečnostní standardy. V roce 2015 vznikla devátá logistická hala. (Almanach společnosti XY, 2015)

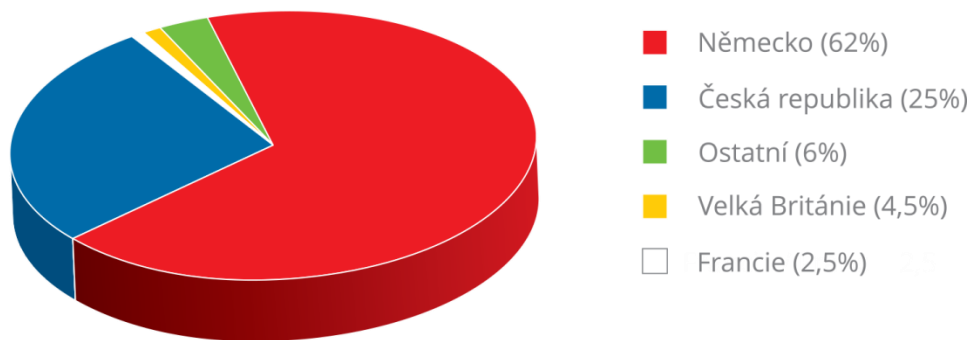
2.3 Služby

V následujících podkapitolách jsou uvedené služby společnosti.

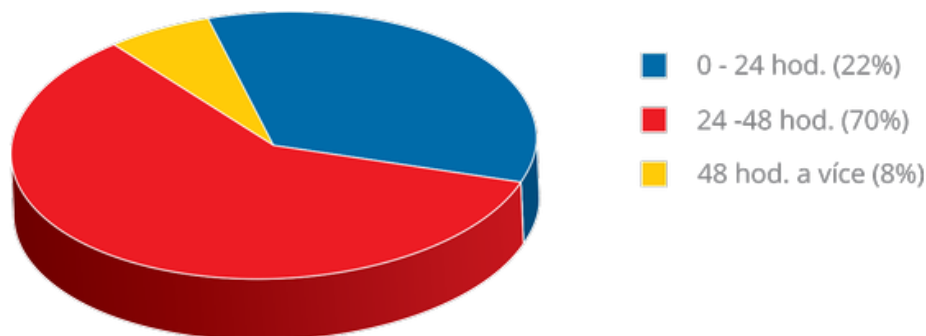
2.3.1 Doprava a spedice

Dceřiná společnost zaměřená na transport zajišťuje kamionovou dopravu tuzemskou i mezinárodní. Mají moderní vozový park a vozidla splňují ekologické předpisy EEV nebo EURO 6. Pohyb všech vozidel je monitorován satelitním zařízením a stáří vozidel je v průměru 2,5 roku. Na spedici pracuje zkušený 20 členný personál se silnou podporou IT. (webové stránky společnosti XY, 2017)

Doba objednávky před nakládkou je převážně 1-2 dny a nejfrekventovanější dopravní relace je Německo.



Obrázek 3: Nejfrekventovanější dopravní relace 2016 (zdroj: webové stránky společnosti, 2017)



Obrázek 4: Doba objednávky před nakládkou 2016 (zdroj: webové stránky společnosti, 2017)

2.3.2 Skladová logistika

Společnost XY nabízí expedici jménem klienta, skladovou a logistickou činnost pro řetězce a má sklad spotřební chemie. Disponuje moderními sklady, špičkovou manipulační technikou, nízkou reklamací. Nabízí přídatný servis – balení, štítkování a kontrolu. Zajistí fakturaci a vystavování dodacích listů, rozvoz zboží k příjemci a vedení obalových kont. Při skladování pro řetězce nabízí skladování a skladovou evidenci velkého sortimentu zboží, přímou návaznost na pracoviště sběrné služby v areálu, zajištění balíkového rozvozu po celé ČR a SR. Dále zabezpečení skladu se speciálním režimem ochrany, vychystání do 24hodin, možnost náhledu do skladového software a optimální plánování zásob a prodeje. (webové stránky společnosti, 2017)

Mezi přednosti skladu spotřební chemie patří systém odvětrávání skladových prostor, havarijní soupravy, každodenní měření teploty a vlhkosti, provozní ochranné pomůcky dle norem a bezpečnostních listů, vedení šarží a expirací a celý chemický sklad provozují v klasifikaci „B“. Společnost má i dvě pobočky logistických skladů a to v Praze a v Brně. (webové stránky společnosti, 2017)

2.3.3 Průmyslové mytí obalů

Společnost zaměřená na obaly se zabývá ekologickým mytím obalů: blistrů, KLT, přepravek, palet, sudů a podobně. Veškeré obaly třídí dle znečištění: prach, hlína, minerální tuk, ropné látky, třísky po obrábění či potravinářský odpad. Společnost nabízí zkušební mytí vzorku zdarma, možnost organizace dopravy od/k zákazníkovi, evidenci obalů a ekologickou likvidaci obalů. Mezi služby patří i dlouhodobý a krátkodobý pronájem gitterboxů. (webové stránky společnosti, 2017)

2.3.4 Celní služby

Společnost nabízí i komplexní celní služby. Velkou výhodou je, že kancelář se nachází naproti celnímu úřadu. Nabízí zastupování v jednání s úřadem, uskladňování v celním skladu, poradenství a podávání elektronických celních prohlášení při tranzitu. (webové stránky společnosti, 2017)

2.3.5 Pronájem osobních vozidel

Další službou je pronájem osobních vozidel. Vlastní moderní, komfortní a spolehlivé automobily, k nimž nabízí full servis a výbavu na přání. V rámci pronájmu zajistí přezutí na zimní/ letní pneumatik a náhradní vozidlo v případě poruchy. (webové stránky společnosti, 2017)

2.4 Analýza ekonomické situace

Z důvodu neposkytnutí účetních závěrek společností, je tato kapitola pouze orientační. K dispozici jsou pouze údaje z roku 2012. Dle informací, které byly poskytnuté je předpokládáný růstový trend cca 20 % u každého ukazatele (nákladů a tržeb).

V následující tabulce je zobrazený pouze předpokládáný vývoj nákladů, tržeb a výsledku hospodaření, odvozený od účetní závěrky pro rok 2012. Údaje jsou uvedené v tisících Kč. (or.justice.cz, 2017)

Tabulka 1: Předpokládáný vývoj N, T a VH (zdroj: vlastní zpracování dle účetní závěrky, 2012)

Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby	321 931	386 317	463 580	556 297	667 556	801 067
Náklady	299 057	358 868	448 585	538 303	651 346	785 526
z toho osobní náklady	102 932	140 855	207 060	245 800	320 254	343 357
Výsledek hospodaření	22 874	27 449	14 995	17 994	16 210	15 541

Při rostoucím počtu zaměstnanců a zvyšujících se mzdách rostou i náklady společnosti. Při předpokládaných hodnotách nákladů a tržeb je výsledek hospodaření mírně klesající.

2.5 Shrnutí představení společnosti

Velkou konkurenční výhodou společnosti XY je umístění nedaleko dálnice D1 a provázanost služeb celé holdingové společnosti. Nejedná se tedy pouze o skladování, ale o komplexní služby přepravy, celních služeb apod. Společnost na trhu působí již několik let a má stále a věrné zákazníky. Ve společnosti v současné době pracuje 857

zaměstnanců. Společnost je dlouhodobě zisková, avšak v posledních letech je předpokládán výsledek hospodaření na klesající úrovni.

2.6 Analýza 7S

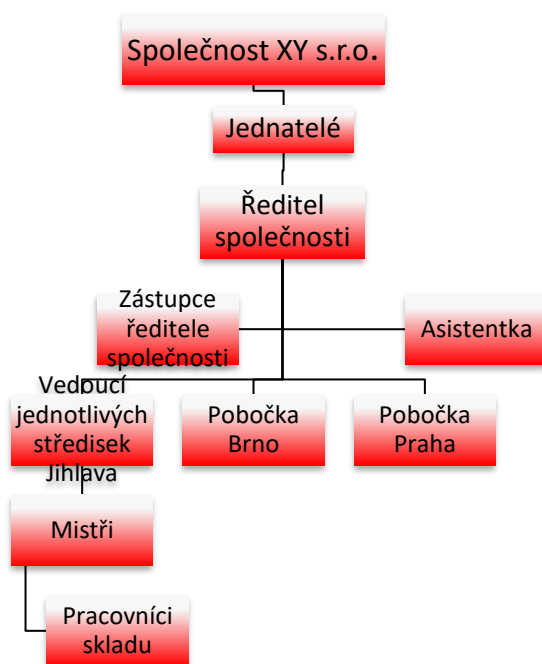
Analýza je zpracovaná z interních podkladů společnosti.

2.6.1 Strategie

Společnost nemá jasně stanovenou strategii, ale dlouhodobě si klade za cíl udržet si pozici lídra na trhu dopravy a logistiky v České republice a zaměřovat se především na kvalitu služeb. Nejdůležitější je pro společnost zákazník, pro kterého se snaží dělat maximum a být flexibilní a nejlepší možnost, kterou si zákazník zvolil. Stejně tak jsou důležití zaměstnanci, bez kterých by to nešlo. Úspěch tedy závisí na poctivé práci zaměstnanců, kvalitě a jejich důslednosti. Zaměstnavatel si je vědom, že je potřeba si vážit a držet takto schopné zaměstnance. Proto má zavedený pestrý program péče o zaměstnance, který poskytuje zaměstnancům nejen finanční odměny, ale i velké množství zaměstnaneckých výhod. (webové stránky společnosti, 2017)

2.6.2 Struktura

V čele společnosti jsou tři jednatele, kdy jeden jednatel má právo zastupovat společnost samostatně, ale ostatní jednatele zastupují společnost vždy dva společně. Společnost má liniově štábní organizační strukturu, kdy jednotlivé skupiny zaměstnanců, tedy jednotlivá střediska jsou řízena vedoucím středisek. U poboček v Praze a v Brně jsou dva vedoucí středisek, kterým jsou podřízeni mistři a skladníci, stejně tak jako v Jihlavě. (personální ředitelka společnosti XY, s.r.o, 2018)



Obrázek 5 : Schéma organizační struktury (zdroj: interní podklady společnosti)

Pracovní zařazení zaměstnanců je uvedeno v následující tabulce. Kde jsou uvedeny jak absolutní hodnoty, tak i procentuální vyjádření.

Tabulka 2: Pracovní zařazení (zdroj: interní podklady společnosti)

pracovní zařazení	počet zaměstnanců	procentuální vyjádření
ředitel společnosti	1	0,12%
systemový administrátor	1	0,12%
kontrolor kvality	5	0,58%
vedoucí střediska	12	1,40%
administrativní pracovník	2	0,23%
operátor skladu	111	12,95%
mistr	60	7,00%
dispečer	3	0,35%
správce objektu	1	0,12%
řidič nákladního automobilu	43	5,02%
řidič vysokozdvizného vozíku	543	63,36%
skladník (dělník)	19	2,22%
uklizečka	4	0,47%
pomocný skladník	52	6,07%
celkem	857	100%

Celkem zde pracuje 857 zaměstnanců, z nichž mají největší zastoupení řidiči vysokozdvížného vozíku (přes 63%) a operátoři skladů, kterých je necelých 13 %.

Pracovní náplň jednotlivých pozic (interní podklady společnosti, 2018)

Ředitel společnosti – řídí logistiku a skladování pro smluvní partnery a celní sklad.

Vedoucí střediska – řídí pracovníky střediska logistiky, dbá na dodržování pracovního řádu, bezpečnosti práce a pořádku na pracovišti, organizuje práci a řídí podřízené pracovníky.

Administrativní pracovník – odpovídá za kontrolu dopravních faktur, za řešení reklamací v dopravě, objednává kancelářské potřeby a úklidové prostředky, je určen jako kontaktní osoba pro personální oddělení. Odpovídá za objednávání obalového materiálu pro sklad.

Operátor skladu – řídí směnové mistry, provádí všechny zadané úkoly od vedoucího, plánuje směny a dovolené, připravuje podklady pro fakturaci.

Mistr – řídí skladníky a řidiče vysokozdvížných vozíků, provádí všechny úkoly přidělené vedoucím a předává mu veškeré dokumenty a podklady, zajišťuje plynulý provoz skladu.

Dispečer – řídí řidiče nákladního automobilu. Odpovídá za včasnou a efektivní realizaci přepravních zakázek klientů včetně zanesení do informačního systému. Odpovídá za efektivní plánování svozu, rozvozu nebo převozu dle požadavků klientů, sleduje průběh přeprav a operativně řeší vzniklé problémy. Spolupracuje s operátorem skladu při organizaci nakládek a vykládek vozidel.

Správce objektu – odpovídá za kompletní správu budovy (veškeré revize a opravy), odpovídá za správu manipulační techniky, za správu bezpečnostního zařízení včetně protipožárního vybavení, za evidenci odpadového hospodářství. Provádí kontroly dodržování bezpečnostních prvků s reportem na přímé nadřízené.

Řidič nákladního automobilu – odpovídá za přidělené vozidlo, za řádné naložení a převzetí zboží, dodržuje stanovený harmonogram jízdy, odpovídá za realizační proces jízdy, za správné tankování a včasné odevzdání požadovaných dokumentů.

Řidič vysokozdvížného vozíku – vychystává nakládky a zabezpečuje plynulost dodání a vrácení materiálů do jednotlivých skladových míst na základě výdejek

a vrácenek z informačního systému. Zodpovídá za přidělenou manipulační techniku a veškeré závady hlásí mistrovi.

Skladník – provádí všechny úkoly od mistra a vedoucího střediska, zodpovídá za správnost a úplnost vyskladněného zboží podle skladového příkazu a správné zabalení zakázky, zodpovídá za správné přiložení záručních listů a manuálů, za správnost kódu EAN na vyskladněném zboží, za zabalení dodávky do přepravních obalů a za správné přiřazení dodacích listů. Kompletuje balení dle instrukcí a provádí inventuru obalového materiálu.

Uklízečka – odpovídá za čistotu ve skladu a doplňování hygienických prostředků, za základní údržbu a provozuschopnost mycího a plnicího stroje a provádí přidělené úkoly od vedoucího střediska.

2.6.3 Systémy

Současný systém odměňování zaměstnanců je upraven pracovním řádem společnosti, mzdovým předpisem, programem péče o zaměstnance a motivačním programem společnosti. (2017)

Pracovní doba

Je stanovena pevná pracovní doba i pružná pracovní doba. Zaměstnavatel umožňuje pružnou pracovní dobu u zaměstnanců, u kterých je to možné z hlediska charakteru práce. Tito zaměstnanci jsou povinni být na pracovišti vždy v době od 8 do 14 hodin, zbývající pracovní dobu si volí podle svého uvážení tak, aby splnili měsíční fond pracovní doby. (Pracovní řád, 2017)

Zaměstnanci vykonávají práci dle pokynů nadřízeného v jednosměnném, dvousměnném, třisměnném a nepřetržitém pracovním režimu. S harmonogramem směn musí být seznámeni nejméně 14 dnů předem. Stanovená týdenní pracovní doba je 40 hodin a 37,5 hodin v jednosměnném režimu, 37,5 hodin ve dvousměnném, třisměnném a nepřetržitém pracovním režimu. Zaměstnanci, kteří mají sjednán kratší pracovní úvazek, jsou povinni odpracovat týdně počet hodin odpovídající tomuto úvazku. (Pracovní řád, 2017)

Nejdéle po 6 hodinách musí zaměstnavatel poskytnout přestávku na jídlo v délce 30 minut. U pracovního režimu při jedenáctihodinové směně jsou poskytovány navíc dvě

přestávky po 15 minutách na jídlo a oddech. Přestávky se nezapočítávají do odpracované doby. Kontrolu dodržení přestávky zajišťují vedoucí pracovníci. (Pracovní řád, 2017)

Zaměstnavatel poskytuje 5 týdnů dovolené. Náhradní volno se poskytuje v rozsahu jedné hodiny pracovního volna za každou odpracovanou hodinu práce přesčas. A musí být čerpáno do konce 3. kalendářního měsíce po odpracování práce přes čas. Práce přes čas nesmí přesáhnout 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce. (Pracovní řád, 2017)

Struktura mzdy

Společnost rozděluje zaměstnance do dvou kategorií. A to kategorie THP: základní mzda měsíční, osobní ohodnocení resp. prémie, odměny, příplatky. Osobní ohodnocení, prémie a odměny nejsou nárokovou složkou mzdy. Druhou kategorií je kategorie D: zaměstnanci jsou zařazeni do příslušné třídy a stupně dle pracovního zařazení. K příslušné mzdě dále náleží příplatky vyplývající z ustanovení zákoníku práce a souvisejících předpisů. Odměny a případné další příplatky nejsou nárokovou složkou mzdy. (Mzdový předpis, 2017)

Složky mzdy:

Úkolová mzda – na některých úsecích logistiky je pro kategorie D určena úkolová mzda. Na těchto pracovištích je zaměstnancům vždy k dispozici přesný rozpis odměn za jednotlivé položky. (Mzdový předpis, 2017)

Osobní ohodnocení: jedná se o pohyblivou část mzdy, která je určena zaměstnavatelem. Je vypláceno měsíčně v závislosti na počtu odpracovaných hodin v daném měsíci. Při jeho stanovení je brán zřetel na kvalitu a efektivnost vykonávané práce, výkonnost zaměstnance, pohotovost, iniciativu, schopnost spolupracovat a jiné osobní schopnosti. (Mzdový předpis, 2017)

Mzda a příplatek za práci přesčas: příplatek za práci přesčas je ve výši nejméně 25 % průměrného výdělku, pokud nebylo dohodnuto náhradní volno v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku. Mzda a příplatek za práci o svátcích: zaměstnanci přísluší dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. (Mzdový předpis, 2017)

Mzdové zvýhodnění za práci o sobotách a nedělích v nepřetržitém provozu: zaměstnancům náleží za práci v sobotu a v neděli příplatek ve výši 50 % průměrného výdělku. (Mzdový předpis, 2017)

Příplatek za práci v odpolední a noční směně: za pravidelnou práci ve druhé směně obdrží zaměstnanec příplatek ve výši 4 Kč za každou odpracovanou hodinu ve druhé směně. Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci příplatek ve výši nejméně 30 % hodinové sazby. (Mzdový předpis, 2017)

Prémie: jsou nenárokovou složkou mzdy. Jedná se o pohyblivou část mzdy, kterou stanovuje zaměstnavatel. Jsou vypláceny měsíčně na základě hodnocení vedoucího pracovníka. (Mzdový předpis, 2017)

Peněžní bonusy

Cílové prémie: V případě splnění cílových ukazatelů hospodaření společnosti může zaměstnavatel vyplatit zaměstnancům cílové prémie ve výši navržené vedením společnosti, a to na konci hospodářského roku společnosti. Výplata cílových prémie a jejich výše je závislá na výsledku daného hospodářského roku. Pro hospodářský rok bylo stanoveno, že cílové prémie budou při splnění nároku vypláceny ve mzdě za měsíc březen. (Program péče o zaměstnance, 2017)

Odměna za odpracované roky: Společnost nabízí odměnu za odpracované roky. Výše odměny činí po odpracování 10 let 5.000 Kč, při odpracování 15 let 7.000 Kč, při odpracování 20 let 10.000 Kč a při odpracování 25 let 13.000 Kč. (Program péče o zaměstnance, 2017)

Odměna při odchodu do důchodu: Při odchodu do starobního důchodu může zaměstnavatel vyplatit zaměstnanci příspěvek na důchod, jehož výše závisí na počtu odpracovaných let. (Program péče o zaměstnance, 2017)

více než 5 let 3.000,-

více než 10 let 6.000,-

více než 15 let 9.000,-

více než 20 let 12.000,- (Program péče o zaměstnance, 2017)

Mzdové tarify:

Mzdový tarif je sazba tarifní mzdy za jednotku času. Ve společnosti jsou zaměstnanci zařazeni dle Mzdového předpisu společnosti XY, s.r.o (2017) do následujících mzdových tříd a stupňů:

UO - úklid a ostraha

S - skladník(ce) – řidič VZV, dělník(ce) ve skladu

M - mistr ve skladu

O - operátor(ka) v hodinové mzdě, expedient(ka)

R - řidič

Operátor - operátor(ka) v měsíční mzdě

ÚKOL - úkolová mzda

Mzda je splatná v 10. Kalendářním dni v měsíci.

