



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**SYSTÉM HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ
PRACOVNÍKŮ A NÁVRH ZMĚN VE VYBRANÉ
SPOLEČNOSTI**

EMPLOYEE EVALUATION AND REWARD SYSTEM AND PROPOSAL FOR A CHANGE IN
A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tereza Kamenovská

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kamenovská Tereza, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Systém hodnocení a odměňování pracovníků a návrh změn ve vybrané společnosti

v anglickém jazyce:

Employee Evaluation and Reward System and Proposal for a Change in a Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
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.

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

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

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

Vedoucí diplomové práce: Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

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

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

V Brně, dne 29.2.2016

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá analýzou systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti SEŽEV-REKO a.s. Teoretická část se zabývá objasněním pojmů odměňování a motivace a metodami hodnocení. V praktické části je popsán současný stav systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti. Pomocí dotazníkového šetření je také nastíněna spokojenost zaměstnanců s danými systémy. Výstupem práce jsou návrhy na zlepšení současného stavu systému hodnocení a odměňování.

ABSTRACT

The master's thesis deals with the analysis of employee evaluation and remuneration system in the company SEŽEV-REKO Ltd. The theoretical part deals with the clarification of the terms of remuneration and motivation and evaluation methods. The practical part describes the current situation of the system evaluation and remuneration of employees in the company. Using questionnaire is also mentioned employee satisfaction with the current systems. Outcome of this work are proposals to improve the current condition of the system evaluation and remuneration.

KLÍČOVÁ SLOVA

Hodnocení zaměstnanců, odměňování, motivace, zaměstnanec, mzda, benefity.

KEYWORDS

Evaluation of employees, remuneration, motivation, employee, salary, benefits.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

KAMENOVSKÁ, T. *Systém hodnocení a odměňování pracovníků a návrh změn ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 128 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Brně dne 26. května 2016

Bc. Tereza Kamenovská

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé práce Ing. Markétě Kruntorádové, PhD. za odborné vedení, cenné rady a lidský přístup, vedení společnosti SEŽEV-REKO a.s. za jejich ochotu a poskytnutí informací týkajících se společnosti a všem svým blízkým za jejich podporu po celou dobu mého studia.

OBSAH

1	CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
2.1	Základní pojmy	14
2.1.1	Teorie motivace	16
	Pracovní spokojenost	21
2.2	Hodnocení práce.....	22
2.2.1	Proces hodnocení práce	24
2.2.2	Kritéria hodnocení	24
2.2.3	Metody hodnocení orientované na minulost.....	26
2.2.4	Metody hodnocení pracovníka orientované na budoucnost	28
2.2.5	Hodnocení versus finanční odměna	29
2.3	Odměňování pracovníků	30
2.3.1	Cíle odměňování	30
2.3.2	Prvky řízení odměňování	30
2.3.3	Celková odměna	33
2.4	Mzdové formy	35
2.4.1	Druhy mzdových forem	36
2.4.2	Jednorázová mzdová zvýhodnění	37
2.4.3	Výše mzdy	38
2.5	Daňové řešení.....	38
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	40
3.1	Informace o organizaci.....	40
3.2	Profil společnosti.....	41
3.3	Historie	43
3.3.1	Dceřiné společnosti.....	44

3.3.2	Novodobá historie	45
3.4	Předmět činnosti společnosti	46
3.5	Významné zakázky	49
3.6	Odběratelsko-dodavatelské vztahy a proces realizace zakázky	53
3.7	Předpokládaný vývoj činnosti společnosti	54
3.8	Hospodářská situace	55
3.9	Organizační struktura	58
3.9.1	Současné složení zaměstnanců dle vztahu nadřízenosti	59
3.9.2	Orgány společnosti	60
3.9.3	Rozložení zaměstnanců dle klasifikace ČSÚ	60
3.10	Personální vývoj společnosti	61
3.10.1	Analýza struktury zaměstnanců dle různých kritérií	65
3.10.2	Mzdové náklady	67
3.10.3	Produktivita práce	68
3.11	Současný systém hodnocení a odměňování ve společnosti SEŽEV-REKO a.s.	71
3.12	Analýza spokojenosti zaměstnanců se současným systémem hodnocení a odměňování ve společnosti SEŽEV-REKO a.s.	78
3.12.1	Dotazníkové šetření	78
3.12.2	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	79
3.13	Analýza trhu práce	83
3.13.1	Míra nezaměstnanosti	86
3.13.2	Analýza vybraných ukazatelů na trhu práce	87
3.14	Analýza konkurence z hlediska odměňování	88
3.14.1	SUBTERRA a.s.	89
3.14.2	OHL ŽS a.s.	93

3.14.3	Porterova analýza pěti sil	96
3.14.4	SLEPT	98
3.14.5	7S	100
3.14.6	SWOT analýza	102
3.14.7	Analýza vnitřních a vnějších faktorů	102
3.14.8	Shrnutí výsledků a interpretace SWOT	105
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	106
4.1	Hodnocení pracovního výkonu	107
4.2	Nabízený systém benefitů	110
4.3	Pracovní doba u THP	112
4.4	Obavy a nespokojenost pracovníků	113
4.5	Vyčíslení nákladů navržených změn a jejich přínosy	115
	ZÁVĚR	119
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	120
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, TABULEK	125
	SEZNAM PŘÍLOH.....	128

ÚVOD

Tato diplomová práce je koncipována jako analýza současného stavu hodnocení a odměňování ve vybrané společnosti a návrh změn, které povedou ke zlepšení stávající situace. Pro tuto práci byla vybrána společnost SEŽEV-REKO a.s. působící v oblasti stavebnictví, konkrétně v oblasti dopravních staveb, jejíž hlavní sídlo se nachází na jižní Moravě, v moravské metropoli Brně. Společnost je vhodnou organizací na zpracování tohoto tématu, neboť otázka odměňování a motivace zaměstnanců je ve společnosti v současné době velmi diskutovaným tématem, a to jak ze strany řadových zaměstnanců, tak ze strany vedení.

Je všeobecně platnou pravdou, že úspěch jakékoliv organizace záleží na všech jejích členech a není tomu jinak ani v případě obchodní společnosti. Organizaci a její výsledky představují zejména jeho zaměstnanci. Je třeba věnovat svým zaměstnancům velkou péči a zajímat se o jejich potřeby, neboť je to cesta k tomu, aby cítili loajalitu ke svému zaměstnavateli. Je třeba zaměstnancům vytvořit takové prostředí, aby se v něm cítili příjemně, a především motivovaně k tomu podávat adekvátní pracovní výkon. Spolu se spokojeností zaměstnanců roste produktivita práce, což má velmi příznivý vliv na výsledky celé společnosti SEŽEV-REKO a.s. Motivaci pracovníků lze efektivně zvýšit peněžními či nepeněžními faktory. Z nepeněžních faktorů jsou to především pochvala, uznání a respekt, zatímco peněžní faktory motivace zaměstnanců jsou nejčastěji využívány pro konkurenční boj mezi společnostmi navzájem.

Diplomová práce je rozdělena na několik klíčových částí. Na začátku jsou stanoveny cíle, kterých má být dosaženo. Na tuto část plynule navazuje teoretické zpracování tématu a objasnění základních pojmů. V praktické části bude analyzována současná situace společnosti z několika úhlů pohledu a bude nastíněna spokojenost zaměstnanců se současným systémem hodnocení a odměňování. Poslední část práce se zabývá návrhem na změnu stávajícího systému a vyčíslením nákladů potřebných na tyto změny.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Společnost SEŽEV-REKO a.s. je v oblasti své působnosti významnou organizací v rámci své geografické polohy. Cílem společnosti je se i nadále udržet na trhu na předních pozicích, a jednou z účinných cest, jak toho lze dosáhnout je co nejlépe pečovat o své zaměstnance. Společnost se potýká s mírnou mírou fluktuace svých zaměstnanců a dala si za cíl tuto fluktuaci omezit.

Účinnou cestou ke snížení fluktuace zaměstnanců je zvýšit jejich motivaci. V této oblasti je v každé fázi nutné tzv. neusnout na vavřínech a neustále sledovat měnící se trendy a tendence vývoje v širokém okruhu zájmu a těmto tendencím motivační systém podřídít, postavit jej na současných trendech. Po určité době, kterou nelze striktně určit, je třeba dělat větší či menší změny opět směrem k měnícím se potřebám společnosti a zaměstnanců. Jedná se tedy o nikdy nekončící proces starání se o spokojenost svých zaměstnanců, která vede k vyšší loajalitě, vyššímu pracovnímu výkonu a tím i vyšším ziskům společnosti.

Cílem diplomové práce je navrhnout optimální změny v současném systému hodnocení a odměňování zaměstnanců společnosti SEŽEV-REKO a.s. Tyto změny povedou k vyšší spokojenosti a motivaci zaměstnanců, a přispějí tak k pozitivním výsledkům organizace jako celku. Změny by měly být akceptovatelné a optimální pro všechny, tedy takové, aby přinášeli pozitivní klad oběma stranám. V neposlední řadě by měly mít tyto změny vliv i na zmiňovanou fluktuaci zaměstnanců, která je nemálo diskutovaným problémem a příčinou zvyšujících se nákladů společnosti.

Za cíl je kladeno rovněž efektivní využití finančních zdrojů na nově navržený systém hodnocení a odměňování zaměstnanců a eliminace neefektivního využívání peněžních prostředků.

Metodika práce

Použitou metodikou v praktické části diplomové práce jsou zvláště výzkumné metody – (dotazník, rozhovor, evaluace, komparace) a normativní přístup ke zkoumání problému, zde bude zahrnuta analýza minulosti, současnosti a predikce budoucnosti.

V teoretické části jsou informace získávány pomocí primárních informačních pramenů, zejména pak tištěných dokumentů.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části diplomové práce budou představeny základní pojmy, které se více či méně dotýkají otázky hodnocení a odměňování zaměstnanců a jejich motivace. Teoretická východiska práce jsou dále rozdělena do několika podkapitol, z nichž jedna se zabývá právě zmíněnými základními pojmy, dále hodnocení práce zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, mzdové formy a v neposlední řadě je zde nastíněna otázka daňového zvýhodnění v oblasti poskytování benefitů zaměstnancům.

2.1 Základní pojmy

Abychom podnítili u někoho jiného zájem na tom, aby vykonal určitou činnost směrem k našemu cíli, musíme mu poskytnout dostatečně zajímavý podnět, na který bude dotyčný reagovat tak, že tohoto cíle bude chtít dosáhnout s vidinou vlastního prospěchu. Je tedy třeba objasnit pojem motivace, motivovat někoho k určité činnosti či způsobu chování.

Motivace je označení celého procesu, ale také značí jeho výsledek. Smyslem motivace je vytvořit druhému pozitivní vztah k něčemu (PLAMÍNEK 2007).

Teorie motivace představuje soubor vědomostí, poznatků a cest, které nám ukazují, jak můžeme povzbudit pracovníky, aby naplno využili veškerého svého potenciálu a vyvinuli takové pracovní úsilí, které bude současně plnit cíle celého podniku jako celku, ale rovněž uspokojovat jejich vlastní potřeby (ARMSTRONG, 2007).

Existují dva pojmy, které jsou často zaměňovány a tím je **motivace a stimulace**. Zatímco při motivaci využíváme vnitřních pohnutek, tedy čehosi, co je v člověku již předem dáno, tak naopak při stimulaci se jedná o vliv vnějších podnětů neboli stimulů. V případě stimulace, kdy neustále dáváme zaměstnanci odměnu, potravu, bydlení, zkrátka cokoli, co je pro něj dost velkým přínosem za to, aby byl ochoten obětovat svoje pohodlí, pak může nastat situace, že dávat přestaneme. V tuto chvíli již není důvod dále práci

vykonávat. Přestaly působit vnější stimuly. Naopak při motivaci lze za předpokladu, že dokážeme správně vycítit motivy druhého člověka, docílit toho, že práce bude pokračovat i bez vnějších podnětů. Práci vykonává na základě toho, že jej baví nebo že cítí, že je důležitý aj. K tomu, aby mohlo být u konkrétního člověka dosaženo správné, a především efektivní motivace je třeba dobře znát tohoto člověka, ale také rozumět procesu motivace samotnému (PLAMÍNEK, 2007) .

Můžeme zde ještě zmínit rozdíl mezi motivací a **manipulací**. Zatímco motivace uspokojuje zájmy motivujícího a zároveň vede i k uspokojení motivovaného tím, že odráží jeho potřeby, manipulace se soustřeďuje výhradně na potřeby manipulujícího. Pokud by snad současně uspokojila i potřeby manipulovaného, pak se jedná o náhodu či taktiku (PLAMÍNEK, 2007).

„Podstatou motivace je spojení vnitřního motivu s vnějším objektivním stimulem, tj. přeměna způsobilosti k činu v aktivitu v určitém směru a intenzitě. Z toho vyplývá, že proces stimulace je spojen především s využíváním standardních vnějších podnětů, o nichž lze předpokládat, že budou v souladu s vnitřní strukturou potřeb – motivů. Proces motivace v tomto smyslu pak znamená klást především důraz na formování vnitřních pohnutek k práci, jejich usměrňování a eventuálně ovlivňování místa v jejich pořadí v rámci hierarchického uspořádání potřeb“ (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2000, str. 11).

Pojmem stimuly lze identifikovat takové podněty, které vyvolávají změny v motivaci daného jedince. Tyto podněty můžeme dělit na:

- **impulzy** – vnitřní podněty, např. bolest,
- **incentivy** – vnější podněty, např. odměna, pochvala (PAUKNEROVÁ, 2006).

Ačkoliv to na první pohled nemusí být zcela zřejmé, proces motivace je velmi složitý sled činností a kroků a nemůže jej tedy vnímat jako něco lehce a plošně aplikovatelného na všechny oblasti a pracovníky stejně. Každý člověk má aspoň lehce jiné představy a prostředky k dosahování svých cílů, není tedy absolutně na místě domnívat se, že stejný

přístup můžeme aplikovat u všech pracovníků a dostaví se vždy stejná zpětná vazba. Je tedy nutné pečlivě zkoumat a třídit získané informace, abychom došli ke správnému poznání (ARMSTRONG, 2007).

2.1.1 Teorie motivace

Každá situace má subjektivní a objektivní stránku. **Subjektivní** stránkou jsou potřeby, pocity, přání a touhy jednotlivce, zatímco **objektivním** aspektem jsou objekty v okolí člověka, které jsou schopné uspokojit jeho potřeby; vystupují jako podněty neboli stimuly (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2000).

To, jak k motivaci přistupovat je založeno na **teoriích motivace**, z nichž nejdůležitějšími jsou:

- **teorie instrumentality** – politika cukru a biče (neboli politika odměn a trestů) má za následek to, že se lidé chovají tak, jak je od nich očekáváno, tedy žádoucím způsobem,
- **teorie zaměření na obsah** – jinak známá jako teorie potřeb, definovali ji Maslow a Herzberg, kteří zde potřeby nazvali satisfaktory,
- **a teorie zaměřené na proces** – teorie zaměřující se na psychologické procesy, které souvisí s očekáváním, cíli a vnímáním spravedlnosti (ARMSTRONG, 2007).

„Úspěšný proces pracovní motivace v řízení lidských zdrojů znamená specifikovat především strukturu potřeb pracovníků, míru pracovní spokojenosti či nespokojenosti a vliv (negativní či pozitivní) u faktorů, ovlivňujících pracovní spokojenost.“ (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2007)

2.1.1.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality v sobě zahrnuje názor, že uděláme-li jednu věc, ta poté vede k jiné věci, jinak řečeno, že lidé pracují pouze pro peníze (ARMSTRONG, 2007).

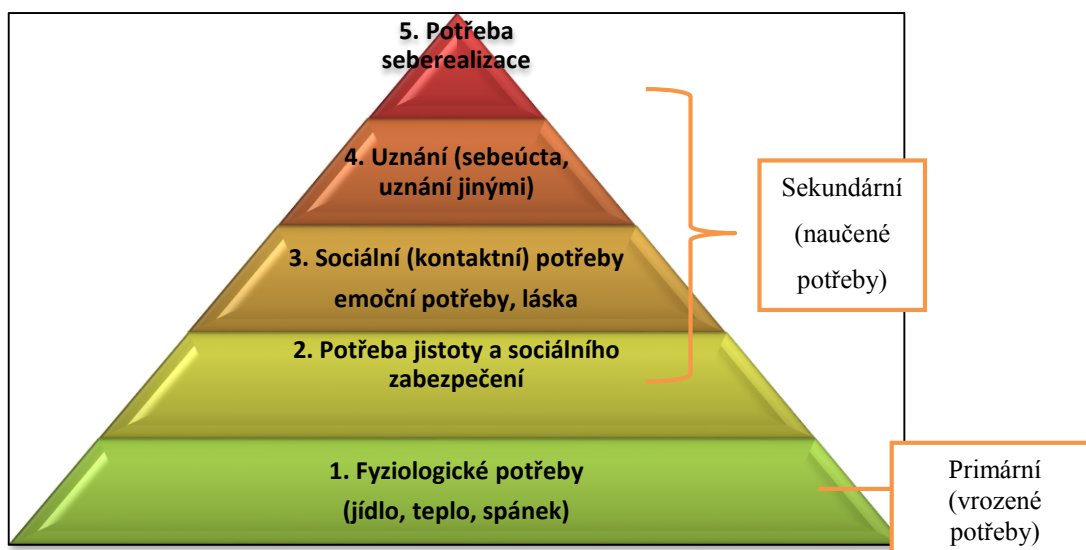
Teorie pochází z druhé poloviny 19. století a předpokládá, že člověk je motivován k práci, pokud jsou odměny a tresty udělovány v souvislosti s jeho výkonem, to znamená, že tyto jsou na skutečném výkonu závislé (ARMSTRONG, 2007).

Tato forma motivace je značně využívána a za určitých okolností může být efektivní, ale současně nerespektuje řadu lidských potřeb a je založena na absolutním systému kontroly. To znamená, že je zde pracovní výkon kontrolován (ARMSTRONG, 2007).

Teorie instrumentality je někdy také nazývána teorií X a Y. Tato teorie rozděluje pracovníky do dvou skupin. Skupina X jsou takový pracovníci, které lze motivovat prostřednictvím vnějších stimulů (odměna a trest neboli cukr a bič). Tito pracovníci jsou raději vedeni, než by sami měli mít za někoho zodpovědnost, tedy vést. Pracovníci Y jsou lidé zapálení do své profese, tato je baví a naplňuje a sami aktivně vyhledávají další práci, více zodpovědnosti apod. Tito pracovníci jsou plně ztotožnění s cíli a duchem organizace, kde pracují. Na tyto pracovníky působí jako motivace uspokojení psychických potřeb jako uznání, seberealizace atd. (managementmania.cz, [online])

2.1.1.2 Teorie zaměřené na obsah neboli teorie potřeb

V této teorii je nutné co nejlepší a nejpřesnější klasifikace potřeb jedinců i celých skupin, abychom mohli vytvořit hierarchii těchto potřeb. Uspokojení těchto potřeb je hlavním cílem chování, na postavení těchto potřeb v hierarchii je závislá intenzita úsilí, s jakou je vykonávána práce. Autorem teorie je Abraham Maslow (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2007).



Obrázek 1: Hierarchie potřeb podle Maslowa
 (Zpracováno dle: KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2007, str. 13)

Dojde-li k uspokojení potřeby, která je v Maslowově hierarchii hodnot na nižší pozici, tato přestává být určující a dominantní potřebou se stává potřeba, která je umístěna na vyšší pozici (neboť již došlo k uspokojení nižší potřeby). V tuto chvíli se tak veškerá pozornost a úsilí soustředí na vyšší potřebu. Potřeba seberealizace však nikdy nemůže být naplněna, neboť dle Maslowa „Člověk je živočich s přáními“. (ARMSTRONG, 2007).

Přestože nižší potřeba může dočasně jakoby přestat působit na jedince, tak existuje neustále a neustále se k ní vracíme (už z principu člověk nemůže existovat bez vody, jídla, spánku, aj.). I tato teorie, jako všechny předešlé má svá „ale“, například že různí lidé mají různé priority a přání, pokud mluvíme o vyšších stupních, je přesto hojně využívanou v mnohých oborech působnosti (ARMSTRONG, 2007).

Herzbergova teorie dvou faktorů pracovní motivace

Autorem teorie dvou faktorů pracovní motivace je americký psycholog Frederick Herzberg, který formuloval „motivačně-hygienickou teorii“ (1959, 1968), podle níž jsou dvě skupiny podnětů, které ovlivňují pracovní spokojenost. Konkrétně jsou to motivátory vnitřních pracovních potřeb a faktory hygieny (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Tuto teorii zpracoval Herzberg a kolektiv (1957) na základě výzkumu u účetních a techniků. Předpokladem pro toto zkoumání bylo, že lidé jsou schopni jasně určit činnosti a podmínky, které jim při práci přinášejí uspokojení, a které naopak je naopak neuspokojují. Dotázaní tedy měli za úkol sdělit, v jakých chvílích (obdobích, oblastech) se v práci cítili dobře a v jakých špatně, a současně jakou dobu trvání měl tento pocit. Definice oblastí, ve kterých se pracovníci cítili dobře, se týkala zejména obsahu práce, uznání, úspěchu, odpovědnosti, povýšení, samostatnosti a práce samotné. Naopak špatná období se týkala zejména oblasti kontroly a vedení, pracovních podmínek a platu. Herzberg z těchto informací vyvodil takové závěry, že roztřídil potřeby pracovníků do dvou skupin. Jedna se dotýká potřeby rozvoje a osobnostního růstu a druhá je důležitou základnou první skupiny, a současně má co dočinění se spravedlivým odměňováním, pracovními podmínkami atd. Naplnění potřeb druhé skupiny však pracovníka nemotivuje k vyššímu výkonu či většímu uspokojení z konané činnosti, uspokojení potřeb druhé skupiny slouží spíše jako prevence nespokojenosti a horšího (špatného) pracovního výkonu. Tyto dvě skupiny jsou ony dva faktory v Herzbergerově modelu. Nazýváme je satisfaktory – první skupina a dissatisfaktory – druhá skupina (ARMSTRONG, 2007).

Motivátory vnitřních pracovních potřeb neboli **satisfaktory, tzv. hygienické faktory** působí dlouhodobě a v součinnosti s potřebami osobnosti a charakterem práce, kterou jedinec vykonává. Patří sem zejména:

- uznání,
- náplň práce,
- úspěch,
- delegovaná odpovědnost,
- povýšení,
- možnost vlastního rozvoje (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Do druhé skupiny podnětů – faktorů hygieny neboli **dissatisfaktorů neboli motivátory**, které jsou spojeny s vnějším prostředím a mohou mít negativní vliv na působení vnitřních motivátorů, řadíme:

- mezilidské vztahy,
- výši mzdy,
- vnější pracovní podmínky,
- jistotu udržení pracovní pozice,
- personální řízení,
- podnikovou politiku (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2007).

2.1.1.3 Teorie zaměřené na proces

Jinak známy jako kognitivní neboli poznávací teorie, protože je v nich obsažen důraz na psychologické procesy i na základní lidské potřeby a zabývají se tím, jak člověk vnímá své pracovní prostředí a jak jej interpretuje. Tyto teorie se jeví pro manažery lépe aplikovatelnými, než teorie potřeb, poněvadž poskytují reálnější podklad pro motivaci.

Těmito procesy jsou:

- teorie očekávání neboli expektační teorie,
- dosahování cílů,
- pocity spravedlnosti (ARMSTRONG, 2007).

Expektační teorie

Tato teorie předpokládá, že v případě, kdy člověk volí mezi různými alternativami, které představují nejistý výsledek, pak jeho chování ovlivňují nejenom preference týkající se výsledků, ale také to, jak moc on sám věří, že tyto výsledky jsou realizovatelné (ARMSTRONG, 2007).

„Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly. Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální (nebo nulovou) sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese.“ (ARMSTRONG, 2007, str. 225)

Teorie cíle

Teorie se zabývá myšlenkou, že pokud stanovíme pracovníkům konkrétní cíle, pak se zvýší jejich motivace i samotný pracovní výkon. Tyto cíle by měli být náročné, ale splnitelné a musí existovat zpětná vazba na výkon. Nedílnou součástí je zde spoluúčast jednotlivých zaměstnanců na stanovování cílů, přičemž náročné cíle by měly být prodiskutovány a odsouhlaseny, a současně musí být jejich plnění podporováno ze strany managementu. I zde je třeba zpětné vazby pro udržení motivace zaměstnanců a pro snahu o dosahování stále vyšších a vyšších cílů. Teorie cíle má klíčovou roli v procesu řízení pracovního výkonu (ARMSTRONG, 2007).

Teorie spravedlnosti

Lidé budou lépe motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě, a naopak demotivováni, pokud tomu tak nebude. Spravedlivé zacházení s člověkem znamená, že je s ním zacházeno stejně jako s jinou referenční skupinou nebo jako s jinou podobnou osobou. Jedná se zde vždy o komparaci, tedy o pocity a vnímání člověka vůči jinému. Popisuje pouze jedno hledisko motivace, ale to může mít zásadní vliv z hlediska pracovní morálky (ARMSTRONG, 2007).

Pracovní spokojenost

Obecně představuje spokojenost člověka míru, se kterou se vyrovnává s okolnostmi, které se dějí okolo něj. Pracovní spokojenost je pak jednou součástí spokojenosti člověka. Každý jedinec vnímá práci jako jinak důležitou ve svém životě, přesto jí sousta lidí přikládá velmi velký význam. V každém případě spokojenost jedince je soubor subjektivních pocitů, které mohou být ovlivňovány vnějším, ale i vnitřním prostředím, především očekáváními, cíli apod. (KOCIÁNOVÁ, 2010).

Spokojenost lidí se globálně řídí také tím, jaká panuje aktuálně atmosféra ve společnosti, především je zde důležitá sociálně-ekonomická situace. Pro individuální vnímání je typické subjektivní vidění světa kolem, které je ovlivňováno vlastním vnímáním, emocemi a pocity, postoji a hodnotami (KOCIÁNOVÁ, 2010).

Pracovní spokojenost je ovlivňována v závislosti na uspokojování pracovních potřeb, postoje k práci aj. Podstatu pracovní spokojenosti může tvořit například pracovní doba, nadřizení, kolegové, výše platu, pracovní podmínky atd. (KOCIÁNOVÁ, 2010).

Faktory, které působí **pozitivně** na pracovní spokojenost, jsou:

- průhledná firemní politika,
- jasně definované a reálně stanovené individuální cíle,
- finanční ohodnocení,
- uspokojivé mezilidské vztahy,
- různorodá práce.

Faktory, které **oslabují** pracovní spokojenost, jsou:

- stres a přehnaná pracovní zátěž,
- nereálné nároky,
- nedostatek času na osobní život,
- neuspokojivé mezilidské vztahy a špatná vzájemná spolupráce
- a psychosomatické důsledky práce (KOCIÁNOVÁ, 2010).

2.2 Hodnocení práce

Hodnocení pracovního výkonu je jeden z nejdůležitějších nástrojů, které může manažer mít. Pokud je systém hodnocení práce dobře nastaven, a za předpokladu, že se podaří získat vedoucí pracovníky, může se stát velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu (BĚLOHLÁVEK, 2000).

Hlavním cílem hodnocení výkonu zaměstnance je využití celého potenciálu zaměstnance, tedy jeho schopností, znalostí, ale také zájmů. Podnik, který se plně soustředí na využití všech schopností a zájmů zaměstnance má podstatně více motivované pracovníky a nezanedbatelnou konkurenční výhodu oproti jiným podnikům (ARTHUR, 2010).

Hodnocení má podstatný význam pro řízení odměňování zaměstnanců. Je to základna pro to, aby byla odměna spravedlivá. Spravedlivou nazýváme odměnu tehdy, když za stejnou práci náleží stejná výše odměny (ARMSTRONG, 2007).

„Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových / platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových / platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami.“
(ARMSTRONG, 2007, str. 541)

Hodnocení v sobě nese smysl pro celý podnik, pro vedoucího i pro hodnoceného pracovníka. Vedoucímu pracovníkovi umožňuje hodnocení:

- motivovat zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu,
- dávat pracovníkům zpětnou vazbu,
- stanovit spravedlivou mzdu,
- rozvíjet jejich schopnosti a vyvarovat se projevu jejich slabých stránek (BĚLOHLÁVEK, 2000).

Hodnocený pracovník si z hodnocení odnese:

- ocenění vlastní práce a podněty k dalšímu rozvoji,
- zpětnou vazbu od vedoucího na svoji práci,
- příležitost vyjádřit se ke svému rozvoji (BĚLOHLÁVEK, 2000).

Hodnocení rovněž slouží ke zlepšení vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Toho je dosaženo upevněním pracovního vztahu mezi vedoucími a zaměstnanci vytvářením vzájemného porozumění ohledně cílů, očekávání a měřených kritérií pracovního výkonu. Hodnocení současně umožňuje personalistům, aby efektivněji plnili své hlavní úkoly, protože poskytuje údaje pro rozhodování např. o zvýšení platu, povýšení, zobrazuje aktuální stav schopností a dovedností pracovníků (ARTHUR, 2010).

2.2.1 Proces hodnocení práce

Celý proces se soustřeďuje do dvou fází. V první fázi jsou jednotlivé práce analyzovány a jsou popisovány jejich pracovní náplně. Právě v této fázi se sbírají informace, které jsou analyzovány a ve druhé fázi jsou zpracovány do standardizovaných popisů, které slouží jako podklad pro oddělení řízení lidských zdrojů, pro hodnocení práce a tvorbu motivačního programu. Tento sběr dat je uskutečňován nejen směrem od nadřízeného pracovníka, ale také od pracovníka samotného, od jeho spolupracovníků atd. Ke sběru informací dochází prostřednictvím pohovorů nebo třeba formou dotazníku. Pohovor bývá označován jako nejefektivnější forma, ale současně je také nejvíce časově náročnou, oproti tomu dotazník je obecně nejvíce využíván (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2000).

2.2.2 Kritéria hodnocení

„Program hodnocení výkonu by se měl zakládat na kritériích, která mají přímou spojitost se základními povinnostmi a úkoly konkrétního pracovního místa.“ (ARTHUR, 2010, str. 17)

Tato kritéria by měla být především konkrétní, zjiřitelná a měřitelná. Aby mohl být systém hodnocení spolehlivý, musí poskytovat platná data, bez ohledu na to, kdy se provádí a jakou osobou jsou prováděna. Aby systém mohl být platný, je třeba, aby byla přímá souvislost mezi měřenými faktory a důležitými prvky dané pracovní pozice. Co je klíčové pro jednu pracovní pozici, nemusí být důležité pro jinou a naopak (ARTHUR, 2010).

