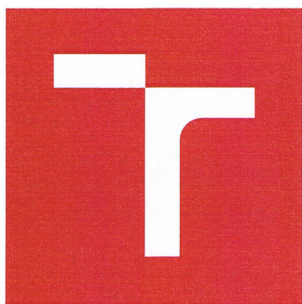




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH VNITŘNÍHO PŘEDPISU PRO HODNOCENÍ A
ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ
SPOLEČNOSTI**

PROPOSAL OF AN INTERNAL REGULATION FOR EVALUATION AND REMUNERATION OF EMPLOYEES IN
A SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Kateřina Straková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Kateřina Straková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Krontorádová, 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 bakalářskou práci s názvem:

Návrh vnitřního předpisu pro hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce, metody a postup řešení. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Analyzovat současný stav systému hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vnitřní předpis společnosti upravující hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Základní literární prameny:

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

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

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

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

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

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

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

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

Abstrakt

Tématem bakalářské práce je navrhnout vnitřní předpis pro hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti FAKSA-STRAKA, s. r. o. Teoretická část práce se zabývá základními pojmy, jež úzce souvisí s hodnocením a odměňováním pracovníků. V praktické části je zpracována analýza současného stavu již zmíněné společnosti, dále je zde vytvořen výzkum pomocí dotazníkového šetření.

Abstract

The subject of the bachelor thesis is to propose an internal regulation for evaluation and remuneration of employees in the company FAKSA-STRAKA, Ltd. In the theoretical part, the thesis deals with basic concepts closely related to evaluation and rewarding of employees. In the practical part, the analysis of the current state of the above-mentioned company is elaborated, then there is research which is made by means of a questionnaire survey.

Klíčová slova

systém hodnocení, odměňování, vnitřní předpis, pracovníci, mzda

Key words

evaluation system, remuneration, internal regulation, employees, wage

Bibliografická citace

STRAKOVÁ, K. *Návrh vnitřního předpisu pro hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 119 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 18. května 2018

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala především své vedoucí bakalářské práce Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za její ochotu, odborné rady a připomínky. Poděkování také patří společnosti FAKSA-STRAKA, s. r. o., jelikož mi umožnila spolupráci a poskytla veškeré potřebné informace ke zpracování mé bakalářské práce. V poslední řadě bych touto cestou ráda poděkovala rodině a přátelům, kteří mne v průběhu psaní práce motivovali a podporovali.

OBSAH

ÚVOD	12
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	13
1.1 Metodika práce.....	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	16
2.1 Vnitřní předpis	16
2.2 Motivace	17
2.2.1 Typy motivace	17
2.2.2 Vztah mezi motivací a výkonem.....	18
2.2.3 Motivace k práci	19
2.3 Pracovní výkon	20
2.3.1 Úsilí.....	20
2.3.2 Schopnosti.....	20
2.3.3 Vnímání role či úkolu	21
2.4 Hodnocení práce	21
2.4.1 Metody hodnocení práce.....	23
2.5 Mzda a plat.....	26
2.6 Odměňování.....	27
2.6.1 Celková odměna.....	28
2.7 Systém odměňování	29
2.7.1 Prvky systému odměňování	29
2.7.2 Mzdové formy.....	31
2.7.3 Zaměstnanecké výhody.....	32
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	33
3.1 Základní údaje analyzované společnosti.....	33

3.1.1	Historie a základní informace o společnosti	34
3.1.2	Výrobní program společnosti.....	35
3.2	Analýza hospodářské situace	36
3.2.1	Náklady	36
3.2.2	Výnosy	38
3.2.3	Výsledek hospodaření.....	39
3.3	Analýza pomocí McKinseyho „7S“ modelu.....	41
3.3.1	Strategie	41
3.3.2	Struktura.....	41
3.3.3	Systémy.....	44
3.3.4	Styl řízení	47
3.3.5	Spolupracovníci	48
3.3.6	Schopnosti.....	55
3.3.7	Sdílené hodnoty	55
3.4	Shrnutí dotazníkového šetření.....	56
3.5	Řízený rozhovor.....	58
3.6	Porterova analýza pěti sil „5F“	61
3.6.1	Stávající konkurenti	61
3.6.2	Potenciální konkurenti	63
3.6.3	Dodavatelé	63
3.6.4	Odběratelé	63
3.6.5	Hrozba substitutů	64
3.7	Analýza trhu práce	65
3.7.1	Situace na trhu práce.....	65
3.7.2	Nabídka a poptávka po klíčových pracovních pozicích	69

3.8	Mzdové šetření.....	70
3.8.1	Průměrná mzda	70
3.8.2	Průměrné mzdy klíčových pracovních pozic	71
3.8.3	Analýza konkurence z hlediska odměňování.....	72
3.8.4	Zaměstnanecké benefity.....	73
3.9	Dotace na zaměstnance	75
3.9.1	Rekvalifikace	75
3.9.2	Společensky účelná pracovní místa	76
3.9.3	Veřejně prospěšné práce	76
3.9.4	Překlenovací příspěvek	77
3.9.5	Příspěvek na podporu regionální mobility	77
3.9.6	Příspěvek na zapracování.....	78
3.9.7	Příspěvek na zřízení pracovního místa pro OZP.....	78
3.9.8	Příspěvek na úhradu provozních nákladů vynaložených v souvislosti se zaměstnáváním OZP.....	78
3.10	Legislativní změny v oblasti odměňování	79
3.10.1	Daně	79
3.10.2	Novinky pro zaměstnance.....	80
3.10.3	Zdravotní a sociální pojištění.....	80
3.10.4	Ošetrovné	80
3.10.5	Pracovní neschopnost.....	81
3.10.6	Rodičovský příspěvek.....	81
3.11	SWOT analýza	82
3.11.1	Vyhodnocení SWOT analýzy	82
3.11.2	Shrnutí SWOT analýzy	85

4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	88
4.1	Návrh vnitřního mzdového předpisu	88
4.2	Časový harmonogram realizace vnitřního předpisu	95
4.3	Návrh možných směrů rozvoje systému hodnocení a odměňování.....	95
4.3.1	Benefity	96
4.3.2	Návrh systému hodnocení.....	100
4.3.3	Získávání nových pracovníků	101
4.4	Ekonomické zhodnocení návrhu.....	103
4.4.1	Náklady spojené se zavedením vnitřního předpisu.....	103
4.4.2	Zhodnocení možných směrů rozvoje systému hodnocení a odměňování 103	
4.4.3	Přínosy navrhovaného řešení	106
	ZÁVĚR	107
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	108
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	114
	SEZNAM GRAFŮ	115
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	116
	SEZNAM TABULEK	117
	SEZNAM PŘÍLOH.....	119

ÚVOD

Hodnocení a odměňování pracovníků by mělo být jedním z nejdůležitějších témat probíraných v každém podniku. Jelikož pouze spokojený pracovník odvádí správně a důsledně vykonanou práci.

Pod pojmem hodnocení a odměňování by si člověk neměl představit pouze mzdu a jiné finanční odměny, nýbrž také motivaci a různé benefity, které by měli zaměstnanci nabudit k lepším výkonům a také zařídit to, aby pracoval rád a byl se svou prací spokojený. Dobře ohodnocený pracovník je jistě spokojeným pracovníkem.

Správný a přiměřený systém hodnocení a odměňování je velmi důležitý v každé společnosti bez ohledu na jeho velikost, nezáleží na tom, kolik firma zaměstnává pracovníků, v každém podniku je důležité mít korektní systém hodnocení a odměňování, a to především proto, aby se zaměstnanci cítili adekvátně ohodnoceni a za své výkony náležitě doceněni.

Úprava systému hodnocení a odměňování neslouží však pouze k zajišťování vhodných podmínek pro zaměstnance, ale také k zabezpečení správného fungování ve společnosti. Každý zaměstnavatel by si měl uvědomit, že spokojený, loajální zákazník začíná u spokojeného zaměstnance, jelikož pouze spokojený pracovník vytváří kvalitní produkty nebo služby. Z toho vyplývá, že kvalitní výrobek či služba odpovídá kvalitě zaměstnance, čehož by mělo být dosaženo správným systémem odměňování a hodnocení pracovního výkonu a mimo jiné náležitou motivací.

Tato práce se bude zabývat návrhem vnitřního předpisu pro hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti FAKSA-STRAKA, s. r. o. Ačkoliv ve společnosti jistý systém odměňování funguje, je třeba zanalyzovat jeho efektivnost pro správné fungování společnosti a zda je současný systém v souladu s potřebami zaměstnanců.

Bakalářská práce je rozdělena na tři části. Teoretická část slouží k objasnění základních pojmů a čerpá z odborné literatury. V analytické části bude proveden podrobný rozbor současného systému hodnocení a odměňování za pomoci analytických metod. V poslední části bude navržen vnitřní mzdový předpis a možné změny v systému odměňování. Na závěr návrhové části bude navrhované řešení ekonomicky zhodnoceno.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Mezi největší nedostatek v odměňování pracovníku společnosti FAKSA-STRAKA, s. r. o., se dá považovat nepřítomnost vnitřního předpisu, jenž by upravoval a formoval mzdový a hodnotící systém pracovníků. Dalším problémem je nedostatečná zpětná vazba mezi podřízeným a nadřízeným, co se hodnocení pracovního výkonu týče.

Hlavním cílem bakalářské práce je tento vnitřní předpis upravující systém hodnocení a odměňování navrhnout a to do takové míry, aby spokojenost pracovníků byla v souladu s nároky vedení společnosti. Tento vnitřní předpis by však měl také korespondovat s osobními náklady společnosti, tudíž je třeba nový systém vyčíslit, aby bylo zjištěno, jak moc by se díky tomuto novému odměňovacímu systému změnily roční náklady. Dalším cílem je zlepšení komunikace a hodnocení zaměstnanců z důvodu zlepšení vztahů mezi vedením a zaměstnanci a především kvůli motivaci a stimulu pracovníků k lepším pracovním výkonům.

Mezi dílčí cíle práce patří v první řadě analýza současného systému hodnocení a odměňování ve společnosti FAKSA-STRAKA, s. r. o., a to za pomoci analytických metod a dotazníkového šetření.

1.1 Metodika práce

Teoretická část práce seznámí s danou problematikou, poskytne definice a vysvětlení základních pojmů potřebných k lepšímu porozumění problematice, tato část vychází z knižních a internetových zdrojů. Kapitola analýzy současného stavu se zabývá popisem analyzované společnosti. Dále je provedena analýza za pomoci následujících metod:

- analýza výkazu zisku a ztrát,
- McKinseyův model „7S“,
- dotazníkové šetření,
- řízený rozhovor,
- Porterova analýza pěti sil „5F“,
- analýza trhu práce,
- mzdové šetření,
- SWOT analýza.

Analýza výkazu zisku a ztrát

V této kapitole se nachází finanční analýza údajů výsledovky. Obsahuje rozbor a vývoj výnosů, nákladů, osobních nákladů a zisku analyzované společnosti.

McKinseyův model „7S“

Tento model je použit k analyzování jednotlivých faktorů, které mají vliv na úspěšnost společnosti. Aby bylo jisté, že implementovaná strategie bude úspěšná, musí vedení společnosti brát v úvahu všech sedm faktorů tohoto modelu najednou. Mezi těchto 7 faktorů patří:

- strategie,
- struktura,
- systémy,
- styl řízení,
- spolupracovníci,
- schopnosti,
- sdílené hodnoty (9, s. 73).

Dotazníkové šetření

Podstatou dotazníkové šetření je vytvoření dotazníků, jež obsahují otázky, které se týkají dané problematiky. Tyto dotazníky jsou předány určité skupině lidí, která odpovídá na zadané otázky. Za pomoci této metody lze sesbírat velké množství dat s ne zcela podrobnými informacemi.

Řízený rozhovor

Řízený rozhovor je technika sběru dat, která vychází z výsledků dotazníkového šetření. V řízeném rozhovoru jsou pokládány otevřené otázky, tudíž lze sesbírat data s podrobnými informacemi.

Porterova analýza 5 sil „5F“

Cílem tohoto modelu je analyzovat odvětví společnosti a jeho rizika. Analýza pracuje s pěti prvky – Five Forces, proto je zde použit název „5F“. Mezi těchto 5 prvků patří:

- stávající konkurence,
- potenciální konkurence,
- dodavatelé,
- odběratelé,
- hrozba substitutů (20).

Analýza trhu práce

V této analýze se nachází rozbor situace na trhu práce, jež souvisí s vývojem nezaměstnanosti, volných pracovních míst a míry nezaměstnanosti. Dále zde bude analyzována nabídka a poptávka po klíčových pracovních pozicích.

Mzdové šetření

Mzdové šetření analyzuje průměrnou mzdu ve společnosti, srovnává ji s průměrem v ČR, v Olomouckém kraji a v odvětví. Dále jsou zde srovnávány průměrné mzdy klíčových pracovních pozic ve společnosti a v ČR. Na závěr se nachází rozbor zaměstnaneckých benefitů.

SWOT analýza

SWOT analýza slouží pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace. SWOT je akronym z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů, kterými jsou:

- Strengths – silné stránky.
- Weaknesses – slabé stránky.
- Opportunities – příležitosti.
- Threats – hrozby (43).

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část práce se zabývá především vymezením základních pojmů, které jsou stěžejní pro pochopení dané problematiky.

2.1 Vnitřní předpis

K pochopení dané problematiky je zapotřebí nejdříve definovat, co je to vnitřní předpis, jaký je jeho obsah, jakými se řídí pravidly pro vydání a v jakém rozsahu je jeho závaznost.

Vnitřní předpis je jednostranný akt, který aplikuje právo, je vydávaný zaměstnavatelem. Vnitřní předpis hromadně upravuje práva zaměstnanců v pracovněprávních vztazích u zaměstnavatele, který tento předpis vydává (54, s. 623).

Zaměstnavatel smí vnitřním předpisem stanovit práva zaměstnanců v pracovněprávních vztazích výhodněji, než stanovuje zákoník práce. Je zakázáno, aby tento vnitřní předpis ukládal zaměstnanci povinnosti či zkracoval práva stanovená zákoníkem práce (49).

Vnitřní předpis musí mít písemnou formu a nesmí být v rozporu s právními předpisy či být vydán se zpětnou účinností, jinak by se dal považovat za neplatný. Vnitřní předpis se zpravidla vydává na dobu určitou, nejméně však na období 1 roku. Pokud se vnitřní předpis týká odměňování, může být vydán i na kratší dobu. Vnitřní předpis je závazný nejen pro všechny zaměstnance, ale také pro zaměstnavatele. Předpis nabývá účinnosti ten den, který je v něm stanoven, nejdříve však dnem, kdy byl u zaměstnavatele vyhlášen (49).

Zaměstnavatel má povinnost seznámit své zaměstnance s vydáním, změnou či zrušením vnitřního předpisu nejpozději do 15 dnů. Předpis musí být uchován tak, aby byl všem zaměstnancům přístupný. Po ukončení jeho platnosti je zaměstnavatel povinen uschovat vnitřní předpis po dobu 10 let ode dne ukončení jeho platnosti (49).

Jestliže zaměstnanci vzniklo na základě vnitřního předpisu právo ze základního pracovněprávního vztahu, nemá prohlášení vnitřního předpisu za neplatný žádný vliv na trvání a uspokojení tohoto práva (49).

Od 1. 1. 2007 nastala změna v tom, jaká společnost může vnitřní předpis upravující mzdovou oblast vydat. Do té doby platilo, že vnitřní mzdový předpis může být vydán

i u zaměstnavatele, u kterého působí odborová organizace. Avšak dle zákoníku práce platí, že u zaměstnavatele, u kterého působí odborová organizace, nemůže být vydán jakýkoliv vnitřní předpis (50, s. 17).

Vnitřní předpis lze zařadit mezi vnitropodnikové směrnice a záleží na každé organizaci, jakým způsobem přistoupí k vydání této písemnosti. V některých účetních jednotkách bývá vydáno více vnitřních předpisů. V tomto případě se doporučuje, aby každá tato písemnost obsahovala jednotnou hlavičku či záhlaví. Tyto údaje jsou důležité především z toho důvodu, aby nebyla zpochybnitelná platnost či data účinnosti, nemluvě o identifikaci, co daný materiál popisuje (50, s. 18).

2.2 Motivace

„Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.“ (3, s. 159)

Motivování jiných lidí je uvádění jejich činností do pohybu tím směrem, kterým chceme, aby se ubírali k dosažení nejlepšího výsledku. Lidé jsou motivováni, když určité kroky povedou k dosažení nějakého cíle, za jehož dosažení budou oceněni v podobě odměny, která uspokojí jejich potřeby (3, s. 160).

2.2.1 Typy motivace

Existují dva typy pracovní motivace, a to:

- vnitřní motivace,
- vnější motivace (3, s. 161).

1) Vnitřní motivace

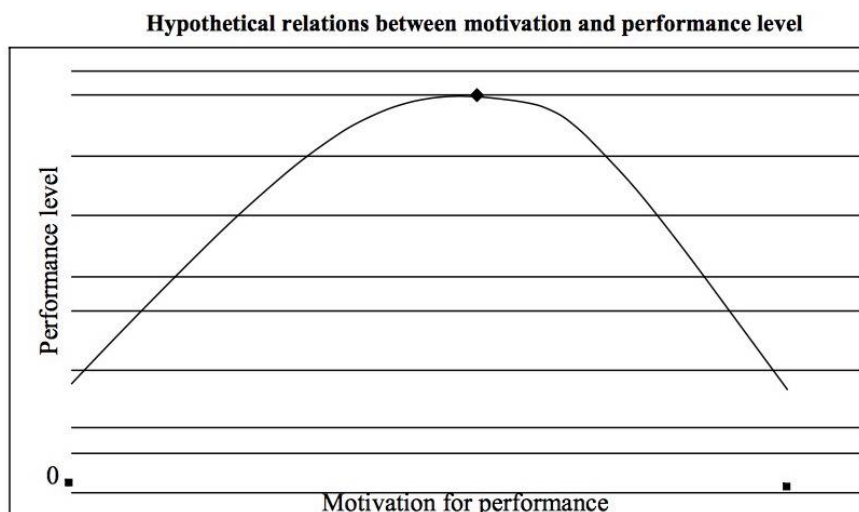
Do vnitřní motivace řadíme faktory, které si lidé vytvářejí sami. Tyto faktory tvoří odpovědnost – pocit, že práce je důležitá; autonomie – volnost konat; příležitost využívat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti (3, s. 161).

2) Vnější motivace

Tento druh motivace je význačný tím, že ji tvoří druhý člověk, aby někoho motivoval. Patří sem odměny, ale také tresty (3, s. 161).

2.2.2 Vztah mezi motivací a výkonem

Motivaci a výkonnost nelze považovat za ekvivalentní jevy. Přestože jsou pracovníci motivováni, nedokážou podat očekávaný výkon, pokud nemají potřebné dovednosti k plnění zadaného úkolu. Z toho vyplývá, že motivace a dovednosti jsou v tomto případě stejně důležité. Mezi motivací a výkonem lze vytvořit vztah a popsat ho jako funkci obráceného U. Jinými slovy, výkon se nezvýší, zvýší-li se úroveň motivace, pokud je úkol pro pracovníka přespříliš obtížný, tudíž nejvyšší úroveň motivace nevede k nejvyššímu výkonu (4).



Graf č. 1: Vztah mezi motivací a výkonem (Zdroj: 4)

Tento model, který vyjadřuje vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem, se nazývá Yerkesův-Dodsonův zákon, označovaný též jako „obrácená U-křivka“. Tuto zákonitost lze doplnit:

- Pro každý druh úkolu existuje jistá optimální úroveň motivace. Vyšší nebo naopak nižší motivace vede ke snížení výkonu.
- Optimální úroveň motivace se odlišuje také v závislosti na obtížnosti úkolu. Pro velmi náročné úkoly se u jedince vyskytuje nižší úroveň motivovanosti, naopak pro snadné úkoly je optimální vysoká motivovanost (51, s. 236).

Někteří lidé mají tendenci podávat v podstatě vždy vysoký výkon, a to ve všech sférách lidské činnosti, v nichž lze uplatnit měřítko výkonu. Zatímco u jiných lidí tato tendence zřejmá není nebo absolutně schází (51, s. 236).

2.2.3 Motivace k práci

Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, což znamená, že vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty (51, s. 242).

V psychologii rozlišujeme dva typy pracovní motivace:

- **Motivace intrinsická** – motivy, které souvisí se samotnou prací.
- **Motivace extrinsická** – motivy mimo vlastní práci (51, s. 242).

K **intrinsickým motivům** patří:

- potřeba činnosti – potřeba unavit se,
- potřeba kontaktu s druhými lidmi – u povolání, kde dochází ke kontaktu s lidmi,
- potřeba výkonu – přináší uspokojení z výkonu,
- touha po moci – touha po vyšší pozici,
- potřeba smyslu života a seberealizace – smysluplné činnosti, výsledky práce jsou hodnotné (51, s. 242).

K **extrinsickým motivům** patří:

- potřeba peněz,
- potřeba jistoty – do jisté míry spojena s potřebou peněz, více je ale spojena s budoucností člověka,
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti – motiv sebepotvrzení,
- potřeba sociálních kontaktů,
- potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu – navazování kontaktu s opačným pohlavím (51, s. 243).

Jiný přístup k pracovní motivaci říká, že působící motivy se v pracovní činnosti mohou projevovat rozdílným způsobem. Je pak možné motivaci dělit na následující skupiny:

- **motivy aktivní** – přímo podněcující pracovní výkon,
- **motivy podporující** – vytvořené podmínky pro působení motivů aktivních,
- **motivy potlačující** – odvádějí pracovníka od pracovní činnosti (51, s. 243).

Motivaci pracovního jednání je jedním ze subjektivních faktorů ovlivňujících pracovní činnost a zprostředkovaně i prosperitu společnosti. Pro management společnosti a pro všechny vedoucí pracovníky plyne takový závěr, že pracovní motivaci je nezbytné průběžně věnovat zvýšenou pozornost (51, s. 243).

2.3 Pracovní výkon

Pojem pracovní výkon lze definovat jako stupeň plnění úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka. Vyjadřuje nejen množství a kvalitu odvedené práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi, kteří souvisí s prací, a další charakteristiky jedince, které jsou považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací. Pracovní výkon lze za dané situace chápat jako výsledek spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role či úkolů (52, s. 170).

2.3.1 Úsilí

Úsilí je odrazem motivace a je dáno množstvím fyzické či duševní energie vynaložené pracovníkem při plnění úkolu. Úsilí je považováno za proměnlivou veličinu a to z toho důvodu, že kolísá nejen v souvislosti se stavem, v němž se pracovník momentálně nachází, ale i v souvislosti s povahou úkolu. Pracovní výkon nebývá vždy úměrný vynaloženému úsilí, zejména pokud nejsou přítomny potřebné schopnosti potřebné k vykonání zadaného úkolu, nebo v případě, že pracovník nepochopí svou roli, svůj úkol (52, s. 171).

2.3.2 Schopnosti

Schopnosti lze definovat jako osobní charakteristiky pracovníka, které jsou používané při vykonávání práce a jsou potřebné k úspěšnému vykonávání této práce. V čase

se zpravidla příliš nemění a jejich vývoj nebývá příliš dynamický. Existuje určitá minimální úroveň schopností, která je potřebná k úspěšnému či přijatelnému vykonávání každé konkrétní práce, především jsou to znalosti a dovednosti. Horní hranicí výkonu určitého pracovníka je tedy zejména úroveň znalostí a dovedností (52, s. 171).

2.3.3 Vnímání role či úkolu

Vnímáním role či úkolu se chápe míra pochopení role či úkolu. Vztahuje se tedy ke směrům, o nichž se pracovník domnívá, že by na ně měl orientovat své úsilí při práci. Pokud pracovník vynakládá mimořádné úsilí a má vynikající schopnosti, ale nerozumí své roli, pak jeho výkon nejspíš nebude chvályhodný. Sice pracovník vynaloží mnoho práce, ale bohužel jiným směrem. Stejně tak pracovník, který chápe svojí roli a úkoly, a postrádá schopnosti, nejspíš také nebude odvádět dobrý výkon. Podobně to bude s pracovníkem, který vynakládá málo úsilí. Pracovník však může do jisté míry vyrovnat nedostatek v jedné oblasti přebytkem v jiné či obou zbývajících oblastech (52, s. 171).

2.4 Hodnocení práce

Hodnocení práce je ustavičné určování hodnoty a množství každé práce či pracovní funkce ve vztahu k jiné práci v organizaci, a to za účelem stanovení vnitřních poměrů. Určuje základnu pro tvorbu spravedlivých mzdových stupňů a struktur, pro začlenění prací do těchto struktur a pro řízení relací v odměňování (1, s. 292).

Hlavním cílem hodnocení práce zaměstnanců je zvýšit zájem všech zaměstnanců o úspěch činnosti a vytvořit tak další předpoklady pro zvýšení jejich efektivity (6).

Hodnocení pracovníků je personální činnost, která se zabývá:

- a) Zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak dokáže plnit požadavky a úkoly pracovního místa, jaké má vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či jiným osobám, s nimiž v práci přichází do styku.
- b) Sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a způsobu projednávání těchto výsledků s nimi.
- c) Hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a uskutečnění opatření, která tomu mají napomoci (52, s. 166).

Hodnocení pracovníků představuje tedy jednotu zjišťování, posuzování a úsilí o nápravu. Také zahrnuje stanovování cílů, které se týkají pracovního výkonu. Hodnocení je považováno za účinný nástroj kontroly a usměrňování pracovníků (52, s. 166).

Hodnocení pracovních výkonů lze rozdělit do dvou podob:

- a) **Neformální hodnocení** – průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Koná se příležitostně, je ovlivňováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho náladou. Spíše jde o každodenní vztah mezi podřízeným a nadřízeným. Nebývá zpravidla zaznamenáváno a pouze výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.
- b) **Formální hodnocení** – racionálnější, standardizované, periodické. Má pravidelný interval, je plánované, systematické. Pořizují se z něj dokumenty, které se poté zařazují do osobních materiálů pracovníků. Tyto záznamy slouží jako podklady pro další personální činnosti (52, s. 167).

Formální hodnocení se může přednostně zaměřit buď na výsledky práce nebo na pracovní chování pracovníka. V případě **zaměření na výsledky práce** pracuje s dobře měřitelnými a objektivními charakteristikami, jako jsou množství, kvalita, včasnost, náklady a podobně. V případě **zaměření na pracovní chování** pracovníka pracuje s charakteristikami, jako je iniciativa, píle, kritičnost, rozvážnost, schopnost vést, rozhodovat se, disciplinovanost, technické znalosti a jiné. Tento přístup je poněkud subjektivní a poté je mnohem obtížnější hledat cestu zlepšení pracovního výkonu (52, s. 167).

K čemu tedy hodnocení práce slouží? Má hlavně za úkol:

1. Rozpoznat dosavadní úroveň pracovního výkonu jednotlivce.
2. Definovat silné a slabé stránky pracovníka.
3. Umožnit pracovníkovu zlepšit svůj výkon.
4. Vytvořit základnu pro odměňování pracovníka.
5. Motivovat pracovníky.
6. Rozpoznat potřeby pracovníků v oblasti rozvoje a vzdělávání.
7. Rozpoznat potenciál pracovního výkonu pracovníka.
8. Vytvořit podklady pro plánování kariéry.
9. Vytvořit podklady pro efektivní rozmisťování pracovníků.

10. Vytvořit podklady pro posuzování účinnosti výběru pracovníků a vhodnost metod výběru.
11. Vytvořit podklady pro hodnocení účinnosti vzdělávání pracovníků a efektivnosti vzdělávacích programů.
12. Vytvořit podklady pro plánování pracovníků.
13. Vytvořit podklady pro určování budoucích úkolů organizace (52, s. 168).

2.4.1 Metody hodnocení práce

Metody hodnocení práce mohou být rozděleny do následujících kategorií:

- *Neanalytické (sumární).*

Porovnávají práci jako celek, nesnaží se rozlišovat mezi faktory, které odlišují jednotlivé práce. K neanalytickým metodám patří například: metoda pořadí prací, párového porovnávání a klasifikační (katalogová) metoda (53, s. 611).

- *Analytické (jednofaktorové).*

Jsou založené na dovednostech a schopnostech. Mezi analytické metody patří: bodovací metoda, metoda faktorového porovnání (53, s. 612).

- *Tržní oceňování.*

Používá se společně s jinými interně orientovanými metodami hodnocení k ocenění prací s ohledem na tržní sazby (53, s. 612).

- *Metody poradců řízení.*

Tyto systémy nabízí řada konzultačních firem v oblasti řízení. Jedná se o analytické metody, které bývají založené převážně na některé z forem bodovací metody (53, s. 612).

Metoda pořadí prací

Tato metoda se vyznačuje sumárním neanalytickým přístupem, který srovnává práce jako celek a nehodnotí odděleně různé aspekty prací. Stanovuje postavení práce v hierarchii takovým způsobem, že aspekty umístí do řady podle toho, jak je vnímán jejich relativní význam. Metoda pořadí je označována jako nejjednodušší a nejrychlejší metoda hodnocení práce. Lze říci, že to, co lidé dělají, když postupně posuzují různé charakteristiky práce při analytické metodě, je prakticky pro organizaci oceněním

hodnoty práce jako celku. Lidé pocítují, že je jejich zařazení správné, jelikož si uvědomí, kde je jejich práce zařazena v poměru k jiným. Nevýhodou této metody je, že neexistují žádné standardy pro posuzování relativního významu pořadí, jedná se pouze o věc názorů (53, s. 612).

Klasifikační metoda

Klasifikační metoda, také známá jako katalogová, je též neanalytickou sumární metodou. Porovnává práce jako celek se stupnicí, která je rozdělená do stupňů. Je založena na výchozím rozhodnutí, kolik bude počtů a charakteristik stupňů, do nichž jsou práce zařazovány. Stupně jsou definované tak, že berou v úvahu rozpoznatelné rozdíly v dovednostech, schopnostech nebo odpovědnosti a mohou se týkat specifických kritérií, jako je úroveň rozhodování, znalosti, používané zařízení, vzdělání a výcvik požadované pro výkon práce. Práce se zařazují do stupňů tak, že se porovná celkový popis práce s definicí stupně. Tato metoda je rychlá, jednoduchá a snadno použitelná k vytvoření skupin prací na základě předem stanovené struktury. Je vhodná pro rozsáhlé soubory prací a pro decentralizované operace, u nichž by bylo obtížné uplatnit složitější systémy. Avšak tato metoda není vhodná pro komplexní, složité práce, které svými charakteristikami jednoznačně neodpovídají jednomu stupni, tudíž budou přesahovat více stupňů. Klasifikační metoda má také tendenci k nepružnosti v tom, že je málo citlivá na změny v povaze a obsahu prací (53, s. 613).

Vnitřní poměřování (benchmarking)

Tato metoda vychází z intuitivního rozhodování lidí o hodnotě prací. Hodnocení pomocí vnitřního poměřování vyjadřuje porovnávání sledované práce s jakoukoliv modelovanou prací existující v organizaci, která je uznávána za správně zařazenou a odměňovanou. Sledovaná práce je zařazena do stejného stupně, jako je práce sloužící za vzor. Neanalyzují se jednotlivé faktory, porovnání se obvykle dělá na základě práce jako celku. Je dokázáno, že vnitřní poměřování je přesnější a přijatelnější, je-li založeno na porovnávání definic rolí, které odhalují hlavní oblasti výsledků a znalostí, dovedností a schopností, které jsou potřebné k dosažení konkrétních výsledků. Metoda vnitřního poměřování je jednoduchá a rychlá. Je přirozená v tom smyslu, že porovnává jednu práci s druhou, což je vlastně podstatou každého hodnocení práce. Pokud je založena na porovnávání přesných popisů pracovních míst či prací nebo rolí, může poskytnout

přijatelné výsledky. Bohužel spoléhá na subjektivní a těžko doložitelný úsudek. Zásadně není použitelná v případech, kdy jde o spory týkající se stejné hodnoty práce (53, s. 614).

