



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

NÁVRH ZMĚN V SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ A HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI ADAVAK, S.R.O.

PROPOSAL OF CHANGES IN THE SYSTEM OF EMPLOYEES REMUNERATION AND
EVALUATION IN THE COMPANY ADAVAK, LTD.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. RADKA KITNEROVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. MARKÉTA KRUNTORÁDOVÁ

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kitnerová Radka, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Návrh změn v systému odměňování a hodnocení zaměstnanců ve společnosti ADAVAK, s.r.o.

v anglickém jazyce:

Proposal of Changes in the System of Employees Remuneration and Evaluation in the Company ADAVAK, Ltd.

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Charakteristika problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému 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.

HORNÍK, F. Hodnocení pracovníku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníku 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 diplomové práce: Ing. Markéta Kruntorádová

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

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 27.03.2013

Abstrakt

Úlohou diplomové práce je analýza systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti ADAVAK, s.r.o. Teoretická část zahrnuje základní pojmy týkající se metod hodnocení a odměňování zaměstnanců. V praktické části je analyzován současný stav společnosti a výzkum, který je zpracován na základě dotazníkového šetření. Poslední část se zabývá návrhy a doporučeními, které povedou ke zlepšení současného systému hodnocení a odměňování.

Abstract

The aim of this thesis is to analyze the system of evaluation and remuneration of employees in the company ADAVAK, LTD. The theoretical part includes basic concepts of the methods for evaluating and remunerating of employees. In the practical part is analyzed the current situation in the company and the research which is based on a questionnaire survey. In the last part there are suggestions and recommendations that will improve the system of evaluation and remuneration in the company.

Klíčová slova

Odměňování, hodnocení, motivace, zaměstnanec, mzda, zaměstnanecké výhody.

Keywords

Remuneration, evaluation, motivation, employee, salary, employee benefits.

Bibliografická citace

KITNEROVÁ, R. *Návrh změn v systému odměňování a hodnocení zaměstnanců ve společnosti ADAVAK, s.r.o.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 146 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne:

.....

podpis

Poděkování

Tímto bych ráda vyjádřila poděkování všem, kteří mi pomáhali při zpracování mé diplomové práce. Děkuji především vedoucí práce Ing. Markétě Kruntorádové za cenné rady a připomínky. Dále děkuji společnosti ADAVAK, s.r.o. za jejich spolupráci a poskytnuté informace.

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 CHARAKTERISTIKA PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	13
2 TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE	15
2.1 Hodnocení práce.....	15
2.1.1 Cíle hodnocení práce	15
2.1.2 Metody hodnocení práce	16
2.1.3 Rysy hodnocení práce	18
2.1.4 Mzdový systém	19
2.2 Odměňování zaměstnanců	22
2.2.1 Cíle systému odměňování	23
2.2.2 Hlavní funkce systému odměňování	24
2.2.3 Formy odměňování	24
2.2.4 Typy odměn v systému odměňování.....	24
2.2.5 Faktory ovlivňující řízení odměňování	25
2.2.6 Faktory ovlivňující úroveň peněžní odměny.....	25
2.2.7 Celková odměna.....	25
2.2.8 Důvod vzniku systému odměňování	26
2.3 Hodnocení zaměstnanců	26
2.3.1 Cíle hodnocení zaměstnanců	28
2.3.2 Základní funkce hodnocení zaměstnanců	28
2.3.3 Základní úkoly hodnocení zaměstnanců	28
2.3.4 Hodnocení zaměstnanců a její podoby	29
2.3.5 Typy hodnocení.....	29
2.3.6 Metody hodnocení.....	30
2.3.7 Hodnocené faktory	32
2.3.8 Kritéria hodnocení.....	32
2.3.9 Zlatá pravidla hodnocení výkonu	33
2.3.10 Postup při hodnocení pracovníka	34
2.3.11 Důvody k zavedení systému hodnocení	34
2.3.12 Přínosy hodnocení zaměstnanců	35

2.3.13	Využití výsledků hodnocení zaměstnanců	35
2.3.14	Sdělení výsledků zaměstnancům.....	36
2.3.15	Snižování efektivity systému a jak se tomu vyhnout	36
2.3.16	Chyby v procesu hodnocení	36
2.4	Benefity pro zaměstnance.....	37
2.4.1	Způsob realizace zaměstnaneckých výhod	37
2.4.2	Význam zaměstnaneckých výhod pro obě strany	37
2.4.3	Typy zaměstnaneckých výhod	38
2.4.4	Financování výhod pro zaměstnance	39
3	ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	41
3.1	Stručný popis analyzované společnosti	41
3.2	Historie společnosti	43
3.3	Budoucí strategie společnosti	43
3.4	Odběratelsko-dodavatelské vztahy.....	45
3.5	Hospodaření společnosti	47
3.6	Organizační struktura společnosti	50
3.7	Personální vývoj společnosti	53
3.8	Produktivita práce	56
3.9	Analýza hodnocení práce.....	58
3.10	Analýza hodnocení zaměstnanců	59
3.11	Analýza odměňování zaměstnanců.....	59
3.11.1	Pracovní doba	61
3.11.2	Mzdové formy uplatňované ve společnosti.....	62
3.11.3	Stravné.....	65
3.11.4	Příspěvek na penzijní připojištění	65
3.11.5	Zdravotní péče.....	65
3.11.6	Školení.....	66
3.12	Dotazníkové šetření.....	67
3.12.1	Základní informace o šetření prostřednictvím dotazníku.....	67
3.12.2	Shrnutí výsledků šetření prostřednictvím dotazníku	67
3.13	Analýza konkurence z pohledu odměňování zaměstnanců.....	75
3.13.1	Stručný popis konkurence z pohledu jednotlivých divízi společnosti	75

3.13.2 Největší konkurence všech divizí společnosti.....	78
3.14 Analýza trhu práce.....	85
3.14.1 Procentní míra nezaměstnanosti v okrese Blansko ve srovnání s ČR.....	87
3.14.2 Nabídka volných pracovních míst profesí pro společnost v okrese Blansko .	88
3.14.3 Poptávka po volných pracovních místech profesí společnosti v okrese BK..	89
3.14.4 Výše průměrných hrubých mezd.....	89
3.15 Analýza benefitů v ČR.....	90
3.16 Shrnutí analytické části	91
3.17 SWOT analýza.....	98
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	102
4.1 Motivace zaměstnanců.....	103
4.1.1 Hodnotící formulář.....	103
4.1.2 Motivačně hodnotící pohovor	106
4.2 Zlepšení komunikace a motivace ve společnosti.....	109
4.2.1 Školení vedoucích zaměstnanců.....	109
4.2.1.1 Školení komunikace	110
4.2.1.2 Školení motivace	113
4.2.2 Pravidelné porady zaměstnanců s nadřízeným.....	115
4.3 Seznámení zaměstnanců se stávajícím složením mzdy	115
4.4 Seznámení zaměstnanců se změnami	116
4.5 Opakování dotazníkového šetření ve společnosti.....	116
4.6 Dopady navrhovaných změn.....	116
4.6.1 Dopady navrhovaných změn u zaměstnanců	117
4.6.2 Dopady navrhovaných změn u zaměstnavatele	120
4.7 Plán zaváděných změn.....	124
5 NÁKLADY A PŘÍNOSY NAVRHOVANÝCH ZMĚN	126
5.1 Náklady navrhovaných změn.....	126
5.1.1 Náklady na školení vedoucích zam. v komunikačních dovednostech	126
5.1.2 Náklady na školení vedoucích zaměstnanců v motivačních dovednostech .	126
5.1.3 Náklady na zavedení balíčků benefitů	127
5.1.4 Nárůst administrativních nákladů.....	128
5.1.5 Roční vyčíslení nákladů	128

5.2	Přínosy navrhovaných změn	130
5.2.1	Vyšší motivace zaměstnanců	130
5.2.2	Zlepšení komunikace ve společnosti.....	130
5.2.3	Spokojenost zaměstnanců	130
5.2.4	Zvýšení produktivity práce.....	131
5.2.5	Vyšší informovanost jednatele společnosti	131
ZÁVĚR		132
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		135
SEZNAM OBRÁZKŮ		142
SEZNAM TABULEK.....		143
SEZNAM GRAFŮ		144
SEZNAM ZKRATEK		145
SEZNAM PŘÍLOH.....		146

ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá návrhem změn v systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti ADAVAK, s.r.o. Zaměstnanci jsou jednou z nejvýznamnějších součástí společnosti. Z tohoto důvodu je potřeba jim věnovat pozornost a pečovat o ně. Spokojený zaměstnanec podává vyšší výkon. Tento fakt je velmi důležitý pro klíčovou strategii společnosti. Je-li systém hodnocení a odměňování zaměstnanců správně nastaven, zvyšuje se tak motivace k práci u každého z nich, což s daným tématem také souvisí. Spokojený a motivovaný zaměstnanec dokáže zvýšit svůj vlastní pracovní výkon a představuje tak pro společnost mnohem větší přínos a to ve formě rostoucí produktivity práce. Zaměstnance lze motivovat několika způsoby a to z pohledu jak peněžních tak i nepeněžních. Mezi peněžní faktory patří například mzdy resp. platy, dále také určité benefity, které by měli být navázány na výkonnost a schopnost jednotlivých zaměstnanců. Správné vytvoření peněžní formy odměn je velice důležité a to především z důvodu zamezení tzv. fluktuace zaměstnanců. Podíváme-li se na nepeněžní faktory, můžeme říci, že ke zvýšení motivace zaměstnanců mohou být využívány pochvaly případně nějaká další uznání a to jak ze strany nadřízeného tak podřízeného.

Diplomová práce je rozdělena do několika částí. První část je zaměřena na teorii týkající se důležitých pojmů k danému tématu, dále pak metod hodnocení a odměňování zaměstnanců. Teoretická část práce je rozdělena do čtyř částí, první je hodnocení práce, dále odměňování zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a zaměstnanecké benefity. Druhá část práce se zaměřuje na analyzování problémů ve společnosti ADAVAK, s.r.o., je zde krok po kroku rozebrána současná situace společnosti, která je podložena dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci, analýzou konkurence, analýzou trhu práce, analýzou benefitů a také výslednou SWOT analýzou společnosti a to z hlediska jak odměňování, tak i hodnocení zaměstnanců. Třetí a nejvíce důležitou částí práce jsou vlastní návrhy na zlepšení současného systému hodnocení a odměňování ve společnosti ADAVAK, s.r.o. Závěrečná část práce je zaměřena na ekonomické hodnocení nákladů, ale také přínosu z navrhovaných změn.

1 CHARAKTERISTIKA PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Společnost ADAVAK, s.r.o. patří mezi menší podniky, které podnikají na území České republiky. Jejím hlavním předmětem podnikání je výroba pitné vody, kterou dodává obyvatelům města Adamova, její odkanalizování a následné čištění. Této společnosti se samozřejmě také dotkla hospodářská krize, která v předcházejících letech zasáhla nejen celou Evropu, ale i celý svět. Tato hospodářská krize měla veliký vliv na systém hodnocení a odměňování ve společnosti. Došlo tedy na zužování zaměstnaneckých výhod, ne-li k jejich úplnému zrušení. Co se týká způsobu odměňování i ten byl v průběhu předešlých dvou let změněn a dá se říci velice zúžen. Problematika systému odměňování zaměstnanců je velice diskutovanou a aktuální oblastí, proto je tedy v současnosti potřeba se vrátit k této problematice a celý systém odměňování, ale i tvorbu zaměstnaneckých výhod zrevidovat či obnovit aspoň do stavu, který předcházel krizi. A to tak, aby byl vhodný jak pro zaměstnance tak zaměstnavatele. Kvalitní a především věrní zaměstnanci jsou v současnosti podmínkou úspěchu podniku. Společnost musí do každého nového zaměstnance investovat nemalé finanční prostředky na jeho zaškolení do výrobního procesu a samozřejmě i na jeho další pracovní rozvoj. Základním motivačním nástrojem zaměstnanců, aby nedocházelo k jejich fluktuaci je správně zavedený systém hodnocení a odměňování. Je-li tento systém dobře nastaven, motivuje zaměstnance k práci a i vyšším výkonům. Jak už bylo uvedeno motivaci lze zvýšit např. nepeněžními faktory jako je pochvala či uznání ze strany nadřízeného či kolegy. Existují ale i peněžní faktory, které motivují zaměstnance a těmi jsou zaměstnanecké benefity.

Cílem diplomové práce je provést analýzu stávajícího systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti ADAVAK, s.r.o. Na základě této analýzy pak navrhnout změny v systému hodnocení a odměňování zaměstnanců v této společnosti a to tak, aby byl systém vhodný, motivoval zaměstnance a zároveň byl i přijatelný pro zaměstnavatele. Hodnocení a odměňování zaměstnanců vychází z jejich pracovního výkonu, na základě toho by se měla společnost snažit nastavit tento systém tak, aby byl motivující a hlavně spravedlivý ke všem zaměstnancům. Provedením určitých změn v systému hodnocení a odměňování by mělo vést ke zvýšení motivace

zaměstnanců, k omezení odchodu kvalifikovaných a loajálních zaměstnanců ke konkurenci a ve výsledku i ke zvýšení produktivity práce.

Tato diplomová práce má tedy za cíl zanalyzovat systém hodnocení a odměňování zaměstnanců po hospodářské krizi a navrhnout změny, které povedou k motivaci zaměstnanců, zamezení jejich fluktuace a ke zvýšení produktivity práce.

Při zpracování práce budou aplikovány následující postupy:

➤ **Sběr sekundárních dat:**

- ✓ odborná literatura,
- ✓ konzultace s ekonomem společnosti,
- ✓ konzultace s jednatelem společnosti,
- ✓ internetové zdroje,
- ✓ prostudování interních materiálů společnosti.

➤ **Sběr primárních dat:**

- ✓ dotazníkové šetření se zaměstnanci společnosti.

2 TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE

Teoretická část diplomové práce je zaměřena na odměňování a hodnocení zaměstnanců, kteří pracují v malých a středních podnicích a na další důležité pojmy s tím spojené.

Kapitola dvě je rozčleněna do několika podkapitol, které teoreticky pojednávají o hodnocení práce, odměňování zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a benefitech pro zaměstnance. V uvedených podkapitolách jsou vysvětleny základní pojmy k problematice a dále také jsou tu uvedeny další teoretické poznatky.

2.1 Hodnocení práce

Hodnocení práce má velký význam z pohledu řízení odměňování zaměstnanců. Poskytuje základ pro to, aby peněžní odměna byla spravedlivá, a také slouží jako nástroj určený k naplnění zásady, že za stejnou práci je i stejná odměna. (1)

Hodnocení je tedy určitý proces, který má svůj systém a stanovuje relativní hodnoty prací v podniku a to za účelem stanovení vnitřních mzdových relací. Vytváří nám základnu pro vytvoření spravedlivých mzdových tříd, pro zařazování pracovních míst a také pro řízení relací mezi těmito pracovními místy a odměnami. Důležité je, že nám tyto mzdové třídy umožňují zajišťovat zásady stejné odměny za práci stejné hodnoty. (1)

Úkolem hodnocení práce je diferencovat mzdy podle požadavků, které práce na pracovníka klade. Míra požadavků nám určuje hodnotu práce, tedy stupeň složitosti určitého pracovního místa ve srovnání s jiným pracovním místem. (2)

2.1.1 Cíle hodnocení práce

Mezi cíle hodnocení práce patří:

- stanovení vnitřní hodnoty práce, založené na spravedlivosti,
- poskytování informací potřebných k vytvoření mzdových tříd,
- umožňuje podniku porovnat mzdové třídy se sazbami jiných podniků,

- zajišťuje, aby organizace plnila povinnost poskytnout stejnou peněžní odměnu za stejnou práci. (1)

Pro podnik, který se rozhoduje, kolik má za každou práci platit, existují řešení, a to:

- hodnocení prací a jejich následné rozřazení,
- rozhodnutí, které práce jsou si podobné a rozdělení prací na skupiny,
- rozhodnutí se, jaká odměna by příslušela pracím na základě tržní hodnoty. (3)

2.1.2 Metody hodnocení práce

Mezi tři hlavní metody hodnocení práce patří analytické systémy, neanalytické systémy a tržní oceňování. Analytické a neanalytické metody jsou založeny na vnitřním porovnání a nestanovují tak přímo hodnotu za provedenou práci, tedy nepřisuzují mzdové sazby přímo. Zatímco tržní oceňování spočívá ve vnějším porovnání, jde o metodu určení relativní hodnoty práce, ale ne v peněžním vyjádření. (1)

- **Analytické hodnocení práce** - jedná se o proces, rozhodování o hodnotě prací, založený na analýze toho, do jaké míry jsou předem definované prvky v určité práci přítomny, a to proto, aby mohla být stanovena relativní hodnota dané práce. Soubor definovaných prvků použitý v systému se nazývá „faktorový plán“, který nám definuje každý z použitých faktorů, které by měli být přítomny ve všech pracích, které se hodnotí. Mezi hlavní typy analytického hodnocení práce patří:
 - ✓ bodovací metoda - u této metody se jedná o rozčlenění prací na klíčové prvky, které představují určité požadavky, které jsou požadovány po zaměstnanci, který tuto práci vykonává, jedná se například o dovednosti a odpovědnost. Bodovací metoda využívá číselných stupnic, kde ke každému z prvků jsou přidělovány body podle míry, v jaké je tento prvek v hodnocené práci obsažen. Tyto body se v závěru sečtou a vyjádří se tak skóre, které představuje hodnotu dané práce,
 - ✓ metoda analytického faktorového porovnávání - jedná se o metodu, která používá porovnávání na základě odstupňovaných faktorů, spočívá tedy v porovnávání faktoru práce s faktorem v nějaké stupnici. Tato metoda

je velice podobná metodě bodovací s tím, že počet úrovní a rozpětí bodů jsou omezeny a faktory se nemusejí vážit.

Mezi výhody analytického hodnocení patří např. systematickosti, možnost obrany proti stížnosti na nerovnost v odměňování. Nevýhodou však je, že se jedná o velice drahou a časově náročnou práci a samozřejmě mohou být velice složité.

(1)

➤ **Neanalytické hodnocení práce** - toto hodnocení je založeno na porovnávání práce jako celku a jejich umístění do určitých stupňů. Dá se tedy říct, že neanalytické metody nevyhovují požadavku hodnocení stejné práce stejnou odměnou. Funguje tedy na principu tzv. „práce s prací“, kdy jsou určité práce mezi sebou porovnávány, a to proto, aby mohlo být rozhodnuto o tom, která z nich má větší hodnotu, resp. není jejich hodnota stejná. Mezi neanalytické metody na principu „práce s prací“ patří:

- ✓ metoda pořadí - jedná se o vzájemné porovnávání prací a jejich uspořádání do pořadí a to podle toho, jak je vnímána jejich hodnota pro organizaci,
- ✓ metoda vnitřního porovnávání - tato metoda je založena na prostém porovnání sledované práce s jakoukoliv prací, která existuje v podniku a je uznávána, jako správně zařazena a odměňována,
- ✓ metoda párového porovnání - tato metoda je nazývána jako statistická, stanovuje tedy, že je snadnější porovnávat dvě práce mezi sebou, než se zabývat všemi dohromady. Jde tedy o porovnání dvou prací mezi sebou, kdy v případě, že obě práce mají stejnou hodnotu, dostanou po jednom bodu v případě, že jedna má vyšší hodnotu dostane dva body, resp. když má nižší hodnotu, nezíská žádný bod.

Dalším principem neanalytických metod je princip „práce se stupnicí“, v tomto případě se práce posuzuje na základě jejího porovnání s předem definovanou hierarchií stupňů prací. Metodou neanalytického hodnocení založeného na principu „práce se stupnicí“ je:

- ✓ metoda katalogová - v této metodě jde o zařazování rolí či pracovních míst, a to tak jak jsou definované, do stupňů v hierarchii pomocí porovnávání práce jako celku s definicí určitého stupně.

Výhodami neanalytického hodnocení práce je snadnost jejich vytvoření a jedná se o rychlou a jednoduchou metodu zařazování prací do určitých stupňů. Nevýhodou však je, že neexistuje žádný předem definovaný standard pro posuzování prací a na rozdíl od analytických metod neposkytují možnosti obrany proti stížnostem v odměňování. (1)

- **Tržní oceňování** - jedná se o posuzování mzdových sazeb na základě sazeb tržních určených pro srovnatelnou práci. Mezi výhody této metody patří např., že hodnotu práce určuje trh a je poměrně snadná. Nevýhodou je, že nemusí být rychle k dispozici a nemusí obsahovat přesné údaje o situaci na trhu. (1)

Hodnota práce jak už bylo uvedeno výše, určuje míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti určitého druhu práce ve srovnání s pracemi ostatními. Tato hodnota se určuje pomocí metod hodnocení práce a je vyjádřena tarifním stupněm. Tento tarifní stupeň je dále ohodnocen tarifem mzdovým a také mzdovou sazbou v Kč za jednotku času (den, hodina, měsíc). (4)

2.1.3 Rysy hodnocení práce

Mezi hlavní rysy hodnocení práce patří:

- **faktické důkazy** - hodnota práce se určuje na základě jejích charakteristik,
- **úsudek** - je důležité zajistit, aby bylo rozhodnuto odpovídajícím, logickým a důsledným způsobem na základě objektivního posouzení informací,
- **zaměření se na práci ne na osobu** - hodnocení práce se zaměřuje na obsah práce z hlediska požadavků na osobu, která práci vykonává. (1)

Výhody hodnocení práce

Mezi výhody řádně navrženého a uplatněného hodnocení práce patří:

- zabezpečení jasnosti kritérií, na základě nichž jsou práce hodnoceny,
- spravedlivé a obhajitelné mzdové struktury,
- umožňují podniku vytvořit pevnou základnu pro zabezpečení stejné odměny za stejnou práci. (1)

Nevýhody hodnocení práce

Nevýhodou používání hodnocení práce je:

- časová náročnost,
- vytváří zbytečné a nežádoucí hierarchie,
- kreativně napsané popisy práce vedou k umělým zvyšováním platů. (1)

2.1.4 Mzdový systém

Mzdový systém se skládá z:

- tarifní soustavy,
- mzdových forem. (4)

Tarifní soustava

Tarifní soustava zahrnuje:

- **Podnikový kvalifikační katalog** - slouží k zařazení prací do tarifních stupňů. V tomto katalogu jsou specifikovány požadavky práce na zaměstnance a uvedeno zařazení do tarifních stupňů, při třídění se sledují tato kritéria:
 - ✓ duševní požadavky,
 - ✓ fyzické požadavky,
 - ✓ zodpovědnost,
 - ✓ požadavky na pracovní prostředí. (4)
- **Stupnice mzdových tarifů** - tyto mzdové tarify se přímo vytváří pro konkrétní práci nebo skupinu obdobných prací se stejnou složitostí, odpovědností a namáhavostí. Tyto skupiny se nazývají tarifní stupně, tarifní třídy či tarifní skupiny. Při stanovení mzdových tarifů zde musí být vytvořena vazba mezi sazbami a těmito stupni. Pro výpočet mzdy se pak použije prosté vynásobení mzdového tarifu s pracovním fondem pracovníka. Stupnice tvoří odstupňované mzdové tarify, které jsou děleny tak, aby zohlednily rozdíly mezi jednotlivými pracemi v podniku. Existují následující mzdové tarifní stupnice, a to:
 - ✓ tarifní stupnice s pevným mzdovým tarifem,
 - ✓ tarifní stupnice se mzdovými tarify s rozpětím. (4)

- **Příplatky** (tarifní povahy) - tyto příplatky se používají při určitých specifikách jako je práce přesčas, práce o víkendu, práce ve svátek, práce v noci, atd. Minimální sazby těchto příplatků jsou uvedeny v zákoníku práce. (4)

Mzdové formy

Hlavním úkolem mzdových forem je ocenit, a to v co nejširším slova smyslu, výsledky práce zaměstnance, jeho výkon a to i včetně jeho chování a schopností. (4)

Základní mzdové formy

- **časová mzda** - jedná se o mzdu zaměstnance, která je vyjádřena součinem mzdové sazby stanovené na zvolenou jednotku pracovního času a počtu těchto jednotek odpracovaných pracovníkem za určité předem stanovené období. Většinou bývá jednotkou pracovní doby, na kterou se stanoví mzdová sazba (hodina nebo měsíc). Pro zaměstnance představuje záruku určité úrovně mzdy nezávislé na výsledcích společnosti a není tak administrativně náročná. Používá se obvykle v kombinaci s dalšími formami mezd (např. časová mzda + prémie) používá se především tam, kde není podnecován nadprůměrný výkon, ale spíše pečlivost, přesnost a kvalita,
- **úkolová mzda** - forma mzdy, při které výdělek roste nebo klesá přímo úměrně stupni plnění výkonové normy. Použití úkolové mzdy je vhodné zejména na pracovištích, kde převládá zájem zaměstnavatele na množství vyrobené produkce, kde pracovníci mohou toto množství svým výkonem ovlivnit a kde je možná evidence a kontrola kvality vykonané práce a jejího množství,
- **podílová mzda** - obvykle utvářena jako podíl (zpravidla v procentech) na výkonech v peněžním vyjádření (např. podíl na tržbách či obratu). Základem sjednaného podílu je předpokládaný celkový výdělek zaměstnance a očekávaná úroveň peněžních ukazatelů. Skutečná mzda je pak úměrná odchylce skutečné úrovně uvedených ukazatelů od jejich předpokládané úrovně,
- **mzda za očekávané výsledky práce** (penzumová mzda) - jedná se o mzdu dohodnutou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, jde o vytvoření tzv. „výdělkové jistoty“ pro pracovníka za podmínky, že podnik může počítat s určitým pracovním výsledkem a ochotou pracovníka ve změně metod práce.

- **mzda za znalost a dovednost** - jedná se o mzdu, která je vázána na rozsah, druh a hloubku dovedností zaměstnance. Zahrnuje tedy i jejich rozšiřování. Tato mzda umožňuje zvyšování flexibility a připravování zaměstnanců na změny. (4)

Dodatkové mzdové formy

Prostřednictvím dodatkových mzdových forem zaměstnavatele odměňují výkon nebo zásluhy svých zaměstnanců. Jsou vázány především na individuální výkon. Jde o zvýšení mzdy, tedy k základní sazbě se přičte určitý bonus. (4)

Mezi tyto dodatkové mzdové formy patří:

- **Odměna za úsporu času** - tato forma tzv. bonifikuje zaměstnance za odvedení práce během kratší doby, než byla stanovena. Je vhodná především pro dělníky.
- **Prémie** - forma mzdy, které jsou poskytovány k časové ale i úkolové mzdě. Její účinnost spočívá v tom, že vytváří závislost mzdy na konkrétním, měřitelném a vyčíslitelném ukazateli, jenž zaměstnanec ovlivňuje výkonem práce.
- **Osobní ohodnocení** - forma mzdy využívaná k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce zaměstnance. Velikost je dána určitým procentem ze základního platu. Lze využít tam, kde se používají pevné mzdové tarify. Jako zvolená kritéria slouží např. množství a kvalita vykonané práce, spolehlivost, samostatnost, smysl pro týmovou práci apod.
- **Odměňování zlepšovacích návrhů** - jedná se o pobídkovou formu, která může být odvozena od růstu či poklesu zisku podniku, který je spojený s návrhem, na kterém daný zaměstnanec pracuje.
- **Podíly na výsledcích hospodaření organizace** - nejčastěji jde o podíl na zisku, tedy určité procento ze zisku. Dále také podíl na výnosu či podíl na výkonu. (4)
- **Výkonnostní odměny** - poskytují se zaměstnancům podle předem rámcově stanovených kritérií pracovního výsledku a výkonnosti, na které je odměna vázána a které se hodnotí buď v pravidelných intervalech, nebo po splnění daného úkolu. Konkrétní výši této odměny stanoví nadřízený zaměstnanec.
- **Mimořádné odměny** - obvykle se poskytují k ocenění mimořádného pracovního výkonu nebo za dosažení významných pracovních výsledků. Rozhodnutí zaměstnavatele je určující pro zhodnocení významu splněného úkolu a míry pracovních zásluh zaměstnance.

- **Zaměstnanecké výhody** - tyto výhody podnik poskytuje jen svým zaměstnancům a to proto, že jimi jsou. Na rozdíl od ostatních bonusů nejsou vázány na výkonu, ale někdy se však přihlíží k funkci či postavení pracovníka ve společnosti. Jedná se o výhody sociální povahy (penzijní připojištění, životní pojištění), výhody zkvalitňující využívání volného času (kulturní a sportovní aktivity), výhody, které mají vztah k práci (stravování, vzdělávání hrazené podnikem). (5)

Podnik nesmí zapomínat, že odměna vázaná na výkon však může vyvolat výraznou orientaci na množství práce na úkor její kvality. (6)

Mzdotvorné faktory

Mezi mzdotvorné faktory patří:

- **vnitřní faktory**, které souvisejí s úkoly a požadavky pracovního místa, výsledky práce a pracovní chování pracovníka, úroveň plnění úkolů a způsobilost k práci, pracovní podmínky,
- **vnější faktory**, které určují situaci na trhu práce, úroveň kvalifikace, konkurenci na trhu práce, platné zákony a předpisy. (6)

2.2 Odměňování zaměstnanců

Ještě dříve než se podíváme, co je to vlastně odměňování, je potřeba říci, že v mnoha podnicích je samotné odměňování vázáno na hodnocení výkonnosti zaměstnance či splnění jeho pracovních cílů. (7)

Odměňování zaměstnanců je jednou z nejstarších personálních činností, a jde především o to, jak jsou lidé odměňováni v porovnání s hodnotou, jakou mají pro organizaci. V moderním řízení lidských zdrojů odměňování nezahrnuje pouze a jen mzdu či plat, ale taky jiné formy peněžní odměny. Nesmíme však opomenout ani nepeněžní formy odměny, mezi které patří např. povýšení, formální uznání, ale také další výhody. (4)

V dnešní době se pro pojem odměňování resp. systém odměňování používá označení odměna. Každý z těchto systémů usiluje o motivaci lidí k vyššímu výkonu. Můžeme říci, že odměnu zaměstnanec získá za své mimořádné úsilí. Systém zahrnuje nejen

peněžní ale i nepeněžní odměňování, stejně tak i platby nemocenské a mateřské a i penzijního systému. (3)

Řízení odměňování nezahrnuje pouze peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Týká se to rovněž nepeněžního a nehmotného odměňování, jako je např. uznání, pochvala, příležitost ke vzdělání a rozvoji pravomocí a odpovědnosti. (8)

2.2.1 Cíle systému odměňování

Podívejme se na tuto problematiku pohledem dvou autorů, ve výsledku, však zjistíme, že se jedná o to stejné.

Autor Jiří Duda ve své knize Řízení lidských zdrojů říká, že cílem systému je:

- „být přitažlivý - podporovat motivaci zaměstnanců, aby byl tedy srovnatelný s jinými podniky“,
- „být spravedlivý - dát zaměstnanci pocit, že není znevýhodňován oproti ostatním“,
- „být jasný - musí být založen na pochopitelných mechanismech a to pro všechny“,
- „přilákat kvalitní uchazeče o zaměstnání“,
- „stabilizovat potřebné pracovníky“,
- „odměňovat pracovníky za jejich úsilí“,
- „sloužit jako stimul pro zlepšení kvalifikace a schopností“. (4)

Autor Michael Armstrong ve své knize Odměňování pracovníků však píše, že cílem je:

- „odměňování lidí podle hodnoty, kterou vytváří“,
- „propojení postupů v odměňování s cíly podniku“,
- „odměňovat zaměstnance za správné věci, aby bylo jasné, co je důležité“,
- „získávání a udržování potřebných a kvalitních pracovníků“,
- „motivace lidí a jejich získání“. (8)

2.2.2 Hlavní funkce systému odměňování

Hlavními funkcemi systému odměňování jsou:

- přilákání potřebného a také kvalitního počtu uchazečů,
- stabilizovat pracovníky v podniku,
- odměňovat pracovníky podle náročnosti práce,
- přispět k dosažení konkurenceschopnosti společnosti na trhu práce,
- slouží jako stimul pro zlepšování kvalifikace. (6)

2.2.3 Formy odměňování

Existují dva typy forem odměňování, a to:

- **Peněžní** - jedná se o mzdu či plat a další její složky včetně příplatků a podílů na hospodářských výsledcích, dále benefity (v penězích), příspěvky na stravování, dopravu, bydlení.
- **Nepeněžní** - jedná se o hmotné odměny jako výrobky či služby podniku (služební vůz, mobilní telefon, notebook). (4)

2.2.4 Typy odměn v systému odměňování

Mezi nejpoužívanější typy odměn v systému odměňování patří:

- časová mzda,
- individuální či skupinová úkolová mzda,
- měřená denní práce,
- podíl na zisku,
- mzda odrážející výkon. (3)

Podrobnější informace o těchto typech odměn v systému odměňování pracovníků byly uvedeny výše v kapitole 2.1.4 Mzdový systém - základní mzdové formy.

Odměna je snahou odměnit zaměstnance za jejich práci vykonanou v minulosti. Zaměstnavatelé doufají, že tato odměna bude zaměstnance stimulovat k lepšímu budoucímu výkonu. Dá se tedy říct, že výše odměny je spojena s výkonem jednotlivých pracovníků. (3)

2.2.5 Faktory ovlivňující řízení odměňování

Faktory, které ovlivňují řízení odměňování, jsou následující:

- vnitřní prostředí,
- vnější prostředí,
- strategické řízení,
- celková odměna. (8)

2.2.6 Faktory ovlivňující úroveň peněžní odměny

Mezi faktory, které ovlivňují výši a tedy i úroveň peněžní odměny patří:

- **motivace** - vodítkem při používání zásluhové odměny a nepeněžních složek celkové odměny,
- **angažovanost a oddanost** - stejně jako motivace poskytuje vodítko pro politiku celkové odměny a i pro zásluhové odměňování,
- **psychologická smlouva** - jedná se o klíčové vztahy mezi pracovníky. (8)

2.2.7 Celková odměna

Celková odměna zahrnuje všechny typy odměn a to přímých, nepřímých, ale i vnitřních a vnějších. Jedná se o základní mzdu či plat, zásluhovou odměnu, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, které přináší práce sama. Odměna propojuje dvě hlavní kategorie odměn a to transakční (hmotné, hmatatelné, týkající se odměna zaměstnaneckých výhod) a také relační odměny (nehmotné týkající se vzdělání a rozvoje zkušeností). (8)

Významem celkové odměny je zvládání problémů, které souvisejí se získáním a stabilizací pracovníků a také poskytuje nástroj na ovlivňování chování zaměstnanců. (8)

Výhody celkové odměny:

- větší vliv,
- zlepšení vztahů mezi zaměstnanci,
- uspokojování potřeb každého ze zaměstnanců,
- úspěch v boji o talenty. (8)

Nevýhody celkové odměny:

- zvýšení nákladů podniku,
- nevyužívání zaměstnaneckých výhod zaměstnancem,
- ztráta pracovní morálky. (8)

Propojení odměny a motivace - teorie motivace se zabývá tím, co vede zaměstnance k tomu, aby něco dělali, co je ovlivňuje, aby se určitým způsobem chovali. A odměna může být touto motivací. Peníze mohou tedy fungovat jako cíl, o který lidé usilují, mohou fungovat také jako nástroj, který přináší určité výsledky. (8)

2.2.8 Důvod vzniku systému odměňování

Co vlastně získají zaměstnanci a podnik prostřednictvím systému odměňování.

- Podnik:
 - ✓ vytvoří si konkurenční výhodu pro získávání pracovníků,
 - ✓ udrží si pracovníky,
 - ✓ dosáhne konkurenceschopné produktivity a žádoucího zisku,
 - ✓ dosáhne potřebné úrovně flexibility a kreativity,
- Zaměstnanci:
 - ✓ zabezpečí uspokojování potřeb svých i své rodiny,
 - ✓ určitá sociální jistota,
 - ✓ spravedlnost a srovnatelnost odměňování,
 - ✓ možnou seberealizaci,
 - ✓ dobré vztahy na pracovišti,
 - ✓ uznání za práci. (6)

2.3 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je hlavní úlohou personalisty společnosti. V pohledu na řízení lidských zdrojů je toto hodnocení podkladem pro řadu rozhodovacích a plánovacích činností podniku. Získáme z něj důležité informace o výkonu zaměstnance, jeho schopnostech a pracovním profil. Dává nám také přehled o vytíženosti zaměstnanců a množství práce jim přidělené. Smyslem je přiřadit pracovníkům takovou

pracovní pozici, která odpovídá jejich schopnostem a vlastnostem a to tak, aby je motivovala k efektivnějšímu odvádění práce. (4)

Druhotným cílem hodnocení je především zlepšení a upevnění vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Jedná se o vytvoření vzájemného porozumění ohledně očekávání a cílů, povzbuzování zaměstnanců a to tak aby se zapojili sami a otevřeně komunikovali o problematice. Mezi další patří i motivace vedoucích daných např. divizí či úseků aby vnímali své silné stránky a měli cit na zjištění slabých míst v podniku. (9)

Při hodnocení pracovníků se nezabýváme osobností jednotlivých zaměstnanců, ale především tím, jak svým chováním dokáží dosáhnout výkonu. (7)

Hodnocení pracovníků slouží zaměstnavateli ke zjištění jaké pracovníky má, jak pracují a jak přispívají k hospodářským výsledkům. Na druhé straně každý ze zaměstnanců potřebuje vědět, jestli je jeho zaměstnavatel s ním spokojený. (6)

Poskytnutím zpětné vazby na předcházející výkon a tedy posouzením potenciálu a podporou příležitostí k dalšímu rozvoji zaměstnance mohou vedoucí pracovníci zaměstnance určitým způsobem i motivovat. (9)

Hodnocení výkonu jak už bylo uvedeno výše, je propojeno s odměňováním. Výhodou jejich propojení je průběžná komunikace se zaměstnancem i vedoucím a jejich motivace. Nevýhodou je nesnadný výběr systému pro zvýšení platu (procentně či pevnou částkou) ale i vytvoření měřitelných kritérií pro hodnocení. (10)

Z propojením hodnocení výkonu a odměňování vyplývá následující:

- Zavedení systému hodnocení výkonu podniku umožní:
 - ✓ rozhovor s každým zaměstnancem,
 - ✓ motivaci pro další práci a osobní rozvoj,
 - ✓ spojení výkonu a odměny.
- Připravenost na zavedení systému hodnocení předpokládá tyto znalosti:
 - ✓ názoru vedoucího na systém hodnocení,
 - ✓ názoru zaměstnanců.

- Vypracování pravidel hodnocení výkonu:
 - ✓ pro pohovor a jeho výstupy,
 - ✓ zaměření se na hodnocení charakteristik (práce v týmu, přístup k práci),
 - ✓ zaměření se na hodnocení dovedností,
 - ✓ pro celkové posouzení výkonu,
 - ✓ pro další plán rozvoje zaměstnance. (5)

2.3.1 Cíle hodnocení zaměstnanců

Hlavními cíly hodnocení zaměstnanců jsou:

- stanovení relativní hodnoty práce, založené na spravedlivém a jednotném posouzení,
- poskytnutí informací potřebných k vytvoření a udržení spravedlivých a obhajitelných mzdových struktur,
- být transparentní,
- zajištění toho, aby podnik plnil svou povinnost poskytovat stejnou odměnu za práci stejné hodnoty. (8)

2.3.2 Základní funkce hodnocení zaměstnanců

Mezi základní funkce hodnocení patří:

- **poznávací funkce** - tj. průběžné sledování pracovní výkonnosti,
- **srovnávací funkce** - tj. uplatňování principu difference mezi pracovníky a to z hlediska hmotných, sociálních a morálních ocenění,
- **kauzální funkce** - tj. sledování příčin změn v pracovním jednání,
- **stimulační funkce** - tj. podněcování snahy pracovníků dosáhnout příznivějšího hodnocení,
- **výběrové funkce** - tj. v rámci podnikové koncepce možnost postupu. (4)

2.3.3 Základní úkoly hodnocení zaměstnanců

Mezi základní úkoly hodnotících systémů patří:

- získat informace o pracovním výkonu a chování potřebné pro vedení pracovníka,
- rozhodovat o rozmístění pracovníků,
- rozhodovat o přípravě a vzdělání pracovníků,

- plánovat osobní rozvoj pracovníka a nástupnictví v pracovních funkcích,
- poskytnout pracovníkovi informace nutné ke zlepšení jeho práce,
- diferencovat odměňování,
- zjistit účinnost personálního řízení tedy spokojenost pracovníků. (4)

2.3.4 Hodnocení zaměstnanců a její podoby

Hodnocení má dvě podoby:

- **neformální hodnocení** - jedná se o průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Je hodně ale ovlivněno momentálním dojmem, náladou a situací v daném okamžiku. Má však velký vliv na usměrnění práce pracovníka a jeho povzbuzení,
- **formální hodnocení** - jde o standardizované a periodické. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníka. (6)

2.3.5 Typy hodnocení

- **Podle provedení:**
 - ✓ formální hodnocení - je standardizované, periodické a pravidelné. Výsledky jsou dokumentovány. Toto hodnocení se zaměřuje na výsledky práce, pracovní chování a měkká data.
 - ✓ neformální hodnocení - je průběžné, provádí ho nadřízený během vykonávané práce. Je příležitostné a je ovlivněno situací, pocitem i dojmem hodnotitele.
- **Podle frekvence:**
 - ✓ každodenní - je zaměřeno na bezprostřední pracovní výkon a slouží k diferencovanému přístupu při vedení lidí,
 - ✓ příležitostné hodnocení - vyvoláno okamžitou potřebou,
 - ✓ systematické hodnocení - pravidelně prováděno pomocí standardizace. (4)

Podle autorky Ireny Wagnerové ale existuje ještě jeden typ hodnocení a to hodnocení dle zdroje - ve většině podniků provádí hodnocení nadřízený, ale i toto má své nevýhody. Nadřízený mohou být například zaujatí či mít určité předsudky. Proto by hodnocení mělo být kombinováno s dalšími typy např.:

- „*hodnocení spolupracovníků*“,

- „sebehodnocení“,
- „hodnocení podřízenými“. (11)



Obrázek 1: Typy hodnocení dle zdroje (11)

2.3.6 Metody hodnocení

Metod hodnocení existuje velická škála, některé jsou vhodnější pro nedělnické kategorie, jiné pro dělníky a další jsou univerzální. Uvedeny tedy budou jen ty, kterou jsou vhodné pro malé a střední podniky, pozor musí však být měřitelné. (6)

Podle autora Jiřího Dudy se metody dělí na:

- **Metody orientující se na minulost:**
 - ✓ hodnotící stupnice - hodnotitel provádí subjektivní ocenění pracovníka dle jeho výkonu, podle dané stupnice. Výhodou je mnohostrannost a operativnost. Mezi nevýhody patří to, že jsou založeny na převzatých podkladech a nejsou do nich adaptovány nové podmínky.
 - ✓ dotazníky - tato metoda vyžaduje, aby hodnotitel vybral příslušné slovní hodnocení pracovního výkonu. Výhodou je úspornost a nenáročnost. Nevýhodou je jejich zkreslení, špatná interpretace výroků na dotazníku.
 - ✓ metoda klíčové události - vychází z posuzování dobrých a špatných výsledků práce pracovníka za určité období. Nevýhodou je že tyto události mohou být ovlivněny nahodilými činiteli.

- ✓ metoda pomocného posudku - tato metoda vyžaduje hodnocení písemnou formou, jedním z problémů je že délka i obsah popisu se u různých hodnotitelů liší. Toto hodnocení je samozřejmě ovlivněno osobním vztahem hodnoceného a hodnotitele.
- ✓ hodnocení srovnáváním s jinými pracovníky - tato metoda je využitelná hlavně pro účely vytvoření soutěživého prostředí, motivování a zlepšování výkonu pracovníků. Tyto metody však nejsou vhodné pro účely odměňování. Pozor si musíme dávat i při porovnávání, některé výkony nelze porovnávat mezi sebou.
- **Metody orientující se na budoucnost:**
 - ✓ sebehodnocení - tato metoda je založena na snaze přimět zaměstnance, aby vyjádřil sám svůj názor na vlastní pracovní výkon a chování.
 - ✓ psychologické hodnocení - jedná se o to, že podniky mají své vlastní psychology, kteří se zaměřují na všechny zaměstnance jednotlivě.
 - ✓ hodnotící střediska - tato metoda je založena na sérii simulací pro manažerské pozice, při nichž se testuje pracovní způsobilost zaměstnance na danou pozici.
- **Trvale průběžné hodnocení** - kdy se využívá vícezdrojové hodnocení, jedná se o systém 360° zpětné vazby. Kdy hodnotí spolupracovníci, podřízení, zákazníci i dodavatelé. Výhodou je jiný pohled než pouze nadřízeného ale nevýhodou je její složitost.
- **Supervizoři** - jedná se tedy o hodnocení zaměstnanců jejich nadřízenými, ale i podřízenými, spolupracovníky, třetími osobami i externími.
- **Vlastní hodnocení. (4)**

Podle autora Josefa Koubka jsou metody následující:

- **Hodnocení podle stanovených cílů** - používá se především u nedělnických kategorií a má následující postup:
 - ✓ stanovení jasných a přesně definovaných a termínovaných cílů práce, které má pracovník dosáhnout,
 - ✓ zpracování plánu postupu ukazujícího, jak se má cílů dosáhnout,
 - ✓ vytvoření podmínek pro to, aby pracovníci mohli realizovat tento plán,
 - ✓ měření a posuzování plnění cílů,

- ✓ návrh a realizace opatření ke zlepšení.
- **Hodnocení na základě plnění norem** - tento postup hodnocení se používá u dělnických kategorií a postup je následující:
 - ✓ stanovení norem nebo očekávané úrovně výkonu,
 - ✓ seznámení pracovníků s normami,
 - ✓ porovnávání výkonu s normami.
- **Hodnocení pomocí stupnice** - jedná se o slovní nebo číselnou metodu. Hodnotí nejen souhrnně, ale i podle jednotlivých kritérií. Výhodou je, že vedoucí může porovnávat zaměstnance mezi sebou a to prostřednictvím množství jimi získaných bodů. Nevýhodou však je, že hodnotitel někdy netuší, jak má určitý výkon obodovat. (6)

2.3.7 Hodnocené faktory

Hodnocenými faktory jsou:

- **pracovní výkon** (odborná způsobilost, plnění zadaných cílů a požadovaných výsledků),
- **pracovní chování** (míra iniciativy, rozhodovací vlastnosti a odpovědnost, hospodárné jednání),
- **sociální chování** (spolupráce, schopnost vést lidi, pracovní spolehlivost a dodržování bezpečnosti při práci). (4)

2.3.8 Kritéria hodnocení

Kritérium je výsledkem činnosti nebo připravenosti podávat výkony, podle něhož se hodnotí úspěšnost resp. neúspěšnost zaměstnance. Tato kritéria ovlivňují výkony pracovníků a jejich špatné nastavení vede k nežádoucímu chování, které může ohrozit společnost jako takovou. Je proto nutné tato kritéria volit s ohledem na strategii podniku. (10)

Kritéria by měla být:

- objektivní spíše než subjektivní,
- ve vztahu k práci a jejímu popisu,
- chování ne vlastnosti,
- musí být v moci hodnoceného,

- ve vztahu ke specifické funkci ne brané dohromady,
- musí být včas a dopředu sděleny zaměstnanci,
- liší se dle kategorie zaměstnanců. (11)

Příklady kritérií určených pro hodnocení:

- **Výsledky práce:**
 - ✓ množství práce,
 - ✓ kvalita práce,
 - ✓ zmetkovitost,
 - ✓ spokojenost zákazníků,
 - ✓ množství reklamací.
- **Pracovní chování:**
 - ✓ ochota přijmutí úkolů,
 - ✓ ochota vzdělávat se,
 - ✓ úsilí při plnění úkolů,
 - ✓ ohlašování problémů,
 - ✓ docházka,
 - ✓ dodržování pravidel.
- **Sociální chování:**
 - ✓ ochota ke spolupráci,
 - ✓ jednání s lidmi,
 - ✓ vztahy se zákazníky a spolupracovníky.
- **Dovednosti a znalosti:**
 - ✓ znalost práce,
 - ✓ dovednost,
 - ✓ fyzická síla. (11)

2.3.9 Zlatá pravidla hodnocení výkonu

Mezi hlavními pravidla při tvorbě hodnocení výkonu patří:

- dokumentace,
- chvála a kritika,
- hlavně žádná překvapení. (9)

2.3.10 Postup při hodnocení pracovníka

Tento proces zahrnuje tři fáze:

➤ **Příprava:**

- ✓ zaškolení hodnotitelů,
- ✓ plán hodnotících rozhovorů,
- ✓ doplnění informací o hodnocení,
- ✓ sebehodnocení,
- ✓ vypracování předběžných závěrů,
- ✓ písemná příprava hodnocení.

➤ **Hodnotící rozhovor:**

- ✓ uvítání a otevření dialogu,
- ✓ vysvětlení cílů a postupů,
- ✓ ocenění kladných výsledků,
- ✓ diskuse na téma zlepšení možných cest a podmínek zdokonalení,
- ✓ vytvoření společných představ budoucích výkonů,
- ✓ povzbuzení, motivace k budoucím výkonům.