K hodnocení práce dělnických povolání je dosud využívání tzv. **ženevského schématu**. Jedná se o šest skupin požadavků práce, které lze zařadit pod znalosti a nároky. Znalosti jsou zde posuzovány jako předpoklad, aby mohl pracovník vykonávat určitou práci. Toto schéma však nelze aplikovat u všech typů prací. Pro technickohospodářské funkce se hodnotící systémy zakládají spíše na kritériích, která jsou odvozena od **složitosti řešených problémů** a také odpovědnosti za **hmotné výsledky práce**. Většinou jsou aplikována následující kritéria:

- know how, tedy odborné znalosti z oboru, aplikace těchto poznatků a praxe,
- složitost řešených problémů, tj. jak náročné je daný problém analyzovat, zda je třeba postupovat samostatně a řešení musí být hledáno nebo se postupuje podle předem stanovených pravidel a postupů,
- odpovědnost za hmotný výsledek, tj. odpovědnost za věci, finanční prostředky, zaměstnance, výsledek práce (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2000).

Stupni složitosti řešených problémů je v dnešní době přisuzována nejvyšší míra důležitosti, protože schopnost zvládnutí nečekaných situací je důležitým předpokladem pro konkurenceschopnost každé firmy (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2000).

Snahou **moderního hodnocení a moderního personálního přístupu** je hodnotit pracovníku pokud možno co nejobektivněji a také z co nejvíce úhlů pohledu. Tuto snahu se snaží v praxi aplikovat tzv. metoda **třistašedesátistupňového hodnocení pracovníků**. Smyslem je využít co největšího počtu různých kritérií a hodnocení se děje prostřednictvím více hodnotících. I v tomto modelu však zůstává hlavním hodnotitelem přímý nadřízený. Velkou úlohu ale hraje také sám pracovník a jeho sebehodnocení (KOUBEK, 2001).

Existuje však rovněž velké množství metod, které můžeme rozdělit do dvou skupin, a to do těch, které jsou orientovány na minulost a těch, které jsou orientovány na budoucnost. Jejich výčet je obsahem následující tabulky. Dále budou popsány jen některé vybrané metody.

Tabulka 1: Metody hodnocení pracovníka

Metody hodnocení pracovníka	
orientované na odvedený pracovní výkon	orientované na budoucnost
řízení podle stanovených cílů	sebehodnocení
srovnání se standardním pracovním výkonem	assessment centre/development centre
testování a pozorování pracovního výkonu	360° zpětná vazba
hodnotící dotazník	
hodnotící stupnice	
metoda BARS	
metoda kritických případů	
hodnotitelské zprávy	
srovnání pracovníků	

(Zdroj: DVOŘÁKOVÁ a kol., 2007, str. 263)

2.2.3 Metody hodnocení orientované na minulost

Řízení podle stanovených cílů

Jedná se o metodu, při níž si pracovník spolu se svým nadřízeným dohodne hlavní cíle své práce na určité období. Dále se dohodnou, jak a kdy budou tyto cíle splněny a poté se pravidelně, dokud neuplyne sjednané období, hodnotí realizace cílů. Nakonec je zhodnocena míra toho, jak a zda vůbec byly cíle splněny a sestaví se nový plán. Tato metoda by měla povzbuzovat pracovníka k samostatnému rozvoji (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Srovnání se standardním pracovním výkonem

„Výkon jednotlivce je porovnáván s požadovaným (standardním) pracovním výkonem, který odpovídá obvyklé intenzitě práce. Standardní pracovní výkon lze stanovit:

- *statisticky jako průměrný pracovní výkon dosažený u většího počtu pracovníků,*
- *odhadem intenzity práce konkrétního pracovníka,*
- *je odvozen z normativů času, které udávají spotřebu času na pracovní činnost ve vymezených pracovních podmínkách.“ (DVOŘÁKOVÁ, 2007, str. 264)*

Testování a pozorování pracovního výkonu

Toto hodnocení je založeno na testování specifických znalostí či dovedností nebo na kontrole dodržování předpisů. Příkladem může být ověření počítačové gramotnosti, ověření znalosti cizího jazyka pomocí testu, vyšetření přítomnosti alkoholu či jiných omamných látek v krvi nebo dechu, aj. (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Hodnotící dotazník

Metoda spočívá v tom, že hodnotitel (nadřízený) posuzuje pracovní výkon a chování zaměstnance zaškrtnutím příslušného pole dotazníku, které jeho výkon nejlépe vystihuje. Rovněž mohou být jednotlivé charakteristiky výkonu rozděleny pomocí slov jako nikdy, občas, příležitostně, vždy apod. a hodnotitel vybírá tu variantu, která daného pracovníka nejlépe vystihuje. Každá charakteristika je obodována a výsledný počet bodů značí hodnocení pracovníka. Tento dotazník musí být předem vytvořen a odpovídat potřebám podniku na míru (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Hodnotící stupnice

Jde o nejčastěji využívanou metodu hodnocení, kdy hodnotitel oceňuje pracovní výkon zaměstnance zvolením míry (stupně) plnění určité charakteristiky. Každý tento stupeň má přiřazeny body či je slovně vyjádřen, a součet všech těchto bodů udává konečné hodnocení zaměstnance. Nespornými výhodami této metody jsou zejména nízké náklady na vytvoření a administrativu, metoda je vhodná i pro velký počet zaměstnanců a je rovněž vhodná pro porovnávání výsledků mezi jednotlivými pracovníky, lze tedy na jejím základě sestavovat pobídkovou mzdu pracovníka (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Srovnání pracovníků

Jedná se o velmi jednoduchou metodu, kdy přímý nadřízený hodnotí výkony pracovníka pomocí srovnání s výkony ostatních zaměstnanců ve skupině a je tedy založeno na subjektivním názoru hodnotitele. Subjektivitu hodnotitele a tedy z ní vyplývající případnou podjatost lze považovat za jednu z podstatných nevýhod této metody stejně jako například to, že nejsou známy rozdíly mezi pracovníky ani žádné další mnohdy podstatné informace pro zpětnou vazbu (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

2.2.4 Metody hodnocení pracovníka orientované na budoucnost

Sebehodnocení

Pracovník má za úkol ohodnotit sám sebe a jeho úsudek je posléze konfrontován s úsudkem jiného hodnotitele pracovníka. Smyslem je zapojení pracovníka do vlastního hodnotícího procesu a současně podpořit jeho schopnost a snahu učit se novým věcem (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

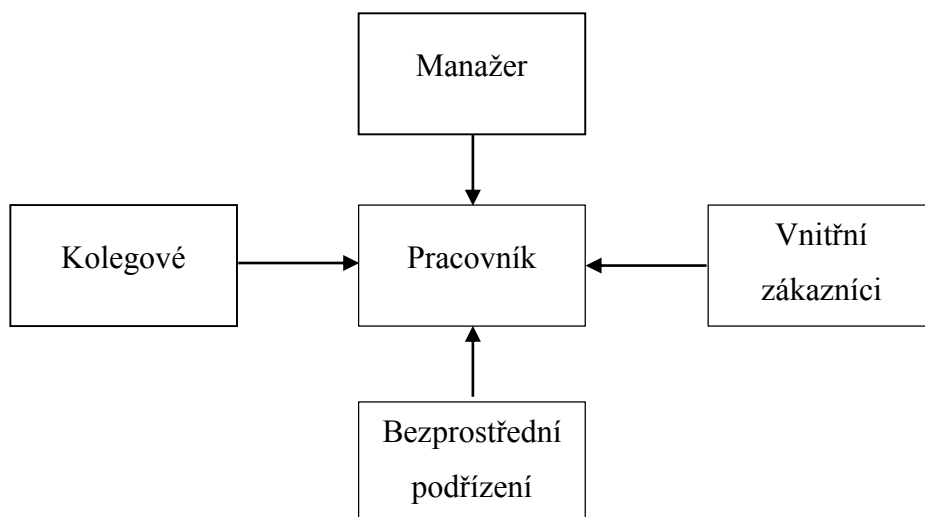
Assessment centre

Snahou metody AC je poznat vlastnosti pracovníka v různých běžných situacích jakými jsou například schopnost komunikace, spolupráce, komunikativnost, kreativnost a jiné. Tyto vlastnosti a charakteristiky pracovníků jsou zjišťovány na základě testování, řešení přidělených úkolů a případových studií a vyhodnocení je prováděno více hodnotiteli. Testování a cvičení probíhají jak individuálně, tak ve skupinách a zahrnují prezentaci pracovníka ať už ústní či písemnou. Obecně se jedná o velmi nákladnou metodu hodnocení nejen z finančního, ale také z časového hlediska a je tedy využívána spíše pro manažerské a jiné, především vysokoškolské pracovní pozice (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Třistašedesátistupňová zpětná vazba

Jinak nazýváno také jako třistašedesátistupňové hodnocení pracovníků zmiňuje ve své knize Armstrong. Jedná se o soustavný sběr informací o výkonu pracovníka nebo skupiny pracovníků. Tyto informace jsou získávány z více zdrojů a navazuje na ně poskytnutí zpětné vazby (ARMSTRONG, 2007).

Jak již bylo řečeno, jedná se o vícezdrojové hodnocení od více hodnotitelů. Informace o pracovním výkonu lze dle modelu třistašedesátistupňové zpětné vazby získat od přímého nadřízeného, od podřízených, od spolupracovníků nebo od zákazníků (ARMSTRONG, 2007).



Obrázek 2: Model třistašedesátistupňové zpětné vazby
(Zdroj: ARMSTRONG, 2007, str. 433)

Třistašedesátistupňové hodnocení pracovníků má svůj nesporný klad v tom, že mimo jiné umožňuje jedinci užít rozdíl mezi tím, jak vidí on sám sebe a práci, kterou odvádí a mezi tím, jak jej vnímají ostatní lidé v podniku i mimo něj (zákazníci). Metoda se tak stává důležitým nástrojem pro poznání a řízení sebe sama (KOUBEK, 2004).

2.2.5 Hodnocení versus finanční odměna

Zejména pohyblivá část mzdy bývá u pracovníků považována za hlavní ne-li jediný účel hodnocení. Není to však správný přístup, neboť hodnocení by se mělo zaměřovat na rozvoj výkonnosti jednotlivých pracovníků a eliminaci jejich nedostatků. Finanční odměna sice má odrážet pracovní výkon, ale musí taky respektovat celou řadu jiných faktorů (BĚLOHLÁVEK, 2010).

2.3 Odměňování pracovníků

„Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.“ (ARMSTRONG, 2007, str. 515)

2.3.1 Cíle odměňování

Cíly řízení odměňování jsou:

- odměňování lidí dle toho, nakolik si jich podnik cení a jak je na základě toho chce platit,
- odměňování lidí za hodnotu, kterou vytvářejí,
- motivace pracovníků a získání si jejich loajality a angažovanosti,
- vytváření pozitivní zaměstnanecké vztahy,
- odměňování rovným způsobem tzn., že za práci stejné hodnoty náleží stejná odměna,
- důsledné fungování,
- transparentní, průhledné a srozumitelné fungování – musí být zřejmé, jak proces odměňování funguje a co obnáší (ARMSTRONG 2007),
- vytvoření kultury vysokého výkonu (ARMSTRONG, 2009).

2.3.2 Prvky řízení odměňování

Systém odměňování je tvořen:

- **politikou odměňování** – poskytuje návod pro rozhodování a potřebné kroky,
- **praxí odměňování** – struktury stupňů a sazeb, hodnocení práce, zásluhové odměňování aj.,
- **procesy odměňování** – provádění praktické stránky odměňování, jak jsou uplatňovány výsledky šetření,

- **procedurami odměňování** – provádění v rámci udržení systému tak, aby fungoval účinně a pružně, aby bylo zajištěno, že za peníze bylo docíleno požadované hodnoty; účinný postup při provádění revize a úpravy mezd (ARMSTRONG, 2009).

„Strategie odměňování stanovuje to, co organizace zamýšlí v dlouhodobé perspektivě udělat pro formulování a realizaci politiky, postupů a procesů odměňování, které budou podporovat dosahování jejích podnikatelských cílů.“ (ARMSTRONG, 2007, str. 517)

Politika odměňování

- úroveň odměny; bere se v potaz ostavení na trhu, tj. jak by se vnitřní mzdové/platové sazby měly porovnávat s tržními (pomocí mediánu nebo horního kvartilu),
- zabezpečení spravedlnosti odměňování,
- přístup k celkové odměně,
- transparentnost (ARMSTRONG, 2007).

Úhrnná odměna

- je kombinací peněžní a nepeněžní odměny (ARMSTRONG, 2007).

Celková odměna

- je hodnotou všech plateb a zaměstnaneckých výhod, které může pracovník získat (ARMSTRONG, 2007).

Základní peněžní odměna

- je množstvím peněz, které tvoří sazby za určitou práci či pracovní pozici; může se měnit podle úrovně práce nebo požadované kvalifikace,
- mají na ni vliv vnitřní i vnější faktory – hodnocení práce, sledování tržních sazeb aj.,
- může být vyjádřena jako roční, měsíční, týdenní, hodinová sazba,

- lze k ní přidat příplatky za přesčasy, za práci na směny nebo práci o svátcích (ARMSTRONG, 2007).

Hodnocení práce

- je proces definice relativní hodnoty nebo rozsahu prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních relací a vytvoření základny pro účinné mzdové struktury,
- neurčuje přímo úroveň peněžní odměny,
- může být analytické nebo souhrnné (ARMSTRONG, 2007).

Analýza tržních sazeb

- je proces zjišťování mzdových sazeb u srovnatelných prací na trhu práce,
- pomáhá při rozhodování o úrovni odměn v dané organizaci (ARMSTRONG, 2007).

Stupně a mzdové struktury

- pracovní pozice lze třídit do stupňovité struktury,
- úrovně peněžních sazeb ve struktuře budou ovlivněny tržními sazbami,
- jednotlivé struktury mohou obsahovat různá rozpětí přiřazená k jednotlivým stupňům - to umožňuje růst mzdy podle pracovního výkonu, dovedností, délky pracovního poměru aj.,
- lze také využít speciálních, individuálních sazeb (ARMSTRONG, 2007).

Zaměstnanecké výhody

- např. penze, nemocenské dávky, služební auta, úhrada pojistného aj.,
- jsou to prvky odměn, které jsou poskytovány navíc mimo jiných forem odměn (ARMSTRONG, 2007).

Zásluhová mzda

- neboli „zásluhová peněžní odměna“, jedná se o odměny, které se vztahují k pracovnímu výkonu, schopnostem, délce praxe,
- lze ji přidat a provázat se základní mzdou; pokud nejsou provázány se základní mzdou, pak se označují jako proměnlivé peněžní odměny (ARMSTRONG, 2007).

Řízení pracovního výkonu

- je to proces, který definuje očekávání ohledně individuálního pracovního přínosu a výkonu, na základě čehož poskytuje zpětnou pravidelnou vazbu, zda toto očekávání bylo naplněno,
- patří sem také plány na zlepšení pracovního výkonu, osobního rozvoje a dalšího vzdělávání,
- je to nástroj, který zabezpečuje nepeněžní formu motivace,
- rovněž může být pokladem pro zvážení o zásluhové peněžní odměně (ARMSTRONG, 2007).

Nepeněžní odměny

- jakékoliv jiné, než peněžní formy odměny,
- velmi často plynou z práce samotné - uznání, osobnostní rozvoj, kvalitní vedení, úspěch (ARMSTRONG, 2007).

2.3.3 Celková odměna

Celková odměna obsahuje všechny druhy odměn. Celková odměna pojí vliv dvou hlavních skupin odměn:

- **transakční** – jedná se o hmotné, hmatatelné odměny; týká se peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod,
- **relační** (neboli vztahové) – jedná se o nehmotné druhy odměn, především o vlastní rozvoj, vzdělávání, nabytí zkušeností, zážitků (ARMSTRONG, 2007).

„Pojetí celkové odměny je holistickým, celostním přístupem: nespolehá se na jeden nebo dva izolovaně fungující mechanismy odměňování a věnuje pozornost každému způsobu, jak odměňovat lidi a dosáhnout toho, aby nalézali uspokojení prostřednictvím práce. Cílem je maximalizovat souhrnný dopad širokého okruhu různých podob odměňování na motivaci, oddanost a angažovanost v práci.“ (ARMSTRONG, 2007, str. 520)

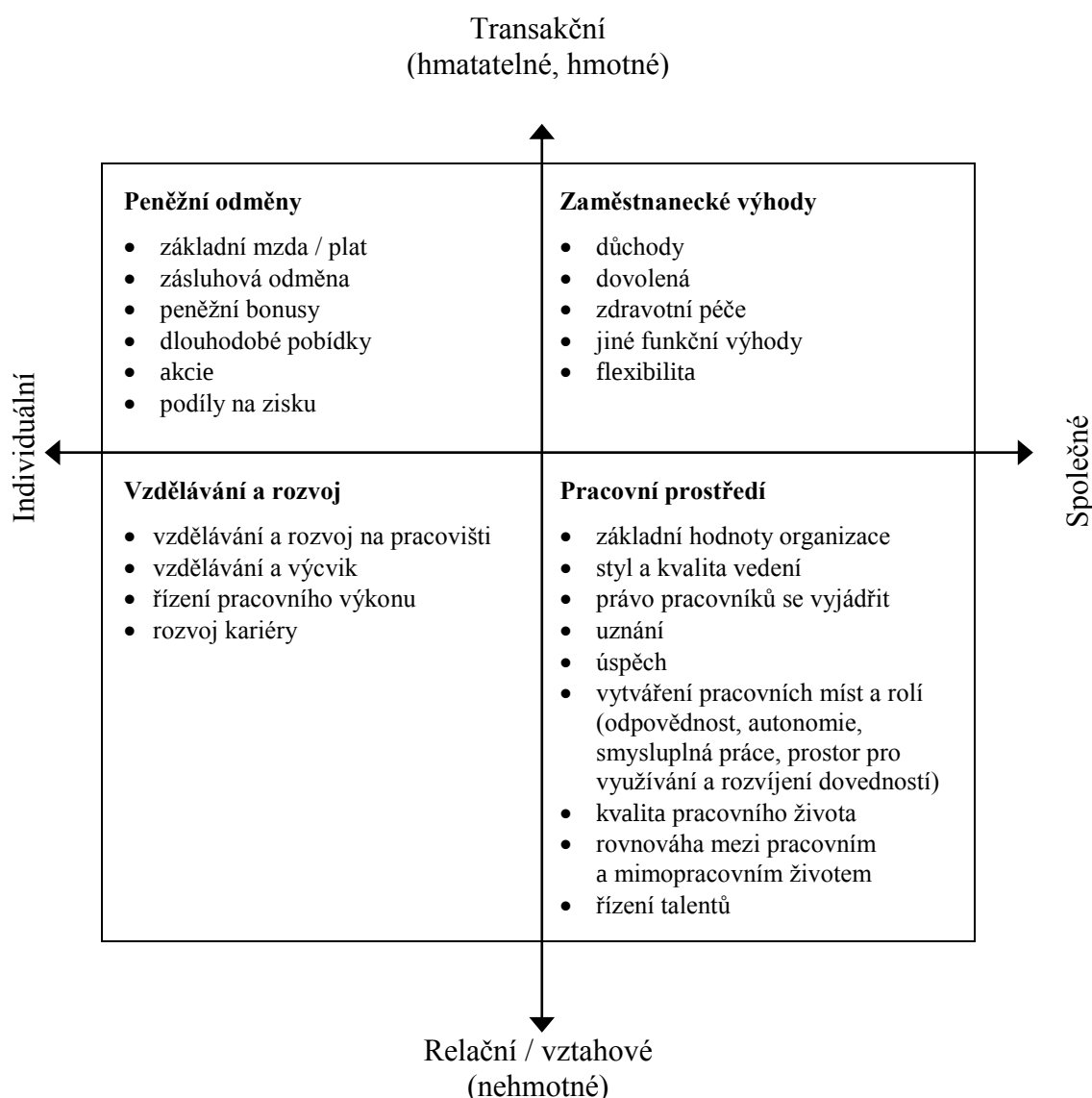
Tabulka 2: Složky celkové odměny

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

(Zdroj: ARMSTRONG, 2007, str. 521)

Význam celkové odměny

- odměňování je něčím víc, než jen zasypáváním penězi,
- má větší vliv – při spojení více druhů odměn je motivace lidí efektivnější a dlouhodobější a má vliv také na jejich oddanost,
- zlepšení vztahů na pracovišti – ovlivnění pracovníků v pozitivním smyslu,
- řízení talentů – organizace se stává atraktivním zaměstnavatelem, neboť relační odměny působí pozitivně a odlišují organizaci na trhu práce od ostatních, protože tuto část odměny lze hůře napodobit než způsoby peněžního odměňování (ARMSTRONG, 2007).



Obrázek 3: Model celkové odměny
(Zpracováno dle: ARMSTRONG, 2007, str. 522)

2.4 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je mzdově ohodnotit výsledky výkonu pracovníka včetně jeho schopností. Mzdových forem a jejich variací je velké množství a je množné je členit z mnoha hledisek. Některé mzdové formy mají nedostatečný motivační účinek jako je tomu například u časové mzdy, a proto je pozornost věnována tzv. **pobídkovým či výkonovým formám**. Pobídkové formy jsou prezentovány jako dodatek k časové

mzdě nebo existují samostatně a jsou přímo úměrné pracovnímu výkonu. Jejich smyslem, cílem je posílit vazbu výkon – odměna, tím ji zviditelnit a tedy motivovat. I tyto formy lze dále členit podle specifických hledisek (KOUBEK, 2001).

Efektivnost mzdových forem je zaručena při současném respektování několika zásad. Mezi tyto zásady patří:

- pracovníci musejí znát úkoly a standardy požadované pro jejich výkon,
- pracovníkům musí být umožněno konat tyto úkoly po celé období, za které je prováděno hodnocení,
- pracovníci mohou sami ovlivnit svůj výkon, a to změnou svého chování, rozhodnutím,
- pracovníci by měli znát mzdové formy, které jsou aplikovány při jejich odměňování,
- mzdové formy musí být jednoznačně srozumitelné (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2000).

2.4.1 Druhy mzdových forem

Formy mzdy, které odměňují již **dosažený a odvedený** výsledek práce, jsou časová, provizní a úkolová mzda, prémie, odměny, příp. bonus a jiná jednorázová zvýhodnění:

- **časová mzda** – je využitelná pro všechny druhy práce; efektivní zejména pokud je těžké změřit množství a kvalitu práce, pokud je pracovní činnost vykonávána nepravidelně a pokud je žádoucí, aby se pracovník nesoustředil jen na vysoký výkon,
- **úkolová mzda** – je přímo úměrná odvedenému výkonu; výkonová norma musí být předem stanovena,
- **prémie** – velikost je závislá na různých aspektech výsledku; kritéria pro výpočet lze měřit nebo vypočítat (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2000),
- **provizní mzda** – vyplácena je provize, která se vypočte jako procento z objemu nebo hodnoty prodeje (ARMSTRONG, 2009).

Formy mzdy za teprve **očekávané výsledky práce** se jinak označují jako penzumové mzdy. Patří sem například smluvní mzda, programová mzda a mzda s měřeným denním výkonem:

- **smluvní mzda** – je předem na omezené časové období; za tuto mzdu se pracovník zavazuje odvést očekávaný výsledek,
- **mzda s měřeným denním výkonem** – jedná se o pevnou mzdu za časovou jednotku; systém řízení výroby založený na základě zpracování dat, která jsou rychle poskytována vedoucímu, předpokladem je dostatečná nabídka pracovníků,
- **programovaná mzda** – pevná mzda za určitou časovou jednotku za plnění vymezeného pracovního úkolu; vyšší výkon, než očekávaný se nežádá a není zvýhodněn, při neplnění úkolu (z důvodu, který může pracovník ovlivnit) je mzda snížena na základě dohody apod. (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2000).
- **mzdy a platy za znalosti a dovednosti** - relativně nový způsob odměňování, funguje tak, že je vytvořen seznam požadovaných znalostí a dovedností, který zahrnuje široké spektrum pracovních pozic, tyto se pak uspořádají do matice řad znalostí a dovedností, které odlišují jednotlivé pracovní pozice s odpovídající výši mzdy nebo platu; tři možné přístupy: **hierarchický model** – jednodušší znalosti a dovednosti jsou nezbytné pro přechod ke složitějším, pracovník tedy začíná na prvním stupni a s rostoucími znalostmi a dovednostmi stoupá na další stupeň a s tímto postupem se mu zvyšuje vyplácená odměna, **model stavebních bloků** – předpokládá se, že jednotlivé znalosti a dovednosti na sobě nejsou závislé a lze si je osvojit v libovolném pořadí a **model bodových přírůstků** – v situaci, kdy existuje velké množství znalostí a dovedností, ale nemají stejnou hodnotu, každé skupině je proto přidělena určitá hodnota a pracovníci sbírají odpovídající body a podle toho postupují na vyšší stupeň,
- **mzdy a platy za přínos** - přínos zaměstnance je dán jeho schopnostmi a výsledky; finální odměňování v sobě zahrnuje oba faktory, dá se říci, že se jedná o odměňování za odvedený výkon - výsledky a budoucí úspěšnost - schopnosti (KOUBEK, 2007).

2.4.2 Jednorázová mzdová zvýhodnění

Jednorázová mzdová zvýhodnění lze pracovníkovi poskytnout vedle mzdy dle pracovního výkonu. Informace o poskytování těchto zvýhodnění jsou zveřejněna ve vnitropodnikovém mzdovém předpisu, dodatku k pracovní smlouvě nebo v kolektivní

smlouvě. Nejčastějšími zvýhodněními jsou například 13. a 14. mzda, prémie za snížení nemocnosti, jednorázové odměny, různé typy bonusů, tantiémy a účast na výsledku hospodaření (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 2000).

2.4.3 Výše mzdy

Existují dva názory na to, zda má být výše mzdy veřejně známá u všech zaměstnanců nebo naopak. Oba názory mají svá opodstatnění a silné základy. Varianta, kdy by měla být mzda zveřejněna, se opírá o fakt, že by se v takovém případě mohla stát motivačním prostředkem, povzbuzovat pracovníky k tomu, aby se snažili dosahovat vyšších výkonů. Varianta, která je pro nezveřejňování výše mzdy tvrdí, že případné zveřejnění bude mít za následek závist a nespokojenost, a v konečném důsledku přinese pouze budoucí problémy. Doporučuje se proto spíše výši mzdy nezveřejňovat, pouze v případě, kdy lze jasně stanovit objektivní kritéria výkonu, např. počet vyrobených kusů u dělníků, počet uzavřených smluv u obchodníků aj. Lze doporučit výši mzdy zveřejnit (BĚLOHLÁVEK, 2000).

2.5 Daňové řešení

Daňové zvýhodnění zejména na straně zaměstnavatele hraje nemalou roli při rozhodování se, jaký benefit zvolit a jaký ne, respektive, který benefit lze považovat za daňově uznatelný výdaj dle zákona. I v případě zaměstnanců se benefit v podobě něčeho, co je osvobozeno od daňové povinnosti, může stát atraktivnějším a lákavějším, než jiný, který daňově zvýhodněn není.

Zákoník práce umožňuje poskytovat nadlimitní plnění a jiná plnění formou zaměstnaneckých benefitů, jejichž výčet a nárok na tato plnění, lze najít nejen v kolektivní smlouvě či vnitřních předpisech podniku. Postačí, pokud tyto informace budou součástí pracovní či jiné smlouvy uzavřené mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (MACHÁČEK, 2010).

Zaměstnanecké benefity z pohledu zaměstnance

Osvobozeno je dle Zákona o dani z příjmu **nepeněžní plnění**:

- na odborný rozvoj související i nesouvisející s předmětem činnosti zaměstnavatele,
- hodnota stravování,
- příspěvek na rekreaci, sport, kulturu,
- půjčky zaměstnancům,
- dary,
- příspěvky na penzijní a životní pojištění aj. (MACHÁČEK, 2010).

Zákon současně stanovuje pro některé plnění limity, tedy do jaké výše je zaměstnanecký benefit na straně zaměstnance považován za osvobozený od daně z příjmů ze závislé činnosti; nad tento limit podléhá daný benefit dani z příjmů, a to ze superhrubé mzdy (MACHÁČEK, 2010).

Zaměstnanecké benefity z pohledu zaměstnavatele

Daňově uznatelným výdajem:

- **nejsou:** nepeněžitá plnění, nadlimitní výdaje, náklady na reprezentaci, aj.
- **jsou:** náklady na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví, příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění aj. – omezením je v některých případech konkrétní výčet, na co se vztahuje (MACHÁČEK, 2010).

Můžeme hovořit o **optimálním poměru**, pokud na straně zaměstnance bude benefit osvobozen od daňové povinnosti a také se nezahrnuje do vyměřovacího základu pro zdravotní a sociální pojištění, a současně na straně zaměstnavatele je tento benefit daňově uznatelným výdajem, který snižuje společností základ daně.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 Informace o organizaci

Obchodní firma: SEŽEV-REKO a.s.

Právní forma: akciová společnost.

IČ: 46904859.

DIČ: CZ46904859.

Sídlo: Jarní 898/50, 614 00 Brno



Obrázek 4: Logo společnosti
(Zdroj: sezev-reko.cz, [online])

Zapsáno u Krajského soudu v Brně, spisová značka B 4785.

Datum zápisu: 14.7.1992.

Předmět podnikání: Provozování drážní dopravy, projektová činnost ve výstavbě, provádění staveb, jejich změn a odstraňování, opravy silničních vozidel, klempířství a oprava karoserií, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně; nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3, 5 tuny včetně.

Základní kapitál: 10 000 000 Kč (obchodnirejstrik.cz, [online])

Počet zaměstnanců: 104.

Zisk: 29 566 000 Kč (Výroční zpráva, 2014).

Klasifikace dle CZ NACE

Společnost SEŽEV-REKO a.s. se dle klasifikace CZ NACE řadí do sekce věnované pouze stavebnictví a jedná se o sekci F – stavebnictví, oddíl 43 – specializované stavební činnosti a zahrnují v sobě všechny skupiny.

3.2 Profil společnosti

Primárním cílem společnosti je spokojenost zákazníka, na které si zakládá, a kterou považuje za předpoklad svého fungování i v budoucnu. Aby byl zákazník spokojen, je nezbytné promítnout veškeré jeho požadavky již do projektu, který je předkládán v rámci výběrového řízení před samotnou realizací stavby. Předložení zpracované nabídky na projekt má na starosti zejména obchodní oddělení. Obchodní oddělení je tvořeno specialisty, jejichž úkolem je získat potřebné množství informací, které jsou nezbytné ke kompletaci nabídky, která má být předložena k výběrovému řízení. Nezanedbatelnou roli v tomto procesu hraje také funkce rozpočtáře, který má na starosti přípravu a sestavení rozpočtu a zpracovat cenovou kalkulaci projektu, dané zakázky. Práce na přípravě zakázek jsou založeny na mnohaletých zkušenostech pracovníků v této oblasti.

Aby byla zajištěna konkurenceschopnost organizace, je využíváno nejmodernějšího hardware a software v rámci celé společnosti. Z hlediska rozsahu potřebných zařízení lze společnost považovat za plně samostatnou. SEŽEV-REKO a.s. vlastní silniční i drážní techniku, která je potřebná (Výroční zpráva, 2014).

Společnost se hodlá soustředit i nadále na rozvoj dopravního stavitelství na území České republiky, zejména však na zakázky týkající se oblasti Moravy a Vysočiny.

