



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH ROZVOJE MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU
SPOLEČNOSTI**

PROPOSAL OF DEVELOPMENT OF THE COMPANY'S INCENTIVE SYSTEM

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Michaela Urbanová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Bc. Michaela Urbanová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce:	Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.
Akademický rok:	2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh rozvoje motivačního systému společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce, metody a postup řešení. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Analyzovat současný stav motivačního systému ve společnosti. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny motivačního systému, včetně postupů, jak dosáhnout vtyčené cíle v řešené oblasti.

Základní literární prameny:

ADAIR, J. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-5.

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

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

V Brně, dne 28. 2. 2018

		
_____ doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D. ředitel		_____ doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D. děkan

Abstrakt

Předmětem diplomové práce „*Návrh rozvoje motivačního systému společnosti*“ je analýza současného stavu motivace zaměstnanců společnosti IMOS Brno, a.s. V práci je provedena analýza současného motivačního systému vybrané společnosti. Práce obsahuje dotazníkové šetření zaměřující se na spokojenost zaměstnanců a na motivační prostředky, které jsou ve společnosti zavedeny. Na základě získaných dat jsou formulovány návrhy opatření vedoucí k větší spokojenosti zaměstnanců, zapříčiněné zlepšením motivačního systému společnosti.

Abstract

The aim of the diploma thesis entitled "*The Proposal of Development Company's Incentive System*" is to analyse the current status of employees' motivation in the company IMOS Brno, a.s. The thesis contains analysis of current employees' incentive system. The data was gathered via questionnaire focused on satisfaction of employees and introduced incentive tools. Based on the results improvement measures are formulated which will lead to higher employees' satisfaction.

Klíčová slova

Motivace, motivační program, řízení lidských zdrojů, spokojenost, odměňování, hodnocení pracovního výkonu.

Key words

Motivation, motivation programme, human resources management, satisfaction, remuneration, work evaluation.

Bibliografická citace

URBANOVÁ, M. *Návrh rozvoje motivačního systému společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 150 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 20. května 2018

.....

Podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat paní Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za odborné vedení při zpracování této diplomové práce. Děkuji zaměstnancům společnosti IMOS Brno, a.s. za poskytnutí informací a materiálů potřebných k vypracování diplomové práce. Mé poděkování patří i rodině a přátelům, kteří mě podporovali po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE.....	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	15
1.1 Motivace	15
1.1.1 Faktory pracovní motivace.....	16
1.2 Motivační program a motivační priority.....	18
1.3 Systém hodnocení a odměňování pracovníků	20
1.3.1 Odměna, druhy motivačních nástrojů	24
1.3.2 Spokojenost zaměstnanců	30
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	33
2.1 Profil společnosti	33
2.2 ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ.....	39
2.2.1 Finanční hodnocení společnosti	39
2.2.2 Analýza McKinsey 7S.....	50
2.3 ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ	74
2.3.1 Porterův model konkurenčních sil	74
2.3.2 Analýza trhu práce	76
2.3.3 Mzdové šetření	80
2.4 ANALÝZA SOUČASNÉHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU	90
2.4.1 Analýza spokojenosti zaměstnanců.....	90
2.4.2 Analýza spokojenosti vedení společnosti.....	94
2.5 SWOT ANALÝZA.....	97
3 VLASTNÍ NÁVRHY	103
3.1 Komunikace	103
3.2 Systém hodnocení pracovního výkonu	107
3.3 Rozšíření zaměstnaneckých výhod.....	122

ZÁVĚR	142
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	144
SEZNAM OBRÁZKŮ	147
SEZNAM TABULEK	147
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	149
SEZNAM PŘÍLOH.....	150

ÚVOD

Předmětem diplomové práce je motivace zaměstnanců ve společnosti IMOS Brno, a.s. Práce se zabývá motivovaností a spokojeností pracovníků, jejichž úroveň má vliv na jejich výkonnost. Teoretická část práce objasňuje pojmy motivace, zdroje motivace a její faktory. Dále jsou definovány základní pravidla tvorby motivačního programu společnosti, který je úzce propojen se systémem hodnocení a systémem odměňování pracovníků. Nezbytnou součástí je subkapitola popisující hmotné, nehmotné prvky motivace a zaměstnanecké benefity, včetně jejich daňového dopadu. Na závěr teoretické části je zdůrazněna provázanost spokojeného, oddaného a angažovaného pracovníka s motivačním systémem. Analytická část představuje stavební společnost IMOS Brno, a.s., je zde specifikován předmět podnikání, historie společnosti a uvedeny významné stavby za období 2016-2017. Dále obsahuje analýzy interního a externího prostředí. Jsou zde zaznamenány výsledky dotazníkového šetření a odpovědi z řízeného rozhovoru. Praktická část je zakončena celkovým zhodnocením situace společnosti prostřednictvím SWOT analýzy.

Cílem této diplomové práce je určit slabá místa motivačního systému, které mají vliv na kolísající spokojenost pracovníků a na motivaci ve stavební společnosti IMOS Brno, a.s. Práce se bude opírat o částečnou finanční analýzu společnosti, o analýzy interního a externího prostředí. Dalšími důležitými podklady pro objektivní zpracování tématu budou výsledky dotazníkového výzkumu zaměřujícího se na celkový rozbor současného motivačního systému společnosti a odpovědi z řízeného rozhovoru s vedoucí personálního oddělení. Závěrem tohoto průzkumu budou návrhy opatření a možné úpravy motivačního systému společnosti, které by měly vést k budoucímu zlepšení spokojenosti a vyšší motivovanosti zaměstnanců společnosti IMOS Brno, a.s.

Mnoho společností se může potýkat s problémem, který souvisí s nedostatkem kvalifikovaných a angažovaných pracovníků. Situace na trhu práce je v poslední době charakterizována tím, že volných pracovních míst je více než kvalifikovaných zaměstnanců, kteří nabízejí svoji pracovní sílu. Tato situace by však měla zvyšovat snahu zaměstnavatele udržet si svého vyškoleného kvalifikovaného pracovníka a zabránit tak jeho odchodu ke konkurenci. Pro výběr pracovní pozice je stále nejdůležitější faktor finanční ohodnocení, v poslední době se však k základnímu požadavku mzdy přidává i požadavek nabídky zaměstnaneckých benefitů a požadavek na celkové působení pracovního prostředí společnosti. V současnosti stojí tzv. výchova či vyškolení pracovníka společnost mnoho úsilí, času i finančních

prostředků. I toto je důvod proč by se společnost měla snažit udržet si svého kvalifikovaného pracovníka. Je důležité pracovníka motivovat k dosažení požadovaného výkonu, ale také podporovat jeho spokojenost. Motivování zaměstnanců není jednoduchý proces, každý pracovník má odlišné potřeby a priority. Pokud bude mít však společnost motivační program nastaven správným způsobem, bude působit na zaměstnance dlouhodobě. Toto je důvod, proč je nutné věnovat tvorbě motivačního programu čas a finance, jelikož právě on je prvotním krokem společnosti k úspěchu.

CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh rozvoje motivačního systému společnosti IMOS Brno, a.s. Dílčím cílem je provedení analýz interního a externího prostředí. Rozbor současného motivačního systému společnosti je proveden na základě výsledků dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru. Na základě těchto analýz jsou navržena opatření, která přispějí k rozvoji motivačního systému společnosti.

Metody zpracování práce

Tato podkapitola shrnuje metody a postupy využívané při zpracování této práce pro dosažení stanoveného cíle.

Pro úvodní seznámení se základními teoretickými východisky týkající se motivace zaměstnanců, bude využito **rešerší literárních zdrojů** vybraných knih, které se zabývají motivací, teorií motivace a motivačními systémy společnosti.

Pro zhodnocení se bude analytická část práce opírat o **analýzu současného stavu** motivačního systému společnosti. Pro realizaci navrhovaných změn motivačního systému je zapotřebí mít volné finanční prostředky, proto bude provedena **částečná finanční analýza společnosti** obsahující komentáře k současné ekonomické situaci společnosti.

Pro definování úrovně spokojenosti či nespokojenosti pracovníků bude využito **dotazníkového šetření**. Respondenty dotazníkového šetření budou tvořit zaměstnanci společnosti IMOS Brno, a.s. Pro doplnění představy o úrovni podnikového prostředí bude proveden **řízený rozhovor** s pracovníkem personálního oddělení společnosti.

Pro analýzu interního prostředí a pro zhodnocení kritických faktorů organizace bude využita analýza **McKinsey 7S a částečná finanční analýza**. Pro analýzu externího prostředí bude využit **Porterův model konkurenčních sil, analýza trhu práce a mzdové šetření konkurence**. Pro celkové zhodnocení stavu společnosti bude provedena **SWOT analýza**.

Bude využita **komparační metoda** pro srovnání a vyhodnocení rozdílů mezi konkurenčními společnostmi působícími na stavebním trhu. Pro komparaci bude využito údajů z výročních zpráv, údajů zveřejněných na internetových stránkách jednotlivých společností, informací získaných od zaměstnanců společnosti IMOS Brno, a.s. a doplňujících údajů z internetových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu,

Ministerstva práce a sociálních věcí ČR a také dat získaných od Českého statistického úřadu.

Na závěr bude využito **metody indukce** pro návrhy, které povedou ke zlepšení motivačního systému společnosti IMOS Brno, a.s. v dalších letech.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část práce definuje základní pojmy, které jsou spojeny s tématem motivace a spokojenosti zaměstnanců. Obsahuje také základní principy týkající se systému hodnocení a odměňování zaměstnanců, které je úzce propojeno s problematikou řízení lidských zdrojů.

1.1 Motivace

Motivace zaměstnanců může posilovat jejich pracovní nasazení, odpovědnost a iniciativu. Motivace se posiluje prostřednictvím motivačních nástrojů, které mohou být finanční, nefinanční, pozitivní či negativní. Motivační nástroje však musí být používány správně, právě jejich využívání je jedním z nejdůležitějších úkolů organizace. Abychom motivační nástroje využili správně, účinně a efektivně, musíme nalézt odpovědi na dvě nejdůležitější otázky. První z nich je jakou formu motivace zvolit, co nabídnout svým zaměstnancům za jejich pracovní nasazení. Druhou otázkou je, kdy a jakým způsobem použít zvolenou formu motivace¹.

V posledních letech je na motivaci vlastních pracovníků kladen velký důraz. Neustále rostoucí konkurence, vývoj podnikání a mezinárodní propojení trhů nutí podniky bojovat s hrozící konkurencí. Boj s konkurencí je založen na rozšiřování obchodních příležitostí a navyšování pracovních kapacit, a tím zvyšování pracovních výkonů. Motivace je nejdůležitějším nástrojem pro usměrňování pracovního výkonu. Záležitostí řízení lidských zdrojů je, jak vysokou úroveň výkonu jsou schopni dosáhnout správně motivovaní lidé. Pro řízení lidských zdrojů je nezbytné porozumět všem faktorům, které člověka motivují a jak s ohledem na tyto faktory upravovat procesy a postupy odměňování, které navýší motivovanost, pracovní angažovanost, oddanost a pozitivní chování².

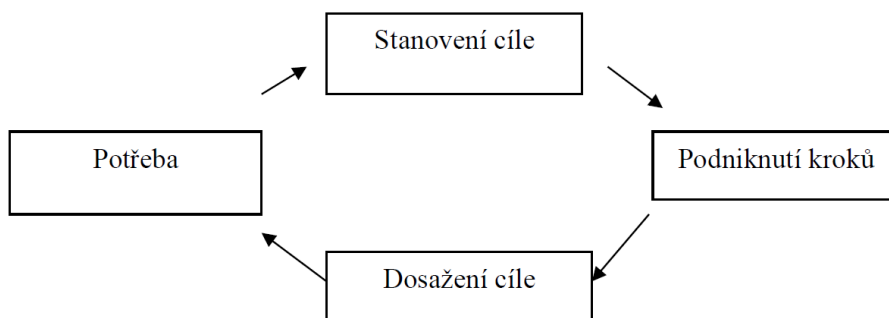
Definice motivace

Motiv je důvod proč něco dělat. Lidé jsou motivováni, když jsou přesvědčeni, že jejich činnost povede k dosažení stanoveného cíle, tedy k dosažení hodnotné odměny

¹ URBAN J., *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing,a.s., 2017, s. 9-10. ISBN 978-80-271-0227-3.

² ARMSRTRONG M., *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 109-110. ISBN 978-80-247-2890-2.

uspokojující jejich vlastní potřeby. Model motivace neboli proces motivace je založen na posilování očekávání, na teorii potřeb³.



Obrázek 1: Model (proces) motivace⁴

Zdroje motivace

Stimul a motiv můžeme označit za hnací sílu, za impuls, který nás dokáže inspirovat k práci a naplňovat tak stanovené cíle podniku. Rozdíl mezi motivem a stimulem je v tom, že motiv působí zevnitř, ale stimul pochází z venku. Pokud činnost, kterou od lidí vyžadujeme, dáme do souvislosti s vnitřními potřebami, spoléháme se na jejich vnitřní motivaci, na vlastní motivy zaměstnance. Motivace bude působit bez našeho zásahu do té doby, dokud bude činnost, kterou vyžadujeme od pracovníka v souladu s jeho současným motivem, který mu dává impuls k dosažení cíle. K využívání vnitřních motivů pro pracovní motivaci je nutná dostatečná znalost zaměstnance. Pro stimul neboli stimulaci není potřeba dostatečná znalost pracovníka. Vyžaduje však neustálé investice organizace, co se týče času, úsilí a finančních prostředků. Pod stimulem si můžeme představit například finanční odměnu – prémii⁵.

1.1.1 Faktory pracovní motivace

Jednou z mnoha lidských motivací je motivace pracovní. Jedná se o motivaci, která vzniká na pracovišti, v závislosti na pracovně právním vztahu. Faktory motivace lze rozdělit na vnější a vnitřní. Mezi vnitřní faktory motivace můžeme zařadit potřeby, které jsou uspokojovány přímo v průběhu výkonu pracovní činnosti. Mezi vnější

³ ARMSRTRONG, pozn. 2, s. 109-110.

⁴ ARMSRTRONG, pozn. 2, s. 109.

⁵ PLAMÍNEK J., *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 78-79. ISBN 978-80-247-2448-5.

motivační faktory řadíme ty, které pracovníci za vykonanou práci získávají⁶.

Vnitřní faktory motivace

Tyto faktory můžeme rozdělit do 4 skupin, jedná se o:

- **samostatnost;**
- **nové schopnosti;**
- **viditelné výsledky;**
- **společenský význam⁷.**

Samostatnost jako schopnost, se kterou mohou pracovníci svoji práci vykonávat. Jedná se o potřebu řídit svoji vlastní činnost. Samostatnost se dá v organizaci podpořit prostřednictvím delegace či úplným svěřením pravomocí v rámci dílčích kroků pracovního úkonu⁸.

Možnost získat **nové schopnosti** souvisí se samostatností. Právě svěřením odpovědnosti a možnost samostatně se rozhodnout vedou k uspokojení další lidské potřeby, možnosti rozvíjet své schopnosti a zdokonalovat se⁹.

Mezi další faktor vnitřní motivace patří faktor **viditelné výsledky** své práce. Pracovníci chtějí vidět, že výkonem jejich práce vznikají konkrétní výsledky. Tento faktor můžeme považovat za velmi silný, právě pocit dosažených výsledků a rostoucích schopností k dosahování vytyčených cílů posilují sebevědomí a sebedůvěru¹⁰.

Čtvrtým faktorem vnitřní motivace uspokojení potřeby vykonávat práci, která má **společenský význam** a dopad. Přínosem vykonávané práce je například uspokojení zákaznických potřeb, naplnění požadavků vedení, tedy vykonávání činnosti pro určité osoby¹¹.

Vnější faktory motivace

Mezi vnější faktory patří to, co pracovník dostane od svého vedení, od organizace za předpokladu, že vykonal svoji činnost dle představ organizace. Mluvíme především o **finanční podobě odměny**, jako je mzda, plat, prémie, bonus. Můžeme sem také zařadit příslib kariérního růstu, možnost povýšení a budoucí navýšení mzdy. Druhým

⁶ URBAN, pozn. 1, s. 14-17.

⁷ URBAN, pozn. 1, s. 14-17.

⁸ URBAN, pozn. 1, s. 14-17.

⁹ URBAN, pozn. 1, s. 14-17.

¹⁰ URBAN, pozn. 1, s. 14-17.

¹¹ URBAN, pozn. 1, s. 14-17.

vnějším faktorem je nefinanční odměna, která má podobu pochvaly, uznání, osobní nebo odborné prestiže¹².

1.2 Motivační program a motivační priority

Motivační program není v teorii managementu ani v manažerské praxi jednoznačně vymezen. Můžeme si pod jeho pojmem představit ucelený či dílčí soubor doporučení, opatření zaměřující se na řízení a odměňování lidských zdrojů. Jeho cílem je pozitivně ovlivnit pracovní výkon a utvořit pozitivní vazby v organizaci. Jestliže má být motivační program účinný, měl by se opírat o strategii lidských zdrojů organizace¹³.

Možnost postupu při tvorbě motivačního programu:

1) Definování současného stavu účinnosti motivačních faktorů a existence faktorů spokojenosti a nespokojenosti (formou dotazníkového šetření, osobní rozhovory).

2) Identifikace motivačního klimatu, ohodnocení vnitřního klimatu a mezilidských vztahů uvnitř organizace, zjištění příčin pracovní spokojenosti či nespokojenosti.

3) Stanovení cílů motivačního programu.

4) Identifikace nástrojů určených k dosažení cílů v oblasti motivace zaměstnanců. Takové nástroje, jejichž použitím dojde k zvýšení výkonnosti organizace za pomoci zvýšení aktivity a angažovanosti zaměstnanců.

Tvorba úspěšného organizačního klimatu, který je vhodný pro účinné fungování motivačního systému, zahrnuje celou řadu opatření:

- hodnocení zaměstnanců pro další plánování jejich rozvoje a profesního růstu, s tím související opatření pro rozvoj jejich schopností a dovedností;
- vytvoření účinného systému odměňování, který bude odvozen od pracovního výkonu zaměstnance na základě objektivních metod hodnocení;
- zavedení systému péče o zaměstnance;
- opatření zabývající se vztahy k organizaci, organizační kultura;
- systém účasti na výsledcích organizace, spoluúčast na rozhodování.

5) Zpracování motivačního programu jako uceleného dokumentu, plán jeho realizace včetně časového harmonogramu a určení odpovědných osob¹⁴.

¹² URBAN., pozn. 1, s. 14-17.

¹³ DVOŘÁKOVÁ Z. a kol., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2012, s. 226-230. ISBN 978-80-7400-347-9.

¹⁴ DVOŘÁKOVÁ, pozn. 13, s. 239-242.

V následující *Tabulce 1* vidíme jednotlivé kroky rámcového postupu při tvorbě motivačního programu. Z tabulky taktéž vyplývá, jaké výstupy mají být dosaženy jednotlivými kroky postupu.

Tabulka 1: Rámcový postup při tvorbě motivačního programu¹⁵

KROKY	VÝSTUPY
1. Čeho chceme dosáhnout? O jaký stav usilujeme?	Cíl – musí být reálný, konkrétní
2. Proč je to důležité? Co je na tom závislé?	Konečný cíl – motivační význam
3. Jak to vypadá nyní? Jaký je výchozí stav?	Současný stav – klady a zápory
4. Kdo a co brání dosažení cíle? Proč nemáme žádoucí stav už nyní?	Překážky a jejich příčiny
5. Jaká jsou možná opatření k odstranění překážek?	Možnosti řešení – teoretická
6. Která z nich jsou u nás možná?	Možná řešení – realizovatelná
7. Jaká opatření uděláme, v jakém rozsahu?	Plán opatření – průběh a termíny
8. Kdo bude komu odpovědný? Kdo bude spolupracovat?	Organizace – kompetence a kooperace
9. Jak zabezpečíme dosažení cíle?	Způsob kontroly
10. Čeho jsme dosáhli?	Vyhodnocení účinnosti

Struktury motivů k práci akceptují obecné teorie, koncepce pracovní motivace a jsou jedním z kroků při tvorbě motivačního programu společnosti. Pro sestavení motivačního programu je nutné provést sociologický a psychologický průzkum, který nám poskytne informace charakterizující naši společnost:

- stav organizace v oblasti lidských zdrojů;
- silné a slabé stránky systému řízení;
- motivační účinky jednotlivých motivačních faktorů¹⁶.

Tento průzkum a proces získání potřebných znalostí je vhodné provést prostřednictvím kvalifikovaného odborníka, popřípadě specialisty na metody managementu¹⁷.

Motivační priority

Motivační priority organizace závisí na dvou základních okolnostech. Jednou z nich je jaké motivační faktory může organizace svým zaměstnancům nabídnout a to, do jaké míry jsou již potřeby zaměstnanců uspokojovány. Dle různé míry nabídky

¹⁵ DVOŘÁKOVÁ, pozn. 13, s. 240.

¹⁶ DVOŘÁKOVÁ, pozn. 13, s. 232-233.

¹⁷ DVOŘÁKOVÁ, pozn. 13, s. 232-233.

uspokojení a různé míry uspokojených potřeb lze rozdělit motivační faktory organizace do čtyř skupin:

1. skupina – jedná se o faktory, které lze využít na konkrétním typu pracoviště, ale jejich působení již bylo využito. Jde například o existenci prémie, které získá pracovník v případě zvýšení pracovního nasazení. Pokud však tato forma již existuje, navýšením bonusu nedojde k dalšímu růstu výkonu pracovníka.

2. skupina – jedná se o faktory, které lze využít na konkrétním typu pracoviště a zároveň ještě neproběhlo uspokojení potřeby. Na tyto faktory by se měly organizace zaměřovat. Investice do jejich zlepšení a rozšíření přináší nejúčinnější motivační působení tudíž i nejvyšší efekt. Jde například o možnost profesního růstu. Pracoviště užití faktorů umožňuje a zaměstnanci mají o tento typ motivace zájem, často však k motivaci využívány nejsou z důvodu nedostatečné informovanosti zaměstnanců.

3. skupina – jedná se o faktory, jejichž povaha příliš neumožňuje jejich využití na konkrétním typu pracoviště a zaměstnanci buď nemají zájem o uspokojení potřeby, anebo jsou tyto potřeby již uspokojeny. Dopad na výkonnost je tedy minimální. Jde například o zaměstnanecké výhody, které však nejsou zaměstnanci využívány.

4. skupina – jedná se o faktory, jejichž zavedení na pracovišti představuje nákladnou variantu a zároveň jsou spojeny s nízkým stupněm uspokojení zaměstnaneckých potřeb. Jde například o pracovní jistotu, o tu má zájem zaměstnanec v případě, že je motivační potenciál ostatních faktorů vyčerpán¹⁸.

Za motivační priority organizace lze označit **motivační faktory, které jdou na konkrétním pracovišti závět, potřeby s nimi spojené nejsou příliš uspokojeny a možnost využití těchto motivačních faktorů není příliš finančně náročná**¹⁹.

1.3 Systém hodnocení a odměňování pracovníků

Systém hodnocení patří spolu se systémem odměňování k základním nástrojům motivace. Hodnocení pracovníků má mnoho významů, dává zpětnou vazbu podřízenému o tom, jak se na jeho práci dívá jeho nadřízený. Pokud je hodnocení pozitivní, zvyšuje úsilí pracovníka, přispívá k osobnímu rozvoji a napomáhá stanovit vyšší mzdy, a to zejména u pohyblivých složek odměňování. Pro **systém hodnocení** platí několik základních zásad:

- hodnocení by měl provádět vždy nadřízený pracovník;
- hodnocení by mělo vycházet z výsledků průběžného sledování výkonu

¹⁸ URBAN, pozn. 1, s. 21-24.

¹⁹ URBAN, pozn. 1, s. 21-24.

pracovníka, systém hodnocení by měl spravedlivě, důsledně a průhledně posuzovat v závislosti na relativní hodnotě a náročnosti práce;

- hodnocení nejčastěji probíhá prostřednictvím hodnotícího rozhovoru;
- mělo by napomáhat v řízení mzdových skupin a v rozhodování o zařazení pracovních míst do mzdových tříd;
- zajišťovat, aby systém hodnocení pokryl celou organizaci, aniž by nadhodnocoval nebo diskriminoval nějaký druh práce, pracovního místa, popř. konkrétního pracovníka;
- informovanost a otevřenost systému hodnocení pro všechny zaměstnance, aby věděli, jak systém funguje;
- zajištění pravidelné kontroly a aktualizace tak, aby byl systém hodnocení efektivní, po skončení hodnotícího cyklu informuje o dosažených výsledcích hodnotitel svého nadřízeného²⁰.

Nejúčinnější formou hodnotícího systému je hodnotící rozhovor, který s sebou nese řadu výhod, a to jak pro hodnotitele, tak pro hodnotícího pracovníka. Hodnotící rozhovor má formu řízeného strukturovaného rozhovoru. Využitím hodnotícího rozhovoru může dojít ke snížení pocitu autoritativního přístupu vedení, ve srovnání se situací, kdy hodnocení probíhá bez účasti hodnoceného – nadřízený vyhodnotí jeho výkon dle formálních kritérií a hodnocený je pouze obeznámen s výsledkem. Výsledky hodnotícího rozhovoru jsou zaznamenány do strukturovaného dokumentu obsahujícího hodnotící formulář²¹.

Existuje mnoho **typů systému hodnocení**, které vychází z různých předpokladů, principů a využívají různé metody a kritéria pro hodnocení pracovníků. Mezi základní systémy můžeme zařadit tyto dvě hodnocení:

1) Systematické hodnocení

Systematické hodnocení vychází z celkového pojetí systému hodnocení organizace. Je uskutečněno podle předem stanovených pravidel, principů a postupů, výsledkem je písemná zpráva, toto hodnocení má formálnější charakter. Systematické hodnocení můžeme rozdělit na základě intervalu hodnocení:

- **Pravidelné – hodnocení výkonu** – toto hodnocení se zaměřuje na množství a kvalitu odvedeného pracovního výkonu. Hodnotí se především splnění úkolu nebo dosažení cíle. Hodnocení výkonu je prováděno spíše pravidelně v kratších časových intervalech, například 1x měsíčně. Toto hodnocení má vliv na pohyblivou složku odměny – prémie, bonusy.

²⁰ ARMSTRONG, pozn. 2, s. 58-59.

²¹ ARMSTRONG, pozn. 2, s. 58-59.

- **Nepravidelné hodnocení** – hodnocení je prováděno mimo pravidelnou dobu, je však prováděno v předem stanovených situacích (pokud dojde ke změně pracovníka, přeřazení pracovníka, změně výkonnosti pracovníka)²².

2) Nesystematické hodnocení

Toto hodnocení se provádí dle potřeby, nemá jasně definované postupy a principy podle kterých je prováděno. Má většinou neformální charakter a jedná se především o ústní zpětnou vazbu²³.

Obecné zásady odměňování

Existuje několik zásad, které jsou v souladu s hodnotami organizace a pomáhají ve strategickém řízení odměňování, jsou východiskem politiky odměňování a doporučují jednotlivé kroky pro naplnění strategie odměňování. Mezi tyto zásady patří:

- provázání strategie odměňování se strategií lidských zdrojů;
- provázání politiky odměňování s kulturou organizace;
- odměňovat své zaměstnance dle toho, co organizace oceňuje a za co je ochotna zaplatit;
- ohodnocovat své zaměstnance dle jejich schopností a přínosu pro organizaci;
- v odměňování dodržovat principy rovnosti, spravedlnosti, slušnosti, přiměřenosti, zásadovosti a důslednosti;
- zajistit, aby odměňování bylo průhledné a ke svým zaměstnancům se chovat jako k významným subjektům organizace;
- poskytnout řídicím zaměstnancům potřebné pravomoci a odpovědnost tak, aby mohli využívat odměňování k dosažení cílů;
- soustředit se na řízení odměňování jako na strategickou a inovativní činnost, která je určena k uspokojování potřeb organizace a lidí v ní, kteří přispívají k jejímu rozvoji a úspěšnosti²⁴.

Existuje mnoho systémů odměňování, mezi základní můžeme zařadit hierarchickou nebo zásluhovou formu odměňování. **Hierarchický systém** odměňování je využíván zejména v organizacích, kde se dá práce standardizovat (školy, nemocnice a úřady) – rozřazení jednotlivých prací do stupňů odměňování dle standardní kvalifikace.

²² PILAŘOVÁ I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 11-16. ISBN 978-80-247-2042-5.

²³ PILAŘOVÁ, pozn. 22, s. 11-16.

²⁴ ARMSTRONG, pozn. 2, s. 54-57.

Největší potenciál pro ovlivňování jednání, a tedy motivace pracovníků, má **systém zásluhové formy** odměňování, který je postaven na několika pohyblivých složkách odměn podle aktuální odvedené práce. Pro funkčnost tohoto systému je nutné splnit několik podmínek:

- pracovníci znají provázanost mezi splněním cílů a odměnou;
- pracovníci mají možnost ovlivnit svůj výkon, za který jim náleží odměna;
- pohyblivá složka odměny musí být dostatečně veliká, atraktivní, aby plnila funkci motivace;
- systém hodnocení je správně nastaven, měření výsledků je nezávislé na subjektivním posouzení;
- odměna je poskytnuta ihned po splnění cíle²⁵.

V zásluhovém systému odměňování můžeme rozlišit 3 typy modelů odměňování:

1) Model odměňování dle výkonu

Pozornost je věnována na dosažení konkrétních výsledků, které je možné měřit a identifikovat. Ve stavebnictví to mohou být například dělnické pozice – výkopové práce, odměna na základě odpracovaných hodin (tarif) nebo užší propojení s výsledkem, tj. odměna za rozměrově definovanou část výkopu (10 metrů x 1 metr). Hlavní charakteristikou pro model odměňování dle výkonu je odměna za dosažení krátkodobého konkrétního výkonu, který byl již odpracovaný, a který přispívá k naplnění cíle organizace. Vede k motivaci pro zopakování odvedení minulého výkonu znovu. Nevede však ke zlepšení budoucího výkonu²⁶.



Obrázek 2: Model odměňování dle výkonu²⁷

2) Model odměňování dle schopností

V případě, že nelze dopředu definovat a plánovat výkon anebo v případech, kdy společnost potřebuje ovlivnit spíše budoucí výkon, je efektivnější zavést model

²⁵ MÜLLER D., T. BUJNA, J. BLOUDEK a S. KUBÁTOVÁ, *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management TC, 2013, s. 226-232. ISBN 978-80-7261-265-9.

²⁶ MÜLLER, BUJNA, BLOUDEK a KUBÁTOVÁ, pozn. 25, s. 226-232.

²⁷ MÜLLER, BUJNA, BLOUDEK a KUBÁTOVÁ, pozn. 25, s. 229.

odměňování dle schopností. Pracovníci jsou tedy odměňováni na základě svých kompetencí, které poskytují své organizaci, a ta je využívá ke svému rozvoji. Negativem tohoto modelu je fakt, že se hodnotí pouze schopnosti, které jsou využity pro dosažení výkonu a ten má smysl jen pokud přispívá k dosažení výsledku, cíle organizace. Konečný výsledek však nemá vliv na odměňování, proto může nastat situace, kdy si pracovníci zvyšují úroveň svých kompetencí, ale pro společnost toto nepřináší užitečný výsledek²⁸.



Obrázek 3: Model odměňování dle schopností²⁹

3) Model odměňování dle přínosu

Kombinace dvou předchozích modelů. Odměňování probíhá na základě celkového přínosu pracovníků, jejich výsledků, kterými přispívají k dosažení cílů organizace. Pracovníci jsou odměňováni za výsledky, kterých dosáhli využitím svých kompetencí, a které jsou příslibem budoucích výkonů. Například ve stavebnictví – úsek dopravních staveb, tvoří základ výpočtu odměny inženýrů jejich kvalifikace (na základě certifikátů, osvědčení). Odměna je však závislá i na počtu odpracovaných hodin a jejich ceně, které se vyfakturovaly zákazníkovi za práci všech pracovníků podílejících se na konkrétní zakázce³⁰.

Za nejefektivnější můžeme tedy považovat Model odměňování dle přínosu, který by měl být zaváděn v organizacích, které se snaží lépe řídit své lidské zdroje³¹.

1.3.1 Odměna, druhy motivačních nástrojů

Definice celkové odměny má mnoho podob. Skládá se ze dvou hlavních složek; **transakční odměny** – hmotné, hmatatelné odměny, která vyplývá z transakce mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, má podobu peněžní odměny a zaměstnaneckých výhod; **relační (vztahové) odměny** – nehmotné odměny, která plyne z rozvoje

²⁸ MÜLLER, BUJNA, BLOUDEK a KUBÁTOVÁ, pozn. 25, s. 226-232.

²⁹ MÜLLER, BUJNA, BLOUDEK a KUBÁTOVÁ, pozn. 25, s. 230.

³⁰ MÜLLER, BUJNA, BLOUDEK a KUBÁTOVÁ, pozn. 25, s. 226-232.

³¹ MÜLLER, BUJNA, BLOUDEK a KUBÁTOVÁ, pozn. 25, s. 226-232.

schopností a zkušeností³².

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

Obrázek 4: Struktura celkové odměny³³

Celková odměna přináší několik výhod:

- kombinace více různých typů odměn má větší a dlouhodobější vliv na motivaci lidí;
- využívání vztahových i transakčních odměn má pozitivní vliv na pracovníky a vede k tvorbě a upevnění zaměstnaneckých vztahů;
- flexibilita v uspokojování individuálních potřeb;
- úspěch v boji o nové pracovníky – odlišení od ostatních organizací, nabízením něčeho navíc než peněžní odměny³⁴.

Pozitivní a negativní nástroje pracovní motivace

Mezi dva základní nástroje pracovní motivace patří odměny a sankce. Pro úspěšnou motivaci zaměstnanců je důležitá správná volba motivačních faktorů a následně jejich správné využívání. Ze správně využívaných motivačních faktorů se stanou motivační nástroje organizace³⁵.

Odměna – pozitivní motivační nástroj

Pracovní činnost je činnost motivovaná. Pracovník vykonávající zadanou práci ji splňuje s představou, že za její vykonání získá něco, čím uspokojí svoje potřeby. Uspokojení pracovníkových potřeb, lze označit za odměnu. Odměna tedy není jen finanční, ale jedná se o cokoli, co uspokojí pracovníkovy potřeby a motivuje ho k výkonu zadané činnosti. Odměnu lze považovat za prostředek pozitivní

³² ARMSTRONG, pozn. 2, s. 39-40.

³³ ARMSTRONG, pozn. 2, s. 40.

³⁴ ARMSTRONG, pozn. 2, s. 42-44.

³⁵ URBAN, pozn. 1, s. 24-16.

motivace³⁶.

Sankce – negativní motivační nástroj

Sankce lze označit za negativní prostředek motivace. Sankce je hrozba určitého trestu. Pro zaměstnance je sankcí považována situace, kdy nezíská svoji odměnu nebo je mu daná odměna snížena. Vznik sankce může být vyvolán například tím, že zadaná práce, úkol nebyl vykonán dobře či včas³⁷.

Hmotné a nehmotné nástroje pracovní motivace

Motivace může být vyvolána na základě hmotného či nehmotného principu odměn:

1) Možnosti hmotné motivace pracovníků

Pod hmotným druhem motivace si můžeme představit finanční odměnu, tedy peníze. S jejich vlastnictvím si můžeme zaplatit uspokojení nejrůznějších potřeb. Je důležité vědět, že motivační účinek hmotných druhů motivace s rostoucím uspokojením potřeb klesá. Jedná se o tzv. kumulační bod, od kterého motivace vyvolaná hmotnou odměnou postupně přestává působit, tento bod je u jednotlivých pracovníků odlišný. Tento druh odměny požadují zejména pracovníci s nižší životní úrovní. *Tabulka 2* shrnuje základní hmotné odměny³⁸.

³⁶ URBAN, pozn. 1, s. 24-27.

³⁷ URBAN, pozn. 1, s. 24-27.

³⁸ URBAN, pozn. 1, s. 16-17.

Tabulka 2: Možnosti hmotné motivace pracovníků³⁹

Možnosti hmotné motivace pracovníků			
PŘÍMÉ			NEPŘÍMÉ
Nárokové	Příplatkové	Nenárokové	Zaměstnanecké benefity
Mzda - časová - úkolová - pobídková - podílová - smíšená Pravidelné zvyšování	Příplatek - za přesčas - za práci ve svátek - za práci v noci - za práci ve ztíženém prostředí - za práci v sobotu a neděli	Prémie Odměny Osobní hodnocení Podíly ze zisku	Příplatek na stravování Příspěvek na životní pojištění Příspěvek na penzijní připojištění Úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace a rozvoj vzdělání Zboží za snížené ceny/zdarma Užívání firemního automobilu pro osobní účely Užívání mobilního telefonu i pro osobní účely Pracovní oděv zdarma Firemní jubilea, věcné dary k pracovnímu výročí Pracovní obědy, večeře, večírky Dovolená navíc Příspěvky na děti Výhodné firemní půjčky

2) Možnosti nehmotné motivace pracovníků

Důležitou část motivace tvoří její nehmotná část, ta bývá však vedením organizace často podceňována. Nehmotnou část motivace může tvořit slovní pochvala, uznání, možnost získat nové zkušenosti a schopnosti. Jedná se o uspokojení potřeb pracovníka, které nelze nahradit finančním uspokojením. Jedná se o potřebu seberealizace⁴⁰.

³⁹ URBAN, pozn. 1, s. 16.

⁴⁰ URBAN, pozn. 1, s. 16-17.

Tabulka 3: Možnosti nehmotné motivace pracovníků⁴¹

Možnosti nehmotné motivace pracovníků
Příležitost a podmínky pro zvyšování kvalifikace – preference obsazení míst z vlastních řad Delegování úkolů, pravomocí a odpovědností Společenský význam práce, produktů firmy, smysluplná práce Povědomí o značce, image firmy, goodwill Pružná pracovní doba Osobní hodnocení – ocenění před ostatními, udělování pochval, uznání Dobré vztahy na pracovišti – přátelství, dobrá komunikace mezi spolupracovníky, důvěra Potřeba smysluplného výkonu Pracovní prostředí – vybavení, pracovní pomůcky, kulturní a zdravotní zázemí, stravovací podmínky

Každá společnost může mít poměr pozitivních, negativních, hmotných či nehmotných motivačních nástrojů nastaven jinak. Zde záleží na oboru podnikání, velikosti firmy, nastavení motivačního programu společnosti a především na finanční stabilitě organizace⁴².

Zaměstnanecké benefity a daně

Při rozhodování o poskytovaných zaměstnaneckých benefitech zohledňují zaměstnavatelé i to, jaký mají daňový dopad – jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele. Zaměstnanecké výhody můžeme dle jejich daňového dopadu rozdělit do několika skupin:

1) Daňově výhodné benefity – jsou pro zaměstnavatele daňovým nákladem a pro zaměstnance jsou daňově osvobozeným příjmem. Patří sem například tyto nejčastěji využívané benefity:

- stravování do limitu, i formou stravenek;
- příspěvky zaměstnavatele na penzijní a životní pojištění do 50 000 Kč za rok;
- kurzy a školení, které souvisejí s činností zaměstnavatele;
- úhrada za přechodné ubytování zaměstnanců do 3 500 Kč měsíčně⁴³.

⁴¹ URBAN, pozn. 1, s. 17.

⁴² URBAN, pozn. 1, s. 17-18.

⁴³ Fučík & Partneři. Zaměstnanecké benefity a daně. In: *Fucik* [online]. [cit. 2017-02-09]. Dostupné

2) Výhodné benefity – benefity spadající do této skupiny jsou pro zaměstnavatele sice nedaňový náklad, ale neplatí z jejich poskytnutí sociální a zdravotní pojištění a pro zaměstnance se jedná o daňově osvobozený příjem. Patří sem například:

- nepeněžní plnění ve formě příspěvků na vzdělávání, kulturu, sport a zdraví; nepeněžní forma, tzn. poskytnutí poukázek či voucherů nebo systém Kafeterie (bodový systém);
- úhrada za nadstandardní zdravotní péči;
- poskytnutí rekreace v nepeněžní formě do 20 000 Kč ročně;
- poskytnutí nealkoholických nápojů na pracovišti;
- hodnota závodního stravování nad limit stanovený zákonem;
- bezplatné využití firemní mateřské školky;
- dárky zaměstnancům do 2 000 Kč splňující účel (pracovní výročí, životní jubilea, mimořádná aktivita ve prospěch zaměstnavatele při poskytnutí osobní pomoci v mimořádných případech)⁴⁴.

3) Neutrální benefity – tyto benefity mají režim zdanění stejný jako u výplaty mzdy, tzn. jedná se o daňově uznatelný náklad na straně zaměstnavatele, ale na straně zaměstnance příjem podléhá zdanění a odvodům sociálního a zdravotního pojištění. Lze sem zařadit například:

- firemní vozidlo pro služební i soukromé účely (základ daně se zvyšuje o 1 % z pořizovací ceny takového vozidla);
- placené pohonné hmoty pro soukromé účely;
- týden dovolené navíc;
- příspěvek na dopravu do zaměstnání;
- úhrada za přechodné ubytování zaměstnanců nad limit 3 500 Kč měsíčně;
- výrobky a služby poskytované zaměstnanci za cenu nižší než obvyklou – základ daně se zvyšuje o rozdíl cen;
- tzv. sick days – placené zdravotní volno, které není třeba dokládat lékařskou zprávou⁴⁵.

4) Daňově nevýhodné benefity – benefity, které patří do této skupiny jsou nedaňovým nákladem na straně zaměstnavatele a zároveň podléhají zdanění a odvodům sociálního a zdravotního pojištění na straně zaměstnance. Jde například o:

- poskytnutí rekreace v nepeněžní formě nad 20 000 Kč ročně;

z: <http://www.fucik.cz/publikace/zamestnanecke-benefity-a-dane/>.

⁴⁴ Fučík & Partneři. Zaměstnanecké benefity a daně, pozn. 43.

⁴⁵ Fučík & Partneři. Zaměstnanecké benefity a daně, pozn. 43.

- dárky zaměstnancům (jiné než reklamní a propagační předměty) nesplňující účel stanovený vyhláškou o Fondu kulturních a sociálních potřeb (např. vánoční kolekce, sportovní vybavení)⁴⁶.