➤ **Po hodnotícím rozhovoru:**

- ✓ doplnění hodnotících listů a předání výstupů,
- ✓ dodržení dané doby,
- ✓ projednání závěrů a doporučení,
- ✓ aplikace závěrů. (11)

2.3.11 Důvody k zavedení systému hodnocení

Důvody pro zavedení hodnotícího systému jsou následující:

- poskytnout a získat zpětnou vazbu o výkonu, rozvoji, spokojenosti, názorech, vztazích i úzkých místech,
- navrhnout a prodiskutovat potřebné změny a opatření týkající se způsobu výkonu práce, chování a komunikace,
- stanovit výkonové a rozvojové cíle a definovat dohody,
- poskytnout potřebné informace zaměstnancům (o pracovních povinnostech, technologickém postupu),
- motivovat hodnoceného k vyšším výkonům,

- objektivizovat podklady pro odměňování,
- ovlivňovat postoje vůči podniku, ale i produktům. (10)

2.3.12 Přínosy hodnocení zaměstnanců

Přínosy a využití pro vedoucí pracovníky

Jedním z přínosů je, že vedoucí dokáže díky hodnocení výkonu plně využít schopností svých zaměstnanců, lépe si tedy uvědomí silné ale i slabé stránky a místa, která vyžadují zlepšení a to u jednotlivých zaměstnanců. Jde tedy o to rozdělit zaměstnance na ty, kteří zvládají svou práci a ty, kterým je potřeba trochu napomoci. (9)

Přínosy a využití pro zaměstnance

Během procesu hodnocení vedoucí zaměstnancům objasňují oblasti zodpovědnosti. Zaměstnanci tak získají informace ohledně rozsahu a povahy jejich práce. Vyloučí se tedy možnost zaměstnance tvrdit, že nevěděl, že to má udělat. Zaměstnanci získají i zpětnou vazbu a zjistí, jak si při určitém úkolu vedli. (9)

Přínosy pro organizaci

Tento systém hodnocení napomáhá chránit podnik proti nařčení z diskriminace, protože má stejná kritéria pro každého ze zaměstnanců. Dokáže se odhalit růst zaměstnanců a vytyčit plány kariérního růstu. V neposlední řadě taky napomáhají k zavedení spravedlivých a konkurenceschopných programů pro řízení mezd. (9)

2.3.13 Využití výsledků hodnocení zaměstnanců

Výsledky hodnocení pracovníků se používají na:

- zvýšení pracovní výkonnosti zaměstnanců,
- motivaci zaměstnanců a zvýšení efektivnosti práce,
- odměňování podle zásluh jednotlivců,
- rozhodování o přemístění či povýšení,
- rozhodnutí o rozvázání pracovního poměru,
- poskytnutí zpětné vazby zaměstnancům,
- identifikaci potenciálu zaměstnanců,
- hodnocení schopností zaměstnanců,
- identifikaci vzdělávacích potřeb. (4)

2.3.14 Sdělení výsledků zaměstnancům

S výsledky hodnocení musí být samozřejmě seznámeni i jednotlivý zaměstnanci, musejí být s nimi projednány a mělo by jim být umožněno se k nim vyjádřit. K tomuto projednání slouží tzv. hodnotící rozhovor. Při tomto rozhovoru je třeba nalézt způsob nápravy špatného výkonu a projednat další důsledky, které vyplývají z hodnocení jako je odměňování, vzdělání či propuštění). (6)

2.3.15 Snižování efektivity systému a jak se tomu vyhnout

Efektivita systému může být snižována řadou problémů:

- podnik nemá jasno o účelu systému hodnocení,
- provázanost na mzdu zabraňuje otevřené diskusi o problémech,
- zatajování informací zaměstnancům,
- hodnotitel napadá povahu hodnoceného,
- přílišná subjektivita v hodnocení. (3)

Aby bylo hodnocení efektivní, musí být zaměřeno na všechny oblasti a to na výstup, vstup i proces.

Mezi oblasti efektivního hodnocení patří:

- **výstup** - jedná se o výkony a výsledky, které jsou dobře měřitelné,
- **vstup** - jedná se o kompetence, ale i přístup hodnoceného k úkolu,
- **proces** - přístup pracovníka k zadáním, úkolům a podobně. (7)

2.3.16 Chyby v procesu hodnocení

Mezi hlavní chyby v procesu hodnocení zaměstnanců patří:

- předpojatost a zaujatost,
- arogantní postoj,
- zlatý střed efekt,
- špatně zvolené měřítko stupnice hodnocení,
- úmyslné chyby proti etice hodnocení,
- přílišná shovívavost. (4)

2.4 Benefity pro zaměstnance

Důvodem proč investovat do zaměstnaneckých výhod je větší motivace a spokojenost zaměstnanců. Jejich existence je v podniku důležitým kritériem při hodnocení pozice společnosti na trhu. Tyto benefity jsou vnímány i novými potenciálními zaměstnanci. Z pohledu nákladů jsou velice flexibilní a snadněji se řídí (při problémech a nutnosti redukovat náklady jsou úspory v této oblasti pro zaměstnance přijatelnější než úspory z pohledu na jejich mzdu). Dobře nastavený systém posiluje loajalitu zaměstnanců a motivuje je k vyššímu pracovnímu výkonu. (5)

Zaměstnanecké výhody slouží potřebám všech pracovníků, jedná se o nástroj zvyšování jejich věrnosti a určují i to, jak o ně zaměstnavatelé pečují. Společnost si může prostřednictvím těchto výhod zajistit i konkurenceschopnost svého souboru hmotných odměn. (8)

2.4.1 Způsob realizace zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody jdou realizovat následujícími způsoby:

- **jednotný program pro všechny zaměstnance** - tedy systém, podle kterého mají všichni zaměstnanci nárok na veškeré nabízené benefity a je na nich, jestli je vyčerpají nebo ne. Nevýhodou je, že investice do určitého programu stojí společnost nemalé peníze a zaměstnanci o něj nemusí mít zájem,
- **diferencovaný přístup** - systém „odlišných balíčků“ pro jednotlivce či skupiny zaměstnanců. Důležité je ale respektovat zásadu rovnosti a zákaz diskriminace! Tento systém může být více motivační. Každá skupina může využívat jiných benefitů a to podle sebe. Mladší zaměstnanci preferují benefity blíže k finančním plněním (bezúročné půjčky, sociální výpomoci). Všichni zaměstnanci pak cení možnost delší dovolené, úrazové pojištění, příspěvky na dopravu.

2.4.2 Význam zaměstnaneckých výhod pro obě strany

Význam výhod pro zaměstnance:

- služby a výhody jsou snadno dostupné a to i pro rodinu,
- nepřímé odměňování zvyšuje příjem, ale někdy nezvyšuje daň z příjmu,
- nepodléhají inflaci,

- snižují výdaje za služby a zboží na běžném trhu. (4)

Význam výhod pro zaměstnavatele je:

- stále rostoucí konkurence při náboru a výběru zaměstnanců,
- nutnost stabilizace kvalifikovaných zaměstnanců,
- zvýšení spokojenosti při práci,
- možnost zvýšit celkový příjem zaměstnance,
- možnost ovlivňovat zaměstnance. (4)

2.4.3 Typy zaměstnaneckých výhod

Hlavní výhody se týkají osobní bezpečnosti, peněžní pomoci, osobních potřeb a dobrovolných výhod. V následujícím textu budou jednotlivé zaměstnanecké výhody blíže popsány. (8)

Výhody týkající se osobní bezpečnosti:

- **zdravotní péče** - zabezpečení soukromé zdravotní péče prostřednictvím zdravotního pojištění,
- **pojištění** - pro případ osobních úrazů,
- **nemocenské dávky** - které zajišťují poskytování plné mzdy po určitou dobu nemoci a po určité době jen její část. (8)

Výhody prostřednictvím peněžní pomoci:

- **podnikové půjčky** - bezúročné půjčky, případně větší půjčky s nízkým úrokem,
- **pomoc při splácení hypoték** - dotované platby úroků z hypoték do určité výše,
- **členské příspěvky** - v určitých sdruženích. (8)

Výhody pro osobní potřeby:

- mateřská dovolená,
- volno z osobních důvodů,
- poradenské služby před odchodem do důchodu. (8)

2.4.4 Financování výhod pro zaměstnance

Z pohledu zaměstnavatele

Z pohledu zaměstnavatele, můžeme uvést, že v současnosti existují tři možnosti financování výhod pro zaměstnance.

Mezi tyto možnosti financování výhod pro zaměstnance patří:

- hrazení ze zisku po zdanění,
- na vrub nedaňových nákladů zaměstnavatele,
- na vrub daňových nákladů. (5)

Od začátku roku 2007 mají společnosti větší prostor pro poskytování některých výhod i na vrub daňových nákladů. Jednou z podmínek, aby tyto výdaje mohly být daňově uznatelné pro společnost je existence kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele či jiné pracovní smlouvy, z níž tyto výhody pro zaměstnance vyplývají. Existuje-li pak nějaká z uvedených smluv a nestanoví-li zákon o daních z příjmů jinak a jsou splněny podmínky daňové znatelnosti (tzn. „*musí jít o prokázané výdaje vynaložené na dosažení, zajištění a udržení příjmů zaměstnavatele*“) může tyto náklady zaměstnavatel zahrnout do daňově uznatelných nákladů. (5)

Podle zákona o daních z příjmů se za tyto daňově uznatelné výdaje považuje např.:

- „*výdaje na pracovní a sociální podmínky*“,
- „*péče o zdraví*“,
- „*zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců*“. (5)

Z pohledu zaměstnance

V následujícím textu budou uvedeny zaměstnanecké výhody a to z pohledu zaměstnance. Tyto výhody mohou ovlivnit, resp. neovlivnit výši mzdy zaměstnance.

Pro přehled si uvedeme, že u zaměstnanců mohou být výhody:

- zdaňovány daní z příjmu a jsou tedy zahrnuty do vyměřovacího základu pro odvod pojistného,
- úplně osvobozeny od daně.

Vrátíme-li se k problematice daňově uznatelných nákladů pro zaměstnavatele. V současnosti totiž až na výjimky platí, že je-li výhoda pro společnost daňovým výdajem, jedná se z pohledu zaměstnance o jeho zdanitelný příjem, který se zahrnuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného. (5)

Je-li však zaměstnanecká výhoda financována ze zisku po zdanění či na vrub nedaňových nákladů zaměstnavatele, jedná se o příjem zaměstnance, který je od daně osvobozen. Jedná se především o nepeněžní plnění poskytované formou kulturních, rekreačních, vzdělávacích a zdravotnických zařízení, nepeněžní příspěvky na stravování. V případě poskytnutí plnění v peněžní formě, by se však opět jednalo o zdanitelný příjem na straně zaměstnance. (5)

3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

Tato část diplomové práce je zaměřena na konkrétní společnost. Tato společnost se nazývá ADAVAK, s.r.o., jedná se o stoprocentní dceřinou společnost Města Adamova.

V úvodu této kapitoly bude uvedena historie a stručný popis společnosti, tedy základní informace o dané společnosti, předmět podnikání, hospodaření, budoucí strategie, organizační strukturu a orgány společnosti, dále také personální vývoj a produktivita práce.

Další podkapitoly obsahují samostatnou analýzu hodnocení práce, odměňování zaměstnanci, hodnocení zaměstnanců, výsledky dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců s těmito systémy a SWOT analýzu.

3.1 Stručný popis analyzované společnosti

<u>Obchodní firma:</u>	ADAVAK, s.r.o.
<u>Sídlo:</u>	Adamov, Nádražní čp. 455, PSČ 679 04.
<u>Založena:</u>	prosinec 1999.
<u>IČ, DIČ:</u>	255 83 484, CZ25583484.
<u>Právní forma:</u>	společnost s ručením omezením.
<u>Základní kapitál:</u>	18 800 000 Kč.
<u>Obrat v roce 2011:</u>	42 745 760 Kč.
<u>Počet zaměstnanců:</u>	17 (jde o průměrný počet zaměstnanců za rok 2011). (12)



Obrázek 2: Sídlo společnosti ADAVAK, s.r.o. (13)

ČOV



Úpravná vody



Vodojemy



Obrázek 3: Obsluhované areály (13)

Společnost ADAVAK, s.r.o. (IČ 255 83 484) je stoprocentní dceřinou společností Města Adamova. Byla založena v prosinci roku 1999 a v současné době je rozčleněna do tří divizí. (14)

K poslední změně výše základního kapitálu došlo dne 16. září 2003, kdy byl základní kapitál navýšen na částku 18 800 000 Kč. Základní kapitál společnosti je poněkud ve vyšší částce než je obvyklé a to zejména z důvodu, že se jedná o městskou společnost. (14)

Jediným jednatelem je Bc. Jiří Charvát a členy dozorčí rady jsou předseda Josef Novotný a členové doc. Ing. Rudolf Rybář, CSc., Ing. Eva Trčková, Karel Pilát a Ing. Petr Slaviček. (14)

Dle obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Brně, oddíl C, vložka 35772 je předmětem podnikání společnosti ADAVAK, s.r.o.:

- provozování vodovodů a kanalizací,
- rekonstrukce, opravy a údržba silnic,
- výroba a rozvod tepelné energie,
- výroba tepelné energie a rozvod tepelné energie, nepodléhající licenci realizovaná ze zdrojů tepelné energie s instalovaným výkonem jednoho zdroje nad 50kW,
- malířství a natěračství,
- vodoinstalatérství,
- správa a údržba nemovitostí,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených elektrických zařízení. (13)

3.2 Historie společnosti

Společnost ADAVAK, s.r.o. byla založena 2. prosince 1999 a její základní kapitál činil 100 000 Kč. Jediným 100 % vlastníkem bylo Město Adamov. Společnost sídlila v Adamově na adrese Pod Horkou 2. Předmětem podnikání bylo v té době např. provozování vodovodů a kanalizací, vodoinstalátérství, úklid a údržba veřejných komunikací, chodníků a veřejné zeleně, rekonstrukce, opravy a údržba silnic, malířství a natěračství, maloobchod se smíšeným zbožím, činnost účetních poradců, vedení účetnictví a daňové evidence atd. Statutárním orgánem byl pan Leoš Hloušek a členy dozorčí rady byly Stanislav Kala a Ing. Miroslav Rozsypal v čele s předsedou Jiřím Janásem. Dne 20. června 2001 se společnost přesídlila na adresu Nádražní č.p. 455 v Adamově, kde má své sídlo až dodnes. Dne 22. března 2002 se stal statutárním orgánem Jiří Charvát a je jím až do dnes. Dne 16. září 2003 se jediný vlastník společnosti, jímž bylo Město Adamov, rozhodlo vložit do majetku ADAVAKU vodovodní i kanalizační přípojky a tím vzrostl základní kapitál společnosti na výši 18 800 000 Kč. Zhruba od poloviny roku 2008 začala společnost provozovat koupaliště v Adamově. Dále od 2. září 2008 společnost začala provozovat i hostinskou činnost na základě rozhodnutí Města Adamova, společnost provozovala restauraci v Adamově, jednalo se však o ztrátovou činnost a město se rozhodlo o ukončení této činnosti. Dne 10. února 2010 se do předmětu činnosti společnosti přidala i výroba a rozvod tepelné energie a dále výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů a montáž, opravy a revize elektrických zařízení a to na základě vzniku nové divize zásobování teplem, kterou společnost začala provozovat v polovině roku 2010. Mezi členy dozorčí rady od 11. února 2011 patří doc. Ing. Rudolf Rybář, CSc., a Ing. Eva Trčková, Karel Pilát a Ing. Petr Slavíček a předsedou je Josef Novotný. Přehled předmětu podnikání společnosti k 31. prosinci 2011 je uveden výše. (13)

3.3 Budoucí strategie společnosti

Jedním z hlavních strategických úkolů vedení společnosti je zkvalitnit řízení nové divize zásobování teplem, která vznikla v polovině roku 2010. Management společnosti pravidelně hodnotí, zda má tato divize takový přínos, jak se plánovalo. Jako u většiny nových projektů je stále ještě třeba rozpoznat slabá místa a pracovat na jejich vylepšení

či odstranění. Je nutné vyhodnotit dodavatelsko-odběratelské vztahy a to, zda jsou pro společnost smlouvy, které v této oblasti uzavřela, pro ni výhodné a vhodně nastavené. (15)

Bez zákazníků by se neobešel žádný podnik, proto je i ADAVAK, s.r.o. připraven sledovat a vyhodnocovat spokojenost odběratelů vody a tepla s jeho službami. Chce samozřejmě udržovat kvalitu pitné vody na nejvyšší možné úrovni a být spolehlivým dodavatelem, a to i v případě náhlých havárií apod. S ohledem na klienty je pro společnost velmi důležité, aby zaměstnanci, kteří se s nimi osobně setkávají, působili důvěryhodně a profesionálně. Proto samozřejmě nezapomíná společnost své zaměstnance školit i v tomto směru. Společnost se snaží, všechny informace, které zákazníci potřebují a chtějí, k nim dostat co nejrychleji a to např. nově zavedenou sekci pro odběratele na svých webových stránkách. (15)

Vedení ADAVAK, s.r.o. dále hodlá prověřit využití veškerého svého majetku a přínos jeho vlastnictví. Vzhledem k tomu, že evidence nepoužívaného majetku způsobuje nadbytečné náklady, je pro společnost důležité zaměřit se na jeho případný prodej, který by tyto náklady podniku snížil. Společnost však nezapomíná zaměřit se i na to, zda je s majetkem správně zacházeno a je-li prováděna pravidelná údržba. (15)

V oblasti kvalifikace a motivace zaměstnanců společnost kontroluje, zda je tato motivace a kvalifikace dostačující a to jak z pohledu podniku, tak z pohledu zaměstnanců. Případně zjišťuje, zda má každý ze zaměstnanců takovou způsobilost, aby mohl bez problémů vykonávat práci na své pracovní pozici. Společnost také monitoruje, v jakém prostředí lidé pracují, a zda mají ideální podmínky pro to, aby podávaly co nejlepší pracovní výkony. (15)

Veškerou svoji činnost chce podnik vykonávat v souladu s šetrností k životnímu prostředí. Nadále se bude řídit platnou legislativou, vyhláškami a veškerými předpisy, jež jí ukládají určité povinnosti v oblasti ekologie. Rovněž je připravena využívat nové modernější technologie zpracování vody a jejího navrácení do koloběhu přírody. (15)

3.4 Odběratelsko-dodavatelské vztahy

Mezi hlavní náplně činností společnosti patří služba veřejnosti a to v oblasti zásobování pitnou vodou, čištění odpadních vod, výroby a rozvodu tepelné energie. Společnost usiluje o to, aby zákazníci shledávali jejich služby hodnotné, kvalitní a spolehlivé. Jinak řečeno chtějí si i nadále zasloužit důvěru svých zákazníků profesionalitou a příkladným vystupováním na všech úrovních vzájemného styku. Ve vztahu k životnímu prostředí se jejich činnost vyznačuje citlivým přístupem, respektujícím příslušné zákony a nařízení. Společnost je toho názoru, že při hospodaření s vodou, jako cenným přírodním zdrojem, je nutno minimalizovat ztráty ve všech fázích jejího využití a že je jejich povinností usilovat o její navrácení do přírodního koloběhu v co nejčistší formě. Ceny služeb jsou odrazem skutečných nákladů vynaložených společností na jejich poskytování. Zákazníky a širokou veřejnost průběžně informují o všech závažných událostech. Nejdůležitější však pro společnost ADAVAK, s.r.o. je nesnížit kvalitu poskytovaných služeb a výrobků. (15)

Situace společnosti na trhu

Situace na trhu zboží a služeb poskytovaných společností ADAVAK, s.r.o. je diametrálně odlišná u jednotlivých divizí. (15)

Divize vodovody a kanalizace

U divize vodovody a kanalizace jde o takřka monopolní prostředí, a to v rámci města Adamova, jelikož společnost je jediným dodavatelem pitné vody ve městě. V oblasti výroby a distribuce pitné vody a odkanalizování a čištění vod odpadních jde o tzv. věcně usměrňovanou cenu, která podléhá kontrole Finančního ředitelství v Brně. Co se týká dodavatelských vztahů, společnost odebírá vodu, kterou nadále zpracovává.

Mezi zdroje určené pro výrobu vody patří:

- podzemní voda z prameniště Josefov a Býčí skála,
- povrchová voda z Křtinského potoka,
- podzemní voda z přivaděče Březová I. (12)

Každý z těchto zdrojů, dá se říci, surové vody se nadále zpracovává, a to:

- podzemní voda z prameniště Josefov se nadále chloruje,
 - povrchová voda z Křtinského potoka se upravuje prostřednictvím určitých strojů (přes různé „písky“) a také se nachloruje,
 - podzemní voda z přivaděče Březová I, jedná se o vodu, kterou společnost odebírá od Brněnských vodáren a kanalizací, tato voda už je určitým způsobem upravena i nachlorována, dá se tedy říci, že ji společnost pouze tzv. nakupuje.
- (12)

Následně, až se voda zpracuje je odvedena do vodojemů a distribuována obyvatelstvu. Podíváme-li se na to z pohledu ceny za surovou vodu, je pro společnost nejlevnější voda podzemní z Křtinského potoka (2,90 Kč za 1 m³), poté voda povrchová (5,60 Kč za 1 m³) a nejdražší je voda nakupovaná od Brněnských vodáren a kanalizací (15,40 Kč za 1 m³). (15)

Tato divize se podílí na celkových tržbách společnosti zhruba 30 %. Pro představu za rok 2011 byl podíl této divize na celkových tržbách 31,07 %. (12)

Divize správa a údržba nemovitostí

U divize správa a údržba nemovitostí jde o velmi konkurenční prostředí. V této divizi musí být neustále kalkulovány ceny jednotlivých zakázek pro zákazníky, jelikož každá zakázka je z jejich strany konfrontována s konkurencí. (15)

Tato divize se podílí na celkových tržbách společnosti zhruba 15 %. Za rok 2011 byl podíl této divize na celkových tržbách ve výši 14,17 %. (12)

Divize zásobování teplem

U divize zásobování teplem jsou jedinou konkurencí malé plynové blokované kotelny, které si začali vytvářet zejména společenství vlastníků bytových jednotek a i malé podniky v Adamově, které byli dříve připojeni na centrální zdroj tepla. Mezi největší dodavatele společnosti patří Energo Adamov, s.r.o. (dodavatel elektrické energie) a Jihomoravská plynárenská (dodavatel zemního plynu). S JMP si společnost musí vždy

nasmlouvat odhadované množství zemního plynu, které odebere následující rok, což je velkou nevýhodou protože v případě, že neodebere toto množství, musí zaplatit i to co neodebrala. (15)

Podíl této divize na celkových tržbách společnosti je zhruba 55 %. V roce 2011 byl tento podíl ve výši 54,76 %. (12)

Zákazníci společnosti

Zákazníky divize vodovody a kanalizace jsou všechny domácnosti a podniky v městě Adamově. Procentní podíl domácností na celkových tržbách je zhruba 76 % a zbývajících 24 % celkových tržeb tvoří podniky. V oblasti zásobování teplem je zákazníkem společnosti drtivá většina domácností a podniků, ti kteří nejsou, mají vlastní blokové kotelny, a teplo tudíž neodebírají. Procentní podíl domácností na celkových tržbách je u této divize zhruba 84 % a zbývajících 16 % celkových tržeb tvoří podniky. Správu a údržbu nemovitostí poskytuje podnik u některých bytových domů v Adamově i blízkém okolí. (15)

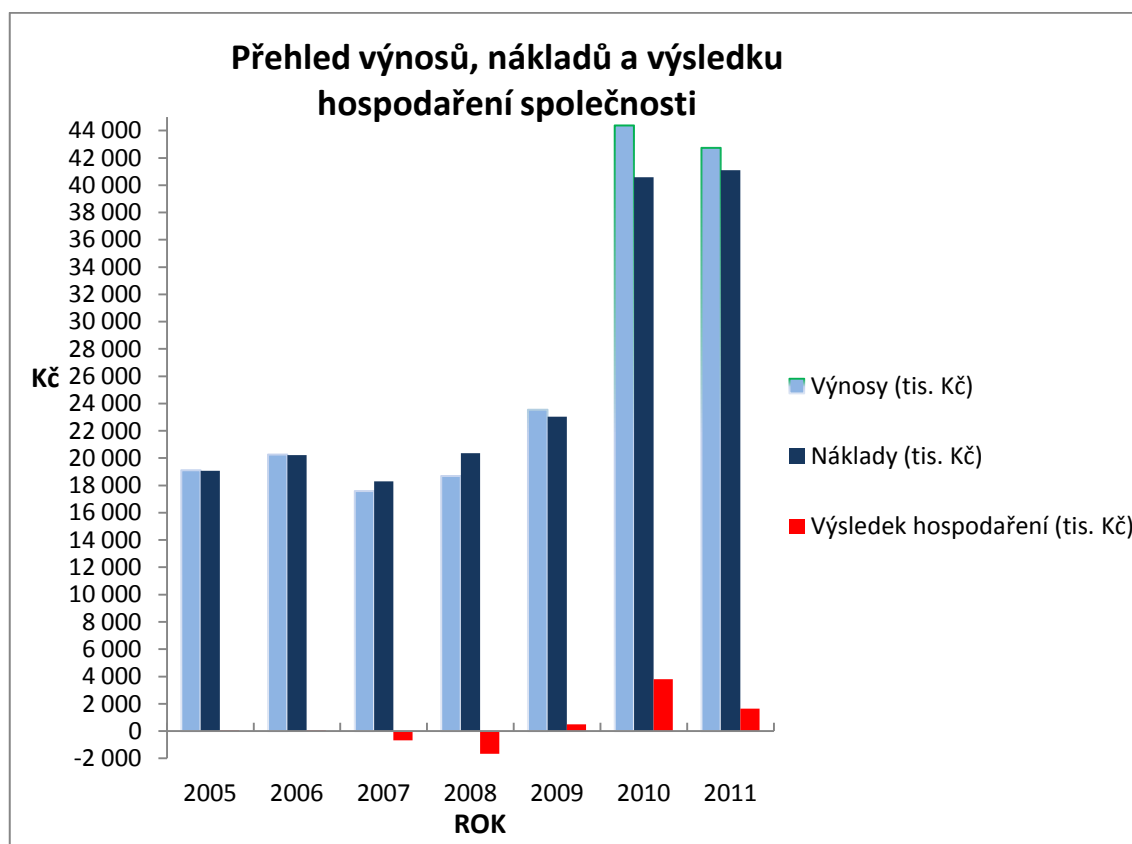
3.5 Hospodaření společnosti

Důležité pro analýzu společností je i seznámení se s určitou hodnotou společnosti a to jak s hodnotou čistého obratu společnosti, tak i s výsledkem hospodaření, výši dlouhodobého majetku, vlastním kapitálem a základním kapitálem. V následujícím textu budou uvedeny některé důležité hodnoty a to za rok 2011.

Stručný výpis uvedených hodnot:

- Výsledek hospodaření v roce 2011 dosahoval výše 1 640 017 Kč.
- Obrat společnosti v roce 2011 činil 42 745 760 Kč.
- Základní kapitál společnosti v roce 2011 byl 18 800 000 Kč.
- Vlastní kapitál společnosti v roce 2011 byl 23 235 870 Kč.
- Hodnota dlouhodobého majetku společnosti v roce 2011 činila 20 887 594 Kč.
- Hodnota dlouhodobého úvěru společnosti v roce 2011 činila 907 783 Kč. (12)

Dále je uvedena ekonomická situace společnosti za předchozích sedm let. A to především vývoj výnosů, nákladů a výsledku hospodaření společnosti.



Graf 1: Vývoj výnosů, nákladů a výsledku hospodaření v letech 2005 - 2011

Zdroj: zpracováno dle (16)

Z předcházejícího grafu je zřejmé, že výnosy společnosti v letech 2005 - 2011 velice kolísaly. V roce 2006 mírně vzrostli oproti roku 2005 a to z důvodu vyššího odběru pitné vody obyvateli města. V roce 2007 byl ale zaznamenán pokles a to zhruba o 3 mil. Kč a to z důvodu rapidního snížení odběru jak pitné, tak užitkové vody a to následkem toho, že jeden z podniků v Adamově velice snížil svůj odběr vody. Tento podnik začal totiž propouštět zaměstnance a snižovat svou výrobu. V roce 2008 došlo oproti roku 2007 o růst výnosů zhruba o jeden milion korun, důvodem tohoto nárůstu bylo zvýšení ceny vodného a stočného v Adamově. V roce 2009 došlo opět ke zvýšení a to o 4 mil. Kč, hlavním důvodem tohoto zvýšení byl fakt, že společnost začala provozovat hostinskou činnost. V roce 2010 vzrostly výnosy zhruba o polovinu oproti roku 2009 a to proto, že společnost od poloviny roku 2010 začala dodávat,

obyvatelům i některým podnikům města, tepelnou energii. V roce 2011 došlo k poklesu výnosů o 2 mil. Kč, důvodem bylo snížení odběru tepelné energie. Některé bytové domy, které od společnosti odebírali tuto energii, si totiž vybudovali přímo v domě vlastní blokové kotelny.

Z grafu je také zřejmé, že náklady v letech 2005 - 2008 oscilovali kolem 19 mil. Kč. Dá se říci, že náklady kopírovali výnosy. V roce 2006 vzrostli z důvodu růstu odběru vody, společnost jí tedy musela vyrábět více. V roce 2007 poklesli z důvodu snížení odběru vody největšího podniku v Adamově, společnost tedy vyráběla méně vody. V roce 2008 vzrostly náklady zhruba o 2 mil. Kč, v tomto roce totiž společnost začala provozovat koupaliště v Adamově, což mělo za následek růst odběru vody společnosti samotné a také zvýšení mzdových nákladů. V roce 2009, jak už bylo dříve uvedeno, začala společnost provozovat hostinskou činnost, což znamenalo nárůst jak mzdových tak i dalších nákladů na nákup surovin. V roce 2010 společnosti vzrostli náklady o zhruba polovinu a to proto, že začala odebírat plyn, který nadále zpracovala a dodávala ho obyvatelstvu Adamova jako tepelnou energii. V roce 2011 vzrostli náklady zhruba o milion korun z důvodu zdražení ceny plynu a zvýšení jeho odběru.

V předcházejícím grafu je uveden i výsledek hospodaření společnosti v letech 2005 - 2011. V prvních dvou letech je skoro neznatelný, společnost v těchto letech dosahovala zisku ve výši 57 000 Kč resp. 59 000 Kč. V roce 2007 a 2008 však byla společnost velice ztrátová. V roce 2007 měl veliký vliv na tuto ztrátu fakt, že došlo k poklesu odběru vody. V roce 2008, kdy společnost provozovala i koupaliště došlo však o prohloubení ztráty zhruba o jeden milion korun oproti roku 2007. Provozování koupaliště bylo velice ztrátové a tržby z jeho provozování v žádném případě nepokryli ani spotřebovanou vodu. V roce 2009 společnost dosáhla opět zisku. V roce 2010 byl tento zisk nejznatelnější a to z důvodu rozšíření předmětu podnikání i o dodávky tepelné energie. V roce 2011 byl tento zisk o polovinu menší z důvodu růstu nákladů a poklesu odběru tepelné energie.

3.6 Organizační struktura společnosti

Společnost je tvořena třemi divizemi. Tyto divize tvoří komplexní tým, který je schopen zajistit všechny služby, které se týkají výroby a distribuce pitné vody, odvádění a čištění vody odpadní, výrobou tepelné energie a rozvodu tepelné energie. Dále pak správy a údržby nemovitostí a to jak bytů, tak i nebytových prostor. (13)

Divize správa a údržba nemovitostí

Divize správa a údržba nemovitostí zahrnuje tyto oblasti:

- **Správa bytových prostor:**
 - zajišťování činností souvisejících se správou nájemních domů a bytů,
 - zajišťování činností souvisejících se správou domu společenství vlastníků.
 - **Správa nebytových prostor:**
 - úkony prováděné v rámci správy,
 - technický servis,
 - zajištění běžné údržby, havarijních i plánovaných oprav, rekonstrukcí a modernizací,
 - ekonomika.
 - **Další zajišťované činnosti:**
 - zajištění vlastníkově výpočet výše možných nových předpisů nájmu,
 - zajištění celkové přípravy revitalizaci bytových domů,
 - zajištění pomoci při kontrolách cen od dodavatelů energetických médií,
 - zajišťování havarijní služby vyproštění z výtahů, voda, topení, odpady, kanály.
- (13)

Divize vodovodů a kanalizací

Divize vodovodů a kanalizací zahrnuje tyto oblasti:

- Vodovod města Adamova.
- Kanalizace pro veřejnou potřebu - Adamov. (13)

Recipientem pro veškeré splaškové i průmyslové vody, které jsou odkanalizovány stokovou sítí města Adamova a čištěny na čističce odpadních vod, je řeka Svitava. (13)

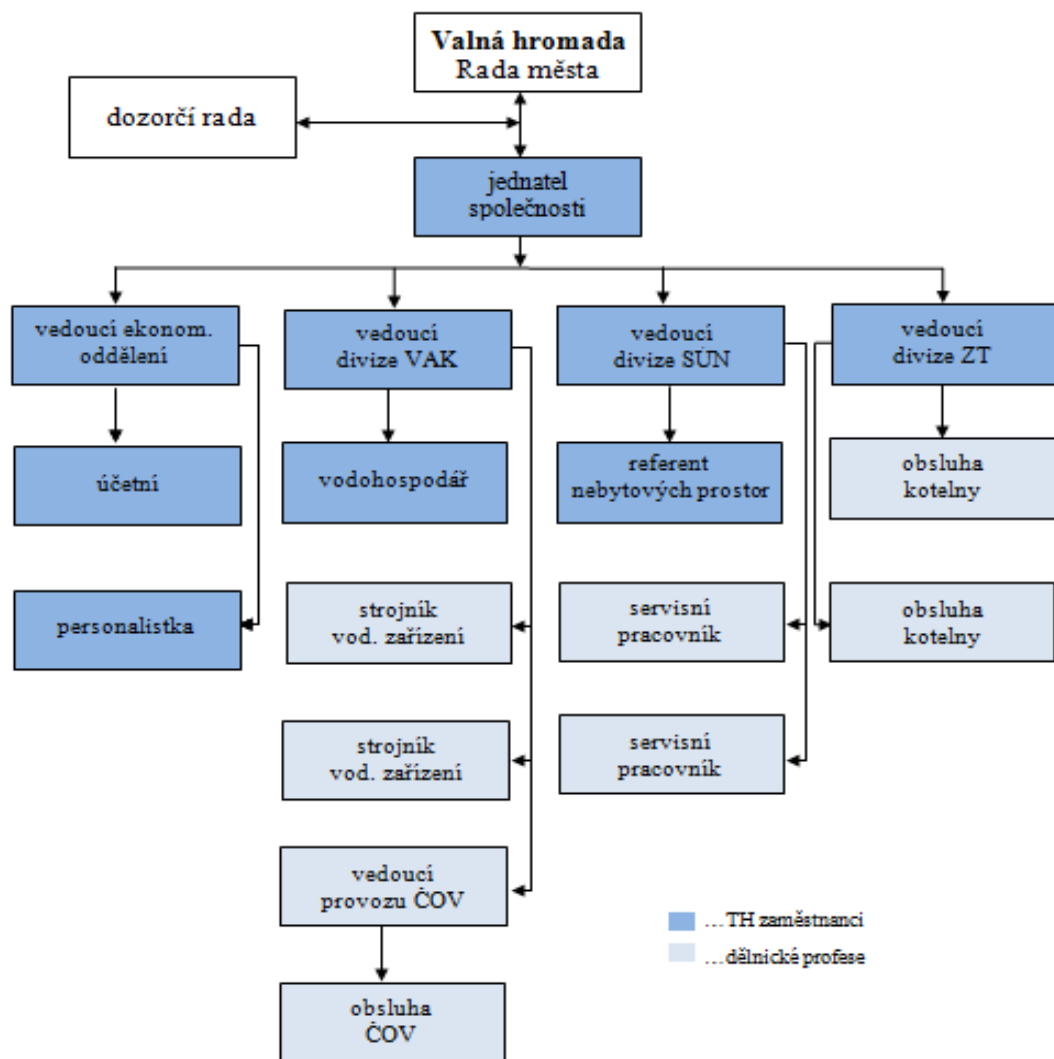
Pitná voda, dodávaná pro hromadné zásobování obyvatel města Adamova, je zajišťována ze tří zdrojů:

- podzemní voda z prameniště Josefov a Býčí skála,
- povrchová voda z Křtinského potoka,
- podzemní voda z přivaděče Březová I. (13)

Divize zásobování teplem

Hlavní činností této divize je výroba tepelné energie a rozvod tepelné energie, nepodléhající licenci, realizovaná ze zdrojů tepelné energie. Společnost provozuje dvě velké plynové kotelny s centrálním rozvodem teplé vody a páry sloužící pro občany města Adamova. Odběratelé jsou zejména společenství vlastníků bytových jednotek, Město Adamov a podnikatelské subjekty. Všichni odběratelé jsou na území města Adamova, což je dáno jejich připojením na soustavu centrálního zásobování teplem. (13)

Rozložení zaměstnanců ve společnosti ADAVAK, s.r.o. je znázorněno v následující organizační struktuře společnosti. Společnost má v současnosti sedm zaměstnanců dělnických profesí, osm technicko-hospodářských zaměstnanců, jednatele a celá tato společnost spadá pod radu Města Adamova. V současné době společnost nenabízí žádná volná pracovní místa.



Obrázek 4: Organizační struktura společnosti (15)

VAK...vodovody a kanalizace

ČOV...čistírna odpadních vod

SÚN...správa a údržba nemovitostí

ZT.....zásobování teplem

3.7 Personální vývoj společnosti

Ve společnosti ADAVAK, s.r.o. se každý rok zaznamenává pohyb zaměstnanců a to vzhledem k jejímu rozvoji, k němuž došlo v polovině roku 2010, tím, že společnost začala vyrábět a dodávat tepelnou energii a dále také poskytuje další služby s tím spojené.

Fluktuace zaměstnanců se ve společnosti pohybuje od roku 2005 do roku 2011 zhruba okolo 10 %. Nejnížší byla zaznamenána v roce 2007 a to ve výši 5,55 %, naopak nejvyšší byla v roce 2009 a to 50 %, jak už bylo uvedeno i výše k této změně došlo z důvodu provozování hostinské činnosti společností.

Co se týká průměrného počtu zaměstnanců, tak v letech 2005 - 2008 jejich počet kolísal kolem 17 zaměstnanců a tedy i fluktuace zaměstnanců byla necelých 6 %. V těchto letech docházelo k odchodům do předčasného důchodu. V roce 2009 počet zaměstnanců rapidně vzrostl a to z důvodu, že společnost začala provozovat hostinskou činnost, netrvalo dlouho a v roce 2010 tuto činnost opustili, což mělo za následek mírný pokles počtu zaměstnanců, ale zároveň společnost začala provozovat tepelnou energii a došlo tedy i k mírnému nárůstu jejich počtu. Fluktuace v tomto roce byla 12,5 %. Následně v roce 2011 došlo k propouštění a to z důvodu, že společnost snížila směnnost v čistírně odpadních vod ze dvou na jednu. Fluktuace zaměstnanců tedy v tomto roce dosáhla hodnoty 19,05 %. Doporučená hodnota fluktuace je ve výši 5 % - 7 %, z čehož vyplývá, že společnost ve sledovaném období dosahovala velice dobrých hodnot. (19)

Tabulka 1: Výše mzdových nákladů a počet zaměstnanců v letech 2005 - 2011

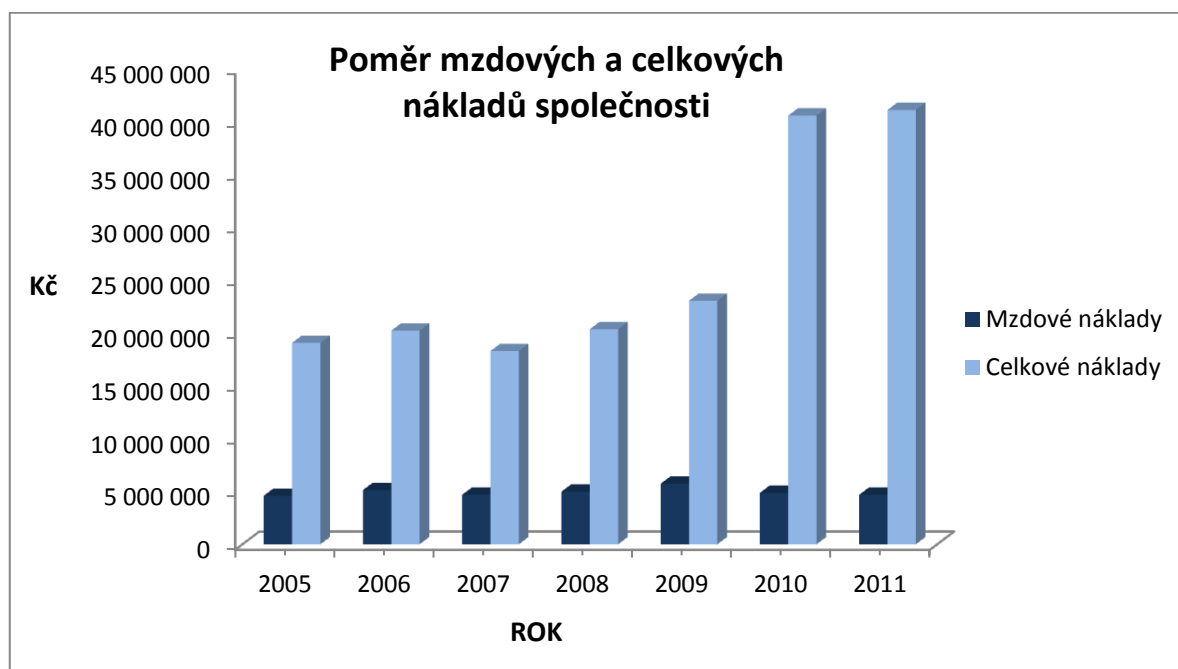
Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Mzdové náklady (v tis. Kč)	4 590	5 136	4 688	4 983	5 733	4 870	4 685
Počet zaměstnanců	17	18	17	16	24	21	17
Měsíční průměrná hrubá mzda (v Kč)	22 501	23 777	22 979	25 951	19 907	19 324	22 965

Zdroj: zpracováno dle (12)

Předcházející tabulka uvádí počty zaměstnanců v letech 2005 - 2011 a také mzdové náklady společnosti na tyto zaměstnance. Dále je v tabulce vypočtena i průměrná měsíční hrubá mzda na jednoho zaměstnance.

V roce 2005 se průměrná měsíční mzda pohybovala ve výši 22 501 Kč a společnost měla v té době 17 zaměstnanců, což se dá říct, že je její průměr a to v celém sledovaném období, až tedy na rok 2009, do kterého částečně od září vstupuje i nová činnost společnosti, což se tedy neprojeví v průměrném počtu zaměstnanců.

Následující graf uvádí, jak se vyvíjela výše mzdových nákladů oproti celkovým nákladům společnosti.



Graf 2: Poměr mzdových oproti celkovým nákladům v letech 2005 - 2011

Zdroj: zpracováno dle (16)

Celkové náklady byly rozebrány už v předcházející kapitole, jenom pro přiblížení budou uvedeny větší výkyvy v těchto nákladech. V letech 2005 - 2008 oscilovali celkové náklady kolem 19 mil. Kč. V roce 2006 vzrostli z důvodu růstu odběru vody obyvatelstvem města. V roce 2007 poklesli a to z důvodu snížení odběru vody největšího podniku v Adamově. V roce 2008 vzrostly celkové náklady z důvodu,

že společnost začala provozovat koupaliště v Adamově, což mělo za následek nárůst odběru vody společností samotné. V roce 2009 začala společnost provozovat hostinskou činnost, což znamenalo další nárůst celkových nákladů, jednalo se především o nákup surovin. V roce 2010 společnosti vzrostli náklady o zhruba polovinu a to proto, že začala odebírat zemní plyn pro výrobu tepelné energie. V roce 2011 opět částečně vzrostli a to z důvodu zdražení ceny plynu a i zvýšení jeho odběru.

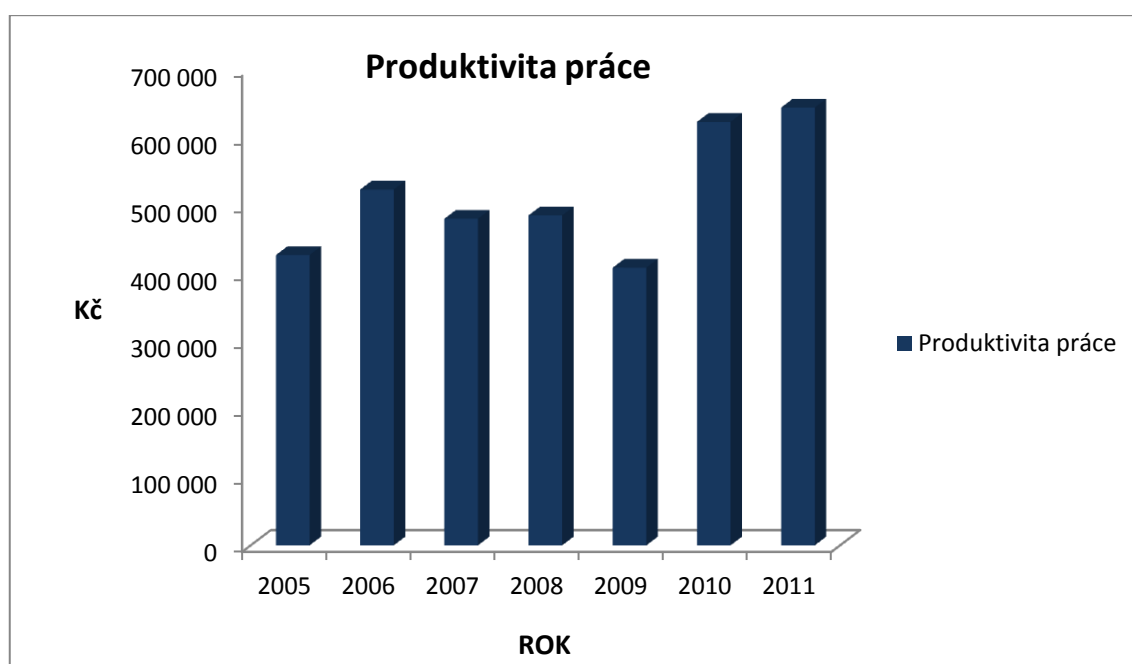
Na růst či pokles mzdových nákladů měl vliv kolísavý trend počtu zaměstnanců. V letech 2005 - 2008 počet zaměstnanců kolísal kolem počtu 17 zaměstnanců na základě změn v jejich počtu, kolísaly i mzdové náklady. V těchto letech docházelo k odchodům do předčasného důchodu. V roce 2009 počet zaměstnanců rapidně vzrostl z důvodu, že společnost začala provozovat hostinskou činnost, od toho se tedy projevil i nárůst mzdových nákladů zhruba o milion korun. V roce 2010 společnost ukončila hostinskou činnost a od poloviny roku začala vyrábět tepelnou energii, došlo tedy k mírnému nárůstu, ale i poklesu počtu zaměstnanců v celkovém pohledu ale šlo o pokles jejich počtu a tedy i k malému poklesu mzdových nákladů. V roce 2011 došlo k propouštění zaměstnanců a to z důvodu, že společnost snížila směnnost v čistírně odpadních vod ze dvou na jednu. Následkem byl opět mírný pokles mzdových nákladů.

Tempa růstu celkových a mzdových nákladů v jednotlivých letech byla velice podobná a pohybovala se zhruba ve stejné výši, nejvyšší rozdíly v těchto tempech růstu byly zaznamenány v roce 2008, 2010 a 2011. V roce 2008 bylo tempo růstu mzdových nákladů 6,29 % a celkových nákladů 11,3 %. Důvodem rozdílů v těchto tempech růstu bylo zahájení provozování koupaliště, kdy mzdové náklady vzrostly jen mírně, ale náklady na potřebnou vodu byly mnohem vyšší. V roce 2010, kdy společnost začala vyrábět tepelnou energii, sice klesly mzdové náklady, a to z důvodu snížení počtu zaměstnanců, ale náklady na zemní plyn byly mnohem vyšší. Tempo růstu mzdových nákladů bylo v tomto roce -15,06 % a celkových nákladů ve výši 76,07 %. V roce 2011 tato tempa růstu byly -3,8 % z pohledu mzdových nákladů a 1,3 % z pohledu celkových nákladů. Pokles mzdových nákladů byl z důvodu snížení směnnosti na čistírně

odpadních vod na druhou stranu zvýšení ceny zemního plynu zvýšilo mírně celkové náklady.

3.8 Produktivita práce

Aby mohla společnost dosahovat svých předem stanovených plánů a především své budoucí strategie, je potřeba pravidelně sledovat vývoj řízení zdrojů a to především lidských napříč celou společností. Jedná se např. o propočet produktivity práce, kterou získáme vydělením přidané hodnoty (z výkazu zisku a ztrát) průměrným počtem zaměstnanců, dále výpočet mzdové produktivity práce, která je dána poměrem přidané hodnoty a mzdových nákladů. Avšak mezi další velice důležité ukazatele patří mzdová rentabilita a podíl zisku na zaměstnance, které napomáhají společnosti v systému hodnocení a odměňování. (15)



Graf 3: Produktivita práce v letech 2005 - 2011

Zdroj: zpracováno dle (16)

Tabulka 2: Produktivita práce v letech 2005 - 2011

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Průměrný počet Zaměstnanců	17	18	17	16	24	21	17
Produktivita práce (v Kč)	426 765	523 056	480 059	485 063	408 167	622 429	643 529
Mzdová produktivita (v Kč)	1,5806	1,8332	1,7409	1,5576	1,7087	2,6841	2,3352
Mzdová rentabilita zisková (v %)	1,249	1,148	-14,738	-33,431	8,805	78,061	35,008
Podíl zisku na zaměstnance (v Kč)	3 372,9	3 276,3	-40 639,9	-104 107,2	21 032,3	181 018,1	96 474,9

Zdroj: zpracováno dle (16)

Z předcházející tabulky je zřejmé, že produktivita práce se v jednotlivých letech pohybuje okolo 500 000 Kč na zaměstnance, drobné výkyvy mohou být ovlivněny např. změnami v technologiích výroby vody, motivací zaměstnanců a samozřejmě i jejich úrovni. Nejvyšší produktivita byla zaznamenána v roce 2011 a nejnižší v roce 2009, což mohlo být způsobeno velkým růstem počtu zaměstnanců v tomto roce.

Mzdová produktivita v celém sledovaném období kolísá kolem hodnoty 1,55, a největší nárůst zaznamenal rok 2010, kdy byl zaznamenán velký nárůst mzdových nákladů. Což mohlo být způsobeno hlavně změnami v odměňovacím systému společnosti z důvodu příchodu nových zaměstnanců a vytvoření tedy nových zaměstnaneckých pozic.