Bodovací metoda

Tato metoda je analytická metoda hodnocení práce a používá porovnávání práce s určitou stupnicí. Bodovací metoda je založena na rozčlenění prací na faktory nebo klíčové prvky či požadavky práce. Předpokládá se, že každý z těchto faktorů je součástí hodnoty práce a že všechny faktory jsou členy všech prací, které mají být hodnoceny, ovšem v různé míře. Za použití numerických stupnic jsou přidělovány body každému faktoru podle rozsahu obsažení v hodnocené práci. Bodové hodnoty všech faktorů jsou poté sečteny, aby vyjádřily celkové body, které vyjadřují hodnotu práce (53, s. 614).

Bodovací metoda se opírá o faktorový plán, které se skládá z:

- výběru faktorů, které se použijí v plánu,
- hodnotících stupnic daných faktorů,
- váhy faktorů (53, s. 614).

Výběr faktorů bývá obvykle mezi třemi až dvanácti. Faktory mohou být volně seříděny do tří skupin:

- Vstupy – znalosti, dovednosti a jiné osobní vlastnosti potřebné pro výkon práce.
- Proces – charakteristiky práce, které určují požadavky na pracovníka.
- Výstupy – přínos pracovníka ke konečným výsledkům (53, s. 615).

Výhodou této metody je především to, že poskytuje hodnotitelům definovaná měřítko, která by měla být objektivnější a logičtější. Dále je výhodou její použitelnost v případech, kdy je třeba řešit otázku prací stejné hodnoty. Nevýhodou je její složitost (53, s. 619).

Hodnocení založené na dovednostech

Tato metoda zařazuje práce dle úrovně dovedností či zkušeností vyžadovaných k jejich vykonávání. Existuje velké množství faktorů dovednosti, každý se svou hodnotící stupnicí. Metoda je zaměřena na jedince a na vstupy, které jsou schopni poskytnout. Předpokládá se, že nároky potřebné k zabezpečení očekávaných výstupů mohou být měřeny na úrovni požadovaných vstupů. Tento přístup k hodnocení je orientovaný spíše na osoby než na samotnou práci. Hodnocení je flexibilní a může reagovat rychleji

na požadavky na nové dovednosti, jejichž získání či rozvoj je nutno podpořit a odměnit. Hodnocení založené na dovednostech je nejčastěji užíváno ve zpracovatelských odvětvích a v odvětvích služeb. Nevýhodou tohoto přístupu je, že důraz kladený na vstupy vytváří dojem, že dovednosti jsou odměňovány, i když nejsou dosahovány patřičné výsledky (53, s. 620).

Hodnocení založené na schopnostech

Hodnocení založené na kompetenci měří náročnost prací ve vztahu k úrovni schopností, které jsou potřebné pro jejich úspěšné vykonávání. Tento typ měření práce je založen na tom, že úroveň kompetence, jež je požadována pro efektivní vykonávání různých prací, je měřítkem relativní hodnoty těchto prací. Tato metoda se také zaměřuje na lidi. Soustřeďuje se na vstupy a procesy a je možné mít námitky, že postrádá ocenění přínosu (53, s. 621).

Tržní oceňování

Tato metoda je založena na porovnávání interních mzdových sazeb k sazbám na trhu. Předpokládá, že práce má takovou hodnotu, jakou uzná trh, jelikož relace tržních sazeb by měly být určující pro vnitřní relace. Tento přístup je méně přesný a tržní sazby jsou kolísavé a nepředvídatelné. Tržní sazby ovlivňují mzdové sazby uvnitř struktury, avšak spoléhání jen na porovnávání s tržními sazbami nemusí poskytnout dostatečně spolehlivou nebo stabilní základnu pro spravedlivé mzdové struktury (53, s. 621).

2.5 Mzda a plat

Pro pochopení dané problematiky je vhodné objasnit, co je to mzda, dále jaký je rozdíl mezi mzdou a platem, a to tak, jak je definuje zákoník práce.

„Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.“ (5)

„Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je

a) stát,

b) územní samosprávný celek,

c) státní fond,

d) příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů,

e) školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, nebo

f) regionální rada regionu soudržnosti, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.“ (5)

Stručně řečeno rozdíl je mezi tím, kdo odměnu vyplácí. U mzdy ji vyplácí zaměstnavatel v podnikatelské sféře a u platu je zaměstnavatelem stát. Bakalářská práce se zabývá pouze mzdovou problematikou, jelikož se společnost pohybuje v soukromém sektoru.

2.6 Odměňování

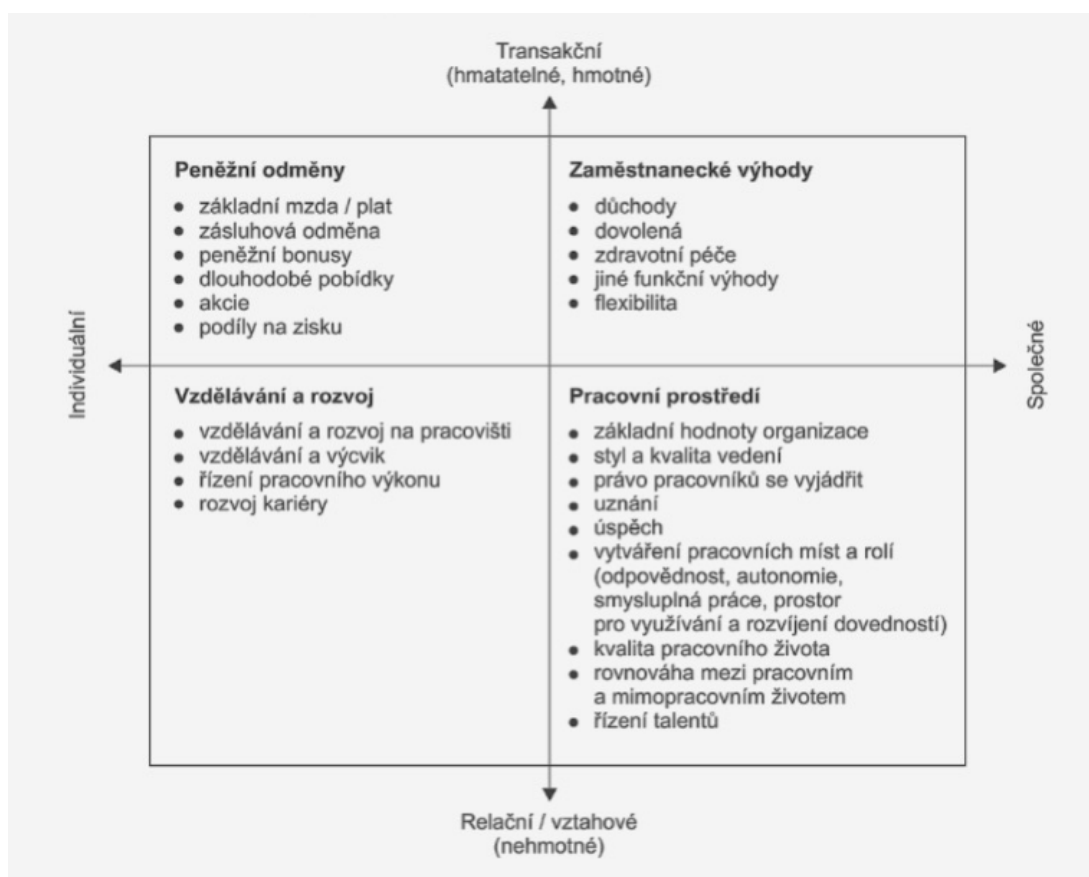
Odměňování neznázorňuje pouze mzdu nebo plat či jiné formy peněžní odměny, jež organizace poskytuje pracovníkovi za vykonávanou práci. Novodobé pojetí odměňování je mnohem obsáhlejší. Řadí se zde i povýšení, formální uznání prostřednictvím pochvaly a také zaměstnanecké nepeněžní výhody, a to nezávisle na pracovním výkonu. Mezi odměny lze zahrnout také například nové vybavení kanceláře či přidělení určitého stroje, zařízení. V poslední době je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto hmatatelných neboli **vnějších odměn** se stále více pozornosti věnuje takzvaně **vnitřním odměnám**. Ty nemají hmotnou povahu a vychází ze spokojenosti pracovníka s vykonanou prací, z příjemných pocitů, které mu práce přináší. Odměny tohoto druhu souvisí s osobností pracovníka, jeho potřebami, postoji a hodnotami (1, s. 283).

Z toho plyne, že vedle peněžních forem odměňování se tedy aplikují i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyčíslit v penězích, ale některé v penězích ztvárnit vůbec nelze. Všechny výše zmíněné odměny představují takzvanou **celkovou odměnu** (1, s. 284).

2.6.1 Celková odměna

Celková odměna zahrnuje veškeré typy odměn, a to vnitřní a vnější, přímé i nepřímé. Všechna hlediska odměny jsou vzájemně propojeny a nakládá se s nimi jako s integrovaným a logickým celkem. Celková odměna se dělí do dvou hlavních kategorií:

- 1) **Transakční odměny** – zde řadíme hmotné, hmatatelné odměny vyplývající ze vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, které se týkají peněžních odměn.
- 2) **Relační (vztahové) odměny** – zde zahrnujeme nehmotné odměny, které jsou spojeny se vzděláním, rozvojem a zkušenostmi, také zážitky z práce (2, s. 42).



Obrázek č. 1: Model celkové odměny (Zdroj: 55)

2.7 Systém odměňování

„Systém odměňování pracovníků se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování jejích pracovníků podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty.“ (3, s. 553)

Systém odměňování sestává z peněžních odměn, což jsou pevné a pohyblivé mzdy a platy, dále ze zaměstnaneckých výhod, které v součtu představují celkovou odměnu. Do tohoto systému řadíme také nepeněžní odměny, kam patří uznání, úspěch, ocenění, odpovědnost a osobní růst, a v mnoha případech i procesy řízení pracovního výkonu (3, s. 553).

2.7.1 Prvky systému odměňování

Do jednotlivých prvků systému odměňování patří:

1) Základní peněžní odměna

Je to pevná mzda, kterou představuje sazba (tarif) za určitou práci (3, s. 553).

2) Dodatečné odměny k základní peněžní odměně

K základní mzdě mohou být uděleny další peněžní odměny, jež se nazývají pohyblivé složky mzdy. Tyto odměny se vztahují k výkonu, dovednostem, schopnostem či zkušenostem, jenž jsou dány délkou praxe (3, s. 554).

Mezi hlavní formy těchto dodatečných peněžních odměn patří:

- *Individuální výkonnostní odměny* – zásluhová mzda, je závislá na hodnocení výkonu.
- *Mimořádné odměny (bonusy)* – vyplácené jako pevná částka za úspěšný výkon.
- *Prémie* – odměny závislé na dosažení předem stanovených cílů, mají motivovat pracovníky k dosažení vyšších úrovní výkonů.
- *Provize* – forma pobídky, jsou tvořeny na základě procenta z hodnoty prodeje, které uskuteční obchodní zástupci.
- *Odměna závisící na délce zaměstnání* – odměna, která se zvyšuje o pevnou hodnotu na stupnici či platové křivce v závislosti na délce trvání pracovního poměru.
- *Odměna podle dovedností (znalostí).*

- *Odměna podle schopností.*
- *Příplatky* – oddělené peněžní částky (práce přesčas, ve směnách, pracovní pohotovost, bydlení v hlavním či velkém městě).
- *Odměna podle přínosu* – vztahuje se k přínosnosti práce či schopností pracovníka pro organizaci (3, s. 554-555).

3) Celkové výdělky

Za celkové výdělky se považuje úhrn základní peněžní odměny a všech dodatečných odměn. Celkové výdělky tvoří částku peněz, která je vyplácena pracovníkovi (3, s. 555).

4) Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody řadíme mezi nepřímé odměny, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn. Zahrnuje se zde například penze, nemocenské dávky, úhrada pojistného a služební auta (3, s. 555).

5) Nepeněžní odměny

Do nepeněžních odměn patří jakékoliv odměny, které jsou zaměřeny na lidské potřeby a týkají se dosažení určitého stupně výsledků, uznání, odpovědnosti, vlivu a osobního růstu (3, s. 555).

6) Úroveň mezd

Tuto úroveň představují sazby odměn za práci, což vyplývá z relace k tržním sazbám, procesů formálního či neformálního hodnocení prací a někdy i z kolektivního vyjednávání (3, s. 556).

Tuto úroveň tedy určuje kombinace následujících faktorů:

- *Vnější hodnota práce* – ta je dána tržními sazbami pro práci ovlivněnou ekonomickými faktory, které působí na vnějším trhu práce. Tržní sazby jsou odhadovány pomocí mzdových šetření.
- *Vnitřní hodnota práce* – relativní hodnota práce na vnitropodnikovém trhu práce. Tato hodnota je následkem formálního či neformálního procesu hodnocení práce.
- *Hodnota jedince* – vyplývá z hodnocení nebo z procesu řízení pracovního výkonu.
- *Přínos jednotlivce nebo týmu* – odměny dle výkonů, dovedností či schopností.
- *Kolektivní vyjednávání* – jednání o mzdách s odbory (3, s. 556-557).

7) Mzdové struktury

Tato struktura společnosti udává úroveň mezd u jednotlivých pracovních míst. Úroveň lze rozčlenit do stupňů, přitom ke každému stupni je přidruženo rozpětí, které umožňuje prostor pro růst odměny v závislosti na výkonu, dovednostech, schopnostech či době zaměstnání (3, s. 556).

2.7.2 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je peněžní ocenění výsledků práce pracovníka, a to jeho výkonu včetně pracovního chování (52, s. 262).

Mezi základní mzdové formy patří:

- **Časová mzda** – hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou obdrží zaměstnanec za svou práci.
- **Úkolová mzda** – nejjednodušší a nepoužívanější typ pobídkové formy. Pracovník je hodnocen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede.
- **Podílová (provizní) mzda** – odměna závisí zcela či z části na prodaném množství, přímý vztah odměny k výkonu.
- **Mzdy za očekávané výsledky práce (penzumové mzdy)** – odměny za dohodnutý výkon nebo soubor prací.
- **Dodatkové mzdové formy** – odměňují výkon či různé zásluhy, případně obojí. Často se používají ke zvýšení nízké pobídkovosti časové mzdy. Tyto formy se vážou na individuální nebo kolektivní výkon a mohou být jednorázové či periodicky se opakující. Nejobvyklejší dodatkové formy jsou odměna za úsporu času, prémie, osobní ohodnocení, podíly na výsledcích hospodaření organizace, zaměstnanecké akcie, příplatky (52, s. 264-273).

2.7.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny, které jsou poskytovány k různým formám peněžní odměny. Cílem zaměstnaneckých výhod je:

- poskytnout atraktivní a konkurenceschopné odměny, které by umožnily získat i udržet kvalitního zaměstnance,
- uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců,
- upevňovat oddanost a vědomí závazku zaměstnanců vůči organizaci,
- udělovat některým pracovníkům daňově zvýhodněný způsob odměny (53, s. 683).

Tyto cíle mohou vytvářet příznivější postoje zaměstnanců ke společnosti, tyto postoje mohou dlouhodobě zlepšit jejich oddanost, angažovanost a výkon organizace (53, s. 683).

Hlavní kategorie zaměstnaneckých výhod:

- **Penzijní systémy** – obecně považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu.
- **Osobní jistoty** – výhody posilující osobní jistoty zaměstnance a jeho rodiny formou nemocenského, úrazového, zdravotního či životního pojištění.
- **Finanční výpomoc** – půjčky, výpomoc při koupi domu a slevy na zboží či služby, které vyrábí či poskytuje společnost.
- **Osobní potřeby** – kompetence, které jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami, například dovolená na zotavenou, péče o děti, přerušení kariéry kvůli studiu či mateřství, posilovny, rekreační zařízení.
- **Podnikové automobily a pohonné hmoty** – velmi oceňovaná výhoda.
- **Jiné výhody zvyšující životní úroveň zaměstnanců** – dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony, kreditní karty.
- **Nehmotné výhody** – charakteristiky organizace přispívající ke kvalitě pracovního života a činí ji místem, kde stojí za to být zaměstnán (53, s. 683-684).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analytická část bakalářské práce je zaměřena na rozbor současného stavu společnosti FAKSA-STRAKA, s. r. o. Ze všeho nejdříve jsou v práci popsány základní údaje o společnosti, její historii a výrobní program. Následuje analýza hospodářské situace společnosti, analýza pomocí McKinseyho modelu „7S“, Porterova analýza pěti sil, dotazníkové šetření, řízený rozhovor, analýza trhu práce a mzdové šetření. Na závěr se v analýze nachází SWOT analýza.

3.1 Základní údaje analyzované společnosti

Název společnosti: FAKSA–STRAKA, s. r. o.

Datum zápisu OR: 9. srpna 1993.

Sídlo: č. p. 278, 783 33 Příkazy.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným.

Typ subjektu: Právnícká osoba.

Předmět podnikání:

- Projektová činnost ve výstavbě,
- montáž, opravy, údržba a revize vyhrazených elektrických zařízení vodoinstalatérství,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- klempířství a oprava karoserií,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení.

Kód CZ NACE: 43.22.12, 33.20.29, 33.12.18.

Statutární orgán:

Jednatelé: Zbyněk Straka, Ing. Jan Straka.

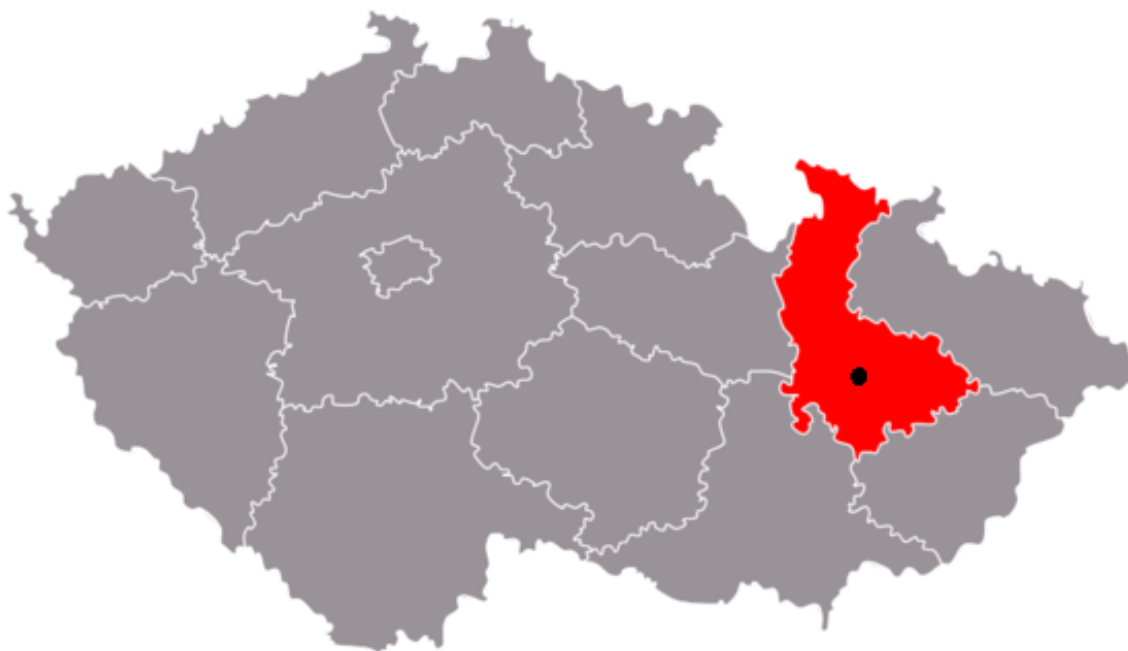
Společníci:

Společník: Zbyněk Straka; vklad: 68 000 Kč, splaceno: 100%.

Společník: Mária Straková; vklad: 34 000 Kč, splaceno: 100%.

Základní kapitál: 102 000 Kč.

Počet zaměstnanců: 34 (7).



Obrázek č. 2: Zobrazení provozovny společnosti na mapě ČR (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 13)

3.1.1 Historie a základní informace o společnosti

Společnost FAKSA-STRAKA, s. r. o., dodává, montuje a provádí servis zařízení vzduchotechniky, klimatizace, tepelných čerpadel a předizolovaného potrubí ALP. Společnost působí v olomouckém regionu, výjimkou však nejsou zakázky ani v jiných krajích České republiky a na Slovensku (8).

Společnost byla založena v roce 1993 a sídlila v Olomouci, kde působila 15 let jako mikro podnik s několika málo zaměstnanci. Od 1. 1. 2008 má svou vlastní novou provozovnu v Příkazích a v současné době zaměstnává 34 zaměstnanců. Montáže na stavbách a servis u zákazníků zajišťuje osm montážních skupin a dvě servisní skupiny. Společnost provádí zakázky všech druhů, od projektování přes výrobní přípravu až po dodávky a montáže. Technický přehled, racionální příprava montáží a řemeslná zručnost a zkušenosti dlouholetých zaměstnanců jsou zárukou spokojenosti zákazníků. Dále společnost nabízí plné a detailní poradenství pro zákazníka při přípravě a rozhodování o montáži, také záruční i pozáruční servis jsou samozřejmostí (8).

3.1.2 Výrobní program společnosti

Jak již bylo výše zmíněno, společnost FAKSA-STRAKA, s. r. o., dodává, montuje a provádí servis zařízení vzduchotechniky, klimatizace, tepelných čerpadel a předizolovaného potrubí ALP (8).

Vzduchotechnika

Společnost dodává a montuje vzduchotechniku již od nejjednoduššího zařízení, které obsahuje pouze ventilátor pro odvod nebo přívod vzduchu, až po komplexní vzduchotechnická zařízení, která zajistí požadované podmínky prostředí ve větraném prostoru a jejichž součástí jsou kromě ventilátoru také např. filtr vzduchu, tlumič hluku, výměník tepla (topení nebo chlazení), odvlhčovač vzduchu, zvlhčovač vzduchu, potrubí pro rozvod vzduchu a jiné (8).

Klimatizace

Pro zajištění optimálních teplotních podmínek prostředí (byty, kanceláře, prodejní místnosti, pracovní prostory aj.) společnost dodává a montuje klimatizační jednotky a zařízení výrobců Sinclair, LG Electronics, Sanyo, Panasonic, Toshiba, Daikin a provádí jejich servis a údržbu (8).

Tepelná čerpadla

Energie a její úspory jsou témata, se kterými se setkáváme na každém kroku. Jednou z možností, jak snížit spotřebu energie a tím náklady na její pořízení, jsou tepelná čerpadla. Společnost dodává a montuje tepelná čerpadla systému vzduch-vzduch a vzduch-voda od výrobců LG Electronics, Toshiba, Stiebel Eltron, Mitsubishi, dále provádí jejich servis a údržbu (8).

Předizolované potrubí ALP®

Společnost dodává a montuje hranaté předizolované potrubí alpSYSTEM®. Toto potrubí nepodléhá korozi, má mimořádně nízkou hmotnost, vynikající tepelné i zvukové izolační vlastnosti a vyznačuje se mimořádnou těsností. Potrubí vyhovuje

vysokým nárokům pro přiznané instalace v interiéru i exteriéru včetně možnosti barevného doladění (8).

Tabulka č. 1: Silné a slabé stránky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
25 let na trhu	-
Působnost v celé ČR i na Slovensku	-
Široká nabídka služeb	-

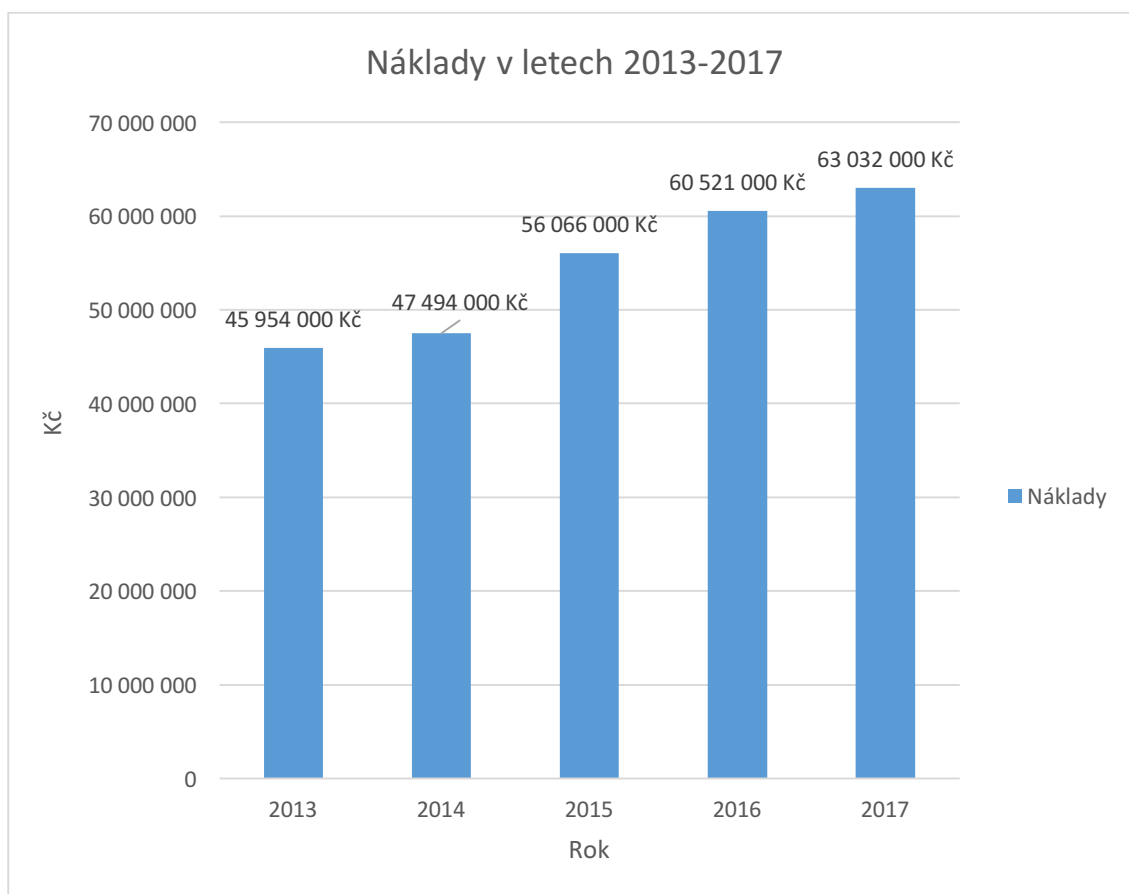
3.2 Analýza hospodářské situace

Analýza hospodářské situace společnosti FAKSA-STRAKA, s. r. o. byla realizována na základě Výkazu zisku a ztrát společnosti za posledních 5 let. V této analýze je monitorován vývoj celkových nákladů, osobních nákladů, výnosů a výsledek hospodaření v letech 2013-2017.

3.2.1 Náklady

Náklady lze formulovat jako spotřebu zdrojů, pro společnost znamenají vyjádření peněžní hodnoty spotřebovaných vstupů při produkci výrobků či služeb. Je to suma peněžních hodnot, které společnost vynaložila za účelem získání výnosů (14).

Celkové náklady společnosti FAKSA-STRAKA, s. r. o., každým rokem zvyšují, jelikož se společnost rozrůstá a vynakládá vyšší náklady na rozvoj. Každým rokem se zvyšuje počet zakázek, tudíž na jejich realizaci je třeba spotřebovat více vstupů.

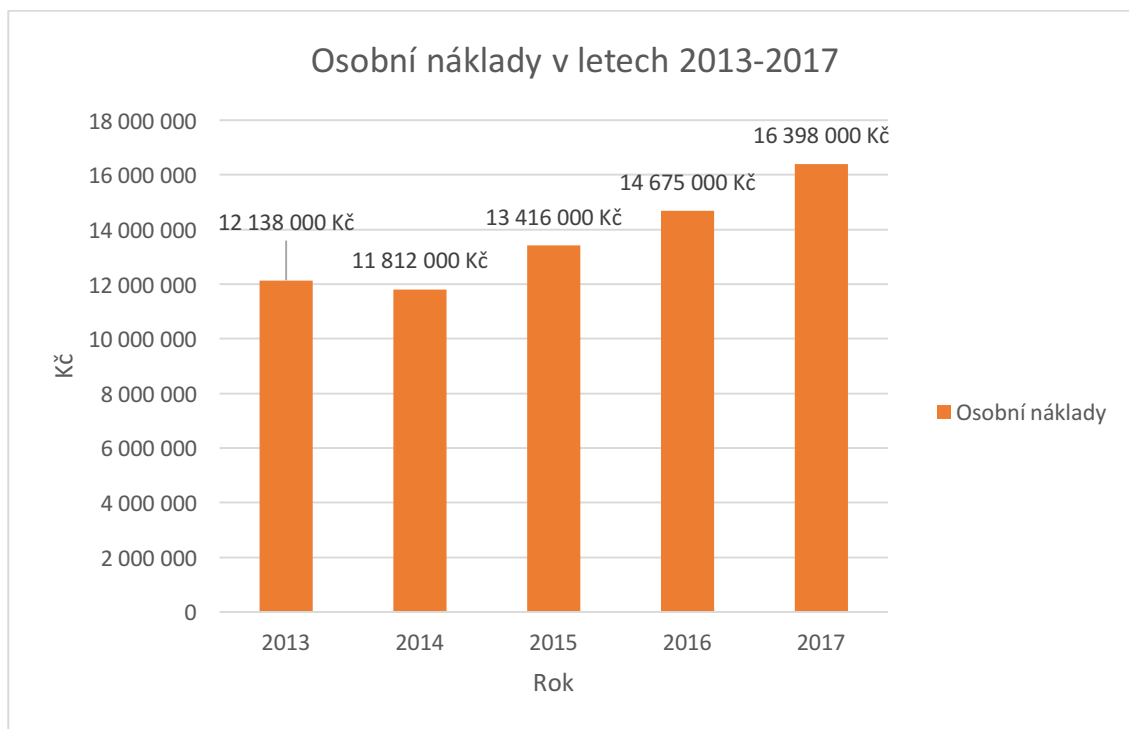


Graf č. 2: Náklady v jednotlivých letech (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 39, 40, 41, 42)

Z výše uvedeného grafu lze vyčíst, jakým tempem každoročně náklady rostly. V roce 2014 se oproti minulému roku náklady zvýšily o 3,35 %, dále v roce 2015 o 18 %, v roce 2016 o 7,95 % a v roce 2017 o 4,15 %. Tento vzrůst je zapříčiněn především rostoucí výkonovou spotřebou.

Osobní náklady

Osobní náklady zahrnují úhrnné mzdové náklady a náklady, které zaměstnavatel hradí za zaměstnance (15). Ve společnosti tyto náklady každým rokem vzrůstají s rostoucím počtem zaměstnanců.