1.3.2 Spokojenost zaměstnanců

Spokojenost se zaměstnáním ukazuje, do jaké míry jsou pracovníci spokojeni nebo nespokojeni se svým pracovním prostředím. Spokojenost je propojena se souborem pocitů a postojů, kterou lidé vnímají při odvádění pracovního výkonu. Pozitivní, angažované, příznivé postoje vyjadřují spokojenost s prací. Naopak negativní, nepříznivé postoje mohou být znakem nespokojenosti zaměstnance se svým zaměstnáním⁴⁷.

Pracovní spokojenost se dá charakterizovat několika způsoby:

- **Spokojenost popisuje stav v organizaci.** Spokojenost zaměstnanců je propojena s prací personální politiky v organizaci, přičemž zde platí přímá úměra – čím větší je spokojenost pracovníků, tím lépe se personální oddělení (organizace) stará o své zaměstnance.
- **Spokojenost jako hnací síla.** Spokojenost je propojena s hnací silou, impulsem zaměstnanců vykonávat svoji činnost, s nasazením pracovního potenciálu. Spokojenost pak představuje uspokojení ze smysluplné práce, pocit užitečnosti, radosti a naplnění.
- **Spokojenost jako překážka výkonu.** Pracovník, který dosáhne pocitu spokojenosti již při splnění malého cíle. Spokojenost může tedy být překážkou v podávání většího výkonu a snahy dosáhnout vyšších cílů a pracovních výkonů⁴⁸.

Každý pracovník má jiné požadavky na spokojenost, míra spokojenosti jednotlivců závisí na osobních potřebách a očekáváních a požadavcích na pracovní prostředí. Mezi obecné **základní požadavky spokojenosti** však můžeme zařadit následující:

- vyšší plat či mzda;
- spravedlivý systém hodnocení a odměňování;
- reálné příležitosti k povýšení;
- ohleduplné řízení;
- dostatečný stupeň sociální interakce při práci;

⁴⁶ Fučík & Partneři. Zaměstnanecké benefity a daně, pozn. 43.

⁴⁷ HORVÁTHOVÁ P., J. BLÁHA a A. ČOPÍKOVÁ., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2016, s. 19-20. ISBN 978-80-7261-430-1.

⁴⁸ HORVÁTHOVÁ, BLÁHA a ČOPÍKOVÁ., pozn. 47, s. 19-22.

- zajímavé a rozmanité úkoly;
- kontrola nad tempem a metodami práce⁴⁹.

Úroveň spokojenosti s prací může být ovlivněna několika motivačními faktory, které se dělí na vnější a vnitřní. Na úroveň spokojenosti pracovníků má také vliv kvalita řízení, sociální vztahy na pracovišti a míra úspěšnosti či neúspěšnosti jednotlivých pracovníků⁵⁰.

Vztah mezi spokojeností s prací, motivací, oddaností a angažovaností

Pokud je společnost složena ze spokojených zaměstnanců, mohlo by se zdát, že jde o optimální stav společnosti. Je však dokázáno, že pouhá spokojenost zaměstnance není dostačující pro podávání požadovaného pracovního výkonu a nedojde k naplňování konečných cílů společnosti. V současné době se mnozí manažeři snaží dosáhnout toho, aby spokojený zaměstnanec byl taktéž oddaný společnosti, tedy aby neuvažoval o tom, že z organizace odejde. Dalším cílem je, aby byl pracovník angažovaný pro dosažení cíle, mise společnosti. Angažovanost pracovníka můžeme definovat jako situaci, kdy pracovníci mají zájem na úspěchu organizace⁵¹.

Spokojený pracovník – je pracovník, který vykonává svoji práci rád a je spokojený s pracovním prostředím a pracovními podmínkami. Tito pracovníci dokáží pracovat spolehlivě a samostatně⁵².

Motivovaný pracovník – je pracovník, jehož spokojenost se navyšuje o motivaci. Je schopný pracovat s větším nasazením a větší energií, existuje snaha upřednostnit osobní cíle před cíli organizace⁵³.

Oddaný pracovník – je pracovník spokojený a správně motivovaný, který se silně identifikuje s organizací a vidí pozitivum v její budoucnosti⁵⁴.

Angažovaný pracovník – je pracovník, který má největší zájem o úspěch organizace. V českém prostředí se jedná spíše o vedoucí pozice⁵⁵.

⁴⁹ HORVÁTHOVÁ, BLÁHA a ČOPÍKOVÁ., pozn. 47, s. 19-22.

⁵⁰ HORVÁTHOVÁ, BLÁHA a ČOPÍKOVÁ., pozn. 47, s. 20-22.

⁵¹ HORVÁTHOVÁ, BLÁHA a ČOPÍKOVÁ., pozn. 47, s. 31-34.

⁵² HORVÁTHOVÁ, BLÁHA a ČOPÍKOVÁ., pozn. 47, s. 31-34.

⁵³ HORVÁTHOVÁ, BLÁHA a ČOPÍKOVÁ., pozn. 47, s. 31-34.

⁵⁴ HORVÁTHOVÁ, BLÁHA a ČOPÍKOVÁ., pozn. 47, s. 31-34.

⁵⁵ HORVÁTHOVÁ, BLÁHA a ČOPÍKOVÁ., pozn. 47, s. 31-34.

Vztah mezi spokojeností s prací, motivací, oddaností a angažovaností můžeme sledovat v následující *Tabulce 4*.

Tabulka 4: Vztah mezi spokojeností, motivací, oddaností, angažovaností⁵⁶

spokojený ↓ motivovaný	- poskytování pracovních prostředků a vybavení - zlepšení pracovního prostředí - poskytování spravedlivé odměny - uznání pracovního úsilí
motivovaný ↓ oddaný	- stanovení spravedlivých výkonnostních cílů - pravidelné vyjasňování priorit a poskytování zpětné vazby - poskytování podpory odstraňování překážek pro dosažení optimálního výkonu - rozpoznávání a spravedlivé odměňování výkonu - delegování práce - podpora rozvoje budoucnosti
oddaný ↓ angažovaný	- pomoc při budování dlouhodobé kariéry - zajištění uznání a odměny za dlouhodobou oddanost - naslouchání pracovníkům, sdílení jejich poznatků a zkušeností - zajištění spravedlivosti, transparentnosti - rozvíjení porozumění dlouhodobé vizi a podnikatelským záměrům

Míru spokojenosti, oddanosti či angažovanosti zaměstnanců můžeme zjistit pomocí **dotazování pracovníků**. Dotazování pracovníků je kvalitativním nástrojem personálního řízení, pomocí něhož získáváme informace o potřebách pracovníků. Ze zjištěných údajů, můžeme odvodit, na které oblasti se máme více zaměřit. Pomocí dotazování můžeme zjistit celkovou spokojenost pracovníků s prací a pracovními podmínkami v organizaci, případně nalézt důvody a příčiny nespokojenosti. Dále můžeme odhalit spokojenost/nespokojenost s vedením, motivací pracovníků a efektivností užívání motivačních nástrojů, informovanost o stavu a budoucím vývoji společnosti, kvalitu služeb poskytovaných zaměstnancům (lékařská péče, stravování, personální oddělení a jeho přístup). Pomocí dotazování můžeme odhalit překážky, které brání v naplnění strategie organizace (fluktuace, nemocnost, nedostatečná vzdělanost a zkušenost či kvalifikace pracovníků). Získané informace by měly sloužit jako podklad pro jednání o případných změnách v systému řízení lidských zdrojů⁵⁷.

⁵⁶ HORVÁTHOVÁ, BLÁHA a ČOPÍKOVÁ., pozn. 47, s. 33.

⁵⁷ HORVÁTHOVÁ, BLÁHA a ČOPÍKOVÁ., pozn. 47, s. 333.

2 ANALÝZA SOUČÁSNÉHO STAVU

Analytickou část této diplomové práce lze rozdělit na čtyři subkapitoly. V první z nich je přestavena a charakterizována společnost IMOS Brno, a.s., je zde specifikován předmět podnikání, historie společnosti a významné stavby v letech 2016-2017. Poté následuje analýza interního a externího prostředí, analýza dotazníkového šetření a jsou uvedeny výsledky řízeného rozhovoru. Poslední subkapitola znázorňuje SWOT analýzu pro celkové srovnání situace společnosti.

2.1 Profil společnosti

Společnost IMOS Brno, a.s. je univerzální stavební společnost – generální dodavatel staveb, stoprocentně vlastněn českým kapitálem. IMOS Brno, a.s. byla založena v roce 1997 a má pevnou pozici na českém stavebním trhu. Společnost disponuje týmem profesionálních odborníků v různých oborech stavebnictví schopných plnit náročné požadavky investorů, a to s využitím nejmodernějších technologií⁵⁸.



Obrázek 5: Logo společnosti⁵⁹

Následující *Tabulka 5* shrnuje základní údaje o společnosti.

⁵⁸ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

⁵⁹ Internetové stránky společnosti IMOS Brno, a.s. Logo společnosti. In: *Imosbrno.eu* [online]. [cit. 2017-12-09]. Dostupné z: <http://www.imosbrno.eu/>.

Tabulka 5: Základní údaje o společnosti⁶⁰

Obchodní jména	IMOS BRNO, a. s.
IČ/DIČ	25322257/CZ25322257
Sídlo	Olomoucká 704/174, 627 00 Brno
Statutární zástupce společnosti	Ing. Robert SUCHÁNEK
Typ právního subjektu	Akciová společnost
Základní jmění	205 000 000 Kč
Akcionář nad 20 % podílu	IMOS holding, a.s.
Kategorie společnosti	Velký podnik, nad 250 zaměstnanců

Předmět podnikání

IMOS Brno, a.s. zajišťuje formou generálního dodavatele širokou škálu staveb v oborech:

- **pozemní stavby,**
 - průmyslové haly, obchodní centra;
 - stavby občanské vybavenosti;
- **vodohospodářské stavby,**
 - kanalizace, čistírny odpadních vod, vodovody, úpravy toků;
 - kompletní sítě technické infrastruktury, terénní úpravy, rozsáhlé zemní práce;
- **dopravní stavby,**
 - dálnice, rychlostní komunikace, silnice;
 - mosty a inženýrské konstrukce;
- **silniční vývoj, akreditovaná zkušební laboratoř⁶¹.**

V následující *Tabulce 6* jsou uvedeny hlavní obory podnikání společnosti IMOS Brno, a.s., dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE převzatých z Výpisu z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v systému ARES.

⁶⁰ Internetové stránky společnosti. Kontakt. In: *Imosbrno.eu* [online]. [cit. 2017-12-09]. Dostupné z: <http://www.imosbrno.eu/>.

⁶¹ Internetové stránky společnosti IMOS Brno, a.s. Služby. In: *Imosbrno.eu* [online]. [cit. 2017-12-09]. Dostupné z: http://www.imosbrno.eu/IMOS_Brno?idm=7

Tabulka 6: Klasifikace ekonomických činností⁶²

IMOS Brno, a.s.	
4120:	Výstavba bytových a nebytových prostor
00:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského
09:	zákona
25620:	Podpůrné činnosti při těžbě
25720:	Obrábění
27900:	Výroba zámků a kování
28990:	Výroba ostatních elektrických zařízení
38:	Výroba ostatních strojů pro speciální účely
43:	Shromažďování, sběr a odstraňování odpadů, úprava odpadů k dalšímu
43220:	využití
	Specializované stavební činnosti
	Instalace vody, odpadu, plynu, topení a klimatizace
45200:	Opravy a údržba motorových vozidel kromě motocyklů
46770:	Velkoobchod s odpadem a šrotem
49410:	Silniční nákladní doprava
68310:	Zprostředkovatelské činnosti realitních agentur
69200:	Účetnické a auditorské činnosti, daňové poradenství
702:	Poradenství v oblasti řízení
711:	Architektonické a inženýrské činnosti a související technické poradenství
71122:	Zeměměřické a kartografické činnosti
7219:	Ostatní výzkum a vývoj oblasti přírodních a technických věd
74:	Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti
74300:	Překladatelské a tlumočnické činnosti
722:	Pronájem a leasing výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost
773:	Pronájem a leasing ostatních strojů, zařízení a výrobků
952:	Opravy výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost

⁶² MFCR. Ekonomické subjekty. In: *Administrativní registr ekonomických subjektů* [online].

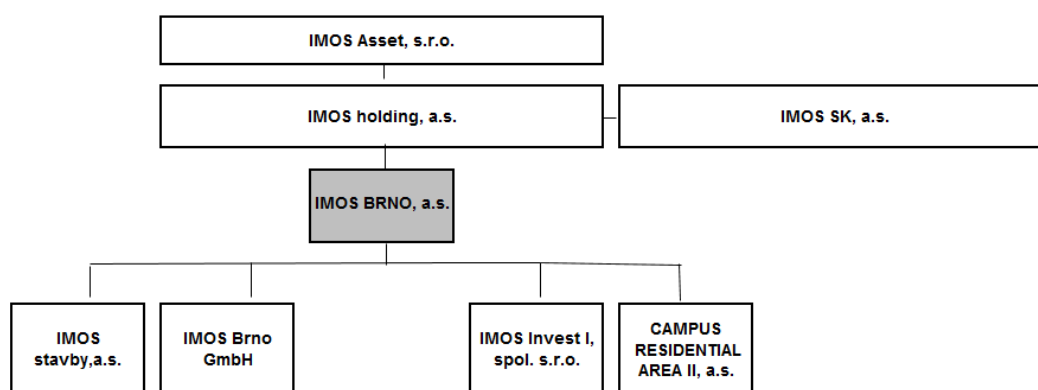
[cit. 2017-12-09]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=25322257&jazyk=cz&xml=1.

Charakteristika společnosti skupiny IMOS

Společnost vykazuje základní kapitál 205 mil. Kč a je 100% vlastněna jediným českým subjektem – společností IMOS holding, a.s.

Jediný akcionář: IMOS holding, a.s., IČ: 258 66 681; Olomoucká 174, 627 00 Brno.

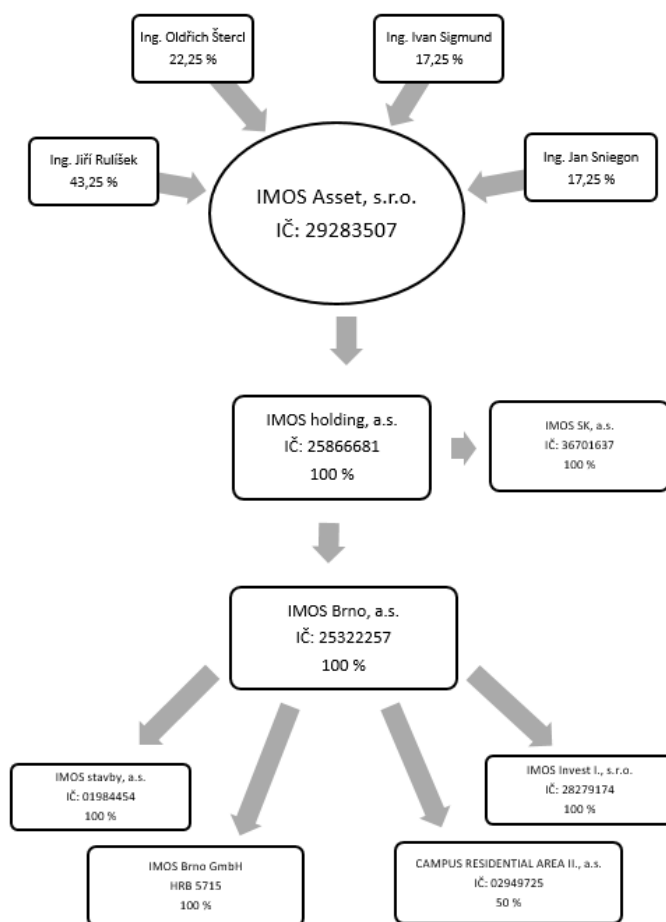
Akcie: 204 ks kmenové akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 000 Kč. 2 ks kmenové akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 500 000 Kč⁶³.



Obrázek 6: Základní organizační struktura skupiny IMOS Brno, a.s. ⁶⁴

⁶³ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

⁶⁴ Internetové stránky společnosti IMOS Brno, a.s. Skupina IMOS. In: *Imosbrno.eu* [online]. [cit. 2017-12-09]. Dostupné z: http://www.imosbrno.eu/IMOS_Brno?idm=7.



Obrázek 7: Přehled všech účastníků na akciových společnostech a majetkových podílů v %⁶⁵

Historie společnosti

IMOS Brno, a.s. vstoupila na český stavební trh počátkem roku 1997, od té doby se stala významnou stavební společností. Velmi rychle rozšířila svoji působnost z jihomoravského regionu na celou Českou a Slovenskou republiku. Počátkem roku 2004 proběhla reprivatizace společnosti, což si mj. vyžádalo i změnu organizační struktury, byly zřízeny pobočné závody v Brně a Ostravě, které jsou spravovány generálním ředitelstvím se sídlem v Brně. Materiálně-technickým vybavením patří IMOS Brno, a.s. ke špičkám ve stavebním oboru. Provozní vybavení společnost neustále přizpůsobuje novým trendům a jeho tržní hodnota představuje k 31.12.2016 částku 71 mil. Kč. Investice do modernizace a pořízení nové stavební mechanizace představují za hospodářský rok 2016 částku 10,1 mil. Kč. Tudiž je společnost schopna pokrýt vlastními prostředky i technicky velmi náročné stavby. Veškerá činnost

⁶⁵ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

společnosti je prováděna s vysokým důrazem na kvalitu prováděných prací, na potřeby zákazníka, ochranu životního prostředí, ale i na ochranu zdraví a bezpečnost práce svých zaměstnanců⁶⁶.

Významné stavby realizované v posledních 2 letech

Tabulka 7: Významné stavby realizované v roce 2016⁶⁷

Zařazení	Bytová výstavba	Administrativní budovy a občanská vybavenost	Administrativní budovy a občanská vybavenost
Název	Rezidence Veselská, Praha	Výstavba nového studia ČT v Brně	Parkovací objekt Panenská, Brno
Finanční objem	Cca 173 mil. Kč	Cca 275 mil. Kč	Cca 215 mil. Kč

Tabulka 8: Významné stavby realizované v roce 2017⁶⁸

Zařazení	Bytová výstavba	Administrativní budovy a občanská vybavenost	Dopravní stavby
Název	Obytný soubor Čakovický park, Praha	Změna stavby parkovacího domu Rozmarýn, Brno	Volnočasový sportovně rekreační areál „Sluníčka“ v Brně
Finanční objem	Cca 273 mil. Kč	Ca 117 mil. Kč	Cca 16 mil. Kč

Shrnutí Profilu společnosti:

Zkoumaná stavební společnost IMOS Brno, a.s. je společností s dlouhodobými zkušenostmi ve svém oboru. Působí jak v oblasti pozemních a vodohospodářských staveb, tak i na poli dopravních staveb, a to především díky specializované laboratoři silničního výzkumu. Společnost vlastní široce vybudovanou síť kvalitního a zkušeného personálu a má vytvořeny dlouhodobé vztahy s dodavateli a odběrateli, je tedy schopna pokrýt vlastními prostředky i velmi náročné stavby.

⁶⁶ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

⁶⁷ Internetové stránky společnosti IMOS Brno, a.s. Reference. In: *Imosbrno.eu* [online]. [cit. 2017-12-09]. Dostupné z: http://www.imosbrno.eu/IMOS_Brno?idm=23.

⁶⁸ Internetové stránky společnosti IMOS. Reference, pozn. 67.

2.2 ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ

Tato kapitola diplomové práce se zabývá podrobnějšími analýzami společnosti IMOS Brno, a.s. Jedná se o finanční hodnocení společnosti, analýzu McKinsey 7S a systém motivace.

2.2.1 Finanční hodnocení společnosti

V této subkapitole bude hodnocena ekonomická situace společnosti IMOS Brno, a.s. Pro tvorbu části ekonomické analýzy a pro tvorbu indexu IN05 byly využity informace uvedené ve výkazech zveřejněných ve Výročních zprávách společnosti za roky 2012, 2013, 2014, 2015, 2016. Rok 2017 nebyl analyzován, jelikož účetní závěrka společnosti podléhá kontrole nezávislého auditora a v období zpracování nebyla zveřejněna.

Index IN05

Jde o souhrnný index pro hodnocení finančního zdraví společnosti. Jde o zhodnocení toho, zda společnosti hrozí v blízké době zkrachování či nikoliv. Z tohoto indexu také plyne, jestli společnost vytváří nějakou hodnotu pro své vlastníky⁶⁹.

Tabulka 9: Výpočet indexu IN05 2012-2016⁷⁰

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
K1	1,25	1,29	1,32	1,41	1,44
K2	55,44	23,04	31,18	1747,16	1480,42
K3	0,07	0,04	0,05	0,07	0,06
K4	1,36	1,58	1,63	1,64	1,45
K5	1,37	1,46	1,46	1,66	1,69
Hodnoty IN05	1,21	1,17	1,20	1,32	1,50
Výsledky IN05	Šedá zóna	Šedá zóna	Šedá zóna	Šedá zóna	Šedá zóna

⁶⁹ SCHOLLEOVÁ H., *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing, a.s, 2012, s. 190-192. ISBN 978-80-247-7717-7.

⁷⁰ Vlastní zpracování na základě dat získaných z výročních zpráv společnosti IMOS Brno, a.s.

Výpočet indexu IN05

$$IN05 = 0,13 * K1 + 0,04 * K2 + 3,97 * K3 + 0,21 * K4 + 0,09 * K5$$

Při výpočtu indexu IN05 může nastat problém v případě, kdy je společnost nezadlužená nebo zadlužená velmi málo, tudíž je hodnota ukazatele nákladového krytí vysoká. V tomto případě se při přepočtu hodnoty indexu IN05 musí omezit hodnota ukazatele nákladového krytí na hodnotu 9⁷¹.

Výsledná kvalifikace společnosti se provede dle následující *Tabulky 10*:

Tabulka 10: Hodnocení výsledků indexu IN05⁷²

IN05 > 1,6	Společnost tvoří hodnotu
0,9 < IN05 < 1,6	Šedá zóna
IN05 < 0,9	Společnost hodnotu netvoří

Z celkového zhodnocení ekonomické situace pomocí indexu IN05 plyne, že se společnost ve všech letech sledovaného období pohybovala v tzv. šedé zóně. V indexu IN05 je největší váha kladena na ukazatel ROA. Právě tento ukazatel má společnost poměrně nízký, proto vyšly hodnoty indexu nižší a jsou v rozmezí šedé zóny. Společnosti nacházející se v šedé zóně lze označit za společnosti s potencionálními finančními problémy a nelze přesně predikovat jejich další vývoj. V posledním sledovaném roce 2015 však hodnota indexu vzrostla až na hodnotu 1,5, což je hodnota blízká se hranici typu společnosti tvořící hodnotu. Poroste-li hodnota indexu IN05 v čase, jako tomu je od roku 2013, lze usoudit, že se společnosti podaří v nadcházejících letech začít tvořit hodnotu. Pro objasnění příčiny existence společnosti v tzv. šedé zóně, bude provedena podrobnější finanční analýza.

⁷¹ SCHOLLEOVÁ, pozn. 69, s. 190-192.

⁷² SCHOLLEOVÁ, pozn. 69, s. 190-192.

Tabulka 11: Finanční hodnocení společnosti⁷³

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Likvidita pohotová	1,20	1,28	1,27	1,24	1,37
změna /v %/	x	+6,6	-0,78	-2,36	+10,48
Likvidity okamžitá	0,50	0,57	0,44	0,58	0,52
změna /v %/	x	+14	-22,8	+31,82	-10,34
Celková zadluženost	79,72	77,68	75,86	70,98	69,54
změna /v %/	x	-2,56	-2,34	-6,43	-2,03
Úrokové krytí	56,44	24,04	32,18	1748,15	1 480,42
změna /v %/	x	-57,4	+33,86	+5332,4	-15,32
Doba obratu pohledávek	117,27	81,87	76,84	55,10	81,21
změna /v %/	x	-30,18	-6,14	-28,29	+47,38
Doba obratu závazků	158,63	126,36	132,62	114,32	139,94
změna /v %/	x	-20,34	+4,95	-13,79	+22,41
ROA	7	3,79	5,43	7,33	5,64
změna /v %/	x	-49,73	+34,63	+54,06	-17,88
ROE	27,95	12,70	15,22	20,22	15,58
změna /v %/	x	-54,56	+19,84	+32,85	-22,95
ROS	5,31	2,47	3,39	4,54	3,98
změna /v %/	x	-53,5	+37,25	+33,92	-12,34
VH za účetní období /v tis. Kč/	252 929	104 551	129 887	196 063	159 218
změna /v %/	x	-58,66	+24,23	+50,95	-18,79

Ukazatele likvidity udávají schopnost společnosti hradit své splatné závazky v okamžiku, kdy je to potřeba. Hodnoty ukazatele pohotové likvidity by se měly pohybovat v rozmezí 1-1,5⁷⁴. Společnost ve sledovaném období udržela ukazatel pohotové likvidity nad 1 a pohybovala se v rozmezí hodnot 1,20-1,37. Tyto hodnoty společnost dodržuje, zejména díky nízkému stavu zásob, které svou úrovní nesnižují čítec zlomku, tím nesnižují velikost tohoto ukazatele. Okamžitá likvidita by měla

⁷³ Vlastní zpracování na základě dat získaných z výročních zpráv společnosti IMOS Brno, a.s.

⁷⁴ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013, s. 91-93. ISBN: 978-80-247-4456-8.

být v rozmezí hodnot 0,2-0,5⁷⁵. Ve sledovaném období se ukazatel pohyboval v rozmezí 0,44-0,58, měl kolísavý charakter, který však v posledních dvou letech překročil doporučené rozmezí. V roce 2016 byla společnost schopná pokrýt své krátkodobé závazky z 52 % pouze peněžními prostředky. V oboru stavebnictví jsou ukazatelé likvidity důležité, protože zde hrají důležitou roli termíny předání stavby a systém platební politiky. Při hodnocení likvidity stavebních společností je však nutné brát v úvahu následující: objem zakázek realizovaných přes subdodavatele, platební podmínky jednotlivých zakázek, systém zálohových plateb a počet rozpracovaných zakázek. Vzhledem k omezenosti dostupnosti těchto důležitých informací, je těžké definitivně zhodnotit platební schopnost společnosti.

Celková zadluženost udává, kolik má společnost cizích a vlastních zdrojů. Ukazatel zadluženosti je důležitý pro banky pro poskytnutí případného úvěru. Doporučené hodnoty, na které se odvolává řada autorů odborných publikací, se pohybují okolo 30-60 %⁷⁶. Společnost má ve všech sledovaných letech hodnotu zadluženosti vyšší. Ve sledovaném období se krytí cizími zdroji pohybuje okolo 70-80 %. Tyto poměrně vysoké hodnoty ukazatele zadluženosti jsou způsobeny pouze závazky vůči dodavatelům, kteří jsou ale ve většině případů ekonomicky závislí na subdodávkách pro společnost IMOS Brno, a.s. Zadluženost má po celé sledované období klesající charakter, což je pozitivní zejména pro investory a věřitele.

Úrokové krytí by mělo dosahovat alespoň úrovně 5, kdy hodnotu 3 a méně lze považovat za kritickou⁷⁷. Společnosti se povedlo ve sledovaném období doporučenou hodnotu překročit ve všech letech. V letech 2012-2015 měla hodnota klesající charakter. V roce 2013 byla hodnota úrokového krytí na hodnotě 24,04, což je hodnota nejnižší z celého sledovaného období. Důvodem této nízké hodnoty je, že EBIT v tomto roce oproti roku předešlému poklesl téměř o polovinu. Nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2015, důvodem je výrazné navýšení EBITu a současný pokles nákladových úroků.

Doba obratu pohledávek by se měla pohybovat v rozmezí splatnosti faktur. Společnost IMOS Brno, a.s., která se pohybuje v oboru stavebnictví má splatnost faktur nastavenou na 60 dnů, ve sledovaných letech se jí povedlo tuto hranici dodržet pouze v roce 2015. V letech 2012-2015 doba obratu pohledávek klesala, a to hlavně díky lepší obchodní politice, která kladla důraz na průběžné fakturace během doby stavby. V případě stavebních společností se často vyskytují problémy s platební

⁷⁵ KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ a ŠTEKER., pozn. 74, s. 91-93.

⁷⁶ KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ a ŠTEKER., pozn. 74, s. 85-86.

⁷⁷ KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ a ŠTEKER., pozn. 74, s. 86-90.

morálkou, tak tomu bylo i u společnosti IMOS Brno, a.s. v roce 2016, kdy byla překročena stanovená hranice splatnosti o 20 dnů. Společnost by se měla opět zaměřit na dodržování nastavené obchodní politiky s cílem rychlého a průběžného inkasa.

Doba obratu závazků by měla dle doporučení být delší než doba obratu pohledávek. Ve sledovaném období to společnost IMOS Brno, a.s. splňuje. Vývoj hodnot je úměrný vývoji doby obratu pohledávek, v letech 2012-2015 měla klesající charakter a nejvyšší byla v roce 2016. Nárůst ukazatele v roce 2016 je způsoben zejména poklesem výkonové spotřeby.

Ukazatel ROA vyjadřuje produkční sílu a poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na způsob financování. Tento ukazatel ukazuje, jak efektivně společnost využívá majetek společnosti. Čím vyšší je ROA, tím efektivnější je celkové využití aktiv⁷⁸. Z výše uvedené tabulky vyplývá, že vývoj hodnot ROA má kolísavý charakter. Nejnížší hodnota ROA byla 3,79 v roce 2013, z důvodu výrazného poklesu EBITu oproti roku 2012. Nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2015, kdy ukazatel dosáhl hodnoty 7,33. Oborový průměr tohoto ukazatele podle údajů MPO dosahuje hranici 8,08 %⁷⁹, nejbližší se této hranici přiblížil ukazatel v roce 2015.

Ukazatel ROE vyjadřuje, kolik čistého zisku, připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Tento ukazatel je klíčový zejména pro akcionáře společnosti, její společníky a investory⁸⁰. Hodnoty ukazatele mají ve sledovaném období kolísavý charakter, který byl zaznamenán i u vývoje ukazatele ROA. Oborový průměr tohoto ukazatele se podle údajů MPO pohybuje okolo hranice 18-20 %⁸¹, nejvíce se této hranici přiblížil ukazatel pouze v roce 2015. Hodnoty ostatních let se pohybovaly pod touto hranicí.

Ukazatel ROS označuje, kolik korun zisku připadá na jednu korunu tržeb. U analyzované společnosti ukazatel dosahuje za celé sledované období kladných hodnot⁸². V období let 2012-2016 lze zaznamenat kolísavý trend ukazatele. Ze všech ukazatelů rentabilit zaznamenala rentabilita tržeb nejnižší hodnoty. V roce 2012 zaznamenala nejvyšší hodnoty a to 5, 31, nejnižší hodnota byla zaznamenána v roce 2013 a to 2,47.

⁷⁸ VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 204-205. ISBN 978-80-247-3647-1.

⁷⁹ MPO. Stavebnictví České republiky. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2017-19-10]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2017/3/Stavebnictvi-2016.pdf>.

⁸⁰ VOCHOZKA, pozn. 78, s. 23.

⁸¹ MPO. Stavebnictví České republiky, pozn. 79.

⁸² VOCHOZKA, pozn. 78, s. 23.

Výsledek hospodaření znázorňuje rozdíl mezi výnosy společnosti a jejími náklady, výsledkem je buď ztráta, nebo zisk za určité sledované období. Z finančních výkazů lze vyčíst, že společnost ve sledovaném období dosahovala kladného výsledku hospodaření, který se pohyboval v rozmezí 129-252 mil. Kč. Z výše uvedené *Tabulky 11* vyplývá, že v roce 2015 byl VH výrazně vyšší než v roce 2014 a v roce 2016 společnost zaznamenala mírný pokles. I přes dosažený kladný výsledek hospodaření v celém sledovaném období, by se společnost měla zaměřit na jeho udržování nebo navyšování v dalších letech.

V *Tabulce 12* lze sledovat vývoj nákladů, výnosů a tržeb společnosti za posledních 5 let. Ze souhrnné tabulky vyplývá, že společnosti IMOS Brno, a.s. se v letech 2012-2016 náklady postupně snižovaly a úměrně s nimi se snižovaly také výnosy. Tržby mají také klesající tendenci. Tento fakt je způsoben celkovým útlumem oboru stavebnictví v posledních letech.

Tabulka 12: Vývoj nákladů, výnosů a tržeb⁸³

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Náklady /v mld. Kč/	5,8330	5,7129	5,6503	5, 2986	4, 6417
změna /v %/	x	-2,05	-1,09	-6,22	-12,39
Výnosy /v mld. Kč/	6,0859	5,8175	5,7802	5,4947	4,8010
změna /v %/	x	-4,41	-0,64	-4,94	-12,63
Tržby /v mld. Kč/	6,0186	5,6998	5,6328	5,3935	4, 6799
změna /v %/	x	-5,29	-1,18	-4,25	-13,23

V následující *Tabulce 13* je uveden přehled struktury nákladů. Ve stavebních společnostech existuje velká spotřeba materiálu, náklady na materiál tvoří v průměru 60 % celkových nákladů⁸⁴. U společnosti IMOS Brno, a.s. tvoří výkonová spotřeba, která obsahuje zejména položky spotřeby materiálu a energie okolo 87-92 % z celkových nákladů. Společnost by se tedy měla zaměřit právě na náklady spojené s materiálem. Měla by se zaměřit na dodavatele materiálu a zvolit takového, který nabídne kvalitní materiál za nejlepší cenu. Náklady na materiál také souvisí s náklady vzniklými spotřebou materiálu, i na tu by se měla společnost zaměřit z důvodu minimalizace nákladů spojených s plýtváním materiálu.

⁸³ Vlastní zpracování na základě dat získaných z výročních zpráv společnosti IMOS Brno, a.s.

⁸⁴ MPO. Stavebnictví České republiky, pozn. 79.

Tabulka 13: Přehled struktury nákladů⁸⁵

	2012	2013	2014	2015	2016
Náklady /v mld. Kč/	5,8330	5,7129	5,6503	5, 2986	4, 6417
změna /v %/	x	-2,05	-1,09	-6,22	-12,39
Z toho:					
Výkonová spotřeba /v %/	88	89	90	87,4	91,5
změna /v %/	x	+1,14	+1,13	-2,89	+4,69
Změna stavu zásob vlastní činnosti /v %/	1,6	0,6	-0,7	1,1	-3
změna /v %/	x	-62,5	-216,67	+257,14	-372,72
Osobní náklady /v %/	8,7	7,7	7,94	8,3	9,1
změna /v %/	x	-11,49	+3,12	+4,53	+9,64
Náklady provozní činnosti /v %/	0,3	1,2	0,91	1,9	1,2
změna /v %/	x	+300	-24,16	+108,79	-36,84
Ostatní finanční náklady /v %/	0,5	1	0,5	0,4	0,5
změna /v %/	x	+100	-50	-20	+25
Daň z příjmů za běžnou činnost /v %/	0,9	0,5	1	0,9	0,6
změna /v %/	x	-44,44	+100	-10	-33,33

Na základě údajů z následující *Tabulky 14* lze konstatovat, že struktura výnosů není tak členitá jako struktura nákladů. Nejvyšší podíl na celkových výnosech tvoří položka tržby z prodeje výrobků a služeb. U společnosti IMOS Brno, a.s. tvoří tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb okolo 96-98 % z celkových výnosů. Tuto položku tvoří zejména výnosy za realizované stavební zakázky.

⁸⁵ Vlastní zpracování na základě dat získaných z výročních zpráv společnosti IMOS Brno, a.s.

Tabulka 14: Přehled struktury výnosů⁸⁶

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy /v mld. Kč/	6,0859	5,8175	5,7802	5,4947	4,8010
změna /v %/	x	-4,41	-0,64	-4,94	-12,63
Z toho:					
Tržby z prodeje výrobků a služeb /v %/	96	96	97	98	97
změna /v %/	x	-4,33	+0,43	-4,74	-13,3
Ostatní provozní výnosy /v %/	0,06	0,07	0,17	0,15	0,2
změna /v %/	x	+5,5	+127,1	-15,3	+20,1
Výnosové úroky a podobné výnosy /v %/	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03
změna /v %/	x	+9,34	+6,98	-6,3	-5,6
Ostatní finanční výnosy /v %/	0,02	0,09	0,05	0,01	0,01
změna /v %/	x	+405,44	-46,1	-71,07	-44,32

Následující *Tabulka 15* zobrazuje přehled osobních a mzdových nákladů na lidské zdroje společnosti IMOS Brno, a.s. Z dat vyplývá, že změny počtu zaměstnanců se meziročně pohybují v rozmezí 3-5 %. V roce 2016 došlo k výraznému poklesu o 12 %. Mzdové náklady zaznamenávají větší meziroční výkyvy při snížení či zvýšení okolo 4-6 %. Mezi lety 2013-2014 došlo k navýšení počtu zaměstnanců o téměř 5 % a mzdové náklady vzrostly o 16 %. V dalším roce počet zaměstnanců klesl o 4 % a mzdové náklady poklesly o 16 %. Meziroční změna v letech 2015-2016 v počtu zaměstnanců je rovna poklesu o 12 % a mzdové náklady klesly pouze o 4,5 %.

Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění by měly při zaměstnávání pracovníků na klasický pracovní poměr dosahovat hodnoty 34 % mzdových nákladů. Tyto náklady však tvoří přibližně 30 % mzdových nákladů. Nižší hodnota je zapříčiněna zaměstnáváním pomocných dělníků na dohodu o provedení práce.

⁸⁶ Vlastní zpracování na základě dat získaných z výročních zpráv společnosti IMOS Brno, a.s.

Tabulka 15: Přehled osobních a mzdových nákladů⁸⁷

Rok	2013	2014	2015	2016
Průměrný počet zaměstnanců	Celkový počet zaměstnanců 656	Celkový počet zaměstnanců 685	Celkový počet zaměstnanců 664	Celkový počet zaměstnanců 585
	Z toho Členové řídících kontrolních a správních orgánů			
	14	14	13	12
Mzdové náklady /v tis. Kč/	338 081	395 406	335 808	324 128
změna /v %/	x	+16,95	-15,07	-3,48
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění /v tis. Kč/	100 752	122 647	101 028	100 704
změna /v %/	x	+21,73	-17,63	-0,32
Osobní náklady celkem /v tis. Kč/	440 363	448 632	436 836	424 832
změna /v %/	x	+1,87	-2,63	-2,75

V Tabulce 16 uvedené níže lze sledovat vývoj poměru osobních a mzdových nákladů na celkových nákladech za poslední 4 roky, průměrné roční osobní a mzdové náklady na jednoho zaměstnance a průměrné měsíční mzdy na jednoho zaměstnance. Z daných údajů je patrné, že ve sledovaném období roste procentní zastoupení osobních nákladů na celkových nákladech. Poměr mzdových nákladů v čase má spíše klesající charakter.

Osobní náklady na jednoho zaměstnance se od roku 2014 navyšovaly. Mzdové náklady na jednoho zaměstnance mají kolísavý charakter, nejvyšší hodnoty dosahovaly v roce 2014 a nejnižší v roce 2015. Kolísavý charakter mzdových nákladů kopíroval i vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy na jednoho zaměstnance včetně řídících pracovníků.

⁸⁷ Vlastní zpracování na základě dat získaných z výročních zpráv společnosti IMOS Brno, a.s.

Tabulka 16: Ukazatele osobních a mzdových nákladů⁸⁸

Rok	2013	2014	2015	2016
Celkové náklady /v mld. Kč/	5,7129	5, 6503	5, 2986	4, 6417
změna /v %/	x	-2,05	-1,09	-6,22
Poměr osobních nákladů na celkových nákladech /v %/	7,7	7,9	8,3	9,1
změna /v %/	x	+2,59	+5,06	+9,64
Poměr mzdových nákladů na celkových nákladech /v %/	16,89	14,27	15,78	14,32
změna /v %/	x	-15,51	+10,58	-9,25
Průměrné roční osobní náklady na jednoho zaměstnance /v tis. Kč/	671,29	654,94	657,88	726, 21
změna /v %/	x	-2,44	+0,45	+10,39
Průměrné roční mzdové náklady na jednoho zaměstnance vč. řídících pracovníků /v tis. Kč/	515,37	577,24	505,73	554,06
změna /v %/	x	+12	-12,38	+9,56
Průměrná měsíční hrubá mzda na jednoho zaměstnance vč. řídících pracovníků /v Kč	42 948	48 103	42 144	46 172
změna /v %/	x	+12	-12,38	+9,56

Produktivita zaměstnanců

Sledování ukazatele produktivity práce je pro společnost důležité pro získání představ, jaké ekonomické výsledky tvoří zaměstnanci společnosti. Produktivitu práce ovlivňuje mnoho faktorů například: technologie, kvalifikace pracovníků a jejich motivace, organizace řízení.

Dle statistických údajů ČSÚ bylo zjištěno, že s růstem velikosti subjektu roste i úroveň produktivity práce. Nejvyšší úroveň produktivity práce mají největší společnosti s 250 a více zaměstnanci⁸⁹.

⁸⁸ Vlastní zpracování na základě dat získaných z výročních zpráv společnosti IMOS Brno, a.s.

⁸⁹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2016. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-19-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32906842/320193-16q4a.pdf/f1ec618e-ba98-48f0-b235-d5a628ce112d?version=1.0>.

Tabulka 17: Ukazatele produktivity práce⁹⁰

Rok	2013	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců	656	685	664	585
Produktivita práce z přidané hodnoty /v Kč/	856,62	807,19	1051,48	476,48
změna /v %/	x	-5,77	30,36	-45,32
Osobní náklady k přidané hodnotě /v Kč/	0,78	0,81	0,63	1,52
změna /v %/	x	+3,85	-22,22	+141,26
Mzdová produktivity /v Kč/	12,85	12,64	12,34	11,01
změna /v %/	x	-1,63	-2,37	-10,77

Pro ukazatel produktivity práce je doporučen postupný růst, ale ve sledovaném období kolísal. Ukazatel produktivity práce z přidané hodnoty se v roce 2015 oproti předešlému roku zvýšil. Důvodem byl fakt, že v roce 2015 došlo ke zvýšení přidané hodnoty oproti roku 2014, ale ke snížení počtu zaměstnanců. V roce 2016 došlo k výraznému poklesu přidané hodnoty o 45 %, ale i k vyššímu úbytku počtu zaměstnanců o 12 %. Tento pokles byl způsoben tím, že se sektor stavebnictví v druhé polovině roku 2016 dotkl svého dna. V průběhu roku 2017 dochází opět k postupné stabilizaci a zaznamenání symbolického růstu⁹¹. Pokles zaměstnanosti při růstu mezd, který je doprovázen poklesem stavební produkce vyvolal snížení produktivity práce. V roce 2016 se oborový průměr pohyboval dle MPO kolem hodnoty 900 tis. Kč, takže společnost vykazovala nižší hodnotu než její oboroví konkurenti⁹².