Stejně jako doposud je dílčím cílem vedení společnosti zachovat a neustále upevňovat svůj podíl na trhu. Pozornost je soustředěna zejména na profesionalitu v přístupu k celé zakázce, což zahrnuje spolehlivost a kvalitu odvedené práce.

Mezi dlouhodobé cíle společnost řadí udržení kvalitních zaměstnanců na všech úrovních bez ohledu na jejich funkci v organizaci. Mít kvalitní a spolehlivé pracovníky je předpokladem, a dokonce nutnou podmínkou pro chod celé společnosti a její fungování. Je kladen důraz na vzdělávání a školení, zejména pak na bezpečnost práce vzhledem k charakteru prováděných činností a dodržování směrnic Správy železniční dopravní cesty, státní organizace, která ve smyslu směrnice 2001/14/ES Evropského parlamentu a Rady zastává funkci manažera železniční infrastruktury a jiných dalších interních směrnic a norem společnosti.

I nadále dochází k postupnému probírání se trhu vzhledem k událostem minulých let, zejména v oblasti stavebnictví. Není tedy žádným překvapením, že v hospodářském roce 2014/2015 došlo k výraznému nárůstu investičních zakázek a tím pádem se zvýšila poptávka po subdodávkách na velkých akcích. Z toho vyplývá pro společnost nutná kooperace s jinými subdodavateli na trhu v rámci spolupráce na stavebních a opravných pracích v rámci investičních akcí. To se společnosti v minulosti dařilo, neboť pružně reagovala na vývoj a nastalou situaci na trhu, a podařilo se jí tak uspět v mnoha výběrových řízeních a soutěžích. Nezbytnou podmínkou k úspěchu je zejména dobrá pověst společnosti, její dlouhá historie a úspěšně dokončené projekty, které mluví samy za sebe. V neposlední řadě si společnost zakládá na seriózní cenové politice a vstřícnosti a flexibility k požadavkům zákazníka.

V dnešní době, kdy společnost před pár lety dosáhla svojí dvacetileté historie, se může pyšnit stabilní pozicí na trhu, kontinuálním růstem a představuje perspektivního zaměstnavatele pro potenciální budoucí pracovníky. Aby společnost tohoto stavu dosáhla, bylo nutné velké snahy a úsilí všech, každodenní nekončící práce na zakázkách a ochoty učit se novým věcem a postupům, zkrátka neusínat na vavřínech. Nic z toho by nebylo dosaženo bez přispění každého jednoho člena organizace. Říká se, že celý systém je tak silný a dokonalý, jak silný je jeho nejslabší článek a ani ve světě obchodu to neplatí jinak. Společnost reprezentují zejména její zaměstnanci. Práce v oblasti, kterou se podnik SEŽEV-REKO a.s. zabývá je smysluplnou činností, neboť mimo jiné zajišťuje bezpečnost železničního provozu, a také zvyšuje pohodlnost cestování na železnici pro všechny.

Právě díky svojí dlouholeté historii společnost získala bohaté zkušenosti, na kterých může dále stavět, umožňuje jí to využívat nadstandardních metod a individuální přístup k zákazníkovi. To jí zajišťuje vysokou konkurenceschopnost na trhu.

3.3 Historie

Než se ze společnosti SEŽEV-REKO stala akciová společnost, byla původně společností s ručením omezeným. Jako s.r.o. byla založena 14. července 1992 dvěma zakladateli, jejichž iniciály jsou obsaženy i v názvu společnosti. Ten je tvořen ze slov „servis železnic a vleček – Rezek – Kocourek“.

Základní kapitál byl tvořen dvěma vklady zakladatelů, oba ve výši padesát tisíc korun. Při založení byl do obchodního rejstříku zapsán jako předmět podnikání činnost stavitele a obchodní činnost - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

Protože se společnosti dařilo upevňovat svoji pozici na trhu, docházelo postupně k rozvoji jejích aktivit. Již necelý rok po svém založení společnost rozšířila svůj předmět podnikání na provádění dopravních staveb a o rok později, tedy v roce 1994, rozšířila dále o pronájem motorových vozidel a montáž, opravy, rekonstrukce a údržba určených technických dopravních zařízení (zpětného trakčního kolejnicového vedení celostátních drah, městských drah a vleček). V následujících letech docházelo postupně k dalšímu rozšíření činnosti podnikání a v současné době lze říci, že společnost SEŽEV-REKO zasahuje svou podnikatelskou a obchodní činností do více než třinácti oborů podnikání.

K dnešnímu dni má společnost splacený základní kapitál ve výši deseti milionů korun a výraznou změnou byla transformace společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost. K této změně došlo 1.1.2007 a základní kapitál je tvořen 100 kusy kmenových akcií v listinné podobě ve jmenovité hodnotě sto tisíc korun na jednu akcii. Změny, které bylo nutné provést v souvislosti s transformací společnosti SEŽEV-REKO a.s. v akciovou společnost se týkaly, mimo změny základního kapitálu, zejména organizační struktury společnosti. Došlo k zániknutí statutárního orgánu společnosti s ručením

omezeným, který byl tvořen jednatelem, a novým statutárním orgánem akciové společnosti se stalo představenstvo.

Společníci se dohodli, že budou uplatňovat tzv. německý model akciové společnosti, což znamená, že členy představenstva volí a odvolává dozorčí rada. Principem tohoto modelu je zejména to, že je v jeho rámci uplatňována tendence k prohloubení kontroly představenstva tím, že jsou zvyšovány kontrolní pravomoci dozorčí rady. Dozorčí rada tím nabývá na významnosti, a je brán větší zřetel na její volbu i její význam v dané společnosti (businessinfo.cz, [online]).

Dozorčí rada, která se skládá ze tří členů, na počátku zvolila za členy představenstva Ing. Josefa Rezka, Ing. Josefa Synka a Ing. Marii Řihánkovou. Všichni tři členové představenstva ve společnosti působí od jejích počátků a jsou její nedílnou součástí. Členové představenstva si mezi sebou musí zvolit předsedu, stal se jím Ing. Josef Rezek, samotný zakladatel společnosti.

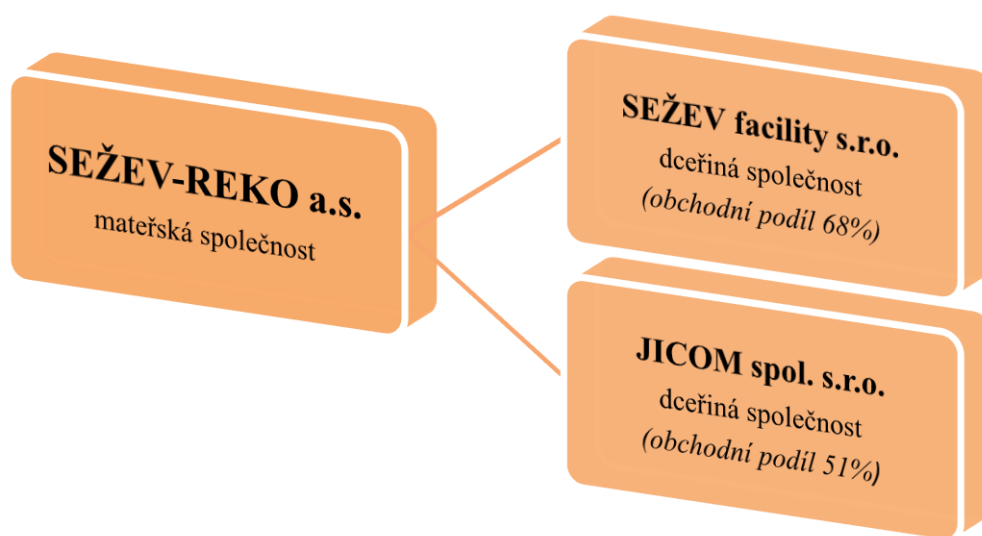
3.3.1 Dceřiné společnosti

Významným milníkem v historii společnosti bylo vytvoření dceřiných společností. V roce 2006 proběhl kapitálový vstup do již existující společnosti JICOM, spol. s.r.o. Společnost JICOM, spol. s.r.o. se zabývá opravami a rekonstrukcí technologických zařízení, osvětlení a kabeláží pro správu železniční a dopravní cesty, s.o. a České dráhy, a.s. V civilním sektoru je využívání zkušeností z dráhy a společnost působí v oblasti veřejného osvětlení, trafostanic, rozvodů a kabeláží. Tuto svou činnost vykonává po celém území České republiky jako komplexní práci, tedy od samotného projektu k dodávkám a realizaci až k uvedení do provozu. Společnost má své sídlo v Brně, ale veškeré výrobní, montážní a technické zázemí má ve své provozovně v Tišnově. V současné době společnost SEŽEV-REKO a.s. vlastní 51 procent podílu firmy JICOM, spol. s.r.o.

Společnost JICOM, spol. s.r.o. ale není jedinou dceřinou společností. V roce 2010 byla jako dceřiná společnost založena společnost SEŽEV facility s.r.o. se sídlem v Brně.

Společnost se zabývá zejména správou, ostrahou a úklidem objektů. V současné době vlastní společnost SEŽEV-REKO a.s. 68 procentní podíl ve společnosti SEŽEV facility s.r.o.

Obě dceřiné společnosti vykazující vzrůstající tendence expanze a i do budoucna se předpokládá jejich další rozvoj.



Obrázek 5: Schéma vztahů společnosti
(Zdroj: Výroční zprávy společnosti, 2009-2015)

3.3.2 Novodobá historie

Základním dlouhodobým cílem společnosti SEŽEV-REKO je zdravá a stabilní ekonomika s jasným obchodním a provozním cílem. Odpovědné vyhodnocování podnikatelských rizik zajistí do budoucna zdravý organický růst společnosti, růst postavený na českém kapitálu bez zahraniční účasti.

Společnost a její zaměstnanci jsou hrdí na svou dnes již více jak dvacetiletou historii, jednoznačně vnímají výsledky své dosavadní práce jako zavazující do budoucna, zavazující vůči obchodním partnerům, zákazníkům a zaměstnancům společnosti. Řada

úspěšně realizovaných staveb v minulých letech je dokladem odpovědného přístupu, zvládnutí technologie a kvalitně odvedené práce.

3.4 Předmět činnosti společnosti

Zde je na místě blíže představit oblast stavebnictví, kterou společnost svou činností zahrnuje.

Železnice, umělé železniční stavby

Primární činností společnost SEŽEV-REKO a.s. jsou železniční stavby se zaměřením na železniční vršek a železniční spodek a umělé železniční stavby. Jednotlivé projekty jsou prováděny různými středisky, dle místa realizace projektu. Střediska pracují samostatně, a na vlastní odpovědnost za výsledky střediska, ale současně samozřejmě dochází ke spolupráci mezi středisky navzájem a také ke spolupráci s vedením společnosti. Tato činnost je prováděna po celém území České republiky, ale jednotné sídlo je na základně MTZ na ulici Vídeňská v Brně.

Oblast působení stavebních jednotek zahrnuje zejména:

- provádění staveb a zařízení stavenišť,
- komplexní výstavba a rekonstrukce železničního a tramvajového svršku a spodku,
- údržba železničních tratí a umělých staveb,
- zemní práce a sanace,
- odvodnění tratí a stanic,
- ochrana drážního tělesa,
- komplexní práce na pražcovém podloží a kolejovém loži,
- výstavba, údržba a rekonstrukce koleje a výhybek,
- výstavba a údržba přejezdů a přechodů,

- výstavba nástupišť, ramp, zarážedel, účelových komunikací a zpevněných ploch,
- výstavba oplocení, kanalizací a protihlukových stěn,
- výstavba chrániček a kolektorů,
- sanace inženýrských objektů a podloží kolejí,
- zařízení tratí a traťových značek včetně informačního systému ve stanici a jejich vybavení mobiliárem (sezev-reko.cz, [online]).

Všichni, kdo se aktivně podílejí na prováděných činnostech nebo jakýmkoliv způsobem při těchto činnostech spolupracují se střediskem železničních staveb, musí splňovat požadavky:

- dle Zákona č. 266/1994, Zákon o drahách, dle vyhlášky č.100/1995 Sb., Řád určených technických zařízení, vyhlášky č. 101/1995 Sb., kterou se vydává Řád pro zdravotní a odbornou způsobilost při provozování dráhy a drážní dopravy a Vyhlášky č.50/1978 Sb. o odborné způsobilosti v elektrotechnice.
- Vedoucí pracovníci včetně mistrů jsou držiteli odborné zkoušky ve smyslu Směrnice SŽDC č. 50, F-01 , Vedoucí prací na železničním svršku a spodku a F- 02, Vedoucí prací na železničních mostech, mostům podobných objektech a tunelech.
- Všichni zaměstnanci jsou držiteli Průkazu ke vstupu do provozované železniční dopravní cesty a splňují odbornou, zdravotní a jinou způsobilost, dle výše uvedených předpisů k vedení prací a vyvíjení pracovní činnosti na drahách provozovaných SŽDC, s.o. (sezev-reko.cz, [online]).

Drážní doprava

Drážní dopravy využívá společnost SEŽEV-REKO a.s. k příležitostné neveřejné přepravě zejména věcí stavebního charakteru a dalších prostředků souvisejících s rekonstrukcí a úpravou tratí. K provozování drážní dopravy má společnost platnou Licenci k provozování drážní dopravy evidenční číslo L/1997/0811, Osvědčení dopravce

ev. č. OSD/2008/047 ze dne 17.6.2008 vydané Drážním úřadem, na základě Smlouvy číslo 231/08 ze dne 26.6.2008 O provozování drážní dopravy na železniční dopravní cestě celostátní dráhy a regionálních drah ve vlastnictví České republiky uzavřené se Správou železniční dopravní cesty, s.o. a Smlouvy o provozování drážní dopravy na drahách celostátních a regionálních ve vlastnictví Českých drah, a.s. (sezev-reko.cz, [online]).

Samozřejmostí je, že všichni řidiči jsou držiteli Průkazu způsobilosti k řízení drážních vozidel na dráze celostátní, regionální a vlečce a mají vykonanou odbornou zkoušku F- 11 „Obsluha drážního speciálního vozidla“ pro činnosti spojené s technickou obsluhou vozidla (sezev-reko.cz, [online]).

Využívána jsou k této přepravě speciální hnací vozidla (zkratka SHV), která plně odpovídají svým technickým staveb schválené způsobilosti. Osvědčení o technické způsobilosti vydává Drážní úřad. Jedná se například o vozidla MUV-69.2 a MUV 90 (motorový univerzální vozík s motorem Zetor) bez nárazníků, MV-79 (motorový vozík s motorem LIAZ) s nárazníky. A dále dvoucestná rypadla LIEBHERR, řada A 900 C ZW a přívěsné vozíky bez vlastního pohonu. Všechny motorové vozíky jsou osazeny hydraulickou rukou HIAB (sezev-reko.cz, [online]).

Doprava a mechanizace

Díky rychlému tempu růstu společnosti a s tím souvisejícím vzrůstajícím se počtem nových zakázek dochází i k rozvoji autodopravy. Stávající vozový i strojový park je průběžně nahrazován modernějšími zařízeními a dalšími speciálními stroji. Díky této pravidelné obměně může docházet i k rozvoji a rozšiřování nabízeného sortimentu služeb společnosti. V této fázi je důležité rovněž dbát na výběr a kvalitu stávajících i nových pracovníků, v tomto případě se jedná zejména o strojníky, řidiče a obsluhu mechanismů. Činnost střediska probíhá ve třech rovinách:

Provozní

Slouží k přímému nasazení strojů, mechanizace a vozidel na realizovaných stavbách firmy.

Jedná se především o tyto činnosti:

- *Provádění zemních prací.*
- *Přeprava nákladů.*
- *Práce zdvihacích zařízení.*
- *Přeprava osob.*

Část nabídky střediska je využívána také externími zákazníky. Jedná se především o služby při přepravě zboží a materiálu na vozidle IVECO s hydraulickou rukou.

Servisní

Zajišťuje servis, opravy, legislativu speciálních strojů i ostatních vozidel firmy a provozuje půjčovnu drobné mechanizace pro všechna střediska.

Obchodní

Středisko zabezpečuje obchodní činnost při nákupu vozidel a mechanizace celé firmy (sezev-reko.cz/doprava-a-mechanizace, [online]).

3.5 Významné zakázky

Následuje přehled několika objemově významnějších zakázek společnosti z posledních tří let, informace o jejich zadavateli, výše smluvního objemu a stručné nastínění realizace projektu.

2015

Rekonstrukce žst. Vlárský průmysk

Zadavatelem rekonstrukce byla Správa železniční a dopravní cesty a.s. (dále jen SŽDC a.s.) a smluvní objem byl 15,2 milionů Kč. Díky rekonstrukci bylo dosaženo zlepšení jízdních parametrů kolejí a došlo k odstranění špatného stavu železničního svršku. Rovněž došlo k úpravě železničního spodku pomocí zvýšení únosnosti zemní pláně, rekonstrukcí odvodnění a v oblasti přejezdu a výhybky č. 1 byla provedena sanace železničního spodku. Rekonstrukcí bylo dosaženo cílených zlepšení v rámci dopravy

osob a cestující se dočkali komfortnější přepravy na trati, a současně došlo ke zvýšení bezpečnosti dopravy (sezev-reko.cz, [online]).

Zajímavostí pro laické okolí je, že v případě tohoto projektu muselo dojít ke zbudování ochranných gabionů pro úkryt chráněných užovek stromových, které se v bezprostřední blízkosti stavby dlouhodobě zdržují. Zde lze spatřit druhou, lidskou stránku projektu a filozofie společnosti.



Obrázek 6: Gabiony pro úkryt užovek stromových
(Zdroj: sezev-reko.cz, [online])

Rekonstrukce koleje č. 1 a 2 Sklenné nad Oslavou – Ostrov nad Oslavou

Zadavatelem byla společnost SUBTERRA a.s., smluvní objem zakázky byl ve výši 53,1 milionů korun. Požadavkem zadavatele zakázky bylo zvýšení traťové rychlosti a rekonstrukce železničního svršku a spodku. Společnost SEŽEV-REKO, a.s. působila v tomto projektu jako subdodavatel firmy SUBTERRA a.s. prováděla v rámci této stavby rekonstrukci železničního spodku a nástupiště v zastávce Laštovičky. Práce na stavbě byly velmi náročné z důvodu těžkého přístupu na stavbu a nepřízně počasí. Realizací projektu bylo dosaženo zvýšení traťové rychlosti na 120km/h, zajištění stability zemního tělesa.

Rekonstrukce přejezdové konstrukce v km 6,006 (P7179) trati Brno hl.n. – Přerov

Zadavatelem projektu byla SŽDC a.s., smluvní objem stanoven ve výši 17,8 milionů Kč. I v rámci tohoto projektu působila společnost jako subdodavatel jiné společnosti, konkrétně AK signal Brno a.s. Cílem projektu bylo provést výstavbu nového přejezdového zabezpečovacího zařízení včetně elektrické přípojky NN a provedení rekonstrukce železničního propustku v km 6,172 a železničního svršku a spodku přejezdové konstrukce v km 6,006 z důvodu zhoršeného technického stavu. Rekonstrukcí bylo dosaženo zvýšení bezpečnosti na železničním přejezdu a zajištěna stabilita geometrické polohy koleje.

2014

TSO kolejí u TO Vyškov a TO Maloměřice

Zadavatelem stavby byla SŽDC a.s. a smluvní objem byl ve výši 21,3 milionů Kč. K realizaci rekonstrukce došlo z důvodu stáří kolejí, což ohrožovalo bezpečnost železničního provozu. V žst. Brno – Maloměřice se jednalo o rekonstrukci 1 150 m kolejí a v žst. Vyškov na Moravě byly zrekonstruovány koleje č. 2 a 3 v délce 900 m. Koleje po rekonstrukci nyní odpovídají aktuálně platným předpisům a díky nim je zajištěn bezpečný provoz vlakové dopravy na trati.



Obrázek 7: Celkový pohled na zrekonstruované koleje
(Zdroj: sezev-reko.cz, [online])

Revitalizace trati České Budějovice – Volary

Objednatelům revitalizace trati byla AŽD Praha s.r.o. (Automatizace železniční dopravy), smluvní objem zakázky byl 82,2 mil. Kč. Cílem bylo vyřešení stávajícího stavu infrastruktury tak, aby došlo ke zvýšení cestovní rychlosti, zkrácení jízdních dob a přepravních časů. Aby mohlo dojít k vyřešení této situace, byla nezbytná změna stávajícího organizování dopravy. Bylo zřízeno dispečerské pracoviště v žst. Kájov, podél celé tratě byl položen nový traťový a optický kabel, zabezpečovací a sdělovací kabel, proběhly kolejové úpravy a bylo přistoupeno i k výstavbě nových nástupišť.

Oprava koleje Brno hl. n. - odbočka Černovice

Objednatelům rekonstrukce byla SŽDC, s.o. a smluvní objem zakázky byl ve výši 10,8 milionů korun. Stěžejním úkonem bylo nahrazení opotřebovaných kolejnic a starých dřevěných pražců a jejich výměna za betonové pražce B91. Stavební práce v tomto případě stěžoval úzký prostor na mostech, a proto bylo nutné štěrkové lože dokonce odbagrovat. Rekonstrukcí bylo dosaženo stabilizace geometrické polohy koleje a prodloužení provozuschopnosti tratě o několik desítek let.

2013

- Oprava výhybek v žst. Horní Cerekev.
- Oprava mostu v km 155,892 trati Brno – Česká Třebová v ulici Křenová.
- Oprava koleje na trati Kostelec – Slavonice od km 7,830–8,590 a od km 14,84– 16,450.

3.6 Odběratelsko-dodavatelské vztahy a proces realizace zakázky

Společnost SEŽEV-REKO a.s. se působí v oblasti stavebnictví a zabývá se zejména realizací stavebních děl, jejich rekonstrukcí a opravami železničního svršku a spodku. Realizace jednotlivých zakázek ale vždy zahrnuje více činností nebo oblastí, které je nutné v rámci jedné zakázky obsáhnout, a proto je třeba **spolupracovat s jinými dodavateli**.

Společnost je stavebním, nikoliv výrobním podnikem, a proto musí veškerý materiál potřebný ke své činnosti poptávat a nakupovat u svých dodavatelů. Jedná se například o štěrk, písek, kamenivo, betonové směsi nebo například kolejnice, výhybky, kolejnicová upevňovací prvky, pražce aj. Mezi významnější dodavatele těchto materiálů patří například Českomoravský štěrk a.s., Kámen Zbraslav a.s., Frischbeton s.r.o., Třinecké železářny a.s., DT- výhybkárna a strojírna a.s. a spousta dalších. Navázat spolupráci s dodavateli je nutné i v případě činností, které neobsáhne společnost svou činností sama jako je například stavba mostů a propustků, kde využívá kooperace se společností FIRESTA – Fišer, rekonstrukce, stavby a.s., výrobou a instalací sdělovacího a zabezpečovacího zařízení se zabývá společnost AK Signal a.s. a dodávku a montáž veškerých elektrotechnických zařízení a elektroinstalací zajišťuje pro společnost SEŽEV-REKO a.s. dceřiná společnost JICOM, spol. s.r.o. apod.

Co se týká **obchodu se zahraničím**, tak to vystupuje pouze v roli dodavatele materiálu. Materiál od zahraničních společností je odebírám spíše výjimečně a ještě se tak děje většinou skrze jejich místní pobočky se sídlem v České republice. Proto tato oblast nebude podrobněji rozváděna.

Proces **realizace zakázky** od samotné výzvy k předložení nabídky až po její formální předání a ukončení je velmi dlouhý. Stručně jej však lze shrnout do několika fází a bodů. Společnosti přijde výzva k podání nabídky na realizaci veřejné (nejčastěji) zakázky s požadavky, které musí nabídky zahrnovat a splňovat. V této fázi společnost objektivně zváží, zda bude mít dostupnou potřebnou kapacitu v čase realizace zakázky. Pokud dojde k závěru, že má volnou kapacitu, zareaguje na výzvu tak, že podá nabídku. Tato nabídka musí obsahovat mimo předloženého rozpočtu také všechna potřebná povolení, osvědčení, prohlášení, certifikáty, reference apod. tak, aby mohla být zařazena do výběrového řízení. Pokud je vybrána nabídka jako vítězná, pak společnost vystupuje jako hlavní zhotovitel stavby nebo může vystupovat v rámci sdružení. Do sdružení s jinými podniky společnost vstupuje, pokud sama není schopná zajistit zadavatelem požadovaný minimální objem prací realizovaný vlastní kapacitou podniku (př. SŽDC s.o. požaduje většinou 70 % z ceny objemu veškerých prací). Pokud nesplňuje tuto kapacitní podmínku, pak ještě před samotným podáním nabídky do výběrového řízení musí tuto smlouvu uzavřít (v rámci sdružení působí jako hlavní dodavatel).

Mimo to může společnost uzavřít tzv. Rámcovou smlouvu, která představuje zjednodušeně řečeno jakýsi běžný „servis“, kdy podnik dostane poptávku a předloží jednotkové ceny položek. Jedná se o práce menších objemů a uzavření této smlouvy předchází klasické výběrové řízení. Teprve poté dostává společnost na základě této rámcové smlouvy poptávky od správců jednotlivých úseků tratí na požadované práce.

3.7 Předpokládaný vývoj činnosti společnosti

Společnost má v plánu i nadále soustředit svou pozornost zejména na oblast dopravního stavitelství po celém území České republiky ze svého centra, které se nachází v Brně. Nezměněným cílem je i nadále upevňovat a podporovat svou stabilní pozici na trhu, které dosáhla zejména kvalitou své odvedené práce, profesionalitou a zodpovědností.

Společnost si zakládá na kvalitních pracovnících a všemožně podporuje jejich loajalitu vůči svému zaměstnavateli, klade důraz na vzdělávání, bezpečnost práce a dodržovány jsou všechny bezpečnosti a vnitřní normy a směrnice.

V konkurenčním boji bude společnost i nadále užívat jako hlavní zbraň férovou cenovou politiku a individuální přístup k zákazníkovi tak, aby mu mohla vyjít s realizací jeho požadavků maximálně vstříc.

Očekává se rovněž rozvoj obou dceřiných společností SEŽEV-REKO a.s. Očekává se pozitivní vývoj obou společností díky získávání nových zakázek, s tím souvisejícím nárůstem obrátu a do budoucna se počítá rovněž s rozšířením činností obou dceřiných společností.

3.8 Hospodářská situace

Pomocí analýzy vybraných položek Rozvahy a Výkazu zisku a ztrát za léta 2009–2015 bude nastíněna ekonomická situace společnosti SEŽEV-REKO a.s. a její vývoj v čase.

Společnost SEŽEV-REKO a.s. účtuje v **hospodářském roce**, který začíná vždy od začátku sedmého měsíce v daném roce. Pro zjednodušení bude v celé práci nadále uváděn hospodářský rok 2009–2010 zkráceně jako rok 2010, 2010–2011 jako rok 2011 atd.

Položky rozvahy

Tabulka 3: Hospodářská situace společnosti v letech 2009–2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
krátkodobé pohledávky (v tis. Kč)	222 243	108 309	55 763	85 204	116 359	197 464
krátkodobé závazky (v tis. Kč)	179 126	87 528	68 584	49 379	97 152	52 107
DHM (v tis. Kč)	38 931	34 240	30 890	26 911	28 236	39 523
zásoby (v tis. Kč)	45 123	59 367	80 763	51 378	50 832	51 817
bankovní úvěry (v tis. Kč)	40 000	20 000	10 000	15 000	5 000	20 000
vlastní kapitál (v tis. Kč)	117 678	122 878	122 150	131 405	139 630	164 896

(Zdroj: zpracováno dle Výročních zpráv SEŽEV-REKO a.s. 2009 – 2015)

V rámci pasiv z rozvahy je zajímavým ukazatelem položka **bankovní úvěry**, kde vidíme při srovnání jednotlivých let výraznější výkyvy oběma směry. Tento pohyb byl způsoben investicemi a vývojem nových technologií a postupů. Společnost má otevřený krátkodobý revolvingový úvěr, který se každý měsíc automaticky splácí a znovu čerpá. Úvěry společnosti jsou jištěny zástavním právem k nemovitostem ve vlastnictví společnosti a pohledávkám společnosti.

Položka **krátkodobých pohledávek** v průběhu času kolísá oběma směry. Pohyb směrem nahoru je způsoben růstem zakázek. Zatímco **dlouhodobý hmotný majetek** i výše **zásob** kolísají ve sledovaném období kolem stejných úrovní. Nepatrný nárůst v případě DHM lze vidět v posledním sledovaném období a tento byl způsoben nákupem silniční a drážní techniky.

V případě krátkodobých závazků společnosti SEŽEV-REKO a.s. dochází ve sledovaném období k poklesu. Pouze v hospodářském roce 2013/2014 byl zaznamenán růst závazků, který byl způsoben růstem nových zakázek, případně bankovním úvěrem.

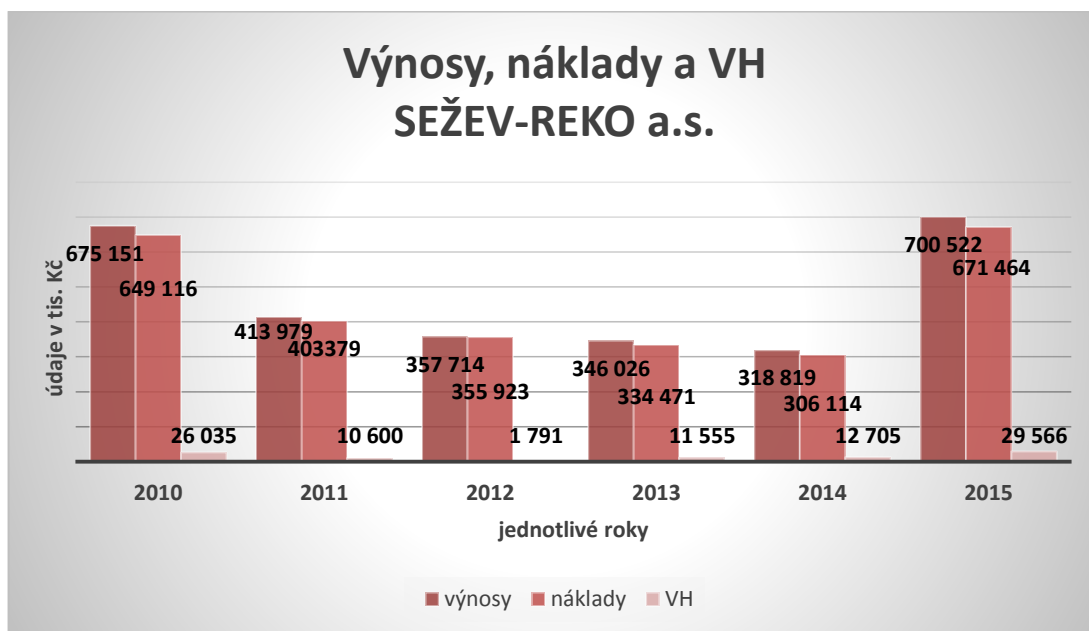
Položka **vlastní kapitál** v průběhu sledovaného období pomalu roste, což je způsobeno každoročním růstem výsledku hospodaření společnosti a nerozděleného zisku minulých let.