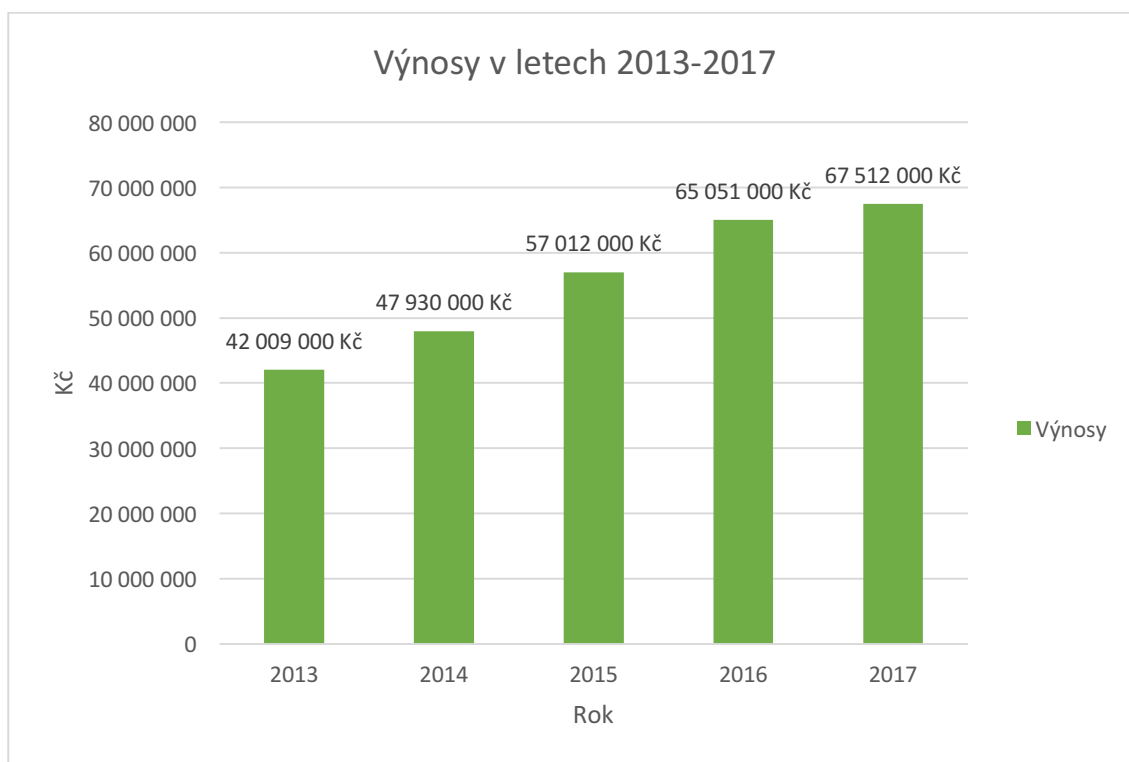
Graf č. 3: Osobní náklady v jednotlivých letech (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 39, 40, 41, 42)

Z výše uvedeného grafu je patrné, že oproti roku 2013 se v roce 2014 osobní náklady snížily o 2,69 %, v dalších letech již však tyto náklady rostly. V roce 2015 se osobní náklady zvýšily o 13,58 %, v roce 2016 o 9,38 % a v roce 2017 o 11,74 %. Tyto výkyvy výše osobních nákladů souvisí s měnícím se počtem zaměstnanců a rostoucí průměrnou mzdou a jejich výše těmto změnám odpovídá.

3.2.2 Výnosy

Výnosy jsou tzv. oceněné výkony, jedná se o hmotné toky v peněžním vyjádření, bez ohledu na to, zda se jednalo o přírůstky peněz (16).

Jelikož se společnost nachází v expanzi, je patrné, že její výnosy se každým rokem výrazně zvyšují. Růst výnosů způsobuje zvyšující se tržby za prodej služeb. Níže uvedený graf zobrazuje růst výnosů, lze z něj tedy vyčíst, že oproti roku 2013 se výnosy v roce 2014 zvýšily o 14,09 %, v roce 2015 o 18,95 %, v roce 2016 o 14,1 % a v posledním roce výnosy vzrostly o 3,78 %.



Graf č. 4: Výnosy v jednotlivých letech (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 39, 40, 41, 42)

3.2.3 Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření se vyčíslí z VZZ jako rozdíl mezi výnosy a náklady. Výsledek hospodaření může být buďto kladný, zde hovoříme o zisku, nebo záporný, v tomto případě se jedná o ztrátu. V prvním zkoumaném roce se společnost nacházela ve ztrátě, jelikož rok 2013 byl ve znamení splácení sedmiletého úvěru, který společnost použila na výstavbu nové provozovny a splácela jej až do roku 2015. Od roku 2014 společnost dosahuje zisku, který se každým rokem výrazně zvyšuje.

V níže uvedeném grafu nelze přehlédnout skokové změny výsledku hospodaření v každém roce. První sledovaný rok byl pro společnost ztrátový, to se však v roce 2014 přehouplo o celých 111 % a společnost začala vykazovat zisk. V roce 2015 se zisk zvýšil o 116, 97 % a v roce 2016 dokonce o 378, 86 %, jelikož v tomto roce již měla společnost splacený úvěr. V posledním roce byl zisk skoro stejný jako v roce 2016, snížil se o pouhé 1, 1 %. Z těchto výpočtů je zcela zřejmé, že se společnosti daří a s rostoucím ziskem také roste počet spokojených a loajálních zákazníků.



Graf č. 5: Výsledek hospodaření v jednotlivých letech (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 39, 40, 41, 42)

Tabulka č. 2: Silné a slabé stránky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Rostoucí výnosy	V roce 2013 ztráta
Rostoucí výsledek hospodaření	-
Růst osobních nákladů tempem udržení si stálých zaměstnanců	-

3.3 Analýza pomocí McKinseyho „7S“ modelu

Tento model je použit k analyzování jednotlivých faktorů, které mají vliv na úspěšnost společnosti.

3.3.1 Strategie

Hlavní strategií společnosti je především dobře odvedená práce, tudíž spokojení zákazníci. Proto montáž a servis všech zařízení provádí zkušení montéři s dostatečnou kvalifikací a dlouholetými zkušenostmi. Tím, že pracovníci podávají dobré pracovní výkony, si společnost získává stálou klientelu, o kterou se stará po další roky. Díky tomu společnost ví, že pokud se spolupracujícím stavebním společností naskytne příležitost pracovat na nové zakázce, vždy se na ni obrátí se spoluprací (19).

Personální strategie

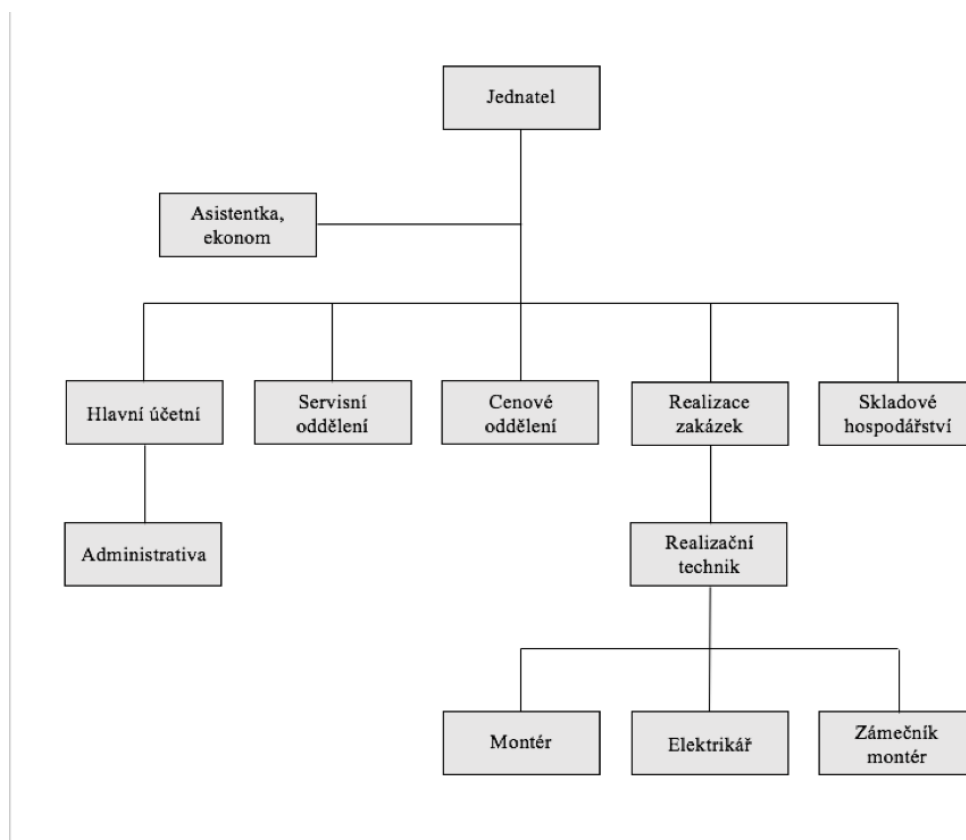
Společnost získává nové pracovníky přes kontakty svých zaměstnanců či doporučení známých. Tento způsob náboru nových zaměstnanců se osvědčil lépe než příjem zaměstnanců z úřadu práce. V poslední době se často stává, že ve společnosti začínají brigádně pracovat synové některých montérů. Společnosti se podařilo omladit svůj pracovní kolektiv tím, že byli po nějaké době přijati na hlavní pracovní poměr (19).

Strategie odměňování

Společnost se snaží odměňovat své pracovníky tak, aby každý zaměstnanec dle svého zaměření dostával stejnou výši mzdy či odměn, tímto je zamezeno zbytečnému srovnávání mezi pracovníky (19).

3.3.2 Struktura

Organizační struktura společnosti FAKSA-STRAKA, s. r. o., je liniově štábní. V první úrovni se nachází jednatel, který zabezpečuje chod celé společnosti a pod něj spadá jeho asistentka. V druhé úrovni se vyskytují jednotlivé úseky společnosti, sem patří účetní, servisní, cenové, realizační oddělení a skladové hospodářství. Pod hlavní účetní spadá administrativní pracovnice, která vyřizuje administrativní záležitosti. Pod realizační oddělení patří technik realizující zakázky a do poslední úrovně náleží samotní montéři (19).



Obrázek č. 3: Organizační schéma společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 19)

Pracovní pozice

V současnosti společnost zaměstnává 34 zaměstnanců. Nejvýše postavenou osobou ve společnosti je jednatel, který plní funkci ředitele, ten ve společnosti zajišťuje zakázky a rozděluje práci. Pokud společnost získá zakázku či zákazníci poptávají služby, realizační technik zpracovává technický návrh, technici z cenového oddělení poptávají dodavatele zboží, propočítají ceny jednotek, dále ceny předají do výběrového řízení zákazníka. Při zájmu poptávajícího se nabídka převede do nové zakázky, kterou realizuje technik z realizace zakázek. Technici z realizace zakázek objednávají zboží pro dané zakázky a korigují montéry, kteří dále dodají a montují jednotky na jednotlivých zakázkách (19).

Montéři provedou montáž zařízení včetně rozvodů potrubí. Elektrikáři nachystají přívody a připojí samotné zařízení. Zámečníci na dílně vyrábí atypické rozvody vzduchu včetně ALP rozvodů (19).

Vedoucí skladu přebírá objednané zboží a materiál na sklad, dále je rozděluje podle zakázek. Také udržuje pořádek na skladě, stará se o vozový park, zajišťuje likvidaci odpadu a udržuje celý areál provozovny (19).

Servisní dispečer zařizuje servis na realizovaných zařízeních, údržbu a opravu, zajišťuje harmonogram provádění servisních prací (19).

Asistentka ředitele ukončuje a ekonomicky vyhodnocuje zakázky, dále připravuje podklady v rámci BOZP, kontroluje doklady a je tzv. pravou rukou jednatele (19).

Hlavní účetní vede účetnictví, zpracovává výkazy práce všech zaměstnanců, vypočítává, účtuje a vyplácí mzdy, má na starost účetní agendu, zpracovává účetní uzávěrku (19).

Administrativní pracovnice plní funkci sekretářky, zpracovává poštu, komunikuje se zákazníky, má na starosti pokladnu, eviduje knihy jízd, zakládá ukončené zakázky do archivu a přebírá drobné zboží (19).

Tabulka č. 3: Zastoupení zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 18)

Pozice	Počet zaměstnanců	Procentní vyjádření
Ředitel	1	32%
Ekonom + asistentka ředitele	1	
Účetní	1	
Realizační technik	1	
Technik realizace zakázek	1	
Technik cenového oddělení	3	
Servisní dispečer	1	
Vedoucí skladu	1	
Administrativní pracovník	1	
Montér vzduchotechniky	9	68 %
Montér klimatizace	4	
Montér klimatizace + servis	2	
Elektrikář + montér VZT + servis	2	
Elektrikář + montér klimatizace	2	
Montér chladírenského zařízení	1	
Zámečnick – montér VZT	2	
Pomocný montér VZT	1	
Celkem	34	100 %

Z výše zpracovaného zastoupení zaměstnanců lze vyčíst, že necelých 70 % zaměstnanců tvoří pracovníci dělnické profese a 1/3 z celkového počtu zaměstnanců představují technickohospodářští pracovníci, což je pro společnost, která se zabývá především dodávkou, montáží a servisem zařízení vzduchotechniky, klimatizace, tepelných čerpadel a předizolovaného potrubí ALP, adekvátní poměr.

3.3.3 Systémy

K výkonu práce využívají technickohospodářští pracovníci počítače, jež jsou propojeny na společný server, počítače jsou zabezpečeny programem F-Secure. Hlavní účetní k práci využívá účetní software Pohoda, realizační technik využívá k projektování software AutoCAD, všichni zaměstnanci využívají programy balíčku Microsoft Office. Dále ke komunikaci se zákazníky zaměstnanci využívají Outlook, O₂ telefonní linku, mobilní telefony a fax (19).

Dále je tato část zaměřena na rozbor současného systému hodnocení a odměňování ve společnosti FAKSA-STRAKA, s. r. o.

Systém hodnocení pracovníků

Vedení společnosti nijak zvlášť své pracovníky nehodnotí. Buďto je s výsledky práce jednotlivých zaměstnanců spokojeno nebo je z jejich výstupů zřejmé, že pracovník zadanou práci nezvládá, tudíž je společnost nucena s těmito lidmi ukončit pracovní poměr. Naštěstí se společnosti takoví zaměstnanci vyhýbají a v minulosti nenastalo mnoho takových případů. Absenci řízeného hodnocení práce všech zaměstnanců lze považovat za slabou stránku, a to především z hlediska motivace pracovníků podávat lepší a kvalitnější pracovní výkony (19).

Systém odměňování pracovníků

Struktura systému odměňování je rozvržena na peněžní a nepeněžní odměny. Do peněžních odměn se řadí základní mzda, prémie a benefity. Do nepeněžních odměn patří vzdělávání formou školení, o těchto odměnách je dále psáno v kapitole Péče o zaměstnance.

Ve společnosti je uplatňováno odměňování formou pevné hodinové mzdy a pohyblivé složky. Pevná složka tvoří 80 %, pohyblivá složka představuje 20 % a zahrnuje prémie

v podobě osobního ohodnocení. Všichni zaměstnanci jsou odměňováni ve stejné výši dle pracovní pozice (17).

Tabulka č. 4: Hodinová sazba základní mzdy dle pracovní pozice (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 18)

Pracovní pozice	Hodinová sazba v Kč
Administrativní pracovník	90
Montér junior	105
Technik junior	105
Montér	125
Servisní dispečer	125
Vedoucí skladu	125
Technik	125
Účetní	125
Asistentka ředitele, ekonom	125
Realizační technik	139
Ředitel společnosti	153

Ve výše uvedené tabulce je znázorněna hodinová sazba připadající na jednotlivé pozice. Lze si všimnout, že většina pracovních pozic je ohodnocena stejnou sazbou.

Jak již bylo zmíněno, 80 % mzdy tvoří pevná složka a 20 % pohyblivá složka, která obsahuje prémie v podobě osobního ohodnocení. Prémie je vypočtena z hodinového výdělku a tuto částku dostává každý zaměstnanec. Pokud však pracovník způsobí nějaký závažnější problém ze své nedbalosti, tato prémie mu bude ze mzdy strhnuta. Stejně tak by byla společnost nucena svým pracovníkům prémie nevyplatit, pokud by se nacházela ve špatné finanční situaci a nebyla by schopna hradit zaměstnancům mzdy (19).

Odměny

Ve společnosti jsou zavedeny odměny za dobré pracovní výkony, a to ve formě sezónní odměny a třináctého platu.

Sezónní odměna

V letních měsících má společnost kvůli teplému počasí nejvíce zakázek zaměřených především na montáž či servis klimatizačních zařízení, tudíž v tomto období je společnost nejvíce pracovním vytížená. Z toho důvodu dostávají všichni zaměstnanci v měsících červen, červenec, srpen a září odměnu 5 000 Kč každý měsíc. Tato odměna je však závislá na počtu zakázek a finanční situaci společnosti (19).

Třináctý plat

Jelikož se společnosti daří a vedení chce své zaměstnance odměnit za celoroční práci a pracovní nasazení, uděluje všem svým zaměstnancům v prosinci třináctý plat ve výši, která je ovlivněna počtem odpracovaných měsíců. Maximální částka třináctého platu je ve výši průměrné mzdy daného pracovníka za posledních 12 měsíců (19).

Benefity

Jediným, mezi zaměstnanci žádaným benefitem jsou stravenky, které zaměstnanci obdrží každý měsíc podle počtu odpracovaných hodin. Zaměstnavatel hradí 55 % hodnoty stravenky, zbylých 45 % si zaměstnanci hradí ze mzdy. Stravenky společnost nakupuje od vydavatele Ticket Restaurant. Hodnota jedné stravenky je nově od minulého roku ve výši 100 Kč, tudíž 55 Kč z jedné stravenky platí společnost a 45 Kč hradí zaměstnanec. V minulých letech měla stravenka hodnotu 80 Kč. (19).

Dále by se dalo mezi benefity zařadit také využívání služebních telefonů, které by však zaměstnanci měli používat pouze pro pracovní účely, vzhledem k výhodnému měsíčnímu tarifu však mohou do této výše využít mobil k soukromým účelům (19).

Zaměstnavatel každému zaměstnanci hradí částku ve výši 666 Kč měsíčně na životní pojištění, kterým je pracovníkům spořeno na důchod, pokud bude společnost prosperovat i v budoucích letech, plánuje navýšení této spořicí částky (19).

Péče o zaměstnance

Společnost se o své zaměstnance stará ve všech ohledech, investuje do rozvoje svých pracovníků a vytváří vhodné podmínky pro výkon práce. Zaměstnanci jsou v pravidelných intervalech vzdělávání formou školení, a to školení BOZP a PO, školení řidičů či školení účetní, které pořádá Svaz účetních Olomouc (19).

Zaměstnavatel pro své pracovníky neustále obměňuje náradí, stará se o vozový park, čehož si však montéři tolik neváží. Vozový park počítá 17 aut, montéři mají rozdělena auta do dvojic a po dvojicích jezdí na stavby. Pokud někdo z THP pracovníků potřebuje ze služebních důvodů zajet na zakázku, je ve společnosti k dispozici vždy jedno volné auto (19).

Společnost také zajišťuje montérům pracovní oděvy s logem společnosti, jakožto pracovní trička, montérky, kšiltovky, helmy a jiné ochranné pomůcky. Pracovníci povinně navštěvují zdravotní prohlídky (19).

Zaměstnanci dále mají přístup do kuchyňky, která je plně vybavena kuchyňskými spotřebiči, takže pracovníci si mohou odložit jídlo do lednice, mrazáku, či uvařit rychlý oběd. V kuchyňce také mohou využívat vodního dispensoru k pravidelnému pitnému režimu. THP pracovníci mají dále možnost si v práci uvařit kávu z kávovaru za pouhé 3 koruny (19).

3.3.4 Styl řízení

Ve společnosti je zaveden demokratický styl vedení, tudíž jednatel předběžně konzultuje se svými podřízenými svá rozhodnutí, jedná se o tzv. konzultativní styl vedení. Manažer se snaží implementovat myšlenky a názory podřízených, využívá odměn, příležitostně trestů. Preferuje spoluúčast na rozhodování a podporuje obousměrnou komunikaci, avšak zásadní rozhodnutí provede sám (12).

Ve společnosti se ředitel každé ráno schází s montéry před tím, než odjedou na zakázku, aby jim rozdělil práci na celý den. Avšak již na konci dne nekontroluje, co daná skupina zaměstnanců na stavbě vykonala a co ne. Jednatel nebo realizační technik však jezdí kontrolovat zakázky na stavby v kontrolní dny (19).

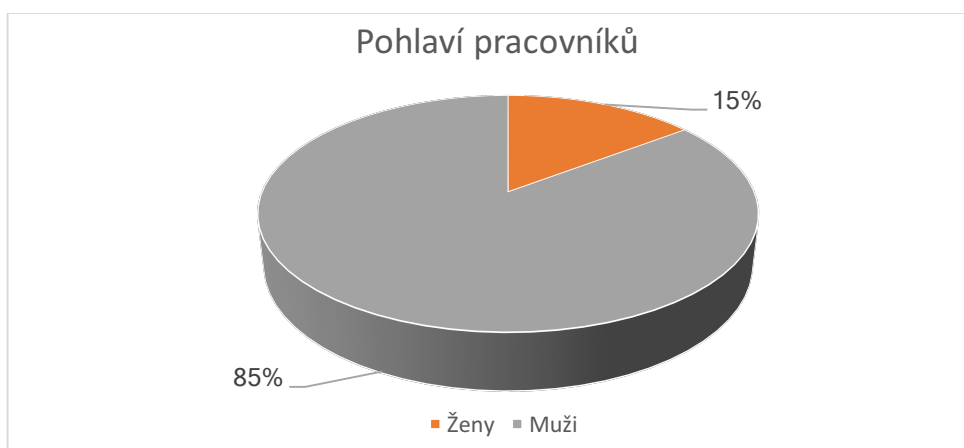
3.3.5 Spolupracovníci

Z analýzy pracovních pozic je zřejmé, že společnost je rozdělena na THP pracovníky a dělníky, kam lze zařadit montéry, elektrikáře a zámečníky. THP pracovníci pracují převážně v kancelářských prostorách provozovny a dělníci fyzicky na samotných zakázkách, tedy kromě zámečníků, kteří vykonávají práci na dílně provozovny.

Ze zpracované tabulky v kapitole Struktura, která se zabývá jednotlivými pracovními pozicemi, lze odhalit, že z celkového počtu 34 zaměstnanců, je 11 pracovníků THP, což tvoří podíl 32 % zaměstnanců. Zbýlých 68 % jsou samotní dělníci, což je přesně 23 pracovníků.

Pohlaví pracovníků

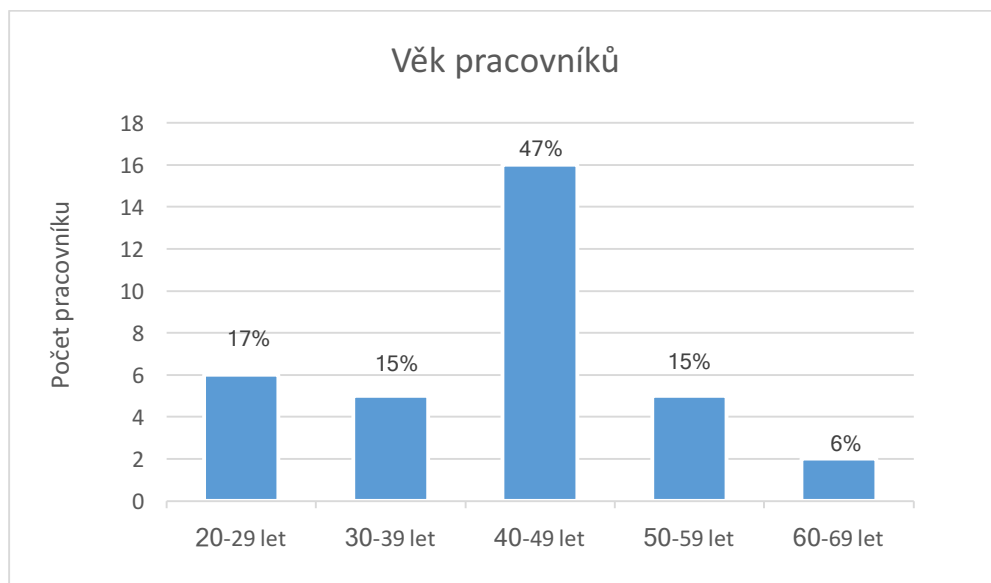
Co se týče pohlaví zaměstnanců, ve společnosti pracuje pouze 5 žen a 29 mužů, což je pro toto technické odvětví zcela pochopitelné.



Graf č. 6: Rozdělení pracovníků podle pohlaví (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 18)

Věk pracovníků

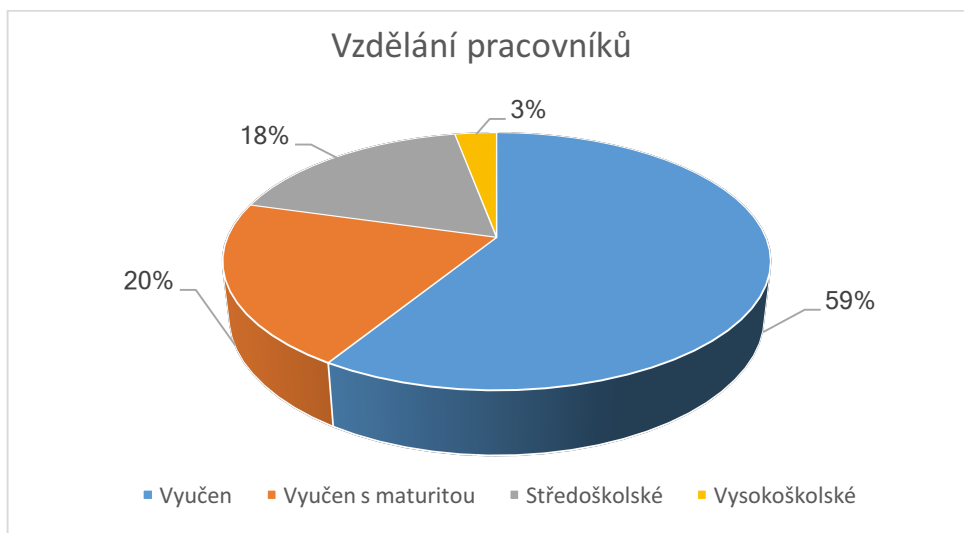
Při analýze věku zaměstnanců bylo zjištěno, že skoro polovina pracovníků se nachází ve středním věku, tedy 40-49 let dosahuje přesně 16 pracovníků. Pouze 2 zaměstnanci se pomalu blíží důchodovému věku a ostatní věkové kategorie mají ve společnosti zastoupení okolo 15 %. Průměrný věk zaměstnanců se pohybuje okolo 41,8 let, což vypovídá o tom, že ve společnosti pracují především zkušenější zaměstnanci. Pokud bude porovnán průměrný věk zaměstnanců ve společnosti FAKSA-STRAKA, s. r. o., s průměrem v ČR, lze zjistit, že v ČR je průměrný věk o 0,6 roku vyšší, tedy 42,4 let (44).



Graf č. 7: Rozdělení pracovníků podle věku (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 18)

Vzdělání pracovníků

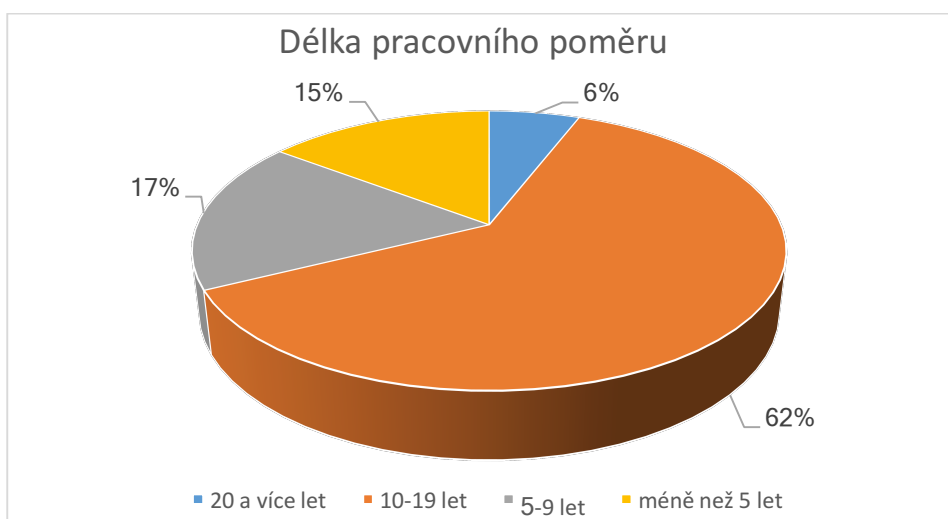
Při zkoumání vzdělanosti zaměstnanců bylo zjištěno, že pouze 1 pracovník má vysokoškolské vzdělání magisterského stupně a skoro 60 % pracovníků je vyučeno. Okolo 20 % pracovníků má středoškolské vzdělání a také podobný poměr zaměstnanců je vyučených s maturitní zkouškou. V tomto odvětví by jistě bylo zapotřebí více zaměstnanců s vysokoškolským vzdělání, a to pro některé činnosti, jako jsou například technické nákresy a jiné. Avšak ve společnosti pracují zaměstnanci, kteří v tomto oboru mají již dlouholetou praxi a zkušenosti. Pokud by však bylo třeba jakéhokoliv pracovníka něčemu přiučit, společnost by zaměstnanci zajistila doučení pomocí rekvalifikačních kurzů či školení.



Graf č. 8: Rozdělení pracovníků podle vzdělání (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 18)

Délka zaměstnání

Dále byla analyzována délka pracovního poměru stávajících zaměstnanců. Bylo zjištěno, že více než 60 %, což je přesně 21 zaměstnanců, pracují ve společnosti v rozmezí 10-19 let, což se zdá být vysoké číslo. Přesně 6 zaměstnanců zde pracuje 5-9 let a méně než 5 let ve společnosti pracuje 5 lidí, z nichž 1 pracovník je ve společnosti zaměstnán necelý 1 rok. V průměru je tedy délka zaměstnání 11,5 let, což vypovídá o tom, že společnost si udržuje stálé zaměstnance.



Graf č. 9: Délka pracovního poměru pracovníků (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 18)

Fluktuace zaměstnanců

Dále byly ve společnosti zjišťovány výkyvy mezi příchody a odchody nových zaměstnanců. V České republice je střední hodnota fluktuace rovna 14,8 %, u některých společností však dosahuje i 25 %. Míra fluktuace záleží také na oboru, analyzovaná společnost podniká v oboru stavebnictví, kde se fluktuace rovná v průměru 14,4 %. Doporučená míra fluktuace by se však měla ideálně pohybovat mezi 5-10 % (10).

Tabulka č. 5: Fluktuace zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 17)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Počet zaměstnanců	33	31	32	33	34
Noví zaměstnanci	2	1	1	2	1
Ztráta zaměstnanců	3	2	3	0	0
Výpočet míry fluktuace	$\frac{3}{33} \times 100$	$\frac{2}{31} \times 100$	$\frac{3}{32} \times 100$	0	0
Míra fluktuace	9,1 %	6,5 %	9,4 %	0	0

Dle výpočtů ve výše uvedené tabulce se míra fluktuace ve FAKSA-STRAKA, s. r. o., v letech 2013-2015 pohybuje v doporučených hodnotách a v posledních dvou letech je fluktuace nulová. V roce 2015 byla míra fluktuace nejvyšší, avšak oproti střední hodnotě v České republice se nachází pod průměrem. Pokud se ze všech naměřených hodnot spočítá průměr, lze dojít k hodnotě 5 %, což je nejnižší hodnota doporučené míry fluktuace, a to je velmi příznivý jev.

Nemocnost pracovníků

Veškeré informace ke zpracování následujících údajů byly poskytnuty hlavní účetní z účetního softwaru Pohoda.

Nemocnost zaměstnanců byla sledována za období posledních pěti let, tedy roky 2013-2017, v těchto letech bylo dohromady odpracováno 272 008 hodin, což je v průměru okolo 55 000 hodin za rok. Za těchto 5 let bylo ve společnosti zaznamenáno 9 736 hodin nemoci všech zaměstnanců a 608 hodin strávených ošetřováním člena rodiny. Pokud budou vypočítány průměry daných hodnot v období posledních 5 let, celková střední míra nemocnosti zaměstnanců této společnosti dosahuje 3,55 % a hodnota OČR je v průměru 0,23 %.