V následující tabulce je zaznamenaná výše rozpětí mzdového tarifu dle mzdových tříd.

Tabulka 3: Mzdové rozpětí dle mzdových tříd (zdroj: Mzdový předpis společnosti XY, 2017)

třída	hodinová mzda	celkem
UO	70 - 90 Kč	11 000 - 15 000 Kč
S	80 - 130 Kč	12 000 - 20 000 Kč
M	100 - 140 Kč	17 000 - 23 000 Kč
O	90 - 130 Kč	14 000 - 20 500 Kč
R	90 - 130 Kč	14 500 - 22 000 Kč
ÚKOL	70 - 80 Kč	11 000 - 13 000 Kč
Operátor	-	17 500 - 25 000 Kč

Program péče o zaměstnance

Zaměstnanci se trvale vzdělávají. Celoživotní vzdělávání je základní podmínkou pro udržení konkurenceschopnosti společnosti. Zaměstnancům je zabezpečen profesní i osobnostní rozvoj, který přispívá k posílení významu problematiky kvality služeb, ochrany životního prostředí a prevence havárií. Zaměstnavatel pořádá jazykové a vzdělávací kurzy určené vybraným zaměstnancům. Povinné školení a kurzy jsou pořádány podle závazných předpisů. Jedná-li se o zvýšení či prohloubení kvalifikace potřebné k výkonu funkce, může zaměstnavatel se zaměstnancem uzavřít kvalifikační

dohodu s upřesněním podmínek včetně finanční spoluúčasti zaměstnance. (Program péče o zaměstnance, 2017)

Vztahy mezi zaměstnanci jsou podporovány každoroční Novoroční akcí pro zaměstnance i vedení firmy. V zimním období mají zaměstnanci možnost jet se svými kolegy na jednodenní lyžování v Rakouských Alpách, kde dopravu hradí zaměstnavatel, a v letním období je možnost zúčastnit se vodácké akce. Firma také pořádá několikrát rok Den otevřených dveří. Zaměstnanci mohou vzít rodinné příslušníky do areálu firmy, kde vedoucí pracovníci provádí odbornou exkurzi. Během exkurzí je zajištěn program pro děti, pěvecké vystoupení a občerstvení. Vše samozřejmě hrazeno zaměstnavatelem. (Almanach společnosti, 2017)

Zaměstnanecké výhody

Společnost má zpracovaný dokument, kde je stanovený pestrý program péče o zaměstnance (2017), kde se nacházejí mnoho zaměstnaneckých výhod.

Podpora penzijního připojištění a životního pojištění

Zaměstnavatel podporuje zaměstnance k osobní odpovědnosti za tvorbu vlastních zdrojů pro případ nenadálé životní události nebo odchodu do důchodu. Poskytuje proto bonus ve výši 20 % ke každé částce spoření či pojištění, a to formou příspěvku do penzijního připojištění nebo vkladu do životního pojištění. To vše platí za předpokladu, že pojistný produkt a výše částky odpovídá kritériím stanoveným směrnicí společnosti. (Program péče o zaměstnance, 2017)

Doprava do zaměstnání

Zaměstnavatel přispívá na zajištění dopravy zaměstnancům do zaměstnání prostřednictvím městské hromadné dopravy. Jízdní řád umožňuje dopravu do zaměstnání v rámci všech směn v průběhu celého pracovního týdne. (Program péče o zaměstnance, 2017)

Závodní lékařská péče

Zaměstnavatel zajišťuje zaměstnancům závodní lékařskou péči ve formě vstupních, preventivních, mimořádných a výstupních lékařských prohlídek, přičemž zároveň hradí

náklady v rámci závodní lékařské péče mimo vstupních lékařských prohlídek. Pro objednávání slouží systém přístupný na intranetu společnosti. Zaměstnanci se mohou objednávat prostřednictvím svého nadřízeného nebo na personálním oddělení. (Program péče o zaměstnance, 2017)

Příspěvek na stravování

Zaměstnavatel poskytuje dotaci na stravování zaměstnanců ve výši 55 - 63 % z celkové ceny jídla. Každý zaměstnanec má nárok na jedno dotované jídlo denně (oběd nebo večeře), pokud splní odpracování alespoň 4,5 hodiny v rámci směny. Stravování zaměstnanců je zajišťováno ve vlastní jídelně v přízemí haly A. Dále mají zaměstnanci možnost zakoupit si dotovanou chlazenou stravu v automatu umístěném na vrátnici společnosti. Zaměstnanci, kteří pracují na středisku v areálu společnosti Automotive Lighting, s.r.o., mohou využít jídelnu této společnosti. Ve výjimečných případech je zaměstnancům, kteří nemají možnost využívat závodní stravování, poskytována náhrada formou stravenek. (Program péče o zaměstnance, 2017)

Vyhodnocení nejlepších zaměstnanců

Každoročně se provádí vyhodnocení nejlepších zaměstnanců. Základem je průběžné hodnocení podle pracovního nasazení, příkladné pracovní morálky a bezchybného plnění zadaných úkolů. Zaměstnanec obdrží dárkový koš a diplom s oceněním. (Program péče o zaměstnance, 2017)

Zaměstnanecký telefonní tarif

Zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci mají možnost využívat zvýhodněné mobilní komunikace. (Program péče o zaměstnance, 2017)

Zaměstnanecké slevy

Nabízí 5 % slevu na veškerý sortiment u OBI Jihlava, 10 % slevu na sortiment stavebnin a zahradní techniky u Vlast. Zelený Brtnice. Dále 20 % u Autogar a také 10 % slevu na autobusové zájezdy do termálních lázní u cestovní kanceláře Markéta Borisová Pelhřimov. Zaměstnavatel také nabízí možnost využít dárkový poukaz

v hodnotě 250 Kč na sonografické vyšetření prsou. (Program péče o zaměstnance, 2017)

Osobní ochranné pracovní pomůcky

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům, u kterých to vyžaduje charakter práce, kvalitní obuv a jednotné pracovní oděvy, popř. další osobní ochranné pomůcky. Zaměstnanci mají možnost zakoupit si osobní ochranné pracovní pomůcky nad rámec nároku za ceny odpovídající cenám, za které zaměstnavatel tyto pomůcky pořizuje od dodavatele. (Program péče o zaměstnance, 2017)

Tikety

Zaměstnavatel poskytuje Tiket Čistý na nákup mycích a čisticích prostředků. Dále využití Tiketu Multi, u kterého může zaměstnanec proměnit část své pohyblivé složky mzdy nebo popřípadě celou roční odměnu do výše max. 20 000 Kč ročně. Také podporuje sportovní a kulturní vyžití, proto poskytuje příspěvek na sport, kulturu a zdraví v hodnotě 200 Kč jednou měsíčně. (Program péče o zaměstnance, 2017)

Motivační program

Společnost má zavedený motivační program pro týmy středisek, který je zpracován v dokumentu společnosti XY, s.r.o - Motivační program pro týmy středisek, 2017. Účelem této směrnice je zvýšení produktivity práce.

Pokud dojde k úspoře pracovního místa a pracovní náplň bude rozdělena mezi zbývající členy pracovního týmu, pak odměnou pro tento tým, který novou práci přebral, bude 50 % mzdových nákladů odcházejícího zaměstnance a tuto odměnu bude tým dostávat každý měsíc. V případě, že se přijme nový pracovník do týmu, nárok na odměnu odpadá. Podmínkou vyplacení odměny je však dodržení produktivity práce na minimálně stejné úrovni jako před změnou. Vedoucí střediska do týmu nepatří. Ale je mu poskytnuta jednorázová odměna 5000 Kč za úsporu pracovního místa. (Motivační program, 2017)

Pokud se jedná o úsporu vzniklou zapůjčením pracovníků mezi středisky logistiky, je to úspora vzniklá eliminací přesčasů. Vedoucí střediska prověřuje u jiných středisek zapůjčení pracovníka, který je v daný okamžik v práci. Zapůjčený pracovní nesmí

v době, kdy je zapůjčen konat přesčas. Tým střediska, který poskytne pracovní sílu, obdrží odměnu ve výši 40 Kč/hod/zaměstnanec. Vedoucí střediska, který si pracovní sílu půjčuje, obdrží odměnu ve výši 7,50 Kč/hod/zaměstnanec. (Motivační program, 2017)

2.6.4 Styl řízení

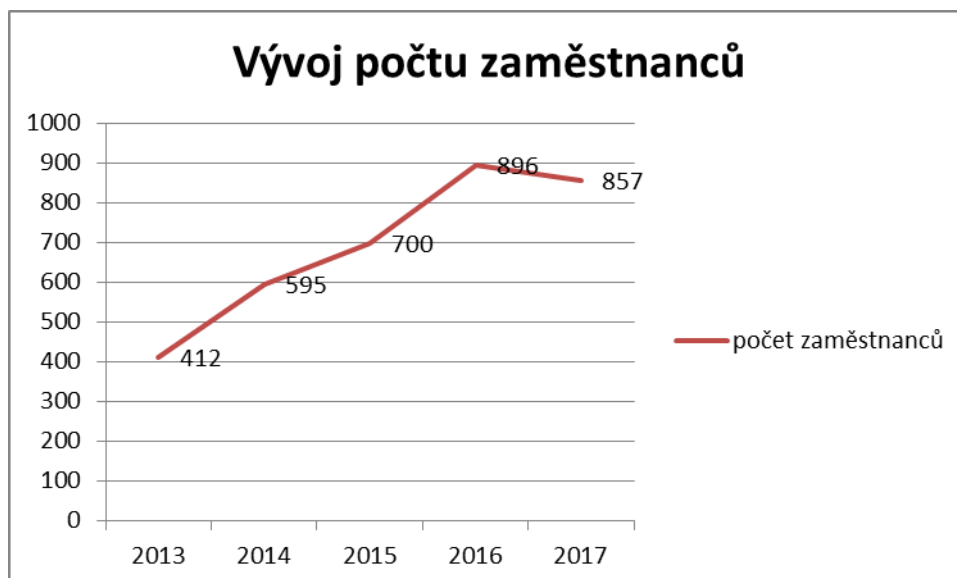
Přístup k řízení je spíše direktivní a je odvíjen od požadavků zákazníka. Vzhledem k velkému počtu zaměstnanců by ani jinak řízení společnosti nemohlo fungovat. Vedoucí stanovuje pravidla a dává ostatním příkazy a instrukce. O důležitých rozhodnutích rozhoduje sám bez názorů či nápadů svých podřízených. (Personální ředitelka společnosti, 2018)

2.6.5 Spolupracovníci

K analýze zaměstnanců byly využity personální údaje společnosti o vývoji počtu zaměstnanců, pohlaví zaměstnanců, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, průměrné doby zaměstnanosti, typu pracovního poměru, vývoji nemocnosti a fluktuace.

Vývoj počtu zaměstnanců

V následujícím grafu je zaznamenán vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY v období let 2013-2017. Počty zaměstnanců jsou vyčísleny vždy k poslednímu měsíci v roce.



Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2017)

Společnost se neustále rozvíjí a rozšiřuje, takže počet zaměstnanců se také zvyšuje. Oproti roku 2013, kdy byl počet zaměstnanců 412 má společnost dnes o 445 zaměstnanců více, tedy jednou tolik. Pouze oproti roku 2016 byl mírný pokles o 39 zaměstnanců. (Personální ředitelka společnosti, 2017)

Pohlaví zaměstnanců

Z celkového počtu 857 zaměstnanců pracuje ve společnosti 600 mužů a 257 žen. Viditelně tedy převažuje mužské pohlaví a to o 40 % nad ženským pohlavím. (Přehled zaměstnanosti, 2018)

Věk zaměstnanců

Věkové rozmezí zaměstnanců je zobrazeno v následující tabulce v absolutní i procentuální hodnotě.

Tabulka 4: Věk zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování dle Přehledu zaměstnanosti, 2018)

Věkové rozpětí	Počet zaměstnanců	% vyjádření
do 30 let	320	37%
30 - 40 let	235	27%
41 - 50 let	176	21%
nad 50 let	126	15%

Nejvíce zaměstnanců je ve věku do 30 let, celkově se jedná o 37 % zaměstnanců této věkové kategorie a zaměstnanců od 30 do 40 let, kde se jedná o 27 %. Průměrný věk u mužů i žen je 37 let.

Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců je zobrazeno v následující tabulce.

Tabulka 5: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování dle Přehledu zaměstnanosti, 2018)

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet zaměstnanců	% vyjádření
Základní vzdělání	163	19%
Střední odborné vzdělání s výučním listem	441	51%
Střední odborné vzdělání s maturitou	212	25%
Vyšší odborné vzdělání	7	1%
Vysokoškolské vzdělání	34	4%

Nejvíce zaměstnaných je vyučeno, celých 51 % a 25 % zaměstnaných má střední odborné vzdělání s maturitou. Pouze 4 % jsou vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci.

Délka pracovního poměru

Průměrná délka pracovního poměru zaměstnanců je uvedena v následující tabulce.

Tabulka 6: Průměrná délka pracovního poměru (zdroj: vlastní zpracování dle Přehledu zaměstnanosti, 2018)

Délka pracovního poměru	Počet	% vyjádření
do 1 roku	406	47%
1 - 5 let	292	34%
6 - 10 let	58	7%
více než 10 let	101	12%

Největší zastoupení mají zaměstnanci s průměrnou délkou pracovního poměru do 1 roku (47 %). Zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti více než pět let, je pouze 19 %.

Typ pracovního poměru

Rozdělení zaměstnanců dle typu pracovního poměru je provedeno v následující tabulce.

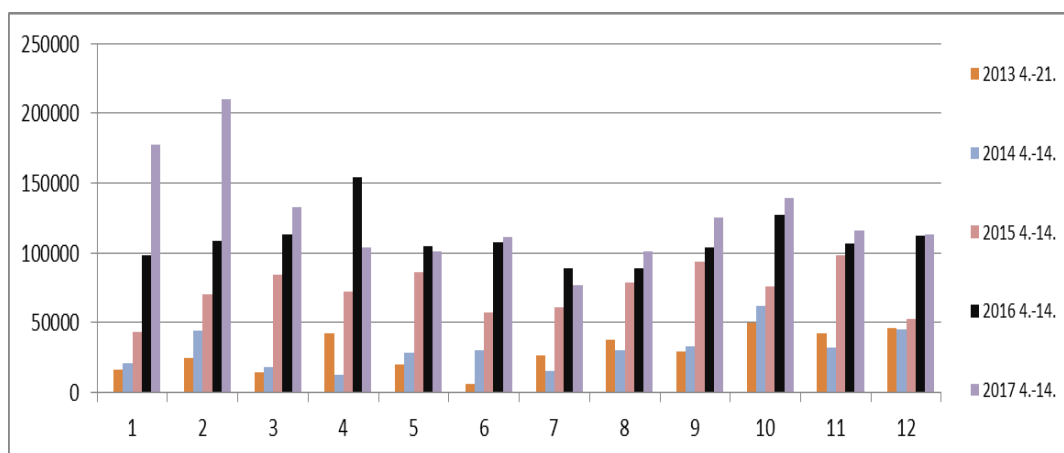
Tabulka 7: Typ pracovního poměru (zdroj: vlastní zpracování, dle Přehledu zaměstnanosti, 2018)

Pracovní poměr	Počet	% vyjádření
Hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou	436	51%
Hlavní pracovní poměr na dobu určitou	392	46%
Dohoda o provedení práce	14	2%
Mateřská dovolená	15	2%

Společnost zaměstnává 51 % zaměstnanců na hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou a 46 % zaměstnanců na dobu určitou, dále má 14 zaměstnanců na dohodě o provedení práce a 15 zaměstnanců, kteří jsou v současné době na mateřské dovolené.

Vývoj nemocnosti

Společnost si vede přehled výdajů na náhrady mzdy v prvních 14 – 21 dnech pracovní neschopnosti.



Graf 2: Vyplacené náhrady mzdy v prvních 14.-21. dnech pracovní neschopnosti (zdroj: Vyplacené náhrady mzdy společnosti XY, 2017)

V uvedeném grafu je zřetelné, že náklady na náhradu mzdy v pracovní neschopnosti se každoročně zvyšují. Je to i z důvodu neustálého růstu počtu zaměstnanců.