Výkaz zisku a ztráty

Tabulka 4: Tabulka výnosů, nákladů a VH společnosti v letech 2009–2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
výnosy (v tis. Kč)	675 151	413 979	357 714	346 026	318 819	700 522
náklady (v tis. Kč)	649 116	403 379	355 923	334 471	306 114	671 464
VH (v tis. Kč)	26 035	10 600	1 791	11 555	12 705	29 566

(Zpracováno dle: Výročních zpráv SEŽEV-REKO a.s. 2009–2015)



Graf 1: Výnosy, náklady a VH
(Zpracováno dle: Výročních zpráv SEŽEV-REKO a.s. 2009–2015)

Nejvyšší a současně srovnatelné úrovni dosáhl **výsledek hospodaření** v prvním a posledním ze sledovaného období. Nejnižší úroveň výsledku hospodaření lze vidět v roce 2011. Do tohoto období výsledek hospodaření klesal, od tohoto období naopak stoupá, až se dostal na stejnou úroveň jako v roce 2009/2010.

Klesající výsledek hospodaření lze stále ještě přikládat následkům a doznívání hospodářské krize, která se dotkla všech, a došlo k rapidnímu úbytku zakázek. Naopak v dalších letech se společnost postupně vzpamatovává a od roku 2012 dochází k prudkému vzestupu výsledku hospodaření díky novým zakázkám, které byly mimo jiné vypsány i v rámci dotací EU.

Do roku 2014 dochází v dosahovaných **výnosech** k postupnému ubývání směrem dolů, v roce 2014/2015 se objevuje prudký vzestup výnosů. Tento nárůst byl způsoben právě přílivem nových zakázek pro společnost.

Oproti tomu v případě nákladů lze sledovat také klesající trend jako u výnosů a stejně tak v roce 2014/2015 dochází k prudkému vzestupu **nákladů** na více, než dvojnásobek, který byl způsoben velkým množstvím nových zakázek a s tím především souvisejícími náklady na využití nových technologií a vývoj.

Tempo růstu (resp. poklesu) nákladů a výnosů se pohybuje na obdobné úrovni, stejně tak jako jednotlivé hodnoty nákladů a výnosů ve sledovaných letech se pohybují na podobné úrovni.

3.9 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je kombinovaná se střední členitostí, a vychází z potřeb dané společnosti a jeho fungování. Je nutné, aby z organizační struktury společnosti bylo zřejmé, kdo je komu podřízen a komu se zodpovídá.

Organizační struktura je přehledná a všechny vztahy, které v organizaci fungují, jsou v ní přehledně zobrazeny. Písmena THP značí technicko–hospodářského pracovníka, písmeno D dělnickou profesi, písmeno M představuje manažerskou (vedoucí) pozici ve společnosti a zkratka ACT potom znamená Autocentrum Třešť (oddělené středisko v Třešti).

Organizační schéma je součástí přílohy č.1.

3.9.1 Současné složení zaměstnanců dle vztahu nadřízenosti

Předseda představenstva – 1. člen představenstva, 2. člen představenstva, obchodní ředitel, personalista.

1. člen představenstva – mzdová účetní, účetní a asistentka, firemní recepční a asistentka.

2. člen představenstva – asistent 2. člena představenstva, manažer dopravních staveb, manažer přípravy výroby.

Obchodní ředitel – referent přípravy zakázek, referent obchodního oddělení a vedoucí servisních služeb ACT – ten má pod sebou další pracovníky.

Manažer dopravních staveb – tři stavbyvedoucí, kteří mají na starosti další pracovníky.

Manažer přípravy výroby – vedoucí MTZ, materiálová účetní, technik IMS a BOZP, dopravní dispečer, přípraváři výroby.

Tabulka 5: Rozložení pracovníků dle podřízenosti v rámci organizační struktury

Úsek	Pracovníci		
	M	THP	D
předseda představenstva	1	1	x
1. člen představenstva	x	3	x
2. člen představenstva	2	1	x
obchodní ředitel	1	3	6
manažer dopravních staveb	9	x	60
manažer přípravy výroby	1	6	10

(Zdroj: komunikace s vedením společnosti, 2016)

3.9.2 Orgány společnosti

- dozorčí rada

Tabulka 6: Dozorčí rada

Funkce	Jméno	Den vzniku členství
předseda dozorčí rady	JUDr. Jiří Švec	1.1.2013
člen	Miroslav Válek	7.1.2015
člen	Jan Rezek	1.11.2010

(Zpracováno dle: komunikace s vedením SEŽEV-REKO a.s., 2016)

- představenstvo

Tabulka 7: Představenstvo

Funkce	Jméno	Den vzniku členství
předseda	Ing. Josef Rezek	31.12.2011
1. člen představenstva	Ing. Marie Řihánková	31.12.2011
2. člen představenstva	Ing. Josef Synek	31.12.2011

(Zpracováno dle: komunikace s vedením SEŽEV-REKO a.s., 2016)

- management

Tabulka 8: Management

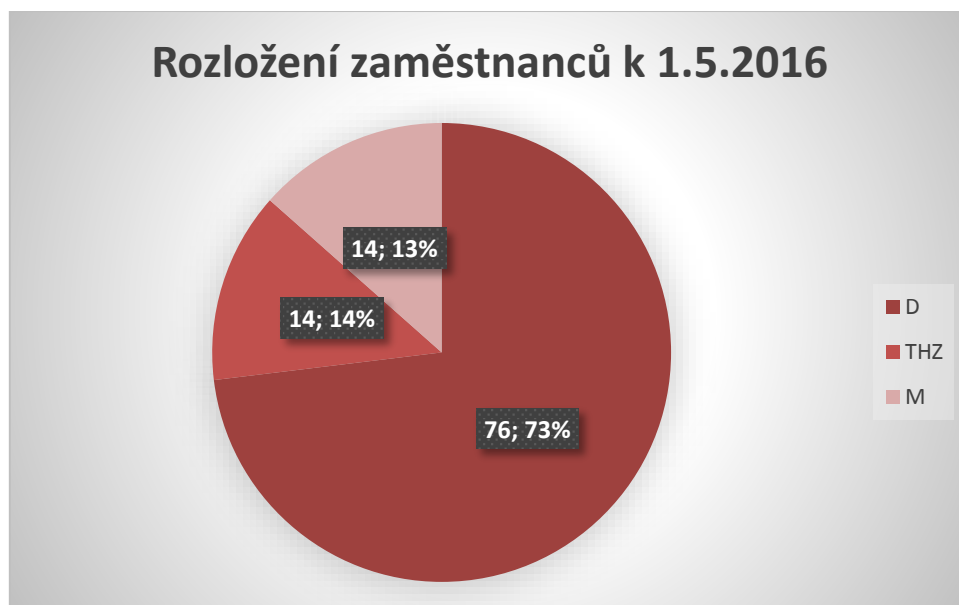
Funkce	Jméno
obchodní ředitel	Mgr. Milan Janoušek
personalistka	Hana Poláková
stavbyvedoucí	Zdeněk Kuba Vladimír Vilimovský Michal Kos
vedoucí MTZ	Miroslav Válek
vedoucí servisních služeb ACT	Michal Hofbauer
manažer dopravních staveb	Martin Pliška
manažer přípravy výroby	Ing. Petr Kožnar

(Zpracováno dle: komunikace s vedením SEŽEV-REKO a.s.)

3.9.3 Rozložení zaměstnanců dle klasifikace ČSÚ

Společnost řadí své zaměstnance dle klasifikace Českého statistického úřadu (CZ ISCO–08). Dle této klasifikace jsou zaměstnanci členěni na technicko–hospodářské zaměstnance (THZ) a dělnické pracovníky (D).

Mimo tuto klasifikaci vystupují zaměstnanci na manažerských (vedoucích) pozicích, kteří jsou počítáni mimo kategorii THP.



Graf 2: Struktura zaměstnanců
(Zpracováno dle: komunikace s vedením SEŽEV-REKO a.s. 2016)

Z grafu lze vyčíst, že k 1.5.2016 bylo ve společnosti 14 technicko–hospodářských pracovníků, 76 dělnických pracovníků a 14 pracovníků na vedoucích postech.

3.10 Personální vývoj společnosti

Počet zaměstnanců společnosti se v průběhu let mění. Zatímco v roce 2011 byl počet zaměstnanců celkem 111, o rok později v roce 2012 to bylo již jen 102 zaměstnanců. K poměrně výraznému poklesu došlo v roce 2013, kdy počet zaměstnanců klesl na prozatím nejnižší počet ve sledovaném období – pouhých 84 zaměstnanců, což je meziroční pokles o 17,65 %. Teprve v následujících letech 2014 a 2015 došlo opět k vzestupu a stabilizaci počtu zaměstnanců. Následuje grafické vyjádření trendu fluktuace zaměstnanců v jednotlivých letech sledovaného období.



Graf 3: Počet zaměstnanců společnosti v letech 2011–2015
(Zdroj: komunikace s vedením společnosti, 2016)

Z grafu lze vyčíst, že v jednotlivých letech dochází k pohybu zaměstnanců oběma směry. K větší či menší fluktuaci dochází neustále; bylo zjištěno, že **přirozená míra fluktuace** se pohybuje mezi 5 – 7 % (csu.cz, [online]).

Například výsledky HR Monitoru ukazují, že **průměrná míra fluktuace** zaměstnanců u společností s více než 100 zaměstnanci v roce 2012 byla 11,5 % (HR Monitor, [online]).

Dle jednoduchého výpočtu, kde **míra fluktuace = počet ukončených PPV/ průměrný počet zaměstnanců**, lze přijít k závěru, že v roce 2011 byla fluktuace 14,4 %, v roce 2012 byla 15,69 %, v roce 2013 se jednalo o 21,43 %, v roce 2014 o 23,71 % a v roce 2015 byla fluktuace 15,15 %.

Z uvedeného lze tedy říci, že fluktuace zaměstnanců ve společnosti ve sledovaných letech 2011–2015 je zcela jistě **nad přirozenou mírou**, a dokonce je i znatelně vyšší, než průměrná míra fluktuace v ČR v posledních letech. Na druhou stranu je třeba říci, že oblast stavebnictví je specifickou oblastí, kdy dochází i k sezónním a jiným výkyvům, které mohou mít na fluktuaci pracovníků nemalý vliv.

Před samotným řešením následků fluktuace je třeba mít na paměti, že je třeba v první řadě zjistit a **objasnit příčiny**, které vedou k odlivu nebo naopak přílivu zaměstnanců do společnosti. Nejdříve je třeba zjistit, zda k pohybu dochází z interních nebo vlivem vnějších faktorů, tedy zda se jedná o překážku či problém na straně zaměstnavatele, a ten má na tuto vliv, anebo se jedná o vnější faktory.

Mezi **vnější faktory**, které společnost nemůže ovlivnit, lze zařadit například osobní důvody zaměstnance jako je stěhování, nemoc v rodině, atraktivnější alternativa ke stávajícímu zaměstnání (nemusí se jednat pouze o finanční ohodnocení) aj. (KOUBEK, 2000; NOVÝ, 2006.)

Míra **fluktuace** zaměstnanců do značné míry ovlivňuje chod celé společnosti. V případě, že se nejedná o mimopodnikové faktory, které podnik nemůže ovlivnit, pak je na místě tyto faktory odchodu pracovníků zkoumat a předcházet jim. Problém pro společnost nastává ve chvíli, kdy je míra fluktuace vysoká, a současně začínají odcházet vysoce kvalifikovaní pracovníci s dlouholetými zkušenostmi. To automaticky znamená pro společnost vynaložení nemalých nákladů na hledání nového zaměstnance, jeho zaškolení a další administrativní úkony, které pro společnost představují velkou časovou a s tím související finanční ztrátu a neočekávané náklady, které zpětně snižují hospodářský výsledek společnosti.

Odchod pracovníků s dlouholetými zkušenostmi ale naštěstí není problémem společnosti SEŽEV-REKO a.s., k fluktuaci dochází zejména mezi mladšími pracovníky, kteří ve společnosti pracují spíše kratší dobu.

Z následující tabulky lze vyčíst, jakým způsobem byly ukončeny pracovní poměry odešlých zaměstnanců ve sledovaném období.

Tabulka 9: Ukončené pracovní poměry 2011–2015

důvod ukončení PP	2011	2012	2013	2014	2015
dohoda	11	12	16	10	7
výpověď ze strany zaměstnavatele	2	2	2	0	0
výpověď ze strany zaměstnance	1	0	0	1	0
okamžité zrušení ze strany zaměstnavatele	1	0	0	1	0
ve zkušební době ze strany zaměstnavatele	1	0	0	8	1
ve zkušební době ze strany zaměstnance	0	0	0	2	3
uplynutím sjednané doby	0	1	0	1	4
úmrťm	0	1	0	0	0
celkem ukončených PP	16	16	18	23	15

(Zdroj: vlastní zpracování)

K nejvíce ukončení pracovních poměrů došlo v roce 2014, kdy je řeč o 23 ukončených pracovních poměrech a míra fluktuace je kvůli tomu v tomto roce na více, než 23 %.

Bohudík pouze v jednom případě ze všech sledovaných let došlo k ukončení pracovního poměru úmrťm pracovníka, v ostatních případech se jednalo o ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele či zaměstnance, případně dohodou obou stran.

Jen v 6 případech v celém sledovaném období došlo k ukončení pracovního poměru uplynutím sjednané doby, tzn. že pracovní poměr nebyl po uplynutí doby určité znovu sjednáván a v tomto případě již není nadále relevantní, které strana nestála o jeho další prodloužení.

Nejhojněji je mezi důvody ukončení pracovního poměru zastoupena dohoda obou stran na rozvázání pracovního poměru a to hned v 56 případech během sledovaného období pěti po sobě následujících let. Tento způsob ukončení pracovního poměru se zdá ve většině případů nejideálnější variantou pro obě zúčastněné strany.

Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců v kategorii D probíhá v rámci zákonem stanovených norem dle požadavků, které jsou vyžadovány pro výkon konkrétních pracovních činností. Jedná se o systém odborného vzdělávání, po jejímž absolvování konkrétní pracovníci obdrží certifikát či jiný dokument prokazující, že byli vyškoleni a mohou dané práce provádět. V kategorii THP nedochází k žádnému speciálnímu vzdělávání v rámci pracovní činnosti.

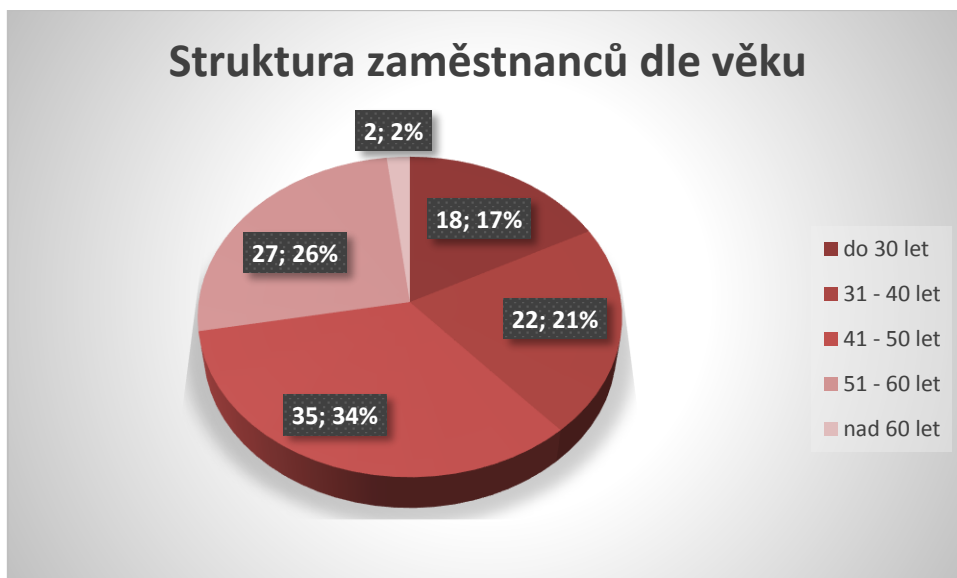
3.10.1 Analýza struktury zaměstnanců dle různých kritérií

Stav platný k 1.5.2016.



Graf 4: Muži vs. ženy
(Zpracováno dle: interní materiály společnosti SEŽEV-REKO a.s.)

Nevyváženost ve struktuře zaměstnanců podle pohlaví není v případě společnosti SEŽEV-REKO a.s. ničím překvapivým. Jelikož se jedná o organizaci působící ve stavebnictví, je pochopitelné, že v jeho řadách budou s velkou převahou převládat muži. V tomto případě je to ze 104 zaměstnanců (stav 2015) celých 94 mužů a pouhých 10 žen. Je na místě dodat, že všechny ženy, které ve společnosti pracují, jsou zaměstnány jako THP.



Graf 5: Věková struktura zaměstnanců společnosti
(Zpracováno dle: interní materiály společnosti SEŽEV-REKO a.s.)

Věkové složení zaměstnanců zcela koresponduje s již řečeným, tedy že si společnost zakládá na kvalifikovaných pracovnících s bohatými zkušenostmi, které člověk získá výlučně praxí v oboru. Z pohledu na graf lze tedy říci, že téměř dvě třetiny všech zaměstnanců jsou starší čtyřiceti let, pokud bychom se rozhodli vzít jako člověka s praxí od třiceti let výše, pak mluvíme již dokonce o více, než 80 % všech zaměstnanců společnosti.



Graf 6: Struktura zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání
(Zpracováno dle: interní materiály společnosti SEŽEV-REKO a.s.)

Z pohledu nejvyššího dosaženého vzdělání je nejméně zastoupena kategorie vysokoškolského vzdělání, což plně odpovídá charakteru provozovaných činností podnikem. Zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním (bez ohledu, zda se jedná o nižší či vyšší stupeň) působí jako THP v sídle společnosti. Stejnou měrou jako vysokoškolské je zastoupeno i základní vzdělání a zbylých více, než 80 % zaměstnanců má střední odborné vzdělání s maturitou nebo bez maturity.

3.10.2 Mzdové náklady

Tabulka 10: Mzdové náklady

	2011	2012	2013	2014	2015
průměrný počet zaměstnanců	120	109	109	109	102
mzdové náklady (v tis. Kč)	39 558	36 978	35 447	34 420	42 484
náklady na soc. a zdrav. pojištění (v tis. Kč)	13 377	12 711	12 193	11 994	14 843
sociální náklady (v tis. Kč)	818	736	753	697	715
průměrné roční náklady na jednoho zaměstnance (v tis. Kč)	448	463	444	432	569
průměrné měsíční náklady na jednoho zaměstnance (v tis. Kč)	37,3	38,6	37	36	47,4

(Zdroj: vlastní zpracování dle Výročních zpráv SEŽEV-REKO a.s.)

Hodnota průměrných nákladů na zaměstnance má, s výjimkou let 2013 a 2014 vzestupnou tendenci. V případě mzdových nákladů je tomu právě naopak, tyto mají sestupnou tendenci, až v roce 2015 dochází k prudšímu vzestupu, ačkoliv průměrný počet zaměstnanců se výrazně neměnil v porovnání s předchozím rokem.

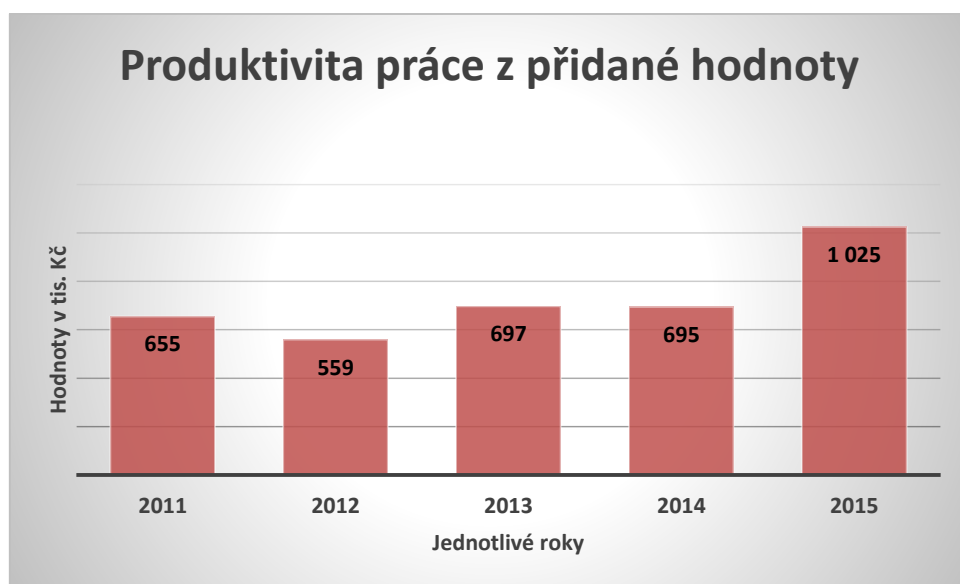
3.10.3 Produktivita práce

Produktivita práce znázorňuje objem vyprodukovaných hodnot připadajících na jednotku spotřebované práce za určité časové období. Ke zvyšování produktivity práce dochází v důsledku vyspělejších technologií a vyšší pracovní zručností. Jedná se o důležitý ukazatel, jehož sledování napomáhá dosahování strategických cílů společnosti.

Pro zhodnocení výkonnosti zaměstnanců lze využít řady ukazatelů, např. produktivita práce, mzdová produktivita práce, mzdová rentabilita zisková a podíl zisku na zaměstnance. Výsledné hodnoty těchto ukazatelů jsou znázorněny pomocí grafů.

Produktivitu práce lze **spočítat** jako:

- produktivita práce z přidané hodnoty = přidaná hodnota / počet zaměstnanců,
- mzdová produktivita z tržeb = tržby / mzdové náklady,
- mzdová rentabilita = HV za běžnou činnost / mzdové náklady,
- podíl zisku na zaměstnance = VH za běžnou činnost / počet zaměstnanců.



Graf 7: Produktivita práce z přidané hodnoty
(Zpracováno dle: Výročních zpráv společnosti SEŽEV-REKO a.s.)

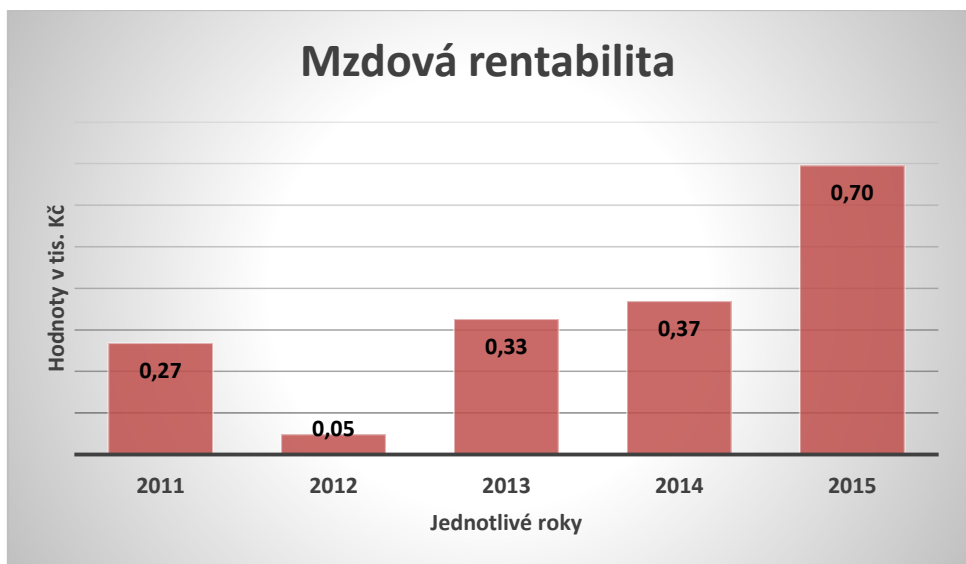
Produktivita práce z přidané hodnoty byla spočítána jako podíl přidané hodnoty a průměrného počtu zaměstnanců v jednotlivých letech. Pozitivní trend růstu produktivity práce může být zajištěn pomocí motivace zaměstnanců, lepší technologií, kvalitním

řízením v organizaci nebo ustavičným zlepšováním lidského kapitálu. Jak lze vidět z grafu, tempo růstu produktivity není vůbec stabilní, natož rostoucí. Pozitivním je však rozdíl na začátku sledovaného období a na jeho konci, kdy produktivita vzrostla o téměř 50 %.



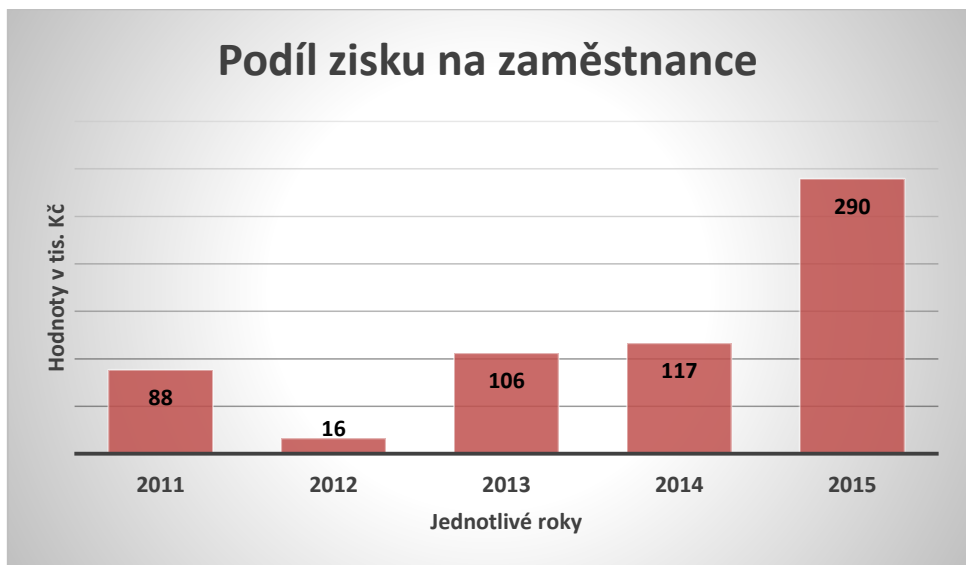
Graf 8: Mzdová produktivita z tržeb
(Zpracováno dle: Výročních zpráv společnosti SEŽEV-REKO a.s.)

Dalším z ukazatelů produktivity je mzdová produktivita z tržeb, která se počítá jako podíl tržeb z prodeje zboží, vlastních výrobků a služeb a mzdových nákladů. Ukazatel v průběhu sledovaného období nepatrně klesá do roku 2014, kdy dosahuje nejnižší hodnoty. V roce 2015 dosáhla hodnoty zatím nejvyšší, která současně výrazně převyšuje ostatní sledované roky, protože představuje téměř dvojnásobek roku 2014.



Graf 9: Mzdová rentabilita
(Zpracováno dle: Výročních zpráv společnosti SEŽEV-REKO a.s.)

Ukazatel mzdové rentability práce je výpočtem podílu výsledku hospodaření z běžné činnosti a mzdových nákladů společnosti. Tento ukazatel udává, jaká část z výsledku hospodaření připadá na 1 Kč mzdových nákladů. V roce 2015 dosahuje svého maxima, kdy se dostává na dvojnásobek předchozího roku. Výrazný pokles v roce 2012 byl způsoben výrazně nízkým VH za běžnou činnost oproti letům sledovaného období. Nízký výsledek hospodaření byl z důvodu nižších tržeb. Společnosti se v roce 2012 nepodařilo naplnit svůj záměr v plánovaném objemu, protože byl nedostatek zakázek.



Graf 10: Podíl zisku na zaměstnance
(Zpracováno dle: Výročních zpráv společnosti SEŽEV-REKO a.s.)

Posledním zkoumaným ukazatelem je podíl zisku na zaměstnance. Jedná se o podíl výsledku hospodaření za běžnou činnost a průměrného počtu pracovníků. Tento ukazatel vyjadřuje, jak velký podíl výsledku hospodaření připadá na jednoho zaměstnance. Stejně jako v případě ukazatele mzdové rentability zde vidíme podobný rostoucí trend. Výjimku tvoří opět rok 2012, kdy došlo k výraznému poklesu z důvodu nízkého hospodářského výsledku. Nízký výsledek hospodaření byl z důvodu nižších tržeb. Společnosti se v roce 2012 nepodařilo naplnit svůj záměr v plánovaném objemu, protože byl nedostatek zakázek.

3.11 Současný systém hodnocení a odměňování ve společnosti SEŽEV-REKO a.s. (interní dokumenty společnosti, 2016)

Formální systém **hodnocení zaměstnanců** ve společnosti SEŽEV-REKO a.s. není zaveden. K hodnocení pracovního výkonu dochází pouze na neformální úrovni a zcela závisí na vůli nadřízeného, jestli hodnocení na svém oddělení provádí či nikoliv. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, k hodnocení pracovního výkonu dochází v minimálním procentu případů, a pokud, tak se tak děje velmi sporadicky. Na straně druhé z dotazníkového šetření vyplynulo, že větší množství respondentů motivuje k podávání lepšího pracovního výkonu slovní pochvala nebo uznání. Z této informace vyplývá, že zavedením formálního hodnocení by mohlo být docíleno vyšší motivovanosti zaměstnanců. Motivovalo by je vědomí, že je jejich pracovní výkon sledován a vyhodnocován a v určitém časovém intervalu dojde k formálnímu shrnutí jeho výsledků a mohou tedy být pochváleni či jim být přiznány zásluhy na podnikových výsledcích.

Současný **systém odměňování** zaměstnanců společnosti SEŽEV-REKO a.s. je upraven vnitřním mzdovým předpisem, který si vedení společnosti nepřeje zveřejňovat. Systém odměňování však bude obecně nastíněn tak, aby bylo možné chápat souvislosti a vzájemné vztahy v tomto systému. Součástí systému odměňování je dále ještě prémiový řád.

Prémiový řád je přílohou k vydanému vnitřnímu mzdovému předpisu a stanovuje pravidla pro přidělování pohyblivé složky mzdy – prémie. Pohyblivá složka mzdy slouží zaměstnavateli k dosažení vyšší motivace u zaměstnanců, a s tím související vyšší kvality odvedené práce a to na všech stupních řízení společnosti. Stanovení výše prémie pro konkrétní zaměstnance je výsadní pravomocí vedoucích zaměstnanců, a dochází k němu dle stanovených kritérií, např. stanovení produktivity, stanovení kvality, osobní hodnocení zaměstnanců aj.

Pro potřeby mzdových účelů jsou zaměstnanci společnosti rozděleni na:

- dělnické pozice kategorie „železniční a dopravní stavby“,
- dělnické pozice „autocentrum Třešť“,
- technicko–hospodářské pracovníky.

Všichni zaměstnanci, bez ohledu na jejich zařazení, jsou odměňováni za odvedenou práci **základní měsíční mzdou**. Tento princip odměňování platí jak pro THP, tak dělnické profese, s tím rozdílem, že u dělnických profesí je tato základní měsíční mzda nazývána jako mzdový tarif.