Rok 2013

V tomto roce bylo odpracováno 53 217 hodin, z toho bylo 408 hodin nemoci a 96 hodin při ošetřování člena hodiny.

Nemocnost 2013 = 0,76 %,

OČR 2013 = 0,18 %.

Rok 2014

V kalendářním roce 2014 bylo odpracováno 52 458 hodin, nemocnost se rovnala 784 hodinám a doba OČR dosahovala 192 hodin, což bylo za sledované roky nejvyšší.

Nemocnost 2014 = 1,49 %,

OČR 2014 = 0,37 %.

Rok 2015

V roce 2015 zaměstnanci odpracovali 53 810 hodin, nemocnost dosahovala 2 317 hodin a OČR bylo rovno 120 hodinám.

Nemocnost 2015 = 4,31 %,

OČR 2015 = 0,22 %.

Rok 2016

V tomto roce bylo odpracováno 54 923 hodin, nemocnost se zvýšila na neuvěřitelných 3 048 hodin a OČR bylo 144 hodin.

Nemocnost 2016 = 5,55 %,

OČR 2016 = 0,26 %.

Rok 2017

V posledním roce bylo odpracováno nejvíce hodin, a to 57 600 hodin, také nemocnost dosáhla nejvyšší úrovně, tedy 3 236 hodin, počet hodin OČR však bylo v tomto roce nejnižší, tedy pouze 56 hodin.

Nemocnost 2016 = 5,62 %,

OČR 2016 = 0,10 %.



Graf č. 10: Počet hodin nemoci pracovníků v jednotlivých letech (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 18)

Z grafu, který zaznamenává nemocnost zaměstnanců, vyniká každoroční vzrůst počtu hodin, kdy byli zaměstnanci nemocni.

Pro srovnání výsledků nemocnosti bylo zjištěno, že průměrná míra nemocnosti v České republice dosahuje 4,45 % (11). Dočasná pracovní neschopnost pro nemoc či úraz dle ekonomických odvětví CZ-NACE v roce 2016 dosahovala 4,7 % (23). To znamená, že společnost se v průměru nachází pod touto mírou, avšak v letech 2016 a 2017 se nemocnost zaměstnanců vyšplhala nad tuto hodnotu.

Produktivita práce

Pro účely analýzy byla zkoumána produktivita práce, a to zejména produktivita práce z tržeb, mzdová produktivita z tržeb a poté mzdová rentabilita.

Tabulka č. 6: Produktivita práce z tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 17)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby (v Kč)	42 820	48 658	56 526	64 908	66 339
Počet zaměstnanců	33	31	32	33	34
Výpočet	$\frac{42\,820}{33}$	$\frac{48\,658}{31}$	$\frac{56\,526}{32}$	$\frac{64\,908}{33}$	$\frac{66\,339}{34}$
Produktivita tržeb (v tis. Kč)	1 297,58	1 569,61	1 766,43	1 966,91	1 951,15

Produktivita práce z tržeb udává, jak vysoké tržby vyprodukuje průměrně jeden zaměstnanec za daný rok. Příznivý je růst tohoto ukazatele v čase. Ve výše uvedené tabulce produktivita práce z tržeb roste, tedy až na poslední rok 2017, kdy se tato hodnota snížila, avšak pouze o 0,8 %.

Tabulka č. 7: Mzdová produktivita z tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 17)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby (v Kč)	42 820	48 658	56 526	64 908	66 339
Mzdové náklady (v Kč)	8 862	8 554	9 809	10 402	11 825
Výpočet	$\frac{42\,820}{8\,862}$	$\frac{48\,658}{8\,554}$	$\frac{56\,526}{9\,809}$	$\frac{64\,908}{10\,402}$	$\frac{66\,339}{11\,825}$
Mzdová produktivita (v Kč)	4,83	5,69	5,76	6,24	5,61

Ukazatel mzdové produktivity udává, jaký podíl tržeb připadá na 1 korunu mzdových nákladů. Pozitivním jevem je růst tohoto ukazatele v čase. Ve výše uvedené tabulce mzdová produktivita roste, tedy až na poslední rok 2017, kdy se tato hodnota snížila o 10,1 %.

Tabulka č. 8: Mzdová rentabilita (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 17)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Výsledek hospodaření (v Kč)	−3 945	436	946	4 530	4 480
Mzdové náklady (v Kč)	8 862	8 554	9 809	10 402	11 825
Výpočet	$\frac{-3\,945}{8\,862}$	$\frac{436}{8\,554}$	$\frac{946}{9\,809}$	$\frac{4\,530}{10\,402}$	$\frac{4\,480}{11\,825}$
Mzdová rentabilita (v Kč)	−0,44	0,05	0,10	0,44	0,38

Ukazatel mzdové rentability udává, jaká část výsledku hospodaření připadá na 1 korunu mzdových nákladů. Příznivým jevem je rostoucí hodnota tohoto ukazatele v čase, což výše uvedená tabulka potvrzuje, tedy pouze poslední rok mzdová rentabilita klesla o 13,6 %.

3.3.6 Schopnosti

Mezi nejlepší schopnost pracovníků patří především adaptivnost na potřeby zákazníků. Pokud je třeba například okamžitá oprava realizovaného zařízení v případě havárie, servisní technik je schopen převést servisní skupinu na potřebné místo (19).

Práci provádí zkušení zaměstnanci s dlouholetými zkušenostmi, čehož si lze všimnout po prostudování vzdělání a délky zaměstnání v kapitole Spolupracovníci.

Další schopnosti společnosti je poskytování vzdělání a kvalifikace svým zaměstnancům v podobě různých školení, ze zákona povinné školení řidičů, školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a požární ochraně, dále školení pro obsluhu a montáž pojízdného lešení typu BoSS, které se koná jedenkrát ročně (19).

V neposledním případě jsou montéři elektrikáři povinni složit zkoušky dle vyhlášky 50/1978 Sb. O odborné způsobilosti v elektrotechnice, montéři VZT skládají svářečské zkoušky. Společnost dále zajišťuje pro montéry chladicích zařízení a servisní techniky školení týkající se montáže a servisu klimatizačních zařízení od jednotlivých dodavatelů, například Daikin, LG, Sinclair a Toshiba (19).

3.3.7 Sdílené hodnoty

Sdílenými hodnotami jsou především spokojení zákazníci, tudíž spolehlivost pracovníků a kvalitně odvedená práce pro zajištění dobrých referencí, které zaručují budoucí vývoj společnosti. Do sdílených hodnot by také měl patřit dobrý kolektiv, který však ve společnosti úplně nefunguje. Mezi technickohospodářskými pracovníky až na výjimky panuje vcelku uvolněná atmosféra, avšak mezi montéry vzájemně a spolu s některými THP pracovníky je atmosféra lehce napjatá. To se ale jednatel snaží změnit a kolektiv stmelit různými teambuildingovými akcemi, které se většinou konají 2x ročně, a to vánoční večírek v zimě a v průběhu roku oslavy jubileí pracovníků, které bývají pořádány v objektu provozovny (19).

Tabulka č. 9: Silné a slabé stránky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Definované strategie	Chybí ISO certifikát
Odpovídající organizační struktura	Chybí hodnocení pracovníků
Vyvážený poměr zaměstnanců	Rostoucí nemocnost
Zkušenosti zaměstnanci	Úzká nabídka benefitů
Pravidelné školení zaměstnanců	-
Demokratický styl řízení	-
Odpovídající poměr mužů a žen oboru podnikání	-
Vyvážená věková struktura zaměstnanců	-
Odpovídající vzdělání zaměstnanců oboru podnikání	-
Stálí zaměstnanci	-
Nízká fluktuace	-
Osobní ohodnocení	-
Sezónní odměna	-
Třináctý plat	-
Benefity	-
Pracovní prostředí	-
Rostoucí produktivita z tržeb, mzdová produktivita a rentabilita	-

3.4 Shrnutí dotazníkového šetření

K vytvoření vnitřního předpisu pro hodnocení a odměňování pracovníků je třeba znát také názor zaměstnanců, což je hlavní důvod, proč byla provedena analýza spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření.

Dotazníkového šetření se zúčastnili všichni zaměstnanci, tudíž bylo vyplněno všech 34 dotazníků. Odpovídalo 5 žen a 29 mužů. Ze všech dotazovaných 68 % zaměstnanců pracuje jako dělník a 32 % jako THP pracovník.

Ve společnosti pracuje skoro polovina lidí ve věku 40-49 let, pouze 2 zaměstnanci mají nad 60 let a ostatní věkové kategorie mají ve společnosti zastoupení okolo 15 %.

Zaměstnanci jsou dle odpovědí ve společnosti spokojeni, jelikož drtivá většina z nich by nezměnila svého zaměstnavatele, avšak přesto většina z nich není spokojena s výší

své mzdy. Na druhou stranu si okolo 70 % zaměstnanců myslí, že současný systém hodnocení je spravedlivý a že by se tento systém měnit neměl.

Dále podle pracovníků výše mzdy odpovídá jejich pracovním výkonům, ale pokud by obdrželi za svou práci vyšší mzdu, motivovalo by je to ještě k lepším pracovním výkonům.

Zaměstnanci jsou spokojeni s vedením společnosti a také s pracovními výkony svého nadřízeného, ale podle výsledků lehce převažují ti zaměstnanci, kteří se domnívají, že nedostávají dostatečnou zpětnou vazbu od vedoucího k výsledku jejich práce.

Co se týká hodnocení práce, dle odpovědí zaměstnanců jejich pracovní výkon není hodnocen a polovina zaměstnanců je pro zavedení hodnotícího systému.

Pro většinu pracovníků jsou dobré vztahy mezi spolupracovníky důležité, avšak s kolektivem je spokojena pouze polovina zaměstnanců.

Dle odpovědí se zaměstnanci při výkonu práce necítí ve stresu, avšak pro dělnické profese je výkon práce fyzicky náročný. Nadřízený zaměstnancům naštěstí poskytuje podporu a pomoc a pracovníci jsou spokojeni s komunikací vedení společnosti. To je možná i hlavní důvod, proč by skoro všichni zaměstnanci doporučili svého zaměstnavatele.

Všichni zaměstnanci si myslí, že jsou pro společnost přínosní a většina se domnívá, že jejich přínos je také společností uznáván. Také proto všichni pracovníci vkládají do své práce to nejlepší, co v nich je. Zaměstnanci jsou spokojeni s náplní své práce a také s pracovními podmínkami na pracovišti. Pracovníci si též myslí, že díky jejich přínosu společnost poskytuje kvalitní služby.

Zaměstnanci mají také zájem o zavedení nových benefitů. Ze všeho nejvíce by preferovali sick days, dále flexi poukázky a příspěvky na penzijní připojištění.

Tabulka č. 10: Silné a slabé stránky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Stálí zaměstnanci	Nespokojenost s výší mzdy
Spokojenost s společností	Nedostatečná zpětná vazba
Spravedlivý systém odměňování	Absence systému hodnocení pracovníků
Spokojenost s prací nadřízeného	Nespokojenost s pracovním kolektivem
Podpora zaměstnanců od nadřízeného	Fyzicky náročná práce pro dělníky
Spokojenost zaměstnanců s náplní práce	Preference hmotné motivace
Spokojenost s pracovními podmínkami	-
Poskytování kvalitních služeb	-
Zájem zaměstnanců o zavedení systému hodnocení pracovníků	-
Zaměstnanci nepocítují stres z práce	-
Zaměstnanci by doporučili společnost jako dobrého zaměstnavatele	-
Zaměstnanci pocítují uznání a přínos své práce	-

3.5 Řízený rozhovor

Pro řízený rozhovor bylo přichystáno 11 otázek, které byly pokládány jednatelem společnosti FAKSA-STRAKA, s. r. o. Většina dotazů vycházela z informací zjištěných z dotazníkového šetření, poslední otázky byly zaměřeny na případné hrozby.

1) Jste spokojen s pracovními výkony Vašich zaměstnanců? Kontrolujete jejich výstupy?

Ano, spokojený jsem, až na některé výhrady, které se jistě objevují v každé společnosti. Při práci montérů máme pevně daný technologický postup, který musí být dodržován, pro kontrolu montéři provádí po montáži nových zařízení fotodokumentaci. Kontrola se také provádí v kontrolní dny a při předání hotové zakázky. Kontrolu THP pracovníků provádím tím, že například při cenových nabídkách spolupracuji se zaměstnanci, avšak tito zaměstnanci jsou samostatní a nepotřebují být kontrolováni.

2) Myslíte si, že jsou zaměstnanci Vaší společnosti spokojeni se současným systémem odměňování? Proč?

Dle mého názoru nikdy žádný zaměstnanec nebude na 100 % spokojen. Montéři dostávají více peněz, než je jejich platové zařazení. Dám však příklad. Pokud je zaměstnanec ohodnocen částkou 150 Kč na hodinu, společnost za něj vynaloží náklad ve výši 350 Kč na hodinu, avšak pracovník odvádí ze svých 150 Kč ještě daň.

3) Souhlasil byste se zavedením nového systému hodnocení? Pokud ano, v jaké časové frekvenci byste jej chtěli užívat?

O novém systému hodnocení jsem neuvažoval. Zaměstnanci jsou hodnoceni po zhodnocení dokončené zakázky. Pokud je zákazník spokojen a zakázku uzná za nadprůměrně vyhotovenou, pracovníci jsou pochváleni. Pokud si však po dokončení zakázky zákazník stěžuje, jsou na to pracovníci upozorněni.

4) Jakým způsobem se snažíte motivovat své zaměstnance?

Myslím, že největší motivaci dostávají prostřednictvím odměn, a to sezónní odměnu a třináctý plat, který pracovníci dostávají za celoroční práci.

5) Myslíte si, že jsou Vaši zaměstnanci spokojeni s pracovním kolektivem?

Myslím si, že v dřívějších letech bývali spokojenější než nyní. Avšak vzhledem k nízké fluktuaci nejspíš nespokojení nebudou. Vztahy mezi pracovníky jsou také jeden z aspektů dosavadního systému odměňování. Každý dostává stejnou výši mzdy či odměn, tímto zamezíme zbytečnému srovnávání mezi pracovníky.

6) Plánujete v budoucnu změny v systému odměňování?

Ne, v budoucnu zatím žádné změny v systému odměňování neplánuji.

7) Neuvažujete o zavedení nějakého nového benefitu? Např. Sick days, flexi poukázky či jiný?

Uvažujeme o zavedení 5ti dnů dovolené navíc. O jiné benefity mezi pracovníky není zájem. Zájem mezi zaměstnanci je pouze o peníze. Věřím, že možnost sick days by se pracovníkům jistě líbila, ale bohužel to díky naší organizaci práce nelze zavést, celý týden je vždy naplánovaný, který montér pojede na jakou zakázku, a pokud by zaměstnanec ráno zavolal, že mu není dobře a chtěl by využít tohoto benefitu, naboural by tím organizaci práce na celý den, ne-li týden.

8) Máte problém s obsazováním některých pracovních pozic? Pokud ano, kterých?

Ano, největší problém máme s obsazováním pozic chladírenský technik a elektromontér.

9) Jak řešíte problém s nedostatkem zaměstnanců?

Intenzivně sháníme nové lidi. Nabídku pracovních pozic nevystavujeme na internet. Nové zaměstnance sháníme přes své kontakty, například na něčí doporučení. Tento způsob nábory nových zaměstnanců se osvědčil lépe než příjem zaměstnanců z ÚP. Vzhledem k tomu, že v naší společnosti začali pracovat na DPP synové některých montérů, podařilo se nám omladit pracovní kolektiv tím, že jsme je po nějaké době přijali na HPP.

10) Dostávají Vaši zaměstnanci nabídky pracovat u konkurenčních společností?

Nedostávají. Pokud by se však takto stalo, se zaměstnancem bych probral výhody a nevýhody nabídky této společnosti a své dosavadní práce. Po tomto rozhovoru by však zůstalo rozhodnutí na samotném pracovníkovi.

11) Spolupracujete s Úřadem práce ČR při hledání nových zaměstnanců?

Využíváte dotace, které ÚP poskytuje?

Ne, nespolupracujeme, tudíž ani nevyužíváme dotace. Jak již bylo v 9. otázce zmíněno, nové zaměstnance sháníme na doporučení buď od stávajících zaměstnanců či od známých.

Tabulka č. 11: Silné a slabé stránky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Spokojenost vedení se zaměstnanci	Nespokojenost zaměstnanců s výší mzdy
Kontrola odvedené práce	Neplánování systému hodnocení pracovníků
Motivace zaměstnanců	Neplánování změn systému odměňování
Možné zavedení nového benefitu	Problém s obsazováním některých pracovních pozic
Omlazení kolektivu	Žádná spolupráce s ÚP
Nízká fluktuace	Nevyužití dotací od ÚP
Spokojenost zaměstnanců se společností	-
Hledání zaměstnanců různými způsoby	-
Řešení eventuálních odchodů zaměstnanců	-

3.6 Porterova analýza pěti sil „5F“

V této kapitole je analyzováno odvětví společnosti a jeho možná rizika.

3.6.1 Stávající konkurenti

Na internetovém portálu Firmy.cz bylo dohledáno 54 společností v Olomouckém kraji, které poskytují služby v oblasti montáží a servisu vzduchotechnických zařízení.

Avšak mezi největší konkurenci z hlediska vedení společnosti je za největší soupeře považováno 5 společností, z nichž největším konkurentem je společnost Vzduchotechnika Zmrzlík, s. r. o., která sídlí ve Šternberku. Mezi další konkurenční společnosti patří Ladislav Krejčíř – vzduchotechnika, Agida, s. r. o., EL. CENTRUM, s. r. o., a Vzduchotechnika s. r. o., Henčlov (21).

Společnost se považuje v Olomouckém kraji ve svém odvětví za tržního vůdce, předpokládá, že se svými službami zaujímá více než 40 % podílu na trhu (19).

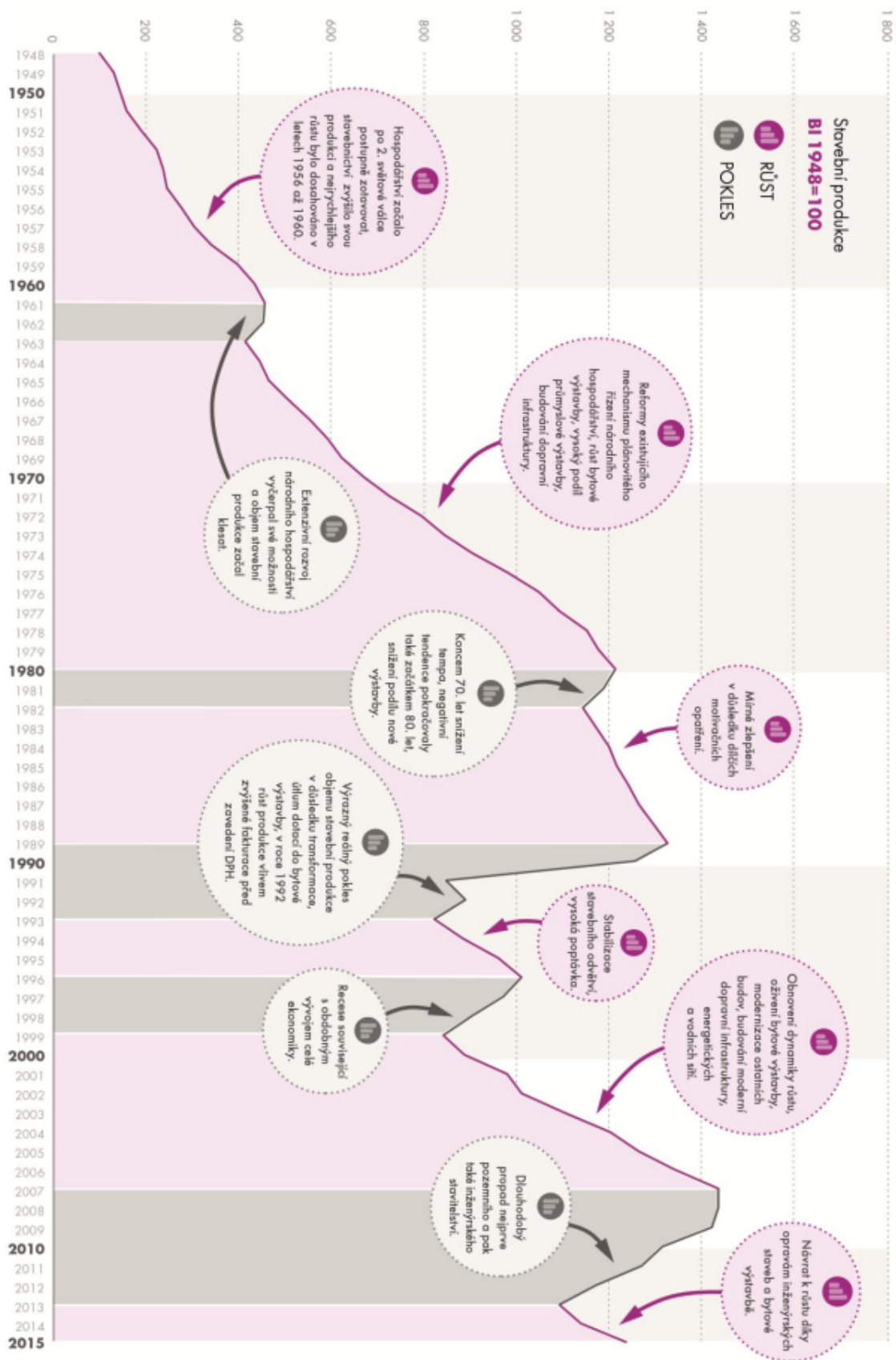
Vývoj trhu

Stavebnictví se na tvorbě HDP podílí 5 až 6 procenty a přibližně 6 % ekonomicky aktivního obyvatelstva pracuje v tomto odvětví (24).

Níže uvedený graf zaznamenává dlouhodobý vývoj stavebního trhu, avšak pouze do roku 2015. Z grafu lze vyčíst, že od roku 2007 stavební trh zaznamenal recesi, která se v roce 2008 pochopitelně prohlubovala, následoval propad, který zapříčinila ekonomická krize. Z recese se stavební trh vzpamatoval až v roce 2013, kdy znovu stavební produkce začala růst, a to díky opravám inženýrských staveb a bytové výstavbě (24).

Podle ČSÚ v roce 2016 stavební produkce klesla meziročně reálně o 7,6 %. Konečně v roce 2017 stavební produkce meziročně po očištění o vliv počtu pracovních dnů vzrostla o 2,1 %, bez očištění se zvýšila o 1,7 %. Na počátku roku 2018 stavební produkce nadále roste, v lednu reálně meziročně vzrostla o 33,6 % a v únoru o 9,4 % (25).

Vývoj stavebního trhu v tomto roce může být považován společností za příležitost k zisku nových zakázek a dosažení vyššího podílu na trhu.



Graf č. 11: Dlouhodobý vývoj stavebního trhu (Zdroj: 24)

3.6.2 Potenciální konkurenti

Mezi potenciální konkurenty se řadí například společnost I-THERM, spol. s r. o., jelikož se snaží dělat cenové nabídky na zakázky z oblasti vzduchotechniky, přitom jejich náplní práce jsou dodávky a servis tepelné techniky (19).

Riziko vstupu potenciálních konkurentů na trh je poměrně nízké, jelikož počáteční náklady, které by musela začínající společnost vynaložit na to, aby se stala vyrovnaným konkurentem, jsou příliš vysoké. Společnost FAKSA-STRAKA, s. r. o., účinkuje na trhu již 25 let, tudíž jí nehrozí nedostatek zakázek a nemá nouzi o loajální, spokojené zákazníky.

3.6.3 Dodavatelé

Společnost FAKSA-STRAKA, s. r. o., si pečlivě vybírá své dodavatele v závislosti na obchodních vztazích dodavatelské společnosti, a to především podle ceny, schopnosti řešení reklamací, délky splatnosti faktur a podle celkového jednání společnosti. Pokud se dodavatel dokáže se společností dohodnout na podmínkách, stává se z něj stálý dodavatel, se kterým společnost navazuje dlouhodobou spolupráci. Mezi nejvýznamnější dodavatele patří:

- Vzduchotechnika – Remak, Atrea, Elektrodesign.
- Klimatizace – Sinclair, LG, Toshiba, Daikin, Fujitsu, Panasonic.
- Rozvody potrubí – UNIVENT, K. T. O.
- Spojovací materiál – Solida, Berner.
- Nářadí – HILTI, Kovoslužba (19).

Společnost nemá velkou škálu dodavatelů, ale přesto si dodavatelé mezi sebou konkurují cenami, avšak společnost si v rámci dodavatelských vztahů ve zdravé míře diktuje cenu, tudíž jejich vyjednávací schopnost se dá považovat za slabou.

3.6.4 Odběratelé

Odběratelé společnosti by se dali rozdělit do dvou skupin, první z nich se dá definovat jako odběratelé s jednorázovou spoluprací, kam se řadí především soukromé osoby nebo společnosti, které nejsou se službami společnosti spokojeni. Dále druhou skupinou odběratelů jsou odběratelé s dlouhodobou spoluprací. Většinou se jedná o společnosti,

jako je například MONTIX, a. s., Eurogema CZ, a. s., Ing. Zdeněk Tomek – stavební firma, a. s., Stavební společnost Navrátil, s. r. o., Hexpol Compounding, s. r. o., Robertshaw, s. r. o., a jiné. Tyto společnosti se na společnost FAKSA-STRAKA, s. r. o., obrací každoročně na základě dlouholetých pracovních vztahů (19).

Tabulka č. 12: Podíly na tržbách hlavních odběratelů společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 19)

Hlavní odběratelé	Přibližné podíly na tržbách za rok 2017
MONTIX, a. s.	15 %
Eurogema CZ, a. s.	10 %
Ing. Zdeněk Tomek – stavební firma, a. s.	10 %
Stavební společnost Navrátil, s. r. o.	10 %
Robertshaw, s. r. o.	10 %
Hexpol Compounding, s. r. o.	10 %
Ostatní společnosti, soukromé osoby	35 %

Z tabulky lze vyčíst, že v roce 2017 se na tržbách společnosti FAKSA-STRAKA, s. r. o., nejvíce podílela společnost MONTIX, a. s., dále dalších 5 společností, kdy každá z nich zaujímala 2/3 podílu největšího odběratele. Těchto 6 společností se postaralo 65% podíl na tržbách za rok 2017. Do zbylých 35 % patří menší, nepravidelní odběratelé a soukromé osoby.

U stavebních společností je při každé zakázce jednáno o ceně a nalezení kompromisu, tedy vyjednávací schopnost je zde silná. U konečných odběratelů, kdy se jedná o jejich investiční záměry, se o velikosti ceny nejedná, pokud nemají konkurenční nabídku, která je výrazně výhodnější. V tomto případě je vyjednávací schopnost slabší.

3.6.5 Hrozba substitutů

Vzhledem k tlaku zákazníka na cenu poskytovaných služeb jsou některé společnosti poskytující tyto služby nuceny k realizaci zakázky za použití levnějších zařízení, která jsou nejčastěji dodávána z Polska, a tím sice sníží konečnou cenu zakázky, avšak podlomí kvalitu prováděných prací, jelikož tato zařízení mnohdy nemají delší životnost, než je délka trvání záruky. Tento aspekt hraje významnou roli při soutěži o zakázku (19).

Společnost FAKSA-STRAKA, s. r. o., tyto levnější varianty zařízení nerada používá při realizaci svých zakázek, jelikož si je vědoma toho, že takto odvedená práce není vůči zákazníkovi spravedlivá (19).

Tabulka č. 13: Příležitosti a hrozby (Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby
Silné postavení na trhu v OK	Vysoká konkurence
Vývoj stavebního trhu	Silná vyjednávací síla odběratelů
Nízké riziko potenciálních konkurentů	Hrozba spotřebitelských substitutů
Slabá vyjednávací síla dodavatelů	-

3.7 Analýza trhu práce

V této kapitole bude rozebrána situace na trhu práce, jež souvisí s vývojem nezaměstnanosti, volných pracovních míst a míry nezaměstnanosti. Analyzovanou lokalitou bude pouze Olomoucký kraj, který zahrnuje území 5 okresů, a to Jeseník, Olomouc, Prostějov, Přerov a Šumperk. Společnost FAKSA-STRAKA, s. r. o., spadá pod okres Olomouc.

3.7.1 Situace na trhu práce

V posledních sedmi letech byly na trhu práce v Olomouckém kraji zaznamenány výrazné výkyvy zaměstnanosti. Rok 2009 se potýkal s masovým propuštěním z důvodu poklesu zakázek a světové finanční krize. Nezaměstnanost rostla a v únoru 2010 kulminovala. V letech 2011–2013 docházelo k výraznému kolísání nezaměstnanosti, jelikož mnoho zaměstnavatelů uzavíralo se svými zaměstnanci pracovní smlouvy na dobu určitou a přes zimní sezónu byli nuceni se registrovat na ÚP. Rok 2014 se potýkal se zvraty v nezaměstnanosti. Následující roky 2015–2017 byly ve znamení neustálého poklesu nezaměstnanosti, což je pro tento kraj s vysokou nezaměstnaností dobrý jev (22).

Zaměstnavatelé v Olomouckém kraji

Podle organizační statistiky ČSÚ existovalo v Olomouckém kraji v roce 2016 celkem 1 316 ekonomických subjektů s více než 25 zaměstnanci, o rok později se jejich počet nepatrně zvýšil na 1 338 organizací (22).

Tabulka č. 14: Počet velkých zaměstnavatelů v OK a jeho okresech v roce 2017 (Zdroj: 22)

Velikostní kategorie zaměstnavatelů	okresy					Olomoucký kraj
	JE	OC	PV	PR	SU	
25–49	45	254	106	138	121	664
50–99	26	139	58	69	65	357
100–199	6	85	32	36	33	192
200–249	1	8	3	5	3	20
250–499	5	31	13	14	8	71
500–999	-	10	2	4	3	19
1 000 a více	-	9	1	2	3	15
Celkem	83	536	215	268	236	1 338

Volná pracovní místa

Od roku 2014 se v Olomouckém kraji zvyšuje počet volných pracovních míst. V roce 2015 poprvé v historii ÚP ČR překročil počet volných míst hranici 6 tisíc (22).