Ukazatelem **osobních nákladů k přidané hodnotě** lze zjistit, kolik výnosů připadá na jednu Kč nákladů spojených se zaměstnanci společnosti. Tento ukazatel by měl mít rostoucí charakter. Ve sledovaném období měl rostoucí tendenci, až na rok 2015, kdy byl zaznamenán výrazný pokles oproti roku 2014. Mezi lety 2015-2016 lze vysledovat opět silný nárůst díky výraznému poklesu přidané hodnoty.

Výpočtem **mzdové produktivity** lze odvodit, kolik Kč tržeb připadne na jednu Kč osobních nákladů. Mzdová produktivita má ve sledovaném období klesající

⁹⁰ Vlastní zpracování na základě dat získaných z výročních zpráv společnosti IMOS Brno, a.s.

⁹¹ MPO. Analýza vývoje ekonomiky ČR rok 2016. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2017-06-11]. https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2017/7/Analiza_2016.pdf.

⁹² MPO. Stavebnictví České republiky, pozn. 79.

tendenci. V posledním sledovaném roce mzdová produktivita poklesla téměř o 11 %. Ukazatel vykazuje klesající tendenci, protože tržby se v čase snižovaly a osobní náklady měly kolísavý charakter.

Z výše uvedeného lze usoudit, že mezi negativní stránky společnosti patří klesající produktivita práce z přidané hodnoty a taktéž klesající mzdová produktivita práce. Vysoká produktivita snižuje náklady a umožňuje zvýšit zisk, zvýšit mzdy a získat nové investory. Společnost by se tedy měla zaměřit na obnovení navyšování ukazatelů produktivity práce. Na případná doporučení společnosti se zaměřím v následujících kapitolách.

Shrnutí Finančního hodnocení společnosti:

Po provedení finanční analýzy a zhodnocení základních ukazatelů je zřejmé, že by se společnost měla soustředit na dodržování obchodní politiky a měla by se věnovat udržování nebo navyšování výsledku hospodaření v dalších letech. Také by se měla zaměřit na dodavatele materiálu z důvodu minimalizace nákladů spojených s plýtváním materiálu. Pokles zaměstnanosti při růstu mezd, který je doprovázen poklesem stavební produkce vyvolal snížení produktivity práce. Mezi slabé stránky společnosti patří klesající produktivita práce z přidané hodnoty a taktéž klesající mzdová produktivita práce. Tržby společnosti IMOS Brno, a.s. mají klesající charakter. Tuto položku tvoří zejména výnosy za realizované stavební zakázky. Pokles je však způsobem celkovým útlumem oboru stavebnictví v posledních letech.

2.2.2 Analýza McKinsey 7S

V této subkapitole bude popsáno interní prostředí společnosti IMOS Brno, a.s. pomocí McKinseyho modelu 7S. Jedná se o analýzu:

- skupiny – jako cíleně orientovaného společenství lidí;
- strategie – definice cílů skupiny a způsobu jejich dosažení;
- sdílených hodnot – vize, poslání, firemní kultura;
- schopností – dovednosti, znalosti, zkušenosti;
- stylu – tedy charakteristického způsobu konání, jednání, chování;
- struktury – tj. organizačního uspořádání skupiny a její mechanismus řízení;
- systému – obsahujícího metody, postupy, procesy, včetně technických systémů, informačních systémů a technologií.

1) Skupina – cíleně orientované společenství lidí

IMOS Brno, a.s. klade velký důraz na pečlivost při výběru zaměstnanců. Své síly soustředí na získávání špičkových pracovníků, které dále podporuje v rozšiřování jejich odborných znalostí, tak aby co nejlépe uspokojili požadavky investora. Tento fakt, také dokazuje i stále se zvyšující počet autorizovaných inženýrů a techniků, v současné době je to 47 zaměstnanců. Tímto společnost dosahuje zvyšování kvality odváděné práce. Charakteristickým znakem společnosti jsou převážně dlouhodobí zaměstnanci. Z tohoto důvodu jsou napříč společností, mezi spolupracovníky vybudovány dlouhodobé vztahy. Tento fakt napomáhá přátelskému prostředí a vzájemné důvěře mezi kolegy⁹³.

Níže uvedená *Tabulka 18* uvádí průměrný roční počet zaměstnanců za posledních 5 let. Z údajů je patrné, že od roku 2014 počet zaměstnanců každým rokem klesal. Tento pokles vzniká v důsledku toho, že společnost často místo svých vlastních zaměstnanců využívá subdodavatele. Během první poloviny roku 2017, lze však opět zaznamenat mírný nárůst počtu zaměstnanců. Zaměstnance lze rozdělit na dvě skupiny pracovníků. Do první z nich patří dělnické profese, které vykonávají řemesla spojená s výstavbou. Druhou skupinu tvoří THP (technickohospodářští) pracovníci, kam lze zařadit stavbyvedoucí a zaměstnance na vyšších pozicích.

Tabulka 18: Průměrný počet zaměstnanců společnosti IMOS Brno, a.s.⁹⁴

Rok	2013	2014	2015	2016	I. pol. 2017
Počet zaměstnanců	656	685	664	585	603
změna /v %/	x	+4,42	-3,07	-11,89	+3,07

Struktura zaměstnanců společnosti IMOS Brno, a.s.

Tabulka 19 uvádí přehled počtu zaměstnanců k první polovině roku 2017, tabulka zahrnuje zaměstnance technických i dělnických profesí.

⁹³ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

⁹⁴ Vlastní zpracování na základě dat získaných z výročních zpráv společnosti IMOS Brno, a.s.

Tabulka 19: Přehled zaměstnanců společnosti IMOS Brno, a.s.⁹⁵

Název pozice	Počet pracovníků	Vyjádření /v %/ z celkového počtu zaměstnanců
THP pracovníci	277 pracovníků	46
generální ředitel	1	0,2
ředitel závodu	3	0,5
obchodní ředitel	4	0,6
ředitel odborný	5	0,8
vedoucí střediska	25	4,1
hlavní stavbyvedoucí	24	3,9
stavbyvedoucí	78	12,9
mistr	27	4,5
přípravář	49	8,1
stavební technik	12	1,9
účetní	14	2,3
sekretářka	9	1,4
správce sítě	3	0,5
ostatní	23	3,8
Dělnické profese	326 pracovníků	54
zedník	83	13,7
stavební dělník	69	11,4
elektrikář	4	0,6
řidič	13	2,2
montér sádrokartonů	7	1,2
zámečnick	18	2,9
topenář, svářeč	5	0,8
instalatér	12	1,9
malíř, natěrač	3	0,5
automechanik	3	0,5
strojník	12	1,9
tesař	39	6,4
skladový dělník	9	1,5
ostatní	49	8,1
CELKEM pracovníků	603	100
Z toho počet autorizovaných inženýrů nebo techniků	47	7,8

V *Tabulkách 20, 21, 22 a 23* níže lze nalézt přehled zaměstnanců společnosti dle dosaženého vzdělání, dle věkového složení, dle pohlaví zaměstnanců a dle délky zaměstnání. Z vzdělanostní struktury společnosti vyplývá, že polovina zaměstnanců je vyučená, středoškolské vzdělání má necelá čtvrtina všech zaměstnanců. Vysokoškolské vzdělání má pouze 17 % všech zaměstnanců, jedná se zejména o autorizované inženýry a techniky. Ze struktury zaměstnanců také vyplývá, že pracovníky společnosti tvoří zejména muži (zhruba 90 %), 60 % všech zaměstnanců je ve věku 40-59 let a většina pracovníků pracuje pro společnost v rozmezí 3-10 let. Lidské zdroje společnosti jsou tedy charakteristické vybudovanými dlouhodobými vztahy.

⁹⁵ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

Tabulka 20: Přehled zaměstnanců společnosti IMOS Brno, a.s. dle dosaženého vzdělání⁹⁶

Dosažené vzdělání	Počet osob	%
vysokoškolské	102	17
úplné střední odborné	133	22
úplné střední vyučení bez maturity	30	5
vyučení	302	50
základní	36	6
Celkem	603	100

Tabulka 21: Přehled zaměstnanců společnosti IMOS Brno, a.s. dle věku⁹⁷

Věk zaměstnanců	Počet osob	%
18-29	43	7
30-39	180	30
40-59	368	60
60 a více let	12	3

Tabulka 22: Přehled zaměstnanců společnosti IMOS Brno, a.s. dle pohlaví⁹⁸

Pohlaví zaměstnanců	Počet osob	%
ženy	40	6,63
muži	563	93,37

Tabulka 23: Přehled zaměstnanců společnosti IMOS Brno dle délky zaměstnání⁹⁹

Délka zaměstnání	Počet osob	%
Méně než 1 rok	32	5
1-3 roky	241	40
3-5 let	120	20
5-10 let	120	20
Více než 10 let	90	15

⁹⁶ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

⁹⁷ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

⁹⁸ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

⁹⁹ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

Dočasná pracovní neschopnost v rámci ČR a zaměstnanců společnosti IMOS Brno, a.s. (rok 2016)

V České republice lze pozorovat již druhým rokem vyšší meziroční nárůst pracovní neschopnosti (PN). Došlo také k zvýšení průměrné délky trvání 1 případu PN na 42,4 dne. V Jihomoravském kraji je průměrná délka 1 případu PN 44,9 dnů. Průměrné procento dočasné pracovní neschopnosti se v Jihomoravském kraji meziročně zvýšilo a v roce 2016 dosáhlo na 4,199 %. Průměrné procento dočasné pracovní neschopnosti udává, kolik ze 100 pojištěnců je průměrně každý den v pracovní neschopnosti pro nemoc či úraz neboli jak velký podíl tvoří dny pracovní neschopnosti na celkovém počtu dnů, které by byly odpracovány, pokud by všichni pojištěnci byli práce schopni. Průměrné procento pracovní neschopnosti za rok 2016 bylo v okrese Brno-město vyčísleno na hodnotu menší než 5,214.¹⁰⁰

Tabulka 24: Průměrné procento dočasné pracovní neschopnosti 2016¹⁰¹

	Celkem	Nemoc	Pracovní úraz	Ostatní úraz
Celá ČR /%/	4,2	3,6	0,2	0,5
Jihomoravský kraj /%/	4,2	3,6	0,1	0,5
Stavebnictví /%/	4,7	3,7	0,2	0,7
Velikost podniku (500 a více) /%/	4,3	3,7	0,1	0,4

Z níže uvedené *Tabulky 25* vyplývá, že na celkovém počtu dnů dočasné pracovní neschopnosti pro nemoc nebo úraz v ČR, tvoří obor Stavebnictví téměř 6 %. Zároveň lze sledovat, že na celkovém počtu dnů dočasné pracovní neschopnosti pro ČR tvoří společnosti nad 500 zaměstnanců téměř 34,44 % těchto dnů pracovní neschopnosti. V oboru stavebnictví tvoří pracovní neschopnost z důvodu nemoci zhruba 80 %, pracovní neschopnost z důvodu úrazů tvoří zbylých 20 %.

¹⁰⁰ ÚSTAV ZDRAVOTNICKÝCH INFORMACÍ A STATISTIK ČR. Ukončené případy pracovní neschopnosti rok 2016. In: *Ústav zdravotnických informací a statistik ČR*. [online]. [cit. 2018-19-02]. Dostupné z: <https://www.uzis.cz/publikace/ukoncene-pripady-pracovni-neschopnosti-pro-nemoc-uraz-2016>.

¹⁰¹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz v České republice v roce 2016. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-19-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pracovni-neschopnost-pro-nemoc-a-uraz-v-csre-republice-za-rok-2016>.

Tabulka 25: Počet kalendářních dnů dočasné pracovní neschopnosti pro nemoc a úraz v ČR za rok 2016¹⁰²

	Celkem	Nemoc	Pracovní úraz	Ostatní úraz
Celá ČR /dny/	70 251 956	60 093 530	2 575 220	7 583 206
Jihomoravský kraj /dny/	7 418 920	6 347 832	258 616	812 472
v % z celé ČR	10,56	10,56	10,04	10,71
Stavebnictví /dny/	3 967 201	3 191 319	201 054	574 828
v % z celé ČR	5,65	5,31	7,8	7,58
Velikost podniku (500 a více) /dny/	24 197 366	20 958 380	837 097	2 401 889
v % z celé ČR	34,44	34,87	32,5	31,67

V Jihomoravském kraji je průměrná délka 1 případu PN 44,9 dnů, společnost IMOS Brno, a.s. má tento průměr vyčíslen na 27 dnů na jednoho zaměstnance. Průměrné procento dočasné pracovní neschopnosti bylo ve sledované společnosti za rok 2016 7,15 % a pohybuje se tak nad průměrem Jihomoravského kraje i okresu Brno-město.

Tabulka 26: Dočasná pracovní neschopnost společnost IMOS Brno, a.s.¹⁰³

IMOS Brno, a.s. 2016	
Průměrný počet zaměstnanců	585
Počet kalendářních dnů dočasné pracovní neschopnosti	15 795 dnů
Průměrný počet kalendářních dnů DPN/1 zaměstnance	27 dnů
Procento pracovní neschopnosti nemocnosti /v %/ - Počet kalendářních dnů pracovní neschopnosti: 15 795 - Průměrný počet osob nemocensky pojištěných: 603 - Počet kalendářních dnů ve sledovaném období: 220 698	7,15

Fluktuace

Fluktuaci lze vypočítat jako poměr počtu zaměstnanců, kteří odešli ze společnosti

¹⁰² ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz v České republice v roce 2016, pozn. 101.

¹⁰³ Interní zdroj získaný od personálního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

k celkovému počtu pracovníků. Doporučená hodnota je okolo 5-10 %¹⁰⁴. V letech 2016-2017 byl zaznamenán růst fluktuace (nejvíce u výrobních podniků), zejména kvůli snižování míry nezaměstnanosti. Za druhé pololetí roku 2017 vyměnilo práci v České republice v průměru okolo 18 % lidí. Největší fluktuace byla zaznamenána u věkové kategorie 18-24 let a to 44 %, s rostoucím věkem míra fluktuace klesá. Důvodem fluktuace je většinou nespokojenost se stávajícím zaměstnavatelem, lepší finanční ohodnocení nebo vyšší pracovní uplatnění na jiné pozici¹⁰⁵.

Tabulka 27: Fluktuace zaměstnanců společnosti IMOS Brno, a.s. za rok 2016¹⁰⁶

Rok 2016	Stav pracovníků	Počet rozvázaných pracovních poměrů	Fluktuace /v %/
THP	270	21	7,77
Dělnické profese	315	56	17,77
Celkem	585	77	25,54

Celková fluktuace zaměstnanců za rok 2016 společnosti IMOS Brno, a.s. dosáhla 25,54 %. Doporučená hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 5-10 %, společnost má tedy míru fluktuace o více než dvojnásobek vyšší, než je doporučená hodnota.

2) Strategie – definice cílů skupiny a způsobu jejich dosažení

Společnost IMOS Brno, a.s. má jasně stanovenou vizi, strategii a strategické cíle, kterých chce v budoucnu dosáhnout. Prvořadým cílem stavební společnosti IMOS Brno, a.s. je vždy architektonicky originální, provozně praktická a řemeslně precizně provedená stavba, realizovaná v řádném smluvním termínu a v nasmlouvaném finančním objemu. Společnost chce svým zákazníkům poskytovat kvalitní služby, pomáhat jim v jejich rozvoji a dalším růstu a rozvíjet se současně s nimi při udržení špičkové kvality nabízených služeb tak, aby motto „*Stavby IMOS, pro Vás přínos*“ bylo a zůstalo pro všechny samozřejmostí¹⁰⁷.

¹⁰⁴ BEDNÁŘ V., *Jak omezit fluktuaci*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2018, s. 11-15. ISBN 978-80-271-0648-6.

¹⁰⁵ INFORMACE Z PERSONALISTIKY. Trh práce. In: Personalista [online]. [cit. 2018-19-02]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/trh-prace/pruzkum-za-posledniho-pul-roku-zmenilo-praci-18--lidi-a-dalsi-petina-si-novou-praci-aktualne-hleda.html>.

¹⁰⁶ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

¹⁰⁷ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

K dosažení těchto strategií a cílů je nutné, aby společnost pečlivě a zodpovědně vybírala jak své zaměstnance, tak i dodavatele stavebních prací. Pro poskytování kvalitních služeb je nutné průběžně provádět průzkum potřeb a očekávání zákazníků a přizpůsobovat jim nabízené služby.

Personální strategie

Personální strategie je soubor určených cílů v oblasti práce s lidskými zdroji. Podkladem pro personální strategii je vize společnosti a nástroje personální strategie, které vedou k dosažení cílů. Personální strategie spočívá v nastavení systému rozvoje a vzdělávání pracovníků a v jejich následném hodnocení. Společnost IMOS Brno, a.s. nemá striktně definovanou personální strategii v písemné podobě. Lze však vysledovat několik projevů personální strategie, které jsou zřejmé z přístupu k lidským zdrojům.

Písemnou podobu mají pouze dokumenty zaměřující se na management jakosti a integrovaný systém řízení kvality. Management jakosti je definován prostřednictvím jednotlivých osvědčení a certifikátů, které jsou vyjmenovány níže. Tyto dokumenty v sobě zahrnují práci lidských zdrojů, které je nutné provádět v odpovídající kvalitě.

Na základě interních dokumentů je patrné, že cílem personální strategie společnosti IMOS Brno, a.s. je mít spokojené pracovníky, kteří využívají svých znalostí, dovedností a pravomocí ve prospěch organizace. Přesný postup, jak dosáhnout daného stavu však v dokumentech zabývající se personální strategií není jasně definován. Dle analýzy současného stavu společnosti lze předpokládat, že mezi oblasti personální strategie, které mohou napomáhat ke splnění cílů společnosti, patří zejména vzdělávání.

Důležitým nástrojem personální strategie je u společnosti IMOS Brno, a.s. vzdělávání zejména řídicích pracovníků a dělnických profesí, jeho užíváním dochází k implementaci strategie do praxe. Nástroj vzdělávání je podložen mnoha interními dokumenty, které obsahují plány školení a harmonogramy vzdělávání na úrovni pracovníků dělnických profesí. Řídicí a THP pracovníci se zúčastňují odborných školení, pracovníci spadající do dělnických profesí musí absolvovat školení pro získání nejrůznějších certifikací (kvalifikace v jakosti svařování, montáž kovových a ocelových konstrukcí atp.)¹⁰⁸.

¹⁰⁸ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

Strategie odměňování

Strategie odměňování společnosti IMOS Brno, a.s. je nastavena tak, aby odrážela celkovou obchodní strategii a pracovní kulturu. Na základě strategie odměňování společnosti se odvíjí skutečná politika odměňování, která je omezena rozpočtem personálních nákladů. Politika odměňování je charakterizována spíše formulováním mzdové politiky, společnost by se chtěla v budoucnu spíše přeorientovat na politiku celkové odměny. Strategii odměňování společnosti IMOS Brno, a.s. také ovlivňuje reálná situace na trhu práce, to znamená, že se společnost snaží reagovat na měnící se podmínky trhu. Mzdová politika klade důraz na dlouhodobější orientaci a zohledňuje firemní cíle a nákladové možnosti. Právě díky tomuto přizpůsobování lze konstatovat, že mzdová politika společnosti je konkurenceschopná.

3) Sdílené hodnoty – vize, poslání, firemní kultura

Vizi managementu organizace je snaha o realizaci stále náročnějších celků, zavádění nových technologií, trvalý růst, stabilita organizace a vysoce profesionální tým zaměstnanců. Dále sem patří aktivní komunikace se zákazníkem a dodavateli a v neposlední řadě dokonalá jakost realizovaných staveb.

Společnost má jasně definovanou vizi, strategii, poslání a strategické cíle, kterých chce v budoucnu dosáhnout. Z celkového zhodnocení lze usoudit, že společnost má vybudovanou silnou podnikovou kulturu.

Jak bylo již zmíněno v rámci ohodnocení skupiny, kolegové mezi sebou udržují dobré vztahy, jsou jasně definovány náplně práce jednotlivých pozic a jejich odpovědnosti. Ve společnosti tedy díky striktně nastaveným pravidlům panuje pracovní morálka a atmosféra je pozitivní.

Mezi poslání společnosti IMOS Brno, a.s. patří již několik let podpora kulturních, sportovních a vzdělávacích akcí města Brna a také poskytuje finanční podporou do obecně prospěšných projektů, které jsou organizovány na území Jihomoravského kraje. IMOS Brno a.s. podporuje hokejový klub HC Kometa, oddíl cyklistiky TJ Dukla Brno, fotbalový klub FC Zbrojovka Brno, spolek pro děti a mládež Víkendáci nebo Dětský domov Dagmar Brno-Žabovřesky¹⁰⁹.

¹⁰⁹ Internetové stránky společnosti IMOS Brno, a.s. Sponzoring. In: *Imosbrno.eu* [online]. [cit. 2017-12-09]. Dostupné z: <http://www.imosbrno.eu/>

4) Schopnosti – dovednosti, znalosti, zkušenosti

IMOS Brno, a.s. klade velký důraz na pečlivost při výběru zaměstnanců. Své síly soustředí na získávání špičkových pracovníků, které splňují požadovanou kvalifikaci a předpoklady. Ve společnosti je také možný profesní růst, kdy se volná pracovní místa obsadí z řad vlastních pracovníků.

Společnost má zavedený integrovaný systém řízení QMS ČSN EN dle ISO 9001:2009 (řízení kvality), na integrovaný systém řízení společnosti navazuje i zavedený systém EMAS ČSN EN dle ISO 14001:2005 podle nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č.1221/2009 o dobrovolné účasti organizací v systému řízení podniků a auditů z hlediska ochrany životního prostředí a Systém certifikovaných stavebních dodavatelů¹¹⁰.

Výše uváděné systémy řízení společnosti jsou zavedeny pro činnosti:

- provádění staveb, jejich změn a odstraňování;
- projektová činnost ve výstavbě;
- výroba kovových konstrukcí a jejich dílů pro stavebnictví;
- průzkumné a diagnostické práce v oboru pozemních komunikací¹¹¹.

Níže jsou uvedeny certifikáty vlastněné společností IMOS Brno, a.s.

Management jakosti

- Certifikát ČSN EN ISO 9001:2009 ve spojení s ČSN EN ISO 3834-2:2006
- Osvědčení o jakosti při svařování dle ČSN EN ISO 3834-2:2006
- Způsobilost zhotovitele k provádění silničních a stavebních prací v systému jakosti pozemních komunikací MD ČR
- Certifikát ČSN EN 1090-2+A1:2012 pro třídu provedení EXC3 pro oblast činnosti: Výroba a montáž ocelových konstrukcí
- Osvědčení o shodě řízení výroby
- Certifikát systému certifikovaných stavebních dodavatelů
- Osvědčení o akreditaci zkušební laboratoře č. 1074¹¹²

Environmentální management Životní prostředí

- Certifikát ČSN EN ISO 14001:2005
- Certifikát Ministerstva životního prostředí
- Prohlášení k životnímu prostředí¹¹³

¹¹⁰ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

¹¹¹ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

¹¹² Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

¹¹³ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

- Certifikát OHSAS 18001:2008¹¹⁴

Management bezpečnosti informací

- Certifikát systému managementu bezpečnosti informací ČSN ISO/IEC 27001:2014
- Činnost společnosti v oblasti utajovaných informací je schválena potvrzením a certifikátem Národního bezpečnostního úřadu (NBÚ)¹¹⁵

Ochrana utajovaných informací

- Osvědčení NBÚ – stupeň utajení "Důvěrné"
- Certifikát informačního systému – stupeň utajení "Vyhrazené"¹¹⁶

Zlatý certifikát

- Certifikát ČSN EN ISO 9001:2009 ve spojení s ČSN EN ISO 3834-2:2006, ČSN EN ISO 14001:2005, ČSN EN ISO 18001:2008¹¹⁷

5) Styl – charakteristický způsob konání, jednání, chování

Díky hierarchickému uspořádání organizační struktury společnosti, je viditelný vztah mezi vedením a zaměstnanci společnosti, který je charakterizován spíše jednostrannou komunikací, a to s důrazem velkého vlivu nadřízených na své podřízené. V závislosti na hierarchii vedení je názor vedení společnosti východiskem pro konečné rozhodnutí.

Politika integrovaného systému managementu IMOS Brno, a.s.

Vedení organizace má zavedenou politiku integrovaného systému managementu v oblastech:

- systém managementu kvality;
- systém environmentálního managementu a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;
- systém bezpečnosti informací¹¹⁸.

Ve společnosti IMOS Brno, a.s. převažuje direktivní styl řízení.

¹¹⁴ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

¹¹⁵ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

¹¹⁶ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

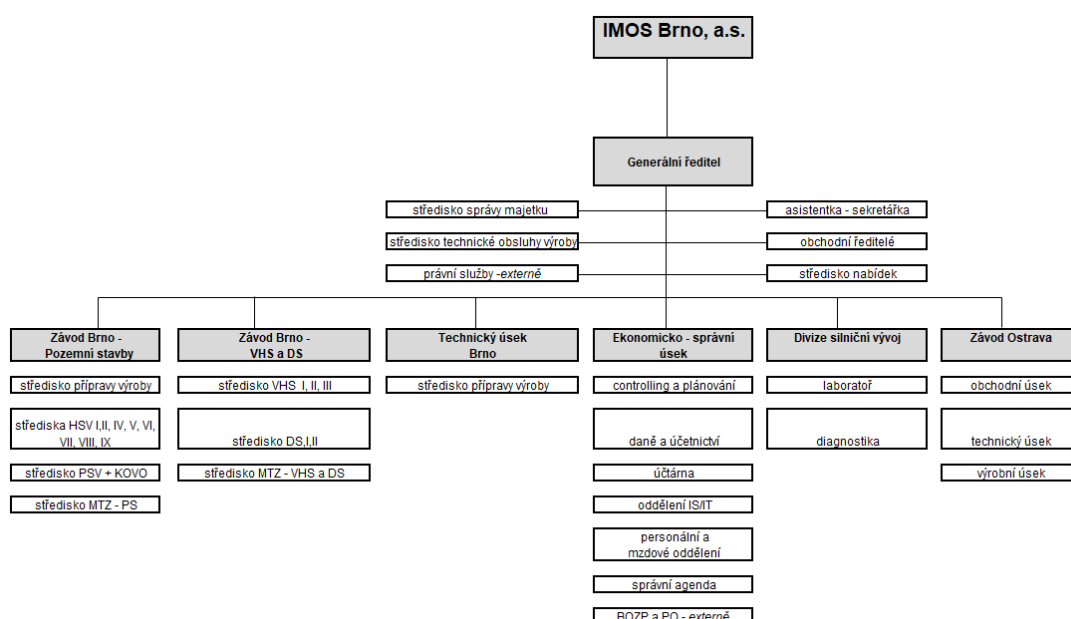
¹¹⁷ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

¹¹⁸ Internetové stránky společnosti IMOS. Politika IMS. In: *Imosbrno.eu* [online]. [cit. 2017-12-09].

Dostupné z: <http://www.imosbrno.eu/>

6) Struktura – organizační uspořádání skupiny, mechanismus řízení

Společnost má přesnou organizační strukturu, která jasně definuje organizační hierarchii. Společnost má jasně nastavený organizační řád, který upravuje vnitřní organizační uspořádání organizace IMOS Brno, a.s., tento řád je pro všechny zaměstnance závazný. Jedná se o kombinovanou organizační strukturu. Takto nastavená struktura zajišťuje bezproblémový chod společnosti a nedochází k žádným nejasnostem, co se týče odpovědnosti či pravomocí jednotlivých pozic. Závod Brno je rozdělen na několik středisek a závod Ostrava obsahuje obchodní, technický a výrobní úsek. Každé z těchto středisek či úseků má svého vedoucího pracovníka, který zodpovídá za bezproblémový chod tohoto úvaru. Tito jednotliví vedoucí jsou odpovědní svým nadřízeným nebo přímo vedení a zakladatelům společnosti.



Obrázek 8: Organizační struktura společnosti¹¹⁹

Legenda:

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

DS – dopravní stavby

DSV – divize silniční vývoj

HSV – hlavní stavební výroba

IS/IT – informační systém/technologie

MTZ – materiálně-technické zabezpečení

PO – požární ochrana

PSV – pomocná stavební výroba

VHS – vodohospodářské stavby

PS – pozemní stavby

¹¹⁹ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

Tabulka 28: Statutární orgán společnosti IMOS Brno, a.s.¹²⁰

Statutární orgán	PŘEDSTAVENSTVO
Předseda představenstva	Ing. Robert Suchánek
Člen představenstva	Ing. Milan Karásek
Člen představenstva	Ing. Aleš Špínar
Člen představenstva	David Platzer

Tabulka 29: Kontrolní orgán společnosti IMOS Brno, a.s.¹²¹

Kontrolní orgán	DOZORČÍ RADA
Předseda dozorčí rady	Ing. Jan Sniegon
Člen představenstva	Ing. Ivan Sigmund
Člen představenstva	Ing. Oldřich Štercl
Člen představenstva	Ing. Jiří Rulíšek

Tabulka 30: Vedení společnosti IMOS Brno, a.s.¹²²

Závod Brno	
Ředitel závodu Brno – PS	Ing. Milan Karásek
Ředitel závodu Brno – VHS a DS	Ing. Aleš Špínar
Obchodní ředitel pro soukromý sektor	Ing. Jan Kříž
Obchodní ředitel pro veřejné zakázky	Ing. Eduard Hrouzek
Ekonomicko-správní ředitel	Ing. Petr Švejnoha
Technický ředitel	Ing. Roman Kusák
Ředitel divize Silniční vývoj	Ing. Petr Meluzín
Závod Ostrava	
Ředitel závodu Ostrava	Ing. Martin Nevrlý
Obchodní ředitel	Ing. Stanislav Ferko

Závod Brno

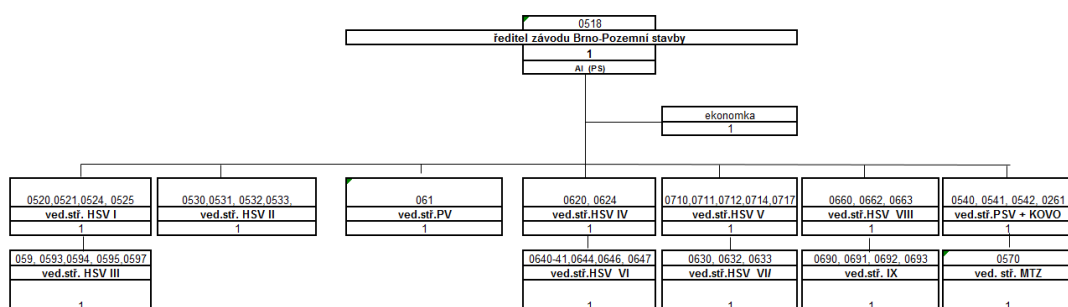
Brno – Pozemní stavitelství (cca 245 zaměstnanců, téměř 41 % veškerých zaměstnanců) disponuje 6 středisky hlavní stavební výroby (HSV), dále středisky přípravy výroby, kovovýroby a přidružené stavební výroby (PSV) a střediskem materiálně-technického zabezpečení (MTZ-PS). Tento úsek společnosti IMOS Brno, a.s. se zabývá výstavbou pozemních objektů v širokém spektru druhů bez rozlišení,

¹²⁰ Vlastní zpracování na základě dat získaných z výročních zpráv společnosti IMOS Brno, a.s.

¹²¹ Vlastní zpracování na základě dat získaných z výročních zpráv společnosti IMOS Brno, a.s.

¹²² Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

zda se jedná o novostavby či rekonstrukce. Středisko přípravy výroby se stará o výběry subdodávek, vypomáhá se zpracováním nabídek do obchodních soutěží. Pracovníci kovovýroby mají oprávnění k výrobě ocelových konstrukcí s velkým svářečským průkazem dle ČSN 732601 pro ocelové konstrukce typu A, B i C. Za týmem špičkových odborníků v oboru pozemního stavitelství zůstávají stavby občanské vybavenosti – školy, bytové domy, budovy zdravotnických a sportovních zařízení, obchodní centra, ale i rozsáhlé developerské projekty, či průmyslové závody. Na *Obrázku 9* níže je vyobrazena zjednodušená organizační struktura střediska pozemních staveb¹²³.



Obrázek 9: Organizační struktura střediska Pozemní stavby¹²⁴

Brno – Vodohospodářské a dopravní stavby (cca 120 zaměstnanců, téměř 20 % všech zaměstnanců) je tvořen 3 středisky VHS a 3 středisky DS a střediskem MTZ. Zánikem společnosti Stavby mostů a silnic Hodonín, a.s. bez likvidace a přechodem jmění této společnosti, včetně lidských a materiálních zdrojů na akciovou společnost IMOS Brno, a.s., jakožto nástupnickou společnost, se podařilo v průběhu roku 2004 proniknout na trh dopravních staveb, kde IMOS Brno, a.s. úspěšně upevňuje své pozice. Do základního portfolia této divize patří stavby silnic, rychlostních komunikací včetně mostních konstrukcí různých typů a rozpětí, a to jak v silniční, tak i železniční dopravní síti. Jedná se i o stavby v kategorii odkanalizování a čištění odpadních vod a v kategorii rozšiřování vodovodních sítí s cílem zajištění kvalitní pitné vody. V tomto stavebním oboru si společnost vybudovala velmi dobré postavení na dodavatelském trhu, především díky rychlosti výstavby a kvalitě provedených staveb. Tento úsek se zabývá zejména těmito pracemi:

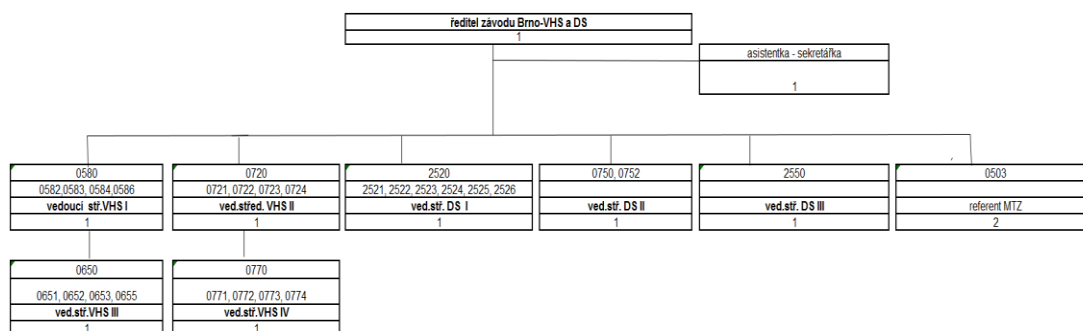
- terénní úpravy, rozsáhlé zemní práce, kompletní sítě technické infrastruktury;
- kanalizace, čistírny odpadních vod, vodovody, vodojemy, úpravy toků;

¹²³ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

¹²⁴ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

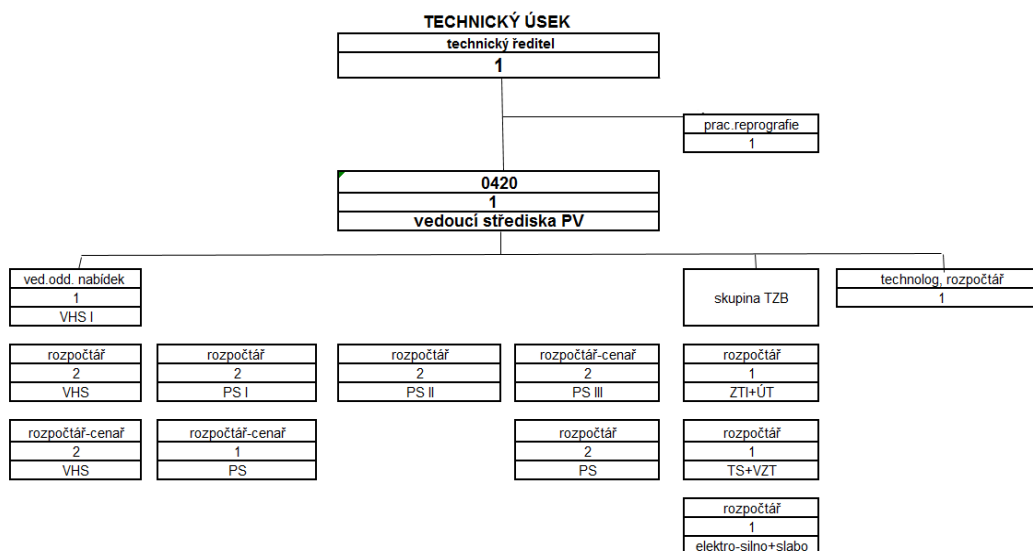
- rychlostní komunikace, silnice, mosty a inženýrské konstrukce¹²⁵.

Následující *Obrázek 10* znázorňuje organizační strukturu střediska Vodohospodářské a dopravní stavby.



Obrázek 10: Organizační struktura střediska Vodohospodářské a dopravní stavby¹²⁶

Brno – Technický úsek (cca 20 zaměstnanců, tvoří okolo 3 % všech zaměstnanců) je složen z jednoho střediska přípravy výroby. Pracovníci technického úseku se zabývají předvýrobní přípravou, jejímž cílem je dosáhnout požadovaného výsledku v oblasti konstrukční, technologické, časové i ekonomické¹²⁷. Schéma organizační struktury střediska Technický úsek je na *Obrázku 11* níže.



Obrázek 11: Organizační struktura střediska Technický úsek¹²⁸

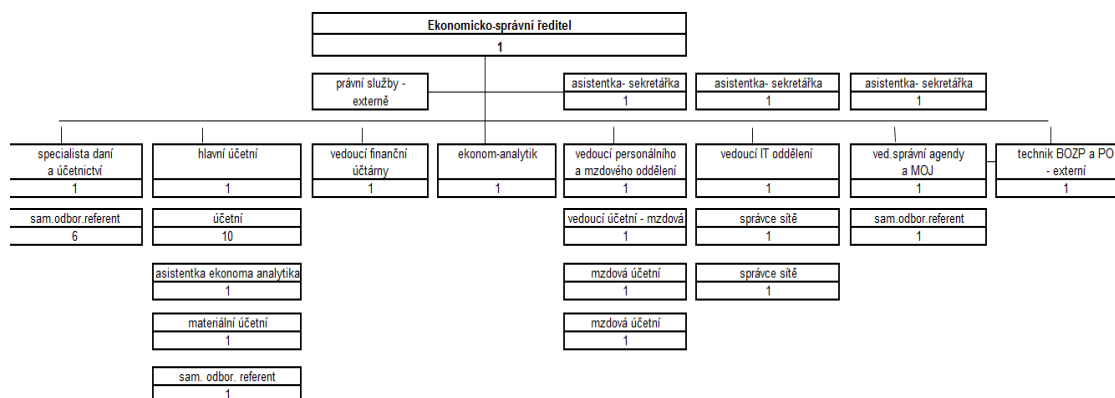
¹²⁵ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

¹²⁶ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

¹²⁷ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

¹²⁸ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

Brno – Ekonomicko-správní úsek (cca 37 zaměstnanců, tvoří 6 % všech zaměstnanců) je tvořen odděleními, které mají na starost controlling a plánování, daně a účetnictví a správní agendu. Dále střediskem účtárna, oddělením informačních systémů a informačních technologií (IS/IT) a personálním a mzdovým oddělením¹²⁹. Schéma organizační struktury Ekonomicko-správní úsek zobrazuje *Obrázek 12*.



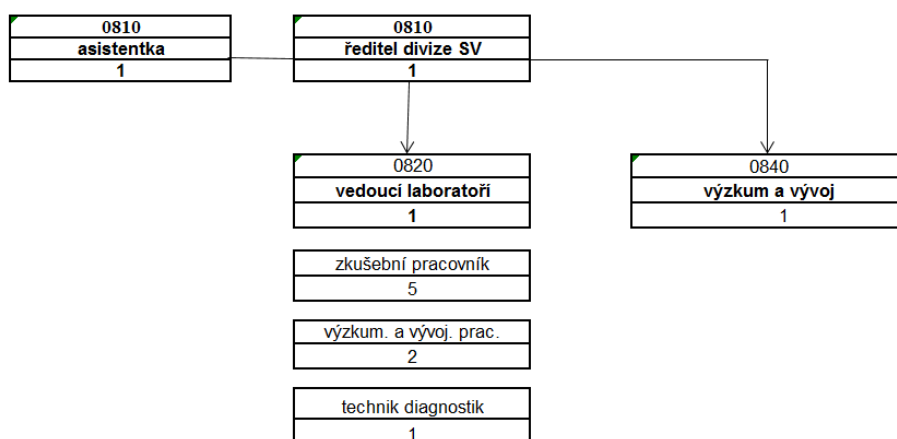
Obrázek 12: Organizační struktura Ekonomicko-správní úsek¹³⁰

Brno – Divize silniční vývoj (cca 18 zaměstnanců, tvoří 3 % všech zaměstnanců) poskytuje služby zaměřené na zvýšení efektivnosti organizací působících v oblasti dopravního stavitelství a hospodářství. Cílem těchto aktivit je zlepšení jízdního pohodlí, bezpečnosti v dopravě a stavebního stavu pozemních komunikací. Odbornost DSV, kterou rozvíjí v souladu s potřebami a požadavky odběratelů, tkví zejména v oblasti výstavby, oprav a údržby netuhých vozovek pozemních komunikací. Zabývá se všemi konstrukčními vrstvami s hlavním zaměřením na hutněné asfaltové vrstvy. DSV se orientuje na řešení výzkumných a vývojových projektů, na problematiku technického rozvoje a na průzkumné a diagnostické práce v oboru pozemních komunikací¹³¹. Schéma organizační struktury Divize silniční vývoj je na *Obrázku 13*.

