

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANČÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH ZMĚN SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VYBRANÉHO PODNIKU

DRAFT AMENDMENTS TO THE SYSTEM OF EVALUATION AND REMUNERATION OF
WORKERS IN A PARTICULAR ENTERPRISE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

MICHAELA JUREKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. MARKÉTA KRUNTORÁDOVÁ

BRNO 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jureková Michaela

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh změn systému hodnocení a odměňování pracovníků vybraného podniku

v anglickém jazyce:

Draft Amendments to the System of Evaluation and Remuneration of Workers in a Particular Enterprise

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Charakteristika problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problémů a současné situace
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- HORŇÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- KLEIBL, J., Z. DVORÁKOVÁ 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.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Krontorádová

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.05.2013

Abstrakt

Tématem bakalářské práce je „Návrh změn systému hodnocení a odměňování pracovníků vybraného podniku.“ První část se zaměřuje na shrnutí teoretických poznatků týkajících se metod hodnocení a odměňování. V druhé části je analyzován současný stav společnosti, který je podkladem pro návrh vlastního řešení. Poslední část obsahuje doporučené návrhy na zlepšení současného systému hodnocení a odměňování.

Abstract

Subject matter of bachelor's work is „Draft amendments to the system of evaluation and remuneration of workers in a particular enterprise.“ First part focuses on a summary of theoretical knowledge relating to methods of evaluating and rewarding. Second part of this work contains present conditions in the company which is background for my own solution. The last section contains the recommended proposal for improving the current system of evaluating and rewarding.

Klíčová slova

Odměňování, hodnocení práce, zaměstnanec, zaměstnanecké benefity.

Key words

Remuneration, job evaluation, employee, employee's benefits.

Bibliografické citace

JUREKOVÁ, M. *Návrh změn systému hodnocení a odměňování pracovníků vybraného podniku*. Brno : Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 99 s.

Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 31. května 2013

.....

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Markétě Kruntorádové za cenné rady, připomínky a pomoc při tvorbě bakalářské práce. Děkuji také obchodnímu manažerovi Zdeňkovi Stejskalovi ze společnosti FAYN Telecommunications s.r.o. za spolupráci a ochotu při poskytování potřebných informací.

Obsah

ÚVOD.....	11
1 CHARAKTERISTIKA PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	12
2 TEORETICKÁ ČÁST.....	13
2.1 Hodnocení pracovníků	13
2.1.1 Oblasti hodnocení pracovníků	14
2.1.2 Formální a neformální hodnocení.....	14
2.1.3 Systémy hodnocení	16
2.1.4 Kritéria hodnocení	17
2.1.5 Metody hodnocení	18
2.1.5.1 Základní metody hodnocení pracovníků	18
2.2 Odměňování pracovníků.....	20
2.2.1 Systémy odměňování	22
2.2.2 Celková odměna	22
2.2.3 Mzdotvorné faktory	23
2.2.4 Mzdové formy.....	24
2.2.5 Zaměstnanecké výhody.....	26
2.2.6 Benefity.....	28
2.3 Motivace	29
2.3.1 Typy motivace	30
2.3.2 Teorie motivace	30
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉHO STAVU.....	31
3.1 Základní informace o společnosti	31
3.2 Profil společnosti	31
3.3 Historie společnosti.....	32

3.4	Služby	32
3.5	Dodavatelsko – odběratelské vztahy.....	34
3.6	Ekonomická situace	35
3.7	Organizační struktura.....	37
3.8	Zaměstnanci	38
3.8.1	Produktivita práce	41
3.8.2	Celkové náklady versus osobní náklady	42
3.8.3	Průměrné náklady na pracovníky	43
3.9	Analýza hodnocení a odměňování zaměstnanců	43
3.9.1	Způsob hodnocení zaměstnanců	44
3.9.2	Pracovní doba, přestávky v práci a dovolená ve společnosti FAYN Telecommunications s.r.o.	44
3.9.3	Pracovní poměr a platové ohodnocení zaměstnanců	45
3.9.4	Zaměstnanecké výhody.....	46
3.9.5	Zhodnocení aktuální situace prostřednictvím částečně strukturovaného rozhovoru	46
3.10	Analýza konkurence z hlediska odměňování.....	51
3.10.1	Přímá konkurence	51
3.10.2	O společnosti Telefonica O2.....	52
3.10.3	O společnosti T-mobile.....	54
3.10.4	O společnosti Vodafone.....	56
3.10.4.1	Srovnání průměrných hrubých mezd společnosti Telefonica O2, T-mobile, Vodafone.....	59
3.10.4.2	Srovnání ukazatelů produktivity práce	60
3.10.4.3	Srovnání benefitů.....	62
3.11	Analýza trhu práce	63
3.11.1	Vývoj nezaměstnanosti	63

3.11.2	Vývoj průměrných mezd	65
3.12	Celkové shrnutí analytické části	66
3.13	SWOT analýza	69
3.13.1	Vyhodnocení SWOT analýzy	71
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	74
4.1	Provedení analýzy náplně práce jednotlivých pracovních pozic	74
4.2	Návrh pro úpravu základních mezd	76
4.3	Hodnocení pracovního výkonu	79
4.4	Rozšíření zaměstnaneckých výhod	81
4.5	Navýšení zaměstnanců	84
4.6	Daňové dopady navrhovaných změn	85
5	NÁKLADY A PŘÍNOSY ŘEŠENÍ	86
5.1	Přínosy navrhovaných změn	86
5.2	Náklady navrhovaných změn	86
	ZÁVĚR	89
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ	96
	SEZNAM GRAFŮ	97
	SEZNAM TABULEK	98
	SEZNAM PŘÍLOH	99

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá návrhem změn v systému hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti FAYN Telecommunications s. r. o. Správný a funkční systém hodnocení a odměňování pracovníků je klíčový nástroj pro fungování podniku, protože jejich součástí jsou motivování a spokojení zaměstnanci, kteří jsou proto pro podnik výkonní a jsou přínosem ve formě zvyšování produktivity práce, která pokud roste v čase, tak je pro podnik pozitivní.

Bakalářská práce se zaměřuje na odměňování pracovníků v malém podniku, proto se bude teoretická část zaměřovat na personální práci v malých a středních firmách. Zaměstnanci jsou pro podnik velice důležití, a proto je nezbytné o ně dbát, aby byli spokojeni, vysoce motivováni a spravedlivě odměňováni. Jen tehdy zaměstnanec nemá důvod odcházet z firmy a chce být přínosem pro podnik. Pokud zaměstnanci odchází a je tedy vysoká fluktuace pracovníků, tak to je ukazatel, že v daném podniku je něco špatně. Fluktuací se firmě zvyšují náklady na přijetí nového pracovníka, kterého je potřeba zaučit a snižuje se dočasně i produktivita práce.

Tato bakalářská práce se dělí na čtyři důležité části. První část se zaměřuje na shrnutí teoretických pojmů z témat systému hodnocení pracovníků, stanovení kritérií a metod hodnocení pracovníků, poté se objasní pojmy odměňování pracovníků, zaměstnanecké výhody, benefity a nakonec se popíší typy motivace a teorie motivace. Druhá část se zabývá analýzou problému a současného stavu podniku, kde se zanalyzuje daný podnik po stránce interní i externí, jeho konkurence a trh práce. V třetí části bude na základě analýzy současného stavu vytvořena a vyhodnocena SWOT analýza, což jsou silné a slabé stránky s příležitostmi a hrozbami. Poslední čtvrtá část se bude zabývat návrhy řešení na zlepšení konkrétní situace a jejími náklady a přínosy pro společnost.

1 CHARAKTERISTIKA PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Jak již bylo zmíněno, zaměstnanec je klíčovým prvkem v podniku, a proto by každý zaměstnavatel měl usilovat o to, aby jejich zaměstnanci byli spokojeni a motivováni, protože jen tak zaměstnanec je maximálně výkonný a je přínosem pro firmu.

Společnost FAYN Telecommunications s. r. o. byla vybrána z toho důvodu, že ve společnosti není zaveden žádný formální systém hodnocení ani odměňování pracovníků. Přínosem této práce pro zaměstnavatele by měl tedy spočívat v tom, že díky doporučeným návrhům budou zaměstnanci více spokojeni a hlavně motivováni a tudíž nebudou chtít odcházet ze zaměstnání.

Dílčími cíly práce bude nastudování odborné literatury pro teoretickou část této práce související s problematikou hodnocení a odměňování pracovníků v malých a středních firmách. Dalším dílčím cílem bude nastudování interních a externích zdrojů o dané společnosti spolu s odbornými konzultacemi s obchodním manažerem, dále prozkoumání jejich konkurence a trhu práce.

Primárním cílem této bakalářské práce bude navrhnout změny pro zlepšení situace ve společnosti a zavedení formálního systému hodnocení a odměňování pracovníků. Výsledkem by mělo být snížení fluktuace zaměstnanců, zvýšení produktivity práce, zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců ve společnosti.

Při zpracování této bakalářské práce budou použity tyto následující metody:

- Nastudování odborné literatury.
- Osobní konzultace s obchodním manažerem společnosti.
- Analýza interních materiálů společnosti.
- Provedení částečně strukturovaného rozhovoru se zaměstnanci ve společnosti.
- Analýza konkurence společnosti.
- Analýza trhu práce.
- Prostudování internetových zdrojů.
- SWOT analýza.

2 TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část se zaměřuje na vysvětlení důležitých pojmů v hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků a jejich motivací, které se uplatňují zejména v malých a středních firmách.

2.1 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je pro podnik velmi podstatnou činností, která dává představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. Pro pracovníky je hodnocení zpětnou vazbou k jejich působení ve firmě. Spousta systémů hodnocení (orientované především na kariéru lidí a na rozvoj jejich schopností) jsou silným motivačním nástrojem.¹

Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má zaměstnance, jakým způsobem pracují a přispívají k hospodářským výsledkům firmy a jejich dobré pověsti. Na straně druhé také pracovník potřebuje znát, jak je hodnocena a vnímána jeho práce z pohledu svého zaměstnavatele či nadřízeného.²

Hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu patří mezi hlavní personální činnosti manažera. Je prostředkem dosahování plánovaných cílů firmy, klíčovým prvkem vedení lidí, zdroje autority manažera, předpokladem pro zachování morálky a pracovní kázně. Dobrou vizitkou vedení lidí je kvalitní hodnocení.³

Hlavním záměrem hodnocení výkonu je zajištění maximálního využití znalostí, zájmů a schopností každého zaměstnance. Je dokázáno, že když se firma soustředí na plné využití schopností a oblastí zájmů každého jednotlivce, tak je docíleno, že pracující jsou mnohem více motivováni. Tento fakt působí velmi kladně na produktivitu práce zvyšující konkurenční výhodu daného podniku.⁴

¹ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010. s. 145.

² KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2007. s. 126.

³ PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2012. s. 217.

⁴ ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 2010. s. 12 - 13.

Hodnocení pracovníků je velmi podstatná personální činnost zabývající se:

- zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do kontaktu;
- sdělováním výsledků zjišťování jednotlivých pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a;
- hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, jež tomu mají napomoci.⁵

2.1.1 Oblasti hodnocení pracovníků

V podstatě existují 3 oblasti hodnocení pracovníků. Aby hodnocení bylo účinné, je nutné proto, aby bylo zaměřeno na všechny oblasti. A těmi jsou: výstup, vstup a proces. Za **výstupy** jsou nejčastěji považovány výkony a výsledky pracovníka, které jsou velmi dobře měřitelné. Za **vstupy** jsou považovány předpoklady, kterými jsou kompetence, zkušenosti, potenciál pracovníka, praxe a vše co pracovník do práce vkládá. **Procesem** se rozumí pracovní chování, přístup pracovníků k různým zadáním, úkolům a podobně.⁶

2.1.2 Formální a neformální hodnocení

Hodnocení pracovníků má v podstatě dvě podoby, kterými jsou formální (systematické) a neformální hodnocení.⁷

Neformální hodnocení

Neformální hodnocení je průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu a je spíše vymezováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem a momentální náladou, než nějakou faktickou jistotou výsledku nebo úrovně práce pracovníka. Ve skutečnosti jde o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění

⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistik*. 2007. s. 207 - 208.

⁶ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006. s. 20 - 21.

⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistik*. 2007. s. 208.

pracovních úkolů a pracovního chování, poskytování okamžité zpětné vazby. Neformální hodnocení nebývá obvykle zaznamenáváno a jen zřídka bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí. Velký význam má pro usměrňování práce pracovníka, jeho povzbuzování a oceňování jeho dobré práce.⁸

Neformální hodnocení je sice – jak už bylo zmiňováno – základním nástrojem kontroly a usměrňování pracovníků i nástrojem operativního řešení problému a ocenění pracovníků, ale zpravidla nezaručuje jednotný přístup k pracovníkům, použití stejných kritérií, je často velmi subjektivní a uplatňuje se při něm faktor náhody. Je také snadno napadnutelné. Z toho důvodu, by měla být personální rozhodnutí, raději opírající se na formálním hodnocení.⁹

Formální hodnocení

Formální hodnocení je ve většině případů racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickosti. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních dokladů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivce i skupin pracovníků.¹⁰

Zvláštním případem formálního hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku při ukončení pracovního poměru. Dochází však k němu spíše jen tehdy, nejsou-li k dispozici dostatečně aktuální výsledky běžného periodického hodnocení nebo došlo-li od posledního hodnocení u daného pracovníka k pronikavým změnám v pracovním výkonu.¹¹

Výhody pravidelného formálního hodnocení

Výhody pravidelného formálního hodnocení pracovníků se zakládají na tom, že:

⁸ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2007. s. 126.

⁹ Tamtéž, s. 127.

¹⁰ Tamtéž, s. 126 - 127.

¹¹ Tamtéž, s. 126 - 127.

- poznává a hodnotí pracovníky komplexněji, z hlediska souhrnu znalostí, dovedností a kvalit potřebných k tomu, aby práce byla dělána dobře,
- lépe rozeznává, oceňuje a rozvíjí silné stránky pracovníka,
- lépe rozeznává slabé stránky pracovníka a umožňuje jejich efektivnější odstraňování,
- umožňuje lépe rozpoznat potřebu vzdělání a rozvojový potenciál pracovníka, jeho vhodnost pro vykonávání náročnější práce,
- je schopen s předstihem rozpoznat možné stížnosti a disciplinární problémy,
- vytrvale orientuje pozornost pracovníka na výkon, vyvíjí na něj větší tlak,
- lépe přispívá ke zvyšování pracovní morálky v podniku.¹²

2.1.3 Systémy hodnocení

V praxi se setkáváme s různými systémy (koncepty) hodnocení, jež jsou založeny na jiných principech, pravidlech, postupech, využívají různé metody a kritéria hodnocení. Se systémem je spjato **systematické hodnocení**, tj. hodnocení, které se děje v pravidelně opakující se době (a to může být např. 1 x měsíčně nebo 1 x ročně), nebo za předem vymezených okolností, které mohou být např. při náhlé změně výkonnosti pracovníka, při výtce od zákazníka či při přerazování zaměstnance na jinou další pozici. Hodnocení dále probíhá podle předem definovaných postupů, kde je určeno, kdo koho, kdy, a v jakém rozsahu hodnotí, podle jakých kritérií, za jakým záměrem, jaké k tomu jsou využívány metody a zdroje informací a v neposlední řadě jaký bude mít výsledek hodnocení dopad a v jaké oblasti. Systematické hodnocení je uskutečňováno písemnou formou a bývá součástí osobní složky pracovníka.¹³

Nesystematické hodnocení je realizováno náhodně nebo podle aktuálního požadavku, bez předem evidentně vymezených postupů, kritérií a metod hodnocení. Zpravidla je uskutečňováno ve shodě s obecně platnými zásadami o poskytování zpětné vazby, ústní formou a má neformální podobu.¹⁴

¹² KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2007. s. 127.

¹³ PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 2008. s. 11.

¹⁴ Tamtéž, s. 12.

2.1.4 Kritéria hodnocení

Rozličné zaměření hodnocení pracovníků budou potřebovat odlišná kritéria. Zaměřuje-li se v praxi hodnocení na pracovní výkon, tak se zpravidla stává podkladem pro odměňování. Jedná-li se o hodnocení hlavně pro rozvoj pracovníků a jejich motivaci, tak se zaměřujeme na pracovní chování a na schopnost pracovníků. Ve skutečnosti, ale tyto kritéria postihují obě tyto oblasti hodnocení. V dnešní době hodnocení schopností lidí zajišťují assessment centre a development centre.¹⁵

Základními požadavky pro splnění kritéria jsou:

- kritérium musí měřit, co má být měřeno (platnost kritérií),
- různí hodnotitelé by měli při použití určitého kritéria u konkrétního pracovníka dojít ke stejnému výsledku (nestrannost kritérií),
- jedno kritérium nesmí vycházet z druhého (nezávislost kritérií),
- musejí odpovídat nárokům pracovní pozice hodnoceného pracovníka (hodnocení musí vycházet z popisu pracovní náplně a nároků na pracovníka, případně z vytyčených cílů),
- kritéria by měli odpovídat specifickým charakteristikám práce (různé činnosti vyžadují různé předpoklady k práci),
- kritéria musí být jasná a zřetelná,
- počet kritérií nemá být příliš velký.¹⁶

Kritéria hodnocení musejí za každých okolností odpovídat smyslu hodnocení.¹⁷

Mezi nejčastěji hodnocená kritéria se řadí například:

- stupeň odborných zkušeností, obratností a šikovnost,
- množství a hodnota pracovního výkonu a plynulost odváděného výkonu,
- zužitkovat pracovní dobu,
- spolehlivost,
- odpovědnost,

¹⁵ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010. s. 149.

¹⁶ Tamtéž, s. 149.

¹⁷ Tamtéž, s. 149.

- oddanost k zaměstnavateli a ztotožnění se s cíli podniku,
- vyspělé jednání a zachování etických norem jednání,
- míra pracovní iniciativa a nezávislosti,
- apod.¹⁸

2.1.5 Metody hodnocení

Metody hodnocení lze rozdělit do třech skupin, a to zda se zaměřují především na to, co se už stalo, tj. jsou orientované na minulost, nebo zda jsou směřovány na zhodnocení aktuální situace, tj. jsou zaměřené na současnost anebo, zda jsou zaměřené k určité předpovědi toho, co se může stát a tj. metoda zaměřena na budoucnost.¹⁹

2.1.5.1 Základní metody hodnocení pracovníků

Mezi základní a nejběžnější metody patří Motivačně – hodnotící pohovor, MBO (=management by objectives), 360° zpětná vazba, Assessment centre, hodnocení pomocí stupnice a volný popis.

Motivačně – hodnotící pohovor

Tato metoda má dvě části. V první části hodnotí pracovník sám sebe a v druhé je hodnocen nadřízeným. V té první části pracovník při pohovoru se ohlíží za tím, co se událo, ale nesetrvává jen u toho, poté se více orientuje k budoucnosti a k souvislosti (podnik pracoviště). Seznam otázek, bodů sebehodnocení zaměstnanec obdrží týden až 14 dní předem, aby měl čas se dobře připravit na to. Všechno je do určitého stupně informativní a podstatné. Nejde o to hodnocené pracovníky zkoušet ani překvapovat. Ve druhé části dochází k hodnocení nadřízeným. V případě, že motivačně – hodnotící pohovor souvisí na předem zadané úkoly, je do takového hodnocení založena kontrola plnění a splnění.²⁰

¹⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 2007. s. 270.

¹⁹ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006. s. 54.

²⁰ Tamtéž, s. 56.

MBO (řízení podle stanovených cílů)

S odborným výrazem Management by objectives poprvé přišel Drucker v roce 1954. McGregor se ujal tohoto přístupu dál a hájil ho jako nástroj k určení cílů, zhodnocení výkonnosti managementu a sebehodnocení. Ze systému řízení podle stanovených cílů vyplývá, že pracovníkům je pouze zadán výsledný úkol a efekty, jakých má být dosaženo. MBO je lákavý systém hodnocení, který pracovníkům nabízí šanci přijmout větší odpovědnost a osobně přispívat větší měrou k chodu firmy.²¹

Tahle metoda se značně využívá zejména u nedělnických skupin zaměstnanců. Průběh je následující:

- 1) Určení srozumitelných a striktně vymezených a termínovaných cílů práce, které má zaměstnanec docílit.
- 2) Vytvoření programu způsobů práce ukazujících, jak se má těchto záměrů dosáhnout.
- 3) Sestavení předpokladů pro to, aby zaměstnanci mohli tento plán uskutečnit.
- 4) Měření a odhadnutí plnění cílů.
- 5) Plán a provedení kroků ke zlepšení, v případě jsou-li potřebné.
- 6) Určení nových dalších cílů.²²

Podmínkou je, aby byli cíle iniciativní, měřitelné a přístupné.²³

Hodnocení pomocí stupnice²⁴

Hodnocení pomocí stupnice je všeobecnou a snadnou využitelnou metodou, která poskytuje hodnocení jednotlivých kritérií práce. Hlavními příklady těchto stupnic jsou numerické, slovní a grafické.

U **číselných stupnic** jsou kritéria odstupňována pomocí čísel nebo bodů, to znamená, že hodnocení může být zobrazeno přehledně počtem dosažených bodů pracovníka ze všech hodnocených kritérií.

²¹ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2010. s. 75 - 77.

²² KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2007. s. 133 - 134.

²³ Tamtéž, s. 133 - 134.

²⁴ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010. s. 151.

U **grafických stupnic** jsou kritéria vyobrazena na úsečce. Celkové hodnocení pracovníka je znázorněné na křivce.

U **slovních stupnic** jsou pracovníci hodnoceny přídavnými jmény, např. vynikající, nadprůměrný, vyhovující, dobrý nebo heslovitým popisem, např. u spolupráce: velmi dobrá spolupráce; málo iniciativní k týmové spolupráci; nemá snahu spolupracovat.

360° zpětná vazba

360stupňová zpětná vazba se vyvinula jako prostředek pro rozvoj lidských zdrojů. Tvoří se z postupných kroků, jejichž základem je mnohonásobné hodnocení pracovníka ze strany kolegů. Následek mnohonásobného hodnocení je informace jinými slovy zpětná vazba manažerovi podniku o tom, jak jiní vidí jeho chování, jak se jim jeví a jak ho posuzují. Jsou to poznatky od lidí kolem, co ho mají možnost vidět při práci a posuzovat ho. Lidé, se kterými přichází v práci do kontaktu, kteří ho potřebují nebo naopak které on potřebuje k práci. Jedná se nepochybně o jeho přímého nadřízeného, poté o kolegy na stejném stupni, a také jeho podřízené či zákazníky, v případě že s nimi přichází do kontaktu. Navíc ještě hodnotí sám sebe. Už v názvu lze rozpoznat, proč 360 stupňů, kde je vyobrazen okruh lidí. Nástroj, který se nejvíce využívá pro získání informací v této metod, jsou dotazníky, ve kterých jsou obsaženy údaje vyobrazující různé manažerské chování. Posuzovatele hodnotí kterékoliv chování na vícebodové stupnici. Tímto způsobem probíhá hodnocení prostřednictvím 360stupňové zpětné vazby pro rozvoj manažerů ve firmě. Pokud by se jednalo o záměr jiný, mohou být některé z kroků upraveny. Zpětná vazba je v organizaci velice důležitá proto, abychom nebyli zaslepeni svým subjektivním vnímáním svého chování, ale naopak se spíše dále rozvíjeli.²⁵

2.2 Odměňování pracovníků

Odměňování se dá jinak pojmenovat jako určitá náhrada nebo kompenzace za vykonanou práci, která hraje velmi podstatnou úlohu v personální oblasti pro pracovníka i pro podnik. Odměna je uskutečňována v podání platu/mzdy či jiné

²⁵ KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 2008. s. 14 - 16.

finanční nebo nefinanční odměny. Právě odměna je ten nejúčinnější nástroj pro motivaci pracovníků, který má podnik a vedoucí pracovníci k dispozici.²⁶

Moderní přístup odměňování je v mnohem větším rozpětí. Obsahuje formální uznání (v podobě například pochvaly), povýšení a také zaměstnanecké výhody, které jsou obvykle nefinanční a jsou poskytovány zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním úsilí, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, ze kterého vychází pracovní právní vztah mezi podnikem a pracovníkem.²⁷ Mezi zaměstnanecké výhody lze považovat například zlevněné stravování, placené volno, použití služebního auta i pro soukromé účely a další. Další formy odměňování mohou být pozvání na slavnostní firemní obědy či večere, svěřeni důležitého pracovního úkolu, rozmanitá a zajímavá práce, příjemné a přátelské pracovní prostředí, přidělení vlastní kanceláře nebo svěřeni zaškolování nového pracovníka. V současné teorii managementu lidských zdrojů jsou finanční a nefinanční odměny označovány jako vnější odměny. Vnitřními odměnami se vyznačují vnitřní pocity pracovníku k vykonané práci, jejich pocity sounáležitosti, užitečnosti a úspěšnosti, pocit sebeuplatnění, pocit podílet se na něčem podstatném apod. Vnitřní odměny se váží ke spokojenosti zaměstnance a tudíž i působí na jeho postoj k práci a výkonu.²⁸

Menší podniky mají pro takovéto formy odměňování nejlepší podmínky než velké organizace, protože jejich vztahy jsou někdy na úrovni „rodinných“ než byrokratických, kde majitel má možnost lépe rozpoznat u každého pracovníka jeho silné a slabé stránky, jeho potřeby a zájmy a tím docílit skutečně příjemného a přátelského prostředí.²⁹

Jednou ze zásadních otázek odměňování zaměstnanců je otázka spravedlivé, přiměřené a motivující struktury odměňování v podniku.³⁰

²⁶ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010. s. 160.

²⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistik*. 2007. s. 283.

²⁸ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2007. s. 158 - 159.

²⁹ Tamtéž, s. 158 - 159.

³⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistik*. 2007. s. 284.

2.2.1 Systémy odměňování³¹

Systém odměňování není pouze nástrojem náhrady pro pracovníky za pracovní výkon, ale je nutné, aby plnil řadu úkolů. Těmi jsou:

- přivést potřebné množství a kvalitu kandidátů o práci v podniku,
- upevnit potřebné pracovníky, kteří jsou pro firmu klíčový,
- odměňovat zaměstnance podle významu a náročnosti jimi vykonávané práce,
- odměňovat zaměstnance za jejich pílí, dosažené výsledky, oddanost k organizaci, zkušenost a schopnosti, tudíž za vše, co do podniku vkládají,
- přispět k dosažení konkurenceschopného statutu firmy na trhu práce,
- povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být rozumné a vhodné možnostem podniku,
- být zaměstnanci uznáván, hrát pozitivní postavení v jejich motivování, povzbuzovat je k tomu, aby pracovali, jak nejlépe umí,
- být v souladu s veřejným blahem a právními normami,
- poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných tužeb při dodržování principů objektivity a rovnosti,
- sloužit jako podnět pro rozvíjení kvalifikace a vůbec schopností pracovníků,
- zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, obzvláště z hlediska na ostatní náklady a z hlediska na příjmy podniku.

2.2.2 Celková odměna

Celková odměna se skládá ze všech druhů odměn vnitřních a vnějších, přímých i nepřímých. Veškeré stránky odměny, obzvláště základní plat/mzda, zásluhová odměna, zaměstnanecké benefity i nepeněžní odměny, obsahující i vnitřní odměny, která přináší práci sama, jsou navzájem provázány a zachází se s nimi jako se sjednocujícím a logickým celkem.³²

³¹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2007. s. 160.

³² ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009. s. 42.

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

Obrázek 1 - Složky celkové odměny³³

Transakční odměny jsou hmotné, hmatatelné odměny vyplývající z transakce mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, které úzce souvisí s finančními odměnami a zaměstnaneckých benefitů.³⁴

Relační (vztahové) odměny jsou nehmotné odměny, za které se považují vzdělávání a rozvoje, zkušenosti a zážitky z práce.³⁵

2.2.3 Mzdotvorné faktory³⁶

Mzdotvorné faktory jsou takové faktory, jejichž účinek je žádoucí ze systémového hlediska do prvků mzdového systému promítnout. Všeobecně jsou definovány čtyři kategorie činitelů ovlivňujících určení mzdy. První kategorií jsou pracovní funkce ve firmě, druhou kategorií je výsledek práce a pracovní chování, třetí kategorií jsou mimořádné okolnosti práce a poslední čtvrtou kategorií je situace na trhu práce.

A. Pracovní funkce ve firmě

Tento soubor činitelů posuzuje a oceňuje požadavky pracovního úkolu nebo jiné pracovní aktivity z pohledu jednotlivých nároků pracovní aktivity na potřebné atributy znalostí a dovedností zaměstnance, který má vykonávat tuto činnost.

³³ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009. s. 42.

³⁴ Tamtéž, s. 42 - 43.

³⁵ Tamtéž, s. 42 - 43.

³⁶ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. a HÜTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1998. s. 54.

B. Výsledek práce a pracovního chování

Tento soubor činitelů se nezabývá hodnocením osobností zaměstnance, ale naopak funguje k oceňování množství plnění pracovního poslání, to znamená k ocenění osobního nasazení zaměstnance a jeho přínosů k dosažení podnikových cílů.

C. Mimořádné okolnosti práce

Zvláštní okolnosti jsou podmíněny osobou zaměstnance, jeho společenským postojem, ojedinělými pracovními podmínkami či pracovně právními ustanoveními. Mimořádné okolnosti jako oprávněné mzdotvorné faktory jsou vymezeny zčásti zákonem (v podobě minimální sazby), a mohou být vymezeny nebo modifikovány dohodou jednotlivce (v pracovní smlouvě) nebo výsledkem kolektivního vyjednávání odborů a zaměstnavatelů a zčásti jsou ponechány v pravomoci organizace (využívá se vnitřní mzdový předpis, kde není kolektivní smlouva).

D. Situace na trhu práce

Mzdová strategie se odvíjí na základě poptávky a nabídky na trhu práce, která se utváří na základě tržné ceny práce v daném regionu nebo u určité profese, která je ovlivněna silou konkurence nabídky i poptávky také i vztahy společenských partnerů.

2.2.4 Mzdové formy

Základní mzdové formy jsou: časová nebo jinak nazývána základní mzda a plat, úkolová mzda, podílová neboli provizní mzda, mzda za očekávané výsledky práce (kterými může být smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem, programová mzda), mzda a plat za zkušenosti a zručnosti (schopnosti), jako novinka je mzda a plat za přínos.³⁷

Mezi dodatkové formy řadíme např.: odměny, prémie, osobní ohodnocení, účasti na výsledcích hospodaření, povinné i nepovinné příplatky, odměňování zlepšovacích návrhů apod.³⁸

³⁷ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2007. s. 167.

³⁸ Tamtéž, s. 167.

Kromě časové (základní) mzdy a platu a v některých případech i mzdy za očekávané výsledky práce jsou ostatní základní a dodatkové mzdové formy řazeny do skupiny zásluhových mzdových forem.³⁹

Časovou mzdu je možné použít u kteréhokoliv typu práce. Časová mzda má několik výhod. Je jednoduchá a administrativně není drahá, pro příjemce této mzdy je zřejmá a dává jistotu platu, ulehčuje plány mzdových nákladů a nepůsobí jako bariéra při změnách v uspořádání práce a pohybu pracovníků uvnitř podniku.⁴⁰

Úkolová mzda je účinná při oceňování dělnických pracovníků, jejichž náplní práce je podstatná část v manuálně vykonávaných činnostech. Mzda je závislá na množství vykonané práce, která se odvíjí na základě plnění pracovních norem v normohodinách nebo kusech.⁴¹

Osobní ohodnocení je uděleno pracovníkům jako motivující prvek k vyššímu pracovnímu výkonu a k požadovanému jednání a také brát ji jako pohyblivou část mzdy odvíjející se od minulých osobitých zásluh a přínosů.⁴²

Prémie jsou velice oblíbené podoby mzdy, kterou jsou dodatečnou formou platu k časové/úkolové mzdě. Prémie může být, buď jednorázová, nebo pravidelná. Za jednorázovou prémii můžeme považovat například věrnostní prémii za počet odpracovaných let v podniku nebo prémii za přítomnost, to znamená nulovou absenci (žádná dovolená placená/neplacená, žádná nemoc).⁴³

Provize znázorňuje snadnou a vysoce podnětnou formu mzdy. Je vhodná pro finanční zaujmutí obchodníků, pracovníků ve službách apod., kde výsledek práce lze posuzovat a je pracovníkem ovlivnitelný. Provize je určena například procentem z obrátu, tržby, zisku nebo prostřednictvím pevné sazby z prodeje.⁴⁴

³⁹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2007. s. 167.

⁴⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 2007. s. 334 - 338.

⁴¹ Tamtéž, s. 334 – 338.

⁴² Tamtéž, s. 334 – 338.

⁴³ Tamtéž, s. 334 – 338.

⁴⁴ Tamtéž, s. 334 – 338.

Bonus je další oblíbenou podobou formou mzdy jako prémie, která je udělována ke garantované mzdě za dosažení určitých a mimořádných cílů. Je schopný nahradit osobní ohodnocení, účasti na výsledku hospodaření nebo premii.⁴⁵

Odměny lze považovat jednorázové nebo mimořádné. K obvyklým druhům odměn patří odměny na dovolenou nebo k Vánocům (tj. 13. A 14. plat), odměny k pracovnímu nebo životnímu výročí, odměny za objevy, vynálezy či zlepšovací návrhy a v neposlední řadě to může být odměna za záchranu lidského života, odstranění důsledků živelných pohrom.⁴⁶

Účast na výsledcích prezentuje podobu mzdy, kterou zaměstnavatel může poskytnout svým podřízeným za přínosy k nabytí kladného výsledku hospodaření. Jeho záměrem je zvýšení produktivity práce, snížení finančního břemena, získávání a udržení si pracovníků, snížení společenských neshod ve vztazích a spolupráci pracovníků na řízení.⁴⁷

2.2.5 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměn poskytovány navíc k různým formám finančního ohodnocení. Cílem politiky a praxe zaměstnaneckých benefitů podniku je poskytnout zajímavý a konkurenceschopný souhrn celkových odměn pro získání a udržení vysoce kvalitního zaměstnance, podněcovat loajalitu a vědomí závazků zaměstnanců vůči podniku, splňovat osobní potřeby zaměstnanců a dát možnost některým lidem v podniku daňové zvýhodněný druh odměny.⁴⁸

Hlavní model zaměstnaneckých benefitů lze rozdělit do několika kategorií. Jednou z kategorií je penzijní systém, osobní jistoty, finanční výpomoc, osobní potřeby, firemní automobily a pohonné hmoty a další jiné výhody.⁴⁹

⁴⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 2007. s. 334 - 338.

⁴⁶ Tamtéž, s. 334 - 338.

⁴⁷ Tamtéž, s. 334 - 338.

⁴⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 595.

⁴⁹ Tamtéž, s. 595.

Penzijní systém je považován za nejdůležitější zaměstnanecký benefit. **Osobní jistotou** z hlediska výhod je považováno podpora nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění. Za **finanční výpomoc** lze považovat půjčky, výpomoci při koupi bytu/domu, podpora při stěhování a cenově výhodné zboží či služby vyprodukované nebo poskytované firmou. Mezi **osobní potřeby** patří například dovolená na zotavenou; dovolenou, když mají například nemocné malé dítě; péče o děti; přerušení kariéry díky nastoupení například na mateřskou dovolenou; poradenství při odchodu do důchodu, v období krize nebo finanční poradenství; poskytnutí posilovny nebo rekreačního zařízení. **Jinými benefity** mohou být příspěvky na stravování, příplatky na oblečení, zaplacení telefonních výdajů, mobilní telefony nebo kreditní karty.⁵⁰

V ČR se na prvních příčkách poskytovaných zaměstnaneckých výhod vyskytují zejména benefity orientované krátkodobě, tj. na okamžitý efekt – příspěvek na stravování, delší volno z práce, zdravotní dny volna, rekreace, kurzy či sport, firemní automobil i pro soukromé účely, penzijní připojištění, kurzy, školení nebo také zvýhodněné půjčky.⁵¹

Podle pravidelné studie PWC nejčastěji nabízené benefity v České republice od zaměstnavatelů pro jejich zaměstnance ve více jak 50 % jsou mobilní telefony, služební automobily, 5 týdnů dovolené, občerstvení na pracovišti, stravenky, penzijní připojištění, dárky k životním nebo pracovním jubileím, vánoční dárky a životní pojištění. Ze studií PWC vyplývá, že 17,6 % společnosti přemýšlí nad zavedením nových zaměstnaneckých benefitů pro příští období. Mezi plánované výhody, které se zamýšlejí zavést, patří například, mimo uvedené viz výše: příspěvky na sportovní a kulturní aktivity, práce z domu, flexibilní pracovní doba, jeden den mimořádného volna ročně, zavedení nebo rozšíření systému kafetérie.⁵²

⁵⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 595.

⁵¹ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010. s. 165.

⁵² KORTIŠOVÁ, Natália. *Odměňování: trendem je flexibilita*. [online]. 16. 2. 2012 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-54731890-odmenovani-trendem-je-flexibilita>.

Zaměstnanecké výhody lze poskytnout v podobě:⁵³

- Pevný postup poskytování výhod

Tento pevný (fixní) způsob poskytování výhod pro pracovníky se zakládá na vymezení základních benefitů pro všechny v kolektivní smlouvě, bez ohledu na to, jestli ten zaměstnanec využije nějaký z těch benefitů nebo ne.

- Přizpůsobivý postup poskytování výhod (tzv. cafeteria systém)

V případě flexibilního postupu zaměstnavatel určí firemní balíček zaměstnaneckých výhod a vymezí roční limit bodů pro každého pracovníka. Každý pracovník si tak bude moci vybrat z toho balíčku, co bude pro něho zajímavější.

V současnosti patří cafeteria systém a tzv. „předplacená benefiční karta“ k vhodným způsobům zaměstnaneckých výhod. Měli by to být benefity, které se orientují na volnočasové aktivity, jako mohou být různé masáže, kurzy, kultura, sport a jednoduše cokoli, co daného pracovníka zajímá. Více produktivní zaměstnanci jsou totiž spokojení, správně motivovaní a svěží.

2.2.6 Benefits⁵⁴

Za zaměstnanecké benefity pokládáme finanční i nefinanční plnění poskytované zaměstnavatelem pracovníkům vyjma mzdy a kromě dalšího povinného plnění. Benefity jsou žádanější, čím jsou z hlediska daní a odvodů výhodné. Benefitem lze označit nemzdové uskutečnění, bez právního oprávnění, plnění vyjma mzdy, kromě mzdy a benefit není mzdou a ani žádnou náhradou mzdy. Benefit neboli zaměstnanecká výhoda je uskutečnění orientované od zaměstnavatele k pracovníkovi. Nelze se ho právně vymáhat a je nezbytný k získání zdanitelných příjmů.

Daňovou výhodou pro zaměstnavatele je, že výdaj na benefit je výdaj daňový, snižující daňový základ nebo naopak prohlubuje daňovou ztrátu. Daňovou výhodou pro zaměstnance je, že příjem se nezdaňuje a tudíž se mu nezvyšuje základ daně.

⁵³MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 2010. s. 2.

⁵⁴PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011. Daňové a pojistné režimy benefitů čili jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. 2011. s. 27 - 110.

Pojistnou (odvodovou) výhodou pro oba plátce i poplatníka je, že příjem není zahrnut do vyměřovacího základu pro odvod sociálního a zdravotního pojištění.

Jednotlivé zaměstnanecké benefity se rozlišují do 3 skupin a to na daňově a odvodově mimořádně zvýhodněné benefity; benefity s daňovou a odvodovou výhodou dílčí a benefity poskytované ze sociálního fondu a dílčím způsobem zvýhodněné na straně zaměstnance.

Mezi mimořádně zvýhodněné benefity, jenž jsou pro zaměstnavatele i zaměstnance daňově i pojistně nejvýhodnější, dle zákona o dani z příjmů pro zaměstnavatele jsou zcela daňovým výdajem a pro zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob, a proto z tohoto důvodu nejsou prvkem vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Do této skupiny patří konkrétně příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění; příspěvky a příplatky na stravování a nápoje; poskytnutí pracovního oblečení; odborný rozvoj zaměstnanců; prodej bytu zaměstnanci.

Mezi benefity s daňovou a pojistnou výhodou dílčí zařadíme dopravu do zaměstnání; přechodné ubytování pro zaměstnance; prodloužená dovolená, zdravotní dny volna; věrnostní a stabilizační plnění; odběr zboží a služeb zaměstnavatele za nižší cenu; používání majetku zaměstnavatele pro soukromé účely zaměstnance (např. služební automobil).

Mezi benefity poskytované ze sociálního fondu a dílčím způsobem zvýhodněné na straně zaměstnance patří sociální výpomoc nejbližším pozůstalým; rekreace; zdravotní zařízení; předškolní zařízení a závodní knihovny; kultura a sport; dary zaměstnancům; půjčky zaměstnancům; sociální výpomoci zaměstnancům.

2.3 Motivace

Motivace tvoří souhrn vnitřních hnacích sil jedince, které ho jistým směrem orientují, rozvíjejí jeho intenzivní činnost a tu vzniklou činnost udržují. Tyto hnací síly se obvykle projevují ve formě motivovaného konání (motivované aktivity). V podniku

má motivace podstatný význam obzvláště v souvislosti s podáváním pracovního výkonu a celkovou výkonností zaměstnance.⁵⁵

2.3.1 Typy motivace⁵⁶

Prvotně popsal existenci dvou typů motivací Herzberg a kol., pojmenované jako vnitřní a vnější motivace. **Vnitřní motivace** je motivace, která vychází z uspokojení z naší práce. K tomuto typu motivace se dospěje v případě, když pracovníci cítí, že práce, kterou provádějí je vnitřně vnímaná jako zajímavá, důležitá a iniciativní a je v ní zahrnuta i odpovědnost a pravomoc, samostatnost a vědomí možnosti kariérního růstu. **Vnější motivace** je založena na vnějším působení a to odměnami jako jsou např. zvýšení platu, pochvalou nebo dokonce povýšením pracovníků, uznáním, nebo také potrestáním, které může být například disciplinárním řízením, kritikou či snížením platu na určité období.

2.3.2 Teorie motivace

Máme tři druhy teorií motivací, které rozlišují přístupy k motivaci. Nejvýznamnějšími teoriemi jsou:⁵⁷

- a) **Teorie instrumentalisty** konstatuje, že tresty a odměny (také nazývaná jako politika „cukru a biče“) slouží jako nástroj k pojištění se, aby se jedinci chovali a činili způsobem, který je žádoucí. Představitelem této teorie je Taylor, který říká, že lidé pracují jen pro peníze.
- b) **Teorie zakládající se na obsahu** říká, že motivace člověka se odvíjí na základě uspokojení jeho potřeb a rozlišení potřeby, které mají na jedince vliv. Teorií potřeb jsou významní dva zástupci a to je Maslow a Herzberg a kol.
- c) **Teorie zakládající se na procesu** je orientující se na psychologické (kognitivní, poznávací) procesy mezi které patří teorie očekávání (představitelé jsou Vroom, Porter a Lawler), teorie cíle (představitelé jsou Lathan a Locke) a teorie spravedlnosti (představitelem je Adams).⁵⁸

⁵⁵ PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2012. s. 171.

⁵⁶ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2009. s. 110.

⁵⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 221 - 222.

⁵⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. s. 221 - 222.

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉHO STAVU

3.1 Základní informace o společnosti⁵⁹

Název: FAYN Telecommunications s.r.o.

Sídlo: Popelova 150/71, 620 00, Brno.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným.

IČO: 267 61 050.

Společnost je zapsána v OR KS Brno, oddíl C, vložka číslo 51326.

Založení společnosti: 24. ledna 2003.

DIČ: CZ26761050.

Web: www.fayn.cz.

Základní kapitál: 4 859 000 Kč.

Jednatel: Ing. Jiří Hlavenka.

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Zisk za rok 2011: 1 805 000 Kč.

Počet zaměstnanců 2011: 6 (stálých mimo externí zaměstnance).

3.2 Profil společnosti⁶⁰

FAYN Telecommunications s.r.o. je 1. český operátor, zabývající se telefonováním přes Internet (VoIP), a to už od roku 2002. Tímto krokem výrazně ovlivnili tehdejší telekomunikační trh. V současné době patří mezi nejvýznamnější alternativní telekomunikační společnosti v této zemi. Jsou zakládajícím členem Asociace operátorů digitální telefonie (AODT). Nabízí kompletní a plnohodnotné telekomunikační služby pro širokou škálu zákazníků. Jejich služby využívá také řada zákazníků prostřednictvím jejich obchodních partnerů po celé ČR.

Jejich posláním je poskytovat kvalitní a spolehlivé telekomunikační služby za nejnižší možné ceny, při zachování vysokého komfortu. Ať už jsou klienty soukromé osoby,

⁵⁹ eJUSTICE: FAYN Telecommunications s.r.o. [online]. 2012.

⁶⁰ FAYN. Interní materiál. 2012

živnostníci, velké firmy či call centra, mohou se spolehnout, že u nich dostanou tu nejlepší péči.

3.3 Historie společnosti⁶¹

Společnost byla založena na základě sepsání zakladatelské listiny dne 24. 1. 2003, se sídlem na adrese Komárkova 2265/1 v Praze 4, jediným zakladatelem i společníkem. Tímto zakladatelem a současně jednatelem společnosti byl Mgr. Milan Hanuš. Firma nesla název FAYN.CZ, s.r.o.. Tento název byl změněn 10. května 2006 na nynější FAYN Telecommunications s.r.o.. Právní forma firmy je, od jejího založení až po současnost, „společnost s ručením omezeným“ (zkratka s.r.o.).

Předmětem podnikání společnosti, zapsaném v obchodím rejstříku, bylo od jejího založení poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software, maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny, velkoobchod a poskytování telekomunikačních služeb. Poté v roce 2009 byl předmět podnikání změněn na výrobu, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až živnostenského zákona.

Firma změnila poprvé v roce 2005 své sídlo a přestěhovala se z Prahy do Brna. Během své existence se stěhovala ještě několikrát v rámci Brna a v nynější době firma sídlí na adrese Brno, Popelova 150/71, PSČ 620 00. Během svého života měla firma několik jednatelů. Od roku 2009 je firma zastupována jednatelem Ing. Jiřím Hlavenkou. V současné době společníky firmy jsou Ing. Ladislav Chodák, Ing. Jiří Kovář, Ing. Petr Špringer, Magdaléna Majerníková a současný jednatel společnosti.

3.4 Služby⁶²

Služby, které nabízí, jsou telefonování přes internet (VoIP) prostřednictvím chytrého mobilu, pevného telefonu nebo z PC za třetinové ceny.

⁶¹ eJUSTICE: *FAYN Telecommunications s.r.o.* [online]. 2012.

⁶² FAYN. O nás. *Fayn.cz*. [online]. © 2001–2011.

V současnosti mají čtyři tarify pro volání a těmi jsou tarif Naplno, Padesátník, Pohoda a Start.

Tarif NAPLNO

S tarifem NAPLNO je volání v síti FAYN zcela zdarma a do všech mobilních sítí v České republice pouze za 0.54 Kč.

- 250 minut do mobilních i pevných sítí v ČR ZDARMA.
- Žádné aktivační poplatky.
- Zkušebních 5 minut zdarma.
- Stejně ceny volání po celý den.
- Platební metoda dle vlastního výběru (dobíjení kreditu nebo zpětně na fakturu).

Hovorné je účtováno po minutách.

Měsíční poplatek 240.79 Kč (cena včetně DPH 21%).

Tarif PADESÁTNÍK

S tarifem PADESÁTNÍK je volání v síti FAYN zcela zdarma a do všech sítí v České republice pouze za padesát haléřů.

- 100 minut do mobilních i pevných sítí v ČR ZDARMA.
- Žádné aktivační poplatky.
- Zkušebních 5 minut zdarma.
- Stejně ceny volání po celý den.
- Platební metoda dle vlastního výběru (dobíjení kreditu nebo zpětně na fakturu).

Hovorné je účtováno po minutách.

Měsíční poplatek 119.79 Kč (cena včetně DPH 21%).

Tarif POHODA

S tarifem POHODA je volání v síti FAYN zcela zdarma a do všech mobilních sítí v České republice pouze za 1.27 Kč.

- 50 minut do mobilních i pevných sítí v ČR ZDARMA.
- Žádné aktivační poplatky.
- Zkušebních 5 minut zdarma.
- Stejně ceny volání po celý den.

- Platební metoda dle vlastního výběru (dobíjení kreditu nebo zpětně na fakturu).
Hovorné je účtováno po minutách.
Měsíční poplatek 59.29 Kč (cena včetně DPH 21%).

Tarif START

S tarifem START je volání v síti FAYN zcela zdarma a do všech mobilních sítí v České republice pouze za 1.55 Kč.

- Žádný měsíční paušál.
- Žádné aktivační poplatky.
- Zkušebních 5 minut zdarma.
- Stejně ceny volání po celý den.
- Platební metoda dle vlastního výběru (dobíjení kreditu nebo zpětně na fakturu).
Hovorné je účtováno po minutách.

Programy, které společnost realizují, jsou „Virtuální operátor“ a „FAYN Dealer“. Profesionální telekomunikační služby nabízí nejen domácnostem a podnikatelům, ale také firmám a korporacím.