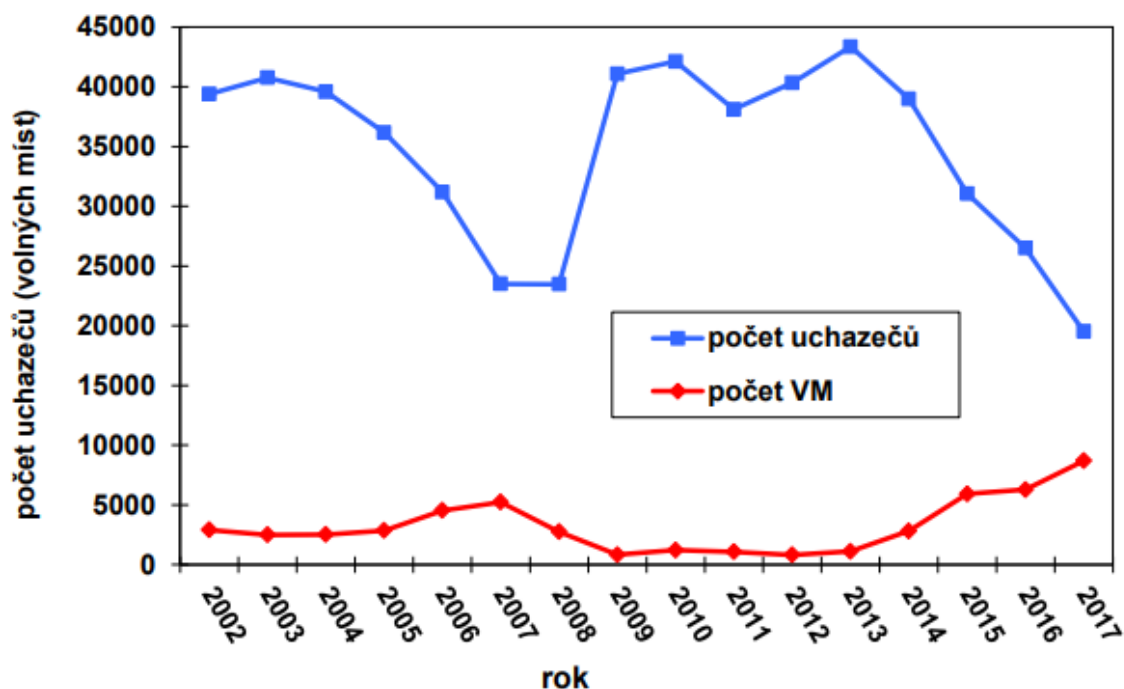
Níže uvedená tabulka ukazuje, že v prosinci 2017 se v zvýšil počet volných míst v Olomouckém kraji o 38 %. Díky současnému poklesu nezaměstnanosti se snížil počet uchazečů připadajících na 1 volné místo ze 4 na 2 osoby a tento ukazatel tak dosáhl rekordně nízké hodnoty od vzniku krajského uspořádání (22).

Tabulka č. 15: Počet hlášených volných míst dle požadavků na vzdělání (Zdroj: 22)

Stupeň vzdělání	31. 12. 2016			31. 12. 2017		
	uchazeči	volná místa	uchaz./ 1 místo	uchazeči	volná místa	uchaz./ 1 místo
ZŠ a nižší	7 343	2 422	3,0	5 526	3 706	1,5
střední odborné	11 382	2 732	4,2	8 361	3 473	2,4
úplné střední s maturitou	5 824	854	6,8	4 204	1 169	3,6
vyšší odborné	200	29	6,9	155	52	3,0
vysokoškolské	1 746	245	7,1	1 273	296	4,3
Celkem	26 495	6 282	4,2	19 519	8 696	2,2

Za poslední 4 roky v Olomouckém kraji sice počet volných míst výrazně vzrostl, ale ve srovnání s ostatními kraji se jeho pozice výrazněji nezměnila. Na konci roku 2017

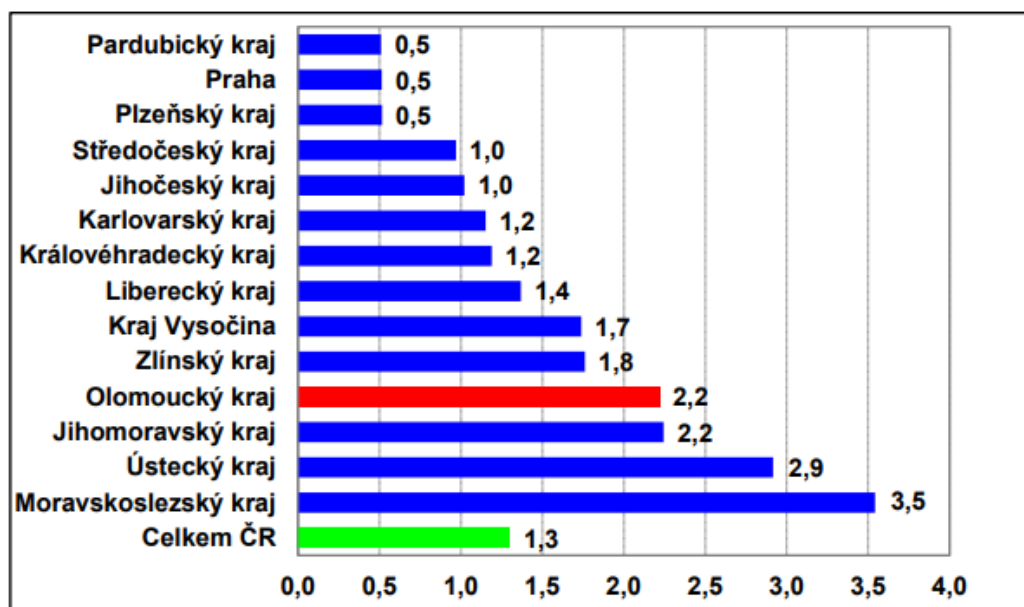
vykázal Olomoucký kraj čtvrtý nejvyšší počet uchazečů o zaměstnání na jedno volné místo, jednalo se o hodnotu 1,7x vyšší než v ČR (22).



Graf č. 12: Počet uchazečů a volných míst v Olomouckém kraji (Zdroj: 22)

Na výše uvedenému grafu si lze všimnout meziročního kolísání počtu uchazečů o práci a jak od roku 2013, kdy dosáhl maxima, každým rokem klesá. Počet volných míst však stále kolísá okolo stejné hodnoty, od roku 2013 však roste a v loňském roce dosahoval nejvyšší hodnoty.

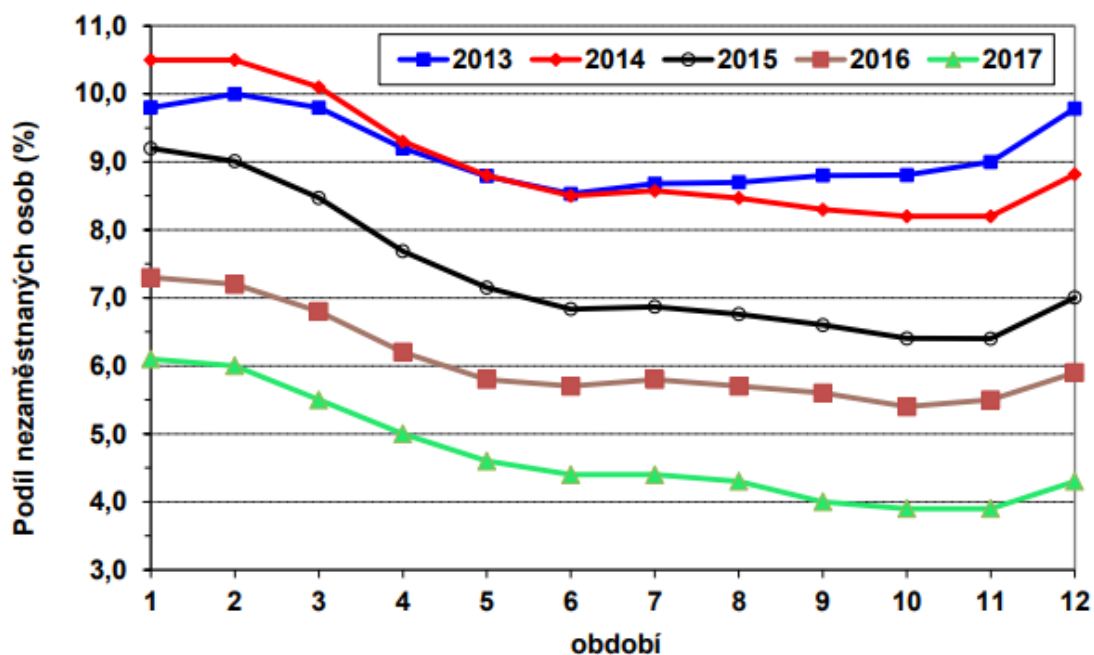
Dále z grafu, který je umístěn na další straně, lze vyčíst, že Olomoucký kraj si mezi ostatními kraji České republiky, co se týče počtu uchazečů na jedno volné místo, nevede nejlépe, je však srovnatelný s krajem Jihomoravským. Avšak oproti celorepublikové hodnotě, která ukazuje hodnotu 1,3 uchazečů na 1 volné pracovní místo, je hodnota 2,2 uchazečů na jedno volné místo v Olomouckém kraji dosti vysoká, jak již bylo zmíněno 1,7násobná.



Graf č. 13: Počet uchazečů na jedno volné místo v krajích k 31. 12. 2017 (Zdroj: 22)

Vývoj nezaměstnanosti

Podíl nezaměstnaných osob dosáhl v Olomouckém kraji k 31. 12. 2017 hodnoty 4,3 %. Ve srovnání s ostatními kraji byl podobně jako v minulé kapitole čtvrtým nejhorším. Od roku 2009 do roku 2012 bylo opravdu vysoká míra nezaměstnanosti, která se však od roku 2013 snižuje, což lze pozorovat v níže uvedeném grafu (22).



Graf č. 14: Podíl nezaměstnaných osob v Olomouckém kraji (Zdroj: 22)

Pro společnost FAKSA-STRAKA, s. r. o., tyto statistiky znamenají, že společnosti uniká příliv potenciálních pracovníků a to z toho důvodu, že se snižuje nezaměstnanost, zvyšuje se počet zaměstnavatelů, tudíž roste i počet pracovních míst. Avšak Olomoucký kraj je 4. krajem s nejvyšším počtem uchazečů o zaměstnání na jedno volné pracovní místo, což je pro společnost ve srovnání s jinými kraji ČR velká výhoda.

3.7.2 Nabídka a poptávka po klíčových pracovních pozicích

Podle úřadu práce v České republice je největší nouze o dělníky v průmyslu, chybějí však i vysokoškoláci. Velká poptávka je po strojařích, elektrotechnicích či chemicích.

V Olomouckém kraji bylo podle integrovaného portálu MPSV v lednu roku 2018 nabízelo 20 035 uchazečů pracovní sílu, hlášeno bylo 9 100 volných pracovních míst, což z pohledu společnosti znamená, že by bylo možné si pracovníky vybírat, avšak dle analýzy nabídky a poptávky po klíčových pracovních pozicích byl zjištěn opak, což lze vyčíst z následující tabulky.

Tabulka č. 16: Nabídka a poptávka po pracovní síle v Olomouci za 4. čtvrtletí 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22)

Pracovní pozice	Nabídka pracovní síly	Poptávka po pracovní síle
Zámečnick	16	22
Elektrikář	28	35
Montér	29	41
Účetní	34	44

Tabulka ukazuje, že poptávka po pracovní síle je vyšší než její nabídka, což by mohlo pro společnost FAKSA-STRAKA, s. r. o, znamenat hrozbu.

Tabulka č. 17: Příležitosti a hrozby (Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby
Vzdělání uchazečů o volná místa	Zvyšující se zaměstnanost v OK
-	Zvyšování volných míst v OK
-	Nedostatek pracovní síly
-	Rostoucí počet zaměstnavatelů v OK
-	Snižující se nezaměstnanost v OK
-	Nedostatek klíčových pracovních pozic na trhu

3.8 Mzdové šetření

V této kapitole je nejdříve analyzována průměrná mzda ve společnosti, srovnána s průměrem v ČR, v Olomouckém kraji a v odvětví. Dále jsou zde srovnávány průměrné mzdy klíčových pracovních pozic ve společnosti a v ČR. Následuje analýza zaměstnaneckých benefitů.

3.8.1 Průměrná mzda

Průměrná hrubá měsíční mzda ve společnosti FAKSA-STRAKA, s. r. o., je ve výši 29 204 Kč a medián je 29 755 Kč (29).

Ve 4. čtvrtletí 2017 činila průměrná hrubá měsíční mzda na přepočtené počty zaměstnanců v České republice celkem 31 646 Kč. Medián mezd činil 27 320 Kč (26).

V Olomouckém kraji však průměrná hrubá měsíční mzda ve 3. čtvrtletí roku 2017 dosáhla hodnoty 26 253 Kč. Průměrná mzda je v tomto kraji 4. nejnižší po krajích Karlovarském, Zlínském a Jihočeském. Nejvyšší mzdy dosahují zaměstnanci pracující v Hlavním městě Praha (27).

Průměrná hrubá měsíční mzda ve stavebnictví v únoru 2018 činila 31 370 Kč (28).

Pro srovnání se společnost se svou průměrnou mzdou nachází pod průměrnou hodnotou v ČR a v odvětví. Avšak v kraji se společnost nachází nad touto hodnotou, a to o 1 884 Kč, což je o 6,9 % více.

3.8.2 Průměrné mzdy klíčových pracovních pozic

V této kapitole se nachází srovnání průměrných mezd v analyzované společnosti a v celé České republice. Pro analýzu byly však dohledány pouze průměry, medián pro klíčové pracovní pozice bohužel nebyl dohledán.

Tabulka č. 18: Srovnání průměrných mezd klíčových pracovních pozic ve společnosti a v ČR (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 29, 30)

Pracovní pozice	Průměrná mzda ve společnosti FAKSA-STRAKA, s. r. o. (Kč)	Průměrná mzda v ČR (Kč)	Procentní rozdíl
Administrativní pracovník	22 054	23 047	– 4,5 %
Technik junior	23 507	28 768	– 22,4 %
Montér junior	23 903	22 757	+ 4,8 %
Servisní dispečer	25 362	29 610	– 16,7 %
Účetní	28 757	26 268	+ 8,7 %
Technik	29 755	28 768	+ 3,3 %
Asistentka, ekonom	30 111	35 325	– 17,3 %
Vedoucí skladu	30 474	31 159	– 2,2 %
Montér	30 670	29 675	+ 3,2 %
Realizační technik	33 574	28 668	+ 14,6 %
Ředitel společnosti	43 082	87 313	– 102,7 %

Ve srovnání s průměrem v České republice zjištěný z portálu Platy.cz se mzdy v analyzované společnosti v mnoha případech podobají průměru. Bohužel pro tyto účely nebyly nalezeny průměrné mzdy klíčových pracovních pozic v Olomouckém kraji. Pro porovnání by jistě posloužily lépe a to z toho důvodu, že v OK se průměrná mzda pohybuje v nižších hodnotách než v ČR. Podle průměru ČR je podhodnocen technik junior, jelikož tato pozice je určena pro technika, který je zaměstnán ve společnosti méně než 3 roky, bohužel je zde srovnáván se zkušeným technikem. Dále nižší mzdu podle průměru dostává servisní dispečer, ekonom a především ředitel společnosti. Bohužel průměrná mzda jednatele je těžko porovnatelná, jelikož mzda ředitelů ve velkých společnostech je špatně srovnatelná se mzdou ředitele mikro či malé společnosti.

Dle průměru je lépe ohodnocena účetní a realizační technik, který je takto ohodnocen díky svému vzdělání a dlouholeté praxi ve společnosti.

3.8.3 Analýza konkurence z hlediska odměňování

Pro potřeby zpracování analýzy konkurence z hlediska odměňování nebyly zjištěny potřebné informace o odměňování daných konkurenčních společností v blízkém okolí. K vypracování této analýzy byly dohledány pouze nabídky klíčových pracovních pozic různých společností v okruhu 100 km.

Tabulka č. 19: Srovnání mezd pro pozici montér klimatizačních jednotek (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 29, 32)

Pracovní pozice	Průměrná mzda ve společnosti FAKSA-STRAKA, s. r. o. (Kč)	Nabídka od zprostředkovatele práce Kon-takt, spol. s r. o. (Kč)
Montér klimatizačních zařízení	23 903	20 000

Pro srovnání byla použita průměrná mzda montérů zaměstnaných na pozici montér junior, která je však přesto vyšší než nabídka společnosti, která zprostředkovává práci.

Dále byla dohledána nabídka na pozici účetní od konkurenční stavební společnosti, která sídlí v Olomouci.

Tabulka č. 20: Srovnání mezd pro pozici účetní (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 29, 33)

Pracovní pozice	Průměrná mzda ve společnosti FAKSA-STRAKA, s. r. o. (Kč)	Nabídka od REFAS Olomouc, spol. s r. o. (Kč)
Účetní	28 757	18 000–30 000

Nabídka konkurenční společnosti má obrovské rozpětí nabízené výše mzdy. Při nástupu však není předpokládán nejvyšší rámec nabízené výše mzdy. V tomto případě lze tedy hovořit o tom, že průměrná mzda je vyšší než konkurenční nabídka.

3.8.4 Zaměstnanecké benefity

Podle zpravodaje Aktuálně.cz průzkum mezi 110 tuzemskými zaměstnavateli ze všech krajů, odvětví i velikostí ukázal, že české společnosti nabízí v průměru 12 zaměstnaneckých benefitů. Nejrozšířenějším zaměstnaneckým benefitem v ČR je mobilní telefon, který může být užíván k soukromým účelům. Mohou jej využívat lidé v 88 % českých společností (31).

Druhým nejčastějším zaměstnaneckým benefitem je příspěvek na vzdělávání. Ten poskytuje 83 % společností v ČR. K dalším nejrozšířenějším výhodám patří nápoje na pracovišti, lékařské prohlídky a příspěvek na penzijní připojištění. Všechny tyto benefity nabízejí zhruba tři ze čtyř zaměstnavatelů (31).

Tabulka č. 21: Zaměstnanecké odměny a benefity v roce 2015 (Zdroj: 31)

Typ benefitu	Kolik firem jej poskytuje
Mobilní telefon	88 %
Vzdělávání	83 %
Pitný režim	81 %
Lékařské prohlídky	77 %
Příspěvek na penzijní připojištění	77 %
Služební automobil	73 %
Stravenky	72 %
Věcné dary, jednorázové odměny	66 %
Příspěvek na životní pojištění	60 %
Třináctý plat	47 %
Kultura	42 %
Zaměstnanecké půjčky	40 %
Zdraví (např. vitamíny, rehabilitace)	36 %
Sport	35 %
Dny volna (tzv. sick day)	33 %
Očkování proti chřipce	31 %
Příspěvek na dovolenou	30 %
Flexi - poukázky	24 %
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14 %

Nárůst také zaznamenal i třináctý plat. Může to být zapříčiněno tím, že se někteří zaměstnavatelé bojí zvýšit samotné základní mzdy. Avšak stravenky v roce 2014 poskytovalo 74 % společností a jednalo se o pátý nejrozšířenější benefit, zatímco v roce 2015 to bylo 72 %. Podobně došlo k poklesu u věcných odměn či různých poukázek (31).

Za rok 2015 se nejvíce rozšířily příspěvky na životní pojištění, které nabízelo o 11% společností více než v roce 2014. Celkově jej tak mohli zaměstnanci využívat u 60 % společností. Druhý největší nárůst zaznamenaly příspěvky na penzi, a to o 9 % (31).

Malé společnosti do 50 zaměstnanců poskytují průměrně devět zaměstnaneckých výhod, společnosti nad 250 zaměstnanců až třináct (31). Společnost FAKSA-STRAKA, s. r. o., nabízí dohromady sedm benefitů včetně odměn, které již byly analyzovány v kapitole Systém odměňování pracovníků. Těmito benefity jsou stravenky, mobilní telefon, vzdělávání, pitný režim, příspěvek na životní pojištění a odměny ve formě třináctého platu a sezónní odměny.

Tabulka č. 22: Silné a slabé stránky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Medián průměrných mezd společnosti vyšší než medián průměrných mezd v ČR	Průměrná mzda společnosti nižší než v oboru stavebnictví
Průměrná mzda společnosti vyšší než průměrná mzda v OK	Mzdy některých pracovních pozic neodpovídají průměrné mzdě
Průměrná mzda společnosti vyšší než konkurenční nabídky	Nižší nabídka benefitů
Mzdy některých pracovních pozic odpovídají průměrné mzdě	-

Tabulka č. 23: Příležitosti a hrozby (Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby
Kraj s nízkou průměrnou mzdou	Růst průměrné mzdy

3.9 Dotace na zaměstnance

Stát podporuje zaměstnanost aktivní politikou zaměstnanosti, která je upravena Zákonem č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů. V rámci aktivní politiky zaměstnanosti stát nabízí společnostem hned několik dotací za účelem zaměstnání takových uchazečů o zaměstnání, kteří se snaží bez úspěchu uplatnit déle než 5 měsíců na trhu práce. Těmito osobami zpravidla bývají absolventi, ženy po mateřské dovolené, osoby předdůchodového věku a zdravotně postižené osoby (34).

Aktivní politika zaměstnanosti představuje souhrn takových nástrojů, jejichž prostřednictvím má dojít k naplnění cíle státní politiky zaměstnanosti, tímto cílem je dosažení maximální možné úrovně zaměstnanosti. Mezi základní nástroje aktivní politiky zaměstnanosti patří:

- rekvalifikace,
- společensky účelná pracovní místa,
- veřejně prospěšné práce,
- překlenovací příspěvek,
- příspěvek na podporu regionální mobility,
- příspěvek na zapracování,
- příspěvek na zřízení pracovního místa pro OZP,
- příspěvek na úhradu provozních nákladů vynaložených v souvislosti se zaměstnáváním OZP (35).

3.9.1 Rekvalifikace

Rekvalifikace jsou realizovány v souladu s regionálními potřebami trhu práce a odpovídají aktuálním i předpokládaným požadavkům na pracovní sílu. Zaměření rekvalifikací směřuje ke konkrétnímu pracovnímu uplatnění uchazeče nebo zájemce o zaměstnání v souladu s potřebami trhu práce. Rekvalifikace jsou určeny zejména pro mladé do 25 let a osoby nad 50 let věku. Mladým uchazečům se základním vzděláním ze sociálně znevýhodněných skupin jsou nabízeny rekvalifikace vedoucí k získání profesní kvalifikace. Do rekvalifikace nelze zařadit téhož uchazeče o zaměstnání

opakovaně ve stejném či obdobném typu vzdělávání, pokud k tomu není vážný důvod (36).

3.9.2 Společensky účelná pracovní místa

Jedná se o pracovní místa, která zaměstnavatel obsazuje na základě dohody s ÚP uchazeči o zaměstnání, kteří nedokáží najít pracovní uplatnění jiným způsobem. Společensky účelným místem je i pracovní místo, které zřídil po dohodě s ÚP uchazeč o zaměstnání za účelem výkonu samostatné výdělečné činnosti (36).

Stanovená výše a doba poskytovaného příspěvku na vyhrazené společensky účelná pracovní místa:

1) 10 000 Kč, maximálně 6 měsíců.

Určeno pro uchazeče s evidencí nad 12 měsíců nebo s evidencí nad 3 měsíce, u nichž existuje důvodný předpoklad dlouhodobého setrvání v evidenci uchazečů o zaměstnání.

2) 13 000 Kč, maximálně 6 měsíců.

Určeno pro uchazeče s evidencí delší než 3 měsíce a zároveň:

- starší 50 let,
- rodiče po mateřské a rodičovské dovolené,
- osoby se zdravotním postižením,
- uchazeči do 25 let s praxí kratší než 2 roky.

3) 15 000 Kč, maximálně 12 měsíců.

Určeno pro kategorie uchazečů s evidencí delší než 24 měsíců nebo starší 55 let s evidencí delší než 3 měsíce (36).

Při odborné praxi osob do 30 let věku v organizačních složkách státu je doba poskytování příspěvku maximálně 12 měsíců, příspěvek je ve výši skutečně vyplacených mzdových nákladů včetně odvodů, maximálně do výše 24 000 Kč za měsíc (36).

3.9.3 Veřejně prospěšné práce

Veřejně prospěšné práce lze definovat jako časově omezené pracovní příležitosti spočívající zejména v údržbě veřejných prostranství, úklidu a údržbě veřejných budov a komunikací či jiných obdobných činnostech, jež se vykonávají ve prospěch obcí

či státních nebo jiných obecně prospěšných institucí. Výše poskytovaných příspěvků je 15 000 Kč měsíčně na období 12 měsíců (36).

3.9.4 Překlenovací příspěvek

Příspěvek se poskytuje na úhradu uznatelných provozních nákladů osobě samostatně výdělečně činné, které byl poskytnut příspěvek na zahájení činnosti. Maximální výše příspěvku je 0,25násobek průměrné mzdy (36).

3.9.5 Příspěvek na podporu regionální mobility

Příspěvek je poskytován paušálně a existují dva druhy, a to příspěvek na dojížděku a příspěvek na přestěhování (36).

Příspěvek na dojížděku

Podpořen může být žadatel, který je s nepřetržitou délkou evidence déle než 5 měsíců, dále u kterého došlo před vstupem do evidence ke skončení pracovního poměru v důsledku hromadného propouštění. Dále uchazeči, kterému je věnována zvýšená péče při zprostředkování a je buď OZP nebo starší 50 let či mladší 30 let, nebo pečuje o dítě mladší 10 let a je veden v evidenci déle než 3 měsíce a není možné mu s ohledem na jeho kvalifikaci, praxi, věk, péči o dítě nebo zdravotní stav zprostředkovat zaměstnání v místě bydliště (36).

Výše příspěvku:

- 1 000 Kč při vzdálenosti menší než 10 km, pokud neexistuje pravidelné spojení veřejnou dopravou,
- 1 500 Kč při vzdálenosti 10–25 km,
- 2 500 Kč při vzdálenosti 25–50 km,
- 3 500 Kč při vzdálenosti více než 50 km (36).

Příspěvek na přestěhování

Tímto příspěvkem může být podpořen žadatel, který den následující po skončení evidence na ÚP nastoupil do zaměstnání mimo místo svého trvalého bydliště, následně změnil své místo bydliště blíže ke svému zaměstnání a změna bydliště a nástup

do zaměstnání spolu příčinně souvisí. Vzdálenost přestěhování musí být delší než 50 km. Výše příspěvku je 50 000 Kč (36).

3.9.6 Příspěvek na zapracování

Je určen pro podporu zaměstnávání uchazečů o zaměstnání, kterým ÚP věnuje zvýšenou péči. Příspěvek se poskytuje maximálně po dobu 3 měsíců ve výši poloviny minimální mzdy, je vyplácen měsíčně (36).

3.9.7 Příspěvek na zřízení pracovního místa pro OZP

Pracovním místem zřízeným pro OZP se rozumí takové místo, které zaměstnavatel zřídil pro osobu se zdravotním postižením na základě písemné dohody uzavřené s ÚP. Dohoda se uzavírá na dobu 3 let. Úřad práce může tuto dohodu uzavřít i s osobou se zdravotním postižením, která se rozhodne vykonávat samostatnou výdělečnou činnost (36).

3.9.8 Příspěvek na úhradu provozních nákladů vynaložených v souvislosti se zaměstnáváním OZP

Příspěvek může ÚP poskytnout na základě písemné dohody, kterou uzavře se zaměstnavatelem, jež zaměstnává v pracovním poměru osobu se zdravotním postižením. Maximální výše příspěvku je 48 000 Kč za rok na jedno pracovní místo (36).

Tabulka č. 24: Příležitosti a hrozby (Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby
Rozvoj znalostí uchazečů	-
Možnost zisku dotací na potenciální zaměstnance	-

3.10 Legislativní změny v oblasti odměňování

Zákoník práce upravuje především pracovněprávní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a také právní vztahy kolektivní povahy. Zákon č. 262/2006 Sb. též upravuje základní práva a povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců (37). V následujících odstavcích jsou popsány nejzásadnější změny v zákoníku práce pro rok 2018.

Nejočekávanější změnou v roce 2018 bylo zvýšení minimální mzdy, a to na 12 200 Kč z původních 11 000 Kč. Hodinová minimální mzda vzrostla na 73, 20 Kč (38).

3.10.1 Daně

V roce 2018 se zvýšila daňová sleva na první dítě z 1 117 Kč na 1 267 Kč měsíčně. Částky daňové slevy na další děti zůstaly stejné jako v roce 2017, a to 1 617 Kč měsíčně na dvě děti a na tři a více 2 017 Kč (38).

Osobám samostatně výdělečně činným se v roce 2018 vrátila možnost odečíst si slevy na manželku či manžela bez příjmů a také na děti v případě, že uplatňují paušální výdaje. Bohužel se však zároveň snížila maximální částka, od které je možné paušální náklady odečítat (38).

S růstem minimální mzdy roste i maximální možná daňová sleva za umístění dítěte do školky a to tak, že v roce 2018 je možné odečíst až 12 200 Kč, v roce 2017 to bylo 11 000 Kč (38).

Maximální výše daňového bonusu byla do roku 2017 60 300 Kč. Daňový bonus mohou využívat lidé, kteří měli v kalendářním roce příjem minimálně ve výši šestinásobku minimální mzdy, pro rok 2018 tento limit vyšplhal na 73 200 Kč. Nově se také omezuje okruh příjmů, které se do limitu počítají, lze sem nyní zařadit pouze výdělků ze zaměstnání nebo podnikání, nikoliv příjmy z nájmu nebo kapitálového majetku (38).

Od 1. ledna 2018 platí také nová pravidla pro uplatnění srážkové daně z příjmů ze závislé činnosti, která se využívá u dohod o provedení práce či o pracovní činnosti. Změna však nastala pouze u příjmů z dohod o pracovní činnosti. Počínaje rokem 2018 je z dohody o pracovní činnosti do 2 500 Kč měsíčně srážena daň ve výši 15 % a tento příjem nebude třeba uvádět do daňového přiznání (38).

3.10.2 Novinky pro zaměstnance

Od roku 2018 se zvýšily i náhrady za ztrátu výdělku v případě pracovního úrazu nebo pokud pracovník trpí nemocí z povolání. V roce 2017 se náhrady zvýšily o 2,2 %, od začátku roku 2018 narostly o 3,5 %. O tato procenta se zvyšuje průměrný výdělek před vznikem škody, avšak s ohledem na obecný mzdový vývoj v ČR (38).

Došlo také ke změnám v oblasti stravného, které vyplácí zaměstnavatel zaměstnanci v případě pracovní cesty. Pro zaměstnavatele platí, že musí poskytovat stravné minimálně ve výši:

- 78 Kč (do roku 2017 částka 72 Kč), trvá-li pracovní cesta 5 až 12 hodin,
- 119 Kč (do roku 2017 ve výši 109 Kč), trvá-li pracovní cesta déle než 12 hodin, nejdéle však 18 hodin,
- 186 Kč (do roku 2017 bylo 171 Kč), trvá-li pracovní cesta déle než 18 hodin (38).

Zvyšuje se také výše cestovních náhrad, pokud zaměstnanec jede na služební cestu vlastním vozidlem. Nově má nárok na:

- 4 Kč za 1 km u silničních motorových vozidel,
- 8 Kč za 1 km u nákladních automobilů, traktorů a autobusů (38).

3.10.3 Zdravotní a sociální pojištění

Na rok 2018 se minimální záloha na zdravotní pojištění zvýšila na 2 024 Kč měsíčně. V roce 2017 byla ve výši 1 906 Kč. Maximální vyměřovací základ není u zdravotního pojištění stanoven (38).

Minimální záloha na důchodové pojištění se v roce 2018 zvýšila z původních 2 061 Kč na 2 189 Kč měsíčně. V případě vedlejší činnosti se záloha zvyšuje na 876 Kč. Rozhodná částka pro vedlejší činnost pro rok 2018 je 71 950 Kč (38).

3.10.4 Ošetřovné

Od roku 2018 je také nově zavedeno takzvané dlouhodobé ošetřovné. Na něj zaměstnanci vzniká nárok, pokud pečuje o osobu potřebující poskytování dlouhodobé domácí péče a nevykonává samostatnou výdělečnou činnost. Podmínkou je, aby došlo ke zhoršení zdravotního stavu nemocné osoby a aby zhoršení vyžadovalo alespoň 7denní hospitalizaci v nemocnici. V den propuštění je nutno potvrdit, že potřeba celodenní péče

bude trvat nejméně dalších 30 dnů. Přiznaná dávka pak bude zaměstnanci náležet ve výši 60 % denního vyměřovacího základu maximálně po dobu 90 kalendářních dnů ode dne propuštění nemocné osoby z nemocnice (38).

3.10.5 Pracovní neschopnost

Od roku 2018 senát schválil novinku, díky které zaměstnanec obdrží více peněz v případě, že bude v dlouhé pracovní neschopnosti. Od 31. dne pracovní neschopnosti bude dostávat 66 % redukovaného denního vyměřovacího základu a od 61. dne nemoci pak 72 % redukovaného denního vyměřovacího základu (38).