Tabulka 8: Náhrada mzdy v pracovní neschopnosti v období 2013 - 2017 (zdroj: Vyplacené náhrady mzdy společnosti XY, 2017)

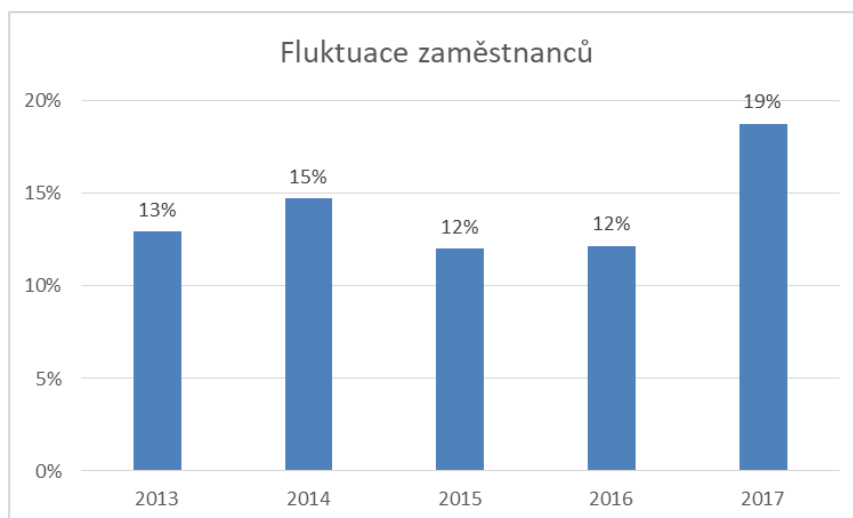
	2013	2014	2015	2016	2017	Celkem
	4.-21.	4.-14.	4.-14.	4.-14.	4.-14.	
1	15 901 Kč	20 908 Kč	43 029 Kč	98 706 Kč	177 112 Kč	355 656 Kč
2	24 683 Kč	44 161 Kč	70 401 Kč	108 543 Kč	210 230 Kč	458 018 Kč
3	14 344 Kč	18 400 Kč	84 009 Kč	113 592 Kč	132 667 Kč	363 012 Kč
4	42 276 Kč	12 454 Kč	72 048 Kč	154 065 Kč	104 169 Kč	385 012 Kč
5	20 243 Kč	28 696 Kč	86 317 Kč	104 402 Kč	101 209 Kč	340 867 Kč
6	5 693 Kč	30 082 Kč	57 623 Kč	107 233 Kč	111 753 Kč	312 384 Kč
7	27 026 Kč	15 116 Kč	60 991 Kč	88 934 Kč	76 549 Kč	268 616 Kč
8	38 130 Kč	30 413 Kč	78 464 Kč	89 320 Kč	101 165 Kč	337 492 Kč
9	29 103 Kč	33 135 Kč	93 371 Kč	104 215 Kč	124 963 Kč	384 787 Kč
10	49 661 Kč	62 105 Kč	76 043 Kč	127 061 Kč	139 603 Kč	454 473 Kč
11	42 843 Kč	32 089 Kč	98 684 Kč	107 058 Kč	115 905 Kč	396 579 Kč
12	46 585 Kč	45 299 Kč	53 078 Kč	112 267 Kč	113 162 Kč	370 391 Kč
CELKEM	356 488 Kč	372 858 Kč	874 058 Kč	1 315 396 Kč	1 508 487 Kč	4 427 287 Kč

Tabulka s přesnými částkami vyplacenými jako náhrada mzdy v pracovní neschopnosti ukazuje, že za posledních 5 let nejvíce nemocných bylo v měsících únor a říjen, kdy náklady přesahují 450 000 Kč. Nejméně nemocných bylo v měsíci červenec. Nejvyšší náklady jsou v roce 2017, celkem 1 508 487 Kč. Největší nemocnost byla opět v měsíci únor, ale také v lednu. Nejnižší opět v červenci.

Vývoj fluktuace

V následujícím grafu je uveden vývoj fluktuace za období od r. 2013 – 2017.

Tabulka 9: Fluktuace zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování dle podkladů společnosti)



Průměrná fluktuace se v období 2013 – 2016 pohybuje ve 12 – 15 %. Za rok 2017 výrazně vzrostla, a to o 7% oproti roku předchozímu.

2.6.6 Schopnosti

Na konkrétní pracovní pozice jsou vyžadovány určité předpoklady (vzdělání, praxe, znalosti, schopnosti). Dělnické profese ve skladech a skladníci potřebují především technické dovednosti – umět s manipulační technikou. V případě, že uchazeč nemá praxi s touto technikou, společnost nabízí zaškolení zdarma. Dále se očekává samostatnost, odpovědnost, flexibilita, komunikativnost a schopnost práce v kolektivu. Manažerské pozice vyžadují určité vzdělání, ovládat alespoň jeden cizí jazyk, umět rozhodovat a vést lidi, mít skvělé komunikační a prezentační schopnosti apod. (Personální ředitelka společnosti, 2018)

Na základě kvalifikovaných pracovníků a jejich schopností a dovedností má společnost zaveden, udržován, dokumentován, trvale vyvíjen a zlepšován systém jakosti dle mezinárodní normy ISO 9001:2015, systém ochrany životního prostředí dle mezinárodní normy ISO 14001:2015, systém prevence závažných havárií podle příslušných zákonů. Všechny systémy jsou trvale zlepšovány prostřednictvím projektů na zlepšení, preventivních opatření a programů. To vše se děje se souhlasem a přímým dohledem vrcholového vedení holdingové společnosti. (webové stránky společnosti, 2017)

2.6.7 Sdílené hodnoty

Nejdůležitějším posláním společnosti je služba zákazníkovi a ta musí být vždy službou seriózní. Klade se důraz na slušnost, flexibilitu a spolehlivost. Společnost chce být spojována v podvědomí zákazníků i ostatních partnerů s profesionalitou, vysokou kvalitou a bezpečností všech poskytovaných služeb a odpovědným přístupem k životnímu prostředí. Sloganem společnosti je: Everywhere on time. (webové stránky společnosti, 2017)

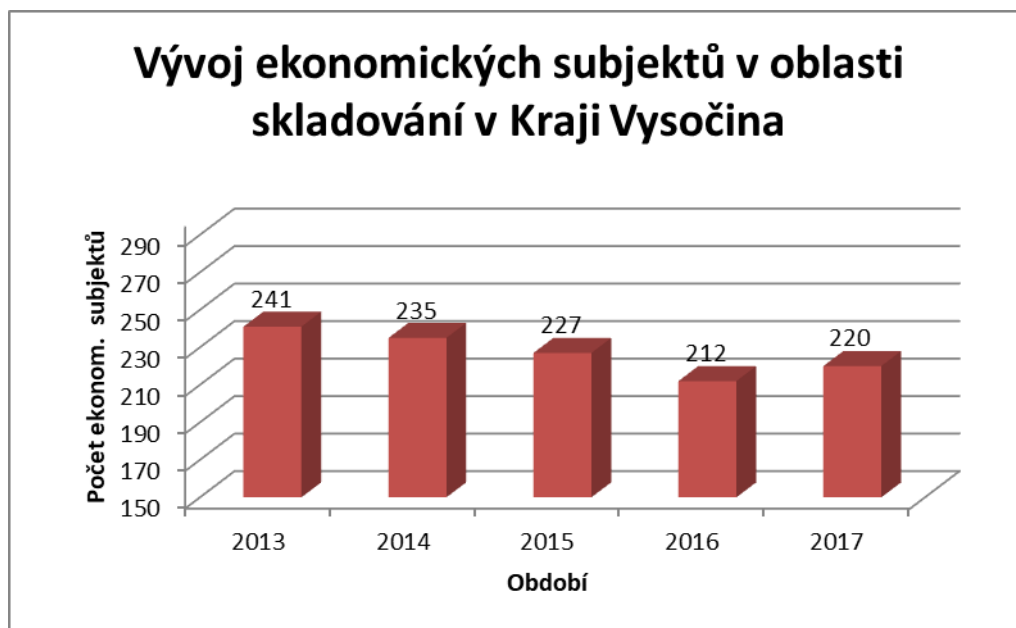
2.6.8 Shrnutí

Z analýzy 7S bylo zjištěno, že společnost nemá jasně stanovenou strategii a má nedostatečně zpracovanou organizační strukturu společnosti. Systém odměňování je zpracován důkladně a je pro všechny jasně stanovený ve směrnících společnosti. V organizaci je direktivní způsob řízení. Zaměstnanci jsou dostatečně kvalifikovaní a jejich počet se neustále zvyšuje. Nejdůležitějšími schopnostmi pro zaměstnance jsou technické dovednosti. Pro skladníky to znamená umět ovládat manipulační techniku, tedy vysokozdvihný vozík. Společnost má zaveden systém jakosti a systém ochrany životního prostředí dle mezinárodních norem ISO. Služba zákazníkovi je nejdůležitějším posláním společnosti. Je kladen důraz především na spolehlivost, flexibilitu a slušnost.

2.7 Porterova analýza pěti sil

2.7.1 Stávající konkurenti

Společnost nabízí komplexní logistické služby. Zároveň zajišťuje i komplexní služby v oblasti přepravy a celního řízení na té nejvyšší úrovni. Jelikož se společnost neustále rozvíjí a rozšiřuje a má stabilní a věrné zákazníky, díky tomu má i silné postavení na trhu. Vzhledem k výbornému místu působení a tím, že se převážně zaměřuje na kraj Vysočina, nemá společnost žádného velkého konkurenta, který by například mohl převzít zakázky apod. Avšak ekonomických subjektů se stejnou oblastí podnikání není málo. V Kraji Vysočina je dle ČSÚ ke konci roku 2017 celkem 220 ekonomických subjektů v oblasti skladování. Přímou v okrese Jihlava pak 65. V následující tabulce je znázorněn vývoj ekonomických subjektů během období 2013 – 2017 v oblasti skladování v Kraji Vysočina. (ČSÚ, 2017)



Graf 3: Vývoj ekonomických subjektů v oblasti skladování (zdroj: ČSÚ, 2017)

Pokud bychom se zaměřili na celou Českou republiku, konkurenčních společností už bude mnohem více jako např. Geis ČR, který taktéž nabízí komplexní služby přepravy a logistiky nebo německá společnost DB Schenker. Vyjednávací síla konkurentů je tedy vysoká.

V následující tabulce je zobrazeno srovnání základních ukazatelů vybraných konkurenčních společností za rok 2017. Zdrojem informací byly účetní uzávěrky společností v obchodním rejstříku.

Tabulka 10: Srovnání vybraných ukazatelů s konkurencí (zdroj: vlastní zpracování dle Sbírký listin 2017)

Ukazatel	XY, s.r.o	Geis ČR	DB Schenken
Počet zaměstnanců	857	1147	1085
Osobní náklady	343 357 000	377 244 000	586 064 000
Průměrné měsíční osobní náklady na zaměstnance (Kč)	33 389	27 408	45 013
Tržby (Kč)	801 067 000	2 333 884 000	5 234 400 000
Výsledek hospodaření před zdaněním (Kč)	15 541 000	93 314 000	99 752 000
Produktivita práce (Kč)	18 134	81 355	91 937

Společnost má oproti konkurentům nižší počet zaměstnanců a výrazně nižší tržby a výsledek hospodaření. Průměrné osobní náklady jsou vyšší než u společnosti Geis ČR, ale opět výrazně nižší než u společnosti DB Schenken.

2.7.2 Potenciální noví konkurenti

Vznik nových konkurentů je možný, jelikož neustále vznikají u dálniční sítě moderní logistické a průmyslové plochy. Při jejich výstavbě se používají moderní techniky a technologie s ohledem na energetickou náročnost a šetrnost k životnímu prostředí. Při zaměření na Vysočinu, kde vybraná firma působí, je vznik nových konkurentů slabší. Proti vstupu nových konkurentů však výrazně působí vysoké náklady a časová náročnost pro vytvoření nového komplexního logistického centra. Síla vstupu nových konkurentů je tedy nízká.

2.7.3 Dodavatelé

Vzhledem ke své činnosti využívá organizace dva zavedené a spolehlivé dodavatele pro vysokozdvížné vozíky a regály. Dodavatelem vysokozdvížných vozíků je společnost Jungenheim, která má komplexní výrobní program manipulační techniky a služeb pro vnitropodnikovou logistiku. Společnost Jungenheim dokáže vyrobit manipulační vozík přímo na míru dle požadavků zákazníka. Pro společnost XY, vyrábí ruční paletové vozíky, elektrické paletové vozíky a ruční vysokozdvížné vozíky. Dodavatelem regálů a regálových systémů, které splňují náročné podmínky evropských norem je společnost Proman. Společnost XY s.r.o, si nechává vyrábět především paletové regály, kde lze skladovat typizované palety EUR, ale také různé druhy atypických palet. Systém umožňuje skladování až do 20 m se zatížením do 4 500 kg. Dodavatelů vysokozdvížných vozíků a regálů je více, proto si společnost v případě problémů může zvolit jiného dodavatele, tudíž je vyjednávací síla dodavatelů poměrně nízká. (Personální ředitelka společnosti, 2018)

2.7.4 Odběratelé

Společnost XY má spoustu zákazníků, kteří neustále přibývají. Avšak nejvýznamnějšími zákazníky patří firmy Bosch a Automotive Lighting. Těmto zákazníkům jsou poskytovány komplexní skladovací a logistické služby již od začátku vzniku společnosti. Jsou to tedy zákazníci, kteří nejvíce ovlivňují obrat společnosti a hlavně kteří pomohli firmě dostat se do světa velké logistiky. Mezi další významné klienty patří např. DS Smith, Plzeňský Prazdroj a Sapeli. Jak již bylo zmíněno,

společnost XY, je jako poskytovatel komplexních dodavatelských a logistických služeb na svém poli působení ojedinělá, vyjednávací síla odběratelů je tedy nízká. (Almanach společnosti, 2015)

2.7.5 Substituty

V oblasti logistiky si jednotlivé společnosti konkurují spíše kvalitou a rozsahem nabízených služeb. Dále si mohou konkurovat velikostí skladů a technickou vybaveností skladu či polohou logistického centra. Hrozba substituční služeb je však minimální.

2.7.6 Shrnutí

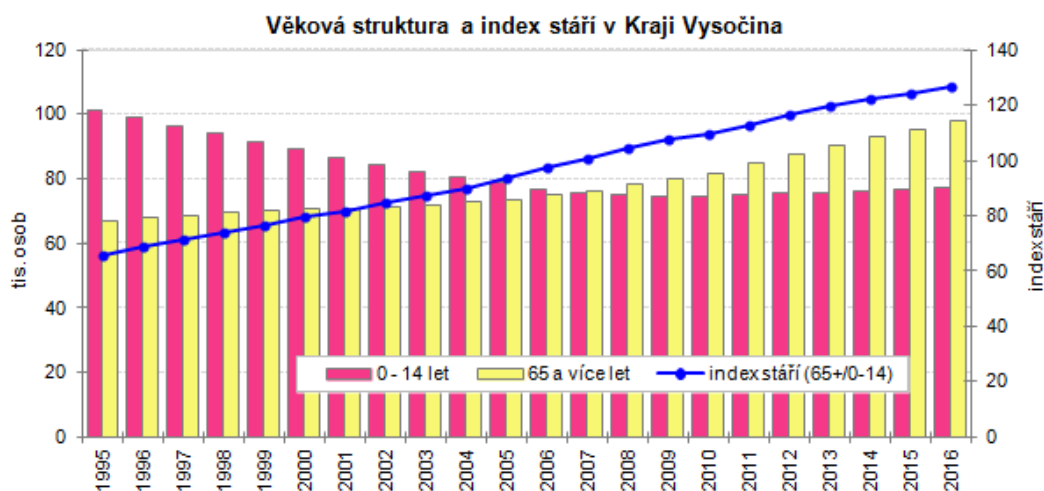
V současné době je v Kraji Vysočina 220 subjektů v oblasti skladování. Vyjednávací síla konkurentů je vysoká. Při zaměření na celou Českou republiku jsou hlavní konkurenti pro společnost XY, s.r.o. Geis ČR a DS Schenker. Hrozba vstupu nových konkurentů vzhledem k vysokým nákladům je nízká. Vyjednávací síla odběratelů je nízká a hrozba substitučních služeb je minimální.

2.8 SLEPT analýza

Protože společnost XY působí především na Vysočině, budou se faktory v této analýze vztahovat také na kraj Vysočina.

2.8.1 Sociální faktory

V České republice bylo ke konci roku 2017 10 610 055 obyvatel. Z toho v kraji Vysočina 508 916, tedy necelých 5 % z celkového počtu obyvatel. Z toho je 252 675 mužů a 256 241 žen. Na Vysočině se projevuje neustálý pokles počtu obyvatel v důsledku záporného migračního salda a negativního přirozeného přírůstku. Z pohledu věkové skladby obyvatelstva tvoří největší podíl osoby ve věku 15 až 64 let (65,6%). V následujícím grafu je zobrazena věková struktura obyvatel a index stáří v Kraji Vysočina. (ČSÚ, 2017)



Graf 4: Věková struktura a index stáří v Kraji Vysočina (zdroj: ČSÚ, 2017)

Věková skupina do 14 let dlouhodobě klesá, naproti tomu počet osob ve věku 65 a více let neustále roste, v současné době je to okolo 19 % obyvatel. (ČSÚ, 2017)

Tabulka 11: Vzdělanostní struktura zaměstnaných v Kraji Vysočina v % (zdroj: ČSÚ 2017)

Území	Kraj Vysočina		
	celkem	muži	ženy
Dokončené vzdělání			
Základní	3,9	3,2	4,7
Střední bez maturity	43,1	47,7	37,1
Střední s maturitou	35,5	33,6	38
Vysokoškolské	17,5	15,4	20,2

Dle vypracované tabulky, nejvyšší počet zaměstnaných obyvatel má středoškolské vzdělání bez maturity a naopak nejmenší počet zaměstnaných má pouze základní vzdělání. U žen převažuje středoškolské vzdělání s maturitou a poměrně vysoký počet pracujících žen má vysokoškolské vzdělání.