3.5 Dodavatelstvo – odběratelské vztahy

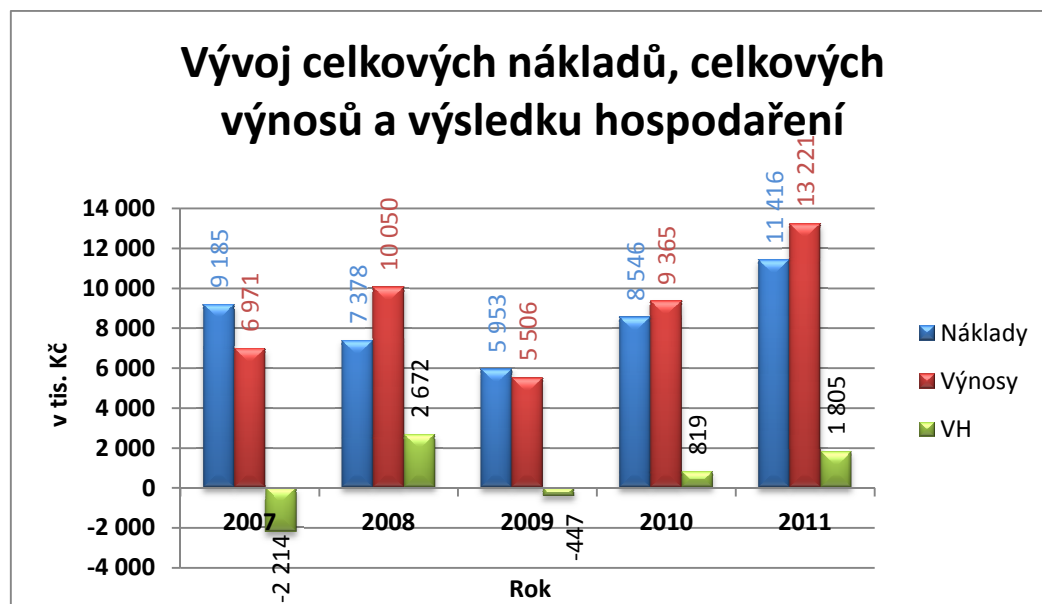
Hlavním dodavatelem je společnost GTS Novera, která je celonárodní telekomunikační operátor a poskytovatel managed služeb, který zajišťuje v garantované kvalitě komplexní portfolio hlasových, datových, hostingových a internetových a ICT služeb.⁶³
Spokojení klienti a odběratelé jsou:

AGORA plus; axioHM; Banador; Be Lime; BOHEMIA INTERACTIVE; Brand Brothers; Drogerie Martina; Duchware; Dům kultury Šumperk; East European Estates; FOIBOS; H-data; Insight Home; MASSAG; Multitrans; NetDirect; NADSTANDARD (REMAX); Občanské sdružení Most k domovu; Sdružení MAKROPULOS; Sdružení obrany spotřebitelů ČR; Sdružení Radost Občanů CZ; SIMIO; STRATON Technologies; Ústav jaderné fyziky AV ČR; Vltava.cz; WDT; Základní škola Liberec (+ 11 dalších škol).⁶⁴

⁶³GTS. O nás. *GTS.cz*. [online]. © 2013.

⁶⁴FAYN. O nás. *Fayn.cz*. [online]. © 2001–2011.

3.6 Ekonomická situace



Graf 1 - Vývoj celkových nákladů, celkových výnosů a výsledku hospodaření v letech 2007 – 2011 (Zpracováno dle ⁶⁵)

Na tomto grafu si lze povšimnout, jak se společnost mezi léty 2007 – 2011 vyvíjela a kdy byla v zisku nebo naopak ve ztrátě. Hodnoty jsou uváděny v tis. Kč a veškeré položky jsou čerpány z účetních výkazů, které jsou v zjednodušeném rozsahu.

V roce 2008 oproti roku 2007 společnost vykazuje zisk 2 672 tis. Kč, což nám zapříčinilo, že se celkové výnosy zvýšily o 3 079 tis. Kč a celkové náklady se snížily o 1 807 tis. Kč. Na základě výkazu zisku a ztrát je patrné, že tržby za prodej zboží vrostly o 231 tis. Kč, tj. o cca 22 % oproti roku předešlému a výkony se zvýšily o 802 tis. Kč, tj. o cca 15 %. U celkových nákladů lze postřehnout pokles výkonové spotřeby o 1 830 tis. Kč, tj. o cca 31 % a též poklesly i osobní náklady o 174 tis. Kč, tj. o cca 9 %. Naopak náklady vynaložené na prodané zboží vzrostly oproti minulému roku o 49 % a to je 281 tis. Kč.

Podnik se dostal v roce 2009 do záporného výsledku hospodaření a jeho ztráta činila 447 tis. Kč. Důvodem byla hospodářská krize, při které došlo k poklesu tržeb za prodej zboží o skoro 63 %, tj. o 796 tis. Kč a výkonu o 19 %, tj. o 1 178 tis. Kč, přestože

⁶⁵ FAYN. Účetní závěrky 2007 - 2011 společnosti FAYN Telecommunications s. r. o., 2011.

se náklady vynaložené na prodané zboží snížily o cca 54 %, tj. o 457 tis. Kč. Snižování nákladů bylo zapříčiněno tím, že se snižovaly terminační poplatky, což znamenalo, že se snížil náklad na nákup minut pro operátory. Výkonová spotřeba s osobními náklady poklesly také o téměř 15 %. Výkonová spotřeba o 616 tis. Kč a osobní náklady o 231 tis. Kč.

Další rok se firma dostala celkem rychle z hospodářské krize a její hospodářský výsledek rostl. Vzrostly jak tržby za prodej zboží o 57 %, tj. 270 tis. Kč, ale také hlavně výkony a ty o 71 %, tj. o 3 576 tis. Kč. Rostly také náklady a těmi byly zejména náklady vynaložené na prodané zboží o 337 tis. Kč, což bylo v poměru o cca 85 %, výkonová spotřeba nám vzrostla o 1 963 tis. Kč, což je 55 % a také osobní náklady 22 % s rozdílem oproti minulému roku 323 tis. Kč.

V roce 2011 podnik opět vykázal zisk, který se navýšil o 986 tis. Kč i přesto, že celkové náklady a celkové výnosy vzrostly. Výkony stouply o 3 742 tis. Kč, tj. o 44 %, avšak tržby za prodané zboží nám klesly o 7 %, tj. o 54 tis. Kč. Nejvíce z celkových nákladů nám stoupla výkonová spotřeba o 2 568 tis. Kč, což je o 47 % rozdíl. Další položky, které vzrostly o cca 20 %, jsou osobní náklady a náklady vynaložené na prodané zboží.

Výsledek hospodaření nám v čase roste, kromě toho roku, kdy byla hospodářská krize, což má pozitivní vliv na budoucí existenci podniku.

Vzhledem k tomu, že společnosti FAYN Telecommunications s. r. o. tento rok poprvé zpracovává a podává daňové přiznání daňový poradce, tak ještě není k dispozici účetní závěrka z roku 2012.

Situace v roce 2011:

- Celkové náklady činily 11 416 tis. Kč.
- Celkové výnosy činily 13 221 tis. Kč.
- Výsledek hospodaření byl 1 805 tis. Kč.
- Firma nečerpá žádné bankovní úvěry ani výpomoci.

Vzhledem k tomu, že společnost nabízejí služby, tak převážnou částí stálých aktiv podniku tvoří dlouhodobý nehmotný majetek a poté až dlouhodobý hmotný majetek. Je to 11 % z celkových aktiv. Cca 30 % z celkových aktiv jsou krátkodobé pohledávky, které činí 1 444 tis. Kč a cca 57 % z celkových aktiv tvoří krátkodobý finanční majetek, který činí 2 811 tis. Kč.⁶⁶

3.7 Organizační struktura

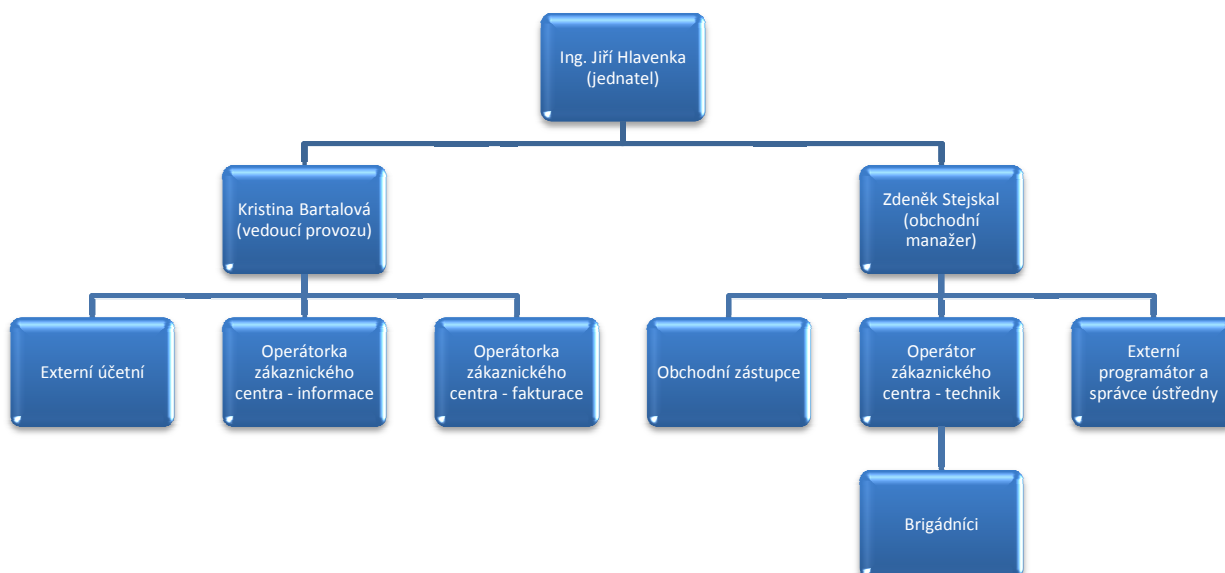
Na vrcholu hierarchie stojí jednatel společnosti. Jeho podřízení jsou vedoucí provozu a obchodní manažer, kteří jsou z hlediska funkčního postavení na stejné úrovni. Jednatel společnosti je Ing. Jiří Hlavenka. Vedoucí provozu je Kristina Bartalová a obchodním manažerem společnosti je Zdeněk Stejskal. Tyto 3 osoby zastávají vedoucí pozice. Dále ve společnosti kromě vedoucích pozic ještě pracují stálý zaměstnanci a externí zaměstnanci, kteří vykonávají práci na dohodu o provedení činnosti. Mezi pracovními pozicemi nalezneme:

- operátora zákaznického centra, který podává zákazníkům zpřesňující informace z webových stránek www.fayn.cz;
- operátora zákaznického centra – fakturant/ka,
- operátora zákaznického centra – technik,
- obchodního zástupce vypomáhajícího i jako operátora zákaznického centra – technik,
- externí programátor,
- externí účetní,
- externí pracovnice na pohledávky,
- externí správce ústředny.

V únoru roku 2013 převzala náplň práce od externí pracovnice na pohledávky nově operátorka zákaznického centra – fakturantka. Na pracovní pozici operátorky zákaznického centra pro informace, nyní pracuje jedna pracovnice a taktéž na pozici fakturantky. Společnost disponuje jedním obchodním zástupcem, který je současně i technik u operátorů zákaznického centra. Dále dalšími dvěma technikami v zákaznickém

⁶⁶ FAYN. Účetní závěrka 2011 společnosti FAYN Telecommunications s. r. o., 2011.

centru. Jeden z techniků pracuje ve společnosti FAYN již rok a půl a obchodní zástupce téměř rok. Dále pro společnost pracuje jeden externí programátor, jedna externí účetní a dva externí správci ústředny. Jeden ze správců se stará přibližně o 1 % posledních zákazníků, co využívají ještě starý systém ze služeb společnosti FAYN, o který se jim stará firma Canistec s.r.o. Druhý externí správce ústředny se stará naopak o nový systém služeb firmy a ten spravuje rakouská společnost. Vzhledem k tomu, že se jedná o malou společnost, tak zde vládla přátelská atmosféra pracovního prostředí. Navíc zde pracují ještě tři studenti na výpomoc brigádně, pro operátory zákaznického centra – techniky.

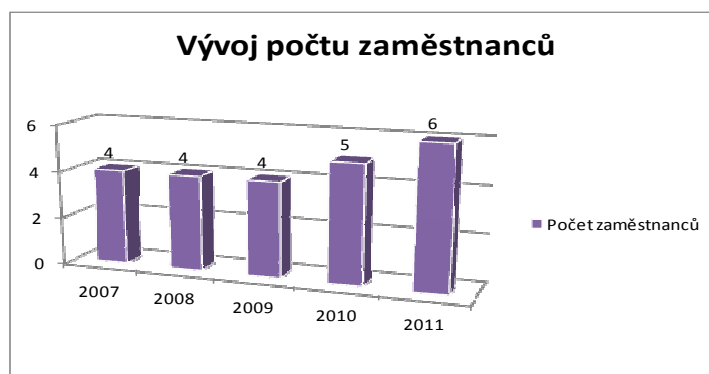


Obrázek 2 - Organizační struktura společnosti FAYN Telecommunications s.r.o (Vlastní zpracování)

3.8 Zaměstnanci

Společnost v současné době zaměstnává sedm stálých zaměstnanců a tři externí pracovníky. V roce 2008 a 2009 zde pracovali dva zaměstnanci, kteří měli vystudovanou vysokou školu a ostatní zaměstnanci, kteří zde pracovali za celé působení společnosti FAYN Telecommunications měli středoškolského vzdělání. Ve zkoumaném

období 2007 – 2011 pracovalo ve společnosti FAYN Telecommunications 30 % žen a 70 % mužů ve věku 22 – 30 let.



Graf 2 - Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007 – 2011 (Zpracováno dle ⁶⁷)

Dle grafu lze vidět, že počty stálých zaměstnanců se v letech 2007 – 2009 nikterak neměnily a dle potřeby se využívali externí zaměstnanci. V roce 2010 a poté i v roce 2011 bylo už kvůli většímu množství práce potřeba přijmout dalšího stálého zaměstnance. Fluktuace je v této společnosti velmi vysoká až kritická.

Fluktuace zaměstnanců v období 2008 až do současnosti

V roce **2008** došlo k výměně operátora zákaznického centra pro technickou podporu, kde byl přijat Zdeněk Stejskal. Dále došlo ke změně jednatele společnosti Dalibora Kalába, který ukončil své působení a zajistil za sebe náhradu Víta Janíše. Poté ještě došlo k výměně obchodního zástupce, který ukončil působení ve společnosti a byl nahrazen Zdeňkem Stejskalem, který doposud zastával pozici operátora pro technickou podporu v zákaznickém centru. Na tuto pozici operátora zákaznického centra pro technickou podporu byl přijat nový zaměstnanec a to Marek Navrátil. Fluktuace byla v tomto roce 75 %. Došlo k přesunům třech zaměstnanců ze 4 s tím, že jeden zaměstnanec se posunul na lepší pozici ve společnosti.

V roce **2009** došlo znovu ke změně operátora technické podpory z důvodu, že měl jít pan Marek Navrátil pracovat do zahraničí a ještě další změnou v tomto roce byl

⁶⁷ FAYN. Účetní závěrky 2007 - 2011 společnosti FAYN Telecommunications s. r. o., 2011.

jednatel, kterým se stal majoritní vlastník FAYN Telecommunications s.r.o. Jiří Hlavenka za Víta Janiše. Dále došlo ke kariérnímu posunu na obchodního manažera, kterým se stal Zdeněk Stejskal. Zde byla fluktuace 50 %, kde došlo k jednomu kariérnímu posunu.

V roce **2010** došlo k výměně operátora technické podpory z důvodu hrubého porušení pracovní kázně a byl tudíž přijat nový technik, který se po 3 - měsíční zkušební lhůtě neosvědčil a tak byl přijat další nový technik. Dále byla přijata nová fakturantka, protože původní fakturantka se stala vedoucí provozu Kristina Bartalová. V tomto roce byla 60 % fluktuace zaměstnanců.

V roce **2011** opět došlo k výměně operátora technické podpory, protože technik po roce vykonávání funkce byl profesionálně „vyhořelý“ a tak byla nutná změna pro dobro obou dvou stran. V tomto roce byla přijata i nová operátorka pro linku obecných informací, která dříve poskytovala informace včetně fakturací a jelikož se zvyšovaly dotazy, tak byla pro obecné informace přijata samostatná pracovnice. Poslední výměnou v tomto roce byla pozice fakturantky, protože původní fakturantka odešla na mateřskou dovolenou. Nyní odešli dva zaměstnanci, a tudíž byla 33 % fluktuace. V tomto roce došlo k jednomu kariérnímu posunu a k přijetí další pracovní síly navíc.

V roce **2012** bylo nutné přijmout opět novou fakturantku zákaznického centra, protože předešlá opustila společnost, aby pomohla v podnikání svému manželovi.

V současnosti v roce **2013**, odchází ze společnosti obchodní manažer, vedoucí provozu, operátorka zákaznického centra pro informace a taktéž pro fakturace a externí účetní z důvodu nespokojenosti s jednáním jednatele. Přílišný nátlak na vedoucí provozu a obchodního manažera a následně i na ostatní s nezvladatelným množstvím práce zapříčinila jejich odchod ze společnosti. V současnosti je největší míra fluktuace, kdy odchází nejpevnější jádro společnosti a to je pro společnost kritické.

3.8.1 Produktivita práce

Z následujících tabulky je zřejmé, jak se vyvíjela produktivita práce z přidané hodnoty a mzdová produktivita práce společnosti FAYN Telecommunications v letech 2007 – 2011. Produktivita práce nejvíce poklesla v roce 2009, kdy bylo období největší celosvětové hospodářské krize. V následujícím roce už si lze povšimnout nárůstu. Společnost v období celosvětové krize nemusela přistoupit k propouštění zaměstnanců, jak je patrné z tabulky. Počet stálých zaměstnanců ve společnosti byl neměnný do roku 2009 a poté se počet vždy o jednoho zaměstnance navýšil v následujícím roce.

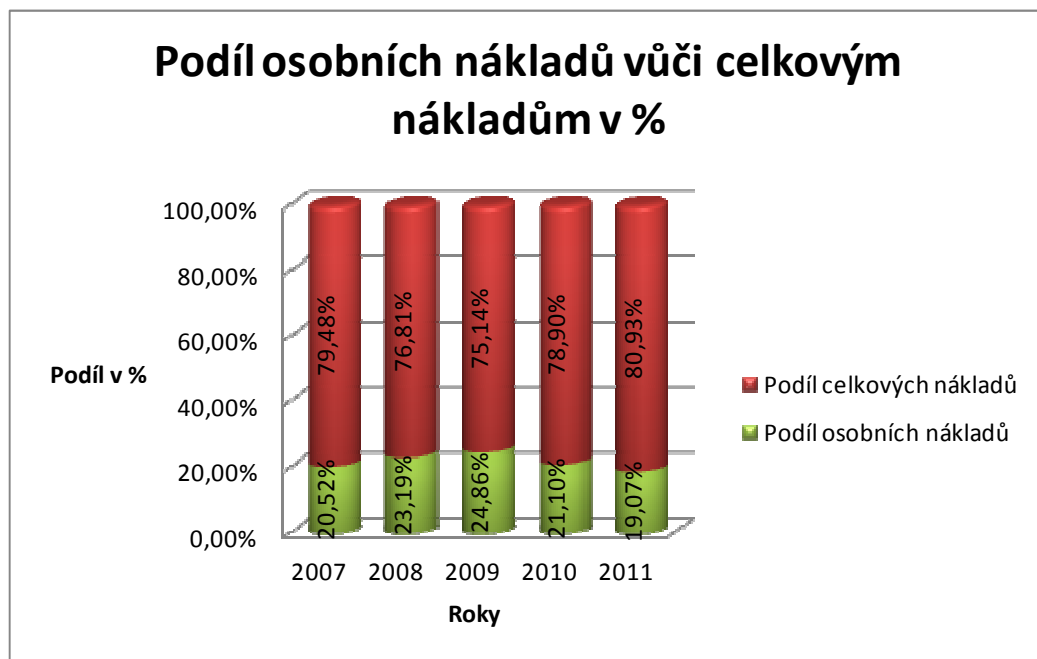
Tabulka 1 - Produktivita z přidané hodnoty a mzdová produktivita práce v letech 2007 – 2011 (Zpracováno dle ⁶⁸)

Období	2007	2008	2009	2010	2011
Počet (stálých) zaměstnanců	4	4	4	5	6
Mzdová produktivita práce (v Kč)	-0,737	1,428	1,042	1,713	1,867
Produktivita práce z přidané hodnoty (v Kč)	-347 500	610 750	385 500	617 600	677 333

Je patrné, že produktivita práce z přidané hodnoty i mzdová produktivita práce v čase rostla, což je pozitivní. V roce 2009 došlo k rapidnímu poklesu produktivit práce, nejen z důvodu hospodářské krize, ale další příčinou byl fakt, že v roce 2008 došlo k několika změnám v pracovních pozicích, což zapříčinilo to, že než se na nových pozicích zaměstnanci zaučili a přešli na výkonný režim dané pozice, tak to zabralo určitý čas. Pro mzdovou produktivitu byly použity osobní náklady namísto mzdových nákladů, které byly vyděleny počtem zaměstnanců v daném roce. Bylo to z důvodu, že společnost pracuje s výkazy ve zjednodušeném rozsahu, proto byly použity dané hodnoty výkazu zisku a ztráty.

⁶⁸ FAYN. Účetní závěrky 2007 - 2011 společnosti FAYN Telecommunications s. r. o., 2011.

3.8.2 Celkové náklady versus osobní náklady



Graf 3 - Vývoj celkových nákladů vs. osobních nákladů v letech 2007 – 2011 (Zpracované dle ⁶⁹)

Tabulka 2 - Celkové náklady vs. osobní náklady v letech 2007 – 2011 (Zpracované dle ⁷⁰)

Období	Celkové náklady (v Kč)	Osobní náklady (v Kč)
2007	9 185 000	1 885 000
2008	7 378 000	1 711 000
2009	5 953 000	1 480 000
2010	8 546 000	1 803 000
2011	11 416 000	2 177 000

V předchozím grafu a tabulce je patrné, jaký podíl mají osobní náklady k celkovým nákladům dané společnosti. Největší podíl ze sledovaného období je v roce 2009 a to téměř 25 % z celkových nákladů v době hospodářské krize. Poté došlo k poklesu podílů osobních nákladů, kdy nejnižší podíl osobních nákladů byl v roce 2011 a to zhruba 19 % z celkových nákladů. Pro zjištění tohoto podílu bylo počítáno s hodnotami osobních nákladů nikoliv pouze se mzdovými náklady, které jsou součástí

⁶⁹ FAYN. Účetní závěrky 2007 - 2011 společnosti FAYN Telecommunications s. r. o., 2011.

⁷⁰ FAYN. Účetní závěrky 2007 - 2011 společnosti FAYN Telecommunications s. r. o., 2011.

osobních nákladů, jelikož společnost zpracovává výkazy zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu.

3.8.3 Průměrné náklady na pracovníky

Tabulka 3 - Vývoj průměrných nákladů na pracovníka ve společnosti FAYN za období 2007 - 2011 (Zpracované dle ⁷¹)

Období	2007	2008	2009	2010	2011
Počet (stálých) zaměstnanců	4	4	4	5	6
Osobní náklady (v tis. Kč)	1 885	1 711	1 480	1 803	2 177
Průměrné roční náklady (v tis. Kč) FAYN	471,250	427,750	370,000	360,600	362,833
Průměrné měsíční náklady (v tis. Kč) FAYN	39,271	35,646	30,833	30,050	30,236

Za sledované období 2007 – 2011 počet zaměstnanců rostl zejména po roce 2009, kdy byla největší hospodářská krize. Osobní náklady při stejném počtu zaměstnanců mezi lety 2007 – 2009 klesaly. Pokles v roce 2009 oproti roku 2007 byl cca 21 %. V roce 2010 firma zaznamenala růst osobních nákladů s růstem počtu zaměstnanců. Průměrné náklady na pracovníka od roku 2007 klesaly až do roku 2010. Mezi lety 2008 a 2007 klesly průměrné náklady o 9 %, další rok klesly až o 14 % a v roce 2010 poklesly už jen o 3 %. V roce 2011 průměrné náklady na zaměstnance vzrostly cca o půl procenta.

3.9 Analýza hodnocení a odměňování zaměstnanců

Tato část, kde se bude analyzovat hodnocení a odměňování v podniku FAYN Telecommunications s. r. o., je rozdělena do několika podkapitol, která bude pojednávat nejprve o způsobech hodnocení zaměstnanců, o pracovní době, přestávkách v práci a dovolené, dále o zaměstnaneckých výhodách a pracovním poměru a nakonec poslední podkapitolou bude popis částečně strukturovaného rozhovoru s obchodním manažerem, vedoucí provozu společnosti FAYN Telecommunications s. r. o., bývalými a novými zaměstnanci.

⁷¹ FAYN. Účetní závěrky 2007 - 2011 společnosti FAYN Telecommunications s. r. o., 2011.