Mzdová rentabilita zisková nám určuje, jak velký podíl má běžný hospodářský výsledek na jedné koruně mzdových nákladů. Tento ukazatel byl v roce 2007 a 2008 v záporných číslech, což bylo způsobeno tím, že společnost v těchto letech dosahovala hospodářské ztráty. V roce 2010 tento ukazatel dosahoval hodnoty 78,06 %, hlavním důvodem byl růst zisku společnosti vlivem nové činnosti.

Zisk na zaměstnance nám říká jak velký podíl má běžný hospodářský výsledek na jednoho zaměstnance, tento ukazatel dá se říct, kopíruje mzdovou rentabilitu, a dosahuje minusových hodnot v letech 2007 a 2008 z důvodu ztráty společnosti.

3.9 Analýza hodnocení práce

Společnost provádí tuto analýzu na základě porovnání jednotlivých činností společnosti a určení jejich důležitosti pro podnik. Toto hodnocení provádí jednatel společnosti a to pravidelně jednou za dva roky. V určitých případech jako je vznik nové divize či vzniku nových činností podniku i se provádí toto hodnocení i častěji. Toto hodnocení se po rozhodnutí jednatele sepíše a vloží do mzdového předpisu společnosti.

Mezi kritéria hodnocení práce ve společnosti patří např.:

- náročnost práce,
- složitost práce,
- odpovědnost,
- odpovědnost za svěřené hodnoty,
- důležitosti práce,
- namáhavosti práce,
- náplně celkové práce. (15)

Společnost využívá sumární hodnocení a to na základě charakteristik pracovních činností, které má rozděleny do skupin. V následující tabulce je uvedeno rozdělení jednotlivých pracovních činností do skupin. Skupinu jedna a dva společnost nevyužívá. (15)

Tabulka 3: Sumární podoba hodnocení práce ve společnosti

Charakteristika pracovní činnosti	Skupina prací
THZ - vedoucí divizí	6
THZ - personalistka, účetní	5
THZ - vodohospodář	4
Instalatér, obsluha ČOV, topič	4
Strojník ČOV, stokař	3

Zdroj: zpracováno dle (20)

3.10 Analýza hodnocení zaměstnanců

Ve společnosti ADAVAK, s.r.o. hodnocení zaměstnanců provádí každý z vedoucích zaměstnanců a to z pohledu každé jednotlivé divize. Závěrečné slovo samozřejmě má jednatel společnosti. (15)

Mezi kritéria hodnocení zaměstnanců ve společnosti patří:

- kvalifikace zaměstnance,
- produktivita zaměstnance,
- iniciativa zaměstnance,
- loajalita vůči nadřízenému potažmo vůči celé společnosti,
- subjektivní hodnocení vedoucího, ale i jednatele,
- kvalita výkonu. (15)

Na základě uvedených kritérií vedoucí jednotlivých divizí vyhodnotí, resp. vytvoří podklad určený pro odměňování jednotlivých zaměstnanců spadajících pod daného vedoucího. Na základě tohoto podkladu je pak vypočítána mzda zaměstnanci. Zaměstnanci jsou ve společnosti určitým způsobem neustále hodnoceni, každý měsíc a to na základě osobního hodnocení vedoucího. Každý ze zaměstnanců má tak svou mzdu individuální a může ji určitým způsobem ovlivňovat tím, jak se chová.

Každý z vedoucích zaměstnanců toto hodnocení zapisuje do interních formulářů, které si společnost pro tyto účely vytvořila. Jedná se o subjektivní hodnocení každého ze zaměstnanců. Tento formulář obsahuje uvedená kritéria hodnocení zaměstnanců a vedoucí zaměstnanec každé z těchto kritérií procentně ohodnotí. (15)

3.11 Analýza odměňování zaměstnanců

Systém odměňování zaměstnanců ve společnosti ADAVAK, s.r.o. se řídí vnitropodnikovými směrnici přesněji mzdovým předpisem, který vytváří a stanovuje jednatel společnosti. Účelem tohoto mzdového předpisu je stanovit podmínky odměňování zaměstnanců, které se řídí Zákoníkem práce č. 262/2006 Sb. Jeho cílem

je zejména motivovat zaměstnance společnosti a je především orientován na zajištění dlouhodobé výkonnosti a prosperity.

Přidělování odměn je vázáno na plnění úkolů, které byly zaměstnanci uděleny, na kvalitě provedeného výkonu, iniciativě, ale také jeho schopnostech poradit si s určitým problémem. Společnost však nemá stanovenou procentně, jaká část odměny mu nebude přiznána v případě, že např. nebude plnit své úkoly tak jak má.

Odměny vedoucím divizí uděluje jednatel společnosti a ostatním zaměstnancům je udělují jejich přímí nadřízení, tedy vedoucí jednotlivých divizí. (16)

Výpočtovou základnou pro tvorbu odměn je hrubá mzda zaměstnance. Hodnota odměny může dosáhnout až 10 % hrubé mzdy. Výše odměny je tedy založena na hrubé mzdě, což znamená, že zaměstnanec ji může do určité míry ovlivnit. Odměna je udělována zaměstnanci vždy jako součást měsíční mzdy. (16)

Důvody pro nepřiznání celé odměny jsou následující:

- vysoká nemocnost,
- neplnění zadaných úkolů,
- časté vybírání dovolené. (20)

Pohyblivé složky mzdy tedy odměny zaměstnanec dosáhne odpracováním časového fondu daného měsíce a plněním daných ukazatelů. Mezi tyto ukazatele patří:

- odvádění kvalitní práce,
- splnění určeného úkolu,
- odvádění stanoveného množství práce,
- plnění úkolů stanovených v náplni práce zaměstnance,
- dodržování správných pracovních postupů a neohrožování ostatních,
- dodržování zásady úspornosti,
- dodržování technologických postupů. (20)

Nesplněním jednoho z uvedených ukazatelů se může základní sazba odměny snížit. O snížení či případném nevyplacení rozhoduje vedoucí divize nebo jednatel společnosti. Jak už bylo dříve uvedeno, společnost nemá stanovena žádná procenta pro snížení odměny na základě neplnění některého ze stanovených ukazatelů.

Výše této odměny je stanovena na 10 % hrubé mzdy za dané období a to jak u dělnické kategorie, tak i u technicko-hospodářských zaměstnanců.

Mezi další pohyblivé složky mzdy používané ve společnosti patří:

- **mimořádné odměny**, které uděluje zaměstnavatel a to na základě plnění pracovních úkolů nad rámec běžných v hodnotě od 200 Kč do 1 000 Kč,
- **odměny při příležitosti životního výročí** (50, 60 a 65 let) v hodnotě od 1 000 Kč do 5 000 Kč,
- **vyplacení třinácté mzdy**, pouze v případě že to dovolují hospodářské výsledky společnosti. (20)

3.11.1 Pracovní doba

Pracovní doba je čas, který zaměstnanec tráví na svém pracovišti a plní své svěřené úkoly. Zaměstnanec je povinen být a svém pracovišti v určenou dobu, v případě určité překážky, která mu zamezí se dostavit, musí zavolat svému vedoucímu a to neprodleně.

Týdenní pracovní doba je stanovena na 37,5 hodin. U dělnických profesí je rozvržena pracovní doba rovnoměrně, tedy začátek v 7.00 hod. U technicko-hospodářských zaměstnanců je stanovena pružná pracovní doba, která je od 8.00 hod. do 13.00 hod. V této době tedy zaměstnanec musí být na svém pracovišti. U zbývajících pracovní doby si zaměstnanec začátek a konec pracovní doby volí sám.

Zaměstnanec má nárok po šesti hodinách nepřetržité práce na přestávku a to v délce třiceti minut. Jiné přestávky ve společnosti zatím nejsou zavedeny. (20)

3.11.2 Mzdové formy uplatňované ve společnosti

Zaměstnanci jsou odměňováni za vykonanou práci mzdou. A to na základě pracovní smlouvy, která je oboustranná a také na základě mzdového výměru, který je pouze jednostranný a vytváří ho zaměstnavatel a zaměstnanci dává pouze na vědomí. (20)

Jak uvádí zákoník práce: „*Mzdou se rozumí peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem za práci a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.*“ (21)

Mzdové formy, které jsou ve společnosti uplatňovány:

- **časová mzda měsíční** - za odpracovaný fond pracovní doby v daném měsíci,
- **hodinová mzda** - za odpracovanou dobu v daném měsíci.

Obě tyto formy mezd jsou složeny ze základní mzdy a pohyblivé složky mzdy (odměny a osobního ohodnocení). (20)

Za splněnou práci jsou zaměstnancům vypláceny následující složky mzdy:

- základní složka mzdy,
- pohyblivá složka mzdy (prémie),
- mimořádné odměny,
- osobní ohodnocení,
- příplatek za práci přesčas,
- příplatek za práci ve svátek,
- příplatek za pohotovost,
- příplatek za mobilní dosažitelnost. (20)

Základní složka mzdy

Základní složka mzdy je tvořena základní mzdou, která je zaměstnanci vyplácena a to na základě pracovní smlouvy a mzdového výměru. Tato mzda je stanovena na základě kvalifikace, pracovních výsledků a její výši určuje následující tabulka,

která třídí jednotlivé činnosti do skupin. Na základě uvedených skupin je zaměstnancům přidělena základní mzda, ke které se přičítají prémie a odměny. (20)

Tabulka 4: Pracovní činnosti a jejich třídění

Charakteristika pracovní činnosti	Skupina prací	Základní mzda (v Kč)
THZ - vedoucí divizí	6	24 000
THZ - personalistka, účetní	5	19 000
THZ - vodohospodář	4	16 000
Instalatér, obsluha ČOV, topič	4	16 000
Strojník ČOV, stokař	3	13 000

Zdroj: zpracováno dle (20)

Příplatky

Společnost poskytuje svým zaměstnancům další příplatky, např. za práci v noci, odpolední příplatek, který náleží hlavně dělnickým profesím, práce ve svátek, pohotovost a mobilní dosažitelnost v případě nějaké nenadále poruchy, která se musí řešit okamžitě. (20)

Částky, které společnost za tyto další zvláštní podmínky platí svým zaměstnancům, jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 5: Příplatky používané ve společnosti

Příplatek	Hodnota
Práce v noci (22.00 - 6.00 hod.) odpracovány nejméně tři hodiny	10 % průměrné mzdy
Odpolední příplatek (15.00 - 22.00 hod.)	4 Kč/hod.
Přesčas	25 % průměrné mzdy
Práce v sobotu a neděli	25 % průměrné mzdy
Práce ve svátek	100 % průměrné mzdy
Pohotovost (od pátku 15.00 do pondělí 7.00 hod.)	10 % průměrné mzdy
Mobilní dosažitelnost (pracovní dny od 15.00 do 7.00 hod.)	7 Kč/hod.

Zdroj: zpracováno dle (20)

Práce přesčas

Pro to, aby zaměstnanec mohl mít práci přesčas, musí být tato práce konaná na příkaz zaměstnavatele, případně s jeho souhlasem a musí být konána mimo rámec pracovních směn. Jak uvádí zákoník práce, práce přesčas nesmí přesáhnout 150 hodin v kalendářním roce a nesmí činit více jak 8 hodin v jednotlivých týdnech. Za práci přesčas náleží zaměstnanci příplatek a to ve výši 25 % průměrného výdělku a to jen za předpokladu, že nebylo poskytnuto náhradní volno. (20)

Práce ve svátek

Za práci ve svátek náleží zaměstnanci mzda, a to ve výši 100 % průměrné mzdy a dále také náhradní volno za odpracovaný svátek a to v rozsahu odpracovaných hodin. Toto náhradní volno je zaměstnanci poskytnuto v průběhu následujících tří měsíců po výkonu práce ve svátek. Náhrada mzdy za čerpání náhradního volna je hodnocena průměrným výdělkem. (20)

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení zaměstnanců provádí jejich přímý nadřízený, tedy vedoucí divizí, resp. jednatel společnosti. Toto hodnocení probíhá každý měsíc. V případě, že zaměstnanec plní své úkoly tak jak má může dosáhnout celkové odměny ve výši 10 % jeho hrubé mzdy. Tato odměna není nároková, proto ji zaměstnanec může dostat, ale také nemusí, případně může získat jen její část.

Výpočet průměrné mzdy

Průměrná mzda se počítá z hrubé mzdy a to jako průměrný hodinový výdělek za předcházející tři měsíce. Do hrubé mzdy se nezahrnují cestovní náhrady, práce ve svátek, řádná dovolená a odměna za pracovní pohotovost.

Průměrný hodinový výdělek se používá pro stanovení výše náhrady mzdy za:

- práci ve svátek,
- práci přesčas,
- pracovní pohotovost. (20)

3.11.3 Stravné

Zaměstnancům společnosti jsou poskytovány stravenky v hodnotě 60 Kč, a to vždy podle počtu odpracovaných dnů v kalendářním měsíci. Zaměstnavatel hradí 50 % hodnoty stravenky a o zbývajících 50 % je zaměstnanci snížena mzda. Za odpracovaný den se považuje den strávený v práci a to v délce minimálně čtyři hodiny. (16)

3.11.4 Příspěvek na penzijní připojištění

Tento příspěvek není součástí základní ani pohyblivé mzdy a zaměstnanec na něj nemá právní nárok. Tento příspěvek je ve společnosti poskytován každému ze zaměstnanců a to ve výši 300 Kč měsíčně. (16)

3.11.5 Zdravotní péče

Společnost hradí vstupní i výstupní zdravotní prohlídku zaměstnance a má i svého závodního lékaře. (16)

3.11.6 Školení

Společnost se zaměřuje na to, aby zaměstnancům poskytovala co nejvýhodnější podmínky pro práci. Při příchodu nového zaměstnance společnost provádí tzv. vstupní školení o bezpečnosti práce, které je dle vnitřního předpisu opakováno jednou za dva roky. Zároveň se školením bezpečnosti práce dochází i ke školení požární ochrany.

Dalším velice důležitým školením je školení profesní. Probíhá minimálně jednou ročně a jde o prohlubování znalostí a to v oblasti personalistiky, účetnictví, daní, mezd, atd. Toto školení je určeno tedy pro personální pracovníci, mzdovou účetní a také vodohospodáře společnosti.

Jelikož společnost vyrábí vodu, je s tímto spojeno i další školení dělníků, kteří se o to starají, jedná se především o školení na zdvihacích zařízeních, které podstupují zaměstnanci pracující na úpravě vody a čistírně odpadních vod. K tomuto školení dochází jednou ročně, stejně tak jako ke školení na tlakové nádoby. Mezi další činnosti společnosti jak už bylo uvedeno v popisu společnosti je výroba tepelné energie, s čímž je spojeno další školení. Jedná se o školení obsluhy kotlů, které probíhá jednou ročně. U těchto třech školení obdrží zaměstnanec průkaz obsluhy vyhrazených tlakových zařízení od TIČR na určitou dobu, zpravidla na jeden rok, což znamená, že po skončení platnosti musí zaměstnanec na školení znovu.

Jednou za tři roky probíhá také školení na plynová zařízení, školení elektro a práce ve výškách, zemní práce a nakládání s nebezpečnými chemickými látkami. Vnitřní předpis ještě stanovuje poslední školení, které probíhá jednou za pět let a to školení řidičů referentů.

Náklady na školení se tedy rok od roku mění, je to stanoveno hlavně počtem let, po kterých musí dojít k přeškolení. Pro představu v roce 2011 činily tyto náklady 29 791 Kč, což je zhruba 1 753 Kč na zaměstnance. (16)

3.12 Dotazníkové šetření

Podoba dotazníku je uvedena v příloze č. 1 této práce a je určena především k zobrazení současné spokojenosti resp. nespokojenosti zaměstnanců společnosti s určitou problematikou, která se týká především odměňování zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a zaměstnaneckých výhod, které společnost svým zaměstnancům poskytuje.

3.12.1 Základní informace o šetření prostřednictvím dotazníku

Informace o tom zda jsou zaměstnanci společnosti ADAVAK, s.r.o. spokojeni se systémem odměňování a hodnocení byly získány prostřednictvím anonymního dotazníku. Tento dotazník byl rozeslán všem zaměstnancům a od všech se dostalo odpovědi.

Celý dotazník má 36 uzavřených otázek s možností uvedení důvodu případné nespokojenosti. Dále je tento dotazník rozdělen na 5 částí. První část popisuje vztahy a podmínky na pracovišti, druhá část definuje spokojenost zaměstnanců s hodnocením a odměňováním zaměstnanců, třetí část zkoumá vzdělání ve společnosti, čtvrtá část analyzuje výhody poskytované zaměstnancům a pátá část poskytuje základní informace o zaměstnanci.

3.12.2 Shrnutí výsledků šetření prostřednictvím dotazníku

Společnost má v současnosti šestnáct zaměstnanců z čehož jsou čtyři ženy a dvanáct mužů, dále také tyto zaměstnance můžeme rozdělit na sedm dělníků a devět technicko-hospodářských zaměstnanců. Všichni tyto zaměstnanci odpověděli na dotazník, tzn. 100 % návratnost.

Základní údaje o zaměstnancích

Na základě dotazníku bylo zjištěno, že 6,25 % z celkového počtu zaměstnanců má pouze základní vzdělání. Střední školu ukončenou výučním listem má 31,25 % zaměstnanců a střední školu zakončenou maturitou 56,25 % zaměstnanců. Bakalářského vzdělání dosáhlo, tak jako tomu bylo u základního vzdělání, pouze 6,25 % ze všech

zaměstnanců společnosti. Dá se tedy říci, že většina zaměstnanců společností dosáhla alespoň středoškolského vzdělání ukončeného maturitou.

Dále také bylo zjištěno, že 25 % zaměstnanců pracuje v ekonomickém úseku, 18,75 % v divizi zásobování teplem a také v divizi správa a údržba nemovitostí a největší počet zaměstnanců společnosti je zařazeno do divize vodovodů a kanalizací, hodnotově 37,5 % všech zaměstnanců.

Největší procento zaměstnanců a to 43,75 % pracuje ve společnosti více jak deset let. Šest až deset let pracuje ve společnosti 12,5 % zaměstnanců, 31,25 % zaměstnanců pracuje ve společnosti dva roky až pět let, což bylo způsobeno vznikem nové divize zásobování teplem a 12,5 % zaměstnanců pracuje ve společnosti méně než dva roky.

Podíl technicko-hospodářských zaměstnanců ve společnosti je vyšší než podíl dělníků, podíly jsou následující, 56,25 % zaměstnanců má pozici technicko-hospodářský zaměstnanec a 43,75 % jsou dělníci. Jak už bylo výše uvedeno, ve společnosti pracují čtyři ženy a dvanáct mužů, jejich poměr je tedy 25 % žen a 75 % mužů.

Věkové složení ve společnosti je následující, 56,25 % zaměstnanců se pohybuje v rozmezí 44 až 55 let, 31,25 % v rozmezí 36 - 43 let a 12,5 % zaměstnanců má 56 let a více.

Vztahy a podmínky na pracovišti

Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ve společnosti existují určité problémy, na které bude třeba se zaměřit a nějakým způsobem se pokusit o jejich odstranění. Je zde ale i několik ukazatelů, kde si společnost stojí velice dobře a to např. ve vztazích s nadřízenými i spolupracovníky, zpětná vazba (z pohledu pokárání), ale také v komunikaci se spolupracovníky na pracovišti.

Co se týká komunikace s nadřízeným, zhruba 44 % zaměstnanců uvedlo, že je spokojeno a 44 % je spíše spokojeno. Zbývajících 12 % uvedlo, že je nespokojeno, nebo spíše nespokojeno, jedná se o dělníky, mužského pohlaví pracující v divizi zásobování teplem a vodovody a kanalizace. Tito dělníci ve společnosti pracují

dva až deset let a jejich věkové složení je od 44 do 55 let. Zaměstnanci, kteří uvedli, že nejsou spokojeni, bohužel neuvedli důvod této nespokojenosti.

Dále pak také je většina zaměstnanců spokojena se svou pracovní dobou, jeden z dělníků divize vodovodů a kanalizací uvedl, že neví. Více jak polovina zaměstnanců je spokojena s přestávkami při práci, výjimku tvoří dva zaměstnanci divize zásobování teplem ve věku 44 a více let, kteří s těmito přestávkami nejsou spokojeni. Jedná se jak o technicko-hospodářského zaměstnance, tak o dělníka. Zaměstnanci divize zásobování teplem, kteří uvedli, že nejsou spokojeni s přestávkami, neuvedli důvod této nespokojenosti.

Polovina zaměstnanců uvedla, že hodnotí podmínky ve společnosti jako lepší než jinde, což je také pozitivní ukazatel. Zhruba 31 % zaměstnanců uvedlo, že podmínky jsou stejné jako jinde a zbývajících 19 % uvedlo, že nedokáže posoudit. Ti, kteří nedokáží posoudit, jsou dva dělníci z divize vodovodů a kanalizací a jedna žena z ekonomického úseku ve věku od 36 do 44 let.

Zhruba 62,5 % zaměstnanců je spokojeno se svou momentální pracovní činností a 25 % je spíše spokojeno. Zbývajících 12,5 % zaměstnanců spokojena není, jedná se o dělníky divize zásobování teplem ve věku 44 až 55 let. Část zaměstnanců, resp. 12,5 % z nich, kteří uvedli, že nejsou spokojeni se svou momentální pracovní činností, neuvedli v dotazníku, důvod této nespokojenosti.

Dále také polovina zaměstnanců v dotazníku uvedla, že v případě problému mu jeho nadřízený poradí, jak se příště takové chyby vyvarovat, 31,25 % zaměstnanců uvedlo, že spíše ano a zbývajících 18,75 % uvedlo spíše ne nebo ne. Zaměstnanci, kteří uvedli ne či spíše ne jsou dělníci z divizí vodovodů a kanalizací a zásobování teplem a dále také jedna žena z ekonomického úseku. Zaměstnanci ve společnosti pracují více jak dva roky, věkové složení těchto zaměstnanců je 44 až 55 let.

Co se ale týká otázky, zda nadřízený své zaměstnance chválí za dobrou práci, tak zhruba 45 % zaměstnanců uvedlo, že nechválí nebo spíše nechválí. Jedná se o dělníky všech

divizí, ale také o technicko-hospodářské zaměstnance jak ženy, tak muže z divizí správa a údržba nemovitostí a ekonomického úseku. Zbývající část uvedla, že je vedoucí za dobrou práci pochválí.

Celkově se tedy dá říci, že zaměstnanci jsou ve společnosti spokojeni.

Na základě podrobnější analýzy bylo zjištěno, že existuje i několik slabých stránek společnosti a je jim tedy potřeba věnovat zvýšenou pozornost. Jak už bylo uvedeno, zhruba 12 % zaměstnanců není spokojeno s komunikací se svým nadřízeným, to by mohlo vézt i ke snížení produktivity práce a také jejich fluktuaci ke konkurenci. Jedná se o dělníky, mužského pohlaví pracující v divizi zásobování teplem a vodovody a kanalizace. Tito dělníci ve společnosti pracují dva až deset let a jejich věkové složení je od 44 do 55 let.

Odměňování a hodnocení zaměstnanců

Dalším problémem, který není dobré opomíjet je fakt, že někteří ze zaměstnanců i když zhruba jen 19 % nerozumí nebo neví, jak je složena jejich hrubá mzda tedy základ, prémie, odměna a případné příplatky. Tito zaměstnanci jsou dělníci z divize zásobování teplem, je tedy možné, že se zatím tzv. nesžili se systémem ve společnosti. Bylo by potřeba nastavit systém tak, aby byl srozumitelný i pro ně. Když zaměstnanec totiž ví za jakou práci, co či kolik získá, motivuje ho to a zvyšuje to i jeho produktivitu práce. Zaměstnanci, kteří uvedli, že nerozumí nebo neví, jak je mzda složena, v dotazníku neuvedli důvod, které části nebo čemu přesně nerozumí.

Dotazník dále ukázal, že zhruba 25 % zaměstnanců není spokojeno se systémem odměňování ve společnosti. Po podrobnější analýze bylo zjištěno, že tito nespokojení zaměstnanci jsou muži a to ve věku mezi 44 až 55 lety. Jedná se především o dělníky divizí zásobování teplem a vodovody a kanalizace a také o technicko-hospodářského zaměstnance divize správa a údržba nemovitostí. Tato nespokojenost může vyplývat z toho, že tito zaměstnanci patří mezi dělníky, tedy je kladen důraz na manuální práci a také mají velkou odpovědnost za to, co udělají. Zaměstnanci, kteří uvedli, že nejsou spokojeni se systémem odměňování ve společnosti neuvedli důvod této nespokojenosti.

Dalším z problémů je, že asi 50 % zaměstnanců uvedlo, že jejich mzda neodpovídá jejich pracovní náplni. Jedná se převážně o muže dělnických profesí, ale i technicko-hospodářské zaměstnance všech divizí. Ale i dvě ženy z ekonomického úseku uvedly, že jejich mzda neodpovídá pracovní náplni. Věkové rozmezí všech je mezi 44 až 55 lety.

Po analýze nepeněžního hodnocení bylo zjištěno, že 43,75 % zaměstnanců preferuje jako nepeněžní hodnocení stravenky. Jedná se o muže i ženy dalo by se říci ve stejném poměru. Zbývajících část zaměstnanců zhruba v poměru 18 % preferuje pochvalu, vzdělání hrazené společností a poukázky k rekreaci. Z pohledu divizí je toto složení takové, že divize vodovodů a kanalizací preferuje především stravenky z 50 %, pochvalu z 16,67 % a vzdělání z 33,33 %. Divize zásobování teplem z 66,67 % preferuje poukázky na rekreaci a z 33,33 % stravenky. Co se týká divize správa a údržba nemovitostí tam je poměr následující 66,67 % zaměstnanců preferuje stravenky a 33,33 % preferuje poukázky na rekreaci. Ekonomický úsek preferuje, pochvalu, stravenky, vzdělání a poukázky na rekreaci a to ve stejném poměru, tedy 25 %.

Po analýze peněžního hodnocení bylo zjištěno, že stejný poměr, jako tomu bylo u nepeněžního hodnocení, tedy 43,75 % zaměstnanců preferuje odměny. Zbývajících část tedy 37,5 % zaměstnanců preferuje mzdu a 18,75 % preferuje prémie. Z pohledu jednotlivých divizí je toto složení následující, divize zásobování teplem z 66,67 % preferuje jako peněžní hodnocení mzdu a 33,33 % preferuje prémie. Divize správa a údržba nemovitostí z 66,67 % preferuje odměnu a z 33,33 % prémie. Divize vodovody a kanalizace mají složení preferovaných peněžních odměn následující, 50 % zaměstnanců této divize preferuje odměny, 33,33 % preferuje mzdu a 16,67 % preferuje prémie.¹

¹ Prémie - jsou stanovena přesná pravidla pro její vyplacení a to na základě předem stanovených podmínek (kvalita, produktivita, dodržení stanoveného termínu).

Odměna - není zde možno stanovit měřitelné kritérium a její výše je závislá na předem neznámých důvodech.

Dalším zjištěným problémem je fakt, že podle zhruba 12,5 % zaměstnanců neprobíhá kontrola práce jejich nadřízeným. Tento, dá se říci pocit, mají především technicko-hospodářští zaměstnanci z divize správa a údržba nemovitostí. Důvodem může být fakt, že některý z vedoucích nesplnění práce nevnímá a zaměstnanec dostává vždy plnou odměnu.

Podle většiny dotázaných zaměstnanců probíhá kontrola práce jednou měsíčně, ale našli se i tací a to zhruba 12,5 % zaměstnanců, kteří uvedli i častější kontrolu a to týdenní či denní. Jedná se především o zaměstnance divize vodovodů a kanalizací.

Při analýze odměny a její závislosti na subjektivním pohledu nadřízeného se zaměstnanci rozdělili napůl, polovina zaměstnanců má pozitivní postoj k této problematice a poloviny spíše negativní. Tento pozitivní přístup mají především muži a to všech věkových kategorií tedy od 35 do 56 let. A dále také spíše technicko-hospodářští zaměstnanci a to ze všech divizí společnosti. Na otázku, jestli zaměstnanec toto subjektivní hodnocení dokáže motivovat k lepším výkonům, odpovědělo 56,25 %, že je to motivuje, ale zbytek zaměstnanců tedy 43,75 % odpovědělo, že ne. Subjektivní hodnocení nemotivuje především dělníky a to všech divizí, ale také technicko-hospodářské zaměstnance a to jak muže, tak ženy. Věková kategorie 44 až 55 let. Toto bude mít hlavní důvod k pozitivnímu postoji k formálnímu hodnocení zaměstnanců jejich nadřízenými.

Pro 62,5 % zaměstnanců je zpětná vazba na hodnocení pracovního výkonu jasná a konkrétní. Pro 37,5 % však tato zpětná vazba konkrétní není. Důvodem může být to, že jejich vedoucí jim nedokáže říci, proč jim nepřiznal třeba celou odměnu. Při podrobnější analýze bylo zjištěno, že zpětná vazba není jasná jak dělníkům, tak i technicko-hospodářským zaměstnancům a to ve věkové kategorii od 36 do 55 let a to nejen mužskému pohlaví. Z pohledu divizí je složení následující, pro zaměstnance divize správa a údržba nemovitostí z 66,7 % není zpětná vazba jasná a konkrétní a 33,3 % neví. Pro zaměstnance divize vodovodů a kanalizací je zpětná vazba jasná a konkrétní pro 66,67 % a pro zbývající část tedy 33,33 % není. Pro zaměstnance divize

zásobování teplem je z 66,67 % zpětná vazba jasná a pro 33,33 % není. Co se týká ekonomického úseku pro 50 % je zpětná vazba jasná, pro 25 % není a 25 % neví.

Na základě analýzy toho, že je odměna závislá na subjektivním hodnocení nadřazeného také vychází to, že 62,5 % zaměstnanců by rádo zavedlo formální hodnocení, tedy hodnocení, které je založeno na nějakých pravidlech. Ale také z toho vyplývá, že 25 % je proti a zbývajících 12,5 % zaměstnanců neví. Proti zavedení formálního hodnocení jsou především muži a to jak dělníci, tak technicko-hospodářští zaměstnanci a to z divizí vodovody a kanalizace a správa a údržba nemovitostí. Věkové složení 44 až 55 let. Avšak proti zavedení jsou i dvě ženy z ekonomického úseku.

Vzdělání ve společnosti

Další analýza ukázala, že 87,5 % zaměstnanců by se chtělo pro svou práci více vzdělávat. Při podrobnější analýze bylo zjištěno, že 75 % zaměstnanců by se chtělo odborně vzdělávat ve svém oboru a 18,75 % by raději zvyšovalo svou profesní kvalifikaci. Odborné vzdělání ve svém oboru by chtěli jak technicko-hospodářští zaměstnanci, tak dělníci, muži i ženy ve věkové kategorii od 36 do 55 let. Svou profesní kvalifikaci by chtěli muži především technicko-hospodářští pracovníci, ve věku od 36 let a výše.

Podle analýzy není na většině pracovních pozic možnosti růstu kariéry, 62,5 % zaměstnanců uvedlo, že na jejich pozici to nelze. Jedná se jak o dělníky, tak o technicko-hospodářské zaměstnance a to ze všech divizí společnosti. Především takto reagovali muži ve věku mezi 36 až 55 lety. Z pohledu odborného růstu však 75 % zaměstnanců uvedlo, že je to na jejich pozici možné, spíše ale u technicko-hospodářských zaměstnanců.

Výhody pro zaměstnance

Z pohledu poskytovaných výhod společností na otázku, zda zaměstnanci preferují spíše zvýšení hrubé mzdy nebo možnost výběru benefitů se 87,5 % zaměstnanců shodlo na tom, že preferují spíše zvýšení mzdy a zbývajících 12,5 % preferuje výběr

benefitů. Všichni dělníci a velká část technicko-hospodářských zaměstnanců však preferuje zvýšení mzdy.

Dalším zjištěným problémem je nespokojenost se současnými výhodami, které společnost svým zaměstnancům poskytuje. Dalo by se říci, že každý ze zaměstnanců by neodmítl, kdyby společnost poskytovala i něco více než doteď. Zhruba 19 % zaměstnanců není plně spokojeno. Jedná se především o dělníky a to z divize zásobování teplem, kteří jsou relativně noví, a z divize vodovodů a kanalizací, ve věkové kategorii 44 až 55 let. Délka zaměstnání těchto zaměstnanců ve společnosti je dva až deset let. Zaměstnanci, kteří nejsou spokojeni s poskytovanými výhodami v dotazníku neuvedli důvod této nespokojenosti.

Ze současných benefitů by však žádný ze zaměstnanců nerušil ani jeden. Je pravdou, že společnost v současnosti neposkytuje nic nad určitý rámec, který je pro práci ve společnosti potřeba.

Byla také položena otázka, jaké výhody by zaměstnanci chtěli ve společnosti zavést. Z výsledků bylo zjištěno, že 50 % zaměstnanců by bralo týden dovolené navíc. Především jsou to dělníci, ale také technicko-hospodářští zaměstnanci. Avšak 25 % by uvítalo, kdyby jim společnost poskytovala poukázky na rekreaci, 18,75 % by chtělo, aby jim společnost dávala příspěvek na životní pojištění a 6,25 % by bralo nějaké jazykové kurzy. Zaměstnanci divize správa a údržba nemovitostí by chtěli zavést z 66,7 % týden dovolené navíc a z 33,3 % poukázky na rekreaci. Zaměstnanci divize zásobování teplem chtějí z 66,67 % týden dovolené navíc a z 33,33 % příspěvek na životní pojištění. Divize vodovodů a kanalizací by preferovala poukázky na rekreaci a týden dovolené navíc a to ve stejném poměru. Ekonomický úsek preferuje z 50 % příspěvek na životní pojištění, z 25 % týden dovolené navíc a zbývajících 25 % by rádo zavedlo kurzy jazyků placené zaměstnavatelem.

3.13 Analýza konkurence z pohledu odměňování zaměstnanců

Společnost ADAVAK, s.r.o. má na trhu velké konkurenty a to v rámci okresu Blansko. Tito konkurenti vyrábí stejně jako tato společnost pitnou vodu a dále také poskytují vodoinstalační práce. Zaměříme-li se na okres Blansko, mezi největší konkurenty patří VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST, a.s. a Brněnské vodárny a kanalizace, a.s.

3.13.1 Stručný popis konkurence z pohledu jednotlivých divizí společnosti

Divize vodovody a kanalizace

VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST, a.s.

Divize Boskovice

Tato divize je jednou z šesti divizí a to z hlediska organizační struktury celé společnosti. Tato divize zabezpečuje provoz vodovodů a kanalizací, výrobu a dodávku pitné vody včetně náhradního zásobování, údržbu a opravy vodovodů a kanalizací, odvádění a čištění odpadních vod. Sídlo této divize je v Boskovicích na ulici 17. listopadu 14. Tato organizační jednotka vznikla dne 1. 12. 1993. Mezi města resp. vesnice, které divize zásobuje pitnou vodou, patří např. Sebranice, Svitávka, Lipůvka, Černá Hora, Krasová, Závist a další. (22)

Na následujícím obrázku je znázorněno provozní schéma divize Boskovice s vyznačeným provozem v Blansku.



Obrázek 5: Provozní schéma divize Boskovice dle (23)

Divize Brno-venkov

Tato divize, stejně jako divize Boskovice zajišťuje komplexní provoz vodovodů a kanalizací a to na území bývalého okresu Brno-venkov prostřednictvím pěti provozních středisek a to provozní středisko Ivančice, Pozořice, Rosice, Tišnov a Židlochovice. Divize funguje od roku 1993, kdy nahradila stávající společnost Jihomoravské vodovody a kanalizace odštěpný závod Brno-venkov. (24)

Na následujícím obrázku jsou znázorněna provozní střediska divize Brno-venkov.



Obrázek 6: Provozní schéma divize Brno-venkov dle (24)

Brněnské vodárny a kanalizace, a.s.

Hlavní činností BVK, a.s. je provozování vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu, výroba a dodávka pitné vody, vyhledávání poruch na vodovodní síti, vytyčování vodovodů a kanalizací, revize kanalizací pomocí televizní kamery. Zabezpečení odvádění odpadních a dešťových vod, jejich čištění a to včetně likvidace kalů. Společnost provádí i laboratorní testy pitné a odpadní vody.

Společnost působí nejen na území města Brna ale i pro město Kuřim, Modřice, Měnin, Vranov atd. Z vodovodního systému města Brna je pitná voda i dále předávána do vodovodů jiných měst. Mezi tato města patří i Adamov, ale také Sokolnice, Želešice, Šlapanice a další. V případě města Adamova, resp. společnosti ADAVAK, s.r.o. je tento zdroj využíván pouze v případě nedostatku podzemní či povrchové vody. (25)

Divize správa a údržba nemovitostí

MACOCHA, STAVEBNÍ BYTOVÉ DRUŽSTVO BLANSKO

Jedná se o stavební bytové družstvo, které sídlí přímo v Blansku, tato společnost je hlavním konkurentem analyzované společnosti v oblasti poskytování správy a údržby nemovitostí a to přímo ve městě Adamov. Některé ze společenství vlastníků bytových jednotek v Adamově totiž využívá služeb SBD Macocha.

Toto stavební bytové družstvo nabízí např. tyto služby:

- sjednává a připravuje k podpisu smlouvy s dodavateli médií a služeb potřebných k provozu objektů a kontrolují jejich plnění. Jedná se především o dodávky elektrické energie, dodávka vod a odvod odpadních vod,
- zajišťují opravy a údržbu objektu,
- zajišťují roční vyúčtování nákladů za dodávku služeb spojených s užíváním,
- vedou účetnictví v souladu se zákonem o účetnictví,
- zajišťují daňové povinnosti zákazníka,
- zajišťuje komplexní regenerace bytových domů, financování celé akce úvěrem, podání žádosti o státní úrokovou dotaci v programu Nový panel,
- zajišťuje podklady pro dotace na energetická opatření bytových domů z programu Zelená úsporám. (26), (27)

Dá se tedy říci, že toto družstvo poskytuje stejné služby jako analyzovaná společnost. Vzhledem k tomu, že se SBD Macocha provozem a správou domů zabývá dlouhodobě a většina zaměstnanců pracuje v oboru delší dobu, mají přehled o kvalitě práce a cenách většiny dodavatelských společností nabízejících své služby v Blansku a okolí.

Divize zásobování teplem

ZÁSOBOVÁNÍ TEPLEM, s.r.o.

Společnost Zásobování teplem s.r.o. v Blansku navázala na činnost Městského bytového podniku Blansko. Jejím jediným vlastníkem je v současnosti fyzická osoba.

Zásobování teplem s.r.o. se profiluje především jako dodavatel tepelné energie pro vytápění a ohřev teplé vody v bytových domech, soukromých subjektech, státních

organizacích, školách a mateřských školách. Svou působností ve třech krajích České republiky - Jihomoravském, Zlínském a na Vysočině. (28)

Hlavními činnostmi společnosti jsou výroba, prodej a distribuce tepelné energie, provozování tepelných zdrojů, domovních kotlen a další služby s tím spojené. (29)

Obory činností, na které má společnost kvalifikační předpoklady, personální i technické zázemí:

- výroba a distribuce tepla - výroba a rozvod tepelné energie, údržba a správa objektových předávacích stanic, poradenství v tepelném hospodářství, (30)
- servisní činnost - související s provozem tepelného hospodářství, údržba kotlen, revize a zkoušky plynových a tlakových zařízení, školení topičů, (31)
- elektroinstalace - dodávky a montáže silno a slabo proudu, revize a zkoušky elektrických zařízení, (32)
- projekční činnost - modernizace soustav, stavební projekty, technický dozor investora. (33)

Při veškerých činnostech při výrobě a distribuci tepla se společnost řídí třemi zásadami, kvalita, životní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci. (34)

3.13.2 Největší konkurence všech divizí společnosti

Divize vodovodů a kanalizací

Prvním konkurentem je **VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST, a.s.** divize Boskovice s provozem v Blansku a dále také divize Brno-venkov s provozem v Tišnově. Hlavní sídlo této společnosti je v Brně na ulici Soběšická 820/156. Pro lepší přehlednost je na následujícím obrázku zobrazeno propojení VAS, a.s. a jejich divizí, které jsou konkurenty společnosti ADAVAK, s.r.o. (22)



Obrázek 7: Zjednodušené schéma struktury VAS, a.s. dle (35), (36)

Z důvodu, že společnost vystupuje na venek jako celek, není možnost zjistit potřebná data jednotlivých divizí pro možné srovnání, proto je zde uvedeno porovnání společnosti ADAVAK, s.r.o. s VODÁRENSKOU AKCIOVOU SPOLEČNOSTÍ, a.s. jako celkem. Analyzovaná společnost však nemůže s touto společností velice soupeřit. Důvodem je fakt, že společnosti sice působí na trhu zhruba stejně dlouho, ale VAS, a.s. je velkou společností a mají dvěstěkrát více zaměstnanců než ADAVAK, s.r.o. Společnost VAS, a.s. totiž zásobuje mnohem více obyvatel a to přesně 537 428 osob, na rozdíl od ADAVAKu, který zásobuje jen 4 823 obyvatel. Porovnáme-li tyto společnosti z pohledu jejich hlavní činnosti tedy výroby a odkanalizování vody dosahuje průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců ADAVAKu bez 4 000 Kč výše mezd, kterou mají zaměstnanci ve VAS, a.s. Dalším ukazatelem, který je zajímavý je produktivita práce, která je ve společnosti VAS, a.s. mnohem nižší. Dále podle informací společnosti VAS, a.s. není v současnosti nabízeno žádné volné pracovní místo. (37)

V následující tabulce je znázorněno porovnání analyzované společnosti se společností VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST, a.s. a to za rok 2011.

Tabulka 6: Porovnání společnosti ADAVAK, s.r.o. s VAS, a.s.

Společnost	ADAVAK, s.r.o.	VAS, a.s.
Průměrný počet zaměstnanců	5	1 074
Mzdové náklady (v Kč)	1 262 969	323 630 568
Průměrná měsíční hrubá mzda (v Kč)	21 049	25 111
Tržby (v Kč)	13 274 000	1 470 089 000
Výsledek hospodaření (v Kč)	3 348 000	26 757 000
Produktivita práce (v Kč)	1 552 200	532 201
Mzdová produktivita práce (v Kč)	6,15	1,76
Mzdová rentabilita zisková (v %)	2,65	0,09
Podíl zisku na zaměstnance (v Kč)	669 600	28 230

Zdroj: zpracováno dle (12), (37)

Projekt ve společnosti, zaměřený na obecné vzdělávání zaměstnanců

V současnosti ve společnosti VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST, a.s. jako celku probíhá projekt s názvem: „Další vzdělávání zaměstnanců členů Asociace pro vodu ČR k posílení jejich adaptability“. Tento projekt byl zahájen 1. 1. 2011 a jeho ukončení je naplánováno na 31. 12. 2013. Projekt je financován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky.

Projekt je zaměřen na obecné vzdělávání zaměstnanců. Po absolvování školení si účastníci zvýší kvalifikaci, profesní i osobní potenciál. Dle svých vzdělávacích potřeb si v různé míře zdokonalí manažerské, komunikační, obchodní, marketingové a IT dovednosti, obohatí odbornost o témata environmentálního managementu, rovných příležitostí, práva, ekonomiky i vysoce odborné znalosti. Do těchto vzdělávacích aktivit je zapojeno několik stovek technicko-hospodářských zaměstnanců, ale i zaměstnanci vrcholového a středního managementu.

Realizované kurzy lze tematicky rozdělit do tří skupin. První je prohloubení kompetenci v oblasti měkkých dovedností, zejména v komunikaci, týmové spolupráci, technikách zvládání stresu a asertivního vystupování. Druhý okruh vzdělávání je zaměřen na rozvoj znalostí a dovedností pro práci s výpočetní technikou a poslední okruh je tematicky věnován rozvoji manažerských dovedností, zejména těch, které souvisí s vedením lidí,

např. s procesy motivace, hodnocení, s technikami vedení manažerských rozhovorů a dalšími.

Realizaci vzdělávání zajišťuje od začátku jediný dodavatel, což výrazně usnadňuje komunikaci a organizaci celého projektu. Účastníci museli projít rozsáhlým testováním úrovně IT znalostí, díky kterému byli rozděleni do skupin podle stupně pokročilosti. Dosavadní průběh projektu i jeho průběžné hodnocení samotnými účastníky naznačuje, že se společnosti daří naplňovat stanovené cíle. Tedy nejen prohloubit znalosti a dovednosti zaměstnanců a zvýšit tak celkovou konkurenceschopnost společnosti na trhu, ale také utužit mezilidské vztahy a tím zprostředkovaně posílit i celopodnikovou komunikaci a spolupráci. (38)

Kromě vzdělávání zaměstnanců se společnost věnuje i dalším personálním záležitostem jako je např. spolupráce s odborovou organizací, informování zaměstnanců o dění ve společnosti prostřednictvím podnikového zpravodaje. Dále také se zaměřuje na péči o zdraví zaměstnanců, která spočívá v nabídce nových kurzů zaměřených na prevenci bolesti pohybového aparátu. (37)

Zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnancům

- mzdový nárůst na základě růstu hospodářských výsledků,
- příspěvek na stravování,
- podpora při odborném vzdělávání,
- spoluúčast odboru při řešení otázek dotýkajících se zaměstnanců. (37)

Druhým konkurentem jsou **Brněnské vodárny a kanalizace, a.s.**, které provozují oblast Kuřim. Jedná se o společnost, s kterou ADAVAK, s.r.o. nemůže vysoce soupeřit. Důvodem je fakt, že společnosti sice působí na trhu zhruba stejně dlouho, ale BVK, a.s. jsou velkou společností a mají padesátkrát více zaměstnanců než analyzovaná společnost. Společnost BVK, a.s. totiž zásobuje mnohokrát více obyvatel a to přesně 400 649 osob, na rozdíl od ADAVAKu, který zásobuje pouze 4 823 obyvatel. Porovnáme-li tyto společnosti z pohledu jejich hlavní činnosti tedy výroby a odkanalizování vody dosahuje průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců

ADAVAKu bez zhruba 7 000 Kč výše mezd, kterou mají zaměstnanci v BVK, a.s. Dalším ukazatelem, který je velice zajímavý je produktivita práce, která je ve společnosti BVK, a.s. mnohem nižší. Dále podle informací společnosti BVK, a.s. nejsou v současnosti nabízena žádná volná pracovní místa. (49)

V následující tabulce jsou uvedeny pro srovnání některé údaje obou porovnávaných společností a to za rok 2011.

Tabulka 7: Porovnání společnosti ADAVAK, s.r.o. s BVK, a.s.

Společnost	ADAVAK, s.r.o.	BVK, a.s.
Průměrný počet zaměstnanců	5	555
Mzdové náklady (v Kč)	1 262 969	188 924 220
Průměrná měsíční hrubá mzda (v Kč)	21 049	28 367
Tržby (v Kč)	13 274 000	1 549 436 000
Výsledek hospodaření (v Kč)	3 348 000	66 332 000
Produktivita práce (v Kč)	1 552 200	925 045
Mzdová produktivita práce (v Kč)	6,15	2,72
Mzdová rentabilita zisková (v %)	2,65	0,44
Podíl zisku na zaměstnance (v Kč)	669 600	149 234

Zdroj: zpracováno dle (12), (39)

Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti

Jedním bodem filozofie společnosti je zvyšování kvalifikace a motivace zaměstnanců, kdy společnost umožňuje svým zaměstnancům kontinuální zvyšování kvalifikace tak, aby byl každý přiměřeně kvalifikován pro výkon své funkce. Vytvářejí svým zaměstnancům prostředí, v němž jsou svědomití pracovníci rádně odměněni za svou práci a dokážou ocenit i mimořádné přínosy jednotlivců. (41)

V roce 2011 se společnost zapojila do programu „Operační program lidské zdroje a zaměstnanost“ financovaného Evropskou unií za účelem posílení přizpůsobivosti a konkurenceschopnosti zaměstnanců. V rámci tohoto programu zahájila společnost v roce 2011 i manažerské a odborné vzdělávání TOP manažerů, vybraných zaměstnanců ze středního managementu, obchodníků, referentů - zásobovačů a dokonce i byli někteří zaměstnanci vybráni pro další jazykové vzdělávání. (39)

Další výhody poskytované společností Brněnské vodárna a kanalizace, a.s.

- zaškolení,
- vzdělávání,
- sociální vybavení (notebook, mobil),
- stravenky,
- příspěvek na penzijní připojištění. (39)

Ze zjištěných informací o společnostech ADAVAK, s.r.o., BVK, a.s. a VAS, a.s. vyplývá, že z pohledu poskytovaných výhod svým zaměstnancům analyzovaná společnost velice pokulhává za svými konkurenty. Společnost totiž svým zaměstnancům poskytuje pouze benefity, jako jsou stravenky, příspěvek na penzijní připojištění a nutná odborná školení. VAS, a.s. svým zaměstnancům poskytuje příspěvek na stravování, podporu při odborném vzdělávání, spoluúčast odboru při řešení otázek dotýkajících se zaměstnanců a mzdový nárůst na základě růstu hospodářského výsledku. BVK, a.s. svým zaměstnancům poskytuje také stravenky, příspěvek na penzijní připojištění, zaškolení, vzdělávání a sociální vybavení.

Divize správa a údržba nemovitostí

Hlavním konkurentem v oblasti správy a údržby nemovitostí pro analyzovanou společnost je **Macocha, stavební bytové družstvo Blansko**. Toto družstvo poskytuje služby v oblasti správy a údržby nemovitostí i v rámci města Adamova a to pro některá společenství vlastníků. Avšak opět jak tomu bylo u předcházejících konkurentů v oblasti poskytování služeb v oblasti vody tak i tady nemůže analyzovaná společnost se SBD Macocha soupeřit. Toto bytové družstvo obsluhuje nejen město Blansko, ale i Adamov a Jedovnice. Počet zaměstnanců oproti ADAVAKu je asi pětinasobný. Průměrnou hrubou mzdou mají ale zaměstnanci v SBD Macocha zhruba o 2 000 Kč menší než je v analyzované společnosti. Dalším ukazatelem, který je velice zajímavý je produktivita práce, která je v SBD Macocha mnohem nižší a obdobné je to i u mzdové rentability ziskové. Na základě informací z úřadu práce v Blansku bylo zjištěno, že v současnosti SBD Macocha nenabízí žádné volné pracovní místo. (27)

V následující tabulce jsou uvedeny pro srovnání některé údaje obou porovnávaných společností a to za rok 2011. Tabulka je uvedena na následující stránce.