2.8.2 Legislativní faktory

V rámci mezd se společnost řídí Zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, Zákonem č. 592/1992 Sb. o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění a Zákonem č. 589/1992 Sb. o pojistném na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. (businessinfo.cz, 2018)

Od 1. 1. 2018 se navyšuje minimální mzda z dosavadních 11 000 Kč na 12 200 Kč. U zaměstnanců je minimální mzda také základem, z kterého odvádí pojistné na zdravotní pojištění 13,5 %, z toho 4,5 % odvádí zaměstnanec a 9 % zaměstnavatel. Odvody pojistného na sociální zabezpečení činí 31,5 %, z toho zaměstnanec odvádí 6,5 % a zaměstnavatel 25 %. Celková výše odvodů za pojistné činí 34 %. (businessinfo.cz, 2018)

Od 1. února 2018 mohou lidé požádat o novou dávku nemocenského pojištění – otcovskou. Umožňuje otcům strávit v prvních týdnech po porodu dítěte doma. Výplata otcovské náleží za dobu 7 kalendářních dnů, nelze ji čerpat přerušovaně a její výše je 70 % denního vyměřovacího základu. (businessinfo.cz, 2018)

Další změnou bude od 1. června 2018 možnost čerpat dlouhodobé ošetřovné. Využít ji mohou lidé, kteří se potřebují postarat o nemocného člena rodiny či příbuzného. Tato nová dávka bude náležet při ošetřování osoby, která byla hospitalizována v nemocnici a po propuštění bude podle lékaře potřebovat ještě minimálně 30 dní celodenní péči. Dlouhodobé ošetřovné bude vypláceno maximálně po dobu 90 kalendářních dnů ode dne propuštění z nemocnice a dávka bude činit 60 % denního vyměřovacího základu. (businessinfo.cz, 2018)

Novinky pro rok 2018 jsou i v nemocenské. Za první tři pracovní dny nemoci zaměstnanec nedostane nic. Nárok na náhradu mzdy je až od čtvrtého pracovního dne na neschopence. Náhradu mzdy musí zaměstnavatel vyplatit v nejbližším termínu pravidelné výplaty poté, co obdrží neschopenku od zaměstnance. Jedná se o 60 % průměrného hodinového hrubého výdělku za poslední čtvrtletí. Náhrada mzdy se vyplácí do 14. dne nemoci. Od 15. pracovního dne nemoci střídá náhradu mzdy nemocenská, tedy dávky nemocenského pojištění. Tyto dávky už nevyplácí zaměstnavatel, ale sociální zpráva. Nemocenská u zaměstnanců dosahuje 60 % denního vyměřovacího základu a novinkou od r. 2018 je že od 31. dne pracovní neschopnosti se zvyšuje na 66 % a od 61. dne pracovní neschopnosti dokonce na 72 %. (peníze.cz., 2018)

2.8.3 Ekonomické faktory

V kraji v posledních letech přibývá zaměstnaných osob, tedy snižuje se nezaměstnanost. Ta ke konci roku 2017 byla 3,8 %. Největší skupinu nezaměstnaných

tvorí osoby se středním vzděláním bez maturity a naopak nejmenší je skupina osob s vysokoškolským vzděláním. Výrazně se liší míra nezaměstnanosti podle věku. Ve věkové skupině 15 až 29 let je míra nezaměstnanosti 6,4 % oproti tomu ve věkové kategorii 30 až 44 let, to je pouze 2,9 % a ve věkové skupině nad 45 let jen 2,6 %. (ČSÚ, 2017).

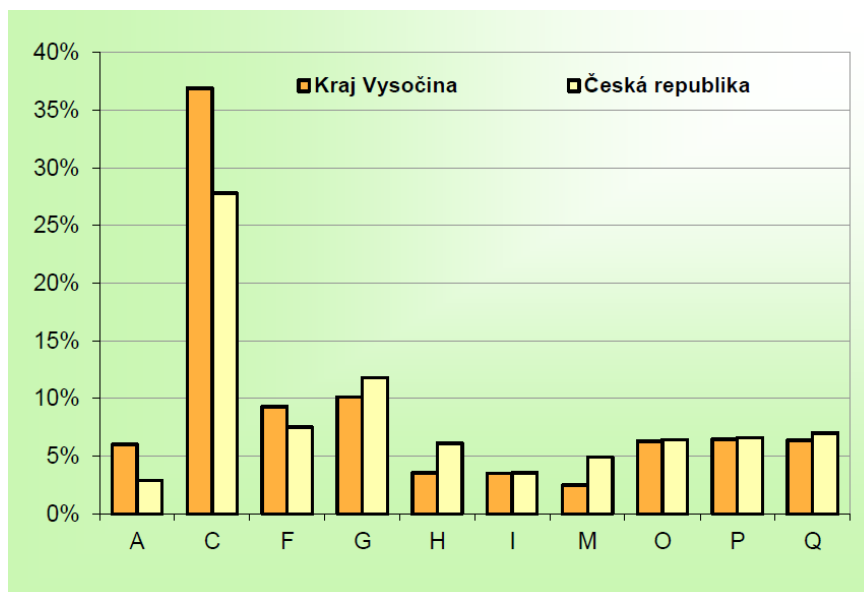
Porovnáme-li míry nezaměstnanosti absolventů podle kategorií dosaženého vzdělání v Kraji Vysočina, tak nejnižší míru nezaměstnanosti vykazují gymnazisté a absolventi vyšších odborných škol (1,9 %). Relativně vyšší je míra nezaměstnanosti absolventů středního odborného vzdělávání s maturitní zkouškou a odborným výcvikem a absolventu středního odborného vzdělání s maturitní zkouškou (4,4 %). Nejvyšší nezaměstnanosti dosahují absolventi s výučním listem (6 %). (NÚV, 2017)

Dále je třeba zmínit nabídku a poptávku po pracovní síle. Nabídku tvoří uchazeči o zaměstnání a poptávka po práci je vyjádřena počtem nabízených pracovních míst ekonomickými subjekty. Uvedené údaje v následující tabulce se týkají Kraje Vysočina v období let 2014 - 2017.

Tabulka 12: Podíl nezaměstnaných a počet nabízených pozic (zdroj: ČSÚ)

	2017	2016	2015	2014
podíl nezaměstnaných osob (%)	3,8	5,17	6,22	7,35
počet nabízených pracovních míst	7 475	5 418	3 588	2 089
počet uchazečů o zaměstnání	12 992	17 672	21 268	25 532
počet osob na 1 pracovní místo	1,7	3,3	5,9	12,2

Průměrný počet uchazečů za zobrazené 4 poslední roky je 19 366. Počet uchazečů se však neustále snižuje a naopak se zvyšuje počet nabízených pracovních pozic. Tedy nabídka klesá a poptávka stoupá. Výrazně poklesl i počet osob na jedno pracovní místo, který je v současnosti 1,7. Což je o 10,5 méně než v roce 2014. Poslední roky, jak již bylo zmíněno, vykazují pozitivní trend ve snižování podílu nezaměstnanosti doprovázený růstem počtu volných pracovních míst. (ČSÚ, 2017)



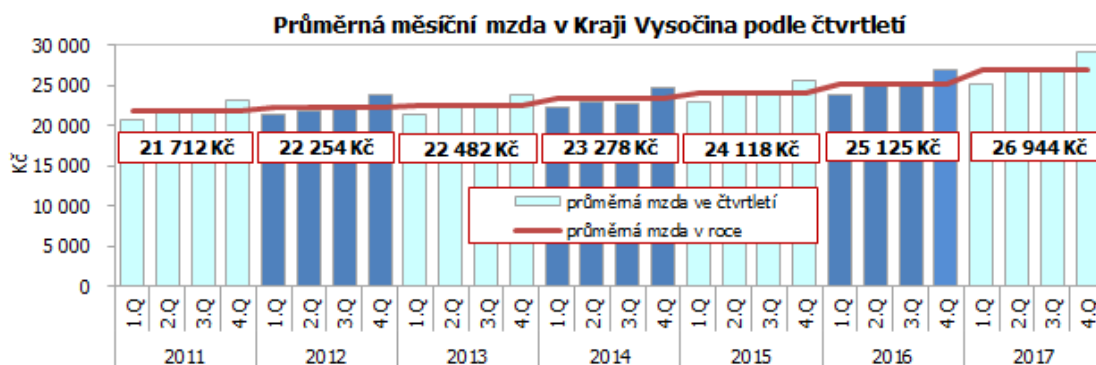
Graf 5: Zaměstnanost ve vybraných odvětvích dle NACE (zdroj: NÚV, 2017)

Vysvětlivky ke grafu	
A	Zemědělství, lesnictví a rybářství
C	Zpracovatelský průmysl
F	Stavebnictví
G	Velkoobchod a maloob.; opr. mot. Vozidel
H	Doprava a skladování
I	Ubytování, stravování a pohostinství
M	Profesní, vědecké a technické činnosti
O	Veřejná správa a obrana; pov. soc. zabezp.
P	Vzdělávání
Q	Zdravotní a sociální péče

Obrázek 6: Vysvětlivky ke grafu č. 5 (zdroj: NVÚ, 2017)

V grafu č. 5 je zobrazená zaměstnanost v Kraji Vysočina ve srovnání s celou Českou republikou dle vybraných odvětví CZ-NACE. Společnost XY, patří do odvětví H - Doprava a skladování, kde zaměstnanost je 3,6 % v Kraji Vysočina a 6,1 % v ČR. Nejvyšší zaměstnanost je v odvětví zpracovatelského průmyslu a Velkoobchodu a maloobchodu. (NÚV, 2017)

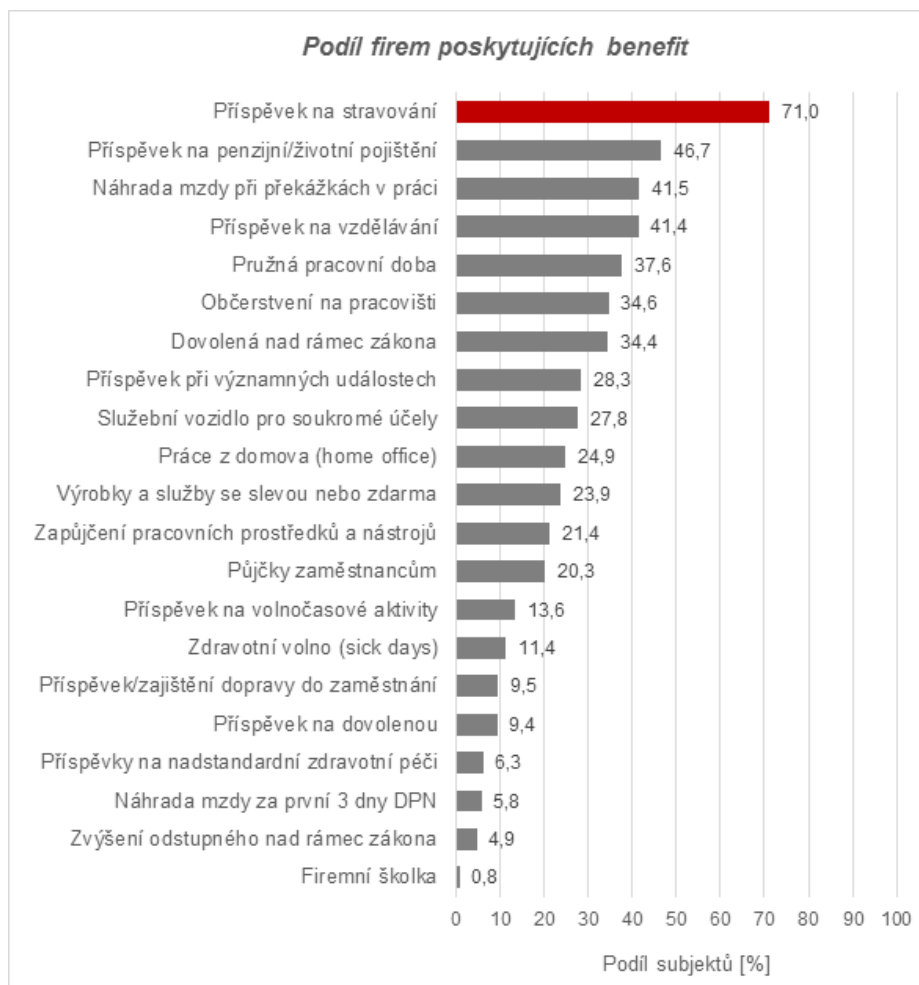
Dalším ekonomickým ukazatelem je mzda. Průměrná hrubá mzda v kraji Vysočina má rostoucí tendenci a nyní činí 26 944 Kč. V následujícím grafu je zobrazen její vývoj od roku 2011 – 2017. (ČSÚ, 2017)



Graf 6: Vývoj průměrná měsíční mzdy v Kraji Vysočina (zdroj: ČSÚ, 2017)

Průměrná hrubá mzda podle NACE v oblasti dopravy a skladování je 27 704 Kč. Průměrné mzdy pro klíčové pozice společnosti XY jsou následující: Skladník – 21 059 Kč, Řidič vysokozdvížných vozíků – 25 912 Kč a Operátor skladu – 24 437 Kč. (ISPV.cz, 2017)

Většina českých společností nabízí svým zaměstnancům alespoň jeden benefit ke mzdě. Průměrně poskytuje každý zaměstnavatel osm benefitů. Nejoblíbenějším benefitem mezi zaměstnavateli je příspěvek na stravování ve formě stravenek nebo vlastního stravovacího zařízení. Poskytuje ho 71 % zaměstnavatelů. Podíly poskytujících benefitů jsou znázorněny v následujícím grafu. (zpravy.aktualne.cz, 2017)

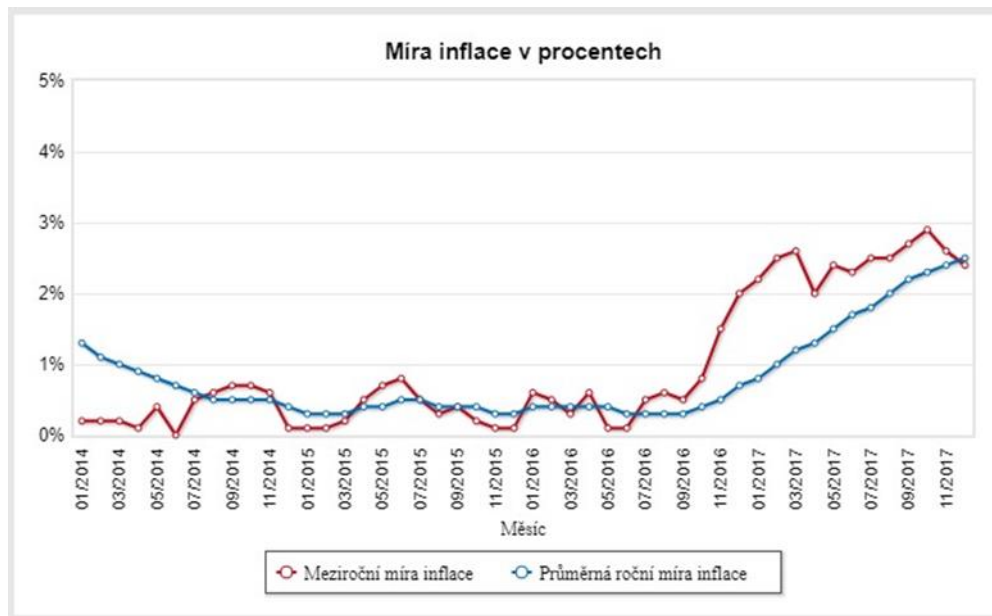


Graf 7: Podíl firem poskytujících benefit (zdroj: Trexima, 2017)

Mezi další oblíbené benefity patří příspěvek na penzijní pojištění, příspěvek na vzdělávání, dovolená nad rámec zákona a pružná pracovní doba. Nicméně pro zaměstnance přestává být příspěvek na stravování lákavý. Při přechodu na nové místo řeší stravenky pouze 1,5 % Čechů, zatímco třeba home office je důležitý pro zhruba 15 % lidí. Možnost končit pravidelně o půl 4 je důležitý faktor pro třetinu Čechů a více jak čtvrtina by se tak raději smířila s poklesem platu až o pět procent. (zpravy.aktualne.cz, 2017)

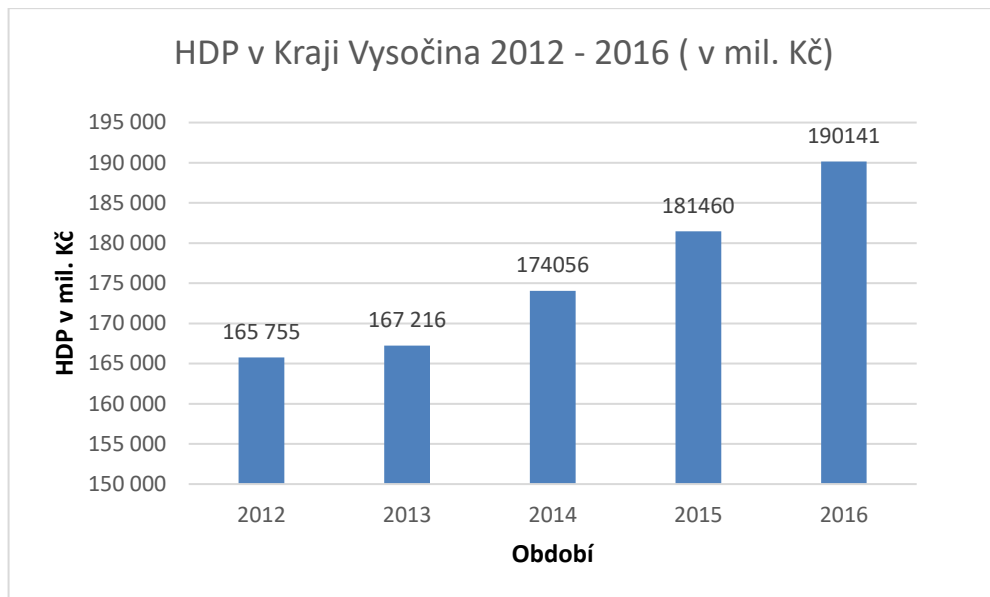
Mezi hlavní ekonomické ukazatele patří také hrubý domácí produkt a inflace. Hodnota hrubého domácího produktu je peněžní vyjádření celkové hodnoty statků a služeb vytvořených v daném období na určitém území. Hrubý domácí produkt se používá ke stanovení výkonnosti ekonomiky. Na reálnou výši odměn zaměstnanců má vliv inflace. V následujícím grafu je zobrazena meziroční míra inflace a průměrná míra

inflace v období od roku 2014 do roku 2017. V současnosti je průměrná roční míra inflace 2,5 %. Od roku 2016 má míra inflace rostoucí tendenci. (ČSÚ, 2017)