¹²⁹ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

¹³⁰ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

¹³¹ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

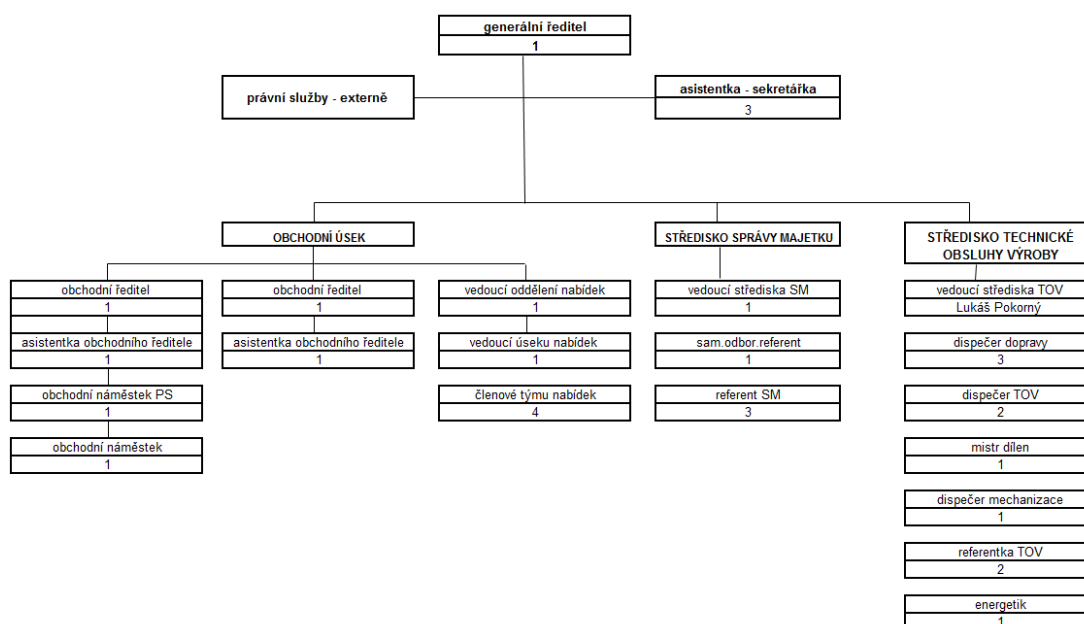


Obrázek 13: Organizační struktura Divize silniční vývoj¹³²

Brno – Úsek Generálního ředitele se skládá z 3 podřízených středisek. Prvním je Obchodní úsek (cca 19 zaměstnanců, tvoří téměř 3 % všech zaměstnanců). V závodu Brno spadá do tohoto střediska funkce obchodních ředitelů, jejich asistentek a středisko nabídek. Dalšími podřízenými středisky jsou Středisko správy majetku (cca 7 zaměstnanců, tvoří 1 % všech zaměstnanců) a Středisko technické obsluhy výroby, které je tvořeno (cca 42 zaměstnanců, tvoří téměř 7 % všech zaměstnanců). Středisko technické obsluhy výroby (TOV) je členěno dále na středisko dopravy, mechanizace, půjčovny drobné mechanizace, půjčovny vozidel, dílen technické obsluhy výroby a středisko elektro¹³³. Schéma organizační struktury úseku Generálního ředitele (středisko Správy majetku, Technické obsluhy výroby a obchodní úsek) je znázorněno na *Obrázku 14*.

¹³² Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

¹³³ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

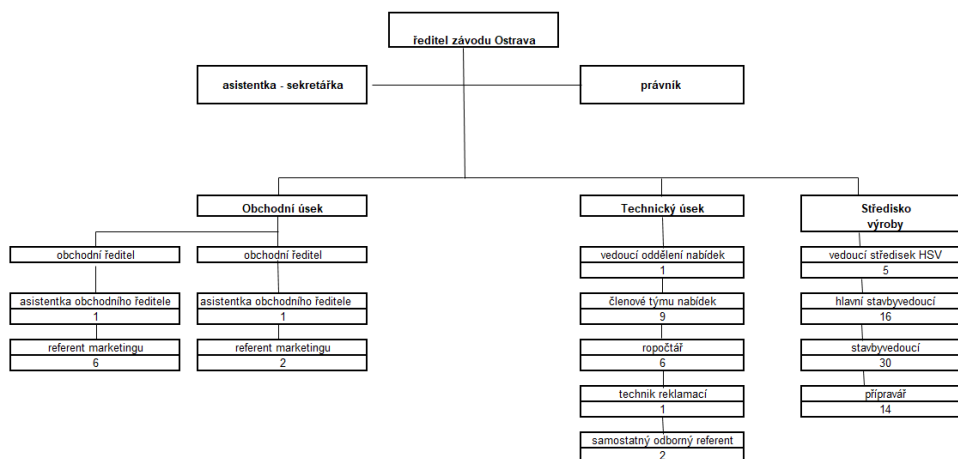


Obrázek 14: Organizační struktura střediska Správy majetku, Technické obsluhy výroby a obchodního úseku¹³⁴

Závod Ostrava

Závod Ostrava se skládá ze tří podřízených středisek, kterými jsou Obchodní úsek, Technický úsek a Úsek výrobní (cca 95 zaměstnanců – THP pracovníci, tvoří zhruba 16 % všech zaměstnanců). Závod Ostrava se zabývá obchodní činností a přípravou zakázek v oboru pozemních a inženýrských staveb. Obchodní úsek tvoří cca 12 pracovníků, kteří mají za úkol oslovování nových investorů, získávání nových zakázek a počáteční jednání s investory. Technický úsek je tvořen cca 18 zaměstnanci, mezi něž patří 6 rozpočtářů a 10 členů týmu vypracovávajícího nabídky. Výrobní úsek je tvořen 5 středisky HSV, zde je cca 65 zaměstnanců. Schéma organizační struktury Závodu Ostrava je na *Obrázku 15*.

¹³⁴ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.



Obrázek 15: Organizační struktura Závod Ostrava¹³⁵

7) Systémy – metody, postupy, procesy, včetně technických systémů, informačních systémů a technologií

Pro komplexní řízení stavební výroby je ve společnosti využíván informační systém IPOS, který je jako jediný v ČR plně přizpůsoben potřebám stavební společnosti. Systém je nasazen ve všech fázích předvýrobního, výrobního i povýrobního procesu, umožňuje podrobné sledování nákladů na jednotlivých zakázkách v čase a vyhodnocuje průběh realizace výstavby. Pomocí tohoto informačního systému je ve společnosti řízena výrobní i ekonomická část. V rámci výrobních částí jsou v systému zpracovávány cenové nabídky, výrobní kalkulace, harmonogramy staveb, grafická vyhodnocení, jsou zde tvořeny výrobní i stavební fakturace, řízeny subdodávky a další. Společnost využívá systém řízení společnosti a dbá na ochranu zdraví a bezpečnost práce¹³⁶.

Systém motivace

Následující subkapitola popisuje systém motivace, který je zaveden ve společnosti IMOS Brno, a.s. Systém motivace lze rozdělit na vnitřní a vnější faktory motivace. Jak již bylo zmíněno, mezi vnitřní faktory motivace lze zařadit potřeby, které jsou uspokojovány přímo v průběhu výkonu pracovní činnosti. Mezi vnější motivační faktory řadíme ty, které pracovníci za vykonanou práci získávají.

¹³⁵ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

¹³⁶ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

Vnitřní faktory motivace

Samostatnost, nové schopnosti – vedení společnosti IMOS Brno, a.s. se snaží svým pracovníkům, poskytnout prostor pro získávání nových zkušeností a schopností. Tento faktor naplňují tak, že se pokouší svým zaměstnancům přidělovat stále náročnější úkoly, aby se opakované jednoduché úkoly nestaly rutinní záležitostí a výzva ve vyřešení složitějších úkolů působila na motivaci pracovníka. Řešení náročnějších úkolů vyžaduje také vzdělávání, které je prováděno prostřednictvím školení. Školení zaměřené na pracovníky na řídicích pozicích obsahuje kurzy anglického jazyka, které vedoucím pracovníkům umožní lepší komunikaci se zahraničními dodavateli a odběrateli, ale také porozumění zahraničním odborným zdrojům. Dále kurzy personálního managementu týkající se komunikace s podřízenými. Další školení obsahují konzultace s právníky, kteří napomáhají pracovníkům získat přehled o pracovně-právní legislativě. Zaměstnanci na obchodním a ekonomickém úseku se účastní seminářů mzdového účetnictví a kurzu práce na počítači. Dělnické profese se účastní kurzu pro získání potřebných certifikací. Vzdělávání zaměstnanců je popsáno v interní směrnici obsahující plány a harmonogramy jednotlivých školení, doplňující vzdělávací kurzy a semináře jsou zaváděny dle aktuálních možností a dle potřeby.

Společenský význam – společnost IMOS Brno, a.s. se snaží udržovat na pracovištích přátelské mezilidské vztahy. Pracovníci na nižších pozicích tedy dělnické profese, mezi sebou udržují neformální krátkodobé vztahy. Společnost se snaží plánovat směny při realizaci staveb tak, aby zkušené týmy, které jsou naučené pracovat společně, pracovaly na většině zakázek v obdobném sestavení. Na vyšších pozicích a pracovních místech v sídle společnosti (tedy v kancelářích) panují dlouhodobé přátelské vztahy, mnoho pracovníků na vyšších pozicích pracuje ve společnosti více let (3-10 let). Pokud je obsazena některá z pozic novým pracovníkem, vedení klade důraz na začlenění nového pracovníka do kolektivu. V posledních letech jsou však výrazně omezeny společenské akce, které napomáhají upevňování kolektivu a zlepšování vzájemných vztahů.

Viditelné výsledky – management společnosti IMOS Brno, a.s. přiděluje zaměstnancům úkoly, které vedou k dosažení konkrétních cílů. Zaměstnancům jsou tedy zadány cíle, na kterých se spolupodílí s ostatními zaměstnanci v týmu. Jelikož jsou úkoly ke splnění cíle zadány jednoznačně (jednotlivé úkoly, čas splnění, množství) můžou si tak pracovníci v celém týmu kontrolovat své vlastní výsledky. Zaměstnanci tak mají pocit samostatnosti a vědí, čeho musí dosáhnout a jak se k danému cíli blíží. To je motivuje k tomu, aby si sami zvolili prostředky

a postupy, jak dosáhnout viditelného výsledku, tedy cíle. Splnění a dosažení viditelných výsledků je propojeno s hmotnou odměnou, tedy s vnějšími faktory motivace.

Vnější faktory motivace

Jak již bylo zmíněno, mezi vnější faktory patří to, co pracovník dostane od svého vedení, od organizace za předpokladu, že vykonal svoji činnost dle představ organizace. Lze mluvit především o **finanční podobě odměny**. Vnější faktory, které nabízí společnost IMOS Brno, a.s. jsou vyjmenovány níže.

Odměňování pracovníků – pracovníci jsou odměňováni ve výši mzdy, kterou mají stanovenou v pracovní smlouvě. Mzda uvedená ve smlouvě je definována jako fixní část, která se nemění dle množství či kvality odvedené práce.

Struktura mzdy

1) Základní mzda a příplatky ke mzdě

Mzda, příplatky za práci přesčas, o víkendu a ve svátek jsou stanoveny v pracovní smlouvě jednotlivého zaměstnance, výplatní termín je do 15 dnů následujícího měsíce, mzda je se souhlasem zaměstnance vyplácena převodem na jeho bankovní účet. Výjimečně v odůvodněných případech je na žádost mzda vyplácena hotově nebo poštovní poukázkou. Nenárokovou složkou jsou prémie, které jsou přiznány a vypláceny se pouze se souhlasem představenstva společnosti.

Tabulka 31: Vývoj mzdových nákladů a mezd společnosti IMOS Brno, a.s.¹³⁷

	2013	2014	2015	2016
Průměrné roční mzdové náklady na jednoho zaměstnance /v tis. Kč/	515,37	577,24	505,73	554,06
Průměrná měsíční hrubá mzda na jednoho zaměstnance vč. řídících pracovníků /v Kč/	42 948	48 103	42 144	46 172

¹³⁷ Vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv společnosti IMOS Brno, a.s.

Tabulka 32: Průměrné mzdové náklady společnosti IMOS Brno, a.s. v roce 2016¹³⁸

	2016
Průměrné roční mzdové náklady na jednoho zaměstnance vč. řídících pracovníků /v tis. Kč/	554,06
Průměrné roční mzdové náklady na jednoho zaměstnance (pouze ostatní zaměstnanci) /v tis. Kč/	487,24
Průměrná měsíční hrubá mzda na jednoho zaměstnance vč. řídících pracovníků /v Kč/	46 172
Průměrná měsíční hrubá mzda na jednoho zaměstnance (pouze ostatní zaměstnanci) /v Kč/	40 603
Osobní náklady na jednoho zaměstnance vč. řídících pracovníků /v tis. Kč/	726,21

2) Zaměstnanecké benefity

Zdravotní prohlídky – zaměstnanci jsou zváni na pravidelné zdravotní prohlídky dle smluvních podmínek praktických lékařů zdravotní pojišťovny společnosti.

Příspěvky na stravování – zaměstnanci mají možnost stravovat se v závodní jídelně společnosti, která se nachází přímo v budově areálu IMOS Brno, a.s. Dodavatelem obědů je společnost JHREST, spol. s r.o. Zaměstnanci si mohou vybrat z menu jídla označená čísla 1,2,3,4 a 6, která stojí 60 Kč s DPH, pro zaměstnance IMOS Brno, a.s. je to 27 Kč. Jídlo označené číslem 5 je výběrové jídlo s cenou 80 Kč s DPH, cena pro zaměstnance IMOS Brno, a.s. je 47 Kč. Zaměstnavatel přispívá ze zákona 55 % hodnoty ceny oběda. Právo na tento příspěvek má každý zaměstnanec, který odpracuje alespoň 6 hodin, a náleží za každý takto odpracovaný den. Zaměstnanci, který nevyužívá stravování v závodní jídelně, jsou vydávány společně se mzdou stravenky v hodnotě 95 Kč.

Dovolená nad rámec ZP – týden na zotavenou – společnost IMOS Brno, a.s. poskytuje svým zaměstnancům pátý týden dovolené, tedy jeden týden nad rámec, který stanovuje zákoník práce. Uplatňování a čerpání dovolené upravuje pracovní řád a domluva s nadřízenými a kolegy.

Služební automobil – část vedoucích pracovníků jednotlivých úseků, divizí a středisek má k dispozici osobní auta, jejichž poskytnutí k soukromým účelům je posuzováno dle §6, zákona 586/92 Sb. v jeho dalším znění jako příjem zaměstnance.

¹³⁸ Vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv společnosti IMOS Brno, a.s.

Služební telefon – část vedoucích pracovníků jednotlivých úseků, divizí a středisek má k dispozici služební telefon, který mohou využívat i k soukromým účelům.

Zaměstnanecký program T-mobile – všichni zaměstnanci společnosti IMOS Brno, a.s. mohou využívat zaměstnanecký program služeb mobilního operátora T-mobile.

Příspěvek na vzdělávání – část vedoucích pracovníků jednotlivých úseků, divizí a středisek může využívat příspěvek na výuku anglického jazyka. Na příspěvek na jazykové kurzy mají nárok pouze vybraní THP pracovníci.¹³⁹

Společnost IMOS Brno, a.s. poskytuje svým zaměstnancům v průměru **7-10 zaměstnaneckých benefitů**.

Mezi vnější faktory motivace patří také **příslib kariérního růstu**. Společnost IMOS Brno, a.s. tento faktor spíše nevyužívá, vedoucí pozice jsou obsazeny z řad majitelů společnosti, na jejichž pozicích zůstanou až do důchodového věku. Taktéž příslib budoucího navyšování mzdy mají pouze pracovníci na nejvyšších pozicích. Přičemž tento fakt je zapříčiněn nepředvídatelnou situací na stavebním trhu. Dále sem patří nefinanční odměna v podobě pochvaly, uznání, osobní nebo odborné prestiže. Uznání a pochvala je ve zkoumané společnosti využívána spíše v rámci jednotlivých úseků, kdy vedoucí jednotlivého úseku pochválí své podřízené zaměstnance za splnění dílčích úkolů. Uznání a pochvaly z řad nejvyšších pozic je na nízké úrovni, pracovníci na nejvyšších pozicích příliš neocenují práci svých podřízených¹⁴⁰.

Pracovní doba

Pracovní doba je stanovena zákoníkem práce jako 40 hodin týdně včetně přestávek. Přestávka na stravování a odpočinek se do pracovní doby nezapočítává, tyto přestávky nejsou placeny. Pracovní doba tedy bez přestávek činí 37,5 hod/týden. Pracovní doba je složena z fixní a pružné pracovní doby. Fixní část je tvořena pracovní dobou od 8 do 15 hodin. Pružná část pracovní doby spočívá v tom, že si zaměstnanec sám zvolí začátek, popřípadě konec pracovní doby, s tím, že musí za den odpracovat 8 hodin a má nárok na půlhodinovou přestávku¹⁴¹.

¹³⁹ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

¹⁴⁰ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

¹⁴¹ Interní zdroj získaný od obchodního úseku společnosti IMOS Brno, a.s.

Hodnocení pracovníků

Hodnocení výkonu pracovníků je velmi důležitou součástí každé společnosti. Jedná se o porovnání dosaženého a požadovaného cíle, výkonu. Závěrem hodnocení je odměna se zacílením na motivaci zaměstnanců a snaha o zvýšení budoucího výkonu. Ve společnosti IMOS Brno, a.s. není zaveden systém hodnotícího rozhovoru či předání zpětné vazby zaměstnanci od nadřízeného. Hodnocení tedy probíhá pouze v rámci schůzky nadřízených, kteří sami rozhodnou o dodatečné odměně či sankci pro konkrétní podřízené. Zaměstnanci většinou nemají jasnou představu, co ovlivnilo jejich ohodnocení.

Náklady na zaměstnance

Celkové osobní náklady na zaměstnance a jejich rozčlenění na mzdové náklady, sociální zabezpečení a zdravotní pojištění lze nalézt v kapitole 3.2.2. Tyto údaje vychází z výročních zpráv společnosti a týkají se veškerých zaměstnanců společnosti. V téže kapitole jsou také vyčísleny průměrné náklady na jednoho zaměstnance dle průměrného počtu zaměstnanců v daných letech.

Shrnutí analýzy McKinsye 7S:

Společnost má přesnou organizační strukturu upravenou v organizačním řádu – jedná se o kombinovanou organizační strukturu. Společnost podporuje zaměstnance v rozšiřování odborných znalostí, již dnes disponuje 47 autorizovanými inženýry a techniky. Nástroj vzdělávání je podložen mnoha interními dokumenty. Charakteristickým znakem společnosti jsou převážně dlouhodobí zaměstnanci, a tudíž jsou mezi spolupracovníky vybudovány dlouhodobé a přátelské vztahy. Průměrné procento dočasné pracovní neschopnosti se pohybuje nad průměrem Jihomoravského kraje. Fluktuace je na hranici 25,54 %, společnost má tedy míru fluktuace dvojnásobně vyšší, než je doporučená hodnota. Společnost má jasně stanovenou vizi a strategické cíle, kterých chce v budoucnu dosáhnout. Personální strategie v písemné podobě je patrná v oblasti lidských zdrojů, jsou to dokumenty zaměřující se na politiku integrovaného systému managementu. Hodnocení pracovních výkonů probíhá pouze na autoritativní úrovni, zaměstnanci většinou nemají jasnou představu, co ovlivnilo jejich hodnocení. Politika odměňování je charakterizována spíše formulováním mzdové politiky.

2.3 ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ

Tato kapitola diplomové práce se zabývá analýzou externího prostředí zkoumané společnosti IMOS Brno, a.s. Jedná se o Porterův model konkurenčních sil, analýzu trhu práce a mzdové šetření.

2.3.1 Porterův model konkurenčních sil

V této subkapitole bude popsáno externí prostředí společnosti IMOS Brno, a.s., pomocí Porterova modelu konkurenčních sil. Jedná se o:

- hrozby stávající konkurence;
- hrozby potenciální konkurence;
- síla dodavatelů;
- síla zákazníků;
- hrozba substitutů.

1) Hrozby stávající konkurence

Stávající konkurence je na trhu celorepublikově i regionálně zastoupena v hojné míře. Ve stručnosti lze říci, že rozsáhlost a velikost finančního objemu získané zakázky je přímo úměrná kvalitě služeb a cenové nabídce, kterou nabídne jednotlivá stavební společnost. Počet společností, které působí v tomto odvětví je vysoký a společnost IMOS Brno, a.s. tedy musí v rámci své podnikové strategie bojovat se stávající konkurencí, a to právě zvyšováním kvality poskytovaných služeb a snižováním realizačních cen služeb oproti konkurentům. Mezi konkurenty společnosti lze zařadit velikostně podobné stavební společnosti dle dat z ČSÚ, výpočtu MPO působilo na českém trhu v roce 2015 53 stavebních společností, které měly 250 a více zaměstnanců¹⁴².

IMOS Brno, a.s. v roce 2015 patřil mezi těchto 10 největších stavebních společností podle objemu tržeb, přidané hodnoty a aktiv: Metrostav, a.s.; OHL ŽS, a.s.; Eurovia CS, a.s.; Skanska, a.s.; Strabag, a.s.; E.ON ČR, a.s.; Strabag Rail, a.s.; HOCHTIEF CZ, a.s.; IMOS Brno, a.s.; SWIETELSKY stavební, s.r.o.

IMOS Brno, a.s. je stavební společnost, která získává zakázky po celé České republice. Důležité je se zaměřit na situaci panující v oboru stavebnictví v české ekonomice, což se dá vyjádřit podle vývoje podílu na hrubé přidané hodnotě (HPH). V období

¹⁴² ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2016, pozn. 89.

2011-2014 se podíl stavebnictví snižoval, v roce 2015 se objem hrubé přidané hodnoty vytvořené ve stavebnictví zvýšil a zlepšil se tak jeho podíl¹⁴³. V průběhu roku 2016 zpomaloval výkon stavebnictví, což dokazuje záporný příspěvek k růstu HPH -0,3 p.b¹⁴⁴.

Tabulka 33: Podíl HPH stavebnictví na celé ekonomice v %¹⁴⁵

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Podíl HPH stavebnictví na celé ekonomice /v %/	6,17	5,85	5,75	5,51	5,71	5,68

Podíl produkce stavebnictví na celé ekonomice v průběhu roku 2014 začal zvolna růst, tento růst v roce 2015 zrychlil. Produkce se po růstu v letech 2014-2015 vrátila v roce 2016 k poklesům.

2) Hrozby potenciální konkurence

Vstup nových významných konkurentů na trh ve stavebním průmyslu není krátkodobou záležitostí. Potenciální konkurent by se mohl na trhu utvořit až za několik let (5-10 let). Pro stavební odvětví je důležitá dlouhodobá existence na trhu, jejich reference a množství realizovaných dodávek. Proto jsou pro společnost IMOS Brno, a.s. konkurencí spíše společnosti, které již na trhu působí několik let a mají široké portfolio kvalitně odvedených služeb a spokojených zákazníků.

Z výše uvedeného lze konstatovat, že pro společnost IMOS Brno, a.s. není hrozba potenciální konkurence aktuální.

3) Síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je velmi nízká, jelikož IMOS Brno, a.s. není závislá na jednom hlavním dodavateli. Strukturu dodavatele tvoří velké množství různých dodavatelů, kteří jsou ochotni cenovou nabídku upravit za účelem získání dodávky či subdodávky.

¹⁴³ MPO. Stavebnictví České republiky, pozn. 79.

¹⁴⁴ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2016, pozn. 89.

¹⁴⁵ MPO. Stavebnictví České republiky, pozn. 79.

4) Síla zákazníků

Jak již bylo zmíněno prvořadým cílem stavební společnosti IMOS Brno, a.s. je vždy architektonicky originální, provozně praktická a řemeslně precizně provedená stavba, realizovaná v řádném smluvním termínu a v nasmlouvaném finančním objemu, tak aby plně odpovídala požadavkům zákazníka. Tento cíl je pro společnost nutné dodržovat, jelikož na trhu existuje mnoho stavebních společností, kterým by mohl nespokojený zákazník dát přednost. Jsou to zejména zákazníci/kupující, kteří nutí odvětví a konkrétní stavební společnosti nabízet kvalitnější služby v přiměřeném cenovém rozpětí. Z výše uvedeného lze usoudit, že vyjednávací síla zákazníka je velmi vysoká.

5) Hrozba substitutů

Lze konstatovat, že hrozbu substitutů je v tomto odvětví těžké definovat. Společnost se zabývá spíše komplexními dodávkami staveb – pozemní stavby, vodohospodářské stavby a dopravní stavby. Obecně je možné říci, že ve stavebních zakázkách je hrozba substitutů spíše minimální.

Shrnutí Porterova modelu konkurenčních sil:

Společnost musí v rámci své podnikové strategie bojovat se stávající konkurencí zvyšováním kvality poskytovaných služeb a tlakem na snižování cen zakázek oproti konkurentům. Pro společnost IMOS Brno, a.s. není hrozba potenciální konkurence aktuální. Síla dodavatelů je velmi nízká, jelikož společnost není závislá na jednom hlavním dodavateli. Zákazníci nutí odvětví a konkrétní stavební společnosti nabízet kvalitnější služby v přiměřeném cenovém rozpětí, tudíž je vyjednávací síla zákazníka velmi vysoká.

2.3.2 Analýza trhu práce

Tato podkapitola se zabývá analýzou trhu práce. Lze zde nalézt informace o vývoji počtu obyvatel, kolik z nich tvoří ekonomicky aktivní obyvatelstvo, dosažené vzdělání populace ČR, věkové složení či průměrnou poptávku a nabídku po klíčových pozicích v oboru Stavebnictví CZ-NACE.

Tabulka 34: Obyvatelstvo, zaměstnanost, nezaměstnanost¹⁴⁶

Rok	2013	2014	2015	2016
Vývoj počtu obyvatel /v tis. osob/	10 512	10 528	10 546	10 578
Vývoj počtu obyvatel Jihomoravský kraj /v tis. osob/	1 168	1 171	1 173	1 178
Ekonomicky aktivní obyvatelstvo /v tis. osob/	5 306	5 297,9	5 309,9	5 350
Obecná míra nezaměstnanosti ČR /v %/	7	6,1	5	4
Podíl nezaměstnaných osob Jihomoravský kraj /v %/	8,94	8,25	7,01	6,11
Počet uchazečů na 1 pracovní místo v evidenci úřadu práce pro celou ČR	17	9,2	4,4	2,9
Věkové složení obyvatel ČR /v %/				
- 0-14 let	15	15,2	15,4	15,6
- 15-64 let	67,6	67	66,3	65,6
- 65 a více let	17,4	17,8	18,3	18,8
Vzdělanost složení obyvatel ČR /v %/				
- Základní vzdělání a bez vzdělání	14,8	14,3	14,2	13,9
- Střední bez maturity	34,5	34,3	34,1	33,9
- Střední s maturitou	33,8	34,1	33,9	33,7
- Vysokoškolské	16,7	17,3	17,8	18,5

Stavebnictví CZ-NACE

Postavení stavebního průmyslu v rámci ekonomiky České republiky lze vysledovat ze zaměstnanosti v tomto odvětví. Od roku 2011 se počet osob zaměstnaných v oboru stavebnictví i celkový podíl na zaměstnanosti v celé ekonomice snižoval a tento pokles pokračuje i nadále.

¹⁴⁶ MPSV. Statistiky obyvatelstvo, zaměstnanost, nezaměstnanost. In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí*. [online]. [cit. 2017-08-02]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz>.

Tabulka 35: Počet zaměstnaných osob v odvětví stavebnictví * ¹⁴⁷

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Zaměstnané osoby /v tis./	447	441	431	411	411	386
Podíl zaměstnaných osob ve stavebnictví na celé ekonomice /v %/	8,87	8,72	8,49	8,05	7,94	7,5

*Tyto údaje jsou podloženy národními účty navýšenými o odhad šedé ekonomiky, 13 %.

Z výše uvedeného lze usoudit, že pozice stavebnictví v celé ekonomice oslabila. Dle ČSÚ v roce 2016 dosáhl **průměrný počet zaměstnaných osob** ve sférách národního hospodářství 5 138,6 tis. osob, jejich počet **vzrostl** meziročně o 96,7 tis. K zvýšení zaměstnanosti a celkovému nárůstu přispěl zejména sekundární sektor, naopak primární sektor se podílel na poklesu celkové zaměstnanosti. Na nárůstu se podílel průmysl, v němž došlo k nárůstu zaměstnanosti; naopak v oboru stavebnictví poklesla zaměstnanost o 22,5 tis., na zaměstnaných 386,3 tis. osob. Podíl stavebnictví na celkové zaměstnanosti se snížil na 7,5 %. Pokles zaměstnanosti ve stavebnictví byl zaznamenán v Praze a Moravskoslezském kraji, výraznější nárůst zaměstnanosti byl patrný pouze v **Jihomoravském kraji** (o 7,3 tis. osob)¹⁴⁸.

Následující *Tabulka 36* ukazuje nabídku pracovní síly a poptávku po pracovní síle pro klíčové pozice v oboru stavebnictví v okrese Brno.

¹⁴⁷ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2016, pozn. 89. a MPO. Stavebnictví České republiky, pozn. 79.

¹⁴⁸MPSV. Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti. In: Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. [cit. 2017-06-10]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2016p1/anal2016p1.pdf.

Tabulka 36:Nabídka pracovní síly a poptávka po pracovní síle klíčové pozice v oboru Stavebnictví, okres Brno¹⁴⁹

Profese dle CZ-ISCO	01/2015		01/2016		01/2017	
*Nabídka S/ Poptávka D	S	D	S	D	S	D
132: Řídící pracovníci v průmyslové výrobě, těžbě, stavebnictví, dopravě a v příbuzných oborech	84	12	66	9	51	15
Kolik % uchazečů má možnost získat práci	10,08		5,94		29,41	
214: Specialisté ve výrobě, stavebnictví a příbuzných oborech	128	36	94	44	93	26
Kolik % uchazečů má možnost získat práci	28,13		46,80		27,96	
312: Mistři a příbuzní pracovníci v oblasti výroby a stavebnictví	29	8	22	13	18	13
Kolik % uchazečů má možnost získat práci	27,5		59,09		72,22	
711: Řemeslníci a kvalifikovaní pracovníci hlavní stavební výroby	591	226	512	286	449	163
Kolik % uchazečů má možnost získat práci	38,24		55,86		36,3	
931: Pomocní pracovníci v oblasti stavebnictví	341	133	312	323	271	460
Kolik % uchazečů má možnost získat práci	39		více než 100		více než 100	

*S = Nabídka pracovní síly (uchazeči o zaměstnání)

*D = Poptávka po pracovní síly (volná pracovní síly)

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že ve všech klíčových pozicích a ve všech sledovaných letech převažuje nabídka pracovní síly nad poptávkou po pracovní síle. Pouze na pozici Pomocní pracovníci v oblasti stavebnictví je poptávka po pracovní síle vyšší než nabídka pracovní síly, a proto všichni uchazeči o tuto profesi získají práci. Na pozici řídících pracovníků v roce 2017 mohlo získat práci téměř 30 % uchazečů o danou pozici, což je nejvíce ve sledovaném období. U profese specialistů ve stavebnictví lze sledovat kolísavý průběh, v roce 2017 bylo úspěšných pouze 28 % uchazečů, což je téměř o 20 % menší úspěšnost než v roce předešlém.

¹⁴⁹ MPSV. Statistiky obyvatelstvo, zaměstnanost, nezaměstnanost, pozn. 146.

Mistři ve stavebnictví mohli získat práci v roce 2017 téměř v 72 % případů, přičemž lze sledovat rostoucí poptávku po pracovní síle na tuto pozici. Poptávka po pracovní síle řemeslníků hlavní stavební výroby v roce 2017 poklesla, úspěšnost klesla na 36 % všech uchazečů. Jedinou profesí, kde převyšuje poptávka nad nabídkou pracovní síly je pozice pomocní pracovníci v oblasti stavebnictví, zde je poptávka v roce 2017 až o 70 % vyšší, než je počet uchazečů. Z výše uvedeného lze odvodit, že v oboru stavebnictví je v posledních letech více uchazečů o práci, než je počet nabízených míst, proto mají společnosti větší možnost při výběru zaměstnanců, ale zaměstnanci by stále měli mít snahu o udržení současné pozice.

Shrnutí analýzy trhu práce:

Pozice stavebnictví v celé ekonomice oslabila, počet osob zaměstnaných v oboru stavebnictví i celkový podíl na zaměstnanosti v celé ekonomice snižoval a tento pokles pokračuje i nadále. Ve všech klíčových pozicích a ve všech sledovaných letech převažuje nabídka pracovní síly nad poptávkou po pracovní síle. Mzdy v oboru Stavebnictví se pohybují nad průměrnou měsíční mzdou celé ČR i Jihomoravského kraje.

2.3.3 Mzdové šetření

Dle statistických údajů ČSÚ průměrná mzda roste s velikostí společnosti. Průměrná mzda zaměstnanců ve stavebnictví se zvýšila v roce 2015 a dosáhla v průměru na 35 000 Kč, v roce 2016 došlo k dalšímu nárůstu, kdy průměrná mzda činila 40 853 Kč (bez řídících zaměstnanců)¹⁵⁰.

Tabulka 37: Statistiky výdělků ČR, Jihomoravský kraj¹⁵¹

ROK	2013	2014	2015	2016
Průměrná měsíční mzda ČR /v Kč/	25 078	25 686	26 072	26 591
Průměrná měsíční mzda Jihomoravský kraj /v Kč/	23 278	24 329	25 122	26 629

¹⁵⁰ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2016, pozn. 89. a MPO. Stavebnictví České republiky, pozn. 79 .

¹⁵¹ E-přehledy. Průměrné mzdy dle profese. In: *Eprehledy* [online]. [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: http://www.eprehledy.cz/prumerne_mzdy_podle_profese.php

Tabulka 38: Statistiky výdělků – klíčové pozice obor Stavebnictví¹⁵²

ROK	2013	2014	2015	2016
Průměrná měsíční hrubá mzda obor Stavebnictví /v Kč/				
- Řídící pracovníci	43 227	44 909	44 729	46 400
- Stavební inženýři	33 913	33 582	34 684	37 576
- Stavební technici	25 830	26 813	27 634	27 955
- Mistři ve stavebnictví	25 939	26 539	27 584	27 973
- Kvalifikovaná stavební dělníci	17 779	18 375	20 571	20 649

Je patrné, že mzdy v oboru Stavebnictví se pohybují nad průměrnou měsíční mzdou celé ČR i Jihomoravském kraji. Mzdy společnosti IMOS Brno, a.s. (uvedeny v kapitole 2.2.2 *Analýza McKinsey 7S*, Systémy – Struktura mzdy) s menšími odlišnostmi kopírují oborový průměr pozic oboru Stavebnictví. Celková výše odměn mezi stavebními společnostmi se liší pouze v nabídce prémiových bonusů, benefitů a odměn mimo hrubou mzdu.

Oblíbenost benefitů v ČR

V současné době zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům řadu finančních i nefinančních benefitů. V roce 2016 poskytuje alespoň 1 benefit 97 % společností působících na území ČR. Průměrně bylo v roce 2016 poskytováno zaměstnancům 8 benefitů. Mezi nejoblíbenější benefit patřil v roce 2016 **Příspěvek na stravování**, který poskytuje také společnost IMOS Brno, a.s. Druhým nejoblíbenějším benefitem je **Příspěvek na pojištění** a následuje **Náhrada mzdy při překážkách v práci**. V následující *Tabulce 39* lze vidět četnost poskytování benefitů v rámci ČR¹⁵³.

¹⁵² E-přehledy. Průměrné mzdy dle profese, pozn. 151.

¹⁵³ CMKOS. Nejčastější benefity v ČR. In: *Českomoravská konfederace odborných svazů* [online]. [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: <https://www.cmkos.cz/obsah/754/vysledky-pruzkumu-benefity/17805>.

Tabulka 39: Četnost poskytování zaměstnaneckých benefitů v ČR¹⁵⁴

Benefit	Četnost poskytování v rámci ČR /v %/
Příspěvek na stravování a pitný režim	71
Příspěvek na penzijní/životní pojištění	46,7
Náhrada mzdy při překážkách v práci	41,5
Příspěvek na vzdělávání	41,4
Pružná pracovní doba	37,6
Občerstvení na pracovišti	34,6
Dovolená nad rámec zákona	34,4
Příspěvek při významných událostech, pracovních výkonech (13. plat, věcné dary, jednorázové odměny, flexi poukazy)	28,3
Služební automobil pro soukromé účely	27,8
Práce z domova	24,9
Výrobky a služby se slevou nebo zdarma	23,9
Zapůjčení pracovních prostředků a nástrojů	21,4
Půjčky zaměstnancům	20,3
Příspěvek na volnočasové aktivity (vstupné na kulturní akce, příspěvek na sport)	13,6
Zdravotní volno	11,4
Příspěvek/zajištění dopravy do zaměstnání	9,5
Příspěvek na dovolenou	9,4
Příspěvky na nadstandardní zdravotní péči	6,3
Náhrada mzdy za první 3 dny DPN	5,8
Zvýšení odstupného nad rámec zákona	4,9
Firemní školka	0,8

V případě zaměření na Jihomoravský kraj je nejčastěji poskytovaný benefit **Mobilní telefon, Pitný režim a Příspěvek na vzdělávání**. V současné době stále více roste zájem o benefit Příspěvek na důchodové a životní pojištění. Naopak postupně

¹⁵⁴ CMKOS. Nejčastější benefity v ČR, pozn. 153.

se snižuje popularita benefitů formou Stravenek a jednorázových odměn, mnoho zaměstnanců bere tyto benefity za samozřejmost a ztrácí tedy svůj motivační charakter¹⁵⁵.

Je nutné odlišit benefity, které jsou ve společnosti poskytovány plošně, a které selektivně. Plošně tedy pro všechny zaměstnance společnosti jsou většinou zaváděny pouze tyto 3 základní benefity: Příspěvek na stravování, Náhrady mzdy při překážkách v práci, Dovolena nad rámec zákona. Selektivní benefity jsou poskytovány zaměstnancům ve vyšších funkcích, jedná se o výhody jako například vzdělávání, služební automobil nebo telefon¹⁵⁶. Selektivní charakter benefitů je také viditelný u společnosti IMOS Brno, a.s., neboť některé benefity jsou určeny pouze pro pracovníky na vyšších pozicích nebo pro THP pracovníky, kdy dělnické profese nemají na tyto benefity nárok.

V Jihomoravském kraji je poskytována nejširší nabídka benefitů v průměru až 13 benefitů u jednoho zaměstnavatele. Například v Praze je průměr 10 benefitů, kde je však důvodem rozdílná výše základního platu. Rozdíly jsou tedy i v částkách, které společnosti vynaloží na poskytování benefitů¹⁵⁷.

Tabulka 40: Roční náklady na poskytování benefitů Praha, Morava¹⁵⁸

Region	Řadový zaměstnanec	Nižší management	Střední management	Top management
Praha /v tis. Kč/	10-15	10-15	15-20	20-30
Morava /v tis. Kč/	10-15	20-30	20-30	40-50

Po srovnání množství nabízených benefitů společností IMOS Brno, a.s., které se pohybuje v rozmezí 7-10 benefitů, přičemž některé z nich jsou navíc poskytovány selektivně, a analyzovaných konkurenčních společností SKANSKA, a.s. a HOCHTIEF CZ, a.s. (viz níže Mzdové srovnání konkurentů), které mají benefity na úrovni 10-13 benefitů, je patrné, že množství nabízených zaměstnaneckých benefitů konkurence je o něco pestřejší a rozsáhlejší. I ve srovnání s průměrem Jihomoravského kraje je vidět, že množství benefitů společnosti IMOS Brno, a.s. je pod hranicí průměru. Právě benefity mají vliv na konečnou finanční odměnu zvažovanou zaměstnanci a mohou výrazně ovlivnit jejich motivaci. V současnosti

¹⁵⁵ CMKOS. Nejčastější benefity v ČR, pozn. 153.

¹⁵⁶ CMKOS. Nejčastější benefity v ČR, pozn. 153.

¹⁵⁷ CMKOS. Nejčastější benefity v ČR, pozn. 153.

¹⁵⁸ CMKOS. Nejčastější benefity v ČR, pozn. 153.

je to navíc jeden z faktorů, díky nimž se může společnost odlišit od konkurence. Srovnání s dvěma vybranými konkurenty je uvedeno níže.

Mzdové srovnání konkurentů SKANSKA, a.s. a HOCHTIEF CZ, a.s.

Obsahem této subkapitoly je srovnání s vybranými společnostmi, jež působí v oboru stavebnictví a provozují svoji činnost ve stejné oblasti jako zkoumaná společnost IMOS Brno, a.s., tedy na území Jihomoravského kraje. Mezi společnostmi zvolené pro konkurenční srovnání, které odpovídají požadovaným kritériím a které považuje vedoucí obchodního oddělení společnosti IMOS Brno, a.s. za přímé konkurenty, a to v oblasti úrovně firemní kultury, kvality podnikového prostředí či dobrého jména společnosti, patří společnost SKANSKA, a.s. a společnost HOCHTIEF CZ, a.s.

1) SKANSKA, a.s.

SKANSKA, a.s. působí na domácím stavebním trhu již více než 60 let. Koncern je tvořen mateřskou společností SKANSKA CZ, a.s. a jejími dceřinými společnostmi uspořádanými do šesti oborově nebo regionálně zaměřených divizí. Společnost se zabývá realizací dopravních, občanských, bytových, inženýrských a průmyslových staveb. Společnost má celkově 3 800 zaměstnanců, v oblasti zaměstnanosti v oboru stavebnictví pro společnost IMOS Brno, a.s. tvoří konkurenci zejména **Divize východ – Morava, Olomouc, Zlín a Morava jih**, která působí ve stejném kraji jako IMOS Brno, a.s., a tato divize této společnosti má okolo 500 zaměstnanců. Na spokojenost zaměstnanců má vliv **firemní kultura** s jasně nastavenými pravidly a systémem komunikace. Na jejich spokojenost působí také neustálé investice do zlepšování pracovního prostředí a investice do péče o zaměstnance¹⁵⁹.