Tabulka 8: Porovnání společnosti ADAVAK, s.r.o. s SBD Macocha

Společnost	ADAVAK, s.r.o.	Macocha
Průměrný počet zaměstnanců	4	22
Mzdové náklady (v Kč)	1 105 586	5 565 000
Průměrná měsíční hrubá mzda (v Kč)	23 033	21 079
Tržby (v Kč)	6 029 005	15 986 000
Výsledek hospodaření (v Kč)	3 729 000	427 000
Produktivita práce (v Kč)	1 941 815	184 134
Mzdová produktivita práce (v Kč)	7,03	0,73
Mzdová rentabilita zisková (v %)	3,37	0,08
Podíl zisku na zaměstnance (v Kč)	932 250	19 409

Zdroj: zpracováno dle (12), (42), (43)

Z důvodu nedostatku informací o společnosti SBD Macocha není možno porovnat benefity, které společnost poskytuje svým zaměstnancům s analyzovanou společností.

Divize zásobování teplem

Hlavním konkurentem v oblasti zásobování teplem pro společnost ADAVAK, s.r.o. je **Zásobování teplem, s.r.o.** se sídlem v Blansku. Tato společnosti se zabývá výrobou a dodávkami tepelné energie především obyvatelstvu ve městě Blansko a dále také poskytuje nějaké služby spojené s dodávkami tepla. Tato společnost má zhruba sedmkrát více zaměstnanců než analyzovaná společnost a průměrná hrubá mzda Zásobování teplem, s.r.o. je o 1 700 Kč vyšší. Zajímavým ukazatelem, je produktivita práce, která je u společnosti Zásobování teplem, s.r.o. nižší. Co se týká ostatních ukazatelů jako mzdová rentabilita zisková a podíl zaměstnance na zisku, není možné učinit srovnání z důvodu, že tato divize byla v roce 2011 pro ADAVAK, s.r.o. ztrátová. Na základě informací z úřadu práce v Blansku bylo zjištěno, že v současnosti Zásobování teplem, s.r.o. nenabízí žádné volné pracovní místo. (28)

V následující tabulce jsou uvedeny pro srovnání některé z údajů společnosti ADAVAK, s.r.o. a Zásobování teplem, s.r.o. a to za rok 2011.

Tabulka 9: Porovnání společnosti ADAVAK, s.r.o. se Zásobování teplem, s.r.o.

Společnost	ADAVAK, s.r.o.	ZT Blansko, s.r.o.
Průměrný počet zaměstnanců	4	29
Mzdové náklady (v Kč)	994 718	7 804 000
Průměrná měsíční hrubá mzda (v Kč)	20 723	22 450
Tržby (v Kč)	23 399 513	130 157 000
Výsledek hospodaření (v Kč)	- 702 903	8 210 000
Produktivita práce (v Kč)	1 941 815	856 759
Mzdová produktivita práce (v Kč)	7,81	3,18
Mzdová rentabilita zisková (v %)	-	1,05
Podíl zisku na zaměstnance (v Kč)	-	283 104

Zdroj: zpracováno dle (12), (44)

Z důvodu nedostatku informací o společnosti Zásobování teplem, s.r.o. není možno porovnat benefity, které společnost poskytuje svým zaměstnancům s analyzovanou společností.

Pro shrnutí tedy můžeme říci, že průměrné hrubé mzdy v rámci jednotlivých divizí porovnané s konkurencí mají i negativní i pozitivní stranu. Z pohledu divize vodovodů a kanalizací je výše hrubých mezd o zhruba 4 000 Kč, resp. o 7 000 Kč nižší než u konkurence. U divize správa a údržba nemovitostí je naopak mzda o zhruba 2 000 Kč vyšší, než u konkurence a u divize zásobování teplem je mzda o zhruba 1 700 Kč nižší, než u konkurence.

3.14 Analýza trhu práce

Společnost ADAVAK, s.r.o. se nachází v Jihomoravském kraji v okrese Blansko. Celkový počet obyvatel ke dni 30. 9. 2012 v tomto kraji byl 1 168 033 a z toho 106 847 obyvatel žije v okrese Blansko. (45), (46)

Co se týká hospodářství v okrese Blansko, svou nezastupitelnou roli mělo vždy průmyslové-zemědělství. V průmyslu v roce 2011 pracovalo 43,8 % zaměstnaných obyvatel. Nejdůležitější postavení mělo a stále má strojírenství. Zaměstnanosti na okrese Blansko velice napomáhá i snadná dopravní dostupnost. (47)

Mezi nejvýznamnější blanenské podniky patří např. společnost *ČKD Blansko Holding, a.s.*, tato společnost se zabývá výrobou kompletního technologického zařízení vodních elektráren, těžkých svislých soustruhů a větrných elektráren. Další společností je *ČKD Blansko Engineering, a.s.* dodávající strojně technologické zařízení vodních elektráren a čerpacích stanic. Společností s bohatou tradicí je i *METRA BLANSKO a.s.* výrobce měřících přístrojů a řídicích systémů. V Blansku působí i výrobce motocyklů a motorů společnost *BLATA, s.r.o.* Na Blanensku má své zastoupení i výroba žáruvzdorných materiálů, kterou se zabývá společnost *PYROTEK CZ, s.r.o.* Dokonce zde i vystupuje společnost *Synthon, s.r.o.*, která se zabývá výrobou léčiv. Mnoho obyvatel okresu Blansko však pracuje ve státní správě, ve zdravotnictví ale také ve školství. (48)

Zaměříme-li se však na možnost práce přímo v městě Adamov, kde sídlí analyzovaná společnost i zde působí několik podniků jako např. *Adast Systems, a.s.* výrobce a dodavatel technologií a zařízení pro čerpání a měření a výdej kapalných a plyných paliv. Dále také společnost *TENZA, a.s.*, která se zabývá výrobou odlitků. (48)

Míra nezaměstnanosti v okrese Blansko měla z počátku od roku 2005 do roku 2007 klesající charakter a v roce 2009 vzrostla až na hodnotu 11,09 % od roku 2010 ale opět začala klesat. Počet uchazečů o zaměstnání se v letech 2005 - 2011 pohyboval v průměru okolo 4 000 osob, nejvyšší však byl v roce 2009 a to 5 843 uchazečů. Počet volných pracovních míst měl z počátku rostoucí charakter, ale v roce 2009 došlo ke značnému snížení, což mělo za následek i nejvyšší hodnotu z pohledu počtu zaměstnanců na jedno pracovní místo. (49)

V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty míry nezaměstnanosti, počtu uchazečů o zaměstnání, volná pracovní místa a počet zaměstnanců na jedno pracovní místo v okrese Blansko a to v letech 2005 - 2011.

Tabulka 10: Přehled nezaměstnanosti v okrese Blansko

Nezaměstnanost v okrese Blansko	12/2005	12/2006	12/2007	12/2008	12/2009	12/2010	12/2011
Míra nezaměstnanosti (v %)	8,10	6,67	5,59	6,53	11,09	10,31	8,73
Uchazeči o zaměstnání	4 070	3 403	2 992	3 376	5 843	5 464	4 802
Volná pracovní místa	565	1 118	1 149	435	134	198	197
Počet zaměstnanců na 1 volné prac. místo	7,7	3,3	2,8	8,1	45,0	28,6	25,2

Zdroj: zpracováno dle (49)

Vývoj zaměstnanosti podle odvětví činnosti CZ-NACE pro zásobování vodou a činnosti související s odpady má v současné době pozitivní vývoj. Jedná se však o jedno z nejmenších odvětví, které zaměstnává jen část obyvatel. V prvním pololetí roku 2012 bylo v tomto odvětví zaměstnáno 52 400 osob, což tvořilo zhruba 1,1 % všech zaměstnaných. (50)

3.14.1 Procentní míra nezaměstnanosti v okrese Blansko ve srovnání s ČR

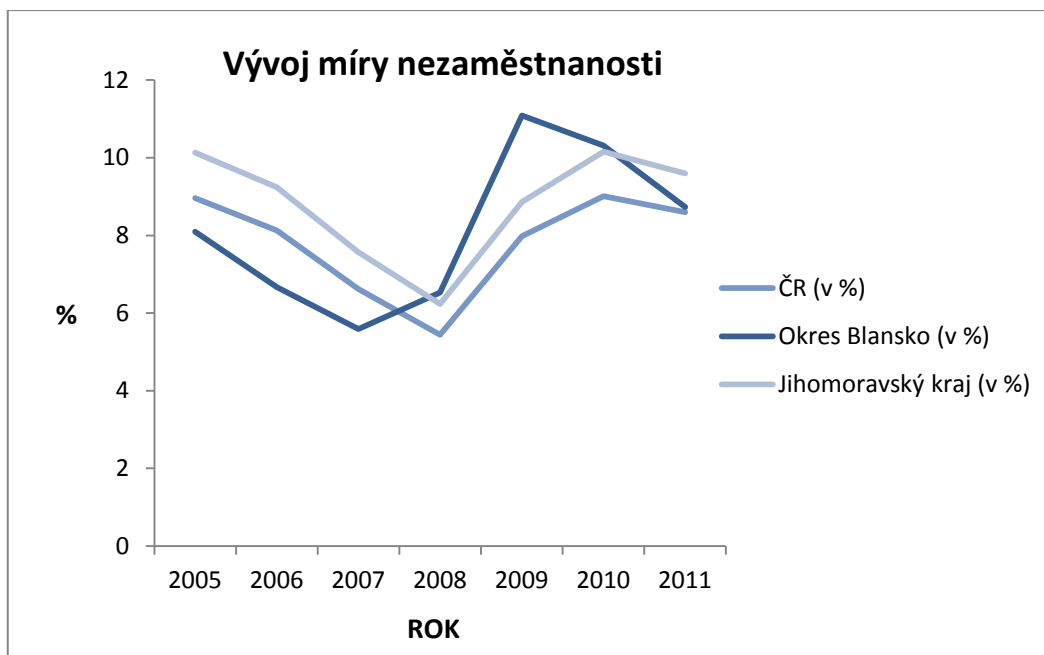
Společnost se nachází v oblasti, kde je mnoho dobrých příležitostí na práci. Jedná se především o oblast Brna nebo Blanska, kam lidé dojíždějí a díky propojenému koridoru není toto cestování ani výrazně složitě.

V následující tabulce jsou uvedeny procentní hodnoty vývoje míry nezaměstnanosti v okrese Blansko, v Jihomoravském kraji a v České republice.

Tabulka 11: Vývoj míry nezaměstnanosti v okrese Blansko, Jihomoravském kraji a ČR

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ČR (v %)	8,96	8,13	6,62	5,44	7,98	9,01	8,60
Jihomoravský kraj (v %)	10,13	9,24	7,57	6,23	8,86	10,16	9,60
Okres Blansko (v %)	8,10	6,67	5,59	6,53	11,09	10,31	8,73

Zdroj: zpracováno dle (49), (51)



Graf 4: Vývoj míry nezaměstnanosti v okrese Blansko a ČR dle (49), (51)

Z předcházející tabulky resp. grafu je patrné, že míra nezaměstnanosti v okrese Blansko je od roku 2008 vyšší než míra nezaměstnanosti v celé České republice. Důvodem je rapidní pokles volných pracovních míst v okrese.

3.14.2 Nabídka volných pracovních míst profesí pro společnost v okrese Blansko

Mezi profese, se kterými se můžeme v analyzované společnosti setkat, patří účetní, personalistka, instalatér, vodohospodář, obsluha a strojník čističky odpadních vod, topič, stokař a svářeč. Na základě těchto profesí byla provedena analýza nabízených pracovních pozic v okrese Blansko a to ke dni 14. 2. 2012. Z následující tabulky je zřejmé, že volných míst pro uvedené profese je pouze pět.

Tabulka 12: Volná pracovní místa v okrese Blansko ke dni 14. 2. 2012

Pozice	Společnost	Mzda
Svářeč	LETOVICKÉ STROJÍRNY, s.r.o.	14 000 Kč - 21 000 Kč
Svářeč	AB-KOVO, s.r.o.	100 Kč/hod.
Svářeč	ČKD Blansko Holding, a.s.	140 - 150 Kč/hod.
Administrativní	BEEWATEC s.r.o.	15 000 Kč
Účetní	METRA BLANSKO a.s.	20 000 Kč

Zdroj: zpracováno dle (52)

3.14.3 Poptávka po volných pracovních místech profesí společnosti v okrese Blansko

Na základě analýzy trhu práce z pohledu poptávky po pracovních místech, které společnost má, bylo zjištěno, že v současnosti není poptávána žádná z nich a to v rámci okresu Blansko. Pro společnost to tedy znamená, že v případě odchodu některého ze zaměstnanců by měla problém najít náhradu.

3.14.4 Výše průměrných hrubých mezd

V následující tabulce je vyčíslen vývoj průměrných hrubých mezd v České republice v porovnání s Jihomoravským krajem. Vývoj průměrných hrubých mezd pro okres Blansko není vyčíslen z důvodu nedostačujících informací. Z tabulky je patrné, že průměrná měsíční mzda v České republice je vyšší než v Jihomoravském kraji.

Tabulka 13: Přehled vývoje průměrných hrubých mezd

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ČR (v Kč)	18 344	19 546	20 957	22 592	23 344	23 864	24 436
JMK (v Kč)	17 093	18 053	19 272	21 070	21 099	21 723	20 094

Zdroj: zpracováno dle (53), (54)

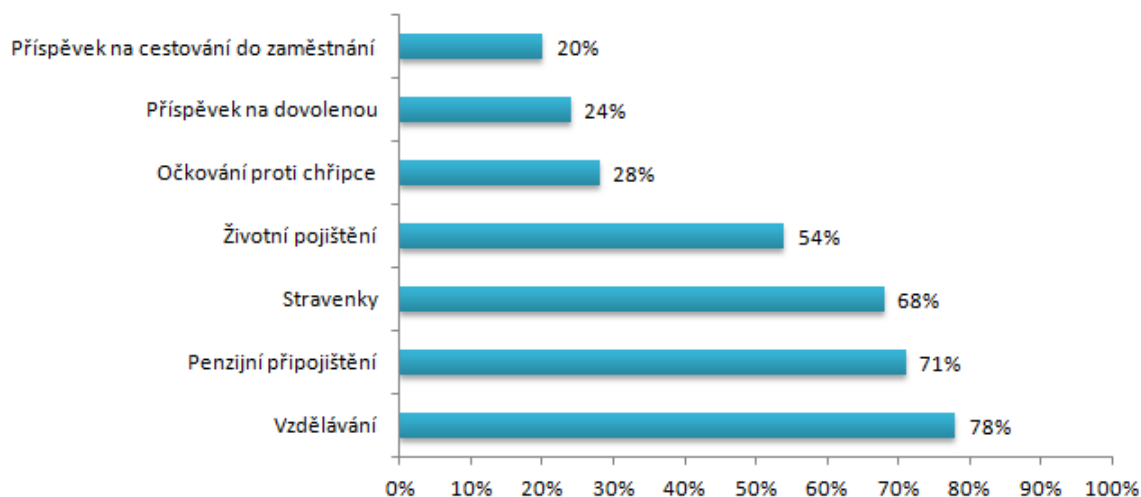
Průměrná hrubá mzda v ADAVAKu, v rámci celé společnosti ne jednotlivých divizí, dosahovala v roce 2011 hodnoty 22 965 Kč. Na základě této informace můžeme říci, že průměrná hrubá mzda je zhruba o 1 500 Kč nižší, než je celorepublikový průměr, ale naopak o 2 900 Kč vyšší, než průměr v rámci Jihomoravského kraje.

3.15 Analýza benefitů v ČR

Na základě výzkumu daňově zvýhodněných benefitů v České republice bylo zjištěno, že nejoblíbenějšími benefity v roce 2011 byly např. vzdělávání, penzijní připojištění, stravenky, životní pojištění, atd.

Tento výzkum provedla v červnu roku 2011 společnost ING Pojišťovna společně se Svazem průmyslu a dopravy ČR. Tohoto průzkumu se zúčastnilo 112 společností z České republiky.

Na následujícím obrázku je vidět oblíbenost daňově uznatelných benefitů v rámci ČR a to v procentním vyjádření.



Obrázek 8: Oblíbenost benefitů v ČR za rok 2011 dle (55)

Na základě tohoto výzkumu a předcházejícího obrázku můžeme říci, že analyzovaná společnost v současnosti poskytuje svým zaměstnancům jedny z nejoblíbenějších benefitů a to penzijní připojištění a stravenky.

3.16 Shrnutí analytické části

Po provedení všech potřebných analýz současného stavu společnosti ADAVAK, s.r.o. se dá říci, že společnost je v současnosti velice stabilní, neustále rozvíjí své činnosti a má dobré postavení na trhu, alespoň co se týká okresu Blansko. Toto je způsobeno u většiny případů vysokou kvalitou poskytovaných výrobků a služeb, samozřejmostí jsou i kvalitní zaměstnanci, kteří mají veškeré vzdělání potřebné pro vykonávání své práce.

Z interní analýzy společnosti bylo zjištěno, že výnosy společnosti v průběhu analyzovaných let 2005 - 2011 velice kolísaly. Největšího poklesu dosáhly v roce 2007, kdy se společnosti velice snížil odběr jak pitné, tak užitkové vody. Naopak nejvyššího růstu dosáhla společnost v roce 2010, kdy začala poskytovat obyvatelům města Adamova i tepelnou energii. Co se týká analýzy nákladů ty se v letech 2005 - 2007 pohybovaly stejně jako výnosy, šel-li odběr vody nahoru, tak rostly, šel-li dolů, tak klesaly. V roce 2008 velice vzrostly a to z důvodu, že společnost začala provozovat koupaliště, což mělo za následek růst nákladů na vodu, ale i mzdové náklady. V roce 2009 opět narostly, protože společnost začala provozovat i hostinskou činnost, což znamenalo nárůst mzdových i provozních nákladů. Drobný nárůst byl i v roce 2010, kdy společnost začala vyrábět a prodávat tepelnou energii obyvatelům města, tedy museli začít odebírat plyn určený pro zpracování. Výsledek hospodaření byl ovlivněn růstem a poklesem hlavně výnosů, tedy zvýšení či snížení odběru vody obyvatelstvem a také růstem a poklesem nákladů a to prostřednictvím poskytování dalších služeb společnosti.

Co se týká personálního vývoje ve společnosti, tak jejich počet v posledních sedmi letech velice kolísá, hlavním důvodem těchto změn bylo provozování koupaliště, provozování hostinské činnosti od roku 2009 což zvýšilo resp. následně i snížilo počet zaměstnanců z důvodu ukončení této činnosti. Další z výkyvů byl zaznamenán v roce 2010, kdy společnost tedy ukončila hostinskou činnost, ale zároveň od poloviny roku začala poskytovat tepelnou energii obyvatelstvu. Celková průměrná fluktuace zaměstnanců za roky 2005 - 2008 byla necelých 6 %, v těchto letech docházelo hlavně k odchodům do předčasného důchodu. Nejnižší fluktuace byla zaznamenána v roce

2007 a to ve výši 5,55 %, naopak nejvyšší byla v roce 2009 a to 50 %, tento nárůst počtu zaměstnanců byl z důvodu provozování hostinské činnosti společností. Doporučovaná hodnota fluktuace je ve výši 5 % - 7 %, z čehož vyplývá, že si společnost z tohoto pohledu vede velice dobře. (19)

Průměrná hrubá měsíční mzda se v celém sledovaném období pohybovala ve výši zhruba 22 501 Kč. Výše této mzdy byla ovlivněna hlavně množstvím tržeb, kdy společnost si mohla dovolit dát zaměstnancům i něco více. Produktivita práce se v jednotlivých letech pohybovala okolo 500 000 Kč na zaměstnance. Viditelný problém byl ale zaznamenán u mzdové produktivity a rentability, kde v letech 2007 a 2008 byly hodnoty velice nízké a z pohledu mzdové rentability i minusové, důvodem je fakt, že společnost v těchto letech dosahovala velké ztráty, dalším důvodem byla změna v systému odměňování.

Tempa růstu celkových a mzdových nákladů v jednotlivých letech byla velice podobná a pohybovala se zhruba ve stejné výši, nejvyšší rozdíly v těchto tempech růstu byly zaznamenány v roce 2008, 2010 a 2011. V roce 2008 bylo tempo růstu mzdových nákladů 6,29 % a celkových nákladů 11,3 %. Důvodem rozdílů v těchto tempech růstu bylo zahájení provozování koupaliště, kdy mzdové náklady vzrostly jen mírně, ale náklady na potřebnou vodu byly mnohem vyšší. V roce 2010, kdy společnost začala vyrábět tepelnou energii, sice klesly mzdové náklady, a to z důvodu snížení počtu zaměstnanců, ale náklady na zemní plyn byly mnohem vyšší. Tempo růstu mzdových nákladů bylo v tomto roce -15,06 % a celkových nákladů ve výši 76,07 %. V roce 2011 tato tempa růstu byly -3,8 % z pohledu mzdových nákladů a 1,3 % z pohledu celkových nákladů. Pokles mzdových nákladů byl z důvodu snížení směnnosti na čistírně odpadních vod na druhou stranu zvýšení ceny zemního plynu, zvýšilo mírně celkové náklady.

Z analýzy hodnocení práce bylo zjištěno, že společnost tuto analýzu prování na základě porovnání jednotlivých činností a určení jejich důležitosti pro podnik. Mezi kritéria hodnocení práce patří např. její náročnost, složitost, výše odpovědnosti, důležitost práce, namáhavost práce a i celková náplň práce. Společnost používá sumární

hodnocení a to na základě charakteristik pracovních činností, které má rozděleny do čtyř skupin.

Z analýzy hodnocení zaměstnanců bylo zjištěno, že toto hodnocení provádí každý z vedoucích zaměstnanců. Mezi kritéria hodnocení patří např. kvalifikace, produktivita a iniciativa zaměstnance. A na základě zhodnocení těchto kritérií jsou zaměstnanci hodnoceni. Toto hodnocení je z části formální, avšak záleží na subjektivním pohledu nadřízeného zaměstnance.

Z analýzy odměňování zaměstnanců vyplynulo, že společnost vychází ze svého mzdového předpisu, který se řídí Zákoníkem práce. Odměny a jejich výše je vázána na plnění stanovených úkolů, na kvalitě výkonu atd. Tato kritéria hodnotí vedoucí zaměstnanec a může tedy stanovit, že zaměstnanci nebude přiznána celá odměna. Výpočtovou základnou pro tvorbu odměn je hrubá mzda zaměstnance, z níž se vypočítá 10 % a to je maximum odměny, které může zaměstnanec měsíčně dosáhnout. Důvodem pro nepřiznání celé odměny může být např. vysoká nemocnost, neplnění zadaných úkolů nebo časté vybírání dovolené. Můžeme tedy říci, že celé odměny dosáhne zaměstnanec v případě odpracování časového fondu daného měsíce a plněním určitých ukazatelů jako jsou odvádění kvalitní práce, splnění určeného úkolu, plnění úkolů vyplývajících z náplně práce, atd. Nesplnění jednoho z ukazatelů znamená také snížení výše odměny, toto snížení však společnost nemá určeno procenty, ale je to pouze podle subjektivního názoru vedoucího zaměstnance. K základní složce mzdy, kde základní mzda je určena podle mzdového předpisu a také podle stanovených skupin prací ve společnosti, kam jsou zaměstnanci podle pracovních činností zařazeni, náleží zaměstnanci i příplatek jako je např. práce ve svátek, pohotovost a mobilní dosažitelnost v případě poruchy. Co se týká těchto příplatků společnost má stanovenou jejich procentní hodnotu z průměrné hrubé mzdy. Společnost dále svým zaměstnancům poskytuje benefity, mezi které patří příspěvek na stravné, příspěvek na penzijní připojištění, zdravotní péče a školení.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že společnost má v současnosti šestnáct zaměstnanců z čehož jsou čtyři ženy a dvanáct mužů, dále také tyto zaměstnance

můžeme rozdělit na sedm dělníků a devět technicko-hospodářských zaměstnanců. Co se týká vztahů a podmínek na pracovišti, tak bylo zjištěno, že existují určité problémy, na které je potřeba se zaměřit a pokusit se je odstranit. Například zhruba polovina zaměstnanců uvedla, že je nadřizený nechválí, když svou práci odvedou dobře, ale naopak když udělají chybu, hned je pokárá. Další slabou stránkou může být, nespokojenost zaměstnanců s komunikací se svým nadřízeným, to by mohlo vést i ke snížení produktivity práce a také jejich fluktuaci ke konkurenci. Další problém se týká odměňování, určitá část zaměstnanců nerozumí tomu, jak je jejich hrubá mzda složena. Bylo by tedy asi potřeba nastavit systém tak, aby byl srozumitelný pro všechny, nebo tento systém nějak srozumitelně vysvětlit i části zaměstnanců, která mu nerozumí. Dále také bylo zjištěno, že čtvrtina zaměstnanců není spokojena se systémem odměňování. Problémem také může být fakt, že zhruba polovina zaměstnanců uvádí, že jejich mzda neodpovídá jejich pracovní náplni. Dalším zjištěným problémem je, že podle dvou zaměstnanců neprobíhá kontrola práce jejich nadřízeným. Podle zbývajících dotázaných zaměstnanců probíhá kontrola práce jednou měsíčně, ale našli se i tací, kteří uvedli i častější kontrolu a to týdenní či denní. Při analýze odměny a její závislosti na subjektivním pohledu nadřízeného se zaměstnanci rozdělili napůl, polovina zaměstnanců má pozitivní postoj k této problematice a poloviny spíše negativní. Většinu zaměstnanců toto hodnocení dokáže motivovat k lepším výkonům. Z analýzy subjektivního hodnocení také vychází, že více jak polovina zaměstnanců by ráda zavedla formální hodnocení, založené na určitých pravidlech. Z pohledu vzdělání ve společnosti bylo zjištěno, že skoro všichni by se chtěli pro svou práci více vzdělávat a to jak odborně, tak i profesně. Z pohledu poskytovaných výhod společností na otázku, zda zaměstnanci preferují spíše zvýšení hrubé mzdy nebo možnost výběru benefitů se 87,5 % zaměstnanců shodlo na tom, že preferují spíše zvýšení mzdy a zbývajících 12,5 % preferuje výběr benefitů. Dalším zjištěným problémem je nespokojenost se současnými výhodami, které společnost svým zaměstnancům poskytuje. Z pohledu výhod poskytovaných společností by však zaměstnanci žádnou nerušili, naopak by zavedli ve většině týden dovolené navíc, ale i poukázky na rekreaci, příspěvek na životní pojištění a jazykové kurzy. Co se týká nepeněžního hodnocení, zhruba polovina zaměstnanců společnosti preferuje stravenky, dále pak ve stejném poměru 18,75 % zaměstnanců odpovědělo v dotazníku, že preferují více poukázky

k rekreaci, vzdělání hrazené společností a pochvalu. Zaměstnanci ekonomického úseku preferují všechna uvedená nepeněžní hodnocení a to ve stejném poměru 25 %. Divize správa a údržba nemovitostí preferuje z 66,67 % stravenky a z 33,33 % poukázky k rekreaci. Divize zásobování teplem preferuje z 66,67 % poukázky k rekreaci a z 33,33 % stravenky. Divize vodovody a kanalizace z 50 % preferuje stravenky, z 33,33 % vzdělání hrazené společností a z 16,67 % pochvalu. Na otázku peněžního hodnocení se většina zaměstnanců shodla, že preferují odměnu a to 43,75 % z nich, 37,5 % preferuje mzdu a 18,75 % preferuje prémii.²

Z analýzy konkurence vyplynulo, že z hlediska odměňování a hodnocení zaměstnanců se společnost pohybuje něco málo pod průměrem. Mezi tyto konkurenty v rámci divize vodovody a kanalizace patří v okrese Blansko především VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST, a.s. a Brněnské vodárny a kanalizace, a.s. V porovnání se společností VAS, a.s. si analyzovaná společnost nevede velice špatně. Výše průměrné měsíční hrubé mzdy u analyzované společnosti je zhruba o 4 000 Kč nižší, avšak produktivita práce je v ADAVAKu mnohem vyšší než ve VAS, a.s. Druhá konkurenční společnost BVK, a.s. má průměrnou měsíční hrubou mzdu vyšší zhruba o 7 000 Kč a opět jako tomu bylo u první konkurenční společnosti produktivita práce je nižší než u ADAVAKu. Je ale těžké porovnávat tyto tři společnosti. ADAVAK, s.r.o. v současnosti zaměstnává 5 zaměstnanců, oproti tomu VAS, a.s. 1 074 a BVK, a.s. 555. Porovnání společností je bráno z pohledu jejich hlavní činnosti tedy výroby pitné vody a odkanalizování vody odpadní. Dále taky je potřeba si uvědomit, že společnosti VAS, a.s. resp. BVK, a.s. zásobují mnohokrát více obyvatel než ADAVAK, s.r.o. Obě konkurenční společnosti umožňují svým zaměstnancům dále se vzdělávat a to prostřednictvím programu „Operační program lidské zdroje a zaměstnanost“ v BVK, a.s., resp. „Další vzdělávání zaměstnanců členů Asociace pro vodu ČR k posílení jejich adaptability“ ve VAS, a.s. V rámci divize správa a údržba nemovitostí je hlavním konkurentem pro společnost Macocha, stavební bytové družstvo Blansko. Toto družstvo poskytuje své služby i v rámci města Adamova. V rámci této divize

² Prémie - jsou stanovena přesná pravidla pro její vyplacení a to na základě předem stanovených podmínek (kvalita, produktivita, dodržení stanoveného termínu).

Odměna - není zde možno stanovit měřitelné kritérium a její výše je závislá na předem neznámých důvodech.

si společnost vede lépe než její konkurence. Průměrná hrubá mzda v SBD Macocha je zhruba o 2 000 Kč menší, než u ADAVAKu. Dalším ukazatelem, který je velice zajímavý je produktivita práce, která je v SBD Macocha mnohem nižší a obdobné je to i u mzdové rentability ziskové. V rámci divize zásobování teplem je pro společnost hlavním konkurentem Zásobování teplem, s.r.o. se sídlem v Blansku. Tato společnost má zhruba sedmkrát více zaměstnanců než analyzovaná společnost a průměrná hrubá mzda zásobování teplem, s.r.o. je o 1 700 Kč vyšší. Dá se tedy říci, že si analyzované společnost stojí i zde celkem dobře. Zajímavým ukazatelem, je produktivita práce, která je u společnosti Zásobování teplem, s.r.o. nižší. Co se týká ostatních ukazatelů jako mzdová rentabilita zisková a podíl zaměstnance na zisku, není možné učinit srovnání z důvodu, že tato divize byla v roce 2011 pro ADAVAK, s.r.o. ztrátová. Na základě informací z internetových stránek společností a také z úřadu práce v Blansku bylo zjištěno, že ani jedna z konkurenčních společností a ani analyzovaná společnost v současnosti nenabízejí žádné volné pracovní místo.

Ze zjištěných informací o společnostech ADAVAK, s.r.o., BVK, a.s. a VAS, a.s. vyplývá, že z pohledu poskytovaných výhod svým zaměstnancům analyzovaná společnost velice pokulhává za svými konkurenty. Společnost totiž svým zaměstnancům poskytuje pouze benefity, jako jsou stravenky, příspěvek na penzijní připojištění a nutná odborná školení. VAS, a.s. svým zaměstnancům poskytuje navíc podporu při odborném vzdělávání, spoluúčast odboru při řešení otázek dotýkajících se zaměstnanců a mzdový nárůst na základě růstu hospodářského výsledku. BVK, a.s. svým zaměstnancům poskytuje stravenky a příspěvek na penzijní připojištění, tak jako analyzovaná společnost, avšak dále poskytuje i zaškolení, vzdělávání a sociální vybavení. Z důvodu nedostatku informací o společnostech SBD Macocha a Zásobování teplem, s.r.o. není možno porovnat benefity, které společnosti poskytují svým zaměstnancům s analyzovanou společností.

Z hlediska analýzy trhu práce si společnost stojí celkem dobře. Průměrná hrubá měsíční mzda je v současnosti o 2 871 Kč vyšší než v celém Jihomoravském kraji a také zároveň o 1 471 Kč nižší, než v celé České republice. Společnost se nachází v kraji, kde není mnoho pracovních příležitostí. Zároveň také nabídka volných pracovních míst

pro profese, které by se dali uplatnit v dané společnosti je velice malá, v současnosti by se mohla uplatnit na trhu práce pouze účetní, administrativní pracovníce a svářeč. Jen pro porovnání je v okrese Blansko zhruba jedno volné pracovní místo na 25 lidí. Co se týká poptávky po pracovních místech, které společnost nabízí, tak v současnosti není v rámci okresu Blansko, žádná poptávka po těchto profesích.

Na základě výzkumu daňově uznatelných benefitů v ČR za rok 2011 bylo zjištěno, že analyzovaná společnost v současnosti poskytuje svým zaměstnancům jedny z nejoblíbenějších benefitů a to penzijní připojištění a stravenky, jejichž procentní oblíbenost byla v minulém roce 71 %, resp. 68 %. (55)

Analýza současného stavu společnosti je velice přínosná. Prostřednictvím této celkové analýzy bylo zjištěno několik rozporů v systému odměňování a hodnocení zaměstnanců a také určitá nespokojenost zaměstnanců s vybranými ukazateli, což je podrobněji rozebráno ve výsledcích dotazníkového šetření.

Návrhy změn potřebné k odstranění nesrovnalostí či špatného využívání jsou podrobněji rozebrány v další části diplomové práce.

3.17 SWOT analýza

Vhodnou metodou pro shrnutí interní analýzy podniku, výsledků z dotazníkového šetření, analýzy trhu práce a analýzy konkurence je právě SWOT analýza.

3.16.1 Analýza silných a slabých stránek (interní analýza)

Analýza silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek zaujímá pozici interní analýzy společnosti. Tahle analýza je důležitá především pro budoucí vývoj společnosti a pro rozbor jednotlivých ovlivňujících faktorů. Silné stránky vytvářejí a zvyšují vnitřní hodnotu společnosti, naopak slabé stránky snižují vnitřní hodnotu společnosti, proto je důležité jim věnovat určitou pozornost. Silné i slabé stránky analyzované společnosti jsou znázorněny v následujících tabulkách.

Tabulka 14: Silné stránky analyzované společnosti (vlastní zpracování)

Číslo faktoru	Silné stránky společnosti	Důležitost Faktoru	Současný stav
1	Kvalifikovaná pracovní síla	5	4
2	Produktivita práce	4	4
3	Stabilita zaměstnání	3	5
4	Nízká fluktuace	3	3
5	Přiměřená výše průměrné mzdy	3	3
6	Loajální zaměstnanci	3	5
7	Vztahy mezi zaměstnanci a nadřízenými	3	5
8	Vztahy mezi spolupracovníky	3	5
9	Spokojenost s pracovní činností	3	4
10	Spokojenost s pracovní dobou a přestávkami	2	4
11	Podmínky pro zaměstnance ve společnosti	2	3
12	Odborný růst	2	4

Poznámka: Důležitost faktoru (5 = nejdůležitější, 1 = nejméně důležitý), současný stav (5 = dobrý, 1 = špatný)

Tabulka 15: Slabé stránky analyzované společnosti (vlastní zpracování)

Číslo faktoru	Slabé stránky Společnosti	Důležitost faktoru	Současný stav
1	Nespokojenost se systémem odměňování	5	4
2	Nedostatečně organizovaná komunikace	4	4
3	Mzda neodpovídá pracovní náplni	3	3
4	Nespokojenost s poskytovanými benefity	3	3
5	Nespokojenost se systémem hodnocení	3	3
6	Neporozumění složení mzdy	2	3
7	Zpětná vazba k práci	2	3
8	Absence mladých zaměstnanců	2	1

Poznámka: Důležitost faktoru (5 = nejdůležitější, 1 = nejméně důležitý), současný stav (5 = dobrý, 1 = špatný)

3.16.2 Analýza příležitostí a hrozeb (externí analýza)

Pozici externí analýzy společnosti nám utváří příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Tato analýza vyplývá z vnějšího prostředí, a přestože tyto faktory může společnost sledovat a kontrolovat, nemůže je však nijak ovlivnit. Příležitosti i hrozby analyzované společnosti jsou znázorněny v následujících dvou tabulkách.

Tabulka 16: Příležitosti analyzované společnosti (vlastní zpracování)

Číslo faktoru	Příležitosti	Důležitost faktoru	Současný stav
1	Využívání fondů EU pro odbornější školení zaměstnanců	5	1
2	Zřizování nových pracovních míst	4	1
3	Rekvalifikace zaměstnanců	3	1
4	Rozsáhlá nabídka kvalifikovaných zaměstnanců v regionu	3	2
5	Dotace z fondů EU na jazykové kurzy	2	1

Poznámka: Důležitost faktoru (5 = nejdůležitější, 1 = nejméně důležitý), současný stav (5 = dobrý, 1 = špatný)

Tabulka 17: Hrozby analyzované společnosti (vlastní zpracování)

Číslo faktoru	Hrozby	Důležitost faktoru	Současný stav
1	Změna v systému zdaňování zaměstnanců	4	4
2	Větší nabídka benefitů ze strany konkurence	3	4
3	Příchod nové konkurence	2	1
4	Vývoj nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji	2	1

Poznámka: Důležitost faktoru (5 = nejdůležitější, 1 = nejméně důležitý), současný stav (5 = dobrý, 1 = špatný)

3.16.3 Celkové shrnutí SWOT analýzy

Tabulka 18: Shrnutí SWOT analýzy společnosti (vlastní zpracování)

Ukazatel	Σ důležitost faktoru * současný stav
Silné stránky	148
Slabé stránky	77
Příležitosti	20
Hrozby	32

Z celkového hodnocení SWOT analýzy můžeme vyčíst, že společnost má více silných stránek než slabých, avšak příležitosti mají nižší hodnotu než hrozby. Hlavním důvodem proč příležitosti mají menší hodnotu, než hrozby je, že společnost v současnosti nevyužívá žádné dotace na školení zaměstnanců a to jak odborné, tak jazykové. Společnost by měla využít silných stránek a příležitostí k alespoň částečnému odstranění slabých stránek a nadále by měla sledovat hrozby.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část diplomové práce je zaměřena na vlastní návrhy změn v systému odměňování a hodnocení zaměstnanců ve společnosti ADAVAK, s.r.o. Všechny návrhy na zlepšení současné situace vychází z analytické části této práce, která je podložena analýzou společnosti, konzultací s hlavním zástupcem společnosti, analýzou trhu práce a konkurence a v neposlední řadě i dotazníkovým šetřením.

Po shrnutí analytické části této práce bylo zjištěno několik nesrovnalostí a hlavně také částečná nespokojenost zaměstnanců se současným systémem odměňování a hodnocení. Tyto nesrovnalosti však snižují motivaci zaměstnanců a následně také jejich produktivitu práce.

Tyto návrhy na odstranění současných nesrovnalostí by měly být především určeny jako podklad pro jednatele a také by měly určitým způsobem více motivovat samotné zaměstnance a v neposlední řadě i zvýšit jejich spokojenost.

Mezi hlavní nedostatky společnosti, na které je potřeba se zaměřit patří:

- **Někteří ze zaměstnanců nerozumí tomu, jak je jejich mzda konstruována** - je tedy potřeba všechny zaměstnance společnosti seznámit se složením jejich mzdy, a to tak, aby to pro ně bylo srozumitelné. To zejména proto, aby věděli, co dělat v případě, že by chtěli zvýšit své platové ohodnocení.
- **Motivace zaměstnanců je velice nízká** - zvýšením motivace zaměstnanců společnosti povede k jejich vyššímu výkonu, vyšší spokojenosti a následnému zvýšení produktivity práce, což je pro společnost velice důležité.
 - ✓ **Formální hodnocení**
 - ✓ **Školení komunikace a motivace**
 - ✓ **Vzdělávání**

4.1 Motivace zaměstnanců

Motivovat zaměstnance společnosti je jeden z nejdůležitějších faktorů systému odměňování a hodnocení zaměstnanců. Zvýšením jejich motivace následně zvýší i jejich produktivitu práce, což je pro společnost důležité. Motivovat zaměstnance může společnost několika způsoby. Těmi nejdůležitějšími pro analyzovanou společnost jsou hodnotící formulář, motivačně hodnotící pohovor a od něj se odvíjející zaměstnanecké benefity, ale také poskytnutí zpětné vazby zaměstnanci, ohledně jeho pracovního výkonu. Tyto motivační faktory budou rozebrány v následujícím textu.

4.1.1 Hodnotící formulář

Na základě analýzy hodnocení zaměstnanců bylo zjištěno, že hodnocení ve společnosti je subjektivní a provádí ho vedoucí zaměstnanci jednotlivých divizí. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že někteří zaměstnanci s tímto hodnocením nejsou spokojeni a rádi by zavedli hodnocení formální.

Návrhem tedy bude vytvořit hodnotící formulář, který bude podkladem pro hodnocení zaměstnanců a z něj se odvíjející možnost získat určité benefity nad rámec současně poskytovaných. Tento formulář bude vyplňovat každý z vedoucích zaměstnanců, resp. jednatel společnosti a to poslední pracovní den v měsíci. Na konci roku se dosažené body sečtou a proběhne tzv. roční hodnocení a to formou motivačně hodnotícího pohovoru zaměstnance s jeho vedoucím. Na základě tohoto ročního hodnocení bude poskytnuta zpětná vazba a zaměstnanec bude oceněn možností čerpání zvoleného zaměstnaneckého benefitu a to podle získaných bodů, ke kterým budou přiřazeny určité balíčky.

V hodnotícím formuláři, který je uveden níže, je uvedeno sedm kritérií, která mají čtyři možnosti hodnocení. Ke každé z těchto možností jsou přiřazeny body minimální počet získaných bodů je 0 bodů a maximální 3 body. Počet bodů se odvíjí od úrovně dosaženého hodnocení daného kritéria. Bude-li zaměstnanec hodnocen nedostatečně, nezíská bod žádný, bude-li hodnocen jako vynikající získá maximální možné 3 body. Zaměstnanec tedy může získat maximálně 21 bodů měsíčně, resp. 252 bodů ročně.

Každý z těchto hodnotících formulářů bude uložen v osobní složce zaměstnance a při hodnotícím pohovoru s nimi bude zaměstnanec seznámen.

V tomto hodnotícím formuláři budou následující kritéria hodnocení:

- kvalifikace,
- produktivita,
- pracovní iniciativa,
- loajalita vůči nadřízenému,
- kvalita výkonu,
- organizace práce,
- spolehlivost a odpovědnost.

Možnostmi hodnocení budou:

- nedostatečné - hodnoceno žádným bodem,
- slabší - hodnoceno jedním bodem,
- dobré - hodnoceno dvěma body,
- vynikající - hodnoceno třemi body.

Návrh hodnotícího formuláře

Hodnocení zaměstnance nadřízeným

Jméno a příjmení hodnoceného zaměstnance:

Divize:

Pracovní pozice:

Hodnocené období:

Jméno a příjmení nadřízeného:

Divize:

Pracovní pozice:

Kvalifikace				Počet bodů
☐ Vynikající	☐ Dobrá	☐ Slabší	☐ Nedostatečná	
Produktivita				Počet bodů
☐ Vynikající	☐ Dobrá	☐ Slabší	☐ Nedostatečná	
Pracovní iniciativa				Počet bodů
☐ Vynikající	☐ Dobrá	☐ Slabší	☐ Nedostatečná	
Loajalita vůči nadřízenému				Počet bodů
☐ Vynikající	☐ Dobrá	☐ Slabší	☐ Nedostatečná	
Kvalita výkonu				Počet bodů
☐ Vynikající	☐ Dobrá	☐ Slabší	☐ Nedostatečná	
Organizace práce				Počet bodů
☐ Vynikající	☐ Dobrá	☐ Slabší	☐ Nedostatečná	
Spolehlivost a odpovědnost				Počet bodů
☐ Vynikající	☐ Dobrá	☐ Slabší	☐ Nedostatečná	
Celkový počet bodů				

Důvod plnění/neplnění

.....

Vysvětlivky:

vynikající = 3 body, dobrá = 2 body, slabší = 1 bod, nedostačující = 0 bodů.

Datum:..... Podpis hodnotitele:

4.1.2 Motivačně hodnotící pohovor

Po celkovém ročním hodnocení proběhne motivačně hodnotící pohovor a to vždy na konci července daného roku. Tento pohovor provede nadřízený se svými zaměstnanci a zde také budou seznámeni s měsíčním počtem získaných bodů a i s důvody plnění či neplnění určitých kritérií hodnotícího formuláře. Na závěr budou tyto body z měsíčních hodnotících formulářů sečteny a bude mu navrhnout balíček benefitů, a to podle celkového počtu získaných bodů. Z tohoto balíčku si bude moci zaměstnanec vybrat jeden benefit, který mu bude nejvíce vyhovovat.

Na tomto motivačně hodnotícím pohovoru, provede nadřízený zápis, a to do motivačně hodnotícího formuláře, který je součástí návrhu motivace zaměstnanců. Tento formulář bude obsahovat informace o výsledcích z měsíčního hodnocení daného zaměstnance, důvody plnění či neplnění stanovených kritérií, jeho vlastní vyjádření k danému stavu, zda souhlasí, jsou-li důvody oprávněné, případně proč dané kritérium nezvládal plnit a také návrh co by s daným problémem sám dělal. Dále bude uvedeno, jaký z benefitů si vybral, a bude zde sepsán návrh na další období, např. bude uvedeno, zda je potřeba proškolení a kdo ho provede, rozhodnutí o převedení na jinou práci, omezení jeho odpovědnosti, převedení části jeho práce na někoho jiného a to z určitého důvodu, atd.

Následně tento motivačně hodnotící formulář bude společně s měsíčními hodnotícími formuláři uložen do osobní složky zaměstnance.

Návrh motivačně hodnotícího formuláře

Motivačně hodnotící formulář

Jméno a příjmení hodnoceného zaměstnance:

Divize:

Pracovní pozice:

Hodnocené období:

Jméno a příjmení nadřízeného:

Divize:

Pracovní pozice:

Výsledky měsíčního hodnocení

Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen

Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec

CELKEM

Důvody plnění/neplnění

.....

Vyjádření zaměstnance

.....

.....

.....

Výběr benefitu

- ☐ dovolená navíc ☐ rekreace ☐ odborné školení/ proškolení
☐ životní pojištění ☐ odměna ☐ fitness

Návrh na další období

.....

.....

.....

Datum:

Podpis hodnotitele: Podpis zaměstnance

V následující tabulce je uveden návrh balíčků, který se odvíjí od počtu získaných bodů a to za sledované období.

Tabulka 19: Návrh balíčků dle získaných bodů za sledované období

Vynikající	Nadprůměrný	Průměrný
210 - 252 bodů	127 - 209 bodů	84 - 126 bodů
5 dní dovolené	3 dny dovolené	bez dovolené
5 130 Kč/rok	3 077 Kč/rok	0 Kč/rok
rekreace	rekreace	bez rekreace
5 130 Kč/rok	3 077 Kč/rok	0 Kč/rok
odborné školení	odborné školení	proškolení
5 130 Kč/rok	3 077 Kč/rok	0 Kč/rok
životní pojištění	životní pojištění	životní pojištění
5 130 Kč/rok	3 077 Kč/rok	500 Kč/rok
odměna	odměna	odměna
5 130 Kč/rok	3 077 Kč/rok	500 Kč/rok
fitness	fitness	fitness
5 130 Kč/rok	3 077 Kč/rok	500 Kč/rok

Zdroj: vlastní zpracování

Hlavním cílem těchto balíčků je, aby si každý ze zaměstnanců mohl vybrat takový benefit, jaký je pro něj v současnosti aktuální. Výhodu, kterou preferuje jeden ze zaměstnanců, nemusí preferovat i druhý z nich. Na základě hodnotícího formuláře zaměstnanci získají určité bodové ohodnocení, za které si budou moci vybrat takový benefit, který je pro ně nejlepší. Částky uvedené v balíčcích se odvíjejí od hodnoty dovolené, kterou může zaměstnanec získat. Co se týká hodnoty dovolené, je zde uvažováno i s odvody zdravotního a sociálního pojištění hrazeného zaměstnavatelem.

Z předcházející tabulky vyplývá, že zaměstnanec, který získá 210 - 252 bodů může získat např. týden dovolené navíc, případně příspěvek na rekreaci, odborné školení dle vlastního výběru, příspěvek na životní pojištění, poukázku na fitness či peněžní odměnu a to v hodnotě 5 130 Kč za rok. Avšak benefity nelze kombinovat. Zaměstnanec tedy nemůže využít některý z benefitů v nižší hodnotě a zbytek získat

např. v peněžní odměně. Tyto benefity může zaměstnanec čerpat v následujícím kalendářním roce. Takto získané benefity budou pro zaměstnance značnou motivací pro to, aby se snažili získat co nejvíce bodů.

4.2 Zlepšení komunikace a motivace ve společnosti

Pro to, aby došlo ke zlepšení komunikace ve společnosti, je potřeba zavést určitá opatření, která k tomuto zlepšení povedou. Jedním z návrhů tedy bude pořádat porady zaměstnanců se svými nadřízenými a školení vedoucích zaměstnanců a to v oblasti komunikace. Dále na základě poskytování zpětné vazby prostřednictvím motivačně hodnotícího pohovoru je potřeba, aby vedoucí zaměstnanci měli i školení v oblasti motivace.

4.2.1 Školení vedoucích zaměstnanců

Prvním krokem, jak zlepšit komunikaci mezi nadřízeným a jeho zaměstnancem je přeškolení a to v oblasti komunikace. Nadřízení by měli být vyškoleni v této oblasti tak, aby nutné a potřebné informace dokázali svým zaměstnancům poskytnout včas a v potřebném rozsahu.

Tímto školením by měl projít každý z vedoucích zaměstnanců a to ze všech tří divizí, z ekonomického úseku. Je tedy potřeba proškolit čtyři zaměstnance společnosti, kteří pak dále získané informace poskytnou i zbývajícím zaměstnancům.