3.10.6 Rodičovský příspěvek

Další novinkou je od roku 2018 flexibilnější čerpání rodičovského příspěvku. Nyní už není nastaven horní strop pro maximální měsíční výši dávky při zrychleném čerpání. Zrušila se tedy hranice 11 500 Kč a maximální měsíční dávka bude odpovídat nejvýše 70 % 30násobku denního vyměřovacího základu. Celý rodičovský příspěvek je možné vyčerpat nejrychleji za půl roku, i s mateřskou tak bude trvat podpůrná doba asi rok pro ty, co se chtějí brzy vrátit do zaměstnání (38).

Nově je také zavedena dávka, která se nazývá otcovské. Na tu má mít od února 2018 nárok otec dítěte, který o něj pečuje, a osoba, která převzala dítě do péče nahrazující péči rodičů. Nástup na otcovskou začíná dnem, který si určí, a to v období 6 týdnů ode dne narození dítěte nebo ode dne jeho převzetí, pokud dítě nedosáhlo 7 let věku. Výplata dávky bude náležet za dobu 7 kalendářních dnů, a to ve výši 70 % denního vyměřovacího základu (38).

Tabulka č. 25: Příležitosti a hrozby (Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby
-	Časté legislativní změny

3.11 SWOT analýza

Poslední analytickou metodou v této části bakalářské práce je SWOT analýza. Za pomoci závěrů silných a slabých stránek a možných příležitostí a hrozeb, které se nachází za každou jednotlivou analýzou, lze tyto faktory shrnout do následujícího vyhodnocení.

3.11.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

K vyhodnocení SWOT analýzy je využit následující přehled položek, které byly zjištěny v jednotlivých analýzách. Položky, jež se ve vyhodnocení opakují, jsou v tabulce označeny kurzívou a je na ně kladena výraznější důležitost.

Tabulka č. 26: Vyhodnocení silných stránek společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Druh analýzy	Silné stránky
Základní údaje o společnosti	25 let na trhu
	Působnost v celé ČR i na Slovensku
	Široká nabídka služeb
Analýza hospodářské situace	Rostoucí výnosy
	Rostoucí výsledek hospodaření
	Růst osobních nákladů tempem udržení si stálých zaměstnanců
McKinseyův model „7S“	Definované strategie
	Odpovídající organizační struktura
	Vyvážený poměr zaměstnanců
	Zkušenosti zaměstnanců
	Pravidelné školení zaměstnanců
	Demokratický styl řízení
	Odpovídající poměr mužů a žen oboru podnikání
	Vyvážená věková struktura zaměstnanců
	Odpovídající vzdělání zaměstnanců oboru podnikání
	<i>Stálí zaměstnanci</i>
	<i>Nízká fluktuace</i>
	Osobní ohodnocení
	Sezónní odměna
	Třináctý plat
	Benefity
	Pracovní prostředí
	Rostoucí produktivita z tržeb, mzdová produktivita a rentabilita

Dotazníkové šetření	<i>Stáli zaměstnanci</i>
	<i>Spokojenost zaměstnanců se společností</i>
	Spravedlivý systém odměňování
	Spokojenost zaměstnanců s prací nadřízeného
	Podpora zaměstnanců od nadřízeného
	Spokojenost zaměstnanců s náplní práce
	Spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami
	Poskytování kvalitních služeb
	Zájem zaměstnanců o zavedení systému hodnocení pracovníků
	Zaměstnanci nepocítují stres z práce
	Zaměstnanci by doporučili společnost jako dobrého zaměstnavatele
	Zaměstnanci pocítují uznání a přínos své práce
Řízený rozhovor	Spokojenost vedení se zaměstnanci
	Kontrola odvedené práce
	Motivace zaměstnanců
	Možné zavedení nového benefitu
	Omlazení kolektivu
	<i>Nízká fluktuace</i>
	<i>Spokojenost zaměstnanců se společností</i>
	Hledání zaměstnanců různými způsoby
	Řešení eventuálních odchodů zaměstnanců
Mzdové šetření	Medián průměrných mezd společnosti vyšší než medián průměrných mezd v ČR
	Průměrná mzda společnosti vyšší než průměrná mzda v OK
	Průměrná mzda společnosti vyšší než konkurenční nabídky
	Mzdy některých pracovních pozic odpovídají průměrné mzdě v ČR

Tabulka č. 27: Vyhodnocení slabých stránek společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Druh analýzy	Slabé stránky
Analýza hospodářské situace	V roce 2013 ztráta
McKinseyův model „7S“	Chybí ISO certifikát
	Chybí hodnocení pracovníků
	Rostoucí nemocnost
	Úzká nabídka benefitů
Dotazníkové šetření	Nespokojenost s výší mzdy
	Nedostatečná zpětná vazba
	Absence systému hodnocení pracovníků
	Nespokojenost s pracovním kolektivem
	Fyzicky náročná práce pro dělníky
	Preference hmotné motivace
Řízený rozhovor	Nespokojenost zaměstnanců s výší mzdy
	Neplánování systému hodnocení pracovníků
	Neplánování změn systému odměňování
	Problém s obsazováním některých pracovních pozic
	Žádná spolupráce s ÚP
	Nevyužití dotací od ÚP
Mzdové šetření	Průměrná mzda společnosti nižší než v oboru stavebnictví
	Mzdy některých pracovních pozic neodpovídají průměrné mzdě v ČR
	Nižší nabídka benefitů

Tabulka č. 28: Vyhodnocení příležitostí společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Druh analýzy	Příležitosti
Porterova analýza pěti sil „5F“	Silné postavení na trhu v OK
	Vývoj stavebního trhu
	Nízké riziko potenciálních konkurentů
	Slabá vyjednávací síla dodavatelů
Analýza trhu práce	Vzdělání uchazečů o volná místa
Mzdové šetření	Kraj s nízkou průměrnou mzdou
Dotace na zaměstnance	Rozvoj znalostí uchazečů
	Možnost zisku dotací na potenciální zaměstnance

Tabulka č. 29: Vyhodnocení možných hrozeb společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Druh analýzy	Hrozby
Porterova analýza pěti sil „5F“	Vysoká konkurence
	Silná vyjednávací síla odběratelů
	Hrozba spotřebitelských substitutů
Analýza trhu práce	Zvyšující se zaměstnanost v OK
	Zvyšování volných míst v OK
	Nedostatek pracovní síly
	Rostoucí počet zaměstnavatelů v OK
	Snižující se nezaměstnanost v OK
	Nedostatek klíčových pracovních pozic na trhu
Mzdové šetření	Růst průměrné mzdy
Legislativní změny	Časté legislativní změny

3.11.2 Shrnutí SWOT analýzy

V této části se nachází slovní shrnutí výše uvedeného přehledu položek SWOT analýzy.

Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti patří například 25ti letá historie působnosti na trhu, tudíž potenciální zákazník se nemusí obávat nezkušeného přístupu společnosti. Organizace působí v celé České republice a na Slovensku a nabízí širokou nabídku služeb.

Co se týče finanční situace, společnost si každým rokem vede lépe. Rostou její výnosy a zvyšuje se její zisk. Osobní náklady společnosti sice rostou, ale takovým tempem, aby si udržela stále zaměstnance.

Společnost má definované strategie, tudíž není třeba se obávat o její budoucí vývoj. Zaměstnanci jsou zkušení a společnost jim poskytuje pravidelná školení. Ve společnosti je uplatňován demokratický styl řízení, takže zaměstnanci se podílí na rozhodování. Vzdělání pracovníků a také poměr mužů a žen pracujících ve společnosti je odpovídající oboru podnikání. Věková struktura zaměstnanců je vyvážená.

Ve společnosti pracují stálí zaměstnanci, což lze potvrdit také nízkou fluktuací. Pracovníci jsou náležitě ohodnoceni formou osobního ohodnocení, sezónní odměnou,

třináctým platem či poskytovanými benefity. Zaměstnanci mají skvělé zázemí, jelikož zaměstnavatel se stará o to, aby byli se svým pracovním prostředím spokojeni.

Zaměstnanci jsou spokojeni se společností a také s náplní své práce, za kterou jsou spravedlivě odměněni. Pracovníci by společnost doporučili jako dobrého zaměstnavatele a to také proto, že společnost poskytuje kvalitní služby, zaměstnavatel své zaměstnance podporuje a je spokojený s jejich pracovními výkony. Pracovníci nepocítují stres z práce, za to však pocítují uznání a přínos své práce. Zaměstnanci mají zájem o zavedení systému hodnocení pracovníků.

Zaměstnavatel kontroluje odvedenou práci svých zaměstnanců a snaží se je dostatečně motivovat. Vedení též přemýšlí o zavedení nového benefitu, čímž by motivaci zaměstnanců mohl ještě o něco zvýšit. Společnost se snaží omlazovat kolektiv a nové zaměstnance hledá různými způsoby.

Další silné stránky se týkají průměrných mezd. Průměrná mzda společnosti je vyšší než průměrná mzda v Olomouckém kraji, tudíž se pohybuje výš než konkurenční nabídky jiných společností. Při srovnání s celorepublikovým průměrem se mzdy některých pozic pohybují okolo tohoto průměru.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky společnosti patří například to, že společnost v roce 2013 vykazovala ztrátu, což bylo především způsobeno tím, že organizace splácela vysoký úvěr na výstavbu nové provozovny.

Za slabé stránky společnosti se dá také považovat to, že se společnost nezavedla a neřídí se požadavky normy ISO.

Za hlavní nedostatky se dá považovat především absence systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, nespokojenost zaměstnanců s výší jejich mzdy a úzká nabídka benefitů od zaměstnavatele. Ve společnosti každým rokem roste nemocnost, což je způsobeno častými zdravotními potížemi zaměstnanců nejstarší věkové kategorie. Někteří zaměstnanci nejsou spokojeni s pracovním kolektivem a domnívají se, že se jim nedostává dostatečná zpětná vazba. Pracovníci dělnické profese označují svou práci za fyzicky náročnou a preferují pouze hmotnou motivaci.

Další slabou stránkou společnosti je například to, že vedení neplánuje změny v současném systému odměňování. Společnost má problém s obsazováním některých pracovních pozic, což může být z části způsobeno tím, že nespolupracuje s ÚP a nevyužívá s tím spojené dotace.

Dále průměrná mzda společnosti se nachází pod úrovní průměrné mzdy v oboru stavebnictví a také mzdy některých pracovních pozic neodpovídají průměrné mzdě v ČR, což může být způsobeno tím, že v Olomouckém kraji se obecně průměrná mzda pohybuje na nižší úrovni.

Příležitosti

Za příležitost se dá považovat silné postavení společnosti na trhu Olomouckého kraje a to díky své tradici a spokojeným zákazníkům. Vývoj stavebního trhu v tomto roce může být považován společností za příležitost k zisku nových zakázek a dosažení vyššího podílu na trhu. Další příležitostí je nízké riziko vstupu potenciálních konkurentů na trh a to z toho důvodu, že počáteční náklady na vstup na trh v tomto odvětví jsou příliš vysoké. Dále se dá za příležitost považovat slabá vyjednávací síla dodavatelů, tudíž společnost může ovlivnit cenu nakupovaného zboží.

Na trhu práce se nachází mnoho uchazečů o práci, kteří mají odpovídající vzdělání pro některé vybrané pozice a snaží se rozvíjet své znalosti. Příležitostí také je možnost získat dotace na zaměstnání těchto uchazečů. Další příležitostí pro společnost je také to, že se nachází v kraji s relativně nízkou průměrnou mzdou.

Hrozby

Mezi hrozby společnosti se dá zařadit vysoká konkurence a číhající hrozba spotřebitelských substitutů. Dále vyjednávací síla odběratelů je vysoká, tudíž si společnost není schopna diktovat vyšší cenu.

Nejvíce hrozeb číhá na trhu práce. Zde se dá zařadit rostoucí zaměstnanost v kraji, zvyšování volných míst, s čímž souvisí rostoucí počet zaměstnavatelů v Olomouckém kraji. V kraji je bohužel nedostatek pracovní síly a snižuje se nezaměstnanost v kraji. Další hrozbou je každoroční růst průměrné mzdy a neustále změny legislativy v oblasti odměňování.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Dle přání společnosti se v první části návrhů řešení nachází samotný vnitřní mzdový předpis v takové podobě, jaký je současný systém odměňování pracovníků společnosti FAKSA-STRAKA, s. r. o., a to především z toho důvodu, že si v současné době společnost nepřeje dosavadní systém odměňování měnit.

V druhé části návrhů řešení se vyskytuje nastínění možných budoucích směrů rozvoje odměňování a hodnocení pracovních výkonů, a to v takovém rozsahu, aby eliminoval slabé stránky společnosti.

V poslední části vlastních návrhů je zhotoveno ekonomické zhodnocení možných budoucích změn systému hodnocení odměňování zaměstnanců a časový harmonogram spojený se zavedením navrženého vnitřního mzdového předpisu.

4.1 Návrh vnitřního mzdového předpisu

Z důvodu absence vnitřního předpisu, jež by upravoval odměňování pracovních výkonů zaměstnanců analyzované společnosti, je zhotoven vnitřní mzdový předpis, který tento nedostatek eliminuje. Řešení je navrhuto tak, aby vyhovovalo požadavkům společnosti. Navrhovaná podoba vnitřního mzdového předpisu je uvedena na následujících stranách.

VNITŘNÍ MZDOVÝ PŘEDPIS

I.

Úvodní ustanovení

- (1) Tento vnitřní předpis se vydává za účelem jednotného poskytování mzdy a odměny za vykonanou práci zaměstnancům společnosti FAKSA-STRAKA, s. r. o., se sídlem Příkazy 278, 783 33 Příkazy.

II.

Rozsah platnosti

- (1) Tento vnitřní mzdový předpis se vztahuje na všechny zaměstnance společnosti, kteří pracují v pracovním poměru na pozici:
- a) ředitel,
 - b) asistentka ředitele,
 - c) účetní,
 - d) administrativní pracovník,
 - e) technik,
 - f) servisní dispečer,
 - g) vedoucí skladu,
 - h) montér,
- a mají se společností FAKSA-STRAKA, s. r. o. (dále jen „zaměstnavatel“) uzavřenou pracovní smlouvu.
- (2) Vnitřní předpis se dále nevztahuje na zaměstnance, kteří pracují na základě dohod uzavřených mimo pracovní poměr.

III.

Pracovní doba

- (1) Délka stanovené pracovní doby činí 40 hodin za jeden kalendářní týden.
- (2) Zkrácení stanovené týdenní pracovní doby bez snížení mzdy pod rozsah stanovený v odstavci 1 může obsahovat pouze kolektivní smlouva či vnitřní předpis.

- (3) Kratší pracovní doba pod rozsah stanovený v odstavci 1 může být sjednána pouze mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Zaměstnanci přísluší mzda odpovídající sjednané kratší pracovní době.

IV.

Mzda

- (1) Mzda zaměstnance se stanoví podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce s přihlédnutím k obtížnosti pracovních podmínek, dále dle pracovní výkonnosti zaměstnance a jeho pracovních zkušeností.
- (2) Mzda se určuje na základě mzdového výměru, který stanoví zaměstnavatel.
- (3) Mzda musí být určena před začátkem výkonu práce, za kterou má tato mzda příslušet.
- (4) Zaměstnavatel je povinen v den nástupu do práce vydat zaměstnanci písemný mzdový výměr, který obsahuje údaje o způsobu odměňování, o termínu a místě výplaty mzdy. Dojde-li ke změně skutečnosti uvedené ve mzdovém výměru, je zaměstnavatel povinen tuto skutečnost zaměstnanci písemně oznámit, a to nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti.
- (5) Podle tohoto mzdového předpisu budou zaměstnancům poskytována za práci tato plnění:
- a) základní mzda,
 - b) mzda za práci přesčas,
 - c) mzda za práci ve svátek,
 - d) mzda za práci v sobotu a neděli,
 - e) prémie,
 - f) odměny.

V.

Základní mzda

- (1) Mzda se stanovuje na základě mzdového výměru jako hodinová pro všechny pracovní pozice.

- (2) Mzda se skládá z:
- a) fixní složky mzdy,
 - b) pohyblivé složky mzdy,
 - c) případné další složky mzdy dle předpisu.
- (3) Výplatu pohyblivé složky mzdy, popřípadě dalších složek mzdy, schvaluje jednatel společnosti.
- (4) Konkrétní pracovní náplň obdrží každý zaměstnanec při nástupu do zaměstnání společně se mzdovým výměrem.

VI.

Mzda za práci přesčas

- (1) Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku.
- (2) Za dobu práce přesčas v sobotu nebo v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 50 % průměrného výdělku.
- (3) Po dohodě se zaměstnancem lze poskytnout náhradní volno v rozsahu konané práce přesčas.

VII.

Mzda za práci ve svátek

- (1) Za dobu práce ve svátek náleží zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu konané práce ve svátek. Za dobu čerpání náhradní volno přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.
- (2) Pokud bude se zaměstnancem dohodnuto poskytnutí příplatku k dosažené mzdě místo náhradního volna, náleží tento ve výši průměrného výdělku.
- (4) Zaměstnanci s hodinovou mzdou, kterému ušla mzda v důsledku svátku, náleží náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.

VIII.

Mzda za práci v sobotu a neděli

- (1) Za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku.

IX.

Prémie

- (1) Prémiový systém se vztahuje na všechny zaměstnance společnosti.
- (2) Tato složka mzdy je variabilní a lze ji krátit nebo zcela odejmout.
- (3) V případě odejmu prémie je vedoucí pracovník povinen své rozhodnutí odůvodnit příslušnému zaměstnanci.
- (4) Prémie je poskytována zpravidla za kalendářní měsíc.
- (5) Prémie je vyplácena současně se mzdou v měsíci následujícím po měsíci, v němž vzniklo zaměstnanci právo na mzdu.
- (6) Zaměstnancům je poskytována měsíční prémie až 20 % z jejich základní mzdy v příslušném měsíci. Konkrétní výši určí přímý nadřízený podle dosažených výsledků v měsíci.

X.

Odměny

- (1) Za splnění mimořádných pracovních úkolů je možno poskytnout odměnu. Výši odměny navrhuje a schvaluje ředitel společnosti.
- (2) Odměna v podobě třináctého platu. Výše třináctého platu je ovlivněna počtem odpracovaných měsíců. Maximální částka třináctého platu je ve výši průměrné mzdy daného pracovníka za posledních 12 odpracovaných měsíců
- (3) Všem zaměstnancům náleží v měsících nejvyššího pracovního vytížení sezónní odměna. Výše této odměny je stanovena vedením organizace na základě objemu zakázek a finanční situace společnosti.

XI.

Splatnost a výplata mzdy

- (1) Mzda je splatná vždy nejpozději k 15. dni v měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vzniklo zaměstnanci právo na mzdu nebo některou jejich složku.
- (2) Výplata mzdy se provádí převodem na účet zaměstnance, vedeném u peněžního ústavu v České republice. Ve výjimečných případech se mzda vyplácí v hotovosti.
- (3) Při měsíčním vyúčtování mzdy je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci písemný doklad obsahující údaje o jednotlivých složkách mzdy. Na žádost zaměstnance předloží zaměstnavatel doklady, na jejichž základě mzdu vypočetl.
- (4) Při skončení pracovního poměru je zaměstnavatel povinen vyplatit zaměstnanci mzdu nejpozději v nejbližším pravidelném termínu výplaty mzdy následujícím po dni skončení pracovního poměru.

XII.

Srážky ze mzdy

- (1) Srážky ze mzdy lze provádět v souladu s §145–§150 uvedené v zákonu č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.
- (2) Zaměstnavatel může provést srážky ze mzdy pouze v případech uvedených v zákoníku práce nebo v jiném zvláštním zákoně.

XIII.

Závěrečná ustanovení

- (1) Zaměstnancům vzniká nárok nahlédnout do vnitřního mzdového předpisu kdykoliv na jejich požádání u vedení společnosti.
- (2) Jakákoliv opatření podle tohoto předpisu jsou vedoucí pracovníci povinni provádět tak, aby bylo zaručeno rovné zacházení se všemi zaměstnanci a zamezeno jakékoli formě diskriminace.
- (3) Případné změny vnitřního mzdového předpisu v průběhu jeho účinnosti provádí zaměstnavatel v souladu s platnými zákony a předpisy.

- (4) Ostatní náležitosti spojené s výplatou mzdy jsou uvedeny v pracovní smlouvě.

XIV.

Účinnost

Tento vnitřní mzdový předpis nabývá účinnosti dnem 3. 9. 2018.

V dne

.....

podpis statutárního orgánu

4.2 Časový harmonogram realizace vnitřního předpisu

Navrhovaný vnitřní mzdový předpis se doporučuje v organizaci zavést ke dni 3. 9. 2018. Vnitřní předpis by měl mít limitovanou platnost, avšak konečné datum, do kterého bude tento vnitřní předpis platit, či případné úpravy jsou již v režii vedení společnosti.

Před zavedením vnitřního předpisu je nezbytné seznámit vedení společnosti s obsahem vnitřního předpisu, odsouhlasení, popřípadě jeho úprava, poté je zapotřebí s vnitřním mzdovým předpisem také seznámit zaměstnance společnosti.

Tabulka č. 30: Časový harmonogram zavedení vnitřního předpisu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Datum	Činnost
16.–20. 7. 2018	Seznámení vedení společnosti s vnitřním předpisem
23.–27. 7. 2018	Případné úpravy vnitřního předpisu
30. 7.–31. 8. 2018	Seznámení zaměstnanců s vnitřním předpisem
3. 9. 2018	Zahájení platnosti vnitřního předpisu

4.3 Návrh možných směrů rozvoje systému hodnocení a odměňování

V této části návrhu řešení jsou zpracovány možné změny v systému hodnocení a odměňování pracovníků, které mají za úkol vyřešit nedostatky společnosti FAKSA-STRAKA, s. r. o., zjištěné analýzou současného stavu dosavadního systému odměňování zaměstnanců. Hlavním úkolem je odstranit slabé stránky a vzniklé hrozby analyzované společnosti.

Navrhované řešení eliminuje následující nedostatky:

- Úzká nabídka benefitů společnosti.
- Absence systému hodnocení pracovních výkonů.
- Problém s obsazováním pracovních pozic z důvodu nedostatku pracovních sil na trhu.

První dvě řešení jsou zpracována tak, aby vyhověla především požadavkům zaměstnanců, poslední řešení je navrženo tak, aby pomohlo zaměstnavateli vypořádat se s hrozbou

nedostatku pracovních sil a eliminovat problém s obsazováním některých pracovních pozic.

4.3.1 Benefits

V první řadě je navržena úprava stávajících benefitů, jež by se dala využít v budoucnu z hlediska daňové optimalizace. Dále se níže nachází návrh nových benefitů, které by byly preferované především zaměstnanci analyzované společnosti.

Úprava stávajících benefitů

Z hlediska daňové optimalizace by bylo možné provést následující změny:

- *Zvýšení hodnoty stravenky.*

Pro účely maximální daňové optimalizace by bylo možné zvýšit hodnotu jedné stravenky z dosavadních 100 Kč na 118 Kč a to z toho důvodu, že maximální daňově uznatelný příspěvek na stravování zaměstnanců se rovná 70 % z hodnoty stravného na pracovních cestách, která pro rok 2018 činí 65 Kč (45). Zákon o daních z příjmu dovoluje zaměstnavateli hradit 55 % z hodnoty stravenky, při 118ti korunové stravence je 55 % výše zmíněných 65 Kč.

- *Zvýšení příspěvku životního pojištění.*

Současná výše příspěvku na životní pojištění je rovna 666 Kč za měsíc na jednoho zaměstnance. V roce 2017 došlo ke zvýšení limitu pro osvobození od DPFO na soukromé životní pojištění z 30 000 Kč na 50 000 Kč (46). Tudiž strop příspěvku se zvýšil z 2 500 Kč za měsíc na jednoho zaměstnance se zvýšil na 4 166 Kč.

Pro analyzovanou společnost by bylo možné navrhnout dvě různé varianty výše tohoto příspěvku za měsíc na jednoho pracovníka, a to ve výši:

- a) 800 Kč,
- b) 1 000 Kč.

Vyčíslení nákladů obou variant se nachází v kapitole Ekonomické zhodnocení.

Návrh nových benefitů

Při analýze pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno, že největší preference mezi zaměstnanci získal benefit sick day, dále flexi poukázky a na třetím místě by byly uvítány

příspěvky na zdravotní péči. Z řízeného rozhovoru s jednatelem společnosti vyplynulo, že by v budoucnu uvažoval o zavedení 5. týdnu dovolené.

Pátý týden dovolené

Základní doba dovolené jsou 4 týdny, pátým týdnem dovolené navíc se rozumí 7 po sobě jdoucích kalendářních dní, tudíž minimálně 5 pracovních dní. Pro společnost by zavedení tohoto benefitu mohlo být finančně náročnější a to z toho důvodu, že musí jednotlivým zaměstnancům tyto dny proplatit v plné výši, odvést za něj sociální a zdravotní pojištění stejně tak, jako kdyby zaměstnanec pracoval, přitom se ale pracovník nebude podílet na vytvoření zisku. Odměnou pro společnost je pouze spokojenější a odpočínutý zaměstnanec. To by však mohlo mít příznivý vliv především na dělníky společnosti, jelikož dle dotazníkového šetření část z nich tvrdila, že výkon jejich práce je fyzicky náročný.

Sick days

Sick days svou podstatou představují tzv. zdravotní volno, které zaměstnanec může čerpat pro řešení své krátkodobé zdravotní indispozice. Pracovníci by tento benefit využívali především k zotavení z viróz či jiných lehkých zdravotních potíží. K získání tohoto volna by zaměstnanci nemuseli dokládat žádné potvrzení od lékaře. Využitím těchto sick days by se zaměstnancům nekrátila dovolená.

Sick days by byla poskytována v počtu 3 dnů za rok pro každého zaměstnance, nevyužití tohoto benefitu by se nijak nekompensovalo. Pro vedení společnosti je tento benefit shledáván jako nevyhovující, proto by bylo možné navrhnout, že při čerpání tohoto volna by zaměstnanec nepobíral plnou mzdu, ale pouze 60 % průměrného výdělku.

Flexi Pass poukázky

Tyto poukázky jsou skvělým způsobem, jak přispět zaměstnancům na volnočasové aktivity, jakými mohou být například různé sportovní aktivity, kultura, cestování a dovolená či nákup zdravotních potřeb. Díky těmto poukázkám pro volný čas by pracovníci mohli lépe vyvážit svůj pracovní a osobní život, a tím načerpat energii pro svůj další rozvoj.

Flexi Passy by byly určeny pro zaměstnance v pracovním poměru. Nárok na poskytnutí poukázek by nevznikl zaměstnanci, který vykonává práci na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti. Výše nároku na poukázky by se řídil počtem měsíců, které zaměstnanec v daném kalendářním roce v rámci pracovního poměru u zaměstnavatele odpracoval. Každému zaměstnanci by měsíčně náležela poukázka v hodnotě 500 Kč. V úhrnu zaměstnanec, který by odpracoval celý kalendářní rok, by v těchto poukázkách obdržel 6 000 Kč za rok.

V následujících tabulkách je vypočteno, o kolik by bylo výhodnější zavedení poukázek Flexi Pass namísto vyplacení tohoto benefitu v peněžní odměně. V potaz je brána průměrná hrubá měsíční mzda společnosti FAKSA-STRAKA, s. r. o.

Tabulka č. 31: Výhodnost poukázky Flexi Pass z pohledu zaměstnance (Zdroj: 47)

Z pohledu zaměstnance	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + poukázky
Hodnota finanční odměny / poukázky		500	500
Hrubá mzda	29 204 Kč	29 704 Kč	29 204 Kč
SP 6,5 %	1 898 Kč	1 931 Kč	1 898 Kč
ZP 4,5 %	1 314 Kč	1 337 Kč	1 314 Kč
SP 25 % - zaměstnavatel	7 301 Kč	7 426 Kč	7 301 Kč
ZP 9 % - zaměstnavatel	2 628 Kč	2 673 Kč	2 628 Kč
Základ daně	39 133 Kč	39 803 Kč	39 133 Kč
Zálohová daň	5 870 Kč	5 971 Kč	5 870 Kč
Sleva na dani	2 070 Kč	2 070 Kč	2 070 Kč
Čistá mzda	22 192 Kč	22 536 Kč	22 692 Kč
Skutečný užitek zaměstnance		345 Kč	500 Kč
Při použití poukázek je reálný příjem zaměstnance vyšší o:			45,14 %

Ve výše uvedené tabulce se nachází srovnání výhodnosti těchto dvou již zmíněných variant z pohledu zaměstnance. Z výpočtů je zřejmé, že Flexi poukázka v hodnotě 500 Kč je od peněžní odměny výhodnější o 155 Kč. Poukázka je totiž osvobozena od odvodů na zdravotní a sociální pojištění, zaměstnanec z ní do 20 000 Kč za rok neodvádí odvody ani daň z příjmů a získává o 45 % vyšší hodnotu v porovnání s peněžní odměnou (48).

Tabulka č. 32: Výhodnost poukázky Flexi Pass z pohledu zaměstnavatele (Zdroj: 47)

Z pohledu zaměstnavatele	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + poukázky
Hodnota finanční odměny / poukázky		500	500
Hrubá mzda	29 204 Kč	29 930 Kč	29 204 Kč
SP 6,5 %	1 898 Kč	1 945 Kč	1 898 Kč
ZP 4,5 %	1 314 Kč	1 347 Kč	1 314 Kč
SP 25 % - zaměstnavatel	7 301 Kč	7 482 Kč	7 301 Kč
ZP 9 % - zaměstnavatel	2 628 Kč	2 694 Kč	2 628 Kč
Základ daně	39 133 Kč	40 106 Kč	39 133 Kč
Zálohová daň	5 870 Kč	6 016 Kč	5 870 Kč
Sleva na dani	2 070 Kč	2 070 Kč	2 070 Kč
Čistá mzda	22 192 Kč	22 692 Kč	22 692 Kč
Navýšení daňových nákladů na 1 zaměstnance		972 Kč	617 Kč
Při poskytnutí peněžní odměny vzrostou výdaje zaměstnavatele o:			57,53 %

Ve výše uvedené tabulce se nachází srovnání výhodnosti těchto dvou již zmíněných variant z pohledu zaměstnavatele. Z výpočtů je zřejmé, že Flexi poukázka v hodnotě 500 Kč je od peněžní odměny výhodnější a to z toho důvodu, že zaměstnavateli vznikne nižší osobní náklad o 355 Kč, než kdyby zaměstnance odměnil peněžitě.

Tabulka č. 33: Srovnání daňových nákladů zaměstnavatele v Kč (Zdroj: 47)

	Počet zaměstnanců	Mzda + peněžní odměna	Mzda + poukázky
Daňové náklady zaměstnavatele	34	33 062	20 988

Pokud by byly srovnány možné daňové náklady dle výše uvedených výpočtů, s výplatou odměny v poukázkách by zaměstnavateli vznikly náklady o více než 12 000 Kč nižší, než pokud by vyplatil tuto odměnu v penězích.

Příspěvky na zdravotní péči

Mezi příspěvky na zdravotní péči se řadí například příspěvky na očkování, preventivní prohlídky, ozdravné lázeňské pobyty, rehabilitační pobyty, na ortézy, na léčby zrakových vad laserem, na některé stomatologické výkony. Pokud by byl tento benefit zaveden, každý pracovník by měl po předložení dokladu za léčebný výkon nárok na proplacení tohoto výkonu do výše 1 000 Kč za rok.

4.3.2 Návrh systému hodnocení

Jednatel společnosti prozatím o zavedení hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců nepřemýšlí, proto je navržen pouze jednoduchý systém hodnocení pracovníku, a to stručné bodové hodnocení a následně hodnotící pohovor. Toto hodnocení by probíhalo dvakrát za rok, u bezproblémových zaměstnanců by stačilo i jednou ročně.