Odměňování

- **mzda, příplatky ke mzdě** – definovány v pracovní smlouvě dle odpovědnosti a pravomocí;
- zaměstnanecké benefity: **sociální výpomoc** a **půjčky** k překlenutí tíživé finanční situace, **týden dovolené navíc** pro všechny zaměstnance a **další týden pro zaměstnance ve výrobě**, možnost **dalšího vzdělávání** a **pravidelná zdravotně preventivní péče**, možnost využití **zvýšeného příspěvku na penzijní připojištění** a **soukromé životní pojištění**, **příspěvek**

¹⁵⁹ Internetové stránky společnosti SKANSKA. Kdo jsme. In: *Skanska*. [online]. [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: <https://www.skanska.cz/>

na stravování formou stravenek, příspěvek na individuální rekreaci, příspěvek na individuální sport, příspěvek na kulturní akce;

- společnost pořádá každoročně pro své zaměstnance společenské události, kde se podporují týmové vztahy (plesy, sportovní turnaje)¹⁶⁰.

Společnost SKANSKA, a.s. poskytuje svým zaměstnancům v průměru **13-15 zaměstnaneckých benefitů**.

Zaměstnance spojuje nadšení pro stavění, vysoká profesionalita a odpovědnost k sobě samým, druhým, životnímu prostředí a společnosti. Společnost již několik let uplatňuje v praxi princip rovných příležitostí bez ohledu na odlišnosti, ať vzhledové, zdravotní, národnostní, věkové nebo rodinné. U zaměstnanců klade společnost důraz na dosažené vzdělání a pracovní zkušenosti, ale i na osobní motivaci, týmovou práci a chování v souladu s hodnotami SKANSKA, a.s. Pro společnost je důležitý profesní i osobní rozvoj, jenž patří mezi globální priority celé skupiny. Společnost má propracovaný systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, od zákonných školení a odborné přípravy přes jazykové vzdělávání, manažerské vzdělávání až po mezinárodní rozvojové talentové programy¹⁶¹.

Tabulka 41: Osobní náklady společnosti SKANSKA, a.s.¹⁶²

Rok 2016	Počet zaměstnanců	Mzdové náklady /v tis. Kč/	Náklady sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění /v tis. Kč/	Osobní náklady celkem vč. ostatních osobních nákladů /v tis. Kč/
Ostatní zaměstnanci	2761	1 343 254	449 654	-
Členové řídicích orgánů	37	119 675	22 955	-
Celkem	2798	1 462 929	472 609	1 968 066

¹⁶⁰ Vlastní zpracování na základě dat získaných od personálního oddělení společnosti Skanska CZ.

¹⁶¹ Internetové stránky společnosti SKANSKA. Co děláme. In: *Skanska*. [online]. [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: <https://www.skanska.cz/>

¹⁶² Vlastní zpracování na základě dat získaných z výročních zpráv společnosti SKANSKA CZ.

Tabulka 42: Průměrné mzdové náklady společnosti SKANSKA, a.s.¹⁶³

	2016
Průměrné roční mzdové náklady na jednoho zaměstnance vč. řídicích pracovníků /v tis. Kč/	522,8
Průměrné roční mzdové náklady na jednoho zaměstnance (pouze ostatní zaměstnanci) /v tis. Kč/	486,5
Průměrná měsíční hrubá mzda na jednoho zaměstnance vč. řídicích pracovníků /v Kč/	43 570
Průměrná měsíční hrubá mzda na jednoho zaměstnance (pouze ostatní zaměstnanci) /v Kč/	40 542
Osobní náklady na jednoho zaměstnance vč. řídicích pracovníků /v tis. Kč/	703,3
Mzdová produktivita	5,27

2) HOCHTIEF CZ, a.s. – divize Pozemní stavby Morava

Stavební společnost HOCHTIEF CZ, a.s. patří ke špičkám ve svém oboru. V současnosti zaměstnává více než 1000 pracovníků, kteří realizují stavby v segmentech stavebního trhu celé České republiky. Jde o bytovou, občansko-administrativní, průmyslovou, ekologickou a vodohospodářskou výstavbu, včetně projektů dopravní a liniové infrastruktury, v oblasti zaměstnanosti v oboru stavebnictví pro společnosti IMOS Brno, a.s. tvoří konkurenci zejména **Divize Morava**, která působí ve stejném kraji jako společnost IMOS Brno, a.s., divize této společnosti má okolo 300 zaměstnanců. Divize je od počátku aktivní zejména v oblasti severní Moravy a patří mezi nejmladší divize společnosti HOCHTIEF CZ, a.s. Svou působnost rozšiřuje prostřednictvím poboček v Brně a Olomouci. Cílem vedení je řídit dynamickou společnost, která nabízí jistá a atraktivní pracovní místa a plní svou společenskou odpovědnost. Společnost zapojuje zaměstnance do řešení otázek kvality, ochrany životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na jejich pracovištích. Společnost si uvědomuje, že je nutné zaujmout budoucí pracovníky právě motivačním systémem společnosti, do kterého investuje nemalé finanční prostředky. Společnost disponuje několika nástroji, kterými motivuje své zaměstnance k dobrým výsledkům¹⁶⁴.

¹⁶³ Vlastní zpracování na základě dat získaných z výročních zpráv společnosti SKANSKA CZ.

¹⁶⁴ Internetové stránky společnosti HOCHTIEF. Kdo jsme. In: *Hochtief* [online]. [cit. 2017-01-12].

Odměňování

- **mzda, příplatky ke mzdě** – definovány v pracovní smlouvě dle odpovědnosti a pravomocí;
- zaměstnanecké benefity: **týden nad rámec dovolené** stanovené zákoníkem práce, **zvýhodněné tarify volání** na základě spolupráce s mobilním operátorem, **příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění**, vybraní zaměstnanci mohou využívat **služební automobil** i pro osobní účely, včetně **možnosti odkoupení vozidla** pro soukromé účely, zajištění **nadstandardní lékařské péče** pro klíčové zaměstnance, **odměna za znalost cizího jazyka** nebo **odměny při životních výročích**, dále se jedná o **půjčky na bydlení, rekonstrukce a vybavení bytů**;
- **možnost nákupu stavebního materiálu a výpočetní techniky** pro soukromé účely za ceny skupiny HOCHTIEF¹⁶⁵.

Společnost HOCHTIEF CZ, a.s. poskytuje svým zaměstnancům v průměru **13-15 zaměstnaneckých benefítů**.

Personální ředitel si je vědom, že motivační systém není jediným nástrojem, jak si udržet stávající pracovníky nebo přivést do společnosti nové zaměstnance. Pro nové pracovníky je důležitá i firemní kultura a prostředí firmy, které společnost může nabídnout. Pro společnost HOCHTIEF CZ, a.s. je charakteristická otevřená komunikace a přátelský vztah mezi nadřízenými a zaměstnanci. Zaměstnance podporuje v profesním rozvoji a každý rok vedení společnosti vyhodnocuje desítku nejlepších zaměstnanců a poskytuje tak zaměstnancům zpětnou vazbu. Právě v roce 2016 se společnost zaměřila na hodnocení a pravidelnou zpětnou vazbu¹⁶⁶.

Počet zaměstnanců vychází z průměrného přepočteného stavu pracovníků. Pod pojmem vedení společnosti se rozumí generální ředitel, odborní ředitelé společnosti a ředitelé divizí. Personální strukturu tvoří: 444 zaměstnanců jsou dělníci a zbylých 586 pracovníků jsou THP¹⁶⁷.

Dostupné z: <https://www.hochtief.cz/>

¹⁶⁵ Vlastní zpracování na základě dat získaných od personálního oddělení společnosti HOCHTIEF CZ.

¹⁶⁶ Internetové stránky společnosti HOCHTIEF. Kdo jsme, pozn. 164.

¹⁶⁷ Vlastní zpracování na základě dat získaných z výročních zpráv společnosti HOCHTIEF CZ.

Tabulka 43: Osobní náklady společnosti HOCHTIEF CZ, a.s.¹⁶⁸

Rok 2016	Počet zaměstnanců	Mzdové náklady /v tis. Kč/	Náklady sociálního zabezpečení a zdravotní pojištění /v tis. Kč/	Osobní náklady celkem vč. ostatních osobních nákladů /v tis. Kč/
Ostatní zaměstnanci	1001	449 585	163 182	-
Členové řídicích orgánů	8	19 396	4 401	-
Celkem	1009	468 981	167 583	697 126

Tabulka 44: Průměrné mzdové náklady společnosti HOCHTIEF CZ, a.s.¹⁶⁹

	2016
Průměrné roční mzdové náklady na jednoho zaměstnance vč. řídicích pracovníků /v tis. Kč/	464,79
Průměrné roční mzdové náklady na jednoho zaměstnance (pouze ostatní zaměstnanci) /v tis. Kč/	449,1
Průměrná měsíční hrubá mzda na jednoho zaměstnance vč. řídicích pracovníků /v Kč/	38 733
Průměrná měsíční hrubá mzda na jednoho zaměstnance (pouze ostatní zaměstnanci) /v Kč/	37 428
Osobní náklady na jednoho zaměstnance vč. řídicích pracovníků /v tis. Kč/	690,9
Produktivita práce z přidané hodnoty	913,73
Osobní náklady k přidané hodnotě	0,76
Mzdová produktivita	7,37

Ze mzdového šetření konkurence dvou vybraných společností a v porovnání

¹⁶⁸ Vlastní zpracování na základě dat získaných z výročních zpráv společnosti HOCHTIEF CZ.

¹⁶⁹ Vlastní zpracování na základě dat získaných z výročních zpráv společnosti HOCHTIEF CZ.

se mzdovým šetřením společnosti IMOS Brno, a.s. lze konstatovat, že mzdy těchto společností se pohybují okolo oborového průměru a nijak výrazně se neliší. Mzdová produktivita konkurence se pohybuje v rozmezí 5-8 Kč tržeb na 1 Kč mzdových nákladů. U společnosti IMOS Brno, a.s. dosahuje mzdová produktivita 11 Kč tržeb na 1 Kč mzdových nákladů. Produktivita práce z přidané hodnoty dosáhla v roce 2016 u analyzované společnosti hodnoty 476,48 Kč, tato hodnota dosáhla u konkurence HOCHTIEF CZ, a.s. 913,73 Kč. U konkurenta SKANSKA CZ nejsou dostupné hodnoty pro výpočet tohoto ukazatele. Oborový průměr tohoto ukazatele dle MPO v roce 2016 dosahoval hodnoty okolo 900 tis. Kč. Této hodnoty dosáhl konkurent HOCHTIEF CZ, a.s., společnost IMOS Brno, a.s. má tento ukazatel několikanásobně nižší. Osobní náklady k přidané hodnotě u konkurence HOCHTIEF CZ, a.s. dosáhly 0,76 Kč výnosů na 1 Kč osobních nákladů, společnost IMOS Brno, a.s. má tuto hodnotu 1,52 Kč výnosů na 1 Kč osobních nákladů. U konkurenta SKANSKA, a.s. nejsou dostupné hodnoty pro výpočet tohoto ukazatele.

Významnější rozdíl je viditelný v **množství nabízených zaměstnaneckých benefitů**, kde je nabídka u konkurence o něco pestřejší, i s přihlédnutím na vyplácené dodatečné prémie a příplatky, které mohou konečnou finanční odměnu výrazně ovlivnit.

Shrnutí Mzdového šetření:

Společnost IMOS Brno, a.s. kopíruje mzdový průměr v oboru i mzdy svých konkurentů. U společnosti IMOS Brno, a.s. je patrný selektivní charakter benefitů a množství nabízených zaměstnaneckých benefitů konkurence je o něco pestřejší a rozsáhlejší. Hodnoty ukazatele mzdová produktivita zaměstnanců a osobní náklady k přidané hodnotě se pohybují u společnosti IMOS Brno, a.s. ve vyšších hodnotách než u analyzovaných konkurenčních společností. Produktivita práce je u společnosti IMOS Brno, a.s. o polovinu nižší než u konkurenční společnosti HOCHTIEF CZ, a.s. a než je stanoven oborový průměr.

2.4 ANALÝZA SOUČASNÉHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

Tato subkapitola diplomové práce obsahuje analýzu spokojenosti zaměstnanců se současným motivačním systémem společnosti provedenou na základě dotazníkového šetření. Pohled vedení společnosti na danou problematiku je obsažen v přepisu řízeného rozhovoru.

2.4.1 Analýza spokojenosti zaměstnanců

Součástí diplomové práce je dotazníkové šetření zaměřené na zaměstnance společnosti IMOS Brno, a.s., na motivační systém, systém odměňování a celkovou spokojenost pracovníka společnosti. V dotazníku byly položeny otázky týkající se spokojenosti se zaměstnáním, systémem odměňování, atmosférou na pracovišti. Další otázky se týkaly náplně práce, pracovního prostředí, motivace zaměstnanců a zaměstnaneckých výhod. Analýza dotazníkového šetření má blíže specifikovat nespokojenost zaměstnanců, která se v poslední době objevuje na pracovištích společnosti IMOS Brno, a.s. a má odhalit možné prostory motivačního systému pro zlepšení této situace. Dotazníky byly rozeslány v elektronické podobě pracovníkům společnosti IMOS Brno, a.s., kteří byli osloveni s žádostí o spolupráci na tomto výzkumu. Kompletní dotazník je k nahlédnutí v *Příloze 6*. Sběr informací z dotazníků byl prováděn od 10. 01. 2018 do 23.02.2018, návratnost dotazníku byla 62,5 % ze všech zaměstnanců společnosti IMOS Brno, a.s., přičemž se výzkumu zúčastnilo 377 pracovníků. Z celkového počtu THP pracovníků odpovědělo 87 % (celkem 240 respondentů) a dělnické profese pak zastupuje 42 % těchto zaměstnanců (celkem 137 respondentů). Respondenti jsou tvořeni z 64 % THP a z 36 % dělnickými profesemi.

Dotazníku se zúčastnily všechny ženy, které pracují ve společnosti a zbylých téměř 76 % respondentů tvořili muži. Dle věkového složení bylo získáno 5 % odpovědí z kategorie 18-29 let, 37,4 % odpovědí bylo od respondentů ve věku 30-39 let, 56,7 % odpovědí bylo zastoupeno pracovníky mezi 49-59 lety a 0,79 % odpovědí pochází od zaměstnanců starších 60 let.

Většina respondentů byla tvořena pracovníky, kteří pro společnost pracují 1-3 roky (29,7 % odpovědí), 26 % odpovědí je tvořeno odpověďmi pracovníků, kteří pracují pro společnost 3-5 let, od pracovníků, kteří pro společnost pracují více než 10 let pak 19,6 % odpovědí a od zaměstnanců, kteří pro společnost pracují 5-10 let bylo obdrženo 24,6 % odpovědí.

Vzdělanostní struktura respondentů vypadá takto: od pracovníků s výučním listem bylo získáno nejvíce odpovědí, a to 40,3 % všech respondentů, od pracovníků s úplným středním odborným vzděláním bylo získáno 31, 5 % všech odpovědí, od pracovníků s vysokoškolským vzděláním získáno 26 % odpovědí a od pracovníků s úplným středním vyučením bez maturity získáno 2,12 % odpovědí.

Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření v části dotazníku **Spokojenost se zaměstnáním** je možné shrnout takto: zaměstnanci jsou spíše spokojeni s pracovním prostředím, náplní práce, množstvím práce, délkou pracovní doby a jejím rozvržením. Zaměstnanci jsou také spokojeni se mzdovým ohodnocením za odvedenou práci a s vztahy na pracovišti mezi kolegy. Zaměstnanci jsou spíše nespokojeni s vztahy s nadřízenými a s informovaností o hospodaření, vizích, strategiích a cílech společnosti. Nespokojenost se ukázala v oblasti zaměstnaneckých výhod, možnosti profesního růstu ve společnosti. Nesouhlas, či nespokojenost v části dotazníku spokojenost se zaměstnáním vyjádřilo: 34 % respondentů dělnické profese, THP 39 %.

Výsledky dotazníkového šetření v části dotazníku **Systém odměňování** je možné shrnout takto: Odpověď spíše souhlasím, převažovala u tvrzení, že jsou zaměstnanci spokojeni s výší mzdy v rámci jiných společností se stejným oborem podnikání. Zaměstnanci zvolili odpověď ani nesouhlasím ani souhlasím s tím, že práce nad rámec pozice je patřičně oceněna, dostane se jim uznání, pokud odvedou kvalitní práci, odvedená práce má tedy vliv na jejich odměnu. Zaměstnanci spíše nesouhlasí, že by společnost nabízela dobré příležitosti pro rozvoj a zároveň zaměstnanci souhlasili s tím, že společnost poskytuje příležitost k rozvoji spíše výkonným a vedoucím zaměstnancům. Většina zaměstnanců odpověděla, že nesouhlasí s tím, že by byli dostatečně informováni o tom, co tvoří jeho mzdu a že je systém hodnocení pracovníků dobře a spravedlivě nastaven a že mají zpětnou vazbu od vedení společnosti k vykonané práci. Nesouhlas, či nespokojenost v systému odměňování vyjádřilo: dělnické profese 32 % respondentů, THP 57 %.

Výsledky dotazníkového šetření v části dotazníku **Atmosféra na pracovišti** je možné shrnout takto: zaměstnanci ani nesouhlasí, ani souhlasí s tvrzením, že by vedení společnosti udržovalo dobré vztahy s podřízenými a že vedení plní sliby, které dává svým podřízeným. Zaměstnanci však souhlasí tím, že mezi kolegy na stejném hierarchickém stupni panuje přátelská a důvěrná atmosféra. Nesouhlas, či nespokojenost v části dotazníku náplň práce vyjádřilo: dělnické profese 12 %

respondentů, THP 18 %.

Výsledky dotazníkového šetření v části dotazníku **Náplň práce** je možné shrnout takto: Většina zaměstnanců souhlasí s tím, že má dostatečnou pravomoc na rozhodování, aby odvedli svoji práci dobře. Zároveň souhlasí, že úkony jsou jasně stanoveny, tak i pravomoc a odpovědnost. Většina pracovníků spíše souhlasí s tím, že na pracovišti je dostatek pracovníků na vykonání požadované práce a k výkonu práce mají k dispozici požadované vybavení a nástroje. Odpověď ani nesouhlasím, ani souhlasím, byla nejčastější odpovědí na tvrzení podnikové procesy mi umožňují být maximálně produktivní a u tvrzení, že na zadanou práci mám dostatek času, abych ji odvedl kvalitně a stres spojený s náplní práce je přiměřený. Nesouhlas, či nespokojenost v části dotazníku náplň práce vyjádřilo: dělnické profese 33 % respondentů, THP 31 %.

Výsledky dotazníkového šetření v části dotazníku **Motivace zaměstnanců, zaměstnanecké výhody** je možné shrnout takto: zaměstnanci spíše souhlasí s tím, že jsou spokojeni se svojí mzdou, a že jsou spokojeni se svým zaměstnáním. Ani nesouhlasím ani souhlasím byla častá odpověď na tvrzení, že v poslední době uvažuji, zda bych neměl přejít pracovat ke konkurenci. Odpověď spíše nesouhlasím, převažovala u tvrzení, společnost mě dostatečně motivuje tak, abych odváděl co nejlepší práci. Zaměstnanci nesouhlasí s tvrzením, že benefity, na které mají nárok využívají a jsou přijatelné jejich výkonu. Nesouhlas, či nespokojenost v části dotazníku motivace zaměstnanců, zaměstnanecké výhody vyjádřilo: dělnické profese 34 % respondentů, THP 61 %.

Na otázku – Jak dlouho a jakým dopravním prostředkem dojíždíte do zaměstnání? Bylo odpovídáno takto: Nejvíce odpovědí se pohybovalo v časovém rozmezí 1-1,5 hodiny a více jak 50 % respondentů používá k dopravě autobusy a městskou hromadnou dopravu. U dělnických profesí bylo naznačeno, že taktéž dojíždí v časovém rozmezí do 2 hodin – dělníci jsou vyzvednuti na určitých místech pracovními dodávkami a poté jedou přímo na realizované stavby (tato cesta se již započítává do pracovní doby).

Výsledky dotazníkového šetření v části dotazníku **Benefity** shrnuje následující *Tabulka 45*. Výsledkem je, že by zaměstnanci ve společnosti nejvíce přivítali tyto 3 benefity, které byly zvoleny v dotazníku nejčastěji: příspěvek na penzijní připojištění, možnost zapůjčení stavebních strojů a zařízení za zvýhodněné ceny, příspěvek na volnočasové aktivity – formou benefitní karty.

Tabulka 45: Četnost využití poskytovaných benefitů¹⁷⁰

Benefit	Převažující odpověď na četnost využití benefitů
Zdravotní prohlídka	Dělnická profese – 1x za rok
	THP pracovník – 1x za rok
Příspěvek na stravování	Dělnická profese – denně
	THP pracovník – denně
Dovolená nad rámec ZP	Dělnické profese – 1x za rok
	THP pracovník – 1x za rok
Služební automobil	Dělnické profese – nemám nárok
	THP pracovník – 44 denně, zbylých 196 nemám nárok
Služební telefon	Dělnické profese – 67 denně, zbylých 70 nemám nárok
	THP pracovník – 49 denně, zbylých 191 nemám nárok
Zaměstnanecký program – T-mobile	Dělnické profese – nevyužívám
	THP pracovník – 18 denně, zbylých 222 nevyužívám
Příspěvek na vzdělávání	Dělnické profese – nevyužívám
	THP pracovník – 37 1x za rok, zbylých 203 nevyužívám

Shrnutí dotazníkového šetření:

Výsledky ukázaly, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni se současným způsobem a výškou odměňování, ale přivítali by zlepšení systému hodnocení a rádi by měli větší přehled o tom, co může ovlivnit mzdu. Většina zaměstnanců by přivítala nový systém hodnocení obsahující zpětnou vazbu, který bude propojen se systémem odměňování. S tím souvisí názor zaměstnanců, že by přivítali zlepšení vztahů a komunikace s nadřízenými. Zaměstnanci jsou nespokojeni se současnou nabídkou zaměstnaneckých výhod, některé benefity určití zaměstnanci vůbec nevyužívají nebo na ně nemají nárok. Největší nespokojenost převažovala procentuálně u části Systém odměňování a motivace.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci by uvítali zlepšení v těchto oblastech:

- vztahy s nadřízenými;
- informovanost zaměstnanců o hospodaření, vizích, strategiích a cílech

¹⁷⁰ Vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření.

- společnosti;
- nastavení a spravedlivost systému hodnocení, zpětná vazba týkající se odvedené práce;
- nabídka zaměstnaneckých výhod, možnost profesního růstu ve společnosti; nejen pro výkonné a vedoucí pracovníky;
- celková motivace pracovníků.

2.4.2 Analýza spokojenosti vedení společnosti

Součástí diplomové práce je řízený rozhovor se zástupcem vedení společnosti IMOS Brno, a.s. zaměřený na spokojenost se současným motivačním systémem. V řízeném rozhovoru byly položeny otázky týkající se lidských zdrojů, motivace a otázky ohledně možného zlepšení v budoucnu. Vedení bylo také dotázáno, zdali by v budoucnu souhlasilo se změnami motivačního systému a zdali má na určité změny dostupné finanční prostředky. Řízený rozhovor byl proveden v sídle společnosti dne 20. 3. 2018 s vedoucí personálního oddělení, která byla pověřena sdílením informací a odpovědí od vedení společnosti.

1) Co považujete ve Vaší společnosti za nejslabší/nejsilnější místo v oblasti lidských zdrojů?

Vzhledem k velikosti naší společnosti bych nejspíše za slabší místo označila komunikaci. Ke komunikaci používáme standardní komunikační nástroje jako informační emaily a jiné. Komunikace však není vždy přesná a nedostane se ve správný čas na správné místo, na této slabině však již pracujeme a do dvou let by měl být tento problém eliminován. Letos bychom měli spustit projekt interních novin, který v naší společnosti fungoval v minulosti. Dále plánujeme podporovat komunikační portály a zavést pravidelné porady. Mezi silné stránky společnosti bych označila její dlouholeté zkušenosti na trhu práce, které nám zajišťuje kvalitní a zkušený personál.

2) Myslíte si, že je motivace ve Vaší společnosti dostačující? Pokud ano, v čem si myslíte, že vynikáte před konkurenčními společnostmi? Pokud ne, v čem byste viděl/a zlepšení v budoucnu?

Myslím, že naše zaměstnance motivujeme. Nejsem si jistá, jestli vynikáme v motivaci před konkurenčními společnostmi. S několika vedoucími středisek jsem již vedla pár rozhovorů ohledně aktualizace motivačního systému jeho vylepšení a rozšíření v budoucnu. Jeho aktualizace proběhla již dávno

a trh práce se od té doby dost změnil.

3) Jakým způsobem hledáte zaměstnance na nová/stávající pracovní místa, máte přehled o fluktuaci vašich zaměstnanců?

Nové pracovníky hledáme formou inzerce na našich stránkách v sekci Kariéra a na dalších pracovních portálech. V současné době hledáme pracovníka na pozici Evidentka faktur, dva Rozpočtáře – inženýrské sítě, pozemní stavby a elektro, stavbyvedoucího a mistra stavební výroby pro závod Pozemní stavby a zkušebního pracovníka pro Divizi silniční vývoj. S vedením a zástupci daného střediska se domlouváme, jaké jsou požadavky na nové pracovní místo, co za něj budeme nabízet a společně odsouhlasíme formu inzerátu. Někdy také přijmeme nového pracovníka na základě doporučení od našich vlastních zaměstnanců. Jsou to například známí pracovníků, kteří splňují kritéria dané pozice, přičemž šikovnost a spolehlivost zaměstnance hraje roli také. Největší důraz v našem výběrovém řízení dáváme prověření praxe, zkušeností a znalostí – toto ověření probíhá ve zkušební době. Fluktuace zaměstnanců naší společnosti se pohybuje v oborovém průměru, naším cílem je však minimalizovat její hodnoty.

4) Byl/a byste otevřený/á ke změnám v rámci motivačního systému vaší společnosti – myslíte, že i Vaše vedení by souhlasilo s menšími změnami motivačního systému a ve které oblasti motivačního systému byste si představil/a možné změny (vzdělání, benefity, mzda)? Vidíte nějakou překážku pro zavedení změn, například finanční?

Ano, jak vyplývá z předchozích odpovědí, motivaci vnímám v naší společnosti jako oblast pro zlepšení. Myslím, že vedení by mohlo k určitým změnám přistoupit. Myslím, že vzdělávací systém, a hlavně výcvik zaměstnanců má naše společnost zvládnutý dobře, bližší informace jsou ve směrnici C6 – výcvik. Mzdu se snažíme udržet v úrovni našich konkurenčních společností. Změnu bych tedy viděla spíše v systému odměňování, motivační systém nebyl v naší společnosti dlouho aktualizován. Nějaké zásadní překážky nevidím. Co se týče finančních omezení, je těžké takto dopředu definovat určitou hranici či volný rozpočet. Ale mohu říci, že volné finanční prostředky na zkvalitnění motivačního systému má společnost IMOS Brno, a.s. v současné době k dispozici¹⁷¹.

¹⁷¹ Vlastní zpracování na základě interního rozhovoru s personálním oddělením IMOS Brno, a.s.

Shrnutí řízeného rozhovoru:

Vedoucí personálního oddělení označila za slabší místo společnosti komunikaci napříč společnostmi. Společnost si je vědoma tohoto problému a usilovně pracuje na jeho zlepšení. Silné místo společnost vidí v dlouholetých zkušenostech ve stavebním průmyslu a v kvalitním a zkušeném personálu. Společnost uvedla neutrální odpověď u otázky, zdali si myslí, že je jejich motivační systém konkurenceschopný. Personalistka také zmínila, že má společnost v nejbližších letech v plánu aktualizaci motivačního systému. Společnost tedy vidí oblast motivace a systém odměňování jako prostor pro zlepšení, zároveň však uvedla, že společnost je konkurenceschopná v oblasti mezd. Dle získaných informací, má společnost volné finanční prostředky, které by mohla využít pro zlepšení a aktualizaci motivačního systému. Dle personalistky má společnost dobře zvládnutou oblast vzdělávání a kvalifikace. Nové zaměstnance společnost vyhledává přes webové stránky a pracovní portály, v určitých případech na pracovní pozici dosadí pracovníka na základě osobních doporučení. Vhodný kandidát je poté prověřen v praxi během zkušební lhůty. Personalistka uvedla, že dle jejich informací se fluktuace pohybuje v oborovém průměru, chtějí však pracovat na jejím snižování.

2.5 SWOT ANALÝZA

Níže je provedena SWOT analýza, která je užitečným nástrojem napomáhajícím porozumění jak vnitřního, tak vnějšího prostředí společnosti. Z jejího názvu vyplývá, že se zaměřuje na identifikaci silných (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses), kterou vhodně doplňuje pohledem na externí faktory, jejichž působení podnik podléhá – jak příležitostem (Opportunities), tak možným hrozbám (Threats).

V *Tabulkách 46 a 47* je analyzováno vnitřní prostředí firmy a jsou zde vyhodnoceny silné a slabé stránky společnosti IMOS Brno, a.s. Vliv vnějšího prostředí potom popisují *Tabulky 48 a 49*, zaměřující se na příležitosti a hrozby. Každý z faktorů je ohodnocen na stupnici 1-5 podle skutečného stavu, přičemž číslo 5 ukazuje na vynikající a číslo 1 na špatnou situaci. V dalším sloupci jsou pak jednotlivým faktorům přiřazeny váhy označující významnost daného faktoru. Opět jde o hodnocení na škále od 1-5, přičemž číslo 1 popisuje faktor nejméně důležitý a číslo 5 připadá faktoru velmi významnému. Výsledný vliv je vypočítán jako součin skutečného stavu a významnosti faktoru.

Silné stránky

Mezi nejsilnější stránku společnosti je možné označit její dlouholeté zkušenosti v oboru stavebnictví a důraz, který klade společnost na špičkovou kvalitu prováděných prací. Prvořadým cílem stavební společnosti IMOS Brno, a.s. je vždy řídit zakázku tak, aby byla realizovaná v řádném smluvním termínu a v nasmlouvaném finančním objemu, tento cíl se společnosti daří plnit. Společnost má vybudovanou síť kvalitního a zkušeného personálu a nadále podporuje zaměstnance v rozšiřování odborných znalostí, zkušeností a schopností. Silnou stránkou jsou dlouhodobé vztahy s dodavateli a odběrateli. Vedení organizace má zavedenou politiku integrovaného systému managementu v oblastech kvality, BOZP, bezpečnosti informací a v systému environmentálního managementu. Mezi silné stránky lze také zařadit využívání informačního systému IPOS, který podporuje komplexní řízení a podrobné sledování nákladů na jednotlivých zakázkách v čase a vyhodnocuje průběh realizace výstavby. Společnost IMOS Brno, a.s. vyplácí dostatečnou výši mzdy a s touto mzdou jsou zaměstnanci spokojeni.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky společnosti patří klesající produktivita práce z přidané hodnoty a taktéž klesající mzdová produktivita práce. Jako slabší místo společnosti lze označit

komunikaci napříč celou společností, která je doprovázena omezenými možnostmi neformálních setkání. Další slabá stránka souvisí s nevhodně nastaveným systémem hodnocení. Hodnocení pracovních výkonů probíhá pouze na autoritativní úrovni, tato slabá stránka může být příčinnou další slabé stránky a to té, že pracovníci mají pocit nespravedlivě nastaveného systému hodnocení. Motivační systém společnosti je příliš úzký, společnost se zaměřuje pouze na mzdovou politiku odměny a poskytuje malé množství zaměstnaneckých benefitů. Zaměstnanci v rámci dotazníkového šetření, uvedli neutrální odpověď u tvrzení, že je společnost dostatečně motivuje, a že jim poskytuje dostatečné množství zaměstnaneckých výhod vzhledem k vykonávané práci. Slabou stránkou společnosti je vyšší míra fluktuace. U společnosti se vyskytují problémy s platební morálkou, za slabou stránku společnosti lze označit nevhodně nastavenou obchodní politiku inkasa.

Příležitosti

Příležitostí je skutečnost, že existuje pouze nízká hrozba vstupu potenciální konkurence na stavební trh. Potenciální konkurent by se mohl na trhu utvořit až za několik let, pro stavební odvětví je důležitá dlouhodobá existence na trhu, jejich reference a množství realizovaných zakázek. Další příležitostí je velmi nízká síla dodavatelů, jelikož společnost není závislá na jednom hlavním dodavateli. Příležitostí je také převyšující nabídka pracovní síly nad poptávkou po pracovní síle, z tohoto důvodu má společnost možnost vybírat si ze širších řad uchazečů.

Hrozby

Jako jednu z největších hrozeb lze označit celkový útlum oboru stavebnictví. V případě ekonomické krize poklesne zájem o investice v oboru stavebnictví, společnosti by se snížily počty zakázek a obratem by došlo k poklesu tržeb. Další významnou hrozbou je vysoká vyjednávací síla zákazníka. Zákazníci nutí odvětví a dané stavební společnosti nabízet kvalitnější služby v nižším cenovém rozpětí a jejich požadavky se neustále zvyšují. S touto hrozbou je propojena hrozba současné konkurence. Společnost musí právě z důvodu vysoké vyjednávací síly zákazníka bojovat se stávající konkurencí, a to zvyšováním kvality poskytovaných služeb a tlakem na snižování cen zakázek oproti konkurentům. Pokud se potvrdí obě tyto hrozby, je možné, že společnosti se bude týkat také hrozba v podobě ztráty významného zákazníka. Z pohledu zaměstnavatele je pro společnost hrozbou konkurence nabízející pestřejší a rozsáhlejší systém benefitů. Z důvodu existence této hrozby vzniká nová hrozba odchodu pracovníka ke konkurenci. Poslední zmíněnou změnou je dlouhodobě nízká obecná míra nezaměstnanosti, což vzhledem k tomuto

vývoji může v budoucnu způsobit problémy při hledání kvalifikovaných pracovníků.

Tabulka 46: SWOT analýza – silné stránky¹⁷²

SILNÉ STRÁNKY	Současný stav	Důležitost faktoru
Dlouhodobé zkušenosti ve stavebním průmyslu	5	5
Pevná pozice na českém trhu	4	3
Důraz na špičkovou kvalitu prováděných prací	4	4
Dodržování smluvních termínů a finančních objemů	4	5
Schopnost pokrýt vlastními prostředky i velmi náročné stavby	4	1
Důraz na ochranu životního prostředí	4	3
Zkušený a dlouholetý tým pracovníků	5	5
Dlouhodobé a přátelské vztahy mezi spolupracovníky (důvěra)	3	1
Systematické sestavování pracovních týmů	3	1
Spokojenost zaměstnanců s vztahy na pracovišti mezi kolegy	3	1
Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím	3	1
Dlouhodobé vztahy s dodavateli a odběrateli	4	4
Společnost zvyšuje počet autorizovaných inženýrů a techniků	3	3
Podpora zaměstnanců v rozšiřování odborných znalostí, zkušeností a schopností	4	4
Interní směrnice upravující plány vzdělávání	3	2
Organizační řád, stanovení organizačního uspořádání organizace	3	1
Jasně definované náplně práce a odpovědnosti jednotlivých pozic	3	2
Spokojenost zaměstnanců s náplní a množstvím práce	3	1
Zaměstnanci mají adekvátní delegaci pravomocí a odpovědnosti	4	2
Dostatečné vybavení a množství pracovníků k odvedení požadované práce	4	2
Fixní/pružná pracovní doba	4	1
Spokojenost pracovníků s délkou pracovní doby a jejím rozvržením	4	1
Společnost vyplácí dostačující výši mzdy	5	5
Spokojenost zaměstnanců se mzdou	4	3
Spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním	3	2
Management jakosti, integrovaný systém řízení kvality	5	3
Integrovaný systém bezpečnosti informací	5	4
Integrovaný systém environmentálního managementu	5	4
Integrovaný systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	5	3
Využívám informační systém IPOS	5	3
Podrobné sledování nákladů na jednotlivých zakázkách v čase	5	3
Pokles nákladů	3	4
Ukazatel pohotovosti likvidity v doporučeném rozmezí	3	4
Doba obratu závazků je delší než doba obratu pohledávek	3	4
Mzdová produktivita je vyšší, než jaké dosahuje analyzovaná konkurence společnosti	3	1
Osobní náklady k přidané hodnotě – výnosy na 1 Kč osobních nákladů jsou u společnosti dvojnásobné než u analyzované konkurence	3	1

¹⁷² Vlastní zpracování.

Tabulka 47: SWOT analýza – slabé stránky¹⁷³

SLABÉ STRÁNKY	Současný stav	Důležitost faktoru
Pokles produktivity práce	2	5
Produktivita práce je téměř o polovinu menší, než jaké produktivity dosahuje analyzovaná konkurence společnosti, která odpovídá oborovému průměru tohoto ukazatele	2	4
Pokles mzdové produktivity	2	5
Zaměstnanci pocítují, že jim společnost neumožňuje být maximálně produktivní	2	4
Nedostatek času k odvedení kvalitního výkonu	3	3
Vyšší míra stresu na pracovišti	3	3
Minimální možnost neformálních setkání	2	4
Jednostranná komunikace	2	5
Komunikace je slabší stránka společnosti	2	5
Neutrální vztahy s nadřízenými	3	2
Nespokojenost zaměstnanců s informovaností o hospodaření, vizích a cílech společnosti	2	2
Nedostatečná informovanost o tom, co tvoří mzdu zaměstnanců	4	2
Vyšší fluktuace zaměstnanců	3	4
Pokles počtu zaměstnanců	4	2
Vyšší dočasná pracovní neschopnost zaměstnanců, pohybuje se nad průměrem Jihomoravského kraje	3	2
Úzký motivační systém společnosti	2	5
Zaměstnanci uvedli neutrální odpověď u tvrzení, že je společnost dostatečně motivuje	2	5
Neutrální postoj k odchodu zaměstnance ke konkurenci	2	4
Společnost nemá přehled o motivovanosti pracovníků svých konkurentů	1	2
Nevyužívání motivačního faktoru příslibu karierního růstu	3	2
Nespokojenost zaměstnanců s poskytováním příležitosti pro rozvoj spíše výkonným a vedoucím pracovníkům	3	2
Nespokojenost zaměstnanců s možnostmi profesního růstu ve společnosti	3	2
Malé množství zaměstnaneckých benefitů	2	5
Nevyužívání současných benefitů zaměstnanci	3	3
Neodpovídající nabídka současných benefitů vykonávané práci	2	5
Převážně selektivní charakter benefitů	2	3
Společnost se orientuje pouze na mzdovou politiku odměny	2	5
Zaměstnanci nepocítují uznání za kvalitně odvedenou práci	3	2
Nedostatečné uznání od nejvyšších pracovníků za splněný výkon	3	3
Nízká vazba pracovního výkonu a odměny	2	4
Nevhodně nastavený systém hodnocení zaměstnanců	2	5
Pocit nespravedlivě nastaveného systému hodnocení	3	4
Autoritativní rozhodnutí o dodatečné odměně	2	5
Nevhodně nastavená obchodní politika (inkaso)	3	5
Pokles tržeb	3	3
Pokles výsledku hospodaření	3	3
Vyšší hodnoty zadluženosti (závazky vůči dodavatelům)	3	3
Hodnoty ukazatele ROA se pohybují mírně pod hranicí oborového průměru	3	3
Hodnoty ukazatele ROE se pohybují mírně pod hranicí oborového průměru	3	3
Index IN05 je v rozmezí šedé zóny	3	3

¹⁷³ Vlastní zpracování.

Tabulka 48: SWOT analýza – příležitosti¹⁷⁴

PŘÍLEŽITOSTI	Současný stav	Důležitost faktoru
Nízká hrozba vstupu potenciálních konkurentů na trh	5	4
Nízká vyjednávací síla dodavatelů	5	2
Výraznější nárůst zaměstnanosti ve stavebnictví byl zaznamenán Jihomoravském kraji – růst zakázek	2	1
Převyšující nabídka pracovní síly nad poptávkou po pracovní síle	3	3
Nízká hrozba vstupu potenciálních konkurentů na trh	5	4

Tabulka 49: SWOT analýza – hrozby¹⁷⁵

HROZBY	Současný stav	Důležitost faktoru
Celorepublikově i regionálně zastoupená stávající konkurence	2	5
Útlum oboru stavebnictví	3	5
Ztráta významného zákazníka	4	4
Konkurence nabízí pestřejší a rozsáhlejší systém benefitů	2	5
Společnosti v Jihomoravském kraji nabízejí průměrně větší množství zaměstnaneckých benefitů	2	4
Odchod kvalifikovaných pracovníků ke konkurenci	3	4
Vyjednávací síla kupujících tlak na snižování cen nabízených služeb a zvyšování kvality služeb	3	5
Tlak na zvyšování mzdy v oboru stavebnictví	3	4
Dlouhodobý trend poklesu obecné míry nezaměstnanosti	3	5
Nedostatek kvalifikovaných lidí na trhu práce	3	5

Vyhodnocení SWOT analýzy

Výsledný vliv jednotlivých faktorů je daný součinem skutečného stavu a významnosti daného faktoru. Pro jednotlivé skupiny faktorů jsou pak hodnoty v řádcích sečteny a poděleny počtem faktorů v ní. Na základě výsledků ze SWOT analýzy *Tabulka 50* je možné, aby si vedení společnosti udělalo představu o tom, jak se společnosti daří ve vztahu k vnitřnímu a vnějšímu prostředí společnosti. V první části SWOT analýzy byly identifikovány silné stránky, které poukazují na to, v čem si společnost vede dobře, co umí a v jakých oblastech se jí daří. Druhou část SWOT analýzy tvoří identifikace slabých stránek. Společnost si může snáze představit, jaké jsou její nedostatky, a na které oblasti by se měla více zaměřit a zlepšit jejich současný stav. Ve třetí části SWOT analýzy jsou označeny příležitosti, které by mohla společnost v budoucnu využít ve svůj prospěch. Poslední část se skládá z identifikace hrozeb, které je nutné eliminovat, jelikož by mohly v budoucnu ohrozit situaci a postavení

¹⁷⁴ Vlastní zpracování.

¹⁷⁵ Vlastní zpracování.

společnosti na trhu.