Dále jak už bylo uvedeno výše, za účelem zefektivnění motivace sebe i svých zaměstnanců by měli vedoucí divizí mít možnost navštívit školení zaměřené na motivaci a provádění motivačně hodnotících pohovorů.

V městě Adamov se bohužel žádná společnost, která poskytuje školení v těchto oblastech, nenalézá. Proto je nutné zanalyzovat nabídku školení komunikačních a motivačních dovedností v rámci okresu Blansko, případně celé České republiky.

4.2.1.1 Školení komunikace

V následujícím textu budou uvedeny vybrané společnosti, které poskytují školení v oblasti komunikačních dovedností a na závěr budou vyčísleny náklady spojené s tímto školením a to přesněji cena daného školení pro 4 osoby, které by měli být proškoleny, dále cestovné, které je počítáno prostřednictvím průměrné ceny pohonných hmot, která je v současnosti 36,10 Kč/litr naturalu 95 a stravné v rozmezí 5 - 12 hodin, které je v průměru 73 Kč/zaměstnanec. (56), (57)

TSM spol. s r.o.

KOMUNIKOVAT EFEKTIVNĚ! Výcvik v komunikačních dovednostech

Tento seminář je určen pro všechny zájemce, kteří chtějí pracovat na svých komunikačních dovednostech a vylepšit je a to jak v profesní sféře, tak v soukromém životě. Důraz je kladen na individuální přístup a potřeby účastníků. Komunikační kurz je zaměřen hlavně na efektivní formy komunikace, jako je například test empatie, určení zlozvyků a chyb, jichž se v komunikaci dopouštíme, je zde i místo na trénink aktivního naslouchání. Kurz je dále zaměřen na problematické komunikační typy a zvládání konfliktních situací (návuk asertivních technik a zvládání manipulativního jednání).

Cena pro jednu osobu: 2 000 Kč.

Místo: BRNO, TSM spol. s r.o., Cejl 37/62.

Délka kurzu: 1 den. (58)

VOX, a.s.

SOFT SKILLS VYŠŠÍ GENERACE

Tento kurz je zaměřen na prezentační dovednosti, práci s námitkami, vedení lidí, řešení konfliktů, péči o zákazníky, komunikační dovednosti, vedení porad a schůzí, týmovou práci, asertivní jednání a mnohem více. Pracovní manuál, bestseller "Zlatá kniha komunikace". Každý z účastníků obdrží na konci kurzu osvědčení o absolvování.

Cena pro jednu osobu: 9 063 Kč. (v případě 4 osob sleva na 30 810 Kč).

Místo konání: BRNO, ČESKÝ SERVIS, a.s., Řípská 347/6.

Délka kurzu: 2 dny. (59)

RISTEM, s.r.o.

Kurz Manažerská komunikace

Jedná se o dvoudenní kurz, který má charakter diskusního semináře, kde jsou zařazena i krátká týmová cvičení. Tento kurz je určen pro manažery všech úrovní, kteří mají zájem zefektivnit svou práci s podřízenými a seznámit se se všemi aspekty manažerské práce s lidmi, jejich vedení v různých situacích a získávání nových zkušeností. Toto školení všechny zúčastněné seznámí s principy, pravidly a postupy efektivní komunikace, pochopí, v čem spočívají různá úskalí a získají inspiraci pro vlastní rozvoj.

Cena pro jednu osobu: 8 000 Kč.

Místo konání: dle potřeb účastníka.

Délka kurzu: 2 dny. (60)

SIGNUM

Síla otevřené komunikace

Tento kurz je zaměřen na práci v kolektivu. Na zvládání konfliktů a krizových situací, rozpoznání manipulace, jak jednat asertivně, atd. Jakým způsobem pracovat s otázkami a dozvědět se potřebné informace, jak dlouhodobě udržet svoji úspěšnost, pravidla a principy aktivního naslouchání i neverbální komunikace a jak vytvářet zpětnou vazbu, to vše a ještě víc by měl tento kurz zájemcům dát.

Cena pro jednu osobu: 5 400 Kč.

Místo konání: dle potřeb účastníka.

Délka kurzu: 2 dny. (61)

PEFEK Training & Consulting s.r.o.

Kreativní komunikace v týmu - komunikace jinak

Tento kurz je určen pro vedoucí zaměstnance a také pro všechny, kteří komunikují s lidmi v pracovních týmech. Hlavním cílem kurzu je nalézt cestu k druhým a dokázat s nimi komunikovat i v problémových situacích a jak dokázat pozitivně jednat a dosahovat určených cílů.

Cena pro jednu osobu: 4 828 Kč.

Místo konání: PRAHA, Trojská 2232/1.

Délka kurzu: 1 den. (62)

TOP VISION

Komunikační dovednosti

Jedná se o kvalitní přípravu na přijímací pohovor a jiné důležité situace související s celkovou komunikací osobnosti. Možnost seberealizace ve vlastní komunikaci a naučení se zvládat námitky oponentů a pochopení konfliktů vznikajících z komunikace. Výsledkem by měla být pozitivně laděná komunikace a zvládnutí fungování komunikačních kanálů. Tento trénink je určen jak manažerům, tak i široké veřejnosti. Kurz nabízí získání sebejistoty, která pramení z dobré komunikace.

Cena pro jednu osobu: 7 259 Kč.

Místo konání: BRNO, Moravské náměstí 3.

Délka kurzu: 1 den. (63)

Tabulka 20: Celkové náklady školení komunikace v rámci uvedených společností

Společnost	TSM	VOX	RISTEM	SIGNUM	PEFEK	TOP VISION
Délka trvání	1 den	2 dny	2 dny	2 dny	1 den	1 den
Místo konání	Brno	Brno	ADAVAK	ADAVAK	Praha	Brno
Vzdálenost (tam i zpět)	44 km	88 km	0 km	0 km	454 km	44 km
Cena kurzu pro 4 osoby	8 000 Kč	30 810 Kč	32 000 Kč	21 600 Kč	19 312 Kč	29 036 Kč
Cestovné osobní automobil	83 Kč	166 Kč	0 Kč	0 Kč	853 Kč	83 Kč
Stravné průměr 5 -12 hod.	292 Kč	584 Kč	0 Kč	0 Kč	292 Kč	292 Kč
Celkem	8 375 Kč	31 560 Kč	32 000 Kč	21 600 Kč	20 457 Kč	29 411 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle (58), (59), (60), (61), (62), (63)

Na základě předcházející tabulky, týkající se celkových nákladů školení komunikace by pro společnost i podle informací o kurzu bylo nejvýhodnější školení u školicího střediska TSM spol. s r.o. toto školení by společnost vyšlo celkově na 8 375 Kč. Avšak kdyby bylo potřeba nějaké komplexnější školení, byla by nejvhodnější společnost VOX, a.s., tady by se jednalo o dvoudenní školení v hodnotě 31 560 Kč. Dále na základě referencí o daných společnostech bylo zjištěno, že VOX, a.s. je v této oblasti nejpreferovanější.

4.2.1.2 Školení motivace

V následujícím textu budou uvedeny vybrané společnosti, které poskytují školení v oblasti motivace zaměstnanců a na závěr budou vyčísleny náklady spojené s tímto školením a to přesněji cena daného školení pro čtyři osoby, které bude třeba proškolit, dále cestovné a stravné. Toto školení je nutno provést před samotným motivačním pohovorem.

TUTOR

Motivace zaměstnanců

Tento kurz je určen manažerům i personalistům. Dále tento kurz napomáhá k vedení svých zaměstnanců k vyšším výkonům a vytvoření efektivního motivačního plánu. Cílem je naučit se rozlišit a použít vnitřní a vnější motivaci a jak efektivně motivovat sebe i své zaměstnance.

Cena pro jednu osobu: 4 234 Kč.

Místo konání: BRNO, Moravské náměstí 3.

Délka kurzu: 1 den. (64)

VOX, a.s.

Manažerské dovednosti aneb jak vést a motivovat lidi k vyšším výkonům

Hlavním cílem tohoto kurzu je zdokonalit a rozvinout schopnosti a dovednosti potřebné k vedení lidí k vyšší výkonnosti a využití potenciálu jednotlivých zaměstnanců. Naučit se a trénovat použití různých motivačních nástrojů. Naučit se, jak vést lidi ke spolehlivým a samostatným výkonům pomocí různých stylů a přístupů. Zdokonalit se ve vedení efektivní rady, atd.

Cena pro jednu osobu: 7 248 Kč.

Místo konání: PRAHA, Senovážné náměstí 23.

Délka kurzu: 2 dny. (65)

TOP VISION

Motivace zaměstnanců

Tento kurz je určen manažerům i personalistům. Dále tento kurz napomáhá k vedení svých zaměstnanců k vyšším výkonům a vytvoření efektivního motivačního plánu. Cílem je naučit se rozlišit a použít vnitřní a vnější motivaci a jak efektivně motivovat sebe i své zaměstnance.

Cena pro jednu osobu: 4 234 Kč.

Místo konání: BRNO, Moravské náměstí 3.

Délka kurzu: 1 den. (66)

RISTEM, s.r.o.

Efektivní vedení lidí

V tomto kurzu si zaměstnanec osvojí ucelený a systematický pohled na manažerskou práci s lidmi a jejich vedení, získá přehled o všech podstatných aspektech manažerské práce s lidmi, uvědomí si podstatu, možnosti i úskalí některých manažerských technik a přístupů, které se při vedení lidí často vyskytují, získá inspiraci a návody k tomu, jak dále zefektivnit svůj vlastní řídicí styl pro vedení lidí, atd.

Cena pro jednu osobu: 8 000 Kč.

Místo konání: dle potřeb zákazníka.

Délka kurzu: 2 dny. (67)

Gradua - CEGOS

Jak efektivně motivovat

Cílem tohoto kurzu je seznámit se s nejuznávanějšími teoriemi pracovní motivace a zejména s možnostmi jejich aplikace ve své práci. Zlepšit svou schopnost identifikovat potřeby jednotlivých členů svého týmu, sladit je se zájmy týmu a využít ke zvýšení pracovní spokojenosti a růstu efektivity práce celého týmu, atd.

Cena pro jednu osobu: 5 203 Kč.

Místo konání: BRNO.

Délka kurzu: 1 den. (68)

Tabulka 21: Celkové náklady školení motivace v rámci uvedených společností

Společnost	TUTOR	VOX	TOP VISION	RISTEM	CEGOS
Délka trvání	1 den	2 dny	1 den	2 dny	1 den
Místo konání	Brno	Praha	Brno	ADAVAK	Brno
Vzdálenost (tam i zpět)	44 km	908 km	44 km	0 km	44 km
Cena kurzu pro 4 osoby	16 936 Kč	28 992 Kč	16 936 Kč	32 000 Kč	20 812 Kč
Cestovné osobní automobil	83 Kč	1 706 Kč	83 Kč	0 Kč	83 Kč
Stravné průměr 5 -12 hod.	292 Kč	384 Kč	292 Kč	0 Kč	292 Kč
Celkem	17 311 Kč	31 082 Kč	17 311 Kč	32 000 Kč	21 187 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle (64), (65), (66), (67), (68)

Na základě tabulky, týkající se celkových nákladů školení motivace zaměstnanců, by pro společnost i podle informací o kurzu bylo nejvýhodnější školení u školicího střediska TUTOR nebo TOP VISION toto školení by společnost vyšlo celkově na 17 311 Kč. Avšak z pohledu referencí je preferovanější společnost TUTOR.

4.2.2 Pravidelné porady zaměstnanců s nadřízeným

Další možností, jak zlepšit komunikaci ve společnosti jsou pravidelné porady, při kterých se zaměstnanci od svých vedoucích dozví veškeré informace o úkolech, které se týkají např. následujícího týdne. Tyto porady by se měli nejlépe konat jednou týdně případně není-li potřeba tak i jednou měsíčně. Tyto porady by se měli konat v rámci každé z divizí a to v prostorách společnosti.

4.3 Seznámení zaměstnanců se stávajícím složením mzdy

Na základě dotazníku bylo zjištěno, že zaměstnanci relativně nové divize zásobování teplem nevědí, jak je jejich mzda složena, což znamená, že je potřeba provést nějakou poradou s nadřízeným případně přímo s personalistkou společnosti a tyto zaměstnance seznámit s podrobnostmi. Je nutné jim vysvětlit, jak je složena jejich hrubá mzda a to především její základ, odměny, prémie a příplatky. Měla by se tedy uskutečnit v této divizi poradou přímo s těmi zaměstnanci, kteří tomu nerozumí a vysvětlit jim toto

složení a případně jim i říci co mohou udělat pro to, aby se jejich odměny zvýšily. Tato porada by se měla konat v prostorách společnosti a řídicím článkem by měl být vedoucí divize společně s personalistkou společnosti. Vedoucí za pomoci personalistky vysvětlí zaměstnancům konstrukci jejich mzdy, a co mohou udělat pro to, aby zvýšili své platové ohodnocení. Na závěr nechá prostor zaměstnancům na dotazy, které se pokusí zodpovědět.

4.4 Seznámení zaměstnanců se změnami

Je nutné se všemi navrhovanými změnami seznámit všechny zaměstnance společnosti. Nejprve se provede porada jednatele společnosti s vedoucími jednotlivých divizí a následně, každý z vedoucích seznámí s těmito změnami i své podřízené. Porady se budou konat v prostorách společnosti a všichni zaměstnanci s těmito změnami budou postupně seznámeni a budou jim zodpovězeny otázky v případě plného nepochopení určité změny.

4.5 Opakování dotazníkového šetření ve společnosti

Bylo by vhodné, aby společnost zhruba rok po zavedení uvedených změn provedla zpětnou kontrolu a to tak, že sestaví určitý anonymní dotazník a to podle aktuálních potřeb a následně ho rozešle zaměstnancům. Vyhodnocením tohoto dotazníku vedení společnosti získá informace o tom, zda nový systém hodnocení a odměňování se zaměstnancům líbí, zda jim vyhovuje a bude tedy moci i zhodnotit zavedení těchto změn. Je potřeba také zjišťovat aktuální potřeby zaměstnanců a tento systém obnovovat a přizpůsobovat jim ho, což také povede ke spokojenosti a loajalitě těchto zaměstnanců vůči společnosti

4.6 Dopady navrhovaných změn

Je třeba neopomíjet daňové dopady navrhovaných změn a to jak z pohledu zaměstnance tak i zaměstnavatele. Změny se budou týkat především zavedení balíčku benefitů a potřebného školení. Tyto dopady se především projeví v následujících změnách:

- Zavedení dovolené navíc (pět, resp. tři dny).

- Zavedení příspěvku na rekreaci.
- Odborné školení.
- Zavedení příspěvku na životní pojištění.
- Slevy v zařízeních (wellness, fitness, ...).
- Peněžitá odměna.

4.6.1 Dopady navrhovaných změn u zaměstnanců

Některé zaměstnanecké benefity, které poskytují společnosti svým zaměstnancům, jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob a dále také se z nich v některých případech neodvádí sociální a zdravotní pojištění. Proto je v některých případech pro zaměstnance výhodné získat tento benefit a vzdát se tak finančního plnění, ze kterého by musel odvézt jak zdravotní a sociální pojištění, tak daň z příjmu.

V následující tabulce jsou uvedeny daňové dopady na jednotlivé zaměstnanecké benefity pro zaměstnance.

Tabulka 22: Daňové dopady navrhovaných změn u zaměstnanců

Benefit	Odvod zdravotního pojištění	Odvod sociálního pojištění	Odvod daně z příjmu fyzických osob
Dovolená navíc	ANO	ANO	ANO
Příspěvek na rekreaci	NE	NE	NE
Odborné školení	NE	NE	NE
Příspěvek na životní pojištění	NE	NE	NE
Slevy v zařízeních	NE	NE	NE
Peněžitá odměna	ANO	ANO	ANO

Zdroj: vlastní zpracování dle (69, § 6)

Kalkulace zaměstnaneckých benefitů u zaměstnance z hlediska daní

V následujícím textu budou vyčísleny jednotlivé varianty, které mohou nastat a to za předpokladu, že by zaměstnanec dosáhl pouze toho nejméně hodnotného balíčku benefitů a byl hodnocen jako „průměrný zaměstnanec“, dále kdyby dosáhl takového počtu bodů, kde by byl hodnocen jako „nadprůměrný zaměstnanec“ a také, kdyby dosáhl toho nejhodnotnějšího balíčku a byl hodnocen, jako „vynikající zaměstnanec“.

Průměrný zaměstnanec

V následující tabulce je vyčíslena výše zdravotního a sociálního pojištění, které odvádí zaměstnanec, dále pak daň z příjmu, hrazená zaměstnancem a je zde také uvedena čistá hodnota daného benefitu, který je očištěn o zdravotní a sociální pojištění a také o daň příjmu fyzických osob.

Tabulka 23: Kalkulace zaměstnaneckých benefitů průměrného zaměstnance

Benefit	Odvod SP (6,5 %)	Odvod ZP (4,5 %)	Daň z příjmu (15 %)	Čistá hodnota
Příspěvek na živ. pojištění	-	-	-	330 Kč ³
Slevy v zařízeních	-	-	-	330 Kč
Peněžitá odměna	22 Kč	15 Kč	75 Kč ⁴	293 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z předcházející tabulky vyplývá, že když si zaměstnanec vybere příspěvek na životní pojištění případně slevy v zařízeních, tak čistá hodnota benefitu, bude v maximální částce, kterou může z tohoto balíčku získat a to 330 Kč na zaměstnance. Avšak rozhodne-li se pro peněžitou odměnu, bude muset z této částky odvézt zdravotní i sociální pojištění, které dohromady činí 37 Kč. Což znamená, že čistá hodnota tohoto benefitu poté bude 293 Kč na zaměstnance.

Nadprůměrní zaměstnanci

V následující tabulce je vyčíslena výše zdravotního a sociálního pojištění, které odvádí zaměstnanec, dále pak daň z příjmu, hrazená zaměstnancem a je zde také uvedena čistá hodnota daného benefitu, který je očištěn o zdravotní a sociální pojištění a také o daň příjmu fyzických osob.

³ Uvedená hodnota je vypočítána z hodnoty balíčku, sníženého o zdravotní a sociální pojištění, které hradí zaměstnavatel za svého zaměstnance.

⁴ Jedná se o vyčíslenou daň z příjmu odváděnou zaměstnancem, avšak vlivem slevy na poplatníka, která je v hodnotě 2 070 Kč bude daň nulová a nebude mít vliv na výši čisté hodnoty.

Tabulka 24: Kalkulace zaměstnaneckých benefitů nadprůměrného zaměstnance

Benefit	Odvod SP (6,5 %)	Odvod ZP (4,5 %)	Daň z příjmu (15 %)	Čistá hodnota
Dovolená navíc	132 Kč	92 Kč	420 Kč ⁵	1 806 Kč
Příspěvek na rekreaci	-	-	-	2 030 Kč ⁶
Odborné školení	-	-	-	2 030 Kč
Příspěvek na živ. pojištění	-	-	-	2 030 Kč
Slevy v zařízeních	-	-	-	2 030 Kč
Peněžitá odměna	132 Kč	92 Kč	420 Kč	1 806 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z předcházející tabulky vyplývá, že když si zaměstnanec vybere příspěvek na životní pojištění, odborné školení, příspěvek na rekreaci či slevy v zařízeních, tak čistá hodnota benefitu, bude v maximální částce, kterou může z tohoto balíčku získat a to 2 030 Kč na zaměstnance. Avšak když si vybere dovolenou navíc nebo peněžitou odměnu, bude muset z této částky odvézt zdravotní i sociální pojištění, které dohromady činí 224 Kč. Což znamená, že čistá hodnota tohoto benefitu poté bude 1 806 Kč na zaměstnance.

Vynikající zaměstnanci

V následující tabulce je vyčíslena výše zdravotního a sociálního pojištění, které odvádí zaměstnanec, dále pak daň z příjmu, hrazená zaměstnancem a je zde také uvedena čistá hodnota daného benefitu, který je očištěn o zdravotní a sociální pojištění a také o daň příjmu fyzických osob.

⁵ Jedná se o vyčíslenou daň z příjmu odváděnou zaměstnancem, avšak vlivem slevy na poplatníka, která je v hodnotě 2 070 Kč bude daň nulová a nebude mít vliv na výši čisté hodnoty.

⁶ Uvedená hodnota je vypočítána z hodnoty balíčku, sníženého o zdravotní a sociální pojištění, které hradí zaměstnavatel za svého zaměstnance.

Tabulka 25: Kalkulace zaměstnaneckých benefitů výborného zaměstnance

Benefit	Odvod SP (6,5 %)	Odvod ZP (4,5 %)	Daň z příjmu (15 %)	Čistá hodnota
Dovolená navíc	221 Kč	153 Kč	690 Kč ⁷	3 011 Kč
Příspěvek na rekreaci	-	-	-	3 385 Kč ⁸
Odborné školení	-	-	-	3 385 Kč
Příspěvek na živ. pojištění	-	-	-	3 385 Kč
Slevy v zařízeních	-	-	-	3 385 Kč
Peněžitá odměna	221 Kč	153 Kč	690 Kč	3 011 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z předcházející tabulky vyplývá, že když si zaměstnanec vybere příspěvek na životní pojištění, odborné školení, příspěvek na rekreaci či slevy v zařízeních, tak čistá hodnota benefitu, bude v maximální částce, kterou může z tohoto balíčku získat a to 3 385 Kč na zaměstnance. Avšak když si vybere dovolenou navíc nebo peněžitou odměnu, bude muset z této částky odvézt zdravotní i sociální pojištění, které dohromady činí 374 Kč. Což znamená, že čistá hodnota tohoto benefitu poté bude 3 011 Kč na zaměstnance.

4.6.2 Dopady navrhovaných změn u zaměstnavatele

Některé ze zaměstnaneckých benefitů jsou výhodné nejen pro samotné zaměstnance, ale také pro zaměstnavatele. Poskytnutím některého z benefitů si může zaměstnavatel snížit daňovou povinnost, jelikož se podle zákona o dani z příjmu jedná o daňově uznatelný náklad. Dále také u některých z nich nemusí odvádět za zaměstnance zdravotní a sociální pojištění. Stejně jak tomu bylo u zaměstnanců, je někdy výhodnější poskytnout zaměstnanci benefit místo finančního plnění.

⁷ Jedná se o vyčíslenou daň z příjmu odváděnou zaměstnancem, avšak vlivem slevy na poplatníka, která je v hodnotě 2 070 Kč bude daň nulová a nebude mít vliv na výši čisté hodnoty.

⁸ Uvedená hodnota je vypočítána z hodnoty balíčku, sníženého o zdravotní a sociální pojištění, které hradí zaměstnavatel za svého zaměstnance.

V následující tabulce jsou uvedeny daňové dopady na jednotlivé zaměstnanecké benefity pro zaměstnavatele.

Tabulka 26: Daňové dopady navrhovaných změn u zaměstnavatele

Benefit	Odvod zdravotního pojištění	Odvod sociálního pojištění	Daňově uznatelný náklad
Dovolená navíc	ANO	ANO	ANO
Příspěvek na rekreaci	NE	NE	NE
Odborné školení	NE	NE	ANO
Příspěvek na životní pojištění	NE	NE	ANO
Slevy v zařízeních	NE	NE	NE
Peněžitá odměna	ANO	ANO	ANO

Zdroj: vlastní zpracování dle (69, § 24)

Kalkulace nákladů na zaměstnanecké benefity u zaměstnavatele z hlediska daní

V následujícím textu budou vyčísleny jednotlivé varianty, které mohou nastat a to za předpokladu, že by všichni zaměstnanci dosáhli pouze toho nejméně hodnotného balíčku benefitů a byli hodnoceni jako „průměrní zaměstnanci“, dále kdyby dosáhli takového počtu bodů, kde by byli hodnoceni jako „nadprůměrní zaměstnanci“ a také, kdyby dosáhli toho nejhodnotnějšího balíčku a byli hodnoceni, jako „vynikající zaměstnanci“.

Průměrní zaměstnanci

V následující tabulce jsou vyčísleny maximální možné náklady spojené s výhodami pro zaměstnance a to z daňového hlediska pro zaměstnavatele a stanovení, jak velká část nákladů je pro společnost daňově uznatelná, resp. neuznatelná.

Tabulka 27: Kalkulace nákladů na zam. benefity průměrných zam. u zaměstnavatele

Benefit	Odvod SP (25 %)	Odvod ZP (9 %)	Uznatelný náklad⁹	Neuznatelný náklad
Příspěvek na živ. pojištění	-	-	8 000 Kč	-
Slevy v zařízeních	-	-	-	8 000 Kč
Peněžitá odměna	2 000 Kč	720 Kč	8 000 Kč	-

Zdroj: vlastní zpracování

Z předcházející tabulky vyplývá, že maximální možné náklady spojené s balíčkem „průměrného zaměstnance“ jsou ve výši 8 000 Kč a to za předpokladu, že by všichni ze zaměstnanců získali z hodnotícího formuláře 84 - 126 bodů za rok. Dá se tedy říci, že nejnižší hodnota tohoto balíčku je 500 Kč/zaměstnanec a nejvyšší 8 000 Kč. Tato hodnota 8 000 Kč může být pro společnost jak uznatelným, tak neuznatelným nákladem a to na základě benefitu, který si zaměstnanec vybere.

Nadprůměrní zaměstnanci

V následující tabulce jsou vyčísleny maximální hodnoty výhod pro zaměstnance z daňového hlediska u zaměstnavatelů pro stanovení, jak velká část nákladů je pro společnost daňově uznatelná, resp. neuznatelná.

Tabulka 28: Kalkulace nákladů na zam. benefity nadprůměrných zam. u zaměstnavatele

Benefit	Odvod SP (25 %)	Odvod ZP (9 %)	Uznatelný náklad¹⁰	Neuznatelný náklad
Dovolená navíc	12 308 Kč	4 431 Kč	49 232 Kč	-
Příspěvek na rekreaci	-	-	-	49 232 Kč
Odborné školení	-	-	49 232 Kč	-
Příspěvek na životní	-	-	49 232 Kč	-
Slevy v zařízeních	-	-	-	49 232 Kč
Peněžitá odměna	12 308 Kč	4 431 Kč	49 232 Kč	-

Zdroj: vlastní zpracování

⁹ Uvedená hodnota je i včetně vyčísleného zdravotního a sociálního pojištění hrazeného zaměstnavatelem.

¹⁰ Uvedená hodnota je i včetně vyčísleného zdravotního a sociálního pojištění hrazeného zaměstnavatelem.

Z předcházející tabulky vyplývá, že maximální možné náklady spojené s balíčkem „nadprůměrný zaměstnanec“ jsou 49 232 Kč za předpokladu, že tento balíček budou mít všichni ze zaměstnanců. Dále je možno uvést, že minimální náklady tohoto balíčku jsou 3 077 Kč na zaměstnance a maximální tedy 49 232 Kč. Tato maximální hodnota 49 232 Kč může být pro společnost jak uznatelným, tak neuznatelným nákladem na základě výběru daného benefitu zaměstnancem.

Vynikající zaměstnanci

V následující tabulce jsou vyčísleny maximální hodnoty výhod pro zaměstnance z daňového hlediska u zaměstnavatelů pro stanovení, jak velká část nákladů je pro společnost daňově uznatelná, resp. neuznatelná.

Tabulka 29: Kalkulace nákladů na zam. benefity vynikajících zam. u zaměstnavatele

Benefit	Odvod SP (25 %)	Odvod ZP (9 %)	Uznatelný náklad ¹¹	Neuznatelný náklad
Dovolená navíc	20 528 Kč	7 392 Kč	82 080 Kč	-
Příspěvek na rekreaci	-	-	-	82 080 Kč
Odborné školení	-	-	82 080 Kč	-
Příspěvek na životní	-	-	82 080 Kč	-
Slevy v zařízeních	-	-	-	82 080 Kč
Peněžitá odměna	20 528 Kč	7 392 Kč	82 080 Kč	-

Zdroj: vlastní zpracování

Veškeré náklady na dané benefity jsou spočítány v maximální možné výši, tedy za předpokladu, že by všichni zaměstnanci získali 210 - 252 bodů a byli hodnoceni jako „vynikající zaměstnanci“. Ve skutečnosti ale, ne každý ze zaměstnanců takového počtu bodů z hodnotícího formuláře musí dosáhnout. Dá se tedy říci, že ve výsledku náklady nebudou tak vysoké. Avšak kdyby každý z šestnácti zaměstnanců společnosti dosáhl toho nejhodnotnějšího benefitu, činily by daňově uznatelné náklady 82 080 Kč a stejně tak i daňově neuznatelné náklady by činili maximálně 82 080 Kč. Minimální hodnota tohoto benefitu tedy činí 5 130 Kč na zaměstnance za rok.

¹¹ Uvedená hodnota je i včetně vyčísleného zdravotního a sociálního pojištění hrazeného zaměstnavatelem

4.7 Plán zaváděných změn

Pro správné pochopení a fungování všech navržených změn je potřeba sestavit časový harmonogram, který bude začínat v srpnu roku 2013. První věc, kterou by měla společnost udělat je seznámit zaměstnance, kteří nerozumí složení své mzdy s tím, jak je jejich mzda vytvářena a z jakých složek se skládá a dále pak všechny zaměstnance seznámit s plánovanými změnami a v následujícím měsíci jednatel společnosti vybere a objedná školení v oblasti komunikace pro vedoucí zaměstnance na stávající měsíc. A v listopadu bude naplánováno školení vedoucích zaměstnanců v oblasti motivace. Na konci každého měsíce počínaje srpnem 2013 bude probíhat hodnocení zaměstnanců na základě hodnotícího formuláře a dále budou probíhat pravidelné porady jednotlivých divizí společnosti.

V následujícím roce 2014 proběhne na konci července hodnotící pohovor vedoucích zaměstnanců se svými podřízenými, kde budou seznámeni s počtem získaných bodů a podle jejich počtu dostanou na výběr benefity z příslušného balíčku, který budou moci čerpat následující rok podle svého uvážení. V případě, že si některý ze zaměstnanců vybere jako benefit příspěvek na životní pojištění bude potřeba uzavřít smlouvu s některou z pojišťoven.

Pro přehlednost je plán zaváděných změn uveden v následující tabulce.

Tabulka 30: Plán navrhovaných změn (vlastní zpracování)

ROK 2013		
Měsíc	Plánovaná změna	Zodpovědnost
Srpen	Seznámení zaměstnanců se složením mzdy	Vedoucí divize
	Seznámení zaměstnanců se změnami	Vedoucí divize
	Hodnocení zaměstnanců - hodnotící formulář	Vedoucí divize
	Porada zaměstnanců divize	Vedoucí divize
Září	Výběr a objednání školení komunikace	Jednatel
	Školení komunikace	Personalistka
	Hodnocení zaměstnanců - hodnotící formulář	Vedoucí divize
	Porada zaměstnanců divize	Vedoucí divize
Říjen	Hodnocení zaměstnanců - hodnotící formulář	Vedoucí divize
	Porada zaměstnanců divize	Vedoucí divize
Listopad	Hodnocení zaměstnanců - hodnotící formulář	Vedoucí divize
	Porada zaměstnanců divize	Vedoucí divize
	Školení motivace	Personalistka
Prosinec	Hodnocení zaměstnanců - hodnotící formulář	Vedoucí divize
	Porada zaměstnanců divize	Vedoucí divize
ROK 2014		
Leden	Hodnocení zaměstnanců - hodnotící formulář	Vedoucí divize
	Porada zaměstnanců divize	Vedoucí divize
Únor	Hodnocení zaměstnanců - hodnotící formulář	Vedoucí divize
	Porada zaměstnanců divize	Vedoucí divize
Březen	Hodnocení zaměstnanců - hodnotící formulář	Vedoucí divize
	Porada zaměstnanců divize	Vedoucí divize
Duben	Hodnocení zaměstnanců - hodnotící formulář	Vedoucí divize
	Porada zaměstnanců divize	Vedoucí divize
Květen	Hodnocení zaměstnanců - hodnotící formulář	Vedoucí divize
	Porada zaměstnanců divize	Vedoucí divize
Červen	Hodnocení zaměstnanců - hodnotící formulář	Vedoucí divize
	Porada zaměstnanců divize	Vedoucí divize
Červenec	Hodnocení zaměstnanců - hodnotící formulář	Vedoucí divize
	Porada zaměstnanců divize	Vedoucí divize
	Motivačně hodnotící pohovor - seznámení zam. s body	Vedoucí divize
Srpen	Hodnocení zaměstnanců - hodnotící formulář	Vedoucí divize
	Porada zaměstnanců divize	Vedoucí divize
	Výběr benefitů každého zaměstnance	Personalistka
	Zavedení příspěvku na životní pojištění	Personalistka
	Opakování dotazníku pro zaměstnance	Personalistka

5 NÁKLADY A PŘÍNOSY NAVRHOVANÝCH ZMĚN

Pro stanovení, zda budou návrhy přínosné pro společnost, a jaké s tím budou spojené náklady, slouží tzv. posouzení nákladů a přínosů plánovaných změn.

5.1 Náklady navrhovaných změn

Navrhované změny přinesou společnosti určité náklady, které se později vrátí a to ve formě např. zvýšení produktivity, či zabránění odchodu zkušených, výkonných a loajálních zaměstnanců a především k jejich větší spokojenosti.

5.1.1 Náklady na školení vedoucích zaměstnanců v komunikačních dovednostech

Pro zlepšení komunikace v rámci celé společnosti je potřeba vedoucí zaměstnance proškolit v komunikačních dovednostech. Náklady spojené s tímto školením při výběru školicího střediska TSM spol. s r.o., které sídlí v Brně, by bylo 8 375 Kč pro všechny čtyři vedoucí společnosti. Avšak z pohledu komplexnosti a referencí by byla výhodnější společnost VOX, a.s. u které by školení společnost vyšlo na 31 560 Kč pro všechny vedoucí na dva dny. V těchto hodnotách nákladů je zahrnuto i cestovné a stravné.

V případě, že by si společnost vybrala školicí středisko TSM spol. s r.o. její celkové náklady by vzrostly zhruba o 0,02 %, při výběru společnosti VOX, a.s. by vzrostly o 0,08 %.

5.1.2 Náklady na školení vedoucích zaměstnanců v motivačních dovednostech

Z důvodu, vzniku motivačně hodnotícího pohovoru, který vychází z hodnotícího formuláře, bude potřeba vedoucí zaměstnance proškolit i v motivačních dovednostech. Náklady spojené s tímto školením při výběru společnosti TUTOR, která sídlí v Brně, by činili 17 311 Kč pro všechny vedoucí zaměstnance a to včetně cestovného i stravného. Tato společnost byla vybrána na základě referencí. Kdyby si společnost vybrala na školení v oblasti motivačních dovedností uvedenou společnost TUTOR, znamenalo by to, že její celkové náklady by vzrostly o zhruba 0,04 %.

Celkové náklady na obě školení, podle uvedeného návrhu, se tedy budou pohybovat v rozmezí od 25 686 Kč při kombinaci školicího střediska TSM spol. s r.o. a společnosti TUTOR, což by znamenalo nárůst celkových nákladů společnosti o 0,06 %, do 48 871 Kč při kombinaci společností VOX, a.s. a společnosti TUTOR, což by znamenalo nárůst celkových nákladů společnosti o 0,12 %.

5.1.3 Náklady na zavedení balíčků benefitů

Pro vyšší motivaci zaměstnanců bude zaveden systém tzv. balíčků benefitů. Navrženy jsou tři balíčky, které se odvíjí od roční výše získaných bodů z hodnotícího formuláře. Všechny balíčky se odvíjí od počtu dní dovolené. Vyčíslené hodnoty jsou uváděny na rok.

Balíček „vynikající zaměstnanec“

V rámci tohoto balíčku získá zaměstnanec pět dní dovolené navíc. Náklady spojené s tímto benefitem jsou ve výši 5 130 Kč na jednoho zaměstnance a maximální výše nákladů v případě, že by ho dosáhli všichni zaměstnanci, bude 82 080 Kč. Na základě toho, že se všechny další benefity váží ke stejné hodnotě, bude jejich minimální a maximální hodnota vždy stejná.

Balíček „nadprůměrný zaměstnanec“

V tomto balíčku může zaměstnanec získat tři dny dovolené navíc. Minimální náklady spojené s tímto balíčkem jsou 3 077 Kč na zaměstnance a maximální náklady jsou 49 232 Kč. Zbývající benefity se pohybují ve stejných číslech.

Balíček „průměrný zaměstnanec“

Tento balíček nabízí zaměstnanci pouze životní pojištění, finanční odměnu a slevu v zařízeních (wellness, fitness,...) a to v hodnotě 500 Kč za zaměstnance, maximální hodnota tohoto balíčku tedy je 8 000 Kč.

Můžeme tedy říci, že minimální náklady spojené se vznikem daných balíčků by byly ve výši 8 000 Kč, což by znamenalo nárůst celkových nákladů společnosti o 0,02 %,

a maximální náklady by činily 82 080 Kč, což by znamenalo nárůst nákladů společnosti o 0,2 %.

5.1.4 Nárůst administrativních nákladů

Ve spojení se zavedením změn v oblastech jako je pravidelné hodnocení zaměstnanců na základě hodnotícího formuláře, seznámení zaměstnanců se změnami, pravidelných porad a v neposlední řadě i opakování dotazníku pro zaměstnance, porostou administrativní náklady. Mezi tyto náklady budou převážně patřit kancelářské potřeby a dále také určitý čas, který budou muset zaměstnanci strávit přípravami na dané změny. Tyto náklady jsou odhadovány ve výši 3 000 Kč. Jedná se o výpočet prostřednictvím průměrných cen kancelářských potřeb, jako jsou papíry, propisky, atd.

5.1.5 Roční vyčíslení nákladů

V následujících tabulkách bude uvedeno celkové minimální i maximální vyčíslení ročních nákladů, které budou spojeny s plánovanými změnami. Skutečné náklady spojené se změnami se však mohou lišit. V případě, že by si společnost vybrala jiné než navržené školicí středisko na školení komunikace a motivace hodnota celkových nákladů by se změnila. Stejně tak by to bylo i v případě výběru jiného dodavatele kancelářských potřeb.

Tabulka 31: Celkové minimální roční náklady plánovaných změn

Náklady	Celkové náklady	Náklady na zaměstnance
Náklady na školení komunikace	8 375 Kč	524 Kč
Náklady na školení motivace	17 311 Kč	1 082 Kč
Náklady na balíček „průměrný zaměstnanec“	8 000 Kč	500 Kč
Administrativní náklady	3 000 Kč	188 Kč
Celkové náklady na rok	36 686 Kč	2 294 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z předcházející tabulky je patrné, že minimální náklady společnosti na plánované změny by činily 36 686 Kč, a v přepočtu na jednoho zaměstnance 2 294 Kč. Výše těchto nákladů vychází z předpokladu, že školení komunikace bude provedeno ve školicím středisku TSM spol. s r.o., které má určité reference a školení motivace by prováděla společnost TUTOR, zde se také vychází z referencí společnosti. Dále náklady spojené s balíčkem nejnižší hodnoty, za předpokladu, že by všichni zaměstnanci dosáhli pouze průměrného počtu bodů z hodnotícího formuláře.

Celkové roční náklady společnosti, spojené s plánovanými změnami, by tedy vzrostly o zhruba 0,1 %.

Tabulka 32: Celkové maximální roční náklady plánovaných změn

Náklady	Celkové náklady	Náklady na zaměstnance
Náklady na školení komunikace	31 560 Kč	1 973 Kč
Náklady na školení motivace	17 311 Kč	1 082 Kč
Náklady na balíček „vynikající zaměstnanec“	82 080 Kč	5 130 Kč
Administrativní náklady	3 000 Kč	188 Kč
Celkové náklady na rok	133 951 Kč	8 373 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V předcházející tabulce jsou uvedeny maximální odhadované náklady na navržené změny. Co se týká nákladů na balíček, pro výpočet byl vybrán ten, s nímž jsou svázány nejvyšší náklady, avšak jejich skutečná výše se bude odvíjet od počtu bodů, které získají zaměstnanci v hodnotících formulářích. Školení komunikace by prováděla společnost VOX, a.s. a školení motivace TUTOR, tento výběr se opět odvíjí od referencí společností. Celkové roční náklady spojené se změnami by tedy pro společnost byly ve výši 133 951 Kč a v přepočtu na jednoho zaměstnance 8 373 Kč.

Celkové roční náklady společnosti, spojené s danými změnami, by vzrostli o zhruba 0,3 %.

5.2 Přínosy navrhovaných změn

Každý z návrhů by měl být pro společnost nějakým způsobem efektivní a ne moc nákladný. V následujícím textu tedy budou přínosy podrobněji rozepsány.

5.2.1 Vyšší motivace zaměstnanců

Zavedením měsíčního hodnocení zaměstnanců formou hodnotícího formuláře, povede ke zvýšení motivace jednotlivých zaměstnanců. Jedním z důvodů jeho zavedení je, že zaměstnanci budou vědět, podle čeho jsou hodnoceni, bude možné ho také využít při určování výše prémie a odměn, ale také k získání zpětné vazby k pracovnímu výkonu. Tato motivace vyplývá z možnosti, že na základě výše získaných bodů si budou moci vybrat benefit z daného balíčku a to dle svého zvážení. Čím více bodů získají, tím hodnotnější tento benefit bude. Toto zvýšení motivace samozřejmě povede i ke zvýšení produktivity práce zaměstnanců.

5.2.2 Zlepšení komunikace ve společnosti

Školení vedoucích zaměstnanců v oblasti komunikačních dovedností a např. opakované měsíční porady jednotlivých divizí ve společnosti povedou ke zlepšení komunikace mezi všemi zaměstnanci, ale také k získání zpětné vazby a uvědomění si důležitosti nepeněžních benefitů jako je např. pochvala. Zlepšení komunikace bude mít dopad nejen na porozumění si, ale také na výkonnost a jednodušší spolupráci mezi zaměstnanci.

5.2.3 Spokojenost zaměstnanců

Na základě zlepšení komunikace ve společnosti a zavedením balíčků benefitů se zvýší spokojenost zaměstnanců v oblastech, ve kterých byly zjištěny nedostatky, jako je např. špatná komunikace s nadřízeným, neposkytování nepeněžních benefitů jako je třeba pochvala, nepochopení složení mzdy, atd. Tato spokojenost je potřebná k zabránění odchodu zkušených a loajálních zaměstnanců ke konkurenci nebo z důvodu jejich nespokojenosti.

5.2.4 Zvýšení produktivity práce

Na základě zlepšení komunikace ve společnosti, vyšší motivace zaměstnanců a jejich spokojenosti poroste i produktivita práce u každého z nich a ve výsledku i u celé společnosti. Na zvýšení produktivity bude mít vliv i školení motivace, které budou absolvovat někteří z vedoucích zaměstnanců. Cílem je zjistit jak motivovat „průměrné zaměstnance“ a tím zlepšit jejich postavení ve společnosti. Produktivita práce je velice důležitá protože jejím řízením dosáhne společnost snížení svých celkových nákladů.

5.2.5 Vyšší informovanost jednatele společnosti

Po zavedení hodnotícího formuláře a motivačně hodnotícího pohovoru bude jednatel společnosti mít možnost zjistit, který zaměstnanec a v jaké oblasti pokulhává nebo naopak kdo z nich se nejvíce podílí na produktivitě práce. Na základě zjištěných informací také může jednatel navrhnout nutnost proškolení některého ze zaměstnanců, ale také odborný či kariérní růst.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout změny ve stávajícím systému odměňování a hodnocení zaměstnanců ve společnosti ADAVAK, s.r.o. a to tak, aby byl přijatelný a hlavně motivující pro všechny zaměstnance, ale současně i vhodný pro zaměstnavatele. Tento systém měl být vytvořen a nastaven tak, aby byl motivující a spravedlivý pro všechny zaměstnance.

První část této diplomové práce byla věnována teoretickým pojmům týkajících se hodnocení práce, odměňování zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a výhod pro zaměstnance. Tato teoretická východiska práce popisovala především způsoby hodnocení práce, systémy odměňování zaměstnanců a jejich hodnocení, mzdové formy a zaměstnanecké výhody. Celá tato část byla zaměřena na teoretické trendy v malých a středních společnostech a byla zpracována na základě odborné literatury.

Druhá část diplomové práce se zabývala analýzou současné situace dané společnosti. Nejprve byl uveden stručný popis společnosti, historie společnosti, její budoucí strategie, odběratelsko-dodavatelské vztahy, hospodaření společnosti, personální vývoj a produktivita práce. Dále následovala analýza hodnocení práce, analýza hodnocení zaměstnanců a jejich odměňování, včetně mzdových forem uplatňovaných ve společnosti a dalších poskytovaných benefitů. Dále také bylo provedeno dotazníkové šetření u zaměstnanců společnosti, které analyzovalo jejich spokojenost se současným systémem hodnocení práce, hodnocení zaměstnanců a jejich odměňování. Z výsledků bylo zjištěno několik nedostatků, kterými jsou např. nedostatečná komunikace, nespokojenost s poskytovanými benefity a téměř všichni zaměstnanci by preferovali týden dovolené navíc. Avšak bylo zjištěno, že v několika oblastech společnost obstála, např. se jedná o spokojenost zaměstnanců se svými spolupracovníky i nadřízenými, dále spokojenost s pracovní dobou i přestávkami, dále také spokojenost se svým pracovním zařazením. Tyto výsledky byly podkladem pro zpracování třetí části diplomové práce. Dále byla také provedena analýza konkurence a to jak z hlediska odměňování, tak trhu práce. Při analýze konkurence bylo zjištěno, že společnost má v rámci divize zásobování teplem a divize vodovodů a kanalizací nižší průměrnou mzdu než její hlavní konkurenti, avšak co se týká divize správa a údržba nemovitostí,

tam se její průměrná mzda pohybuje výše než u konkurence. Dle získaných informací bylo také zjištěno, že konkurenti mají lepší nabídku výhod pro své zaměstnance, než analyzovaná společnost. Tato skutečnost by mohla být hlavním důvodem fluktuace zaměstnanců, což je velice negativní ukazatel pro společnost, proto také v následující části byl navržen systém balíčků benefitů, které mohou zaměstnanci získat. Z analýzy trhu práce bylo zjištěno, že průměrná mzda společnosti se pohybuje nad průměrnou mzdou Jihomoravského kraje, avšak pod průměrnou mzdou celé České republiky. Společnost se nachází v kraji, kde není moc pracovních příležitostí, které by byly vhodné pro uplatnění jejich zaměstnanců. V současnosti, ani sama společnost nenabízí žádná volná pracovní místa. V této části dále byla provedena i analýza benefitů v České republice a bylo zjištěno, že společnost poskytuje svým zaměstnancům jedny z těch nejoblíbenějších a nejpoužívanějších. Na závěr zde bylo uvedeno shrnutí a SWOT analýza společnosti.

Třetí část diplomové práce se týkala vlastních návrhů změn v systému odměňování a hodnocení zaměstnanců. Návrhy byly rozděleny do několika bodů. Nejprve byl navrhnout hodnotící formulář, který bude vedoucí zaměstnanec vyplňovat každý měsíc, a to poslední pracovní den daného měsíce. Tento formulář byl rozdělen na sedm kritérií, jednalo se např. o kvalifikaci, produktivitu, pracovní iniciativu, organizaci práce a spolehlivost. Každé z těchto kritérií bude hodnoceno 0 - 3 body. Maximální počet získaných bodů za rok je tedy 252. Dále byl navrhnout i motivačně hodnotící formulář, který bude vedoucí vyplňovat se zaměstnancem při hodnotícím pohovoru a to vždy na konci července daného roku. Zde bude zaměstnanec seznámen s bodovým hodnocením vztahujícím se k jednotlivým měsícům a bude mu zde i vysvětlen případný důvod plnění či neplnění určitého kritéria hodnotícího formuláře. Součástí tohoto motivačně hodnotícího formuláře je i vyjádření samotného zaměstnance, jestli s daným hodnocením souhlasí či nesouhlasí, co bylo případně důvodem neplnění určitého kritéria, atd. Ve výsledku se všechny body z jednotlivých hodnotících formulářů sečtou a na základě počtu získaných bodů bude mít zaměstnanec možnost vybrat si benefit z balíčku, který je pro něj určen, u těchto balíčků je rozdílná pouze hodnota, kterou zaměstnanci získají. Na základě tohoto bodového hodnocení byly také vytvořeny tři možné balíčky označené jako „vynikající“, „nadprůměrný“ a „průměrný“ s každým

z těchto balíčků jsou spojeny určité benefity z nichž si zaměstnanec může vybrat ten, který mu nejvíce vyhovuje. Poslední částí tohoto motivačně hodnotícího formuláře je sepsání plánu na další období, jedná se např. o to, že bude muset být zaměstnanec proškolen a kdo toto školení provede, návrh převedení na jinou práci nebo mu bude odebrána část jeho práce za účelem zvýšení produktivity, atd. Od tohoto motivačně hodnotícího formuláře se také odvíjí nutnost poslat vedoucí zaměstnance na školení v oblasti motivace, aby věděli, jak tento motivačně hodnotící pohovor se svými zaměstnanci mají vézt. V další části byly rozebrány benefity, které mohou zaměstnanci získat, a to vzhledem k jejich daňovým dopadům na zaměstnance i zaměstnavatele. Pro zlepšení komunikace ve společnosti byl navržen další kurz týkající se komunikačních dovedností, na tento kurz by byli vysláni vedoucí zaměstnanci všech divizí. Dále také byly navrženy pravidelné např. měsíční porady zaměstnanců jednotlivých divizí, které by se konaly v prostorách společnosti. V případě nutnosti by mohly probíhat tyto porady i častěji, nebo naopak méně, a to dle potřeb společnosti. Se všemi navrhovanými změnami by měli být zaměstnanci následně seznámeni a po roce by měl proběhnout opakovaný anonymní dotazník, aby bylo možné posoudit, zda tyto změny byly efektivní či ne.