Kategorie THP

THP zaměstnanci společnosti jsou odměňováni základní mzdou, kterou dostávají v pravidelných měsíčních intervalech zpětně za odvedenou práci. K této základní složce mzdy mohou dále obdržet pohyblivou část mzdy tzv. prémie. Celková výše dosažitelné prémie u zaměstnanců v administrativě (THP) je rozdělena na dvě části:

- výlučná pravomoc vedoucího – dochází k ní na základě ohodnocení pracovního výkonu,
- kritériální ukazatele – loajalita vůči společnosti, osobní aktivita, odborná úroveň, kvalita odváděné práce, aj.

V pracovní smlouvě, resp. mzdovém výměru (dodatek k pracovní smlouvě) není předem stanovena maximální výše prémie částkou, ale procentuálně. Ve většině případů se v pracovních smlouvách uvede, že pohyblivá část mzdy může být vyplacena například

až do výše 60% základní složky mzdy. Stejně tak ale nemusí dojít k jejímu vyplacení vůbec, jedná se o **nenárokovou složku** mzdy, tzn. že na vyplacení této složky nevzniká zaměstnanci žádný právní nárok.

Dělnické pozice „železniční a dopravní stavby“

Dělnické pozice ve společnosti jsou odměňovány také základní mzdou, kterou dostávají zpětně za odvedenou práci v pravidelných měsíčních intervalech, a nazývá se **mzdový tarif**. Zaměstnanci z dělnických kategorií jsou dále rozděleni do **tarifních stupňů**, které jsou srozumitelně definovány z hlediska náplně a charakteristiky převážně vykonávané práce. O tom, do kterého tarifního stupně bude zaměstnanec zařazen, rozhoduje charakteristika práce, která byla sjednána při podpisu pracovní smlouvy a je v této smlouvě uvedena.

Zaměstnanec je zařazen do příslušného tarifního stupně podle toho, zda splňuje předpoklady a požadavky, které jsou třeba pro řádný výkon pracovních činností, které jsou zařazeny v tomto tarifním stupni. Pokud zaměstnanec dosahuje vyššího, než potřebného vzdělání, které je pro daný tarifní stupeň vyžadován, není k němu přihlíženo. Naopak, pokud zaměstnanec při výběrovém řízení nebo po nástupu do zaměstnání prokáže, že jeho znalosti, dovednosti a morální vlastnosti jsou na velmi dobré, resp. vysoké úrovni, může být zařazen do vyššího tarifního stupně i bez odpovídající předchozí praxe či dosaženého vzdělání.

Tarifních stupňů je v kategorii „železniční a dopravní stavby“ celkem 10. Následuje jejich výčet a charakteristika, kterou musí zaměstnanec splňovat, aby mohl být do příslušného stupně zařazen.

Tarifní stupeň 1 – základní vzdělání, není vyžadována předchozí praxe, vhodné pro absolventy.

Tarifní stupeň 2 – základní vzdělání, není vyžadována předchozí praxe; tarif pro zaměstnance v zácviku (ve zkušební době).

Tarifní stupeň 3 – základní vzdělání, není vyžadována předchozí praxe; tarif pro zaměstnance v zácviku (po zkušební době).

Tarifní stupeň 4 – do tarifu zařazení zaměstnanci na dělnických pozicích dle:

- dosaženého vzdělání (základní, střední odborné),
- oboru vyučení,
- odborné zkoušky,
- délky praxe.

Tarifní stupeň 5 – do tarifu zařazení zaměstnanci na dělnických pozicích dle:

- dosaženého vzdělání (základní, střední odborné),
- oboru vyučení,
- odborné zkoušky, popř. více zkoušek,
- odborné zkoušky FD-04,
- délky praxe.

Tarifní stupeň 6 – do tarifu zařazení zaměstnanci na dělnických pozicích dle:

- dosaženého vzdělání (střední odborné - vyučen),
- odborné zkoušky odpovídající obsluhovanému stroji,
- odborné zkoušky FD-04,
- délky praxe.

Tarifní stupeň 7 – do tarifu zařazení zaměstnanci na dělnických pozicích dle:

- dosaženého vzdělání (střední odborné),
- odborné zkoušky,
- odborné zkoušky odpovídající obsluhovanému stroji,
- odborné zkoušky pro AT svařování,
- délky praxe.

Tarifní stupeň 8 – do tarifu zařazení zaměstnanci na dělnických pozicích dle:

- dosaženého vzdělání (střední odborné),

- odborné zkoušky K-03 a vyšší,
- odborné zkoušky odpovídající obsluhovanému stroji plus více zkoušek na obsluhující stroje,
- odborné zkoušky F-11,
- státní zkouška pro AT svařování.

Tarifní stupeň 9 – do tarifu zařazení zaměstnanci na dělnických pozicích dle:

- dosaženého vzdělání (střední odborné),
- odborné zkoušky K-03 a vyšší (např. K-05/02),
- odborné zkoušky odpovídající obsluhovanému stroji plus více zkoušek na obsluhující stroje,
- odborné zkoušky F-11,
- délky praxe.

Tarifní stupeň 10 – do tarifu zařazení zaměstnanci na dělnických pozicích dle:

- dosaženého vzdělání (střední odborné, úplné střední odborné),
- odborné zkoušky K-03 a vyšší,
- odborné zkoušky F-11, F-02,
- délky praxe,
- potřebné průkazy (strojnický, průkaz na obsluhu bagru aj.).

Dělnické pozice „autocentrum Třešť“

Autocentrum Třešť je samostatným detašovaným střediskem působícím v rámci společnosti SEŽEV-REKO a.s. Nachází se v kraji Vysočina v menším městečku Třešť. Jedná se o servisní středisko automobilů.

K odměňování THP dochází na základě stejných kritérií jako v brněnském sídle společnosti. Rozdílný je systém odměňování u dělnických pozic. Tarifních stupňů jsou v kategorii „autocentrum Třešť“ celkem 3. Následuje jejich výčet a charakteristika, kterou musí zaměstnanec splňovat, aby mohl být do příslušného stupně zařazen.

Základní mzda stupeň 1 – do tarifu zařazení zaměstnanci na dělnických pozicích dle:

- dosaženého vzdělání (střední odborné – vyučení v oboru),
- praxe zde není podmínkou.

Základní mzda stupeň 2 – do tarifu zařazení zaměstnanci na dělnických pozicích dle:

- dosaženého vzdělání (střední odborné – vyučení v oboru),
- praxe 1 rok.

Základní mzda stupeň 3 – do tarifu zařazení zaměstnanci na dělnických pozicích dle:

- dosaženého vzdělání (střední odborné – vyučení v oboru),
- praxe 3 roky.

Poskytování benefitů

Systém poskytovaných benefitů je pevně daný, zaměstnanci si mezi nabízenými benefity nevolí. Mezi poskytované benefity patří stravenky, příspěvek na životní pojištění zaměstnance a týden dovolené nad zákonný rámec. Následuje charakteristika jednotlivých benefitů a předpoklady nutné k získání nároku na ně.

Stravenky

Zaměstnancům, kterým nevzniká nárok na stravné dle §163 zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce v platném znění, poskytuje zaměstnavatel stravenky ve výši **100 Kč** za 1 pracovní den/směnu. Zaměstnancům, kteří mají sjednání kratší pracovní dobu (pracují na tzv. zkrácený pracovní úvazek) se poskytování stravenek poměrově krátí např. tak, že 1 pracovní den znamená 1 stravenku ve výši 50 Kč pro zaměstnance, který má pracovní dobu kratší, než 20 hodin týdně.

Zaměstnancům, kteří pracují na středisku AC Třešť, společnost neposkytuje stravenky, ale umožňuje těmto zaměstnancům stravování ve formě zabezpečení dovozu teplé stravy.

Společnost jako zaměstnavatel poskytuje všem zaměstnancům rovnou výši příspěvku na stravování ve výši **55%** nominální hodnoty jedné stravenky na své náklady.

Příspěvek na ŽP

V souladu s cílevědomým a plánovaným programem zvyšování úrovně péče o zaměstnance společnost rozhodla, že bude poskytovat svým zaměstnancům příspěvek na soukromé životní pojištění. Smluvním partnerem v tomto programu je Kooperativa pojišťovna, a.s. a Česká pojišťovna a.s.

Zaměstnanci vzniká nárok na příspěvek na soukromé životní pojištění **po 3 letech** trvání nepřetržitého pracovního poměru u společnosti SEŽEV-REKO a.s. Výše příspěvku na toto pojištění je pro jednotlivé pracovní pozice stanovena rovným procentem, a to ve výši **3%** ze základní mzdy nebo základního mzdového tarifu.

Příspěvky zaměstnavatele odesílá ekonomický úsek pojišťovně hromadnou platbou a náklady vzniklé tímto převodem nese společnost jako zaměstnavatel. V případě, že zaměstnanec ukončí pracovní poměr u společnosti, dojde i k ukončení poskytování příspěvku na soukromé životní pojištění.

Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění je dle § 6 odst. 9 písm. p) odst. 3 zák. č. 586/1992 Sb. Zákona o daních z příjmu od daně z příjmu osvobozen. Rovněž dle zák. č. 589/1992 Sb. se nezahrnuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a státní politiku zaměstnanosti a současně není zahrnován ani do vyměřovacího základu na všeobecné zdravotní pojištění dle zák. č. 592/1992 Sb.

Týden dovolené navíc

Oproti standardní délce dovolené na zotavenou, která trvá dvacet dní, poskytuje společnost svým zaměstnancům 25 dní dovolené na základě kolektivní smlouvy vyššího stupně. Kolektivní smlouva vyššího stupně je smlouva, která je uzavírána mezi organizací zaměstnavatelů a odborovou organizací.

Na autocentrum Třešť se vzhledem k jeho činností nestavebního charakteru vztahuje pouze standardní délka dovolené v trvání dvaceti dní.

Mimo výše vyjmenované benefity, které jsou smluvně dány, může zaměstnavatel libovolně poskytnout různá jiná finanční i nefinanční plnění při zvláštních příležitostech, např. Vánoce, životní a pracovní jubilea, aj. Tyto odměny si však nelze nárokovat a k jejich vyplácení nemusí dojít.

3.12 Analýza spokojenosti zaměstnanců se současným systémem hodnocení a odměňování ve společnosti SEŽEV-REKO a.s.

Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců se současným systémem hodnocení a odměňování bylo využito metody dotazníkového šetření. Samotný dotazník je přílohou č. 2, jakož i grafická podoba výsledků jednotlivých otázek, které slouží pro lepší představu o současné situaci.

3.12.1 Dotazníkové šetření

Dotazník je rozdělen na **pět tematických částí A-E**, z nichž každá se zabývá specifickou oblastí a otázky jsou složeny tak, aby na sebe logicky navazovaly a měly vypovídací hodnotu. Jedná se o oblast základní informace o respondentech, zhodnocení současného stavu systému hodnocení a odměňování, vliv firemního prostředí, firemní vzdělávání a návrhy na změnu stávajícího systému ve společnosti. Celkem se dotazník skládá z 33 otázek, z nichž některé jsou uzavřené a některé otevřené, kde je prostor vyjádřit svůj vlastní názor, pokud se tento neshoduje s žádnou odpovědí z výběru možností, případně svou odpověď zdůvodnit a rozvést.

Zatímco THP zaměstnanci v administrativě mají přístup k firemním počítačům, pracovníci na dělnických pozicích nikoliv. Šíření dotazníku probíhalo tedy zvlášť pro THP, kterým byl elektronickou formou zaslán odkaz na vyplnění dotazníku online a zvlášť pro zaměstnance dělnických profesí, kterým byly dotazníky rozdány k vyplnění papírovou formou.

Z celkového počtu 104 zaměstnanců společnosti dotazník vyplnilo 30 z nich, což odpovídá **28,8 procentům**. Nižší návratnost dotazníku není překvapující, neboť 90 procent zaměstnanců pracuje na dělnických pozicích v terénu po celé České republice.

Grafická podoba dotazníku a jeho výstupy, které jsou podrobně rozpracovány v grafech, jsou součástí **přílohy č. 2**.

Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník je složen z pěti tematických celků, z nichž každý se zabývá specifickou oblastí a zjišťuje data od respondentů. První celek informuje o obecných informacích o respondentech, druhá část popisuje současný stav ve společnosti, třetí část se zabývá atmosférou ve společnosti, předposlední část zjišťuje situaci ohledně vzdělávání v podniku a poslední část se zabývá návrhy na změnu současné situace systému hodnocení a odměňování ve společnosti. Celkem je dotazník složen z 33 otázek, které mají na výběr 2-8 variant odpovědi. Vždy lze vybrat jen jednu variantu odpovědi, u některých otázek lze odpověď doplnit rozvedením odpovědi.

Ze 104 zaměstnanců vyplnilo dotazník celkem 30 pracovníků. Z kategorie THP jej vyplnilo celkem 17 pracovníků, z kategorie dělnických profesí celkem 13 pracovníků. THP jej vyplňovali elektronicky, protože mají v zaměstnání přístup k počítačům a pracovníkům dělnických profesí byly dotazníky předány v papírové podobě. U obou kategorií zaměstnanců se projevila neochota nebo strach odůvodnit své odpovědi v otázkách, které bylo možné rozvést. V konkrétních otázkách se často opakovala odpověď „nechci odpovídat“. Je nutné zdůraznit, že dotazník byl zcela anonymní a nelze přiřadit soubor odpovědí ke konkrétnímu pracovníku.

Z celkového počtu zodpovědělo dotazník 7 žen a 13 mužů. Průměrný věk dotazovaných je 41,6 let, což reálně odpovídá věkovému průměru ve společnosti.

3.12.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Nestačí jen v dobré víře nastavit určitý systém, který by měl být fungující a výhodný pro společnost, je důležité znát pohled i z druhé strany. Tedy to, jestli takto nastavený

system je pro zaměstnance zajímavý, motivující, jestli mají dojem, že je skutečně spravedlivý a jestli k němu mají výhrady. Dotazníkové šetření je vhodnou metodou.

Z odpovědí zaměstnanců vyplynuly skutečnosti, které budou námětem pro návrh ve stávajícím systému hodnocení a odměňování ve společnosti SŽEV-REKO a.s. Kladně lze hodnotit informaci, že celých 60 procent respondentů odpovědělo, že je spíše nebo zcela spokojeno se stávajícím systémem hodnocení zaměstnanců a rovněž téměř 80% všech respondentů odpovědělo, že spíše či zcela rozumí tomu, jak je tvořena jejich mzda. To značí správně a srozumitelně nastavený systém ve společnosti. Velmi kladně je hodnoceno, že 79 procent pracovníků neuvažuje v současné době nad změnou zaměstnání a nejvíce potom fakt, že všichni dotazovaní bez výjimky odpověděli, že mají dobré nebo dokonce velmi dobré vztah s ostatními spolupracovníky. To je znakem velmi příjemného a nekonfliktního pracovního prostředí. Součástí odpovědí jsou samozřejmě i negativní reakce na současný stav, těmto je třeba věnovat zvýšenou pozornost tak, aby se zamezilo následkům z nich vyplývajícím.

Následuje podrobný rozbor všech pěti částí dotazníku.

Obecné informace

Věkové rozložení respondentů odpovídá věkovému složení pracovníků ve společnosti. V otázce „Jak dlouho pracujete ve společnosti?“ se objevila nejčastěji odpověď v rozmezí 5-10 let a to celkem v 43,5 procentech, druhou nejčastější odpovědí bylo 10 a více let v celých 33, 4 procentech. Celkem 67 procent dotázaných má středoškolské vzdělání zahrnující vyučení, SŠ, SOŠ s maturitou i bez.

Současný stav ve společnosti

Celých 60 procent pracovníků, kteří dotazník vyplnili, je spokojených částečně nebo zcela se současným systémem hodnocení a odměňování zaměstnanců. Částečně nebo zcela nespokojeno je 20 procent dotazovaných, z nichž tři uvedli jako důvod své nespokojenosti nízkou mzdu. Mezi těmi, co odpověděli, že nejsou spokojeni se současným systémem, nebyly vyznačovány žádné souvislosti, jednalo se o pracovníky na dělnických pozicích i THP zaměstnance různého věku. O tom,

že současný systém odměňování je srozumitelný, je přesvědčeno jen 56,7 % respondentů, 36,7 procent se domnívá, že je částečně nebo zcela nesrozumitelný a jako uváděné důvody se objevují, že neví, kolik v konkrétním měsíci dostanou vyplaceno nebo že není stanovena pevná částka na hodinu. Z těchto odpovědí vyplývá, že nespokojenost se projevila zejména u pracovníků kategorie D.

Pro největší procento pracovníků je nejvyšší motivací výše odměny, tak odpovědělo celkem 50% všech, ať už se jednalo o základní výši mzdy nebo vyplácené prémie, ve 13,3 procentech případů je to odměna ve formě poskytovaných benefitů. Celkem 23,3 procenta zaměstnanců odpovědělo, že je pro ně motivující slovní uznání nebo pochvala. V jednom případě se objevila odpověď, že pracovník v současné době není motivován ničím.

Přesně 60 procent pracovníků je přesvědčeno, že výše jejich mzdy zcela nebo částečně odpovídá náplni jejich pracovní činnosti. Pouze v jednom případě byl specifikován důvod toho, proč se pracovník domnívá, že výše jeho mzdy náplni neodpovídá – a to z důvodu hodně práce za málo peněz. Pozitivním ukazatelem v této části se stává fakt, že více, než 70 procent všech dotázaných tuší, jak se tvoří jejich mzda a téměř 60 % se domnívá, že výše odměny je v souladu s požadovanou mírou jejich odpovědnosti za práci. 6,7 procenta pracovníků odmítlo na tuto otázku odpovědět a nejčastěji uvedenými důvody nespokojenosti byly, že výše mzdy neodpovídá času strávenému při pracovní činnosti nebo že se jedná o velkou zodpovědnost, která není adekvátně ohodnocena.

Reálně zvažuje 23,3% dotazovaných v současné době změnu zaměstnání, 6,7% nechťelo na tuto otázku vůbec odpovědět a 70 procent aktuálně o změně neuvažuje. Oproti tomu celkem 30% pracovníků se v současné době bojí toho, že by mohli o práci přijít z blíže nespecifikovaných důvodů.

Firemní prostředí

Velmi kladně jsou hodnoceny vztahy na pracovišti. Celkem 90 procent všech má dobré nebo velmi dobré vztahy se svými nadřízenými, pouze dva respondenti odpověděli, že jejich vztahy jsou špatné. A vůbec nejlepším výsledkem je 100 procent odpovědí

ohledně vztahů s ostatními spolupracovníky, kdy se všichni shodly na tom, že jejich vztahy jsou dobré nebo dokonce velmi dobré.

Celkem 53,3 procenta dotázaných odpovědělo, že ve společnosti nedochází k formálnímu hodnocení jejich práce a dalších 30 % uvedlo, že dochází pouze k neformálnímu hodnocení. Z těch pracovníků, kteří jsou hodnoceni, se 60 procent domnívá, že hodnocení je objektivní a odpovídá realitě. Téměř 70 % pracovníků má všechny potřebné informace k plnění svých pracovních úkolů řádně a včas.

Celkem 70 procent všech dotázaných považuje za reálné dosažení cílů, které jim jejich nadřízený stanoví, 10% získala informace, že pracovník nemá stanoveny cíle, stejné procento uvedlo, že nechce na tuto otázku odpovídat a rovněž 10 procent uvedlo, že dosáhnoutí stanovených cílů není reálné.

Rozvržení pracovní doby, která je ve společnosti stanovena bez výjimky jako pevná, vyhovuje více, než 70 procentům všech dotázaných. 26,7 procent by uvítalo pružnou pracovní dobu či jiné nastavení pracovní doby.

Pouze 13,3 procenta dotázaných uvedlo, že dochází k pravidelnému přezkoumávání výše jejich mzdy, ostatní respondenti uvedli, že k přehodnocování nedochází nebo nechtějí na tuto otázku odpovídat (téměř 30% případů).

Systém vzdělávání ve společnosti

Přesně polovina všech dotázaných považuje současný systém vzdělávání v rámci organizace za zcela dostatečný, dalších 43,3 procent za spíše dostačující. Současně více, než 50 procent by se chtělo vzdělávat ve svém oboru nad rámec současného systému a byli by ochotni věnovat mu částečně své osobní volno na studium. Rovná polovina odpověděla, že by se chtěla vzdělávat i mimo svůj obor, jedinou oblastí, které by se zaměstnanci chtěli věnovat, je dle jejich odpovědí výuka cizích jazyků.

Zajímavým zjištěním je, že 53,3 procenta pracovníků nemá na své pozici možnost kariérního růstu a 16,7 procent o této možnosti neví.

Návrhy na změnu stávajícího systému hodnocení a odměňování

Celkem 53,3 procenta pracovníků společnosti je spokojeno se současným systémem hodnocení a nebyla vysledována souvislost mezi tím, jestli jsou spokojeni pouze ti, u kterých k hodnocení dochází či nikoliv. 54, 5 procenta pracovníků rozvedlo svou odpověď tak, že by si přáli změnu v oblasti poskytovaných benefitů – provázanost mezi jejich poskytováním a odváděným výkonem.

Se systémem odměňování je spokojeno 56,7 procenta zaměstnanců (obdobně jako se systémem hodnocení). Z těch pracovníků, kteří se současně nastaveným systémem nejsou spokojeni, by si celkem 52,4 procent přálo změnu v oblasti mimořádných odměn a současně 36,7 procent pracovníků shledává, že nabízené formy benefitů jsou dostačující. Pouze dva pracovníci by si přáli změnu v jiné, než navržené oblasti odměňování, tuto oblast však blíže nespecifikovali.

Přednost pevnému poskytování benefitů dává více, než 56 procent dotazovaných pracovníků.

3.13 Analýza trhu práce

Společnost SEŽEV-REKO a.s., jejíž sídlo se nachází v Brně, působí v rámci celé České republiky. Své pracovníky však vyhledává zejména v kraji, kde má sídlo, což je Jihomoravský kraj, okres Brno-město.

Struktura obyvatelstva Jihomoravského kraje

V Jihomoravském kraji bylo k poslednímu dni roku 2015 evidováno celkem 1 175 025 obyvatel, z toho 575 536 bylo mužů a 599 489 žen. Mezi ekonomicky aktivní obyvatelstvo se řadilo celkem 598 900 obyvatel Jihomoravského kraje, což je lehce nad 51% všech obyvatel kraje. V okrese Brno-město, ve kterém se nachází sídlo společnosti, pak byl počet obyvatel celkem 376 822, z toho 181 550 bylo mužů a 195 272 žen (csu.cz, [online]).

Obrázek 8: Obyvatelstvo Jihomoravského kraje podle vzdělání a věkových skupin

	Obyvatelstvo ve věku 15 a více let celkem	z toho nejvyšší ukončené vzdělání							
		bez vzdělání	základní vč. neukončeného	střední vč. vyučení (bez maturity)	úplné střední s maturitou a vyšší odborné (vč. nástavbového)	vysokoškolské	z toho		nezjištěno
							bakalářské	magisterské	
Kraj celkem	1 000 714	3 813	175 879	323 328	309 083	146 796	21 440	115 979	41 815
v tom podle věku:									
15 - 19	63 678	155	50 251	3 739	4 017	-	-	-	5 516
20 - 29	161 650	568	11 957	34 814	75 587	31 066	12 943	17 843	7 658
30 - 39	195 712	625	9 988	66 996	70 139	38 558	5 742	29 961	9 406
40 - 49	152 904	523	9 518	59 713	51 256	25 731	1 773	22 711	6 163
50 - 59	155 487	629	22 336	63 293	41 639	23 046	616	20 802	4 544
60 - 69	142 646	509	26 578	55 195	40 082	17 225	191	15 456	3 057
70 - 79	79 090	368	25 472	25 519	18 317	7 625	88	6 443	1 789
80 a více	46 378	369	19 466	13 676	7 836	3 448	63	2 701	1 583
nezjištěno	3 169	67	313	383	210	97	24	62	2 099

(Převzato z: czso.cz, [online])

Údaje z výše uvedené tabulky se týkají roku 2011, kdy proběhlo zatím poslední známé Sčítání lidu, domů a bytů. Z dat obsažených v tabulce lze vidět, že více, než 80 % všech obyvatel (z kategorie 15 a více let) je ve věku od 20 do 69 let. Nejpočetněji zastoupenou skupinou z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání jsou obyvatelé se středním vzděláním včetně vyučení nebo úplným středním vzděláním s maturitou, jedná se o více, než 63 % všech obyvatel (z kategorie 15 a více let) Jihomoravského kraje.

Dotační příležitosti EU

V současné době, resp. v období 2014–2020, dochází k podpoře z fondů EU. Podpora je uskutečňována prostřednictvím operačních programů podobně jako v předchozích programových obdobích. Jedním z těchto programů je OP Zaměstnanost

(zkratka OPZ). Řídicím orgánem operačního programu je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (esfcr.cz , [online]).

OPZ pokrývá tyto oblasti:

- podpora zaměstnanosti,
- rovných příležitostí žen a mužů,
- adaptabilita zaměstnanců a zaměstnavatelů,
- další vzdělávání,
- sociální začleňování a boj s chudobou,
- modernizace veřejné správy a veřejných služeb,
- podpora mezinárodní spolupráce a sociálních inovací v oblasti zaměstnanosti, sociálního začleňování a veřejné správy (esfcr.cz , [online]).

Aktivní politika zaměstnanosti

Správu v oblasti státní politiky zaměstnanosti v České republice vykonává Ministerstvo práce a sociálních věcí jako nadřízený orgán, resp. Úřad práce ČR, který je orgánem státní správy. Aktivní politika zaměstnanosti je podpora zřizování nových pracovních míst, poskytováním příspěvků zaměstnavatelům při zaměstnávání uchazečů o zaměstnání, i uchazečům samotným. Součástí aktivní politiky zaměstnanosti je i poradenství. Nástroje, které slouží k aktivní podpoře, jsou zejména:

- rekvalifikace,
- investiční pobídky,
- společensky účelná pracovní místa,
- příspěvek na zapracování,
- příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program,
- veřejně prospěšné práce.

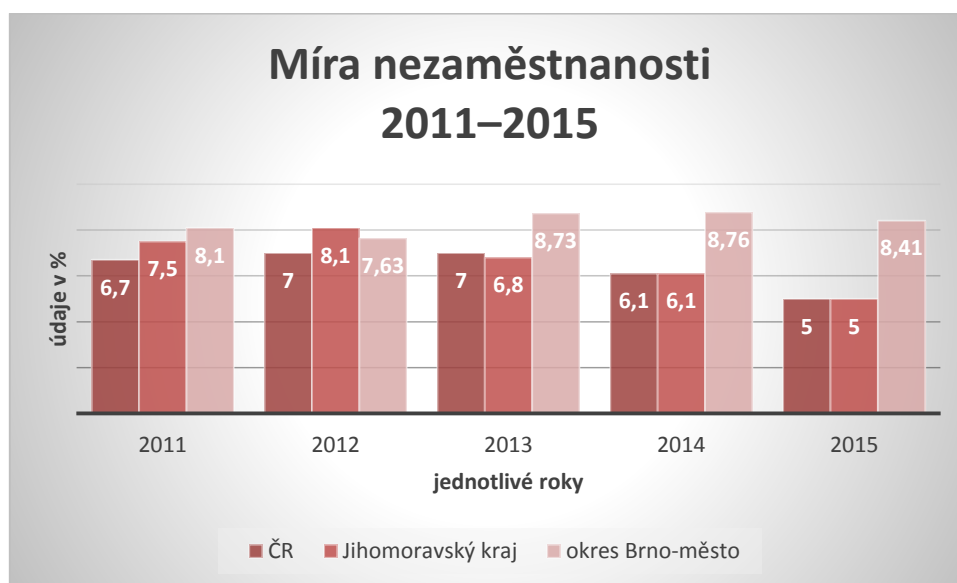
Veškeré příspěvky ÚP v rámci aktivní politiky zaměstnanosti jsou poskytovány ÚP na základě dohody, která musí být uzavřena mezi zúčastněnými stranami (csu.cz, [online]).

Nejčastěji je využívána podpora prostřednictvím společensky účelných pracovních míst nebo příspěvek na zapracování. Nabízí se, aby společnost nastíněné příležitosti zvážila a v případě zájmu se do vybraného programu zapojila. Veškeré potřebné informace k zapojení se do příslušných programů a příležitostí jsou dostupné na internetových stránkách, a tyto obsahují i kontaktní spojení v případě zájmu o více informací.

Pracovní pozice

Společnost SEŽEV-REKO a.s. působí v oblasti stavebnictví, který je ale více specifický, neboť se jedná převážně o práce na úpravě železničního svršku a spodku. Nejvíce zastoupenou pracovní pozicí je tedy ve společnosti traťový dělník, jež v současné době společnost zaměstnává celkem 45. Dalšími zastoupenými pozicemi jsou administrativní zaměstnanci (THP), kteří působí v sídle společnosti, dále mistři, a v minimálním počtu se jedná o četaře, řidiče, zedníky, zámečníky aj. Pozornost tedy bude soustředěna na nejvíce zastoupenou pracovní pozici - na traťového dělníka.

3.13.1 Míra nezaměstnanosti



Graf 11: Míra nezaměstnanosti
(Zpracováno dle: csu.cz, [online])

Výše je graficky znázorněna míra nezaměstnanosti v rámci celé České republiky, v rámci Jihomoravského kraje a v rámci okresu, ve kterém společnost SEŽEV-REKO a.s. působí, tedy okres Brno-město.

Údaje, ze kterých grafické vyjádření vychází, se týká sledovaného období pěti po sobě následujících let, konkrétně let 2011–2015.

Jak lze vidět, nejnižší míry nezaměstnanosti dosahuje za celé sledované období Česká republika jako celek, druhá nejnižší míra je v rámci kraje, ve kterém společnosti sídlí a nejvyšší potom v rámci okresu.

S výjimkou roku 2011 lze vidět, že průběžně nezaměstnanost v rámci ČR i kraje klesá. Naopak v rámci okresu Brno-město nezaměstnanost osciluje kolem podobných hodnot, zvláště pak v posledních třech letech sledovaného období. Nezaměstnanost v okrese se řadí mezi průměrně dosahované hodnoty, neboť je vyšší, než celorepubliková, ale zdaleka nedosahuje vysokých hodnot jiných regionů (např. ostravsko, hodonínsko).

3.13.2 Analýza vybraných ukazatelů na trhu práce (ispv.cz, [online])

Tabulka 11: Analýza ukazatelů na trhu práce pro okres Brno-město

	2011	2012	2013	2014	2015
míra nezaměstnanosti	8,1	7,63	8,73	8,76	8,41
volná pracovní místa	825	767	389	1 524	3 233
uchazeči o zaměstnání	18 519	20 154	22 574	22 501	19 526
počet uchazečů/1 prac. místo	22,45	26,3	57,9	14,76	6,04

(Zpracováno dle:czso.cz, [online])

Nabídku volných pracovních míst soustřeďuje na svých stránkách a vývěskách v místě své působnosti příslušný úřad práce, v tomto případě Brno-město. Dále volná pracovní místa zprostředkovávají personální agentury, anebo přímo společnosti, které hledají nové zaměstnanci prostřednictvím svých stránek nebo jiných webových portálů, které se specializují na nabídku volných pracovních míst.