Tabulka 50: Výsledky SWOT analýzy¹⁷⁶

UKAZATEL	HODNOTA
Silné stránky	10,94
Slabé stránky	8,57
Příležitosti	10,25
Hrozby	12,80

Z výsledků SWOT analýzy vyplynulo, že silné stránky mírně převažují nad slabými. I tak má společnost dle výčtu slabých stránek stále na čem pracovat a snažit se snížit jejich počet. Co se týče výsledků analýzy vnějšího prostředí, hrozby převažují mírně nad příležitostmi společnosti. Do budoucna je tedy nezbytné, aby společnost využila potenciálu svých silných stránek a příležitostí, tyto hrozby eliminovala a zaměřila se na minimalizaci jejich vlivu či možného nárůstu.

¹⁷⁶ Vlastní zpracování.

3 VLASTNÍ NÁVRHY

Návrhy na zlepšení pracovní spokojenosti zaměstnanců vyplynuly z analýzy současného motivačního systému společnosti IMOS Brno, a.s., z dotazníkového šetření zaměřeného na spokojenost pracovníků společnosti a z řízeného rozhovoru s personalistkou. Společnost by se měla zaměřit na zlepšení vzájemné komunikace vedení společnosti s podřízenými, díky níž dojde k posílení informovanosti a důvěry na pracovišti. Problém komunikace a jeho budoucí rozvoj komentovala taktéž personalistka v řízeném rozhovoru. Doporučení se bude týkat zavedení důslednějšího systému hodnocení jednotlivých pracovníků. Mezi návrhy na zlepšení motivačního systému společnosti je nezbytné zapracovat i náměty, které uvedli sami respondenti v dotazníku, přičemž se jedná zejména o rozšíření nabídky poskytovaných benefitů. V této kapitole budou také vyčísleny náklady na navrhované změny a popsány přínosy zmíněných změn.

3.1 Komunikace

Společnost by se měla zaměřit na vzájemnou komunikaci mezi vedením společnosti a jeho podřízenými. Nejvyšší vedení společnosti by se mělo více zapojovat do chodu společnosti, zajímat se o své zaměstnance, a to i o ty na nižších hierarchických stupních. Horší úroveň komunikace vyplynula z analýzy současného stavu, tuto skutečnost potvrdily i výsledky dotazníkového šetření. Zaměstnanci mají dojem, že vedení společnosti s nimi příliš nekomunikuje a nemají přesný přehled o hospodaření, vizích, strategiích a cílech společnosti. Tento nedostatek taktéž zmínila personalistka a do dvou let chce společnost tento problém vyřešit. Níže jsou uvedena doporučení.

1) Zavedení pravidelných porad

Problému v komunikaci by mohlo napomoci zavedení pravidelných porad a schůzek napříč organizací. Společnosti je možné doporučit jednou měsíčně pořádat provozní poradou, kde budou přítomni zástupci jednotlivých úseků. Na těchto poradách se budou zaměstnanci seznamovat s harmonogramem a plány do dalšího měsíce a bude zde zhodnocena práce za uplynulý měsíc. Zavedením porad může dojít k otevření diskuze, odstranění překážek v práci a k výměně zpětné vazby mezi jednotlivými vedoucími. Každý účastník si uvědomí svůj podíl na chodu společnosti a na rozhodování. Porady mohou přivést do společnosti včasné zachycení

a identifikaci problémů a jejich následné vyřešení. Zároveň dojde k lepší koordinaci pracovníků. Na konci porady by měl být umožněn prostor pro diskuzi tak, aby zástupci jednotlivých úseků mohli vyjádřit svůj názor, popřípadě se zeptat na nejasnosti. Tito zástupci budou pověřeni, aby v rámci menších porad na svých úsecích sdělili informace o průběhu porady svým podřízeným, kde opět proběhne diskuze a vyměnění se zpětná vazba.

Společnosti bych navrhla pořádat pracovní porady jednou za měsíc, tuto poradu bude vést obchodní ředitel. Přípravu porady bude mít na starost asistentka obchodního ředitele, která bude před každou poradou sestavovat její program. S tímto programem budou účastníci porady seznámeni několik dní před jejím konáním, aby se na ni mohli připravit. Délka porady bude vymezena v rozsahu 45-60 minut a bude zařazena do běžné pracovní doby společnosti. Téma porady budou rozdělena do jednotlivých časových úseků, aby se stihlo projednat vše uvedené v programu. O průběhu a obsahu porady budou vedeny zápisy, které bude mít na starost asistentka obchodního ředitele. V těchto zápisech budou sepsány veškeré úkoly a cíle, kterých má být dosaženo v dalším měsíci, a taktéž budou obsahovat zhodnocení minulého měsíce. Úkoly stanovené pro jednotlivé úseky a střediska zaznamenané v tomto zápisu budou pro zaměstnance závazné.

Dodatečné náklady na realizaci těchto porad jsou zanedbatelné. Jednoznačným vyhrazením této doby pro sdílení informací mezi vedoucími úseku a vedením společnosti budou nahrazeny dříve vynaložené prostředky a úsilí jednotlivců na získávání aktuálních informací. Jediným nákladem budou podklady a materiály, které bude nutné vytvořit pro probíhající poradou. Tyto podklady budou většinou ve formě elektronických prezentací a dokumentů.

2) Zavedení tzv. Open hours

Společnost by taktéž mohla zavést tzv. Open hours. Open hours by byl čas vymezený pro konzultaci s přímým vedením společnosti. Vedení společnosti by mohlo určit jeden pracovní den každý první týden v měsíci, kdy by v určitém čase (například 14:00-18:00) měl jakýkoliv zaměstnanec možnost setkat se s vedením společnosti a prokonzultovat s ním jakýkoliv problém, dotaz či žádost. Toto setkání by si předem sjednal u asistentky vedení. Zaměstnanci by touto cestou mohli získat dojem většího zájmu a otevřela by se jim možnost diskutovat přímo s vedením společnosti bez nutnosti komunikovat přes několik nadřízených. Náklady na tento návrh budou zanedbatelné, konzultace bude probíhat v rámci pracovní doby, žádné dodatečné náklady zde nevzniknou.

3) Pořádání neformálních setkání

Společnost by také měla zlepšit komunikaci v rámci neformálních setkání, kterých se budou účastnit i nejvyšší vedoucí, například zavedením kulturních nebo společenských akcí. V minulosti společnost pořádala několik obdobných akcí během roku. Minulý rok však byla tato neformální setkání zrušena, z důvodu nestanovení odpovědné osoby za přípravu a zajištění. Zaměstnanci byli na tato setkání zvyklí a bylo by vhodné jejich konání obnovit. Prvním krokem bude stanovení odpovědné osoby a začlenění povinností přípravy těchto setkání do popisu její pracovní pozice. Touto osobou může být například referent marketingu. Vzhledem k rozdílným věkovým kategoriím zaměstnanců by společnost měla dát přednost spíše neformálním nesportovním setkáním, kde dojde ke smazání věkového rozdílu. Společnost by mohla opětovně zavést vánoční večírek a letní grilování. Je to příležitost pro setkání pracovního kolektivu a upevnění osobních vztahů, což se pak projeví i ve vztazích na pracovišti. Vánoční večírek a letní grilování bude kapacitně omezeno na 300 zaměstnanců, dle statistik počtu zúčastněných na společenských akcích v minulosti by tato kapacita měla být dostačující. Vánoční večírek se do minulého roku konal ve spolupráci s Kometa Pub, s.r.o. v sále Kounicova. A jelikož je společnost IMOS Brno, a.s. dlouholetým sponzorem hokejového klubu HC Kometa Brno, lze dojednat v rámci této spolupráce 30% slevu na útratu při firemním večíрку. Letní grilování by mohlo probíhat ve firemních prostorách, obdobně jako probíhalo již v minulosti. V tomto případě by se ušetřilo na pronájmu za prostory a občerstvení by zajišťovala cateringová společnost. Vyčíslení nákladů v následující *Tabulce 51* je propočteno na základě statistik z minulých akcí, které byly ve společnosti pořádány do roku 2016.

Tabulka 51: Vyčíslení nákladů na společenské akce¹⁷⁷

	Vánoční večírek /v Kč/	Letní grilování /v Kč/
Občerstvení	120 000	130 000
Zajištění prostor	20 000	0
Program	10 000	8 000
Celkové roční náklady na pořádání neformálního setkání	150 000	138 000

¹⁷⁷ Vlastní zpracování, na základě rozpočtu z minulých let, získaných od obchodního oddělení společnosti IMOS Brno, a.s.

4) Vydávání informačního zpravodaje

Jak zmínila personalistka, vhodné by bylo i opětovné zavedení Informačního zpravodaje společnosti IMOS Brno, a.s. „*Stavby IMOS, pro Vás přínos*“, který ve společnosti fungoval do roku 2010. K zrušení opět došlo z důvodu nestanovení odpovědné osoby za jeho přípravu a vydávání. Ve zpravodaji by byla postupně představována jednotlivá oddělení, obsahoval by informace o předávaných a dokončovaných stavbách, i údaje o nových stavebních zakázkách. Dále bychom v něm našli informace o ostatních závodech, pozvánky na společenské akce, blahopřání k životním jubileím zaměstnanců a další. Výtisky zpravodaje by obsahovaly i zápis z pravidelné měsíční porady s vedením společnosti.

Tento zpravodaj by měl značný význam pro společnost, jelikož je IMOS Brno, a.s. rozsáhlá společnost s více lokalitami a s rozmanitou organizační strukturou – společnost sdružuje ekonomy, architekty, další technickohospodářské pracovníky a dělníky z různých oborů, jež jsou rozděleni do jednotlivých úseků a středisek. Zpravodaj je proto vhodnou formou efektivní komunikace mezi skupinami zaměstnanců. Dojde k přehlednému soupisu novinek z dění ve všech střediskách a úsecích společnosti. Zpravodaj bude vycházet jednou měsíčně. Na tvorbě zpravodaje se bude podílet redakční rada tvořená zástupci jednotlivých oddělení pod vedením referenta marketingu. Distribuce by měla pokrýt počet zaměstnanců IMOS Brno, a.s., která v současné době zaměstnává okolo 600 pracovníků. Pro rezervu by se tisklo o 5-10 % více zpravodajů, optimální množství by bylo 650 výtisků. Distribuce zpravodaje bude probíhat osobně, roznosem do určitých středisek, popřípadě si jej pracovník bude moci vyzvednout na recepci administrativní budovy. Zpravodaj bude dostupný i online v informačním systému společnosti. Rozpočet na obnovení tohoto zpravodaje je znázorněn v *Tabulce 52*, tyto náklady jsou odvozeny z minulých dat, kdy byly zpravodaje ve společnosti vydávány.

Tabulka 52: Vyčíslení nákladů na zavedení zpravodaje¹⁷⁸

Položka	Částka /v Kč/
Grafické zpracování 650 ks (1 měsíční výtisk)	700
Obsahová náplň 650 ks (1 měsíční výtisk)	1000
Náklady na tisk 1 ks zpravodaje	Cca 8,50
Náklady na výtisk 1 měsíc (650 ks)	5 500
Celkové náklady na výtisk zpravodajů 1 měsíc (650 ks)	7 200
Celkové roční náklady na 12 výtisků měsíčních zpravodajů	86 400

¹⁷⁸ Vlastní zpracování, na základě rozpočtu z minulých let, získaných od obchodního oddělení společnosti IMOS Brno, a.s.

3.2 Systém hodnocení pracovního výkonu

Společnost by měla věnovat pozornost i nevhodně nastavenému systému hodnocení. Z analýzy současného systému je patrné, že hodnocení probíhá pouze na autoritativní úrovni. Mzda, příplatky za práci přesčas, o víkendu a ve svátek jsou stanoveny v pracovní smlouvě jednotlivého zaměstnance. Nenárokovou složkou jsou prémie, které jsou přiznány a vypláceny se pouze se souhlasem představenstva společnosti. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci nemají pocit, že by byli dostatečně informováni o tom, co ovlivňuje jejich mzdu. Zároveň si myslí, že systém hodnocení pracovníků není optimálně a spravedlivě nastaven. V současné době probíhá hodnocení bez účasti hodnoceného, zaměstnanec je pouze obeznámen s výsledkem. Pracovník nemá přehled o tom, co tvoří jeho odměnu a nedostává se mu zpětné vazby.

Tento problém by mohlo vyřešit doplnění současného systému o formální složku hodnocení. Rozšíření se bude týkat zavedení osobních hodnotících formulářů obsahujících hodnotící stupnici – hodnotitelem bude nadřízený, vedoucí daného střediska či úseku. Tento systém bude taktéž doplněn o tzv. hodnotící rozhovor, který je nejučinnější formou hodnotícího systému a přináší řadu výhod, a to jak pro hodnotitele, tak pro hodnotícího pracovníka. Hodnotící rozhovor je založen na řízeném strukturovaném rozhovoru. Využitím hodnotícího rozhovoru, může dojít k snížení pocitu autoritativního přístupu vedení.

V konečném důsledku tedy dojde k doplnění současného systému o standardizované formální prvky hodnocení, které budou ve společnosti probíhat v pravidelném intervalu. Výstupem bude dokumentace, která se zařadí do osobní složky konkrétního zaměstnance archivované na personálním oddělení společnosti.

1) Osobní hodnotící formulář

Hodnocení bude zaznamenáváno do předem vytvořeného formuláře, který bude na konci podepsán hodnoceným i hodnotitelem. Formulář pro roční hodnocení pracovníka bude obsahovat: identifikaci konkrétního zaměstnance, identifikaci hodnoceného období a hodnotitele, sebehodnocení konkrétního zaměstnance, vyjádření vedoucího k sebehodnocení, nezávislé hodnocení hodnotitelem a hodnocení pomocí bodové stupnice přímým nadřízeným, celkový výsledek hodnocení a zaznamenání stanovených cílů a plánů rozvoje na další období.

Sebehodnocení ukáže, zda se hodnocený pracovník nadhodnocuje nebo podhodnocuje a zdali má reálné představy o svém pracovním výkonu. Hodnotitel poté objektivně

zhodnotí zaměstnancův výkon pomocí jednotlivých měřitelných kritérií. Položky hodnocení budou odlišné pro dělnické profese a pro technickohospodářské pracovníky. Celkové bodové skóre hodnotícího formuláře se bude skládat ze součtu bodů získaných z měsíčních položek hodnocení a bodů získaných z dodatečných ročních položek hodnocení. Na základě celkového ročního bodového skóre bude hodnocený zařazen do jednotlivých kategorií zaměstnanců. Zaměstnanec by měl být tímto standardizovaným a průběžným hodnocením motivován k vynaložení přiměřeného úsilí a dosažení žádoucího výkonu. Stane-li se, že zaměstnanec „spadne“ do kategorie neuspokojivý výkon, tj. nedostatečně schopný pracovník, je to signál pro zaměstnavatele, aby zvážil jeho budoucí setrvání na tomto pracovním místě či ve společnosti. Konečné nastavení tohoto systému bude záviset na zvážení vedení společnosti IMOS Brno, a.s., kdy např. po prvním zařazení pracovníka do nižší kategorie může následovat pouze varování a rozhodující bude až jeho setrvání v ní nebo opětovný pokles. Zavedením tohoto formuláře by se mělo předejít skrytí horších pracovních výkonů málo schopných zaměstnanců za ty, kteří práci odvedou za ně, dojde tedy k hodnocení individuálních výkonů. V případě, že se zaměstnanec dostane do vyšších kategorií, může to být příležitost k tomu, aby mu zaměstnavatel nabídl možnost odborného rozvoje, či získá nárok na mimořádnou roční odměnu nad rámec mzdy. V *Tabulce 53* je znázorněn přehled kategorií zaměstnanců včetně bodových hranic potřebných k zařazení do konkrétní kategorie a důsledků vyplývajících pro pracovníka jeho zařazením do konkrétní kategorie.

Tabulka 53: Kategorie pracovníků na základě dosažených bodů¹⁷⁹

Získané body	Kategorie	Slovní popis	Důsledek
0-600	Nedostatečně schopný pracovník	Stanovené úkoly neplní ve stanoveném rozsahu, kvalitě ani termínu.	Posouzení další spolupráce se zaměstnancem
601-1 200	Málo schopný pracovník	Stanovené úkoly a cíle plní za pomoci vedoucího nebo spolupracovníků, objevují se problémy se splněním rozsahu úkolů, kvality nebo termínu splnění.	Plán rozvoje a doškolení
1 201-1 800	Schopný pracovník	Stanovené úkoly a cíle plní samostatně, a to v požadovaném rozsahu, kvalitě i termínu.	Možnost odborného rozvoje
1 801-2 100	Velmi schopný pracovník	Stanovené úkoly a cíle plní nad rámec požadavků. Aktivně se zapojuje do plnění úkolů, realizuje vlastní návrhy na zlepšení fungování organizace, pomáhá ostatním zaměstnancům se splněním jejich úkolů.	Možnost odborného rozvoje + mimořádná roční odměna 8 000 Kč

Celkový postoj k hodnocení se bude mírně odlišovat u skupin pracovníků spadající do dělnických profesí a pro THP pracovníky. Odlišnosti hodnocení jsou popsány níže.

- **Hodnocení pracovníků dělnických profesí**

Dělnické profese by měly být hodnoceny zejména na základě jejich výkonu, jelikož vykonávají fyzickou práci a hodnocení je tedy nutné úzce provázat s výsledkem jejich práce. Konkrétní hodnocení dělnických profesí by probíhalo následovně. Na začátku každého roku se stanoví cíle jednotlivých dělníků. Definování úkolů z hlediska kvality, kvantity a termínu, dále identifikace požadavků na zvyšování znalostí, rozsah absence, dodržování interních předpisů BOZP či přijatelné hranice počtu reklamací. Cíle stanoví vedoucí každého střediska, který své zaměstnance s těmito cíli seznámí.

¹⁷⁹ Vlastní zpracování.

V průběhu roku se bude kontrolovat dosahování dílčích úkolů (kvalita, termín, množství). Na konci roku budou vyhodnoceny doplňující položky ročního hodnocení (počet reklamací, dodržování BOZP, absence). Všechny tyto položky budou ohodnoceny pomocí bodové stupnice a jejich výsledky budou zaznamenány v osobním hodnotícím formuláři. Roční hodnocení bude doplněno o strukturovaný hodnotící rozhovor. V řízeném rozhovoru si může pracovník obhájit svou dobře či špatně odvedenou roční práci, na základě nejnižší úrovně je zvolena oblast, ve které je stanoven plán rozvoje a doškolení.

- **Hodnocení THP pracovníků**

Odměňování THP pracovníků by se mělo odvíjet spíše od dosaženého výsledku, tedy dle celkového přínosu pracovníka, kterým přispívá k dosažení cílů organizace. Na začátku každého roku se stanoví cíle jednotlivých THP pracovníků. Budou definovány požadované cíle z hlediska naplnění požadovaných výsledků (kvantity), kvality a termínu, dojde k identifikaci požadavků na zvyšování znalostí, dodržování položek rozpočtu, a dodržování systému bezpečnosti informací a stanovení přijatelné hranice absence. V průběhu roku se bude posuzovat pracovníkovo umění využít vědomosti a odborné znalosti k dosažení vytyčených cílů v požadovaném čase a kvalitě. Na konci roku budou vyhodnoceny doplňující položky ročního hodnocení (dodržování položek rozpočtu a systému bezpečnosti informací, absence). Všechny tyto položky budou ohodnoceny pomocí bodové stupnice a jejich výsledky budou zaznamenány v osobním hodnotícím formuláři. Roční hodnocení bude doplněno o strukturovaný hodnotící rozhovor. V řízeném rozhovoru budou rozebrány výsledky celoročního rozvoje pracovníka na dané pozici a jeho příležitosti pro další kariérní postup. Případně budou určeny oblasti pro jeho zlepšení doprovázeny naplánováním potřebných školení, kterých by se pracovník THP v následujícím roce měl zúčastnit.

Níže je podrobněji popsán systém hodnocení na základě bodové stupnice osobního formuláře, který se skládá z měsíčních a ročních položek hodnocení. *Tabulky 54 a 55* obsahují měsíční kritéria hodnocení, *Tabulky 56 a 57* obsahují roční kritéria hodnocení. V rámci položek měsíčního i ročního hodnocení se bude jednat o hodnocení pomocí hodnotící stupnice s využitím čtyřstupňové hodnotící škály. Tento typ je nejvhodnější pro sestavení posuzovacích stupnic, jeho využitím dochází k odstranění sklonu hodnotit všechny zaměstnance jako průměr v případě využití třístupňových hodnotících stupnic. Slovní popis jednotlivých stupňů hodnotící škály je uveden v *Tabulce 54*.

Tabulka 54: Čtyřstupňová hodnotící škála¹⁸⁰

Stupeň	Označení	Slovní popis
4	Nevyhovující	Zcela nežádoucí výkon, nesplňuje požadavky
3	Přijatelná	Přijatelný stav výkonu, splňuje požadavky s výhradou
2	Optimální	Žádoucí výkon, v souladu s požadavky
1	Vyhovující	Výborný výkon, splnění nad rámec požadavku

- **Položky měsíčního hodnocení**

V rámci měsíčního hodnocení může zaměstnanec získat až 100 bodů. Měsíční hodnocení se bude skládat z bodů získaných za odvedený pracovní výkon (max. 80 bodů) a za počet odpracovaných let (max. 10 bodů, přičemž za uzavření pracovního poměru náleží zaměstnanci prvních 10 bodů). Toto hodnocení bude provedeno na základě hodnotící stupnice s využitím čtyřstupňové hodnotící škály. Hodnotící kritéria jsou odlišná pro dělnické profese a THP. Jednotlivá kritéria hodnocení jsou uvedena v *Tabulkách 55 a 56*.

Tabulka 55: Měsíční hodnocení pomocí bodové stupnice – dělnické profese¹⁸¹

Kritérium	Bodová stupnice		Bodové rozpětí
Dělnické profese			
Kvalita odvedeného výkonu (úkolů, práce)	4 - Nevyhovující kvalita 3 - Přijatelná kvalita 2 - Optimální kvalita 1 - Vyhovující kvalita	0 b. 15 b. 30 b. 40 b.	0 - 40
Čas splnění výkonu (úkolů, práce)	4 - Nevyhovující čas splnění 3 - Přijatelný čas splnění 2 - Optimální čas splnění 1 - Vyhovující čas splnění	0 b. 10 b. 20 b. 30 b.	0 - 30
Množství odvedeného výkonu (úkolů, práce)	4 - Nevyhovující množství 3 - Přijatelné množství 2 - Optimální množství 1 - Vyhovující množství	0 b. 3 b. 6 b. 10 b.	0 - 10
Počet odpracovaných let	Každý odpracovaný rok	1 b.	0 - 10
Automatický počet bodů	Při aktivaci účtu	10 b.	10
Celkem bodů			0-100 bodů

¹⁸⁰ Vlastní zpracování.

¹⁸¹ Vlastní zpracování.

Tabulka 56: Měsíční hodnocení pomocí bodové stupnice – THP¹⁸²

Kritérium	Bodová stupnice	Bodové rozpětí	
THP pracovníci			
Naplnění požadovaných výsledků (cílů)	4 - Nevyhovující naplnění cílů	0 b.	0 – 40
	3 - Přijatelné naplnění cílů	15 b.	
	2 - Optimální naplnění cílů	30 b.	
	1 - Vyhovující naplnění cílů	40 b.	
Kvalita odvedeného výkonu	4 - Nevyhovující kvalita	0 b.	0 – 20
	3 - Přijatelná kvalita	10 b.	
	2 - Optimální kvalita	15 b.	
	1 - Vyhovující kvalita	20 b.	
Čas splnění požadovaných cílů	4 - Nevyhovující čas splnění	0 b.	0 – 20
	3 - Přijatelný čas splnění	10 b.	
	2 - Optimální splnění	20 b.	
	1 - Vyhovující čas splnění	30 b.	
Počet odpracovaných let	Každý odpracovaný rok	1 b.	0 – 10
Automatický počet bodů	Při aktivaci účtu	10 b.	10
Celkem bodů			0-100 bodů

- **Položky ročního hodnocení**

V rámci položek ročního hodnocení se bude jednat o hodnocení pomocí hodnotící stupnice s využitím čtyřstupňové hodnotící škály. Hodnotitel bude mít k dispozici příručku pro hodnotitele, kde budou definovány požadované hranice, dle kterých bude přidělovat jednotlivá bodová hodnocení. Bude se jednat například o počet reklamací, které spadají do kategorie nevyhovující a kolik reklamací bude možné označit za přijatelné. Stejný postup bude i pro stanovení hranic položek hodnocení dodržování BOZP, dochvilnosti a docházky, dodržování systému bezpečnosti informací a naplňování položek rozpočtu. Tvorbu příručky pro hodnotitele a stanovení hranic jednotlivých kritérií budou mít na starost vedoucí jednotlivých středisek. Jednotlivá kritéria hodnocení jsou uvedena v *Tabulkách 57 a 58*.

¹⁸² Vlastní zpracování.

Tabulka 57: Roční hodnocení pomocí bodové stupnice – dělnické profese¹⁸³

Kritérium	Bodová stupnice	Bodové rozpětí	
Dělnické profese			
Počet stížností, reklamací	4 - Nevyhovující počet 3 - Přijatelný počet 2 - Optimální počet 1 - Vyhovující počet	0 b. 100 b. 200 b. 300 b	0 - 300
Dodržování BOZP	4 - Nevyhovující 3 - Přijatelný 2 - Optimální 1 - Vyhovující	0 b. 100 b. 200 b. 300 b	0 - 300
Dochvilnost a docházka zaměstnance	4 - Nevyhovující 3 - Přijatelný 2 - Optimální 1 - Vyhovující	0 b. 100 b. 200 b. 300 b	0 - 300
Celkem bodů			0 - 900

Tabulka 58: Roční hodnocení pomocí bodové stupnice – THP¹⁸⁴

Kritérium	Bodová stupnice		Bodové rozpětí
THP pracovníci			
Dodržování položek rozpočtu	4 - Nevyhovující 3 - Přijatelný 2 - Optimální 1 - Vyhovující	0 b. 100 b. 200 b. 300 b	0 - 300
Dodržování systému bezpečnosti informací	4 - Nevyhovující 3 - Přijatelný 2 - Optimální 1 - Vyhovující	0 b. 100 b. 200 b. 300 b	0 - 300
Dochvilnost a docházka zaměstnance	4 - Nevyhovující 3 - Přijatelný 2 - Optimální 1 - Vyhovující	0 b. 100 b. 200 b. 300 b	0 - 300
Celkem bodů			0 - 900

¹⁸³ Vlastní zpracování.

¹⁸⁴ Vlastní zpracování.

Celkové bodové skóre osobního formuláře se bude skládat ze součtu bodů získaných z měsíčních položek hodnocení (0-1 200 bodů) a bodů získaných z dodatečných ročních položek hodnocení (0-900 bodů). Celkem bude tedy možné získat maximálně 2 100 bodů. Přehledný souhrn položek osobního formuláře je uveden v přílohách, kde je k nahlédnutí možný vzor navrhovaného hodnotícího formuláře *Přílohy 1 a 2*. Tento formulář bude sloužit pro formální hodnocení jednotlivých zaměstnanců. Bude podkladem pro odměňování a zároveň bude prvkem působícím na motivaci zaměstnanců ke zlepšení pracovních výkonů. Může posloužit jako podklad pro rozhodování o budoucím rozvoji zaměstnance, popřípadě pro naplňování dodatečných školení pracovníků. Každý zaměstnanec bude mít na personálním oddělení založenou osobní složku, ve které se budou formuláře a dokumenty související s hodnocením uchovávat a které poslouží k další personální činnosti. Díky této osobní složce bude možné přihlídnout k výkonům pracovníka z minulosti a hodnotiteli tak bude umožněno vytvořit si celkový obraz o výkonu zaměstnance.

2) Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor by měl formu strukturovaného rozhovoru. Toto formální hodnocení by probíhalo v pravidelném intervalu vždy na konci roku a v mimořádných situacích se zaměstnanci personálního oddělení. Na konci roku by probíhal detailní hodnotící rozhovor s každým zaměstnancem jako celkové zhodnocení vyplněného hodnotícího osobního formuláře. Díky tomuto rozhovoru bude probíhat diskuze mezi hodnotitelem a hodnoceným nad položkami osobního formuláře. Zaměstnanec zde může vyjádřit svůj názor, obhájit si svůj výkon či upozornit na své nedostatky a požádat o doškolení. Detailní hodnocení na konci roku by bylo prováděno příslušným hodnotitelem, kterým bude přímý nadřízený, vedoucí daného střediska či úseku. Zavedeny tedy budou 2 druhy hodnotícího rozhovoru, pro mimořádné hodnocení v průběhu roku poslouží tzv. *Kontrola mimořádných výsledků a krátkodobých cílů* a následně bude probíhat komplexní roční hodnocení tzv. *Kontrola dosažených výkonů, diskuze a doplnění osobního formuláře*. Pro hodnotící rozhovor je nutná pečlivá příprava, hodnotitel by měl mít k dispozici informace a fakta o pracovních výkonech během celého hodnoceného období. Pro dostatek informací z celého hodnoceného období budou zavedeny měsíční položky hodnocení, které budou na konci roku připočítány k ročním hodnotícím položkám. Toto průběžné hodnocení zajistí komplexní fakta z celého období. Pro objektivní hodnocení je jedním z dalších návrhů školení hodnotitelů. V *Tabulce 59* je sestaven přehled hodnotících rozhovorů.

Tabulka 59: Přehled hodnocení pracovního výkonu¹⁸⁵

Termín hodnocení	Mimořádné hodnocení	Roční hodnocení
Název hodnocení	Kontrola mimořádných výsledků a krátkodobých cílů	Kontrola dosažených výkonů, diskuze a doplnění osobního formuláře
Termín	- při velmi dobrých výsledcích pracovníka - při velmi špatných výkonech pracovníka - nový pracovník na pozici a další mimořádné situace dle uvážení vedení či personálního oddělení	- ročně
Obsah hodnocení	- mimořádné zhodnocení aktuální situace	- diskuze mezi hodnotitelem a hodnoceným pracovníkem (komentář osobního formuláře) - komentář k dosaženému výkonu zaměstnance, zdali přispívá ke strategickým cílům společnosti - hodnocení osobního rozvoje zaměstnance
Výsledky hodnocení	- podklad pro doškolení zaměstnance, vyřešení vzniklé mimořádné situace	- podklad pro odměňování, mimořádná roční odměna - motivační prvek – zpětná vazba - podklad pro budoucí profesní rozvoj zaměstnance, popř. možná doškolení
Hodnotitel	- zaměstnanci personálního oddělení	- přímý nadřízený, vedoucí daného střediska či úseku

3) Školení hodnotitelů

Pro spravedlivé a objektivní hodnocení se budou hodnotitelé muset účastnit školení. Školení se zúčastní přímí nadřízení či vedoucí daného střediska či úseku, kteří budou následně pověřeni k vyplňování hodnotícího formuláře a provádění

¹⁸⁵ Vlastní zpracování.

hodnotícího rozhovoru. Absolvování těchto školení je předpokladem pro kvalitní práci hodnotitele.

Pro výběr vhodné společnosti, budou srovnána kritéria celkových nákladů, časové možnosti probíhajících školení a recenze účastníků kurzu. Tato kritéria byla ohodnocena následovně: 3 body = nejvýhodnější nabídka, 2 body = průměrná nabídka, 1 bod = nejméně výhodná nabídka. Výsledky hodnocení jsou vyobrazeny v *Tabulce 60*.

Tabulka 60: Výběr vhodné společnosti pro službu školení hodnotitelů¹⁸⁶

Kritérium hodnocení	Agentura Motiv P, s.r.o.	Team Test, s.r.o.	Educity, s.r.o.
Celkové náklady	3	1	2
Časové možnosti probíhajících školení	3	2	1
Recenze účastníků	2	3	1
Celkové hodnocení	8	5	4

Jako společnost nabízející nejvhodnější online školení hodnotitelů byla vyhodnocena dle výše uvedeného bodového hodnocení stanovených kritérií společnost **Motiv P, s.r.o.** Školení bude probíhat formou online kurzů (5 sezení). Témata kurzu jsou: hodnocení pomocí osobního formuláře, objektivní využití bodovací stupnice, příprava na hodnotící rozhovor, vedení hodnotícího rozhovoru a zvládnutí komplikací. Kurz bude zakončen online testem, test nebude časově omezen, bude se k němu možno vracet, bude však muset být splněn do předem stanoveného termínu. Prezentace, videa a podklady školení budou každému účastníku kurzu poslány po skončení jednotlivého sezení na pracovní email. Po absolvování virtuálního kurzu získá hodnotitel certifikát.

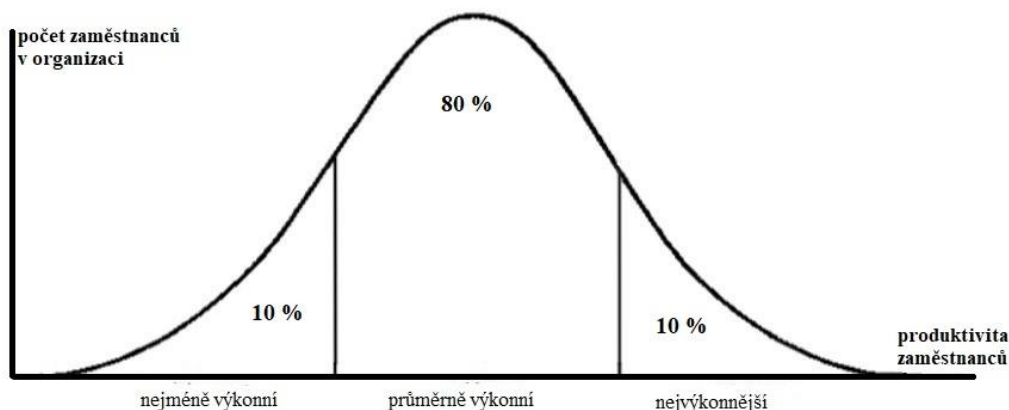
Náklady a přínosy zaměstnavatele

- **Náklady vynaložené na finanční odměny zaměstnanců**

Pokud by společnost IMOS Brno, a.s. zavedla tento systém hodnocení, mohla by zefektivnit současný systém hodnocení a získala by tak vhodné podklady pro následné odměňování. Společnost by ušetřila finance na odměnách, které dosud nemají kvalitní podklady a mohou být poskytnuty i těm zaměstnancům, kteří nepodávají uspokojivý výkon. Pokud budou zaměstnanci pracovat jen průměrně,

¹⁸⁶ Vlastní zpracování.

náklady společnosti nijak výrazně nevzrostou. Pokud budou zaměstnanci spadat do kategorií nejvíce schopných pracovníků, mohou se společnosti zvýšit náklady na odměny pro zaměstnance spadající do těchto kategorií. Náklady budou činit zhruba 8 000 Kč ročně za 1 pracovníka nacházejícího se v kategorii velmi schopný pracovník. Celkové náklady vynaložené na tuto položku nelze přesně definovat, tato nákladová položka je závislá na budoucím výkonu zaměstnanců, který je těžko předvídatelný. Navíc konečné stanovení výše odměn je v kompetenci majitelů společnosti, kteří si mohou navrhované částky upravit dle finančních možností, popř. dle počtu zaměstnanců v kategorii. Výkon pracovníků je však možné odhadnout na základě matematicko-statistické metody, tzv. normálního rozdělení, jedná se o Gaussovu křivku. Princip Gaussova rozdělení je založen na tom, že z množiny počtu pracovníků ve společnosti existuje malé množství podprůměrně a nadprůměrně výkonných pracovníků a velká zbylá skupina tvoří průměr, grafické znázornění je uvedeno na *Obrázku 16*¹⁸⁷.



Obrázek 16: Rozdělení zaměstnanců dle výkonnosti – Gaussova křivka¹⁸⁸

Na základě teorie Gaussova rozdělení lze označit 10 % pracovníků za nejméně výkonné pracovníky, 80 % za pracovníky odvádějící průměrný výkon a 10 % pracovníků tvoří pracovníci nejvýkonnější. Finanční odměna závislá na výkonu se bude týkat pouze 10 % zaměstnanců zapadajících do skupiny nejvýkonnější pracovníci. Náklady na finanční odměny, lze tedy orientačně vyčíslit pro 10 % veškerých zaměstnanců což činí cca 60 zaměstnanců. Dle procentního zastoupení THP pracovníků a dělnických profesí ve společnosti lze odhadnout, že ve skupině nejvýkonnějších pracovníků se objeví 28 pracovníků THP a 32 pracovníků

¹⁸⁷ NEWS and Media Holding, a.s. Jak hodnotit výkony lidí. In: *Entred.sk* [online]. [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: <https://www.entred.sk/podnikanie/ako-hodnotit-vykony-ludi-.html>

¹⁸⁸ Vlastní zpracování.

dělnických profesí.

V *Tabulce 61* lze vidět úsporu, jakou zaměstnavatel získá v případě, že tento finanční objem poskytne zaměstnancům formou mimořádné odměny, která bude vyplacena prostřednictvím benefitní karty – za předpokladu, že by společnost zavedla i tento doporučený benefit, blíže kapitola 3.3 *Rozšíření zaměstnaneckých výhod*. Pro zaměstnavatele je výhodnější vyplatit zaměstnanci mimořádnou roční odměnu prostřednictvím benefitní karty než zvýšit zaměstnanci hrubou mzdu. V případě vyplacení roční mimořádné odměny na benefitní kartu budou náklady pouze ve výši 19 % daně z příjmu právnické osoby a provize a provozní náklady benefitní karty. Při zvýšení hrubé mzdy jsou celkové náklady zaměstnavatele vyšší (25 % hrubé mzdy na sociální pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti + 9 % hrubé mzdy na zdravotní pojištění zaměstnance).

Tabulka 61: Zaměstnavatel – srovnání vyplacení formou mzdy a mimořádné odměny¹⁸⁹

Zaměstnavatel: Typ finančního příspěvku /v Kč/	Sociální pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti 25 %	Dávka na zdravotní pojištění zaměstnance 9 %	Daň z příjmu právnických osob 19 %	Provize 2 %	Náklady celkem	Úspora celkem
Mzda 480 000	120 000	43 200	0		643 200	-
Mimořádná odměna připsaná na benefitní kartu 480 000	0	0	91 200	9 600	580 800	62 400

Náklady zaměstnavatele na poskytnutí finanční odměny se budou skládat z finanční odměny 480 000 Kč, z 19 % daně z příjmů právnických osob (91 200 Kč) a z 2 % provize, což činí 9 600 Kč, celková výše je 580 800 Kč ročně. Tyto náklady se však budou odvíjet od výkonnosti pracovníků a od finálního rozhodnutí vedení a majitelů společnosti. K těmto nákladům se musí připočítat náklady na školení, náklady na tisk formulářů a na vytvoření osobní složky, které jsou popsány níže. Tyto náklady však pro rozhodnutí, kterou z variant vyplacení finančního objemu zvolit nejsou relevantní za předpokladu, že společnost již bude mít zavedený benefitní systém – tzn. náklady na pořízení a provozní náklady jsou započítány v návrhu na benefitní kartu viz kapitola 3.3 *Rozšíření zaměstnaneckých výhod*.

¹⁸⁹ Vlastní zpracování.

V *Tabulce 62* je uvedeno srovnání čistého příjmu pro případ poskytnutí finanční odměny zaměstnanci formou mzdy a formou mimořádné roční odměny vyplacenou na benefitní kartu. Náklady vyčíslené v tabulce níže pro mzdy pracovníků byly vypočítány pro každého zaměstnance zvlášť, následně byly náklady na zálohu na daň, SP a ZP přepočítány pro celkový počet zaměstnanců, kteří mají na odměnu nárok, tedy dle Gaussova rozložení 60 pracovníků.

Tabulka 62: Zaměstnanec – srovnání vyplacení formou mzdy a mimořádné odměny¹⁹⁰

Zaměstnanec: Typ finančního příspěvku /v Kč/	Daň z příjmu fyzických osob 15 %	Sociální pojištění 6,5 %	Zdravotní pojištění 4,5 %	Celkem odvody státu	Čistý příjem
Mzda 480 000	97 200	31200	21 600	150 000	330 000
Mimořádná odměna připsaná na benefitní kartu 480 000	0	0	0	0	480 000

Vybraní zaměstnanci si na základě tohoto systému hodnocení mohou zvýšit čistý příjem, pokud bude finanční odměna vyplacena na benefitní kartu formou mimořádné odměny až o 150 000 Kč ročně.

- **Náklady na tisk formulářů**

Tisk jednoho listu oboustranného černobílého formuláře vychází na 0,80 Kč. Dle počtu hodnotících položek a dle navržených vzorů hodnotících formulářů (*Přílohy 1 a 2*), lze stanovit délku jednotlivých formulářů. Formulář bude obsahovat 3 strany (oboustranný tisk 2 listy) – tisk jednoho formuláře vychází 1,60 Kč. Celkové náklady na rok pro tisk 326 formulářů dělnických profesí a na tisk 277 formulářů pro THP pracovníky je zhruba 965 Kč. Náklady na tisk činí tedy zhruba 965 Kč ročně a jsou zanedbatelné.

- **Náklady na hodnotitele**

Hodnocení a vyplňování formulářů bude probíhat ve standardní pracovní době personalistů, či vedoucích úseků. Tito pracovníci budou toto hodnocení provádět v rozmezí 14 dnů v měsíci prosinci/lednu dle možností. Časová náročnost

¹⁹⁰ Vlastní zpracování.

na 1 vyplnění hodnotícího formuláře je zhruba 10-15 minut, časová náročnost hodnotících rozhovorů se bude odvíjet od konkrétní situace zhruba 10-25 minut. Tyto pozice jsou již finančně ohodnoceny a časový plán pozic umožňuje začlenění tohoto hodnocení do běžného pracovního režimu. Náklady na hodnotitele se tedy s novým systémem nezvýší.

- **Náklady školení na hodnotící rozhovor**

Pro spravedlivé a objektivní hodnocení se budou hodnotitelé muset účastnit školení. Školení se zúčastní přímí nadřízení či vedoucí daného střediska či úseku, kteří budou následně pověřeni k provádění hodnotícího rozhovoru a vyplňování hodnotícího formuláře. Celkem se školení zúčastní 5 zaměstnanců, jejich zastoupení a náklady na školení jsou znázorněny v *Tabulce 63*.