Poslední část diplomové práce byla zaměřena na přínosy a náklady navrhovaných změn. V této části byly uvedeny všechny přínosy daných změn a také veškeré náklady s nimi spojené. Mezi dané přínosy patří např. zlepšení komunikace mezi zaměstnanci, vyšší informovanost jednatele společnosti, zvýšení spokojenosti zaměstnanců i zaměstnavatele, ale také motivace jednotlivých zaměstnanců, vedoucí ke zvýšení produktivity a zamezení odchodu zkušených a kvalifikovaných zaměstnanců. V další části byly vyčísleny náklady na navrhované změny. Tyto náklady byly vyčísleny odhadem, protože záleží na mnoha dalších faktorech.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (2) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- (3) FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- (4) DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- (5) D'AMBROSOVÁ, Hana a kol. *ABECEDA personalisty*. vyd. 1. Olomouc: Anag, 2007. 286 s. ISBN 978-80-7263-395-1.
- (6) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- (7) HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. vyd. 1. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- (8) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- (9) ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- (10) PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- (11) WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- (12) ADAVAK, s.r.o. *Výroční zpráva 2011*. ADAMOV: ADAVAK, s.r.o., 2011.
- (13) *O společnosti ADAVAK* [online]. 2006-2009 [cit. 2012-27-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.adavak.cz/>>.

- (14) *Obchodní rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 2012 [cit. 2012-10-22]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a392610&typ=actual&klic=s2d32n>>.
- (15) CHARVÁT, J. *Odborná konzultace s jednatelem společnosti.* ADAMOV, 29. 1. 2013.
- (16) VRCHOVSKÁ, M. *Odborná konzultace s personalistkou společnosti.* ADAMOV, 29. 1. 2013.
- (17) *Vodovody a kanalizace* [online]. 2006-2009 [cit. 2012-10-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.adavak.cz/vodovody-a-kanalizace/>>.
- (18) *Vodovod města Adamova* [online]. 2006-2009 [cit. 2012-10-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.adavak.cz/vodovody-a-kanalizace/vodovod-mesta-adamova>>.
- (19) *Fluktuace zaměstnanců - jeden z trvalých problémů* [online]. 2005 [cit. 2013-04-26]. Dostupné z WWW: <http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html>.
- (20) ADAVAK, s.r.o. *Mzdový předpis.* ADAMOV: ADAVAK, s.r.o., 2011.
- (21) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění ze dne 1. 1. 2013.
- (22) *O divizi, VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST* [online]. 2009 [cit. 2013-02-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.vodarenska.cz/divize-boskovice/o-divizi>>.
- (23) *Organizační schéma, VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST* [online]. 2009 [cit. 2013-02-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.vodarenska.cz/divize-boskovice/organizacni-schema>>.
- (24) *O divizi, VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST* [online]. 2009 [cit. 2013-02-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.vodarenska.cz/divize-brno-venkov/o-divizi>>.
- (25) *Profil společnosti Brněnské vodárny a kanalizace, a.s.* [online]. 2005-2013 [cit. 2013-02-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.bvk.cz/o-spolecnosti/profil-spolecnosti>>.

- (26) *Poradenství - Macocha, stavební bytové družstvo* [online]. 2001-2012 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.macocha.cz/poradenstvi.html>>.
- (27) *Provoz a správa nemovitostí - Macocha, stavební bytové družstvo* [online]. 2001-2012 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.macocha.cz/provoz-sprava.html>>.
- (28) *Zásobování teplem, s.r.o.* [online]. 2009 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.zt-blansko.cz/>>.
- (29) *Hlavní činnosti - Zásobování teplem, s.r.o.* [online]. 2009 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.zt-blansko.cz/index.php/hlavni-cinnosti>>.
- (30) *Výroba a distribuce tepla - Zásobování teplem, s.r.o.* [online]. 2009 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.zt-blansko.cz/index.php/hlavni-cinnosti/vyroba-a-distribuce-tepla>>.
- (31) *Servisní činnost - Zásobování teplem, s.r.o.* [online]. 2009 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.zt-blansko.cz/index.php/hlavni-cinnosti/servisni-cinnost>>.
- (32) *Elektroinstalace - Zásobování teplem, s.r.o.* [online]. 2009 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.zt-blansko.cz/index.php/hlavni-cinnosti/elektroinstalace-mar-ridici-systemy>>.
- (33) *Projekční činnost - Zásobování teplem, s.r.o.* [online]. 2009 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.zt-blansko.cz/index.php/hlavni-cinnosti/projekcni-cinnost>>.
- (34) *Certifikáty ISO - Zásobování teplem, s.r.o.* [online]. 2009 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.zt-blansko.cz/index.php/certifikaty-iso>>.
- (35) *Kontakty, úřední hodiny, VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPLEČNOST* [online]. 2009 [cit. 2013-02-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.vodarenska.cz/divize-boskovice/kontakty-na-provozy-divize-boskovice>>.

- (36) *Kontakty a provozy divize Boskovice, VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST* [online]. 2009 [cit. 2013-02-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.vodarenska.cz/divize-brno-venkov/kontakty>>.
- (37) *Obchodní rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 2012 [cit. 2013-02-16]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a177762&dokumentId=B+1181%2fSL97%40KSBR&klic=v0o5wy>>.
- (38) *Projekt „Vzdělávací program pro zaměstnance“, VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST* [online]. 2009 [cit. 2013-02-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.vodarenska.cz/projekt-vzdelavaci-program-pro-zamestnance?highlightWords=zam%C4%9Bstnanci>>.
- (39) *Obchodní rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 2012 [cit. 2013-02-16]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a177378&dokumentId=B+783%2fSL151%40KSBR&klic=3ml5nk>>.
- (40) *Obchodní rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 2012 [cit. 2013-01-30]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a392610&klic=k252kl>>.
- (41) *Filozofie společnosti Brněnské vodárny a kanalizace* [online]. 2005-2013 [cit. 2013-02-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.bvk.cz/o-spolecnosti/filozofie-spolecnosti/>>.
- (42) *Obchodní rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 2012 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a199057&dokumentId=DrXXXIV+28%2fSL54%40KSBR&klic=9tlset>>.
- (43) *Obchodní rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 2012 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a199057&dokumentId=DrXXXIV+28%2fSL53%40KSBR&klic=5nf1pg>>.

- (44) *Obchodní rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 2012 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a195118&dokumentId=C+17485%2fSL38%40KSBR&klic=oyg3rt>>.
- (45) *Časové řady vybraných ukazatelů - Blansko: ČSÚ v Brně* [online]. 2013 [cit. 2013-02-14]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/cr_vybranych_ukazatelu_blansko>.
- (46) *Nejnovější data o kraji: ČSÚ v Brně* [online]. 2013 [cit. 2013-02-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xb>>.
- (47) *Charakteristika okresu Blansko: ČSÚ v Brně* [online]. 2013 [cit. 2013-02-14]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/charakteristika_okresu_blansko>.
- (48) *Blansko - práce v Blansku, nabídka* [online]. 2013 [cit. 2013-02-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.pracebrigada.cz/blansko-prace-v-blansku-nabidka/>>.
- (49) *Veřejná databáze ČSÚ* [online]. 2013 [cit. 2013-02-14]. Dostupné z WWW: <http://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?filtr_uzemi=40%2Con&filtr_obdobi=&q_text=&kapitola_id=15&vo=null&q_rezim=1>.
- (50) *Mpsv.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-02-14]. Dostupné z WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2012p1/1.pdf>.
- (51) *Časové řady* [online]. 2002-2012 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady>.
- (52) *Okres Blansko - volná pracovní místa* [online]. 2000-2013 [cit. 2013-02-14]. Dostupné z WWW: <<http://prace.kurzy.cz/urad-prace/volna-mista/blansko-okres/>>.
- (53) *Mpsv.cz - Jihomoravský kraj* [online]. 2002-2012 [cit. 2013-02-14]. Dostupné z WWW: <<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/jim>>.

- (54) *Průměrná mzda, minimální mzda, statistiky vývoje průměrné a minimální mzdy - Finance.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-02-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/makrodata-eu/trh-prace/statistiky/mzda/>>.
- (55) BĚŤÁK, Jiří. *Employee Benefits 2011: Zaměstnanecké výhody v mírně rostoucí ekonomice* [online]. Praha, 2011, s. 33 [cit. 2013-04-26]. Dostupné z WWW: <http://www.spcr.cz/files/ing_spcr_benefit_2011.pdf>.
- (56) *Průměrné ceny pohonných hmot pro účely cestovních náhrad* [online]. 1998-2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/finance/cestnahr/benzin.aspx>>.
- (57) *Sazby tuzemského stravného 2013, sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel, stanovená průměrná cena pohonných hmot* [online]. 2011 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.ucetni-portal.cz/sazby-tuzemskeho-stravneho-2013-sazby-zakladni-nahrady-za-pouzivani-silnicnich-motorovych-vozidel-stanoveni-prumerna-cena-pohonnych-hmot-366-a.html>>.
- (58) *tsmvyskov.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.tsmvyskov.cz/kurz-5035-komunikovat-efektivne-vcvik-v-komunikacnich-dovednostech>>.
- (59) *SOFT SKILLS VYŠŠÍ GENERACE* [online]. 2009 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.vox.cz/kurzy/komunikacni-dovednosti/soft-skills-vyssi-generace-tisicero-dovednosti-komunikace-a-osobniho-rozvoje-v-jednom-kurzufarmulti-metoda-psychovzorci-brnodavid-gruber-live-11061/>>.
- (60) *MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE - Ristem Advisory* [online]. 2010 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.ristem-advisory.cz/cz/firemni-kurzy/manazerska-komunikace.html>>.
- (61) *Komunikace - Signum - Vaše agentura pro vzdělání, koučink a teambuilding* [online]. 2009 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.agentura-signum.cz/vzdelavani/komunikace/>>.
- (62) *PEFEK Training & Consulting* [online]. 2012 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z WWW: <<http://pefek.cz/kurzy/kreativni-komunikace-v-tymu-komunikace-jinak-21>>.

- (63) *top vision - komunikační dovednosti* [online]. 2009 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.topvision.cz/nabidka/treninky-softskills/komunikacni-dovednosti-I/>>.
- (64) *Motivace zaměstnanců - TUTOR - Profesní vzdělávání* [online]. 2010 [cit. 2013-04-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/motivace-zamestnancu-1/BK00624267>>.
- (65) *MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI ANEB JAK VÉST A MOTIVOVAT LIDI K VYŠŠÍM VÝKONŮM - 1.VOX a.s.* [online]. 2009 [cit. 2013-04-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.vox.cz/kurzy/manazerskedovednosti/manazerske-dovednosti-aneb-jak-vest-a-motivovat-lidi-k-vyssim-vkonum-11419/>>.
- (66) *top vision - motivace zaměstnanců* [online]. 2009 [cit. 2013-04-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.topvision.cz/nabidka/treninky-soft-kills/motivace-zamestnancu/>>.
- (67) *Vedení lidí - Ristem Advisory* [online]. 2010 [cit. 2013-04-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.ristem-advisory.cz/cz/firemni-kurzy/vedeni-lidi.html>>.
- (68) *Jak efektivně motivovat - Gradua-CEGOS - vzdělávání dospělých, školení a kurzy, e-learning, poradenství* [online]. 2013 [cit. 2013-04-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.cegos.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/jak-efektivne-motivovat.html>>.
- (69) Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů ze dne 1. 1. 2013.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Typy hodnocení dle zdroje.....	30
Obrázek 2: Sídlo společnosti ADAVAK, s.r.o.	41
Obrázek 3: Obsluhované areály	42
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti	52
Obrázek 5: Provozní schéma divize Boskovice.....	75
Obrázek 6: Provozní schéma divize Brno-venkov	76
Obrázek 7: Zjednodušené schéma struktury VAS, a.s.....	79
Obrázek 8: Oblíbenost benefitů v ČR za rok 2011	90

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výše mzdových nákladů a počet zaměstnanců v letech 2005 - 2011.....	53
Tabulka 2: Produktivita práce v letech 2005 - 2011	57
Tabulka 3: Sumární podoba hodnocení práce ve společnosti.....	58
Tabulka 4: Pracovní činnosti a jejich třídění	63
Tabulka 5: Příplatky používané ve společnosti	64
Tabulka 6: Porovnání společnosti ADAVAK, s.r.o. s VAS, a.s.....	80
Tabulka 7: Porovnání společnosti ADAVAK, s.r.o. s BVK, a.s.	82
Tabulka 8: Porovnání společnosti ADAVAK, s.r.o. s SBD Macocha.....	84
Tabulka 9: Porovnání společnosti ADAVAK, s.r.o. se Zásobování teplem, s.r.o.....	85
Tabulka 10: Přehled nezaměstnanosti v okrese Blansko	87
Tabulka 11: Vývoj míry nezaměstnanosti v okrese Blansko, JMK a ČR.....	87
Tabulka 12: Volná pracovní místa v okrese Blansko ke dni 14. 2. 2012	88
Tabulka 13: Přehled vývoje průměrných hrubých mezd	89
Tabulka 14: Silné stránky analyzované společnosti	98
Tabulka 15: Slabé stránky analyzované společnosti.....	99
Tabulka 16: Příležitosti analyzované společnosti	100
Tabulka 17: Hrozby analyzované společnosti	100
Tabulka 18: Shrnutí SWOT analýzy společnosti.....	101
Tabulka 19: Návrh balíčků dle získaných bodů za sledované období.....	108
Tabulka 20: Celkové náklady školení komunikace v rámci uvedených společností....	112
Tabulka 21: Celkové náklady školení motivace v rámci uvedených společností.....	115
Tabulka 22: Daňové dopady navrhovaných změn u zaměstnanců	117
Tabulka 23: Kalkulace zaměstnaneckých benefitů průměrného zaměstnance	118
Tabulka 24: Kalkulace zaměstnaneckých benefitů nadprůměrného zaměstnance	119
Tabulka 25: Kalkulace zaměstnaneckých benefitů výborného zaměstnance	120
Tabulka 26: Daňové dopady navrhovaných změn u zaměstnavatele	121
Tabulka 24: Kalkulace nákladů na zam. benefity prům. zam. u zaměstnavatele	122
Tabulka 25: Kalkulace nákladů na zam. benefity nadprům. zam. u zaměstnavatele ...	122
Tabulka 26: Kalkulace nákladů na zam. benefity vynikajících zam. u zaměstnavatele	123
Tabulka 27: Plán navrhovaných změn.....	125
Tabulka 28: Celkové minimální roční náklady plánovaných změn	128
Tabulka 29: Celkové maximální roční náklady plánovaných změn.....	129

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Přehled výnosů, nákladů a výsledku hospodaření v letech 2005 - 2011	48
Graf 2: Poměr mzdových oproti celkovým nákladům v letech 2005 - 2011	54
Graf 3: Produktivita práce v letech 2005 - 2011	56
Graf 4: Vývoj míry nezaměstnanosti v okrese Blansko a ČR	88

SEZNAM ZKRATEK

VAK	vodovody a kanalizace
ČOV	čistírna odpadních vod
SÚN	správa a údržba nemovitostí
ZT	zásobování teplem
TIČR	Technická inspekce České republiky

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Dotazník pro zaměstnance společnosti ADAVAK, s.r.o.	1
Příloha č. 2 Grafické vyhodnocení dotazníkového šetření	12

Příloha č. 1

Dotazník pro zaměstnance společnosti ADAVAK, s.r.o.

Dobrý den,

moje jméno je Radka Kitnerová a v současné době studuji druhý ročník Podnikatelské fakulty Vysokého učení technického v Brně a chtěla bych Vás touto cestou poprosit o vyplnění dotazníku, který je určen pouze pro účely mé diplomové práce a to na téma: Návrh změn v systému odměňování a hodnocení zaměstnanců ve společnosti ADAVAK, s.r.o. Ráda bych Vás poprosila o co nejrealističtější vyplnění. Dotazníky jsou anonymní a odpovědi nebudou nikde zveřejňovány. Výsledky tohoto dotazníku budou vyjádřeny pouze formou grafů.

Vyplnění následujícího dotazníku by Vám nemělo trvat déle než patnáct minut.

Velice děkuji, že jste si na tento dotazník udělali čas a věnovali mu svou pozornost. Chtěla bych ještě poděkovat za Vaši spolupráci, velice mi pomohla při zpracování mé diplomové práce.

Část první: Vztahy a podmínky na pracovišti

Otázka číslo 1: Jaké jsou Vaše vztahy s nadřízenými

- a) Velice dobré
- b) Dobré
- c) Špatné
- d) Velice špatné
- e) Nevím

V případě označení Vašeho vztahu s nadřízenými jako špatný či velice špatný, uveďte prosím důvod:

.....

Otázka číslo 2: Zpětná vazba k práci - dosahují-li dobrých výsledků, nadřízený mne pochválí

- a) Spíše ano
- b) Ano
- c) Ne
- d) Spíše ne
- e) Nevím

Otázka číslo 3: Zpětná vazba k práci - je-li to nutné, nadřízený mne pokárá

- a) Spíše ano
- b) Ano
- c) Ne
- d) Spíše ne
- e) Nevím

Otázka číslo 4: Když nastane nějaký problém, nadřízený mi poradí, jak se příště chybě vyhnout

- a) Spíše ano
- b) Ano
- c) Ne
- d) Spíše ne
- e) Nevím

Otázka číslo 5: Jaké jsou Vaše vztahy se spolupracovníky

- a) Velice dobré
- b) Dobré
- c) Špatné
- d) Velice špatné
- e) Nevím

V případě označení Vašeho vztahu se spolupracovníky jako špatný či velice špatný, uveďte prosím důvod:

.....

Otázka číslo 6: Jste spokojená/ý s komunikací s Vaším nadřízeným

- a) Spíše ano
- b) Ano
- c) Ne
- d) Spíše ne
- e) Nevím

V případě označení Vaší spokojenosti s komunikací jako ne či spíše ne, uveďte prosím důvod:

.....
.....

Otázka číslo 7: Jste spokojená/ý s komunikací s Vašimi spolupracovníky

- a) Spíše ano
- b) Ano
- c) Ne
- d) Spíše ne
- e) Nevím

V případě označení Vaší spokojenosti s komunikací jako ne či spíše ne, uveďte prosím důvod:

.....
.....

Otázka číslo 8: Jak hodnotíte podmínky pro zaměstnance ve vaší společnosti

- a) Podmínky jsou lepší jak v jiné společnosti
- b) Podmínky jsou stejné jak v jiné společnosti
- c) Nedokáži posoudit
- d) Podmínky jsou horší jak v jiné společnosti, proč ?

Otázka číslo 9: Vyhovují Vám přestávky v pracovní době

- a) Spíše ano
- b) Ano
- c) Ne
- d) Spíše ne
- e) Nevím

V případě označení, že Vám nevyhovují či spíše nevyhovují přestávky v pracovní době, uveďte prosím důvod:

.....

Otázka číslo 10: Jste spokojen/a s pracovní dobou

- a) Spíše ano
- b) Ano
- c) Ne
- d) Spíše ne
- e) Nevím

V případě označení Vaší spokojenosti s pracovní dobou jako ne či spíše ne, uveďte prosím důvod:

.....

Část druhá: Odměňování a hodnocení zaměstnanců

Otázka číslo 11: Jste spokojen/a s Vaší momentální pracovní činností

- a) Spíše ano
- b) Ano
- c) Ne
- d) Spíše ne
- e) Nevím

V případě označení Vaší spokojenosti s pracovní činností jako ne či spíše ne, uveďte prosím důvod:

.....

Otázka číslo 12: Rozumíte tomu, jak je sestavena Vaše mzda (základ, odměna, prémie, příplatky)

- a) Spíše ano
- b) Ano
- c) Ne
- d) Spíše ne
- e) Nevím

V případě označení, že nerozumíte či spíše nerozumíte, uveďte prosím důvod:

.....
.....

Otázka číslo 13: Jste spokojen s odměňovacím systémem ve společnosti

- a) Spíše ano
- b) Ano
- c) Ne
- d) Spíše ne
- e) Nevím

V případě označení Vaší spokojenosti s odměňováním jako ne či spíše ne, uveďte prosím důvod:

.....

Otázka číslo 14: Odpovídá podle Vás mzda Vaší pracovní náplni

- a) Spíše ano
- b) Ano
- c) Ne
- d) Spíše ne
- e) Nevím

Otázka číslo 15: Které nepeněžní ohodnocení preferujete a které Vás motivuje (můžete označit i více odpovědí)

- a) Pochvala
- b) Zvýšení odpovědnosti
- c) Stravenky
- d) Slevy v určitých zařízeních (fitness, wellnes, posilovna,.....)
- e) Nadstandardní zdravotní péče
- f) Pojištění (případy úrazu)
- g) Poukázky k rekreaci
- h) Vzdělání hrazené společností
- i) Jiné

V případě odpovědi na otázku jako jiné uveďte příklad:

.....
.....

Otázka číslo 16: Které peněžní ohodnocení preferujete a které Vás motivuje¹²

- a) Mzda
- b) Prémie
- c) Odměna
- d) Podniková půjčka (bez úroků)
- e) Členské příspěvky v určitých sdruženích
- f) Jiné

V případě odpovědi na otázku jako jiné uveďte příklad:

.....

Otázka číslo 17: Kontrolují nadřízení Vaši práci

- a) Spíše ano
- b) Ano
- c) Ne
- d) Spíše ne
- e) Nevím

¹² Prémie - jsou stanovena přesná pravidla pro její vyplacení a to na základě předem stanovených podmínek (kvalita, produktivita, dodržení stanoveného termínu).

Odměna - není zde možno stanovit měřitelné kritérium a její výše je závislá na předem neznámých důvodech.

Otázka číslo 18: Jak často tato kontrola probíhá

- a) Jednou za měsíc
- b) Jednou za čtvrt roku
- c) Jednou za půl roku
- d) Jednou ročně
- e) Jiné

V případě odpovědi na otázku jako jiné, uveďte hodnotu:

.....
.....

Otázka číslo 19: Jaký máte postoj k tomu, že výše Vaší odměny je závislá na subjektivním pohledu nadřízeného (za předpokladu plnění svých povinností)

- a) Spíše pozitivní
- b) Pozitivní
- c) Negativní
- d) Spíše negativní
- e) Nevím

Otázka číslo 20: Dokáže Vás toto subjektivní hodnocení motivovat k lepším výkonům

- a) Spíše ano
- b) Ano
- c) Ne
- d) Spíše ne
- e) Nevím

Otázka číslo 21: Je zpětná vazba v rámci hodnocení pracovního výkonu jasná a konkrétní

- a) Spíše ano
- b) Ano
- c) Ne
- d) Spíše ne
- e) Nevím

Otázka číslo 22: Zavedli byste ve společnosti formální hodnocení (tedy hodnocení, které je založeno na určitých pravidlech a nejedná se pouze o subjektivnost nadřízeného)

- a) Spíše ano
- b) Ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Nevím

Část třetí: Vzdělávání ve společnosti

Otázka číslo 23: Chtěli byste se více vzdělávat pro svou práci

- a) Spíše ano
- b) Ano
- c) Ne
- d) Spíše ne
- e) Nevím

Otázka číslo 24: Jak byste se chtěli dále vzdělávat při své současné profesi

- a) Jazykové kurzy
- b) Další odborné vzdělání ve svém oboru
- c) Vzdělání v jiném než svém oboru
- d) Zvyšování profesní kvalifikace
- e) Komunikační dovednosti

Otázka číslo 25: Je na Vaší pozici možnost růstu kariéry

- a) Spíše ano
- b) Ano
- c) Ne
- d) Spíše ne
- e) Nevím

Otázka číslo 26: Je na Vaší pozici možnost odborného růstu

- a) Spíše ano
- b) Ano
- c) Ne
- d) Spíše ne
- e) Nevím

Část čtvrtá: Výhody poskytované společností svým zaměstnancům

Otázka číslo 27: Preferoval/a byste raději zvýšení Vaší hrubé mzdy nebo byste zavedl/a nějaké benefity

- a) Zvýšení hrubé mzdy
- b) Možnost výběru benefitů
- c) Ani jedno, jsem spokojen/a

Otázka číslo 28: Jste spokojen/a se současnými výhodami poskytovanými společností

- a) Spíše ano
- b) Ano
- c) Ne
- d) Spíše ne
- e) Nevím

V případě označení Vaší spokojenosti s výhodami jako ne či spíše ne, uveďte prosím důvod:

.....
.....

Otázka číslo 29: Které výhody byste ve společnosti zavedl/a (můžete označit i více odpovědí)

- a) Příspěvek na životní pojištění
- b) Slevy v určitých zařízeních (fitness, optika,...)
- c) Více školení
- d) Zvýhodněné půjčky
- e) Poukázky k rekreaci
- f) Kurzy jazyků (angličtina, němčina, francouzština,...)
- g) Týden dovolené navíc
- h) Sleva na vyřazené automobily, mobilní telefony,
- i) Jiné

V případě označení odpovědi na otázku jako jiné, uveďte prosím, o co se jedná:

.....
.....

Otázka číslo 30: Jaké současné benefity byste zrušil/a (můžete označit i více odpovědí)

- a) Stravenky
- b) Příspěvek na penzijní připojištění
- c) Příspěvek na sport
- d) Automobil
- e) Telefon
- f) Nic bych nerušil/a

Část pátá: Údaje o zaměstnanci

Otázka číslo 31: Pohlaví

- a) Žena
- b) Muž

Otázka číslo 32: Věk

- a) 16 - 35
- b) 36 - 43
- c) 44 - 55
- d) 56 a více

Otázka číslo 33: Nejvyšší dosažené vzdělání

- a) Základní
- b) Středoškolské
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské bakalářské
- f) Vysokoškolské magisterské

Otázka číslo 34: Jak dlouho pracujete ve společnosti

- a) Méně než dva roky
- b) Dva až pět let
- c) Šest až deset let
- d) Více jak deset let

Otázka číslo 35: Vaše pracovní zařazení

- a) Divize vodovodů a kanalizací
- b) Divize správy a údržby nemovitostí
- c) Divize zásobování teplem
- d) Ekonomický úsek

Otázka číslo 36: Vaše pracovní pozice

- a) Dělnická profese
- b) Technicko-hospodářský zaměstnanec

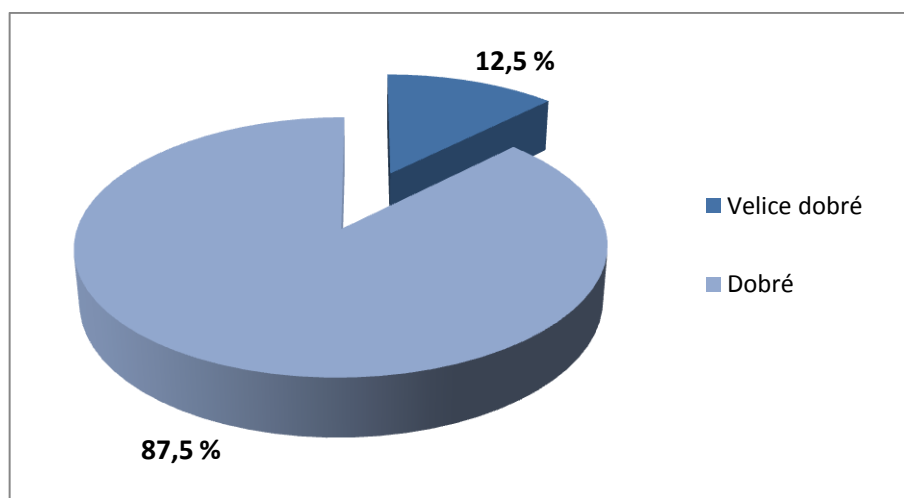
Moc děkuji za Váš čas a spolupráci při vyplňování dotazníku.

Příloha č. 2

Grafické vyhodnocení dotazníkového šetření

Část první: Vztahy a podmínky na pracovišti

Otázka číslo 1: Jaké jsou Vaše vztahy s nadřízenými

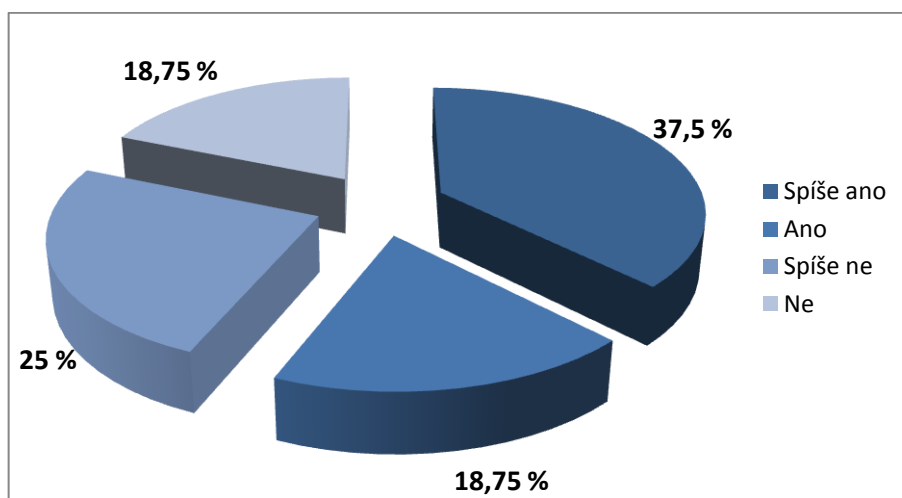


Graf 1: Vztahy zaměstnanců s nadřízenými (vlastní zpracování)

Otázka číslo 1: Jaké jsou Vaše vztahy s nadřízenými

Nejčtenější odpověď na tuto otázku bylo, že zaměstnanci mají dobré vztahy se svým nadřízeným. Tuto odpověď uvedlo 14 zaměstnanců a zbývajících 2 odpověděli, že jejich vztahy s nadřízenými jsou velice dobré. Vzhledem k takovýmto odpovědím můžeme říci, že vztahy s nadřízenými jsou ve společnosti bez problémů a nepanuje zde žádné napětí.

Otázka číslo 2: Zpětná vazba k práci - dosahuji-li dobrých výsledků, nadřízený mne pochválí

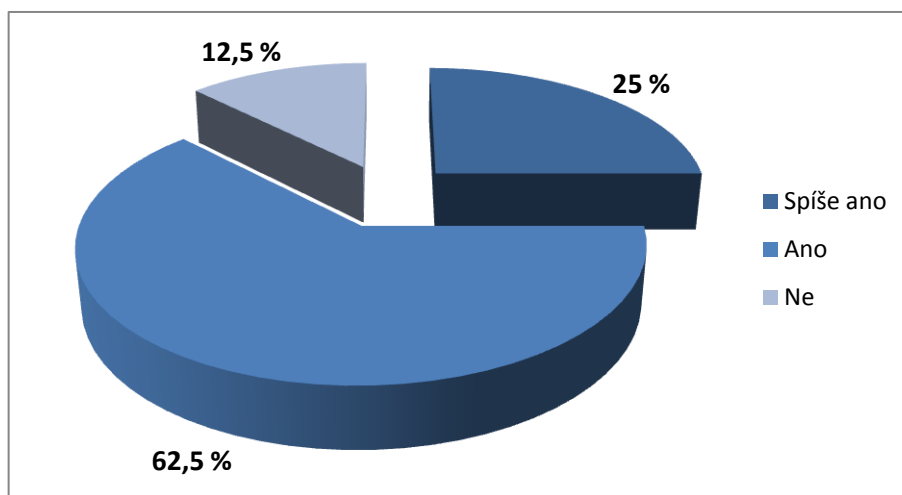


Graf 2: Zpětná vazba k práci (vlastní zpracování)

Otázka číslo 2: Zpětná vazba k práci - dosahuji-li dobrých výsledků, nadřízený mne pochválí

Na otázku zpětné vazby, kdy nadřízený svého zaměstnance pochválí, odpovědělo 6 zaměstnanců, že spíše ano, 3 zaměstnanci ano, resp. ne a 4 zaměstnanci, že spíše ne. Ti, kteří nedostávají zpětnou vazbu nebo jak uvedli, spíše nedostávají, jsou převážně technicko-hospodářští pracovníci, ale i část dělníků a především muži a to ze všech divizí společnosti ve věku 36 až 55 let.

Otázka číslo 3: Zpětná vazba k práci - je-li to nutné, nadřízený mne pokárá

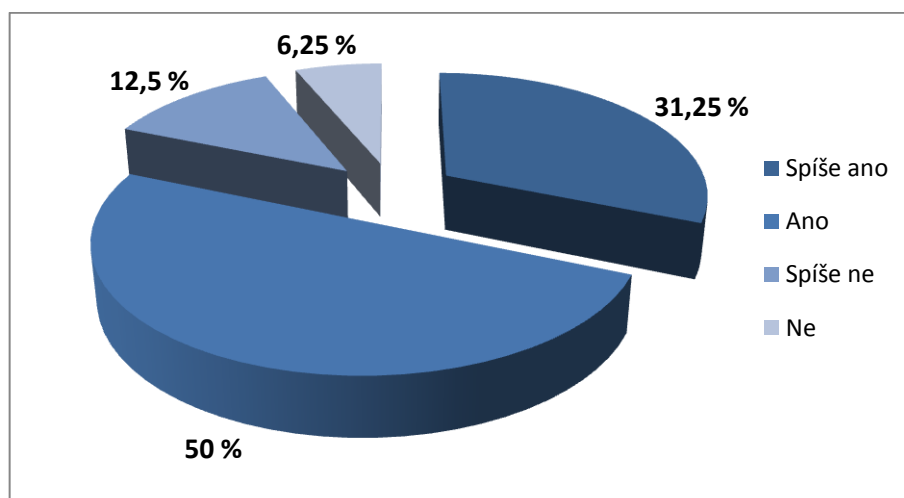


Graf 3: Zpětná vazba k práci (vlastní zpracování)

Otázka číslo 3: Zpětná vazba k práci - je-li to nutné, nadřízený mne pokárá

Podíváme-li se na zpětnou vazbu k práci z pohledu pokárání nadřízeným, tak na tuto otázku většina zaměstnanců odpověděla, že ano a spíše ano jedná se v součtu o 14 zaměstnanců, zbývajících 2 zaměstnanci uvedli, že ne. Lze tedy konstatovat, že zaměstnanci mají pocit, že je nadřízení v případě pochybení pokárají, ale v případě úspěchu je z větší části vůbec nechválí, což není dobré.

Otázka číslo 4: Když nastane nějaký problém, nadřízený mi poradí, jak se příště chybě vyhnout

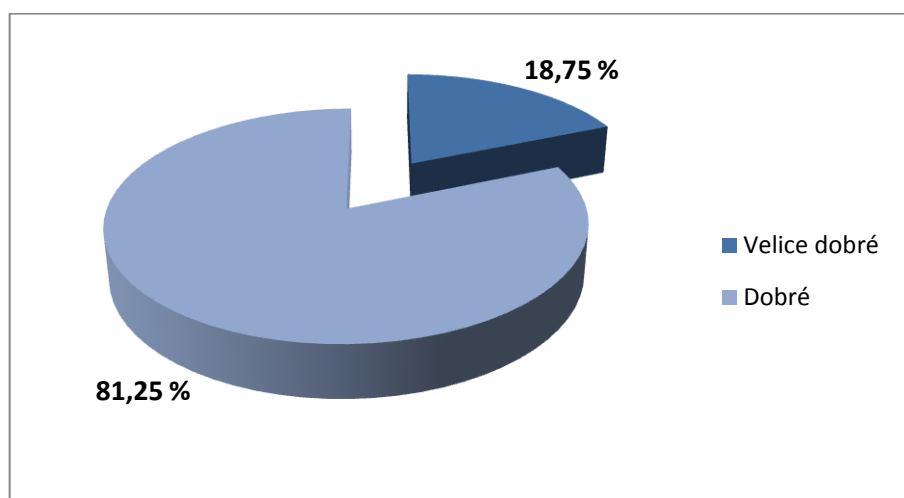


Graf 4: Rozebrání problému s nadřízeným (vlastní zpracování)

Otázka číslo 4: Když nastane nějaký problém, nadřízený mi poradí, jak se příště chybě vyhnout

Na tuhle otázku odpovědělo zhruba 81,25 % zaměstnanců, že ano či spíše ano, jedná se tedy o 13 zaměstnanců, s kterými to vedoucí probere a poradí jim. Můžeme tedy vyvodit, že ve většině případů je určitý problém řešen s nadřízeným. Zbývajících 3 zaměstnanci však odpověděli, že ne, po podrobnější analýze bylo zjištěno, že se jedná o dělníky ve věku 44 až 55 let a to z divize vodovodů a kanalizací a divize zásobování teplem, kteří jsou ve společnosti méně než 6 let.

Otázka číslo 5: Jaké jsou Vaše vztahy se spolupracovníky

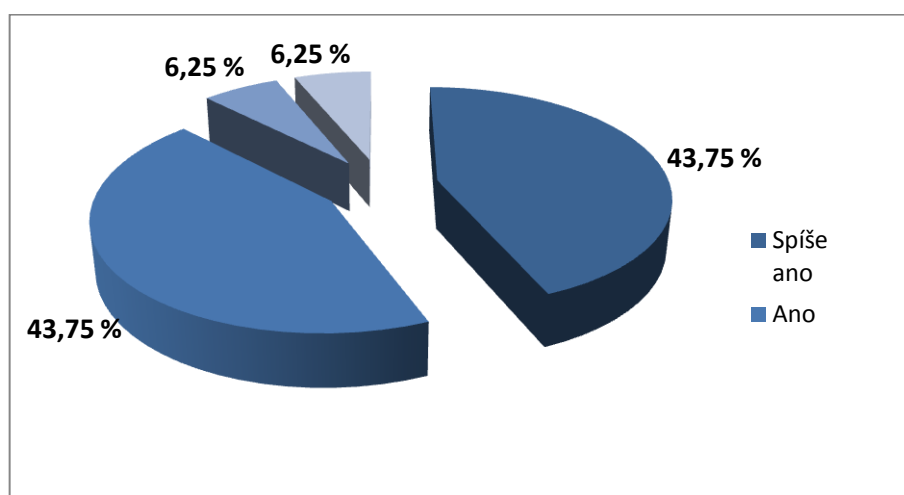


Graf 5: Vztahy mezi spolupracovníky (vlastní zpracování)

Otázka číslo 5: Jaké jsou Vaše vztahy se spolupracovníky

Z grafu je zřejmé, že vztahy se spolupracovníky na pracovišti ve společnosti jsou dobré a dokonce pro 3 ze zaměstnanců jsou velice dobré. Můžeme tedy vyvodit závěr, že vztahy mezi spolupracovníky jsou dobré, což na ně velice dobře i působí a nijak je to nestresuje, a proto není nutné se tímto nějak podrobněji zabývat. Vztahy mezi spolupracovníky a nadřízenými jsou tedy pozitivní.

Otázka číslo 6: Jste spokojená/ý s komunikací s Vaším nadřízeným

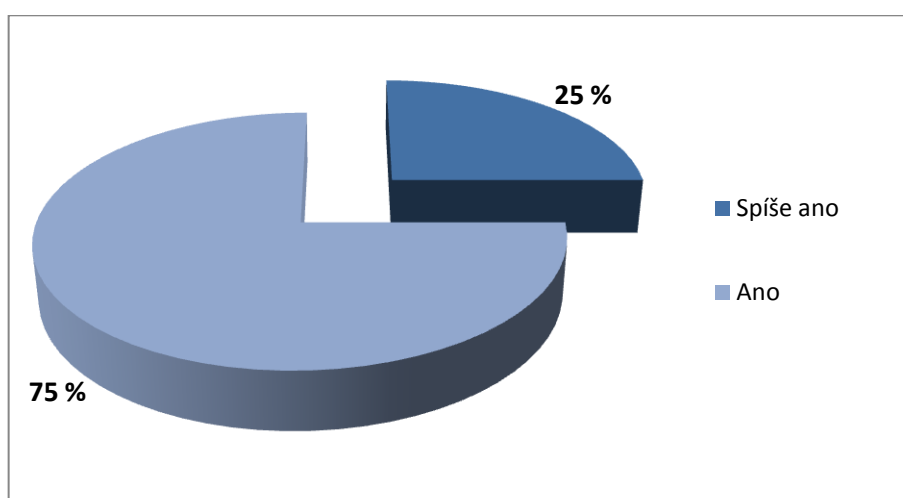


Graf 6: Spokojenost s komunikací ve společnosti (vlastní zpracování)

Otázka číslo 6: Jste spokojená/ý s komunikací s Vaším nadřízeným

Většina zaměstnanců odpověděla, že ano a spíše ano. Ano odpovědělo 7 ze zaměstnanců a spíše ano také 7 zaměstnanců. Zbývající dva zaměstnanci odpověděli, že spíše ne, resp. ne. Po podrobnější analýze bylo zjištěno, že s komunikací s nadřízeným nejsou spokojeni dělníci mužského pohlaví a to z divize vodovodů a kanalizací a zásobování teplem, ve věku 44 až 55 let, kteří pracují ve společnosti dva roky až deset let.

Otázka číslo 7: Jste spokojená/ý s komunikací s Vašimi spolupracovníky

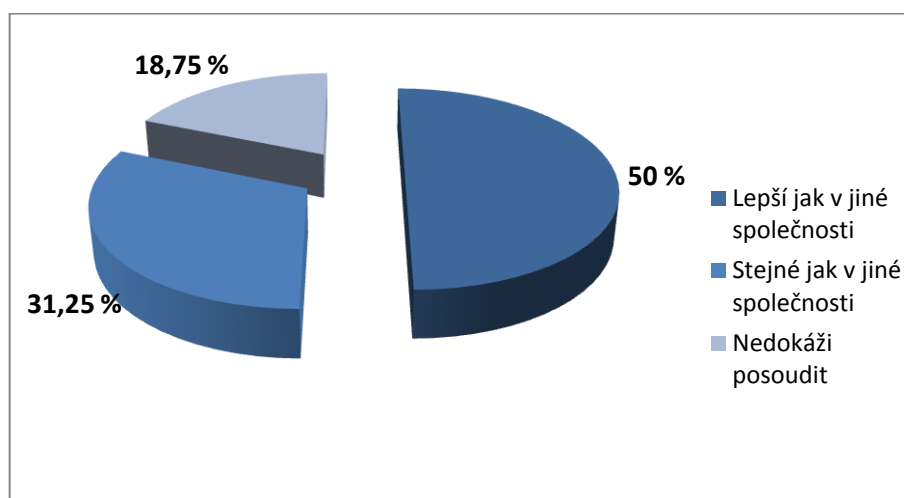


Graf 7: Spokojenost s komunikací se spolupracovníky (vlastní zpracování)

Otázka číslo 7: Jste spokojená/ý s komunikací s Vašimi spolupracovníky

Všichni zaměstnanci jsou spokojeni nebo spíše spokojeni s komunikací mezi spolupracovníky. Dá se tedy říci, že je spolu baví spolupracovat a nemají spolu žádné velké problémy.

Otázka číslo 8: Jak hodnotíte podmínky pro zaměstnance ve vaší společnosti

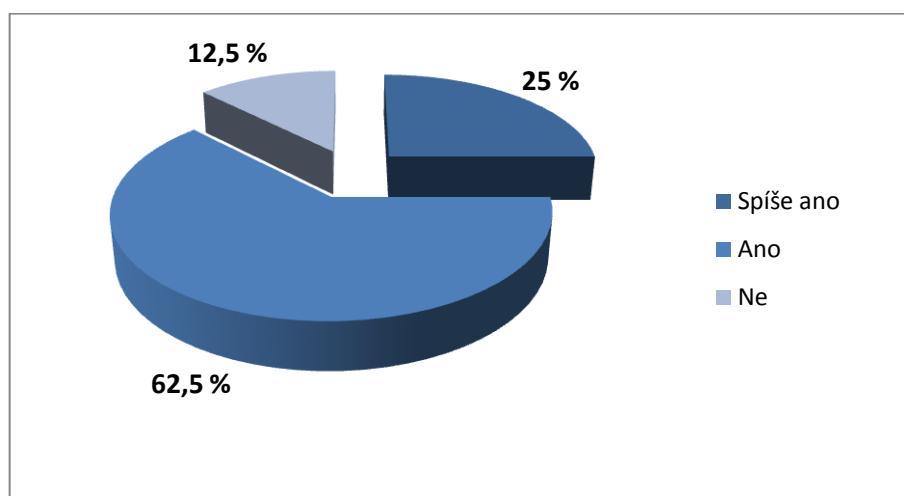


Graf 8: Podmínky pro zaměstnance ve společnosti (vlastní zpracování)

Otázka číslo 8: Jak hodnotíte podmínky pro zaměstnance ve vaší společnosti

Polovina zaměstnanců tedy 8 odpověděla, že podmínky ve společnosti jsou lepší než v jiné společnosti. Dalších 5 zaměstnanců uvedlo, že jsou stejné a zbývajících 3 zaměstnanci nedokáží posoudit. Mezi tyto 3 patří jedna žena z ekonomického úseku, která ve společnosti pracuje 2 roky až 5 let a dva muži z divize vodovodů a kanalizací, kteří ve společnosti pracují 6 a více let. Věkové složení uvedených osob je od 36 do 55 let.

Otázka číslo 9: Vyhovují Vám přestávky v pracovní době

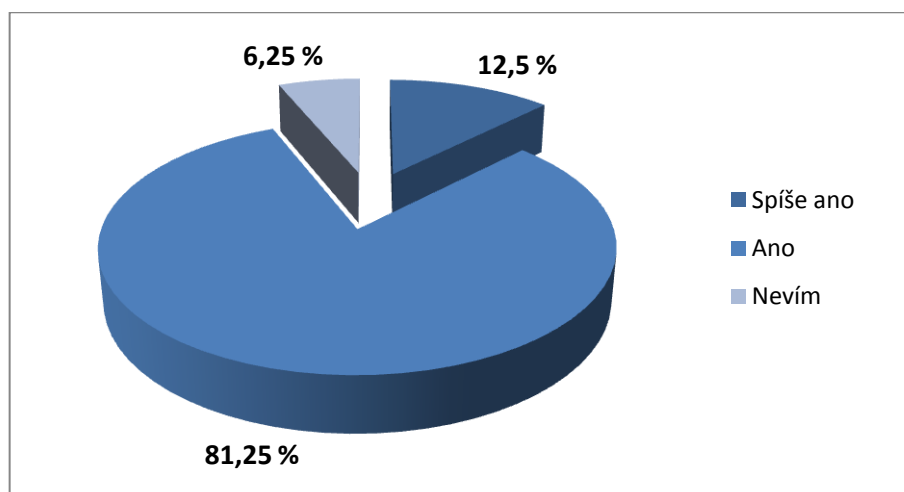


Graf 9: Spokojenost s přestávkami v práci (vlastní zpracování)

Otázka číslo 9: Vyhovují Vám přestávky v pracovní době

Přestávky v práci vyhovují 14 zaměstnancům, kteří odpověděli na otázku ano či spíše ano. Zbývajícím 2 tyto přestávky nevyhovují. Po podrobnější analýze se jedná o muže a to jak dělnické profese, tak technicko-hospodářského zaměstnance divize zásobování teplem, věk 44 let a více.

Otázka číslo 10: Jste spokojen/a s pracovní dobou



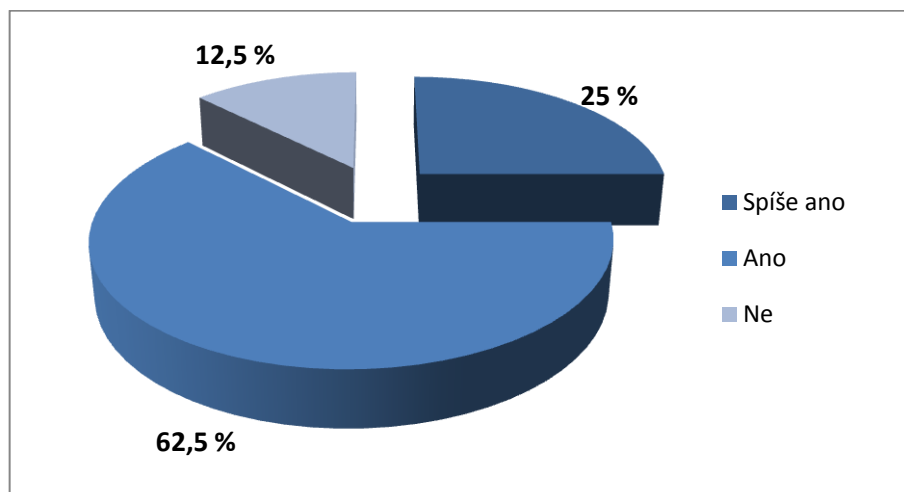
Graf 10: Spokojenost s pracovní dobou (vlastní zpracování)

Otázka číslo 10: Jste spokojen/a s pracovní dobou

Na základě grafu můžeme říci, že zaměstnanci jsou spokojeni a to v počtu patnácti z nich. Pouze 1 zaměstnanec uvedl, že neví. Není třeba se tímto tedy zabývat více.

Část druhá: Odměňování a hodnocení zaměstnanců

Otázka číslo 11: Jste spokojen/a s Vaší momentální pracovní činností

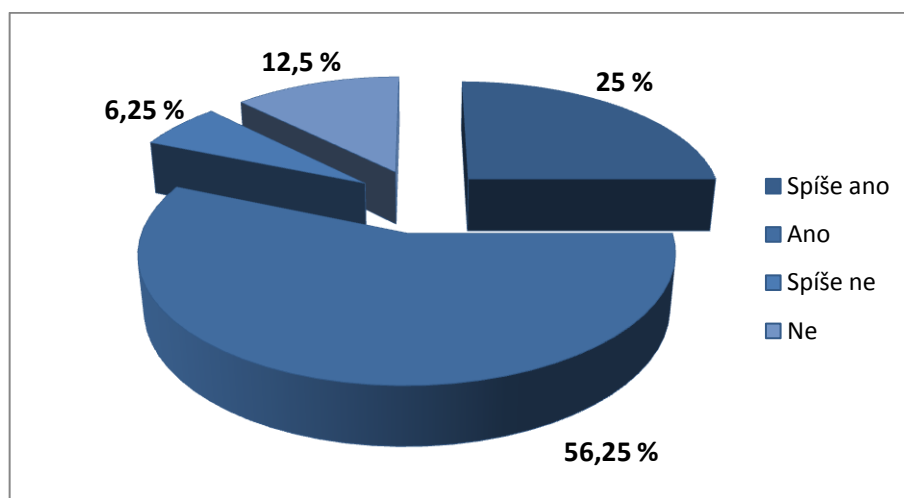


Graf 11: Spokojenost s pracovním zařazením (vlastní zpracování)

Otázka číslo 11: Jste spokojen/a s Vaší momentální pracovní činností

Z grafu je patrné, že 87,5 % zaměstnanců je spokojena se svou pracovní činností a zbývajících dva zaměstnanci tedy 12,5 % z nich spokojeno není. Po podrobnější analýze bylo zjištěno, že spokojeni nejsou dělníci z divize zásobování teplem ve věku mezi 44 až 55 lety, kteří pracují ve společnosti méně než 6 let.