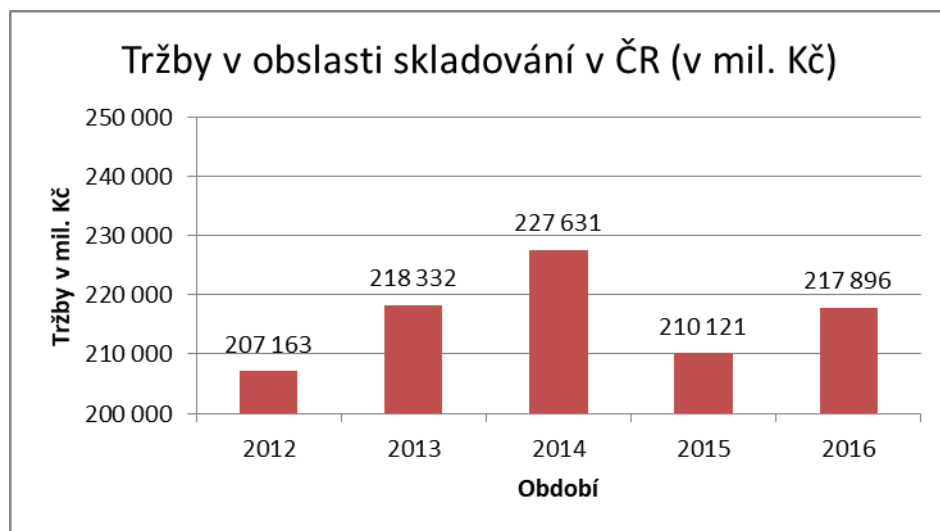
Graf 8: Míra inflace v ČR 2014 - 2017 (zdroj: ČSÚ, 2017)

V následujícím grafu jsou zobrazeny hodnoty hrubého domácího produktu v Kraji Vysočina v letech 2012-2016. Z grafu je zřejmé, že hrubý domácí produkt stále stoupá. Nejvýrazněji vzrostla hodnota mezi rokem 2015 a 2016 a to o 8 681mil. Kč. Vliv na HDP mají i neustále rostoucí mzdy. (ČSÚ, 2017)



Graf 9: Hodnota HDP v Kraji Vysočina (zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2017)

V následujícím grafu je uvedený vývoj celkových tržeb pouze v oblasti skladování v ČR za období 2012 – 2016.



Graf 10: Tržby v oblasti skladování v ČR (zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2017)

Od roku 2012 měly tržby v sektoru skladování rostoucí tendenci. V roce 2015 byl pokles tržeb o 17 510 mil. Kč oproti předchozímu roku. V roce 2016 tržby opět vzrostly na hodnotu 217 896 mil. Kč, tedy o 3,7 % oproti roku 2015.

Dalším ekonomickým faktorem je tvorba hrubé přidané hodnoty. V Kraji Vysočina se výrazným způsobem na tvorbě této hodnoty podílí zpracovatelský průmysl a to více než jednou třetinou. Výjimečné postavení má v kraji primární sektor, jehož podíl na tvorbě hrubé přidané hodnoty je mezi všemi kraji nejvyšší. V roce 2016 překročil 46 %. V kraji se projevuje pokles závislosti výkonu hospodářství na množství pracovní síly, což dokládá rychlejší růst hrubého domácího produktu než počtu zaměstnanců. Regionální čistý disponibilní důchod domácností na 1 obyvatele dosáhl v roce 2016 203 275 Kč, což představuje 96 % průměru ČR. (ČSÚ, 2017)

2.8.4 Politické faktory

Politické faktory udávají charakter podnikatelské prostředí. Náhlé a koncepční změny právního prostředí způsobují podnikatelům komplikace. Příčinou je také vzrůstající nepřehlednost a nesrozumitelnost zákonů. (ipodnikatel.cz, 2017)

Vstupem do EU Česká republika prohloubila otevřenost ekonomiky, přesto jsou zásahy vlády a parlamentu do ekonomiky stále příliš velké. Vláda je kritizována za neschopnost prosazovat a obhajovat zájmy českého podnikatelského sektoru v institucích EU. České legislativní prostředí se vyznačuje nízkou efektivností vymáhání práva a vysokou byrokracií. Výskyt korupčního chování posiluje nedůvěru k politikům. (ipodnikatel.cz, 2017)

Právní okolí představují práva a povinnosti v podobě zákonů a jiných právních předpisů promítá politické vlivy hospodářské činnosti podniků. Nejdůležitějším právním předpisem je obchodní zákoník, který vymezuje právní podmínky podnikání a obchodu fyzických i právnických osob. Dále existují velké množství zákonů, které definují možnosti a bariéry podnikání. (ipodnikatel.cz, 2017)

V současné době lze považovat za ovlivňující politický faktor dotace Evropské unie. V programovém období 2014-2020 jsou pro Českou republiku z Evropských strukturálních a investičních fondů vyčleněny prostředky ve výši téměř 24 miliard eur. Jedná se například o program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, jehož cílem je dosažení konkurenceschopné a udržitelné ekonomiky založené na znalostech a inovacích. Zahrnuje schopnost místních firem prosazovat se na světových trzích a vytvářet dostatek pracovních míst. Další z programů je operační program výzkum, vývoj a vzdělání, kde je klíčovým faktorem rozvoj lidských zdrojů pro znalostní

ekonomiku a udržitelný rozvoj v sociálně soudržné společnosti. Také řeší téma podpory kvalitního výzkumu, pro který je klíčovým faktorem kvalifikovaná pracovní síla. Třetím důležitým programem je Operační program Zaměstnanost, jehož cílem je zlepšení lidského kapitálu obyvatel a veřejné správy v ČR. Těmto oblastem je důležité věnovat pozornost, pokud chce ČR obstát v současném komplexním světě. Program je zaměřený na rozvoj rovných příležitostí žen a mužů, adaptability zaměstnavatelů a zaměstnanců, sociálního začleňování, modernizaci veřejné správy a služeb a podporu spolupráce a sociálních inovací v oblasti zaměstnanosti. (dotaceeu.cz, 2018)

2.8.5 Technologické faktory

Technologická připravenost ukazuje schopnost a aktivitu ke zvýšení produktivity svého průmyslu. V současné době jsou moderní technologie významné pro zvyšování konkurenceschopnosti na trhu a dosahování lepších výsledků. Významné jsou informační a telekomunikační technologie. Technologický pokrok v této oblasti vedl ke snížení nákladů na komunikaci a také rozšířil množství zboží a služeb, které mohou být obchodovány v mezinárodním měřítku. Využívání informačních technologií jsou základem pro úroveň technologického prostředí. (businessinfo.cz, 2017)

Pro oblast dopravy a logistiky jsou nejdůležitější právě informační a komunikační technologie, například moderní navigační systémy, asistenční služby pro řidiče, informační systém pro podporu všech procesů skladování a moderní čtečky čárových kódů. Technickou základnou jsou moderní budovy včetně speciálních úložných ploch a nakládacích ramp. Důležitá je kvalitní dopravní komunikace včetně napojení na dopravní síť. Dalším faktorem jsou moderně vybavené sklady, správné umístění regálů, dostatečné speciální manipulační prostředky a dobře upravené skladové komunikace pro pohyb manipulačních prostředků.

2.8.6 Shrnutí

Z analýzy vnějšího okolí společnosti vyplynulo, že obyvatelstvo Kraje Vysočina stárne. Co se týče vzdělanosti, skoro polovina obyvatel má středoškolské vzdělání bez maturity, tedy je vyučeno a více než třetina obyvatel má středoškolské vzdělání s maturitou. Z hlediska legislativy je nutné sledovat časté změny a rychle na ně reagovat. V ekonomickém odvětví se Kraji Vysočina daří. Roste hrubý domácí produkt

a klesá nezaměstnanost. Počet uchazečů o zaměstnání tedy klesá a naopak počet nabízených pozic neustále roste. Tato situace je negativní při hledání nových zaměstnanců. Průměrná hrubá mzda v Kraji Vysočina roste a je srovnatelná s průměrnou hrubou mzdou v oboru podnikání dle NACE. Průměrné mzdy dle klíčových pozic zaměstnavatele jsou nižší. V oblasti zaměstnaneckých benefitů je nejvíce oblíbeným poskytovaným benefitem příspěvek na stravování a příspěvek na penzijní pojištění. Mezi zaměstnanci je však více oblíbený benefit práce z domova, tedy home office. Oblast podnikání také ovlivňuje politická situace, kde dotace poskytované EU jsou nejvýznamnějším faktorem. V oblasti technologie je pro logistiku zásadní technologický pokrok a trendy v informačních systémech.

3 Výzkumná část

Součástí diplomové práce bylo provedení dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a také řízený rozhovor s personální ředitelkou vybrané společnosti. Cílem je zjistit spokojenost zaměstnanců a názory na danou problematiku personální ředitelky. Výzkumná část bude nápomocna ke zpracování návrhů změn.

3.1 Řízený rozhovor

V této kapitole je uveden rozhovor s personální ředitelkou společnosti XY, s.r.o.

1) Jaké očekáváte výsledky dotazníkového šetření, a může Vám v něčem pomoci?

Získáme ještě více informací o našich zaměstnancích, jejich potřebách a přáních. (Personální ředitelka společnosti, 2017)

2) Myslíte si, že jsou Vaši zaměstnanci dostatečně motivováni?

Zaměstnáváme převážně dělnické profese, kde motivací je hlavně finanční stránka. V tomto jsme srovnatelní s konkurencí na trhu práce. (Personální ředitelka společnosti, 2017)

3) Co je podle Vás největším motivačním faktorem ve Vaší společnosti?

Dle mého názoru je to pro většinu zaměstnanců výdělek a stabilita společnosti. (Personální ředitelka společnosti, 2017)

4) Vidíte stále někde prosto, jak lze motivaci zlepšit?

V současné době se všechny společnosti předhánějí v zavádění benefitů pro získání chybějících zaměstnanců. Platy dělnických profesí neúměrně rostou. Z mého pohledu je to krátkodobé a špatně udržitelné řešení. Zaměstnancům můžete zaplatit jen tolik, na kolik si vyděláte. Bohužel tyto profese mají největší motivací měsíční výdělek. Je jim úplně jedno, ve které společnosti pracují. Vzhledem k tomu, že naše společnost je na trhu skoro 30 let, přepokládám, že mnoho našich zaměstnanců pracuje rádo ve stabilní, prosperující společnosti,

o které ví, že jim přijde výplata včas na účet a zaměstnavatel splní všechny závazky, které vůči nim má. (Personální ředitelka společnosti, 2018)

5) Jaké benefity si myslíte, že by Vaši zaměstnanci uvítali?

Benefitů již máme tolik, že mě nic nenapadá. (Personální ředitelka společnosti, 2018)

6) Máte problémy s obsazováním pozic?

Ano. (Personální ředitelka společnosti, 2018)

7) Proč si myslíte, že tomu tak je?

Je to v důsledku situace na českém trhu práce. V současné době chybí napříč profesemi společností více jak 250 tisíc zaměstnanců, kteří v ČR nejsou. Není kde brát. Poptávka zdaleka převyšuje nabídku. Stejně jako ostatní společnosti jsme nuceni obsadit chybějící pozice zahraničními zaměstnanci. Jinak hrozí, že nedodržíme termíny pro naše zakázky. (Personální ředitelka společnosti, 2018)

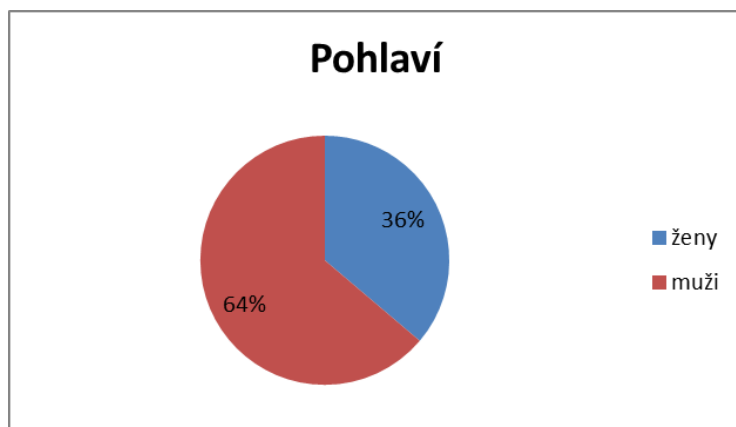
3.2 Dotazníkové šetření

Bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti v dubnu roku 2018. Dotazník byl rozdán mezi 350 zaměstnanců a vyplnilo je 268 zaměstnanců. Návratnost dotazníkového šetření je 77 % a jedná se o vzorek zhruba jedné třetiny celkového počtu zaměstnanců. Dotazník byl koncipován jednoduše, aby zaměstnancům nezabral velké množství času a aby byli ochotni dotazník vyplnit. Dotazník byl mezi zaměstnance rozšířen v papírové podobě a byla zjišťována jejich spokojenost. Výsledky jsou zaznamenány v následujících grafech.

3.2.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Pohlaví

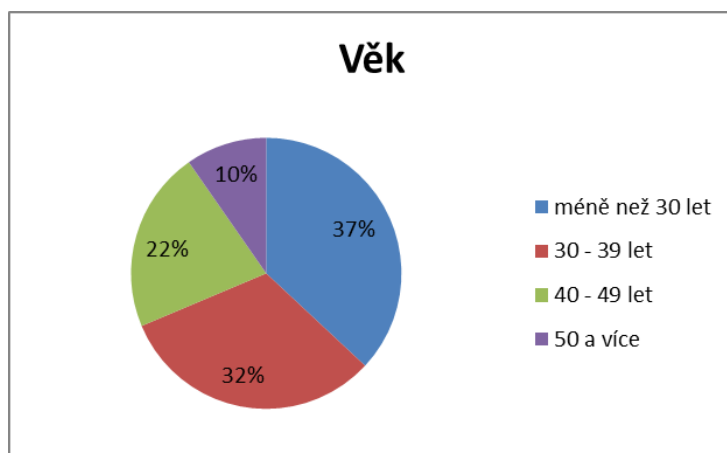
Dotazník vyplnilo 97 žen (36 %) a 171 mužů (64 %).



Graf 11: Pohlaví respondentů (zdroj: vlastní zpracování)

Věk

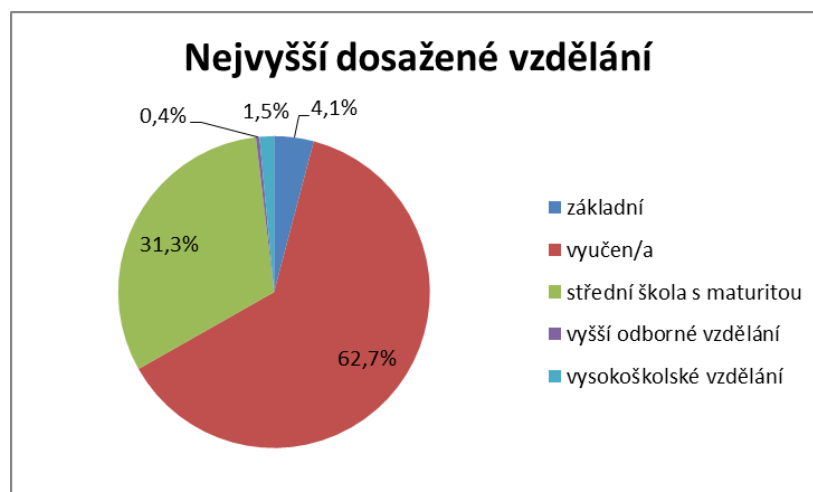
Věkové rozmezí respondentů je uvedené v následujícím grafu.



Graf 12: Věk respondentů (zdroj: vlastní zpracování)

Nejvíce respondentů bylo ve věku do 30 let (37 %) a nejméně nad 50 let (10 %).

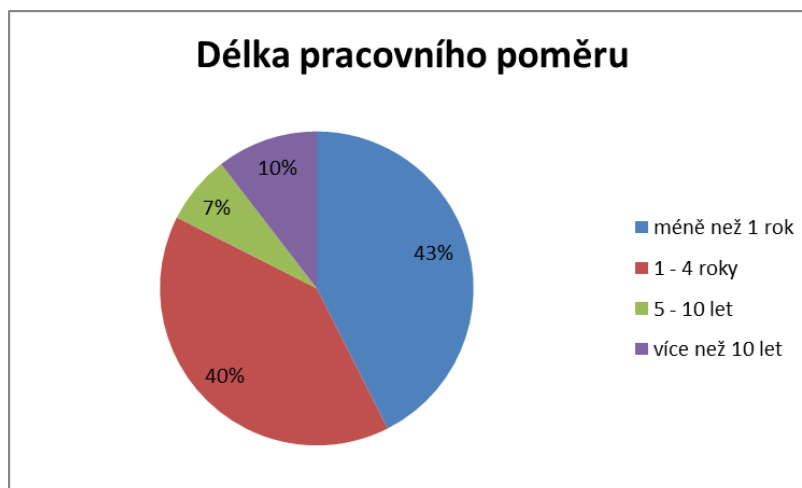
Nejvyšší dosažené vzdělání



Graf 13: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (zdroj: vlastní zpracování)

Nejvyšší počet respondentů je vyučeno (62,7 %), dotázaných se střední školou s maturitou je 31,3 % a nejméně respondentů má vysokoškolské a vyšší odborné vzdělání.