3.9.1 Způsob hodnocení zaměstnanců

Systém hodnocení zaměstnanců v podniku není formálně stanoven. Zaměstnanci jsou hodnoceni obchodním manažerem společnosti na základě slovní komunikace. Ve společnosti probíhají pravidelné týdenní porady, kde se probírá uplynulý týden, jestli byly či nebyly splněny úkoly zadané na minulé poradě, dále úkoly vycházející například z aktuálních projektů, odezvy zákazníků. A také dále byly projednány další nápady a tipy na zlepšení práce. Obchodní manažer spolu s vedoucí provozu vždy ke konci měsíce hodnotili každého zaměstnance zvlášť a probírali, jak si daný měsíc vedl, jaké měl odezvy od zákazníků, jestli plnil úkoly, které mu byli zadané v požadované kvalitě, jestli nebyli na něho stížnosti od zákazníků. Nakonec se hodnotila i jeho aktivita na pracovních poradách, a jestli přicházel s novými nápady, náměty na zkvalitnění práce a podle toho mu byla stanovena výška osobního ohodnocení. V případě, že nebyli žádné stížnosti od zákazníků a úkoly byly plněny v řádném časovém období a kvalitě, tak bylo konkrétnímu zaměstnanci připočteno k jeho fixnímu platu i osobní ohodnocení v maximální výšce 1 500 Kč.⁷²

3.9.2 Pracovní doba, přestávky v práci a dovolená ve společnosti FAYN Telecommunications s.r.o.

Firma má pravidelnou pevnou pracovní dobu. Začátek pracovní doby začíná v 8:30 hod. a končí v 17:00 hod. Zaměstnanec má ze zákona nárok na povinnou ½ hodinovou přestávku na jídlo a odpočinek, kterou si zaměstnanec musí vybrat nejdéle 6 hodin po nepřetržité práci. Zaměstnanci chodí všichni najednou na oběd mezi 11- 12 hod., ale vždy musí zůstat ve firmě min. 2 operátoři, kteří si vyberou obědovou přestávku hned, jak je někdo vymění. Délka stanovené týdenní pracovní doby nesmí překročit 40 hodin týdně.⁷³

Zaměstnanci mají dále nárok na 20 dní dovolené, které jim ukládá zákoník práce. Dle zákoníku práce od §100 a následujících ukládá zaměstnanci nárok na dovolenou nebo na její poměrnou část za podmínky, že u zaměstnavatele pracovali nepřetržitě více

⁷² STEJSKAL, Z. *Odborná konzultace s obchodním manažerem*. 1. 4. 2013.

⁷³ STEJSKAL, Z. *Odborná konzultace s obchodním manažerem*. 1. 4. 2013.

než 60 dní v kalendářním roce. Ve dnech státního svátku zaměstnanci dané společnosti nepracují.⁷⁴

3.9.3 Pracovní poměr a platové ohodnocení zaměstnanců⁷⁵

Při nástupu do pracovního poměru uzavírá zaměstnanec pracovní poměr na dobu určitou a to šesti měsíců. Po šesti měsících se zaměstnanci, buď pracovní smlouva prodlouží o dalších šest měsíců, anebo neprodlouží a tudíž se pracovní poměr ukončí. Po dvou prodloužení pracovních poměrů na dobu určitou, v tomto případě dva krát šest měsíců, dochází k pracovnímu poměru na dobu neurčitou. Zaměstnanci společnosti FAYN Telecommunications s.r.o. po nástupu do zaměstnání mají ze zákona 3 měsíční zkušební dobu, která musí být uvedena i v pracovní smlouvě, pokud by zaměstnavatel nestanovil jinou dobu.

Zaměstnavatel má smluvně pro danou pozici nabízený fixní měsíční plat, který je uveden vždy při podpisu pracovní smlouvy. Platy jsou pro zaměstnance odlišné.

První platovou skupinou jsou vedoucí pozice, kde spadá jednatel společnosti, vedoucí provozu a obchodní manažer. Jejich hrubá mzda se pohybuje od 25 000 Kč a výše. U vedoucích pozic se výška platu ještě dále navyšuje o kvartální ohodnocení na základě plnění finančního plánu, jestli je splněna EBITDA^a a její výška odměny se pohybuje mezi 17 000 Kč – 22 000 Kč za kvartál.

Druhou platovou skupinou jsou operátoři zákaznického centra pro technickou podporu a obchodní zástupci (jedná se zejména o technické pracovní pozice), kde se měsíční hrubá mzda pohybuje v rozmezí 17 000 Kč – 20 000 Kč. Základní fixní mzda se u těchto dvou platových skupin navyšuje o finanční odměnu 3 000 Kč a to v případě kdy zaměstnanec pracuje u firmy více jak jeden rok.

⁷⁴ STEJSKAL, Z. *Odborná konzultace s obchodním manažerem*. 1. 4. 2013.

⁷⁵ STEJSKAL, Z. *Odborná konzultace s obchodním manažerem*. 1. 4. 2013.

Třetí platovou skupinou jsou operátoři zákaznického centra pro informace a fakturace (jedná se o netechnické pracovní pozice), kde se měsíční hrubá mzda pohybuje v rozmezí 16 000 Kč – 19 000 Kč.

Speciální skupinou jsou externí zaměstnanci, kteří jsou placeni na základě dohody o provedení činnosti, kde je určena výška odměny dle množství vykonané práce.

3.9.4 Zaměstnanecké výhody⁷⁶

Pro vedoucí pozice je k dispozici i pro soukromé účely služební vůz, notebook a mobilní telefon. Vedoucími pozicemi se rozumí vedoucí provozu, obchodní manažer a jednatel společnosti. Pro všechny zaměstnance kromě externích pracovníků jsou formou zaměstnaneckých výhod nabízeny stravenky ve výši 80 Kč, které zaměstnanec dostane v takovém množství na základě počtu odpracovaných dní v měsíci. Stravenky jsou z 50 % hrazeny zaměstnavatelem a z 50 % hrazeny zaměstnancem. Zaměstnavatel svým zaměstnancům umožňuje využívání kuchyňky, kde jim poskytuje kávu, čaj, vodu a mléko.

Dalším benefitem je příspěvek na volání s telekomunikační službou do výše 1 000 Kč zdarma od společnosti FAYN. Jedenkrát ročně pořádá společnost FAYN firemní vánoční večírek. Firma odměňuje podle výsledku za uplynulý rok své zaměstnance finanční vánoční prémie. Dále obchodní manažer s vedoucí provozu se snaží svým zaměstnancům k narozeninám a k Vánocům dát jako dárek od firmy 2 x lístky do kina, láhev alkoholu s bonboniérou nebo finanční odměnu. Hodnota daru činí maximálně na osobu 1 000 Kč.

3.9.5 Zhodnocení aktuální situace prostřednictvím částečně strukturovaného rozhovoru

Dne 30. dubna došlo ke schůzce s obchodním manažerem a vedoucí provozu v sídle společnosti, kde se konal rozhovor na základě vzniklé situace, velkému odchodu zaměstnanců podniku. V současné době odcházelo a stále odchází většina původních

⁷⁶ STEJSKAL, Z. *Odborná konzultace s obchodním manažerem*. 1. 4. 2013.

zaměstnanců ze společnosti a tak bylo nutné zjistit příčiny a důvody těchto odchodů. Předem bylo známo téma a důvod schůzky. V den, kdy probíhala tato schůzka, tak bylo nutné zjistit i důvody odchodů zaměstnanců ne jen vedoucích pozic, jestli se shodují. Poté došlo ještě k dvěma návštěvám ve firmě a to 6. května a 9. května, kdy byla možnost zastihnout, jak odcházející zaměstnance, tak nově příchozí a s těmi provést menší dotazník v podobě rozhovoru. Zjišťovali se představy a přání, co by je motivovalo k lepším výkonům na pracovišti a jaké hodnocení a benefity by rádi využívali a dostali v budoucnu kromě těch, co již společnost svým zaměstnancům poskytuje.

Rozhovor s vedoucími pozicemi:

- Obchodní manažer společnosti (odcházející).
- Vedoucí provozu společnosti (odcházející).

Po zjištění, že většina zaměstnanců opouští firmu, tak se zde objevují otázky, kterými byli dotazováni vedoucí provozu a obchodní manažer.

1. Kdy a kým odchody začaly?
2. Kdo a jaké důvody vedli k odchodu zaměstnanců ze společnosti?
3. Jaký postoj k těmto odchodům mají ti, co ještě zůstávají ve společnosti?

Ad 1. Odchody začaly, když jako první podal výpověď obchodní manažer firmy začátkem dubna a poté se strhla menší lavina výpovědí. Pokračovalo to výpověďmi ze strany vedoucí provozu, fakturantek, operátorkou zákaznického centra pro podávání informací a technikem. Jako jediná dostala výpověď od nového vedení společnosti externí účetní. O odchodu přemýšlí ještě další z techniků, obchodní zástupce a externí programátor. Je nutno poznamenat, že se jedná o malou pracovní skupinu s navázanými osobními vztahy. V tomto pracovním prostředí byli velice dobré vztahy mezi kolegy navzájem i mezi vedoucí provozu s obchodním manažerem směrem k jejich podřízeným.

Ad 2. Obchodní manažer, který pracuje ve společnosti již 5,5 roku, byl značně nespokojen vyvíjeným nátlakem k splnění termínů náročných projektů bez navýšení platu a navíc byli nuceni často k přesčasům. Pracovní stres a velké množství práce bylo

příčinou vysoké nerovnováhy pracovního a soukromého života. Obchodní manažer odchází z firmy i přesto, že nemá nikde jinde zařízenou další práci. Zvažuje, že začne podnikat nebo dělat manažera v rodinném podniku, kde může uplatnit se zálibou, co umí v rámci své profesionality.

Vedoucí provozu působící ve společnosti už 6,5 let odchází ze stejných důvodů. A to vysoká nespokojenost s nátlakem a stresujícím pracovním prostředím, který ji zapříčinil opětovné vrácení zdravotních problémů se žaludkem. Odchází i přesto, že ještě nemá zařízenou jinou práci.

Dalším osobou, která podala výpověď, byla operátorka zákaznického centra – fakturantka. Opustila společnost ve zkušební době po ohlášených odchodech vedoucí provozu a obchodního manažera. Odešla poté do jiné firmy, kde ji nabídli stejné peníze jako u společnosti FAYN, ale s méně náročnou a méně stresující prací. Před touto fakturantkou, odešla fakturantka po 6 měsících než by ji byla prodloužená pracovní smlouva a to z důvodu, že tuto práci nezvládala a dělala chyby, a proto se rozhodla sama opustit tuto společnost.

Operátor zákaznického centra – technik odešel také ve zkušební době po dvou měsících v této vlně odchodů. Odešel do jiné firmy, kde dostal stejně zaplacené a s méně práce a lépe rozložené práce, kde mu poskytly vyváženost pracovního a soukromého života s minimálním stresovým pracovním prostředím.

Operátorka zákaznického centra pro podávání informací klientům, která pracovala ve společnosti 1,5 roku, což je jedna z dlouhodobějších zaměstnanců této společnosti, díky vysoké fluktuaci, podala výpověď také. Práce ji již nebavila a hlavním důvodem byl příchod nového vedení. Nové vedení není dostatečně iniciativní k řešení problému svých podřízených, nemá zájem o komunikaci a pomoc při práci jejich pracovníků a tudíž chybí nějaká určitá podpora a motivování svých spolupracovníků. Operátorka na informacích odchází i přesto, že nemá ještě domluvenou práci.

Ad 3. U technika s obchodním zástupce a externího programátora je existence ve společnosti kritická. Další možný odchod bude následovat u externího programátora, který nechce s nikým jiným spolupracovat než s obchodním manažerem, který právě odchází. U technika a obchodního zástupce se v současné době vyjednávají podmínky s novým vedením, za kterých by jim také neodešli.

Rozhovor s bývalými zaměstnanci:

Bylo potřeba zjistit, jestli se důvody shodovali s důvody, které byly uvedeny od obchodního manažera a vedoucí provozu. Bývalý zaměstnanci byli zastiženi někteří ještě v práci nebo přes emailovou či telefonickou komunikaci, kde byli seznámeni s tématy a otázkami, které bylo nutné prodiskutovat:

1. Jak byste zhodnotili pracovní prostředí, ve kterém jste denně trávili svůj čas?
2. Jaké byly vztahy mezi vámi a kolegy a mezi vámi a vašimi nadřízenými, se kterými jste přišli do kontaktu?
3. Proč odcházíte ze společnosti?

Ad 1. Odpovědi z rozhovorů s bývalými zaměstnanci se shodovali v tom, že se jednalo o dobré pracovní prostředí, až na stres, který byl vyvíjen z množství práce, a která byla kladena na ně samotné a nejhorší to bylo v době, když si někdo vzal dovolenou nebo byl nemocný. Každý zaměstnanec měl obsáhlou náplň práce a vzhledem k tomu, že se na tom podílelo opravdu málo lidí, tak pokud někdo onemocněl nebo si vzal dovolenou, tak to bylo časově i psychicky vysilující pro každého zaměstnance. Z toho plynul chaos a vyčerpání a to jen díky tomu, že je nedostatek personálu a zastupitelnost pracovních pozic jako například to lze vidět u fakturantky nebo techniků. Největším problémem byla nedostatečná kvalifikovanost fakturantky, která poté nemohla zvládat svou náplň práce a poté raději odcházela. Bylo by dobré, kdyby byla pro tuto pozici dosazena fakturantka s minimálně dvou až tříletou praxí, která by byla lépe finančně ohodnocena a měla k sobě ještě další kolegyni, třeba jen na poloviční úvazek jako výpomoc, aby ji odlehčila méně náročnou práci její povinnosti a tudíž by to mělo dle rozhovoru s fakturantkou lepší efekt.

Ad 2. Dle dialogu s jednotlivými bývalými pracovníky vyšlo na povrch, že byli zde pevné a přátelské vazby mezi kolegy. Nejen, že byli denně v kontaktu na pracovišti, ale také se setkávali i mimo jejich pracoviště ve svém volném čase.

Ad 3. Důvody, které byly zjištěny od bývalých zaměstnanců, byly totožné. Jak už bylo zmíněno v předešlé odpovědi na druhou otázku, tak zde byl přátelský kolektiv a tudíž neměli důvod uvádět zavádějící informace ohledně jejich odchodu. Hlavním důvodem byla totální vyčerpanost a množství práce, a jakmile ohlásil odchod hlavní článek, na kterého se mohli zaměstnanci spolehnout, tak neměli důvod nadále zůstat v této společnosti, kde drželi zaměstnanci v rámci možností pospolu. Odchodem vedoucí provozu a obchodního manažera, přišlo nové vedení a to už nebylo natolik žádoucí a podporující, aby zde ti co odešli a ti, co jsou odcházející, nadále přetrvávali.

Rozhovor s novými zaměstnanci:

Ve společnosti byli dotazováni nově příchozí zaměstnanci, kteří tam pracují jenom pár dní. Byly jim položeny tři otázky.

1. Proč jste si vybrali právě tuto společnost pro výkon vašeho povolání?
2. Co od této práce očekáváte?
3. Co by vás motivovalo, jaké benefity a ohodnocení práce, abyste se tu cítili spokojeně a chtěli tu setrvat i do budoucna?

Ad 1. Odpovědi nových zaměstnanců byli v rámci možností podobné a mezi nimi se objevovali důvody, které jsou shrnuty do několika bodů.

- Společnost není úplným nováčkem na trhu.
- Vhodné pro absolventy škol.
- Získání praxe a pečlivější zaučení, díky menšímu okruhu spolupracovníků.
- Blízkost od bydliště

Ad 2. Nový zaměstnanci očekávají, že se jim budou kolegové a nadřízení více věnovat než ve větších firmách a větším pracovním kolektivu. Další očekávání je v podobě praxe, kterou by si rádi udělali a získání nových dovedností a zkušeností

a sebevzdělávání v oboru. Případně poté možnost kariérního postupu. Rádi by, aby byly oceňovány jejich nápady a byli přínosem pro danou společnost.

Ad 3. Kromě těch, co již jsou poskytnuty společností a to stravenky, volání se službou FAYN do 1 000 Kč zdarma a případně vánočního večírku, tak informace, které byli poskytnuty od nových zaměstnanců nebyli tolik náročné. Nový zaměstnanci by si přáli, aby se situace s převelkým množstvím práce, jak stresově, tak časově náročné ustálila, dále by byli rádi za tři sickdays^b, 5 dní dovolené navíc, jazykové kurzy a případně další odměny peněžitého charakteru nebo 13. platy.

3.10 Analýza konkurence z hlediska odměňování

Mezi největší přímé konkurenty patří společnost Odorik.cz dalším možným konkurentem je společnost Mikrotech.cz a Voocall. Z důvodu, že dva z nich jsou na trhu krátce a to rok a nejsou tudíž možné žádné výkazy k srovnání, tak budou pouze stručně popsány a jako alternativní konkurenty se budou srovnávat telekomunikační operátoři Telefonica O2, T-mobile a Vodafone. Firma FAYN je velice malou společností se šesti zaměstnanci a tudíž srovnání s velkými akciovými společnostmi bude pouze orientační sloužící pro představu.

3.10.1 Přímá konkurence

Každá ze tří společností bude popsána v několika bodech.

Odorik.cz

- Společnosti s ručením omezeným.
- Podnik byl založen 7. 2. 2007, kde je jednatelem Ing. Petr Soukup.
- Společnost se prezentuje pod obchodním jménem miniTel s.r.o.
- Firma sídlí v Brně na ulici Cejl 825/20.
- Firma nabízí levné volání z internetu prostřednictvím volání z počítače nebo z chytrého telefonu, vlastní telefonní číslo a předplacený kredit.
- Společnost za rok 2011 vykazuje ztrátu 579 tis. Kč.^{77,78}

⁷⁷ eJUSTICE: *miniTEL s. r. o.* [online]. 2012.

⁷⁸ ODORIK.CZ. O službě. *odorik.cz* [online] [cit. 2013-03-30].

MikroTech s.r.o.

- Společnost s ručením omezeným.
- Podnik byl založen 20. 12. 2011 jednatelem Markem Mencherem.
- Společnost má sídlo v Ostravě.
- Předmětem podnikání je podnikání v elektronických komunikacích.
- Služby, které nabízí, jsou stejné jako u společnosti Odorik.cz.⁷⁹

Canistec s. r. o.

- Společnost pracuje i jako externí správce ústředny starých systémů společnosti FAYN Telecommunications s. r. o.
- Firma sídlí v Praze.
- Vznik: 1. 6. 2005 a jednatelem společnosti Tomáš Urbánek.
- Od roku 2011 nabízí služby pod obchodní značkou Voocall, ale zatím nejsou dohledatelné žádné výkazy.^{80,81}

3.10.2 O společnosti Telefonica O2

Telefonica Czech Republic je významným sjednocujícím a největším telekomunikačním operátorem na českém trhu i v Evropě, který má dohromady 55 miliónů zákazníků a 29 000 zaměstnanců. V současné době vykonává téměř sedm miliónů mobilních a pevných linek, což ji řadí k jednomu z vedoucích poskytovatelů plně konvergentních služeb na světě. Telefonica působí v Evropě pod komerční značkou O2 a je součástí skupiny, která existuje ve 26 zemích zaměstnávající více než 250 000 profesionálů.⁸²

Telefonica je 100% privátní společnost a má více jak 1,5 mil. přímých akcionářů. Její akcie se obchodují na kontinuálním trhu španělské burzy a dále i na burzách v Londýně, Tokiu, New Yorku, Limě, Buenos Aires a v São Paulu. Telefonica má v porovnání s dalšími telekomunikačními společnostmi velmi rozsáhlé mezinárodní

⁷⁹ eJUSTICE: *Mikrotech s.r.o.* [online]. 2012.

⁸⁰ eJUSTICE: *CANISTEC s.r.o.* [online]. 2012.

⁸¹ VOOCALL. Kontakt. *voocall.cz* [online] [cit. 2013-03-30].

⁸² TELEFONICA O2. Kariera. *o2.cz* [online] [cit. 2013-03-30].

aktivity – více než 72 % svých obchodních aktivit má mimo svůj domácí trh a bezpochyby je velmi silná ve španělsky a portugalsky mluvících zemích.⁸³

Mezi **zaměstnanecké výhody**, které O2 svým pracovníkům nabízí, patří:

- Stravenky.
- Speciální zaměstnanecký tarif.
- Týden dovolené navíc.
- Slevy na telekomunikační služby pro rodinu a přátele.
- Slevy na produkty O2 (jako jsou O2 TV a Internet,...).
- Příspěvky na životní nebo penzijní připojištění, stavební spoření.
- Jazykové kurzy nebo školku.
- Nadstandardní zdravotní péči.
- Služební mobilní telefon a internet v mobilu a jiné.⁸⁴

Ukazatelé společnosti Telefonica O2

Tabulka 4 - Vývoj průměrných hrubých mezd v roce 2007 – 2011 ve společnosti Telefonica O2 (Zpracováno dle⁸⁵)

Ukazatel / rok	ke dni 31. 12. 2007	ke dni 31. 12. 2008	ke dni 31. 12. 2009	ke dni 31. 12. 2010	ke dni 31. 12. 2011
Počet zaměstnanců	8 695	8 380	8 020	6 936	6 494
Mzdové náklady (v tis. Kč)	4 891 000	5 163 000	5 057 000	4 770 000	3 935 000
Průměrná roční mzda (v tis. Kč) Telefonica O2	562,507	616,110	630,549	687,716	605,944
Průměrná měsíční mzda (v tis. Kč) Telefonica O2	46,876	51,342	52,546	57,310	50,495

Z tabulky je patrné, že společnost Telefonica O2 snižovala počet svých zaměstnanců, kdy k nejvýraznějšímu poklesu došlo po roce 2009, kdy byla hospodářská krize, a tudíž došlo k velkému propouštění zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že se jedná o velkou společnost, tak průměrná hrubá mzda je také vysoká a ve sledovaném období se zvyšovala až do roku 2010 a poté v případě měsíční hrubé mzdy klesla o cca 7 tis. Kč

⁸³ TELEFONICA O2. Výroční zpráva Telefonici O2 z roku 2011. 2011.

⁸⁴ TELEFONICA O2. Kariera. o2.cz [online] [cit. 2013-03-30].

⁸⁵ TELEFONICA O2. Výroční zpráva Telefonici O2 z roku 2007 - 2011. 2011.

na zaměstnance. Pro výpočet průměrné roční mzdy se použili roční mzdy, které se vydělily počtem zaměstnanců v daném roce. Pro výpočet měsíčních se postupovalo obdobně a navíc se výsledek vydělil ještě dvanácti měsíci.

Vzhledem k tomu, že společnost nevyužívá klasické výkazy, tak nelze dohledat přidanou hodnotu a tudíž nelze vypočítat produktivitu práce z přidané hodnoty a mzdovou produktivitu práce. To znamená, že není možné srovnávat tento ukazatel s další konkurencí a analyzovanou společností FAYN.

3.10.3 O společnosti T-mobile

T-mobile Czech republic a.s. je poskytovatel mobilních hlasových a datových služeb. Společnost T-mobile je na českém trhu od roku 1996 a od té doby do roku 2011 se ji podařilo stát jedničkou na trhu v počtu klientů. Nabízí své služby více než 5,4 mil. zákazníků.⁸⁶

T-mobile se pyšní cenou Zaměstnavatel regionu Praha v letech 2010 a 2011; v roce 2010 získal i titul Firma roku, titul Společnost oceňující zdraví a titul Firma roku – rovné příležitosti; v roce 2009 získal 2. místo jako zaměstnavatel roku, mezi další významná ocenění patří například - Cena personalistů – Projekt roku; Osobnost roku – Barbora Stejskalová; HR exceedent award – Grow our leaders; Family friend company; v roce 2008 obdržela společnost T-mobile titul Firma roku – rovné příležitosti a Zaměstnavatel roku.⁸⁷

Benefity, které nabízí pro své zaměstnance, jsou:

- Zaměstnanecké mobilní telefony a další vybavení.
- Penzijní připojištění.
- Zdravotní péče.
- 5 týdnů dovolené a osobní volno.
- Stravovací poukázky.
- Slevy na nákup zboží a služeb Cafeteria.

⁸⁶ T-MOBILE CZECH REPUBLIC. *Výroční zpráva T-mobile Czech republic z roku 2011*. 2011.

⁸⁷ T-MOBILE CZECH REPUBLIC. Kariéra. *t-mobile.cz* [online] [cit. 2013-03-30].

- Zaměstnanecké párty.
- Flexibilní úvazky.⁸⁸

Ukazatelé společnosti T-mobile

Tabulka 5 - Vývoj průměrných hrubých mezd v letech 2007 – 2011 ve společnosti T-mobile (Zpracováno dle⁸⁹)

Ukazatel / rok	ke dni 31. 12. 2007	ke dni 31. 12. 2008	ke dni 31. 12. 2009	ke dni 31. 12. 2010	ke dni 31. 12. 2011
Počet zaměstnanců	2 503	2 559	2 866	2 904	2 944
Mzdové náklady (v tis. Kč)	1 578 000	1 674 000	1 679 000	1 832 000	1 862 000
Průměrná roční mzda (v tis. Kč) T-mobile	630,443	654,162	585,834	630,854	632,473
Průměrná měsíční mzda (v tis. Kč) T-mobile	52,537	54,513	48,819	52,571	52,706

V tabulce je zaznamenán vývoj průměrných hrubých ročních a měsíčních mezd společnosti T-mobile za období 2007 – 2011. Zde si lze povšimnout, že jak to bylo u společnosti Telefonica O2, kde se počet zaměstnanců snižoval, tak zde je to právě naopak. Počty zaměstnanců vzrůstají stále i v období hospodářské krize. Vzhledem k faktu jako to bylo u předešlé společnosti, tak se jedná také o velkou společnost, tudíž průměrná hrubá mzda je taktéž vysoká a ve sledovaném období se zvyšovala pouze v období 2007 – 2008, poté klesla průměrná měsíční hrubá mzda o 5 694 tis. Kč a poté se znovu mzda navyšovala.