Otázka číslo 12: Rozumíte tomu, jak je sestavena Vaše mzda (základ, odměna, prémie, příplatky)

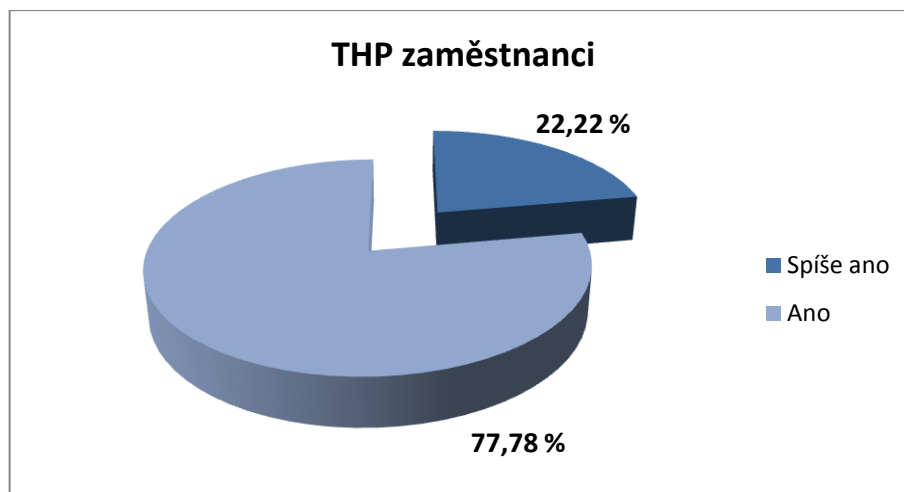


Graf 12: Porozumění sestavení hrubé mzdy (vlastní zpracování)

Otázka číslo 12: Rozumíte tomu, jak je sestavena Vaše mzda

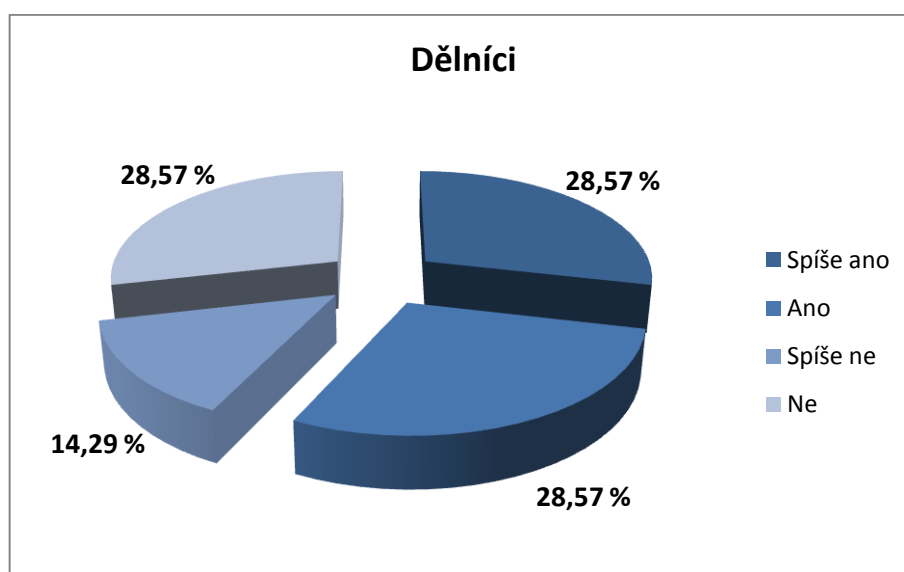
Někteří ze zaměstnanců, i když zhruba jen 19 % nerozumí nebo neví, jak je složena jejich hrubá mzda tedy základ, prémie, odměna a případné příplatky. Tito zaměstnanci jsou dělníci z divize zásobování teplem, je tedy možné, že se zatím tzv. nesžili se systémem ve společnosti. Bylo by ale asi potřeba nastavit systém tak, aby byl srozumitelný i pro ně. Když zaměstnanec totiž ví za jakou práci, co či kolik získá, motivuje ho to a zvyšuje to i jeho produktivitu práce. Zbývajících 81 % zaměstnanců ví, jak je jejich mzda sestavena.

Na následujících dvou grafech bude uvedeno složení zaměstnanců, kteří rozumí a nerozumí tomu, jak je jejich hrubá mzda sestavena a to z pohledu jak technicko-hospodářských zaměstnanců, tak dělníků.



Graf 13: Porozumění sestavení hrubé mzdy (vlastní zpracování)

Z analýzy dotazníkového šetření z pohledu technicko-hospodářských zaměstnanců bylo zjištěno, že všichni tito zaměstnanci rozumí tomu, jak je sestavena jejich mzda. Což znázorňuje i předcházející graf.

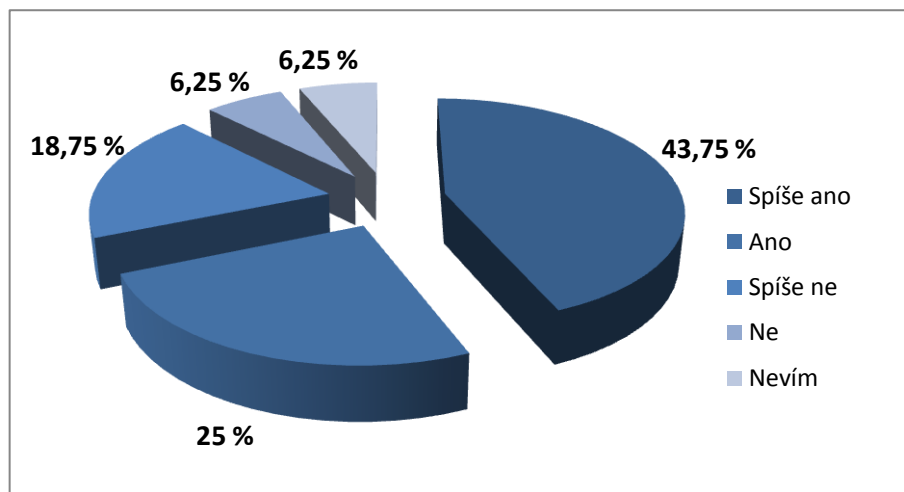


Graf 14: Porozumění sestavení hrubé mzdy (vlastní zpracování)

Na předcházejícím grafu jsou uvedeny výsledky dotazníkového šetření z pohledu dělníků a otázky zda rozumí jak je sestavena jejich mzda. Bylo zjištěno, že zhruba 45 % dělníků tomu spíše nebo vůbec nerozumí. Po podrobnější analýze bylo zjištěno, že tomu jak je složena mzda spíše nerozumí a nerozumí zaměstnanci divize zásobování teplem

a i zaměstnanec divize vodovodů a kanalizací. Tito dělníci ve společnosti pracují více jak dva roky, ale méně jak deset let. Věkové složení 44 až 55 let.

Otázka číslo 13: Jste spokojen s odměňovacím systémem ve společnosti

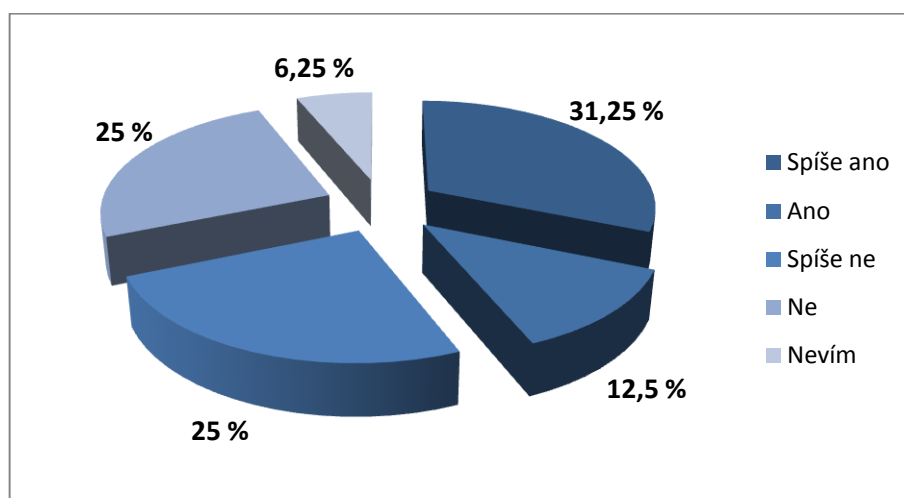


Graf 15: Spokojenost s odměňovacím systémem (vlastní zpracování)

Otázka číslo 13: Jste spokojen s odměňovacím systémem ve společnosti

Většina ze zaměstnanců je spokojena s odměňovacím systémem ve společnosti a to 11 z nich. Jeden odpověděl, že neví a 4 zaměstnanci spíše nejsou, resp. nejsou spokojeni. Po podrobnější analýze se jedná o muže a to 3 dělníky a 1 technicko-hospodářský zaměstnanec ve věku 44 až 55 let a to ze všech tří divizí společnosti.

Otázka číslo 14: Odpovídá podle Vás mzda Vaší pracovní náplni

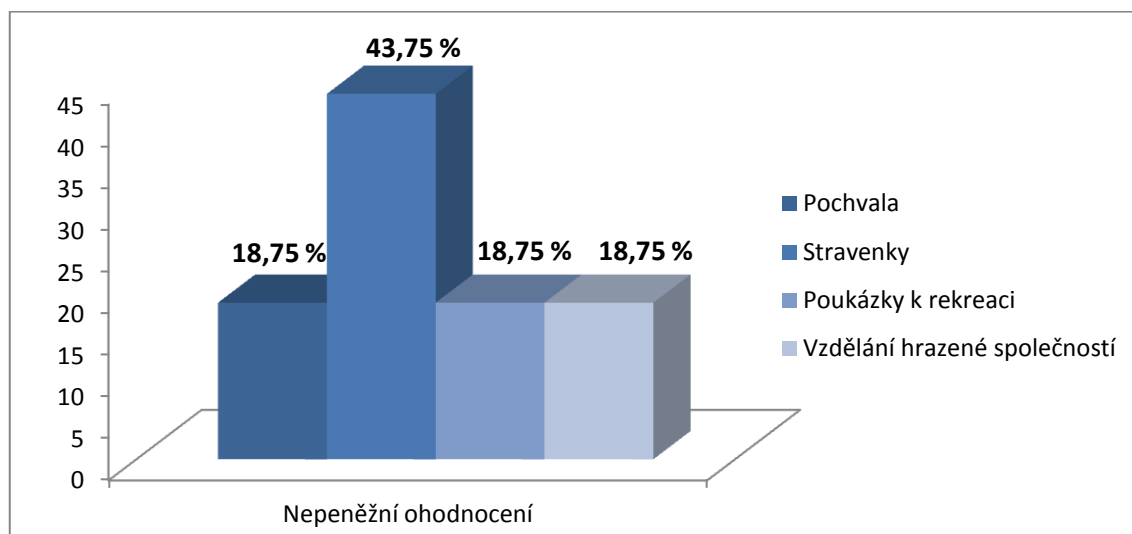


Graf 16: Odpovídá mzda pracovní náplni (vlastní zpracování)

Otázka číslo 14: Odpovídá podle Vás mzda Vaší pracovní náplni

Asi 50 % zaměstnanců uvedlo, že jejich mzda neodpovídá jejich pracovní náplni. Jedná se převážně o muže, ale i dvě ženy uvedli, že jejich mzda neodpovídá pracovní náplni. Po podrobnější analýze bylo zjištěno, že se jedná o muže z divize zásobování teplem a ženy z ekonomického úseku. Věkové rozmezí všech je mezi 44 až 55 lety. Zbývající procentní podíly jsou následující, 31,25 % odpovědělo, že spíše ano, 12,5 % ano a 6,25 %, resp. jeden zaměstnanec neví.

Otázka číslo 15: Které nepeněžní ohodnocení preferujete a které Vás motivuje

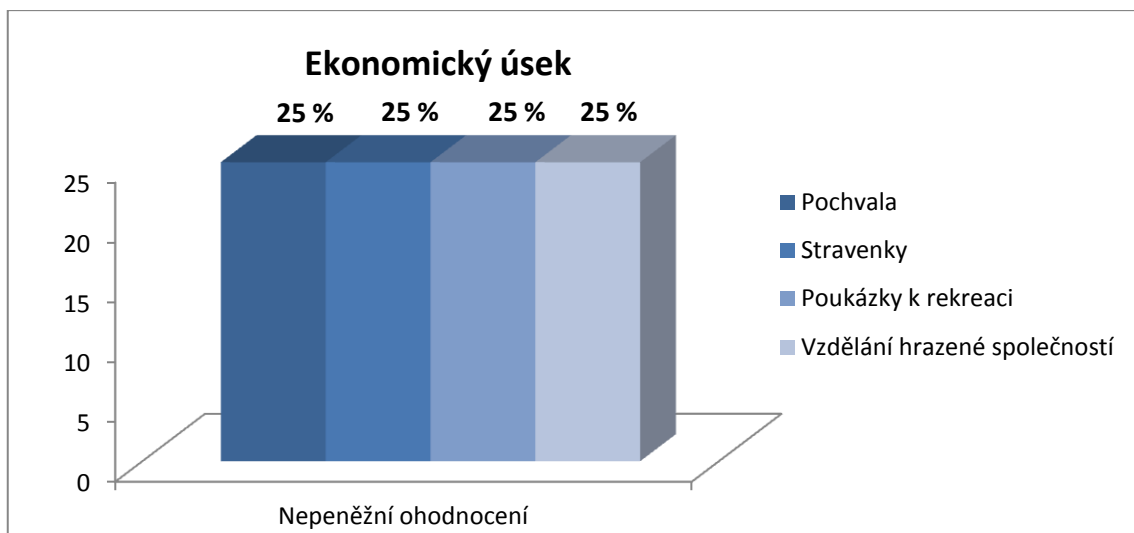


Graf 17: Preference nepeněžního ohodnocení (vlastní zpracování)

Otázka číslo 15: Které nepeněžní ohodnocení preferujete a které Vás motivuje

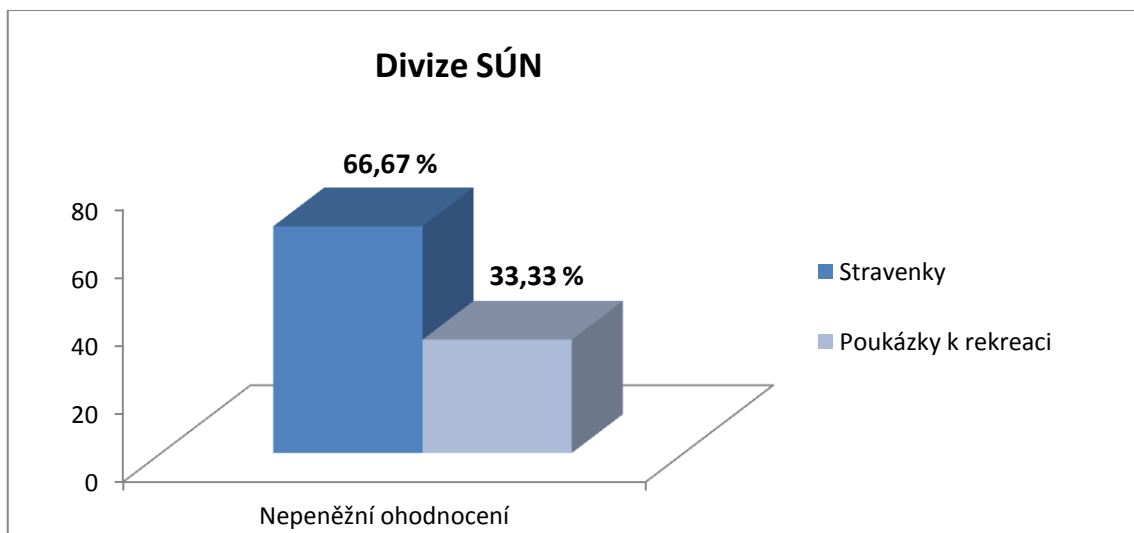
Po analýze nepeněžního hodnocení bylo zjištěno, že 43,75 % zaměstnanců preferuje jako nepeněžní hodnocení stravenky. Jedná se o muže i ženy dalo by se říci ve stejném poměru. Zbývající část zaměstnanců zhruba v poměru 18 % preferuje pochvalu, vzdělání hrazené společností a poukázky k rekreaci.

Dále bude uvedeno i jednotlivé dělení preferovaných nepeněžních hodnocení z pohledu jednotlivých divizí.



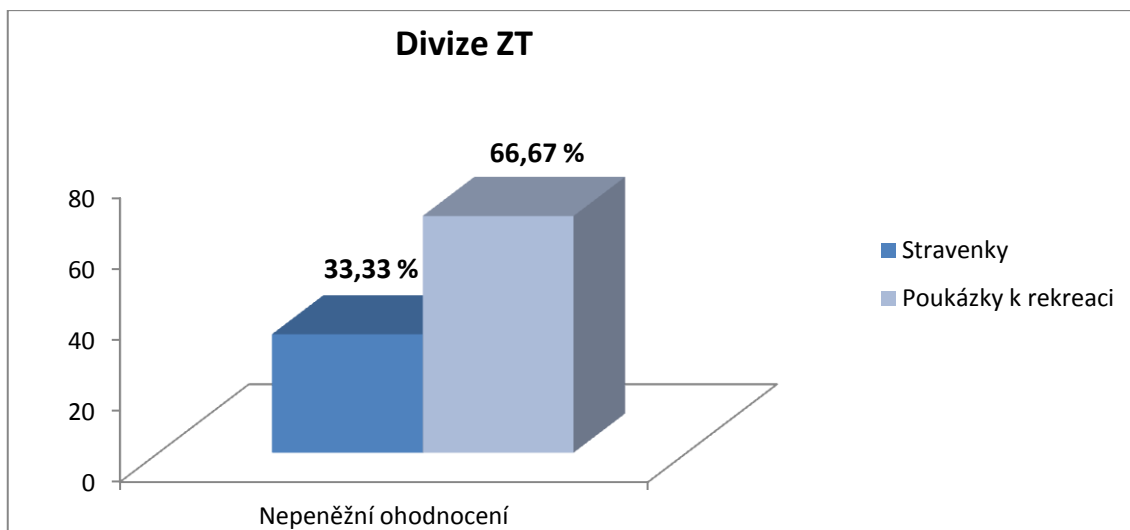
Graf 18: Preference nepeněžního ohodnocení (vlastní zpracování)

Na základě předcházejícího grafu lze říci, že preference nepeněžního hodnocení v ekonomickém úseku společnosti je ve výši 25 % a to pro pochvalu, stravenky, poukázky k rekreaci a vzdělání hrazené společností.



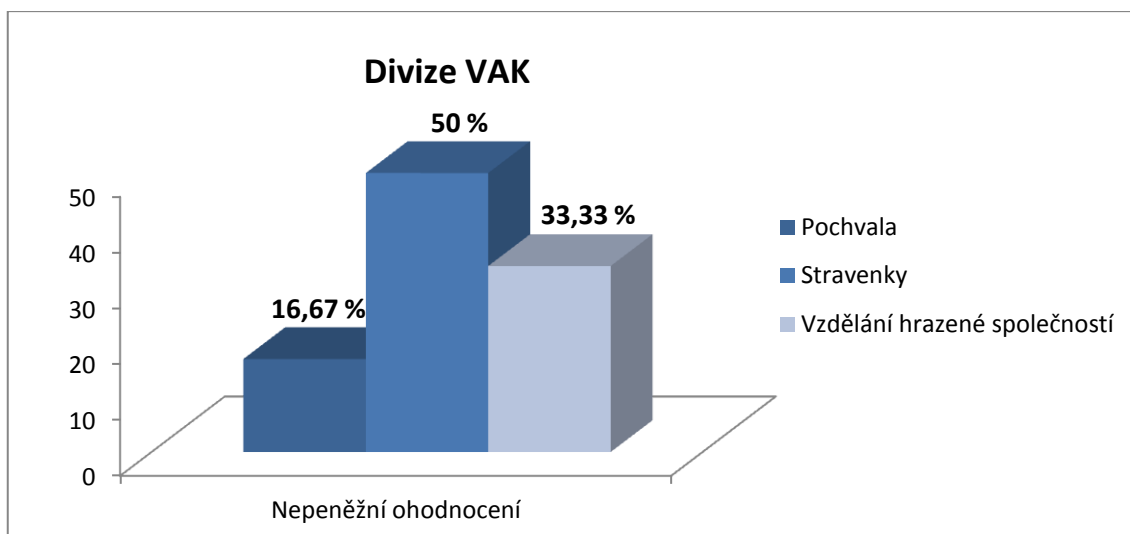
Graf 19: Preference nepeněžního ohodnocení (vlastní zpracování)

Z přecházejícího grafu je patrné, že v divizi správa a údržba nemovitostí preferují zaměstnanci více stravenky ale také poukázky na rekreaci.



Graf 20: Preference nepeněžního ohodnocení (vlastní zpracování)

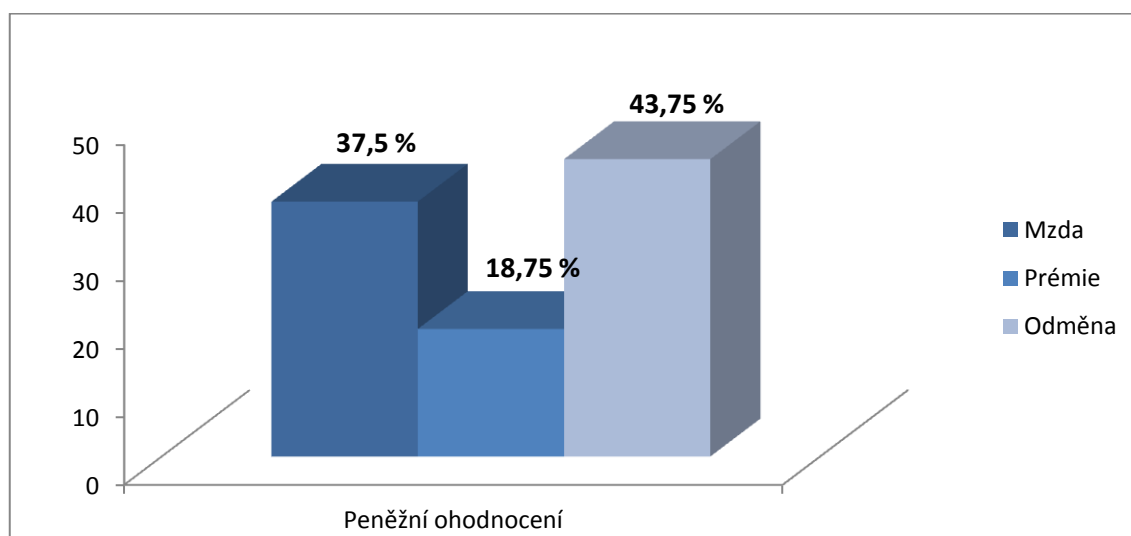
Z grafu preferované nepeněžní hodnocení divize zásobování teplem je vidět, že na rozdíl od SÚN preferují více poukázky na rekreaci před stravenkami.



Graf 21: Preference nepeněžního ohodnocení (vlastní zpracování)

U divize vodovody a kanalizace je stav jiný, zde zaměstnanci nejvíc preferují stravenky a to 50 %, dále pak další vzdělání a pochvaly.

Otázka číslo 16: Které peněžní ohodnocení preferujete a které Vás motivuje¹³



Graf 22: Preference peněžního ohodnocení (vlastní zpracování)

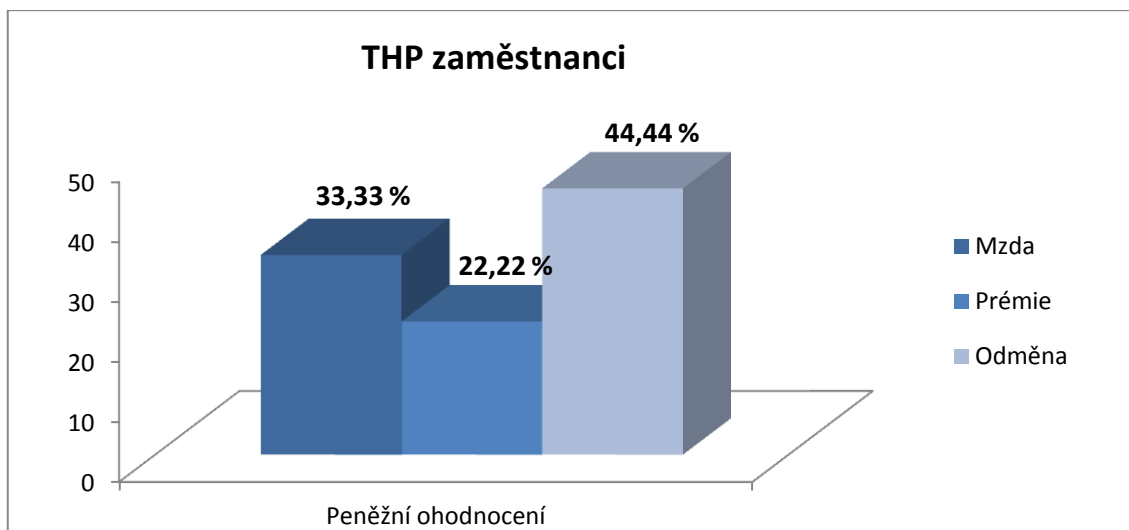
Otázka číslo 16: Které peněžní ohodnocení preferujete a které Vás motivuje

Po analýze peněžního hodnocení bylo zjištěno, že stejný poměr, jako tomu bylo u nepeněžního hodnocení, tedy 43,75 % zaměstnanců preferuje odměny. Zbývající část tedy 37,5 % zaměstnanců preferuje mzdu a 18,75 % preferuje prémie.

Dále bude uvedeno preferované peněžní hodnocení z pohledu technicko-hospodářských zaměstnanců a dělníků.

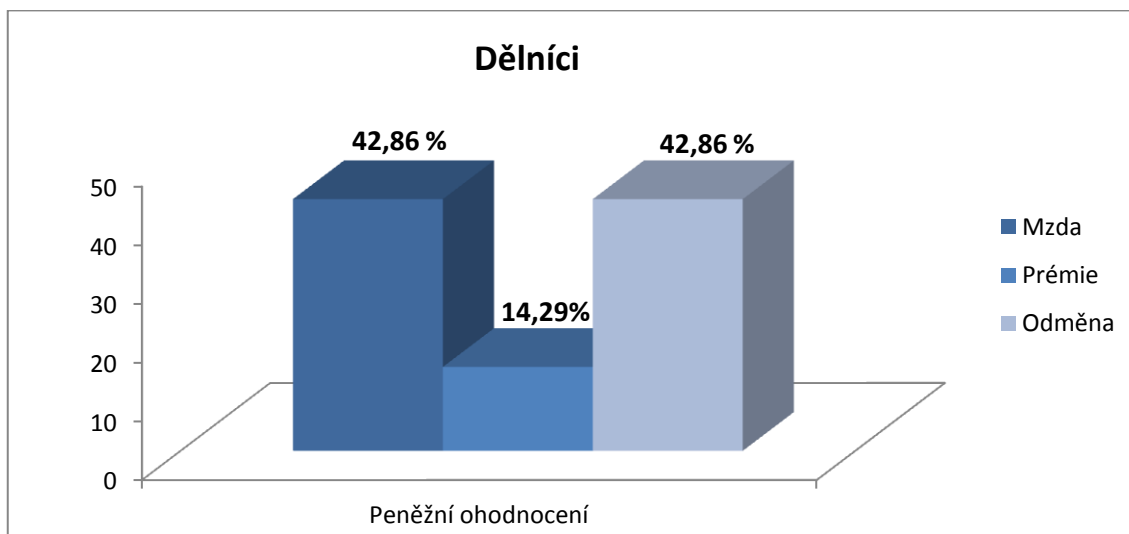
¹³ Prémie - jsou stanovena přesná pravidla pro její vyplacení a to na základě předem stanovených podmínek (kvalita, produktivita, dodržení stanoveného termínu).

Odměna - není zde možno stanovit měřitelné kritérium a její výše je závislá na předem neznámých důvodech.



Graf 23: Preference peněžního ohodnocení (vlastní zpracování)

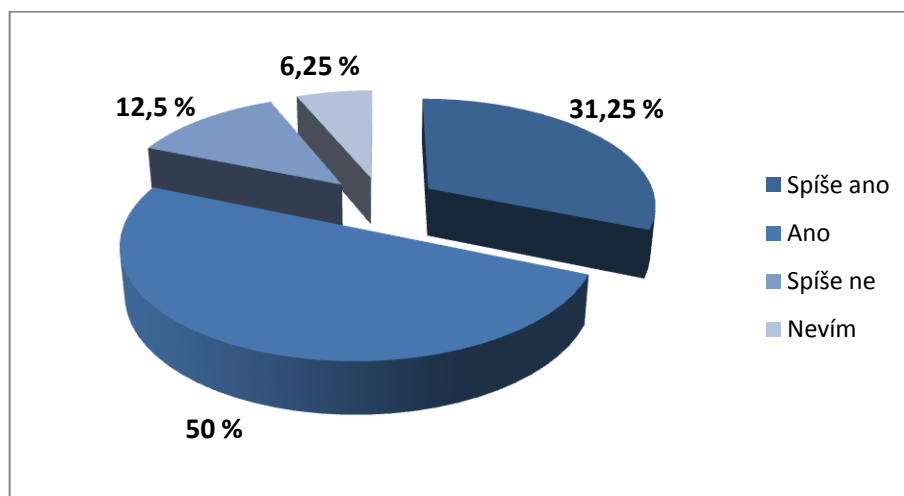
Z předcházejícího grafu lze zjistit, že technicko-hospodářští pracovníci nejvíce preferují odměnu, dále pak mzdu a prémii.



Graf 24: Preference peněžního ohodnocení (vlastní zpracování)

Na rozdíl od technicko-hospodářských zaměstnanců dělníci preferují mzdu a odměnu a to ve stejném poměru a na posledním místě je prémie.

Otázka číslo 17: Kontrolují nadřízení Vaši práci

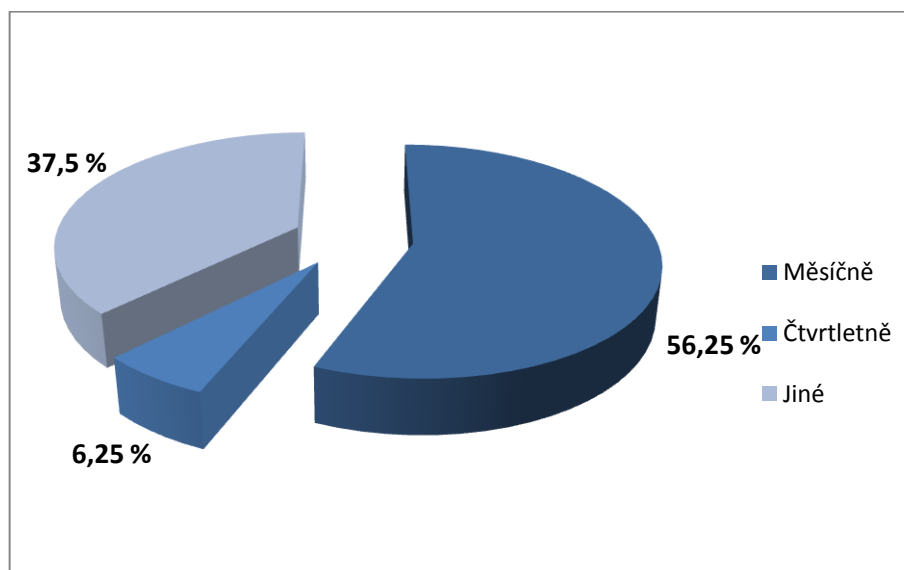


Graf 25: Kontrola práce nadřízeným (vlastní zpracování)

Otázka číslo 17: Kontrolují nadřízení Vaši práci

Podle zhruba 12,5 % zaměstnanců neprobíhá kontrola práce jejich nadřízeným. Tento, dá se říci pocit, mají především technicko-hospodářští zaměstnanci z divize správa a údržba nemovitostí. Důvodem může být fakt, že některý z vedoucích nesplnění práce nevnímá a zaměstnanec dostává vždy plnou odměnu. Další procentní hodnoty jsou následující, 31,25 % uvedlo, že spíše ano, 50 % ano a 6,25 % neví.

Otázka číslo 18: Jak často tato kontrola probíhá

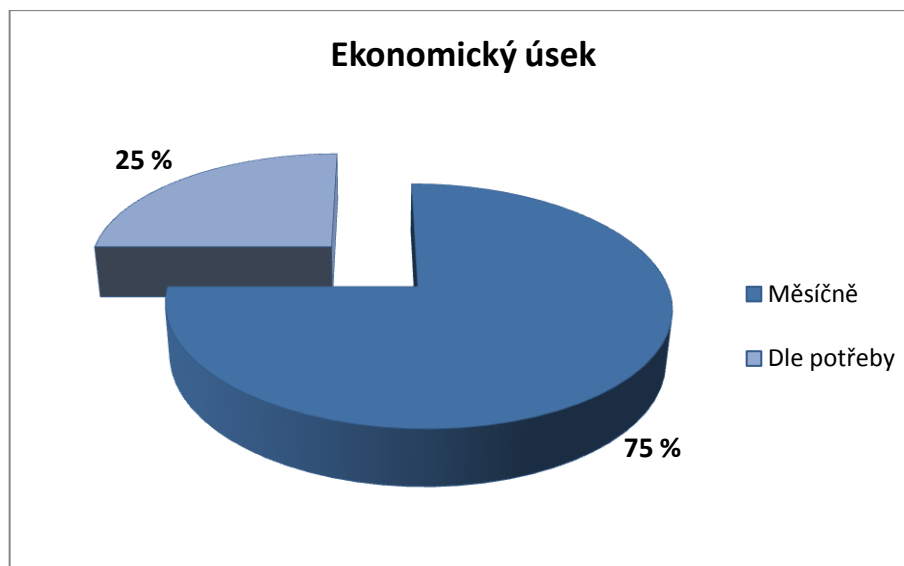


Graf 26: Jak často probíhá kontrola práce (vlastní zpracování)

Otázka číslo 18: Jak často tato kontrola probíhá

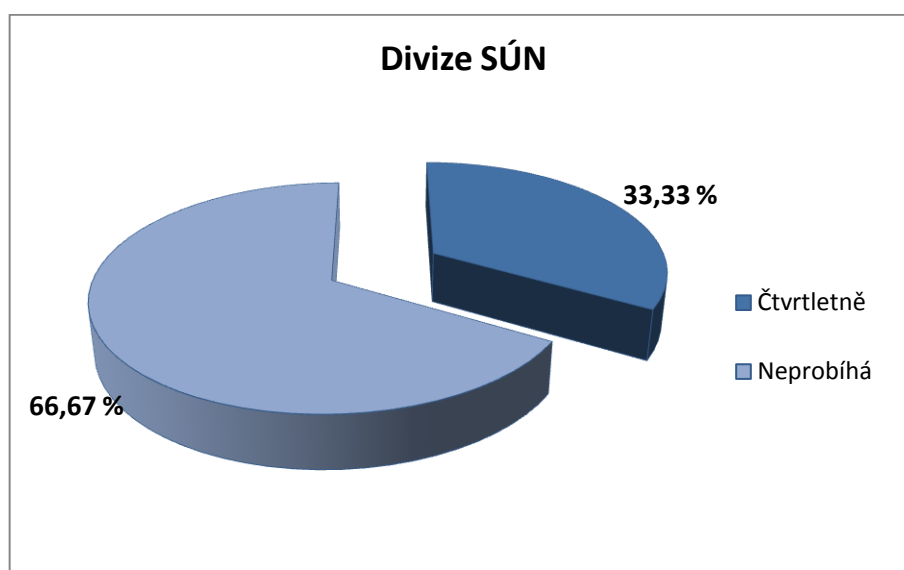
Podle většiny dotázaných zaměstnanců a to přesně 56,25 % probíhá kontrola práce jednou měsíčně, ale našli se i tací a to zhruba 12,5 % zaměstnanců, kteří uvedli i častější kontrolu a to týdenní či denní. Jedná se především o zaměstnance divize vodovodů a kanalizací.

V následujících grafech je zanalyzováno, jak často probíhá kontrola v jednotlivých divizích. Bude vynechána divize zásobování teplem, kde všichni zaměstnanci uvedli, že tato kontrola probíhá jednou za měsíc.



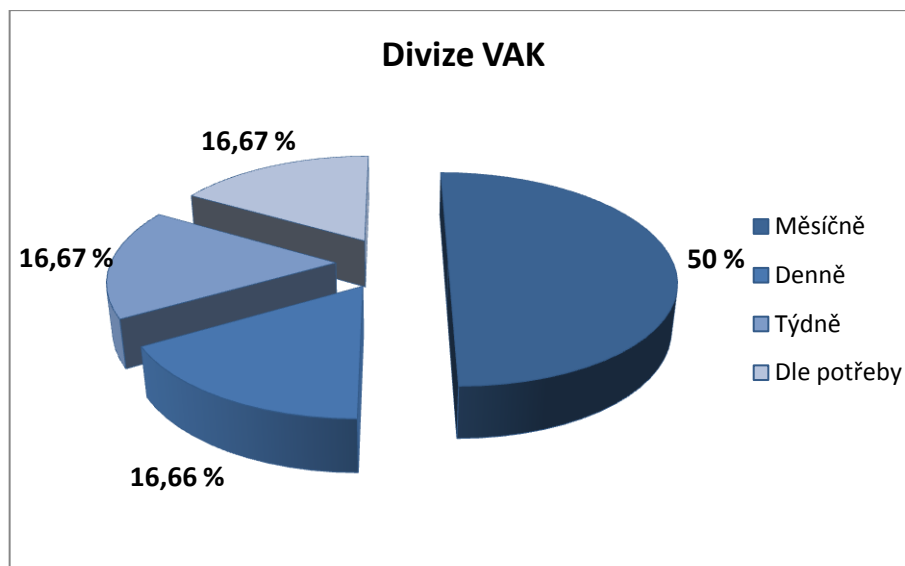
Graf 27: Jak často probíhá kontrola práce (vlastní zpracování)

Z předcházejícího grafu lze vyčíst, že podle 75 % zaměstnanců ekonomického úseku probíhá kontrola jejich práce měsíčně a podle 25 % což je pouze jeden zaměstnanec probíhá dle potřeby.



Graf 28: Jak často probíhá kontrola práce (vlastní zpracování)

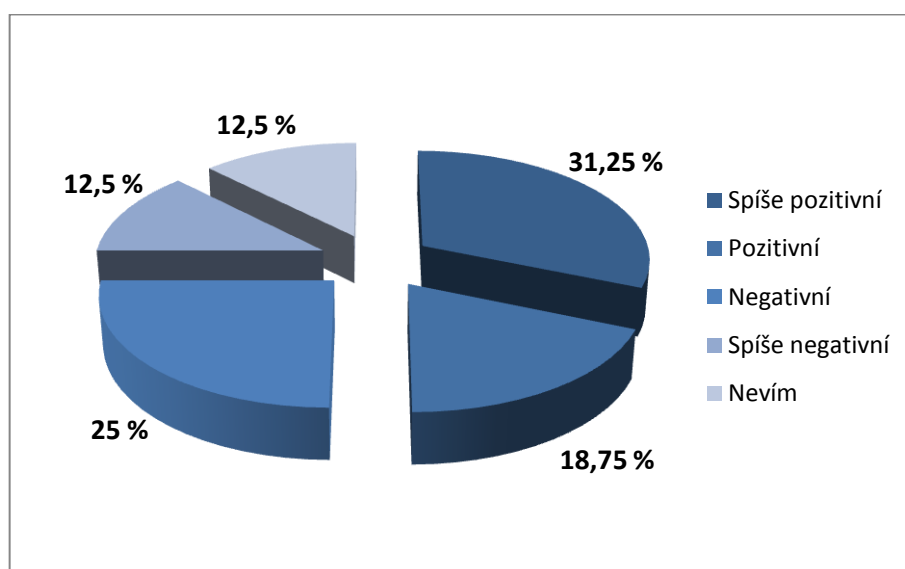
V divizi správa a údržba nemovitostí bylo zjištěno, že podle 66,67 % zaměstnanců této divize kontrola vůbec neprobíhá a podle 33,33 % tedy opět jednoho zaměstnance probíhá čtvrtletně.



Graf 29: Jak často probíhá kontrola práce (vlastní zpracování)

Jak už bylo výše uvedeno v divizi vodovody a kanalizace probíhá kontrola i častěji než jen jednou měsíčně, 16,67 % zaměstnanců uvedlo týdenní a denní kontrolu. Jinak 50 % zaměstnanců divize uvedlo měsíční a 16,67 % že probíhá dle potřeby.

Otázka číslo 19: Jaký máte postoj k tomu, že výše Vaší odměny je závislá na subjektivním pohledu nadřízeného (za předpokladu plnění svých povinností)

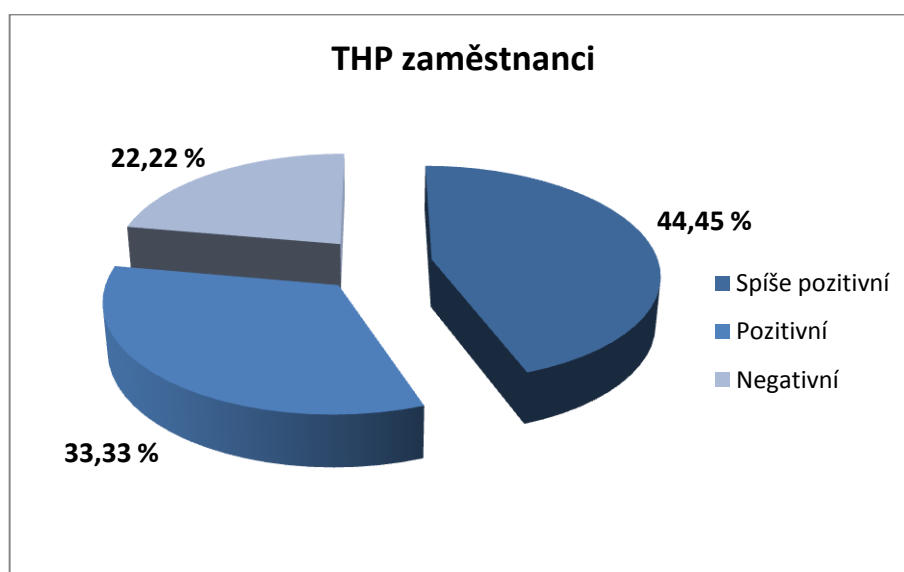


Graf 30: Postoj k subjektivnímu hodnocení (vlastní zpracování)

Otázka číslo 19: Jaký máte postoj k tomu, že výše Vaší odměny je závislá na subjektivním pohledu nadřízeného (za předpokladu plnění svých povinností)

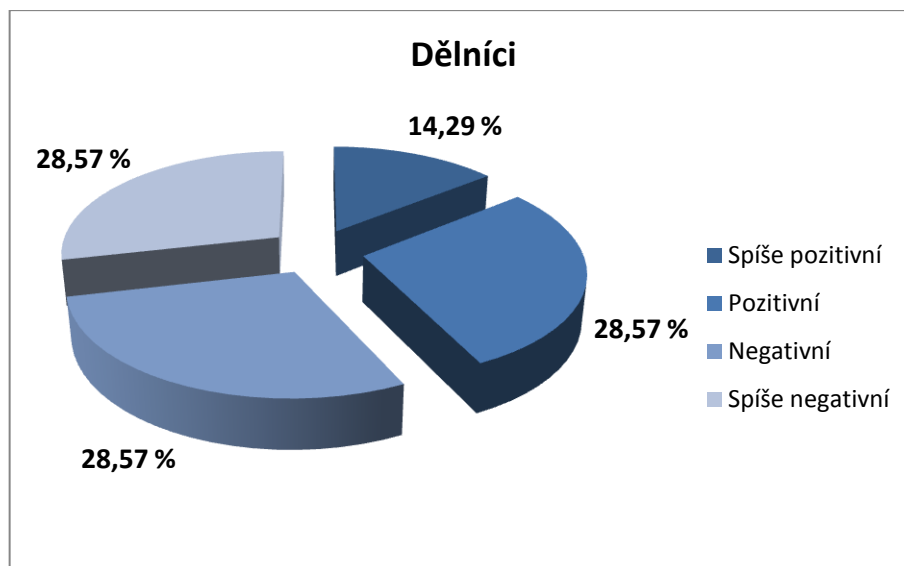
Při analýze odměny a její závislosti na subjektivním pohledu nadřízeného se zaměstnanci rozdělili napůl, polovina zaměstnanců má pozitivní postoj k této problematice a poloviny spíše negativní. Tento pozitivní přístup mají především muži a to všech věkových kategorií tedy od 35 do 56 let. A dále také spíše technicko-hospodářští zaměstnanci a to ze všech divizí společnosti. Na otázku, jestli zaměstnanec toto subjektivní hodnocení dokáže motivovat k lepším výkonům, odpovědělo 56,25 %, že je to motivuje, ale zbytek zaměstnanců tedy 43,75 % odpovědělo, že ne. Tohle bude mít hlavní důvod v negativním postoji k subjektivnímu hodnocení zaměstnanců jejich nadřízenými.

Dále bude uveden postoj k tomuto hodnocení z pohledu technicko-hospodářských zaměstnanců a dělníků.



Graf 31: Postoj k subjektivnímu hodnocení (vlastní zpracování)

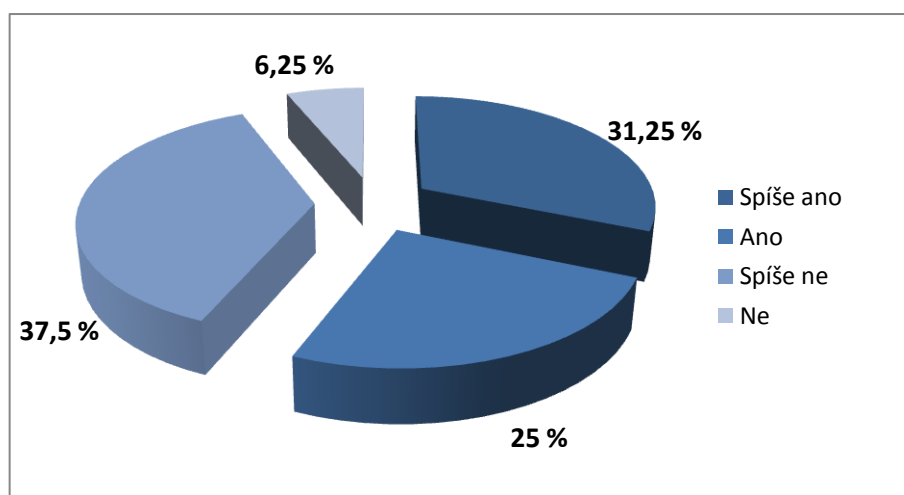
Technicko-hospodářští zaměstnanci mají k tomuto hodnocení převážně kladní postoj pouze 22 % z nich má spíše negativní. Podrobnější analýzou bylo zjištěno, že se jedná o ženy z ekonomického úseku, které pracují ve společnosti od dvou do deseti let, věková struktura je mezi 44 až 55 lety.



Graf 32: Postoj k subjektivnímu hodnocení (vlastní zpracování)

Podíváme-li se však na postoj dělníků, větší část z nich spokojená vůbec není, což bude mít za následek i to, že by rádi zavedli formální hodnocení. Tato problematika bude uvedena níže.

Otázka číslo 20: Dokáže Vás toto subjektivní hodnocení motivovat k lepším výkonům

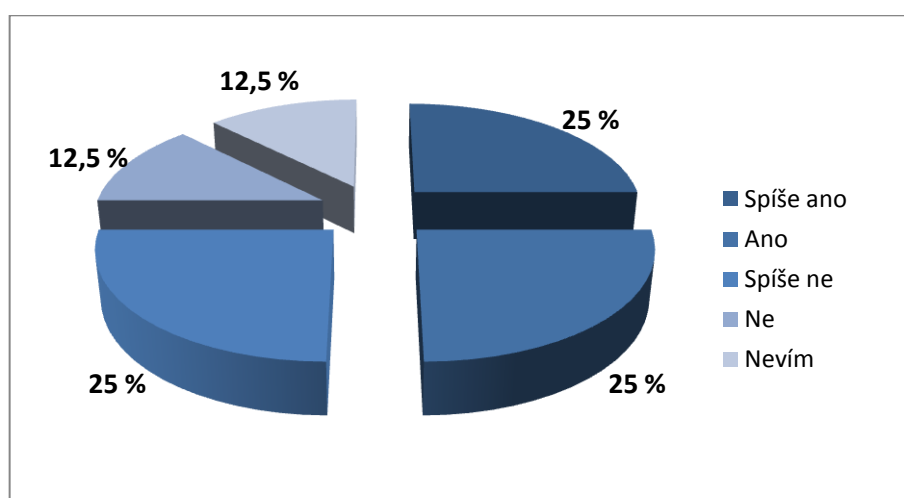


Graf 33: Motivace subjektivním hodnocením (vlastní zpracování)

Otázka číslo 20: Dokáže Vás toto subjektivní hodnocení motivovat k lepším výkonům

Podle grafu odpovědělo zhruba 56,25 % zaměstnanců, že je dokáže toto hodnocení motivovat, ale pro 43,75 % zaměstnanců to tak není. Podle podrobnější analýzy bylo zjištěno, že se jedná o dvě ženy z ekonomického úseku a pět mužů z divizí zásobování teplem a správa a údržby nemovitostí. Jsou zde zahrnuti jak dělníci, tak technicko-hospodářští pracovníci ve věku 44 až 55 let.