Bodový hodnotící formulář by měl následující podobu:

Formulář hodnocení pracovního výkonu zaměstnance

Jméno a příjmení:

Pracovní pozice:

Datum hodnocení:

Hodnocení provedl: nadřízený / zaměstnanec
 (nehodící se škrtněte)

Kritéria hodnocení: 1 – nevyhovující, 2 – s velkými výhradami,
 3 – s mírnými výhradami, 4 – bez výhrad, 5 - vynikající

Předpoklady a požadavky:	1	2	3	4	5
Plnění požadované práce					
Kvalita a přesnost provedené práce					
Ochota zlepšovat se, vzdělávat se					
Samostatnost, odbornost, zodpovědnost					
Schopnost pracovat v týmu					
Komunikace (s nadřízeným zaměstnanci a zákazníky)					
Dodržování pokynů a pravidel					
Dodržování pracovní doby					
Celkový součet (max. 40 bodů)					

Jméno a podpis hodnotitele:

Obrázek č. 4: Hodnoticí formulář pracovního výkonu zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování)

Doporučuje se, aby hodnocení prováděly obě strany, a to jak zaměstnanec, tak i jeho nadřízený, následně by se obě hodnocení porovнала. Při porovnání lze získat rozdílné informace od každé strany, jelikož každá strana se na tato kritéria hodnocení dívá jinak. Významné rozdíly, například rozdíl o dva a více stupňů uvedené hodnotící škály, by poté měly být předmětem hodnotícího pohovoru.

Hodnotící pohovor mezi nadřízeným a pracovníkem by měl probíhat u všech zaměstnanců v předem naplánovaném a oznámeném časovém rozmezí a měl by být uskutečněn pouze mezi hodnotitelem a hodnoceným.

Při průběhu hodnotícího pohovoru by měly být dodrženy následující doporučení:

- neformální začátek pohovoru,
- navození pozitivní, přátelské atmosféry,
- při samotném hodnocení uvedení nejdříve pozitivních stránek,
- stručné a jednoznačné vyjádření názorů nadřízeného,
- ověření názoru hodnoceného,
- naslouchání hodnoceného,
- při negativním hodnocení popsat, jak a proč nadřízený tuto situaci pozoroval a hodnotil,
- poskytnutí příležitosti hodnocenému k samotnému posouzení situace,
- pokud chce nadřízený dosáhnout změny chování zaměstnance, je třeba popsat, co by hodnocený touto změnou mohl získat, dát mu motivaci,
- rekapitulace, doporučení a povzbuzení do dalšího období hodnoceného pracovníka,
- na závěr shrnout pozitivní projevy, aby se pracovník neodcházel s negativními dojmy.

4.3.3 Získávání nových pracovníků

Z řízeného rozhovoru s jednatelem bylo zjištěno, že se společnosti osvědčilo zaměstnávat na dohodu o provedení práce děti svých zaměstnanců formou letních brigád. Někteří z nich totiž po dokončení školy nastoupili do společnosti na hlavní pracovní poměr. Z toho důvodu by bylo možné navrhnout spolupráci se středními či vysokými školami technického zaměření.

Získáváním nových zaměstnanců tímto způsobem by došlo nejen k omlazení kolektivu společnosti, ale také by zde byla pro společnost snížena hrozba nedostatku pracovních sil na trhu. Dále by tímto strategickým krokem mohl být eliminován problém s obsazováním některých pracovních pozic ve společnosti.

V nejlepším případě by bylo možné nabídnout spolupráci Střední škole polytechnické, Olomouc, jelikož tato škola nabízí dva studijní obory, jejichž zaměření by bylo vhodné pro uplatnění ve společnosti FAKSA-STRAKA, s. r. o.

Vhodné, školou nabízené obory:

- Mechanik instalatérských a elektrotechnických zařízení – čtyřletý studijní obor s maturitou.
- Strojní mechanik (zaměření zámečník) – tříletý učební obor s výučním listem.

Pokud by Střední škola polytechnická uzavřela smlouvu se společností, bylo by možné posílat žáky této školy vykonávat odbornou praxi do společnosti. V tomto případě by bylo možné, aby si společnost dle § 34h zákona o daních z příjmů provedla odpočet na podporu výdajů vynaložených na žáka ve výši 200 Kč za hodinu odborné praxe na pracovišti zaměstnavatele.

Na základě této smlouvy lze také po vykonání odborné praxe vybrat žáka, který se společností osvědčil jako vhodný potenciální zaměstnanec a poskytovat mu měsíční motivační příspěvek na vzdělání budoucího zaměstnance. V tomto případě se žák zaváže tím, že po dokončení studia nastoupí do společnosti. Podle § 24 odst. 2 zákona o daních z příjmů lze 1 žákovi střední školy poskytnout účelový motivační příspěvek ve výši maximálně 5 000 Kč za 1 měsíc na 1 žáka střední školy.

Navrhnout lze to, aby žák měsíčně obdržel stipendium ve výši dle studijního průměru, a to následovně:

- Průměr 1,0: výše stipendia 5 000 Kč za měsíc.
- Průměr do 1,1: výše stipendia 4 000 Kč za měsíc.
- Průměr do 1,2: výše stipendia 3 000 Kč za měsíc.
- Průměr do 1,3: výše stipendia 2 000 Kč za měsíc.
- Průměr do 1,4: výše stipendia 1 000 Kč za měsíc.

4.4 Ekonomické zhodnocení návrhu

Vzhledem k navrhovaným změnám je třeba vyčíslit ekonomické zhodnocení, aby společnost získala obecný přehled o nákladech, které by bylo se zavedením změn třeba vynaložit. Nejprve bude ekonomicky zhodnocen pouhý návrh zavedení vnitřního mzdového předpisu a poté budou vyčísleny možné směry rozvoje systému hodnocení a odměňování zaměstnanců.

4.4.1 Náklady spojené se zavedením vnitřního předpisu

Zavedení mzdového vnitřního předpisu si nevyžaduje vynaložení vysokých nákladů. Je třeba pouze zaplatit čas, který potřebuje účetní a ekonom na seznámení, případně jeho menší úpravy. Dále je nezbytné uhradit náklady na jeho výtisk, který bude určen pro každého zaměstnance.

Tabulka č. 34: Odhadované náklady na zavedení vnitřního předpisu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nákladové položky	Jednotkový náklad	Celkový náklad
Cena práce účetní (2 h)	125 Kč/1 h	250 Kč
Cena práce ekonoma (2 h)	125 Kč/1 h	250 Kč
Tisk vnitřního předpisu	2 Kč/1 výtisk	68 Kč
Celkem	252 Kč	568 Kč

V případě zavedení mzdového vnitřního předpisu ve společnosti FAKSA-STRAKA, s. r. o., je třeba vynaložit v odhadu pouhých 568 Kč.

Zavedení vnitřního předpisu pomůže především zaměstnancům společnosti ujasnit si, jaký je ve společnosti uplatňován systém odměňování.

4.4.2 Zhodnocení možných směrů rozvoje systému hodnocení a odměňování

Pokud by v budoucnu byly zavedeny doporučené změny v systému odměňování, lze odhadovat náklady v následující výši:

- **Zvýšení hodnoty stravenky**

Hodnota stravenky lze zvýšit na 118 Kč. Pokud bude bráno v potaz 20 pracovních dní v měsíci a čerpání 20 dní dovolené, zaměstnanec obdrží ročně 220 ks stravenek.

V tom případě hodnota obdržených stravenek je 25 960 Kč na jednoho zaměstnance, což je o 3 960 Kč vyšší částka než při 100 korunové stravence. Náklady, které společnost za stravenky s vyšší hodnotou vynaloží, se odhadují ve výši **14 278 Kč** na jednoho zaměstnance za rok. Tento odhadovaný náklad by byl o 18 % vyšší než při dosavadní výši stravenky.

- **Zvýšení příspěvku na životní pojištění**

Při poskytování příspěvku ve výši 666 Kč za měsíc společnost ročně vynaloží 7 992 Kč za jednoho zaměstnance. Pokud by byl příspěvek zvýšen na 800 Kč, společnost by ročně vynaložila ročně **9 600 Kč** za jednoho zaměstnance, což je o 20,1 % vyšší náklad. V případě, že by byl příspěvek zvýšen na 1 000 Kč, společnost by ročně obětovala náklad ve výši **12 000 Kč**, což by bylo o 50,2 % více než při současné výši příspěvku.

- **Flexi Pass poukázky**

Hodnota jedné poukázky byla navržena ve výši 500 Kč, tudíž by se jednalo o náklad ve výši **6 000 Kč** za rok na jednoho zaměstnance.

- **Příspěvek na zdravotní péči**

Nejvyšší možná výše příspěvku na zdravotní péči byla navržena ve výši **1 000 Kč** za rok na jednoho zaměstnance

- **Zavedení systému hodnocení pracovníků**

Při zavedení systému hodnocení pracovního výkonů je třeba počítat s náklady, které jsou spojeny s časem vedoucího pracovníka stráveným v procesu hodnocení zaměstnanců.

- **Získávání nových pracovníků**

Za podmínky, že by smlouvu se společností uzavřel pouze jeden žák ročně, by organizace poskytovala stipendium na žáka střední školy ve výši dle jeho studijního průměru. Pro účely ekonomického zhodnocení je brána v potaz nejvyšší, i když málo pravděpodobná výše stipendia při průměru 1,0. Jednalo by se o částku 5 000 Kč měsíčně, tudíž roční náklad ve výši **60 000 Kč**.

Shrnutí ekonomického zhodnocení možných směrů rozvoje systému odměňování

V této části jsou shrnuty a vyčísleny možné budoucí změny v systému odměňování pracovníků společnosti FAKSA-STRAKA, s. r. o.

Tabulka č. 35: Vyčíslení možných směrů rozvoje systému odměňování – varianta 1 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nákladové položky	Náklad na 1 zaměstnance	Celkový náklad
Zvýšení hodnoty stravenky	14 278 Kč	485 452 Kč
Zvýšení příspěvku na ŽP	9 600 Kč	326 000 Kč
Flexi Pass poukázky	6 000 Kč	204 000 Kč
Příspěvek na zdravotní péči	1 000 Kč	34 000 Kč
Získávání nových pracovníků	60 000 Kč	60 000 Kč
Celkem	90 878 Kč	1 109 452 Kč

Tabulka č. 36: Vyčíslení možných směrů rozvoje systému odměňování – varianta 2 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nákladové položky	Náklad na 1 zaměstnance	Celkový náklad
Zvýšení hodnoty stravenky	14 278 Kč	485 452 Kč
Zvýšení příspěvku na ŽP	12 000 Kč	408 000 Kč
Flexi Pass poukázky	6 000 Kč	204 000 Kč
Příspěvek na zdravotní péči	1 000 Kč	34 000 Kč
Získávání nových pracovníků	60 000 Kč	60 000 Kč
Celkem	93 278 Kč	1 191 452 Kč

Pokud by vedení společnosti v budoucnu přemýšlelo o zavedení těchto navrhovaných změn, odhadované osobní náklady by se zvýšily v obou variantách o více než 1 milion Kč.

Při první variantě, kdy by byly zavedeny všechny změny a příspěvek na ŽP by byl zvýšen na 9 600 Kč ročně na jednoho zaměstnance, by osobní náklady vzrostly o 1 109 452 Kč, tudíž by se jednalo o zvýšení celkových osobních nákladů o 6,77 % oproti roku 2017.

Při druhé variantě, kdyby byl zvýšen příspěvek na ŽP na 12 000 Kč ročně na jednoho zaměstnance, by se hodnota osobních nákladů zvýšila o 1 191 452 Kč. V tomto případě by osobní náklady při srovnání s rokem 2017 vzrostly o 7,27 %.

Tyto výpočty jsou však pouze orientační při odhadovaném využití všech návrhů. Při zavedení těchto změn by se docílilo vyšší motivace zaměstnanců a také by tyto návrhy mohly dopomoci přilákat nové pracovníky.

4.4.3 Přínosy navrhovaného řešení

Aplikace navrhovaného vnitřního mzdového předpisu se dá považovat za přínos společnosti v tom smyslu, že předpokládá intenzivnější porozumění a spravedlnost v současném systému odměňování pracovníků.

Pokud by v budoucnu bylo využito návrhů možných směrů rozvoje systému odměňování a hodnocení pracovníků, mělo by to za následek následující přínosy.

Prostřednictvím úpravy stávajících benefitů by v případě zvýšení hodnoty stravenky bylo možné dosáhnout maximální daňové optimalizace. V případě zvýšení příspěvku na životní pojištění by bylo zaměstnancům zajištěno vyšší případné pojistné plnění.

Zavedení nových benefitů by společností zajistilo spokojenější, více odpočínuté a motivované zaměstnance, také by mohlo přilákat novou pracovní sílu.

Dále byl navrhnut jednoduchý systém hodnocení pracovníků, který by přinesl zaměstnancům spravedlivé ohodnocení vykonané práce, jehož výsledky by se také měly odrazit v celkovém odměňování.

Jestliže by společnost zahájila spolupráci s doporučenou střední školou, zajistila by si tímto budoucí vychované zaměstnance, v důsledku čeho by poté docházelo k omlazování kolektivu.

ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo navrhnout vnitřní předpis upravující systém hodnocení a odměňování a to do takové míry, aby spokojenost pracovníků byla v souladu s nároky vedení společnosti. Tento vnitřní mzdový předpis byl však na přání jednatele společnosti navržen podle aktuálního systému odměňování bez žádoucích změn.

K vytvoření vnitřního předpisu bylo zapotřebí provést podrobnou analýzu společnosti, která zahrnovala analýzu vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Jednou z nejdůležitějších metod, díky které bylo možné získat objektivní pohled na odměňování a hodnocení pracovníků, bylo uplatnění dotazníkového šetření, které se týkalo spokojenosti zaměstnanců. Výsledky dotazníku odhalily některé nedostatky z pohledu pracovníků. Nespokojenost pracovníků byla především s výší mzdy, což z provedené analýzy nebylo oprávněné. Realizací analýzy bylo zjištěno, že ve společnosti chybí systém hodnocení pracovních výkonů a z odpovědí zaměstnanců bylo zřejmé, že by uvítali zavedení jednoduchého hodnotícího systému, který by spravedlivě hodnotil jejich práci a poté se odrazil na celkovém odměňování. Dále bylo z výsledků dotazníku zjištěno, že by pracovníci společnosti preferovali kromě hmotné odměny také zavedení některých nových benefitů.

Před samotným vytvoření návrhů bylo také zapotřebí získat pohled na tuto problematiku od vedení společnosti, a to formou řízeného rozhovoru s jednatelem.

Navrhovaný vnitřní mzdový předpis si klade za cíl poskytnout zaměstnancům vyšší porozumění a spravedlnost v současném systému odměňování pracovníků. Dále byly navrženy možné budoucí směry rozvoje v systému hodnocení a odměňování. Tyto návrhy byly zpracovány především na základě požadavků zaměstnanců a z hlediska daňové optimalizace. Zavedení nově navržených benefitů by mohlo vést ke zvýšení atraktivity společnosti pro potenciální zaměstnance. Dále byl navržen hodnotící systém za účelem zvýšení pracovní výkonnosti a zvýšeného přehledu o pracovním nasazení pracovníků. Poslední návrh týkající se spolupráce se střední školou si klade za cíl obsadit problémové pozice zručnými lidmi a tím také omladit kolektiv.

Na závěr práce byly tyto návrhy ekonomicky zhodnoceny a byly shrnuty přínosy, které by měly být uskutečněny při efektivním využití návrhů.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- (2) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- (3) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
- (4) ROBESCU, Ofelia a Alina-Georgiana IANCU. The Effects of Motivation on Employees Performance in Organizations. *Valahian Journal of Economic Studies* [online]. Targoviste: De Gruyter Open Sp. z o.o, 2016, 7(2), 1-8 [cit. 2017-12-11]. DOI: 10.1515/vjes-2016-0006. ISSN 20679440. Dostupné z: <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/vjes.2016.7.issue-2/vjes-2016-0006/vjes-2016-0006.pdf>
- (5) Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, část 6, hlava I, § 109. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast6>. ISSN 1211-1244
- (6) JASINSKAS, Edmundas, Dalia STREIMIKIENĖ, Biruta SVAGZDIENĖ a Arturas SIMANAVICIUS. Influence of Employees Evaluation on Organisational Learning at Leisure & Sports Clubs. *E+M Ekonomie a Management* [online]. Liberec: Technical University of Liberec, 2015, 18(3), 41-49 [cit. 2017-12-12]. DOI: 10.15240/tul/001/2015-3-004. ISSN 1392-2785. Dostupné z: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=1462ced9-c939-46b0-9611-6425c3fa16b5%40pdc-v-sessmgr01>
- (7) *Rejstřík firem: Výpis z OR společnosti Faksa-Straka, s. r. o.* [online]. [cit. 2018-01-09]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/49611968/faksa-straka-sro/>
- (8) FAKSA-STRAKA, s. r. o. [online]. ©2008 [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: <http://www.faksa-straka.cz>

- (9) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- (10) České firmy mají vysokou fluktuaci zaměstnanců. In: *Podnikatel.cz* [online]. ©2007 [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/ceske-firmy-maji-vysokou-fluktuaci-zamestnancu/>
- (11) Nemocnost a úrazovost. In: *Český statistický úřad* [online]. 3. 1. 2017 [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/r-nemocnost-a-urazovost>
- (12) DĚDINA, Jiří; DĚDINOVÁ, K. *Volba vhodného stylu vedení a řízení za účelem zvýšení výkonu zaměstnanců* [online]. 2013 [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: https://managementmania.com/uploads/article_attachment/file/11/Dedina-Volba_vhodn_ho_stylu_rozhodovani_-_Vroom-Yetton-Jago.pdf
- (13) Olomoucký kraj - poloha na mapě ČR. In: *Metodický portál* [online]. [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: http://wiki.rvp.cz/Kabinet/Mapy/Mapa_ČR/Mapy_krajů_ČR/Olomoucký_kraj_-_poloha_na_mapě_ČR
- (14) Náklady (Costs). In: *ManagementMania* [online]. ©2011 [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/naklady>
- (15) Osobní náklady. In: *Peníze.cz* [online]. ©2000 [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/slovník/osobni-naklady>
- (16) Příjmy a výnosy. In: *ManagementMania* [online]. ©2011 [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/prijmy-a-vynosy>
- (17) VITÁSKOVÁ, Jana. *Interview*. Příkazy: FAKSA-STRAKA, s r. o., 13. 12. 2017.
- (18) FAKSA-STRAKA, s r. o. *Účetní program Pohoda*. Příkazy: FAKSA-STRAKA, s. r. o., 2017.
- (19) STRAKOVÁ, Mária. *Interview*. Příkazy: FAKSA-STRAKA, s. r. o., 13. 12. 2017.

- (20) Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces). In: *ManagementMania* [online]. ©2011 [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- (21) STRAKA, Zbyněk. *Interview*. Příkazy: FAKSA-STRAKA, s. r. o., 15. 3. 2018.
- (22) Statistiky - Olomoucký kraj. In: *Integrovaný portál MPSV* [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/olk/statistiky>
- (23) Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz v České republice. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pracovni-neschopnost-pro-nemoc-a-uraz-v-ceske-republice-za-rok-2016>
- (24) Stavebnictví v regionech České republiky - 2005 - 2015. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-03-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/stavebnictvi-v-regionech-ceske-republiky>
- (25) Stavebnictví - Rychlé informace. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-03-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/stavebnictvi->
- (26) Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2017. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2017>
- (27) Průměrné mzdy v Olomouckém kraji ve 3. čtvrtletí 2017 a v 1. až 3. čtvrtletí 2017. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/prumerne-mzdy-v-olomouckem-kraji-ve-3-ctvrtleti-2017-a-v-1-az-3-ctvrtleti-2017>
- (28) Stavebnictví - vývoj tržeb ve stavebnictví v ČR, 2018 - 5 let. In: *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2018-03-24]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/stavebnictvi/>
- (29) VITÁSKOVÁ, Jana. Re: Dotaz na průměrné mzdy zaměstnanců [e-mailová komunikace]. 28. 3. 2018 14:39 [cit. 2018-03-28].

- (30) *Průzkum platů* [online]. [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: <https://www.platy.cz>
- (31) Stravenky jako samozřejmost. Nový žebříček benefitů k práci. In: *Aktuálně.cz* [online]. [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/stravenky-jako-samozrejmost-novy-zebricek-benefitu-k-praci/r~ff695ec64a7711e5b440002590604f2e/>
- (32) Montér klimatizačních zařízení. In: *Indeed* [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://cz.indeed.com/viewjob?jk=f315a365a3ff46b2&tk=1cahu66ph93ggcr7&from=serp&vjs=3>
- (33) Účetní mezd i podvojný účetnictví. In: *Indeed* [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://cz.indeed.com/viewjob?jk=0d0c1acebc5ddf02&q=Účetn%C3%AD+Všeobecný,+Účetn%C3%AD&l=Olomouc&tk=1cainfs4093gge8e&from=web&vjs=3>
- (34) Dotace na zaměstnance pro rok 2017. In: *Státní správa* [online]. [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <http://statnisprava.eu/podnikani/dotace-na-zamestnance-pro-rok-2017/>
- (35) Jaké příspěvky můžete dostat od úřadu práce?. In: *Portál.POHODA.cz* [online]. [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/jake-prispevky-muzete-dostat-od-uradu-prace/>
- (36) Program a strategie aktivní politiky zaměstnanosti na rok 2018. In: *Integrovaný portál MPSV* [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhm/apz>
- (37) Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. In: *Zákony.centrum.cz* [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace/>
- (38) Změny a novinky roku 2018 v kostce. In: *Měšec.cz* [online]. [cit. 2018-04-13]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/zmeny-a-novinky-roku-2018-v-kostce/>

- (39) FAKSA-STRAKA, s. r. o. *Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31.12.2014*. Příkazy: FAKSA-STRAKA, s. r. o., 2015.
- (40) FAKSA-STRAKA, s. r. o. *Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31.12.2015*. Příkazy: FAKSA-STRAKA, s. r. o., 2016.
- (41) FAKSA-STRAKA, s. r. o. *Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31.12.2016*. Příkazy: FAKSA-STRAKA, s. r. o., 2017.
- (42) FAKSA-STRAKA, s. r. o. *Výkaz zisku a ztráty ve zkráceném rozsahu ke dni 31.12.2017*. Příkazy: FAKSA-STRAKA, s. r. o., 2018.
- (43) SWOT analýza. In: *ManagementMania* [online]. ©2011 [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- (44) Průměrný věk zaměstnance v Česku se za 20 let zvýšil skoro o čtyři roky. In: *Novinky.cz* [online]. [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/363036-prumerny-vek-zamestnance-v-cesku-se-za-20-let-zvysil-skoro-o-ctyri-roky.html>
- (45) Nejvýhodnější stravenka má nově hodnotu 118 Kč. In: *Sodexo benefits* [online]. [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/news/nejvyhodn-ji-stravenka-ma-nov-hodnotu-118-kc>
- (46) Změny a novinky roku 2017 v kostce. In: *Měšec.cz* [online]. [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/zmeny-a-novinky-roku-2017-v-kostce/>
- (47) Flexi Pass. In: *Sodexo benefits* [online]. [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/benefity/flexipass>
- (48) Flexi Pass. In: *Moje Sodexo* [online]. [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <https://www.mojesodexo.cz/cs/objednavka/detail-produktu/flexi-pass/>
- (49) Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, část 13, hlava III, § 305. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast6>. ISSN 1211-1244

- (50) HRUŠKA, Vladimír. *Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy: dle nového zákoníku práce od 2007 : komplexní průvodce kolektivním vyjednáváním, zpracované vzory kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu, pracovního řádu i směrnice o cestovních náhradách*. Praha: Grada, 2007. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-1987-0.
- (51) BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- (52) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. (dot. 2.). Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-859-4351-4.
- (53) ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.
- (54) VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Zákoník práce: komentář*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-807-3577-230.
- (55) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*[online]. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 522 [cit. 2018-05-10]. ISBN 9788024786322. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=c5CMAgAAQBAJ&dq=ř%C3%ADzen%C3%AD+lidských+zdrojů&hl=cs&lr=>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

BOZP	Bezpečnost a ochrana při práci
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPP	Dohoda o provedení práce
HPP	Hlavní pracovní poměr
JE	Jeseník
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
OC	Olomouc
OČR	Ošetřování člena rodiny
OK	Olomoucký kraj
OZP	Osoba se zdravotním postižením
PO	Požární ochrana
PR	Přerov
PV	Prostějov
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
SU	Šumperk
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
THP	Technickohospodářský pracovník
tzv.	Takzvaný
ÚP	Úřad práce
VZT	Vzduchotechnika
VZZ	Výkaz zisku a ztrát
ŽP	Životní pojištění

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vztah mezi motivací a výkonem	18
Graf č. 2: Náklady v jednotlivých letech	37
Graf č. 3: Osobní náklady v jednotlivých letech.....	38
Graf č. 4: Výnosy v jednotlivých letech	39
Graf č. 5: Výsledek hospodaření v jednotlivých letech	40
Graf č. 6: Rozdělení pracovníků podle pohlaví	48
Graf č. 7: Rozdělení pracovníků podle věku	49
Graf č. 8: Rozdělení pracovníků podle vzdělání.....	50
Graf č. 9: Délka pracovního poměru pracovníků.....	50
Graf č. 10: Počet hodin nemoci pracovníků v jednotlivých letech	53
Graf č. 11: Dlouhodobý vývoj stavebního trhu	62
Graf č. 12: Počet uchazečů a volných míst v Olomouckém kraji.....	67
Graf č. 13: Počet uchazečů na jedno volné místo v krajích k 31. 12. 2017	68
Graf č. 14: Podíl nezaměstnaných osob v Olomouckém kraji.....	68

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Model celkové odměny	28
Obrázek č. 2: Zobrazení provozovny společnosti na mapě ČR	34
Obrázek č. 3: Organizační schéma společnosti.....	42
Obrázek č. 4: Hodnotící formulář pracovního výkonu zaměstnance.....	100

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Silné a slabé stránky.....	36
Tabulka č. 2: Silné a slabé stránky.....	40
Tabulka č. 3: Zastoupení zaměstnanců	43
Tabulka č. 4: Hodinová sazba základní mzdy dle pracovní pozice	45
Tabulka č. 5: Fluktuace zaměstnanců	51
Tabulka č. 6: Produktivita práce z tržeb	53
Tabulka č. 7: Mzdová produktivita z tržeb	54
Tabulka č. 8: Mzdová rentabilita	54
Tabulka č. 9: Silné a slabé stránky.....	56
Tabulka č. 10: Silné a slabé stránky.....	58
Tabulka č. 11: Silné a slabé stránky.....	60
Tabulka č. 12: Podíly na tržbách hlavních odběratelů společnosti.....	64
Tabulka č. 13: Příležitosti a hrozby	65
Tabulka č. 14: Počet velkých zaměstnavatelů v OK a jeho okresech v roce 2017.....	66
Tabulka č. 15: Počet hlášených volných míst dle požadavků na vzdělání	66
Tabulka č. 16: Nabídka a poptávka po pracovní síle v Olomouci za 4. čtvrtletí 2017 ...	69
Tabulka č. 17: Příležitosti a hrozby	70
Tabulka č. 18: Srovnání průměrných mezd klíčových pracovních pozic ve společnosti a v ČR	71
Tabulka č. 19: Srovnání mezd pro pozici montér klimatizačních jednotek.....	72
Tabulka č. 20: Srovnání mezd pro pozici účetní.....	72
Tabulka č. 21: Zaměstnanecké odměny a benefity v roce 2015	73
Tabulka č. 22: Silné a slabé stránky.....	74
Tabulka č. 23: Příležitosti a hrozby	74

Tabulka č. 24: Příležitosti a hrozby	78
Tabulka č. 25: Příležitosti a hrozby	81
Tabulka č. 26: Vyhodnocení silných stránek společnosti.....	82
Tabulka č. 27: Vyhodnocení slabých stránek společnosti	84
Tabulka č. 28: Vyhodnocení příležitostí společnosti.....	84
Tabulka č. 29: Vyhodnocení možných hrozeb společnosti	85
Tabulka č. 30: Časový harmonogram zavedení vnitřního předpisu	95
Tabulka č. 31: Výhodnost poukázky Flexi Pass z pohledu zaměstnance	98
Tabulka č. 32: Výhodnost poukázky Flexi Pass z pohledu zaměstnavatele	99
Tabulka č. 33: Srovnání daňových nákladů zaměstnavatele v Kč.....	99
Tabulka č. 34: Odhadované náklady na zavedení vnitřního předpisu	103
Tabulka č. 35: Vyčíslení možných směrů rozvoje systému odměňování – varianta 1 .	105
Tabulka č. 36: Vyčíslení možných směrů rozvoje systému odměňování – varianta 2 .	105

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Výkaz zisku a ztráty 2014

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty 2015

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty 2016

Příloha č. 4: Výkaz zisku a ztráty 2017

Příloha č. 5: Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Příloha č. 6: Výsledky dotazníkového šetření

Příloha č. 1: Výkaz zisku a ztráty 2014

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni **31.12.2014**
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2014		49611968

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Faksa-Straka, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Příkazy 180
783 33

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	39	17
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	11	
+	Obchodní marže I. - A.	3	28	17
II.	Výkony Součet II.1. až II.3.	4	46 529	41 240
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	48 187	42 233
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	-1 658	-993
3.	Aktivace	7		
B.	Výkonová spotřeba Součet B.1. až B.2.	8	32 566	28 960
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	27 653	25 588
2.	Služby	10	4 913	3 372
+	Přidaná hodnota I. - A. + II. - B.	11	13 991	12 297
C.	Osobní náklady Součet C.1. až C.4.	12	11 812	12 138
C. 1.	Mzdové náklady	13	8 554	8 862
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	2 851	2 885
4.	Sociální náklady	16	407	391
D.	Daně a poplatky	17	82	110
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	929	
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu Součet III.1. až III.2.	19	432	570
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		37
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	432	533
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu Součet F.1. až F.2.	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	822	11
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	930	182
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 008	4 475
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření rozdíl výnosů a nákladů řádků I. až písmeno I.	30	700	-3 685

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku Součet VII.1. až VII.3.	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	86	143
XI.	Ostatní finanční výnosy	44		
O.	Ostatní finanční náklady	45	62	72
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření Rozdíl výnosů a nákladů řádků VI. až písmeno P. Součet Q.1. až Q.2.	48	-148	-215
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	116	45
Q. 1.	-splatná	50	116	45
2.	-odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	436	-3 945
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti Součet S.1. až S.2.	55		
S. 1.	-splatná	56		
2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření XIII. - R. - S.	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření výsledek hospodaření za běžnou činnost + za účetní období (+/-) mimořádný výsledek hospodaření - T.	60	436	-3 945
****	Výsledek hospodaření před zdaněním provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + XIII. - R.	61	552	-3 900

Sestaveno dne: 31.03.2017		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání vzduchotechnika	Pozn.:

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty 2015

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2015
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2015		49611968

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Faksa-Straka, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Příkazy 180
783 33

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	9	39
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	-2	11
+	Obchodní marže I. - A.	3	11	28
II.	Výkony Součet II.1. až II.3.	4	54 793	46 529
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	54 742	48 187
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	51	-1 658
3.	Aktivace	7		
B.	Výkonová spotřeba Součet B.1. až B.2.	8	39 439	32 566
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	35 985	27 653
2.	Služby	10	3 454	4 913
+	Přidaná hodnota I. - A. + II. - B.	11	15 365	13 991
C.	Osobní náklady Součet C.1. až C.4.	12	13 416	11 812
C. 1.	Mzdové náklady	13	9 809	8 554
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	3 150	2 851
4.	Sociální náklady	16	457	407
D.	Daně a poplatky	17	124	82
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 465	929
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu Součet III.1. až III.2.	19	1 775	432
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	1 775	432
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu Součet F.1. až F.2.	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	60	822
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	435	930
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 140	1 008
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření rozdíl výnosů a nákladů řádků I. až písmeno I.	30	1 370	700

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku Součet VII.1. až VII.3.	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	17	86
XI.	Ostatní finanční výnosy	44		
O.	Ostatní finanční náklady	45	42	62
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření Rozdíl výnosů a nákladů řádků VI. až písmeno P Součet Q.1. až Q.2.	48	-59	-148
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	365	116
Q. 1.	-splatná	50	365	116
2.	-odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	946	436
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti Součet S.1. až S.2.	55		
S. 1.	-splatná	56		
2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření XIII. - R. - S.	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T.	60	946	436
****	Výsledek hospodaření před zdaněním provozní výst. hosp. + finanční výst. hosp. + XIII. - R.	61	1 311	552

Sestaveno dne: 31.03.2017		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání vzduchotechnika	Pozn.:

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty 2016

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2016
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2016		49611968

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Faksa-Straka, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Příkazy 180
783 33

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	64 024	54 742
II.	Tržby za prodej zboží	2	25	9
A.	Výkonová spotřeba	3	42 228	39 437
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4		-2
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	5	37 105	35 985
A. 3.	Služby	6	5 123	3 454
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7		-51
C.	Aktivace (-)	8		
D.	Osobní náklady	9	14 675	13 416
D. 1.	Mzdové náklady	10	10 402	9 809
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	4 273	3 607
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	3 679	3 150
D. 2.2.	Ostatní náklady	13	594	457
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	1 973	1 465
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	1 973	1 465
E. 1.1.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	1 973	1 465
E. 1.2.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy	20	994	2 210
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21		
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22	859	1 775
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	135	435
F.	Ostatní provozní náklady	24	549	1 324
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26		
F. 3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	116	124
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		60
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	433	1 140
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) I. + II. - A. - B. - C. - D. - E. + III. - F.	30	5 618	1 370

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly Součet IV.1. až IV.2.	31		
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku Součet V.1. až V.2.	35		
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36		
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy Součet VI.1. až VI.2.	39	8	
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	8	
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady Součet J.1. až J.2.	43	27	17
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	27	17
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45		
VII.	Ostatní finanční výnosy	46		
K.	Ostatní finanční náklady	47	2	42
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) IV. - G. + V. - H. + VI. - J. + VII. - K.	48	-21	-59
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) * (ř. 30) + * (ř. 48)	49	5 597	1 311
L.	Daň z příjmů Součet L.1. až L.2.	50	1 067	365
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	1 067	365
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) ** (ř. 49) - L.	53	4 530	946
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ** (ř. 53) - M.	55	4 530	946
*	Čistý obrát za účetní období I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	65 051	56 961

Sestaveno dne: 31.03.2017		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání vzduchotechnika	Pozn.:	

Příloha č. 4: Výkaz zisku a ztráty 2017

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zkráceném rozsahu

ke dni 31.12.2017
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2017		49611968

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Faksa-Straka, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

Příkazy 180
783 33

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	66 323	64 024
II.	Tržby za prodej zboží	2	16	25
A.	Výkonová spotřeba	3	42 287	42 228
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	4		
C.	Aktivace (-)	5		
D.	Osobní náklady	6	16 398	14 675
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	7	2 497	1 973
III.	Ostatní provozní výnosy	8	1 173	994
F.	Ostatní provozní náklady	9	707	549
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) I. + II. - A. - B. - C. - D. - E. + III. - F.	10	5 623	5 618
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	11		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	12		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	13		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	14		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	15		8
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	16		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	17	73	27
VII.	Ostatní finanční výnosy	18		
K.	Ostatní finanční náklady	19	2	2
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) IV. - G. + V. - H. + VI. - I. - J. + VII. - K.	20	-75	-21
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) * (ř. 10) + * (ř. 20)	21	5 548	5 597
L.	Daň z příjmů	22	1 068	1 067
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) ** (ř. 21) - L.	23	4 480	4 530
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	24		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ** (ř. 23) - M.	25	4 480	4 530
*	Čistý obrát za účetní období I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	26	67 512	65 051

Sestaveno dne: 27.03.2018		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání vzduchotechnika	Pozn.: FAKSA-STRAKA, s.r.o. vzduchotechnika klimatizace -1- CZ - 783 33 PŘÍKAZY 278 TEL.: 585 416 349 FAX: 585 412 773

Dotazník spokojenosti zaměstnanců FAKSA-STRAKA, s. r. o.