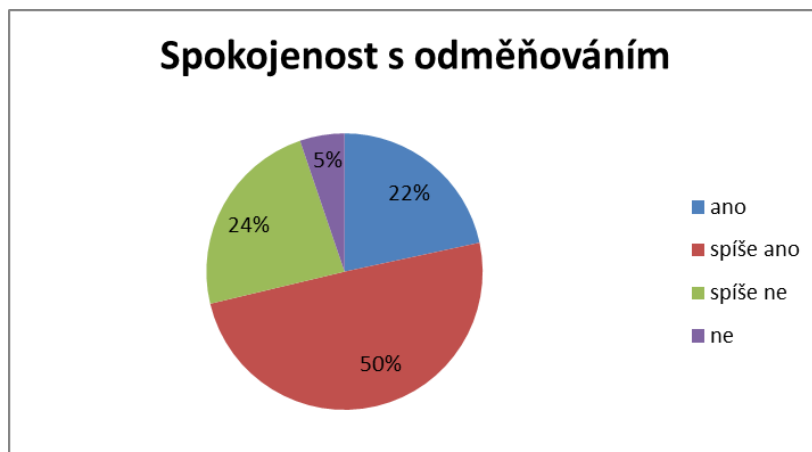
Délka pracovního poměru



Graf 14: Délka pracovního poměru respondentů (zdroj: vlastní zpracování)

Respondentů, kteří pracují ve společnosti méně než jeden rok bylo 43 %. Zaměstnaní ve společnosti 1 – 4 roky je 40 % respondentů. 10 % respondentů pracuje ve společnosti více než 10 let a 7 % respondentů pracuje ve společnosti 5 – 10 let.

Jste spokojen/a se stávajícím systémem odměňování?



Graf 15: Spokojenost se současným systémem odměňování (zdroj: vlastní zpracování)

Se současným systémem je 50 % respondentů spíše spokojeno a 22 % respondentů spokojeno. Naopak nespokojeno je 5 % respondentů a 24 % je spíše nespokojeno se současným systémem odměňování.

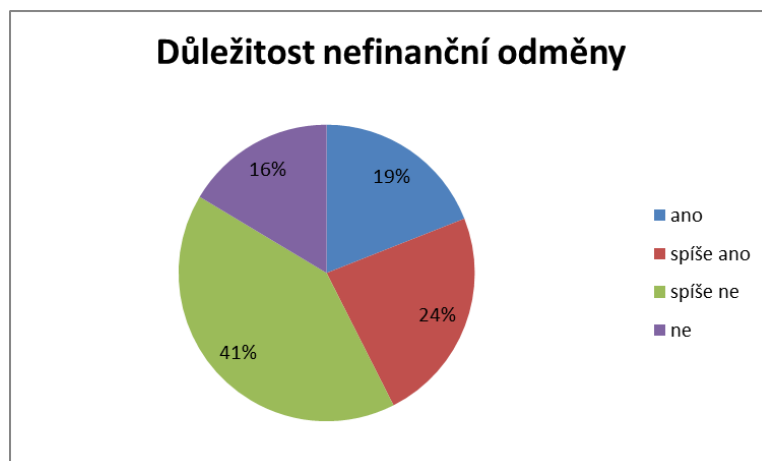
Motivuje Vás současný systém odměňování k lepšímu pracovnímu výkonu?



Graf 16: Motivace současného systému odměňování k vyšším výkonům (zdroj: vlastní zpracování)

Dle současného systému odměňování je motivováno 66 % respondentů. Z toho 46 % je spíše motivováno a 19 % určitě ano. Naopak 34% není motivováno k lepšímu pracovnímu výkonu, z toho 26 % spíše ne a 8 % určitě ne.

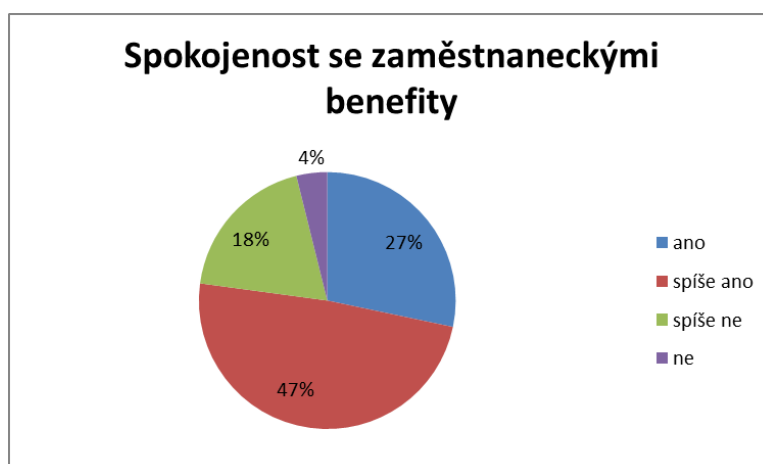
Je pro Vás důležitá i nefinanční odměna?



Graf 17: Důležitost nefinanční odměny (zdroj: vlastní zpracován)

Pro většinu respondentů není důležitá nefinanční odměna. 16 % dotázaných odpovědělo, že pro ně nefinanční odměna není důležitá a 41 % dotázaných odpovědělo spíše nedůležitá. Pro 19 % respondentů je nefinanční odměna důležitá a pro 24 % je spíše důležitá.

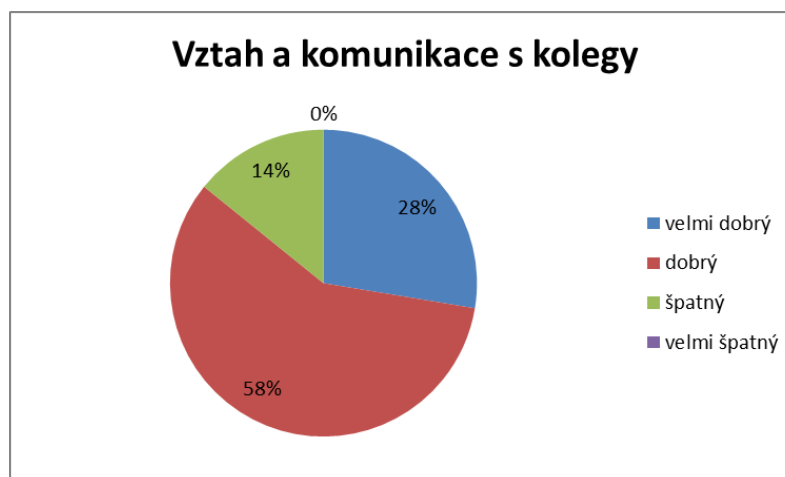
Jste spokojeni se zaměstnaneckými benefity, které Vám firma poskytuje?



Graf 18: Spokojenost respondentů se zaměstnaneckými benefity (zdroj: vlastní zpracování)

Společnost má velkou řadu zaměstnaneckých výhod a benefitů, takže není překvapující, že převážující většina respondentů je s benefity spokojená. 47 % respondentů je spíše spokojených a 27 % určitě spokojených. 18 % dotázaných je spíše nespokojených a pouze 4 % dotázaných je nespokojených.

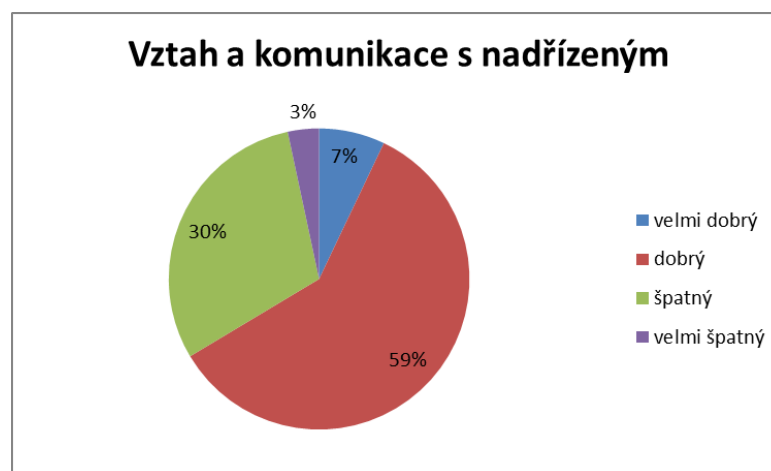
Na jaké úrovni byste charakterizoval/a vztah a komunikaci s Vašimi kolegy?



Graf 19: Vztah a komunikace s kolegy (zdroj: vlastní zpracování)

Více než polovina respondentů má dobrý vztah se svými kolegy, 28 % dokonce velmi dobrý. Pouze 14 % respondentů odpovědělo, že jejich vztah s kolegy je špatný a nikdo nezvolil odpověď velmi špatný.

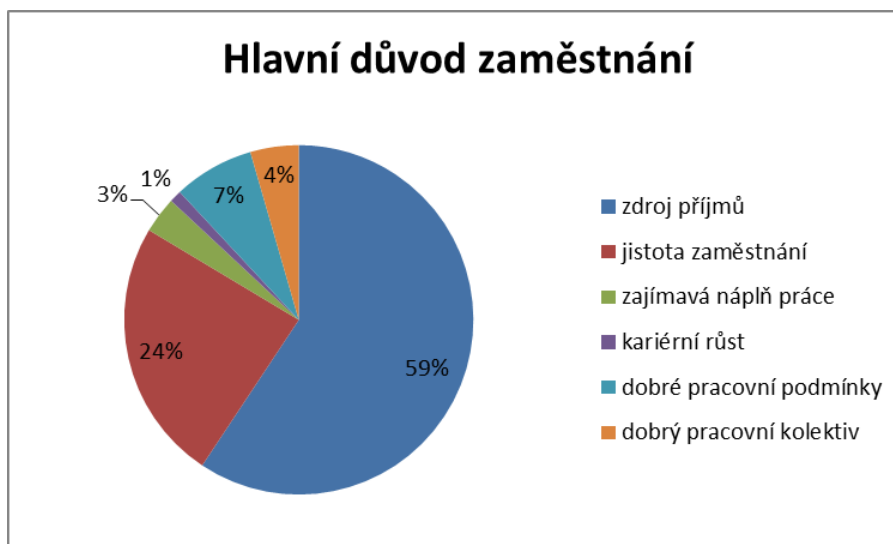
Na jaké úrovni byste charakterizoval/a vztah a komunikaci s Vaším nadřízeným?



Graf 20: Vztah a komunikace s nadřízeným (zdroj: vlastní zpracování)

Většina respondentů uvedla že jejich vztah a vzájemná komunikace s nadřízeným je dobrá, 7 % uvedlo, že velmi dobrá. Ale na druhé straně skoro jedna třetina, tedy 30 % respondentů uvedlo, že její vztah a komunikace s nadřízeným je špatná a dokonce, pro 3 % dotázaných velmi špatná.

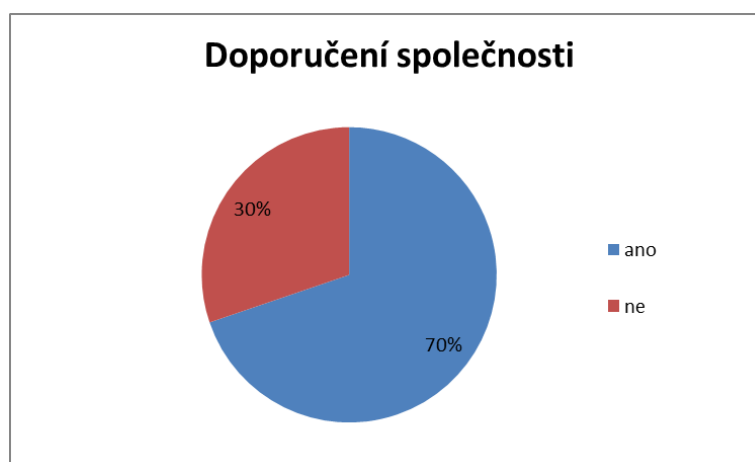
Z jakého důvodu je pro Vás práce v této společnosti důležitá?



Graf 21: Důvod zaměstnání u společnosti XY (zdroj: vlastní zpracování)

Nejčastější odpovědi respondentů na tuto otázku byl zdroj příjmů (59 %) a jistota zaměstnání (24%). 7 % také uvedlo dobré pracovní podmínky a 4 % pracovní kolektiv.

Doporučil/a byste společnost jako dobrého zaměstnavatele?



Graf 22: Doporučení společnosti jako dobrého zaměstnavatele (zdroj: vlastní zpracování)

70 % respondentů by společnost XY doporučilo jako dobrého zaměstnavatele a 30 % respondentů by společnost nedoporučilo.

Uvažujete o změně zaměstnání?



Graf 23: Úvaha nad změnou zaměstnání (zdroj: vlastní zpracování)

Na otázku, zda respondenti uvažují o změně zaměstnání, odpovědělo 65 % dotázaných, že neuvažuje, ale 35 % respondentů nad změnou zaměstnání uvažuje.

3.3 Shrnutí výzkumné části

Z řízeného rozhovoru bylo zjištěno, že společnost má problémy s obsazováním pracovních pozic, z důvodu velké zaměstnanosti v celé České republice. Společnost je tak nucena obsadit chybějící pozice zahraničními zaměstnanci. Pro získání nových zaměstnanců se společnosti předhánějí v zavádění benefitů.

Z dotazníkového šetření byla zjištěna spokojenost zaměstnanců. Převážná většina zaměstnanců je se současným systémem odměňování spokojena, ale je i hodně těch, kteří nejsou spokojeni ani motivováni k lepším pracovním výkonům. A na to je třeba se zaměřit, aby společnost nepřicházela o kvalifikované zaměstnance. Jelikož jedna čtvrtina dotázaných uvažuje nad změnou zaměstnání. Pozitivní pro společnost však je, že 70 % zaměstnanců by ji doporučila jako dobrého zaměstnavatele. Ohledně vztahu a komunikace s kolegy je většina dotázaných spokojená, avšak se vztahem

a komunikací s nadřízeným byla jedna třetina dotázaných nespokojena. Pozitivně vnímají, dotázaní zaměstnanci, široký rozsah benefitů nabízených zaměstnavatelem, ale pouze pro 43 % zaměstnanců je důležitá nefinanční odměna. Hlavním důvodem zaměstnání zaměstnanců u společnosti XY, s.r.o. je pro většinu zdroj příjmů.

3.4 SWOT analýza

Prostřednictvím SWOT analýzy bude zhodnoceno jak vnitřní, tak i vnější okolí společnosti. Budou identifikovány silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby, které se nachází v okolí společnosti.

SWOT analýza je vypsána v následujících tabulkách. Ke každému faktoru je přiřazena důležitost faktoru v rozmezí od 1 do 5, kdy 1 představuje nejméně důležitý faktor a 5 naopak nejdůležitější faktor. V dalším sloupci je zhodnocen současný stav faktoru, který se také pohybuje v rozmezí od 1 do 5, přičemž 1 představuje špatný současný stav a 5 výborný současný stav.

Silné stránky jsou analyzovány v následující tabulce.

Tabulka 13: Silné stránky (zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Důležitost faktoru	Současný stav
Poskytování komplexních služeb	5	5
Poskytování doplňkových služeb	4	5
Lokalita společnosti	3	4
Stabilní zákazníci	4	5
Stabilní společnost	4	4
Vytváření nových pracovních míst	3	4
Velký rozsah zaměstnaneckých výhod	3	4
Motivační program	3	3
Zásluhové odměny	2	4
Dobry pracovní kolektiv	2	3
Nízký věk zaměstnanců	2	3
Školení zaměstnanců	3	3
74 % zaměstnanců spokojeno s benefity	4	4
86 % má dobré vztahy a komunikaci s kolegy	4	5
72 % je spokojeno se systémem odměňování	5	4
65 % je motivováno k lepším pracovním výkonům	5	3
66 % má dobré vztahy a komunikaci s nadřízeným	4	3
70 % doporučuje společnost jako dobrého zaměstnavatele	4	4

V následující tabulce jsou zobrazeny slabé stránky společnosti.

Tabulka 14: Slabé stránky (zdroj: vlastní zpracování)

Slabé stránky	Důležitost faktoru	Současný stav
Mírná míra fluktuace zaměstanců	4	3
Nejasně stanovená strategie	3	2
Neaktuální organizační struktura	3	2
Nízká mzda oproti průměrné mzdě	3	2
Vysoké náklady na nemocnost	2	3
Nedostatek zaměstnanců	5	2
1/3 nespokojena se vztahy a komunikací s nadřízenými	4	2
43 % zaměstnanců motivuje nefinanční odměna	3	3
59 % je ve společnosti pouze z důvodu zdroje příjmů	3	3
35 % uvažuje o změně zaměstnání	4	2

Příležitosti společnosti jsou znázorněny v následující tabulce.

Tabulka 15: Příležitosti (zdroj: vlastní zpracování)

Příležitosti	Důležitost faktoru	Současný stav
Dobrá současná ekonomická situace	4	4
Mnoho potencionálních zákazníků	4	4
Dotace	3	3

V následující tabulce jsou znázorněny hrozby.

Tabulka 16: Hrozby (zdroj: vlastní zpracování)

Hrozby	Důležitost faktoru	Současný stav
Nízká nezaměstnanost	4	2
Zvyšující se průměrná mzda	3	2
Stárnutí populace	1	3
Změny zákonů (daňově, mzdové aj.)	3	3
Odchod zaměstnanců k jiné společnosti	5	3

3.4.1 Shrnutí

Tabulka 17: Shrnutí SWOT analýzy (zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	Σ důležitost faktoru * současný stav	Průměr všech faktorů
Silné stránky	254	14,1
Slabé stránky	70	7,0
Příležitosti	41	13,7
Hrozby	41	8,2

Z provedené analýzy vyplynulo, že společnost má více silných stránek než těch slabých. Jako nejvýznamnější silné stránky lze zařadit poskytování komplexních služeb

zákazníkovi, velmi dobrá lokalita společnosti, stabilní a věrní zákazníci, široký rozsah benefitů pro zaměstnance a motivační program společnosti. Další silnou stránkou je 72 % spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování a 74 % spokojenost s benefity. 86 % zaměstnanců si chválí dobré vztahy a komunikaci s kolegy a 70 % by doporučilo společnosti jako dobrého zaměstnavatele. Mezi slabé stránky patří nedostatek zaměstnanců, nejasně stanovená strategie společnosti, jednoduchá a neaktuální organizační struktura a nízká mzda ve srovnání průměrné hrubé mzdy kraje a oblasti podnikání. Slabou stránkou je také, 1/3 zaměstnanců nemá dobré vztahy a komunikaci s nadřízenými a pouze 43 % zaměstnanců motivuje nefinanční odměna. Hrozby převládají nad příležitostmi, proto je třeba je eliminovat a naopak plně využít příležitosti. Nejdůležitější hrozbou je nízká nezaměstnanost, tedy nedostatek zaměstnanců. Společnost musí nabírat zaměstnance ze zahraničí a to převážně z Ukrajiny a Rumunska. Tím se zvyšují náklady, jelikož se musí zařídit překladatel, ubytování apod. Nízkou nezaměstnaností je ovlivněná i mzda, neustálý tlak na zvyšování mzdy. Společnost má, jak již bylo řečeno, mzdu oproti průměrné mzdě v kraji nižší a i z toho důvodu někteří zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni a přemýšlí o jiném zaměstnání (35 %). Mezi nejvýznamnější příležitosti můžeme označit velké množství potencionálních zákazníků a příznivou ekonomickou situaci. Společnost by především měla zvýšit motivaci zaměstnanců a tím eliminovat hrozbu odchodu zaměstnanců.