Otázka číslo 21: Je zpětná vazba v rámci hodnocení pracovního výkonu jasná a konkrétní

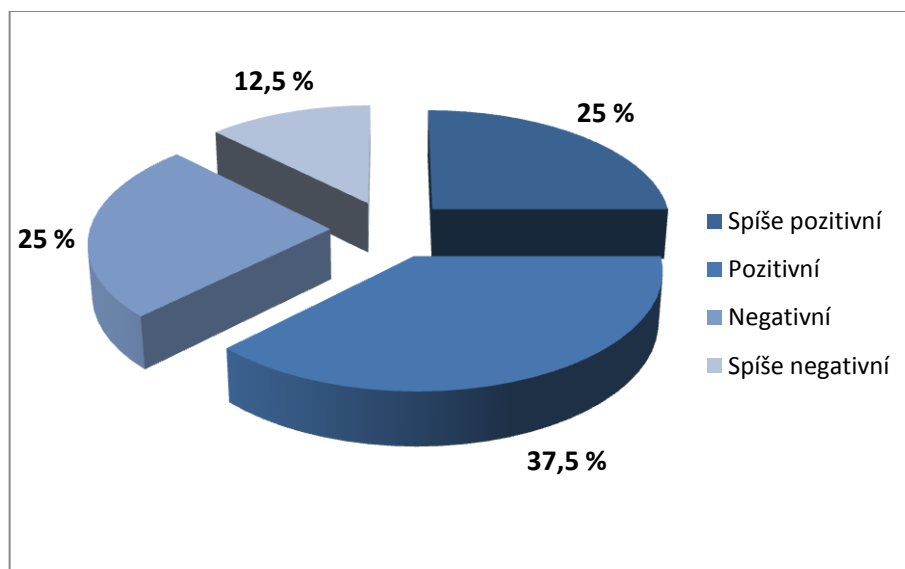


Graf 34: Konkrétní a jasná zpětná vazba (vlastní zpracování)

Otázka číslo 21: Je zpětná vazba v rámci hodnocení pracovního výkonu jasná a konkrétní

Pro 50 % zaměstnanců společnosti je zpětná vazba konkrétní. Pro 37,5 % však, ale není, jedná se o tři ženy a tři muže, dělníky i technicko-hospodářské zaměstnance ze všech divizí společnosti i ekonomického úseku ve věku 36 až 55 let. Zbývajících 2 zaměstnanců neví.

Otázka číslo 22: Zavedli byste ve společnosti formální hodnocení (tedy hodnocení, které je založeno na určitých pravidlech a nejedná se pouze o subjektivnost nadřízeného)

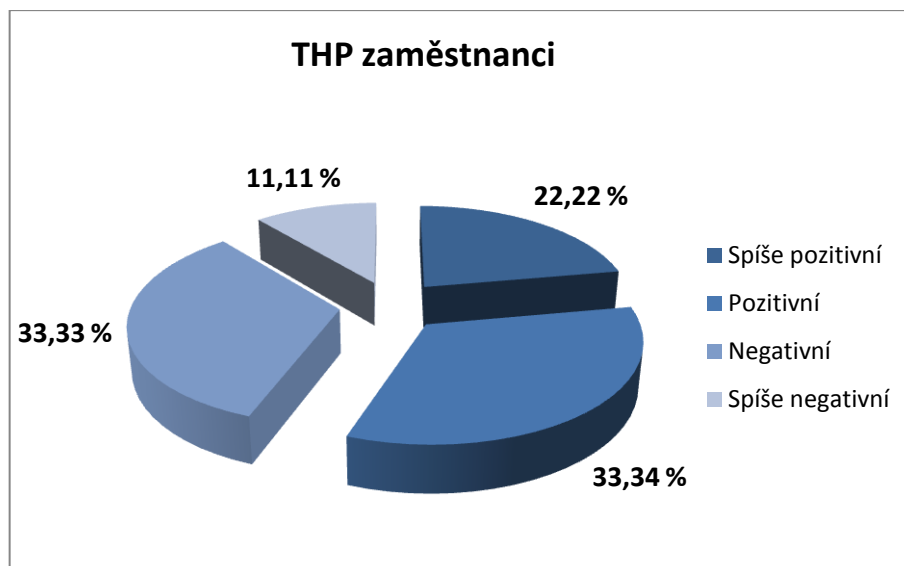


Graf 35: Formální hodnocení (vlastní zpracování)

Otázka číslo 22: Zavedli byste ve společnosti formální hodnocení (tedy hodnocení, které je založeno na určitých pravidlech a nejedná se pouze o subjektivnost nadřízeného)

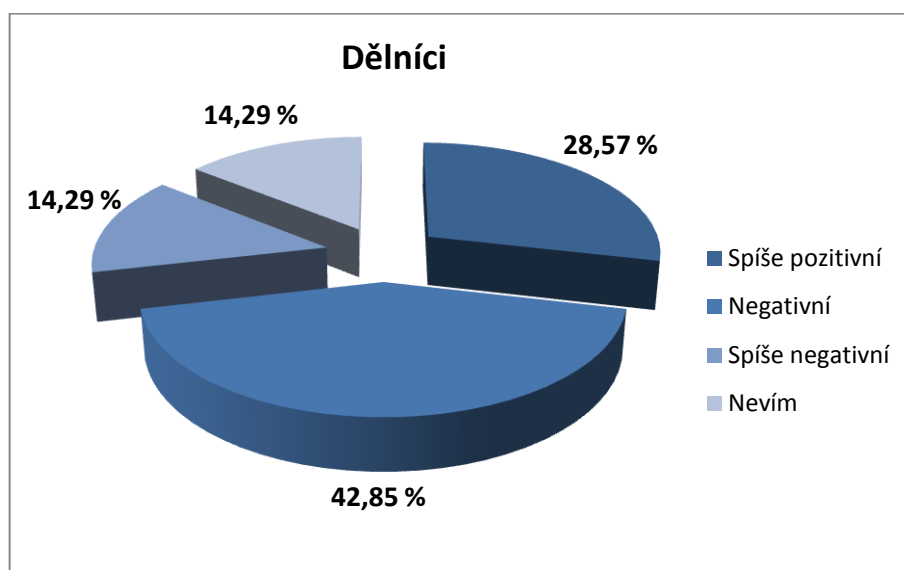
Na základě analýzy toho, že je odměna závislá na subjektivním hodnocení nadřízeného také vychází to, že 62,5 % zaměstnanců by rádo zavedlo formální hodnocení, tedy hodnocení, které je založeno na nějakých pravidlech. Ale také z toho vyplývá, že 25 % je proti.

Na následujících grafech je uveden poměr technicko-hospodářských zaměstnanců a dělníků a jejich odpovědí na formální hodnocení.



Graf 36: Formální hodnocení (vlastní zpracování)

Jak bylo uvedeno výše, technicko-hospodářští pracovníci jsou z větší části spokojeni se subjektivním hodnocením, což má za následek, že formální hodnocení nechtějí.

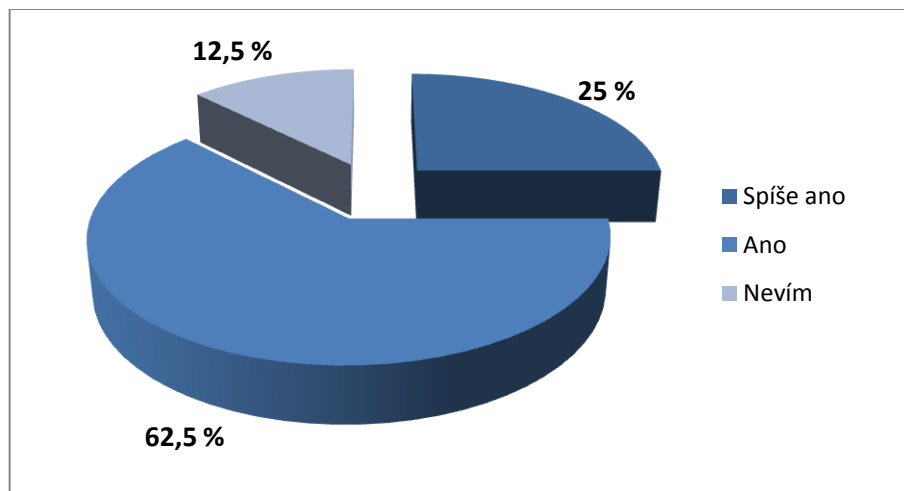


Graf 37: Formální hodnocení (vlastní zpracování)

Z pohledu dělníků je to ale naopak, jak dokládá i předcházející graf, rádi by zavedli formální hodnocení a se subjektivním hodnocením moc nesouhlasí.

Část třetí: Vzdělávání ve společnosti

Otázka číslo 23: Chtěli byste se více vzdělávat pro svou práci

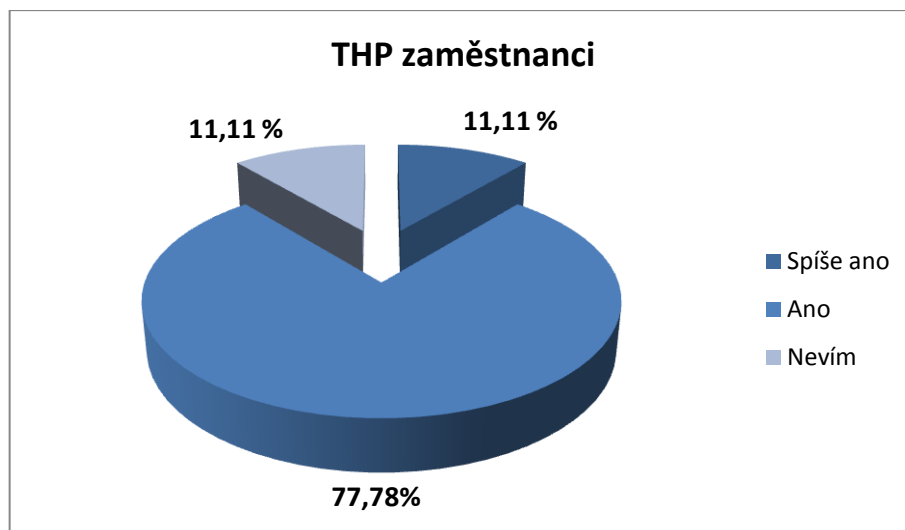


Graf 38: Vzdělávání pro svou práci (vlastní zpracování)

Otázka číslo 23: Chtěli byste se více vzdělávat pro svou práci

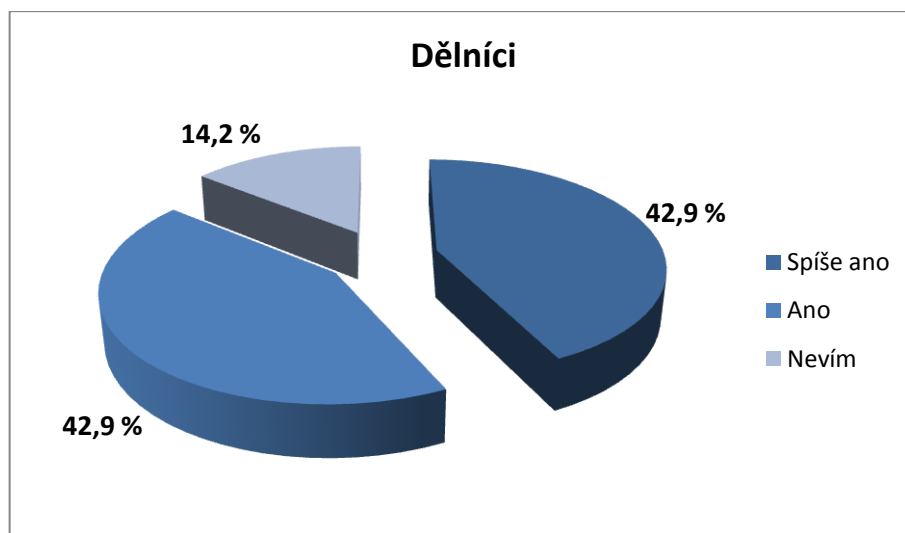
Z grafu je zřejmé, že zaměstnanci by se rádi pro svou práci vzdělávali. Avšak dva ze zaměstnanců neví, jedná se o muže mezi 36 až 55 lety, kteří pracují ve společnosti déle jak deset let.

V následujících grafech je uvedeno jednotlivé složení vzdělání z pohledu technicko-hospodářských zaměstnanců a dělníků.



Graf 395: Vzdělávání pro svou práci (vlastní zpracování)

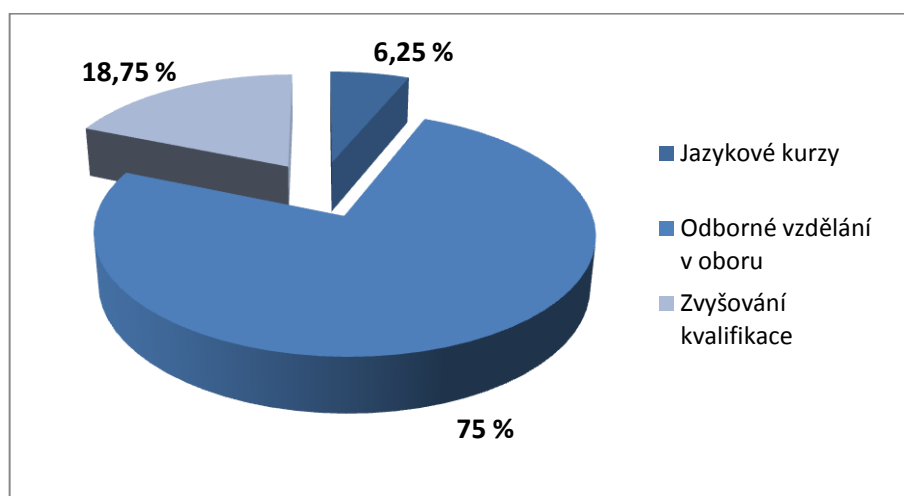
Technicko-hospodářští zaměstnanci by se rádi pro svou práci dále vzdělávali, avšak jeden z nich odpověděl, že neví, jedná se o zaměstnance divize správa a údržba nemovitostí, který pracuje ve společnosti déle než 10 let.



Graf 406: Vzdělávání pro svou práci (vlastní zpracování)

Dělníci by se ale také dále pro svou práci vzdělávali, což je vidět z předcházejícího grafu. Jeden z nich ale odpověděl na otázku, že neví, jedná se o dělníka z divize vodovody a kanalizace, který ve společnosti pracuje více jak 10 let.

Otázka číslo 24: Jak byste se chtěli dále vzdělávat při své současné profesi

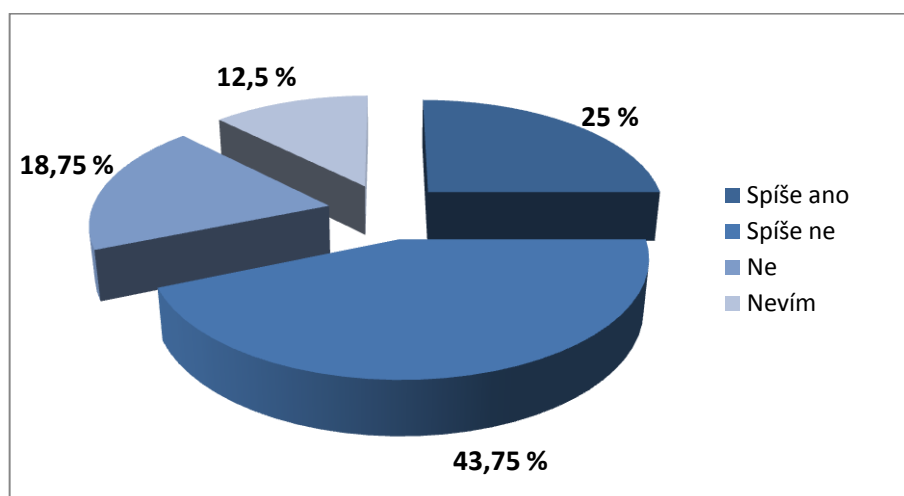


Graf 417: Další vzdělání při profesi (vlastní zpracování)

Otázka číslo 24: Jak byste se chtěli dále vzdělávat při své současné profesi

Z grafu je zřejmé, že jeden ze zaměstnanců společnosti by se rád dále jazykově vzdělával. Dalších 12 zaměstnanců by se rádo dále odborně vzdělávalo ve svém oboru a 3 zaměstnanci by si chtěli zvyšovat kvalifikaci, jedná se o dva dělníky divizí zásobování teplem a správa a údržba nemovitostí a o jednoho technicko-hospodářského zaměstnance z divize správa a údržba nemovitostí. Odborné vzdělání ve svém oboru by chtěli jak technicko-hospodářští zaměstnanci, tak dělníci, muži i ženy ve věkové kategorii od 36 do 55 let. Svou profesní kvalifikaci by chtěli muži především technicko-hospodářští zaměstnanci, ve věku od 36 let a výše.

Otázka číslo 25: Je na Vaší pozici možnost růstu kariéry

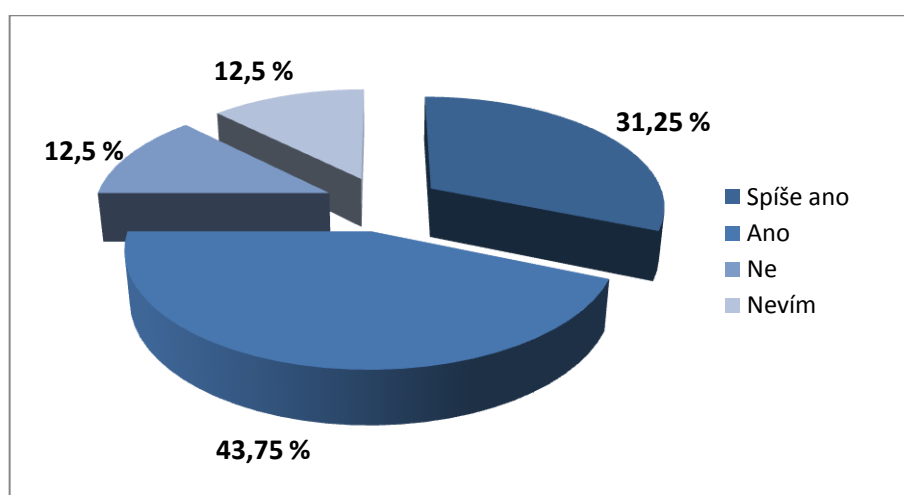


Graf 42: Možnost růstu kariéry (vlastní zpracování)

Otázka číslo 25: Je na Vaší pozici možnost růstu kariéry

Podle analýzy není na většině pracovních pozic možnosti růstu kariéry, 62,5 % zaměstnanců uvedlo, že na jejich pozici to nelze. Jedná se jak o dělníky, tak o technicko-hospodářské zaměstnance a to ze všech divízi společnosti. Především takto reagovali muži ve věku mezi 36 až 55 lety.

Otázka číslo 26: Je na Vaší pozici možnost odborného růstu



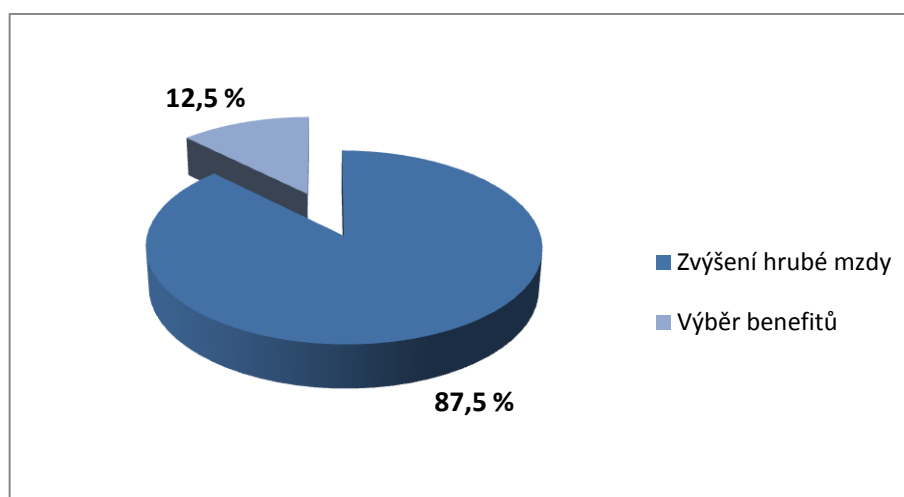
Graf 43: Možnost odborného růstu (vlastní zpracování)

Otázka číslo 26: Je na Vaší pozici možnost odborného růstu

Podle 75 % je možnost na jejich pozici odborného růstu. Podle 12,5 %, tedy podle dvou zaměstnanců to tak ale není. Po podrobnější analýze jsou tito dva zaměstnanci jak pohlaví ženského tak mužského, pracují ve společnosti méně než 6 let. Žena je z ekonomického úseku a muž z divize zásobování teplem, věková kategorie 44 až 55 let.

Část čtvrtá: Výhody poskytované společností svým zaměstnancům

Otázka číslo 27: Preferoval/a byste raději zvýšení Vaší hrubé mzdy nebo byste zavedl/a nějaké benefity

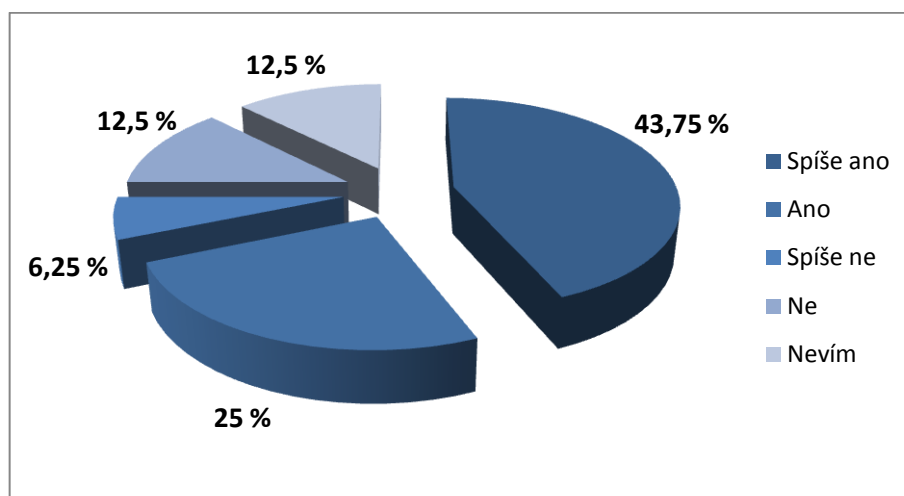


Graf 44: Preferované výhody (vlastní zpracování)

Otázka číslo 27: Preferoval/a byste raději zvýšení Vaší hrubé mzdy nebo byste zavedl/a nějaké benefity

Z pohledu poskytovaných výhod společností na otázku, zda zaměstnanci preferují spíše zvýšení hrubé mzdy nebo možnost výběru benefitů se 87,5 % zaměstnanců shodlo na tom, že preferují spíše zvýšení mzdy a zbývajících 12,5 % preferuje výběr benefitů. Všichni dělníci a velká část technicko-hospodářských zaměstnanců však preferuje zvýšení mzdy.

Otázka číslo 28: Jste spokojen/a se současnými výhodami poskytovanými společností

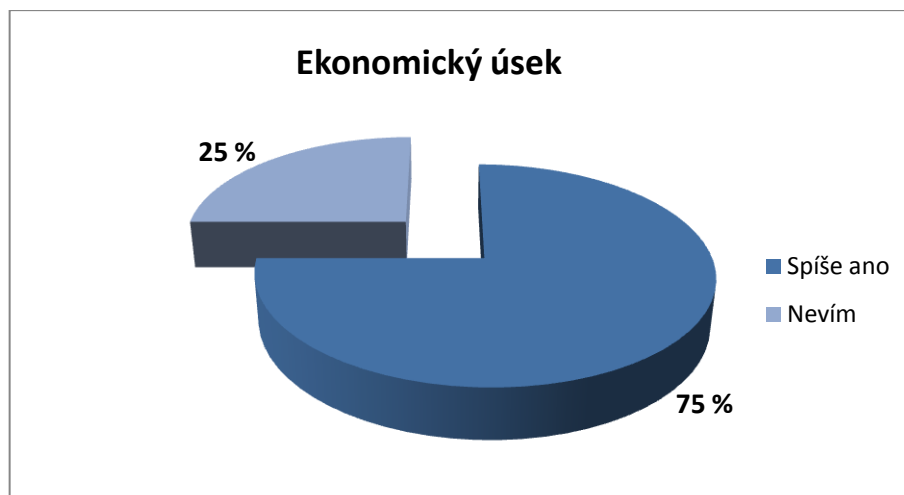


Graf 458: Spokojenost s poskytovanými benefity (vlastní zpracování)

Otázka číslo 28: Jste spokojen/a se současnými výhodami poskytovanými společností

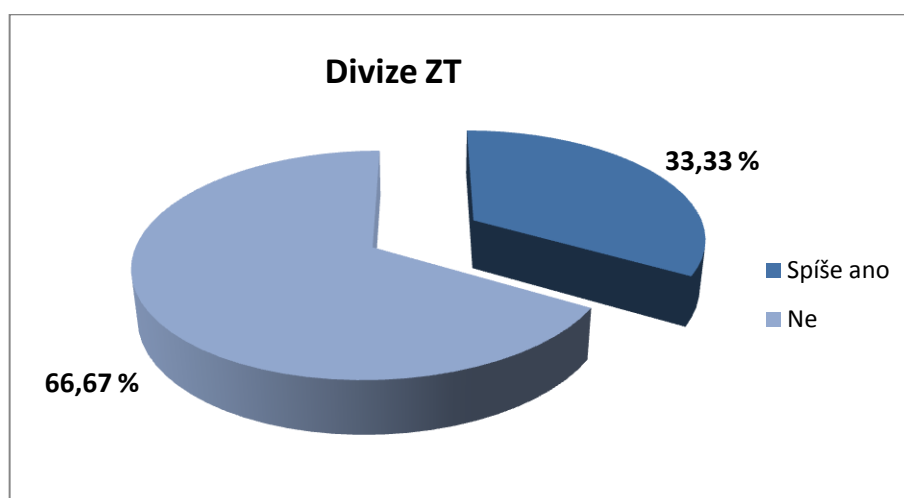
Dle grafu bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou nespokojeni se současnými výhodami, které jim společnost poskytuje. Dalo by se říci, že každý ze zaměstnanců by neodmítl, kdyby společnost poskytovala i něco více než doteď. Zhruba 19 % zaměstnanců není plně spokojeno. Jedná se především o dělníky a to z divize zásobování teplem, kteří jsou relativně noví, a z divize vodovodů a kanalizací, ve věkové kategorii 44 až 55 let. Zbývající část je v současnosti spokojena.

Na následujících grafech bude uvedena spokojenost, resp. nespokojenost s benefity z pohledu jednotlivých divizí společnosti. Divize správa a údržba nemovitostí nebude uvedena z důvodu plné spokojenosti s danými benefity.



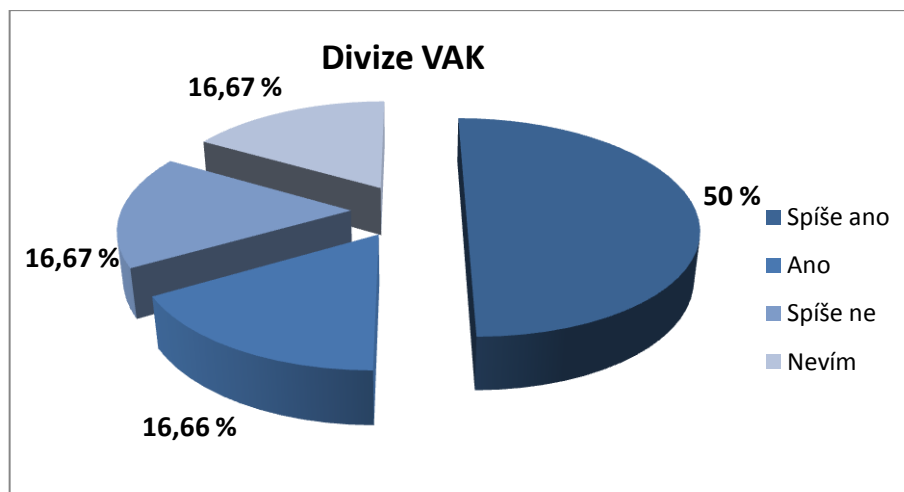
Graf 469: Spokojenost s poskytovanými benefity (vlastní zpracování)

Z předcházejícího grafu můžeme usoudit, že co se týká ekonomického úseku, jsou zaměstnanci z větší části spokojeni s tím, co jim společnost v současnosti poskytuje za benefity, jeden ze zaměstnanců odpověděl, že neví.



Graf 47: Spokojenost s poskytovanými benefity (vlastní zpracování)

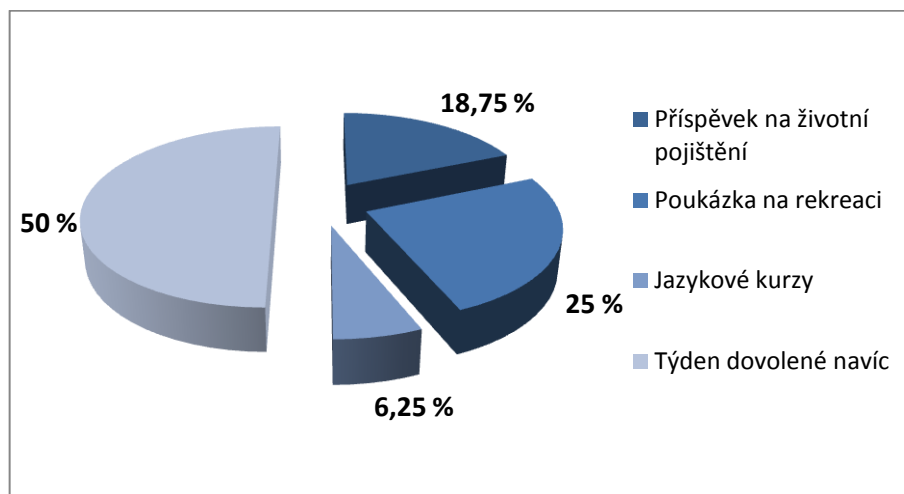
Graf spokojenosti s benefity divize zásobování teplem ale ukazuje, že většina zaměstnanců této divize není spokojena. Je pravdou, že tito zaměstnanci ve společnosti pracují dva roky až pět let a v minulosti jim třeba bylo poskytováno více benefitů.



Graf 48: Spokojenost s poskytovanými benefity (vlastní zpracování)

Z předcházejícího grafu jde vidět, že zaměstnanci divize vodovody a kanalizace jsou převážně spokojeni. Zhruba 16,67 % však odpovědělo, že není spokojeno, jedná se o jednoho dělníka, který ve společnosti je méně než 6 let a jeho věk je 44 až 55 let.

Otázka číslo 29: Které výhody byste ve společnosti zavedl/a



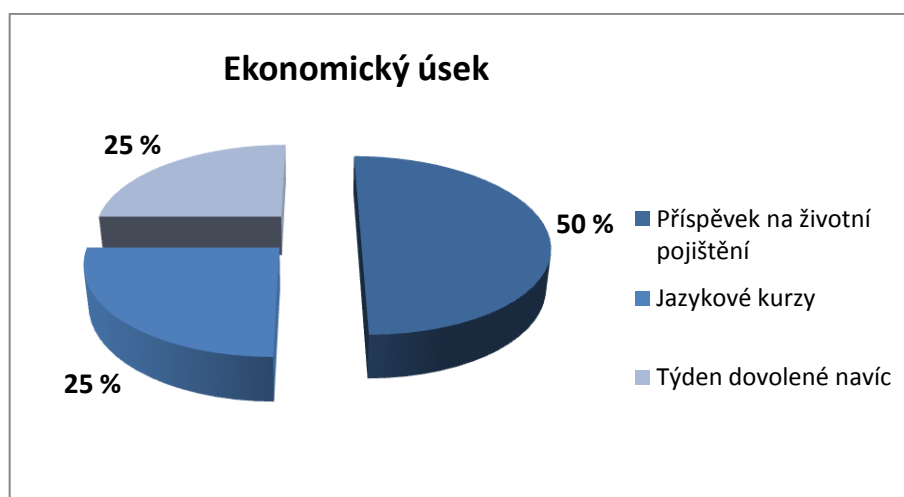
Graf 49: Další výhody určené k zavedení (vlastní zpracování)

Otázka číslo 29: Které výhody byste ve společnosti zavedl/a

Byla také položena otázka, jaké výhody by zaměstnanci chtěli ve společnosti zavést. Z výsledků bylo zjištěno, že 50 % zaměstnanců by bralo týden dovolené navíc.

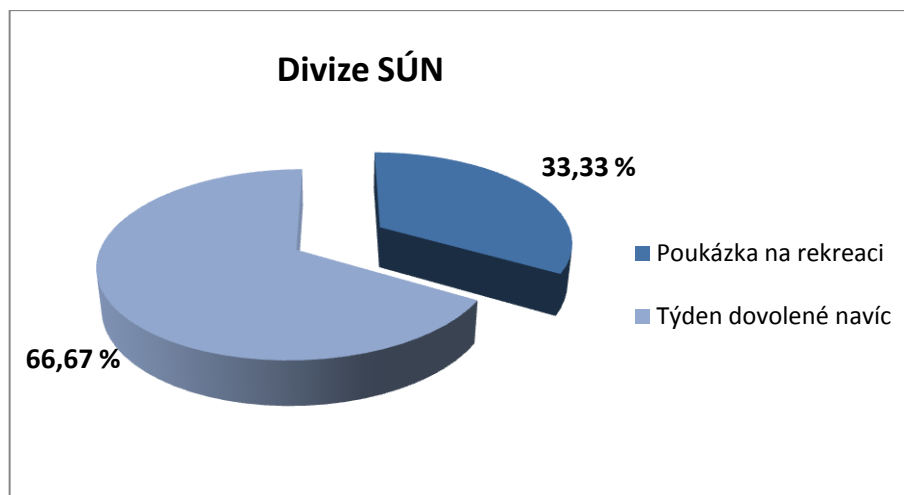
Především jsou to dělníci, ale také technicko-hospodářští zaměstnanci. Avšak 25 % by bralo, kdyby jim společnost poskytovala poukázky na rekreaci, 18,75 % by chtělo, aby jim společnost dávala příspěvek na životní pojištění a 6,25 % by bralo nějaké jazykové kurzy.

Na následujících grafech bude uvedeno, jaké výhody by zavedli zaměstnanci a to z pohledu jednotlivých divizí společnosti.



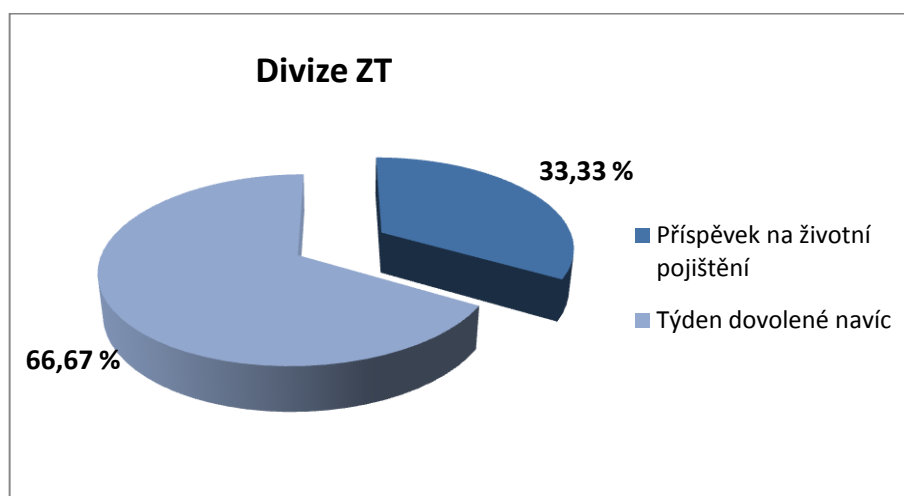
Graf 50: Další výhody určené k zavedení (vlastní zpracování)

Předcházející graf nám říká, že zaměstnanci ekonomického úseku by zavedli příspěvek na životní pojištění a to hned polovina z nich. Tuto výhodu by zavedli především ženy ve věku 44 až 55 let. Zbývající část 25 %, by ráda zavedla jazykové kurzy, resp. týden dovolené navíc. Jazykový kurz by zavedl jediný z mužů tohoto úseku ve věku 36 až 43 let. A týden dovolené by zavedla žena ve věku 44 až 55 let.



Graf 51: Další výhody určené k zavedení (vlastní zpracování)

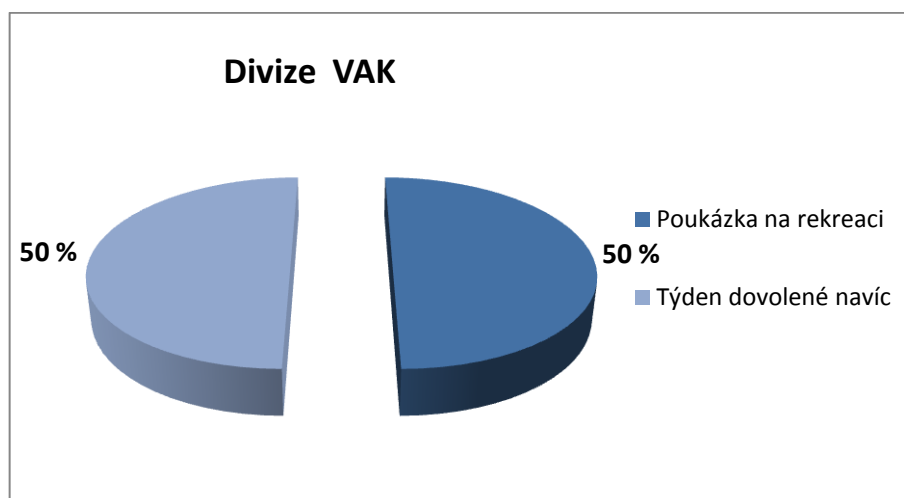
Podíváme-li se na divizi správy a údržby nemovitostí, zaměstnanci této divize preferují spíše týden dovolené navíc a to z 66,67 % a dále také poukázky na rekreaci. Poukázky na rekreaci by zavedli technicko-hospodářští zaměstnanci této divize ve věku 36 až 55 let. Týden dovolené navíc zase preferuje dělník divize ve věku 44 až 55 let.



Graf 52: Další výhody určené k zavedení (vlastní zpracování)

Z předcházejícího grafu je patrné, že zaměstnanci divize zásobování teplem tak jako zaměstnanci správy a údržby nemovitostí preferují týden dovolené navíc a to ve stejném poměru. Zbytek zaměstnanců by zavedl příspěvek na životní pojištění. Týden dovolené

navíc by zavedli dělníci této divize a to ve věku 44 až 55 let. Životní pojištění by preferoval technicko-hospodářský zaměstnanec ve věku 56 let a více.



Graf 5310: Další výhody určené k zavedení (vlastní zpracování)

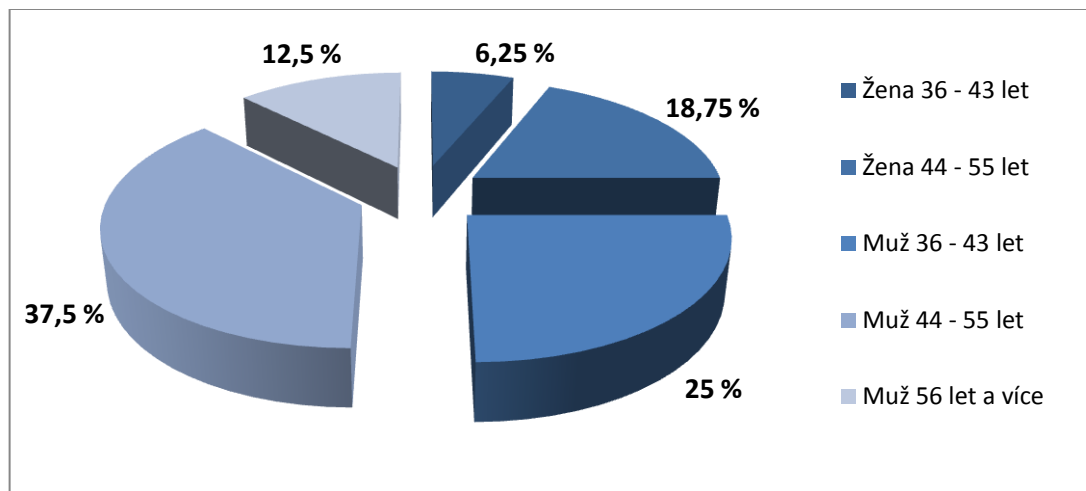
Na rozdíl od všech ostatních divizí v divizi vodovodů a kanalizací preferují poukázky na rekreaci a týden dovolené navíc úplně stejně. Poukázky na rekreaci by zavedli dělníci této divize ve věku 36 a více let. Avšak týden dovolené navíc preferují technicko-hospodářští zaměstnanci ale i jeden z dělníků a to ve věku 36 až 55 let.

Otázka číslo 30: Jaké současné benefity byste zrušil/a (můžete označit i více odpovědí)

Ze současných benefitů by žádný ze zaměstnanců nerušil ani jeden. Je pravdou, že společnost v současnosti neposkytuje nic nad určitý rámec, který je pro práci ve společnosti potřeba.

Část pátá: Údaje o zaměstnanci

Otázka číslo 31: Pohlaví a věk

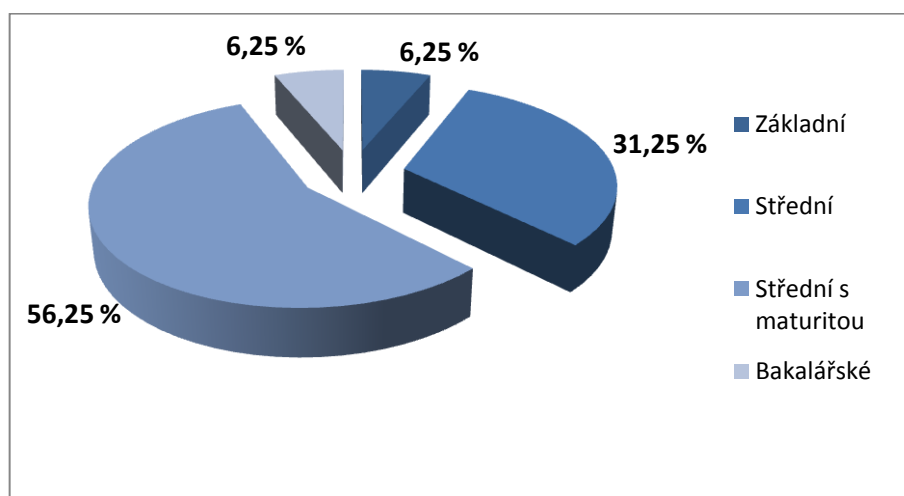


Graf 54: Pohlaví a věk (vlastní zpracování)

Otázka číslo 31: Pohlaví a věk

Tato otázka je zaměřena na pohlaví a věk respondentů. Na grafu můžeme vidět, že nejvíce zaměstnanců a to v počtu 6 lidí jsou muži ve věku 44 až 55 let. Dále věkové složení ve společnosti je následující, 56,25 % zaměstnanců se pohybuje v rozmezí 44 až 55 let, 31,25 % v rozmezí 36 - 43 let a 12,5 % zaměstnanců má 56 let a více.

Otázka číslo 32: Nejvyšší dosažené vzdělání

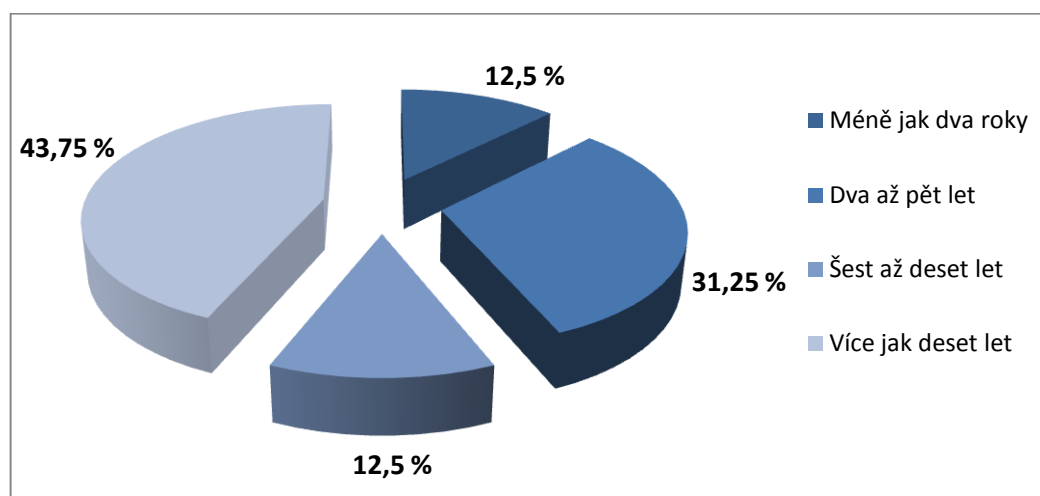


Graf 55: Nejvyšší dosažené vzdělání (vlastní zpracování)

Otázka číslo 32: Nejvyšší dosažené vzdělání

Na základě dotazníku bylo zjištěno, že 6,25 % z celkového počtu zaměstnanců má pouze základní vzdělání. Střední školu ukončenou výučním listem má 31,25 % zaměstnanců a střední školu zakončenou maturitou 56,25 % zaměstnanců. Bakalářského vzdělání dosáhlo, tak jako tomu bylo u základního vzdělání, pouze 6,25 % ze všech zaměstnanců společnosti. Dá se tedy říci, že většina zaměstnanců společností dosáhla alespoň středoškolského vzdělání ukončeného maturitou.

Otázka číslo 33: Jak dlouho pracujete ve společnosti

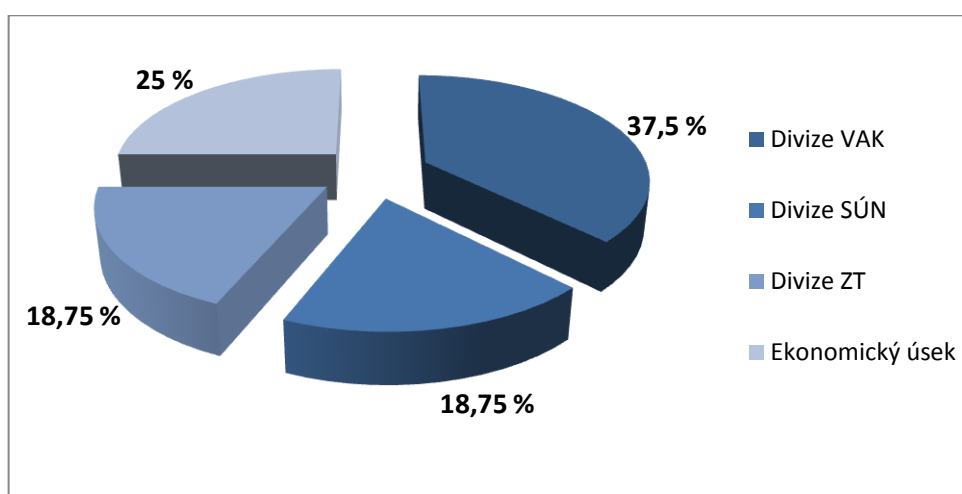


Graf 56: Délka pracovního poměru (vlastní zpracování)

Otázka číslo 33: Jak dlouho pracujete ve společnosti

Největší procento zaměstnanců a to 43,75 % pracuje ve společnosti více jak deset let. Šest až deset let pracuje ve společnosti 12,5 % zaměstnanců, 31,25 % zaměstnanců pracuje ve společnosti dva roky až pět let, což bylo způsobeno vznikem nové divize zásobování teplem a 12,5 % zaměstnanců pracuje ve společnosti méně než dva roky.

Otázka číslo 34: Vaše pracovní zařazení

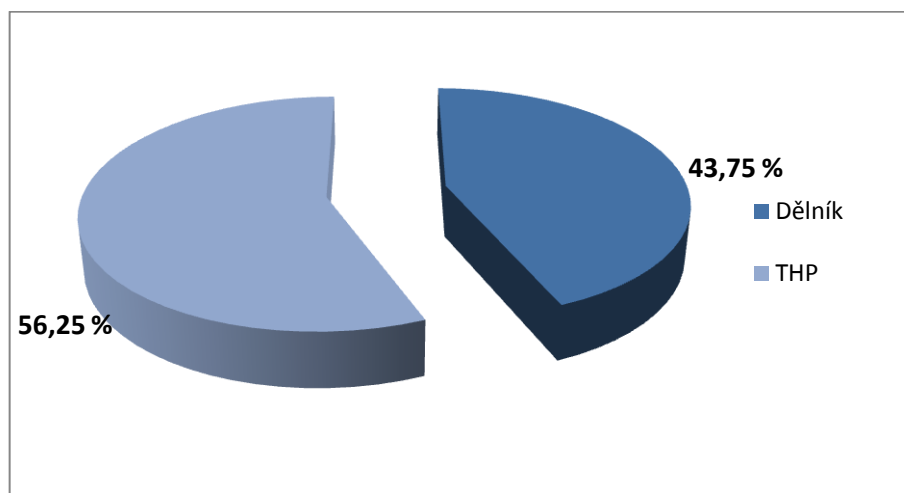


Graf 57: Pracovní zařazení (vlastní zpracování)

Otázka číslo 34: Vaše pracovní zařazení

Dále také bylo zjištěno, že 25 % zaměstnanců pracuje v ekonomickém úseku, 18,75 % v divizi zásobování teplem a také v divizi správa a údržba nemovitostí a největší počet zaměstnanců společnosti je zařazeno do divize vodovodů a kanalizací, hodnotově 37,5 % všech zaměstnanců.

Otázka číslo 35: Vaše pracovní pozice



Graf 58: Pracovní pozice (vlastní zpracování)

Otázka číslo 35: Vaše pracovní pozice

Podíl technicko-hospodářských zaměstnanců ve společnosti je vyšší než podíl dělníků, podíly jsou následující, 56,25 % zaměstnanců má pozici technicko-hospodářský zaměstnanec a 43,75 % jsou dělníci. Jak už bylo výše uvedeno, ve společnosti pracují čtyři ženy a dvanáct mužů, jejich poměr je tedy 25 % žen a 75 % mužů.