Jak lze vidět z tabulky uvedené výše, počet uchazečů na jedno volné pracovní místo do roku 2013 stoupal, kdy v tomto roce zaznamenal Český statistický úřad téměř 60 nezaměstnaných uchazečů o zaměstnání na jedno volné pracovní místo.

Od následujícího roku toto číslo klesá, kdy v roce 2015 bylo již jen 6 uchazečů na jedno volné pracovní místo. Nutno říci, že nezaměstnanost v rámci okresu Brno-město ve sledovaném období neklesla, osciluje kolem stejných hodnot, ale došlo k nárůstu volných pracovních míst, z toho vyplývá pokles uchazečů na jedno volné pracovní místo.

Tabulka 12: Měsíční hrubé mzdy

	2013	2014	2015
měsíční hrubá mzda v Jihomoravském kraji	23 378 Kč	24 329 Kč	25 122 Kč
měsíční hrubá mzda ČR	25 035 Kč	25 686 Kč	26 467 Kč

(Zpracováno dle: kurzy.cz, [online])

Nejvíce zastoupenou profesí v rámci společnosti SEŽEV-REKO a.s. je traťový dělník. Profese traťový dělník spadá dle klasifikace CZ – ISCO do skupiny CZ–ISCO 9312 Figuranti, dělníci výkopových prací a dělníci v oblasti výstavby inženýrských děl. V podrobnějším členění ji lze zahrnout do skupiny 93123 - Dělníci v oblasti výstavby inženýrských děl.

Mzdové rozpětí se na této pracovní pozici pohybovalo v roce 2014 v průměru 12 213 Kč do 22 432 Kč. Podrobnější statistika není dostupná. Když dojde ke srovnání těchto dat s rokem 2014 a průměrnými hrubými mzdami v Jihomoravském kraji a v rámci celé republiky, pak lze konstatovat, že horní hranice dosahovaných hrubých mezd za pracovní pozici se blíží průměrným hrubým mzdám v rámci kraje i státu. Naopak spodní hranice odpovídá asi jedné polovině průměrných hrubých mezd v rámci Jihomoravského kraje a České republiky (katalog.nsp.cz, [online]).

3.14 Analýza konkurence z hlediska odměňování

S ohledem na hlavní činnost společnosti, kterou je realizace stavebních děl, jejich rekonstrukce a opravy železničního svršku a spodku, byly ke srovnání vybrány společnosti, které se zabývají stejnou stavební činností. Nejvýznamnějšími konkurenty společnosti jsou například Strabag rail a.s., Chládek a Tintěra a.s., Chládek a Tintěra

Havlíčkův Brod a.s., Chládek a Tintěra Pardubice a.s., SGJW Hradec Králové spol. s r.o., OHL ŽS a.s. a SUBTERRA a.s.

Sídla jmenovaných společností se nachází ve městech, jako jsou Pardubice, Havlíčkův Brod, Praha, Ústí nad Labem a rovněž Brno, ale jejich působnost je v rámci celé České republiky stejně jako v případě SEŽEV-REKO a.s.

Ačkoliv všechny výše uvedené společnosti jsou konkurenty společnosti v prováděných činnostech a vstupují stejně do vypsání výběrových řízení jako SEŽEV-REKO a.s., tak v jistých případech dochází ke vzájemné spolupráci. Jak bylo popsáno v kapitole 3.6 Odběratelsko-dodavatelské vztahy a proces realizace zakázky, v případě některých zakázek společnost SEŽEV-REKO a.s. uzavírá smlouvu o sdružení a realizace akce probíhá v kooperaci s dalšími společnostmi.

K bližšímu zkoumání byly vybrány společnosti OHL ŽS a.s. a SUBTERRA a.s.

3.14.1 SUBTERRA a.s.

Obchodní firma: SUBTERRA a.s.

Právní forma: akciová společnost.

IČ: 45309612.

DIČ: CZ 45309612.

Sídlo: Koželužská 2246/5, Libeň, 180 00 Praha 8.

Zapsáno u Městského soudu v Praze, spisová značka B 1383.

Datum zápisu: 1. dubna 1992.

Počet zaměstnanců: 862

Společnost vznikla transformací státního podniku do akciové společnosti v roce 1992, stejně jako společnost SEŽEV-REKO a.s. Počtem zaměstnanců představuje

několikanásobně větší podnik, než SEŽEV-REKO a.s., ale mimo jiné i proto, že svou činností zasahuje do více průmyslových oblastí.

Společnost je součástí velkého koncernu Metrostav. Její činnost zahrnuje podzemní, pozemní a dopravní stavitelství, a současně zajišťuje i technická zařízení budov a technologické celky v rámci rozsáhlých infrastrukturálních staveb. Tomuto výrobnímu uspořádání proto odpovídá i organizační členění společnosti, které zahrnuje čtyři oddělené divize.

Společnost se soustředí na zavádění nových technologií a zdokonalování všech stávajících. V roce 2014 koncentrovala své investice převážně do železničního stavitelství (Výroční zpráva za rok 2014, [online].

Obsahem následující tabulky budou vybrané položky Výkazu zisku a ztrát obou srovnávaných společností. Konkrétně se jedná o mzdové náklady, sociální náklady a náklady na zdravotní a sociální pojištění. Tyto položky jsou doplněny o informaci o počtu zaměstnanců obou společností, aby po přepočtu nákladů na jednoho zaměstnance byly tyto výsledky srovnatelné a mohly být okomentovány.

Po přepočtu průměrné náklady na jednoho zaměstnance činí u společnosti SEŽEV-REKO a.s. 432 000 Kč, zatímco u společnosti SUBTERRA a.s. činí tyto náklady 524 000 Kč. Rozdíl mezi těmito náklady je 92 000 Kč.

Tento rozdíl může být způsoben tím, kde jednotlivé společnosti sídlí. Společnost SUBTERRA a.s. má sídlo v Praze, kde je výrazně nižší nezaměstnanost, okolo 4% a současně se zde průměrná hrubá mzda pohybuje na 33 852 Kč. Zatímco okres Brno-město, ve kterém se nachází sídlo společnost SEŽEV-REKO a.s. má 7,79 % míru nezaměstnanosti a průměrná hrubá měsíční mzda se pohybuje okolo 25 122 Kč.

Veškeré data obsažená v tabulce vycházejí z posledních veřejně dostupných údajů obou společností za rok 2014.

Tabulka 13: Srovnání SEŽEV-REKO a.s. a SUBTERRA a.s.

	SEŽEV-REKO a.s.	SUBTERRA a.s.
mzdové náklady (v tis. Kč)	34 420	328 320
sociální náklady (v tis. Kč)	697	17 783
náklady na soc. a zdrav. pojištění (v tis. Kč)	11 994	111 402
průměrný počet zaměstnanců	109	681
průměrné náklady na 1 zaměstnance	432	524

(Zpracováno dle: Výroční zprávy společností za rok 2014)

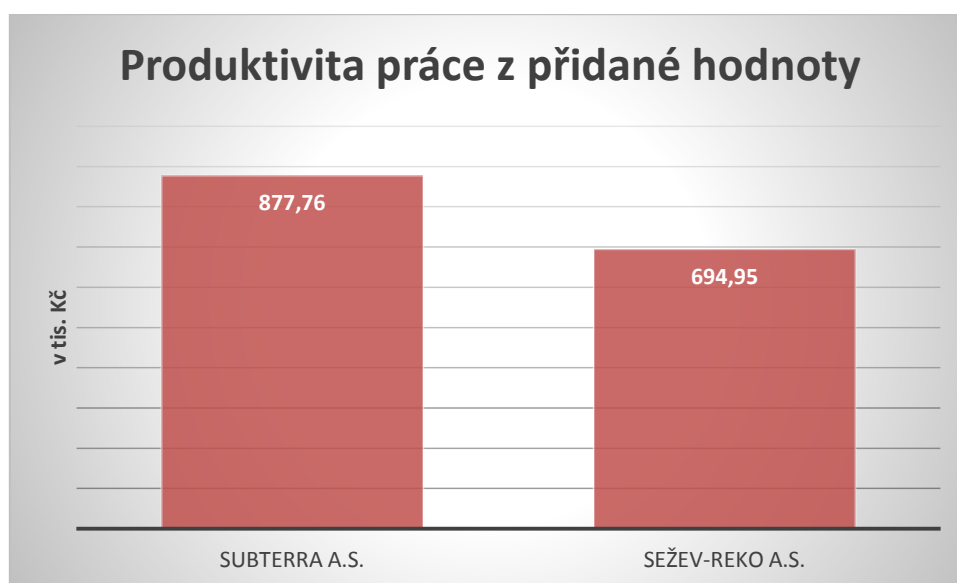
Po přepočtu průměrné náklady na jednoho zaměstnance činí u společnosti SEŽEV-REKO a.s. 432 000 Kč, zatímco u společnosti SUBTERRA a.s. činí tyto náklady 524 000 Kč. Rozdíl mezi těmito náklady je 92 000 Kč.

Tento rozdíl může být způsoben tím, kde jednotlivé společnosti sídlí. Společnost SUBTERRA a.s. má sídlo v Praze, kde je výrazně nižší nezaměstnanost okolo 4%, a současně se zde průměrná hrubá mzda pohybuje na 33 852 Kč. Zatímco Brno-město, okres, ve kterém se nachází sídlo společnost SEŽEV-REKO a.s. má 7,79 % míru nezaměstnanosti a průměrná hrubá měsíční mzda se pohybuje okolo 25 122 Kč.

Srovnání společností

Vstupními daty pro srovnání produktivity obou společností byly dostupné údaje za rok 2014, konkrétně poměr mezi přidanou hodnotou a počtem zaměstnanců. Přidaná hodnota v roce 2014 činila u společnosti SUBTERRA a.s. 597 756 tisíc Kč a průměrný počet zaměstnanců byl 681, přidaná hodnota společnosti SEŽEV-REKO a.s. byla 75 750 tisíc Kč a průměrný počet zaměstnanců 109.

V grafu uvedeném níže lze vidět, že společnost SUBTERRA a.s. má o 182,81 tisíc Kč vyšší produktivitu z přidané hodnoty, než společnost SEŽEV-REKO a.s.



Graf 12: Srovnání produktivity z přidané hodnoty
(Zdroj: vlastní zpracování)

S ohledem na velikost srovnávaných společností je nutné říci, že společnost SUBTERRA a.s. má asi 6 krát více zaměstnanců, je tedy logické, že bude mít vyšší mzdové náklady celkové, po přepočtu na jednoho pracovníka však bylo zjištěno, že i přesto má společnost SUBTERRA a.s. vyšší mzdové náklady asi o 166 tisíc Kč. Současně má vyšší i mzdovou produktivitu a výsledek hospodaření. Konkrétně jsou data obsahem následující tabulky.

Tabulka 14: Srovnání vybraných ukazatelů společností

	SUBTERRA a.s.	SEŽEV-REKO a.s.
počet zaměstnanců	681	109
mzdové náklady/ 1 pracovníka (v tis. Kč)	482,11	315,78
tržby (v tis. Kč)	3 947 872	320 928
výkony (v tis. Kč)	4 251 379	315 345
výsledek hospodaření (v tis. Kč)	35 971	12 705
mzdová produktivita (v tis. Kč)	12,02	9,17

(Zpracováno dle: Výroční zprávy společností za rok 2014)

Poskytované benefity

Společnost SUBTERRA a.s. neuvádí v žádných veřejně dostupných materiálech souhrn zaměstnaneckých benefitů, které poskytuje svým pracovníkům, ani kolektivní smlouva či jiný vnitřní předpis, v němž by mohly být tyto informace uvedeny, není veřejně dostupná, proto nelze provést srovnání v oblasti hodnocení a odměňování.

3.14.2 OHL ŽS a.s.

Obchodní firma: OHL ŽS a.s.

Právní forma: akciová společnost.

IČ: 46342796.

DIČ: CZ 46342796.

Sídlo: Koželužská 2246/5, Libeň, 180 00 Praha 8.

Zapsáno u Krajského soudu v Brně, spisová značka B 695.

Datum zápisu: 1. dubna 1992.

Počet zaměstnanců: 2 000

Společnost OHL ŽS a.s. je součástí OHL Group, jejímž hlavním předmětem činnosti je výstavba a koncese na provozování dopravní infrastruktury. V současné době se řadí na 5. místo největších stavebních společností v České republice.

Společnost OHL ŽS a.s. vznikla transformací státního podniku, jejíž původní název byl Železniční stavitelství Brno. Postupně se společnost přejmenovala na ŽS Brno, a.s., aby nakonec v roce 2006 vznikl současný název OHL ŽS, a.s. Tento název společnosti je platný dnem jeho zápisu do obchodního rejstříku, tj. dne 27. 3. 2006.

Společnost OHL ŽS, a.s. má v současné době 513 akcionářů z 6 zemí světa. Majoritním vlastníkem je velká španělská stavební skupina OHL (Obrascón Huarte Lain, S.A.), odtud plyne název společnosti. ŽS zůstalo v názvu jako pozůstatek a představuje „železniční stavby“. Stavební skupina OHL vlastní více, než 97% akcií společnosti z části přímo

a zejména pak prostřednictvím české stavební společnosti ŽPSV a.s. (Výroční zpráva společnosti, 2014)

OHL ŽS a.s. působí v oborech pozemní stavitelství, vodohospodářské stavby, podzemní stavitelství, silniční stavitelství, železniční stavitelství, inženýrské stavby a sanace, technologie a zařízení, mechanizace a doprava a distribuce a obchod s elektřinou. Společnost má rovněž několik divizí, z nichž Závod Železnice je obdobným celkem a vyvíjí stejnou činnost jako společnost SEŽEV-REKO a.s. OHL ŽS, a.s. provádí realizace staveb i mimo území České republiky, například na Slovensku, Bulharsku, Černé Hoře, Chorvatsku, Bosně a Hercegovině, Polsku apod (OHL ŽS a.s., [online]).

Obsahem následující tabulky jsou vybrané položky Výkazu zisku a ztrát obou srovnávaných společností. Konkrétně se jedná o mzdové náklady, sociální náklady a náklady na zdravotní a sociální pojištění. Tyto položky jsou doplněny o informaci o počtu zaměstnanců obou společností, aby po přepočtu nákladů na jednoho zaměstnance byly tyto výsledky srovnatelné a mohly být komentovány.

Veškeré data vycházejí z posledních veřejně dostupných údajů obou společností za rok 2014.

Tabulka 15: Srovnání SEŽEV-REKO a.s. a OHL ŽS a.s.

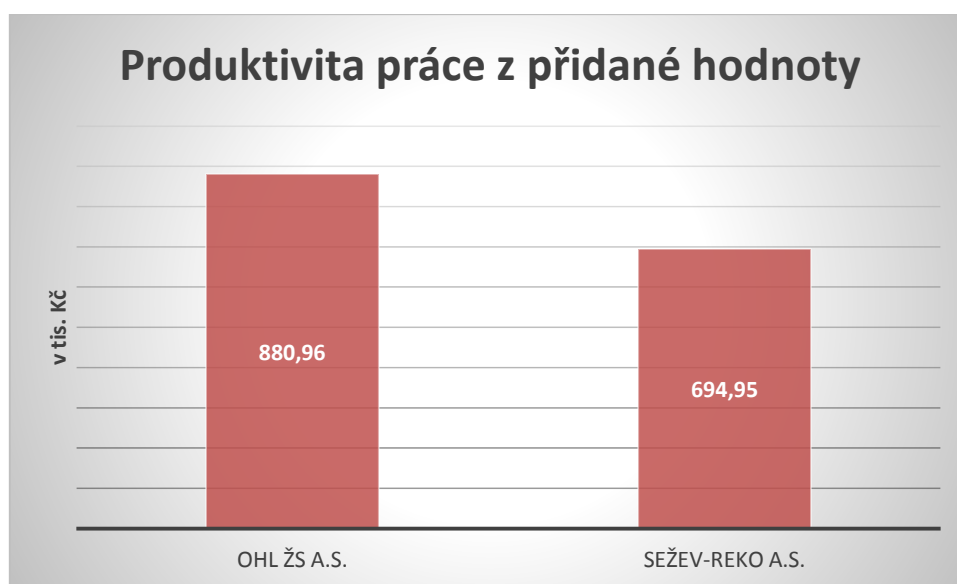
	SEŽEV-REKO a.s.	OHL ŽS a.s.
mzdové náklady (v tis. Kč)	34 420	660 263
sociální náklady (v tis. Kč)	697	41 216
náklady na soc. a zdrav. pojištění (v tis. Kč)	11 994	218 028
průměrný počet zaměstnanců	109	1 391
průměrné náklady na 1 zaměstnance	432	661

(Zpracováno dle: Výroční zprávy společností za rok 2014)

Společnost OHL ŽS, a.s. má o 229 tisíc Kč vyšší náklady na jednoho zaměstnance. Tento podstatný rozdíl je způsoben tím, že je podnik několikanásobně větší, více než desetkrát a jeho záběr činností je mnohem širší, proto jsou v podniku zastoupeny i jiné profese, než ve společnosti SEŽEV-REKO a.s., které jsou více odborné a osobní, potažmo mzdové náklady společnosti z těchto důvodů rostou.

Srovnání společností

Vstupními daty pro srovnání produktivity obou společností byly dostupné údaje za rok 2014, konkrétně poměr mezi přidanou hodnotou a počtem zaměstnanců. Přidaná hodnota v roce 2014 činila u společnosti OHL a.s. 1 225 418 tisíc Kč a průměrný počet zaměstnanců byl 1 391, přidaná hodnota společnosti SEŽEV-REKO a.s. byla 75 750 tisíc Kč a průměrný počet zaměstnanců 109.



Graf 13: Srovnání produktivity z přidané hodnoty
(Zpracováno dle: Výroční zprávy společností 2014)

V grafu uvedeném níže lze vidět, že společnost OHL a.s. má o 186 tisíc Kč vyšší produktivitu z přidané hodnoty, než společnost SEŽEV-REKO a.s.

S ohledem na velikost srovnávaných společností je nutné říci, že společnost OHL ŽS bude mít vyšší mzdové náklady celkové, po přepočtu na jednoho pracovníka však bylo zjištěno, že i přesto má vyšší mzdové náklady o 345 tisíc Kč. Současně má vyšší

i mzdovou produktivitu a výsledek hospodaření. Vyčíslení jednotlivých položek je obsahem následující tabulky.

Tabulka 16: Srovnání vybraných ukazatelů společností

	OHL ŽS a.s.	SEŽEV-REKO a.s.
počet zaměstnanců	1 391	109
mzdové náklady/ 1 pracovníka (v tis. Kč)	661	315,78
tržby (v tis. Kč)	1 225 418	320 928
výsledek hospodaření (v tis. Kč)	303 053	12 705
mzdová produktivita (v tis. Kč)	15,86	9,17

(Zpracováno dle: Výroční zprávy společností za rok 2014)

Poskytované benefity

Společnost OHL ŽS, a.s. rovněž neuvádí v žádných veřejně dostupných materiálech souhrn zaměstnaneckých benefitů, které poskytuje svým pracovníkům, ani kolektivní smlouva či jiný vnitřní předpis, v němž by mohly být tyto informace uvedeny, není veřejně dostupná, proto nelze provést srovnání v oblasti hodnocení a odměňování.

3.14.3 Porterova analýza pěti sil

Tvůrcem analýzy pěti sil (nebo též analýzy konkurenčních sil) je Michael E. Porter. Jinak se analýza také nazývá jako **Analýza 5F** od slova *forces* (force=síla), pětka protože model obsahuje pět prvků (managementmania.com, [online]).

Jedná se o metodu analýzy odvětví a rizik s ním spojených. Podstatou fungování modelu je prognózování budoucího vývoje v oblasti konkurence tak, že se odhaduje potencionální chování subjektů působících na daném trhu (managementmania.com, [online]).

Prvky, které působí v tomto modelu, jsou stávající konkurenti, potencionální konkurenti, dodavatelé, odběratelé a substituty (managementmania.com, [online]).

Stávající konkurenti – ke konkurenčnímu boji dochází, když jeden nebo více konkurentů cítí tlak nebo vidí příležitost, jak by mohl posílit svou pozici na trhu

- společnost si drží svou stabilní pozici na trhu více, než dvacet let a nepředpokládá se, že by o tuto pozici, vzhledem ke svým zkušenostem v oboru přišla; konkurenční boj mezi stávajícími konkurenty společnosti se děje na úrovni vyhlášených výběrových řízení. V současné době nepocítuje jakýkoliv tlak a nemá prostředky jak svou pozici na trhu posílit.

Potenciální konkurenti – noví konkurenti vstupují na trh tím více, čím méně je překážek vstupu na tyto trhy možnost => v případě stávajících i nových potenciačních konkurentů jde o to, že mají vliv na cenu a nabízené množství statku/služby

- bariéry vstupu na tento druh trhu jsou poměrně velké, neboť k provozování drážní dopravy, realizaci staveb na železnici a k opravám železničního svršku a spodku je nutným předpokladem mít spoustu osvědčení, certifikátů a referencí, pracovníci pracující na těchto stavbách projít sérií školení a mít doložené znalosti, z toho vyplývá, že akutní hrozba vstupu nového konkurenta není; pro potenciační nově vstupující společnosti je vstup na tento trh příliš kapitálově náročný.

Dodavatelé a kupující – pokud se zvyšuje závislost organizace na jednom dodavateli či odběrateli, pak roste vyjednávací síla dodavatele/odběratele, který má schopnost ovlivňovat cenu a nabízené množství.

- u všech vstupů, resp. materiálu potřebného pro realizaci zakázek je dodržováno pravidlo více alternativních dodavatelů, dochází tak k diverzifikaci zdrojů, což je znakem opatrnosti a snižuje riziko podnikání. Společnost není závislá na jednom dodavateli, což má zpětný efekt v tom, že dochází ke snížení vyjednávací pozice dodavatelů. Z pohledu zákazníka, který poptává služby společnosti, má kupující značnou vyjednávací sílu, která je důležitým faktorem, který je třeba hlídat. Je žádoucí, aby poskytovaná služba byla natolik unikátní a nenahraditelná (existence substitutů), aby došlo ke snížení vyjednávací síly.

Substituty – intenzita konkurence bude vyšší, čím větší bude tlak ze strany substitučních a nižší tlak ze strany komplementárních produktů.

- obecně lze říci, že železniční doprava pomalu ale jistě přestává být tolik atraktivní pro běžného občana, ale z hlediska nákladní přepravy má železnice pořád své nezastupitelné místo, co se týká vnitrostátních i mezinárodních (evropských) přepravních tras, jakékoliv jiné substituty (možnosti přepravy) jsou kapitálově podstatně náročnější => neklesající poptávka po stavebních činnostech.

3.14.4 SLEPT

Jiný název pro tuto analytickou metodu je rovněž také SLEPTE, PESTE, PESTLE – závisí od toho, které faktory jsou v modelu zohledněny, protože jejich počáteční písmena jsou obsaženy v názvu analytické metody. Nejčastěji sem zahrnujeme tyto faktory:

- politické,
- ekonomické,
- sociální,
- technologické a technické,
- ekologické
- a legislativní faktory (managementmania.com, [online]).

Politické faktory

Řadí se sem zejména vládní politika – intervence vlády do ekonomiky a podpora podnikání. Vládní intervence a podpora má velký dopad na spoustu oblastí podnikání.

Mezi politické faktory lze zařadit: politickou situaci, pozici a stabilitu vlády, monetární a fiskální politiku aj.:

- svojí hlavní činností společnost zasahuje částečně jak do privátního, tak do státního sektoru – působí na ni tedy politicko-ekonomické faktory.

Ekonomické faktory

Mezi hlavní faktory ovlivňující společnost z ekonomického hlediska patří míra inflace, úroková míra, výše HDP, měnová stabilita, bankovní systém a daňový systém – výše daňových sazeb, cla a jiná daňová zatížení.

Sociální faktory

Každá změna z hlediska sociálního prostředí má vliv jak na poptávku, tzn. zákazníka, tak na všechny lidi uvnitř podniku. Chování lidí není určeno jen jejich vlastnostmi, ale také z velké míry okolním prostředím:

- řadí se sem zejména demografická situace a struktura společnosti => dostupnost pracovní síly a ochota pracovat, vzdělanost => poptávána jsou konkrétní kvalifikace (pracovník musí splňovat dané předpoklady).

Technologické a technické faktory

Tyto faktory mají největší vliv na konkurenceschopnost organizace. Věnovat pozornost této oblasti je nezbytné, pokud společnost nechce zaostávat a mít stále svou konkurenční výhodu, je nutné analyzovat a zavádět nové technologie a postupy do praxe:

- právě díky neustálému sledování a investicím do nových technologií a vylepšování stávajících, si SEŽEV-REKO a.s. dlouhodobě udržuje své pevné místo na trhu. Neustále dochází k osvojování nových technik a pracovních postupů tak, aby činnosti byly prováděny co nejefektivněji.

Legislativní faktory

Na podnik mají vliv obecné legislativní faktory plus ty, které se týkají daného prostředí, ve kterém podnik působí. Hlavními faktory jsou platné zákony a vyhlášky, státní regulace, regulace dovozu a vývozu ze země a ochrana životního prostředí:

- obecně zmiňované bariéry vstupu na trh – Drážní úřad jako správní úřad zřízený zákonem č. 266/1994 Sb., o dráhách, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o dráhách“), jako orgán státní správy se sídlem v Praze je podřízen Ministerstvu dopravy a vyžaduje splnění určitých podmínek pro realizaci železničních staveb a oprav na železnici,

- v oblasti odměňování se společnosti dotýkají zejména legislativní rámce, které jsou obsaženy v Zákoníku práce, Zákoně o zaměstnanosti, o kolektivním vyjednávání a Zákoně o daních z příjmů.

Ekologické faktory

V dnešní době je stále kladen větší a větší důraz na ekologii a nejenom státy a svět globálně, ale i jednotlivé společnosti, se zavazují k dodržování nejrůznějších norem a limitů v oblasti ochrany životního prostředí:

- společnost velmi dbá na ochranu životního prostředí, což se týká i ochrany ohrožených druhů – viz.kapitola 3.5 Významné zakázky (zřízení ochranných gabionů pro užovky v rámci rekonstrukce v žst. Vlárský průmysk). Dále její péče o ochranu životního prostředí zahrnuje důsledné nakládání s odpady.

3.14.5 7S

Metoda analýzy 7S umožňuje určit klíčové faktory úspěchu tzv. key access factors, což jsou faktory, které vedou k úspěšné aplikaci firemní strategie. S metodou 7S přišla společnost McKinsey&Company koncem 70. let minulého století a navrhli sedmi prvkový způsob rozdělení organizace na tyto části (faktory), které na sebe vzájemně působí (managementmania.com, [online]).

Strategie – zahrnuje definici firemních cílů a jak jich má být dosaženo:

- společnost si klade dlouhodobě za cíl udržet si své stávající postavení na trhu a zvýšit svoji konkurenční schopnost, čehož hodlá dosáhnout kvalitou poskytovaných služeb, které zahrnují poctivou práci, mnohaleté zkušenosti a individuálním přístupem ke každé zakázce.

Struktura – jedná se o organizační strukturu společnosti, která představuje vzájemné hierarchické vztahy ve společnosti:

- v čele akciové společnosti stojí představenstvo, jehož členové jsou všichni součástí společnosti již od jejích začátků a svou práci s ohledem na výsledky dělají na výbornou, což je zásluhou samozřejmě všech zaměstnanců společnosti,

protože pracovníci jsou klíčovým prvkem každé organizace. V současné době společnost SEŽEV-REKO a.s. neplánuje výraznější změny v organizační struktuře společnosti, z kapacitního pohledu je současná personální struktura zaměstnanců vyhovující.

Schopnosti – řadí se sem schopnosti, znalosti a dovednosti členů organizace:

- na konkrétní pracovní pozice jsou vyžadovány určité předpoklady (vzdělání, praxe, znalosti, schopnosti), lze však udělat i výjimku, a například, pokud pracovník má odpovídající znalosti a dovednosti, lze jej zařadit na vyšší stupeň, než odpovídá jeho předchozí praxi či dosaženému vzdělání (snaha o individuální přístup).

Styl – přístup k řízení, způsob jednání a chování:

- přístup k řízení je smíšený, dle situace, která nastane; obecně jsou příkazy udílány ze shora dolů a přístup je autoritářský, ale panují zde mimo formálních i přátelské vztahy díky tomu, že má organizace dlouhou historii a spousta zaměstnanců zde působí od jejích začátků.

Sdílené hodnoty – představují souhrn poslání a vizí organizace, její firemní kulturu:

- sdílenými hodnotami jsou v oblasti přístupu k zákazníkovi zejména flexibilita, zodpovědný a vstřícný přístup a úcta k tradici.

Systémy – jedná se o systémy řízení, spadají sem prostředky a postupy, které slouží k řízení organizace:

- společnost SEŽEV-REKO plní požadavky norem ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001 a ČSN OHSAS 18001 a principy účinného zavádění a neustálého zvyšování efektivnosti systému integrovaného řízení a všech procesů ovlivňujících kvalitu, životní prostředí a bezpečnost a ochranu zdraví při práci (sezev-reko.cz, [online]).

Skupina (spolupracovníci) – lidský faktor, jejich vzájemné vztahy a loajalita k organizaci:

- jak vyplynulo i z dotazníkového šetření, na pracovišti panují velmi dobré vztahy nejenom v rámci spolupracovníků, ale i v rámci vztahu nadřízený – podřízený, což je klíčový faktor určující příjemné pracovní prostředí a atmosféru ve společnosti.

3.14.6 SWOT analýza

SWOT analýza platí za univerzální analytickou metodu, která je hojně využívána pro popis vnitřních a vnějších faktorů, které mají na společnost vliv. Cílem provedení analýzy je tyto faktory identifikovat a zhodnotit jejich váhu.

Vnější faktory, které na společnost působí, jsou např. legislativa, ekonomika, životní prostředí, veřejný sektor aj. A vnitřní faktory ovlivňující chod organizace jsou její silné a slabé stránky, které mohou teoreticky zahrnovat cokoliv, co se jí bezprostředně dotýká.

Samotné označení SWOT je zkratkou anglických slov strengths (**silné stránky**), weaknesses (**slabé stránky**), opportunities (**příležitosti**) a threats (**hrozby**).

Silné a slabé stránky představují vnitřní faktory a hrozby a příležitosti vnější faktory působící na společnost.

3.14.7 Analýza vnitřních a vnějších faktorů

SWOT analýzy bude využito ke shrnutí výsledků předchozích dílčích analýz. Jednotlivým položkám silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb bude přidělen stupeň důležitosti od 1 jako nejméně důležitý po 5 jako nejvíce důležitý. U současného stavu značí číslo 1 špatnou situaci naopak číslo 5 nejlepší. Posléze bude důležitost vynásobena hodnotou, která odpovídá současné situaci a vydělena počtem faktorů v jednotlivých kategoriích.