Tabulka 63: Náklady na školení hodnotitelů¹⁹¹

Účastník	Náklady v Kč
Pozemní stavitelství – 2 osoby	6 000
Vodohospodářské a dopravní stavby – 1 osoba	3 000
Technický úsek; Ekonomicko-správní úsek, Divize silniční vývoj – 1 osoba	3 000
Obchodní úsek, Středisko správy majetku, Středisko technické obsluhy výroby – 1 osoba	3 000
Náklady celkem na celý kurz školení	15 000

- **Náklady na osobní složku zaměstnance**

Každý zaměstnanec bude mít na personálním oddělení založenou osobní složku, do níž se budou ukládat veškeré podklady a standardizované dokumenty související s hodnocením zaměstnance. Pravomoc nahlédnout do této složky bude mít pouze vyškolený hodnotitel a zaměstnanec personálního oddělení, který do této složky bude zakládat vyplněný osobní formulář. Náklady lze vyčíslit na osobní složky v papírové verzi. Náklady související s papírovou složkou budou na jednoho zaměstnance v rozmezí 10-30 Kč (v této částce budou započítány papíry A4, folie a papírová složka, ve které budou požadované dokumenty uloženy). Celkové náklady na pořízení osobních složek pro 603 zaměstnanců se budou pohybovat okolo 12 000 Kč. Tyto papírové složky budou z důvodu Obecného nařízení EU 2016/679 o ochraně osobních

¹⁹¹ Vlastní zpracování.

údajů neboli GDPR, které vstoupilo v platnost v květnu roku 2018 uschovány v uzamykatelné skříni na personálním oddělení, k těmto osobním složkám budou mít přístup pouze oprávněné osoby.

Celkové náklady na návrh doplnění hodnotícího systému a vyplacení mimořádné odměny formou benefitní karty, jsou vyčísleny v *Tabulce 64*.

Tabulka 64: Celkové roční náklady za doplňující návrh ročního hodnocení¹⁹²

Položka	Náklady v Kč
Mimořádná odměna	480 000
Daň z příjmů právnických osob 19 %	91 200
Provize 2 %	9 600
Náklady školení hodnotitelů	15 000
Náklady na tisk osobních formulářů	965
Náklady na osobní složku	12 000
Celkové náklady za návrh	608 765

Celkové náklady nelze přesně vyčíslit, jak již bylo zmíněno, budou závislé na pracovních výkonech zaměstnanců, na mimořádných situacích, které mohou nastat při hodnocení pracovníků, ale i na rozhodnutí vedení společnosti o nastavení konečných pravidel nového systému hodnocení. Dle předběžných propočtů nákladů na základě odhadovaných výkonností by se náklady tohoto doplnění současného systému hodnocení mohly pohybovat okolo **608 765 Kč** za rok v případě výplaty mimořádné odměny formou benefitní karty. Nebude-li pracovník dosahovat uspokojivých výkonů, společnost mu neposkytne žádnou odměnu a ušetří na špatně přiřazených odměnách. V případě, že pracovník bude dosahovat požadovaných výkonů, získá nárok na spravedlivou odměnu. Tento odměněný výkon bude sloužit jako motivace pro zaměstnance a tato kvalitně odvedená práce pozitivně ovlivní celkové finanční výsledky společnosti. Důležitou součástí této změny bude seznámení všech zaměstnanců se zavedením doplňkového systému hodnocení. Seznámení bude v kompetenci všech vedoucích zaměstnanců jednotlivých středisek či úseků. Pro podrobné a jasné seznámení s doplňkovým principy a cíli hodnocení je vhodné využít veškerých komunikačních prostředků, které jsou ve společnosti používány.

¹⁹² Vlastní zpracování.

3.3 Rozšíření zaměstnaneckých výhod

Tato kapitola je zaměřena na návrh tří benefitů, které by společnost měla zavést v nejbližších letech. Jedná se o benefity, které by sami zaměstnanci přivítali, jak vyplynulo z dotazníkového šetření.

1) Příspěvek na penzijní připojištění/spoření

Společnost by mohla zavést Příspěvek na penzijní připojištění, v dnešní době již nazýváno jako doplňkové penzijní spoření. Jedná se o benefit, který s sebou nese daňové výhody jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnance. Tento benefit tedy spadá do kategorie **daňově výhodných benefitů**, pro zaměstnavatele jsou daňově uznatelným nákladem a pro zaměstnance jsou daňově osvobozeným příjmem. Pokud zaměstnavatel přispívá zaměstnanci na finanční produkty, které jsou státem podporované, tak se dle § 6 odst. 9 písm. p) Zákona o daních z příjmů č. 586/1992 Sb. do částky **50 000 Kč ročně** z příspěvku zaměstnavatele neplatí daň z příjmu a neodvádí se z něj ani sociální a zdravotní pojištění, jak ze strany zaměstnavatele tak ze strany zaměstnance.

Zaměstnavatel přispívá zaměstnanci jednou měsíčně na penzijní připojištění/spoření a stát poskytuje státní příspěvek na základě pojistné smlouvy uzavřené mezi pojistníkem, pojišťovnou a zaměstnancem. Výška poskytnutého příspěvku je na zvážení každého zaměstnavatele, tento příspěvek může být vyšší, nižší nebo stejný jako bude příspěvek zaměstnance. Zaměstnavatelé mohou zaměstnanci přispívat i nad rámec daňového osvobození, tato část příspěvku však již podléhá standardnímu zdanění jako mzda. Maximální nezdanitelná část základu daně dle §15 odst. 5 Zákona o daních z příjmů je stanovena až na částku **24 000 Kč ročně**. Maximální výše státního příspěvku na penzijní připojištění/spoření činí 230 Kč/měsíčně při zaplaceném příspěvku poplatníka min. 1 000 Kč/měsíc. V *Tabulce 65* je uvedeno rozložení státního příspěvku a daňových úlev dle měsíčních příspěvků¹⁹³.

¹⁹³Portál Pohoda. Daň z příjmu. In: *Daňové novinky roku 2018* [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/vybrane-danove-novinky-roku-2018/>

Tabulka 65: Penzijní pojištění – státní příspěvek, daňová úleva¹⁹⁴

Měsíční příspěvek /v Kč/	100- 200	300	400	500	600	700	800	900	1000	1500	2000	3000
Státní příspěvek /v Kč/	0	90	110	130	150	170	190	210	230	230	230	230
Daňová úleva /v Kč/	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6000	12000	24000

Nejčastěji používaný způsob nastavení příspěvků na penzijní připojištění/spoření ze strany zaměstnavatele je na základě odpracovaných let a podle věku zaměstnance. Bude to tedy příspěvek, který bude nastaven plošně pro veškeré zaměstnance společnosti bez ohledu na vzdělání nebo pracovní pozici.

Tabulka 66: Systém příspěvků na penzijní připojištění ze strany zaměstnavatele¹⁹⁵

Měsíční příspěvky /v Kč/	Počet odpracovaných let				
Věk zaměstnance	Méně než 1	1-3	3-5	5-10	Více než 10
18-29	200	250	300	400	500
30-39	200	300	350	450	600
49-59	200	300	350	450	600
60 a více	200	500	500	500	600

Pro tento benefit v dotazníkovém šetření hlasovalo téměř 49 % zúčastněných respondentů, což tvoří 295 pracovníků. Dle věkového složení a odpracovaných let, by o tento zaměstnanecký benefit měl zájem následující počet zaměstnanců.

Tabulka 67: Předpokládaný počet zájemců dle dotazníkového šetření¹⁹⁶

Počet zájemců	Počet odpracovaných let				
Věk zaměstnance	Méně než 1	1-3	3-5	5-10	Více než 10
18-29	0	2	4	1	0
30-39	0	48	16	21	27
49-59	0	35	58	52	31
60 a více	0	0	0	0	0

¹⁹⁴ Příspěvky. Příspěvky v roce 2018. In: *Příspěvek na penzijní připojištění* [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z <https://www.prispevky.cz/ostatni/penzijni-pripojisteni>

¹⁹⁵ Vlastní zpracování.

¹⁹⁶ Vlastní zpracování.

Náklady a přínosy zaměstnavatele

Dle dotazníkového šetření lze sestavit následující tabulku, ve které je vyčíslena celková hodnota měsíčních příspěvků zaměstnavatele za předpokladu, že by společnost začala nabízet benefit ve formě příspěvku na penzijní připojištění a zaměstnanci, kteří v dotazníku projeví zájem, si opravdu toto připojištění sjednali.

V *Tabulce 68* lze vidět vyčíslení nákladů souvisejících s příspěvky zaměstnavatele k penzijnímu spoření svých zaměstnanců za 1 kalendářní měsíc. Celková částka příspěvku za jeden měsíc činí 120 550 Kč, celkové náklady na roční příspěvky zaměstnavatele jsou 1 446 600 Kč.

Tabulka 68: Náklady připadající na příspěvky zaměstnavatele¹⁹⁷

Náklady na příspěvky	Počet odpracovaných let				
Věk zaměstnance	Méně než 1	1-3 (112)	3-5 (98)	5-10 (93)	Více než 10 (74)
18-29 (19)	0	500	1 200	400	0
30-39 (141)	0	14 400	5 600	9 450	16 200
49-59 (214)	0	10 500	20 300	23 400	18 600
60 a více (3)	0	0	0	0	0

V *Tabulce 69* lze vidět úsporu, jakou zaměstnavatel získá v případě, že tento finanční objem poskytne svým zaměstnancům formou příspěvku na penzijní připojištění. Pro zaměstnavatele je výhodnější poskytnout zaměstnanci příspěvek na penzijní připojištění než zvýšit zaměstnanci hrubou mzdu. Při ročním příspěvku na penzijní připojištění jsou celkové náklady shodné s touto částkou. Při zvýšení hrubé mzdy jsou celkové náklady (25 % hrubé mzdy na sociální pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti + 9 % hrubé mzdy na zdravotní pojištění zaměstnance). Celkové náklady zaměstnavatele jsou tedy vyšší o 34 % než v případě poskytnutí příspěvků na penzijní připojištění.

¹⁹⁷ Vlastní zpracování.

Tabulka 69: Zaměstnavatel – srovnání výplaty formou mzdy a formou penzijního připojištění¹⁹⁸

Zaměstnavatel: Typ finančního příspěvku /v Kč/	Sociální pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti 25 %	Dávka na zdravotní pojištění zaměstnance 9 %	Náklady celkem	Úspora celkem
Mzda 1 446 600	361 650	130 194	1 938 444	-
Penzijní připojištění 1 446 600	0	0	1 446 600	491 844

V *Tabulce 70* jsou uvedeny celkové náklady všech zaměstnanců, které jsou vyčísleny jako náklady na daň z příjmu fyzických osob, sociální a zdravotní pojištění, které by musely být zaplacený v případě výplaty finančních prostředků prostřednictvím mzdy. Zaměstnanec, který si nechá vyplatit finanční prostředky formou příspěvku na penzijní připojištění, ze souhrnné částky příspěvku nezaplatí žádnou daň. Efektivní čistý příjem od zaměstnavatele je celá částka daného příspěvku. Naproti tomu ten zaměstnanec, jenž si nechá finanční prostředky vyplatit formou hrubé mzdy, zaplatí na daňových odvodech 15 % daň ze superhrubé mzdy + 6,5 % hrubé mzdy na SP + 4,5 % hrubé mzdy na ZP. Náklady vyčíslené v tabulce níže byly vypočítány pro každého zaměstnance zvlášť na každý měsíc a následně byly náklady na zálohu na daň, SP a ZP přepočítány na celý rok. Efektivní čistý příjem zaměstnance, který využije příspěvku formou penzijního připojištění je o 31 % vyšší než zaměstnanec, který penzijního připojištění nevyužije.

Tabulka 70: Zaměstnanec – srovnání výplaty formou mzdy a formou penzijního připojištění¹⁹⁹

Zaměstnanec: Typ finančního příspěvku /v Kč/	Daň z příjmu fyzických osob 15 %	Sociální pojištění 6,5 %	Zdravotní pojištění 4,5 %	Celkem odvody státu	Čistý příjem
Mzda 1 446 600	333 360	94 557	65 463	493 380	953 220
Penzijní připojištění 1 446 600	0	0	0	0	1 446 600

Tabulka 71 ukazuje roční úsporu, jež je vyjádřena formou nákladů, které by zaměstnanec odvedl státu za předpokladu, že by finanční částku dostal formou mzdy. Každý zaměstnanec si dle konkrétní skupiny, do níž zapadne, může pomoci této

¹⁹⁸ Vlastní zpracování.

¹⁹⁹ Vlastní zpracování.

tabulky představit svoji finanční roční úsporu, tedy částku, o kterou by mohl být jeho čistý příjem vyšší v případě využití penzijního připojištění. K této úspoře se navíc připočítá státní příspěvek ve výši 1 080-2 760 Kč za rok, dle výše finančního příspěvku jednotlivého zaměstnance. Pro orientační výpočet je použit průměr státního příspěvku 1 680 Kč pro 290 zájemců. Celkem si zaměstnanci mohou zvýšit své příjmy o 487 200 Kč ve formě státních příspěvků.

Tabulka 71: Zaměstnanec – konkrétní úspora příjmu v případě využití penzijního připojištění²⁰⁰

Úspora příjmu	Počet odpracovaných let				
Věk zaměstnance	Méně než 1	1-3	3-5	5-10	Více než 10
18-29	Nemá zájem	1056	1296	1608	Nemá zájem
30-39	Nemá zájem	1296	1368	1860	2412
49-59	Nemá zájem	1296	1368	1860	2412
60 a více	Nemá zájem	Nemá zájem	Nemá zájem	Nemá zájem	Nemá zájem

2) Příspěvky na volnočasové aktivity prostřednictvím benefitní karty

Zaměstnanci nejsou homogenní skupinou a každý pracovník upřednostňuje jiný typ benefitu, záleží na věku, vzdělání, pohlaví či rodinném stavu pracovníka. Konkrétní nabídky benefitů mohou být pro společnost náklad, ale nemusí přinášet přínos v závislosti na motivaci a spokojenosti zaměstnance. Tento nedostatek některých benefitů by mohl zmírnit benefit ve formě **benefitní karty**. Ten je založen na principu individuální volby odměny ze široké nabídky nabízených smluvními partnery. Každý pracovník si tak zvolí svoji preferovanou odměnu. Účel zavedení benefitní karty je motivační, ale zejména se jedná o pobídku a snahu udržení rovnováhy mezi osobním a pracovním životem. Hlavním cílem zavedení benefitní karty je zajištění uspokojivého a stálého pracovního výkonu. Pro dosahování požadovaného pracovního výkonu je nutný čas věnovaný relaxaci a odpočinku, ať už má jakoukoliv formu. Tomuto odpočinku a relaxaci by měla napomoci právě tato zavedená benefitní karta. Zaměstnanci budou na tuto kartu připsovány body, které jim budou přiděleny za odvedený pracovní výkon. Dle jejich angažovanosti a aktivity, mohou získat různý počet bodů, které poté převedou na poukázku, či touto kartou přímo uhradí svůj vybraný benefit u smluvních partnerů.

U zaměstnance je tento příjem osvobozen od daní, sociálního a zdravotního pojištění,

²⁰⁰ Vlastní zpracování.

jedná se o daňově osvobozený příjem. Zaměstnavatel zaplatí 19 % daň z příjmu právnických osob. V případě, že by zaměstnavatel udělil zaměstnanci tento benefit jako finanční navýšení hrubé mzdy, musel by ještě odvést dávky státu na sociální a zdravotní pojištění.

Pro výběr vhodné společnosti poskytující benefitní karty budou srovnána kritéria celkových nákladů, nabídková škála smluvních partnerů a dostupnost uplatnění nabídky benefitní karty. Tato kritéria byla ohodnocena následovně: 3 body = nejvýhodnější nabídka, 2 body = průměrná nabídka, 1 bod = nejméně výhodná nabídka.

Tabulka 72: Výběr vhodné společnosti pro poskytování služby benefitní karty²⁰¹

Kritérium hodnocení	Společnost Edenred	Společnost Sodexo	Společnost Benefit Plus
Náklady (pořizovací, provozní)	3	1	2
Nabídková škála	2	2	1
Dostupnost	3	2	1
Celkové hodnocení	8	5	4

Jako nejvýhodnější partner pro poskytování služby benefitní karty se dle bodového ohodnocení jeví společnost **Edenred**, nabízející produkt s názvem **Benefits Card**. Edenred patří mezi jeden z nejúspěšnějších poskytovatelů předplacených benefitních systémů. Jejich nejznámějším produktem jsou stravenky Ticket Restaurant. Společnost se snaží pomáhat organizacím v oblasti budování vztahů se zaměstnanci. Produkty a služby nabízené společností Edenred využívá v současné době více než 580 000 společností a veřejných institucí. Produkt Edenred Benefits Card je popsán v následující *Tabulce 73*²⁰².

²⁰¹ Vlastní zpracování.

²⁰² Edenred. Výhody karty Edenred Benefits. In: *Pravidla používání karty Edenred Benefits* [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <https://www.ticket-benefits-card.cz/>

Tabulka 73: Produkt Edenred Benefits Card²⁰³

Forma karty	- bezkontaktní čipová karta Mastercard, do 500 Kč bez PIN - zůstatek na kartě expiruje 24 měsíců po jeho nabití, kartu lze opakovaně dobíjet
Služby	- společnost Edenred poskytuje zdarma mobilní aplikaci TicketCard, kde zaměstnanci vidí online svůj kartový účet, přehled o transakcích - s kartou lze platit na běžných bankovních terminálech, prostřednictvím aplikace e-Pay a ve vybraných e-shopech - pokud dodavatel benefitů nemá terminál pro platební karty, je možné jednoduše vyměnit nasbíraný kredit na kartě za poukázky Ticket Multi (dalších 12 000 míst k využití) – platnost poukázky je 21 měsíců
Kde se dá karta uplatnit	- karta se dá uplatnit u několika stovek smluvních partnerů a jde využít na nejrůznější aktivity, které rozdělíme do těchto skupin: Sport, aktivní forma odpočinku (fitness centra, aquaparky, wellness centra) Zdravotní péče (lékárny, zdravotní potřeby, optiky, ordinace lékařů) Kultura a volný čas (divadla, koncerty) Vzdělávání a osobní rozvoj (výuka jazyků, kurzy, autoškola, knihkupectví) Cestování, rekreace a ubytování (cestovní agentury, hotely, lázně)

Tento benefit bude provázán s doplněním systému hodnocení o formální pravidelné hodnocení. Benefitní body může zaměstnanec získávat v rámci měsíčního hodnocení dle zvolených kritérií, které jsou blíže specifikovány v měsíčních položkách hodnocení osobního formuláře (viz kapitola 3.2 *Systém hodnocení pracovního výkonu*). Způsob přidělování bodů bude nastaven tak, aby byly zohledněny co nejobjektivněji prvky výkonu a počty odpracovaných let a bude spravedlivě kopírován rozdělováním jednotlivých finančních odměn (bodů) zaměstnancům. Proto, aby mohl být ve společnosti používán tento benefit, je nutné zabezpečit jeho jednoduchost a srozumitelnost pro uživatele a zároveň zajistit jeho transparentnost a spravedlivost pro zaměstnance. V případě tohoto benefitu je nutné také zohlednit finanční možnosti zaměstnavatele. Bude zde nastaven limit a každý zaměstnanec může každý měsíc získat maximálně 100 bodů. Těchto 100 bodů je rozděleno do následujících skupin – *Tabulka 74*. Jeden bod představuje 10 Kč.

²⁰³ Edenred. Výhody karty Edenred Benefits. In: *Pravidla používání karty Edenred Benefits* [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <https://www.ticket-benefits-card.cz/>

Tabulka 74: Model odměňování – prvky hodnocení, bodové rozpětí²⁰⁴

Prvek hodnocení	Bodové rozpětí	Maximální počet bodů
Obecné podmínky	-	10
Počet odpracovaných let	0-10	10
Pracovní výkon	0-80	80

V případě uzavření pracovního poměru získá zaměstnanec prvních 10 bodů. Zbýlých 90 bodů bude přidělováno zaměstnanci následovně: 10 bodů dle počtu odpracovaných let a až 80 bodů dle odvedeného pracovního výkonu, na který je kladen největší důraz.

a) bodové hodnocení – počet odpracovaných let

Za každý odpracovaný rok získá zaměstnanec 1 bod. Pokud tedy bude ve společnosti pracovat více jak 10 let, bude mít vždy maximální počet bodů v této kategorii.

b) bodové hodnocení – výkon

Největší důraz bude v této části měsíčního hodnocení formou hodnotícího formuláře kladen na výkon, v této oblasti je možné získat až 80 bodů. Dělnické profese a THP pracovníci mohou získat stejný maximální počet bodů tedy až 80 bodů, budou však hodnoceni dle odlišných kritérií. Podrobný systém získávání bodů je popsán v kapitole 3.2 *Systém hodnocení* jako doplnění současného systému hodnocení.

Náklady a přínosy zaměstnavatele

Náklady se v rámci tohoto benefitu těžko určují, jelikož nelze dopředu odhadnout výkonnost pracovníků. Pro orientační rozpočet vezmeme průměry ve všech kritériích.

- **Náklady vynaložené na příspěvky připisované na Benefits Card**

Tabulka 75: Průměrné náklady příspěvku na Benefits Card²⁰⁵

	Měsíční průměr příspěvku na 1 pracovníka /v Kč/	Počet pracovníků	Měsíční průměr příspěvku na všechny pracovníky /v Kč/
THP	500	277	138 500
Dělnické profese	500	326	163 000
Celkem	-	603	301 500

²⁰⁴ Vlastní zpracování.

²⁰⁵ Vlastní zpracování.

Měsíční průměr příspěvků na Benefits Card je 301 500 Kč. Roční průměr příspěvku společnosti na kartu Benefits Card pro všechny zaměstnance je roven 3 618 000 Kč.

- **Náklady na zprostředkování Edenred Benefits Card**

V následující *Tabulce 76* je uveden ceník a prvotní náklady pro zavedení Edenred Benefits Card.

Tabulka 76: Edenred Benefits Card – ceník pořizovacích položek²⁰⁶

Druh poplatku	Zaměstnavatel	Pro 603 zaměstnanců
Klientská provize	2 %	2 %
Vydání nové karty /v Kč/	100	60 300
Správa 1 účtu měsíčně /v Kč/	5	3 015
Nabití karty měsíčně /v Kč/	2	1 206
Doručení – hromadná zásilka /v Kč/	250	250

Zaměstnavatel uzavře s poskytovatelem Edenred smlouvu a obdrží od něj jednou měsíčně fakturu za službu Benefits Card. V *Tabulce 77* je uveden ceník dalších poplatků, které mohou společnosti v průběhu používání vzniknout.

Tabulka 77: Edenred Benefits Card – ceník dalších poplatků²⁰⁷

Druh poplatku	Výše poplatku
Vydání nové karty při ztrátě/odcizení /v Kč/	150
Poplatek za expresní objednávku /v Kč/	300
Obnova karty po expiraci /v Kč/	40
Tisk loga na kartu /v Kč/	20

V *Tabulce 78* lze vidět úsporu, jakou zaměstnavatel získá v případě, že tento finanční objem poskytne svým zaměstnancům formou příspěvku na Edenred Benefits Card. Pro zaměstnavatele je výhodnější poskytnout zaměstnanci příspěvek na benefitní kartu než zvýšit zaměstnanci hrubou mzdu.

²⁰⁶ Interní zdroj společnosti Edenred CZ, s.r.o.

²⁰⁷ Interní zdroj společnosti Edenred CZ, s.r.o.

Tabulka 78: Zaměstnavatel – srovnání /úspory mzdy a příspěvku na Benefits Card²⁰⁸

Zaměstnavatel: Typ finančního příspěvku /v Kč/	Sociální pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti 25 %	Dávka na zdravotní pojištění zaměstnan ce 9 %	Daň z příjmu právnických osob 19 %	Ostatní náklady	Náklady celkem	Úspora celkem
Mzda 3 618 000	904 500	325 620	-	-	4 848 120	-
Příspěvek na Benefits Card 3 618 000	0	0	687 420	183 562	4 488 982	359 138

Úspora po odečtení nákladů na první rok činí **359 138 Kč**. **Celkové náklady na první rok systému Edenred Benefits Card** činí **4 488 982 Kč**. Úspora v dalších letech se bude odvíjet od výkonu zaměstnanců, tedy od výše 2 % provize a výše poskytnutých příspěvků, bude však větší o částku 60 550 Kč za vydání karet, která je nákladem pouze v prvním roce zavedení. Celkové náklady na návrh implementace systému Benefits Card jsou uvedeny v *Tabulce 79*.

Tabulka 79: Celkové náklady na návrh zavedení systému Benefits Card²⁰⁹

Položka	Náklady v Kč
Provozní náklady	183 562
- vydání nové karty + doručení	60 550
- správa karty	36 180
- měsíční dobíjení karty	14 472
- roční 2 % provize z průměrného příspěvku	72 360
Příspěvky na kartu	3 618 000
19 % daň	687 420
Celkem náklady na tento návrh	4 488 982

V *Tabulce 80* je možné sledovat srovnání nákladů/příjmů na straně zaměstnance, pokud finanční prostředky získá formou benefitní karty nebo formou mzdy. Pracovníci mohou získat dle míry výkonu 100-1000 Kč. Pro srovnání lze počítat s průměrnými příspěvky dle výkonu tedy s částkou 500 Kč. Náklady vyčíslené v tabulce níže byly vypočítány pro každého zaměstnance zvlášť na každý měsíc a následně byly náklady

²⁰⁸ Vlastní zpracování.²⁰⁹ Vlastní zpracování.

na zálohu na daň, SP a ZP přepočítány na celý rok.

Tabulka 80: Zaměstnanec – srovnání výplaty formou mzdy a formou příspěvku na Benefits Card²¹⁰

Zaměstnanec: Typ finančního příspěvku /v Kč/	Daň z příjmu fyzických osob 15 %	Sociální pojištění 6,5 %	Zdravotní pojištění 4,5 %	Celkem odvody státu	Čistý příjem
Mzda 3 618 000	759 780	238 788	166 428	354 564	3 263 436
Příspěvek na Benefits Card 3 618 000	0	0	0	0	3 618 000

Z Tabulky 80 je patrné, že pro zaměstnance je výhodnější získat finanční odměnu formou příspěvku na benefitní kartu než získat tyto finanční prostředky navýšením hrubé mzdy. V případě připsání finanční odměny na Benefits Card bude celkový čistý příjem všech zaměstnanců vyšší o 354 564 Kč, než kdyby jej získali navýšením mzdy.

3) Možnost zapůjčení drobné mechanizace za zvýhodněné ceny

Společnosti IMOS Brno, a.s. by mohla v rámci rozšíření zaměstnaneckých výhod pronajímat svým zaměstnancům malou mechanizaci (stavební nářadí, zařízení a menší stroje) za zvýhodněné ceny. V dotazníkovém šetření projevili zaměstnanci o tento benefit zájem. Ze strany zaměstnavatele jde z hlediska daně z příjmů o plnění daňově bezvýznamné. Pro pracovníka jde o nepeněžní plnění zahrnované do základu daně z příjmů fyzických osob a je součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného na zdravotní a sociální pojištění.

Společnost pronajímá dle vnitřních předpisů své mechanizační prostředky (MP) útvarům, které tuto drobnou mechanizaci využívají pro stavební zakázky společnosti IMOS Brno, a.s.. Tento pronájem je odvozen z cen jiných komerčních společností, ceny pronájmu společnosti IMOS Brno, a.s. jsou stanoveny na cca 70 % cen ostatních komerčních půjčovny. Ceny pronájmu pro jednotlivé útvary jsou prováděny časovou sazbou Kč/1 kalendářní den nasazení MP, tyto sazby jsou uvedeny v interním ceníku půjčovny MP a obsahují tyto náklady: náklady na opravy a náhradní díly, odpisy a leasingové splátky, pojištění MP, revize, výrobní a správní režie úseku půjčovny MP a střediska TOV. Cena nezahrnuje náklady na pohonné hmoty a oleje a náklady vzniklé poškozením MP. Časovou sazbu související s náklady a opotřebením má společnost vyčíslenou tak, aby návratnost investice byla rovna 1 roku půjčování

²¹⁰ Vlastní zpracování.

v rámci úseků organizace. Pro soukromé účely je tedy, dle konzultace s vedoucím TOV – úseku půjčovny MP postačující stanovit cenu na 50 % vnitropodnikové ceníkové položky²¹¹.

Systém zapůjčení bude probíhat následovně:

Zaměstnanec si vypíše žádost o půjčení MP (*Příloha 3*), žádanku nechá odsouhlasit vedoucím svého střediska a ředitelem útvaru. Zaměstnanec se musí dopředu informovat, v jakých termínech bude možné MP zapůjčit. Vybavení bude možné si půjčit v rozmezí 1-30 dnů, dle dostupnosti dané mechanizace. Úsek půjčovny MP střediska TOV po domluvě termínu a předání kopie schválené žádosti o zapůjčení MP předá zaměstnanci doklad o půjčení (*Příloha 4*), který musí ukázat na vrátnici.

Úsek půjčovny MP vystaví doklad o půjčení, který obsahuje:

- evidenční číslo a název MP, popř. jednotlivých částí a počty kusů,
- datum zapůjčení a datum návratu MP,
- identifikaci zaměstnance.

Podepsaná kopie dokladu o půjčení společně s kopií žádanky bude založena na úseku půjčovny MP a zaevidována v elektronické podobě. Originály si ponechá zaměstnanec. Po vrácení MP zpět vystaví středisko TOV doklad o vrácení (*Příloha 5*) a daňový doklad, který zaměstnanec uhradí tentýž den hotově na pokladně společnosti IMOS Brno, a.s. V *Tabulce 81* jsou uvedeny příklady malé mechanizace, které by mohla společnost pronajímat svým zaměstnancům.

²¹¹ Interní zdroj získaný od vedoucího TOV – úseku půjčovny MP.

Tabulka 81: Příklady nabízeného sortimentu²¹²

Název sortimentu	Cena pořízení vč. DPH	KČ/den útvary	Kč/den soukromě
Bourací kladivo Wacker EH 9 BL/230 - hmotnost 10,7 kg - pro rozbíjení betonů a kamenů 	17 700 Kč	195 Kč	97 Kč
Kladivo elektrické Hilti TE 3000 - hmotnost 29,9 kg - pro rozbíjení těžkých podlahových betonů a kamenů 	27 600 Kč	350 Kč	175 Kč
Bruska úhlová Bosch GWS 15-150 CIP - průměr kotouče 150 mm, hmotnost 2,5 kg - pro broušení a řezání oceli, kamene, betonu a cihel 	1 200 Kč	55 Kč	28 Kč
Průmyslový vysavač Hilti VC 40 - UL - objem 36 l - k odsávání suchých i mokrých nečistot 	13 700 Kč	110 Kč	55 Kč

²¹² Vlastní zpracování.

Mimo tato zařízení může společnost nabídnout k zapůjčení mnoho dalšího nářadí, příslušenství a menších strojů, dle rozhodnutí TOV. Středisko technické obsluhy výroby je odpovědné za zabezpečení stavební výroby mechanizačními prostředky, za plánování údržby a preventivních oprav dopravně mechanizačních prostředků a bude zodpovědné za dostupnost všech MP primárně pro stavební činnost společnosti.

Náklady a přínosy zaměstnavatele

Náklady pro zaměstnavatele budou zanedbatelné, náklady spojené s opotřebením a pronájmem MP má zaměstnavatel již zajištěny z pronájmu střediskovým útvarům. Zvýhodněnou cenu, kterou bude inkasovat od svých zaměstnanců, využije na pokrytí kancelářských potřeb pro vypisování žádanek a výdejek. Jeden list černobílý stojí společnost 0,50 Kč, na jedno propůjčení budou potřeba 2 listy žádanky, 2 listy dokladu o půjčení, 2 listy dokladu o vrácení a 2 listy jako pokladní doklad – celkem 8 listů, což jsou 4 Kč na jedno půjčení mechanizace. Předávání mechanizace a zaškolení o jejím používání bude prováděno většinou krátce před nebo po pracovní době, dle domluvy se zaměstnanci TOV. Pro zaměstnavatele půjde o nepeněžní plnění zahrnované do základu daně z příjmů fyzických osob a je součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného na zdravotní a sociální pojištění, tyto částky budou však zanedbatelné v porovnání s celkovou daní a SP a ZP odváděných z celkové mzdy.

Shrnutí návrhové části:

Navrhované změny, které by společnost mohla zavést pro vylepšení a doplnění svého současného motivačního systému jsou podrobně popsány v předchozích kapitolách. Tyto návrhy doprovází určité realizační a provozní náklady. V předchozích kapitolách je provedeno vyčíslení nákladů a popsání možných úspor či přínosů jednotlivých změn jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Pokud se společnost opravdu rozhodne investovat jistou finanční částku, kterou má k dispozici na rozvoj motivačního programu, jak potvrdila vedoucí personálního oddělení v řízeném rozhovoru, je možné doporučit společnosti investovat finance prostřednictvím navrhovaných změn. Tyto navržené změny zajistí společnosti efektivní využití investované částky. Důvodem je, že navrhované změny společnosti přinesou jisté úspory a zaměstnancům zajistí vyšší čistý příjem, než kdyby tuto finanční částku společnost rozdělila mezi zaměstnance pouze prostřednictvím navýšení hrubých mezd. Navýšení hrubých mezd by navíc nemělo tak dlouhodobý motivační účinek, jak by tomu mohlo být při realizaci navržených změn.

Doporučením je **zlepšení komunikační sítě** napříč společnostmi, a to zavedením **pravidelných porad** a tzv. **Open hours**. Náklady na zavedení těchto dvou návrhů jsou zanedbatelné. Dále je doporučeno obnovení vydávání **informačního zpravodaje** a konání **firemních neformálních setkání**. S obnovením zpravodaje jsou spojeny náklady na přípravu a tisk jednotlivých vydání. Pro pořádání firemních neformálních setkání bylo navrženo využít spolupráce s Kometa Pub, s.r.o. a následně v letním období využít firemních prostor z důvodu úspory nákladů. Tímto doplněním komunikačního systému dojde k lepší informovanosti o chodu a hospodaření společnosti IMOS Brno, a.s., jejích cílech a úspěších.

Další doporučení směřují k **doplnění současného systému hodnocení** a formální prvky standardizovaného hodnocení. Toto hodnocení bude spadat do běžné pracovní náplně nadřízených, vedoucích či pracovníků personálního oddělení, a proto nedojde k navýšení nákladů na odměňování hodnotitelů. Náklady na tuto změnu jsou tvořeny náklady souvisejícími se zaškolením hodnotitelů, administrativním zajištěním a přímými odměnami vyplácenými zaměstnancům.

Možnou změnou je i **rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod o příspěvky na penzijní spoření**. Tato změna spadá do daňově výhodných benefitů a pro zaměstnavatele ani pro zaměstnance nepřináší žádné další náklady ve formě daní či odvodů na sociální a zdravotní pojištění. Nákladem této změny je částka příspěvků na penzijní spoření. Úsporu pro společnost tvoří odvody na SP a ZP a daň, kterou by společnost musela odvést za své zaměstnance, pokud by finanční částku určenou pro navýšení motivace svých pracovníků vyplatila formou hrubých mezd. I v tomto případě mají zaměstnanci vyšší čistý příjem prostřednictvím příspěvku na penzijní spoření, než pokud by získali vyšší mzdu sníženou o odvody státu. Tento benefit bude poskytnut plošně pro všechny zaměstnance bez ohledu na pracovní pozici či výkon.

V rámci rozšíření zaměstnaneckých výhod je doporučeno **zavedení benefitních karet Edenred Benefits Card**, jejichž systém bude propojen s navrhovaným doplněním systému hodnocení o osobní hodnotící formuláře. V jeho rámci bude zaměstnanec získávat body prostřednictvím měsíčních položek hodnocení výkonu s menším vlivem počtu let odpracovaných u společnosti. Body, získané v měsíčním hodnocení se budou přenášet do ročního hodnocení zaměstnanců. Díky zavedení osobních hodnotících formulářů tak dojde k propojení obou hodnocení a provázanosti na celoroční práci zaměstnance. Tento benefit výrazně posiluje systém hodnocení a odměňování, ve kterém bude mít individuální pracovníkův výkon vliv na jeho konečnou odměnu. Náklady tohoto návrhu se budou úměrně zvyšovat s výkonem zaměstnance.

Poslední navrženou změnou je **pronájem drobné mechanizace** zaměstnancům

za zvýhodněné ceny. V tomto případě budou celkové náklady zanedbatelné a dojde k vyhovění požadavku většiny zaměstnanců, kteří si zavedení této formy benefitu přejí.

Celková výše nákladů se bude odvíjet od celkové výšky mimořádných odměn v kategorii nejvíce schopných pracovníků, od výše příspěvků na penzijní spoření, příspěvků na Benefits Card a výše nájemní ceny drobné mechanizace. V *Tabulkách 82 a 83* lze najít vyčíslení reálně vynaložených nákladů a celkového navýšení čistého příjmu pro zaměstnance vyplývajících z doporučených návrhů. **Nastavení výše příspěvků je však plně v kompetenci vedení a majitelů společnosti IMOS Brno, a.s.,** tudíž jsou celkové náklady pohyblivé a závislé na jejich finálním rozhodnutí o celkové finanční částce investované do rozšíření motivačního systému společnosti.

Tabulka 82: Shrnutí nákladů z doporučených návrhů²¹³

Návrh	Položka	Náklady /v Kč/	Daňová uznatelnost
KOMUNIKACE			
Pravidelné porady	Zajištění měsíčních porad	zanedbatelné	-
Open hours	Zavedení Open hours	zanedbatelné	-
Informační zpravodaj	Náklady spojené s obnovením zpravodaje	86 400	ANO
Neformální setkání	Vánoční večírek, letní grilování	288 000	NE
Náklady za tyto návrhy		374 400	
HODNOTÍCÍ SYSTÉM			
Hodnotící formulář	Finanční odměny a provize – poskytnutí na benefit kartu	489 600	NE
Hodnotící rozhovor	Školení hodnotitele	15 000	ANO
	Administrativní náklady	12 965	ANO
Náklady za tento návrh		517 565	
ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY			
Příspěvky na penzijní spoření (připojištění)	Příspěvky	1 446 600	ANO
Benefits Card	Příspěvky, provize a provozních nákladů	3 801 562	NE
Zapůjčení drobné mechanizace	Administrativní náklady	zanedbatelné	-
Náklady za tyto návrhy		5 248 162	
Reálně vynaložené náklady 1 rok zavedení návrhů		6 140 127	

²¹³ Vlastní zpracování.

Tabulka 83: Shrnutí čistých příjmů/vyšších příjmů z doporučených návrhů²¹⁴

Návrh	Položka	Čistý příjem při zavedení návrhů /v Kč/	Rozdíl v čistém příjmu po zavedení změn /v Kč/
HODNOTÍCÍ SYSTÉM			
Hodnotící formulář Hodnotící rozhovor	Mimořádná odměna	480 000	150 000
Tento návrh celkový čistý příjem/ rozdíl		480 000	150 000
ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY			
Příspěvek na penzijní spoření	Příspěvky od zaměstnavatele	1 446 600	493 380
	Státní příspěvky (průměr 1 680 Kč)	487 200	487 200
Benefits Card	Roční souhrn průměrných měsíčních příspěvků	3 618 000	354 564
Tyto návrhy celkový čistý příjem/ rozdíl		5 551 800	1 335 144
Čistý příjem za 1 rok zavedení návrhů/rozdíl v čistém příjmu po zavedení změn		6 031 800	1 485 144

V následující *Tabulce 84* jsou zobrazeny celkové reálně vynaložené náklady na navrhované změny a je zde vyčísleno o kolik % se zvýší náklady na odměny oproti roku 2016. Dále zde lze nalézt čistý příjem zaměstnanců a vyčíslení o kolik % bude celkový příjem vyšší, než kdyby nebyly zavedeny doporučené návrhy a finanční odměny by se vyplátily zaměstnancům formou mzdy.

Tabulka 84: Srovnání nákladů zaměstnavatele, příjmů zaměstnanců²¹⁵

	Zaměstnavatel		Zaměstnanec
Náklady	6 140 127 Kč	Čistý příjem	6 031 800 Kč
Náklady na odměny vzrostou o	1,4 %	Čistý příjem je vyšší o %	33 %

Pro úplnost návrhu je v následující *Tabulce 85* předložen předběžný harmonogram

²¹⁴ Vlastní zpracování.

²¹⁵ Vlastní zpracování.

zavedení navrhovaných změn s ohledem na časovou náročnost odsouhlasení, detailního naplánování, přípravy a zavedení do praxe. Jak je uvedeno výše konečné rozhodnutí o implementaci navrhovaných změn, popřípadě jejich upravené formy je v kompetenci majitelů a vedení společnosti.

Tabulka 85: Předběžný časový harmonogram zavedení navrhovaných změn²¹⁶

Návrh	Popis činnosti	Časový harmonogram
Seznámení, odsouhlasení změn	<i>Jednání o možných změnách, rozhodnutí orgánů společnosti</i>	Konec května-začátek července
Detailní naplánování změn	<i>Dle rozhodnutí vedení se připraví detailní plány změn</i>	Červen-konec července
Pravidelné porady	<i> Ihned po odsouhlasení změn lze zavést porady a Open hours, jejich prostřednictvím lze komunikovat chystané změny zaměstnancům</i>	Červenec
Open hours		
Informační zpravodaj	<i>Po odsouhlasení změn, vhodné by bylo zavést spolu se zhodnocením uplynulého I. pololetí, včetně komunikace změn</i>	Červenec, případně srpen
Neformální setkání	<i>Letní grilování – méně náročné na plánování, bez nutnosti rezervovat prostory</i> <i>Vánoční večírek</i>	Konec srpna Prosinec
Příprava nového hodnocení	<i>Informační podklady – komunikace plánovaných změn; tisk formulářů a příprava osobní složky zaměstnance</i>	Září-prosinec
Školení hodnotitelů	<i>Proškolení vybraných hodnotitelů</i>	Říjen-listopad
Půjčování drobné mechanizace	<i>Po skončení hlavní stavební sezóny zavést možnost zvýhodněného půjčování drobné mechanizace zaměstnancům</i>	Listopad
Příprava Benefits Card	<i>Jednání s dodavatelem služby, komunikace změn, detailní plán propojení s hodnocením</i>	Září-listopad
Hodnocení zaměstnanců Benefits Card	<i>Zavedení nového systému hodnocení do praxe, vydávání karet</i>	Leden 2019
Příspěvky na penzijní spoření (připojištění)	<i>Příspěvky zaměstnavatele pro zaměstnance, kteří si přispívají na penzijní spoření (připojištění)</i>	Leden 2019
1. Zhodnocení doposud zavedených změn	<i>Hodnocení změn týkajících se komunikace (porady, Open hours, informační zpravodaj, neformální setkání), případná úprava nastavení</i>	Leden 2019
2. Zhodnocení zavedených změn	<i>Zaměření se na systém hodnocení a odměňování zaměstnanců, případná úprava nastavení</i>	Červenec 2019

²¹⁶ Vlastní zpracování.