Vážení pracovníci,

Jsem studentkou Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně a tímto bych Vás ráda požádala o vyplnění krátkého anonymního dotazníku. Vyplnění dotazníku by Vám nemělo zabrat více než 10 minut. Získané údaje budou sloužit pouze k účelu mé bakalářské práce, jejíž téma zní „Návrh vnitřního předpisu pro hodnocení a odměňování pracovníku ve vybrané společnosti“. U každé otázky vyberte, prosím, jednu odpověď a označte ji křížkem.

Mockrát Vám děkuji za Váš čas, ochotu a spolupráci,

Kateřina Straková

1. Pohlaví

- ☐ Muž ☐ Žena

2. Věk

- ☐ 20–29 let ☐ 30–39 let ☐ 40–49 let ☐ 50–59 let ☐ 60–69 let

3. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- ☐ 1–5 let ☐ 5–9 let ☐ 10–19 let ☐ 20 a více let

4. Na jaké pozici pracujete?

- ☐ THP pracovník ☐ Dělník

5. Přemýšlel/a jste o změně zaměstnavatele? Pokud ano, uveďte proč.

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

6. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

7. Je podle Vás aktuální systém odměňování spravedlivý? Pokud ne, uveďte proč.

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

8. Měl by se současný systém odměňování změnit? Pokud ano, uveďte proč.

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

9. Odpovídá výše Vaší mzdy pracovním výkonům?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

10. Co by Vás motivovalo k lepšímu pracovnímu výkonu? (Možnost více odpovědí).

☐ Vyšší mzda ☐ Odměny ☐ Změna kolektivu ☐ Pochvala od nadřízeného

11. Jste spokojen/a s pracovními výkony Vašeho nadřízeného?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

12. Jste spokojen/a s vedením společnosti?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

13. Dostáváte od vedení zpětnou vazbu k výsledku Vaší práce?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

14. Je Váš pracovní výkon pravidelně hodnocen?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

15. Souhlasil/a byste se zavedením nového hodnotícího systému?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

16. Jsou pro Vás důležité dobré vztahy mezi spolupracovníky?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

17. Jste spokojen/a s pracovním kolektivem?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

18. Cítíte se při výkonu své práce ve stresu?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

19. Je pro Vás výkon práce fyzicky či psychicky náročný?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

20. Má Vaše práce vliv na Váš zdravotní stav?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

21. Poskytuje Vám nadřízený podporu a pomoc?

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

22. Jste spokojený/á s komunikací nadřízeného? Pokud ne, uveďte proč.

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

23. Doporučil/a byste svého zaměstnavatele?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

24. Máte pocit, že jste pro podnik přínosný/á?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

25. Je Váš přínos ve společnosti uznáván?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

26. Vkládáte do své práce to nejlepší, co ve Vás je?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

27. Jste spokojen/a s náplní Vaší práce?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

28. Jste spokojený/á s pracovními podmínkami na pracovišti?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

29. Myslíte, že společnost poskytuje kvalitní služby?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

30. Jaké benefity byste ve společnosti zavedl/a? (Možnost více odpovědí).

- ☐ Příspěvky na penzijní připojištění
☐ Příspěvek na zdravotní péči
☐ Sick days (3–5 dní zdravotního volna)
☐ Flexi poukázky
☐ Příspěvek na vzdělání či jazykové kurzy
☐ Nadstandardní zdravotní péče (masáže, sauny, vitamíny)

Příloha č. 6: Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnili a odpověděli všichni zaměstnanci společnosti FAKSA-STRAKA, s. r. o.

1. Pohlaví

Ve společnosti pracuje 5 žen a 29 mužů, z čehož vyplývá, že se dotazníkového šetření zúčastnilo 15 % žen a 85 % mužů.

2. Věk

Z celkového počtu 34 pracovníků se 47 % nachází ve středním věku, tedy 40-49 let dosahuje přesně 16 pracovníků. Pouze 2 zaměstnanci se řadí do kategorie nad 60 let, což je rovných 6 %. Ostatní věkové kategorie mají ve společnosti zastoupení okolo 15 %. Přesně 17 %, což je 6 pracovníků, je ve věku 20-29 let, 15 %, což je 5 pracovníků, jsou zařazeni v kategorii 30-39 let a stejný počet i v kategorii 50-59 let. Přesný graf věku pracovníků je zobrazen v kapitole Spolupracovníci analýzy „7S“.

3. Délka pracovního poměru

Z celkového počtu zaměstnanců 62 %, což je přesně 21 zaměstnanců, pracují ve společnosti v rozmezí 10-19 let, což se zdá být vysoké číslo. Přesně 6 zaměstnanců, což je 17 %, zde pracuje 5-9 let a méně než 5 let ve společnosti pracuje 5 lidí, což je 15 %. Z tohoto počtu 1 pracovník je ve firmě zaměstnán necelý 1 rok. Nejmenší zastoupení má ve společnosti délka zaměstnání 20 a více let, přesněji 6 %, což jsou 2 zaměstnanci. Přesný graf délky pracovního poměru je zobrazen v kapitole Spolupracovníci analýzy „7S“.

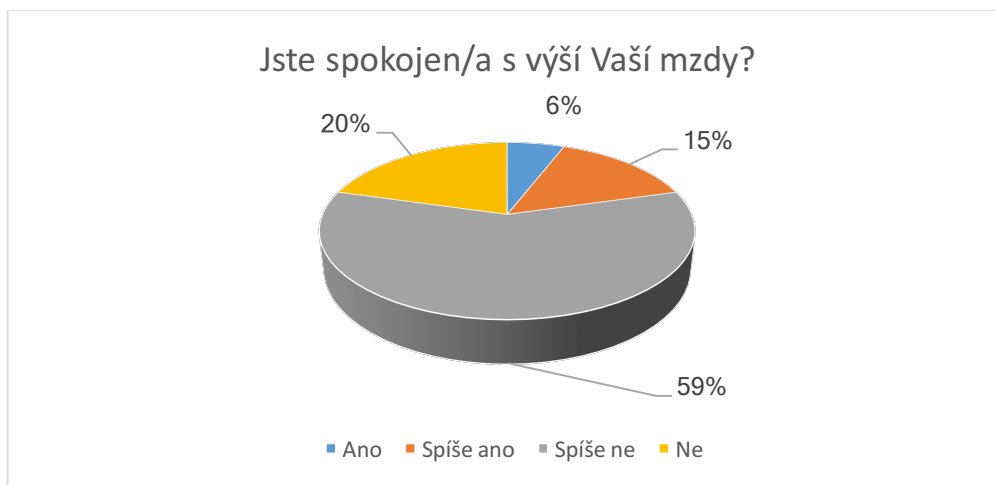
4. Pracovní pozice

Ze všech dotazovaných zaměstnanců 68 % pracovníků pracuje jako dělník a 32 % jako THP pracovník. Přesné členění pracovních pozic lze dohledat v kapitole Struktura analýzy „7S“.

5. Změna zaměstnavatele

Na otázku, zda některý ze zaměstnanců přemýšlel o změně zaměstnavatele nikdo neodpověděl ano. Celých 87 % pracovníků odpovědělo ne a 13 % pracovníků odpovědělo spíše ne.

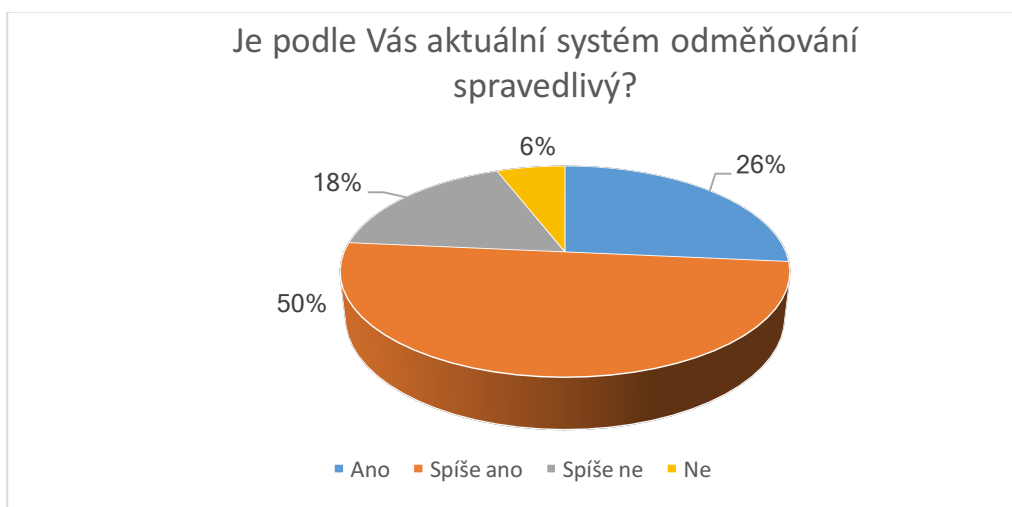
6. Spokojenost s výší mzdy



Graf č. I: Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Podle odpovědí všech zaměstnanců většina z nich není spokojena s výší své mzdy. Z dotazovaných zaměstnanců 20 spíše není spokojeno a naprosto nespokojeno je 5 pracovníků.

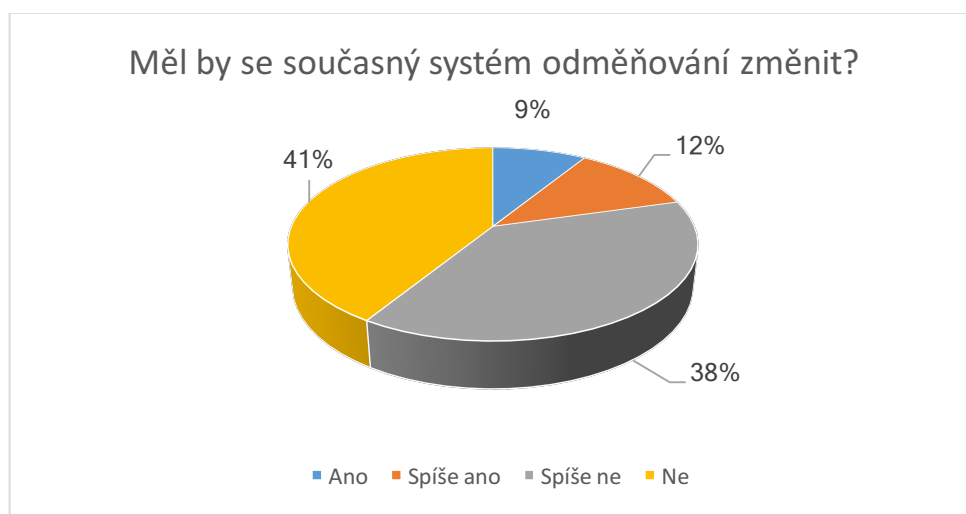
7. Spravedlnost současného systému odměňování



Graf č. II: Spravedlnost současného systému odměňování (Zdroj: Vlastní zpracování)

Většina zaměstnanců pokládá současný systém odměňování za spravedlivý, 9 zaměstnanců odpovědělo spíše ano, 6 pracovníků odpovědělo spíše ne a 2 zaměstnanci považují aktuální systém odměňování za nespravedlivý. Nespokojení zaměstnanci pouze uvedli, že by chtěli vyšší mzdu.

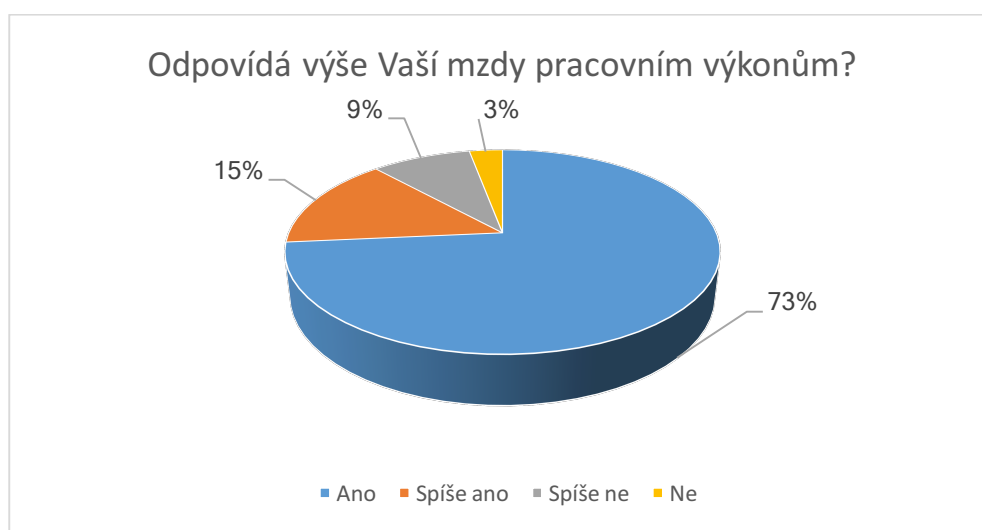
8. Změna současného systému odměňování



Graf č. III: Změna současného systému odměňování (Zdroj: Vlastní zpracování)

Podle většiny zaměstnanců by se současný systém odměňování měnit neměl. Přesně 4 pracovníci odpověděli, že by se systém měl spíše změnit, ano odpověděli pouze 3 zaměstnanci. Na odpověď proč neodpověděl žádný pracovník.

9. Odpovídá výše mzdy pracovním výkonům?



Graf č. IV: Otázka, zda odpovídá výše mzdy pracovním výkonům (Zdroj: Vlastní zpracování)

Podle pracovníků ve většině případech odpovídá výše mzdy jejich pracovním výkonům. Na tuto otázku 25 zaměstnanců odpovědělo ano, spíše ano 5 pracovníků. Spíše ne zaškrtnli 3 zaměstnanci a podle jednoho zaměstnance neodpovídá výše mzdy jeho výkonům.

10. Motivace k lepším pracovním výkonům

Na otázku, co by zaměstnance motivovalo k lepším pracovním výkonům, 62 % pracovníků označilo vyšší mzdu, 32 % zaměstnanců by motivovaly odměny.

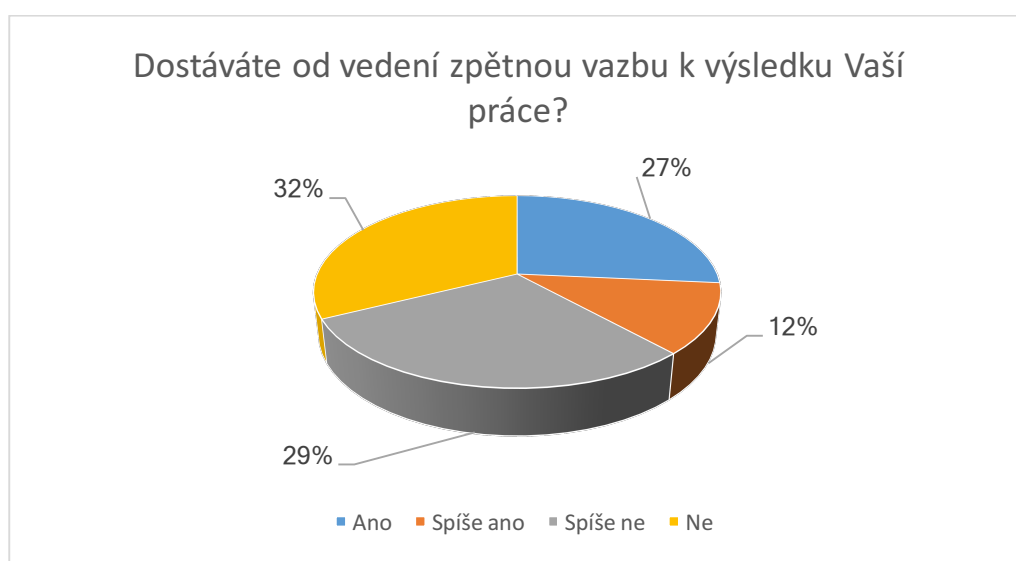
11. Spokojenost s pracovními výkony nadřízeného

Ve většině případech jsou pracovníci spokojeni s prací svého nadřízeného. V 83 % zaměstnanci označili ano.

12. Spokojenost s vedením společnosti

Na tuto otázku také 78 % odpovědělo, že jsou spokojeni s vedením společnosti.

13. Zpětná vazba od vedení k výsledku práce



Graf č. V: Zpětná vazba k výsledku práce (Zdroj: Vlastní zpracování)

Na tuto otázku jsou odpovědi v podobném poměru, avšak převažuje těch zaměstnanců, kteří odpověděli, že tuto zpětnou vazbu nedostávají.

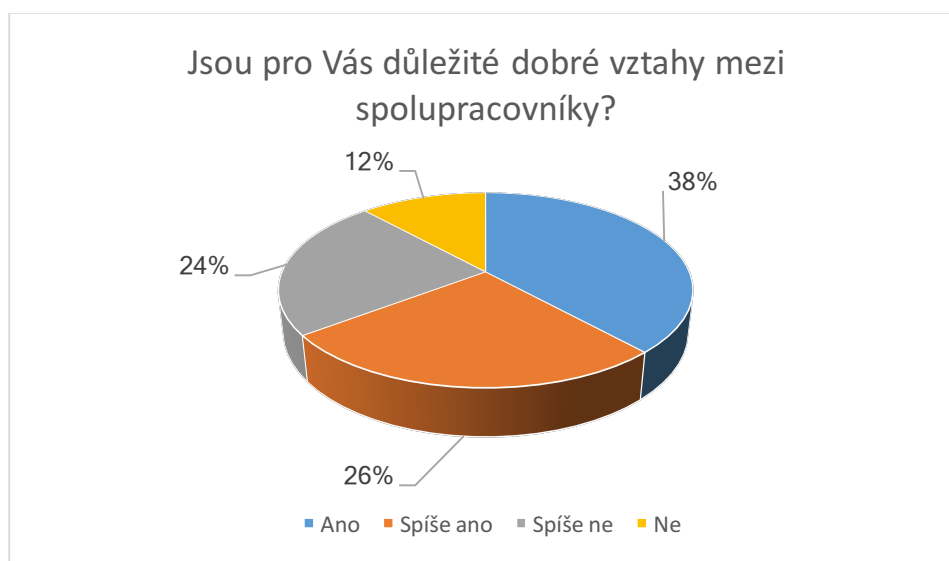
14. Pravidelné hodnocení pracovního výkonu

Na otázku, zda je pracovní výkon zaměstnanců pravidelně hodnocen všichni zaměstnanci zaškrtnuli odpověď ne či spíše ne.

15. Zavedení nového hodnotícího systému

Na tuto otázku polovina zaměstnanců odpověděla ano, druhá polovina odpověděla ne nebo spíše ne.

16. Důležitost vztahů mezi spolupracovníky



Graf č. VI: Důležitost pracovních vztahů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro většinu pracovníků jsou dobré vztahy mezi spolupracovníky důležité, avšak 8 zaměstnanců odpovědělo, že spíše důležité nejsou.

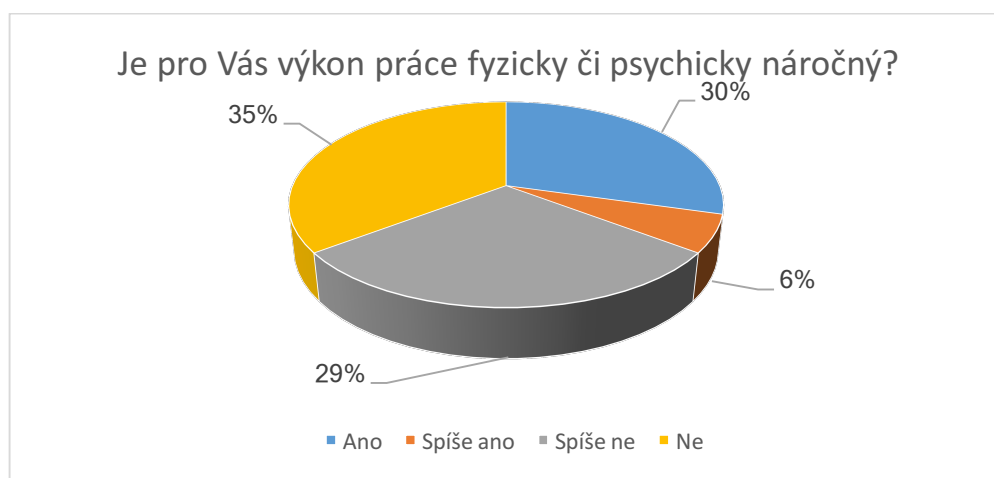
17. Spokojenost s pracovním kolektivem

V tomto případě zhruba polovina zaměstnanců odpověděla, že jsou spokojeni s pracovním kolektivem, druhá polovina odpověděla, že spokojena není.

18. Cítíte se při výkonu práce ve stresu?

Žádný z pracovníků se při výkonu své práce necítí ve stresu.

19. Je pro Vás výkon práce fyzicky či psychicky náročný?



Graf č. VII: Náročnost výkonu práce (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z dotazovaných zaměstnanců odpověděli ano či spíše ano pouze pracovníci dělnické profese.

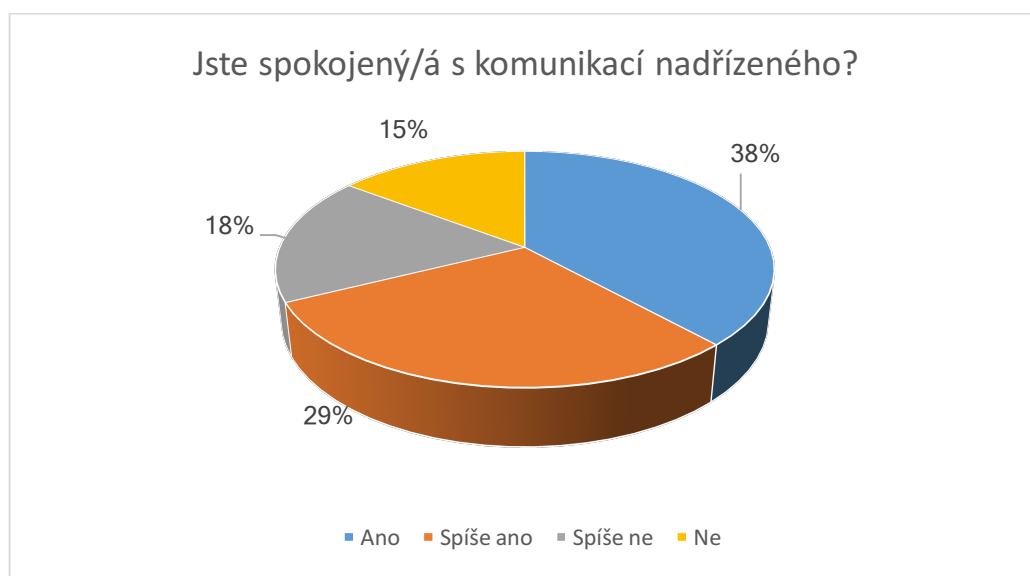
20. Vliv práce na zdravotní stav

Na otázku, zda má práce vliv na zdravotní stav odpověděli ano pouze 2 pracovníci dělnické profese, kteří se však již nachází ve vyšší věkové kategorii.

21. Poskytuje Vám nadřízený podporu a pomoc?

Na tuto otázku 90 % zaměstnanců odpovědělo ano.

22. Spokojenost s komunikací nadřízeného



Graf č. VIII: Spokojenost s komunikací nadřízeného (Zdroj: Vlastní zpracování)

V součtu 23 zaměstnanců je spokojených s komunikací svého nadřízeného.

23. Doporučil/a byste svého zaměstnavatele?

Na tuto otázku všichni až na 3 pracovníky dělnické profese odpověděli ano.

24. Máte pocit, že jste pro společnost přínosný/á?

Na tuto otázku také všichni zaměstnanci odpověděli ano.

25. Je Váš přínos ve společnosti uznáván?

Na tuto otázku v 80 % byla označena odpověď ano. Pouze 8 % pracovníků se domnívá, že jejich přínos není ve společnosti uznáván.

26. Vkládáte do své práce to nejlepší, co ve Vás je?

Na tuto otázku také všichni zaměstnanci odpověděli ano.

27. Spokojenost s náplní práce

Dle odpovědí zaměstnanců, je 73 % pracovníků naprosto spokojeno s náplní práce. Nespokojeni jsou pouze 2 pracovníci dělnické profese.

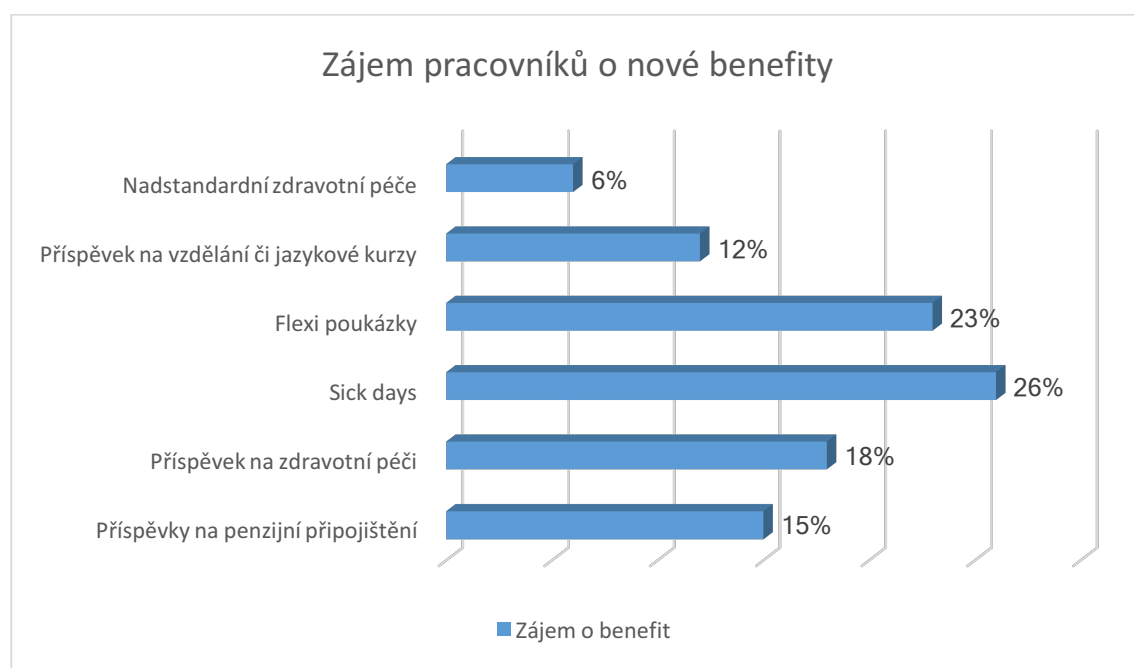
28. Spokojenost s pracovními podmínkami na pracovišti

Na otázku, zda jsou pracovníci spokojeni s pracovními podmínkami, také všichni zaměstnanci odpověděli ano.

29. Myslíte, že společnost poskytuje kvalitní služby?

Také na tuto otázku všichni zaměstnanci odpověděli ano.

30. Jaké benefity byste ve společnosti zavedl/a?



Graf č. IX: Zájem pracovníků o nové benefity (Zdroj: Vlastní zpracování)

Dle odpovědí zaměstnanců největší preference získal benefit sick days, dále flexi poukázky a na třetím místě by byly vítány příspěvky na zdravotní péči.