Tabulka 6 - Vývoj produktivity práce společnosti T-mobile za období 2007 – 2011 (Zpracováno dle⁹⁰)

Ukazatel / rok	ke dni 31. 12. 2007	ke dni 31. 12. 2008	ke dni 31. 12. 2009	ke dni 31. 12. 2010	ke dni 31. 12. 2011
Počet zaměstnanců T-mobile	2 503	2 559	2 866	2 904	2 944
Přidaná hodnota (v tis. Kč)	16 132 000	17 469 000	16 156 000	15 448 000	14 079 000
Osobní náklady na zaměstnance (v tis. Kč)	2 235 000	2 296 000	2 302 000	2 547 000	2 601 000
Produktivita práce z přidané hodnoty společnosti T-mobile (v tis. Kč)	6 445	6 826	5 637	5 320	4 782
Mzdová produktivita práce společnosti T-mobile (v tis. Kč)	7,218	7,608	7,018	6,065	5,413

⁸⁸ T-MOBILE CZECH REPUBLIC. Kariéra. *t-mobile.cz* [online] [cit. 2013-03-30].

⁸⁹ T-MOBILE CZECH REPUBLIC. *Výroční zpráva T-mobile Czech republic z roku 2011*. 2011.

⁹⁰ TELEFONICA O2. *Výroční zpráva Telefonici O2 z roku 2007 - 2011*. 2011.

Z předešlé tabulky je znatelné, že počet zaměstnanců u společnosti T-mobile se v letech 2007 – 2011 navyšoval i v době hospodářské krize. Společnost T-mobile nebyla nucena k propuštění svých zaměstnanců, ale spíše naopak navyšovala svůj personál, což mělo ale za negativní efekt to, že produktivita práce z přidané hodnoty i mzdová produktivita práce v čase klesala. Produktivita práce z přidané hodnoty vzrostla o cca 6 % a mzdová produktivita práce vzrostla o cca 5 % v roce 2008 oproti roku 2007. Další roky produktivita práce z přidané hodnoty klesala nejdříve v roce 2009 o cca 17 %, poté v roce 2010 o cca 6 % a nakonec o cca 10 %. U mzdové produktivity práce ty poklesy byly v roce 2009 o cca 8 %, v roce 2010 o cca 14 % a v roce 2011 o cca 11 %. Pro výpočet mzdové produktivity práce byly použity osobní náklady na zaměstnance, kde byly vyňaty odměny členům společnosti a družstva. Je to z důvodu, aby byly výsledky trochu srovnatelné s výpočtem mzdové produktivity společnosti FAYN, která používá výkazy ve zjednodušeném rozsahu.

3.10.4 O společnosti Vodafone

Vodafone patří k největším mobilním operátorům na světě. Působí ve více než 30 zemích pěti kontinentů, včetně 40 dalších partnerských sítí po celém světě. Na konci března roku 2011 disponovala skupina Vodafone již 371 milionů zákazníků. Společnost vznikla v roce 1999, kdy začala s obchodním jménem jako Český Mobil a.s., poté v roce 2004 na dva roky působila pod jménem Oskar Mobil a.s. a od roku 2006 do současnosti se publikuje pod obchodní firmou Vodafone Czech republic a.s. Společnost sídlí na ulici Vinohradská 167 v Praze. Vodafone Czech republic a.s. a dobu svého působení získalo mnoho ocenění, mezi které patří například Zaměstnavatel roku 2009, Cena zdraví a bezpečného životního prostředí v roce 2011, Duhová kulička v roce 2011 nebo třeba Manažerka roku 2009 – Muriel Anton.⁹¹

Mezi **benefity**, které Vodafone může nabídnout svým zaměstnancům, patří:

- Týden dovolené navíc.
- Péče v soukromém zdravotním zařízení.
- Neplacené volno.

⁹¹ VODAFONE. O Vodafone. vodafone.cz [online] [cit. 2013-03-30].

- 3 placené dny nemoci bez neschopenky (sick days).
- Stravenky.
- Krátkodobé volno do 45 dnů.
- Flexi/home-office^c.
- Placený 1 den práce pro neziskovou společnost.
- Příspěvky na stavební spoření a řádný úvěr ze stavebního spoření.
- Příspěvek na mobilní telefon, výpočetní techniku a digitální fotoaparáty.
- Příspěvek na benzín nebo MHD.
- Životní pojištění.
- Zdravotní péče pro zaměstnance a třeba i pro členy rodiny.
- Příspěvky na vzdělávání.
- Poukázky do lékáren, relaxačních, rehabilitačních a sportovních zařízení.
- Poukázky Flexipass, nebo čipová karta Benefit plus, kterou je možné využít ve spoustě sportovních či kulturních zařízení.⁹²

Průměrné hrubé mzdy

Tabulka 7 - Vývoj průměrných hrubých mezd v roce 2007 – 2011 ve společnosti Vodafone (Zpracováno dle⁹³)

Ukazatel / rok	ke dni 31. 3. 2007	ke dni 31. 3. 2008	ke dni 31. 3. 2009	ke dni 31. 3. 2010	ke dni 31. 3. 2011
Počet zaměstnanců	1 925	1 974	2 055	2 110	2 425
Mzdové náklady (v tis. Kč)	1 223 000	1 153 000	1 390 000	1 392 000	1 584 000
Průměrná roční mzda (v tis. Kč)					
Vodafone	635,325	584,093	676,399	659,716	653,196
Průměrná měsíční mzda (v tis. Kč)					
Vodafone	52,944	48,674	56,367	54,976	54,433

Z tabulky je známo, že počet zaměstnanců se ve sledovaném období zvyšoval rok od roku i přes období hospodářské krize kdy došlo k mírnému růstu o 55 zaměstnanců a poté v 2011 byl nárůst o 315 zaměstnanců. Průměrná mzda v roce 2008 oproti roku 2007 klesla o cca 8 % a poté další rok vzrostla o 16 % a následující roky už pouze průměrná mzda mírně klesala.

⁹² VODAFONE. Kariéra. vodafone.cz [online] [cit. 2013-03-30].

⁹³ VODAFONE. Výroční zprávy Vodafone 2007 – 2011. 2011.

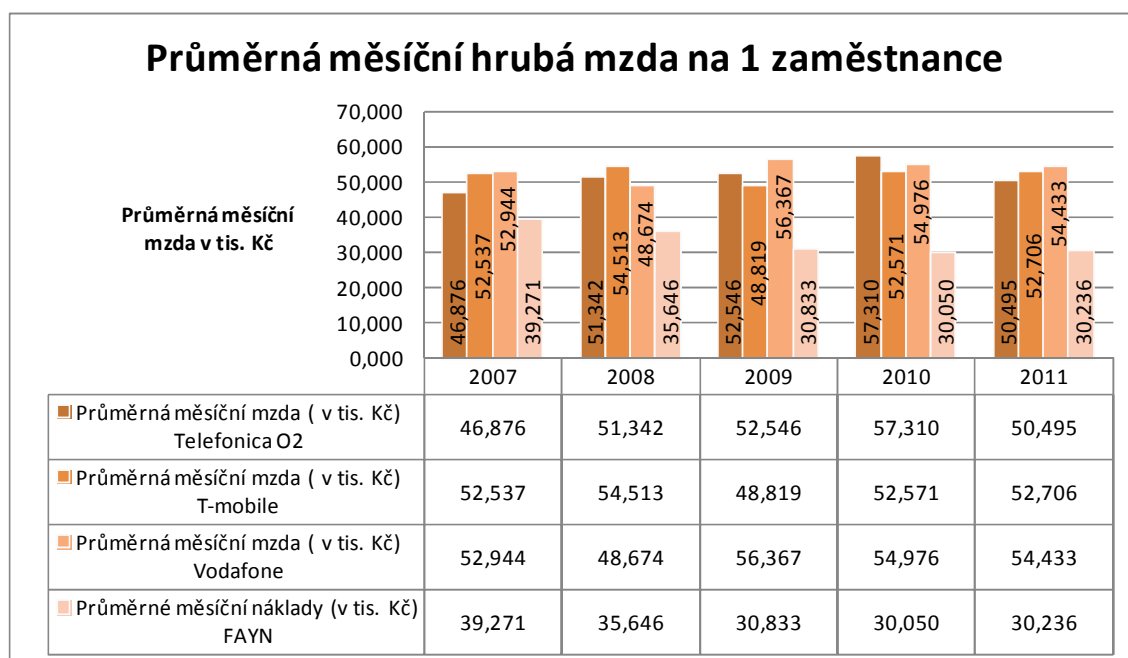
Tabulka 8 - Vývoj produktivity práce společnosti Vodafone za období 2007 – 2011 (Zpracováno dle⁹⁴)

Ukazatel / rok	ke dni 31. 3. 2007	ke dni 31. 3. 2008	ke dni 31. 3. 2009	ke dni 31. 3. 2010	ke dni 31. 3. 2011
Počet zaměstnanců společnosti Vodafone	1 925	1 974	2 055	2 110	2 425
Přidaná hodnota (v tis. Kč)	8 405 000	8 981 000	9 673 000	9 128 000	8 347 000
Osobní náklady na zaměstnance (v tis. Kč)	1 705 000	1 621 000	1 899 000	1 897 000	2 179 000
Produktivita práce z přidané hodnoty společnosti Vodafone (v tis. Kč)	4 366	4 550	4 707	4 326	3 442
Mzdová produktivita práce společnosti Vodafone (v tis. Kč)	4,930	5,540	5,094	4,812	3,831

Jak si lze povšimnout z tabulky vyplývá, že počet zaměstnanců společnosti Vodafone v letech 2007 – 2011 roste neustále i v roce 2009, kdy ve vysoké míře zaměstnavatelé díky hospodářské krizi spíše zaměstnance propouštěli. Navyšování počtu pracovních sil, ale nemělo příliš pozitivní vliv na produktivitu práce z přidané hodnoty po roce 2009, protože v první polovině zkoumaného období produktivita rostla a to do roku 2009 a poté klesala zatím do roku 2011. V roce 2008 oproti roku 2007 vzrostla produktivita práce z přidané hodnoty o cca 4 % a v roce dalším o cca 3,5 %. Poté produktivita klesala a to v roce 2010 o cca 8 % a v roce 2011 o cca 20 %. U mzdové produktivity práce byl růst zaznamenán pouze v roce 2008 oproti roku 2007 a to o cca 12 %. Poté už pouze mzdová produktivita práce klesala a to v roce 2009 o cca 8 %, v 2010 o cca 5,5 % a nakonec v roce 2011 o cca 20 %. Opět byly pro výpočet použity osobní náklady na zaměstnance, jak tomu bylo u společnosti T-mobile.

⁹⁴ VODAFONE. Výroční zprávy Vodafone 2007 – 2011. 2011.

3.10.4.1 Srovnání průměrných hrubých mezd společnosti Telefonica O2, T-mobile, Vodafone

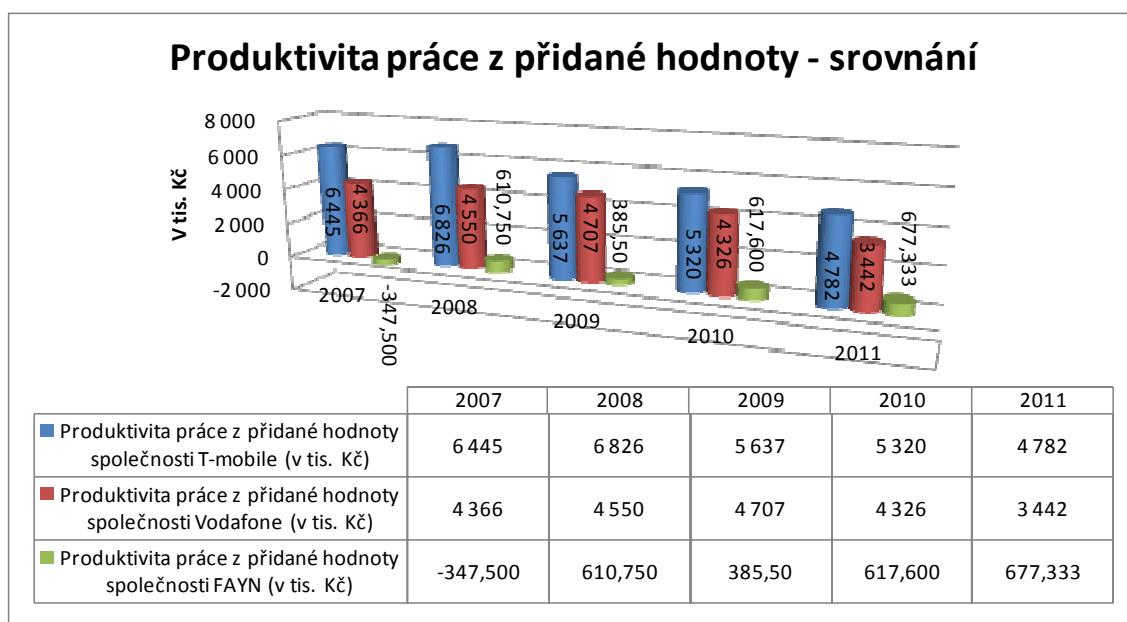


Graf 4- Vývoj průměrných měsíčních hrubých mezd na 1 zaměstnance v období 2007 – 2011 (Zpracováno dle⁹⁵)

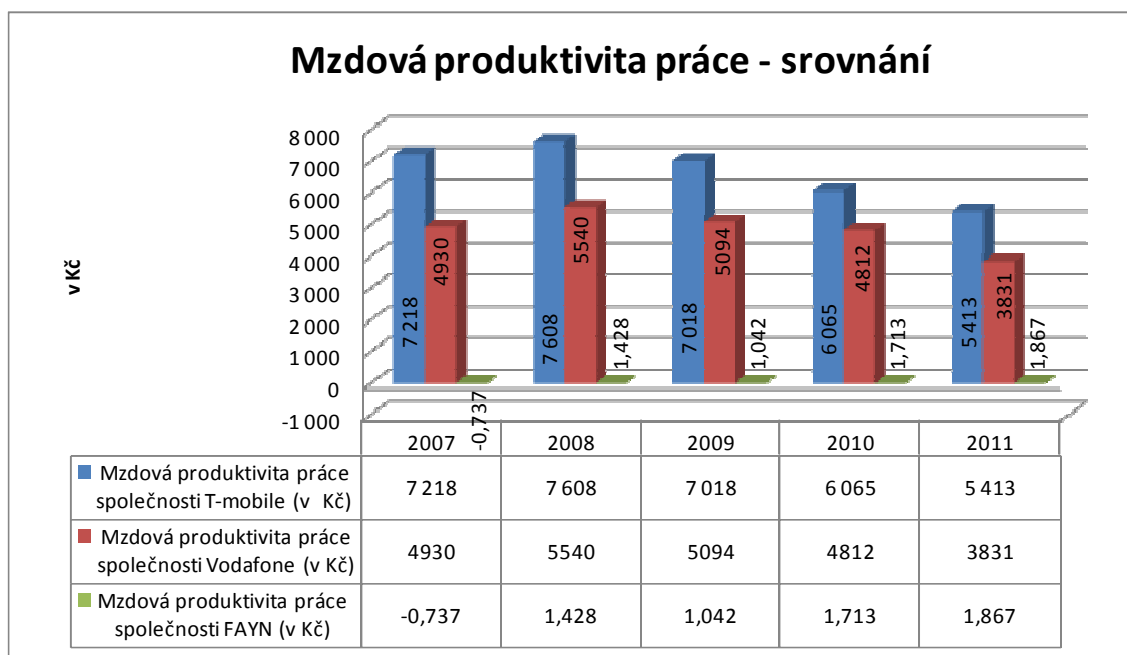
Z grafu je patrné, že analyzovaná společnost FAYN Telecommunications s. r. o. má nejnižší průměrné měsíční mzdy oproti konkurenci a důvodem je hlavní fakt a to, že se jedná o malou společnost, která je na trhu i kratší dobu než konkurence. Další odchylkou je to, že společnost FAYN vypracovává své účetní závěrky ve zjednodušeném rozsahu a tudíž byly místo mzdových nákladů použity osobní náklady, které nejsou zcela konkrétní. Rozdíl průměrných mezd je oproti konkurenci vždy o cca více než 24 tis. Kč nižší. Vývoj těchto mezd u společnosti FAYN klesá do roku 2010 a poté mírně o pár stovek korun roste.

⁹⁵ VODAFONE. *Výroční zprávy Vodafone 2007 – 2011*. 2011.; T-MOBILE CZECH REPUBLIC. *Výroční zprávy T-mobile Czech republic 2007 – 2011*. 2011.; FAYN. *Výroční zprávy Fayn 2007 – 2011*. 2011.; TELEFONICA O2. *Výroční zprávy Telefonica O2 2007 – 2011*. 2011.

3.10.4.2 Srovnání ukazatelů produktivity práce



Graf 5 - Vývoj produktivity práce z přidané hodnoty 2007 - 2011 – srovnání (Zpracováno dle⁹⁶)



Graf 6 - Vývoj mzdové produktivity práce 2007 – 2011 – srovnání (Zpracováno dle⁹⁷)

⁹⁶ VODAFONE. Výroční zprávy Vodafone 2007 – 2011. 2011.; T-MOBILE CZECH REPUBLIC. Výroční zprávy T-mobile Czech republic 2007 – 2011. 2011.; FAYN. Výroční zprávy Fayn 2007 – 2011. 2011.

Z grafu, který srovnává produktivitu práce z přidané hodnoty a mzdovou produktivitu práce v letech 2007 – 2011 společnosti FAYN a její konkurence T-mobile a Vodafone, lze zhodnotit, že společnost FAYN má jediná vzrůstající produktivitu práce v čase a to je velmi dobré. T-mobile a Vodafone je kromě roku 2007 – 2008, klesající a to od období 2008 – 2009, což není pozitivní.

Produktivita práce z přidané hodnoty a mzdová produktivita práce společnosti Telefonica O2 nelze vypočítat, z důvodu uvedeného v kapitole 3.10.2 „Ukazatelé společnosti Telefonica O2“ a proto z tohoto důvodu nebudou tyto ukazatelé srovnávané s dalšími společnostmi.

⁹⁷ VODAFONE. *Výroční zprávy Vodafone 2007 – 2011*. 2011.; T-MOBILE CZECH REPUBLIC. *Výroční zprávy T-mobile Czech republic 2007 – 2011*. 2011.; FAYN. *Výroční zprávy Fayn 2007 – 2011*. 2011.

3.10.4.3 Srovnání benefitů

Tabulka 9 - Srovnání benefitů ve společnosti FAYN s její konkurencí (Zpracováno dle⁹⁸)

Benefity	Telefonica O2	T - mobile	Vodafone	FAYN Telecommunications s. r. o.
Stravenky	A	A	A	A
Speciální zaměstnanecký tarif	A	A	A	A
Týden dovolené navíc	A	A	A	N
Slevy na telekomunikační služby pro rodinu a přátelé	A	N	N	N
Slevy na produkty	A	A	A	N
Příspěvek na životní pojištění	A	N	A	N
Příspěvek na penzijní připojištění	A	A	N	N
Nadstandardní zdravotní péče	A	A	A	N
Služební mobilní telefon	A	A	N	A
Internet v mobilu (zdarma)	A	A	N	N
Jazykové kurzy nebo školka	A	N	N	N
Osobní volno/neplacené volno	N	A	A	N
Slevy na nákup zboží a služeb Cafeteria	N	A	N	N
Zaměstnanecké párty	N	A	N	A
Flexibilní úvazky	N	A	N	N
3 dny placené dny nemoci bez neschopenky (sick days)	N	N	A	N
Krátkodobé volné do 45 dnů	N	N	A	N
Flexi/home office	N	N	A	N
Placená 1 den práce pro neziskové organizace	N	N	A	N
Příspěvek na stavební spoření	A	N	A	N
Příspěvek na mobilní telefon, výpočetní techniku nebo digitální fotoaparát	N	A	A	N
Příspěvek na benzín nebo MHD	N	N	A	N
Příspěvek na vzdělání	N	N	A	N
Poukázky do lékáren, relaxačních, rehabilitačních a sportovních zařízení	N	N	A	N
Poukázky Flexipass nebo čipová karta Benefit plus	N	N	A	N
Notebook	N	A	A	A
Automobil	N	N	N	A

Společnost FAYN z hlediska poskytování zaměstnaneckých výhod svým zaměstnancům dopadla nejhůře z tří zkoumaných společností. Když se srovnají poskytované zaměstnanecké výhody od zaměstnavatelů dle průzkumu, který prováděl PWC, jak již bylo zmíněno v kapitole 2.2.5, tak společnost FAYN nabízí většinu z těch

⁹⁸ VODAFONE. Kariéra. vodafone.cz [online] [cit. 2013-03-30].; T-MOBILE CZECH REPUBLIC. Kariéra. t-mobile.cz [online] [cit. 2013-03-30].; TELEFONICA O2. Kariera. o2.cz [online] [cit. 2013-03-30].; STEJSKAL, Z. *Odborná konzultace s obchodním manažerem*. 1. 4. 2013.

benefitů jako jsou stravenky, mobilní telefony, služební automobily, občerstvení na pracovišti, dárky k životním jubileím a Vánocům, ale jen v menší míře. Pro svoji atraktivitu by bylo dobré přidat další zaměstnanecké výhody, jako jsou například týden dovolené navíc, příspěvek na životní pojištění, jazykové kurzy nebo třeba sickdays.

3.11 Analýza trhu práce

Společnost FAYN Telecommunications s. r. o. sídlí v Jihomoravském kraji a patří do okresu Brno – město a proto bude v následujících tabulkách a grafech sledován vývoj nezaměstnanosti v letech 2007 – 2011 v ČR, v Jihomoravském kraji a okresu Brno – město a vývoj průměrných mezd v letech 2007 – 2011.

3.11.1 Vývoj nezaměstnanosti

Míra nezaměstnanosti v ČR za sledované období byla vysoká v roce 2009 a poté ještě vyšší v roce 2010, kdy je znatelný dopad hospodářské na zaměstnanost obyvatelstva. Počty uchazečů na 1 pracovní místo v porovnání s počty volných míst lze zpozorovat v následujících třech tabulkách pro ČR, pro Jihomoravský kraj a pro okres Brno – město.

Nejkritičtější rok byl v případě ČR rok 2010, kdy se hlásilo na jedno pracovní místo 18 lidí, pro Jihomoravský kraj to byl rok 2010 také a to s počtem uchazečů na jedno pracovní místo, který bylo 23 lidí a nakonec pro okres Brno - město byl to rok 2011 s 25 uchazeči na jedno pracovní místo.

Tabulka 10 -Vývoj nezaměstnanosti v letech 2007 - 2011 v ČR (Převzato z⁹⁹)

ČR	2007	2008	2009	2010	2011
Míra nezaměstnanosti (%)	5,98	5,96	9,24	9,57	8,62
Počet volných míst	141 066	91 189	30 927	30 803	35 784
Počet uchazečů na 1 pracovní místo	2,5	3,9	17,4	18,2	14,2

⁹⁹ ČSÚ: Počty uchazečů o zaměstnání a míry nezaměstnanosti v krajích ČR. [online] [cit. 2013-03-31].

Tabulka 11 - Vývoj nezaměstnanosti v letech 2007 - 2011 v Jihomoravském kraji (Převzato z¹⁰⁰)

Jihomoravský kraj	2007	2008	2009	2010	2011
Míra nezaměstnanosti (%)	6,92	6,83	10,59	10,87	9,81
Volná pracovní místa	13 725	8 253	3 040	2 955	2 775
Počet uchazečů na 1 pracovní místo	3,2	5,2	21,7	23,5	22,6

Tabulka 12 - Vývoj nezaměstnanosti v letech 2007 - 2011 v okrese Brno – město (Převzato z¹⁰¹)

Brno-město	2007	2008	2009	2010	2011
Míra nezaměstnanosti (%)	5,98	5,75	8,17	8,56	8,15
Volná pracovní místa	6 378	3 012	1 450	1 368	727
Počet uchazečů na 1 pracovní místo	2,1	4,2	12,4	14,4	25,6

Pro analyzovanou společnost FAYN jsou důležité tyto profese jako např. specialisté v oblasti informačních a komunikačních technologií, odborní pracovníci v obchodní sféře a veřejné správě, technici v oblasti informačních a komunikačních technologií, a další. Proto je v následující tabulce znázorněná nabídka a poptávka pracovních sil v okrese Brno – město k 31. prosinci 2011, kde si lze povšimnout, že nejvíce na jedno pracovní místo je 65 uchazečů v profesi všeobecní administrativní pracovníci. Počet nabídek a poptávek po pracovních pozicích po 31. prosinci 2011 nebyly možné ještě dohledat.

¹⁰⁰ ČSÚ: Počty uchazečů o zaměstnání a míry nezaměstnanosti v krajích ČR. [online] [cit. 2013-03-31].

¹⁰¹ ČSÚ: Počty uchazečů o zaměstnání a míry nezaměstnanosti v okresech ČR. [online] [cit. 2013-03-31].