4 Návrhová část

Dle provedených analýz vnitřního a vnějšího okolí společnosti, dotazníkového šetření, řízeného rozhovoru a závěrečné SWOT analýzy budou v této kapitole navrženy vhodné změny. Dotazník byl z přání zaměstnavatele konstruován velmi jednoduše, proto dotazníkové šetření pouze dokresluje situaci. Nejvýznamnější slabinou společnosti je výše mzdy, která je nižší než průměrná hrubá mzda, jak v Kraji Vysočina, tak v oblasti skladování. Celkové zvýšení základní mzdy, které by zvýšilo motivaci a spokojenost zaměstnanců, by bylo pro podnik velmi nákladné. Jak uvedla i personální ředitelka, v řízeném rozhovoru, zvyšování mezd je pouze krátkodobé a špatně udržitelné řešení. Z tohoto důvodu budou navrženy jiné možnosti motivace a spokojenosti zaměstnanců.

Určené návrhy budou zpracovány dle autorova uvážení a mohou být inspirací pro vedení podniku.

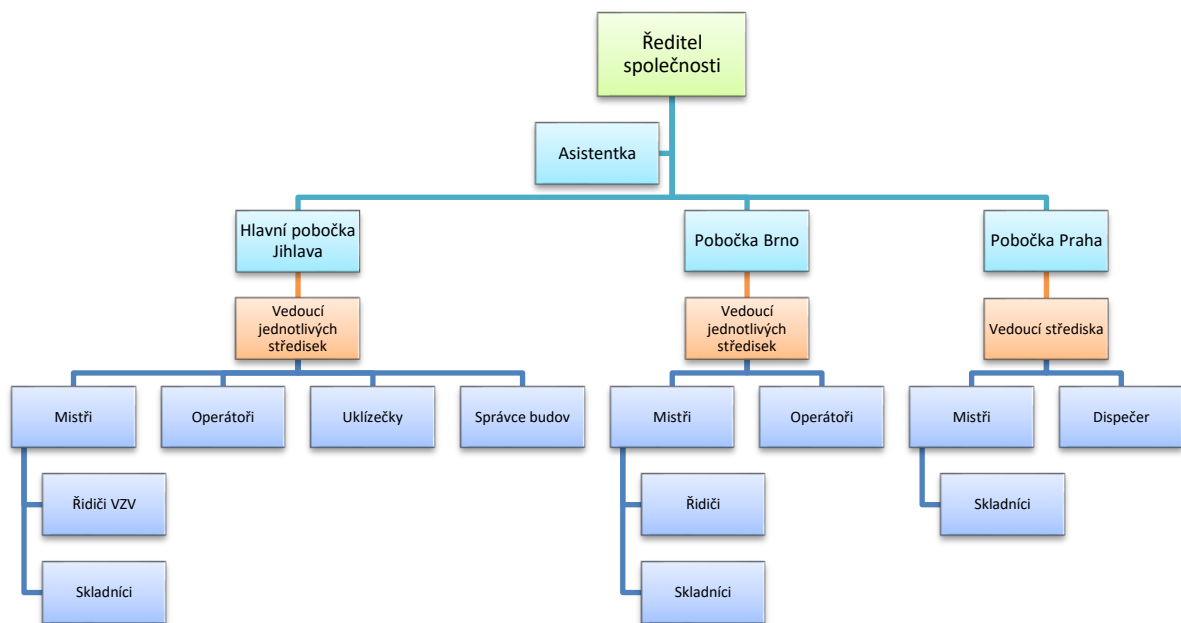
Zjištěné nedostatky, u kterých budou vytvořeny návrhy pro zlepšení:

1. Neaktuální a nedostatečná organizační struktura.
2. Nízká motivace zaměstnanců.
3. Špatné vztahy a komunikace s nadřízenými.
4. Nedostatek zaměstnanců.

4.1 Organizační struktura

Prvním problémem je příliš jednoduchá a nedostatečná organizační struktura. Organizační struktura by měla být jasná a přehledná pro všechny zaměstnance. Původní organizační struktura je zařazena v kapitole 2.5.2 Struktura. V novém návrhu byla navržena liniová organizační struktura, která oproti původní byla rozšířena o podrobnější uspořádání poboček i lepší uspořádání hlavní pobočky v Jihlavě.

Nová organizační struktura je následující:



Obrázek 7: Návrh nové organizační struktury (zdroj: vlastní zpracování)

4.2 Motivace zaměstnanců

Motivace je jeden z nejdůležitějších faktorů systému odměňování. Zvýšením motivace se zvýší i výkon zaměstnanců a jejich spokojenost. Což je důležitým faktorem pro společnost. Motivovat zaměstnance lze několika způsoby. Společnost má dobře zpracované zaměstnanecké benefity a nabízí tak svým zaměstnancům velký výběr, přesto z důvodu nezasahování do výše základní mzdy, bych navrhovala stávající zaměstnanecké výhody o něco rozšířit.

1) Úprava pracovní doby

Pro THP pracovníky by bylo dobré zavést home office, který začíná být u zaměstnanců velmi oblíbený. Například v případě, že zaměstnanec bude mít doma nemocné děti, které nemá kdo pohlídat, nemusí si vybírat ošetřování člena rodiny, ale může si vzít práci domů. Zaměstnavatel tak zvýší flexibilitu, efektivitu práce

zaměstnance a umožní mu lépe provázat rodinný a pracovní život. K zavedení výkonu práce mimo pracoviště bude nutné stanovit si podmínky, např. že zaměstnanec si může vzít home office, pokud vykonává práci na svém pracovišti alespoň dva dny v týdnu. Zbytek pak může odpracovat doma. Zaměstnavatel také musí zajistit přístup k informacím, které jsou nutné pro výkon práce mimo pracoviště zaměstnavatele. V případě potřeby vybavit zaměstnance potřebnými pomůckami jako je notebook či mobilní telefon. Výhoda home office u zaměstnavatele bývá poslední dobou velmi důležitá. Proto určitě tento benefit zvýší spokojenost vybraných zaměstnanců.

2) Úprava benefitů

Dalším přidaným benefitem by mohlo být zajištění sportovních aktivit pro zaměstnance. Například víkendové bruslení pro zaměstnance s rodinnými příslušníky na místním zimním stadionu, návštěva bazénu v určitou hodinu v týdnu zdarma či příspěvek na permanentku do fitness klubu.

Společnost přispívá a zajišťuje zaměstnancům jazykové kurzy, ale bylo by dobré zaměstnance ocenit za jeho jazykové schopnosti. Zaměstnavatel by mohl zajistit testy, které vyhodnotí úroveň zaměstnance a podle výsledku jej ocenit. Např. bych doporučila v případě úrovně u anglického jazyka B1 navýšit mzdu o 500 Kč měsíčně, při úrovni B2 - 800 Kč měsíčně, C1 - 1200 Kč měsíčně a při nejvyšší úrovni C2 - 1500 Kč měsíčně.

4.3 Špatná komunikace a vztahy s nadřízenými

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 1/3 zaměstnanců je nespokojena s komunikací a vztahy s nadřízenými. Možností, jak zlepšit komunikaci, je pravidelné setkání se svými podřízenými, kde se zaměstnanci dozví informace pro následující zvolené období. Porady daných týmů (středisek) by se měli zavést alespoň jednou měsíčně, nejlépe však každý týden.

Nadřízení měli být vyškoleni v oblasti komunikace, aby dokázali předat včas jasné a srozumitelné informace svým podřízeným a správným způsobem.

Doporučila bych tedy společnosti nechat znovu proškolit vedoucí středisek. V současné době má společnost dvacet středisek, tedy je potřeba proškolit 20 zaměstnanců. Zaměstnavatel si může například vybrat z následujících 2 - denních kurzů.

Manažerské rozhovory – klíč ke komunikaci s podřízenými

Organizátor: Gradua – Cegos, s.r.o

Místo konání: Praha

Termín kurzu: 8. 10. 2018 – 9. 10. 2018

Cena: 9 559 Kč

Obsah kurzu: význam rozhovorů, které manažer vede se svými podřízenými a jejich zvláštnosti. Příprava a správné vedení přijímacího rozhovoru, hodnotícího rozhovoru, motivačního i propouštěcího rozhovoru. (kurzy.edumenu.cz, 2018)

Leadership – vedení lidí a týmu

Organizátor: TIMING Praha

Místo konání: Praha

Termín kurzu: 19. 6. 2018 – 20. 6. 2018

Cena: 6 000 Kč

Obsah kurzu: praktické postupy jak včas poznat nedostatky, které snižují výkonnost lidí a ohrožují pracovní procesy. Jak průběžně optimalizovat podmínky a předpoklady, aby nedocházelo ke zbytečným ztrátám a jak minimalizovat negativní dopady vzniklých problémů. (kurzy.edumenu.cz, 2018)

Manažerské dovednosti aneb jak vést a motivovat lidi k vyšším výkonům

Organizátor: 1. VOX a.s.

Místo konání: Praha

Termín kurzu: 16. 7. 2018 – 17. 7. 2018

Cena: 8 216 Kč, sleva při 4 a více účastníků – 6 984 Kč/os

Obsah kurzu: zdokonalení a rozvinutí schopností potřebné pro vedení lidí k vyšší výkonnosti a využití potenciálu jednotlivých pracovníků. Natrénujete použití různých motivačních nástrojů a naučíte se, jak vést lidi ke spolehlivým a samostatným výkonům pomocí různých přístupů. Zdokonalení se ve vedení efektivních porad. (kurzy.edumenu.cz, 2018)

Efektivní komunikace ve firmě

Organizátor: Gradua-Cegos, s.r.o

Místo konání: Brno

Termín kurzu: 16. 10. 2018 – 17. 10. 2018

Cena: 9 559 Kč

Obsah kurzu: Komunikační dovednosti jako pracovní nástroj. Řeč těla a její efektivní využití. Komunikační styly a rozvoj interní komunikace. (kurzy.edumenu.cz, 2018)

V následující tabulce budou porovnány celkové náklady jednotlivých kurzů. K ceně je připočteno cestovné, které je spočítáno pomocí průměrné spotřeby 7l/100km a průměrné ceny pohonných hmot. Hodnota 1 litru Naturalu 95 je v současnosti 31,8 Kč. (kurzy.cz, 2018)

V propočtech je postupováno tak, že večer po školení se tým vrací domů a následně další den jede zpět. V nákladech je vypočítáno i stravné, které činí při pracovní cestě 5 – 12 hodin 78 Kč/ osoba. (mesec.cz, 2018)

Tabulka 18: Celkové náklady na proškolení vedoucích (zdroj: vlastní zpracování)

Organizátor	Gradua -Cegos	Timing Praha	1. VOX	Gradua - Cegos
Místo konání	Praha	Praha	Praha	Brno
Vzdálenost (2x tam i zpět)	520 km	520 km	520 km	360 km
Cena kurzu pro 20 osob	191 180,00 Kč	120 000,00 Kč	139 680,00 Kč	191 180,00 Kč
Cestovné (4 auta)	4 631,00 Kč	4 631,00 Kč	4 631,00 Kč	3 206,00 Kč
Stravné	3 120,00 Kč	3 120,00 Kč	3 120,00 Kč	3 120,00 Kč
Celkem	198 931,00 Kč	127 751,00 Kč	147 431,00 Kč	197 506,00 Kč

Na základě tabulky, by pro společnost bylo nákladově nejvýhodnější kurz od školicího střediska Timing Praha. Toto školení by společnost vyšlo na 128 271 Kč. Z hlediska preferencí o společnostech by však bylo lepší školení u 1. VOX, a.s., kde celkové náklady dosahují 147 951 Kč.

4.4 Nedostatek zaměstnanců

Většina společností se v tomto období, kdy nezaměstnanost výrazně klesá, potýká s nedostatkem zaměstnanců především u dělnických profesí. V současné době jde více lidí studovat na vysoké školy a dělnické profese jsou pro ně nedostačujícím zaměstnáním. Ubývá tedy manuálně zručných pracovníků, a proto se teď společnosti předhánějí ve výši mezd a benefitů, aby si takto zručné a kvalifikované pracovníky udržely. Některé společnosti zavedly náborové příspěvky pro nově příchozí

zaměstnanec. V případě, že u zaměstnavatele vydrží přes zkušební lhůtu, bude jim vyplacena jednorázová odměna. Jednorázová odměna může být nejen pro nového zaměstnanec, ale i pro stávajícího, který novou pracovní sílu doporučí.

1) Příspěvek za doporučení

Doporučila bych společnosti nalákat nové zaměstnance i tímto způsobem. Například pokud stávající zaměstnanci doporučí vhodného kandidáta na klíčové pozice (skladník, řidič vzv) dostane jednorázovou odměnu 2 000 Kč, pokud nový zaměstnanec vydrží ve společnosti tři měsíce, tedy minimálně do konce zkušební doby. A v případě, že doporučený zaměstnanec vydrží u společnosti déle než rok, bude zaměstnanci, který sílu doporučil, vyplacena jednorázová odměna 5 000 Kč.

2) Náborový příspěvek

Náborový příspěvek by pak pro nově přijaté zaměstnance, na pozici skladník a řidič vysokozdvihných vozíků, mohl činit 25 000 Kč, který bude vyplacen až po skončení zkušební doby.

3) Praxe a pozice pro absolventy

Dalším možným řešením, jak získat nové zaměstnance je zavést programy pro absolventy nebo studenty středních škol. Pro absolventy by mohl být zaveden Trainee program, kde by absolventi postupně prošli více pozicemi, aby dobře porozuměli procesu ve společnosti, nabrali zkušenosti a později mohli být plnohodnotnými zaměstnanci. Pro absolventy je takový program přínosný v získání požadované praxe a pro zaměstnavatele, že si po svém zaučí nové mladé zaměstnance. Stejně tak by bylo dobré spolupracovat s některým typem středních škol, kdy by pro ně nabízeli pozice studentům při provedení povinných praxí. Opět by si společnost za nízké náklady mohla proškolit novou budoucí pracovní sílu.

Spolupráce by se mohla vztahovat na Střední školu průmyslovou, technickou a automobilní v Jihlavě. Mezi čtyřleté maturitní obory patří: Autotronik, Elektrotechnika, Informační technologie, Mechanik elektrotechnik Mechanik seřizovač, Strojírenství. Mezi tříleté obory vzdělávání patří: Elektrikář, Jemný mechanik, Mechanik opravář, Nástrojař, Obráběč kovů a strojní mechanik. (SSPTAJI, 2018)

Společnost se střední školou musí uzavřít smlouvu o spolupráci při zajištění odborné praxe, kde si stanoví, pro jaké obory se praxe bude týkat a období, kdy se uskuteční. Se studenty pak bude uzavřena dohoda o provedení práce.

Při zavedení spolupráce se střední školou v oblasti praxí bude potřeba lektora, který se praktikantům bude dostatečně věnovat a důkladně je proškolí. Danou problematikou se zabývá projekt, který je spolufinancován z Evropského sociálního fondu v rámci Operačního programu Zaměstnanost. Projekt se nazývá Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II). Zabývá se problematikou adaptability pracovní síly ve společnostech na neustále se měnící situaci na trhu. Projekt POVEZ II řeší problém nesouladu mezi dovednostmi a kvalifikačními předpoklady nabízenými i požadovanými, tedy nedostatečnou flexibilitu pracovní síly a problém neochoty zaměstnavatelů investovat do vzdělávání vlastních zaměstnanců. Zaměstnavatelům je tak možno získat příspěvek na vzdělávání svých zaměstnanců a refundaci mezd po dobu školení. Zaměstnavateli tedy bude hrazeno určité procento nákladů vynaložených na odborný rozvoj studentů zapojených do praxe. Výše příspěvků se pak odvíjí od pravidel poskytování veřejné podpory. Vzdělávání může být zajištěno jak externím vzdělávacím zařízením, tak interními lektory zaměstnavatele. Zaměstnavateli také bude poskytován příspěvek na úhradu mzdových nákladů, které vynaloží na vzdělávané zaměstnance (studenty) za dobu jejich účasti na odborné praxi. Doba realizace pro získání dotací je do 30. 11. 2020. A probíhá podle potřeb a výběru zaměstnavatel. Příspěvek na vzdělávací aktivitu je ve výši 85 % a 100 % na mzdové náklady. Maximální výše mzdového příspěvku na hodinu je 198 Kč a limit je 33 000 Kč na všechny vzdělávací aktivity v jednom měsíci na jednoho zaměstnance. U společnosti XY, s.r.o. se jedná o kategorii vzdělávání odborné dovednosti v oboru skladnictví - profesní školení, logistika, kde průměrné náklady na lektora jsou 252 Kč /h. (MPSV, 2018).

4.5 Harmonogram změn

Pro správné fungování všech navržených změn je potřeba sestavit časový harmonogram změn. Harmonogram bude začínat v červenci roku 2018. Pro přehlednost je plán zaváděných změn uveden v následující tabulce.