Vnitřní faktory

Obsahem následujících tabulek je souhrn nejdůležitějších silných a slabých stránek společnosti. Jedná se o vnitřní faktory a společnost je může v plné míře regulovat. Je tedy na místě se těmito faktory podrobně zabývat a analyzovat je tak, aby se slabé stránky eliminovaly a naopak silné stránky společnosti byly posíleny.

Tabulka 17: Silné stránky společnosti

Silné stránky	Důležitost	Současnost	Hodnota celkem
dlouhá působnost společnosti na trhu	4	5	20
dobré jméno společnosti	4	5	20
dobré vztahy na pracovišti	5	4	20
loajalita zaměstnanců	4	4	16
srozumitelný systém tvorby mzdy	3	4	12
spokojenost s rozvržením pracovní doby	2	3	6
potenciál růstu	4	4	16
dostupnost potřebného vybavení pro pracovní výkon	5	4	20

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 18: Slabé stránky společnosti

Slabé stránky	Důležitost	Současnost	Hodnota celkem
zvýšená míra fluktuace zaměstnanců	4	2	8
odměna neodpovídá odvedené práci	5	3	15
chybí příležitost dalšího rozvoje, kariérního postupu	3	2	6
absence motivace	4	1	4
neúplné informace k plnění pracovního úkolu	4	4	16
neformální hodnocení výkonu nebo úplná absence	3	2	6
nedochází k přehodnocování výše mezd	3	3	9
flexibilní poskytování benefitů	3	3	9

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vnější faktory

Obsahem následujících tabulek jsou příležitosti a hrozby společnosti SEŽEV-REKO a.s. Jedná se o vnější faktory, které na společnost působí zvenčí. Příležitosti představují pro společnost prostor pro rozvoj, naopak hrozby znázorňují potenciální nebezpečí, kterému je třeba se vyvarovat nebo alespoň eliminovat. V případě vnějších faktorů nemá společnost takovou schopnost je zcela ovlivnit jako vnitřní faktory.

Tabulka 19: Příležitosti společnosti

Příležitosti	Důležitost	Současnost	Hodnota celkem
dotace EU (vzdělávání pracovníků)	3	3	9
tlak na růst mzdy není (vysoká nezaměstnanost)	3	4	12
situace na trhu práce (nabídka převyšující poptávku)	4	4	16

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 20: Hrozby společnosti

Hrozby	Důležitost	Současnost	Hodnota celkem
únik citlivých informací (vysoká míra fluktuace)	4	3	12
konkurence	4	5	20
růst inflace a sazby DPH	4	3	12
růst ostatních daní, sociálního a zdravotního pojištění	4	3	12

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.14.8 Shrnutí výsledků a interpretace SWOT

Výsledky jednotlivých analýz jsou zaneseny do následující tabulky. Jednotlivé faktory jsou sečteny a posléze je jejich hodnota vydělena počtem faktorů.

Tabulka 21: Souhrnné hodnocení SWOT analýzy

	Hodnota celkem	Přepočet (hodnota/počet faktorů)
silné stránky	130	16,25
slabé stránky	73	9,13
příležitosti	37	12,3
hrozby	56	14

(Zdroj: vlastní zpracování)

Nejvyššího skóre dosáhla společnost v rámci svých silných stránek, což je samozřejmě pozitivní fakt a je to vnímáno velmi kladně. Na druhém místě jsou ovšem hrozby, jejichž příčiny vzniku a následky si musí společnost dobře hlídat. Pozitivním faktem zůstává, že silné stránky převyšují nad slabými. Příležitosti v poměru k hrozbám také zaostávají.

V následujícím období by se společnost měla soustředit na neustálé posilování svých silných stránek, a současně na eliminaci svých slabostí, neboť prostředky k ovlivnění těchto vnitřních faktorů má zcela ve svých rukou. Pomocí silných stránek by měla pracovat na proměně příležitostí a předcházet hrozbám.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Poslední část této diplomové práce bude věnována vlastním návrhům řešení stávající situace v oblasti systému hodnocení a odměňování zaměstnanců SEŽEV-REKO a.s.

Návrhy na změny v systému hodnocení a odměňování vychází z pozorování, z výsledků provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí a z výsledků dotazníkového šetření spokojenosti, které bylo provedeno mezi zaměstnanci.

Po vyhodnocení analytické části práce vyšly najevo skutečnosti, které představují pro společnost jak dobré zprávy, tak ty méně dobré. Z jednotlivých analýz vyplynuly na povrch jak silná, tak místa, kde má společnost značné rezervy nejenom v rámci systému hodnocení a odměňování. Je na místě věnovat pozornost všem slabinám jako celku, nezaměřit se jen na jednu oblast, neboť každá taková slabší stránka má vliv na celou společnost, neboť oslabuje jeho pozici na trhu a tím snižuje jeho konkurenceschopnost ve vztahu ke zbytku trhu. Slabé stránky je třeba eliminovat zcela nebo alespoň kontinuálně pracovat na jejich nápravě. Pozornost je třeba věnovat i silným stránkám a posilovat je.

Jak vyplynulo z provedených analýz, mezi slabé stránky společnosti a její hlavní nedostatky, které poskytují **prostor pro změnu**, patří zejména:

- absence hodnocení pracovního výkonu zaměstnance,
- stávající nabídka benefitů,
- míra odpovědnosti za práci se neshoduje s výší mzdy,
- pracovní doba u THP,
- nedochází k přehodnocování stávající výše mezd,
- obavy pracovníků ze ztráty zaměstnání.

Navržené změny by měly vést k větší spokojenosti a motivaci zaměstnanců, příjemnější atmosféře ve společnosti a tím k příjemnějšímu pracovnímu prostředí. Celkově

by se přínos navržených změn měl odrazit na vyšší výkonnosti a produktivitě společnosti, která podpoří její konkurenceschopnost, její dobré jméno a pozici na trhu.

4.1 Hodnocení pracovního výkonu

Jak vyplynulo z výsledků dotazníkového šetření, k hodnocení pracovního výkonu dochází jen u 30 procent respondentů a děje se tak pouze na neformální úrovni v nepravidelných intervalech. Protože ve společnosti nedochází k formálnímu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, společnosti SEŽEV-REKO a.s. byl navržen motivačně hodnotící formulář, jehož prostřednictvím bude docházet k pravidelné revizi pracovního výkonu každého pracovníka. Tento formulář bude předkládat, jakož i později vyhodnocovat, nadřízený pracovník.

Hodnotící formulář jako forma komunikace byl navržen proto, že je méně časově náročný, než například rozhovor. Rozhovor je efektivnější formou komunikace, ale vyžaduje dostatek času. Vhodným kompromisem se jeví kombinace obojího, tedy doplnit formulář alespoň krátkým interview, při kterém si obě strany mohou sdělit své pocity z absolvovaného hodnocení. K hodnocení by se přistupovalo pravidelně 1 krát ročně a dělo by se tak souběžně v rámci všech oddělení společnosti.

Stěžejním je určit, z čeho se bude formulář skládat a jak se bude k obsaženým informacím přistupovat. Z existujících metod hodnocení práce byla zvolena metoda hodnocení podle stanovených cílů, tzn. dochází k hodnocení výkonu, který proběhl v minulosti.

Uvedení do praxe

Pro provádění hodnocení byl zvolen interval jedenkrát ročně. Na začátku daného období, kalendářní nebo hospodářský rok, stanoví nadřízený pracovník zaměstnanci cíle, kterých má být dosaženo (pokud je to možné na dané pracovní pozici). Cíle a úkoly mohou být samozřejmě v průběhu období doplňovány, dle potřeb aktuální situace. V průběhu roku dochází ke sledování plnění těchto cílů a na konci období je zaměstnanci předložen hodnotící formulář. Ten nejdříve vyplní pracovník a poté nadřízený sám. Po vyhodnocení

následuje krátký rozhovor mezi oběma stranami, při kterém je zaměstnanec seznámen se svými výsledky a dochází k diskuzi o nich a vyvozování závěrů vyplývajícím z vyhodnocení formuláře.

Formulář bude sloužit jednak jako zpětná vazba pro pracovníka, díky kterému se dozví, jak je nahlíženo na jeho pracovní výkon a zjistí, kde má své rezervy, příp. jak tyto rezervy využít. Ve druhé fázi je podkladem pro nadřízeného při rozhodování o čerpání některých benefitů, které jsou vázány na výkon, při udělování odměn a rovněž slouží k prohlubování vztahu mezi oběma stranami, protože dochází k vzájemné komunikaci. Po vyhodnocení by byl formulář v originále uložen do pracovníkovy složky, které shromažďuje personální oddělení, a v jedné kopii odevzdám pracovníkovi.

Systém zavedení hodnocení by měl zvýšit u zaměstnanců motivaci a ve zdravé míře vyvolat i soutěživost mezi zaměstnanci navzájem.

Pro lepší představu následuje zpracovaný návrh hodnotícího formuláře.

Tabulka 22:Návrh hodnotícího formuláře

<u>Hodnotící formulář pracovníka</u>					
Jméno pracovníka: jeho pracovní zařazení:					
Jméno nadřízeného:					
Datum hodnocení:					
Hodnotící kritéria	Bodové hodnocení				
	(škála hodnocení 1 – 5; 5 je nejlepší, 1 je nejhorší)				
	1	2	3	4	5
Plnění pracovních úkolů					
Odpovědnost, spolehlivost					
Znalosti a dovednosti					
Komunikace					
Nemocnost					
Osobní rozvoj					
Počet bodů celkem:					
Vyplní zaměstnanec Domníváte se, že jste splnil všechny stanovené cíle minulého období? Prosím slovně okomentujte.					
Vyplní nadřízený Jak hodnotíte přístup pracovníka? Prosím slovně okomentujte. (lze přičíst až 15 bodů)					
Cíle na následující období:					
Poznámky:					
Podpis pracovníka:			Podpis nadřízeného:		

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.2 Nabízený systém benefitů

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zhruba polovina zaměstnanců dává přednost flexibilnímu poskytování benefitů a druhá polovina pevnému. Lze tedy udělat kompromis, že část benefitů bude ponechána pevně, jako stravenky, týden dovolené navíc a příspěvek na soukromé životní pojištění a část bude volitelná.

Je nutné určit, na základě jakých kritérií budou mít zaměstnanci na daný benefit z kategorie flexibilních benefitů nárok. Pro tuto situaci byl zvolen Cafeteria systém. Jinak řečeno se jedná o „katalog odměn“, z kterého si zaměstnanci vybírají benefity, které se jim zdají atraktivní a vyměňují je za body, které nasbírají. Cafeteria systém je motivující pro zaměstnance – pokud chce pracovník daný benefit, musí na něj mít dostatek bodů, tzn. musí vyvinout určitou aktivitu, zasloužit si jej. Je tedy nutné vybrat takové flexibilní benefity do Cafeteria systému, aby byly pro zaměstnance dostatečně atraktivní.

Body budou získávány z hodnotícího formuláře, dále se mohou získat přesčasovými hodinami, přepočtem za odpracovaná léta ve společnosti nebo na základě mimořádné události, kterou nadřízený shledá relevantní. Platnost bodů by se vztahovala přímo úměrně k hodnotícímu období, tedy v tomto případě k délce 1 roku.

Návrh nově poskytovaných volitelných benefitů spolu s uvedením potřebných bodů k jeho dosažení je součástí následující tabulky.

Tabulka 23: Návrh flexibilních benefitů

	potřebný počet bodů	reálná hodnota benefitu	další nutný předpoklad pro dosažení benefitu
příspěvek na dopravu	30 a více	3000 Kč/rok	PP trvá déle, než 2 roky; nutno doložit (jízdní doklady, stvrzenky za nákup PHM)
dárkový poukaz	10 a více	500 Kč/ks	x
sick day	15 a více	1 350 Kč *	PP trvá déle, než 1 rok
bezúročná půjčka	10 bodů a více	1 000 Kč	PP trvá déle, než 5 let; sepsání smlouvy o půjčce
	20 bodů a více	3 000 Kč	
	30 bodů a více	5 000 Kč	
	40 bodů a více	až 10 000 Kč	

*částka byla vypočtena z podílu průměrné hrubé mzdy pro rok 2016 a průměrného počtu pracovních dní v měsíci **(Zdroj: vlastní zpracování)**

Součástí následující tabulky je návrh udělení bodů za délku pracovního poměru u společnosti a za odpracované přesčasové hodiny.

Tabulka 24: Návrh bodového hodnocení dle délky trvání PP a počtu přesčasů

délka trvání PP	počet bodů
1–2 roky	1 body
3–5 let	3 body
5–10 let	5 bodů
10 let a více	10 bodů
počet přesčasových hodin/rok	počet bodů
10–15	5
16–20	7
21–30	12
30–50	17
50 a více	20

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka byla vytvořena v souladu s faktem, že maximální rozsah práce přesčas je stanoven Zákoníkem práce na 150 hodin za rok.

Bodové hodnocení

Maximálně lze získat 45 bodů z hodnotícího formuláře, maximálně 20 bodů za přesčasové hodiny, maximálně 10 bodů za odpracovaná léta a celkem maximálně 20 bodů může udělit nadřízený zaměstnanci za jakékoliv mimořádné zásluhy, které shledá relevantními. Výsledný počet bodů, který by rozhodoval o nároku na volitelný benefit, by byl součtem všech bodů za všechny oblasti dohromady. Celkem tedy lze získat maximálně 95 bodů.

4.3 Pracovní doba u THP

Po vyhodnocení dotazníkového šetření vyplynulo, že téměř 27 procent administrativních (THP) pracovníků není spokojeno s rozvržením pracovní doby. Uváděným důvodem nespokojenosti bylo, že by si přáli, aby byla pracovní doba místo pevné pružnou.

K pružné či polopružné pracovní době přistupuje stále více organizací. Tento trend se k nám dostal ze západu a nachází stále větší uplatnění (mpsv.cz, [online]).

Argumentem pro pružnou pracovní dobu je fakt, že pracovníci se domnívají, že se jedná o silně demotivující faktor. Je třeba říci, že pracovní doba THP začíná každý pracovní den v 6:30 hodin, je tedy stanovena stejně jako pro zaměstnance kategorie D. U kategorie D je takto nastavený čas logicky vyplývající z prováděné pracovní činnosti, u kategorie THP se zdá postaven na ne zcela reálném podkladu. Dokonce může vinou pevně stanovené pracovní doby, vzhledem k jejímu brzkému začátku, docházet ke snížení pracovního výkonu.

Pružná pracovní doba nepředstavuje pro pracovníky žádná skrytá nebezpečí. Jediným problémem se může stát situace, kdy je nutné zajistit, aby v určitý den na hodinu byly zaměstnanci na pracovišti přítomni, například kvůli probíhající poradě, sjednané schůzce,

přítomnosti vedení společnosti apod. Aby se při těchto příležitostech nemuseli všichni zainteresovaní pracovníci svolávat zvlášť, lze zvolit kompromis, a tím je polopružná pracovní doba.

Polopružná pracovní doba představuje kompromis mezi pevnou a pružnou pracovní dobou. V praxi by to fungovalo například tak, že by bylo pevně stanoveno, že každý pracovní den v době od 9 hodin do 15 hodin musí být zaměstnanec přítomen na pracovišti (v této době lze samozřejmě uplatnit zákonem stanovenou půl hodinovou přestávku na oběd). Celkem se tedy jedná o 6 hodin z hodinového fondu pracovního dne. Zbývající 2,5 hodiny pracovní doby je zcela na uvážení pracovníka, kdy dojde k jejich naplnění. Existuje tedy možnost přijít do práce dříve, nebo naopak zůstat v práci déle, případně lze být na pracovišti některé dny pouze závazně stanovenou šestihodinovou dobu a zbylé hodiny nadpracovat v jiných dnech. Pouze v součtu za měsíc musí odpracované hodiny odpovídat měsíčnímu fondu.

Tento systém zabrání tomu, že by nebyl někdo přítomen v čase sjednané schůzky nebo porady, což je největší klad oproti pružné pracovní době, z jehož zavedení má většina zaměstnavatelů z těchto důvodů obavy.

4.4 Obavy a nespokojenost pracovníků

- obavy pracovníků ze ztráty zaměstnání,
- míra odpovědnosti za práci se neshoduje s výší mzdy,
- nedochází k přehodnocování stávající výše mezd.

Pokud mezi zaměstnanci panuje **strach ze ztráty zaměstnání**, mělo by být na místě v první řadě zjistit, zda je tento strach oprávněný, jaký k němu vede důvod a snažit se tyto obavy eliminovat. Je vhodné podpořit vzájemnou komunikaci mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců není za svou práci ani chválena, ani kritizována, což značí absenci komunikace mezi pracovníky a jejich nadřízenými. Právě nekomunikace ze strany vedení může být mimo jiné příčinou těchto obav, pracovníci se mohou mylně domnívat, že když s nimi nikdo nekomunikuje,

může to být z toho důvodu, že se již s nimi nepočítá. Vzájemnou komunikaci je třeba podporovat. Právě interpersonální komunikace může výrazně přispět k motivaci pracovníka, jeho pocitům sounáležitosti se společností a posílit jeho loajalitu vůči zaměstnavateli. Jak uvedlo 23,3 procenta pracovníků, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, tak nejvíce je dokáže motivovat pochvala nebo uznání. A vyšší motivace zaměstnanců znamená vyšší produktivitu celé společnosti. Pochopitelná obava ze ztráty zaměstnání panuje u pracovníka, který má smlouvu na dobu určitou, kterou společnost uděluje automaticky všem novým zaměstnancům bez výjimky. Smlouva na dobu určitou je jakousi pojistkou společnosti, obranou proti méně schopným nebo nespolehlivým zaměstnancům. Po jejím vypršení a zapracování je zaměstnancům automaticky nabídnuta smlouva na dobu neurčitou.

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, část zaměstnanců se domnívá, že **míra odpovědnosti** za práci nekorresponduje s výší mzdy. Tento názor sdílí zaměstnanci dělnických profesí v téměř 30 procentech. Tato otázka úzce souvisí s tím, že se pracovníkům nelíbí, že nedochází k přehodnocování výše mezd. Mělo by tedy dojít k přehodnocení jednotlivých tarifních stupňů v oblasti požadovaných zkušeností a schopností, vzdělání a stupně odpovědnosti. Mělo by se tak dít pravidelně v intervalu 3–5 let podle aktuální situace a potřeb společnosti.

Finance, resp. mzdy zaměstnanců patří mezi velmi citlivé téma pro každou organizaci. Provádět změny v této oblasti je velmi náročné, neboť docílit té rovnováhy, kdy jsou spokojeni jak pracovníci, tak organizace, která tyto mzdy vyplácí je velmi obtížné. Bohužel nikdy nelze docílit absolutní spokojenosti všech zúčastněných, vždy se jedná o jakousi mez akceptovatelnosti. Společnost jako zaměstnavatel je ochotna obětovat určitou část nákladů na zaměstnance tak, aby se jí zaměstnat pracovníka tzv. vyplatilo, má tedy svou představu o maximální částce, kterou je ochotna nabídnout za poptávanou práci. Naopak pracovník má svou představu o minimální výši mzdy, za částku nižší, než je jeho minimální představa, není ochoten pracovat. Vlivem inflace, zvyšování daňových sazeb, narůstající ceně všech statků a služeb se tato hranice časem posouvá, a pokud nedochází pravidelně k **přehodnocování výše vyplácených mezd**, pak jsou zaměstnanci nespokojeni. Odvádí sice stále tutéž práci, ale zatímco se všechno kolem

zdražuje a náklady na život rostou, tak jejich mzda zůstává stále stejná. Reálně lze tedy říci, že si neustále pohoršují. Pokud si chce společnost zachovat loajalitu svých zaměstnanců, podpořit jejich motivaci a zamezit jejich fluktuaci, pak by měla dbát na to, aby docházelo pravidelně k přehodnocování výše mezd pracovníků. Například by se toto přehodnocování mohlo časově i výkonnostně vázat na nově zavedený systém hodnocení pracovníků. To znamená, že by stejně jako u hodnocení docházelo jednou ročně k přehodnocení výše mzdy s ohledem na vnější vlivy (inflace, daňové zatížení apod.) a současně s ohledem na vlivy vnitřní – jaký pracovník podává pracovní výkon, jak svědomitě plní zadané úkoly, jestli došlo k nějakému zlepšení nebo postupu apod. Důležitým faktorem je zde pravidelnost.

4.5 Vyčíslení nákladů navržených změn a jejich přínosy

Zhodnotit přínosy navrhovaných změn a hrubě vyčíslit náklady, které s těmito změnami souvisejí, je důležité, aby bylo možné reálně zhodnotit situaci před a očekávanou situaci po provedených změnách.

Velkým dílem k navrženým změnám přispělo dotazníkové šetření, jehož provedení by bylo vhodné po určitém časovém úseku zopakovat a výsledky porovnat.

Přínosy navržených změn

Všechny z navržených změn by měly výrazně přispět k vyšší motivaci pracovníků, k lepšímu pracovnímu výkonu a vyšší produktivitě, a tím k lepším výsledkům celé společnosti SEŽEV-REKO a.s.

Když dojde k zavedení jednotného formálního systému hodnocení, tak dostanou zaměstnanci zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon a své působení v rámci organizace, což se může stát velmi silným motivátorem k jejich pracovnímu úsilí. Zvláště v situaci, kdy je hodnocení provázáno současně s poskytováním volitelných benefitů, je motivace o to vyšší. Paralelně s tím může probíhat na pracovišti malé soutěžení o to, kdo získá ve sledovaném období více bodů a bude si tak moci dopřát více benefitů. Rozšíření

nabídky stávajících benefitů o nové benefity a přechod z fixního poskytování na z části flexibilní, bude znamenat také vyšší stupeň motivace pro zaměstnance.

Výstupy z pravidelného hodnocení by mohly sloužit jako podklad pro nadřazené pracovníky při zvažování mimořádných odměn, udělování zvláštních bodů a pro přehled o schopnostech svých zaměstnanců.

Zavedení pravidelného systému přehodnocování výše mzdy, který bude vázaný na hodnocení pracovníka, bude přínosem pro všechny zaměstnance, protože pocit nespokojenosti, který mají v současné době, kdy k tomuto přehodnocování nedochází, je velmi silný. Stejně silný pocit nespokojenosti převládá u THP pracovníků, kteří se domnívají, že zavedením pružné pracovní doby by se jejich výkonnost a motivace výrazně zvedla. Navržená změna na polopružnou pracovní dobu se zdá ideálním řešením pro obě zúčastněné strany. Pokud se zvýší produktivita, pak dojde ke snížení celkových nákladů společnosti.

Největším přínosem obecně bude větší míra komunikace na pracovišti na všech úrovních, zmiňovaná zpětná vazba pro pracovníka a jeho vědomí, že jeho názor, postoj a potřeby jsou na prvním místě.

Náklady navrhovaných změn

S navrhovanými změnami v klíčových oblastech jsou pevně spjaty náklady. Obsahem této kapitoly bude jejich hrubé nastínění. Protože se jedná pouze o odhad, ve skutečnosti se mohou tyto náklady mírně odklánět od vyčíslených.

Reálné náklady vzniknou pouze v případě nabízených benefitů, ostatní změny nejsou provázeny zvýšenými náklady společnosti nebo jsou v zanedbatelné výši. Naopak tyto změny, kterých se zvýšení nákladů nedotýká, jsou náročné z hlediska času a jejich aplikace do praxe.

V následující tabulce, která se týká volitelných benefitů, je počítáno s potenciální situací, že všichni zaměstnanci mají dostatek bodů, které mohou směnit za vybraný benefit

a všichni pracují ve společnosti dostatečný počet let. Reálná hodnota benefitů pro zaměstnance je vyčíslena v maximální možné míře (každý zaměstnanec využije dvou poukázek a půjčku v maximální možné výši) na jednoho pracovníka a v přepočtu na všechny zaměstnance společnosti dle údajů k 1.5.2016.

Tabulka 25: Vyčíslení reálné hodnoty navrhovaných změn pro pracovníky

	hodnota benefitu na 1 pracovníka	hodnota benefitu pro všechny pracovníky (104)
příspěvek na dopravu	3000 Kč/rok	312 000 Kč
dárkový poukaz	500 Kč/ks (lze využít 2 krát)	104 000 Kč
1 sick day	1 350 Kč	140 400 Kč
bezúročná půjčka	až 10 000 Kč	1 040 000 Kč
celkem	15 350 Kč	1 596 400 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Hodnoty benefitů na jednoho pracovníka z pohledu jednotlivých benefitů jsou vyčísleny v tabulce, stejně jako přepočtená hodnota na jeden benefit v případě uplatnění nároku všemi zaměstnanci společnosti. Pokud by jeden pracovník využil všech volitelných benefitů, jejich reálná hodnota by byla ve výši 15 350 Kč na osobu, při přepočtu situace na celou společnost se jedná o 1 596 400 Kč.

Nezanedbatelnou část představuje i nástin dopadu změn z daňového pohledu. V případě společnosti jsou zajímavé položky, které lze zahrnout do kategorie daňově uznatelných nákladů, protože tyto náklady se organizaci jednou vrátí v podobě nižší daňové povinnosti. K posouzení daňové zátěže zaměstnance i společnosti slouží následující tabulka.

Tabulka 26: Dopad navrhovaných změn z hlediska daňového zatížení

	zaměstnanec			společnost		
	odvod SP	odvod ZP	DPFO	odvod SP	odvod ZP	DUN
příspěvek na dopravu	ano	ano	ano	ano	ano	ano
dárkový poukaz	ne	ne	ne	ne	ne	ne
bezúročné půjčky zaměstnancům	ano	ano	ne do výše 300 tis. Kč	ano	ano	ne
sick day	ano	ano	ano	ano	ano	ano*

*v souladu s §24 odstavec 2 písmene j) bod 5

(Zpracováno dle: Zákon o daních z příjmů, 2016)

Tabulka 27: Celkový odhad nákladů na navrhované změny z daňového hlediska zaměstnavatele

	odvod sociálního pojištění (25 %)	odvod zdravotního pojištění (9 %)	daňově uznatelný náklad	daňově neuznatelný náklad
příspěvek na dopravu	78 000 Kč	28 080 Kč	312 000 Kč	–
dárkový poukaz	x	x	x	104 000 Kč
bezúročné půjčky zaměstnancům	260 000 Kč	93 960 Kč	–	1 040 000 Kč
sick day	35 100 Kč	12 636 Kč	140 400 Kč	x
celkem	373 100 Kč	134 676 Kč	452 400 Kč	1 144 000 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Daňově uznatelné náklady jsou celkem ve výši **606 216 Kč** a představují tak **37,72 %** z celkových nákladů společnosti na změnu, což je více, než jedna třetina celkových nákladů na navrhovanou změnu. O tuto částku si společnost může snížit základ daně a současně s tím svou výslednou daňovou povinnost. **Daňově neuznatelné náklady** představují pro společnost zatížení v částce **1 144 000 Kč**, pokud počítáme s maximálním využitím všech benefitů všemi zaměstnanci, což je situace, u níž je zřejmé, že nikdy nenastane.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout změny ve stávajícím systému hodnocení a odměňování ve společnosti SEŽEV-REKO a.s. Předpokladem správně nastaveného systému hodnocení je, že by měl být zejména objektivní a měl by v sobě zahrnovat co nejvíce relevantních faktorů. Předpokladem správně fungujícího systému odměňování je především, že je spravedlivý – za stejnou práci náleží zaměstnanci stejná odměna. Pokud chce společnost navržený systém změn zavést do praxe, jedná se o poměrně náročný proces, a to jak z hlediska finančního, tak i časového. Je nutné střizlivě zhodnotit situaci a připustit si případné nedostatky tak, aby kontinuálně docházelo k jejich eliminaci. Pokud si však společnost klade za cíl spokojenost svých zaměstnanců a cení si jejich loajality ke společnosti, pak se jedná o krok nevyhnutelný, který zajistí fungování společnosti i do budoucna. Zavedení změn bude pro společnost představovat navýšení nákladů, které jim však dostatečně vykompenzují přínosy z navržených změn plynoucí.

Na základě provedených analýz bylo konstatováno, že v rámci stávajícího systému hodnocení a odměňování zaměstnanců existují oblasti, které nabízí větší či menší prostor ke změně, kterou by pracovníci uvítali. Pokud je cílem společnosti SEŽEV-REKO a.s. minimalizovat fluktuaci zaměstnanců a udržet si schopné stávající pracovníky, případně přilákat nové perspektivní uchazeče, pak jim musí nabídnout atraktivní systém odměn a benefitů. Odměna pracovníka neznamena jen peněžní částku, kterou společnost vyplácí každý měsíc svým zaměstnancům. Jedná se o celý komplexní systém, který v sobě zahrnuje mimo zmíněné peněžní odměny například i příjemné pracovní prostředí a celkovou atmosféru, dobré vztahy na pracovišti, vzájemnou komunikaci, dostupnost všeho potřebného k výkonu dané pracovní činnosti a propracovaný systém nabízených benefitů. Systém hodnocení a odměňování zaměstnanců a celková péče o ně, je pro zaměstnance motivujícím faktorem, vzbuzuje v nich důvěru a loajalitu vůči organizaci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vyd. 1. vyd. Praha: Grada. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

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

BĚLOHLÁVEK, František, 2000. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 1. vyd. Praha: Computer Press. 92 s. ISBN 80-722-6308-0.

CZECH TRADE. Bussines info. *Systémy vnitřní struktury akciové společnosti*. [online]. [cit. 2016-05-1]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/systemy-vnitri-struktury-akciové-společnosti-ppbi-71412.html#!&chapter=4>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Výsledky SLDB 2011 v regionálním pohledu - vzdělanostní struktura* [online]. [cit. 2016-05-1]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/vysledky_slldb_2011_v_regionálním_pohledu_vzdelanostni_struktura.

DRAŽNÍ ÚŘAD ČR. *Drážní úřad*. [online]. [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.ducr.cz/>.

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

HR MONITOR. *Míra fluktuace zaměstnanců v roce 2012* [online]. [cit. 2016-05-1]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/fluktuace>.

INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV. *Časové řady*. [online]. [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady.

INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV. *Regionální statistika ceny práce – Jihomoravský kraj*. [online]. [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/jim>.

KEŘKOVSKÝ, F., O. VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení*. 1. vyd. C. H. Beck. 206 s. ISBN 8071794538.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ, 2000. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. 147 s. ISBN 80-707-9202-7. Vysoká škola ekonomická v Praze.

KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. Linde. 400 s. ISBN 80-861-3125-4.

KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press. 209 s. ISBN 80-726-1116-X.

KURZY.CZ. *Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2016*. [online]. [cit. 2016-05-1]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy>.

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

MANAGEMENT MANIA. *Analýza 5F*. [online]. [cit. 2016-05-1]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>.

MANAGEMENT MANIA. *McKinsey 7S*. [online]. [cit. 2016-05-1]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>.

MANAGEMENT MANIA. *PESTLE analýza*. [online]. [cit. 2016-05-1]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>.