Tabulka 13 - Nabídka a poptávka pracovních míst dle profese v okrese Brno - město za období prosinec 2011 (Zpracováno dle ¹⁰²)

KÓD	NÁZEV PROFESE	Uchazeči o zaměstnání	Volná pracovní místa	Počet uchazečů na 1 pracovní místo
25	Specialisté v oblasti informačních a komunikačních technologií	130	22	6
33	Odborní pracovníci v obchodní sféře a veřejné správě	1 394	152	9
35	Technici v oblasti informačních a komunikačních technologií	113	8	14
41	Všeobecní administrativní pracovníci, sekretáři a pracovníci pro zadávání dat a zpracování textů	1 687	26	65
42	Pracovníci informačních služeb, na přepážkách a v příbuzných oborech	273	26	11
52	Pracovníci v oblasti prodeje	1 581	28	56

3.11.2 Vývoj průměrných mezd

Průměrné mzdy v čase rostly pro Českou republiku a pro obor podnikání, kde se naše společnost dle sekce CZ-NACE řadí do písmene J – Informační a komunikační činnosti. Z hlediska vývoje pro JMK, mzdy se zvyšují až do roku 2010 a poté mírně a pomalu klesají. V následující tabulce je zaznamenán tento vývoj průměrných mezd za rok 2007 – 2011, kde je patrné vidět rozdíl v průměrných mzdách pro obor podnikání, kterým je informační a komunikační činnost oproti Jihomoravskému kraji nebo České republice.

Vývoje průměrných mezd pro okres Brno – město, nejsou možné sehnat z důvodu, že se vypracovávají českých statistickým úřadem jen do úrovně ČR a krajů z důvodu složitosti výpočtů.

¹⁰² MPSV: *Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly v okrese Brno-město za prosinec 2011*. [online] [cit. 2013-03-31].

Tabulka 14 -Vývoj průměrných mezd v letech 2007 – 2011 v ČR, JMK a dle oboru podnikání (Převzato z¹⁰³)

Vývoj průměrných hrubých mezd v:	2007	2008	2009	2010	2011
České republiky (v Kč)	20 957	22 592	23 344	23 864	24 436
Jihomoravském kraji (v Kč)	21 047	21 702	22 425	22 879	22 692
oboru podnikání (dle sekce CZ-NACE) J-Informační a komunikační činnosti (v Kč)	38 817	41 870	43 487	43 513	45 564

3.12 Celkové shrnutí analytické části

Po celkové analýze společnosti FAYN Telecommunications s. r. o. lze zhodnotit, že se jedná o prosperující společnost, která vykazuje zisk. Má celkem dobré postavení na trhu a neustále se rozvíjí. Největším problémem, se kterým se potýká, je vysoká fluktuace zaměstnanců a to by mohlo v budoucnu zhoršit výsledek hospodaření a atraktivitu pracovního místa na trhu práce.

Z analýzy základních informací společnosti, profilu a historie podniku lze poznamenat, že firma je na trhu už od roku 2003, takže se nejedná o úplného nováčka. Jedná se o společnost s ručeným omezením, kde její základní kapitál činí, již 4 859 000 Kč. Poskytuje pro své zákazníky spolehlivé a kvalitní telekomunikační služby za nejnižší možné ceny. Společnost za celé své působení měla více jednatelů a prošla změnou obchodní firmy z FAYN.cz, s. r. o. na FAYN Telecommunications s. r. o.

Firma nabízí atraktivní tarify za nízké ceny, kde max. cena paušálu za měsíc činí do 241 Kč. Má mnoho spokojených klientů jako jsou například Brand Brothers, H-data, AGORA plus a další.

Z interní analýzy ekonomické situace vychází, že společnost kromě roku 2007 a poté ještě v roce 2009, kdy byla hospodářská krize, vykazovala kladný výsledek

¹⁰³ FINANCE. Trh práce. finance.cz [online] [cit. 2013-04-01].

hospodaření. V současnosti za rok 2011, kdy se jedná o poslední zkoumaný rok, tak společnost neměla žádné dlouhodobé závazky v podobě bankovních úvěrů. Svůj dlouhodobý majetek má spíše v nehmotném a až pak v hmotném majetku, vzhledem k tomu, že se jedná o firmu poskytující služby. Na straně aktiv si lze povšimnout, že má příliš vysoké krátkodobé pohledávky od neplaticích nebo pozdě platicích odběratelů, což může pak způsobit problém firmě FAYN splácet včas své závazky. Vysoký podíl dále v aktivech společnosti lze zaznamenat také v krátkodobém finančním majetku oproti celkovým aktivům.

Z analýzy organizační struktury a zaměstnanců vyplývá, že se jedná o malou skupinu zaměstnanců v počtu 6 stálých zaměstnanců a 4 externích zaměstnanců pro rok 2011. Jednalo se v převážné většině u stálých zaměstnanců o středoškolsky vzdělané pracovníky. Počet zaměstnanců v čase rostl a to od roku 2010. Jak bylo zjištěno, tak ve společnosti je velmi vysoká fluktuace zaměstnanců, kdy nevyšší byla za sledované období 200 – 2011 v roce 2008 až 75 % a poté tento rok přelom roku 2012/2013, kdy odešlo a odchází nejširší jádro pracovního kolektivu spolu s vedoucími pozice obchodního manažera a vedoucí provozu.

Z analýzy produktivity práce z přidané hodnoty a mzdové produktivity práce lze usoudit, že kromě roku 2009, kdy probíhala hospodářská krize, tak v čase produktivity rostly a to je pro společnost pozitivní výsledek. Podíl osobních nákladů vůči celkovým nákladům se držel vždy zhruba u 20 % a nejvyšší podíl lze zaznamenat v roce 2009, odkdy se podíl snižoval a nejnižší podíl lze vidět v roce 2011. Průměrné náklady na pracovníku od roku 2007 do roku 2010 klesaly a v roce 2011 mírně vzrostly o cca půl procenta.

Z analýzy hodnocení a odměňování zaměstnanců nám vyplynulo několik silných stránek a slabých stránek společnosti FAYN. Mezi silnými stránkami jsou dobré vztahy na pracovišti jak mezi kolegy navzájem, tak mezi podřízenými a nadřízenými a to s vedoucí provozu a obchodním manažerem, čisté a příjemné pracovní prostředí v menším rodinném domku. Naopak mezi slabé stránky společnosti patří zejména velká míra pracovní náplně na jednoho zaměstnance a vysoké pracovní vypětí vyžadované

od jednatele na vedoucí provozu a obchodního manažera. Špatná vyváženost pracovního života se soukromým životem, malá kvalifikovanost personálu a jejich zastupitelnost a to je příčinou vysoké fluktuace ve společnosti, což se potvrdilo i z prováděného částečně strukturovaného rozhovoru s vedoucí provozu, obchodním manažerem, bývalými zaměstnanci. Z této analýzy dále podnik vyplynulo, že podnik má úzkou škálu nabízených benefitů, mezi které patří stravenky, příspěvek na volání přes službu FAYN do 1 000 Kč zdarma. Další méně běžné zaměstnanecké výhody jsou firemní párty, které slouží k stmelení pracovního kolektivu a jejich zrelaxování. Společnost poskytuje pro své zaměstnance občerstvení na pracovišti a nepravidelně další odměny k význačným jubileím jako jsou narozeniny a Vánoce. Z částečně strukturovaného rozhovoru s novými zaměstnanci se došlo k závěru, že by bylo dobré zaměstnanecké výhody navýšit o tři sickdays, pět dní dovolené navíc, jazykové kurzy, 13. platy.

Z analýzy konkurence vyplývá, že na trhu mám společnost přímé konkurenty, kteří jim vznikají až v této době a alternativní konkurenty, kterými jsou velké společnosti v oblasti nabízení telekomunikačních služeb od operátorů T-mobile, Telefonica O2 a Vodafone. Průměrné náklady na zaměstnance ve srovnání s konkurencí má o cca 24 tis. Kč nižší a její náklady se časem klesají. Ve srovnání produktivity práce s konkurencí je na tom naopak společnost FAYN lépe, protože ji produktivita v čase roste a to je pozitivní. Co se týče benefitů, tak oproti konkurenci je společnost FAYN nejslabším článkem. Z hlediska průzkumu, který prováděla společnost PWC, kde se zkoumalo, jaké zaměstnanecké výhody jsou nejvíce preferované od zaměstnavatelů, tak se došlo k závěru, že mezi ně patří benefity jako jsou stravenky, mobilní telefony, služební automobily, příspěvky na penzijní připojištění, 5 dní dovolené, dárky k životním a pracovním jubileím, vánoční dárky a životní pojištění. Analyzovaná společnost FAYN nabízí pro všechny zaměstnance vyjma externích zaměstnanců jen stravenky, dárky k životním jubileím a Vánocům a volání zdarma do 1 000 Kč. Pro zaměstnance ve vedoucích pozicích navíc služební vůz i pro soukromé účely s mobilním telefonem a notebookem.

Z analýzy trhu práce je patrné, že se nezaměstnanost čím dál, tím víc zvyšuje a pro porovnání nabídky a poptávky po pracovních pozicích, že například u profese pracovníci v oblasti prodeje připadne na jedno pracovní místo 56 uchazečů o práci. Společnost FAYN je oproti ČR, Jihomoravskému kraji a oboru podnikání ve výši průměrných mezd hodně pod průměrem. Nejblíže se průměrné náklady na zaměstnance částečně blíží k Jihomoravskému kraji. Přibližný výpočet z reálných mezd, který byl zjištěn odhadem dle údajů z kapitoly 3.9.3., nám sloužil pro stanovení průměrné mzdy zaměstnance v měsíci, který nám sloužil pro srovnání s konkurencí.

3.13 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k vytyčení si silných a slabých stránek společnosti, příležitostech a hrozeb, které společnost může a nemusí ovlivnit. Je důležité, aby tyto aspekty každá společnost znala a uměla s těmito informacemi i pracovat.

S = (angl. Strengths) Silné stránky

- Společnost FAYN Telecommunications s. r. o. je již dlouho na trhu a teprve v současné době ji vzniká přímá konkurence.
- Atraktivita nabízených služeb.
- Komplexnost služeb – společnost poskytuje nejen svůj produkt, ale i její údržbu a servis.
- Dobrá pověst u klientů/odběratelů.
- Růst výsledku hospodaření.
- Růst produktivity práce.
- Nabídka firemního produktu.
- Nabídka nejoblíbenějších benefitů z celorepublikového průzkumu.
- Dobré vztahy na pracovišti.
- Kvalitní pracovní prostředí.

W = (angl. Weaknesses) Slabé stránky

- Častá změna jednatelů společnosti.
- Vysoké krátkodobé pohledávky.
- Vysoká fluktuace zaměstnanců.
- Pravděpodobně nedostatečné znalosti a zkušenosti v řízení lidských zdrojů společnosti.
- Nízká průměrná mzda.
- Málo nabízených benefitů.
- Nedostatek času pro zvládání pracovní náplně → stres na pracovišti.
- Málo kvalifikovaní lidé pro fakturace.

O = (angl. Opportunities) Příležitosti

- Možnost čerpání dotací z EU na jazykové vzdělávání a na odborné vzdělání.
- Zákazníci více používají chytré telefony a internet v něm.
- Rozvoj nových telekomunikačních a informačních technologií.
- Díky vysoké míře nezaměstnanosti není tlak na zvyšování mezd.
- Přebytek poptávky nad nabídkou požadovaných pracovních míst pro danou společnost.

T = (angl. Threats) Hrozby

- Příchod nového silnějšího konkurenta na trh → snížení zakázek → ztráta zákazníků.
- Změna zákonů a to zákoníku práce, daně z příjmů, zákon o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanost, o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů a zákon o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění.
- Recese ekonomiky v ČR.
- Nepřímá konkurence nabízí lepší výběr benefitů.
- Nepřímá konkurence má vyšší průměrné mzdy.
- Průměrné mzdy FAYN Telecommunications s. r. o. jsou nižší vůči Jihomoravskému kraji, ČR i oboru podnikání.

3.13.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Pro vyhodnocení SWOT analýzy se použije metoda, kde se zhodnotí silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby dle subjektivního významu kritéria a současného stavu. U významu kritéria se hodnotí od 1 – 5, což 1 znamená, že je to nejméně důležité a 5 znamená, že je daná věc nejvíce důležitá. U současného stavu značíme za zcela vyhovující situaci číslem 5 a za nevyhovující situaci číslem 1. Vzniklé hodnoty současného stavu a významu kritéria podle důležitosti jsou pronásobeny mezi sebou a sečteny dohromady za danou oblast SWOT analýzy. Tyto výsledky nám slouží proto, abychom znali stav silných stránek nad slabými stránkami a stav příležitostí s hrozeb.

Tabulka 15 - Stav silných stránek společnosti (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Význam kritéria	Současný stav
Společnost FAYN je již dlouho na trhu a teprve v současné době ji vzniká přímá konkurence.	4	5
Atraktivita nabízených služeb.	3	4
Komplexnost služeb – společnost poskytuje nejen svůj produkt, ale i její údržbu a servis.	3	3
Dobrá pověst u klientů/odběratelů.	4	4
Růst výsledku hospodaření.	5	5
Růst produktivity práce.	4	5
Nabídka firemního produktu.	3	3
Nabídka nejoblíbenějších benefitů z celorepublikového průzkumu.	4	4
Dobré vztahy na pracovišti.	5	5
Kvalitní pracovní prostředí.	5	5

Pozn.: Význam kritéria = 1- nejméně důležité, 5 – nejvíce důležité.

Současný stav = 1 – nevyhovující, 5 – zcela vyhovující.

Tabulka 16 - Stav slabých stránek společnosti (Vlastní zpracování)

Slabé stránky	Význam kritéria	Současný stav
Častá změna jednatelů společnosti.	4	2
Vysoké krátkodobé pohledávky.	4	2
Vysoká fluktuace zaměstnanců.	5	1
Pravděpodobně nedostatečné znalosti a zkušenosti v řízení lidských zdrojů společnosti.	4	3
Nízká průměrná mzda.	5	3
Málo nabízených benefitů.	3	2
Nedostatek času pro zvládnání pracovní náplně --> stres na pracovišti.	5	1
Málo kvalifikovaní lidé pro fakturace.	5	1

Tabulka 17 - Stav příležitostí společnosti (Vlastní zpracování)

Příležitosti	Význam kritéria	Současný stav
Možnost čerpání dotací z EU na jazykové vzdělávání a na odborné vzdělání.	4	5
Zákazníci více používají chytré telefony a internet v něm.	4	5
Rozvoj nových telekomunikačních a informačních technologií.	4	3
Díky vysoké míře nezaměstnanosti není tlak na zvyšování mezd.	5	3
Přebytek poptávky nad nabídkou požadovaných pracovních míst pro danou společnost.	4	5

Tabulka 18 - Stav hrozeb společnosti (Vlastní zpracování)

Hrozby	Význam kritéria	Současný stav
Příchod nového silnějšího konkurenta na trh --> snížení zakázek --> ztráta zákazníků.	3	3
Změna zákonů a to ZP, Daň z příjmů, ZP a SP	4	3
Recese ekonomiky v ČR.	3	3
Nepřímá konkurence nabízí lepší výběr benefitů.	5	2
Nepřímá konkurence má vyšší průměrné mzdy.	5	2
Průměrné mzdy společnosti jsou nižší vůči Jihomoravskému kraji, ČR i oboru podnikání.	4	2

Tabulka 19 - Celková důležitost závěrečného vyhodnocení SWOT analýzy (Vlastní zpracování)

Jednotlivé stránky	Bodové hodnocení
Silné stránky	177
Slabé stránky	64
Příležitosti	87
Hrozby	58

Výsledky SWOT analýzy ukazují, že ve společnosti dvojnásobně převládají silné stránky nad slabými stránkami. Taktéž si lze povšimnout, že společnost má více příležitostí nad hrozbami. Proto by měla společnost využít svých příležitostí nad zvládnutím hrozeb. Slabé stránky by měla společnost minimalizovat a své silné stránky si udržovat.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V systému hodnocení a odměňování pracovníku jsou určité nedostatky, které by se měly zlepšit, a proto prostřednictvím analýzy společnosti a částečně strukturovaného rozhovoru v podniku, bylo nutné navrhnout několik změn k zlepšení situace ve společnosti pro spokojenost a motivovanost zaměstnanců. A hlavním důvodem pro nevyhnutné změny motivování a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti je vysoká fluktuace zaměstnanců, což vyšlo jak z analýzy fluktuace zaměstnanců, tak v prováděném částečném strukturovaném rozhovoru s vedoucí provozu, obchodním manažerem, bývalými a novými zaměstnanci.

Mezi velké nedostatky, které byly zjištěny po detailnější analýze, patří:

- **Přepracovanost a následná demotivace zaměstnanců.** Ve společnosti je nutno přehodnotit náplň práce na pracovníka, protože dochází k přepracovanosti a ke stresu vyvolané nedostatkem času na práci a tudíž k chybovosti a demotivaci zaměstnanců.
- **Neexistence formálního odměňování pracovníků.** Ve firmě neexistuje žádný formální systém odměňování zaměstnanců.
- **Neexistence formálního hodnocení pracovníků.** Ve společnosti existuje pouze hodnocení pracovníků pouze neformální formou. Zformalizování by mělo usnadnit práci a zamezit případnému zapomenutí při hodnocení.
- **Malá škála nabízených benefitů.** Zaměstnavatel nabízí svým zaměstnancům malé množství benefitů, i když z hlediska průzkumu ty nejoblíbenější.

4.1 Provedení analýzy náplně práce jednotlivých pracovních pozic

Je nutné, aby společnost provedla analýzu pracovních míst a jejich náplně práce. Z důvodu, že dochází k přepracovanosti a demotivaci zaměstnanců, je prvořadé přehodnotit, kolik toho v reálu daný zaměstnanec udělá a poté přehodnotit navýšení počtu zaměstnanců na danou pracovní pozici. Tuto analýzu si musí udělat společnost sama, protože se jedná o velmi časově náročnou a podrobnou práci.

Analýza pracovního místa je pro každou společnost nezbytnou činností v systému řízení lidských zdrojů a slouží k zamezení demotivace a fluktuaci zaměstnanců z důvodu přepracovanosti. Tato analýza poskytuje informace k popisům pracovní pozice, k vymezení nároku na zaměstnance a tvorbě profilu pravomocí pracovníků. K analýze je potřeba, aby ji prováděli ve spolupráci analytik práce, psycholog specializující se na psychologii práce, pracovník na daném pracovním místě, spolupracovníci či podřízení a například i školení a zkušení pozorovatelé.¹⁰⁴

Jsou tři nejznámější metody analýzy pracovního místa a těmi jsou:

- **funkční analýza pracovního místa,**
- **metoda PAQ,**
- **metoda MPDQ.**

Metoda funkční analýzy pracovní pozice je univerzální metodou vyvinutou v USA sloužící pro potřeby trhu práce. Pro tvorbu náplně práce využívá informací ze standardizovaného popisu práce, odpovědnosti a požadavků na danou pracovní pozici a z toho vytváří určitý obraz potřebný pro daného pracovníka na danou pracovní pozici.¹⁰⁵

Metoda PAQ je dotazníkovou univerzální metodou, která je více specifická než funkční analýza pracovního místa. Tato metoda vychází ze studie více jak 3 700 pracovních pozic a je založena na kategorizaci činnosti pracovníka, která je rozdělena na 6 hlavních skupin. Mezi tyto kategorie patří informační vstupy, duševní procesy, fyzické činnosti, vztahy s ostatními lidmi, pracovní prostředí a jiné souvislosti a charakteristiky.¹⁰⁶

Metoda MPDQ je zvláště strukturovaný dotazník, který slouží pro analýzu manažerských pracovních pozic. Její součástí je cca 208 položek týkajících se manažerských pracovních pozic, kompetencí, nároků na pracovníka a jiných popisů na pracovních úkolech, které jsou shromážděny do 13 skupin.¹⁰⁷

¹⁰⁴ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010. s. 42 - 43.

¹⁰⁵ Tamtéž, s. 48 - 49.

¹⁰⁶ Tamtéž, s. 49 - 50.

¹⁰⁷ Tamtéž, s. 50.

4.2 Návrh pro úpravu základních mezd

Ve společnosti chybí formální stanovení systém mezd, a proto by bylo žádoucí zformalizovat minimální požadavky na danou pracovní pozici a navržen platový výměr pro danou pozici. Požadavky a plat budou určeny na základě srovnatelnosti na trhu práce.

Dle průzkumu inzerátů podobných pracovních pozic ze serveru www.prace.cz , www.jobs.cz, www.projobs.cz a požadavků, které vyplývají z náplně práce ve společnosti, lze zkonkretizovat tyto požadavky na danou pracovní pozici následovně.

Při vytvoření návrhu konkrétních požadavků k pracovním pozicím pro společnost FAYN, byly prostudovány servery nabízející práci a byly zanalyzovány náročnosti pracovní náplně, která každá pracovní pozice obnáší.

Operátorka zákaznického centra – informace

Požadavky na pracovní pozici:

- Středoškolské vzdělání s maturitou.
- Práce s PC na uživatelské úrovni (MS Word, Excel, Internet).
- Výborné komunikační dovednosti v českém jazyce.
- Empatii, asertivitu, odolnost vůči stresu.
- Flexibilitu, samostatnost, týmového ducha.

Operátorka zákaznického centra – fakturant/ka

Požadavky na pracovní pozici:

- SŠ/VŠ – vzdělání ekonomického směru.
- Praxe v oboru min. 2 roky.
- Znalost práce s PC a účetními programy.
- Znalost práce v MS Excel a Word.
- Znalost účetních postupů minimálně z oblasti fakturace.
- Základní znalost AJ.
- Schopnost jednání s lidmi, komunikativnost.
- Zodpovědnost, spolehlivost a loajalita.

- Flexibilita, přesnost a samostatnost.
- Trestní bezúhonnost.

Operátorka zákaznického centra – technik

Požadavky na pracovní pozici:

- SŠ vzdělání nejlépe technického směru.
- Znalost AJ/NJ výhodou.
- Znalost MS Office (Word, Excel).
- Velmi dobré komunikační schopnosti.
- Samostatnost, aktivní přístup k práci, spolehlivost, flexibilitu.
- Schopnost týmové práce.
- Manuální zručnost.

Obchodní zástupce (současně jako výpomoc pro techniky)

Požadavky na pracovní pozici:

- Středoškolské vzdělání s maturitou (nejlépe technického směru).
- Praxi na obchodní pozici vítaná.
- Dobré komunikační a obchodní schopnosti.
- Flexibilitu a vysoké pracovní nasazení.
- Znalost AJ nebo NJ výhodou.

Vedoucí pozice (vedoucí provozu a obchodní/projektový manažer)

Požadavky na pracovní pozici:

- Minimální středoškolské vzdělání s maturitou.
- Reprezentativní vystupování.
- Schopnost vést tým, formulovat cíle a komunikovat je ostatním členům týmu.
- Zkušenosti s obchodní činností (nejlépe prodej služeb).
- Praxe na vedoucích pozicích 3- 5 let.
- Přesvědčovací a taktní jednání.
- Organizační a komunikační dovednosti.
- Uživatelskou znalost PC – MS Office (Word, Excel, PowerPoint), Internet.

- Kreativní a proaktivní přístup k práci.
- Řidičský průkaz sk. B – aktivní řidič.

Dle průzkumu trhu práce a průměrných měsíčních mezd z Jihomoravského kraje, průměrných mezd pro danou pozici ze serveru ministerstva práce a sociálních věcí, ze serveru nabízejících práci www.prace.cz, www.jobs.cz, www.projobs.cz a dle reálných mezd ve společnosti, jsou navrženy tyto platové podmínky pro dané pracovní pozice následující. Při tvorbě návrhu základních platů byly brány v úvahu, jak průměrné mzdy v Jihomoravském kraji, průměrné mzdy na danou pracovní pozici ze serveru MPSV pro okres Brno - město, ze serverů nabízející práci, tak z dosavadních reálných mezd ve společnosti. Navíc se zamýšlelo i nad náročností a důležitostí pracovní náplně každé pracovní pozice.

Operátor/ka zákaznického centra – informace

Navrhované platové podmínky:

Nástupní plat – 15 000 Kč.

Plat po zkušební době - 16 500 Kč.

Plat po 1 roce - 19 500 Kč.

Operátor/ka zákaznického centra – fakturace

Navrhované platové podmínky:

Nástupní plat – 16 500 Kč.

Plat po zkušební době – 18 000Kč.

Plat po 1 roce – 21 000 Kč.

Operátor/ka zákaznického centra – technik

Navrhované platové podmínky:

Nástupní plat – 17 000 Kč.

Plat po zkušební době – 18 500 Kč.

Plat po 1 roce – 22 000 Kč.

Obchodní zástupce (současně jako výpomoc pro techniky)

Navrhované platové podmínky:

Nástupní plat – 17 000 Kč.

Plat po zkušební době – 18 000 Kč.

Plat po 1 roce – 21 000 Kč.

Vedoucí pozice (vedoucí provozu, obchodní/projektový manažer)

Navrhované platové podmínky:

Nástupní plat – 28 000 Kč.