Po celkové analýze motivačního systému společnosti a po důkladném zvážení časových a finančních nákladů přinesou navrhované změny společnosti mnoho pozitiv. Mohlo by dojít ke zvýšení spokojenosti pracovníků, navrhované změny povedou ke zlepšení výkonnosti a efektivnosti práce. Zavedením pravidelných porad s vedením organizace a dílčích porad na jednotlivých úsecích, vytvořením možnosti komunikace s přímým vedením prostřednictvím tzv. Open hours, obnovením neformálních setkání a opětovným vydáváním firemního zpravodaje dojde k lepší informovanosti o hospodaření a dalším směřování společnosti. Doplnění hodnotícího systému spočívající v zavedení hodnotících formulářů a strukturovaných hodnotících rozhovorů přispěje k vyzdvižení jednotlivců a ohodnocení individuálních výkonů. Využitím hodnotícího rozhovoru dojde ke snížení pocitu autoritativního přístupu vedení. Zvýšení spokojenosti zaměstnanců bude tedy dosaženo doplněním současného hodnotícího systému. Zvýšení úrovně motivace bude docíleno rozšířením nabídky zaměstnaneckých výhod, které si zaměstnanci sami vybrali v dotazníkovém šetření. Tato kombinace motivujících faktorů, povede ke zvýšení celkové spokojenosti, motivovanosti pracovníků stavební společnosti IMOS Brno, a.s. a povede k celkovému rozvoji společnosti.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo provedení analýzy současného motivačního systému. Na základě této analýzy poté navrhnout takové úpravy systému, které by mohly zvýšit spokojenost a motivovanost zaměstnanců stavební společnosti IMOS Brno, a.s. Jako podklad pro úpravu a doplnění současného systému hodnocení a systému odměňování lidských zdrojů posloužily výsledky dotazníkového šetření, podrobné analýzy společnosti a také rozbor současného motivačního systému společnosti. Tyto informace byly doplněny rozhovorem s vedoucí personálního oddělení.

Ve společnosti byly nalezeny nedostatky v oblasti komunikace. Návrhy doporučují zavedení pravidelných porad, konzultačních hodin s vedením společnosti tzv. Open hours a obnovení informačního zpravodaje. Rozšířením komunikačních kanálů dojde k výměně zpětné vazby mezi jednotlivými vedoucími i zaměstnanci, dojde k včasnému zachycení a identifikaci problémů a jejich včasné vyřešení. Dále je doporučeno opětovné zavedení neformálních setkání, jakožto příležitostí pro setkání pracovního kolektivu a upevnění osobních vztahů.

Jako nedostačující byl ve společnosti označen stav současného hodnotícího systému, který není optimálně a spravedlivě nastaven a funguje pouze na principu autoritativního hodnocení. Z tohoto důvodu byly doporučeny návrhy na jeho doplnění o formální složku – hodnotící formulář a hodnotící rozhovor. Tím dojde k obohacení současného systému o standardizované prvky hodnocení, které budou ve společnosti probíhat v pravidelném intervalu, a výstupem bude dokumentace, která se zařadí do osobní složky konkrétního zaměstnance archivované na personálním oddělení společnosti.

Vedle celkového zhodnocení současného motivačního systému byla také provedena analýza externího prostředí, byl proveden rozbor motivačního systému konkurenčních společností a provedeno mzdové šetření konkurence. Významným zjištěním bylo, že konkurenční společnosti působící ve stejném odvětví nabízejí viditelně větší množství zaměstnaneckých benefitů. Nabídka benefitů u konkurence je o něco pestřejší a tato skutečnost byla také potvrzena výsledky dotazníkového šetření, kterého se zúčastnila většina zaměstnanců společnosti IMOS Brno, a.s. Dalším návrhem je tedy doporučení vztahující se k rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů zejména o ty, které označili zaměstnanci společnosti v dotazníkovém šetření za atraktivní. Jedná se o příspěvek na penzijní spoření, pronájem drobné mechanizace zaměstnancům za zvýhodněné ceny a také odměny formou benefitní karty.

Doporučený systém příspěvků na Benefits Card je navržen tak, aby byl propojen se systémem hodnocení v rámci doplnění systému o osobní hodnotící formulář pomocí bodové stupnice.

Zmíněné návrhy na doplnění a úpravy motivačního systému nejsou přímo propojeny s vyšší produktivitou zaměstnanců, ale z teoretické části je patrné, že spokojený pracovník se může stát oddaným a následně angažovaným pracovníkem, který bude mít zájem na úspěchu a rozvoji společnosti, a bude se snažit o podání co nejlepšího pracovního výkonu, čímž může dojít k navýšení produktivity práce. Odvádění co nejlepšího pracovního výkonu bude také podporováno propojením hodnotícího systému s prvky odměňování. Navržené změny s sebou nesou vynaložení času a finančních prostředků, společnost však již v tuto chvíli pracuje na úpravě komunikace napříč společností a v nejbližší době by ráda aktualizovala i svůj motivační systém. Společnost má dle vedoucí personálního oddělení v současné době volné finanční prostředky, které by mohla použít na revizi motivačního systému. Tato diplomová práce může tedy společnosti posloužit jako podklad pro plán budoucích změn týkajících se aktualizace motivačního systému.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSRTRONG M., *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2890-2.

BEDNÁŘ V., *Jak omezit fluktuaci*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2018. ISBN 978-80-271-0648-6.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz v České republice v roce 2016. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-19-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pracovni-neschopnost-pro-nemoc-a-uraz-v-cske-republice-za-rok-2016>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2016. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-19-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32906842/320193-16q4a.pdf/f1ec618e-ba98-48f0-b235-d5a628ce112d?version=1.0>

ČMKOS. Nejčastější benefity v ČR. In: *Českomoravská konfederace odborných svazů* [online]. [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: <https://www.cmkos.cz/obsah/754/vysledky-pruzkumu-benefity/17805>

DVOŘÁKOVÁ Z. a kol., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

Edenred. Výhody karty Edenred Benefits. In: *Pravidla používání karty Edenred Benefits* [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <https://www.ticket-benefits-card.cz/>

E-přehledy. Průměrné mzdy dle profese. In: *Eprehledy* [online]. [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: http://www.eprehledy.cz/prumerne_mzdy_podle_profese.php

Fučík & Partneři. Zaměstnanecké benefity a daně. In: *Fucik* [online]. [cit. 2017-02-09]. Dostupné z: <http://www.fucik.cz/publikace/zamestnanecke-benefity-a-dane/>

HORVÁTHOVÁ P., J. BLÁHA a A. ČOPIKOVÁ., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

INFORMACE Z PERSONALISTIKY. Trh práce. In: *Personalista* [online]. [cit. 2018-19-02]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/trh-prace/pruzkum-za-posledniho-pul-roku-zmenilo-praci-18--lidi-a-dalsi-petina-si-novou-praci-aktualne-hleda.html>

Internetové stránky společnosti. Kontakt. In: *Imosbrno.eu* [online]. [cit. 2017-12-09]. Dostupné z: <http://www.imosbrno.eu/>

Internetové stránky společnosti IMOS Brno, a.s. Logo společnosti. In: *Imosbrno.eu* [online]. [cit. 2017-12-09]. Dostupné z: <http://www.imosbrno.eu/>

Internetové stránky společnosti IMOS Brno, a.s. Politika IMS. In: *Imosbrno.eu* [online]. [cit. 2017-12-09]. Dostupné z: <http://www.imosbrno.eu/>

Internetové stránky společnosti IMOS Brno, a.s. Skupina IMOS. In: *Imosbrno.eu* [online]. [cit. 2017-12-09]. Dostupné z: http://www.imosbrno.eu/IMOS_Brno?idm=7

Internetové stránky společnosti IMOS Brno, a.s. Služby. In: *Imosbrno.eu* [online]. [cit. 2017-12-09]. Dostupné z: http://www.imosbrno.eu/IMOS_Brno?idm=7

Internetové stránky společnosti IMOS Brno, a.s. Sponzoring. In: *Imosbrno.eu* [online]. [cit. 2017-12-09]. Dostupné z: <http://www.imosbrno.eu/>

Internetové stránky společnosti IMOS Brno, a.s. Reference. In: *Imosbrno.eu* [online]. [cit. 2017-12-09]. Dostupné z: http://www.imosbrno.eu/IMOS_Brno?idm=23

Internetové stránky společnosti HOCHTIEF. Kdo jsme. In: *Hochtief* [online]. [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: <https://www.hochtief.cz/>

Internetové stránky společnosti SKANSKA. Co děláme. In: *Skanska*. [online]. [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: <https://www.skanska.cz/>

Internetové stránky společnosti SKANSKA. Kdo jsme. In: *Skanska*. [online]. [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: <https://www.skanska.cz/>

MFCR. Ekonomické subjekty. In: *Administrativní registr ekonomických subjektů* [online]. [cit. 2017-12-09]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=25322257&jazyk=cz&xml=1

MPO. Analýza vývoje ekonomiky ČR rok 2016. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2017-06-11]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2017/7/Analyza_2016.pdf

MPO. Stavebnictví České republiky. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2017-19-10]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2017/3/Stavebnictvi-2016.pdf>

MPSV. Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti. In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2017-06-10]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2016p1/anal2016p1.pdf

MPSV. Statistiky obyvatelstvo, zaměstnanost, nezaměstnanost. In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2017-08-02]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh>

MÜLLER D., T. BUJNA, J. BLOUDEK a S. KUBÁTOVÁ, *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management TC, 2013. ISBN 978-80-7261-265-9.

NEWS and Media Holding, a.s. Jak hodnotit výkony lidí. In: *Entred.sk* [online]. [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: <https://www.etrend.sk/podnikanie/ako-hodnotit-vykony-ludi-.html>

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza*. Praha: Grada

Publishing, a.s., 2013. ISBN: 978-80-247-4456-8.

PILAŘOVÁ I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK J., *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.

Portál Pohoda. Daň z příjmu. In: *Daňové novinky roku 2018* [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/vybrane-danove-novinky-roku-2018/>

Príspevky. Príspevky v roce 2018. In: *Príspevek na penzijní připojištění* [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z <https://www.prispevky.cz/ostatni/penzijni-pripojisti>

SCHOLLEOVÁ H., *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-7717-7.

VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.

ÚSTAV ZDRAVOTNICKÝCH INFORMACÍ A STATISTIK ČR. Ukončené případy pracovní neschopnosti rok 2016. In: *Ústav zdravotnických informací a statistik ČR*. [online]. [cit. 2018-19-02]. Dostupné z: <https://www.uzis.cz/publikace/ukoncene-pripady-pracovni-neschopnosti-pro-nemoc-uraz-2016>

URBAN J., *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Model (proces) motivace.....	16
Obrázek 2: Model odměňování dle výkonu.....	23
Obrázek 3: Model odměňování dle schopností.....	24
Obrázek 4: Struktura celkové odměny.....	25
Obrázek 5: Logo společnosti	33
Obrázek 6: Základní organizační struktura skupiny IMOS Brno, a.s.	36
Obrázek 7: Přehled všech účastníků na akciových společnostech a majetkových podílů v %	37
Obrázek 8: Organizační struktura společnosti	61
Obrázek 9: Organizační struktura střediska Pozemní stavby.....	63
Obrázek 10: Organizační struktura střediska Vodohospodářské a dopravní stavby	64
Obrázek 11: Organizační struktura střediska Technický úsek	64
Obrázek 12: Organizační struktura Ekonomicko-správní úsek.....	65
Obrázek 13: Organizační struktura Divize silniční vývoj.....	66
Obrázek 14: Organizační struktura střediska Správy majetku, Technické obsluhy výroby a obchodního úseku.....	67
Obrázek 15: Organizační struktura Závod Ostrava.....	68
Obrázek 16: Rozdělení zaměstnanců dle výkonnosti – Gaussova křivka	117

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rámcový postup při tvorbě motivačního programu.....	19
Tabulka 2: Možnosti hmotné motivace pracovníků.....	27
Tabulka 3: Možnosti nehmotné motivace pracovníků	28
Tabulka 4: Vztah mezi spokojeností, motivací, oddaností, angažovaností.....	32
Tabulka 5: Základní údaje o společnosti.....	34
Tabulka 6: Klasifikace ekonomických činností	35
Tabulka 7: Významné stavby realizované v roce 2016.....	38
Tabulka 8: Významné stavby realizované v roce 2017.....	38
Tabulka 9: Výpočet indexu IN05 2012-2016.....	39
Tabulka 10: Hodnocení výsledků indexu IN05	40
Tabulka 11: Finanční hodnocení společnosti.....	41
Tabulka 12: Vývoj nákladů, výnosů a tržeb	44
Tabulka 13: Přehled struktury nákladů	45
Tabulka 14: Přehled struktury výnosů	46
Tabulka 15: Přehled osobních a mzdových nákladů.....	47
Tabulka 16: Ukazatele osobních a mzdových nákladů	48
Tabulka 17: Ukazatele produktivity práce	49
Tabulka 18: Průměrný počet zaměstnanců společnosti IMOS Brno, a.s.	51
Tabulka 19: Přehled zaměstnanců společnosti IMOS Brno, a.s.	52
Tabulka 20: Přehled zaměstnanců společnosti IMOS Brno, a.s. dle dosaženého vzdělání.....	53
Tabulka 21: Přehled zaměstnanců společnosti IMOS Brno, a.s. dle věku	53
Tabulka 22: Přehled zaměstnanců společnosti IMOS Brno, a.s. dle pohlaví.....	53
Tabulka 23: Přehled zaměstnanců společnosti IMOS Brno dle délky zaměstnání	53
Tabulka 24: Průměrné procento dočasné pracovní neschopnosti 2016	54

Tabulka 25: Počet kalendářních dnů dočasné pracovní neschopnosti pro nemoc a úraz v ČR za rok 2016	55
Tabulka 26: Dočasná pracovní neschopnost společnost IMOS Brno, a.s.	55
Tabulka 27: Fluktuace zaměstnanců společnosti IMOS Brno, a.s. za rok 2016	56
Tabulka 28: Statutární orgán společnosti IMOS Brno, a.s.	62
Tabulka 29: Kontrolní orgán společnosti IMOS Brno, a.s.	62
Tabulka 30: Vedení společnosti IMOS Brno, a.s.	62
Tabulka 31: Vývoj mzdových nákladů a mezd společnosti IMOS Brno, a.s.	70
Tabulka 32: Průměrné mzdové náklady společnosti IMOS Brno, a.s. v roce 2016.....	71
Tabulka 33: Podíl HPH stavebnictví na celé ekonomice v %	75
Tabulka 34: Obyvatelstvo, zaměstnanost, nezaměstnanost	77
Tabulka 35: Počet zaměstnaných osob v odvětví stavebnictví *	78
Tabulka 36: Nabídka pracovní síly a poptávka po pracovní síle klíčové pozice v oboru Stavebnictví, okres Brno.....	79
Tabulka 37: Statistiky výdělků ČR, Jihomoravský kraj.....	80
Tabulka 38: Statistiky výdělků – klíčové pozice obor Stavebnictví	81
Tabulka 39: Četnost poskytování zaměstnaneckých benefitů v ČR	82
Tabulka 40: Roční náklady na poskytování benefitů Praha, Morava.....	83
Tabulka 41: Osobní náklady společnosti SKANSKA, a.s.	85
Tabulka 42: Průměrné mzdové náklady společnosti SKANSKA, a.s.	86
Tabulka 43: Osobní náklady společnosti HOCHTIEF CZ, a.s.	88
Tabulka 44: Průměrné mzdové náklady společnosti HOCHTIEF CZ, a.s.	88
Tabulka 45: Četnost využití poskytovaných benefitů	93
Tabulka 46: SWOT analýza – silné stránky.....	99
Tabulka 47: SWOT analýza – slabé stránky	100
Tabulka 48: SWOT analýza – příležitosti.....	101
Tabulka 49: SWOT analýza – hrozby	101
Tabulka 50: Výsledky SWOT analýzy	102
Tabulka 51: Vyčíslení nákladů na společenské akce	105
Tabulka 52: Vyčíslení nákladů na zavedení zpravodaje	106
Tabulka 53: Kategorie pracovníků na základě dosažených bodů	109
Tabulka 54: Čtyřstupňová hodnotící škála.....	111
Tabulka 55: Měsíční hodnocení pomocí bodové stupnice – dělnické profese	111
Tabulka 56: Měsíční hodnocení pomocí bodové stupnice – THP.....	112
Tabulka 57: Roční hodnocení pomocí bodové stupnice – dělnické profese	113
Tabulka 58: Roční hodnocení pomocí bodové stupnice – THP	113
Tabulka 59: Přehled hodnocení pracovního výkonu.....	115
Tabulka 60: Výběr vhodné společnosti pro službu školení hodnotitelů	116
Tabulka 61: Zaměstnavatel – srovnání vyplácení formou mzdy a mimořádné odměny	118
Tabulka 62: Zaměstnanec – srovnání vyplácení formou mzdy a mimořádné odměny	119
Tabulka 63: Náklady na školení hodnotitelů	120
Tabulka 64: Celkové roční náklady za doplňující návrh ročního hodnocení	121
Tabulka 65: Penzijní pojištění – státní příspěvek, daňová úleva	123
Tabulka 66: Systém příspěvků na penzijní připojištění ze strany zaměstnavatele	123
Tabulka 67: Předpokládaný počet zájemců dle dotazníkového šetření.....	123
Tabulka 68: Náklady připadající na příspěvky zaměstnavatele	124
Tabulka 69: Zaměstnavatel – srovnání výplaty formou mzdy a formou penzijního připojištění.....	125
Tabulka 70: Zaměstnanec – srovnání výplaty formou mzdy a formou penzijního připojištění.....	125
Tabulka 71: Zaměstnanec – konkrétní úspora příjmu v případě využití penzijního připojištění	126
Tabulka 72: Výběr vhodné společnosti pro poskytování služby benefitní karty	127

Tabulka 73: Produkt Edenred Benefits Card	128
Tabulka 74: Model odměňování – prvky hodnocení, bodové rozpětí.....	129
Tabulka 75: Průměrné náklady příspěvku na Benefits Card	129
Tabulka 76: Edenred Benefits Card – ceník pořizovacích položek	130
Tabulka 77: Edenred Benefits Card – ceník dalších poplatků	130
Tabulka 78: Zaměstnavatel – srovnání /úspory mzdy a příspěvku na Benefits Card.....	131
Tabulka 79: Celkové náklady na návrh zavedení systému Benefits Card.....	131
Tabulka 80: Zaměstnanec – srovnání výplaty formou mzdy a formou příspěvku na Benefits Card ..	132
Tabulka 81: Příklady nabízeného sortimentu.....	134
Tabulka 82: Shrnutí nákladů z doporučených návrhů.....	138
Tabulka 83: Shrnutí čistých příjmů/vyšších příjmů z doporučovaných návrhů.....	139
Tabulka 84: Srovnání nákladů zaměstnavatele, příjmů zaměstnanců	139
Tabulka 85: Předběžný časový harmonogram zavedení navrhovaných změn	140

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ARES – Administrativní registr ekonomických činností

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CZ-NACE – Klasifikace ekonomických činností

ČSN EN ISO – Česká technická norma, zavádějící do soustavy českých norem evropskou normu identickou s mezinárodní normou ISO

ČSN ISO – Česká technická norma, zavádějící do soustavy českých norem mezinárodní normu ISO

ČSÚ – Český statistický úřad

DPH – Daň z přidané hodnoty

DS – Dopravní stavby

DSV – Divize silniční vývoj

EBIT – Zisk před zdaněním a úroky

EMAS – Systém ekologického řízení a auditu

HPH – Hrubá přidaná hodnota

HSV – Hlavní stavební výroba

IPOS – Komplexní informační a řídicí systém

IS/IT – Informační systém/informační technologie

MBO – Management by Objectives, řízení podle cílů

MP – Mechanizačních prostředků

MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí
MTZ – Materiálně-technické zabezpečení
NBÚ – Národního bezpečnostního úřadu
PN – Pracovní neschopnost
PO – Požární ochrana
PS – Pozemní stavby
PSV – Pomocná stavební výroba
QMS – Quality Management System
ROA – Rentabilita aktiv
ROE – Rentabilita vlastního kapitálu
ROS – Rentabilita tržeb
SP – Sociální pojištění
THP – Technickohospodářský pracovník
TOV – Technická obsluha výroby
VH – Výsledek hospodaření
VHS – Vodohospodářské stavby
ZP – Zdravotní pojištění

SEZNAM PŘÍLOH

- [1] Hodnoticí formulář – dělnické profese
- [2] Hodnoticí formulář – THP
- [3] Žádanka TOV
- [4] Doklad o půjčení
- [5] Doklad o vrácení
- [6] Dotazník
- [7] Použité finanční vztahy

Příloha [1] Hodnoticí formulář – dělnické profese

HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ

Jméno a příjmení: Hodnocené období:
Pracovní funkce: Hodnotitel:
Středisko:

A. Sebehodnocení

1. *Jak jste spokojen/a se svým vlastním pracovním výkonem a chováním?*
.....
2. *Vyjmenujte vlastní silné a slabé stránky, definujte největší úspěch a nezdar:*
.....
3. *Jakou máte představu o svém kariérním, hierarchickém, odborném růstu?*
.....
4. *Co potřebuji k tomu, abych dosáhl svých profesních cílů (vzdělání, podmínky):*
.....

B. Vyjádření hodnotitele k sebehodnocení včetně nezávislé hodnocení hodnotitele

1. Sebehodnocení se shoduje s mým nezávislým hodnocením
☐ Zcela
☐ Mírné odlišnosti
☐ Zaměstnanec se nadhodnocuje
☐ Zaměstnanec se podhodnocuje
2. Pozitivní hodnocení – ohodnocení toho, s čím je nadřízený spokojený:
.....
3. Rezervy – identifikovat to, na co pracovník má schopnosti, ale z nejrůznějších důvodů nerealizuje:
.....

4. Návrh řešení, opatření, stanovení cílů a úkolů:

.....

C. Hodnocení pomocí bodové stupnice

Kritérium			Bodové rozpětí	Získaný počet bodů
Přenesení bodů získaných z měsíčního hodnocení				
Naplnění požadovaných cílů			0 - 480	
Kvalita odvedeného výkonu (splněného cíle)			0 - 240	
Čas splnění požadovaných cílů			0 - 240	
Počet odpracovaných let			0 - 120	
Automatický počet bodů			0 - 120	
Celkový počet bodů z průběžného hodnocení			0 -1200	
Doplňující roční hodnocení				
Kritérium	Bodová stupnice		Bodové rozpětí	Získaný počet bodů
Počet stížností, reklamací	4 - Nevyhovující 3 - Přijatelný 2 - Optimální 1 - Vyhovující	0 b. 150 b. 200 b. 300 b.	0 - 300	
Dodržování BOZP	4 - Nevyhovující 3 - Přijatelný 2 - Optimální 1 - Vyhovující	0 b. 150 b. 200 b. 300 b.	0 - 300	
Dochvilnost a docházka zaměstnance	4 - Nevyhovující 3 - Přijatelný 2 - Optimální 1 - Vyhovující	0 b. 150 b. 200 b. 300 b.	0 - 300	
Celkový počet bodů z ročního hodnocení			0 - 900	
Celkový počet bodů			0 - 2100	

D. Závěrečné hodnocení – zařazení do kategorie

- ☐ Vynikající – **velmi schopný pracovník**
- ☐ Plní očekávání – **schopný pracovník**
- ☐ Je nutné zlepšení – **málo schopný pracovník**
- ☐ Neuspokojivý – **nedostatečně schopný pracovník**

E. Nastavení pracovních cílů a plán rozvoje

1. Úkoly a cíle na následující období

.....

2. Individuální rozvojový plán (rozsah, termín)

.....

Zaměstnanec byl seznámen s hodnocením dne:

.....
Podpis zaměstnance

.....
Podpis hodnotitele

Příloha [2] Hodnotící formulář – THP
HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ

Jméno a příjmení: Hodnocené období:
Pracovní funkce: Hodnotitel:
Středisko:

A. Sebehodnocení

1. *Jak jste spokojen/a se svým vlastním pracovním výkonem a chováním?*
.....
2. *Vyjmenujte vlastní silné a slabé stránky, definujte největší úspěch a nezdar:*
.....
3. *Jakou máte představu o svém kariérním, hierarchickém, odborném růstu?*
.....
4. *Co potřebuji k tomu, abych dosáhl svých profesních cílů (vzdělání, podmínky):*
.....

B. Vyjádření hodnotitele k sebehodnocení včetně nezávislého hodnocení hodnotitele

1. Sebehodnocení se shoduje s mým nezávislým hodnocením
☐ Zcela
☐ Mírné odlišnosti
☐ Zaměstnanec se nadhodnocuje
☐ Zaměstnanec se podhodnocuje
2. Pozitivní hodnocení – ohodnocení toho, s čím je nadřízený spokojený:
.....
3. Rezervy – identifikovat to, na co pracovník má schopnosti, ale z nejrůznějších důvodů nerealizuje:
.....

4. Návrh řešení, opatření, stanovení cílů a úkolů:

.....

C. Hodnocení pomocí bodové stupnice

Kritérium			Bodové rozpětí	Získaný počet bodů
Přenesení bodů získaných z měsíčního hodnocení				
Naplnění požadovaných cílů			0 - 480	
Kvalita odvedeného výkonu (splněného cíle)			0 - 240	
Čas splnění požadovaných cílů			0 - 240	
Počet odpracovaných let			0 - 120	
Automatický počet bodů			0 - 120	
Celkový počet bodů z průběžného hodnocení			0 -1200	
Doplňující roční hodnocení				
Kritérium	Bodová stupnice		Bodové rozpětí	Získaný počet bodů
Dodržování položek rozpočtu	4 - Nevyhovující 3 - Přijatelný 2 - Optimální 1 - Vyhovující	0 b. 150 b. 200 b. 300 b.	0 - 300	
Dodržování systému bezpečnosti informací	4 - Nevyhovující 3 - Přijatelný 2 - Optimální 1 - Vyhovující	0 b. 150 b. 200 b. 300 b.	0 - 300	
Dochvilnost a docházka zaměstnance	4 - Nevyhovující 3 - Přijatelný 2 - Optimální 1 - Vyhovující	0 b. 150 b. 200 b. 300 b.	0 - 300	
Celkový počet bodů z ročního hodnocení			0 - 900	
Celkový počet bodů			0 - 2100	

D. Závěrečné hodnocení – zařazení do kategorie

- ☐ Vynikající – **velmi schopný pracovník**
- ☐ Plní očekávání – **schopný pracovník**
- ☐ Je nutné zlepšení – **málo schopný pracovník**
- ☐ Neuspokojivý – **nedostatečně schopný pracovník**

E. Nastavení pracovních cílů a plán rozvoje

1. Úkoly a cíle na následující období

.....

2. Individuální rozvojový plán (rozsah, termín)

.....

Zaměstnanec byl seznámen s hodnocením dne:

.....
Podpis zaměstnance

.....
Podpis hodnotitele

Příloha [3] Žádanka TOV

	IMOS Brno, a.s.	Strana: 1 z 1
	Žádanka č.	Evidenční číslo:

Jméno a příjmení:

Přesná adresa:

Pracoviště:

Žádám o povolení (zapůjčení malé mechanizace, prodeje, služby, opravy apod.)

Fakturu uhradím v hotovosti na pokladně organizace IMOS Brno, a.s.

V dne
podpis žadatele

Schválil:

Vedoucí střediska: V Brně dne:

Ředitel útvaru: V Brně dne:

Příloha [4] Doklad o půjčení

Doklad o půjčení:		Vystaveno dne:	
Partner:		Před.dat.vrac.:	
IČO:		Datum půjčení:	
DIČ:		Typ sazby:	Denní
		Org.jed.:	
Zaměst.		Zakázka:	
Umístění:			
Popis	VZOR		

P.č.	K	Kód položky	Název položky	Požizovací cena	Množství MJ	Sazba	Celková částka
1		vzor	Stroj - VZOR		1 KS	1,00	1,00

Počet položek 1

Celkem za časovou jednotku:	1,00
Časových jednotek:	
Předběžná celková cena:	

Osoba, přebírající zařízení je povinna toto předat kompletní příslušnému odpovědnému vedoucímu. Odp. vedoucí prokazatelně seznámí obsluhu s návodem k obsluze, který je přiložen v založce u karty stroje v programu IposEko. Obsluha stroje zaznamenává ve spolupráci s odp. vedoucím do strojního deníku v programu IposEko závady stroje nebo provozní odchylky zjištěné v průběhu předchozího provozu nebo používání stroje. Vyplňuje se datum, počet mth. po skončení práce (stav tach.), závady, opravy, prov. odchylky v průběhu provozu (popis). Odpovědný vedoucí zajistí aby s případnými závadami byla řádně seznámena i střídající obsluha. Při nesplnění výše uvedených podmínek nesmí být toto zařízení provozováno.

Podpis přebírajícího

Podpis odpovědné osoby

Vystavil:

Příloha [5] Doklad o vrácení

Doklad o vrácení: 42710

Vystaveno dne:

Partner:

Č.dokl.půjčení.:

IČO:

Datum vrácení:

DIČ:

Typ sazby: Denní

Org.jed.:

Zaměst.

Umístění:

Zakázka:

Popis **VZOR**

P.č.	K	Kód položky	Název položky	Porizovací cena	K prodeji	Množství	MJ	Sazba	Celková částka
1		vzor	Stroj - VZOR			0 1	KS	1,00	1,00
Počet položek:		1							
						Celkem cena prodeje:			0,00
						Celkem poplatek:			0,00
						Celkem za časovou jednotku:			1,00
						Časových jednotek:			1,00
						Celková částka dokladu:			1,00

Převzal

Vydal

Vystavil:

Příloha [6] Dotazník

Dotazníkové šetření – MOTIVAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI IMOS Brno, a.s.

1. Odpovězte na následující tvrzení – spokojenost se zaměstnáním:

	Spokojená	Spíše spokojená	Ani spokojená, ani nespokojená	Spíše nespokojená	Nespokojená
a) pracovní prostředí – zázemí					
b) náplň práce					
c) množství práce, zátěž					
d) délka pracovní doby					
e) rozvržení pracovní doby – odchod, příchod, přestávky					
f) mzdové ohodnocení za odvedenou práci					
g) možnost profesního růstu ve společnosti					
h) zaměstnanecké výhody					
i) možnost dalšího vzdělávání, kvalifikace					
j) vztahy na pracovišti s kolegy					
k) vztahy s nadřízenými					
l) informovanost o hospodaření, vizích, strategiích a cílech společnosti					

2. Odpovězte na následující tvrzení – systém odměňování:

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani nesouhlasím, ani souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
a) práce nad rámec pozice je patřičně oceněna					
b) když odvedu kvalitní práci, dostane se mi uznání (slovní, finanční odměna)					
c) odvedená práce – můj výkon má vliv na moji odměna					
d) jsem dostatečně informován, co tvoří moji mzdu					
e) v rámci společnosti se stejným oborem podnikání jsem spokojen s výší mzdy					
f) systém hodnocení pracovníků je dobře nastaven a je spravedlivý					
g) ve společnosti jsou dobré příležitosti pro rozvoj vzdělávání a kvalifikace					
h) společnost poskytuje příležitosti pro rozvoj spíše pro výkonné a vedoucí zaměstnance					
i) vedení mi dává zpětnou vazbu, která mi napomáhá k mému rozvoji					

3. Odpovězte na následující tvrzení – atmosféra na pracovišti:

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani nesouhlasím, ani souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
a) vedení společnosti udržuje dobré vztahy s podřízenými					
b) vedení plní sliby, které dává svým podřízeným					
c) mezi kolegy na stejném hierarchickém stupni panuje přátelská a důvěrná atmosféra					

4. Odpovězte na následující tvrzení – náplň práce:

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani nesouhlasím, ani souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
a) mám dostatečnou pravomoc na rozhodování, abych odvedl svoji práci dobře					
b) podnikové procesy mi umožňují být maximálně produktivní					
c) mé úkony jsou jasně stanoveny, tak i moje pravomoc a odpovědnost					
d) na pracovišti je dostatek pracovníků na vykonání požadované práce					
e) k výkonu práce mám k dispozici požadované vybavení a nástroje					
f) na zadanou práci mám dostatek času, abych ji odvedl kvalitně					
g) stres spojený s náplní práce je přiměřený					

5. Odpovězte na následující tvrzení – motivace zaměstnanců, zaměstnanecké výhody:

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani nesouhlasím, ani souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
a) společnost mě dostatečně motivuje, tak abych odváděl co nejlepší práci					
b) jsem spokojen se svojí mzdou					
c) benefity na které mám nárok, využívám a jsou přijatelné mému výkonu					
d) jsem spokojený se zaměstnáním v této společnosti					
e) v poslední době uvažuji, jestli bych neměl přejít pracovat ke konkurenci, tedy odejít ke konkurenci					

	Zdravotní prohlídka	Příspěvek na stravování	Dovolená nad rámec ZP	Služební automobil	Služební telefon	Zaměstnanecký program – T-mobile	Příspěvek na vzdělávání
Jaké benefity využívám nejvíce? Přiřaďte čísla od 0-5: 5 – využívám denně 4 – využívám měsíčně 3 – využívám jednou za rok 2 – využil/a jsem 1x 1 – nevyžívám 0 – na benefit nemám nárok							

6. Jaké benefity bych ve společnosti přivítal/a? (zvolte 1-3 odpovědi)

- a) příspěvek na penzijní připojištění/spoření
- b) náhrada mzdy při překážkách v práci
- c) příspěvek na zajištění dopravy do zaměstnání
- d) příspěvek při významných událostech či pracovních výkonech
- e) příspěvek na dovolenou
- f) půjčky na bydlení, rekonstrukci, sociální půjčky
- g) možnost zapůjčení stavebních strojů za zvýhodněné ceny
- h) příspěvky na volnočasové aktivity prostřednictvím bodové karty, možnost převést na poukázky, které bude možné využít u sjednaných partnerů (sport, kulturní akce, fitness a wellness centra, lékárna, oční optika, rehabilitační centrum, cestovní agentury a další)
- i) další.....

7. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- a) THP pracovník (vedoucí středisek, hlavní stavbyvedoucí, stavbyvedoucí, mistr, přípravář, stavební technik, účetní, sekretářka, správce sítě, ostatní)
- b) Dělnické profese (zedník, stavební dělník, elektrikář, řidič, montér sádrokartonů, zámečnick, topenář, svářeč, instalatér, malíř, natěrač, automechanik, strojník, skladový dělník, ostatní)

8. Jak dlouho a jakým dopravním prostředkem dojíždím do zaměstnání?

.....

9. Pohlaví

- a) Žena
- b) Muž

10. Věk

- a) 18-29 let
- b) 30-39 let
- c) 49-59 let
- d) více než 60 let

11. Kolik let pracujete u této společnosti?

.....

12. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Vyučen, střední bez maturity
- c) Maturita
- d) Vysokoškolské

Příloha [7] Použité finanční vztahy

1. Pohotová likvidita
2. Okamžitá likvidita
3. Celková zadluženost
4. Doba obratu pohledávek
5. Doba obratu závazků
6. Rentabilita celkového kapitálu (Return On Assets) – ROA
7. Rentabilita vlastního kapitálu (Return On Equity) – ROE
8. Rentabilita tržeb – ROS
9. Index IN
10. Produktivita práce z přidané hodnoty v Kč
11. Osobní náklady k přidané hodnotě
12. Mzdová produktivita
13. Míra fluktuace
14. Průměrné procento dnů strávených v dočasné pracovní neschopnosti

1. Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)

Vyšší hodnota ukazatele bude příznivější pro věřitele, nebude však příznivá z hlediska akcionářů a vedení podniku.

$$\begin{aligned} \text{Pohotová likvidita} &= \frac{(\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{Krátkodobý finanční majetek})}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} = \\ &= \frac{OA - zásoby}{\text{Krátkodobá pasiva}} \end{aligned}$$

Ukazatel by měl nabývat hodnot v rozmezí 1-1,5.

2. Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně)

Do likvidity I. stupně vstupují jen ty nejlikvidnější položky z rozvahy. V čitateli je finanční majetek a ve jmenovateli dluhy s okamžitou splatností včetně běžných bankovních úvěrů a krátkodobých finančních výpomocí. Vysoké hodnoty ukazatele svědčí o neefektivním využití finančních prostředků.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Ukazatel by měl nabývat hodnot v rozmezí 0,2-0,5.

3. Celková zadluženost

Celková zadluženost je základním ukazatelem zadluženosti. Jde o poměr celkových závazků k celkovým aktivům. Obecně platí, že čím vyšší je hodnota, tím vyšší je riziko věřitelů.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}}$$

Ukazatel by se měl pohybovat v rozmezí 30-60 %. U posuzování zadluženosti je však nutné respektovat příslušnost k odvětví a samozřejmě také schopnost splácet úroky z dluhů plynoucí.

4. Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel vypovídá o tom, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek, resp. za jak dlouho jsou pohledávky v průměru splaceny.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Průměrný stav pohledávek}}{\text{Tržby} * 360} \quad [\text{ve dnech}]$$

Doporučovanou hodnotou je běžná doba splatnosti faktur.

5. Doba obratu závazků

Ukazatel vypovídá o tom, jak rychle jsou spláceny závazky firmy.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby} * 360} \quad [\text{ve dnech}]$$

Doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nebyla narušena finanční rovnováha firmy

6. Rentabilita celkového kapitálu (Return On Assets) – ROA

Ukazatel vyjadřuje celkovou efektivnost firmy, její výdělečnou schopnost nebo také produkční sílu čili výkonnost podniku. Použitím EBIT v čitateli je možné měřit výkonnost podniku bez vlivu zadlužení a daňového zatížení.

$$ROA = \frac{EBIT \text{ (Zisk před zdaněním a úroky)}}{Celková aktiva}$$

7. Rentabilita vlastního kapitálu (Return On Equity) – ROE

Ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku.

$$ROE = \frac{EAT \text{ (Čistý zisk)}}{Vlastní kapitál}$$

8. Rentabilita tržeb – ROS

Je ukazatel, který označuje kolik korun čistého zisku, připadá na jednu korunu tržeb. Ukazatel pracuje se dvěma variantami konstrukce ukazatele, v čitateli uvádíme buď EBIT nebo EAT. Varianta s EBITem v čitateli je vhodná pro porovnání podniků s proměnlivými podmínkami. Při využití zisku po zdanění v čitateli mluvíme o tzv. ziskové marži (Profit Margin).

$$ROS = \frac{EBIT}{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb + Tržby z prodeje zboží}$$

9. Index IN

Výpočet Indexu IN:

$$IN05 = 0,13 * K1 + 0,04 * K2 + 3,97 * K3 + 0,21 * K4 + 0,09 * K5$$

Kde platí, že:

$$K1 = \frac{Pasiva}{Cizí zdroje}$$

$$K2 = \frac{EBIT}{Nákladové úroky}$$

$$K3 = \frac{EBIT}{Aktiva}$$

$$K4 = \frac{Výnosy}{Aktiva}$$

$$K5 = \frac{Oběžná aktiva}{Krátkodobé závazky + Krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci}$$

10. Produktivita práce z přidané hodnoty v Kč

Zachycuje výkonnost společnosti ve vztahu k nákladům na mzdy zaměstnanců.

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Počet zaměstnanců}}$$

Přidaná hodnota je dána jako součet obchodní marže a výkonů minus výkonová spotřeba. Jde o hodnotu přidanou k nakupovaným vstupům, ať již ujde o obchodní či výrobní činnost.

$$\text{Přidaná hodnota} = \text{Obchodní marže} + \text{Výkony} - \text{Výkonová spotřeba}$$

Výkony = Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (výkony) +/- změna stavu zásob vlastní činnosti + aktivace

11. Osobní náklady k přidané hodnotě

Vyjadřují, jaká část hodnoty, která je generována firmou, připadá na náklady na platy zaměstnanců, pojištění atd. Ukazatel poukazuje na strukturu přidané hodnoty. Je výhodné porovnat jej s výsledky konkurenčních společností.

$$\text{Osobní náklady k přidané hodnotě} = \frac{\text{Osobní náklady}}{\text{Přidaná hodnota}}$$

12. Mzdová produktivita

Ukazatel udává, jaká část tržeb připadá na 1 Kč mzdových nákladů, tj. vyplacených mezd a od nich odvozených dalších nákladů.

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Osobní náklady}}$$

13. Míra fluktuace

K měření fluktuace se používá především ukazatel míry fluktuace.

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{Celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců v daném období}} * 100$$

I přesto, že je doporučovaná míra fluktuace 5-10 %, existuje mnoho případů firem, které mají míru fluktuace vyšší, než je doporučená, ale samy to za problém nepovažují. A naopak jsou podniky, kde je míra fluktuace v přiměřených mezích, avšak podnik v tom vidí problém.

14. Průměrné procento dnů strávených v dočasné pracovní neschopnosti

Ukazatel udává, kolik ze 100 pojištěnců je průměrně každý den v pracovní neschopnosti pro nemoc či úraz. Zohledňuje, jak celkový počet případů pracovní neschopnosti (jak často lidé do pracovní neschopnosti nastupují), tak i průměrné trvání jednoho případu pracovní neschopnosti (jak dlouho v pracovní neschopnosti zůstávají). Vyjadřuje podíl kalendářních dnů pracovní neschopnosti na celkovém kalendářním fondu pojištěnců ve sledovaném období (roce) vyjádřený v procentech. Jak velký podíl tvoří dny pracovní neschopnosti na celkovém počtu dnů, které by byly odpracovány, pokud by všichni pojištěnci práce schopni.

$$\begin{aligned} & \textit{Průměrné procento pracovní neschopnosti} = \\ & = \frac{\textit{Počet dnů pracovní neschopnosti (kalendářní dny)} * 100}{\textit{Průměrný počet osob nemocensky pojištěných} * \textit{Počet kalendářních dnů ve sledovaném období}} \end{aligned}$$