MANAGEMENT MANIA. *SWOT analýza*. [online]. [cit. 2013-05-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Hitem ve vyspělém světě je pružná pracovní doba*. [online]. [cit. 2016-05-1]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/4274>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Národní soustava povolání. *Pomocný pracovník v dopravě*. [online]. [cit. 2016-05-1]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/iscoAMzdy.aspx?id_jp=217.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *OP Zaměstnanost 2014–2020* [online]. [cit. 2016-05-1]. Dostupné z: https://www.esfcr.cz/detail-clanku/-/asset_publisher/BBFAoaudKGfE/content/op-zamestnanost-2014-2020.

MPSV. *Informační systém o pracovních podmínkách (ISPP)*. [online]. [cit. 2013-05-18]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/3360>.

NOVÝ, I., A. SURYNEK a kolektiv, 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada. 288 s. ISBN 80-247-1705-0.

MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Obchodní rejstřík a Sbirka listin*. [online]. [cit. 2013-05-27]. Dostupné z: www.or.justice.cz.

OBCHODNÍREJSTŘÍK.CZ. *SEŽEV-REKO a.s.* [online]. 2000-2016 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/sezev-reko-a-s-46904859/>.

PODNIKÁTOR. *Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE)* [online]. [cit. 2016-05-1]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16645/Analyza-vnejsiho-okoli-podniku-SLEPTE>.

Sbírka listin: OHL ŽS a.s. [online]. [cit. 2016-05-1]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=714558>.

Sbírka listin: SUBTERRA a.s. [online]. [cit. 2016-05-1]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=685977>

SEŽEV-REKO A.S. *Výroční zpráva SEŽEV-REKO a.s. 2010-2011*. Brno: SEŽEV- REKO a.s., 2011.

SEŽEV-REKO A.S. *Výroční zpráva SEŽEV-REKO a.s. 2011-2012*. Brno: SEŽEV- REKO a.s., 2012.

SEŽEV-REKO A.S. *Výroční zpráva SEŽEV-REKO a.s. 2012-2013*. Brno: SEŽEV- REKO a.s., 2013.

SEŽEV-REKO A.S. *Výroční zpráva SEŽEV-REKO a.s. 2013-2014*. Brno: SEŽEV- REKO a.s., 2014.

SEŽEV-REKO A.S. *Výroční zpráva SEŽEV-REKO a.s. 2014-2015*. Brno: SEŽEV- REKO a.s., 2015.

SEŽEV-REKO A.S. *Politika IMS*. [online]. [cit. 2016-05-1]. Dostupné z: <http://www.sezev-reko.cz/politika-ims>.

SEŽEV-REKO A.S. *Výstavba, rekonstrukce železnic a komunikací*. [online]. [cit. 2016-05-1]. Dostupné z: <http://www.sezev-reko.cz/doprava-a-mechanizace>.

TREXIMA SPOL. S.R.O. Informační systém o průměrném výdělku. *Metodické centrum pro klasifikaci zaměstnání CZ-ISCO*. [online]. [cit. 2016-05-1]. Dostupné z: <http://www.ispv.cz/cz/Metodicke-centrum-CZ-ISCO.aspx>.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, TABULEK

Obrázek 1: Hierarchie potřeb podle Maslowa	18
Obrázek 2: Model třistašedesátistupňové zpětné vazby	29
Obrázek 3: Model celkové odměny	35
Obrázek 4: Logo společnosti	40
Obrázek 5: Schéma vztahů společnosti	45
Obrázek 6: Gabiony pro úkryt užovek stromových.....	50
Obrázek 7: Celkový pohled na zrekonstruované koleje	52
<i>Obrázek 8: Obyvatelstvo Jihomoravského kraje podle vzdělání a věkových skupin</i>	<i>84</i>
Obrázek 9: Informace o respondentech	XII
Graf 1: Výnosy, náklady a VH	57
Graf 2: Struktura zaměstnanců	61
Graf 3: Počet zaměstnanců společnosti v letech 2011–2015.....	62
Graf 4: Muži vs. ženy	65
Graf 5: Věková struktura zaměstnanců společnosti.....	66
Graf 6: Struktura zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání	66
Graf 7: Produktivita práce z přidané hodnoty	68
Graf 8: Mzdová produktivita z tržeb.....	69
Graf 9: Mzdová rentabilita.....	70
Graf 10: Podíl zisku na zaměstnance	70
Graf 11: Míra nezaměstnanosti.....	86
Graf 12: Srovnání produktivity z přidané hodnoty	92
Graf 13: Srovnání produktivity z přidané hodnoty	95
Graf 14: Délka PP	XII
Graf 15: THP vs. D	XII
Graf 16: Současný stav	XIII
Graf 17: Systém odměňování	XIII
Graf 18: Motivace.....	XIII
Graf 19: Složení mzdy	XIV
Graf 20: Míra odpovědnosti.....	XIV
Graf 21: Mzdová struktura.....	XIV

Graf 22: Strach ze ztráty zaměstnání	XV
Graf 23: Schopní vs. méně schopní zaměstnanci	XV
Graf 24: Vztahy s nadřízenými	XV
Graf 25: Pochvala	XVI
Graf 26: Vztahy se spolupracovníky	XVI
Graf 27: Kritika.....	XVI
Graf 28: Formální hodnocení práce	XVII
Graf 29: Objektivnost hodnocení.....	XVII
Graf 30: Pracovní doba	XVII
Graf 31: Přezkoumávání výše mzdy	XVIII
Graf 32: Vybavení k náplni práce.....	XVIII
Graf 33: Vzdělávání v oboru	XVIII
Graf 34: Vzdělávání v jiných oborech	XIX
Graf 35: Změny v systému hodnocení zaměstnanců	XIX
Graf 36: Oblast změn v systému hodnocení	XIX
Graf 37: Nová forma benefitů.....	XX
Graf 38: Fixní vs. flexibilní poskytování benefitů.....	XX
 Tabulka 1: Metody hodnocení pracovníka	 26
Tabulka 2: Složky celkové odměny.....	34
Tabulka 3: Hospodářská situace společnosti v letech 2009–2015.....	56
Tabulka 4: Tabulka výnosů, nákladů a VH společnosti v letech 2009–2015.....	57
Tabulka 5: Rozložení pracovníků dle podřízenosti v rámci organizační struktury	59
Tabulka 6: Dozorčí rada	60
Tabulka 7: Představenstvo	60
Tabulka 8: Management	60
Tabulka 9: Ukončené pracovní poměry 2011–2015.....	64
Tabulka 10: Mzdové náklady	67
Tabulka 11: Analýza ukazatelů na trhu práce pro okres Brno-město.....	87
Tabulka 12: Měsíční hrubé mzdy	88
Tabulka 13: Srovnání SEŽEV-REKO a.s. a SUBTERRA a.s.....	91
Tabulka 14: Srovnání vybraných ukazatelů společností.....	92

Tabulka 15: Srovnání SEŽEV-REKO a.s. a OHL ŽS a.s.	94
Tabulka 16: Srovnání vybraných ukazatelů společností.....	96
Tabulka 17: Silné stránky společnosti	103
Tabulka 18: Slabé stránky společnosti.....	103
Tabulka 19: Příležitosti společnosti	104
Tabulka 20: Hrozby společnosti	104
Tabulka 21: Souhrnné hodnocení SWOT analýzy	105
Tabulka 22: Návrh hodnotícího formuláře	109
Tabulka 23: Návrh flexibilních benefitů.....	111
Tabulka 24: Návrh bodového hodnocení dle délky trvání PP a počtu přesčasů.....	111
Tabulka 25: Vyčíslení reálné hodnoty navrhovaných změn pro pracovníky	117
Tabulka 26: Dopad navrhovaných změn z hlediska daňového zatížení	118
Tabulka 27: Celkový odhad nákladů na navrhované změny z daňového hlediska zaměstnavatele	118

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti.....	I
Příloha č. 2: Dotazník.....	II
Příloha č. 3: Grafické zpracování výsledků dotazníku.....	XII

PŘÍLOHA Č. 1



PŘÍLOHA Č. 2

Dotazník pro zaměstnance společnosti SEŽEV-REKO a.s.

Dobrý den,

jmenuji se Tereza Kamenovská a studuji ve 2. ročníku Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně, obor Řízení a ekonomika podniku.

Ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění dotazníku týkajícího se systému hodnocení a odměňování ve společnosti SEŽEV-REKO a.s., který je součástí mé diplomové práce. Prosím, o co nejpravdivější vyplnění všech údajů, které budou sloužit jako podklad pro zpracování návrhové části mé práce. Rozeslání tohoto dotazníku bylo předem schváleno vedením společnosti. Dotazník je zcela anonymní a slouží výhradně pro zpracování mé práce. Výstupy z dotazníku nebudou dále nikde šířeny.

Velmi Vám děkuji za pomoc a Váš čas, který vyplnění věnujete.

Bc. Tereza Kamenovská

Část A: Základní informace

1. Jaký je Váš věk?

- do 20 let
- 20 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 50 a více let

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- vyučen
- střední odborné
- střední s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské (i bakalářský stupeň)

3. Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena

4. Jak dlouho v současné chvíli pracujete ve společnosti?

- méně než rok
- 1 – 2 roky
- 2 – 5 let
- 5 – 10 let
- 10 a více let

5. Ve společnosti jste zaměstnán jako:

- technicko–hospodářský pracovník
- dělnická profese

Část B: Současný stav

1. Jste spokojeni se současným systémem hodnocení zaměstnanců?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste zvolili možnost ne či spíše ne, co konkrétního Vám vadí nejvíce nebo co byste změnili?

.....

2. Myslíte si, že systém odměňování a jeho aplikace v praxi je srozumitelná a jste o ní plně informováni?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste zvolili možnost ne či spíše ne, co konkrétně Vám vadí nejvíce nebo co byste změnili?

.....

3. Která z uvedených možností Vás nejvíce motivuje k tomu, abyste podávali lepší pracovní výkon?

- výše mzdy
- uznání, pochvala
- možnost odborného růstu
- možnost kariérního růstu
- prémie
- benefity
- nechci odpovídat
- něco jiného
 - uveďte prosím, co:

.....

4. Myslíte si, že výše vaší mzdy zcela odpovídá náplni Vaší práce?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli, že ne či spíše ne, prosím zdůvodněte svoji odpověď:

.....

5. Víte, jak je tvořena a z jakých částí se skládá Vaše mzda?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

6. Domníváte se, že výše Vaší mzdy je v souladu s požadovanou mírou odpovědnosti?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli, že ne či spíše ne, prosím zdůvodněte svoji odpověď:

.....

7. Myslíte si, že v mzdové struktuře společnosti je příliš mnoho stupňů?

- ano
- ne
- nechci odpovídat

8. Domníváte se, že schopní zaměstnanci jsou odměňováni lépe, než ti méně schopní?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli, že ne či spíše ne, prosím zdůvodněte svoji odpověď:

.....

9. Zvažujete v současné době změnu zaměstnání?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste zvolili možnost ano či spíše ano, prosím zdůvodněte svoji odpověď:

.....

10. Bojíte se aktuálně ztráty zaměstnání?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli ano či spíše ano, myslíte si, že je tento Váš strach oprávněný?

Pokud ano, prosím zdůvodněte svoji odpověď:

.....

Část C: Firemní prostředí

1. Vaše vztahy s nadřízenými jsou:

- velmi dobré
- dobré
- špatné
- velmi špatné
- nechci odpovídat

V případě, že jste uvedli, že špatné či velmi špatné, prosím zdůvodněte svoji odpověď:

.....

2. Můj nadřízený mě chválí:

- často
- výjimečně
- spíše ne
- nikdy

3. Můj nadřízený mě kritizuje:

- často
- výjimečně
- spíše ne
- nikdy

4. Mé vztahy s ostatními spolupracovníky jsou:

- dobré
- velmi dobré
- špatné
- velmi špatné
- nechci odpovídat

V případě, že jste uvedli, že špatné či velmi špatné, prosím zdůvodněte svoji odpověď:

.....

5. Dochází ve společnosti k formálnímu hodnocení Vaší práce?

- ano
- ne
- probíhá neformálně
- nechci odpovídat

6. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl, že k hodnocení dochází (jakoukoliv formou), máte pocit, že hodnocení je objektivní a spravedlivé?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

Pokud jste odpověděli ne či spíše ne, prosím zdůvodněte svoji odpověď:

.....

7. Domníváte se, že všechny potřebné informace k plnění pracovního úkolů dostáváte kompletní a včas?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

V případě, že jste odpověděli, že ne či spíše ne, na jaké úrovni vidíte překážku? Jedná se spíše o nadřízené nebo spolupracovníky? Prosím zdůvodněte svoji odpověď:

.....

9. Jsou cíle, kterých máte dle svých nadřízených dosáhnout podle Vás reálné?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nemám stanoveny cíle
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli, že nejsou či spíše nejsou splnitelné, prosím zdůvodněte svoji odpověď:

.....

10. Vyhovuje Vám stávající rozvržení pracovní doby?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli, že nevyhovuje či spíše nevyhovuje, jaké ideální rozvržení pracovní doby by Vám vyhovovalo (pružná pracovní doba, jiný začátek/konec pracovní doby atp.)?

.....

11. Dochází k pravidelnému přezkoumávání výše Vaší mzdy?

- ano
- ne
- nechci odpovídat

12. Máte ke své náplni práce potřebné vybavení v odpovídající kvalitě?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli ne či spíše ne, jedná se spíše o drobné nedostatky nebo je situace natolik vážná, že vám brání v plnohodnotném vykonávání pracovní činnosti? Prosím zdůvodněte svoji odpověď:

.....

Část D: Firemní vzdělávání

1. Považujete vzdělávání ve firmě za dostačující?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- vzdělávání neprobíhá vůbec
- nechci odpovídat

2. Měli byste zájem další vzdělávání v rámci svého oboru?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne
- nechci odpovídat

Pokud jste odpověděli ano či spíše ano, byli byste ochotní tomuto vzdělávání něco obětovat (čas, peníze, své osobní volno, apod.)? Prosím zdůvodněte svoji odpověď:

.....

3. Měli byste zájem se vzdělávat i v jiných oborech, které s Vaší náplní práce nesouvisí?

- ano
- ne

Pokud jste odpověděli, že ano, o jaké obory byste měli zájem?

.....

4. Existuje na Vaší pracovní pozici možnost kariérního růstu?

- ano
- ne
- nevím

Část E: Návrhy na změnu

1. Chtěli byste zavést změny v současném systému hodnocení zaměstnanců?

- ano
- ne

Pokud jste odpověděli ano, v jaké oblasti byste chtěli, aby ke změně došlo:

- systém benefitů (rozšířit nebo změnit skladbu benefitů apod.)
- sociální program
- formální systém hodnocení nepeněžního charakteru např. nejlepší zaměstnanec dílny (oddělení), provozu (útvaru), úseku, firmy
- v jiné;
 - prosím zdůvodněte svoji odpověď:

.....

2. Chtěli byste zavést změny v současném systému odměňování?

- ano
- ne

Pokud jste odpověděli, že ano, pak v jaké oblasti byste chtěli, aby ke změně došlo:

- mimořádné odměny
- stabilizační a náborové příplatky
- profesní příplatky
- servisní příplatky
- příplatky za odpolední/noční směnu
- stravování
- v jiné;
 - prosím zdůvodněte svoji odpověď:

.....

3. Jaké další z v současné době nenabízených benefitů byste chtěli ve společnosti zavést?

- příspěvek na dopravu
- příspěvky na předškolní zařízení
- ošatné
- půjčky zaměstnancům
- nabízené formy benefitů jsou dostačující
- jiná forma;
 - prosím zdůvodněte svoji odpověď:

.....

4. Dali byste přednost pevnému poskytování benefitů nebo volitelnému (flexibilnímu)?

- pevnému
- flexibilnímu

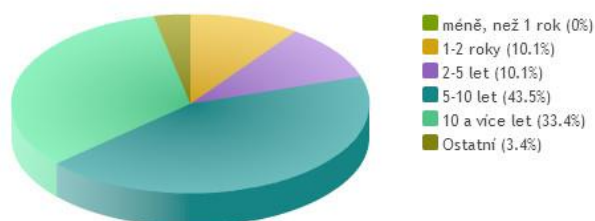
PŘÍLOHA Č. 3

Obrázek 9: Informace o respondentech

Zdroj: vlastní zpracování

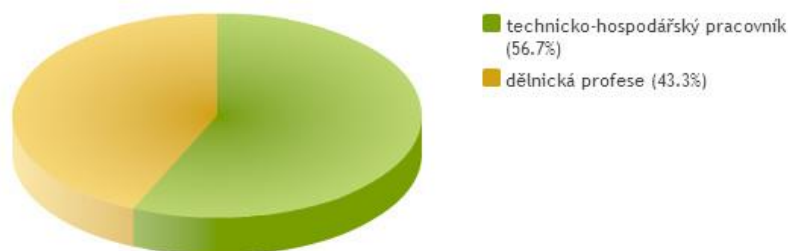
Statistiky respondentů:		
Celkem respondentů:	30	Filtr výsledků: (změnit) (?)
Muž:	23	Muži a Ženy
Žena:	7	Věk: 24 - 55
Průměrný věk:	41.6 let	

Jak dlouho v současné chvíli pracujete ve společnosti?



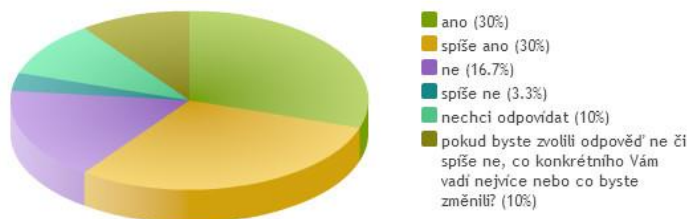
Graf 14: Délka PP
(Zdroj: vlastní zpracování)

Ve společnosti jste zaměstnán jako:



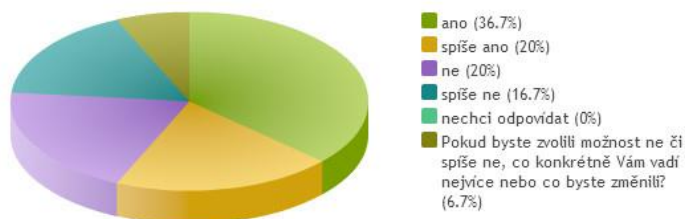
Graf 15: THP vs. D
(Zdroj: vlastní zpracování)

Jste spokojen se současným systémem hodnocení a odměňování zaměstnanců?



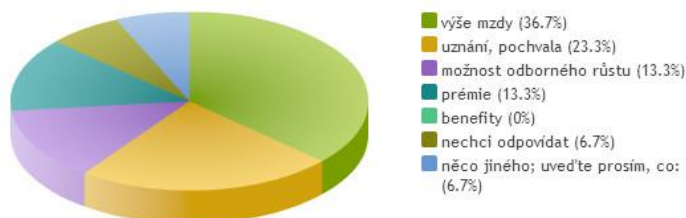
Graf 16: Současný stav
(Zdroj: vlastní zpracování)

Myslíte si, že systém odměňování a jeho aplikace v praxi je srozumitelná a jste o ní plně informováni?



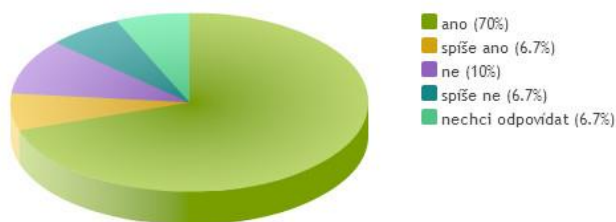
Graf 17: Systém odměňování
(Zdroj: vlastní zpracování)

Která z uvedených možností Vás nejvíce motivuje k tomu, abyste podávali lepší pracovní výkon?



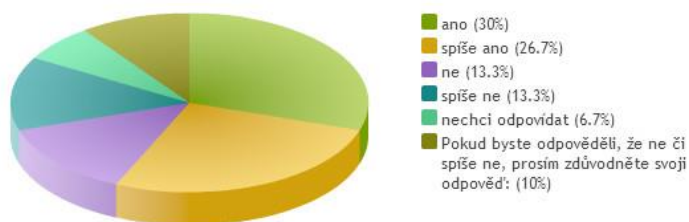
Graf 18: Motivace
(Zdroj: vlastní zpracování)

Víte, jak je tvořena a z jakých částí se skládá Vaše mzda?



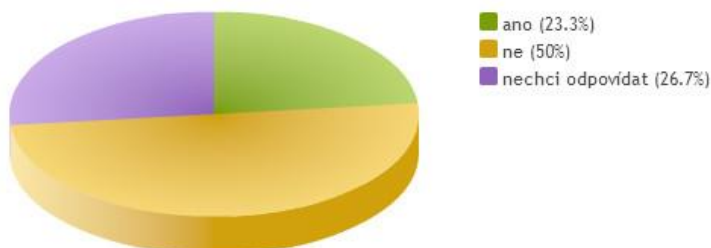
Graf 19: Složení mzdy
(Zdroj: vlastní zpracování)

Domníváte se, že výše Vaší mzdy je v souladu s požadovanou mírou odpovědnosti?



Graf 20: Míra odpovědnosti
(Zdroj: vlastní zpracování)

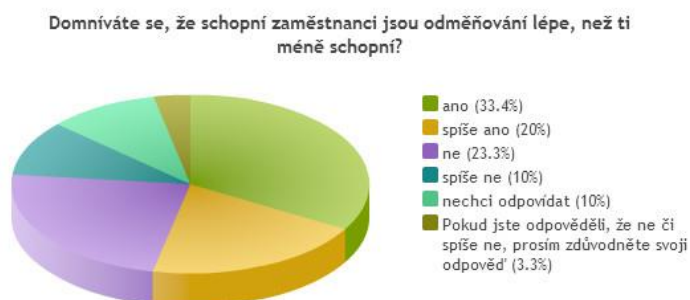
Myslíte si, že v mzdové struktuře společnosti je příliš mnoho stupňů?



Graf 21: Mzdová struktura
(Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 22: Strach ze ztráty zaměstnání
(Zdroj: vlastní zpracování)

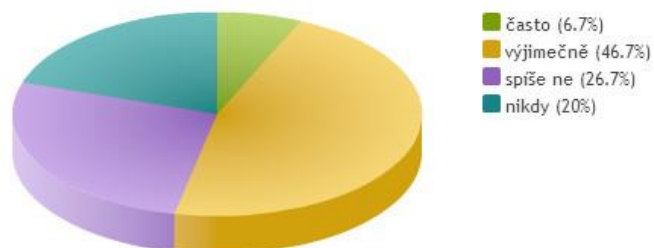


Graf 23: Schopní vs. méně schopní zaměstnanci
(Zdroj: vlastní zpracování)



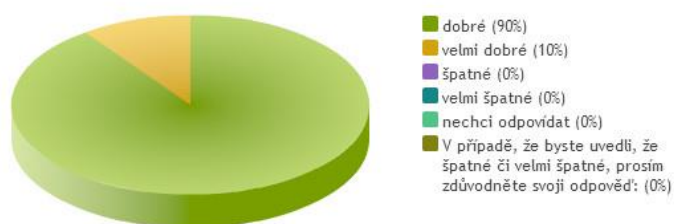
Graf 24: Vztahy s nadřízenými
(Zdroj: vlastní zpracování)

Můj nadřízený mě chválí:



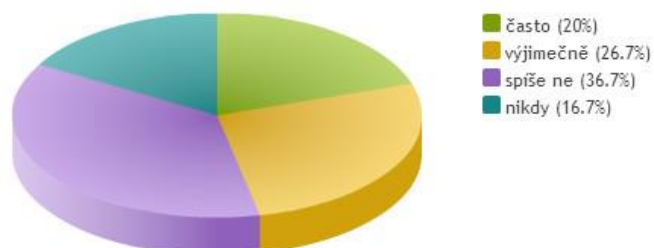
Graf 25: Pochvala
(Zdroj: vlastní zpracování)

Mé vztahy s ostatními spolupracovníky jsou:



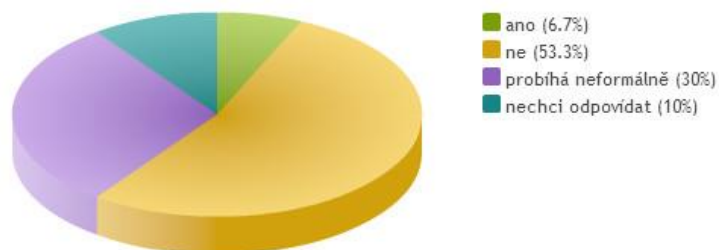
Graf 26: Vztahy se spolupracovníky
(Zdroj: vlastní zpracování)

Můj nadřízený mě kritizuje:



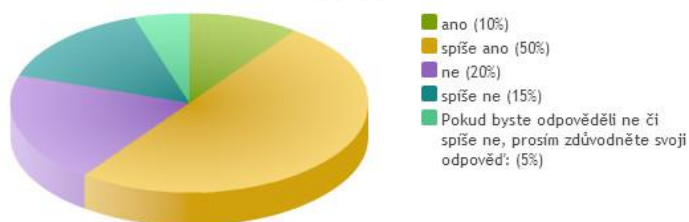
Graf 27: Kritika
(Zdroj: vlastní zpracování)

Dochází ve společnosti k formálnímu hodnocení Vaší práce?



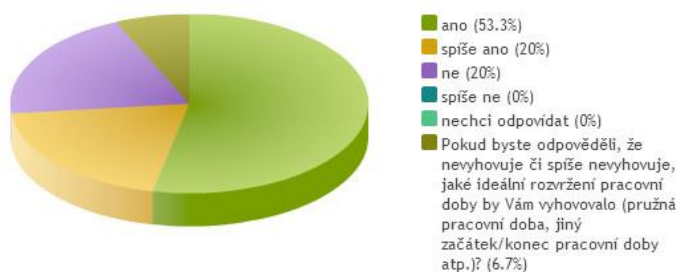
Graf 28: Formální hodnocení práce
(Zdroj: vlastní zpracování)

Pokud jste v předchozí otázce odpověděl, že k hodnocení dochází (jakoukoliv formou), máte pocit, že hodnocení je objektivní a spravedlivé?



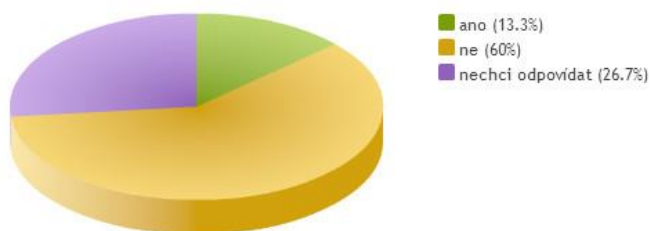
Graf 29: Objektivnost hodnocení
(Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhovuje Vám stávající rozvržení pracovní doby?



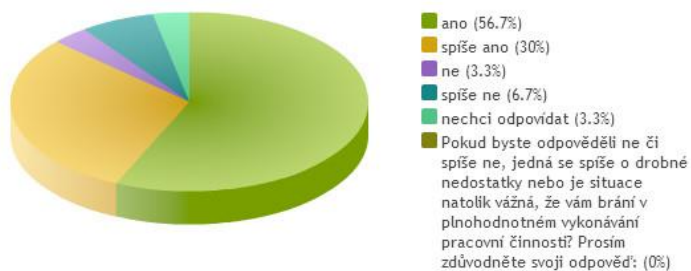
Graf 30: Pracovní doba
(Zdroj: vlastní zpracování)

Dochází k pravidelnému přezkoumávání výše Vaší mzdy?



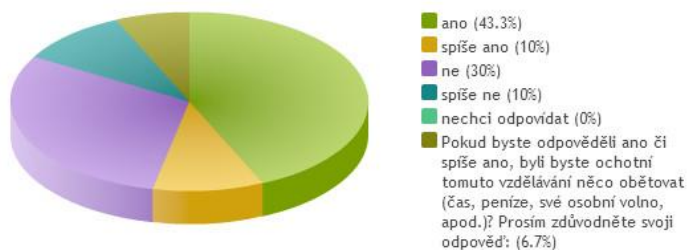
Graf 31: Přezkoumávání výše mzdy
(Zdroj: vlastní zpracování)

Máte ke své náplni práce potřebné vybavení v odpovídající kvalitě?



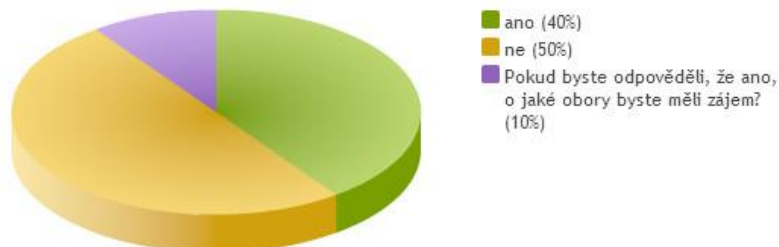
Graf 32: Vybavení k náplni práce
(Zdroj: vlastní zpracování)

Měli byste zájem další vzdělávání v rámci svého oboru?



Graf 33: Vzdělávání v oboru
(Zdroj: vlastní zpracování)

Měli byste zájem se vzdělávat i v jiných oborech, které s Vaší náplní práce nesouvisí?



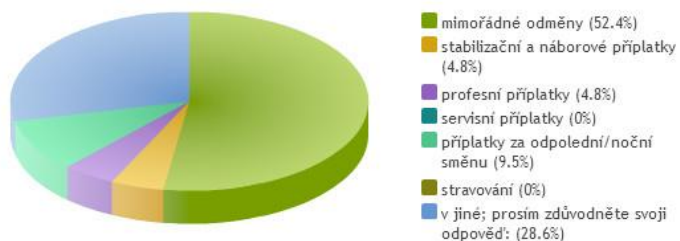
Graf 34: Vzdělávání v jiných oborech
(Zdroj: vlastní zpracování)

Chtěli byste zavést změny v současném systému hodnocení zaměstnanců?



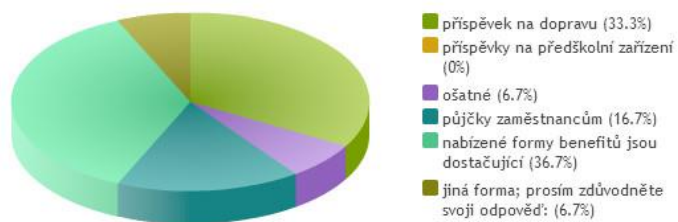
Graf 35: Změny v systému hodnocení zaměstnanců
(Zdroj: vlastní zpracování)

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli, že ano, pak v jaké oblasti byste chtěli, aby ke změně došlo:



Graf 36: Oblast změn v systému hodnocení
(Zdroj: vlastní zpracování)

Jaké další z v současné době nenabízených benefitů byste chtěli ve společnosti zavést?



Graf 37: Nová forma benefitů
(Zdroj: vlastní zpracování)

Dali byste přednost pevnému poskytování benefitů nebo volitelnému (flexibilnímu)?



Graf 38: Fixní vs. flexibilní poskytování benefitů
(Zdroj: vlastní zpracování)