Plat po zkušební době – 33 000 Kč.

Plat po 1 roce – 38 000 Kč.

4.3 Hodnocení pracovního výkonu

Dalším nedostatkem ve společnosti je neexistence formálního hodnocení pracovníka na základě jeho výkonu, kde na jejím základě hodnotí obchodní manažer a vedoucí provozu výšku osobního ohodnocení pracovníka na konci každého měsíce. V současnosti toto hodnocení pracovního probíhá pouze neformálně. Proto je žádoucí, jak pro zefektivnění práce, tak pro zformalizování tohoto postupu následující navržený hodnotící formulář. Tento formulář bude sloužit pro zjištění výšky osobního ohodnocení každý měsíc a jednou za rok pro roční odměny, v případě úspěšného ročního výsledku hospodaření a pozitivního hodnocení za daný rok. Formulář bude založen do osobní složky zaměstnance, do které bude mít právo nahlížet a seznámit se s hodnocením.

FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE												
Jméno a příjmení zaměstnance												
Pracovní pozice:												
Jméno a příjmení hodnotitele:												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Aktivita na poradách												
Odezvy zákazníků												
Kvalita odvedené práce												
Samostatnost												
Komunikace												
Zájem o práci												
Využití pracovního času												
Množství odvedené práce												
Ochota plnit zadané pracovní úkoly												
Docházka												
Celkem bodů za daný měsíc:												
Důvody neplnění:												
Celkem bodů za rok:												
Datum zahájení hodnocení:						Podpis hodnotitele:						

Obrázek 3 - Formulář pro hodnocení zaměstnance (Vlastní zpracování)

Formulář je rozdělen do 10 řádků neboli do 10 kritérií a do 12 sloupců, které představují měsíce. Každé kritérium se bude hodnotit každý měsíc. Body, které se budou vpisovat do kolonek, mají hodnotu od 1 až 5. Hodnotit se bude následovně 1 je nejslabší stav a 5 je nejlepší stav.

Výstupy bodů pro stanovení nároku na osobní ohodnocení budou rozděleny do 3 skupin a to:

1. skupina 50 bodů – 40 bodů = 1 500 Kč
2. skupina 39 bodů – 30 bodů = 1 000 Kč
3. skupina 29 bodů – 0 bodů = 500 Kč.

Výstupy bodů pro stanovení nároku na roční odměny jsou rozděleny do 2 kategorií.

1. kategorie: 600 bodů – 300 bodů => 100 %
2. kategorie: 299 bodů – 0 bodů => 50 %

Z úspěšného hospodářského roku se rozdělí na odměny pro všechny stálé zaměstnance rovným dílem určité procento ze zisku za aktuální kalendářní rok a také dle procentuálního nároku na výšku odměny z ročního hodnocení zaměstnance. Procentuální vyjádření bylo odhadnuto na základě VH z roku 2011, které činilo 1 805 000 Kč, ze kterého se vypočítalo nejdříve 3 %, poté 5 % a nakonec 7 % ze zisku vyděleno 6 zaměstnanci a výsledek porovnán, jestli za prvé bude zajímavý ve formě 13. platu a tudíž aspoň poloviny klasické mzdy pracovníka a za druhé, jestli těch 3 %/5 %/7 % ze zisku nebude příliš vysoká částka pro zaměstnavatele. Další podmínkou pro vyplacení 13. platů ze zisku je hranice, od které se bude vyplácet a v jaké výši daná odměna. Proto je nutné tuto hranici stanovit. Vyplácení ročních odměn bude probíhat tehdy, pokud bude rentabilita podniku stejná nebo vyšší než oborový průměr a zároveň nebude rentabilita podniku nižší než v roce předešlém. Rentabilita podniku se vypočítá jako podíl celkových výnosů oproti podílu celkových nákladů a vynásobí se tato hodnota stem, aby se docílilo procentuálního vyjádření dané rentability podniku.

Roční odměna se bude vyplácet následovně:

- 3 % ze zisku = rentabilita podniku je stejná jako oborový průměr.
 - 5 % ze zisku = rentabilita podniku je stejná podniková rentabilita z minulého roku.
 - 7 % ze zisku = rentabilita podniku je vyšší než podniková rentabilita z minulého roku.
- V případě, že v ročním hodnocení zaměstnanec dosáhl 2. kategorie a to 50 %, tak se jeho procentuální přidělena odměna krátí na polovinu.

4.4 Rozšíření zaměstnaneckých výhod

Z analýzy odměňování zaměstnanců společnosti vyplývá, že společnost sice nabízí nejoblíbenější benefity z celorepublikového průzkumu, ale v porovnání s konkurencí je to malé množství. Z toho důvodu, je nutné, aby se zaměstnanecké výhody, které nabízí společnost, rozšířily. Zaměstnanecké benefity slouží jako prvek k základní mzdě a osobnímu ohodnocení pro motivaci a spokojenost zaměstnance v podniku. Je nezbytné, aby zaměstnanec byl ve společnosti spokojen a motivován, protože takový

zaměstnanec je produktivní, výkonný a loajální. Vzhledem k tomu, že každý člověk, má jiné zájmy a potřeby a ve společnosti doposud pracoval mladý kolektiv v rozmezí věku 22 – 30 let, tak benefity budou rozděleny na 2 skupiny a to fixní (pevné) benefity a flexibilní (volitelné) benefity. Fixní benefity bude moci čerpat každý zaměstnanec a flexibilní benefity budou čerpány dle výběru zaměstnance jednou za rok a také dle procentuální výše nároku z dosaženého počtu bodů získané za roční hodnocení konkrétního pracovníka.

Mezi **fixní benefity** jsou zařazeny:

➤ **PŘEVZATÉ BENEFITY** (současné benefity společnosti).

- Stravenky.
- Volání za 1 000 Kč zdarma přes službu nabízenou společností FAYN.
- Občerstvení v kuchyňce. (voda, káva, čaj, cukr, mléko).
- Min. jednou ročně firemní párty.
- Menší dárky k narozeninám a Vánocům jako doposud a to lístky do kina, láhev alkoholu nebo bonboniéry.

➤ **NOVÉ BENEFITY** (navrhované benefity pro společnost)

- 3 dny v roce sickdays. (Nárok až po půl roce ve společnosti.)

Mezi **flexibilní** (navržené) **benefity** jsou zařazeny:

- Příspěvek na jazykový kurz nebo odborné vzdělávání.
- Flexi pasy – na masáže, wellness (bazén, sauna, whirlpool), solná jeskyně, kultura apod.
- 5 dní dovolené navíc. (Nárok až v době po 1. roce v pracovním poměru na dobu neurčitou.)

Tyto flexibilní benefity může zaměstnanec jakkoliv kombinovat pokud si nevybere plných 5 dní dovolené navíc. Benefit pro plné 100 % plnění činí částkou 5 350 Kč a může si ho vybrat v jakékoliv kombinaci. Vše je omezeno pouze hranicí částky a dosažených výsledků z ročního hodnocení spolu s podmínkami pro délku setrvání v podniku.

Rozpočet částek vybraných benefitů

Jednotlivé částky zvolených benefitů jsou brány podle skutečných cen z důvodu, aby zvolená částka benefitu nebyla příliš nízká a měla zároveň pro využití benefitu zaměstnancem smysl.

Pět dní dovolené navíc a 3 dny sickdays

Východiskem pro stanovení částky 9 408 Kč je, že průměrná mzda v maximální výši z navrhovaných základních mezd ve společnosti (nárok na plat po 1 roku) cca 28 083 Kč za 4 týdny pracovního výkonu. Průměrná měsíční mzda je vypočítaná jako součet základních mezd pro šest zaměstnanců z daných pracovních pozic (tj. 168 500 Kč), které jsou poté vyděleny šesti (přepočteno na jednoho zaměstnance) tj. $168\,500\text{ Kč}/6 = 28\,083\text{ Kč}$ a vynásobeny hodnotou 1,34 (náklady pro zaměstnavatele a to sociální a zdravotní pojištění), tj. $28\,083\text{ Kč} \cdot 1,34 = 37\,631\text{ Kč}$. Poté částka pro pět dní je výsledek $37\,631\text{ Kč}/4 = 9\,408\text{ Kč}$.

V případě, že zaměstnanec si vybere tento benefit a dosáhne v ročním hodnocení plného nároku 100 %, tak získá plných 5 dní dovolené navíc a v případě, že dosáhne pouze polovičního nároku, tak získá pouze 2,5 dne dovolené navíc.

Pro 3 sickdays je to částka 5 645 Kč. Výpočet je $37\,631\text{ Kč}/4 = 9\,408\text{ Kč}$, $(9\,408/5) \cdot 3 = 5\,645\text{ Kč}$.

Stravenky

Zaměstnanec má nárok na stravenky v hodnotě 80 Kč, kdy 50 % hradí zaměstnavatel a 50 % zaměstnanec z hodnoty jedné stravenky. Nově navrhované procentuální vyjádření je, že 55 % hradí zaměstnavatel a 45 % hradí zaměstnanec. Rok 2013 má 252 pracovních dnů. Tudíž zaměstnavateli se navýší původní náklady na stravné jednoho zaměstnance o 1 008 Kč ročně. Původní stravné bylo hrazeno od zaměstnavatele 50 % z hodnoty stravenky, tj. $252 \cdot 40\text{ Kč} = 10\,080\text{ Kč}$ a nyní po změně na 55 %, tj. $252 \cdot 44\text{ Kč} = 11\,088\text{ Kč}$.

Menší dárky k narozeninám a Vánocům

Zaměstnavatel zaplatí na jednu osobu v přepočtu do 1 000 Kč za dané dárky.

Příspěvek na kulturu či relaxaci prostřednictvím Flexi pasu

Zaměstnavatel přispěje jednou za rok tomu zaměstnanci, který si tento benefit vybere a současně dosáhne v ročním hodnocení plné 100 % plnění, poukaz v hodnotě 5 350 Kč na relaxaci, kulturu, apod. V případě, že dosáhne pouze polovičního 50 % plnění, tak bude mít na výběr poukaz v hodnotě 2 650 Kč.

Částka 5 350 Kč je vypočítána z průměrné měsíční mzdy 28 084 Kč, která se vypočítávala pro benefit 5 dní dovolené navíc, na čistou mzdu, tj. 21 409 Kč. Tato částka byla poté ještě vydělena 4 týdny. Obdobně se postupovalo při výpočtu pro příspěvek na jazykové kurzy nebo odborné vzdělávání.

Příspěvek na jazykový kurz nebo odborné vzdělávání

Zaměstnavatel umožní zaměstnanci během pracovní doby jazykový kurz nebo odborné vzdělávání, na který přispěje max. částkou 5 350 Kč na zaměstnance v případě 100 % nároku z dosaženého ročního hodnocení nebo přispěje max. částkou 2 675 Kč při 50 % nároku z dosaženého ročního hodnocení.

4.5 Navýšení zaměstnanců

V případě, že by došlo v kapitole 4.1 k závěru, že je potřeba nabrat další zaměstnance, tak by bylo místo stálých zaměstnanců přijmout spíše brigádníky na výpomoc. Pro takové případy je určitě výhodné, z hlediska téměř nulových odvodů, přijmout brigádníky z řad studentů vysokých škol a nasmlouvat si je v případě potřeby, buď na pár hodin v týdnu, nebo nárazově podle aktuální potřeby pro výpomoc. Studenti budou mít aspoň praxi a do budoucna se mohou stát po oboustranné spokojenosti a potřeby stálými zaměstnanci společnosti. Mzda pro tyto brigádníky, by se odvíjela od náročnosti pracovní náplně v rozmezí od 80 – 100 Kč na hodinu. Spolupráce firmy s vysokými školami také zvedá navíc prestiž dané společnosti a povědomí o ní samé.

4.6 Daňové dopady navrhovaných změn

Z následujících tabulek je patrné, které z navrhovaných benefitů jsou daňově uznatelným nákladem pro zaměstnavatele a které nikoliv. Pro zaměstnavatele je lepší varianta těch benefitů, které jsou daňově uznatelným nákladem. Dále je možno vidět, za které benefity se odvádí zdravotní a sociální pojištění z pozice zaměstnance a zaměstnavatele.

Tabulka 20 - Daňové dopady navrhovaných změn z hlediska zaměstnance (Zpracováno dle¹⁰⁸, §6)

Zaměstnanecká výhoda	Odvod SP	Odvod ZP	DPFO
Příspěvek na stravování	NE	NE	NE
3 sickdays	ANO	ANO	ANO
5 dní dovolené navíc	ANO	ANO	ANO
Příspěvek na jazykové kurzy nebo odborné vzdělávání	NE	NE	NE
Příspěvek na flexi pasy	NE	NE	NE

Tabulka 21 - Daňové dopady navrhovaných změn z hlediska zaměstnavatele (Zpracováno dle¹⁰⁹, §24)

Zaměstnanecká výhoda	Odvod SP	Odvod ZP	Daňově uznatelný náklad
Příspěvek na stravování	NE	NE	ANO
3 sickdays	ANO	ANO	ANO
5 dní dovolené navíc	ANO	ANO	ANO
Příspěvek na jazykové kurzy nebo odborné vzdělávání	NE	NE	ANO
Příspěvek na flexi pasy	NE	NE	NE

¹⁰⁸ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, 2012.

¹⁰⁹ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, 2012.

5 NÁKLADY A PŘÍNOSY ŘEŠENÍ

5.1 Přínosy navrhovaných změn

Hlavními přínosy těchto navrhovaných změn do společnosti FAYN Telecommunications s. r. o., jsou především:

- Minimalizování stresu z nedostatku času plynoucí z nadměrné náplně práce pro konkrétní pracovní pozici vedoucí ke spokojenosti zaměstnanců, snížení chybovosti a snížení fluktuace zaměstnanců.
- Zformalizování mzdových podmínek pro každou pracovní pozici, která vede k dlouhodobějšímu setrvání ve společnosti. Plat se zvyšuje dle délky pracovního poměru s možností kariérního postupu do budoucna.
- Zavedení nezbytného formálního hodnocení ve společnosti, které zde chybělo. Je to opět nástroj pro motivaci zaměstnanců a navíc vytváří vlastní pohled pro vedoucího pro udělování ročních odměn a pro případné budoucí kariérní postupy.
- Zvýšení produktivity práce díky větší motivovanosti a spokojenosti zaměstnance ve společnosti.

5.2 Náklady navrhovaných změn

Náklady budou především na flexibilní benefity a eventuálně na konzultace odborníka v případě pro zanalyzování pracovních náplní, které mohou být vyšší. Návrh na zavedení formálního hodnocení zaměstnanců nebude příliš nákladný, vzhledem k tomu, že se jedná o malou společnost s malou skupinkou zaměstnanců. V případě, že by se jednalo o cca 6 podřízených z řad stálých zaměstnanců a tento návrh s ostatními by měli docílit větší produktivitu práce a hlavně spokojenost a motivovanost zaměstnanců.

Náklady na zanalyzování pracovních náplní dané pracovní pozice

Jedná se pravděpodobně o časově nejnáročnější část návrhu, kterou si vedoucí pozice spolu s jednatelem musí provést sami. Je nutné zahájit pozorování plnění pracovní

náplně, zjištění prostřednictvím dotazníků či rozhovorů a dalších činnosti, dle zvolené metody zanalyzování pracovních míst.

Administrativní náklady

Do této části nákladů budou spadat především náklady na kancelářské potřeby (tisk formulářů pro hodnocení pracovníků, psací potřeby, šanony, složky...), čas strávený na vyplnění těchto formulářů, čas strávený nad vypracováním nové interní směrnice o základních platech a jejím seznámením se zaměstnanci společnosti. Předpokládané administrativní náklady činí cca 8 000 Kč.

Náklady na poskytnuté benefity

Náklady jsou vypočítány jako vzorový příklad tak, že všechny benefity si rozebere všech šest zaměstnanců v maximálním možném množství a v maximální výši za rok.

Stravenky činí $11\,088\text{ Kč} - 10\,080\text{ Kč} = 1\,008\text{ Kč} \cdot 6 = 6\,048\text{ Kč}$.

Dárky k narozeninám a Vánocům činí $(1\,000 \cdot 2) \cdot 6 = 12\,000\text{ Kč}$.

3 sickdays činí $5\,645 \cdot 6 = 33\,870\text{ Kč}$.

Flexi pasy činí $5\,350\text{ Kč} \cdot 6 = 32\,100\text{ Kč}$.

Pět dní dovolené navíc činí $9\,408 \cdot 6 = 56\,448\text{ Kč}$.

Jazykové kurzy nebo odborné vzdělávání činí $5\,350 \cdot 6 = 32\,100\text{ Kč}$.

Celkem za rok tyto benefity činí 172 566 Kč.

Celkem za náklady všech navrhovaných řešení činí 406 356 Kč.

Tabulka 22 - Výdaje navrhovaného balíčku změn (Vlastní zpracování)

Navrhované změny	Výdaje
Mzdové náklady	225 790 Kč
Administrativní náklady	8 000 Kč
Stravenky	6 048 Kč
Flexi passy	32 100 Kč
5 dní dovolené navíc	56 448 Kč
3 sickdays	33 870 Kč
Dárky k narozeninám a Vánocům	6 000 Kč
Jazykové kurzy nebo odborné vzdělávání	32 100 Kč
Celkem výška navrhovaných nákladů:	400 356 Kč

Těchto nákladů, ale společnost nedosáhne, protože se počítá s tím, že každý zaměstnanec bude pracovat ve společnosti více jak rok a bude chtít využít všechny formy benefitů, které se mohou naskytnout během roku. Například u jazykových kurzů odborného vzdělávání mohou být náklady nulové v případě, že společnost využije dotací z evropské unie pro jazykové vzdělání.

Celkové náklady z navrhovaných změn se oproti původním celkovým nákladům z roku 2011 zvýší o cca 3 % z 13 221 000 Kč na 13 621 356 Kč a osobní náklady z navrhovaných změn se oproti původním osobním nákladům z roku 2011 zvýší o cca 28 % z 2 177 000 Kč na 2 783 146 Kč.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo navrhnout změny v systému hodnocení a odměňování zaměstnanců tak, aby došlo ke snížení fluktuace zaměstnanců ve společnosti. Tato práce je rozdělena do tří hlavních částí, ve kterých jsou zahrnuty teoretické a praktické poznatky s návrhy změn řešení.

První část této práce je věnována teoretickým poznatkům k dané problematice. Tato kapitola je rozdělena do tří podkapitol, které se zabývají hodnocením pracovníků, odměňování pracovníků a motivací. U podkapitoly hodnocení pracovníků se vysvětlují pojmy, jako jsou formální a neformální hodnocení, systémy hodnocení, kritéria hodnocení a metody hodnocení, kde jsou uvedeny navíc základní metody hodnocení pracovníků. Druhá podkapitola se zaměřuje na vysvětlení pojmů, jako jsou systémy odměňování, celková odměna, mzdovorné faktory, mzdové formy, zaměstnanecké výhody a benefity. Poslední třetí podkapitola této teoretické části popisuje typy motivace, a jaké existují teorie motivace.

Druhá část této práce je věnována praktické části a to analýze současného stavu ve společnosti, analýze konkurence, analýze trhu práce a SWOT analýze. Tato část obsahuje základní informace o společnosti, profil a historii společnosti, nabízené služby, dodavatelsko – odběratelské vztahy, ekonomickou situaci, organizační strukturu a zaměstnance společnosti, kde se uvádí produktivita práce a podíl celkových nákladů na osobní náklady a průměrné náklady na zaměstnance. Dále je v práci uvedena stěžejní podkapitola na analýzu stav systému hodnocení a odměňování ve společnosti FAYN, kde je součástí této analýzy také popsán realizovaný částečně strukturovaný rozhovor s obchodním manažerem, vedoucí provozu, bývalými a současnými (novými) zaměstnanci. Další podkapitolou je analýza konkurence z hlediska průměrných mezd, produktivity práce a nabízených benefitů a jejich srovnání se zkoumanou společností FAYN. Předposlední podkapitola se zaměřuje na analýzu trhu práce, kde se uvádí vývoj nezaměstnanosti a vývoj průměrných mezd za období 2007 – 2011 a nabídky s poptávkou po pracovních pozicích k 31. prosinci 2011. V poslední podkapitole je popsána SWOT analýza, kde se určili silné a slabé stránky společnosti a její příležitosti a hrozby. Z této analytické části bylo zjištěno, že společnosti produktivity

práce roste v čase, což je pro ni pozitivní. Dále její průměrná mzda, která byla vypočítaná na základě odhadu reálných mezd, je vysoce podprůměrná vůči konkurenci i vůči trhu práce. Dalším velkým nedostatkem společnosti bylo zjištěno, že má vysokou fluktuaci a malou škálu benefitů. Dále nemá žádný formální systém pro hodnocení a odměňování pracovníků. Proto veškeré nedostatky, které byly zjištěny i prováděného částečně strukturovaného rozhovoru, vyvolávali nespokojenost a demotivaci, která vyvolávala stres při vykonávání pracovní náplně.

Třetí část byla věnována návrhy změn řešení ve společnosti, které vzešly z nedostatků z analytické části této práce. Dále se tato část věnovala i přínosy a náklady těchto změn, které se navrhovaly ke zrealizování pro spokojenost zaměstnanců a zároveň i pro spokojenost zaměstnavatele, který budou mít spokojené, výkonné, motivované a loajální pracovníky. Bylo navrženo pět návrhů. Prvním návrhem bylo zanalyzování pracovních náplní na danou pracovní pozici, dalším návrhem byl návrh zformalizování základních mezd na každou pracovní pozici. Třetím návrhem bylo vytvoření formuláře pro hodnocení pracovníků. Čtvrtým návrhem bylo rozšíření zaměstnaneckých výhod na fixní a flexibilní. A jako poslední návrh bylo rozšíření personálu ve formě brigádníků, v případě, že u prvního návrhu se zjistí, že je potřeba zredukovat pracovní náplně. A to z důvodu, aby nedocházelo k přepracovanosti pracovníka a nezvládání pracovního úkolu a poté odchodu zaměstnance ze společnosti ke konkurenci. Nakonec bylo vše vyčísleno a popsány přínosy pro firmu, které jsou nepostradatelné a tyto změny nezbytné pro zdravé fungování podniku.

Cílem práce bylo zjistit problémy a nedostatky v systému hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti a najít řešení pro tyto nedostatky, které byly shrnuty v návrhové části. Pokud budou realizované, tak zde bude určitě pozitivní posun a to ve snížení fluktuaci zaměstnanců a zvýšení motivace a jejich spokojenosti. Takový zaměstnanci jsou poté, více loajálnější a ochotni k dalším změnám pro zvýšení produktivity práce v budoucnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

ČSÚ: *Počty uchazečů o zaměstnání a míry nezaměstnanosti v krajích ČR*. [online] [cit. 2013-03-31].

Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?cislatab=PRA0100PU_KR&kapitola_id=15&voa=tabulka&go_zobraz=1&cas_3_47=20071231&aktualizuj=Aktualizovat.

ČSÚ: *Počty uchazečů o zaměstnání a míry nezaměstnanosti v okresech ČR*. [online] [cit. 2013-03-31].

Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?cislatab=PRA0100PU_OK&kapitola_id=15&voa=tabulka&go_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas_3_47=20071231.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

eJUSTICE: *CANISTEC s.r.o.* [online]. Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2012. [cit. 2013-05-04].

Dostupné z: www.justice.cz.

eJUSTICE: *FAYN Telecommunications s.r.o.* [online]. Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2012 [cit. 2013-05-04].

Dostupné z: www.justice.cz.

eJUSTICE: *Mikrotech s.r.o.* [online]. Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2012. [cit. 2013-30-03].

Dostupné z: www.justice.cz.

eJUSTICE: *miniTEL s. r. o.* [online]. Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2012. [cit. 2013-30-03].

Dostupné z: www.justice.cz.

eJUSTICE: *Telefónica Czech Republic, a.s.* [online]. Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2012 [cit. 2013-05-04].

Dostupné z: www.justice.cz.

eJUSTICE: *T-Mobile Czech Republic a.s.* [online]. Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2012 [cit. 2013-05-04].

Dostupné z: www.justice.cz.

eJUSTICE: *Vodafone Czech Republic a.s.* [online]. Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2012 [cit. 2013-05-04].

Dostupné z: www.justice.cz.

FAYN. *Interní materiál.* 2012

FAYN. O nás. *Fayn.cz.* [online]. © 2001–2011 [cit. 2013-05-04].

Dostupné z: <http://www.fayn.cz/o-nas/>.

FINANCE. Trh práce. *finance.cz* [online] [cit. 2013-04-01].

Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/trh-prace/statistiky/mzda/>.

GTS. O nás. *GTS.cz*. [online]. © 2013 [cit. 2013-05-04].

Dostupné z: <http://www.gts.cz/cz/o-spolecnosti/o-nas>.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. vyd. 1. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KLEIBL, Jiří, Eva HÜTTLOVÁ a Zuzana DVOŘÁKOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. 147 s. ISBN 80-7079-202-7.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KORTIŠOVÁ, Natália. *Odměňování: trendem je flexibilita*. [online]. 16. 2. 2012 [cit. 2013-03-24].

Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-54731890-odmenovani-trendem-je-flexibilita>.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

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

KUBEŠ, Marián a Ľubica ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 147 s. ISBN 978-80-247-2314-3.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.