Tabulka 19: Harmonogram změn (zdroj: vlastní zpracování)

ROK 2018		
Měsíc	Plánovaná změna	Zodpovědná osoba
Červenec	Plánování zavedení náborových a doporučujících příspěvků	Ředitel společnosti
	Naplánování zavedení víkendového plavání pro zaměstnance	Ředitel společnosti
	Naplánování a zavedení pravidelných setkání	Vedoucí středisek
	Zavedení nové organizační struktury	Personální ředitelka
	Naplánování zavedení home office	Ředitel společnosti
Srpen	Zavedení náborových a doporučujících příspěvků	Personální ředitelka
	Zavedení víkendového plavání pro zaměstnance	Personální ředitelka
	Zavedení home office	Personální ředitelka
	Plánování zavedení příspěvků za cizí jazyk	Ředitel společnosti
Září	Výběr a objednání školení komunikace	Ředitel společnosti
	Naplánování zavedení víkendového bruslení pro zaměstnance	Ředitel společnosti
	Zavedení příspěvků za cizí jazyk	Personální ředitelka
	Naplánování spolupráce při studentských praxích	Ředitel společnosti
Říjen	Školení komunikace	Personální ředitelka
	Zavedení víkendového bruslení pro zaměstnance	Personální ředitelka
	Zažádání o dotace v programu POVEZ II	Ředitel společnosti
ROK 2019		
Únor	Případné zavedení spolupráce při studentských praxích	Ředitel společnosti

4.6 Ekonomické zhodnocení

Několik navržených změn je bez ekonomických výdajů, např. vylepšení organizační struktury, pravidelné setkávání vedoucích s podřízenými a zavedení home office.

Ostatní vyčíslené změny:

1. Zavedení náborových příspěvků – náklady na nového zaměstnance 25 000 Kč + 34 % odvody zaměstnavatele 8 500 Kč. Celkem 33 500 Kč a náklad je daňově uznatelný.
2. Náklady za doporučení 2 000 Kč, v případě, že doporučený zaměstnanec vydrží déle než rok náklad za doporučení je 5 000 Kč + 34 % odvody zaměstnavatele 2 380 Kč. Celkem 9 380 Kč a je to náklad daňově uznatelný.
3. Víkendové bruslení – hodina ledové plochy 1 900 Kč zavedeno v období říjen – březen, 27 víkendů – celkově 51 300 Kč a jedná se o daňově neuznatelný náklad.
4. Víkendové plavání – hodina 1 800 Kč, zavedeno celoročně – 52 víkendů – celkově 93 600 Kč a jedná se o daňově neuznatelný náklad.

5. Příspěvek za cizí jazyk – měsíční náklady na zaměstnance s úrovní B1 – 500 Kč + 34 % odvody 170 Kč, B2 – 800 Kč + 34% odvody 272 Kč, C1 – 1 200 Kč + 34% odvody 408 Kč a C2 – 1500 Kč + 34% odvody 510 Kč. Celkové náklady při úrovni B1 jsou 670 Kč, při úrovni B2 jsou celkové náklady 1 072 Kč, při úrovni C1 1 608 Kč a při úrovni C2 jsou celkové náklady 2 010 Kč. Jedná se o náklady daňově uznatelné.
6. Proškolení vedoucích zaměstnanců – 147 951 Kč a náklad je daňově uznatelný.

Hlavními přínosy zavedení nových změn je zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců. Při zvýšení motivace a spokojenosti by měla být vyšší produktivita práce a snížení fluktuace zaměstnanců. Spokojení zaměstnanci pak ucelují dobré jméno společnosti. Při současné situaci s velmi nízkou nezaměstnaností je to velmi důležité, aby zaměstnanci neodešli k jinému zaměstnavateli nebo noví uchazeči neupřednostnili nastoupit k jinému zaměstnavateli. V dlouhodobém růstu společnost udržují právě spokojení a motivovaní zaměstnanci.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo navrhnout změny v systému odměňování ve společnosti XY, s.r.o., tak aby byly pro společnost přijatelné a zvýšily motivaci a spokojenost zaměstnanců. První část diplomové práce se zabývá teoretickými poznatky v problematice odměňování. Druhá část je zaměřena na představení společnosti a analýzu současné situace, jak vnitřního, tak vnějšího okolí společnosti. Další část tvoří výzkum, pro který bylo podkladem dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, kde byla zjištěna jejich spokojenost a byl proveden řízený rozhovor s personální ředitelkou společnosti zaměřený na její názory ohledně dané problematiky. Na závěr byla stanovena SWOT analýza, která definuje slabé a silné stránky společnosti a příležitosti a hrozby. Na základě všech poznatků byla stanovena návrhová část práce, kde jsou doporučené změny pro zlepšení v oblastech, kde byly zjištěny nedostatky. Mezi tyto oblasti patří špatně stanovená organizační struktura, motivace zaměstnanců, špatné vztahy a komunikace s nadřízenými a nedostatek zaměstnanců, který je v současné době největším problémem.

Pokud bude mít společnost zájem o zavedení návrhů do praxe, musí brát v úvahu, že v některých případech se jedná o náročný proces, jak finanční, tak časový. Je nutné správně vyhodnotit situaci a případná rizika, která by měla být co nejlépe eliminována. Zavedení změn znamená pro společnost zvýšení nákladů, které jim mohou vykompenzovat přínosy ze spokojenosti zaměstnanců, jejich vyšší motivace a případné vyšší produktivity. Pokud společnost chce nalákat nové zaměstnance a udržet si ty současné kvalifikované pracovníky, pak jim musí nabídnout velmi atraktivní systém odměn a benefitů. Jelikož nabídek práce je hodně a zaměstnanci by si mohli zvolit jinou organizaci. Po případném zavedení změn, by bylo dobré provést po určité době další a podrobnější dotazníkové šetření, aby společnost mohla zhodnotit, zda navržené změny byly efektivní.

Seznam použité literatury

Almanach společnosti XY, s.r.o. Jihlava, XY s.r.o., 2015.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 9788024728902.

BUSINESS INFO. *Daňové změny pro rok 2018* [online]. 2018 [cit. 2018-05-15].

Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nejdulezitejsi-danove-zmeny-pro-podnikatele-a-firmy-v-roce-2018-98713.html>

BUSINESS INFO. *Novinky v nemocenském pojištění pro rok 2018* [online]. 2018 [cit. 2018-05-15].

Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/novinky-v-nemocenskem-pojisteni-pro-rok-2018-99543.html>

BUSINESS INFO. *Přehled zákonů* [online]. 2018 [cit. 2018-05-15]. Dostupné z:

<https://www.businessinfo.cz/cs/legislativa-pravo/prehled-zakonu.html>

BUSINESS INFO. *Technologické prostředí* [online]. 2018 [cit. 2018-05-15]. Dostupné z:

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/analyza-konkurenceschopnosti-cr-3109.html#!&chapter=9>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nezaměstnanost* [online]. 2017 [cit. 2018-05-15].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xj/nezamestnanost-v-kraji-vysocina-k-31-12-20>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka Kraje Vysočina 2017* [online].

2017 [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-kraje-vysocina-2017>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistický bulletin Kraje Vysočina 2017* [online].

2017 [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticky-bulletin-kraj-vysocina-1-az-4-ctvrtleti-2017>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Věková struktura a index stáří* [online]. 2017 [cit. 2018-05-15]. Dostupné z:

https://www.czso.cz/documents/11268/52301145/g_vek+indexst+1995-2016.png/87a370f6-b5f1-4183-9271-946273d16a2a?version=1.1&t=1495175982846

CZ NACE. *Kódy oblasti* [online]. 2018 [cit. 2018-05-17]. Dostupné z:

<http://www.nace.cz/>

DOTACE EU. *Operační programy* [online]. [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: <http://www.dotaceeu.cz/cs/Evropske-fondy-v-CR/2014-2020/Operacni-programy>

Firemní školky v praxi. *Aperio* [online]. Praha: People management fórum, 2013 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: http://www.aperio.cz/zdrava-firma-2014/doc/20_PMF_Firemni_skolky_v_praxi.pdf

INFORMAČNÍ VĚDA. *Rešeršní činnost* [online]. 2016 [cit. 2018-05-16]. Dostupné z: <http://www.informacniveda.cz/article.do?articleId=1129>

IPODNIKATEL.CZ. *Politické faktory* [online]. 2017 [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje/Politicke-a-spolecenske-faktory-podnikani-v-CR.html>

ISPV. *Mzdová sféra* [online]. 2017 [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611683.

MANAGEMENT MANIA. *Analýza pěti sil* [online]. 2016 [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

MANAGEMENT MANIA. *MC Kinsey 7S* [online]. 2015 [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

MANAGEMENT MANIA. *Řízený rozhovor* [online]. 2015 [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>

MANAGEMENT MANIA. *SLEPT analýza* [online]. 2015 [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

MANAGEMENT MANIA. *SWOT analýza* [online]. 2017 [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

MARKS MARKETING. *Kvantitativní výzkum* [online]. 2017 [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: <http://www.marksmarketing.cz/rubriky/marketingovy-vyzkum/kvantitativni-vyzkum/>

MC Kinsey 7S. *Management mania* [online]. 2015 [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

Měšec: *Tuzemské diety* [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/tuzemske-diety-se-v-roce-2018-zvysuji-kolik-dostanete-na-jidlo-a-auto/>

Motivační program XY, s.r.o. Jihlava, XY s.r.o., 2017.

MPSV. *POVEZ II.* [online]. 2018 [cit. 2018-05-17]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/esf/projekty_v_realizaci/celorep/povez-ii

Mzdový předpis XY, s.r.o. Jihlava, XY s.r.o., 2017.

NÚV. *Nezaměstnanost* [online]. 2017 [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: http://www.nuv.cz/uploads/Vzdelavani_a_TP/Krajsky_web/Nezamestnanost/10_Vysoci_naNZ_2017.pdf

PENÍZE.CZ. *Nemocenská a náhrada mzdy 2018* [online]. 2018 [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/nemocenska/329516-nemocenska-a-nahrada-mzdy-v-roce-2018-kalkulacka-a-nova-pravidla>

Personální ředitelka: Dodavatelé [ústní sdělení]. Společnost XY, s.r.o. Jihlava, 2018 [cit. 2018-05-15]

Personální ředitelka: Organizační struktura [e-mailová komunikace]. Společnost XY, s.r.o. Jihlava, 2018 [cit. 2018-05-15]

Personální ředitelka: Pracovní zařazení zaměstnanců [e-mailová komunikace]. Společnost XY, s.r.o. Jihlava, 2018 [cit. 2018-05-15]

Personální ředitelka: Řízený rozhovor [ústní sdělení]. Společnost XY, s.r.o. Jihlava, 2018 [cit. 2018-05-15]

Personální ředitelka: Schopnosti pracovníků [ústní sdělení]. Společnost XY, s.r.o. Jihlava, 2018 [cit. 2018-05-15]

Personální ředitelka: Styl řízení společnosti [ústní sdělení]. Společnost XY, s.r.o. Jihlava, 2018 [cit. 2018-05-15]

Personální ředitelka: Vývoj počtu zaměstnanců [e-mailová komunikace]. Společnost XY, s.r.o. Jihlava, 2018 [cit. 2018-05-15]

Pracovní řád XY, s.r.o. Jihlava, XY s.r.o., 2017.

Přehled zaměstnanosti XY, s.r.o. Jihlava, XY s.r.o., 2018

Program péče o zaměstnance XY, s.r.o. Jihlava, XY s.r.o., 2017.

<s://www.trexima.cz/trh-prace-a-vzdelavani17-byla-na-republikovem-prumeru>

Sbírka listin: XY, s.r.o. [online]. © 2012-2015 [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/>

Střední škola průmyslová, technická a automobilní Jihlava. *Obory* [online]. 2018 [cit. 2018-05-17]. Dostupné z: <https://www.ssptaji.cz/>

TREXIMA. *Oblíbenost benefitů* [online]. 2017 [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: <http://www.trexima.cz>

Vedení lidí, motivace. *Kurzy.edumenu.cz* [online]. Česká republika: Education, 2018 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: https://kurzy.edumenu.cz/vzdelavaci-spolecnosti/15386/gradua-cegos-s-r-o-praha-2/vedeni-lidi-motivace#tab_category

Vyplacené náhrady mzdy XY, s.r.o. Jihlava, XY s.r.o., 2017

Vývoj cen benzínu. *Kurzy* [online]. Praha: AliaWeb, 2018 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/benzin-nafta-cena/>

XY, s.r.o. *Služby* [online]. 2018 [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: www.xy.cz

XY, s.r.o. *Údaje o společnosti* [online]. 2018 [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: www.xy.cz

ZPRÁVY AKTUÁLNĚ. *Průzkum benefitů* [online]. 2017 [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/co-dostavate-navic-k-platu-pruzkum-benefitu-ukazal-ze-jen-tr/r~ac362cbcd97011e6b13b002590604f2e/?redirected=1525957022>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model kritických faktorů úspěchu	14
Obrázek 2: Model celkové odměny	18
Obrázek 3: Nejfrekventovanější dopravní relace 2016	32
Obrázek 4: Doba objednávky před nakládkou 2016	32
Obrázek 5 : Schéma organizační struktury	36
Obrázek 6: Vysvětlivky ke grafu č. 9.....	58
Obrázek 7: Návrh nové organizační struktury	79

Seznam tabulek

Tabulka 1: Předpokládaný vývoj N, T a VH	34
Tabulka 2: Pracovní zařazení	36
Tabulka 3: Mzdové rozpětí dle mzdových tříd	41
Tabulka 4: Věk zaměstnanců	46
Tabulka 5: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců	47
Tabulka 6: Průměrná délka pracovního poměru	47
Tabulka 7: Typ pracovního poměru	48
Tabulka 8: Náhrada mzdy v pracovní neschopnosti v období 2013 - 2017	49
Tabulka 9: Fluktuace zaměstnanců	49
Tabulka 10: Srovnání vybraných ukazatelů s konkurencí	52
Tabulka 11: Vzdělanostní struktura zaměstnaných v Kraji Vysočina v %	55
Tabulka 12: Podíl nezaměstnaných a počet nabízených pozic	57
Tabulka 13: Sílné stránky	75
Tabulka 14: Slabé stránky	76
Tabulka 15: Příležitosti	76
Tabulka 16: Hrozby	76
Tabulka 17: Shrnutí SWOT analýzy	76
Tabulka 18: Celkové náklady na proškolení vedoucích	82
Tabulka 19: Harmonogram změn	85

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců	46
Graf 2: Vyplacené náhrady mzdy v prvních 14.-21. dnech pracovní neschopnosti ..	48
Graf 3: Vývoj ekonomických subjektů v oblasti skladování	52
Graf 4: Věková struktura a index stáří v Kraji Vysočina	55
Graf 5: Zaměstnanost ve vybraných odvětvích dle NACE	58
Graf 6: Vývoj průměrná měsíční mzdy v Kraji Vysočina	59
Graf 7: Podíl firem poskytujících benefit	60
Graf 8: Míra inflace v ČR 2014 - 2017	61
Graf 9: Hodnota HDP v Kraji Vysočina	62
Graf 10: Tržby v oblasti skladování v ČR.....	62
Graf 11: Pohlaví respondentů.....	68
Graf 12: Věk respondentů	68
Graf 13: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	69
Graf 14: Délka pracovního poměru respondentů	69
Graf 15: Spokojenost se současným systémem odměňování.....	70
Graf 16: Motivace současného systému odměňování k vyšším výkonům	70
Graf 17: Důležitost nefinanční odměny	71
Graf 18: Spokojenost respondentů se zaměstnaneckými benefity	71
Graf 19: Vztah a komunikace s kolegy	72
Graf 20: Vztah a komunikace s nadřízeným	72
Graf 21: Důvod zaměstnání u společnosti XY	73
Graf 22: Doporučení společnosti jako dobrého zaměstnavatele	73
Graf 23: Úvaha nad změnou zaměstnání	74

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník	95
---------------------------	----

Příloha 1

Dobrý den,

jmenuji se Klára Kittlerová a studuji na Fakultě podnikatelské obor Ekonomika a řízení podniku na VUT v Brně. Zpracovávám diplomovou práci na téma Zlepšení systému odměňování zaměstnanců ve Vaší firmě, a proto Vás touto cestou žádám o pravdivé vyplnění dotazníku, který bude sloužit výhradně pro účely mé diplomové práce. Vaše odpovědi jsou anonymní a budou použity pouze pro statistické zpracování. Vámi vybranou odpověď prosím zakroužkujte nebo se držte uvedených pokynů.

Předem Vám děkuji za Váš čas.

Vztah ke společnosti

- 1) Jste spokojen/a se stávajícím systémem odměňování?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 2) Je pro Vás důležitá i nefinanční odměna?
 - a) Ano
 - b) Ne
- 3) Motivuje Vás současný systém odměňování k lepšímu pracovnímu výkonu?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 4) Jste spokojeni se zaměstnaneckými benefity, které Vám společnosti poskytuje?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 5) Proč je pro Vás důležitá práce v tomto podniku? Vyberte nejhlavnější důvod.
 - a) Zdroj příjmů
 - b) Jistota zaměstnání
 - c) Zajímavá náplň práce
 - d) Kariéerní růst
 - e) Dobré pracovní podmínky
 - f) Dobrý pracovní kolektiv
- 6) Na jaké úrovni byste charakterizoval/a vztah a vzájemnou komunikaci s Vašimi spolupracovníky?
 - a) Velmi dobrý
 - b) Dobrý
 - c) Špatný
 - d) Velmi špatný

- 7) Na jaké úrovni byste charakterizoval/a vztah a vzájemnou komunikaci s Vaším nadřízeným?
- a) Velmi dobrý
 - b) Dobrý
 - c) Špatný
 - d) Velmi špatný
- 8) Doporučil/a byste společnost jako dobrého zaměstnavatele?
- a) Ano
 - b) Ne
- 9) Uvažujete o změně zaměstnání?
- a) Ano
 - b) Ne

Demografické údaje:

- 10) Pohlaví:
- a) Muž
 - b) Žena
- 11) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
- a) Vyučen/a
 - b) Vyučen/a s maturitou
 - c) Střední škola s maturitou
 - d) Vyšší odborné vzdělání
 - e) Vysokoškolské vzdělání
- 12) Věk:
- a) Měně než 30 let
 - b) 30-39 let
 - c) 40-49 let
 - d) 50 let a více
- 13) Jak dlouho pracujete ve firmě?
- a) Měně než 1 rok
 - b) 1-4 roky
 - c) 5-10 let
 - d) Více než 10 let