MPSV: *Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly v okrese Brno-město za prosinec 2011*. [online] [cit. 2013-03-31].

Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh/?_piref37_1298287_37_241130_241130.next_page=%2Findex.do&_piref37_1298287_37_241130_241130.statse=2000000000011&_piref37_1298287_37_241130_241130.statsk=2000000000016&_piref37_1298287_37_241130_241130.send=send&_piref37_1298287_37_241130_241130.stat=2000000000055&_piref37_1298287_37_241130_241130.obdobi=L&_piref37_1298287_37_241130_241130.rok=2011&_piref37_1298287_37_241130_241130.uzemi=104000&ok=Vybrat.

ODORIK.CZ. O službě. *odorik.cz* [online] [cit. 2013-03-30].

Dostupné z: <http://www.odorik.cz/vyhody.html>.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

PILÁŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011. 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.

STEJSKAL, Z. *Odborná konzultace s obchodním manažerem*. 1. 4. 2013.

TELEFONICA O2. Kariera. *o2.cz* [online] [cit. 2013-03-30].

Dostupné z: <http://www.telefonicaando2careers.com/cz/Vyhledavani-a-plati/Job-stranku-s-podrobnostmi/CZ000158-EC001/9948/>.

TELEFONICA O2. Kariéra. *o2.cz* [online] [cit. 2013-03-30].

Dostupné z: <http://www.telefonicaando2careers.com/cz/co-nabizime/benefity-a-odmeny/>.

T-MOBILE CZECH REPUBLIC. Kariéra. *t-mobile.cz* [online] [cit. 2013-03-30].
Dostupné z: <http://www.t-mobile.cz/web/cz/osobni/o-t-mobile/kariera-v-t-mobile>.

VODAFONE. O Vodafone. *vodafone.cz* [online] [cit. 2013-03-30].
Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/o-vodafonu/o-spolecnosti/historie-a-fakta/certifikaty-a-oceneni/oceneni/>.

VODAFONE. Kariéra. *vodafone.cz* [online] [cit. 2013-03-30].
Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/kariera/co-nabizime/nase-benefit/>.

VOOCALL. Kontakt. *voocall.cz* [online] [cit. 2013-03-30].
Dostupné z: http://www.voocall.cz/coajak_kontakt.html.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 1. 1. 2012.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Složky celkové odměny	23
Obrázek 2 - Organizační struktura společnosti FAYN Telecommunications s.r.o	38
Obrázek 3 - Formulář pro hodnocení zaměstnance	80

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Vývoj celkových nákladů, celkových výnosů a výsledku hospodaření v letech 2007 – 2011	35
Graf 2 - Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007 – 2011.....	39
Graf 3 - Vývoj celkových nákladů vs. osobních nákladů v letech 2007 – 2011	42
Graf 4- Vývoj průměrných měsíčních hrubých mezd na 1 zaměstnance v období 2007 – 2011	59
Graf 5 - Vývoj produktivity práce z přidané hodnoty 2007 - 2011 – srovnání	60
Graf 6 - Vývoj mzdové produktivity práce 2007 – 2011 – srovnání.....	60

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Produktivita z přidané hodnoty a mzdová produktivita práce v letech 2007 – 2011	41
Tabulka 2 - Celkové náklady vs. osobní náklady v letech 2007 – 2011.....	42
Tabulka 3 - Vývoj průměrných nákladů na pracovníka ve společnosti FAYN za období 2007 - 2011	43
Tabulka 4 - Vývoj průměrných hrubých mezd v roce 2007 – 2011 ve společnosti Telefonica O2	53
Tabulka 5 - Vývoj průměrných hrubých mezd v letech 2007 – 2011 ve společnosti T-mobile	55
Tabulka 6 - Vývoj produktivity práce společnosti T-mobile za období 2007 – 2011	55
Tabulka 7 - Vývoj průměrných hrubých mezd v roce 2007 – 2011 ve společnosti Vodafone.....	57
Tabulka 8 - Vývoj produktivity práce společnosti Vodafone za období 2007 – 2011 ...	58
Tabulka 9 - Srovnání benefitů ve společnosti FAYN s její konkurencí	62
Tabulka 10 -Vývoj nezaměstnanosti v letech 2007 - 2011 v ČR	63
Tabulka 11 - Vývoj nezaměstnanosti v letech 2007 - 2011 v Jihomoravském kraji.....	64
Tabulka 12 - Vývoj nezaměstnanosti v letech 2007 - 2011 v okrese Brno – město.....	64
Tabulka 13 - Nabídka a poptávka pracovních míst dle profese v okrese Brno - město za období prosinec 2011	65
Tabulka 14 -Vývoj průměrných mezd v letech 2007 – 2011 v ČR, JMK a dle oboru podnikání	66
Tabulka 15 - Stav silných stránek společnosti.....	71
Tabulka 16 - Stav slabých stránek společnosti	72
Tabulka 17 - Stav příležitostí společnosti.....	72
Tabulka 18 - Stav hrozeb společnosti	72
Tabulka 19 - Celková důležitost závěrečného vyhodnocení SWOT analýzy.....	73
Tabulka 20 - Daňové dopady navrhovaných změn z hlediska zaměstnance	85
Tabulka 21 - Daňové dopady navrhovaných změn z hlediska zaměstnavatele	85
Tabulka 22 - Výdaje navrhovaného balíčku změn	88

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Účetní závěrka společnosti FAYN Telecommunications s. r. o. 2007	1
Příloha 2 - Účetní závěrka společnosti FAYN Telecommunications s. r. o. 2008	7
Příloha 3 - Účetní závěrka společnosti FAYN Telecommunications s. r. o. 2009	10
Příloha 4 - Účetní závěrka společnosti FAYN Telecommunications s. r. o. 2010	13
Příloha 5 - Účetní závěrka společnosti FAYN Telecommunications s. r. o. 2011	16

^a **EBITDA**, (tzn. z anglického označení Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization - zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace) je ukazatel, který ukazuje provozní výkonnost společnosti. Je to také finanční indikátor ziskovosti oblíbený pro svoji rozšířenost na mezinárodní úrovni (EBITDA není zatížen daněmi) a používá se k posouzení ziskovosti, nejlépe ve své provozní formě.

^b **SICKDAYS** jsou dny v roce proplacené zaměstnancem, využité když má někdo nenadále zdravotní problémy a není nutno předkládat neschopenku nebo potvrzení od lékaře.

^c **HOME-OFFICE** tzn. práce z domu a Flexi-office jsou pronajaté vybavené kancelářské prostory, do kterých je možno se nastěhovat ihned po podepsání nájemní smlouvy.

Přílohy

Příloha 1 - Účetní závěrka společnosti FAYN Telecommunications s. r. o. 2007

Zpracováno v souladu s vyhláškou č.
500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

FINANČNÍ ÚŘAD BRNO II -19-

25-06-2008

DORUČENO OSOBNĚ

Přílohy

Ustř

Kódy/Kč

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
ke dni 31.12.2007
(v celých tisících Kč)

IČ

26 76 10 50

Ochodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

FAYN

Telecommunications

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání/
účetní jednotky

Nám.28.dubna 48

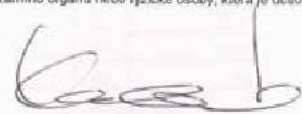
Brno

635 00

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	1 037	5 373
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	573	1 339
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	464	4 034
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	5 389	367
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	5 389	367
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
3	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	5 992	4 670
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	262	183
B. 2	Služby	10	5 730	4 487
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	-139	-269
C.	Osobní náklady	12	1 885	1 676
C. 1	Mzdové náklady	13	1 406	1 276
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	428	353
C. 4	Sociální náklady	16	51	47
D.	Daně a poplatky	17	10	43
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	90	650
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	0	0
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	0
2	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	0	0
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
F. 2	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	529	296
II.	Ostatní provozní náklady	27	505	129
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
+	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))	30	-2 100	-2 471

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 39, Praha 6-Břevnov, www.aspekt-hm.cz

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	*
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a oprávných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	1	4
N.	Nákladové úroky	43	49	64
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	15	31
O.	Ostatní finanční náklady	45	81	5
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))	48	-114	-34
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	0	0
Q. 1	-splatná	50	0	0
Q. 2	-odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	-2 214	-2 505
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1	-splatná	56	0	0
S. 2	-odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	-2 214	-2 505
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	-2 214	-2 505

Číslo seznamu 13.06.08	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní zprávy	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
		

Formulář zpracovává ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 39, Praha 6-Břevnov, www.aspekt-hm.cz

FINANČNÍ ÚŘAD BRNO II -19-	
Č.ú.	25-06-2008
Obrazeno dne:	25-06-2008
DORUČENO OSOBNĚ	

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002
St. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA **(BALANCE)**

ke dni 31.12.2007
(v celých tisících Kč)

IČ
26 76 10 50

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

FAYN

Telecommunications

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Nám 28. dubna 48

Brno

635 00

označ.	AKTIVA	řád	Běžné účetní období			Min.úč.
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	6 474	-3 566	2 908	4 019
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	2 000
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	3 923	-3 566	357	164
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	3 303	-3 303	0	0
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	23	-23	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3	Software	007	0	0	0	0
4	Ocenitelná práva	008	3 280	-3 280	0	0
5	Goodwill	009	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	620	-263	357	164
B. II. 1	Pozemky	014	0	0	0	0
2	Stavby	015	0	0	0	0
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	336	-263	73	164
4	Pěstební celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5	Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	284	0	284	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	0	0	0	0
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4	Půjčky a úvěry - ovládalci a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6	Posízaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 39, Praha 6-Břevnov, www.aspekthm.cz

označ	AKTIVA	řád	Běžné účetní období			Min. úč. období Netto
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
a	b	c				4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	2 551	0	2 551	1 854
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	874	0	874	866
C. I. 1	Materiál	033	0	0	0	0
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0
3	Výrobky	035	0	0	0	0
4	Zvláštní	036	0	0	0	0
5	Zboží	037	874	0	874	866
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	33	0	33	35
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	33	0	33	35
6	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	1 458	0	1 458	697
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	1 243	0	1 243	531
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6	Stát - daňové pohledávky	054	0	0	0	0
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	215	0	215	68
8	Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	0
9	Jiné pohledávky	057	0	0	0	98
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	186	0	186	256
C. IV. 1	Peníze	059	0	0	0	8
2	Účty v bankách	060	186	0	186	248
3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	0	0	0	1
D. I. 1	Náklady příštích období	064	0	0	0	1
2	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	066	0	0	0	0

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min. úč. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)	067	2 908	4 019
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	-3 118	-1 904
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	3 200	2 200
1	Základní kapitál	070	3 200	2 200
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	0	0
A. II. 1	Emisní ážio	074	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	078	0	0
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	0	0
2	Statutární a ostatní fondy	080	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)	081	-4 104	-1 599
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	082	0	0
2	Neuhrazená ztráta minulých let	083	-4 104	-1 599
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	-2 214	-2 505
	(ř. 01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118) /			
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	6 005	5 923
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	0	0
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	089	0	0
4	Ostatní rezervy	090	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	4 412	3 475
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	094	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	4 412	3 475
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0
6	Vydané dluhopisy	097	0	0
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0
8	Dehadté účty pasívní	099	0	0
9	Jiné závazky	100	0	0
10	Odožená daňový závazek	101	0	0

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min. úč. období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	1 593	2 448
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	103	1 359	2 272
2	Závazky - ovládalci a fiduci osoba	104	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	0	0
5	Závazky k zaměstnancům	107	86	84
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	52	49
7	Stát - daňové závazky a dotace	109	90	40
8	Krátkodobé přijaté zálohy	110	4	0
9	Vydané dluhopisy	111	0	0
10	Dohadné účty pasivní	112	0	0
11	Jiné závazky	113	2	3
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	0	0
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0	0
2	Krátkodobé bankovní úvěry	116	0	0
3	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	21	0
C. I. 1	Výdaje příštích období	119	21	0
2	Výnosy příštích období	120	0	0

Právní forma účetní jednotky :	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :	poskytování telekomunikačních služeb

Okazdík sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
13.06.08		

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 39, Praha 6-Břevnov, www.aspektum.cz

Příloha 2 - Účetní závěrka společnosti FAYN Telecommunications s. r. o. 2008

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2008

(v celých tisících Kč)

IČ
2 6 7 6 1 0 5 0

Název a sídlo účetní jednotky

FAYN Telecommunications s.r.o.

Videňská 104b

Brno 19

61900



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	1 268	1 037
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	854	573
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	414	464
II.	Výkony	04	6 191	5 389
B.	Výkonová spotřeba	05	4 162	5 992
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)	06	2 443	-139
C.	Osobní náklady	07	1 711	1 885
D.	Daň a poplatky	08	2	10
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	287	90
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	10	2 550	-
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11	-	-
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	12	-	-
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	40	529
H.	Ostatní provozní náklady	14	292	505
V.	Převod provozních výnosů	15	-	-
I.	Převod provozních nákladů	16	-	-
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+), až V.)	17	2 741	-2 100

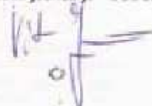
Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18	–	–
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19	–	–
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	20	–	–
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21	–	–
K.	Náklady z finančního majetku	22	–	–
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23	–	–
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24	–	–
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25	–	–
X.	Výnosové úroky	26	1	1
N.	Nákladové úroky	27	20	49
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	–	15
O.	Ostatní finanční náklady	29	50	81
XII.	Převod finančních výnosů	30	–	–
P.	Převod finančních nákladů	31	–	–
"	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	32	–69	–114
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	–	–
""	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (grosový výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	34	2 672	–2 214
XIII.	Mimořádné výnosy	35	–	–
R.	Mimořádné náklady	36	–	–
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37	–	–
"	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	38	–	–
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39	–	–
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T.)	40	2 672	–2 214
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (grosový výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	41	2 672	–2 214

Sešláveno dne: 3.3.2009

Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání účetní jednotky: telekomunikační služby

Podpisový záznam:



ROZVAHA

ve zjednodušeném rozsahu
ke dni 31.12.2008

Název a sídlo účetní jednotky

FAYN Telecommunications s.r.o.
Videňská 104b
Brno - 19
61800

IČ

2 6 7 6 1 0 5 0

(v celých tisících Kč)

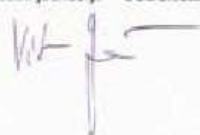
Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.I.)	001	3 438	-1 172	2 266	2 908
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	-	-	-	-
B.	Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)	003	1 656	-1 172	484	357
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	1 320	-836	484	-
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	336	-336	-	357
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	-	-	-	-
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	007	1 778	-	1 778	2 551
C. I.	Zásoby	008	225	-	225	874
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009	33	-	33	33
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	1 245	-	1 245	1 458
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	275	-	275	186
D. I.	Časové rozlišení	012	4	-	4	-
Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období		Stav v minulém účet. období	
			5		6	
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C.I.)	013	2 266		2 908	
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V.)	014	-446		-3 118	
A. I.	Základní kapitál	015	3 200		3 200	
A. II.	Kapitálové fondy	016	-		-	
A. III.	Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	-		-	
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	-6 318		-4 104	
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	019	2 672		-2 214	
B.	Cizí zdroje (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)	020	2 431		6 005	
B. I.	Rezervy	021	-		-	
B. II.	Dlouhodobé závazky	022	1 968		4 412	
B. III.	Krátkodobé závazky	023	463		1 593	
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	-		-	
C. I.	Časové rozlišení	025	281		21	

Sešaveno dne: 3.3.2009

Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání účetní jednotky: telekomunikační služby

Podpisový záznam:



Příloha 3 - Účetní závěrka společnosti FAYN Telecommunications s. r. o. 2009

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění ve zjednodušeném rozsahu ke dni 31.12.2009 (v celých tisících Kč)

FINANČNÍ ÚŘAD BRNO II		-3-	IC
Č.j.		Přílohy	
Doručeno dne:	29-03-2010	Uč. 6	7 6 1 0 5 0
DORUČENO OSOBNĚ		Kopie	

Název a sídlo účetní jednotky

FAYN Telecommunications s.r.o.
Raštanová 489/34
Brno
60200

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	472	1 268
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	397	854
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	75	414
II.	Výkony	04	5 013	6 191
B.	Výkonová spotřeba	05	3 546	4 162
+	Přidaná hodnota (II. - A. + II. - B.)	06	1 542	2 443
C.	Osobní náklady	07	1 480	1 711
D.	Daně a poplatky	08	5	2
E.	Odpis dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	232	287
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	10	-	2 550
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálů	11	-	-
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	12	-	-
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	15	40
H.	Ostatní provozní náklady	14	210	292
V.	Převod provozních výnosů	15	-	-
I.	Převod provozních nákladů	16	-	-
+	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+), až V.)	17	-370	2 741

26761050

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18	–	–
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19	–	–
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	20	–	–
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21	–	–
K.	Náklady z finančního majetku	22	–	–
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23	–	–
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24	–	–
M.	Žměna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25	–	–
X.	Výnosové úroky	26	–	1
N.	Nákladové úroky	27	46	20
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	6	–
O.	Ostatní finanční náklady	29	37	50
XII.	Převod finančních výnosů	30	–	–
P.	Převod finančních nákladů	31	–	–
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	32	–77	–69
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	–	–
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	34	–447	2 672
XIII.	Mimořádné výnosy	35	–	–
R.	Mimořádné náklady	36	–	–
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37	–	–
+	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	38	–	–
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39	–	–
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	40	–447	2 672
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	41	–447	2 672

Sestaveno dne: 4.3.2010

Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání účetní jednotky: telekomunikační služby

Podpisový záznam:



Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA

FINANČNÍ ÚŘAD BRNO II ve zjednodušeném rozsahu

Číslo: 31.12.2009

Doručeno dne: 29-03-2010

Účty: IČ

DORUČENO OSOBNĚ: 2 6 7 6 1 0 5 0

Název a sídlo účetní jednotky

FAYN Telecommunications s.r.o.

Kaštanová 469/34

Brno

62000

(v celých tisících Kč)

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.I.)	001	3 012	-1 323	1 689	2 266
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	-	-	-	-
B.	Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)	003	1 686	-1 323	363	484
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	1 431	-1 068	363	484
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	255	-255	-	-
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	-	-	-	-
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	007	1 313	-	1 313	1 778
C. I.	Zásoby	008	92	-	92	225
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009	-	-	-	33
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	570	-	570	1 245
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	651	-	651	275
D. I.	Časové rozlišení	012	13	-	13	4
Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období		Stav v minulém účet. období	
			5		6	
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C.I.)	013	1 689		2 266	
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V.)	014	765		-446	
A. I.	Základní kapitál	015	4 859		3 200	
A. II.	Kapitálové fondy	016	-		-	
A. III.	Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	-		-	
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	-3 647		-6 318	
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	019	-447		2 672	
B.	Čizí zdroje (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)	020	904		2 431	
B. I.	Rezervy	021	-		-	
B. II.	Dlouhodobé závazky	022	-		1 968	
B. III.	Krátkodobé závazky	023	904		463	
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	-		-	
C. I.	Časové rozlišení	025	20		281	

Sestaveno dne: 1.1.2010

Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání účetní jednotky: telekomunikační služby

Podpisový záznam:

Příloha 4 - Účetní závěrka společnosti FAYN Telecommunications s. r. o. 2010

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2010

(v celých tisících Kč)

IČ
2 6 7 6 1 0 5 0

Název a sídlo účetní jednotky

FAYN Telecommunications s.r.o.

Kaštanová 489/34

Brno

62000

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	742	472
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	734	397
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	8	75
II.	Výkony	04	8 589	5 013
B.	Výkonová spotřeba	05	5 509	3 546
+	Přidání hodnoty (I. - A. + II. - B.)	06	3 088	1 542
C.	Osobní náklady	07	1 803	1 480
D.	Daně a poplatky	08	5	5
E.	Odpis dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	319	232
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	10	-	-
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálů	11	-	-
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	12	-	-
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	33	15
H.	Ostatní provozní náklady	14	142	210
V.	Převod provozních výnosů	15	-	-
I.	Převod provozních nákladů	16	-	-
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+), až V.)	17	852	- 370

IČ: 26761050

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18	-	-
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19	-	-
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	20	-	-
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21	-	-
K.	Náklady z finančního majetku	22	-	-
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23	-	-
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24	-	-
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25	-	-
X.	Výnosové úroky	26	-	-
N.	Nákladové úroky	27	-	46
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	1	6
O.	Ostatní finanční náklady	29	34	37
XII.	Převod finančních výnosů	30	-	-
P.	Převod finančních nákladů	31	-	-
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	32	-33	-77
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	-	-
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (prouzslí výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	34	819	-447
XIII.	Mimořádné výnosy	35	-	-
R.	Mimořádné náklady	36	-	-
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37	-	-
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	38	-	-
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39	-	-
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T.)	40	819	-447
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (prouzslí výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	41	819	-447

Sestaveno dne: 1.6.2011

Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání účetní jednotky: telekomunikační služby

Podpisový záznam:

ROZVAHA

ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2010

Název účetní jednotky

FAYN Telecommunications s.r.o.

IC

Kaštanová 489/34

Brno

62000

2 6 7 6 1 0 5 0

(v celých tisících Kč)

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulý úč. období
			Brutto 1	Korisekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.I.)	001	4 453	1 642	2 811	1 689
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	-	-	-	-
B.	Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)	003	1 898	1 642	256	363
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	1 431	1 356	75	363
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	467	286	181	-
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	-	-	-	-
C.	Oběžné aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	007	2 542	-	2 542	1 313
C. I.	Zásoby	008	127	-	127	92
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009	-	-	-	-
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	1 179	-	1 179	570
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	1 236	-	1 236	651
D. I.	Časové rozlišení	012	13	-	13	13
Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účel. období d		Stav v minulém účel. období e	
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C.I.)	013	2 811		1 689	
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V.)	014	1 584		765	
A. I.	Základní kapitál	015	4 859		4 859	
A. II.	Kapitálové fondy	016	-		-	
A. III.	Rezervní fond, rozdělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	-		-	
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	-4 094		-3 647	
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	019	819		-447	
B.	Cizí zdroje (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)	020	1 194		904	
B. I.	Rezervy	021	-		-	
B. II.	Dlouhodobé závazky	022	-		-	
B. III.	Krátkodobé závazky	023	1 194		904	
B. IV.	Bankovní úvěry a vypořádky	024	-		-	
C. I.	Časové rozlišení	025	33		20	

Sestaveno dne: 1.6.2011

První forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným

Předmiot podnikání účetní jednotky: telekomunikační služby

Podpisový záznam:

Příloha 5 - Účetní závěrka společnosti FAYN Telecommunications s. r. o. 2011

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2011

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky
FAYN Telecommunications s.r.o.

IČ
2 6 7 6 1 0 5 0

Kaštanová 489/34
Brno
62000

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	688	742
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	878	734
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	-190	8
II.	Výkony	04	12 331	8 589
B.	Výkonová spotřeba	05	8 077	5 509
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)	06	4 064	3 088
C.	Osobní náklady	07	2 177	1 803
D.	Daně a poplatky	08	6	5
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	81	319
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	12	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	201	33
H.	Ostatní provozní náklady	14	86	142
V.	Převod provozních výnosů	15	0	0
I.	Převod provozních nákladů	16	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+). až V.)	17	1 915	852

IČ: 26761050

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	20	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	22	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25	0	0
X.	Výnosové úroky	26	0	0
N.	Nákladové úroky	27	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	1	1
O.	Ostatní finanční náklady	29	111	34
XII.	Převod finančních výnosů	30	0	0
P.	Převod finančních nákladů	31	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	32	-110	-33
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	34	1 805	819
XIII.	Mimořádné výnosy	35	0	0
R.	Mimořádné náklady	36	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	38	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	40	1 805	819
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	41	1 805	819

Sestaveno dne: 18.3.2012

Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání účetní jednotky: telekomunikační služby

Podpisový záznam:

ROZVAHA

ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2011

Název a sídlo účetní jednotky

FAYN Telecommunications s.r.o.

IČ

2 6 7 6 1 0 5 0

Kaštanová 489/34

Brno

62000

(v celých tisících Kč)

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.I.)	001	6 654	1 723	4 931	2 811
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)	003	2 257	1 723	534	256
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	1 700	1 376	324	75
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	557	347	210	181
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	007	4 360	0	4 360	2 542
C. I.	Zásoby	008	105	0	105	127
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	1 444	0	1 444	1 179
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	2 811	0	2 811	1 236
D. I.	Časové rozlišení	012	37	0	37	13
Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5		Stav v minulém účet. období 6	
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C.I.)	013	4 931		2 811	
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V.)	014	3 389		1 584	
A. I.	Základní kapitál	015	4 859		4 859	
A. II.	Kapitálové fondy	016	0		0	
A. III.	Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	82		0	
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	-3 357		-4 094	
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	019	1 805		819	
B.	Cizí zdroje (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)	020	975		1 194	
B. I.	Rezervy	021	0		0	
B. II.	Dlouhodobé závazky	022	0		0	
B. III.	Krátkodobé závazky	023	975		1 194	
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	0		0	
C. I.	Časové rozlišení	025	567		33	

Sestaveno dne: 18.3.2012

Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání účetní jednotky: telekomunikační služby

Podpisový záznam: