



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

OPTIMALIZACE SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

OPTIMIZATION OF THE EMPLOYEE'S REMUNERATION SYSTEM IN THE SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Lucie Kroupová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Lucie Kroupová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.
Akademický rok:	2020/21

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:

Optimalizace systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použitých zdrojů

Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav systému odměňování zaměstnanců ve společnosti a vliv vnitřních a vnějších faktorů na daný systém. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému odměňování zaměstnanců.

Základní literární prameny:

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

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

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

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na optimalizaci systému odměňování s využitím konceptu celkové odměny ve vybrané společnosti. V teoretické části jsou za využití faktografické rešerše vymezeny základní pojmy a teoretická východiska potřebné pro lepší pochopení dané problematiky. Druhá část práce zahrnuje analýzu současného systému odměňování vybrané společnosti a na něj působících vnitřních a vnějších vlivů prostředí. V poslední části práce jsou představeny návrhy vedoucí k optimalizaci systému odměňování včetně kvantifikace a zhodnocení nákladů a přínosů daných změn.

Klíčová slova

system odměňování, odměňování, celková odměna, lidský kapitál, spokojenost, motivace, optimalizace

Abstract

The diploma thesis focuses on optimizing the employee's remuneration system using the concept of total remuneration in a selected company. In the theoretical part, factual research is used to describe the theory's basic concepts and theoretical starting points needed for a better understanding of the issue. The second part of the work includes an analysis of the current system of remuneration of the selected company and the internal and external influences of the environment. The last part presents proposals leading to the optimization of the remuneration system including quantification and evaluation of the costs and benefits of the changes.

Key words

remuneration system, remuneration, total remuneration, human capital, satisfaction, motivation, optimization

Bibliografická citace

KROUPOVÁ, Lucie. Optimalizace systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/134713>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 16.května 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Především bych ráda poděkovala Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, za cenné rady, užitečné připomínky a trpělivost, kterou mi při psaní práce poskytla. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Senergos, a.s., především předsedovi představenstva panu Martinovi Sítařovi, za poskytnutí informací pro vypracování práce. V neposlední řadě děkuji své rodině a nejbližším za nesmírnou podporu a motivaci.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	17
1.1 Řízení lidských zdrojů	17
1.2 Lidé	17
1.2.1 Lidský kapitál.....	18
1.2.2 Spokojenost zaměstnanců	18
1.2.3 Motivace a pracovní výkon zaměstnanců	19
1.2.4 Angažovanost zaměstnanců	22
1.2.5 Fluktuace zaměstnanců	23
1.3 Odměňování zaměstnanců	24
1.3.1 Systém odměňování	25
1.3.2 Strategie odměňování.....	27
1.3.3 Optimalizace systému odměňování.....	28
1.3.4 Vliv prostředí.....	28
1.4 Celková odměna	30
1.4.1 Peněžní odměny	32
1.4.2 Zaměstnanecké výhody	32
1.4.3 Vzdělání a rozvoj	33
1.4.4 Pracovní prostředí	34
1.4.5 Tvorba koncepce celkové odměny.....	34
1.4.6 Význam celkové odměny.....	35
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	36
2.1 Představení společnosti.....	36
2.2 Analýza současného systému odměňování společnosti.....	38
2.2.1 Peněžní odměny	38
2.2.2 Zaměstnanecké benefity.....	40

2.2.3	Vzdělání a rozvoj	43
2.2.4	Pracovní prostředí	45
2.2.5	Vyčíslení nákladů.....	47
2.2.6	Shrnutí analýzy současného systému odměňování	49
2.3	Analýza vlivů vnitřního prostředí	51
2.3.1	Ekonomická situace zaměstnavatele	51
2.3.2	Podnikání organizace	58
2.3.3	Podniková strategie	66
2.3.4	Lidé.....	68
2.3.5	Technologie a technika.....	74
2.3.6	Shrnutí analýzy vnitřního prostředí.....	75
2.4	Spokojenost zaměstnanců se současným systémem odměňování	76
2.4.1	Metodologie výzkumu.....	79
2.4.2	Výzkumná strategie.....	80
2.4.3	Analýza dat a výsledky šetření.....	81
2.4.4	Shrnutí výzkumu	90
2.5	Analýza vlivů vnějšího prostředí	93
2.5.1	Trendy v populačním vývoji	93
2.5.2	Trendy v zaměstnávání lidí	95
2.5.3	Analýza tržních mzdových sazeb.....	100
2.5.4	Politika a legislativa	107
2.5.5	Globalizace.....	111
2.5.6	Shrnutí analýzy vlivů vnějšího prostředí.....	111
2.6	Shrnutí analytické části práce	113
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	121
3.1	Návrhy optimalizace	121
3.1.1	Peněžní odměna.....	122
3.1.2	Zaměstnanecké benefity.....	125

3.1.3	Vzdělávání.....	128
3.1.4	Komunikace	131
3.2	Harmonogram optimalizace systému odměňování.....	134
3.3	Zhodnocení nákladů navrhovaných změn	135
3.3.1	Peněžní odměna.....	135
3.3.2	Zaměstnanecké benefity	136
3.3.3	Online vzdělávání.....	139
3.3.4	Komunikace	140
3.3.5	Celkové náklady optimalizace	141
	ZÁVĚR	142
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	144
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	154
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	155
	SEZNAM TABULEK	156
	SEZNAM GRAFŮ	159
	POUŽITÉ VZORCE.....	160
	SEZNAM PŘÍLOH.....	163

ÚVOD

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Pro zaměstnavatele se jedná o zásadní téma, jelikož základem každé společnosti jsou stálí, loajální, a hlavně spokojení zaměstnanci. Je třeba daný systém optimalizovat směrem k měnícím se potřebám společnosti, ale i zaměstnanců. Správně nastaveným systémem odměňování je možné udržet kvalifikované zaměstnance a zároveň přispět k jejich spokojenosti i loajálnosti. Navíc v dnešní době, kdy populace stárne a tím se snižuje počet ekonomicky aktivních obyvatel, vytváří systém odměňování pro zaměstnavatele konkurenční výhodu. Snahou všech zaměstnavatelů je udržet si tyto kvalifikované zaměstnance, kteří nabízejí svoji pracovní sílu na trhu práce. Výběr pracovní pozice je ovlivňován mnoha faktory a již dávno neplatí, že největší motivací jsou peněžní prostředky. Proto bylo v práci přistoupeno k využití konceptu celkové odměny. Pro udržení konkurenční výhody společnosti, musí zaměstnavatelé pravidelně sledovat nové trendy v zaměstnávání, zjišťovat spokojenost stávajících zaměstnanců s odměňováním a zároveň se musí zohlednit i možnosti a ekonomická situace společnosti.

V této práci jsou dosavadní teoretické znalosti aplikovány na systém odměňování ve společnosti Senergos a.s., která působí již více než 15 let na trhu pozemního a inženýrského stavitelství včetně výstavby rozveden a vedení pro energetiku a průmysl. Práce se bude opírat o analýzy interních a externích vlivů prostředí na odměňování ve vybrané společnosti. Vedení společnosti je s nastavením současného systému odměňování spokojeno a domnívá se, že i její zaměstnanci jsou spokojeni. Nikdy však neprováděla průzkum spokojenosti zaměstnanců s odměňováním, a tudíž by chtěla ověřit svůj názor o spokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování, protože nynější situace spojená s pandemií nemoci covid-19 vyvíjí značný tlak na změny v odměňování zaměstnanců. Pro ověření bude tedy nedílnou součástí zpracování práce dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti na téma celkové spokojenosti se současným odměňováním. V závěru práce budou vyvozeny návrhy pro případnou optimalizaci systému odměňování sledované obchodní společnosti.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout kroky a opatření k optimalizaci systému odměňování pro konkrétní společnost s využitím konceptu celkové odměny. Optimalizace systému odměňování by měla vést k vyšší spokojenosti a pracovní motivaci zaměstnanců a také ke zvýšení jejich stability, angažovanosti a loajality vůči společnosti. Pro zaměstnavatele budou návrhy optimalizace nákladově přijatelné a mohly by přispět k jeho udržení konkurenceschopnosti na trhu práce. Tedy souhrnně by měla optimalizace systému odměňování zajistit především udržení stávajících zaměstnanců, ale zároveň přilákání nových. Součástí návrhu je i kvantifikace a zhodnocení nákladů daných návrhů optimalizace.

Díličními cíli jsou:

- provedení faktografické rešerše, pomocí které jsou vymezeny základní pojmy a teoretická východiska, které souvisí se zkoumanou problematikou a jsou potřebné pro lepší pochopení dané problematiky,
- analýza současného stavu systému odměňování ve vybrané společnosti s využitím dotazníkového šetření k vyhodnocení analýzy spokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování,
- ověření názoru vedení společnosti o vlastní spokojenosti a spokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování,
- analýza vnitřních a vnějších vlivů prostředí, které působí na systém odměňování ve vybrané společnosti s využitím různých druhů analýz včetně analýzy ekonomické situace.

Následně jsou popsány metody, které byly využity při zpracování této diplomové práce. Mezi první metodu se řadí faktografická rešerše, na jejímž základě byla vytvořena teoretická část. Ve druhé části práce při popisu současné situace uvnitř společnosti i v jejím okolí působící hlavně na systém odměňování je využita metoda analýzy. Spolu s ní je použita metoda dotazníkového šetření pro získání přesných informací a názorů od zaměstnanců na spokojenost a podobu současného systému odměňování ve vybrané společnosti. Pro zhodnocení vnitřních vlivů ekonomické situace analyzované společnosti

jsou v práci využity tyto metody finanční analýzy – bonitní index IN05, vybrané poměrové ukazatele a provozní poměrové ukazatele. Dále je využita regresní analýza k predikci ekonomických údajů. K porovnání konkurenceschopnosti společnosti v peněžitém i nepeněžitém odměňování je využita metoda analýzy tržních sazeb. V závěrečné části jsou za pomoci metod syntézy a dedukce zhodnoceny výsledky předchozích metod k navržení optimalizace systému odměňování.

Použité metody při zpracování diplomové práce:

Rešerše

Výsledek procesu vyhledávání informací ve formě dokumentografických a faktografických záznamů dle tématu práce. Slouží jako podklad pro výběr klíčových pramenů k pochopení dané problematiky. Dokumentografická rešerše zahrnuje bibliografické záznamy dokumentů (citace odborné literatury). Naopak faktografická rešerše obsahuje soupis konkrétních dat, které byly vyhledány především u Českého statistického úřadu, z účetních výkazů společnosti zveřejněných na Veřejném rejstříku a v neposlední řadě z dokumentů poskytnutých od vedení společnosti (Válková, 2016).

Analýza

Obecně vědní metoda umožňující rozklad určitého celku na nižší prvky, vztahy, procesy, které je možné dále podrobit přesnému druhu analýzy. Právě díky rozčlenění na jednotlivé prvky lze lépe proniknout k podstatě zkoumaného problému (Ochrana, 2019).

Metody finanční analýzy

Práce se nezabývá primárně finanční analýzou, ale jsou využity některé z jejich metod pro zhodnocení finanční situace společnosti zejména v oblasti odměňování. Finanční analýza představuje systematický rozbor dat získaných především z účetních výkazů vybrané společnosti se smyslem připravení podkladů pro kvalitní rozhodování o budoucím vývoji. Rozbor v sobě obsahuje hodnocení minulosti, současnosti a predikci finančních podmínek společnosti do budoucna (Bartoš, 2018).

IN05

První metodou finanční analýzy využitou v práci je analýza soustav ukazatelů, které mají širší vypovídající schopnost a umožňují analyzovat vliv dílčích aspektů finanční situace na celkový ukazatel hodnocení (Knápková, 2017). Právě jednou ze soustav ukazatelů je využitý bankrotní model IN05, který je založen na principu Altmanova modelu Z-skóre, ale je přepracován manželi Neumaierovi z VŠE Praha a ve spolupráci s Ministerstvem průmyslu a obchodu (dále jen MPO) pro potřeby území České republiky. Výhodou IN modelu je spojení věřitelského – hrozby bankrotu a vlastnického pohledu – tvorba hodnoty (Bartoš, 2018).

Vybrané poměrové ukazatele

K další metodě finanční analýzy patří i analýza poměrových ukazatelů, která je využita v práci pouze pro vybrané ukazatele. Jedná se především o analýzu ukazatelů likvidity, aktivity, zadluženosti a rentability (Knápková, 2017).

Provozní poměrové ukazatele

Dané ukazatele je dobré sledovat ve společnosti v pravidelných časových intervalech, jelikož slouží ke sledování produktivity zaměstnanců na základě produktivity práce (podíl tržeb na jednoho zaměstnance za rok), mzdové produktivity (podíl tržeb na 1 Kč mzdových nákladů společnosti), rentability mezd (výše podílu hospodářského výsledku, který připadá na 1 Kč mzdových nákladů) a v neposlední řadě na podílu zisku na zaměstnance (Analyzuj a proved', 2010).

Regresní analýza

Regresní analýza je využívána v situacích, kdy je třeba vyjádřit závislost jedné proměnné na dalších proměnných. Jinak řečeno se pomocí ní odhaduje hodnota závislé proměnné (nákladů, výnosů) na nezávisle proměnných (roky). Jejím cílem je popis dané závislosti pomocí vhodné regresní funkce (Michalíková, 2019). V práci regresní analýza slouží pro predikci budoucího vývoje ekonomických a finančních ukazatelů.

Nestandardizovaný rozhovor

Jedná se o jednu z technik sběru dat v oblasti sociálního výzkumu. Je předem připravený a tazatel jím sleduje přesně vytčený cíl. Formulace předem připravených otázek i jejich pořadí se může v průběhu rozhovoru měnit a zároveň tyto otázky mohou být doplněny o další, jestliže to z komunikace vyplývá. Tento typ rozhovoru je využíván v první fázi výzkumu, jelikož usnadňuje lepší kontakt s respondentem, vede k sdílnosti, bezprostřednosti, otevřenosti a upřímnosti v projevu. Slouží k základní orientaci v problému a také ke zjištění různorodých názorů na zkoumaný problém (Hyhlík, 2018).

Dotazníkové šetření

Je jednou z metod kvantitativního výzkumu a slouží ke měření a vyhodnocování spokojenosti zaměstnanců na pracovišti (Armstrong 2007). Dotazníky jsou nejčastěji využívanou metodou, jejichž hlavním principem je rychlé získání informací od většího počtu respondentů z různých pracovních pozic, odděleních, divizí a zároveň jsou citlivé na postoje jedinců (Kollárik, Sollarová, 2004).

Matematicko-statistická analýza

Při zpracování odpovědí dotazníkového šetření jsou využity metody matematicko-statistické analýzy. Přesně se jedná o četnosti, průměry a Cramérův koeficient kontingence. Četnost udává, kolikrát se daný znak vyskytl ve vybraném souboru. Jsou dva typy četností v absolutním (číselném) i relativním (procentuálním) vyjádření. Průměr je střední hodnota sledovaného souboru. Test nezávislosti dvou kvalitativních znaků je doplněn o Cramérův koeficient kontingence, který slouží k nalezení a potvrzení závislosti celkové spokojenosti se systémem odměňování a demografického faktoru zaměstnanců (Michalíková, 2019).

Analýza tržních sazeb

„Analýza tržních sazeb je proces shromažďování a porovnávání údajů o peněžních odměnách a zaměstnaneckých výhodách nabízených u podobných pracovních míst v jiných organizacích a o podobě zvyšování mezd a platů, která uplatňuje kdekoliv mimo

organizaci. Provádí se to pomocí šetření, která zkoumají publikované údaje a/nebo shromažďují údaje z různých zdrojů“ (Armstrong, 2007, s. 197).

Syntéza

Metoda navazující na předchozí analytické metody, díky které se z jednotlivých získaných faktů vytváří ucelený přehled o zkoumaném problému (Ochrana, 2019).

Dedukce

Logická metoda založená na sylogismu. Jde o deduktivní uvažování, kterým se dojde ze dvou původních předpokladů k nezpochybnitelnému závěru, tedy dedukce poskytuje jistý závěr (Ochrana, 2019).

V následujícím obrázku je znázorněn postup zpracování:



Obrázek č. 1: Schéma postupu zpracování jednotlivých částí diplomové práce
(Zdroj: Vlastní zpracování)

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

První část práce je rozčleněna do čtyř hlavních podkapitol, jejichž obsahem jsou teoretická východiska, ze kterých bude dále čerpáno v praktické části práce. Jsou zde vysvětleny základní pojmy týkající se řízení lidských zdrojů, lidského kapitálu, spokojenosti zaměstnanců a s nimi souvisejících pojmů především motivace, angažovanosti a fluktuace. Dále je v teoretické části popsán systém odměňování včetně jeho optimalizace a na něj působících vlivů vnějšího a vnitřního prostředí. V závěru této části práce je představen koncept celkové odměny včetně objasnění jednotlivých složek, ze kterých se skládá, zároveň je uveden postup jeho tvorby a jsou vypsány z něj plynoucí výhody.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Lidé, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace, jsou to nejcennější, co organizace mají. Právě jejich řízení je považováno za řízení lidských zdrojů, což je nejmodernější pojetí personální práce a ke kterému se musí nahlížet strategickým a logicky promyšleným přístupem. Zajistit schopnost organizace úspěšně plnit stanovené cíle prostřednictvím lidí – svých zaměstnanců, je cílem řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007).

Důraz řízení lidských zdrojů na strategický aspekt personální práce znamená, že věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními cíli firmy, přičemž hledá a navrhuje různé cesty k jejich dosažení (Koubek, 2011). Zahrnuje mnoho činností, mezi něž patří zejména řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů a v neposlední řadě řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců (Armstrong, Taylor, 2015).

1.2 Lidé

Především vlivem globalizace trhů a jejich proměnlivosti společně s neustálými technologickými inovacemi dochází k růstu konkurence. Následkem jsou vyšší nároky

na kvalifikace zaměstnanců, což vyžaduje od firem, aby byly pružné, připravené na změnu a více do svých lidí investovaly. Klade se mimořádný důraz na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, jelikož dle zkušeností je to nejefektivnější nástroj vedoucí k flexibilizaci a udržení konkurenceschopnosti firmy (Koubek, 2011).

1.2.1 Lidský kapitál

Obecně lze vysvětlit, že kapitálem se rozumí vše, co je vynaloženo na to, aby vznikly další hodnoty. Lidský kapitál je tvořen zaměstnanci podniku, a to především kombinací jejich inteligence, vrozených i získaných znalostí, dovedností, zkušeností, schopností, postojů a kompetencí, díky čemuž získává podnik zvláštní charakter (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Pro úspěšnost podniku je zapotřebí disponovat dostatkem finančního, technologického a informačního kapitálu, jehož původ zajišťují a dále řídí právě samotní lidé. Pouze lidský kapitál na rozdíl od všech jiných zmiňovaných kapitálů je jediný, který tvoří složku organizace, která má vliv na hospodářský výsledek společnosti a nelze přímo napodobit konkurencí na rozdíl od technologií, logistiky, výroby, reklamy či strategie (Grigorescu, Chiper 2016).

1.2.2 Spokojenost zaměstnanců

„Spokojenost zaměstnanců je vnímání zaměstnanců týkající se stupně splnění jejich očekávání a požadavků na pracovní podmínky, na jejich působení či plnění úkolů, na řízení úřadů atd.“ (Půček, 2005, s. 7).

Spokojenost je velice obtížně měřitelná. Je založena na pocitech, tudíž je subjektivní a relativní. Odvíjí se od vnímání osob, jak moc bylo uspokojeno jejich očekávání (Půček, 2005).

Čím více roste spokojenost s prací, tím více dochází k lepším a efektivnějším výkonům. Jedinci a skupiny jsou motivováni k dosažení určitých cílů, a budou spokojeni, když daných cílů dosáhnou novým či lepším výkonem. Armstrong (2015) uvádí, že spokojenost s prací je ovlivněna vnitřními motivačními faktory, úrovní kontroly

a samozřejmě úspěchem pracovníka. Všechna předchozí tvrzení odráží jednotný fakt, že zlepšení výkonu lze dosáhnout, jestliže daná konkrétní společnost dá svým pracovníkům možnost a poskytne jim potřebné znalosti, dovednosti a následně je za dobře odvedenou práci odmění (Armstrong, Taylor, 2015).

Měření spokojenosti zaměstnanců

Pro získání zpětné vazby od zaměstnanců je důležitou součástí řízení lidských zdrojů i pravidelné měření a vyhodnocování spokojenosti zaměstnanců na pracovišti (Armstrong 2007).

Existují čtyři metody měření spokojenosti. Jedná se zejména o využití dotazníků, strukturovaných rozhovorů nebo kombinaci dotazníků, rozhovorů a diskuzních skupin. Dotazníky by měly sloužit jako spolehlivý a stručný ukazatel celkové spokojenosti zaměstnance, proto by měly být aplikovatelné na různé pracovní pozice, pro různá oddělení firem a citlivé na postoje jedinců (Kollárik, Sollarová, 2004).

1.2.3 Motivace a pracovní výkon zaměstnanců

Lidský kapitál nelze považovat za statický, jelikož lidské složky podniku jsou schopny učení, změny, inovace a tvořivosti, což v případě dobré motivace zajišťuje firmě její dlouhodobé přežití (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Rozlišují se dva typy motivace – vnitřní a vnější motivace. Samotná motivace nemá jednotnou definici. Autoři se shodují v tom, že je motivace jakýsi individuální vnitřní proces každého a spolupůsobí s chováním. Lidé jsou motivováni v případě, že očekávají dosažení nějakého cíle díky svému určitému jednání, za které získají odměnu a ta naplní jejich přání a uspokojí jejich potřeby. Uplatnění motivace v řízení lidských zdrojů souvisí hlavně se zvyšováním angažovanosti zaměstnanců, což představuje fakt, jak jsou lidé oddáni své práci a organizaci a jak jsou motivováni k dosahování cílů a dobrých výkonů (Armstrong, Taylor, 2015).

Motivace a pracovní výkon spolu úzce souvisí. Motivace jako samotná nelze ohodnotit, za to pracovní výkon ano. Jestliže je motivace vnitřní proces, který má schopnost spouštět určité chování zaměřené na dosažení pracovního cíle a zároveň pracovní výkon lze

definovat taktéž prostřednictvím úsilí vedoucí k dosažení pracovního cíle, pak je i samotný pracovní výkon, alespoň do určité míry, procesem motivace. Nejedná se samozřejmě pouze o výsledek motivace, ale jde o primární impuls, který má sílu spustit potřebné procesy vedoucí k dosažení cíle. Schopnosti a motivace jsou dvě základní skupiny ovlivňující pracovní výkon člověka (Tureckiová, 2007).

Vnitřní motivace

Jedním z typu motivace je vnitřní motivace, která vychází z člověka samotného. Jde především o faktory, které jsou vnitřním uspokojením a ve vztahu k pracovnímu životu se týká vnitřní motivace především „kvality pracovního života“ (Kociánová, 2010).

Je možné chápat vnitřní motivaci, jako motivaci vyplývající z práce samotné. Je založena na důležitosti, smysluplnosti a rozmanitosti práce, na volnosti v jednání a rozhodování o způsobu provedení dané práce a dosahování jejích výsledků. V neposlední řadě je založena na možnosti využití a rozvinutí znalostí a dovedností pracovníků i získání zpětné vazby. Právě výše zmíněné charakteristiky práce podněcují vnitřní motivaci zaměstnanců, nikoliv vnější pobídky. Při zadávání práce je dobré pro zvýšení vnitřní motivace umožnit lidem, aby si stanovili vlastní plán a soustředili se spíše na výsledky než na způsob výkonu práce. Dále je důležité pomoci lidem k nalezení jejich vlastní cesty vedoucí k jejich zlepšování a společně monitorovat jejich pokrok, ale jako hlavní je třeba při udělování pokynů vysvětlit lidem účel a smysl, proč danou práci dělat (Armstrong, Taylor 2015).

Vnější motivace

Na rozdíl od vnitřní motivace se vnější motivace týká opatření, která se podnikají, aby lidé byli motivováni. Vnější podněty lze rozdělit na pozitivní, tedy odměny a na negativní, tedy tresty (Armstrong, Taylor, 2015).

Většina firem pro správnou motivaci používá klasické motivační nástroje, které působí právě na vnější motivaci zaměstnanců a ke kterým obecně patří zejména různé zaměstnanecké akce, bonusy, ocenění nejlepších zaměstnanců, balíčky či služby pro zaměstnance. Jestliže zaměstnanci nejsou motivováni, pak dosahují mnohem nižších

výkonů, než by byli schopni podat při maximální motivaci. Pokud tedy jsou ve společnosti velice kvalitní pracovníci, do kterých organizace investuje mnoho zdrojů a úsilí, avšak je nedokáže správným způsobem motivovat, vše co do nich vložila, bylo zbytečné (Hlušička, 2013).

Maslowova hierarchie potřeb

V pracovní oblasti je nutno dodat, že motivace je individuální a odvíjí se od jednotlivých potřeb zaměstnanců. Maslowova klasifikace potřeb rozděluje právě tyto lidské/zaměstnanecké potřeby do pěti kategorií a dále je dle důležitosti hierarchicky řadí. Fyziologické potřeby se nacházejí na nejnižším stupni (nutnost kyslíku, vody, jídla, tepla, přístřeší apod.), na druhém stupni je potřeba jistoty a bezpečí (potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb, jistota práce, finanční jistota apod.), dále jsou to sociální potřeby (potřeba lásky, přátelství, rodiny, akceptace jako příslušníka určité skupiny). Na čtvrtém stupni následují potřeby uznání, které lze zařadit do dvou podskupin – touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře, nezávislosti a svobodě patřících do první z nich a do druhé podkategorie lze zařadit touhu po reputaci nebo respektu či úcty ostatních lidí projevujících se v podobě uznání, pozornosti či ocenění. Nakonec je postavená potřeba seberealizace, kterou lze vysvětlit potřebou rozvíjet schopnosti a dovednosti, naplňování vlastního potenciálu, sebeuvědomění, osobního růstu a kreativity (Armstrong, 2007).

V současnosti je tato klasifikace lidských potřeb považována za zastaralou. Každý autor chápe teorii odlišně a ke zkoumání využívá jiné metody. Dle Rutledgeové podcenil Maslow důležitost sociální interakce a spolupráce, jež je základním faktorem pro přežití lidského druhu už od jeho počátku (Rutledge, 2011).

I přes výše zmíněné nedostatky bude model v této práci využíván pro jeho přehlednost, avšak bude brán zřetel, že různí lidé mohou mít různé priority svých potřeb.

Motivační nástroje

Existují dva typy motivačních nástrojů – nástroje ekonomické motivace a nástroje sociální a psychologické motivace. I když se peníze řadí k základním nástrojům

ekonomické motivace, úspěšná motivace podřízených není založena jen na nich (Bednář, 2013). Mimo jiné mezi základní motivační nástroje patří zaměstnanecké výhody („benefity“), které mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Přičemž vždy musí být stanoven jasně definovaný cíl, kterého je potřeba či chtíč dosáhnout (Dvořáková, 2012).

Druhým typem motivačních nástrojů jsou nástroje sociální a psychologické. Jejich hlavní vlastnost je ta, že nejsou ze své podstaty založeny na finančním charakteru, ale na jiných mnohdy citelnějších hodnotách. Řadí se mezi ně například pochvala, povýšení (Bednář, 2013). Na tento typ motivačních nástrojů navazuje studie, která je zakotvená do motivační teorie soběstačnosti a díky níž bylo zjištěno, že pocity a hodnoty zaměstnanců mají významný vliv na zaměstnance samotné a tím ovlivňují i proměnné důležité pro organizaci (např. pracovní výkon). Organizace by tedy měly povzbuzovat takové manažerské přístupy, které zvyšují pocit sebekontroly zaměstnanců (např. delegování pravomocí) a jejich hodnotu (např. pozitivní zpětná vazba, komunikace, pochvala) k vytvoření jejich vysokého organizačního sebevědomí, zvýšení pracovního výkonu a zároveň snížení negativního dopadu nejistoty na pracovní výkon (Lin, 2018).

Motivační nástroje však nemusí vždy proaktivně působit na výkon zaměstnanců, s čímž souvisí i fakt, že v motivačním programu organizace se mohou objevit tzv. „demotivátory“ práce, ke kterým patří zejména neproduktivní porady, neustálé a neúčelné změny v organizaci či rozporná očekávání vedení a zaměstnanců, jelikož management vysílá zmatené a nepřesné signály (Kocianová, 2010).

1.2.4 Angažovanost zaměstnanců

Stav, ve kterém jsou lidé oddáni své práci a organizaci a zároveň jsou motivovaní k dosahování vysoké úrovně výkonu, vyjadřuje pojem angažovanost. Vystihuje různé prostředky umožňující podněcovat v lidech dodatečné nebo dobrovolné úsilí. Taktéž může být mechanismem, který umožní ovlivňovat výkon jednotlivců i výkon organizace (Armstrong, Taylor, 2015).

Angažovanost je tvořena ze tří vzájemně se překrývajících složek – motivace, oddanost a občanské chování v organizaci. Oddanost a angažovanost pracovníků v organizaci spolu úzce souvisí, avšak nejde o dokonalý soulad. Oddanost opomíjí dva aspekty angažovanosti – dvoustranný charakter a fakt očekávání, že angažovaní lidé budou ke své práci přistupovat pozitivně. Dále angažovanost souvisí s vnitřní motivací. Jestliže je práce smysluplná, tak je také motivující, což znamená, že mzda či uznání nevyvolávají pozitivní pocity, které se pojí s angažovaností, ale že je to práce sama. Jako poslední složka angažovanosti je občanské chování v organizaci, které představuje takové chování zaměstnanců, které přesahuje rámec stanovených povinností. Zároveň jej vystihuje fakt, že se jedná o dobrovolné chování, které není přímo oceňováno prostřednictvím odměňovacího systému a podporuje efektivnost organizace (Armstrong, Taylor, 2015).

Angažovaní zaměstnanci jsou takoví lidé, kteří jsou spokojenější, dosahují lepších výsledků, jsou inovativnější a zapojují se nad rámec svých povinností. Navíc je nízká pravděpodobnost, že by si hledali nové zaměstnání (Alfes, 2010).

1.2.5 Fluktuace zaměstnanců

Odliv pracovních sil z podniku zachycuje ukazatel fluktuace. Lze jej rozdělit na tři typy – přirozená fluktuace (smrt, penze či invalidita zaměstnance), fluktuace v rámci organizace a ven z organizace. Poslední zmíněný typ fluktuace představuje odchod zaměstnance z osobních či disciplinárních důvodů bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno. K fluktuaci může docházet z mnoha příčin, ale jednou z hlavních jsou nenaplněná očekávání pracovníků (Vnoučková, 2013).

Navíc je typické pro dnešní dobu, že řada lidí počítá s faktem, že během života vystřídá několik zaměstnání. Je tedy podstatné pochopit, co je pro pracovníky důležité a čeho si nejvíce váží, protože když se cítí být dostatečně oceňováni, mají menší sklon k odchodu (U.S. Bureau of labor statistics, 2019).

Organizace se snaží udržovat procento fluktuace co nejnižší, jelikož bývá chápána jako negativní faktor ovlivňující personální zajištění a kontinuitu znalostí organizace. Přesto není pouze negativní a má i své přínosy, bez kterých by organizace stagnovala. Mezi

negativa rostoucí fluktuace lze zařadit hlavně ztrátu klíčových zaměstnanců, možný únik citlivých informací ze společnosti, ztráta zákazníků, zvýšení nákladů na udržení funkčních procesů a také na výběr a adaptaci nových zaměstnanců či pocity nejistoty a přetížení stávajících pracovníků. Naopak přínosem řízené fluktuace je podněcování přílivu nových lidí a nápadů do organizace, optimalizace a zlevnění procesu personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví, stabilizace produktivního personálu, ředění stereotypů, a navíc pomáhá udržovat fungování vnitřního „trhu práce“, ve kterém dochází k vytváření příležitostí postupu (Vnoučková, 2013).

Jedna z možností měření fluktuace zaměstnanců je metoda měření pomocí míry odchodů. Pro výpočet existuje jednoduchý vzorec, ve kterém je poměr zaměstnanců, kteří během určitého období odešli a průměrným počtem zaměstnanců v tomtéž období (Armstrong, 2009).

1.3 Odměňování zaměstnanců

Činnost odměňování je velice důležitá v podniku a také se řadí mezi nejsložitější činnosti v celé organizaci, poněvadž se jedná o citlivou záležitost a zavedením systému odměňování se předpokládá transparentnost a objektivizace odměňování. Zároveň je jedním z nejeftivnějších nástrojů pro zvýšení motivace a výkonnosti pracovníků, neboť v pojetí moderního řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu či plat, ale nespočet dalších hmotných i nehmotných odměn (Koubek, 2007).

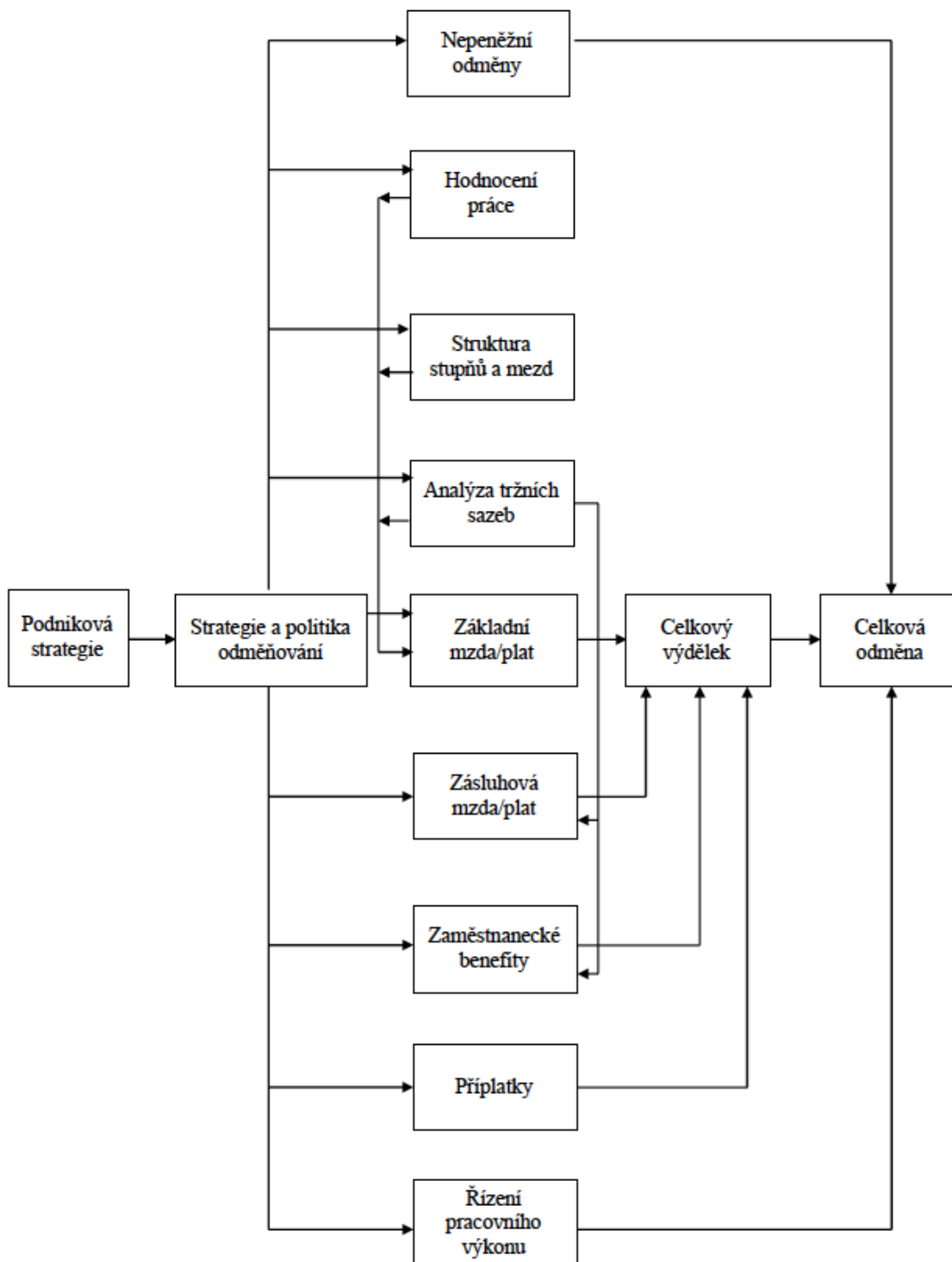
Odměňování zaměstnanců lze rozdělit podobně jako motivační nástroje, a to na dvě formy – peněžité a nepeněžité odměňování. Jaký typ odměňování či v jakém poměru budou formy kombinovány, si volí každá organizace sama, avšak nalezení jeho správného nastavení může být někdy poměrně složité. Je třeba brát ohled na požadavky a přání zaměstnanců, ale také na možnosti a požadavky zaměstnavatele. Výsledný systém by měl rozpoznat výkonné i nevýkonné zaměstnance, rozdíly mezi zaměstnanci s různou úrovní požadovaných kompetencí a v neposlední řadě by měl diferencovat mezi zaměstnanci s různou tržní hodnotou. Navíc hrozí při nevhodném nastavení systému odměňování negativní efekt na spokojenost a angažovanost zaměstnanců (Pilářová, 2008).

1.3.1 Systém odměňování

Spravedlivé odměňování tedy významně ovlivňuje spokojenost zaměstnanců. Správný systém odměňování je klíčový, jinak může docházet k finanční a personální nestabilitě firmy. Neadekvátní nastavení odměn se může projevit jako neefektivní motivace, problém se stabilizací podniku nebo přímo na společnosti v podobě nedocení nebo naopak přeplácení určitých pracovních pozic nebo konkrétních profesí (Pilářová, 2008).

Pro efektivní fungování systému odměňování je nutné, aby vycházel ze strategie firmy a podporoval všechny její klíčové prvky. Z celkové strategie organizace jsou pak odvozeny strategie a politika samotného odměňování, které napomáhají naplňovat celopodnikovou strategii. Účelem systému odměňování je vylepšování spokojenosti a výkonů každého pracovníka prostřednictvím aplikací účinných motivačně-hodnotících metod (Vnoučková, 2013).

Systém je složen ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování pracovníků dle jejich schopností, dovedností, výkonnosti a tržní hodnoty. Skládá se z peněžních odměn (pevné či pohyblivé mzdy a platy), zaměstnaneckých benefitů, nepeněžních odměn (uznání, odpovědnost, osobní růst) a v mnoha případech procesů řízení pracovního výkonu (Armstrong, 1999). Níže je uveden obrázek č. 2, který zahrnuje jednotlivé prvky systému odměňování a jejich vazby.



Obrázek č. 2: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vazby
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Armstrong, 2009)

Z finančního hlediska je hlavním prvkem systému odměňování základní peněžní odměna neboli pevná mzda či plat. Tvoří ji sazba za určitou práci či pracovní místo, avšak její výše se může měnit dle hodnocení práce, úrovně požadovaných dovedností k práci, struktury stupňů dle významnosti pracovního místa, ale také dle výše sazeb na trhu práce, jelikož je základní mzda ovlivněna vnitřními i vnějšími faktory. Základní peněžní odměna lze vyjádřit jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová sazba a lze k ní dále přidat zásluhové odměny, které se vztahují k pracovním výkonům, schopnostem, přínosům a dovednostem. Poslední peněžní složkou jsou příplatky, pod kterými si lze představit nejčastěji příplatky za práci přesčas, o svátcích, za ztížených podmínek apod. Všechny tři výše vyjmenované peněžní složky – základní mzda, zásluhová peněžní odměna a příplatky tvoří celkový výdělek. V rámci zaměstnaneckých benefitů se jedná o takové prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplacených odměn a jde například o příspěvek na penzijní a životní pojištění, nemocenské dávky či zapůjčený služební vůz k soukromým účelům (Armstrong, 2009).

Jak je možné vidět z obrázku a také bylo již zmíněno výše, nedílnou součástí odměňovacího systému jsou samozřejmě i nepeněžní odměny, které neobsahují žádné přímé platby a často vyplývají z práce samé. Jedná se o pocit úspěšnosti, autonomie, uznání, vztahy na pracovišti, prostor pro rozvoj dovedností, prostor pro seberozvoj a postup v kariéře (Armstrong, 2009).

Je dobré sledovat funkčnost a efektivitu systému odměňování, jelikož náklady právě na samotné odměňování mohou tvořit až 70 % z celkových nákladů organizace. Provozní poměrové ukazatele mohou být nápomocni ke sledování efektivitu a funkčnosti odměňování. Dále je možnost využít ke sledování systému odměňování například fluktuaci zaměstnanců nebo zvýšení úrovně kompetencí zaměstnanců (Bláha, 2013).

1.3.2 Strategie odměňování

Strategie odměňování jsou záměry organizace, jak by její politika a procesy odměňování měly být vytvářeny a vypadat, aby odpovídaly celopodnikové strategii, jelikož cílem společnosti je sladit svůj systém odměňování se svojí vizí. Skutečnost, že náklady

na odměňovací systém mohou tvořit až 70 i více procent z celkových vynaložených nákladů společností, vysvětluje potřebu uplatnění takového strategického přístupu k odměňování, který zajistí návratnost investic ve mzdách a platech v podobě přidané hodnoty. Strategie odměňování by měla být nedílnou součástí personální strategie firmy a jejím cílem by mělo být zajištění podpory všech činností v oblasti formování pracovní síly organizace, jejího rozvoje a celkových cílů směřujících ke zlepšování výkonu organizace (Armstrong, 1999).

1.3.3 Optimalizace systému odměňování

Organizacím se nabízí celá škála možností, jak odměňovat své pracovníky za jejich práci, a proto je důležité, aby společnosti vybraly nejlepší variantu ze všech možností neboli optimalizovaly a přizpůsobovaly své systémy odměňování dle potřeb svých zaměstnanců i potřeb vlastních (Koubek 2007). V organizaci je tedy důležité zvažovat všechny aspekty, které ovlivňují podobu systému odměňování. Řadí se mezi ně především hlediska, která rozhodují o efektivnosti odměňování v organizaci, o jeho motivačním účinku, o příznivém i nepříznivém klimatu pracovního prostředí, o úspěšnosti získávání a stabilizace pracovních sil ve společnosti. Na základě těchto aspektů je potřeba co nejefektivněji přizpůsobit daný systém odměňování ve společnosti (Kociánová, 2010).

S optimalizací systému odměňování souvisí pojem personální audit, díky němuž je možné získat objektivní srovnání současného stavu s požadovaným, a tudíž provést správnou optimalizaci a přizpůsobení samotného systému odměňování. Jedná se totiž o personální zhodnocení a přezkoumání současného stavu s cílem nalezení optimálních podmínek pro práci, spravedlivé hodnocení a odměňování zaměstnanců včetně jejich efektivní motivace a nastavení vztahů mezi lidmi pro budování dobrého jména zaměstnavatele (Průcha, 2014).

1.3.4 Vliv prostředí

Řízení systému odměňování probíhá v souvislostech a podmínkách vnitřního a vnějšího prostředí, které mohou mít značný vliv na strategii a politiku odměňování, přičemž

nezávisle na těchto souvislostech a podmínkách není možné politiku odměňování zvažovat a provádět. Právě díky vlivům prostředí a rozmanitosti lidí pracujících ve vysoce diferencovaných organizacích, neexistuje žádné správné řešení pro nastavení, přístup a postup řízení odměňování, avšak je vždy nutné systémem odměňování podporovat prosperitu společnosti (Armstrong, 2009). Na ovlivňující faktory systému odměňování jak vnitřních, tak vnějších má každý autor jiný názor. Například J. Kleibl ve své knize uvádí mezi vnitřní vlivy navíc oproti jiným autorům ekonomickou situaci firmy či postavení firmy na trhu z pohledu konkurenceschopnosti (Kleibl, 1998). Naopak J. Koubek ve své knize uvádí navíc do vnějších vlivů systému odměňování oproti jiným autorům například populační vývoj, míru inflace, životní styl, profesně-kvalifikační strukturu lidských zdrojů nebo skutečnost související s členstvím v Evropské unii (Koubek, 2007). V následující části této podkapitoly jsou popsány vybrané faktory ovlivňující systém odměňování, kterými se bude řídit tato práce.

Vnitřní vlivy na odměňování

Pro další části práce jsou zařazeny mezi vnitřní vlivy působící na systém odměňování následující body:

- Ekonomická situace – finanční situace firmy s ohledem na objem prostředků, které podnik již vynakládá, a ještě navíc může vynaložit na systém odměňování, aniž by byl ohrožen přiměřený zisk a životaschopnost společnosti (Kleibl, 1998).
- Podnikání organizace – charakter a druh podnikání organizace ovlivňuje typ lidí, kteří v dané společnosti budou zaměstnaní. Je nezbytné, aby se organizace přizpůsobovala všem změnám a sledovala svůj výkon na trhu (Kleibl, 1998).
- Podniková strategie – cíleně a jasně definovaná strategie podniku umožňující ideální sestavení systému odměňování zaměstnanců tak, aby byly cíle neustále naplňovány.
- Lidé – schopnosti, kvalifikace, názory, zkušenosti a motivovanost zaměstnanců významně ovlivňuje konkurenceschopnost společnosti.
- Technika a technologie – metody, procesy mající vliv na organizaci práce ve společnosti.

- Hledisko zaměstnanců – jelikož systém odměňování musí odrážet přání a potřeby zaměstnanců, aby pro ně byl dostatečně motivační, jejich zapojení do tvorby systému je klíčové. Navíc se jejich zapojení doporučuje i při samotné realizaci a vyhodnocování procesů odměňování (Armstrong, 2009).

Vnější vlivy na odměňování

Mezi vnější vlivy působící na systém odměňování jsou vybrány:

- Trendy v populačním vývoji – snižování porodnosti, stárnutí populace, zvyšování věkové hranice pro odchod do důchodu (Koubek, 2007).
- Trendy v zaměstnávání lidí – zvyšování poptávky po kvalifikovaných manažerských i manuálních pracovnících při doposud nízké míře nezaměstnanosti, a tedy i nedostatečnému volnému množství pracovních sil nutí podniky k vytváření takového systému odměňování, který přiláká nové pracovníky a zároveň udrží ty stávající (Armstrong, 2009).
- Tržní mzdové sazby – pro udržení se s konkurencí je zapotřebí mít ve firmě povědomí o výši mzdových sazeb v podobném oboru podnikání a na daném území v určité lokalitě (Armstrong, 2009).
- Politika a legislativa – dodržování lidských práv, zákonů a předpisů přímo i nepřímo ovlivňujících peněžní odměňování. Nesmí se zapomenout na státem určenou minimální mzdu, povinné příplatky, výši odvodů a daní či povinnou dobu placené dovolené apod. (Koubek, 2007).
- Globalizace – v zájmu uspokojování lokálních potřeb je dále třeba vysílat lidi, nápady, informace a produkty do celého světa, jelikož dochází ke snižování bariér pro mezinárodní obchod (Armstrong, 2009).

1.4 Celková odměna

V současné době se již jako málo účinný motivátor prokazuje pouze finanční odměna, proto je více využíván koncept celkové odměny, který představuje moderní přístup k systému odměňování v organizacích. Místo pouhé směny práce za peníze má tento přístup snahu zvýšit produktivitu, spokojenost a motivaci lidí a tím zároveň jejich

angažovanost, stabilitu a následně reputaci celé organizace (Dalton, 2010). Koncept celkové odměny tedy využívá obecně všechno, čeho si zaměstnanci v pracovním poměru cení. Využívá finančních i nefinančních stimulů (Armstrong, 2009).

Model celkové odměny je níže znázorněn v tabulce č. 1, ze které lze vyvodit, že se model skládá ze čtyř hlavních kvadrantů, z nichž vrchní dva – peněžní odměny a zaměstnanecké výhody – jsou hmotného/transakčního charakteru a lze je tedy vyjádřit peněžně. Spodní dva kvadranty – vzdělání a rozvoj a pracovní prostředí – jsou nehmotného charakteru a jejich peněžní vyjádření bývá často složité. Vrchní část modelu celkové odměny slouží především k výkonové motivaci, spokojenosti a stabilitě pracovníků. Zapojením spodních dvou kvadrantů do koncepce celkové odměny se zvyšuje hodnota hmotné části modelu, upevňují se vztahy mezi zaměstnanci a podnikem a zároveň se zvyšuje reputace společnosti (Armstrong, 2009). Jednotlivé složky celkové odměny jsou podrobněji popsány níže.

Tabulka č. 1: Model celkové odměny (Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstrong, 2009)

Peněžní odměny	Zaměstnanecké výhody
<ul style="list-style-type: none"> • základní mzda • zásluhová odměna • peněžní bonusy • odměny z obratu • akcie • dlouhodobé pobídky 	<ul style="list-style-type: none"> • penze • dovolená • zdravotní volno • flexibilita • další benefity
Vzdělávání a rozvoj	Pracovní prostředí
<ul style="list-style-type: none"> • vzdělávání • školení • rekvalifikační kurzy • řízení pracovního výkonu • rozvoj kariéry 	<ul style="list-style-type: none"> • styl a kvalita vedení • sdílení hodnot organizace • uznání • úspěch • rovnováha mezi pracovním a osobním životem • komunikace

1.4.1 Peněžní odměny

Mezi peněžní odměny se řadí především základní mzda/plat. Zákoník práce dle § 109 odst. 2 vymezuje mzdu jako peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty vyplácené zaměstnavatelem zaměstnanci za práci (Zákon č. 262/2006 Sb.). Časová mzda a plat nemají dostatečný pobídkový účinek, jelikož představují pro pracovníky prostředky k zajištění základních životních potřeb jako jsou například bydlení, strava, oblečení apod. Dalšími prvky kvadrantu peněžních odměn jsou takové, které mají více motivační charakter. Jsou jimi zejména peněžní bonusy, zásluhové odměny, akcie, podíly na zisku či dlouhodobé pobídkové formy odměn, které jsou nabízené jako dodatek ke mzdě/platu nebo samostatně. Jsou přímo úměrné pracovnímu výkonu, čímž se pokoušejí posílit a zviditelnit vazbu odměny na výkon, a zároveň tím motivovat pracovníky (Kociánová, 2010). Ve vazbě na Maslowovu pyramidu potřeb lze říct, že peněžní odměny zajišťují především spodní dvě patra pyramidy, tedy zajištění fyziologických potřeb a potřeby bezpečí a jistoty.

1.4.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody, nebo také benefity, lze považovat jako složky odměny poskytované nad rámec k různým formám peněžní odměny. Benefity mohou mít peněžní či nepeněžní charakter. Cíle praxe a politiky zaměstnaneckých benefitů organizace jsou následující:

- uspokojovat osobní potřeby pracovníků,
- posilovat vědomí závazku pracovníků a oddanost vůči společnosti,
- poskytnout konkurenceschopný atraktivní soubor celkových odměn, který by umožnil jak udržení, tak i získání nových vysoce kvalitních pracovníků,
- v neposlední řadě poskytnout některým pracovníkům daňově zvýhodněný způsob odměny (Kociánová, 2010).

System zaměstnaneckých výhod se v různých organizacích liší, jelikož jeho utváření záleží a ovlivňuje jej strategie a cíle dané organizace, zejména pak její finanční možnosti. Jestliže je správně zvolený systém zaměstnaneckých výhod v souladu s optimálně

zvoleným systémem odměňování zaměstnanců, přispívá pak ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce a zároveň jím lze ovlivnit hned několik faktorů, mezi které se řadí například snížení fluktuace zaměstnanců, snížení pracovní neschopnosti, zvýšení spokojenosti, motivace a oddanosti pracovníků atd. (Macháček, 2019).

Benefity jsou výrazem personální politiky podniku uplatňované vůči pracovníkům v oblasti odměňování. Existují čtyři základní cíle, které by měly typické zaměstnanecké výhody splňovat:

- soulad se zákony,
- nákladovou efektivnost,
- konkurenceschopnost vůči ostatním podnikům a jako poslední
- přizpůsobení se jednotlivým potřebám pracovníků v co maximální možné míře (Kociánová, 2010).

1.4.3 Vzdělání a rozvoj

Pro personální stabilitu a udržení konkurenceschopnosti organizace je hlavním nástrojem strategický a systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji. Takový přístup představuje rozšiřování, prohlubování a zdokonalování znalostí, dovedností i profesní způsobilosti zaměstnanců. Snahou organizace by mělo být docílení efektivity vzdělávání tak, aby se maximalizovala návratnost vynaložených nákladů. Součástí dané oblasti jsou zejména čtyři základní pojmy, a to vzdělávání, učení se na pracovišti, rozvoj kariéry a řízení pracovního výkonu. Vzdělávání je časově ohraničený proces, při kterém lidé získávají nové či rozšiřují již známé znalosti a dovednosti potřebné pro zvládnutí současné pracovní náplně. Naopak rozvoj je dlouhodobý proces, sloužící k přípravě na budoucí náročnější a odpovědnější pracovní úkoly většinou souvisejících s profesním růstem. Učení zaštiťuje oba předchozí procesy, jelikož se jedná o trvalé změny ve vědění, chování i prožívání (Bláha, 2013).

Řízení pracovního výkonu přispívá k dosahování výsledků díky sladování individuálních a strategických cílů organizace a zároveň díky pochopení, čeho a jak se má dosáhnout,

rozvojem schopností lidí a dosahování jejich plného potenciálu. Řízení pracovního výkonu může sloužit i pro účely odměňování, jelikož je výkon zaměstnance pravidelně monitorován (Armstrong, Taylor 2015).

1.4.4 Pracovní prostředí

Nesmí se opomenout, že na produktivitu práce samozřejmě působí i úroveň pracovního prostředí, která dále působí i na zdravotní stav či celkovou pracovní pohodu pracovníků. Do úrovně pracovního prostředí se řadí faktory zahrnující veškeré stroje a zařízení, technologie, uskupení pracoviště, organizace práce, styl a kvalita vedení, pracovní doba, pracovní ovzduší, osvětlení, hluk či barevnost prostředí a také psychologické podmínky práce jako jsou vztahy na pracovišti, míra izolovanosti či spolupráce, uznání od kolegů a vedení, možnost vyjádřit se, nebo tzv. work-life balance (Koubek, 2007). Dohromady se vzděláváním a rozvojem zajišťuje tento typ odměny tři vrchní patra Maslowovy pyramidy potřeb a doplňují tak transferové odměny.

1.4.5 Tvorba koncepce celkové odměny

Vytvoření a zavedení koncepce celkové odměny do praxe, může být někdy poměrně obtížné, jelikož vedení i manažeři na jednotlivých úrovních musí tuto koncepci pochopit a přijmout. Především je nutné, aby všichni v celkové odměně viděli prospěch, který přináší kombinace hmotných a nehmotných složek odměňování. Sestavení hmotných složek celkové odměny není až tak náročné. Jedinou podmínkou je sladění požadavků zaměstnanců a dodržení stanovených nákladů vedením společnosti. Obtížnější je pak dodržování a plnění nehmotných složek celkové odměny (např. atmosféra na pracovišti, uznání, odpovědnost, vzdělávání apod.). Pro plnění své role musí být navíc koncepce celkové odměny v souladu se strategií a cíli organizace a také o ni musí vědět všichni zaměstnanci (Horváthová, Čopíková, 2014).

Kroky potřebné pro tvorbu a zavedení celkové odměny ve společnosti:

1. Porozumění výhod a významu koncepce celkové odměny pro společnost.
2. Přesvědčení vedení společnosti o zavedení této koncepce.

3. Přesná definice jednotlivých složek dle struktury čtyř kvadrantů celkové odměny, a to peněžní odměny, zaměstnanecké benefity, vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí.
4. Zjištění názorů na současný systém odměňování od pracovníků i vedení společnosti na základě provedené analýzy stavu současného systému odměňování v dané společnosti.
5. Dle sumarizace zjištěných informací z předchozích bodů vytvoření návrhu optimalizace systému odměňování dle koncepce celkové odměny.
6. Odsouhlasení návrhu s managementem společnosti i s jeho zaměstnanci.
7. Vytvoření harmonogramu zavádění jednotlivých odměn, postupů a procesů.
8. Proškolení managementu společnosti v konceptu celkové odměny.
9. Zajištění aktivní spolupráce personálního útvaru na realizaci a dodržování konceptu celkové odměny.
10. Zavedení koncepce celkové odměny do běžného provozu podniku a sledování jeho realizace. V případě problémů provést taková opatření, která vzniklé komplikace odstraní (Armstrong, 2009).

1.4.6 Význam celkové odměny

Strategie celkového odměňování má mnohem větší a dlouhodobější vliv na produktivitu, loajálnost a vnitřní soudržnost zaměstnanců. Oproti úzce profilovaným systémům odměňování, má koncepce celkové odměny řadu výhod, mezi které zejména patří flexibilita v uspokojování individuálních potřeb zaměstnanců a zlepšení zaměstnaneckých vztahů díky nehmotným složkám celkové odměny (Armstrong, 2009). Koncept celkové odměny je zaměřen na okamžité odměňování, jelikož taková odměna má vyšší dopad na zaměstnance, a to hlavně z důvodu, že ihned vidí, jak přispěli k celkovým výsledkům. Do popředí se dostává odměna za samotný přínos zaměstnance, díky čemuž je podporována iniciativa a kreativita lidí. Navíc investované finance do koncepce celkové odměny se již neberou jako nutné náklady, ale jako investice na budoucí rozvoj společnosti (Chen, Hsieh 2006).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Druhá část práce je věnována analýze současného systému odměňování vybrané společnosti a na něj působících vnitřních a vnějších vlivů prostředí. Součástí je také zpracované dotazníkové šetření mezi zaměstnanci sledované společnosti na téma celkové spokojenosti se současným systémem odměňování zaměstnavatele. Výsledky šetření a ostatní výstupy z této části slouží jako podklad pro zpracování návrhové části, ve které je navrhována optimalizace systému odměňování.

2.1 Představení společnosti

V této podkapitole je představena společnost, ve které byla provedena analýza současného systému odměňování. Jsou zde uvedeny její základní údaje včetně historie. Jedná se o společnost, která podléhá povinnému auditu účetní závěrky a přiznání k dani z příjmů právnických osob za rok 2020 bude odevzdávat k 30.červnu 2021, tudíž se pracuje s některými předběžnými údaji za rok 2020 a zbývající část údajů vychází z účetních výkazů za období 2015 až 2019.

Základní údaje společnosti

Následující tabulka č. 2 znázorňuje úplný výpis z obchodního rejstříku společnosti Senergos a.s. a je zpracovaná na základě podkladů z databáze veřejného rejstříku.

Tabulka č. 2: Úplný výpis z obchodního rejstříku společnosti Senergos a.s. (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2012-2015)

Datum zápisu:	7. ledna 2004
Obchodní jméno:	Senergos a.s.
Právní forma:	Akciová společnost
Sídlo společnosti:	Družstevní 452/13a, 664 49 Ostopovice
Předmět podnikání:	> projektová činnost ve výstavbě, > montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení, > provádění staveb, jejich změn a odstraňování, > výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, > poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
Statutární orgán – představenstvo:	Martin Sítař, předseda představenstva Ing. Zdeněk Štencl, místopředseda představenstva
Způsob rozhodování:	Za společnost jedná každý z členů představenstva samostatně
Člen dozorčí rady:	Ing. Petr Maleňák
Akcionáři:	Martin Sítař, Ing. Zdeněk Štencl
Zisk za rok 2019:	7.867.000 Kč
Obrat za rok 2019:	282.899.000 Kč
Počet zaměstnanců v roce 2020:	126 kmenových zaměstnanců
Kategorie společnosti:	Střední velikost jednotky (čistý obrat více jak 200.000.000 Kč, počet zaměstnanců více jak 50)
Klasifikace CZ-NACE	43210: Elektrické instalace 711: Architektonické a inženýrské činnosti a související technické poradenství

Historie

Společnost Senergos, a.s. byla založena dne 07.01.2004 původně jako společnost s ručením omezeným, jejichž základním kapitálem bylo 200.000 Kč. Původní společnost vznikla na základě skupiny montážních techniků, kteří byli zaměstnáni v řadě energetických a dodavatelských společnostech. Zpočátku byla specializace pouze na elektromontážní práce v rozvodnách a průmyslových instalacích. Postupem času společnost rozšířila své činnosti a z původně montážní se stala společnost, která v současné době nabízí komplexní stavební služby a služby potřebné v energetice včetně obchodní činnosti, projektování, inženýringu, diagnostiky, zkoušek a revizí a také dodání

strojů a zařízení. Zaměstnavatel je připraven realizovat projekty formou tzv. „na klíč“ (Senergos, 2018).

Již v roce 2008 byl poprvé překročen obrat 100 mil. Kč. Z důvodu rychlé expanze a narůstajícího objemu stavebních prací v rámci komplexních dodávek „na klíč“ založila společnost dceřinou organizaci Senergos-stav, s.r.o., která se specializovala právě na pozemní stavby. Pro stabilizaci rozhodla v roce 2009 valná hromada společnosti o změně právní formy na akciovou společnost. Dále v roce 2011 bylo navýšeno základní jmění společnosti na současných 12 mil Kč a dceřiná společnost Senergos-stav, s.r.o. byla integrována do mateřské společnosti Senergos, a.s. (Senergos, 2018).

Od roku 2012 sídlí společnost ve vlastním nově vybudovaném provozním areálu v Ostopovicích na ulici Družstevní 452/13a, kde je zajišťována veškerá administrativní, dílenská a skladovací činnost. Dalším zázemím je pak další vlastní areál v Oslavanech, který slouží pro přípravu materiálu, skladování a logistiku a jehož součástí je 10 t a 100 t mostový jeřáb sloužící pro předmontáž trafostanic. Dále společnost využívá částečně pro vlastní skladovací a manipulační potřeby výrobně skladovací areál v Zakřanech, jehož je spolumajitelem. Také provozuje pobočku v Plzeňském kraji v obci Nevřeni (Senergos, 2018).

2.2 Analýza současného systému odměňování společnosti

Následující podkapitola je zaměřena na současný systém odměňování ve vybrané společnosti. Jsou zde blíže popsány odměny poskytované zaměstnavatelem. Navíc pro větší přehlednost je na konci kapitoly shrnující tabulka č. 7, ve které jsou odměny přiřazeny k jednotlivým divizím společnosti dle možnosti čerpání.

2.2.1 Peněžní odměny

Peněžní odměny se řadí mezi nejvíce vnímanou složku odměňovacího systému jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany zaměstnavatelů. Patří mezi dva transakční kvadranty konceptu celkové odměny, které jsou vyjádřitelné penězi. Peněžní odměny se skládají hlavně ze základní mzdy a také z veškerých typů variabilních finančních odměn.

Mzda

Všechny pracovní pozice mají fixní měsíční mzdu, která je předem dohodnutá s vedením společnosti při nástupu do práce případně je založena na komunikaci s oběma řediteli, jestliže se jedná o její navýšení po již odpracovaných letech. Výše mzdy se odvíjí od náročnosti práce na jednotlivých pozicích a také od přístupu, aktivity a loajality zaměstnance. Vedení společnosti má snahu mít osobní přístup k zaměstnancům, proto mají ředitelé rozdělenou společnost pomyslně na dvě části a každý zodpovídá za spokojenost „svých“ zaměstnanců se mzdami, které dostávají a aby pro ně byla dostačující vzhledem k životním nákladům. Výše průměrných mezd pro rok 2020 dle jednotlivých divizí je uvedena níže v tabulce č. 3 (Sítař, 2020).

Tabulka č. 3: Výše průměrných mezd pro rok 2020 dle jednotlivých divizí společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Sítař, 2020)

Pracovní pozice dle struktury jednotlivých divizí	Průměrné mzdy 2020*
Řídící zaměstnanci (divize obchodu a ekonomika)	39 800 Kč
Administrativa (divize obchod a ekonomika)	25 550 Kč
Příprava a řízení staveb	37 787 Kč
Divize projekce a inženýringu	36 900 Kč
Divize technické podpory	24 800 Kč
Realizace rozvodů (divize realizace staveb)	28 500 Kč
Realizace staveb VN/NN (divize realizace staveb)	28 285 Kč
Realizace pozemních staveb (divize realizace staveb)	27 673 Kč
Realizace liniových staveb (divize realizace staveb)	37 250 Kč

* předběžné údaje pro rok 2020

V další tabulce č. 4 je pro přehlednost zobrazen vývoj průměrné mzdy společnosti za sledovaná období.

Tabulka č. 4: Vývoj průměrné mzdy společnosti za období 2015 až 2020 (Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice, 2012-2015 a Sítař, 2020)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020*
Průměrná hrubá mzda	29 138 Kč	29 884 Kč	31 998 Kč	34 067 Kč	35 274 Kč	32 422 Kč

* předběžné údaje pro rok 2020

V tabulce výše lze vidět mírné zvyšování průměrné hrubé mzdy společnosti od roku 2015 do 2019. Výjimku tvoří pokles v posledním sledovaném roce. Ke snížení průměrné hrubé mzdy v roce 2020 došlo zejména z důvodu šíření nemoci covid-19, jelikož v průběhu roku došlo k vyšší pracovní neschopnosti a nařízeným karanténám, ve kterých přísluší zaměstnancům v době prvních 14 dní náhrada mzdy od zaměstnavatele ve výši 60 % redukovaného průměrného výdělku (Covid portál, 2021).

Peněžní bonus

Dříve všichni zaměstnanci dostávali peněžní bonus v období Vánoc a částka bonusu byla pro všechny pracovní pozice stejná. Jednalo se vždy o částku v řádech několika tisíc Kč a vždy záleželo na tom, jak se společnosti v průběhu roku dařilo. Ve sledovaném časovém horizontu se od těchto peněžních bonusů upustilo a vedení společnosti přešlo na rozdávání vánočních balíčků (Sítař, 2020).

2.2.2 Zaměstnanecké benefity

Benefity tvoří druhý transakční kvadrant konceptu celkové odměny, který v sobě zahrnuje položky rovněž vyjádřitelné penězi. Slouží k plnění osobních potřeb zaměstnanců a jejich rozsah je ovlivněn finančními možnostmi zaměstnavatele a pak zejména názorem vedení společnosti na kolik vnímá důležitost benefitů jako motivačních faktorů.

Telefony pro soukromé účely

Všichni zaměstnanci vykonávající práci ze zázemí společnosti (inženýři, projektanti, technická podpora, obchod, marketing, ekonomický a účetní úsek) plus navíc zaměstnanci na pozici stavbyvedoucích a řídicí zaměstnanci mají k dispozici služební mobilní telefon včetně neomezeného měsíčního tarifu, který je placen zaměstnavatelem, tudíž jej mohou využívat i k soukromým účelům, a to bez úhrady nákladů na tarif (Sítař, 2020).

Tekutiny na pracovišti

Společnost poskytuje všem svým zaměstnancům tekutiny pro dodržování pitného režimu při výkonu zaměstnání. Nápoje jsou uloženy ve společných prostorách, kam mají přístup všichni zaměstnanci, i ti kteří nepracují přímo ze sídla zaměstnavatele. Například dělníci mají vždy začátek pracovní směny v Ostopovicích v budově společnosti, kde si právě mohou nabrat nápoje s sebou a až pak vozidly společnosti odjíždějí na stavby k realizaci jednotlivých zakázek (Sítař, 2020). Poskytování ochranných nápojů zaměstnavatelem pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci zaměstnanců je v souladu s § 24 odst. 2 písm. j) bodem 1, zákonu o dáních z příjmů (dále jen „ZDP“). Náklady vynaložené na ochranné nápoje jsou uplatňovány pouze v rozsahu stanovém v Nařízení vlády č.178/2001 Sb. a jsou tedy daňově uznatelné (Zákon č. 586/1992 Sb.).

Služební vůz pro soukromé účely

Ve svém vozovém parku má společnost několik vozidel, které poskytuje vybraným zaměstnancům jako služební vozy. Kromě pracovních záležitostí mohou zaměstnanci vozy využívat i k osobním účelům, a to bez úhrady nákladů za pohonné hmoty. Někteří zaměstnanci využívají svých osobních automobilů na dojíždění do práce s tím, že mají možnost tankovat palivo z firemních tankovacích karet nebo si natankovat určité množství paliva přímo v zázemí společnosti, jelikož má smlouvu s dodavatelem pohonných hmot pro technické stroje a automobily určené k realizacím staveb. Na kartách jsou stanoveny měsíční limity, které obchodní ředitel pravidelně kontroluje. Jestliže není využita ani jedna z výše uvedených možností, dále jsou poskytovány individuální příspěvky na dopravu, které závisí na domluvě s vedením společnosti (Sítař, 2020).

Zdravotní volno

Jestliže se některý ze zaměstnanců necítí dobře, může pracovat dočasně formou home office na pozicích, které to umožňují, případně může na pár dní práci odložit (převážně dělníci). Ve společnosti však není zaveden benefit ve formě sick days, a tudíž není stanoven počet dní, na které se zaměstnanci mohou z práce omluvit. Vše je na dohodě s vedením. Zaměstnavatel si touto benevolencí uvědomuje, že se mu takto zaměstnanec

vrátí mnohem dříve než v případě dočasné pracovní neschopnosti, a navíc se snižuje riziko rozšíření nákazy po pracovním prostředí mezi ostatní zaměstnance. Mzda v tomto případě není žádným způsobem krácena (Sítař, 2020).

Penzijní připojištění

Do úrovně středního managementu společnost přispívá zaměstnancům na penzijní připojištění se státním příspěvkem poukázaný na účet daného zaměstnance u penzijní společnosti. Daný příspěvek od zaměstnavatele zaměstnancům je zakotven v jednotlivých pracovních smlouvách, jelikož společnost nedisponuje zpracovaným vnitřním mzdovým předpisem (Sítař, 2020). Tedy příspěvky jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem až do částky ročního limitu 50 000 Kč dle § 24 odst.2 písm. j) bodu 5 ZDP a zároveň jde také o plnění osvobozená od daně a odvodů na sociální a zdravotní pojištění na straně zaměstnance dle § 6 odst. 9 písm. p) bodu 1 ZDP (Zákon č.586/1992 Sb.). Společnost přispívá na pojištění částkou 500 Kč měsíčně na jednoho zaměstnance, přičemž do středního managementu zahrnuje celkem 26 osob (Sítař, 2020).

Pojištění odpovědnosti

Na nižších úrovních managementu a u realizačních zaměstnanců společnost přispívá na pojištění zaměstnance za škodu způsobenou zaměstnavateli, tedy pojištění odpovědnosti v částce 2 000 Kč za rok na jednoho zaměstnance (Sítař, 2020). Daňová uznatelnost tohoto příspěvku na pojištění je opět zakotvena v § 24 odst. 2 písm. j) bodu 5 ZDP. Musí být splněny dvě základní podmínky, které společnost splňuje. První podmínkou je zahrnutí daného benefitu do kolektivní, pracovní nebo obdobné smlouvy. A druhou podmínkou, je, aby se na straně zaměstnavatele jednalo o výdaj související s dosažením, zajištěním nebo udržením zdanitelných příjmů a vzhledem k tomu, že se jedná o příspěvek na pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavateli, si tímto v podstatě zaměstnavatel chrání svůj majetek v případě vzniku škody, a proto si může zaměstnavatel náklady na tento benefit zahrnout do výdajů daňově uznatelných. Ovšem ze strany zaměstnance je tento příspěvek brán podle ZDP za normální příjem ze závislé činnosti, proto musí být zdaněn dohromady s klasickou mzdou a rovněž

se počítá do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění (Zákon č.586/1992 Sb.).

Vánoční balíček

Balíčky zavedl zaměstnavatel v návaznosti na zrušení mimořádné vánoční peněžité odměny, a to pro všechny zaměstnance společnosti bez rozdílů v hodnotě kolem 1 000 Kč/balíček/zaměstnanec (Sítař, 2020).

2.2.3 Vzdělání a rozvoj

Nelze přesně vyčíslit přínos dané části konceptu celkové odměny, avšak v dnešní době se řadí vzdělání a rozvoj zaměstnanců mezi důležitou složku odměn, jelikož takové investice do zaměstnanců jsou velmi důležitá pro rozvoj a výkonnost společnosti.

Jazykové kurzy

Vzhledem k různorodým pracovním pozicím s rozdílnými nároky, potřebami a úrovněmi anglického jazyka a celkovému vysokému počtu zaměstnanců se společnost skupinovým jazykovým lekcím vyhýbá. Organizace svým zaměstnancům přispívá na soukromé hodiny angličtiny dle domluvy s vedením. Přidání dalšího jazyka zatím v plánu není. Výuku si každý zaměstnanec zařídí sám, navíc může probíhat v pracovní době v prostorách společnosti, tudíž není potřeba si ji následně nadpracovat. Na tuto odměnu mají nárok zaměstnanci převážně divize obchodu a ekonomiky, divize technické podpory a divize projekce a inženýringu (Sítař, 2020).

Další příspěvky na vzdělávání

Společnost organizuje a provádí pravidelná školení zaměřená na prevenci v oblasti bezpečnosti práce, požární ochrany, první pomoci, řidičů referentských vozidel apod. Tato školení jsou povinná pro všechny zaměstnance, je z nich vyhotovena řádná dokumentace. Z pravidla probíhají školení dvakrát ročně vždy po čtyřech skupinách dle divizí společnosti (Sítař, 2020).

Dále je snahou zvyšovat odbornost u jednotlivých profesí individuálními školeními a kurzy, jako jsou např. pravidelná setkání revizních techniků, autorizovaných inženýrů,

projektantů, koordinátorů bezpečnosti a specializovanými kurzy na šefmontáž strojů a přístrojů, používání měřicí a diagnostické techniky, vazačů, svářečů a kabelových techniků pro práce ve výškách a v neposlední řadě také školení pro práce pod napětím. Samozřejmě je snaha zvyšování kvalifikace i u pracovních pozic v rámci divize ekonomiky a obchodu. Všechna školení jsou v rámci pracovní doby, jsou hrazená zaměstnavatelem a slouží k rozvoji a neustálému zlepšování zaměstnanců (Sítař, 2020).

V neposlední řadě je možnost pro zaměstnance divize realizace staveb proplacení rekvalifikačního kurzu stavebního technika. Po ukončení daného kurzu jsou absolventi kompletně seznámeni s prací stavebního technika (příprava stavby, zpracování dokumentů, seznámí se s tvorbou finančního rozpočtu, ekonomikou stavby aj.). Rekvalifikační kurz zabezpečuje kariérní růst zaměstnanců v daném odvětví a zároveň poskytuje společnosti více kvalitních pracovních sil pro vyšší pozice s náležitou odpovědností. Zaměstnavatel je již několik let členem organizace CIRED, která sdružuje odborné zaměstnance v distribuční energetice za účelem právě technického rozvoje (Sítař, 2020).

Řízení pracovního výkonu

V rámci společnosti lze organizační strukturu rozdělit na 2 části. První je vedená výkonným ředitelem, který má na starosti divizi projekce a inženýringu a také divizi realizaci staveb. Pro tuto část zaměstnanců jsou dopředu rozplánované přehledy prací, na jejichž provedení dohlíží a zodpovídá za ně pověřený vedoucí zaměstnanec, který má navíc na starosti komunikaci s projektantem, zaměstnancem ohledně technicko-materiálového zabezpečení stavby, dále rozděluje konkrétní práce mezi dělníky, a hlavně zodpovídá za dodržování naplánovaných termínů. Odpovědní zaměstnanci pak mají jednou za dva týdny pravidelné schůze právě s výkonným ředitelem, na kterých se vše kontroluje a vyhodnocuje na základě projektů, stavebních povolení, požadavků investora a popřípadě se plány prací upravují na další období, aby se vše dokončilo správně, včas a zakázky se zdárně předaly objednateli (Sítař, 2020).

V druhé části společnosti, do které jsou zahrnuty divize obchodu a ekonomiky a divize technické podpory, dochází k pravidelným schůzkám jednou týdně vždy na začátku

pracovního týdne. Schůze jsou vedeny obchodním ředitelem, který za tuto část zaměstnanců zodpovídá. Jsou na nich hodnoceny výkony zaměstnanců předchozího pracovního týdne, a hlavně se řeší aktuální problémy, které je třeba vyřešit okamžitě a které mohou být z následujících oblastí – personalistiky, ekonomiky a finančního plánování, účetnictví, marketingu, technicko-komunikační podpory, a především obchodních záležitostí. Jak již bylo zmíněno, při pravidelných schůzkách se řeší aktuální problémy, které mohou vzniknout z vypsanych oblastí, nikoliv se neřeší všechny a dohromady. Navíc jednou měsíčně jsou realizované větší schůze, ve kterých je probírán souhrn statistik výkonů za celý měsíc a z něj se vytváří a upravuje plán prací na další týdny a měsíce (Sítař, 2020).

Pravidelné celopodnikové schůzky se již nedělají, jelikož by to bylo se zvyšujícím se počtem zaměstnanců stále více časově a organizačně náročné. Dle slov obchodního ředitele postačuje řízení pracovního výkonu vždy v rámci jedné části společnosti, jelikož divize jsou zaměřeny na odlišné práce a potřebují individuální přístupy pro organizaci činností. Svě zaměstnance se snaží oba ředitelé pravidelně chválit, uznávat a uvědomují si, že v současné situaci vzhledem k šíření nemoci covid-19 musí zaměstnanci někdy zastávat více postů, a proto je pro ně práce náročnější. Výkonný i obchodní ředitel jsou spolu v denním kontaktu. Ať už se jedná o ad hoc problémy, které je potřeba ihned řešit, administrativní či personální záležitosti, nebo plánování dalších strategických kroků ve společnosti, vždy závisí konečné rozhodnutí právě na ředitelích společnosti (Sítař, 2020).

2.2.4 Pracovní prostředí

Nad rámec zákonem stanovených podmínek pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci se do posledního kvadrantu konceptu celkové odměny promítají především kvalita pracovního života a jeho rovnováha s osobním životem zaměstnanců, sociální vztahy na pracovišti, sdílení hodnot organizace, styl a kvalita vedení, zisk uznání a prostor pro využívání a rozvíjení dovedností zaměstnanců.

Pracovní vybavení

Pracovní prostředí je ve společnosti důležitou součástí péče o zaměstnance. V současné době mají zaměstnanci k dispozici adekvátní zázemí pro jejich činnost a veškeré potřebné vybavení, do kterého společnost průběžně investuje. Vybraní zaměstnanci mají k dispozici služební notebook a mobilní telefon včetně neomezeného tarifu, který mohou využívat i pro soukromé účely bez náhrady nákladů – pospáno výše ve skupině benefitů. Dále si také mohou sami jednotlivě zažádat o doplňkové vybavení, které potřebují ke své práci. Může se jednat o větší monitor, dokovací stanici, příslušenství k notebooku či telefonu, vybavení k pracovnímu stolu apod. Dále samozřejmě společnost zajišťuje pracovní a ochranné pomůcky pro realizaci staveb, aby byly splněny všechny normy ISO z řady 9000, bezpečnost práce, ochrana zdraví, hygiena např. pracovní oděvy z odolného materiálu proti úrazu elektrickým proudem, pracovní obuv, pracovní oděv pro výškové práce na elektrickém vedení atd. (Sítař, 2020).

Flexibilní pracovní doba

Pro všechny zaměstnance kromě divize ekonomiky a obchodu není denní pracovní doba přesně vymezena. Jediná podmínka pro dané pracovní pozice je, aby byli všichni v práci do půl deváté ráno, jelikož na 9 hodinu bývají svolávané divizní schůze. Dále není stanoveno, že denně musí být odpracováno přesně osm hodin, avšak musí být přítomni minimálně pondělí až čtvrtek a samozřejmě musí být splněna týdenní pracovní doba (40 hodin). Většina zaměstnanců využívá dřívějších nástupů do práce (7.00 ráno) a odchodů jako kdyby měli osmi hodinovou pracovní dobu začínající v 9.00 ráno, a tudíž mají všechny podmínky od zaměstnavatele na pracovní dobu splněné a pátky mají volné. Přizpůsobení pracovní doby je oblíbené, hlavně u rodin s dětmi, jelikož pátečním volnem mají zaměstnanci delší „víkendy“, čímž je zajišťována rovnováha mezi pracovními a osobními životy zaměstnanců. Tato flexibilita pracovní doby platí i u divize realizace staveb, kdy se plány prací rozepisují právě na 4 dny v týdnu s delší pracovní dobou, aby pátky byly volné. Pouze administrativní zaměstnanci mají pevnou pracovní dobu od 6.30 do 15.00 po celý pracovní týden, tudíž z výše uvedeného je zřejmé, že v budovách

společnosti pro vyřízení určitých záležitostí během pátků jsou přítomni jen zaměstnanci administrativy a ekonomického úseku (Sítař, 2020).

Teambuildingové akce

Teambuildingové akce se snaží společnost pořádat v pravidelných intervalech minimálně čtyřikrát do roka. Pravidelně se tedy pořádá jarní sešlost k zahájení stavební sezóny, letní sportovní akce, podzimní utužování vztahů a vánoční večírek. V minulosti byli zaměstnanci v létě například na víkendovém minifestivalu ve Zbraslavi u Brna, kde byl čestným hostem Petr Bende. Součástí programu byly i různé sportovní aktivity pro rodiny zaměstnanců a občerstvení formou rautu. Vánoční večírky jsou vždy směřovány do různých restauračních zařízení, kde je vždy vše placeno zaměstnavatele, většinou bývá součástí taktéž nějaká sportovní aktivita (bowling, kuželky) a vždy je zařízen rozvoz zaměstnanců z akce. Vzhledem ke koronavirové situaci nemohly v roce 2020 proběhnout naplánované akce dle představ. I přes nepříznivost doby pro konání hromadných akcí, nakonec dvě menší v rámci společnosti proběhly v sídle zaměstnavatele (Sítař, 2020).

Home office

Co se týče práce z domu tzv. home office, tak k němu vedení společnosti nemá příliš kladný vztah a u převážné většiny zaměstnanců nelze nabídnout (realizace staveb). Vedení považuje práci z domu za méně efektivnější, jelikož vnímá domácí prostředí za více rušivé a zaměstnanci se v něm méně soustředí. Bere ho tedy tak, že člověk je v něm méně produktivnější, než když stejný čas stráví v kanceláři. I přes to ho vedení v případě potřeby poskytuje lidem na určitých pracovních pozicích, na kterých je to možné. Nejvíce tomu napomohla nynější doba. V určitých situacích, aby se zabránilo šíření nemoci covid-19 v pracovním prostředí, nešlo učinit jinak než se přizpůsobit a nařídit home office (Sítař, 2020).

2.2.5 Vyčíslení nákladů

Náklady na současný systém odměňování ve společnosti nejsou účtovány rozděleně dle jednotlivých složek (Sítař, 2020). Tato skutečnost není dobré rozhodnutí společnosti, jelikož vedení neví, kolik prostředků vynakládá na konkrétní položky odměňování,

a tudíž není možné provést rychlou a účinnou optimalizaci odměňování pro uspokojení aktuálních potřeb zaměstnanců a zároveň využití dostupných prostředků zaměstnavatele na maximum. Alespoň v informačních podmínkách řešení diplomové práce je možné odhadnout výši nákladů na současný systém odměňování v roce 2020 v následující tabulce, přičemž skutečná částka celkových nákladů na současné odměňování bude rozhodně vyšší.

Tabulka č. 5: Vyčíslení nákladů na současný systém odměňování (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Sítař, 2020 a Justice, 2012-2015)

<i>Rok 2020</i>	Roční náklady
Mzdové náklady včetně sociálního a zdravotního pojištění	65 480 000 Kč
Penzijní připojištění	156 000 Kč
Pojištění odpovědnosti	200 000 Kč
Vánoční balíček	187 488 Kč
Jazykové kurzy (hodiny anglického jazyka)	153 600 Kč
Příspěvky na vzdělávání (školení)	160 000 Kč
Firemní akce	36 400 Kč
Celkové náklady	66 373 488 Kč

Celkové možné vyčíslené náklady na současný systém odměňování v roce 2020 jsou **66 373 488 Kč**.

2.2.6 Shrnutí analýzy současného systému odměňování

Všechny výše zmíněné odměny, které společnost poskytuje, jsou shrnuty v následujícím konceptu celkové odměny.

Tabulka č. 6: Přehled současného systému odměňování společnosti dle konceptu celkové odměny
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Sítař, 2020)

Peněžní odměny	Zaměstnanecké výhody
<ul style="list-style-type: none">• Mzda	<ul style="list-style-type: none">• Telefony pro soukromé účely• Tekutiny na pracovišti• Služební vozidlo pro osobní účely nebo příspěvek na dopravu• Zdravotní volno• Penzijní připojištění• Pojištění odpovědnosti• Vánoční balíčky
Vzdělávání a rozvoj	Pracovní prostředí
<ul style="list-style-type: none">• Výuka angličtiny• Školení• Rekvalifikační kurzy• Řízení pracovního výkonu	<ul style="list-style-type: none">• Pracovní vybavení• Pružnost pracovní doby• Teambuildingové akce• Práce z domu• Pochvala, uznání• Komunikace• Právo zaměstnanců se vyjádřit

Průměrná mzda ve společnosti každoročně roste s výjimkou roku 2020, ve kterém dosahovala výše 32 422 Kč. Celkové možné vyčíslené náklady na současný systém odměňování v informačních podmínkách řešení diplomové práce jsou v roce 2020 úhrnné výši 66 373 488 Kč. V další tabulce jsou přehledně rozepsané odměny současného systému odměňování dle možnosti čerpání v rámci jednotlivých divizí společnosti.

Tabulka č. 7: Shrnutí současného systému odměňování dle pracovních pozic (Zdroj: Vlastní zpracování dle Sítař, 2020)

	Fixní mzda	Telefon	Pitný režim	Auto	Příspěvek na dopravu	Zdravotní volno	Penzijní	Pojištění škody	Balíček	Hodiny AJ	Školení, kurzy	Pracovní oděv	Volná pracovní doba	Akce	Home office
Řídící zaměstnanci	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	×	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓
Divize realizace staveb															
Stavbyvedoucí	✓	✓	✓	✓	×	✓	×	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	×
Dělníci	✓	×	✓	×	✓	✓	×	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	×
Divize projekce a inženýringu	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	×	✓	✓	✓	×	✓	✓	×
Divize technické podpory	✓	✓	✓	✓	×	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Divize ekonomiky a obchodu															
Obchod, marketing	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	×	×	✓	✓
Administrativa	✓	×	✓	×	✓	✓	×	✓	✓	×	✓	×	×	✓	✓
Ekonomicko-účetní úsek	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	×	×	✓	✓

2.3 Analýza vlivů vnitřního prostředí

V této podkapitole jsou blíže zpracovány vlivy vnitřního prostředí působící na systém odměňování vybrané společnosti, které jsou součástí kapitoly teoretické části práce 1.3.4 Vliv prostředí.

2.3.1 Ekonomická situace zaměstnavatele

Následující podkapitola obsahuje analýzy společnosti, které jsou vypracované za pomocí dat obsažených především v účetních výkazech (rozvaha, výkaz zisku a ztrát). Jedná se o finanční hodnocení společnosti pomocí bankrotního modelu Indexu IN05, vybraných poměrových ukazatelů, analýzy nákladů, výnosů a výsledku hospodaření za běžné účetní období, za účelem zjištění finanční situace společnosti vzhledem k systému odměňování.

Index IN05

Jako první je zhodnocena ekonomická situace společnosti na základě indexu IN05. V následující tabulce jsou vypočítány jednotlivé ukazatele za sledované roky 2015 až 2019 potřebné pro konečný výpočet indexu IN05 pro daná období.

Tabulka č. 8: Index IN05 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetních výkazů 2015 až 2019 z Justice, 2012-2015)

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019	koeficient
A	2,41	3,90	5,92	2,81	4,54	x 0,13
B	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	x 0,04
C	0,14	0,13	0,07	0,05	0,07	x 3,97
D	2,01	1,61	1,87	1,30	1,45	x 0,21
E	1,94	3,05	4,55	2,62	4,56	x 0,09
IN05	1,81	2,00	2,22	1,45	1,93	-

Výhodou indexu IN05 je jeho konstrukce, jelikož se jedná o spojení věřitelského (hrozba bankrotu) a vlastnického pohledu (tvorba hodnoty). Všechny výsledné hodnoty indexu IN05 nejsou menší než hodnota 0,9, tudíž by neměla být společnost ohrožena vážnými finančními problémy, jelikož hodnota 0,9 značí horní hranici pro zařazení subjektu

do oblasti bankrotu, kde by se 76 % až 97 % pravděpodobností netvořil hodnotu. Pouze v roce 2018 je jeho výsledná hodnota těsně pod hranicí 1,6, což znamená, že spadá do tzv. „šedé zóny“ nevyhraněných výsledků s 50 % pravděpodobností bankrotu a se 70 % pravděpodobností tvoření hodnoty. V případě roku 2018 se jedná o anomálii, jelikož ostatní sledované roky předpovídají uspokojivou finanční situaci. Hodnoty indexu jsou nad hranicí 1,6, což spadá do oblasti, kdy společnost tvoří hodnotu s 95 % pravděpodobností a dokonce s 92 % pravděpodobností nezbankrotuje (Bartoš, 2018).

Vybrané poměrové ukazatele

Dále k ekonomickému zhodnocení byly využity vybrané poměrové ukazatele, které ovlivňují finanční hospodaření společnosti. Přehled jejich výsledků za sledovaná období let 2015–2019 je součástí následující tabulky č. 9.

Tabulka č. 9: Vybrané poměrové ukazatele v letech 2015-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2012-2015)

POMĚROVÉ UKAZATELE	2015	2016	2017	2018	2019
LIKVIDITA					
Okamžitá likvidita	0,36	1,30	1,70	0,54	0,51
Pohotová likvidita	1,59	2,58	3,64	2,15	3,56
Běžná likvidita	1,94	3,05	4,55	2,62	4,56
DOBA OBRATU					
Doba obratu pohledávek	85,99	70,14	38,78	92,54	92,19
Doba obratu závazků	69,32	50,31	25,81	66,43	26,50
ZADLUŽENOST					
Celková zadluženost	41,56 %	25,67 %	16,89 %	35,53 %	22,04 %
RENTABILITA					
ROA	10,03 %	9,71 %	4,78 %	3,47 %	4,04 %
ROE	17,39 %	13,20 %	5,82 %	5,48 %	5,23 %
ROS	5,06 %	6,21 %	2,65 %	2,70 %	2,80 %
ROI	13,52 %	13,15 %	7,18 %	5,48 %	6,61 %

Hodnoty okamžité likvidity v letech 2016-2017 překračují doporučený interval hodnot 0,2–0,5, což by mohlo poukazovat na špatné hospodaření s kapitálem, ale v dalších letech se hodnoty již stabilizují a blíží se k danému rozmezí, což zapříčinily investice do nákupu nových pracovních strojů a vozidel. Pohotová likvidita ve sledovaných obdobích kolísá

kolem doporučených hodnot, avšak v letech 2017 a 2019 je pozorován o něco větší výkyv v hodnotách než v jiných obdobích. Důvodem tohoto stavu je držení velkého množství zásob (materiálu a nedokončené výroby včetně polotvarů), které je vždy v následujícím roce spotřebováno (nedokončené a rozpracované zakázky) a hodnoty se pak snižují. Z výsledků běžné likvidity v tabulce je patrný stejný trend jako u pohotové likvidity. Doporučených hodnot 2–3 nedosahuje pouze rok 2015, avšak jen o zanedbatelnou odchylku. Jinak ve všech sledovaných obdobích dosahuje hodnot u běžné likvidity posuzovaných jako hodnot finančně zdravé společnosti (Bartoš, 2018).

V případě celkové zadluženosti lze u společnosti vypořádat mírně klesající trend s výjimkou roku 2018. Vysoký pokles zadluženosti byl zaznamenán v roce 2016, kdy razantně poklesly dlouhodobé závazky k úvěrovým institucím a krátkodobé závazky z obchodních vztahů. I přes procentuální odchylku v roce 2018 je možné konstatovat, že společnost ve všech sledovaných letech dosahuje hodnot celkové zadluženosti výrazně pod 50 %, což snižuje riziko společnosti vůči věřitelům a neměla by mít problém s přijetím jakéhokoliv potřebného úvěru, ale zároveň není celková zadluženost na úplném minimu, což naopak zajišťuje dobrou finanční páku pro akcionáře, aby znásobili svoje zisky (Bartoš, 2018).

Ukazatel doby obratu pohledávek vykazuje hodnoty ve všech sledovaných letech, které překračují 30denní dobu, na kterou zaměstnavatel vystavuje splatnost svých faktur. Obchodní partneři neplatí své účty včas, a proto by měla společnost uvažovat o opatřeních na urychlení inkasa svých pohledávek, jelikož v letech 2018-2019 narostla doba obratu pohledávek na trojnásobek doby splatnosti faktur. Hodnoty dob obratů závazků jsou ve všech letech vcelku vysoké, což je důsledek vysokých dob obratů pohledávek. I přes narůstající dobu inkasa pohledávek se společnost snaží ve sledovaném rozmezí dobu mezi nákupem zásob a jejich úhradou snižovat a přitom zajistit, aby v době splatnosti závazků byla platebně schopná.

Ukazatel rentability celkových aktiv (ROA) vykazuje překročení doporučené hranice 10 % pouze v roce 2015. V dalších letech má tento ukazatel klesající trend, což poukazuje na nižší celkovou efektivitu a výdělečnou schopnost. Rentabilita vlastního kapitálu

(ROE) by měla být vyšší než 8 %, čehož dosahuje pouze v letech 2015 a 2016. Hodnoty ROE napovídají, že v případě sledovaného zaměstnavatele se snižuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři, tedy stejně jako u ROA je trend v posledních letech klesající. Rentabilita tržeb (ROS) udává, že pouze první dva roky ze sledovaného období splňují doporučenou hodnotu, která je vyšší než 6 %. Největší rozdíl je mezi lety 2016 a 2017, kdy rok 2016 přinesl výrazně vyšší zisk. Výsledky rentability vloženého kapitálu (ROI) značí, že pouze v letech 2015 a 2016 spadají do doporučeného intervalu hodnot 12 % - 15 % (Bartoš, 2018).

Analýza nákladů souvisejících se zaměstnanci

Níže uvedená tabulka č. 10 obsahuje strukturu nákladů, které souvisí se zaměstnanci.

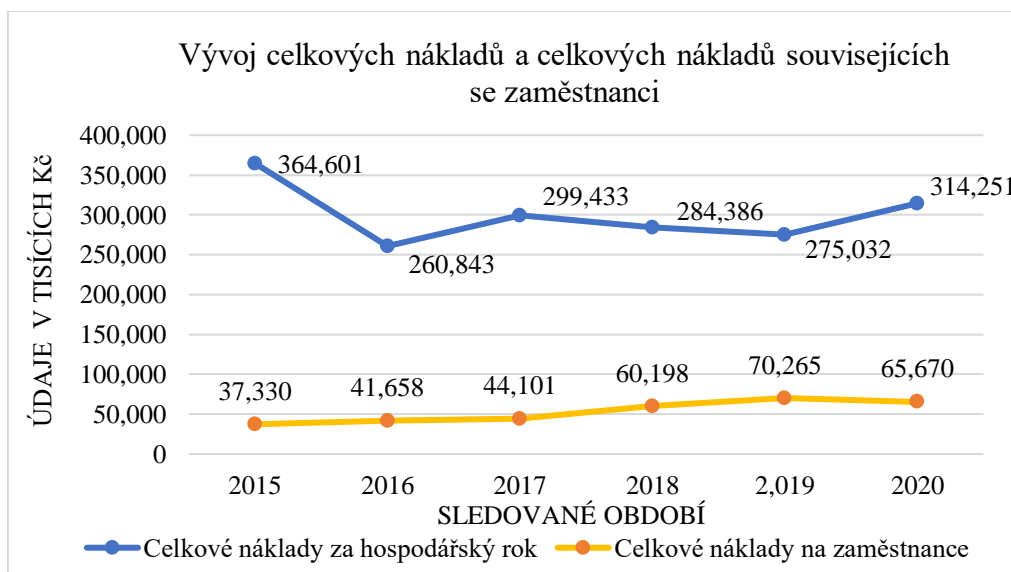
Tabulka č. 10: Vybrané náklady za roky 2015-2020 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetních výkazů za roky 2015-2020)

<i>Uvedeno v tisících Kč</i>	2015	2016	2017	2018	2019	2020*
Celkové náklady	364 601	260 843	299 433	284 386	275 032	314 251
Mzdové náklady	27 972	31 199	33 022	44 969	52 487	49 022
Náklady na soc., zdrav. pojištění	9 260	10 373	10 930	15 118	17 621	16 458
Ostatní náklady	98	86	149	111	157	190
Celkové náklady na zaměstnance	37 330	41 658	44 101	60 198	70 265	65 670
% z celkových nákladů	10,24 %	15,97 %	14,73 %	21,17 %	25,55 %	20,90 %

* předběžné údaje pro rok 2020

Z tabulky je patrné, že výše mzdových nákladů se každým rokem zvyšovala s výjimkou roku 2020. Mzdové náklady tvoří v roce 2015 „pouhých“ 10,24 % z celkových nákladů, ale v roce 2019 tvoří dokonce 25,55 % z celkových nákladů. Tento fakt v sobě odráží zvyšující se průměrné mzdy ve společnosti, které reagují na legislativní kategorizaci prací do skupin z minimálními zaručenými mzdy, a zároveň v sobě odráží i náročnost daných činností vykonávaných společnostmi a zvyšující se omezení lidských zdrojů ve stavebnictví. Předběžné údaje z roku 2020 potvrzují dopad koronavirové krize, tudíž mzdové a tím i celkové náklady na zaměstnance byly nižší oproti roku 2019. Udržely si však hodnotu téměř 21 % z celkových nákladů, přičemž celkové náklady jsou

oproti předchozímu roku vyšší. Pokles nákladů na zaměstnance lze odůvodnit různými podpůrnými balíčky od Vlády ČR v podobě dotací antivirus či zvýšené nemocnosti kvůli nařízeným karanténám nemoci Covid-19. Následující graf zobrazuje vývoj celkových nákladů za hospodářský rok a celkových nákladů souvisejících se zaměstnanci v jednotlivých letech 2015-2020.



Graf č. 1: Vývoj celkových nákladů a celkových nákladů souvisejících se zaměstnanci
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů za rok 2015-2020)

Graf znázorňuje klesající vývoj celkových nákladů ve sledovaném období. Přestože došlo v daných letech k nákupu nových pracovních strojů a vozidel pro zaměstnance, na meziroční úbytek celkových nákladů má především vliv investice do vlastních skladových a provozních prostor a lepší optimalizace poskytovaných služeb. Dále graf znázorňuje vývoj celkových nákladů souvisejících se zaměstnanci, ve kterém se projevuje navýšení mzdových nákladů na zvyšující se počet zaměstnanců včetně legislativních změn (navýšení minimální mzdy a spolu s ní růst zaručené mzdy pro jednotlivé skupiny prací). Dle předběžných údajů pro rok 2020 je z grafu patrný mírný pokles nákladů souvisejících se zaměstnanci a zároveň nárůst celkových nákladů.

Analýza výnosů, nákladů a výsledků hospodaření

Tržby za prodej výrobků a služeb tvoří ve všech sledovaných letech více než 95 % z celkových výnosů. Zbylé minimum procent tvoří tržby z prodeje materiálu, z prodeje

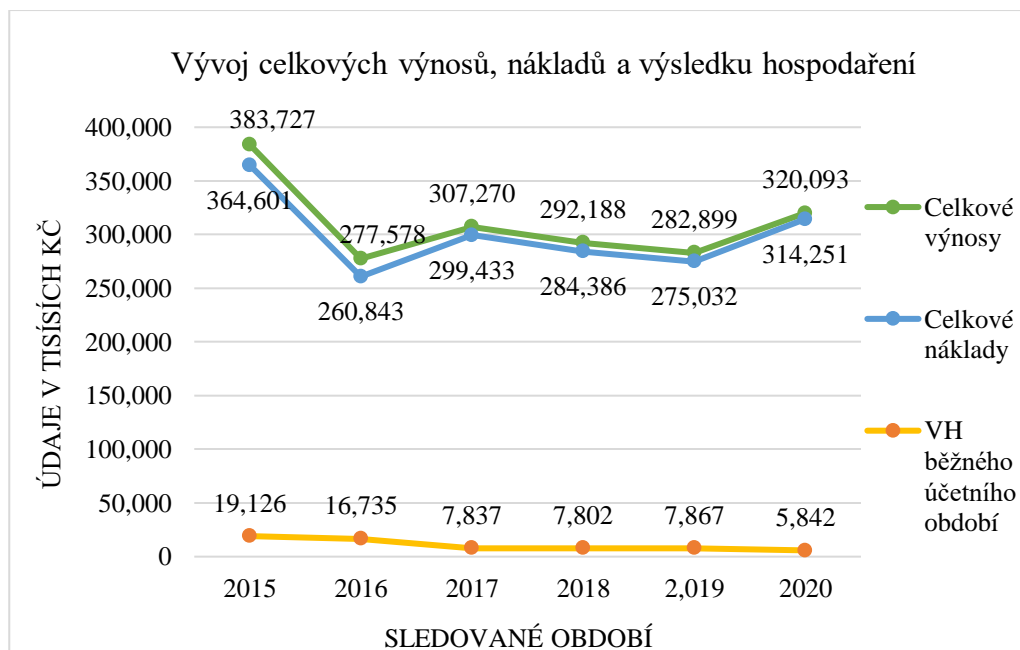
dlouhodobého majetku a výnosové úroky. Výsledek hospodaření za běžnou činnost se pohyboval ve všech analyzovaných obdobích v kladných hodnotách. Z tabulky č. 11 je patrné, že s každým následujícím rokem se výsledek hospodaření snižoval, přičemž si však udržoval ve všech sledovaných letech stabilitu mezi 3 až 5 % podílu na celkových výnosech.

Tabulka č. 11: Přehled celkových výnosů, nákladů a VH společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetních výkazů za rok 2015-2020)

<i>Uvedeno v tisících Kč</i>	2015	2016	2017	2018	2019	2020*
Celkové výnosy	383 727	277 578	307 270	292 188	282 899	320 093
Tržby z prodeje služeb	378 289	269 548	295 890	288 910	280 472	315 373
% tržeb z celkových výnosů	98,58 %	97,11 %	96,30 %	98,88 %	99,14 %	98,53 %
Celkové náklady	364 601	260 843	299 433	284 386	275 032	314 251
VH běžného účetního období	19 126	16 735	7 837	7 802	7 867	5 842

*předběžné údaje pro rok 2020

Ve všech sledovaných letech lze z dlouhodobého trendu vyvodit meziroční stálost celkových výnosů. Důvodem je především investování do dlouhodobého majetku, ke kterému přibýly v posledních 2 sledovaných obdobích vysoké dlouhodobé závazky k úvěrovým institucím a zároveň zvyšování mzdových nákladů pro růst počtu zaměstnanců a z legislativních podmínek. Dalším důvodem může být ponechání přiměřené části zisku ve společnosti jako nerozdělený zisk minulých let kvůli rychlejšímu nárůstu nepeněžních aktiv než závazků. Konkrétně stoupá hodnota pohledávek, aniž by tak rychle stoupaly závazky, a tím jsou odčerpávány peníze z oběhu, jelikož je nutné ponechat část ziskových zdrojů na pokrytí tohoto nárůstu. Mimo jiné je důvodem také růst stavu zásob a již zmíněné splácení dlouhodobého úvěru na investiční rozvoj. V následujícím grafu je znázorněn vývoj celkových výnosů, u kterého je vidět největší propad mezi roky 2015 a 2016. Od té doby se potvrzuje z dlouhodobého hlediska průměrná stálost tržeb z prodeje služeb a tím odpovídající stálost celkových výnosů.



Graf č. 2: Vývoj celkových výnosů, nákladů a výsledku hospodaření běžného účetního období
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů za rok 2015-2020)

V následující tabulce č. 12 jsou uvedeny také predikované hodnoty pro jednotlivé údaje celkových výnosů, výsledku hospodaření a celkových nákladů včetně mzdových nákladů pro rok 2021 a 2022. K výpočtu byl použit logaritmický model lineární regrese analýzy. S výjimkou mzdových nákladů došlo u všech ukazatelů k mírnému poklesu, jelikož předchozí trend byl klesající či stagnoval, tím pádem na něj navazuje i výpočet predikce. V případě mzdových nákladů, v následujících dvou letech porostou z důvodu expanze, nabírání nových zaměstnanců a také zvýšení atraktivnosti odměňování zaměstnanců.

Tabulka č. 12: Predikce vývoje celkových výnosů, výsledku hospodaření a celkových nákladů včetně mzdových nákladů společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů za rok 2015-2020)

<i>Uvedeno v tisících Kč</i>	2018	2019	2020*	2021¹	2022¹
Celkové výnosy	292 188	282 899	320 093	279 747	274 893
Celkové náklady	284 386	275 032	314 251	275 591	274 893
= z toho mzdové náklady	44 969	52 487	49 022	51 710	53 586
VH běžného účetního období	7 802	7 867	5 842	4 156	3 101

*předběžné údaje pro rok 2020, ¹predikce vypočtena regresní analýzou

2.3.2 Podnikání organizace

V dané podkapitole je specifikován charakter a druh podnikání zaměstnavatele, které ovlivňují typy lidí, kteří jsou nebo budou u něj zaměstnaní. Další z vnitřních vlivů, který navazuje na teoretickou část a bude zde podrobněji popsán z pohledu vybrané společnosti, jelikož je nezbytné, aby neustále sledovala svůj výkon a postavení na trhu.

Činnosti

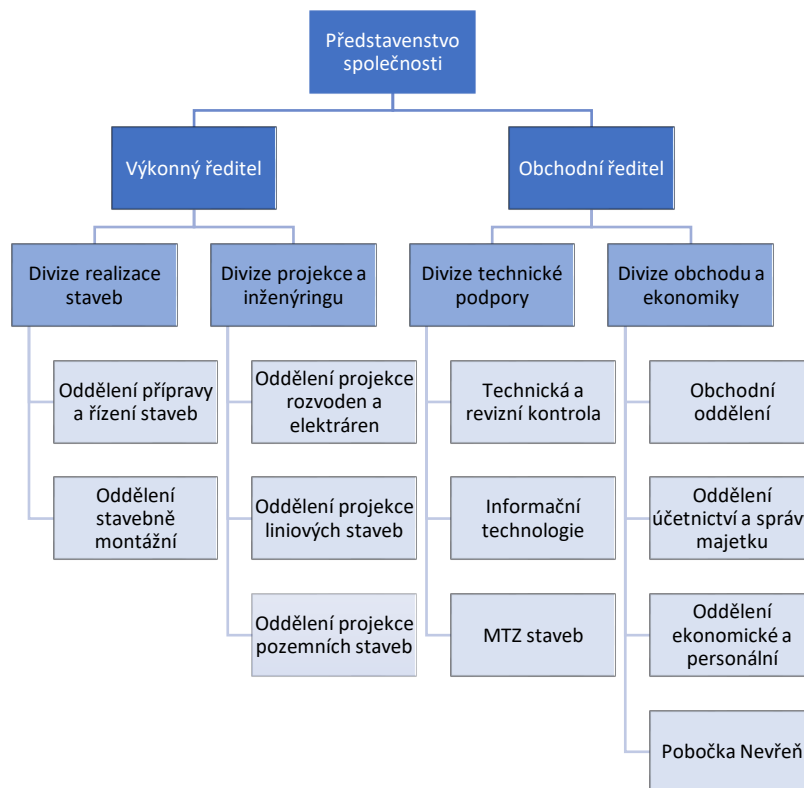
Činnosti, kterými se společnost zabývá a které poskytuje svým zákazníkům, je možné rozdělit do 4 skupin, které budou v následujícím textu stručně popsány, avšak jde především o poskytování komplexních služeb energetickým společnostem jako jsou E.ON, ČEZ, ČEPS, PRE a další. Projektování a inženýring jsou podstatné činnosti, které jsou součástí všech skupin. Pomáhají zajišťovat komplexnost výstupních prací společnosti (Senergos, 2018).

1. Realizace staveb VN/NN = součástí sortimentu společnosti jsou dodávky transformátorů a kioskových trafostanic. V rámci komplexního řešení na klíč společnost zajišťuje – projektovou dokumentaci včetně vyřízení stavebního povolení a technické podpory, provedení výkopů včetně osazení uzemňovací soustavy, samotnou dodávku a montáž trafostanice včetně veškeré technologie a kabeláže VN a NN, terénní úpravy po realizaci a uvedení do provozu včetně revize a servisu (Senergos, 2018).
2. Výstavba líniových staveb = poskytování komplexních služeb u výstavby kabelového či venkovního elektrického vedení včetně návrhů optimálních tras vedení, výměny optických komunikačních vedení a realizace domovních a průmyslových přípojek (Senergos, 2018).
3. Výstavba rozvodů a elektráren = společnost poskytuje celkovou výstavbu na klíč nebo komplexní rekonstrukci rozvodů a transformoven VVN/VN, řídicích systémů a ochrany, elektráren a vyvádění výkonů (větrných, fotovoltaických, vodních, bioplynových elektráren a kogeneračních jednotek), rozváděčů včetně odzkoušení a uvedení do provozu (Senergos, 2018).

4. Realizace pozemních staveb = výstavba objektů pro bydlení nebo podnikání, občanských staveb či dokonce výstavba průmyslových staveb (Senergos, 2018).

Organizační struktura společnosti

K poslednímu dni roku 2020 měla společnost celkem 126 kmenových zaměstnanců, kteří mají všechna potřebná oprávnění a osvědčení pro daný typ jimi prováděných činností. Pomocí níže vyobrazeného schématu je zjednodušeně znázorněna plochá organizační struktura zaměstnavatele.



Obrázek č. 3: Plochá organizační struktura společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice, 2012-2015)

Díky ploché organizační struktuře je společnost velmi pružná v rozhodování, jelikož tok informací od nejnižší postavených zaměstnanců k nejvyššímu vedení je rychlý a krátký. Tato struktura je typická pro menší a střední společnosti. Sestává se ze dvou ředitelů a pak jednotlivých oddělení. Na druhou stranu daná struktura potřebuje široké rozpětí řízení, tudíž pod jedním vedoucím je větší počet podřízených (Managementmania, 2016). Dále je blíže popsána **charakteristika jednotlivých pracovních pozic**, které vyplývají

z organizační struktury, díky čemuž lze poznat typy lidí hledaných do zaměstnání nebo již zaměstnaných v dané společnosti.

Výkonný ředitel

První z akcionářů společnosti, který je společně s druhým ředitelem společnosti zodpovědný za celkové směřování a řízení organizace, tvorbu celkové strategie a politiky k naplňování stanovených cílů. Dále strategicky řídí podnikatelské procesy v divizi realizace staveb a divizi projekce a inženýringu staveb. Společně s druhým majitelem, u nich končí veškeré procesy, ve kterých mají poslední slovo v tom, co se bude realizovat a k jakým dojde změnám. Společně také dělají vstupní pohovory a vybírají nové zaměstnance (Sítař, 2020).

Divize projekce a inženýringu

Daný úsek zahrnuje pracovní pozice projektantů, kteří zajišťují všechny nezbytné činnosti, úkony a výkony, které je nutné provést pro investora při přípravě investice spojené s realizací staveb. Zahrnuje veškerou předprojektovou a projektovou přípravu výstavby. V předinvestičním stadiu se jedná především o práce spojené s posouzením všech variant řešení investičního problému přicházejících v úvahu, vyhodnocení záměru, formulaci programu a zpracování studie proveditelnosti (technicko-ekonomické studie). Končí rozhodnutím o výchozím zadání projektu. Následuje pak období samotného zpracovávání projektové dokumentace, které má vést k zabezpečení dokumentace stavby a zajištění dalších činností projektanta souvisejících s touto dokumentací (Sítař, 2020).

Divize realizace staveb

Tato divize se skládá z hlavních oddělení – oddělení přípravy a řízení staveb a dále z oddělení stavebně montážního. Jedná se zejména o pracovní pozice stavbyvedoucích a samotných dělníků, jelikož jejich úkolem je samotná realizace staveb podle projektové dokumentace. V první řadě jsou zde přítomni zaměstnanci zajišťující přípravu a řízení staveb, jejichž práce spočívá především v přípravě a kompletaci poptávek na základě projektové dokumentace a technické specifikace pro výběrová řízení, koordinaci jednotlivých fází a účastníků realizace stavebního díla, průběžná kontrola kvality

a termínů provedených prací, řešení případných technických problémů v průběhu realizace stavebních zakázek a další. Cílem realizace staveb je dodržení projektové dokumentace, optimální vynaložení všech nutných zdrojů a zajištění všech potřebných činností k realizaci, předání a uvedení do plného provozu stavby. Jedná se o všechny činnosti, které nejsou zajištěny výkonem funkcí zpracovatele projektové dokumentace a výkonem autorského dozoru projektanta (Sítař, 2020).

Obchodní ředitel

Druhý z akcionářů společnosti má na starosti rozšiřování povědomí společnosti v obchodním záležitostech a rozhoduje o obchodní a marketingové politice organizace. Hledá ve světě i v tuzemsku nové technologické, strojní i materiální zabezpečení, také hledá nové smluvní partnery a zároveň má na starosti komunikaci s již zavedenými partnery. Dále komunikuje s dodavateli a vyjednává případné obchodní podmínky. Rozděluje výkony prací v divizi obchodu a v divizi technické podpory (Sítař, 2020).

Divize obchodu a ekonomiky

K příslušné divizi má nejbližše obchodní ředitel, který sem deleguje některé své pravomoci a odpovědnosti. Řadí se sem zejména zaměstnanci, kteří tvoří obchodní tým společnosti a kteří společně zajišťují obchodní činnosti organizace. Dále jsou v divizi pozice marketingových specialistů a pozice zajišťující administrativní, ekonomické a účetní práce, které mimo jiné obstarávají správu majetku a personální záležitosti společnosti. K divizi obchodu a ekonomiky se taktéž řadí pobočka v obci Nevřeň, kterou společnost provozuje a která nedisponuje jinými odděleními než právě obchodu a ekonomiky (Sítař, 2020).

Divize technické podpory

Hlavní pracovní náplní zaměstnanců v této divizi je především správa a rozvoj informačních technologií ve společnosti. Jedná se hlavně o komplexní stanovení směrů technického rozvoje podle podmínek programového a systémového vybavení a s ohledem na potřeby organizace. Navíc se řadí k této divizi činnost revizních techniků, kteří provádějí technické kontroly staveb a vydávají revizní zprávy a v neposlední řadě se

do divize technické podpory řadí i zaměstnanci, kteří obstarávají materiálně technické zabezpečení staveb (Sítař, 2020).

Podíl společnosti na výkonech trhu dle CZ-NACE

Jedná se o stavební společnost poskytující komplexní služby převážně v oblasti energetiky a elektroinstalace, pozemního stavitelství včetně projektování a inženýrské činnosti. Společností, které poskytují stejné či podobné služby je na českém trhu poměrně dost (Senergos, 2018).

V době provádění analýzy mělo MPO zveřejněné údaje o počtu aktivních subjektů, celkových tržbách v mil. Kč, přepočteném průměrném počtu zaměstnanců, účetní přidané hodnotě pouze do roku 2018. Oddíl subjektů zařazených do kategorie 43. dle značení CZ-NACE, tedy specializované stavební činnosti dosáhl v rámci celého stavebnictví nejlepších výsledků s nejrychlejším růstem přidané hodnoty a tržeb, které dokonce svůj růst u subjektů v daném oddíle stavebnictví zrychlily oproti předchozím obdobím. Na rozdíl od ostatních oddílů stavebnictví, kde se zvýšil počet zaměstnanců, v tomto oddíle hodnota zaměstnanců stagnovala. Dále se hodnota produktivity práce zdvojnásobila a také zde nejrychleji ze všech oddílů rostla průměrná mzda. Relace produktivity práce k průměrné mzdě byla příznivá od roku 2013, kdy produktivita práce rostla rychleji než průměrná mzda a tento rozdíl vzrostl nejvíce právě v roce 2018 (MPO, 2005-2020).

Tabulka č. 13: Specializované stavební činnosti (CZ-NACE 43.) (Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO 2005-2020)

SPECIALIZOVANÉ STAVEBNÍ ČINNOSTI	2015	2016	2017	2018	2019¹
Počet subjektů	138 245	143 540	144 903	146 544	
Tržby (v mil. Kč)	262 586	286 114	313 595	383 409	
Průměrný počet zaměstnanců	82 496	89 448	89 828	89 863	
Účetní přidaná hodnota (v mil. Kč)	76 583	77 768	84 889	135 634	

¹pro tento rok nebyly údaje doposud zveřejněny

Oddíl 43 Specializované stavební činnosti dle klasifikace prací CZ-NACE se dále člení na čtyři podskupiny prací, přičemž analyzovaná společnost se řadí do skupiny 43.2

dle značení CZ-NACE, tedy elektroinstalační, instalatérské a ostatní stavebně instalační práce. V rámci dané kategorie se potvrzují trendy vybraných ukazatelů celého oddílu stavebně specializovaných prací. Počet aktivních subjektů ve skupině stavebně instalačních prací mírně roste až na meziroční úbytek mezi 2016 a 2017. Tržby a přidaná účetní hodnota odpovídají již zmíněnému zrychlenému růstu oproti předchozím obdobím. Poslední uvedený a sledovaný meziroční nárůst účetní přidané hodnoty, což je rozdíl mezi výkony včetně obchodní marže a výkonovou spotřebou v běžných cenách, se dokonce zdvojnásobil, avšak průměrný počet zaměstnanců se v této kategorii příliš nezměnil, což vedlo k příznivé relaci produktivity práce. Jestliže se níže uvedené údaje vztáhnout na počet subjektů na trhu, vychází průměrné celkové tržby na jednu společnost na 4,8 mil. Kč v roce 2018, přičemž analyzovaný zaměstnavatel za dané období dosahoval tržeb za prodej výrobků a služeb ve výši 288 mil. Kč. Lze tedy konstatovat, že vybraná společnost má vysoké postavení na daném trhu (MPO 2005-2020). Na druhou stranu je nutné zohlednit také fakt, že dané statistiky počítají se všemi jednotkami s 0 a více zaměstnanci. Vybraný zaměstnavatel k 31.12.2018 měl 121 zaměstnanců, tudíž se řadil a nadále se řadí ke středním účetním jednotkám, jelikož k poslednímu rozvahovému dni roku 2020 měl dokonce 126 zaměstnanců, a proto v následujícím textu práce bude pro lepší vypovídající schopnost provedeno srovnání se subjekty z hlediska velikosti a umístění sídla.

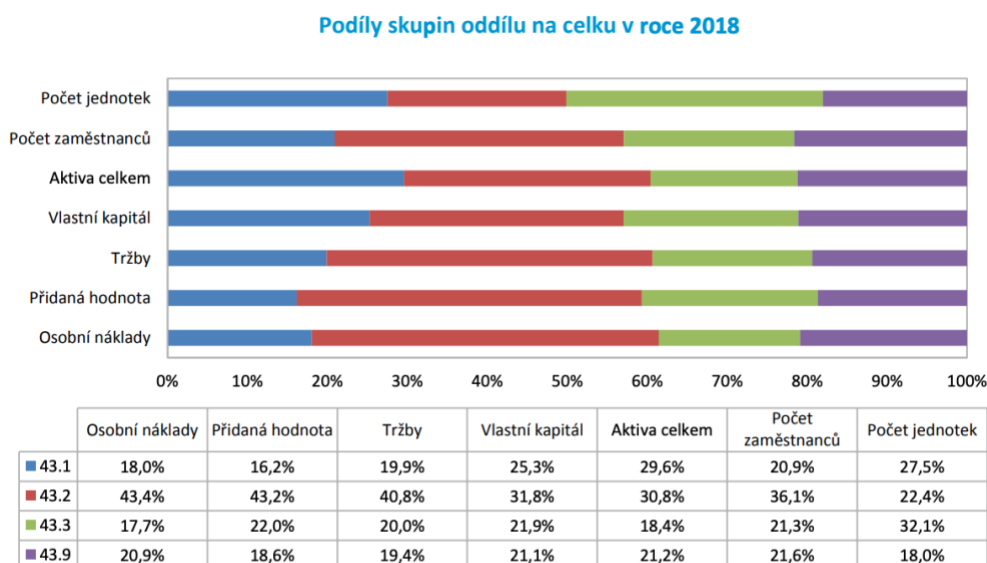
Tabulka č. 14: Elektroinstalační, instalatérské a ostatní stavebně instalační práce – elektrické instalace (CZ-NACE 43.2) (Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO 2005-2020)

STAVEBNĚ INSTALAČNÍ PRÁCE – ELEKTRICKÉ INSTALACE	2015	2016	2017	2018	2019¹
Počet subjektů	30 874	31 063	30 842	32 764	
Tržby (v mil. Kč)	95 737	99 533	107 902	156 254	
Průměrný počet zaměstnanců	33 401	34 025	33 902	32 485	
Účetní přidaná hodnota (v mil. Kč)	25 995	26 678	28 549	58 530	

¹pro tento rok nebyly údaje doposud zveřejněny

Pro přehlednost lze z následujícího obrázku vidět, že kategorie činností 43.2 elektroinstalační, instalatérské a ostatní stavebně instalační práce znázorněna červenou

barvou, kam patří i vybraná společnost, tvoří největší podíly vybraných ukazatelů v roce 2018 v rámci oddílu 43. Specializované stavební činnosti. Vůči dalším podkategoriím daného oddílu má kategorie 43.2 nejmenší počet jednotek, ale za to v nich má nejvyšší procenta zaměstnaných osob. Tržby dané kategorie tvoří 40,08 % celkových tržeb oddílu 43. a zároveň tvoří 43,2 % přidané hodnoty celé sekce specializovaných stavebních činností (MPO 2005-2020).



Pramen: data ČSÚ, výpočty MPO, jednotky s 0 a více zaměstnanci

Obrázek č. 4: Podíly kategorií činností oddílu prací dle klasifikace CZ-NACE 43.
(Zdroj: MPO, 2005-2020)

Pro větší přesnost analýzy určení stavu společností na trhu daných služeb dle klasifikace CZ-NACE lze porovnat alespoň rok 2019 na základě údajů Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ) v rámci stavebnictví dle sídla a velikosti subjektů s 50 a více zaměstnanci, kam se řadí analyzovaná společnost. V následující tabulce jsou znázorněny částky základní stavební výroby celkem vyjádřených v mil. Kč při běžných cenách v rámci celé České republiky. Stavební výroba je také v tabulce rozčleněna dle krajů ČR a dále je rozdělena na dvě podskupiny prací – pozemní a inženýrské stavitelství. Jako poslední údaj v tabulce je uveden průměrný počet jednotek patřících do této skupiny podnikání celkově v ČR i jednotlivé počty dle krajů. Z pohledu zaměstnavatele je pozornost

zaměřena na pozemní i inženýrské stavitelství zároveň v Jihomoravském kraji, kde se nachází její sídlo (ČSÚ, 2021).

Tabulka č. 15: Základní stavební výroba dle sídla subjektů v mil. Kč (Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2021)

	ČR	v tom kraje:						
		Praha	STC	JHC	PLK	KVK	ULK	LBK
Průměrný počet subjektů	523	102	42	33	28	8	42	12
Základní stavební výroba celkem (mil. Kč)	176 947	72 786	9 024	9 515	7 376	1 022	12 396	2 939
z toho v tuzemsku:								
pozemní stavitelství	63 734	19 019	4 251	2 632	1 304	848	4 234	1 223
inženýrské stavitelství	100 933	45 175	4 747	6 814	5 944	173	7 857	1 430
	ČR	v tom kraje:						
		HKK	PAK	VYS	JMK	OLK	ZLK	MSK
Průměrný počet subjektů	523	18	26	36	71	22	34	49
Základní stavební výroba celkem (mil. Kč)	176 947	2 917	7 945	6 641	21 517	7 191	5 320	10 358
z toho v tuzemsku:								
pozemní stavitelství	63 734	1 566	2 099	4 399	9 038	4 683	3 508	4 930
inženýrské stavitelství	100 933	1 344	5 369	2 214	11 096	2 353	1 742	4 675

Jestliže se výše uvedené údaje vztáhnout na počet subjektů dle velikosti působících na trhu, pak vychází stavební výroba z pozemního i inženýrského stavitelství na jednu společnost v Jihomoravském kraji v přepočtu na 283 mil. Kč v roce 2019. Ve stejnou dobu dosahovaly tržby za prodej výrobků a služeb vybrané společnosti 280 mil. Kč. Lze tedy konstatovat, že vybraná společnost má průměrné postavení na daném trhu v JMK, jelikož její tržby jsou téměř totožné s přepočítanou průměrnou stavební výrobou. V porovnání s republikovým přepočteným průměrem stavební výroby na počet subjektů v dané velikostní kategorii, si organizace vede taktéž průměrně, ale tržby 280 mil. Kč má o něco nižší než daný republikový průměr 314 mil. Kč (ČSÚ, 2021).

V rámci konkurence je poměrně složité definovat konkrétní společnosti, jelikož se organizace specializuje na široké spektrum činností po celé České republice. Z hlediska činnosti v oblasti energetiky lze rozdělit konkurenty na dvě skupiny. Pro oblast velmi vysokého napětí jsou hlavními konkurenty společnosti celonárodní skupiny EPH –

EGEM Praha a Profi EMG Plzeň, dále do této oblasti lze ke konkurentům zařadit společnosti Omexom Plzeň, Engie Praha, Union Grand Praha a SPIE, a.s. Bratislava. Pro druhou oblast činností vysokého a nízkého napětí se jedná zejména o místní konkurenty Enorm Brno, ZMES Jihlava, RGV Břeclav, T.O.O. Brno, E.mont Nové město na Moravě a dále MSEM Frýdek Místek + SEG Plzeň + ELQA Kuřim patřící do skupiny EPH (Sítař, 2020).

2.3.3 Podniková strategie

Dlouhodobou strategií společnosti Senergos, a.s. je komplexnost nabízených služeb, vysoká kvalita prováděné práce prostřednictvím vlastních pracovníků v přijatelné cenové hladině s nabídkou nejlepšího technického řešení, porozumění přáním a požadavkům zákazníků, zaměření na budování dlouhodobých obchodních i osobních vztahů se svými zákazníky, dodavateli a zaměstnanci a v neposlední řadě zvyšovat svoji prosperitu. Ve všech činnostech je tedy pro společnost klíčovou otázkou kvalita prováděných prací a ochrana životního prostředí za současného dodržení zásad bezpečnosti práce. Projektování, řízení a realizace staveb jsou prováděny pod vedením autorizovaných a kvalifikovaných inženýrů a techniků s příslušnými oprávněními dle zákonných požadavků. Odborné výkony jsou zajišťovány prostřednictvím zaměstnanců s náležitou kvalifikací využívajících vlastní výrobní prostředky a mechanismy (Senergos, 2018).

Daných strategických cílů chce společnost dosáhnout pomocí:

- sledování nových technologií a vývoje trhů,
- zlepšování parametrů imperativu (cena – kvalita – termín),
- zlepšování interních procesů společnosti s důrazem na měřitelnost výsledků,
- zvyšování bezpečnosti práce včetně předcházení pracovním úrazům,
- zároveň zvyšování kvality a efektivity práce,
- snižování vlivu na životní prostředí s důrazem na prevenci,
- zvyšování obchodní aktivity pomocí lepší podpory prodeje výrobků a služeb,
- zlepšování vztahů se zákazníky i dodavateli díky udržování lepší komunikace a budování dlouhodobě motivovaného profesního týmu včetně rozvíjení

odborných znalostí, kvalifikací a jazykových dovedností vlastních zaměstnanců (Sítař, 2020).

V neposlední řadě si společnost zakládá na aktivním přístupu, flexibilitě a rychlosti prací. Taktéž věří, že vyváženost z pohledu projekční a realizační kapacity, pružnosti a osobního přístupu je nespornou konkurenční výhodou společnosti (Senergos, 2018).

Strategií akcionářů je rozrůst společnost, zvyšovat zisk a rozšířit počet pracovních pozic. Hlavním milníkem je vstup vlastní kioskové trafostanice společnosti na zahraniční evropský trh (Slovensko, Německo, Rakousko, Polsko, Maďarsko, Ukrajina). Pronikání na zahraniční trhy bude společnost nejvíce směřovat na zahraniční pobočku na Ukrajině ve městě Oděsa, která se v dnešní době buduje a je jí předurčen velký potenciál. Je to především kvůli vysokému zájmu o pracovní pozice, nižším osobním nákladům na zaměstnance, a tedy i nižším nákladům na provoz pobočky a zároveň pozitivní predikci zakázek. S proniknutím na zahraniční trhy by mělo pomoci i plánované vyšší zaměření na propagaci samotných trafostanic, jelikož mezi největší výhody kioskových trafostanic patří rychlost výstavby, velmi malá zastavěná plocha (nejmenší kiosková trafostanice na trhu), vysoká provozní spolehlivost s nízkými pořizovacími náklady a náklady na údržbu. Navíc lze upravit její vnější vzhled dle přání objednatele (Sítař, 2020).

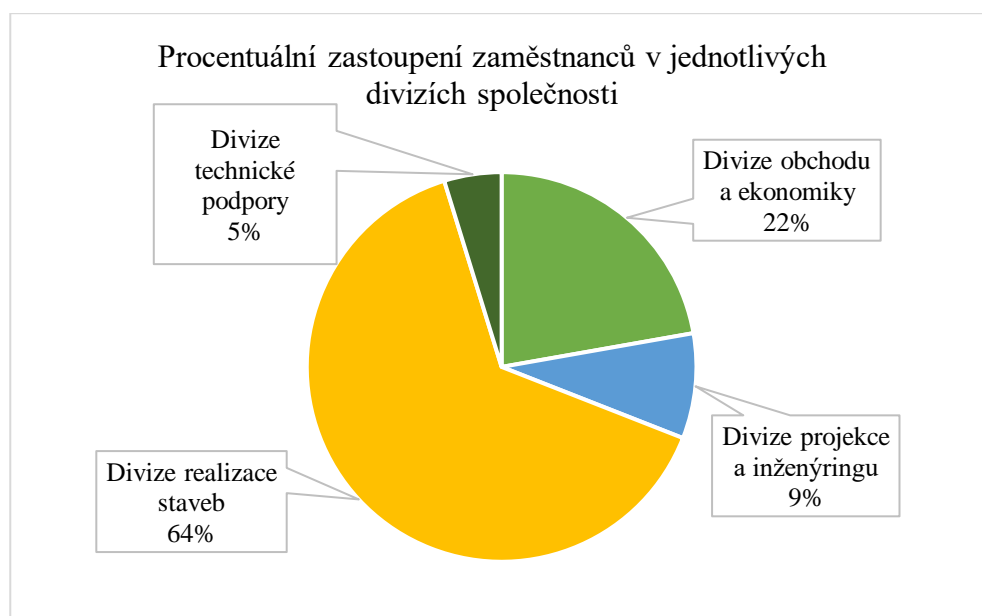
Personální strategie

Co se týče navýšení počtu zaměstnanců, chtěli by akcionáři v nejbližší době přijmout cca 5 nových zaměstnanců, kteří by se starali o firemní portfolio na zahraničních trzích a navíc kolem 10 nových dělníků pro tuzemský trh, jelikož všechny práce se zrychlují, přibývá zakázek a zaměstnavatel tím chce rozložit pracovní zátěž, tím zvýšit efektivitu práce, a přitom zachovat kvalitu poskytovaných služeb při dodržování všech opatření bezpečnosti a ochrany při práci. Navíc v rámci personální strategie tím chce podpořit spokojenost a motivaci stávajících zaměstnanců, jelikož se jim sníží pracovní náročnost při stávajících či dokonce vyšších mzdových podmínkách. Ve sledovaném časovém období přibylo ve společnosti od roku 2015 do roku 2020 celkem 52 zaměstnanců a pokud expanze půjde podle představ, rozroste se společnost přibližně na 140 až 150 osob v následujících 4-5 letech. Hlavní strategií do budoucna je tedy zaměření se především

na personální posilování jednotlivých středisek, zvyšování jejich obrátů, hledání nových zákazníků v energetice a průmyslu v tuzemsku i v zahraničí, a především na rozvoj nových technologických trendů (Sítař, 2020).

2.3.4 Lidé

Jak již napovídá název podkapitoly, tato část je zaměřena na podrobnější analýzu zaměstnanců vybrané společnosti. Kromě 2 akcionářů společnosti, kteří jsou zaměstnáni ve společnosti jako výkonný a obchodní ředitelé, bylo na konci roku 2020 ve společnosti zaměstnáno dalších 124 osob, tedy celkem 126 zaměstnanců, kteří jsou rozčleněni do 4 divizí, které jsou složeny z různých pracovních pozic vykonávající široké spektrum činností, které jsou podrobněji popsány výše v podkapitole 2.3.2 Podnikání organizace. Graf č. 3 znázorňuje celkové procentuální zastoupení zaměstnanců v jednotlivých divizích společnosti. Graf je zpracován na základě podkladů od obchodního ředitele a ekonomického oddělení zaměstnavatele (Sítař, 2020).

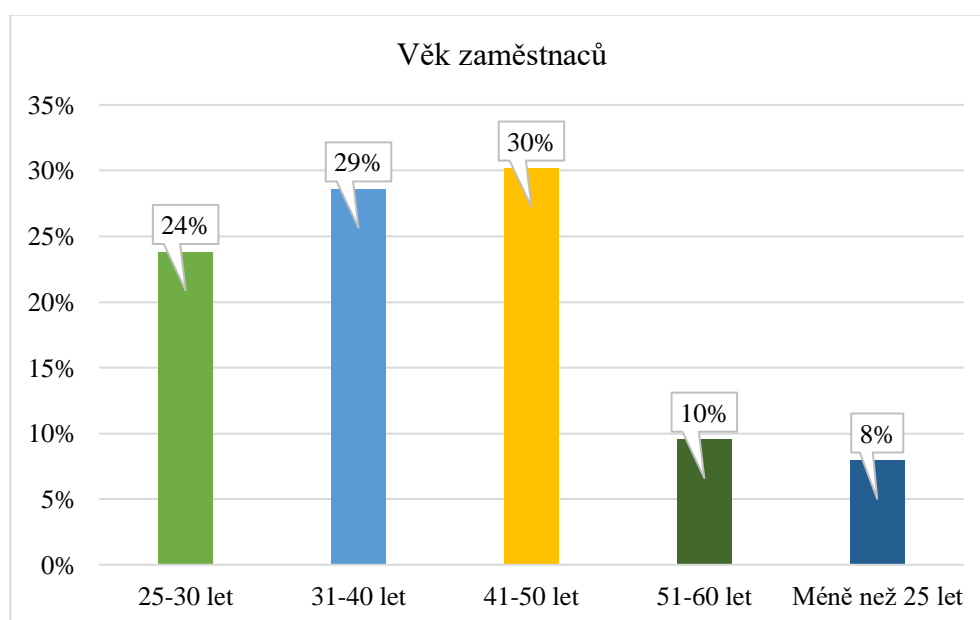


Graf č. 3: Procentuální zastoupení zaměstnanců v jednotlivých divizích společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sítař, 2020)

Jde o stavební společnost, tudíž je logické, že z celkového počtu 126 osob je největší procento zaměstnanců v divizi realizaci staveb, a tedy přesně 64 %, ze kterých je celkem

9 v pozici stavbyvedoucích a zbývající část jsou dělníci. Druhou nejvíce zaměstnanecky zastoupenou divizí je divize obchodu a ekonomiky, kam se řadí 22 % zaměstnanců. Zbývající část zaměstnanců si dělí divize projekce a inženýringu (9 %) a divize technické podpory (5 %).

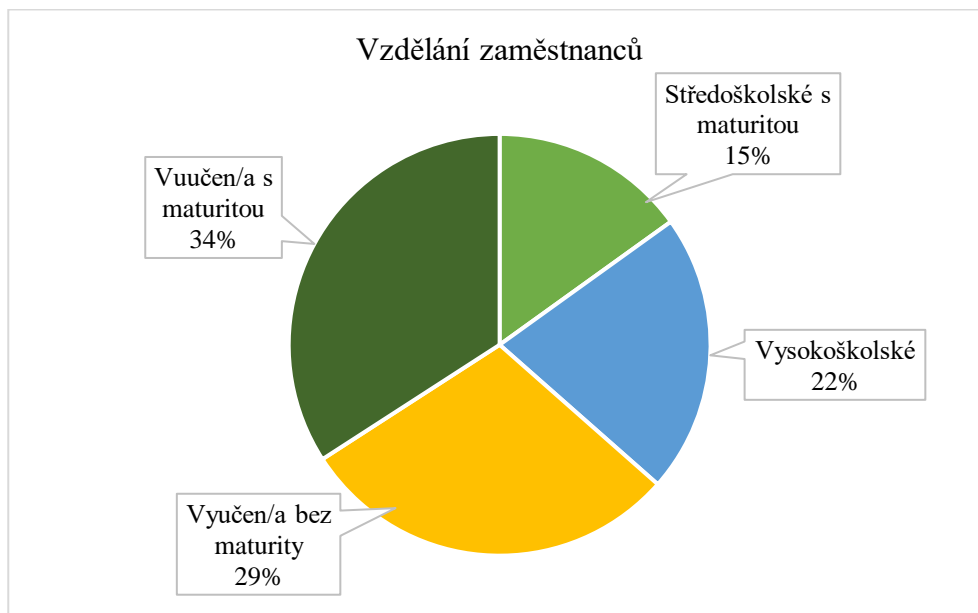
Vzhledem k věku má společnost průměrně starý kolektiv, jelikož největší zastoupení má věková skupina 41-50 let se 30 % a zároveň věková skupina 31-40 let s 29 %. Průměrný věk zaměstnanců z roku 2020 je 40 let. Podstatně vysoké zastoupení s 24 % ze všech zaměstnanců má i věková skupina od 25 do 30 let. Krajiní věková rozpětí jsou zastoupena menším procentuálním množstvím, jak je vidět z následujícího grafu č. 4.



Graf č. 4: Věkové rozložení zaměstnanců ve společnosti.
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sítař, 2020)

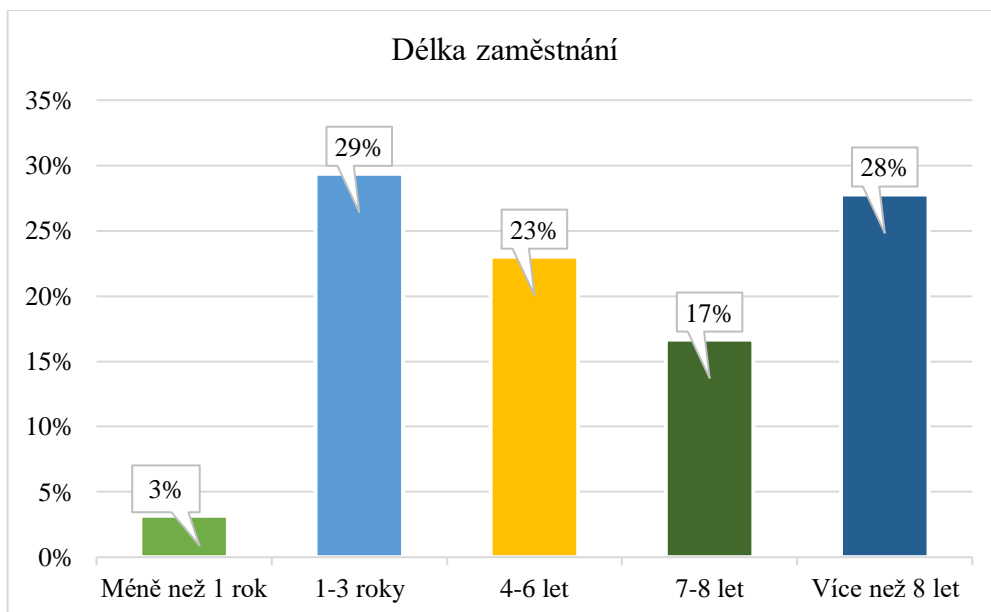
Co se týče dosaženého stupně vzdělání, jde o vcelku rovnoměrné rozložení zaměstnanců vzhledem k vykonávaným činnostem. Převážné zastoupení zaměstnanců ve společnosti je se 73 % vyučených s nebo bez maturity. Z velké míry toto zastoupení odpovídá divizi realizaci staveb. Tímto vzděláním jsou v dané divizi pracovníci na svoji práci dostatečně kvalifikováni. Dále 22 % zaměstnanců dosáhlo vysokoškolského titulu, což odpovídá zastoupení divize projekce a inženýringu a částečně divize ekonomiky a obchodu,

do kterého samozřejmě patří i zbývajících 15 % zaměstnanců se středoškolským vzděláním. Tyto údaje jsou patrné také z grafického znázornění níže.



Graf č. 5: Stupeň nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Sítař, 2020)

V rámci kolektivu se dosažené vzdělání, věk a délka doby zaměstnání promítají do zkušeností a schopností zaměstnanců. V dané společnosti rozdílné věkové kategorie napomáhají k celkovému chodu společnosti, jelikož se na zakázkách střetávají různé názory, zkušenosti, schopnosti, které vedou k lepšímu porozumění zákazníka, vyhovění jeho potřebám, nalezení nejlepšího a optimálního řešení díky nadhledu, zkušenostem dlouholetých zaměstnanců a zároveň kreativitě nových zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců z možností časového rozmezí působí ve společnosti 1-3 roky (29 %), ale celkem 45 % je zaměstnaných ve společnosti déle jak 7 let. Přesněji v rozmezí 7-8 let je to 17 % a nad 8 let působí ve společnosti dokonce 28 % zaměstnanců. Pouhá 3 % zaměstnanců jsou ve společnosti méně než 1 rok a dají se považovat tedy za nově příchozí. S délkou zaměstnání úzce souvisí také fluktuace, která je blíže popsána níže.



Graf č. 6: Délka pracovního poměru zaměstnanců společnosti Senergos a.s.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sítař, 2020)

Fluktuace

V tabulce č. 16 je zobrazen pohyb zaměstnanců ve sledovaných letech. V roce 2015 neodešel žádný zaměstnanec, naopak přibylo celkem 11 zaměstnanců. V následujícím roce přibylo pět nových zaměstnanců a dva odešli. Jeden dal výpověď sám ve zkušební době a druhý odešel do penze. O rok později vzrostl počet o dva nové zaměstnance, ale zároveň se šesti byl rozvázán pracovní poměr ze strany zaměstnavatele. V roce 2018 se společnost rozrostla o 37 zaměstnanců především z důvodu nové zakázky a vize do budoucna. V posledním sledovaném roce se počet opět zvýšil o dalších pět zaměstnanců. Přibylo sedm nových a dva odešli. Oba na vlastní žádost (Sítař, 2020). Vypočtená fluktuace dosahuje v letech 2015, 2018 a 2020 nulových hodnot, jelikož společnost nikdo neopustil. V roce 2016 byla hodnota fluktuace 2,27 %, v roce 2017 byla o něco vyšší 7,14 % a v roce 2019 byla 1,59 %. V posledním sledovaném roce tedy nedošlo k žádným změnám v personálním obsazení. Lze to přisuzovat situaci, která nastala počátkem roku 2020, kdy se zaměstnanci začali bát o svá zaměstnání, tudíž neměli tendenci odcházet. Všechny hodnoty fluktuace jsou nízké nebo nulové. V roce 2016 a 2019 jsou pod 5 % a v roce 2017 je vyšší oproti předchozím obdobím, avšak je stále pod 10 %.

Tabulka č. 16: Fluktuace zaměstnanců společnosti Senergos a.s. v letech 2015-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Sítař, 2020)

FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Stav na začátku	74	85	88	84	121	126
Pohyb	+11	-2 a +5	-6 a +2	+37	-2 a +7	0
Stav na konci	85	88	84	121	126	126
Fluktuace	0 %	2,27 %	7,14 %	0 %	1,59 %	0 %

Pracovní neschopnost zaměstnanců

Se zaměstnanci má vedení otevřený vztah založený na důvěře a osobním přístupem. Jestliže se tedy některý ze zaměstnanců necítí dobře, může pracovat dočasně z domu případně může na pár dní práci odložit, a tím se vedení společnosti Senergos a.s. snaží eliminovat dočasné pracovní neschopnosti. Pro zaměstnavatele z toho totiž pramení velká výhoda, jelikož zaměstnanec se vrátí do pracovního procesu přibližně již po dvou až čtyřech dnech a zároveň nedochází k nakažení ostatních zaměstnanců nebo přecházení různých nemocí, které by mohly později vyústit ve vážnější problémy jedince, a tím pádem dlouhodobé pracovní neschopnosti. Naopak při klasické dočasně pracovní neschopnosti by byla doba pro návrat mnohem delší. Ve společnosti však nejsou zavedeny sick days a není tedy přesně stanoven počet dní, kdy se zaměstnanci mohou z práce omluvit. Vše je o domluvě a záleží na konkrétním případě (Sítař, 2020).

Vedení muselo přizpůsobit chod společnosti na práci z domu, u některých zaměstnanců právě kvůli zmíněné eliminaci pracovních neschopností, ale převážně kvůli začínající pandemii nemoci covid-19 v roce 2020. I přes zavedení nutných opatření a omezení styků na pracovišti došlo v roce 2020 ke zvýšené nemocnosti kvůli nařízeným karanténám či izolacím anebo z důvodu péče o zdravé dítě mladší 10 let kvůli uzavření školských a dětských zařízení (Sítař, 2020).

Provozní poměrové ukazatele

Níže zpracovaná tabulka uvádí hodnoty vybraných provozních poměrových ukazatelů a jejich vývoj ve sledovaných letech. Všechny provozní ukazatele mají klesající trend, jelikož došlo ke snížení výsledků hospodaření, tržeb za prodej zboží a služeb a zároveň

k růstu počtu zaměstnanců a k nim náležejícím mzdovým nákladům. Jedinou výjimkou je poslední sledovaný rok 2020, pro který jsou dostupná pouze předběžná data. Jako první z ukazatelů je uvedena v tabulce produktivita práce, která udává výši tržeb připadajícího na jednoho zaměstnance za hospodářský rok. Nejvyšší hodnotu měl ukazatel v roce 2015, od kterého postupně klesal. Největší propad byl mezi roky 2015 a 2016. Za další tři roky ukazatel poklesl o 837 tis. Kč a v roce 2020 došlo opět k menšímu nárůstu. Další ukazatel v tabulce je mzdová produktivita, která udává, jak vysoký podíl tržeb připadá na 1 Kč mzdových nákladů. V prvním sledovaném roce se jedná o vysokou hodnotu 13,52 Kč. Další roky došlo k výraznému snížení v důsledku růstu mzdových nákladů, ale stále dosahovala mzdová produktivita dobrých výsledků v rozmezí 5,34-8,96 Kč. Mzdová rentabilita vykazuje klesající trend podobně jako ostatní ukazatele vlivem poklesu výsledku hospodaření, kdy od roku 2015 z hodnoty 0,68 Kč klesla v roce 2020 na pouhých 0,12 Kč. Podíl zisku na zaměstnance se také snižoval vlivem růstu počtu zaměstnanců a poklesem výsledku hospodaření. Hodnota předposlední dva roky osciluje kolem hodnoty 63 tis. Kč na zaměstnance a v roce 2020 zase poklesla, jelikož celkové náklady rostou rychleji než celkové výnosy, tudíž se předpokládá za rok 2020 ještě menší VH než v předchozím roce.

Tabulka č. 17: Provozní poměrové ukazatele (Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetních výkazů za rok 2015-2019)

PROVOZNÍ POMĚROVÉ UKAZATELE	2015	2016	2017	2018	2019	2020*
Produktivita práce (v tis. Kč)	4450,46	3063,05	3522,50	2387,69	2225,97	2502,96
Mzdová produktivita (v Kč)	13,52	8,64	8,96	6,42	5,34	6,43
Mzdová rentabilita (v Kč)	0,68	0,54	0,24	0,17	0,15	0,12
Podíl zisku na zaměstnance(v tis. Kč)	225,01	190,17	93,30	64,48	62,44	46,37

* předběžné údaje pro rok 2020

2.3.5 Technologie a technika

Pro lepší zabezpečení kvality a bezpečnosti prováděných prací byla vedením společnosti přijata a zavedena koncepce trvalého zlepšování integrovaného systému řízení (dále jen ISŘ). Systém v sobě zahrnuje všechny hlavní procesy, které společnost při své činnosti využívá a které mají dopad na její produkty i okolí. Integrace systému má přínos pro efektivnější využití času, nepřekrývání činností, dosažení nákladově efektivnější certifikace či snadnější dokladovost pro audity. ISŘ je zajištěn informačním systémem QI od dodavatele Melzer, který zároveň funguje i pro zpracování účetnictví. Zahrnuje především:

- systém managementu jakosti společnosti dle **ISO 9001**,
- systém environmentálního managementu společnosti dle **ISO 14001**,
- systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci společnosti dle **OHSAS 18001**,
- osvědčení odborné způsobilosti „**koordinátor BOZP na staveništi**“ dle zákona č.309/2006 Sb.,
- **autorizace ČKAIT** dle zákona č.360/1992 Sb. a v neposlední řadě
- **revizní technici** dle vyhlášky č.50/1978 sb. (Senergos, 2018).

Dále jsou v oblasti techniky a technologií používány především desktopové aplikace. Jedná se zejména o balíček Microsoft office, který je využíván pro tvorbu dokumentů a smluv (Word), zaznamenávání a predikci ekonomických ukazatelů společnosti, či finančního plánování jednotlivých zakázek (Excel) a tvorbu reklamních prezentací pro partnery (PowerPoint). Projektanti používají ke své práci software od dodavatele Autodesk. V rámci daného software využívají zejména programy AutoCAD nebo Inventor. Dále je používán program typu SpiderEN pro práci s katastrálními mapami. V rámci počítačů je využíván pouze operační systém Windows, ale u telefonních zařízeních se pracuje s operačními systémy Android a iOS. Veškerá komunikace se zákazníky, partnery nebo mezi zaměstnanci probíhá přes emailovou korespondenci, pro kterou má společnost svoji doménu senergos.cz a spravuje jí hlavní zaměstnanec divize technické podpory. Zaměstnavatel vlastní hned několik serverů, které jsou

umístěné v hlavní budově a jsou určeny zejména pro práci a sdílení dat, na síťové programy a zálohy dat (Sítař, 2020).

2.3.6 Shrnutí analýzy vnitřního prostředí

Ekonomická situace zaměstnavatele

Na základě pozitivního a negativního charakteru je rozděleno následující shrnutí výstupů z finančního hodnocení společnosti.

Pozitivní:

1. dle Indexu IN05 se společnost nachází ve více než uspokojivé finanční situaci,
2. klesající trend celkové zadluženosti
3. investiční rozvoj společnosti (růst dlouhodobého majetku),
4. pokles závazků z obchodních vztahů i vůči zaměstnancům,
5. udržení výše tržeb z výrobků a služeb vůči rostoucím nákladům,
6. poměrové ukazatele se drží v rámci možností doporučených hodnot.

Negativní:

1. doba obratu pohledávek se prodlužuje,
2. zvyšující se osobní náklady,
3. mezi roční pokles výsledků hospodaření za běžnou činnost,
4. pokles rentability tržeb (ROS),
5. mezi roční pokles pohotových peněžních prostředků.

Společnost chce zvyšovat zisky za pomoci rozšíření pracovních míst, správnou optimalizací a atraktivností systému odměňování pro udržení zaměstnanců a zároveň nalákání nových zaměstnanců, přičemž počítá s tím, že jako důsledek porostou personální náklady, k čemuž dle finanční situace má volné peněžní prostředky.

Podnikání organizace

Společnost má průměrné postavení na trhu zaměřeného na stavebnictví v rámci Jihomoravského kraje. Ve srovnání se stavební výrobou (pozemní, inženýrské

stavitelství) a velikosti v rámci České republiky si stojí společnost také průměrně. Její tržby se přibližují republikovému průměru.

Podniková strategie

Strategie společnosti predikuje růst, jelikož se chystá proniknout na zahraniční trhy, s čímž souvisí plán do blízké budoucnosti o navýšení počtu zaměstnanců nejméně o pět nových, kteří by se starali o firemní portfolio na zahraničních trzích a dále nejméně o deset dělníků pro tuzemský trh, jelikož přibývá zakázek a zaměstnavatel tím chce rozložit pracovní zátěž, zvýšit efektivitu práce, a přitom zachovat kvalitu poskytovaných služeb. Podle představ vedení by se měla společnost rozrůst přibližně na 140 až 150 zaměstnaných osob v následujících 4-5 letech.

Lidé

Společnost aktuálně zaměstnává 126 osob, které jsou rozčleněny do 4 divizí, ve kterých zastávají různé pracovní pozice. Jedná se o průměrně starý kolektiv s průměrným věkem 40 let, u kterého převažuje vyučení s nebo bez maturity, a naopak druhé nejvíce zastoupené vysokoškolské vzdělání. Ve sledovaném časovém období přibylo od roku 2015 do roku 2020 celkem 52 zaměstnanců. V průběhu let došlo k mírné fluktuaci, procentuální hodnoty jsou však nízké pod 10 %.

Technologie a technika

Společnost stále investuje do využívaných technologií, rozšiřuje jejich nabídku a technicky je taktéž dobře vybavena. Integrací informačního systému QI od dodavatele Melzer, který zároveň funguje i jako účetní program, zajistila efektivnější využití času, nepřekrývání činností, dosažení nákladově efektivnější certifikace, snadnější dokladovost pro audity a vnitřní komunikaci.

2.4 Spokojenost zaměstnanců se současným systémem odměňování

Poslední z vnitřních vlivů působících na systém odměňování popsaných v teoretické části je také hledisko zaměstnanců, které je analyzováno na základě vyhodnocení dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování

ve společnosti. Jedná se o výzkum sbírající primární data, která jsou důležitá a specifická pro ověření názoru vedení společnosti o vlastní spokojenosti a spokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování a také pro následný návrh optimalizace systému odměňování, a proto je mu věnována zvláštní kapitola mimo souhrn ostatních vnitřních vlivů prostředí.

Formulace výzkumného cíle vychází z analýzy a sumarizace poznatků v oblasti odměňování a spokojenosti zaměstnanců a reálných potřeb výzkumu. Jedním z dílčích cílů práce je právě analýza současného stavu systému odměňování ve vybrané společnosti k vyhodnocení analýzy spokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování a k ověření názoru vedení společnosti. Konkrétně se jedná o zaměstnance stavební společnosti, kteří jsou detailněji popsáni v rámci podkapitoly 2.3.4 Lidé patřících taktéž do vlivů vnitřního prostředí stejně jako jejich hledisko zahrnuté právě do výzkumu.

Pro výzkum byla zvolena kvantitativní metoda sběru dat, konkrétně dotazník, přičemž výběr byl učiněn s ohledem na cíl práce. Sběr dat probíhal v týdenním časovém horizontu za pomoci online dotazníku, který byl zvolen hlavně pro svoji výhodu menší časové náročnosti než u ostatních metod sběru dat, zachování anonymity respondentů a také byl vybrán s ohledem na nynější epidemiologickou situaci zapříčiněnou šířením nemoci covid-19, ve které jsou vládním nařízením doporučované či dokonce zakázané návštěvy třetích osob na pracovišti. Naopak nevýhodou dotazníkového šetření může být menší flexibilita dotazníku, ve kterém nejsou žádné doplňující otázky, a nebo případné nepochopení otázkám na straně respondentů.

K získání potřebných dat byl využit Dotazník spokojenosti se současným systémem odměňování (viz příloha 5). Podstatou dotazníku bylo získat subjektivní obraz o hodnocených vybraných aspektech spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování. Sledované faktory vycházejí z identifikace složek ovlivňujících systém odměňování a koncepce celkové odměny, popsané v teoretické části v kapitole 1.4 Celková odměna a v podkapitole 1.3.4 Vliv prostředí. Jednotlivé faktory byly v dotazníku rozděleny do celkem 13 otázek, ze kterých bylo 9 uzavřených otázek s jednou odpovědí, 3 tabulek a jedné otevřené otázky. V první části dotazníku byly sledovány

demografické faktory respondentů, mezi které patří jejich věk, délka působnosti ve společnosti, rozřazení do jednotlivých divizí a také jejich nejvyšší dosažené vzdělání.

Dálší část dotazníkového šetření byla zaměřena na tři hlavní oblasti:

- Systém odměňování – zastoupený první tabulkou s 10 podotázkami, kterými bylo zkoumáno, zda se zaměstnancům líbí pracovní prostředí, náplň práce, flexibilita pracovní doby, vztahy na pracovišti, možnost kariérního růstu a zvýšení kvalifikace a dále názory na poskytované benefity jako celku apod.,
- práce a pracovní úkol – zastupovala v dotazníku druhou tabulku s 9 podotázkami, kterými bylo zjišťováno, zda si respondenti myslí, že mají správné předávání informací na pracovišti, jasné zadávání úkolů od nadřízeného včetně zpětné vazby, dostatek času na splnění úkolu, dostatečnou pravomoc na rozhodování, správné pracovní podmínky, a další,
- pracovní motivace a zaměstnanecké výhody – poslední tabulka se 7 podotázkami byla zaměřená na faktory typu, zda se respondenti cítí být motivováni k lepším výkonům díky nabízeným benefitům, zda se cítí být podporováni od společnosti, zda jsou spokojeni s konkrétními nabízenými benefity a využijí je a také zda dané výhody mohou konkurovat nabídkám jiných firem.

Celkovým dojmem se zabývala poslední část dotazníku, kterou byla zjišťovaná zejména celková spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování (mzdovým systémem, benefity a přístupem společnosti) a také vyjádření pocitu, co by vedlo ke zvýšení jejich spokojenosti se systémem odměňování.

Součástí dotazníku byl také prostor pro komentáře, připomínky a sdělení nových nápadů týkajících se systému odměňování ve společnosti. Všechny otázky bylo potřeba adaptovat na reálné podmínky výzkumu a byly vytvořeny tak, aby nezabraly respondentům příliš mnoho času a také, aby byly snadno pochopitelné.

Středová hodnota nabízející možnost „nedokážu říct“ byla zahrnuta pouze do jedné otázky dotazníku. Jednalo se o otázku týkající se celkové spokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování v dané společnosti. Rozhodnutí bylo učiněno na základě zájmu zjistit jednotlivé tendence zaměstnanců společnosti, nikoli však jejich

normální rozložení, které středová hodnota často charakterizuje. Proto do dalších otázek nebylo toto rozhodnutí zahrnuto (Pauknerová, 2012).

K odpovědím na jednotlivé otázky dotazníku sloužila čtyřbodová škála s číslováním 1 až 4, přičemž jednotlivá čísla znamenala:

1 – spokojen(a)/určitě ano

2– spíše spokojen(a)/spíše ano

3 – spíše nespokojen(a)/spíše ne

4 – nespokojen(a)/ určitě ne

Dotazník byl vytvořen prostřednictvím online platformy Google Forms. Po předchozí domluvě, byl dotazník zaslán přímo obchodnímu řediteli společnosti, spolu s průvodním dopisem a žádostí o vyplnění, z fakultního emailu autorky práce. Dále dotazník mezi zaměstnance zmíněných divizí společnosti rozeslal sám pan ředitel dle předchozí domluvy pomocí firemních mailů. Dotazníkové šetření probíhalo v termínu od 10.04. 2021 do 23.04.2021.

Společnost aktuálně zaměstnává 126 zaměstnanců. Z toho 81 osob patří do divize realizace staveb, ze kterého se zúčastnilo a vyplnilo dotazník pouze devět stavbyvedoucích. Zbývajících 72 zaměstnanců je ve funkci dělníka/montéra, kteří nemají přístup k pracovnímu mailu a tudíž pro účely výzkumu spokojenosti se současným systémem odměňování ve společnosti prostřednictvím online dotazníku nemohli být tito zaměstnanci z důvodu pandemie nemoci Covid-19 osloveni. Celkem bylo distribuováno 54 dotazníků zaměstnancům ve vybraných úsecích společnosti. Vrácených dotazníků bylo 52, z čehož dva byly z důvodu neúplnosti vyplnění vyřazeny. Vhodných dotazníků pro následnou analýzu bylo celkem 50.

2.4.1 Metodologie výzkumu

Vzhledem k problematice řešené v dané práci byla položena centrální výzkumná otázka následujícím způsobem:

„Jaká je spokojenost zaměstnanců se současným systémem odměňování ve společnosti Senergos a.s.?”

Hlavním cílem výzkumného projektu je tedy zjistit spokojenost zaměstnanců společnosti s nastavenou formou systému odměňování a na základě výsledků analýz ověřit názor vedení společnosti o vlastní spokojenosti a spokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování a dále navrhnout doporučení pro optimalizaci odměňovacího systému za účelem zvýšení spokojenosti, motivace a loajality stálých zaměstnanců ve vybrané společnosti. Zároveň to budou nákladově přijatelná doporučení pro společnost, která by mohla přispět k udržení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce.

2.4.2 Výzkumná strategie

Data sesbíraná z dotazníků byla převedena do datové matice a s využitím programu MS Excel byla podrobena matematicko-statistické analýze.

Minimální velikost vzorku byla určena pomocí vzorce (Armstrong, 2007).

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2} \quad (1)$$

Kde:

n ... představuje stanovenou minimální velikost vzorku

N ... je celkový základní soubor

e ... požadovaná úroveň přesnosti

Pro úroveň spolehlivosti byla použita hodnota 95 % ($e = 0,05$). Minimální velikost výběrového souboru byla vypočtena dle vzorce (1) následovně:

$$n = \frac{54}{1 + 54(0,05)^2} \qquad n = 47,58$$

Výpočet dle vzorce (1) ověřil 95 % spolehlivost minimálního stanoveného vzorku, tedy počet 50 platných odpovědí zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, je dostatečný pro výzkumný výběrový soubor.

Základní znaky:

Základní soubor: všichni zaměstnanci společnosti Senergos a.s., kteří měli přístup k vyplnění online dotazníku □ 54 zaměstnanců

Výběrový soubor: zaměstnanci společnosti Senergos a.s., jejichž odpovědi jsou platné pro následnou analýzu □ 50 zaměstnanců

Měřený znak: spokojenost zaměstnanců s nastavenými podmínkami současného systému odměňování ve společnosti Senergos a.s.



Obrázek č. 5: Proces sestavení výběrového souboru (Zdroj: Vlastní zpracování)

2.4.3 Analýza dat a výsledky šetření

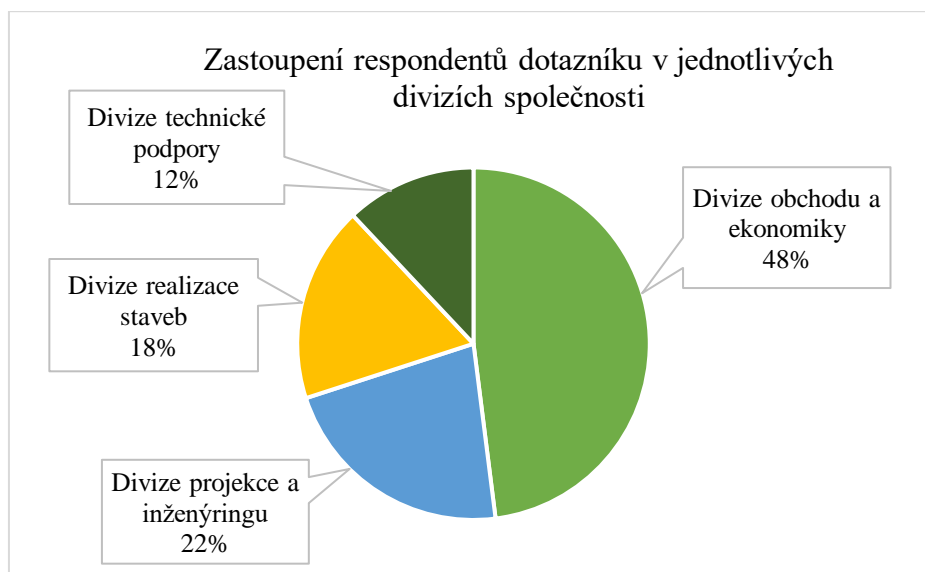
Následující kapitola je věnována samotné analýze dat na základě nasbíraných vhodných odpovědí z dotazníků, a výsledkům provedeného výzkumu. Výsledky budou interpretovány prostřednictvím tabulek a v některých případech bude k lepšímu pochopení a znázornění použito grafické znázornění. Celková míra spokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování a jednotlivé faktory ovlivňující danou spokojenost byly zjišťovány pomocí průměrných skóru.

I. ČÁST

Otázky první části dotazníku byly zaměřeny na získání údajů o respondentech. Konkrétně se jednalo o věk, působnost v konkrétní divizi společnosti, nejvýše dosažené vzdělání a v neposlední řadě seniorita neboli délka působení ve společnosti.

Dotazník byl rozeslán do čtyřech divizí, které se jednotlivě dělí na konkrétní pracovní pozice. Divize realizace staveb, divize projekce a inženýringu, divize technické podpory a jako poslední divize obchodu a ekonomiky. Všechny sledované demografické faktory jsou již součástí podkapitoly 2.3.4 Lidé patřících do vlivů vnitřního prostředí, které působí na systém odměňování, kde jsou podrobněji popsány, rozebrány a jejich výsledky znázorněny v grafech pro celkové množství (126) zaměstnanců společnosti.

V rámci dotazníkového šetření však bylo distribuováno pouze 54 dotazníků z důvodu online provedení a nemožnosti oslovení všech zaměstnanců společnosti. Vrácených dotazníků bylo 52, z čehož dva byly z důvodu neúplnosti vyřazeny. Vhodných dotazníků pro následnou analýzu bylo tedy celkem 50, a tudíž procentuální struktura zaměstnanců v jednotlivých odděleních se liší od té celkové. Následující graf znázorňuje procentuální zastoupení respondentů v jednotlivých divizích.



Graf č. 7: Zastoupení respondentů dotazníku v jednotlivých divizích společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

II. ČÁST

Druhá část dotazníku byla zaměřena na tři hlavní oblasti: odměňování, práce a pracovní úkol, motivace a zaměstnanecké benefity. Pomocí této části šetření se zjišťovala míra spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými sledovanými faktory v rámci popisné statistiky pomocí průměrů jednotlivých odpovědí. Otázky byly podány formou „*Jak jste spokojený/á s...?*“. Následující tabulky podrobně zobrazují podskupiny zvolených zkoumaných faktorů.

První zkoumanou oblastí v rámci souhrnu otázek „*Jak jste spokojený/a...?*“ byl systém odměňování. Z následující tabulky č. 18 je patrné, že zaměstnanci jsou s jednotlivými faktory ve většině případů spíše spokojeni. Nejvyšší spokojenost byla zaznamenána v otázce pracovní náplně, kde hodnota koreluje okolo hodnoty 1, což ve škále odpovědí značí odpověď „spokojen/a“. Naopak nejméně spokojeni v tomto okruhu otázek jsou zaměstnanci s všeobecně nabízenými zaměstnaneckými benefity a také se spravedlivostí odměňování vzhledem k náročnosti práce, kdy průměry odpovědí na dané otázky dosáhly hodnot 2,26 a 2,24, což na škále značí odpověď „spíše spokojen“.

Tabulka č. 18: Míra pracovní spokojenosti s oblastí faktorů ze systému odměňování
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ					
PROMĚNNÁ	Popisné statistiky				
	n	Průměr	Sm. Odch.	Min.	Max.
Pracovní prostředí	50	1,46	0,5789	1	3
Pracovní náplň	50	1,38	0,5675	1	3
Množství práce	50	1,78	0,8640	1	4
Délka a rozvržení pracovní doby	50	1,52	0,7068	1	3
Spravedlivé odměňování vzhledem k náročnosti Vaší práce	50	2,24	1,0012	1	4
Možnost kariérního růstu ve společnosti	50	2,18	0,9190	1	4
Zaměstnanecké benefity	50	2,26	1,1747	1	4
Možnost zvýšení kvalifikace, školení, vzdělání a rozvoje	50	2,06	0,9982	1	4
Vztahy s kolegy na pracovišti	50	1,44	0,7045	1	4
Vztahy s nadřízenými	50	1,86	1,0692	1	4

Dále byly položeny 2 otevřené otázky navazující na oblast systému odměňování. Otázky byly zaměřeny na názor, zda mají pocit zaměstnanci, že jsou dostatečně informováni o svém odměňování, o vizích, cílech a strategii společnosti. U otázky, která se týkala informovanosti o pravidlech jejich odměňování uvedlo celkově 62 % zaměstnanců, že se cítí neinformováno.

Oproti předchozí otázce vyšel dotaz, který se týkal informovanosti o hospodaření, vizích, cílech a strategii společnosti, pozitivněji, jelikož až 56 % respondentů se cítí informováno nebo alespoň informováno.

Další zkoumanou podskupinou byl faktor práce a pracovní úkol. Tato podskupina obsahovala 9 otázek typu „*Jak jste spokojený/á s...?*“.

Tabulka č. 19: Míra pracovní spokojenosti s oblastí faktorů práce a pracovního úkolu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

PRÁCE A PRACOVNÍ ÚKOL					
PROMĚNNÁ	Popisné statistiky				
	n	Průměr	Sm. Odch.	Min.	Max.
Předávání informací na pracovišti	50	1,74	0,6642	1	3
Manažerské schopnosti vašeho nadřízeného – jasně definované úkoly, řízení a vedení lidí	50	2,18	1,0039	1	4
Dostatečná pravomoc na rozhodování	50	2,04	0,8797	1	4
Pracovní podmínky k výkonu práce (nástroje, vybavení...)	50	1,64	0,8020	1	4
V jaké míře můžete při své práci uplatnit své znalosti, schopnosti a dovednosti	50	1,52	0,6465	1	3
Na zadanou práci máte dostatek času, abyste ji odvedl/a kvalitně	50	2,04	0,6688	1	4
Na pracovišti je dostatek osob k vykonávání požadované práce	50	2,38	1,0669	1	4
Způsob hodnocení od nadřízeného	50	2,26	1,1747	1	4
Způsob předávání zpětné vazby nadřízeným	50	2,14	1,0692	1	4

Z tabulky č. 19 vyplývá, že se svojí pracovní rolí jsou zaměstnanci spíše spokojeni, jelikož hodnota koreluje kolem bodu 2. Nejvíce jsou zaměstnanci pozitivně přesvědčeni o tom, že při výkonu práce mohou dobře využít své znalosti, dovednosti a schopnosti.

Hodnota průměru daného faktoru vyšla 1,52, což na škále značí odpověď „spokojen/a“. Naopak nejméně jsou respondenti spokojeni s určeným časem na práci, kde vyšel průměr 2,04 a také jsou méně spokojeni s dostatkem osob určených k vykonání požadované práce s průměrem 2,38. Navíc průměry odpovědí na otázky způsobu hodnocení a předávání zpětné vazby od nadřízeného vyšly 2,26 a 2,14. Všechny průměry ve stanové škále odpovědí značí „spíše spokojen“.

Poslední podskupinou zkoumaných faktorů v oblasti otázek „*Jak jste spokojený/á s...?*“, byla pracovní motivace a zaměstnanecké výhody ve společnosti. Následující tabulka zobrazuje průměrné hodnoty a směrodatné odchylky odpovědí.

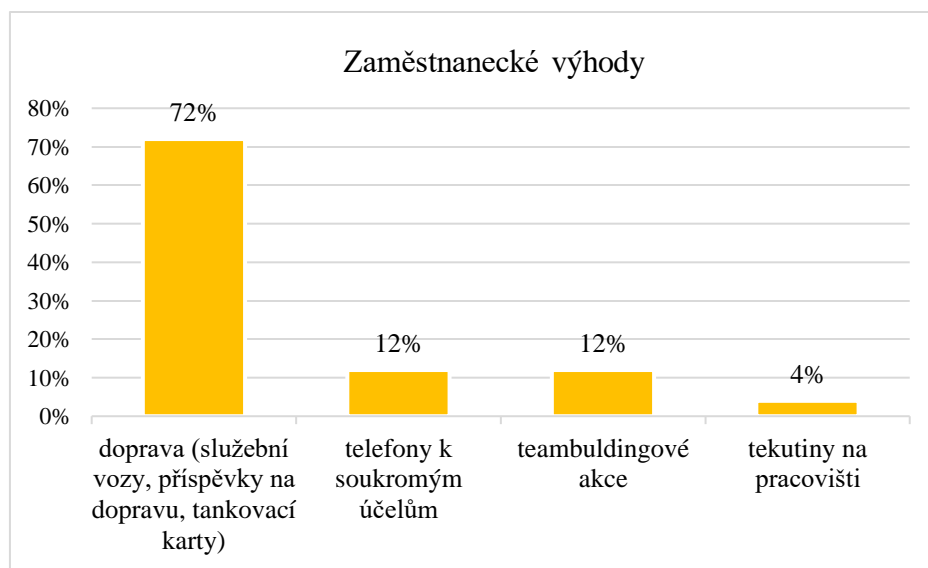
Tabulka č. 20: Míra spokojenosti zaměstnanců s oblastí pracovní motivace a zaměstnaneckých výhod
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

MOTIVACE A ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY					
PROMĚNNÁ	Popisné statistiky				
	n	Průměr	Sm. Odch.	Min.	Max.
Společnost Vás dostatečně motivuje, tak abyste odváděl/a co nejlepší práci	50	2,48	0,9739	1	4
Jste spokojen/a se svojí peněžní odměnou	50	1,90	0,9949	1	4
Vysvětlení nabízených benefitů při nástupu do práce	50	2,08	0,9442	1	4
Benefity, na které máte nárok využíváte a jsou přijatelné Vašemu výkonu	50	1,98	0,9998	1	4
Uvítal/a byste více zaměstnaneckých benefitů na pracovišti	50	1,3	0,8704	1	4
Podpora společnosti, dle Vašeho názoru, motivace zaměstnanců pomocí zaměstnaneckých výhod	50	2,44	0,7602	1	4
Nabízené výhody mohou konkurovat ostatním společnostem	50	2,62	1,0859	1	4

Faktory pracovní motivace a zaměstnaneckých benefitů nabývaly v průměrech největší negativní pocity zaměstnanců ze všech sledovaných podskupin. Dle respondentů by společnost nemohla konkurovat v oblasti nabízených zaměstnaneckých benefitů jiným zaměstnavatelům, s čímž souvisí i jejich názor, že je společnost spíše nemotivuje, aby odváděli co nejlepší práci a zároveň je nemotivuje za pomocí atraktivních

zaměstnaneckých benefitů. Zde se průměrné hodnoty odpovědí přibližují bodu 3, což ve škále odpovědí značí „spíše ne“. Rozhodně by více zaměstnaneckých výhod uvítala většina zaměstnanců, jelikož u daného faktoru vyšla hodnota průměru 1,3, což ve škále odpovědí značí „ano“. Se svojí peněžní odměnou jsou zaměstnanci spíše spokojeni. U podotázek typu, zda jsou nabízené výhody společností vysvětleny zaměstnancům a také, zda jsou nárokové benefity využívány a zaměstnanci je vnímají jako adekvátní ke svému výkonu práce, korelují hodnoty průměru okolo čísla 2, tudíž ve škále odpovědí značí „spíše ano“.

Téměř v závěru druhé části dotazníku byla položena otázka s cílem zjistit, který ze současných nabízených benefitů nejvíce zaměstnancům společnosti vyhovuje. V následujícím grafu je možno vidět, že nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni (ze 72 %) s jakoukoliv formou dotace dopravy, ať už se jedná o služební vozidlo, příspěvek na dopravu či poskytnuté firemní tankovací karty. Pouze 4 % respondentů nejvíce vyhovuje poskytování tekutin na pracovišti. Zbývající procenta v oblíbenosti si mezi sebe rozdělily teambuildingové akce (12 %) a telefony i pro soukromé účely (12 %).



Graf č. 8: Procentuální vyjádření oblíbenosti zaměstnaneckých benefitů ve společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

V závěru druhé části dotazníku byla respondentům položena otevřená otázka „*Máte pocit, že Vás práce uspokojuje a naplňuje?*“ Přestože se tato konkrétní otázka řadila jako

jediná mezi otevřené a zaměstnanci zde měli možnost se vyjádřit vlastními slovy, opakovaly se pouze tři nejčastější odpovědi. Následující tabulka zobrazuje jejich četnosti.

Tabulka č. 21: Absolutní četnosti odpovědí otevřené otázky týkající se uspokojení a naplnění zaměstnanců z práce (Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

ČETNOST	ODPOVĚĎ
23	Ano, práce mě naplňuje
17	Spíše ano, ale...
10	Ne

III. ČÁST

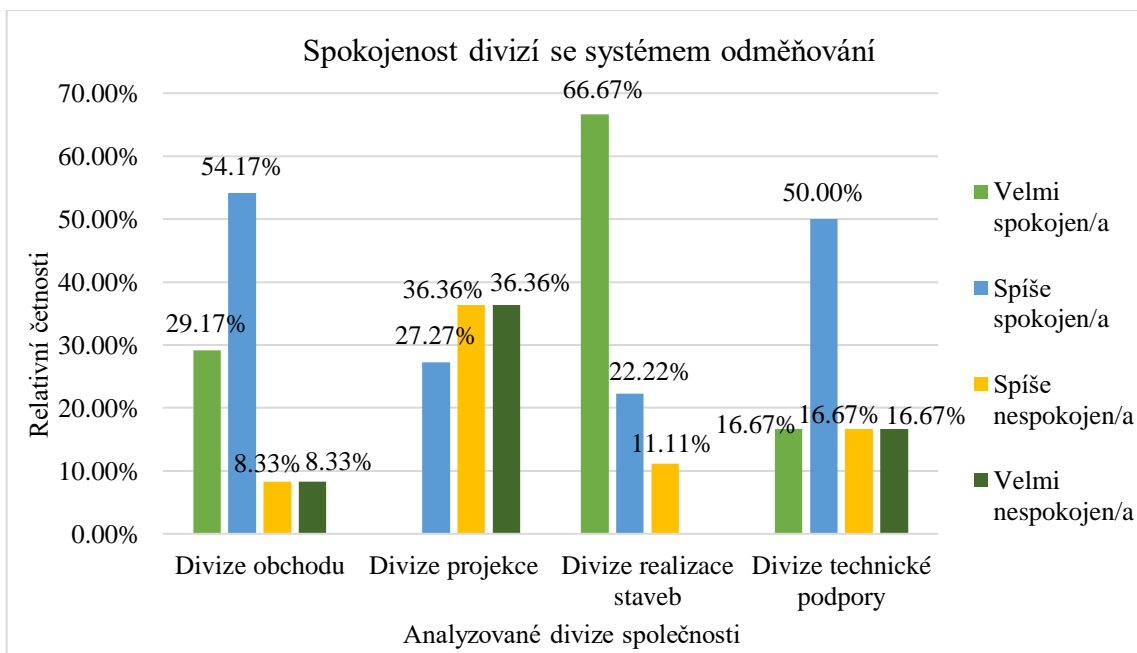
Třetí část dotazníku byla zaměřena na celkovou spokojenost se současným systémem odměňování (mzdový systém, benefity a přístup společnosti). Z důvodu zamezení zkreslení získaných odpovědí byla zahrnuta do škály odpovědí i možnost odpovědi „nedokážu říct“. Zbylá nabídka škály odpovědí byla totožná s předchozími částmi dotazníku.

Tabulka č. 22: Míra celkové spokojenosti zaměstnanců s aktuálním systémem odměňování (Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

PROMĚNNÁ	Popisné statistiky				
	n	Průměr	Sm. Odch.	Min.	Max.
CELKOVÁ SPOKOJENOST SE SYSTÉMEM ODMĚŇOVÁNÍ	50	2,16	0,9971	1	4

Jak prezentuje tabulka č. 22, průměrná hodnota celkové spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování je 2,16, tedy blíží se nejvíce bodu 2, který vyjadřoval v dotazníku odpověď „spíše spokojen“. Odpověď „nedokážu říct“ nebyla ani jednou zvolena. Lze tedy konstatovat, že zaměstnanci jsou se systémem odměňování ve společnosti a jeho všemi zkoumanými oblastmi (mzdový systém, benefity a přístup společnosti) celkově spokojeni.

Následující graf zobrazuje spokojenost zaměstnanců se současným systémem odměňování dle jednotlivých divizí společnosti. Pro zamezení zkreslení odpovědí s ohledem na různé počty odpovídajících, tvořila každá divize 100 % a jednotlivé odpovědi byly přepočítány na relativní četnosti.



Graf č. 9: Relativní četnosti celkové spokojenosti zaměstnanců v jednotlivých divizích společnosti se systémem odměňování (Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

S otázkou celkové spokojenosti se systémem odměňování úzce souvisel poslední dotazovaný bod v šetření, ve kterém byli respondenti vyzváni k odpovědi na otázku „Co by vedlo ke zvýšení Vaší spokojenosti se současným systémem odměňování ve společnosti?“. Pro odpovědi na danou otázku měli na výběr ze čtyř základních skupin faktorů, zajišťující zvýšení spokojenosti a kvality odměňování zaměstnanců. Následující tabulka shrnuje nejčastěji získané odpovědi.

Tabulka č. 23: Absolutní četnosti získaných odpovědí na otázku (Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

ČETNOST	ODPOVĚĎ
12	Pracovní prostředí
10	Vyšší finanční ohodnocení
28	Zaměstnanecké výhody

Z tabulky vyplývá, že zaměstnanci volili pouze tři ze čtyř nabízených možností pro zvýšení jejich spokojenosti se systémem odměňování ve společnosti. Ani jednou nebyla zvolena možnost vzdělávání. Lze tedy říct, že respondenti vzdělávání nevnímají jako faktor, který by vedl ke zvýšení jejich spokojenosti. Nejčastěji by respondenti

přivítali větší množství nabízených zaměstnaneckých benefitů. Z tabulky vyplývá, že celkem 28 zaměstnanců zvolilo možnost zaměstnaneckých výhod. Konkrétně byly nejvíce zaznamenány odpovědi v části dotazníku pro připomínky – sick days, stravenky a jakákoliv varianta příspěvku na kulturní či sportovní vyžití. Tyto odpovědi budou využity ke zpracování návrhové části této práce.

Zjištění závislosti mezi demografickými faktory respondentů a vybranými ostatními faktory z dotazníkového šetření

Pro zjištění daných závislostí mezi vybranými faktory byl využit Cramérov koeficient kontingence. Pro vypovídající analyzování výsledků musely být sloučeny získané odpovědi, jelikož není vhodné, aby absolutní četnosti obsahovaly nulové odpovědi. Proto byla zjišťována závislost pouze následujících čtyř dvojic faktorů, u kterých bylo možné sloučení odpovědí, aby absolutní četnosti byly nenulové. Následující tabulka č. 24 obsahuje výsledné hodnoty testu nezávislosti dvou znaků (p-hodnota), testových kritérií potřebných k následným výpočtům Cramérových koeficientů kontingence, jejichž hodnoty jsou taktéž zaneseny do tabulky.

Tabulka č. 24: Výsledky výpočtů závislosti znaků A a B (Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

SLEDOVANÉ ZNAKY A a B	p-hodnota	Testové kritérium	Cramérov koeficient kontingence	ZÁVISLOST
Celková spokojenost – délka zaměstnání	0,160	9,251	0,304	Střední
Celková spokojenost – věk respondentů	0,947	5,305	0,188	Slabá
Výše celkové odměny – délka zaměstnání	0,072	11,585	0,340	Střední
Výše celkové odměny – věk respondentů	0,300	3,665	0,271	Slabá

Pomocí funkce CHISQ.TEST, za využití absolutních a očekávaných četností byla v MS Excel vypočítána p-hodnota. Testy závislostí sice neprokázal závislosti mezi proměnnými, jelikož všechny p-hodnoty jsou vyšší než hladina významnosti 5 %. Následně však byly spočítány Cramérov koeficienty kontingence pro upřesnění velikosti

závislostí mezi danými znaky. Vypočtené koeficienty vyvrátily úplnou nezávislost proměnných na základě p-hodnoty. Výsledné hodnoty koeficientů, tedy prokázaly mezi dvěma znaky slabou závislost a mezi dalšími dvěma znaky střední závislost.

- závislost mezi celkovou spokojeností s odměňováním a délkou zaměstnání respondentů ve společnosti vyšla s druhou nejvyšší hodnotou koeficientu 0,304 jako **střední závislost** zkoumaných znaků, jelikož hodnota koeficientu se pohybuje v rozmezí mezi 0,3 až 0,7,
- dále závislost mezi celkovou spokojeností s odměňováním a věkem respondentů, kde byla výsledná hodnota koeficientu pouhých 0,188, vyšla jako **zanedbatelná**,
- mezi předposledními porovnávanými proměnnými – výše celkové odměny a délky zaměstnání respondentů ve společnosti, vyšla **střední závislost s nejvyšší hodnotou koeficientu 0,340**,
- jako poslední byla zjišťována závislost mezi spokojeností s výší celkové odměny a věku respondentů, u níž vyšel koeficient 0,271, což je stále interpretováno jako slabá závislost dvou znaků, jelikož je výsledná hodnota koeficientu v rozmezí 0,1-0,3 (Michalíková, 2019).

Interpretace nejpodstatnější závislosti z provedeného výzkumu je taková, že spokojenost s výší celkové odměny se zvyšuje v závislosti na délce zaměstnání respondentů v dané společnosti.

2.4.4 Shrnutí výzkumu

V této podkapitole budou výsledky výzkumu shrnuty a okomentovány. Průměrné hodnoty byly zjišťovány v rámci popisné statistiky za pomoci průměrů jednotlivých odpovědí na otázky, ze kterých byl daný faktor složen. Výsledky byly vyhodnoceny u všech respondentů (n=50). Následující tabulka zobrazuje průměrné hodnoty spokojenosti všech respondentů v jednotlivých faktorech dotazníkového šetření.

Tabulka č. 25: Průměrné hodnoty spokojenosti respondentů v jednotlivých faktorech dotazníkového šetření (Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

FAKTOR	Popisné statistiky		
	n	Průměr	Sm. Odch.
SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	50	1,82	0,86
PRÁCE A PRACOVNÍ ÚKOL	50	1,99	0,89
MOTIVACE A ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	50	2,11	0,95
CELKOVÁ SPOKOJENOST S ODMĚŇOVÁNÍM	50	2,16	0,99

Průměrné hodnoty směrodatných odchylek ve všech částech dotazníku dosáhly hodnot nejvíce se blížících k bodu 2, což ve škále odpovědí vyjadřuje „spíše spokojen/a“. Pro ověření názoru vedení společnosti o spokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování lze tedy konstatovat, že zaměstnanci jsou se systémem odměňování ve společnosti a jeho všemi zkoumanými oblastmi (mzdový systém, benefity a přístup společnosti) celkově spokojeni, avšak ze získaných odpovědí vyplynulo i několik skutečností s nižší spokojeností zaměstnanců, které budou řešeny v optimalizaci systému odměňování.

Následující shrnutí výstupů z analýzy systému odměňování je opět rozděleno na základě pozitivního a negativního charakteru. Výsledky výzkumu budou využity v návrhové části této diplomové práce.

Pozitivní:

1. věk zaměstnanců nemá vliv na celkovou spokojenost se systémem odměňování,
2. věk zaměstnanců nemá vliv na spokojenost s výší celkové odměny,
3. celkově s aktuálním systémem odměňování ve společnosti jsou zaměstnanci spokojeni – přesně 28 % respondentů lze považovat za absolutně spokojené a dalších 42 % za spíše spokojené,
4. náplň práce z pohledu odměňování hodnotí 80 % respondentů jako spokojen,
5. na otázku, která se týká informovanosti o hospodaření, vizích, cílech a strategii společnosti odpovědělo 56 % respondentů, že se cítí informováno anebo alespoň informováno,

návrzích více než 56 % respondentů je spokojeno se svoji peněžní odměnou za vykonanou práci,

6. na jasnost definovaných úkolů, pravomocí a odpovědnosti odpovědělo 72 % respondentů spokojen nebo spíše spokojen,
7. 74 % dotazovaných zaměstnanců je spokojeno se vztahy s nadřízenými,
8. celkově 88 % respondentů je spokojeno s pracovními podmínkami (vybavení, prostředí),
9. v oblasti uplatnění svých znalostí, dovedností a schopností je spokojeno nebo spíše spokojeno až 96 % zaměstnanců.

Negativní:

1. délka zaměstnání má vliv na celkovou spokojenost se systémem odměňování,
2. délka zaměstnání má vliv na spokojenost s výši celkové odměny,
3. 62 % respondentů se cítí neinformováno o pravidlech jejich odměňování,
4. se svojí mzdou je nespokojeno nebo spíše nespokojeno dohromady 44 % dotazovaných zaměstnanců,
5. 32 % není spokojeno se zpětnou vazbou od vedení,
6. 44 % dotazovaných si myslí, že nemá ke svému výkonu práce v požadované kvalitě a určeném čase dostatek zaměstnanců,
7. v dotazech na spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých benefitů odpovědělo 36 % ze všech odpovědí „nespokojen/a“ nebo „spíše nespokojen/a“,
8. 80 % respondentů díky své nespokojenosti s množstvím a atraktivností nabízených zaměstnaneckých benefitů chce rozšíření jejich nabídky,
9. 45 % všech odpovídajících není motivováno k lepšímu výkonu práce prostřednictvím nabízených zaměstnaneckých benefitů,
10. u konkurenceschopnosti nabízených výhod společností vůči jiným zaměstnavatelům, zvolilo možnost „spíše nespokojen“ nebo „nespokojen“ více než 44 % respondentů.

2.5 Analýza vlivů vnějšího prostředí

V této kapitole jsou podrobeny analýze vlivy vnějšího prostředí působících na systém odměňování, které jsou úvodem vypsány v teoretické části práce. Blíže jsou tedy analyzovány trendy v populační vývoji obyvatelstva, trendy v zaměstnávání lidí, trh práce, tržní mzdové sazby, politika a legislativa České republiky ovlivňující zaměstnávání a globalizace trhu.

2.5.1 Trendy v populačním vývoji

Z důvodu toho, že se v současné době fenomén stárnutí obyvatel silně dává do kontextu s budoucím vývojem trhu práce, jsou trendy v populačním vývoji obyvatelstva zahrnuty do vnějších vlivů působících na systém odměňování. V rámci základních demografických trendů, kdy jsou početně srovnávány jednotlivé věkové skupiny, nevypadá vývoj trhu práce příznivě (ČSÚ, 2021).

Jelikož společnost Senergos a.s. sídlí v Ostopovicích a další prostory vlastní v Oslavanech a Zakřanech u Brna, je analýza provedena v rámci Jihomoravského kraje, jelikož všechny tři zmíněné obce patří do okresu Brno-venkov. Sleduje se vývoj počtu obyvatel v Jihomoravském kraji včetně rozdělení dle pohlaví a věkové struktury, a to v období od roku 2015 do roku 2020. V tabulce č. 26 lze pozorovat celkový meziroční růst počtu obyvatel, přičemž vzestupnou tendenci má, jak počet žen, tak i počet mužů. Průměrné rozložení dle pohlaví je téměř vyvážené – ženy jsou v této populaci zastoupeny z 51 % a muži z 49 %.

Tabulka č. 26: Vývoj počtu obyvatel v Jihomoravském kraji za období od roku 2015 do 2020
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2021)

<i>Jihomoravský kraj k 31.12.</i>	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Počet obyvatel celkem	1 175 025	1 178 812	1 183 207	1 187 667	1 191 989	1 195 327
ženy	599 489	577 723	580 152	582 516	585 254	587 462
muži	575 536	601 089	603 055	605 151	606 735	607 865

V následující tabulce jsou zobrazena data o věkové struktuře obyvatelstva v okrese Brno-venkov vždy k poslednímu dni 31.12. ve sledovaném období. Tabulka potvrzuje všeobecný fakt o stárnutí populace, jelikož průměrný věk, který byl v prvním sledovaném roce 40,8 let, se zvýšil v posledním sledovaném roce na 41,2 let. Počet osob v předproduktivním a poproduktivním věku od roku 2015 rostl. Přestože počet lidí v produktivním věku od tohoto roku také rostl, jeho zvyšující se tendence byla oproti progresu v nejmladší a nejstarší věkové skupině mírnější, což může samozřejmě hrát roli při obsazování volných pozic, kdy nebude snadné, vzhledem k nižšímu přírůstku počtu osob a jejich stárnutí, najít vhodného kandidáta.

Tabulka č. 27: Věková struktura obyvatelstva v okrese Brno-venkov v letech 2015-2020
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2021)

<i>Jihomoravský kraj, Brno-venkov k 31.12.</i>	2015	2016	2017	2018	2019	2020
0-14 let	36 860	37 911	38 890	40 103	40 883	41 455
15-64 let	141 006	141 193	141 407	141 801	142 444	143 031
65 a více let	37 445	38 616	39 606	40 466	41 315	41 956
Průměrný věk	40,8	40,8	40,9	41	41,1	41,2

Vzhledem k situaci pandemie nemoci covid-19 je potřeba zmínit všeobecné statistiky v populačním vývoji dle předběžných údajů za rok 2020. Přestože populace České republiky zaznamenala za rok 2020 nárůst o 7,8 tisíce osob, přírůstek obyvatel byl o 36,3 tisíce nižší než v roce předchozím. Za nízkým populačním přírůstkem v roce 2020 stál pokles o 39 % zahraniční migrace a pak zejména výrazný úbytek přirozenou měnou, který je negativním důsledkem šíření koronaviru, jelikož obdobná převaha zemřelých obyvatel nad počtem narozených dětí jako v roce 2020 byla naposledy zaznamenávána v roce 1987. Tehdy však byl důvodem výrazný pokles počtu narozených, zatímco teď byl příčinou vysoký počet zemřelých. V souvislosti s meziročním poklesem přírůstku počtu obyvatel hraje roli pokles počtu narozených dětí v roce 2020, kdy se narodilo o 2,0 tisíce méně než v roce 2019 a šlo o třetí pokles počtu narozených v řadě. V pozadí nižšího počtu narozených stojí posun slabších ročníků do věku nejvyšší plodnosti a zároveň měnící se věková struktura žen v reprodukčním věku (ČSÚ, 2021).

2.5.2 Trendy v zaměstnávání lidí

V návaznosti na předchozí podkapitolu se v této části sleduje opět, v rámci Jihomoravského kraje dle sídla společnosti, počet ekonomicky aktivních obyvatel, vývoj pracovní síly z pohledu zaměstnanosti a nezaměstnanosti, samotný vývoj zaměstnanosti v odvětví stavebnictví, ve kterém se společnost pohybuje, včetně predikce vývoje a v neposlední řadě nabídka a poptávka vybraných volných pracovních pozic potřebných vzhledem k typu podnikání zaměstnavatele, a to v období od roku 2015 do roku 2020.

V následující tabulce jsou uvedeny počty osob, které ve sledovaném období dosáhly 15 let věku a zároveň jsou rozřazeny do kategorií zaměstnaných, nezaměstnaných a ekonomicky neaktivních v rámci Jihomoravského kraje. Pro celkovou přehlednost je v tabulce zobrazena i obecná míra nezaměstnanosti jak v daném kraji, tak v porovnání v celé ČR. Z nominálních hodnot vyplývá, že vývoj počtu ekonomicky aktivních osob osciluje kolem stejné hranice 598-600 tisíc osob. Stejně je tomu i u ekonomicky neaktivních osob, u kterých hodnoty oscilují kolem hranice 398 tisíc osob. Počet zaměstnaných osob od roku 2015 roste, a naopak v počtu nezaměstnaných lze vidět klesající trend. Z výše uvedeného se vymyká až rok 2020, jelikož v březnu daného roku začaly série různých protiepidemických opatření kvůli šíření nemoci covid-19, která se podepsala na stavu trhu práce v celé zemi. Konkrétně v Jihomoravském kraji se epidemie koronaviru podepsala na zvýšení obecné míry nezaměstnanosti oproti roku 2019 o 0,2 %, s čímž souvisí růst počtu nezaměstnaných osob a celkově ekonomicky neaktivních osob a zároveň poklesu ekonomicky aktivní pracovní síly, která za rok 2020 dosáhla nejnižších hodnot za posledních 6 let.

Tabulka č. 28: Pracovní síla v JMK z pohledu zaměstnanosti a nezaměstnanosti ve sledovaných letech (Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ 2021)

<i>Uvedeno v tisících osob</i>	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Obyvatelstvo ve věku 15 let a více	996,4	995,8	996,2	997,6	999	1000,3
Pracovní síla ekonomicky aktivní	598,9	601,1	598	599	600,7	596,4
= z toho zaměstnaní	569,1	577,9	578,1	583,4	588	582,7
= z toho nezaměstnaní	29,8	23,2	19,9	15,6	12,7	13,7
Ekonomicky neaktivní	397,5	394,7	398,2	398,5	398,3	403,9
Obecná míra nezaměstnanosti v JMK (%)	5	3,9	3,3	2,6	2,1	2,3
Obecná míra nezaměstnanosti v ČR (%)	5	4	2,9	2,2	2	2,6

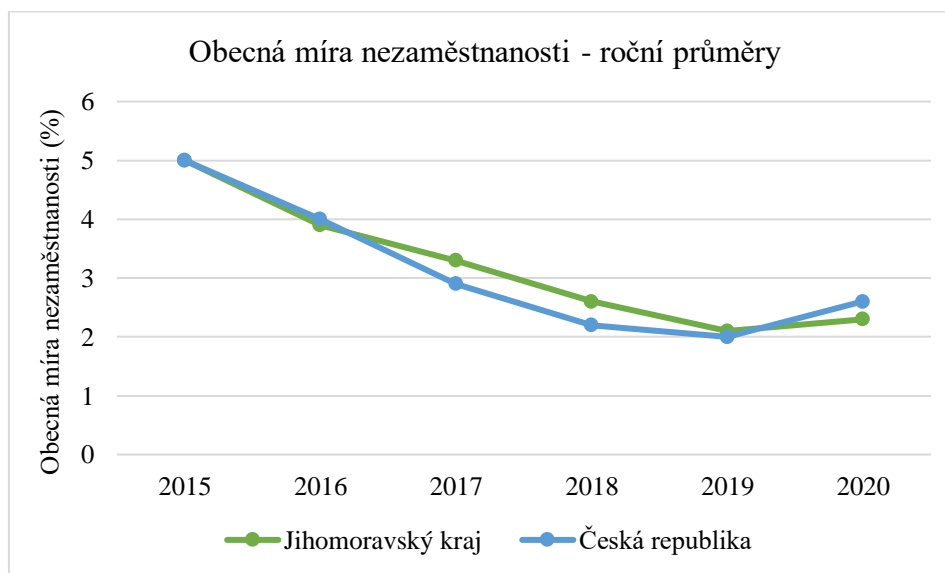
V další tabulce jsou zobrazena relativní zastoupení jednotlivých sektorů ekonomiky v celkové zaměstnanosti v Jihomoravském kraji v letech 2015–2019. Pro rok 2020 nebylo v době analýzy zveřejněno. Zemědělská výroba zaměstnávala ve všech sledovaných letech od 2,6 % do 3,1 % obyvatel JMK. Oproti zemědělství je na tom lépe II. sektor, do kterého se řadí jako první průmysl a jehož význam se během posledních pěti let výrazně neměnil a zůstával po sledované období v rozmezí od 35,2 % do 37,1 %. Kromě průmyslu se do II. sektoru řadí stavebnictví, jehož vývoj vykazoval nejprve mezi lety 2015 a 2016 rostoucí trend, ale následně došlo k obratu a každý následující rok vykazovalo stavebnictví nižší podíl zaměstnaných. Dokonce na úrovni ČR se jednalo o pozvolnější pokles než v JMK. Ve stavebnictví je zaměstnáno cca 7 % obyvatel JMK. Nejvýznamnější podíl na zaměstnanosti má však III. sektor, který zaměstnával přibližně 60 % osob. Největší podíl osob zaměstnával terciér v roce 2019.

Tabulka č. 29: Struktura zaměstnanosti dle sektorů ekonomicky v JMK ve sledovaných letech (Zdroj: Vlastní zpracování dle Jihomoravský kraj, 2021)

<i>Uvedeno v procentech</i>	2015	2016	2017	2018	2019	2020¹
I. Sektor	2,6	2,8	3,1	2,8	2,9	-
II. Sektor	36,1	37,1	36,9	36,3	35,2	-
= z toho stavebnictví	8,1	9,3	8,9	7,9	7	-
III. Sektor	61,4	60,1	60	60,9	61,9	-

¹data pro tento rok nebyla zveřejněna

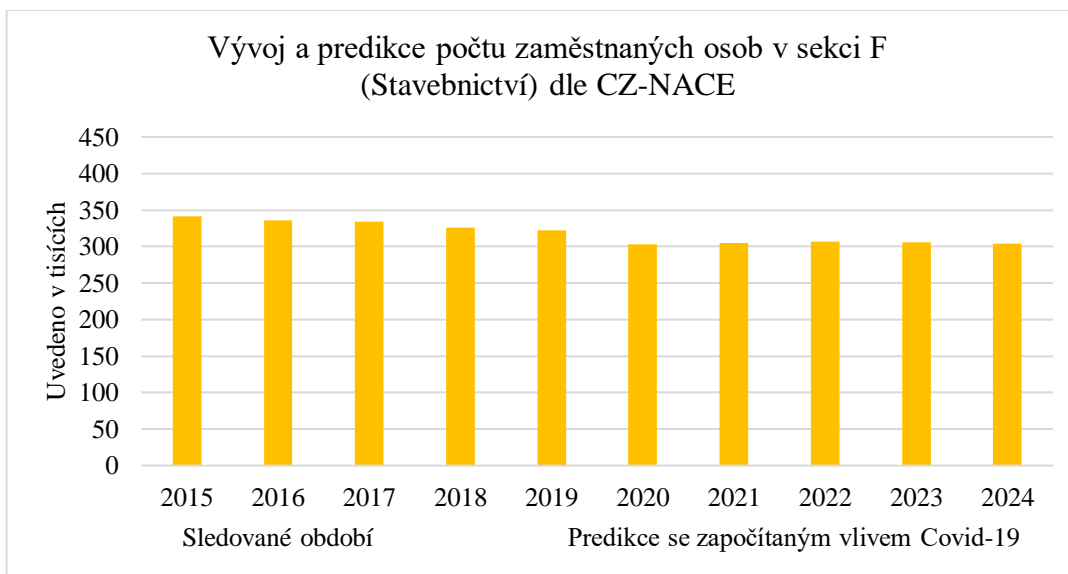
Obecná míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji se ve sledovaném období dostala z 5 % na 2,3 % hodnotu roku 2020. Pokles v kraji kopíruje klesající tendenci obecné míry nezaměstnanosti pro celou Českou republiku. To je patrné z grafu č. 10, kdy v roce 2016 byl Jihomoravský kraj dokonce pod celorepublikovým průměrem. Následně se pohybovala mírně nad touto hranicí, ale klesající trend byl zachován v celém sledovaném období až na výjimku roku 2020, který byl ovlivněný epidemií nemoci covid-19 a došlo v něm opět k růstu obecné míry nezaměstnanosti jak v JMK, tak i v celé republice.



Graf č. 10: Porovnání obecné míry nezaměstnanosti v ročních průměrech mezi JMK a ČR v letech 2015-2020 (Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ 2021)

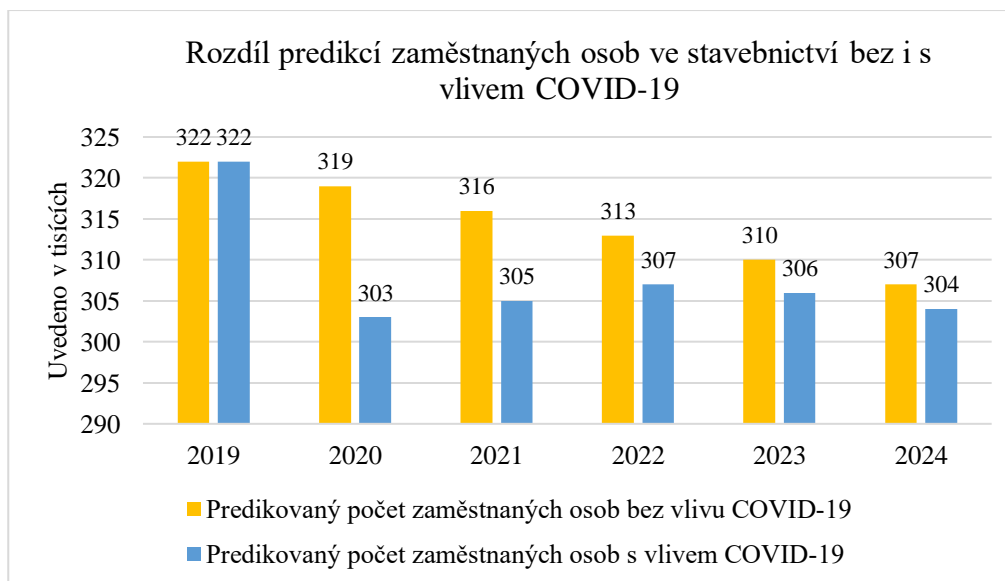
Vývoj zaměstnanosti v odvětví

Zaměstnanost v sekci F (Stavebnictví) v průběhu sledovaného období kolísala až pomalu klesala, což je patrné z grafu č. 11. V posledních 5 sloupcích je znázorněna predikce vývoje počtu zaměstnaných osob se započítaným vlivem pandemie nemoci covid-19. Lze vidět propad přibližně o 18 tisíc pracovních míst. Do predikce se zahrnuje i rok 2020, jelikož statistické údaje pro sekci F a rok 2020 nebyly ještě zveřejněny. Klesající trend je ovlivněn především nezájmem mladých lidí o manuální práci. Dokonce hrozí, že některá řemesla mohou vymizet úplně (VÚPSV, 2020).



Graf č. 11: Vývoj a predikce zaměstnaných osob v sekci F (Stavebnictví) dle CZ-NACE
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: VÚPSV, 2020)

Další graf ukazuje rozdíly mezi původní predikcí, tedy bez existence vlivu covid-19, a predikcí s již započítaným vlivem covid-19 v počtu zaměstnaných osob ve stavebnictví. Z grafu je patrné, že důsledky nemoci covid-19 se z hlediska zaměstnanosti prokážou i ve stavebnictví, kdy oproti predikci bez vlivu covid-19 dojde k výraznému propadu zaměstnanosti zejména v roce 2020 (o cca 16 tisíc zaměstnanců) a v letech 2021 o zhruba 11 tisíc pracovních pozic. Další roky již nejsou očekávány tak výrazné rozdíly, jelikož celkově počet osob zaměstnaných ve stavebnictví klesá a v roce 2024 by mělo dojít téměř k vyrovnání. Je možné si také v porovnání predikcí všimnout, že nemoc covid-19 klesající trend počtu zaměstnaných pravděpodobně zrychlí. Významný pokles absolutního počtu zaměstnanců však nemusí představovat i významný pokles podílu zaměstnanosti v daném odvětví. Naopak ve stavebnictví je možné očekávat celkem významný pokles počtu zaměstnanců v absolutních hodnotách, avšak procentní pokles zaměstnanosti v daném odvětví by měl mít výrazný vliv pouze v roce 2020 a 2021. V následujících obdobích by procentní pokles zaměstnanosti ve stavebnictví měl mít pouze malý vliv okolo 2 % a v roce 2024 dokonce pouze 1 %, jelikož se téměř vyrovná s poklesem predikce bez vlivu pandemie (VÚPSV, 2020).



Graf č. 12: Rozdíl predikcí zaměstnaných osob ve stavebnictví bez i s vlivem covid-19
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: VÚPSV, 2020)

Pro přehlednost je také zajímavé sledovat vývoj ukazatele počtu uchazečů na jedno volné pracovní místo, který zobrazuje společně s celkovým počtem uchazečů o zaměstnání a počtem volných pracovních míst tabulka č. 30. Daný ukazatel zaznamenává pokles, jelikož roste počet volných pracovních míst a zároveň také rapidně v posledních dvou letech roste počet uchazečů, hlavně zejména v důsledku vládních opatření vzhledem k šíření nemoci covid-19. Pro zaměstnavatele to může být problém při obsazování volných pracovních pozic. Buď nemusí být o danou práci dostatečný zájem anebo se nenajde nikdo, kdo by byl pro danou pozici dostatečně kvalifikovaný, jelikož uchazeči jsou úplně z jiných oborů, které byly nejvíce zasaženy vládními restrikcemi.

Tabulka č. 30: Uchazeči o zaměstnání a volná pracovní místa na trhu práce v JMK okrese Brno-venkov za období 2016-31.01.2021 (Zdroj: Vlastní zpracování, dle: MPSV, 2021)

<i>Jihomoravský kraj, Brno-venkov</i>	2016	2017	2018	2019	2020	31.01.2021
Uchazeči o zaměstnání (UoZ)	49 032	37 290	32 042	29 087	36 883	38 707
VPM	11 228	16 826	24 014	27 149	29 268	30 737
UoZ/VPM	4,4	2,2	1,3	1,07	1,26	1,26
PNO	6,1	4,6	3,9	3,5	4,5	4,8

VPM – volná pracovní místa, UoZ/VPM – ukazatel počtu uchazečů na jedno volné pracovní místo, PNO – podíl nezaměstnaných osob

Počet uchazečů na pracovní pozice, které především zajímají zaměstnavatele jsou zobrazeny v tabulce níže, kde se srovnává nabídka a poptávka po těchto pozicích. Skoro ve všech případech se jedná o převis nabídky nad poptávkou z čehož lze usuzovat, že v případě nabírání nových zaměstnanců má vedení větší šanci daného potenciálního zaměstnance získat, než by tomu bylo u pracovních pozic ze skupin realizace rozvoden a staveb, u kterých je naopak převis poptávky nad nabídkou.

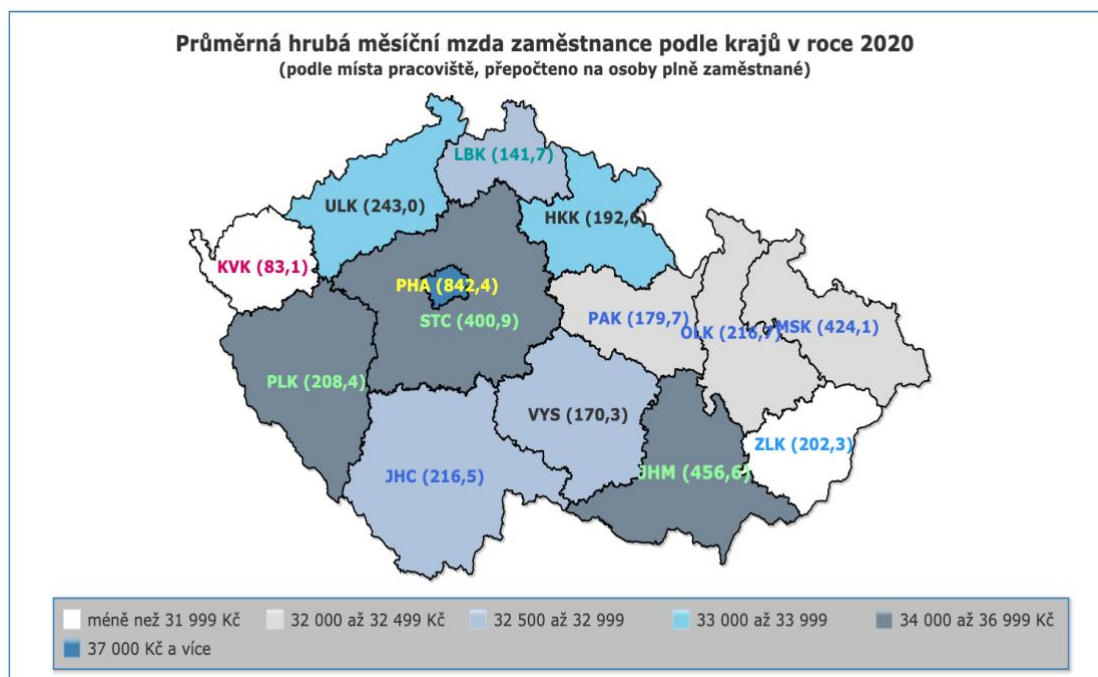
Tabulka č. 31: Nabídka a poptávka po pracovních pozicích v okrese Brno-venkov k 31.12.2020
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: MPSV, 2021)

<i>Jihomoravský kraj, Brno-venkov k 31.12.2020</i>	Nabídka – uchazeči o zaměstnání	Poptávka – volná pracovní místa
<i>Název pracovních pozic</i>		
Řídící zaměstnanci (obchod a ekonomika)	6	0
Administrativa	76	0
Příprava a řízení staveb	3	1
Projekce a inženýring	4	0
Technická podpora	1	0
Realizace rozvoden	4	11
Realizace staveb VN/NN	6	39
Realizace pozemních staveb	12	16
Realizace liniových staveb	18	51

2.5.3 Analýza tržních mzdových sazeb

Dle zveřejněných předběžných údajů Českého statistického úřadu dosáhla průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji za 12 měsíců roku 2020 částky 34.597 Kč. Oproti předchozímu roku 2019 vzrostla o 1.776 Kč, tedy o 5,4 %. V mezikrajském srovnání se jednalo v Jihomoravském kraji o třetí nejvyšší mzdu hned po hl. m. Praze a Středočeském kraji. Ve srovnání s republikovým průměrem byla mzda o 1.014 Kč nižší. Vývoj reálné mzdy byl vedle vývoje nominálních mezd ovlivněn inflací, která v posledním čtvrtletí roku 2020 dosáhla hodnoty 2,6 %. Navíc spotřebitelské ceny se v roce 2020 zvýšily o 3,2 %, tudíž reálná mzda v kraji proti roku 2019 vzrostla o 2,1 %. V rámci ČR reálná mzda vzrostla o 1,2 %. Průměrná hrubá měsíční mzda vyjadřuje podíl všech mzdových prostředků (příplatky, přesčasy, mzda atd.) připadajících na jednoho

zaměstnance za měsíc. Na základě výsledků strukturálních výdělkových statistik, lze konstatovat, že zhruba dvě třetiny zaměstnanců na průměrnou mzdu nedosáhnou (ČSÚ, 2021). Na obrázku č. 6 lze vidět přehledně výše průměrných hrubých měsíčních mezd dle území České republiky.



Obrázek č. 6: Průměrná měsíční mzda zaměstnance podle krajů v roce 2020 (Zdroj: ČSÚ, 2021)

Porovnání mezd dle odvětví CZ-NACE a kraje

Pro lepší obraz postavení společnosti z hlediska vyplácených mezd, je dobré využít dostupné statistiky základních ukazatelů statistiky práce, která je členěná také dle klasifikace CZ-NACE a území. Analyzovaná společnost spadá svými poskytovanými službami do sekce F stavebnictví. Z tabulky č. 32 lze vyčíst, jak se lišila měsíční hrubá mzda pro sekci F od celorepublikového průměru. Stejně tak lze vidět, jaké výše dosahovala průměrná mzda pro sekci F v Jihomoravském kraji, kde společnost sídlí. Pro poslední zmíněný údaj však nebyly v době analýzy zveřejněny data za rok 2020.

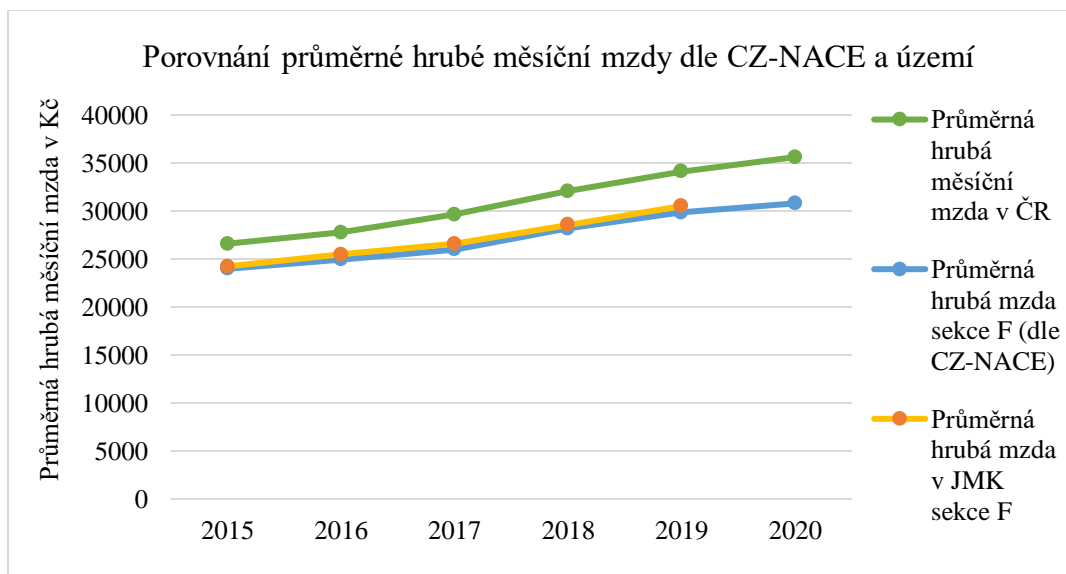
Tabulka č. 32: Porovnání průměrné hrubé měsíční mzdy dle CZ-NACE a krajů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2021)

<i>Uvedeno v celých Kč</i>	2015	2016	2017	2018	2019¹	2020¹
Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR	26 591	27 764	29 638	32 051	34 111	35 611
Průměrná hrubá měsíční mzda sekce F (dle CZ-NACE)	23 979	24 944	25 995	28 193	29 860	30 794
Průměrná hrubá měsíční mzda v JMK sekce F	24 230	25 476	26 593	28 549	30 518	-

¹*předběžné údaje*

Údaje, které jsou zaneseny do tabulky výše, se týkají pouze zaměstnanců v pracovním poměru nikoliv brigádníků na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti. Pro vyšší vypovídající schopnost porovnání průměrných měsíčních mezd jsou ze statistiky vyřazeny osoby vykonávající veřejné funkce (ČSÚ, 2021).

Průměrná hrubá měsíční mzda v České republice dosahovala ve sledovaném období nejvyšších hodnot ze všech porovnávaných položek, především díky vysokým mzdám v hlavním městě Praze a Středočeském kraji. Tedy celková průměrná hrubá měsíční mzda v České republice ve sledovaném období rostla. Taktéž obdobný rostoucí trend má průměrná mzda pro stavebnictví v rámci České republiky. V Jihomoravském kraji zaznamenává průměrná hrubá měsíční mzda pro stavebnictví od roku 2015 rychlejší rostoucí trend mezd než v ČR. Zároveň se držela celou dobu těsně nad úrovní celorepublikového průměru pro danou sekci. Pro přehlednost byly všechny údaje zaneseny do následujícího grafu č. 13.



Graf č. 13: Porovnání průměrné hrubé měsíční mzdy dle CZ-NACE a území
(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2021)

Mzdy klíčových pracovních pozic

V následující tabulce jsou uvedena celorepubliková rozpětí hrubých měsíčních mezd klíčových pozic důležitých pro vybraného zaměstnavatele. Vychází se z údajů, které shromažďuje portál platy.cz. V posledním sloupci je vypočítaná průměrná hrubá měsíční mzda vycházející z daného celorepublikového intervalu.

Tabulka č. 33: Hrubé měsíční mzdy klíčových pracovních pozic v České republice
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Platy,1997-2021)

Pracovní pozice	Hrubá mzda	Průměrná hrubá mzda
Řídící pracovníci (obchod)	27 406 Kč - 61 910 Kč	44 658 Kč
Administrativa (sekretariát)	20 744 Kč - 38 578 Kč	29 661 Kč
Příprava a řízení staveb, rozpočtář a kalkulant	24 833 Kč - 47 740 Kč	36 287 Kč
Projektanti staveb	24 701 Kč - 44 440 Kč	36 583 Kč
Projektanti energetika	27 387 Kč - 49 804 Kč	
Technická podpora	15 000 Kč - 26 664 Kč	20 832 Kč
Realizace rozvodů	16 537 Kč - 43 949 Kč	30 243 Kč
Realizace staveb VN/NN	22 341 Kč - 44 497 Kč	33 419 Kč
Realizace pozemních staveb	15 435 Kč - 33 986 Kč	24 711 Kč
Realizace liniových staveb	23 288 Kč - 54 180 Kč	38 734 Kč

Benefity

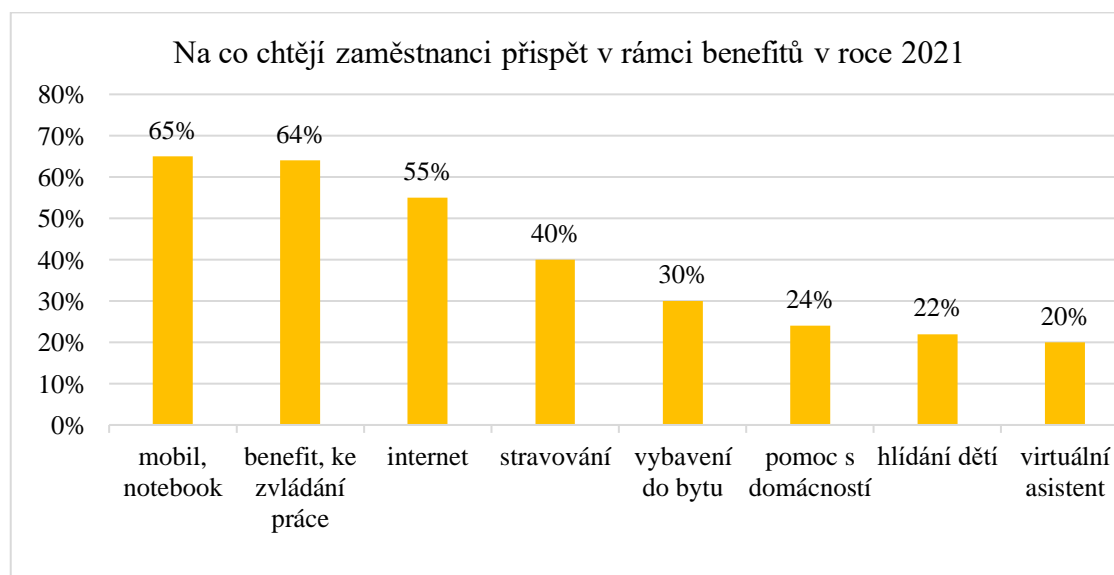
Výsledky průzkumu provedeného v průběhu roku 2019 v podnikatelské sféře s názvem „Benefity 2019“, který byl realizován společností TREXIMA, s.r.o., potvrzují zvyšující se tlak na růst mezd a důležitost doplňků ke mzdě v podobě benefitů, kterými se zaměstnavatelé snaží odlišit od ostatních a vytvořit si tím konkurenční výhodu v zaměstnávání lidí. Dále šetření ukázalo, že v roce 2019 poskytlo svým zaměstnancům až 95 % zaměstnavatelů alespoň jeden benefit, přičemž průměrně nabízely 5 benefitů a nejoblíbenější výhodou mezi zaměstnanci zůstal příspěvek na stravování, který poskytovalo 72 % zaměstnavatelů ve sledovaném období (Brůha, Bukovjan, Čornejová et al., 2021).

Co však platilo pro rok 2019, již neplatí pro rok 2020. Počátkem roku 2020 kdy propukla pandemie vyvolaná koronavirem SARS-CoV-2 a v souvislosti s ní došlo k vyhlášení nouzového stavu, způsobily, že se pozitivní trend vývoje benefitů v ČR výrazně omezil nebo například v oblastech využívání vzdělávacích, sportovních či rekreačních zařízení zcela zastavil. Neexistuje k tomu žádný adekvátní výzkum, ale je to zřejmé z informací od jednotlivých společností. Situace, kdy se zaměstnavatelé předháněly v nabídce benefitů pro získání kvalifikovaných zaměstnanců, je minulostí (Brůha, Bukovjan, Čornejová et al., 2021). I přes stagnaci vývoje nabízených benefitů od společností a stagnaci mzdy či dokonce mírnému poklesu, je se svojí prací spokojeno o 3procentní body více lidí než v roce 2019, kdy mzdy u většiny rostly. Pozitivní emoce směrem k zaměstnavateli i práci však rostou, a to zejména z důvodu nejistoty a nestability pracovního trhu, což vyplývá z průzkumu kandidátských preferencí, který v létě roku 2020 realizovala personální agentura Grafton Recruitment (Businessinfo, 1997-2021).

Rok s koronavirem ovlivnil také poptávku ze strany zaměstnanců po benefitech. Například z jednoho nejoblíbenějšího benefitu mezi zaměstnanci posledních let home officu se stala nutnost. Na základě průzkumu agentury Ipsos pro společnost myTimi vyplývá, že minimálně třetina zaměstnanců přešla právě alespoň částečně na home office a v důsledku toho by nejvíce ocenili příspěvek na elektroniku či internet, které práci z domova usnadní. Navíc je z průzkumu zřejmé, že polovina lidí na home office nezvládá

oddělit pracovní povinnosti od těch osobních, což vede zaměstnavatele k zavedení nových benefitů, které korespondují s nynější situací. Patří k nim například on-line vzdělávání, náhrada stravenek za příspěvky na donáškové stravovací služby nebo příspěvek na virtuálního asistenta, který se řadí na poli benefitů mezi novinky a mohl by významně snížit mimopracovní zátěž zaměstnanců (ČTK, 2021).

V dnešní době tedy zaměstnanci nejvíce preferují ty benefity, které jim umožní skloubit pracovní a osobní život a také by jim pomohly lépe časově zvládat jejich povinnosti. Například průzkum pracovního portálu Jobs.cz odhalil, že lidé nejvíce touží po prodloužené dovolené (5–6 týdnů dovolené ročně). Oproti tomu portál Platy.cz zjistil, že pro zaměstnance je rovněž důležitá flexibilní pracovní doba a sickdays (Porvnej24, 1996 - 2021.). Změnu v oblíbenosti zaměstnaneckých benefitů v rámci zaměstnanců vykonávající práci z domova je možné vidět v následujícím grafu.



Graf č. 14: Preference benefitů v roce 2021
(Zdroj: Vlastní zpracování, dle: Novinky, 2003-2021)

Konkurence z hlediska odměňování

Na základě průzkumu ochoty zaměstnanců dojíždění do práce, vzhledem k velikosti společnosti a zaměření se na specifický trh práce (potřebné kvalifikace zaměstnanců k poskytování komplexních služeb v oblasti projektování, výstavby a oprav vedení všech napěťových úrovní, rozveden a transformoven) byly jako konkurenti vybrány následující

dvě společnosti – T.O.O., spol. s.r.o. a brněnská pobočka celorepublikové společnosti OMEXOM GA Energo s.r.o., jejíž postavení v celé organizace je na úrovni divize montáží rozvoden (Justice, 2012-2015).

První ze zmíněných společností sídlí v Brně, k 31.12.2018 evidovala celkem 34 zaměstnanců a dle inzerce nabídky práce na pozici projektanta elektrických distribučních sítí NN/VN aktuální ke dni 22.03.2021 a zároveň ze zveřejněných účetních výkazů, které má bohužel vystaveny jen do roku 2018, byla propočtem stanovena průměrná mzda na částku 29.249 Kč. Z inzerce pracovního místa byly patrné i některé nabízené zaměstnanecké benefity (Kurzy.cz, 2000-2021 a Justice, 2012-2015).

Druhý z vybraných konkurentů je pouze divize celorepublikové společnosti OMEXOM GA Energo, s.r.o., která evidovala celkem 436 zaměstnanců k 31.12.2019 (Justice, 2012-2015). Avšak dle interních informací z analyzované společnosti lze právě brněnskou divizi zaměstnavatele OMEXOM GE Energo, s.r.o. z hlediska počtu zaměstnanců, obratu zakázek a systému odměňování, objektivně porovnávat s analyzovanou společností, jelikož vybraný zaměstnavatel je považován za velmi silného konkurenta jak v boji o kvalifikované pracovníky, tak v boji o zákazníky (Sítař, 2020). Pro tuto divizi vybraného konkurenta byla na základě zveřejněných účetních výkazů a dle inzerce nabídky práce propočtem stanovena průměrná mzda na částku 35.728 Kč za rok 2019, přičemž brněnská divize OMEXOM GA Energo s.r.o. v nabídce práce hledala kvalifikovaného člověka na pozici montéra NN/VN (Easypráce, 2006-2021).

Následující tabulka porovnává tedy dva výše zmíněné konkurenty analyzované společnosti z hlediska systému odměňování na základě zveřejněných účetních výkazů a dostupných informací z nabídek práce jednotlivých zaměstnavatelů (Justice, 2012-2015).

Tabulka č. 34: Přehled odměňování zaměstnanců vybraných konkurentů (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2012-2015, Easyprace 2006-2021 a Kurzycz 2000-2021)

<i>Uvedeno v celých Kč</i>	T.O.O., spol. s.r.o.	OMEXOM GA Energo s.r.o.
Propočtem stanovená průměrná hrubá měsíční mzda	29 249 (2018)	35 728 (2019)
Elektrické instalace, JMK	ANO	ANO (pobočka)
Poskytované benefity		
Telefon, počítač	ANO	NE
Cestovní náhrady	NE	ANO
Zdravotní volno	NE	NE
Penzijní pojištění	NE	ANO
Pojištění odpovědnosti	ANO	ANO
Zvyšování kvalifikace	ANO	ANO
Firemní akce	-	ANO
Flexibilní pracovní doba	NE	NE
Dny dovolené navíc	-	ANO
Odměny za zakázky	NE	ANO
13. plat	ANO	NE
Zaměstnanecká karta	ANO	NE
Bezúročná zápůjčka	-	ANO

2.5.4 Politika a legislativa

Tato podkapitola navazuje na předposlední vnější vliv prostředí z teoretické části působící na odměňování společnosti. Jsou zde popsány vlivy hospodářské a sociální politiky České republiky na společnost.

Legislativa upravující zaměstnanost

Zákoník práce č.262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů, je základním právním předpisem pracovního práva. Upravuje především vzájemné vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli při výkonu závislé činnosti nebo také vznikající v souvislosti s ní, tedy stanovuje primární soubor práv a povinností smluvních stran základních pracovněprávních vztahů (MPSV, 2021).

V roce 2020 byl zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákoník práce), významně dotčen novelou provedenou zákonem č. 285/2020 Sb., kterým se právě zákoník práce a některé další související zákony změnilo. Novela má

dělenou účinnost, což znamená, že změny, které nejsou vázány na kalendářní rok nebo na prostředky z veřejných rozpočtů, nabyly účinnost již k 30.7.2020, oproti tomu změny především v oblasti dovolené, překážek v práci z důvodu obecného zájmu, náhrady škody a nemajetkové újmy a možnosti zřizování sdílených pracovních míst nabyly účinnosti až dne 1.1.2021 (Roučková, Schmied, 2021).

Jak již bylo zmíněno, zásadní koncepční změna provedená novelou je především v oblasti právní úpravy dovolené, která je založená a její výpočet se odvíjí od délky týdenní pracovní doby a jejím odpracování zaměstnancem. Znamená to hlavní změnu ve vyjádření dovolené a převedení její délky z týdnů na hodiny včetně řešení tzv. dovolenkových pokladen ve specifických situacích vyslání zaměstnanců v oboru stavebnictví do některých jiných členských států Evropské unie. Poměrná část dovolené se tedy nově počítá jako $1/52$ za každý odpracovaný týden, nikoliv jako $1/12$ za každý odpracovaný měsíc. Tento způsob má být spravedlivější zejména pro zaměstnance s nerovnoměrně rozloženou pracovní dobou a také by měl ulehčit převod dovolené za kalendářní rok do následujícího roku u téhož zaměstnavatele nebo převod dovolené mezi dvěma zaměstnavateli při změně zaměstnání v průběhu kalendářního roku. V novele je také zanesena právní úprava možnosti zřízení sdíleného pracovního místa, kdy zaměstnavatel může se dvěma zaměstnanci s kratší pracovní dobou a stejným druhem činnosti uzavřít dohodu, podle níž si zaměstnanci budou na sdíleném pracovním místě rozvrhovat pracovní dobu mezi sebou do směn tak, aby každý z nich naplnil průměrnou týdenní pracovní dobu. Institut má podpořit trend flexibility a rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Změna se také týká rozšíření a podstatného zvýšení náhrad škody a nemajetkové újmy při pracovních úrazech a nemoci z povolání (Roučková, Schmied, 2021).

Novelou zákoníku práce jsou dotčeny i další právní předpisy upravující pracovněprávní vztahy. Zejména se jedná o zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce (vzhledem k nové koncepci dovolené), zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku státní politiku zaměstnanosti, zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejné zdravotní pojištění (vzhledem k řešení odvodů pojistného v souvislosti s uplatněním režimu dovolenkové

pokladny), zákon č. 309/2006 Sb. o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ale také zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který upravuje základní práva a svobody občanů (Roučková, Schmied, 2021).

Dále došlo ke změnám taktéž s účinností k 1.1.2021 v podzákoných právních předpisech, mezi něž patří důležité nařízení vlády vzhledem k zaměstnanosti č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, které se mění na základě nového nařízení vlády č. 487/2020 Sb., o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě v práci ve ztíženém pracovním prostředí. Na základě nového nařízení vlády došlo k růstu minimální mzdy/hodinové sazby minimální mzdy z dosavadních 14.600 Kč/87,30 Kč/hod. (2020) na 15.200 Kč/ 90,50 Kč/hod. (2021). V návaznosti na zvýšení minimální mzdy, došlo nově k valorizaci nejnižší úrovně zaručené mzdy v hodinovém i měsíčním vyjádření pro všech 8 skupin prací (Roučková, Schmied, 2021).

Daňová politika

Z hlediska daňové politiky společnosti je nejdůležitější právní normou zákon č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů. První část zákona, která upravuje daň z příjmů fyzických osob, je důležitá pro samotné zaměstnance, kteří mají podepsané pracovní smlouvy u zaměstnavatele a pobírají tedy příjmy ze závislé činnosti. Tyto příjmy jsou zdaněny 15% sazbou ze základu daně a zaměstnavatel dále za zaměstnance odvádí část sociálního a zdravotního pojištění (Daňové zákony, 2021).

V rámci daňového balíčku 2021 č.609/2020 Sb. byla s účinností od 1.1.2021 zrušena superhrubá mzda se zachováním 15% sazby daně z příjmů fyzických osob a obnovou progresivního zdanění 23% sazbou daně ze základu nad 48násobek průměrné mzdy. Zrušení superhrubé mzdy vede k daňové úspoře na straně zaměstnanců. Například při hrubé mzdě 25.000 Kč ušetří zaměstnanec 1.268 Kč. Navíc se v rámci daňového balíčku 2021 zvýšila sleva na poplatníka o 3.000 Kč pro rok 2021, tj. na 27.840 Kč, a o další 3.000 Kč pro rok 2022, tj. na 30.840 Kč, což je pro zaměstnance další daňová úspora, která pro rok 2021 činí měsíčně 250 Kč. Co se týče dopadu zrušení superhrubé mzdy na zaměstnavatele, mzdové náklady na zaměstnance zůstanou sice stejné, avšak výhodou

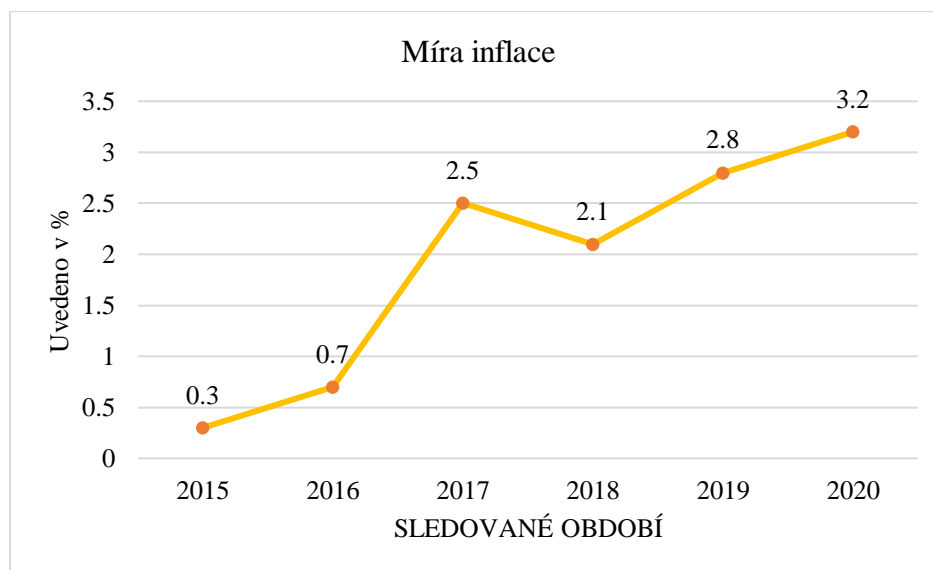
je pro něj fakt, že jeho zaměstnanci v čisté mzdě dostanou více peněz bez toho, aniž by musel mzdy zvyšovat (Běhounek, 2021).

Dále se předpisem MPSV č. 436/2020 Sb. zvýšil pro rok 2021 limit rozhodného příjmu pro odvody sociálního a zdravotního pojištění u dohody o pracovní činnosti na částku 3.499 Kč měsíčně. V roce 2020 musel být výdělek nižší nebo roven 2.999 Kč (Běhounek, 2021).

Inflace

Míra inflace je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, který vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za posledních 12 měsíců proti původním 12 měsícům. Taková míra inflace je vhodná při úpravách nebo posuzování průměrných veličin například při propočtech reálných mezd, důchodů atd. (ČSÚ, 2021).

Podobně jako například při úpravách důchodu a nájemného je vhodné mzdu zaměstnancům pravidelně o inflaci upravovat, aby zůstala reálná hodnota mezd zaměstnanců na stejné úrovni, tedy aby si mohli koupit ty samé služby a zboží, a navíc aby nedocházelo k zaostávání za konkurencí. V následujícím grafu č. 15 je znázorněn vývoj inflace ve sledovaném období.



Graf č. 15: Vývoj inflace v letech 2015-2020 v České republice
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2021)

2.5.5 Globalizace

Z globalizace trhu vyplývá několik výhod, mezi které patří zejména růst počtu zákazníků, růst tržeb, snížení rizika poklesu jednoho trhu, inspirace, ale také s sebou přináší rizika v podobě odlišného nákupního chování, kulturních zvyklostí apod. Především v rámci Evropské unie je expanze na zahraniční trhy stále jednodušší díky jednotnému evropskému trhu, který umožňuje volný pohyb osob, zboží i kapitálu, a tudíž podnikatelé nemusí být omezeni kvótami či cly. Právě snížením byrokracie, usnadněním vstupu na trh a financováním různých projektů chce Evropská komise dle svých 6 priorit pro období 2019-2024 podporovat malé a středně velké společnosti (Leyen, 2019).

2.5.6 Shrnutí analýzy vlivů vnějšího prostředí

Trendy v populačním vývoji

Celkově počet obyvatel narůstal, nicméně počet lidí v produktivní věku měl opačný trend a za posledních 5 let klesl o 174 tisíc osob. Přestože počet lidí v produktivním věku v okrese Brno-venkov mírně rostl, stárnutí populace nepředčí. Průměrný věk obyvatel vzrostl v rámci republiky z 41,9 let na 42,6 let a přímo v okrese dle sídla společnosti vzrostl ze 40,8 let na 41,2 let, z čehož lze vyvodit, že obyvatelstvo v rámci okresu je mladší a početnější v produktivním věku než republikový průměr. V důsledku pandemie v roce 2020 převažoval počet zemřelých nad počtem narozených a s meziročním poklesem přírůstkem počtu obyvatel souvisí i pokles počtu narozených dětí. Stárnutí populace může v budoucnu zapříčinit fakt, že již nebude dostatek lidí k zaměstnání.

Trendy v zaměstnávání lidí

Od roku 2015 ubývá pracovní síly ekonomicky aktivních osob v Jihomoravském kraji, přičemž počet zaměstnaných osob rostl s výjimkou roku 2020, kdy počet zaměstnaných osob klesl a obecná míra nezaměstnanosti vzrostla z 2,1 % na 2,3 %. Mírně se také zvýšil ukazatel počtu uchazečů na jedno volné pracovní místo, a to z 1,07 na 1,26. Rostl počet volných míst a zároveň rostl i počet uchazečů o zaměstnání. Pro obor stavebnictví tento fakt nemusí být přínosem, jelikož může nastat problém s nedostatečnou kvalifikací

uchazečů, protože jsou nezaměstnaní z důvodu vládních restrikcí, a tudíž jsou kvalifikovaní v jiném oboru. V důležitých pracovních pozicích pro realizaci staveb je převis poptávky nad nabídkou, čemuž musí odpovídat správně nastavený systém odměňování společnosti, aby získala danou pracovní sílu. Vývoj zaměstnanosti ve stavebnictví a jeho predikce do budoucna s ohledem na nynější situaci je nepříznivá s odhadem propadu až cca o 16 tisíc zaměstnanců. Nejvíce ovlivnila tyto skutečnosti pandemie nemoci covid-19, která začala počátkem roku 2020 a na níž navazovalo vyhlášení nouzového stavu.

Analýza tržních mzdových sazeb

V analýze tržních mzdových sazeb bylo zjištěno meziroční navýšení průměrné měsíční hrubé mzdy v České republice, ve vybraném hospodářském odvětví i v Jihomoravském kraji pro dané odvětví. Ve srovnání s ČR jsou průměrné měsíční hrubé mzdy pro hospodářské odvětví stavebnictví nižší, avšak v Jihomoravském kraji mají rychlejší tendenci růstu než v rámci odvětví ČR, jelikož jejich hodnoty se držely po celou sledovanou dobu těsně nad úrovní celorepublikového průměru pro danou sekci. Dále u zaměstnaneckých výhod je nutno sledovat nejnovější trendy v poskytování benefitů, jelikož i tady zahýbala se situací pandemie covidu-19 a preference zaměstnanců se dosti změnily, a to hlavně z důvodu práce z domova, kde až polovina lidí nezvládá oddělit pracovní povinnosti od těch osobních, a proto nejvíce preferují ty benefity, které jim umožní skloubit pracovní a osobní život a také jim pomohou lépe časově zvládat jejich povinnosti. Je možnost zavedení nových benefitů, které korespondují s nynější situací, a to zejména v oblasti on-line vzdělávání, náhrady stravenek za příspěvky na donáškové stravovací služby atd. Dle průzkumů nejvíce lidé touží po prodloužené dovolené (5–6 týdnů dovolené ročně) a rovněž je pro ně důležitá flexibilní pracovní doba a sickdays.

Politika a legislativa

Zavedení nového výpočtu dovolené (převedení její délky z týdnů na hodiny) je spravedlivější pro zaměstnance s nerovnoměrně rozloženou pracovní dobou a také ulehčuje převody dovolené mezi roky či zaměstnavateli v průběhu roku. Dále došlo

k růstu minimální mzdy na částku 15.200 Kč pro rok 2021 a zároveň došlo nově k valorizaci nejnižší úrovně zaručené mzdy v hodinovém i měsíčním vyjádření pro všech 8 skupin prací. Byla zrušena superhrubá mzda, což vede k daňové úspoře jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnanců. Dále se v rámci daňového balíčku 2021 zvýšila i sleva na poplatníka, což zvyšuje zaměstnaneckou daňovou úsporu v roce 2021 o dalších 250 Kč měsíčně. Pro zaměstnavatele má negativní dopad zvyšování inflace, o kterou je potřebné upravovat mzdy, aby jejich reálné hodnoty zůstaly na stejné úrovni a tím byly stále konkurenceschopné.

Globalizace

Globalizace společnosti přináší příležitosti k růstu počtu zákazníků, růstu tržeb, získání inspirace nebo snížení rizika poklesu jednoho trhu. Přináší však s sebou i rizika v podobě odlišného nákupního chování, kulturních zvyklostí, což může vést k náročnějšímu budování péče o zákazníka apod.

2.6 Shrnutí analytické části práce

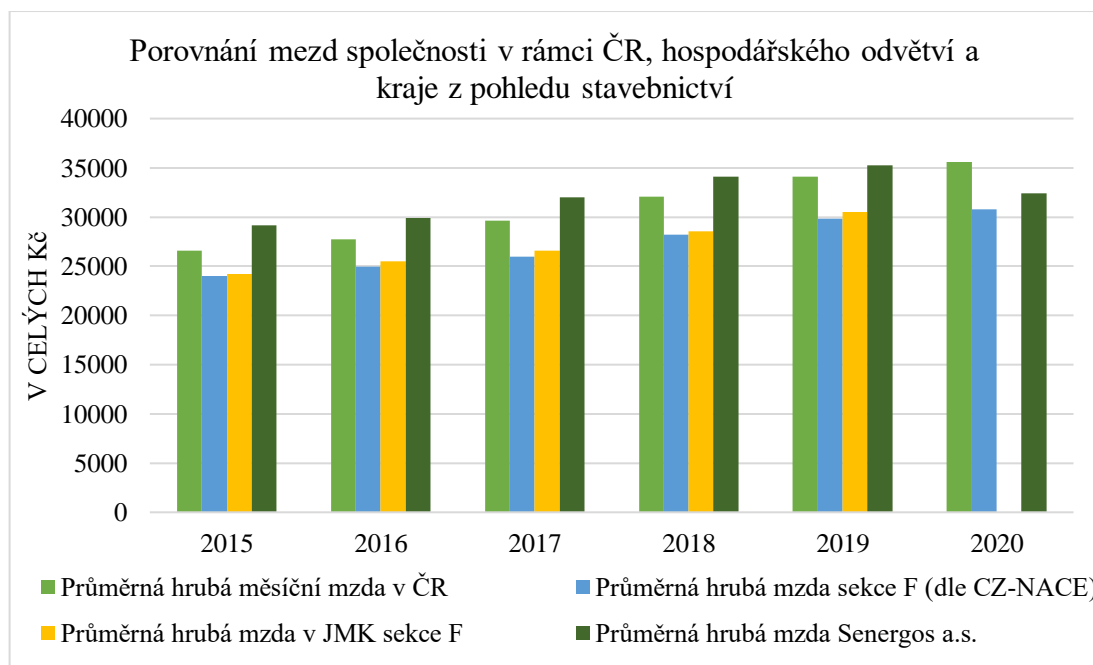
V následující části jsou shrnuty poznatky z analýz vnitřního a vnějšího prostředí působícího na současný systém odměňování vybrané společnosti včetně zhodnocení výše peněžních odměn společnosti na základě několika stanovisek.

Zhodnocení výše peněžních odměn společnosti

Porovnání průměrných mezd společnosti z hlediska ČR, stavebnictví a kraje

Téměř po celou dobu sledovaného období společnost Senergos a.s. odměňovala své zaměstnance mzdami, které převyšovaly celorepublikový průměr hrubých měsíčních mezd, republikový průměr hrubých měsíčních mezd pro stavebnictví a také krajský průměr hrubých měsíčních mezd pro stavebnictví. V posledním sledovaném roce je patrné, že průměrná hrubá mzda společnosti Senergos a.s. klesla o 2 852 Kč oproti roku 2019 a zároveň tedy klesla pod celorepublikový průměr hrubých mezd o částku 3 189 Kč. Zároveň je z předběžných údajů roku 2020 poskytnutých od společnosti zřejmé, že průměrná měsíční hrubá mzda přepočtená na zaměstnané osoby v roce 2020 je v částce

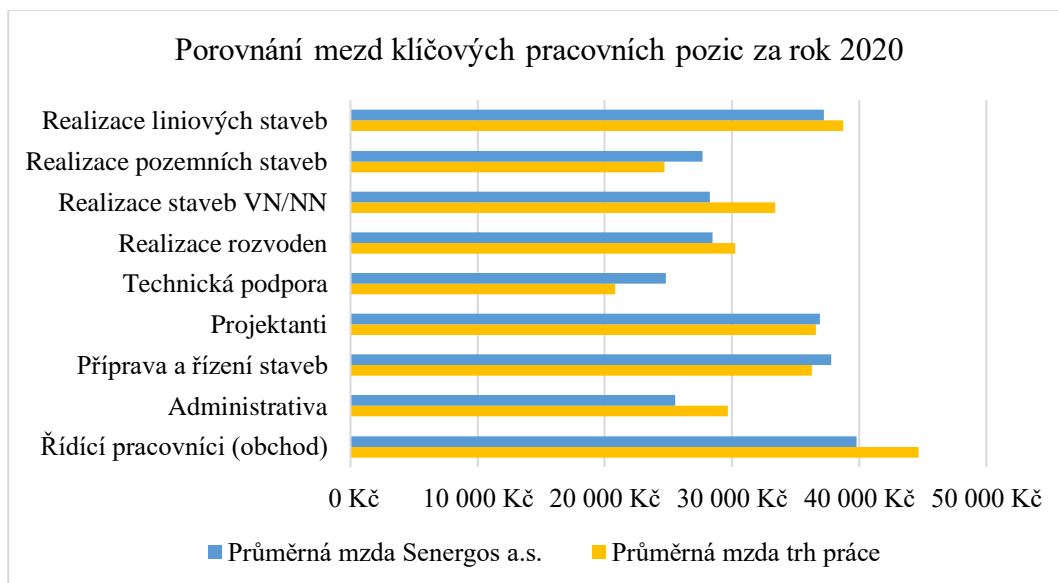
32 422 Kč, což znamená, že se mzdy společnosti pohybují stále nad celorepublikovým průměrem pro sekci F dle CZ-NACE a potvrzují tak rychlejší rostoucí trend mezd ve stavebnictví v Jihomoravském kraji oproti ČR (Sítař, 2020 a ČSÚ, 2021). Na základě těchto faktů lze říct, že z daných hledisek jsou mzdy společnosti Senergos a.s. konkurenceschopné a jednotlivá porovnání jsou zachycena v následujícím grafu č.16.



Graf č. 16: Porovnání mezd společnosti z hlediska ČR, CZ-NACE a kraje
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2021, Sítař, 2020)

Porovnání průměrných mezd společnosti s údaji trhu práce pro vybrané pracovní pozice

Při srovnání mezd poskytovaných zaměstnavatelem Senergos a.s. s hodnotami trhu práce pro klíčové pracovní pozice je patrné, že všechny se vlezly do rozpětí mezd určeného právě trhem práce. Žádná z pracovních pozic není od zaměstnavatele podhodnocená, ale naopak pouze pozice přípravy a řízení staveb a projektantů dostávají vyšší než průměrnou mzdu z rozmezí odpovídající jejich pracovní pozici. Další pozice sice průměru nedosahují, ale i přes tento fakt a na základě dalších dat z mzdového šetření lze konstatovat, že mzdy společnosti jsou konkurenceschopné. V následujícím grafu jsou pak pro přehlednost srovnány průměrné hrubé mzdy společnosti dle jednotlivých pracovních pozic za rok 2020 s hodnotami trhu práce.



Graf č. 17: Porovnání mezd klíčových pracovních pozic společnosti s hodnotami na trhu práce
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Platy.cz, 1997-2021 a Sítař, 2020)

Porovnání průměrných mezd společnosti vůči konkurenci

Přímí konkurenti se definují velice těžko vzhledem k širokému spektru poskytovaných činností, avšak z porovnání dvou vytipovaných konkurentů je zřejmé, že postavení zaměstnavatele vůči konkurentům z hlediska vyplácených průměrných hrubých mezd, zjištěných propočtem z účetních výkazů společností a inzerce nabídky práce, je centrické. Vzhledem k nedostatečnosti získaných dat lze porovnat výše mezd pouze za poslední 3 roky odlišně ke každému konkurentovi, jelikož společnost T.O.O., spol. s.r.o. má bohužel zveřejněné účetní výkazy pouze do roku 2018. Z následující tabulky, ve které jsou mzdy porovnány, je zřejmé, že v roce 2018 byla u vybrané společnosti průměrná mzda nejvyšší, v roce 2019 ji o 454 Kč předčila průměrná mzda společnosti OMEXOM GA Energo, s.r.o. a v roce 2020 nelze srovnávat, jelikož nebyly dostupné informace.

Tabulka č. 35: Srovnání průměrné hrubé měsíční mzdy analyzované společnosti s konkurencí
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Sítař, 2020, Easypráce 2006-2021, Kurzycz 2000-2021 a Justice 2012-2015)

<i>Průměrná hrubá měsíční mzda</i>	T.O.O., spol. s.r.o.	Senergos a.s.	OMEXOM GA Energo s.r.o.
2018	29 249 Kč	34 067 Kč	32 587 Kč
2019	-	35 274 Kč	35 728 Kč
2020	-	32 422 Kč	-

Zhodnocení nabídky benefitů

Společnost nabízí vcelku průměrný počet benefitů. Neposkytuje však jeden z nejčastějších benefitů, kterými jsou příspěvky na stravování a zároveň neposkytuje aktuálně preferované benefity vzhledem ke koronavirové situaci, kterými jsou online vzdělávání, náhrada stravenek za příspěvky na donáškové stravovací služby, příspěvek na virtuálního asistenta nebo prodloužená dovolená (5–6 týdnů dovolené ročně). Vzhledem k širší nabídce benefitů je naopak pozitivní, že i přes některé chybějící oblíbené výhody zaměstnavatel nabízí další z žádaných zaměstnaneckých odměn, které zároveň korespondují s nynější dobou a odráží změněné preference zaměstnanců na benefity směrem ke skloubení pracovního a osobního života – možnost občasně práce z domu, auto pro soukromé účely, příspěvky na penzijní připojištění, zdravotní volno a flexibilní pracovní doba.

Ve srovnání s konkurenty se však jedná o podobnou nabídku benefitů. Oproti konkurenci vybraný zaměstnavatel neposkytuje žádnou jinou peněžní odměnu nad rámec fixní mzdy (u konkurence například 13. plat nebo odměny za zakázky). Nabízené zaměstnanecké výhody analyzovaného zaměstnavatele jsou porovnány s nabídkami obou konkurentů v následující tabulce.

Tabulka č. 36: Porovnání nabídky benefitů vybrané společnosti s konkurencí (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Sítař, 2020, Justice 2012-2015, Easyprace 2006-2021 a Kurzycz, 2000-2021)

<i>Poskytované benefity</i>	T.O.O., spol. s.r.o.	Senergos a.s.	OMEXOM GA Energo s.r.o.
Telefon, počítač	ANO	ANO	NE
Cestovní náhrady	NE	ANO	ANO
Zdravotní volno	NE	ANO	NE
Penzijní pojištění	NE	ANO	ANO
Pojištění odpovědnosti	ANO	ANO	ANO
Zvyšování kvalifikace	ANO	ANO	ANO
Firemní akce	-	ANO	ANO
Flexibilní pracovní doba	NE	ANO	NE
Dny dovolené navíc	-	NE	ANO
Odměny za zakázky	NE	NE	ANO
13. plat	ANO	NE	NE
Zaměstnanecká karta	ANO	NE	NE
Bezúročná zápůjčka	-	NE	ANO

Výstup z analytické části práce vytváří základ pro definování oblastí, které společnost pokrývá současným systémem odměňování, a naopak které oblasti může ještě zlepšit či přidat, tudíž analytická část zadává podklad pro identifikaci problémů současného systému odměňování společnosti pro následný návrh optimalizace systému.

Následující shrnutí vlivů vnitřního a vnějšího prostředí působících na systém odměňování je opět rozděleno na základě pozitivního a negativního charakteru.

Pozitivní:

1. uspokojivá finanční situace a klesající celková zadluženost zaměstnavatele,
2. investiční rozvoj a stálost tržeb vůči zvyšujícím se nákladům,
3. průměrné postavení na trhu České republiky z hlediska výkonů,
4. rozšiřování pracovních pozic vzhledem k navyšování zakázek přitom s nízkou fluktuací zaměstnanců,
5. dostatečné technologické a pracovní vybavení, zázemí společnosti,
6. výše mezd nad celorepublikovým průměrem ve stavebnictví, navíc nezaostávající za rychlejším růstem mezd v JMK sekci F,
7. novelizace zákoníku práce a zdanění příjmů zaměstnanců přináší daňovou úsporu, jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele,
8. při globalizaci společnosti se rozšíří spektrum trhu, rozroste se počet zákazníků, tím pádem vzrostou tržby a přínosy budou převažovat nad riziky za předpokladu podpory Evropské rady s nízkou byrokracií.

Negativní:

1. meziroční pokles pohotových peněžních prostředků a VH za běžnou činnost,
2. tržby těsně pod republikovým průměrem specifického vybraného trhu,
3. průměrně starý pracovní kolektiv (40 let),
4. stárnutí populace, snižování počtu osob v produktivním věku, nízká porodnost a vlivem pandemie vysoká úmrtnost může do budoucna zapříčinit vyčerpání kapacit trhu práce,
5. od roku 2015 ubývání ekonomicky aktivního obyvatelstva,
6. zvyšování obecné míry nezaměstnanosti vlivem šíření nemoci covid -19,

7. predikce udává významný pokles zaměstnanosti v daném odvětví pouze v roce 2020 a 2021 z důvodu nečekaného zásahu vyšší moci v podobě pandemie, avšak v následujících obdobích by procentní pokles zaměstnanosti ve stavebnictví měl mít pouze malý vliv okolo 2 % a v roce 2024 dokonce pouze 1 %,
8. vůči konkurenci průměrně nastavené mzdy bez doplňkových peněžních plnění,
9. v nynější situaci neatraktivně a neadekvátně nastavené benefity (preferenze se nejvíce změnilo v průběhu roku 2020 kvůli nutnosti práce z domova a nevyužití benefitů v oblasti sportu, kultury, vzdělávání apod.),
10. přes nepříznivou situaci zvyšování inflace, tudíž nutné zvyšování mezd pro udržení konkurenceschopnosti,
11. z globalizace ústí možná rizika z větší diverzifikace trhu, nepochopení potřeb zákazníka a následného těžšího budování péče o zákazníka.

V následující tabulce č. 37 jsou vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření dle konceptu celkové odměny.

Tabulka č. 37: Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření na základě konceptu celkové odměny
(Zdroj: Vlastní zpracování, dle: dotazníkového šetření, MS Excel)

Peněžní odměny	Zaměstnanecké výhody
<p>Pozitivní – nadpoloviční většina je spokojena se svojí peněžní odměnou za výkon práce (56 %)</p>	<p>Pozitivní – 68 % využívá nabízených benefitů a myslí si, že jsou přijatelné za jejich výkon práce, 80 % chce obměnu nebo rozšíření nabídky benefitů</p>
<p>Negativní – 44 % nespokojeno se svojí peněžní odměnou, není nabízena žádná jiná peněžní odměna kromě fixní mzdy (dříve byl vánoční peněžní bonus)</p>	<p>Negativní – 36 % nespokojeno s nabídkou benefitů, 45 % není motivováno k lepšímu výkonu prostřednictvím benefitů, 44 % si myslí, že nabídka výhod nemůže obstát v konkurenceschopnosti nabídek jiných zaměstnavatelů</p>

Vzdělání a rozvoj	Pracovní prostředí
Pozitivní – 72 % je spokojeno s manažerskými schopnostmi vedení (zadávání a definování úkolů, pravomocí a odpovědností), 96 % je spokojeno s uplatněním svých znalostí a schopností při výkonu práce	Pozitivní – 88 % spokojeno s pracovními podmínkami, 56 % se cítí informováno o hospodaření, vizích a strategii společnosti, 74 % spokojeno se vztahy s nadřízenými, 80 % spokojeno s náplní práce a 88 % spokojeno s flexibilní pracovní dobou
Negativní – 44 % je nespokojeno s dostatkem kvalifikovaných osob pro výkon zadané práce v požadovaném čase a kvalitě, 38 % nespokojeno s možností kariérního růstu ve společnosti, 36 % nespokojeno s možností zvýšení kvalifikace	Negativní – 62 % se cítí neinformováno o pravidlech svého odměňování za práci, 32 % není spokojeno se zpětnou vazbou a hodnocením od vedení

V další tabulce č. 38 je vyhodnocen souhrnně koncept celkové odměny využívaný vybranou společností.

Tabulka č. 38: Vyhodnocení konceptu celkové odměny (Zdroj: Vlastní zpracování)

Peněžní odměny		Zaměstnanecké výhody	
+	základní mzda	+	penze
-	zásluhová odměna	-	dovolená
-	peněžní bonusy	?	zdravotní volno
-	odměny z obrátu	+	flexibilita
-	akcie	+	vozidlo
-	dlouhodobé pobídky	+	jiné výhody
Vzdělávání a rozvoj		Pracovní prostředí	
?	vzdělávání	?	styl a kvalita vedení
+	školení	+	sdílení hodnot organizace
?	rekvalifikační kurzy	?	nepeněžní uznání
+	řízení pracovního výkonu	+	work-life balance
-	rozvoj kariéry	+	komunikace

Identifikace problémů

Z pohledu strategie a hodnot analyzované společnosti v sobě současný systém odměňování odráží snahu o maximální spokojenost zákazníků i obchodních partnerů, avšak dostatečně nepodporuje v některých oblastech systému odměňování spokojenost svých zaměstnanců. Vybraná společnost se nachází v dobré finanční situaci a je tedy připravena uskutečnit nákladově přijatelnou optimalizaci systému odměňování, která by jí mohla zajistit udržení či dokonce zvýšení konkurenceschopnosti. Celková spokojenost se systémem odměňování vyplývající z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci je až 70 %, ale přeci jen z jeho výsledků vyplývají některé oblasti, které je třeba zlepšit pro zvýšení spokojenosti, motivace, stability a loajality zaměstnanců. Dané oblasti, ve kterých se vyskytly určité problémy, jsou přehledně vypsány v následující tabulce.

Tabulka č. 39: Identifikace zjištěných problémů v systému odměňování (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Problém
Peněžní odměna	44 % nespokojeno s peněžní odměnou
	Konkurence nabízí peněžní odměny nad rámec fixní mzdy
Benefity	36 % zaměstnanců není motivováno k lepšímu výkonu práce prostřednictvím benefitů
	44 % si myslí, že aktuální nabídka benefitů není konkurenceschopná
Vzdělávání a rozvoj	36 % nespokojeno s možností zvýšení kvalifikace či vzdělávání
	Pocit o nedostatečném množství kvalifikovaných osob pro výkon práce v zadaném čase a kvalitě
Pracovní prostředí	Nedostatečné hodnocení a zpětná vazba od vedení k zaměstnancům
	Neinformovanost o pravidlech odměňování

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Poslední kapitola diplomové práce bude zaměřena na návrhy optimalizace nedostatků zjištěných během analýzy vnitřních a vnějších vlivů prostředí působících na systém odměňování včetně dotazníkového šetření prováděného v analyzované společnosti Senergos a.s. Tyto návrhy by měly vést ke zvýšení spokojenosti, motivace, stability a loajality zaměstnanců. Zároveň by měly být nákladově přijatelné pro vybranou společnost a měly by pomoci k udržení či dokonce zvýšení její konkurenceschopnosti na trhu práce. Součástí návrhů je také vyčíslení nákladů vyplývajících z realizace a implementace navržené optimalizace včetně jejího harmonogramu zavádění.

3.1 Návrhy optimalizace

V závěru analytické části práce byly identifikovány následující problémy z pohledu konceptu celkové odměny, ke kterým jsou zde v tabulce uvedena možná řešení v rámci optimalizace systému odměňování v dané společnosti.

Tabulka č. 40: Identifikace problémů a návrhy jejich řešení (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Problém	Návrh řešení
Peněžní odměna	44 % nespokojeno s peněžní odměnou	Ohodnocení na základě délky zaměstnání ve společnosti a určitých životních a pracovních jubileích.
	Konkurence nabízí peněžní odměny nad rámec fixní mzdy	
Benefity	36 % zaměstnanců není motivováno k lepšímu výkonu práce prostřednictvím benefitů	Rozšíření nabídky benefitů dle preferencí, přesné určení počtu dní sick days.
	44 % si myslí, že aktuální nabídka benefitů není konkurenceschopná	
Vzdělávání a rozvoj	36 % nespokojeno s možností zvýšení kvalifikace či vzdělávání	Vzdělávání online formou, kde si mohou zaměstnanci sami vybrat podle oblasti, ve které se chtějí či potřebují zdokonalit.
	Pocit o nedostatečném množství kvalifikovaných osob pro výkon práce v zadaném čase a kvalitě	
Pracovní prostředí	Nedostatečné hodnocení a zpětná vazba od vedení k zaměstnancům	Průběžné zjišťování spokojenosti zaměstnanců, školení
	Neinformovanost o pravidlech odměňování	

3.1.1 Peněžní odměna

Tento návrh se opírá o fakt, že v dotazníkovém šetření uvedlo 44 % dotazovaných, že je nespokojeno nebo spíše nespokojeno se svojí peněžní odměnou, a navíc v porovnání s konkurencí společnost jako jediná neposkytuje peněžní odměny nad rámec fixní mzdy.

V rámci návrhu optimalizace peněžní odměny je samozřejmostí doporučení rozdělení zaměstnanců do příslušných tříd dle nařízení vlády č. 487/2020 Sb., o nejnižších úrovních zaručené mzdy (Roučková, Schmeid, 2021).

Hodnocení na základě délky doby zaměstnání ve společnosti

Postupné navýšení mzdy nebo přidání benefitu. Tato část konceptu celkové odměny slouží ke snižování fluktuace zaměstnanců a udržení si i nadále kvalifikovaných zaměstnanců. Teoretická východiska fluktuace byla popsána v podkapitole 1.2.5 Fluktuace a přímo u společnosti Senergos a.s. byla popsána v podkapitole vnitřních vlivů působících na systém odměňování s názvem 2.3.4 Lidé. Nastavení zásluhových odměn ve společnosti by mělo zajistit projev úcty a vděku vůči dlouholetým zaměstnancům, jelikož pro dnešní dobu je typické, že řada lidí počítá s faktem, že během života vystřídá několik zaměstnání, a tím tedy pomoci udržovat stabilitu personální struktury společnosti. Zároveň peněžní odměny jsou stále největší motivačními faktory pro všechny, přestože existuje řada jiných možností a výhod. Zásluhová odměna by tedy měla pomoci ke zvýšení motivace zaměstnanců, která zejména souvisí se zvyšováním jejich angažovanosti, což představuje fakt, jak jsou lidé oddáni své práci a organizaci a jak jsou motivováni k dosahování stanovených cílů.

Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že délka zaměstnání ovlivňuje spokojenost zaměstnanců s výší peněžní odměny i celkovou spokojenost se systémem odměňování. V návaznosti na výše zmíněná zjištění je navržena optimalizace peněžních odměn formou zásluhových odměn na základě seniority zaměstnanců ve společnosti.

Tabulka č. 41: Návrh postupného navyšování průměrné mzdy u jednotlivých divizí v závislosti na délce zaměstnání ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Divize společnosti	Obchod a ekonomika		Technická podpora		Projekce a inženýring		Realizace staveb	
	Průměrná mzda	Nová	Průměrná mzda	Nová	Průměrná mzda	Nová	Průměrná mzda	Nová
> 1 rok	34 379	31 000	24 800	25 000	36 900	35 000	30 427	30 000
1-3 roky	34 379	31 500	24 800	25 500	36 900	35 500	30 427	30 500
4-6 let	34 379	32 000	24 800	26 000	36 900	36 000	30 427	31 000
7-8 let	34 379	33 000	24 800	27 000	36 900	37 000	30 427	32 000
< 8 let	34 379	34 000	24 800	28 000	36 900	38 000	30 427	33 000

Tabulka výše uvádí novou průměrnou mzdu za měsíc zvolenou tak, aby ji bylo možné postupně navyšovat v závislosti na délce odpracované doby u sledované společnosti. U divize obchodu, projekce a inženýringu a realizace staveb by byla nástupní sazba průměrné mzdy snížena, jelikož na první rok zaměstnání byly částky nadhodnocené. Naopak u divize technické podpory by byla průměrná mzda o 200 Kč vyšší než aktuální. Navyšování by probíhalo o 500 Kč za měsíc každé 3 roky a po odpracovaných 6 letech dokonce každé dva roky o 1 000 Kč za měsíc. Vedlo by to ke zvýšení motivace zaměstnanců zůstat ve společnosti déle a tím by si zaměstnavatel udržel kvalifikované zaměstnance, na jejichž vzdělávání a zvýšení kvalifikace investoval značné prostředky.

Odměny při životních a pracovních jubileích zaměstnanců

Další návrh k optimalizaci systému odměňování pro udržení konkurenceschopnosti společnosti na trhu práce je zavedení sociálních odměn, které mají podobu peněžních odměn nad rámec fixní mzdy a nejsou přímo vázané na výkon zaměstnance neboli hodnocení zaměstnanců pomocí odměn při jejich životních a pracovních jubileích. Sociální odměny by měly být rozdělovány vedením společnosti na základě informací z personálního úseku, který má přehled o dosažení zvláštních příležitostí u jednotlivých zaměstnanců. Následující tabulka uvádí minimální výše odměn při významných skutečnostech, jejichž kritéria k posouzení nároku na vyplacení jsou navržena v souladu s časovými rozmezími působnosti ve společnosti z dotazníkového šetření.

Tabulka č. 42: Výše mimořádných odměn při životních a pracovních jubileích zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Délka působení ve společnosti	Jubileum 40 let věku	Jubileum 50 let věku	Jubileum 60 let věku	Odchod do důchodu
méně než 1 rok	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
1 až 3 roky	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	3 000 Kč
4 až 6 let	3 000 Kč	4 000 Kč	5 000 Kč	6 000 Kč
7 až 8 let	4 000 Kč	5 000 Kč	6 000 Kč	9 000 Kč
více než 8 let	5 000 Kč	6 000 Kč	7 000 Kč	12 000 Kč

Sociální odměny by měly především pomoci společnosti v projevu díky za odvedenou práci všem zaměstnancům bez rozdílu při mimořádných situacích jejich života, jelikož pouze lidský kapitál je jediný, který tvoří složku organizace a nelze přímo napodobit konkurencí. Je potřeba o něj pečovat, aby byl spokojený, motivovaný a loajální.

Poskytování těchto odměn umožňuje ustanovení § 224 odst. 2, zákoníku práce, a zároveň jestliže právo zaměstnanců na jejich poskytnutí vyplývá z kolektivní smlouvy nebo jejich pracovních či jiných smluv, může si zaměstnavatel tyto odměny zahrnout do daňových výdajů dle § 24 odst. 2 písm. j) bod 5, ZDP. Na straně zaměstnance se jedná o zdanitelný příjem, a proto se odměny zahrnují do vyměřovacího základu pro odvod pojistného, a tedy odvádí se z nich samotné pojistné.

Tento návrh pro optimalizaci současného systému odměňování je podložen faktem, že ve společnosti dosahuje průměrný věk zaměstnanců 40 let a jedná se tak o průměrně starý kolektiv, a navíc nejvíce zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci věkového rozmezí 31-40 let (36 zaměstnanců) a dále rozmezí 41-50 let s 38 zaměstnanci. Zároveň jsou zaměstnanci společnosti oddáni, jelikož druhé největší zastoupení délky působnosti ve společnosti má rozmezí více než 8 let. Vzhledem k věkovému rozložení zaměstnanců a délce jejich působnosti v zaměstnání je vhodné zavést sociální odměny při životních či pracovních jubileích zaměstnanců, jelikož vyjadřují to správné díky od vedení společnosti

k zaměstnancům v nelehkém konkurenčním boji o kvalifikované zaměstnance. Naopak u zaměstnanců sociální odměny mohou zvýšit jejich spokojenost a pracovní motivaci.

Následující tabulka zobrazuje skutečné četnosti věku zaměstnanců a délku jejich zaměstnání u společnosti Senergos a.s.

Tabulka č. 43: Skutečné četnosti věků zaměstnanců a délky jejich zaměstnání
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<i>Věk zaměstnanců</i> <i>Délka zaměstnání</i>	> 25 let	25-30 let	31-40 let	41-50 let	51-60 let	n _j
méně než 1 rok	1	1	2	0	0	4
1 až 3 roky	8	16	4	9	0	37
4 až 6 let	1	11	14	3	0	29
7 až 8 let	0	0	12	7	2	21
více než 8 let	0	2	4	19	10	35
n_i	10	30	36	38	12	126

3.1.2 Zaměstnanecké benefity

Druhý návrh optimalizace současného systému odměňování je zaměřen na druhý kvadrant konceptu celkové odměny a vychází z odpovědí dotazníkového šetření, ze kterých vyplynulo, že až 80 % zaměstnanců o rozšíření aktuální nabídky benefitů touží, dále 36 % respondentů není pomocí nynějších benefitů motivováno k lepšímu výkonu práce a nakonec 44 % si myslí, že daná nabídka výhod by neobstála vůči nabídce výhod konkurence.

Hlavními cíli praxe a politiky zaměstnaneckých benefitů společnosti, které byly představeny v teoretické části v kapitole 1.4.2 Zaměstnanecké výhody, jsou uspokojování osobních potřeb zaměstnanců, posilování vědomí závazků zaměstnanců a oddanosti vůči společnosti, poskytování zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny a v neposlední řadě poskytování konkurenceschopný atraktivní soubor celkových odměn, který by umožnil jak udržení, tak i získání nových kvalifikovaných zaměstnanců.

Z analytické části práce je zřejmé, že zaměstnanecké preference výhod poskytovaných zaměstnavatelem se za poslední rok podstatně změnila hlavně z důvodu probíhající pandemie nemoci covid-19. Lidé dávají přednost benefitům, které jim pomohou skloubit pracovní a osobní život. Podle dosavadních pravidel odměňování takové benefity kromě smluvně nezapsaného zdravotního volna zaměstnavatel neposkytuje, a proto návrh na rozšíření nabídky benefitů obsahuje kombinaci tradičních zaměstnaneckých výhod s novými trendy na trhu práce a ve společnosti zaměřením se více na plnění podporující rozvoj zaměstnanců včetně podpory zdravého životního stylu.

Na základě poznatků o cílech praxe a politiky zaměstnaneckých výhod a informací z analytické části práce o změně preferencích zaměstnanců v dnešní době jsou navrženy pro optimalizaci systému odměňování a tím i zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců dvě nové zaměstnanecké výhody.

Příspěvek na stravování v peněžní formě

Řada společností včetně analyzovaného zaměstnavatele nenabízela v dřívějších letech svým zaměstnancům stravenky kvůli administrativní náročnosti, nemožnosti uplatnění stravenek v místě výkonu práce a také kvůli provizím stravenkových společností při odběru stravenek, přičemž se řadí mezi maximálně výhodné daňové benefity, které jsou pro zaměstnavatele daňovým nákladem (do limitu) a pro zaměstnance zároveň osvobozeným příjmem.

Díky daňovému balíčku 2021 je však možné poskytovat zvýhodněné stravování formou peněžitého příspěvku neboli „stravenkového“ paušálu, který je bez existence placeného zprostředkovatele a provizí. Od 1. ledna 2021 je to tedy novou a vcelku administrativně nenáročnou alternativou formy stravování zaměstnanců, jelikož se vyplácí přímo se mzdou.

Nová podpora formy stravování zaměstnanců přibyla pouze k již dvěma stávajícím modelům stravování, u nichž se z daňového hlediska nic nezměnilo. Jako první krok pro využití „stravenkového“ paušálu musí zaměstnavatel upravit vnitřní předpis vztahující se k příspěvkům na stravování. Dále podobně jako u stravenek je podmínkou pro daňovou uznatelnost poskytnutého příspěvku na stravování odpracování alespoň

3 hodin za směnu. Pro zaměstnavatele v podnikatelské sféře není stanoven žádný limit maximální výše peněžitého příspěvku, tudíž by mohli dle § 24 odst. 2 písm. j) bod 4 ZDP, uplatnit do daňových výdajů celou hodnotu poskytnutého příspěvku na stravování, avšak s tím, že na straně zaměstnance je v souladu s § 6 odst. 9 písm. b) ZDP osvobozen od daně z příjmů pouze peněžitý příspěvek do výše 70 % horní hranice stravného které lze poskytnout zaměstnancům odměňovaným platem při pracovní cestě trvající 5 až 12 hodin.

Tedy maximální daňově optimální příspěvek v podobě „stravenkového“ paušálu z pohledu zaměstnance je pro rok 2021 přesně 70 % z horní hranice stravného poskytovaného při pracovní cestě od 5 do 12 hodin v rozpětí 91 Kč do 108 Kč, tj. 75,60 Kč dle vyhlášky č. 589/2020 Sb., o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad.

Tohoto příspěvku je doporučeno využít i v rámci optimalizace systému odměňování ze strany analyzovaného zaměstnavatele, jelikož do této výše stravného za jednu odpracovanou směnu má zaměstnanec tento peněžitý příspěvek až ve výši 1.500 Kč za měsíc osvobozený od daně z příjmů a zároveň se z něj tedy neodvádí žádné pojistné. Navíc má charakter paušálu, a proto jednou z jeho velkých výhod je právě ta, že u něj zásadně odpadá nutnost kontroly a zaměstnanec nemusí prokazovat jeho použití.

Navíc lze tento příspěvek pochopit i z úplně opačného úhlu a použít jej jako zcela nový benefit formou příspěvku na donáškové služby při práci z domova kvůli pandemické situaci ve světě, a tedy pomocí něj reagovat na změnu preferencí zaměstnanců.

Péče o zdraví formou nepeněžních plnění

Zdraví zaměstnanců je jedním z faktorů, které mohou ovlivnit konkurenceschopnost společnosti. Obzvláště v nynější nejisté době je důležité, aby se zaměstnavatel zaměřil na zdraví svých zaměstnanců a podpořil jejich zdravý životní styl alespoň formou nepeněžních příspěvků na péči o jejich zdraví.

Pro daňové účely na straně zaměstnavatele nelze tyto výdaje uznat jako daňově účinnými, což znamená, že náklady spojené s pořízením nepeněžních zdravotních benefitů může zaměstnavatel hradit pouze z FKSP, sociálního fondu, ze zisku po zdanění nebo na vrub nedaňových výdajů, pokud však nejsou hrazené zdravotní pojišťovnou. Zdravotní péče o zaměstnance zahrnuje nepeněžní příspěvky na různé rehabilitační pomůcky a rehabilitace, vitamínové přípravky, očkování, nebo například na nákup brýlí. Na straně zaměstnance jsou tyto příspěvky osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob dle § 6 odst. 9 písm. d) bod 1, ZDP, a tudíž se nezahrnují do vyměřovacího základu pro pojistné a samotné pojistné se z nich neodvádí. Řadí se tedy mezi daňově výhodné benefity, což znamená, že jsou sice pro zaměstnavatele nedaňovým nákladem, ale zároveň z nich neplatí sociální a zdravotní pojištění a pro zaměstnance jsou osvobozeny od daně.

Nepeněžité příspěvky na péči o zdraví zaměstnanců by mohly nahradit v rámci optimalizace současného systému odměňování aktuálně poskytovanou zaměstnaneckou výhodou v podobně vánočních balíčků v částce 1 000 Kč/zaměstnanec/rok, jelikož takové dary, které jsou pro zaměstnavatele nedaňovým nákladem dle § 25 odst. 1 písm. t) ZDP a zaměstnanci z nich zároveň musí odvádět daň a sociální a zdravotní pojištění dle § 6 odst. 9 písm. g) ZDP, protože se jedná o dary jiných než reklamních a propagačních předmětů a navíc jsou poskytnutá nad rámec vyjmenovaných událostí v § 14 vyhlášky č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, se řadí mezi daňově nevýhodné benefity.

3.1.3 Vzdělávání

Mezi identifikovanými problémy z analytické části práce je také vyšší nespokojenost dotazovaných zaměstnanců s možností zvýšení kvalifikace, s čímž souvisí, že z 38 % jsou respondenti nespokojeni s možností posunu v kariéře. Zároveň na základě dotazníkového šetření mají zaměstnanci pocit o nedostatečném množství kvalifikovaných osob pro výkon práce v zadaném čase a kvalitě, z čehož vychází další návrh optimalizace systému odměňování z pohledu konceptu celkové odměny, jelikož vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů dle zkušeností je považován za jeden z nejefektivnějších nástrojů vedoucí k flexibilizaci a udržení konkurenceschopnosti společnosti.

Online vzdělávání

Z odpovědí získaných od respondentů tedy vyplývá, že zaměstnanci nejsou příliš spokojeni s výběrem a způsobem vzdělávání ve společnosti. Nastavené podmínky jsou příliš zastaralé, všechna dosavadní školení či kurzy probíhají osobně.

V oblasti vzdělávání je nutné rozčlenit dva typy plnění poskytovaná zaměstnavatelem formou vzdělávání, jelikož ne každé plnění se bere za nadstandardní a v tom, může být problém i aktuálně. Odborný rozvoj k prohloubení či zvýšení kvalifikace nebo rekvalifikace zaměstnance související s předmětem činnosti zaměstnavatele je forma vzdělávání patřící z pohledu konceptu celkové odměny do třetího kvadrantu – vzdělání a rozvoj a kterou je zaměstnavatel dokonce oprávněn zaměstnanci nařídit. Náklady na takovéto vzdělávání zaměstnanců je i z pohledu zaměstnavatele považováno za daňově uznatelné dle § 24 odst. 2 písm. j) bod 3 ZDP. Zatímco příspěvky na vzdělávání, které s předmětem činnosti zaměstnavatele bezprostředně nesouvisí se považují za zaměstnanecké výhody a pro zaměstnavatele jsou daňově neuznatelné dle § 25 odst. 1 písm. h) bod 1 a 2 ZDP.

Je třeba si uvědomit podstatu přínosu pro společnost v podobě kvalifikovaných zaměstnanců a hradit jim či poskytovat příspěvky na vzdělávání přesně podle jejich pracovního zařazení, jelikož v případě investování do vzdělávání je žádoucí využít jejich nových kvalifikací či zvýšeného vzdělání, aby vynaložené prostředky nebyly zbytečné a profitovala z toho hlavně společnost. Proto k návrhu optimalizace systému odměňování patří i doporučení uzavření kvalifikačních dohod mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem dle § 234 odst. 1, zákoníku práce, v souvislosti se zvyšováním kvalifikace, jejíž hlavní součástí je závazek zaměstnavatele umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace, ale naopak i závazek zaměstnance setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po sjednanou dobu v kvalifikační dohodě, nejdéle však 5 let, nebo uhradit zaměstnavateli náklady spojené se zvýšením kvalifikace.

Investice do vzdělávání online formou prostřednictvím portálu Seduo.cz by bylo flexibilní, efektivnější a zaměstnanci by si sami mohli vybrat kurz podle oblasti, ve které se chtějí či potřebují zdokonalit pro výkon své práce, tudíž by byla podpořena i jejich

vlastní iniciativa a zároveň by se zvyšovaly jejich schopnosti a dovednosti. Výhodou portálu je časová individualita. Seduo.cz poskytuje školení a kurzy v široké oblasti pracovních okruhů jako je například leadership, obchod, komunikace, marketing, osobní rozvoj, HR, jazyky a další.

Součástí vzdělávacího portálu jsou i pravidelné motivační soutěže pro zaměstnance. Největší výhodou poskytovaného online vzdělávání kvůli, které je i tato forma vzdělávání doporučena vzhledem k optimalizaci systému odměňování, je možnost sledování statistik a reportů o zaměstnancích, díky čemuž bude mít nadřízený zaměstnanec přehled o proběhnutých školeních, plnění povinných školeních a následně může u svých podřízených ověřovat získané znalosti. Dále je dostupná funkce průběžných statistik, díky kterým může manažer plánovat další vzdělávání svých podřízených včetně zvolení povinných školení/kurzů a zbytek si naplánuje každý zaměstnanec sám za sebe.

V následující tabulce je porovnání dosavadní formy vzdělávání (osobní školení) pořádané většinou dvakrát do roka po 4 školených skupinách s novou navrhovanou online formou vzdělávání prostřednictvím portálu Seduo.cz.

Tabulka č. 44: Porovnání dosavadní formy školení a navrhovaného online školení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

OSOBNÍ ŠKOLENÍ		ONLINE PORTÁL SEDUO.CZ	
Cena poskytnutého školení od externisty bez DPH	20 000 Kč	Cena jedné licence na rok bez DPH	2 723 Kč
Počet školení za rok	2	Počet licencí	45
Počet školených skupin	4		-
CELKOVÉ NÁKLADY	160 000 Kč	CELKOVÉ NÁKLADY	122 535 Kč

Z tabulky je zřejmé, že při osobním vzdělávání se většinou jednalo o všeobecná školení povinná pro všechny zaměstnance společnosti. Potřebná školení navíc v některých divizích společnosti se řešila individuálně. V případě nové formy vzdělávání u vybraného zaměstnavatele by se uvažovalo o koupi celkem 45 licencí pro divize obchodu a ekonomiky, technické podpory a projekce a inženýringu. V rámci divize realizace staveb by forma online vzdělávání neměla ten požadovaný efekt do budoucna, jelikož

v rámci stavebnictví se musí zaměstnanci i dále školit dle zákonných stanovených podmínek a pro případné zvyšování kvalifikace jim budou i nadále proplácené rekvalifikační kurzy s akreditací MŠMT. Z výše uvedené tabulky je taktéž zřejmé, že podle vyčíslení nákladů je online portál Seduo.cz levnější oproti dosavadnímu osobním školení, a navíc bude nová forma vzdělávání zacílená na potřebné pracovní pozice.

3.1.4 Komunikace

V rámci posledního kvadrantu konceptu celkové odměny bylo z dotazníkového šetření zjištěno, že 32 % zaměstnanců není spokojeno s hodnocením a zpětnou vazbou od vedení. Navíc 62 % dotazovaných se cítí neinformováno o pravidlech svého odměňování. Na tyto fakta navazuje daný návrh k řešení problému a k optimalizaci poslední složky celkové odměny.

Hodnocení a zpětná vazba od vedení

Nejdůležitějším faktorem z hlediska hodnocení zaměstnanců a podávání jim zpětné vazby je přesné vymezení kompetencí manažera, jelikož svým působením ovlivňuje jednání lidí, z hlediska výkonu i provedené kvality práce, vytváří atmosféru na pracovišti a podporuje rozvoj zaměstnanců. Mezi základní kompetence manažera patří pravidelné hodnocení podřízených zaměstnanců, což je jednou ze základních personálních činností každého odpovědného manažera a je považováno za nástroj k dosahování vytyčených cílů. Díky ploché organizační struktuře ve vybrané společnosti je velmi pružné rozhodování, jelikož tok informací od nejnižší postavených zaměstnanců k nejvyššímu vedení je rychlý a krátký. Naopak nevýhodou je široké rozpětí řízení, díky kterému je pod jedním vedoucím větší počet podřízených, což je příčinou nedostatečného času manažera k realizaci hodnocení a poskytnutí zpětné vazby zaměstnanci. V takovém případě je zcela zbytečné manažerské posty ve firmě zachovávat, jelikož neplní svoji základní personální činnost odpovědného manažera.

Návrhem pro řešení daného problému v rámci optimalizace systému odměňování dle konceptu celkové odměny je schůze nejvyššího vedení pro specifikaci kompetencí

manažerů, dále za pomoci online vzdělávání důkladné proškolení manažerů o jejich činnostech a rolích ve společnosti a zároveň zavedení harmonogramu k dodržování termínů o předávání výsledků zaměstnancům z provedeného hodnotícího pohovoru, což je hlavní nástroj pro komunikaci mezi manažerem a zaměstnancem a jehož účelem je vyhodnocení krátkodobých i dlouhodobých kariérních cílů, rozebrání slabých a silných stránek.

Informovanost o pravidlech odměňování

Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, z dotazníkového šetření vyplynulo, že se 62 % respondentů cítí neinformováno o pravidlech jejich odměňování. Návrhem pro společnost k vyřešení daného problému v rámci optimalizace současného systému odměňování je uspořádání jedenkrát za rok semináře pro všechny zaměstnance vedený odpovědným zaměstnancem z personálního oddělení se záštitou nejvyššího vedení společnosti pro seznámení s pravidly odměňování. Dále při jakékoliv změně v odměňovacím systému v průběhu roku by předání informací všem zaměstnancům měli na starosti jednotliví manažeři divizí, kteří by měli předepsané, že na interních poradách musí věnovat určitý čas seznámení zaměstnanců se změnami v systému odměňování a zároveň i osvěžení a připomenutí pravidel odměňování.

Dalším z řešení této situace je sepsání pravidel systému odměňování jako jsou:

1. hodinové sazby,
2. příplatky stanovené zákonem i navíc poskytované peněžité odměny nad rámec fixní mzdy včetně podmínek poskytování (dle délky zaměstnání, za splněné pracovní výsledky),
3. sazby poskytovaného stravenkového paušálu,
4. sazby cestovného,
5. výše příspěvku na dopravu od zaměstnavatele,
6. časy přestávek a jejich tolerovaná délka,
7. možnosti vzdělávání,
8. benefity a jejich podmínky využívání pro jednotlivé zaměstnance z hlediska spektra využití a zároveň z hlediska nároku na daný benefit, jelikož zaměstnavatel

využívá kombinaci jednotného programu výhod, které jsou poskytované všem zaměstnancům bez rozdílu a diferencovaného systému, který představuje obsahově rozdílné balíčky výhod pro jednotlivé zaměstnance či skupiny zaměstnanců, avšak vždy při respektování zásady rovnosti a zákazu diskriminace.

Pravidelné zjišťování spokojenosti v oblasti odměňování

Ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců s hodnocením a zpětnou vazbou od vedení společnosti a zároveň k porozumění pravidlům systému odměňování může být nápomocné, a tudíž je doporučeno pro optimalizaci systému odměňování, pravidelné zjišťování spokojenosti zaměstnanců s odměňováním v konceptu celkové odměny a celkové pracovní spokojenosti ve společnosti, které analyzovaná organizace Senergos a.s. nevyužívá. Pro zachování anonymity respondentů, ušetření času a našich českých lesů by bylo vhodné využití opět dotazníkového šetření online formou a pouze v divizi realizaci staveb, ve které nemají zaměstnanci přístup k pracovním počítačům, by se provedlo klasické papírové dotazování. Při využití jiné metody k měření spokojenosti zaměstnanců, například řízeného rozhovoru, by se mohli respondenti ostýchat mluvit o své nespokojenosti a zároveň by tato metoda zabrala mnohem více času a pro její zajištění by musel být vyčleněn speciální zaměstnanec.

Šetření by se mělo provádět jednou za rok nejlépe během prvního měsíce v daném kalendářním roce nebo tři měsíce po zavedení výrazné změny v systému odměňování tak, aby bylo možné reagovat okamžitě. Navíc je doporučena změna v účtování vynaložených prostředků na systém odměňování, nejlépe dle středisek společnosti a jednotlivých poskytovaných složkách celkové odměny, jelikož takové účtování je přehlednější a společně s vyhodnocením měření spokojenosti zaměstnanců by bylo snadněji odhaleno a v co nejkratším čase napraveno úskalí systému odměňování. Společnost může využít dotazník sestavený pro účely této diplomové práce, jež je obsahem Přílohy 5.

3.2 Harmonogram optimalizace systému odměňování

V následující tabulce je naznačen možný harmonogram zavádění navrhovaných změn. Časové údaje jsou pouze orientační a je nutné posléze zhodnotit s aktuálními projekty.

Tabulka č. 45: Časový harmonogram zavádění navrhovaných změn (Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Termín	Odpovědná osoba
Seznámení vedení společnosti s návrhy optimalizace systému odměňování	28.6.-4.7.2021	autorka práce
Projednání změn v peněžní odměně	5.7.-11.7.2021	akcionáři společnosti
Projednání zavedení dalších benefitů	12.7. - 18.7.2021	akcionáři společnosti
Kontrola legislativy související se změnami odměňování	19.7.-25.7.2021	ekonomické oddělení
Projednání změn v oblasti vzdělávání	26.7.-1.8.2021	akcionáři společnosti
Projednání změn souvisejících s vymezením kompetencí manažerů	2.8.-8.8.2021	akcionáři společnosti
Projednání změn v komunikaci se zaměstnanci	9.8.-15.8.2021	akcionáři společnosti, personální oddělení
Přizpůsobení systému podmínkám společnosti	16.8.-22.8.2021	akcionáři společnosti, ekonomické oddělení
Kontrola zhodnocení nákladů navrhovaných změn	23.8.-29.8.2021	ekonomické oddělení
Schválení změn v systému odměňování	30.8.-5.9.2021	akcionáři společnosti
Seznámení manažerů s jejich kompetencemi, harmonogramem personálních činností a novými pravidly interních porad	6.9.-12.9.2021	akcionáři společnosti, personální oddělení
Seznámení zaměstnanců se změnami v odměňovacím systému (pomocí interních porad)	13.9.-26.9.2021	akcionáři společnosti, personální oddělení
Seznámení zaměstnanců s pravidly odměňování (seminář)	29.09.2021	personální oddělení
Zavedení nového systému odměňování s účinností od 1.10.2021	01.10.2021	ekonomické oddělení
Zjišťování spokojenosti zaměstnanců s novým systémem a vyhodnocení výsledků	3.11.- 21.11.2021	ekonomické oddělení
Případné projednání dalších změn dle zjištěné spokojenosti	22.11.- 22.12.2021	akcionáři společnosti, ekonomické oddělení
Zavedení případných úprav do systému odměňování s účinností od 1.1.2022 na základě zjištěných výsledků spokojenosti zaměstnanců	01.01.2022	ekonomické oddělení

3.3 Zhodnocení nákladů navrhovaných změn

Výše uvedené návrhy pro optimalizaci systému odměňování ve vybrané společnosti byly vybrány tak, aby zvýšily spokojenost, motivaci, stabilitu a loajalitu zaměstnanců dle výsledků dotazníkového šetření a analýzy vnitřních a vnějších vlivů prostředí působících na současný systém odměňování. Zároveň byly návrhy zvoleny tak, aby napomohly k udržení konkurenceschopnosti společnosti na trhu práce a byly pro zaměstnavatele nákladově přijatelné. Pro upřesnění návrhů je tedy nutné uvést zhodnocení nákladů navržených kroků vedoucích k optimalizaci systému.

3.3.1 Peněžní odměna

V rámci návrhů na optimalizaci transakčního kvadrantu konceptu celkové odměny se vycházelo z faktu, že téměř polovina dotazovaných zaměstnanců není spokojená se svojí peněžní odměnou, a navíc blízká konkurence společnosti nabízí vždy nějakou peněžní odměnu k fixní mzdě.

Hodnocení na základě délky doby v zaměstnání u společnosti

V následující tabulce jsou uvedeny skutečné četnosti dle zaměstnanců v jednotlivých divizích a dle jejich délky zaměstnání u společnosti Senergos a.s. Dále jsou v tabulce uvedeny navrhované průměrné měsíční mzdy, které se odvíjí od délky zaměstnání u společnosti.

Tabulka č. 46: Skutečné četnosti zaměstnanců v jednotlivých divizích společnosti a jejich délky zaměstnání (Zdroj: Vlastní zpracování)

<i>Divize společnosti</i>	Obchod a ekonomika		Technická podpora		Projekce a inženýring		Realizace staveb	
<i>Délka zaměstnání</i>	Počet zam.	Nová mzda	Počet zam.	Nová mzda	Počet zam.	Nová mzda	Počet zam.	Nová mzda
> 1 rok	1	31 000	1	25 000	1	35 000	1	30 000
1-3 roky	10	31 500	2	25 500	2	35 500	23	30 500
4-6 let	5	32 000	2	26 000	6	36 000	16	31 000
7-8 let	2	33 000	-	27 000	-	37 000	19	32 000
< 8 let	10	34 000	1	28 000	2	38 000	22	33 000

Navyšování sazeb průměrných měsíčních mezd by probíhalo o 500 Kč za měsíc každé 3 roky a po odpracovaných 6 letech dokonce každé dva roky o 1.000 Kč za měsíc. Na základě matematického propočtu bylo zjištěno, že při zavedení hodnocení na základě délky doby zaměstnání u vybraného zaměstnavatele, by se pro společnost navýšily mzdové náklady o částku **508 572 Kč** za předpokladu neměnného aktuálního počtu zaměstnanců v rámci jednotlivých divizí s neměnnou dobou zaměstnání ve společnosti v rámci uvedených rozmezí. Jelikož ve 3 divizích ze 4 byly pro první roky nové sazby mezd sníženy oproti aktuálním průměrným mzdám, nedochází k takovému nárůstu mzdových nákladů, jak by se předpokládalo. Navýšení mzdových nákladů je bez odvodů sociálního a zdravotního pojištění za zaměstnavatele.

Odměny při životních a pracovních jubileích zaměstnanců

Následující tabulka zobrazuje propočítané maximálně možné sociální odměny dle skutečných četností věku zaměstnanců a délky jejich zaměstnání ve společnosti.

Tabulka č. 47: Vyčíslení nákladů sociálních odměn při životních a pracovních jubileích (Zdroj: Vlastní zpracování)

<i>Délka zaměstnání</i>	31-40 let	41-50 let	51-60 let	Odchod do důchodu
> 1 rok	-	-	-	Žádný zaměstnanec není v důchodovém věku
1-3 roky	8 000 Kč	18 000 Kč	-	
4-6 let	42 000 Kč	12 000 Kč	-	
7-8 let	48 000 Kč	35 000 Kč	12 000 Kč	
< 8 let	20 000 Kč	114 000 Kč	70 000 Kč	
Sociální odměny	118 000 Kč	179 000 Kč	82 000 Kč	
Celkem	379 000 Kč			

3.3.2 Zaměstnanecké benefity

V následující podkapitole je shrnuto nákladové zhodnocení případného rozšíření nabídky poskytovaných zaměstnaneckých benefitů.

Peněžitý příspěvek na stravování

Z hlediska nákladového zhodnocení peněžitého příspěvku na stravování zaměstnance je zvolena metoda porovnání se zažitou metodou stravenek. V následující tabulce jsou vypočítány čisté mzdy zaměstnance, včetně odvodů sociálního a zdravotního pojištění zaměstnance.

Tabulka č. 48: Porovnání stravenkového paušálu a stravenek z hlediska dopadu na mzdu zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování)

ZAMĚSTNANEC			
Mzda + stravenky		Mzda + paušál	
Hrubá mzda	32 422 Kč	Hrubá mzda	32 422 Kč
Odpracované dny	21 dní	Odpracované dny	21 dní
Daň před slevou	4 875 Kč	Daň před slevou	4 875 Kč
Slevy na dani	2 320 Kč	Slevy na dani	2 320 Kč
Záloha na daň	2 555 Kč	Záloha na daň	2 555 Kč
Sociální pojištění 6,5 %	2 108 Kč	Sociální pojištění 6,5 %	2 108 Kč
Zdravotní pojištění 4,5 %	1 459 Kč	Zdravotní pojištění 4,5 %	1 459 Kč
Hodnota stravenky	100 Kč	Stravenkový paušál na den	75, 60 Kč
Daňově uznatelné náklady	55 Kč na stravenku	Daňově uznatelné náklady	75, 60 Kč na směnu
Srážka ze mzdy za stravenky	-945 Kč	Stravenkový paušál	1 588 Kč
ČISTÁ MZDA	25 355 Kč	ČISTÁ MZDA	27 888 Kč

V tabulce výše lze vidět, že stravenkový paušál je pro zaměstnance výhodnější oproti klasickým stravenkám, jelikož v čisté mzdě dostane celkovou sumu paušálu 1 588 Kč, přičemž odvody daně z příjmů a sociálního a zdravotního pojištění jsou v obou případech stejné. Propočtem pro vyplacené mzdy za celý rok je u stravenkového paušálu možné zvýšení čisté mzdy zaměstnance o částku 27 863 Kč. V další tabulce č. 49 je zobrazen dopad zavedení stravenkového paušálu na náklady jedné průměrné hrubé mzdy a odvody zaměstnavatele v porovnání opět se situací poskytování příspěvku na stravování formou stravenek.

Tabulka č. 49: Zhodnocení nákladů zaměstnavatele na průměrnou hrubou mzdu při zavedení stravenkového paušálu (Zdroj: Vlastní zpracování)

ZAMĚSTNAVATEL			
Mzda + stravenky		Mzda + paušál	
Hrubá mzda	32 422 Kč	Hrubá mzda	32 422 Kč
Sociální pojištění 24,8 %	8 041 Kč	Sociální pojištění 24,8 %	8 041 Kč
Zdravotní pojištění 9 %	2 918 Kč	Zdravotní pojištění 9 %	2 918 Kč
Stravenky	1 155 Kč	Stravenkový paušál	1 588 Kč
NÁKLADY	44 536 Kč	NÁKLADY	44 969 Kč

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že odvody na sociální a zdravotní pojištění zaměstnavatele jsou stejné. Mění se pouze výše nákladů, jelikož u stravenek si 45 % hodnoty stravenek musí dopláct sám zaměstnanec, které se mu strhávají přímo ze mzdy a zaměstnavateli tedy přísluší jako daňově uznatelné náklady pouze 55 % z hodnot stravenek, přičemž u stravenkového paušálu jsou náklady o 433 Kč vyšší. V případě, že rok má 252 pracovních dní a analyzovaná společnost má zaměstnaných 126 zaměstnanců, pak maximálně uvažované náklady na zavedení stravenkového paušálu pro zaměstnavatele za rok jsou v celkové výši **2 400 451 Kč**, přičemž se bere v potaz, že by každý zaměstnanec nebyl v průběhu roku ani jednou nemocí, na dovolené a zkrátka by mu vznikl nárok za každý pracovní den v roce na vyplacení stravenkového paušálu v sazbě 75,6 Kč na odpracovanou směnu.

Nepeněžitý příspěvek na péči o zdraví

V následující tabulce je nákladově zhodnocena navrhovaná změna v odměňovacím systému společnosti spočívající v náhradě vánočních balíčků za nepeněžitě příspěvky na péči o zdraví zaměstnanců, který se na rozdíl od darů nepovažuje za zdanitelný příjem zaměstnanců, tudíž se za něj neodvádí sociální a zdravotní pojištění včetně daně z příjmů. Touto navrhovanou optimalizací současného systému odměňování by došlo k úspoře v celkové výši **61 488 Kč**.

Tabulka č. 50: Vyčíslení nákladů návrhu záměny nepeněžitého příspěvku za poskytovaný vánoční balíček (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Vánoční balíček	Péče o zdraví
Nedaňový náklad zaměstnavatele	126 000 Kč	126 000 Kč
Osvobozený příjem zaměstnance	NE	ANO
Sociální pojištění	31 248 Kč	-
Zdravotní pojištění	11 340 Kč	-
Daň z příjmů 15 %	18 900 Kč	-
Celkem	187 488 Kč	126 000 Kč

3.3.3 Online vzdělávání

U portál Seduo.cz je výhodné, že poskytuje zkušební verzi pro společnosti až na 3 týdny zdarma. Následně jsou pak zpoplatněny licence, prostřednictvím nichž má zaměstnanec přístup ke všem nabízeným kurzům, školením na jeden rok. Licence pro jednoho zaměstnance vychází na 3.890 Kč bez DPH za rok, avšak cena zakoupených licencí úměrně klesá se zvyšujícím se počtem zakoupených přístupů (Seduo.cz). V případě vybraného zaměstnavatele by se uvažovalo o koupi celkem 45 licencí pro divize obchodu a ekonomiky, technické podpory a projekce a inženýringu, jak bylo zmíněno již výše. Následující tabulka zobrazuje vyčíslené náklady na koupi právě 45 licencí Seduo.cz.

Tabulka č. 51: Vyčíslení nákladů na koupi přístupů k online vzdělávání Seduo.cz (Zdroj: Vlastní zpracování)

ONLINE PORTÁL SEDUO.CZ	
Cena jedné licence na rok bez DPH	2 723 Kč
Počet licencí	45
Celkem	122 535 Kč

Celkové náklady online vzdělávání ukazují, že nákup licencí bude pro zaměstnavatele výhodnější, ale pouze za předpokladu, že by proběhla všechna naplánovaná osobní školení. Z hlediska využitelnosti online portálu nabízených školení pro zaměstnance je nákup licencí rozhodně přínosnější z důvodu zahrnutí většího počtu zaměstnanců do vzdělávání a využitelnosti licence po celý rok na neomezený počet školení.

3.3.4 Komunikace

Hodnocení a zpětná vazba od vedení k zaměstnancům

V rámci navrhované změny k dosažení lepšího hodnocení a zpětné vazby od vedení k zaměstnancům za pomoci provádění pravidelných hodnotících pohovorů manažera se zaměstnanci, díky kterým bude docházet k pravidelnému zjišťování silných a slabých stránek zaměstnance a jeho výkonu práce či ověřování naplnění krátkodobých i dlouhodobých cílů na pracovišti, nemusí být vyčísleny specifické náklady na zavedení daného návrhu, jelikož manažeři budou školeni online formou v rámci pracovní doby. Online vzdělávání je již zhodnoceno v předchozí podkapitole. Časový harmonogram provádění hodnotících pohovorů s jednotlivými zaměstnanci a termíny předání zpětné vazby včetně změněných pravidel interních porad by měli manažeři dostat od vedení společnosti opět v rámci pracovní doby, tudíž je možné vše vyřešit v rámci organizace a není potřeba síla třetí strany.

Informovanost o pravidlech odměňování

Společnost vlastní hned několik tiskáren, tudíž si soupis pravidel odměňování může pořídít za minimální náklady ve vlastní režii. Při uvážení ceny 90 Kč za balení po 500 ks 80 g papíru vychází pak cena jednoho papíru na 0,18 Kč, přičemž spotřebovány na daný soupis budou zhruba dva listy papíru, což jsou zanedbatelné náklady. Uspořádání jedenkrát za rok semináře pro všechny zaměstnance o seznámení s pravidly odměňování nelze opět považovat za náklad, jelikož k vedení semináře bude pověřený odpovědný zaměstnancem personálního oddělení v rámci pracovní doby v prostorách společnosti. Nákladem je tedy pouze zakoupení korkové či magnetické tabule, na kterou budou tyto informace a další změny vyvěšeny a aktualizovány.

Pravidelné zjišťování spokojenosti v oblasti odměňování

Podobně jako v předchozím případě, jestliže se uvažuje průměrná cena 90 Kč za balení 80 g papíru s počtem 500 ks v balení a šetření bude probíhat převážně online formou kromě divize realizace staveb, do kterého se dotazník bude muset vytisknout, pak bude třeba vytisknout celkem 72 dotazníků, přičemž jeden dotazník se vleze na 2 kusy papíru

vytištěných oboustranně. Cena za jeden papír tedy vychází na 0,18 Kč a jejím vynásobením počtem respondentů, kterým je třeba dotazník předat v tištěné formě, vyjdou celkové náklady tisku v částce 26 Kč. Vše od tisku, přes sběr dat až po vyhodnocení dotazníků by zajišťovali zaměstnanci ekonomického úseku ve své pracovní době, tudíž by nevznikaly další náklady na externího nebo speciálně vyčleněného zaměstnance na dotazníkové šetření, a to ani v případě, že by šetření proběhlo dvakrát ročně z důvodu zavádění změny v systému odměňování.

3.3.5 Celkové náklady optimalizace

V poslední shrnující tabulce je možné vidět celkové odhadované náklady připadající na navrhované optimalizace současného systému odměňování ve vybrané společnosti, kterými by mělo dojít především ke zvýšení spokojenosti, motivace a stability zaměstnanců, jelikož všechny navrhované změny systému vychází z výsledků dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci vybrané společnosti a tím pádem v sobě odráží jejich přání a snaží se eliminovat jejich nedostatky zjištěné při šetření. Zároveň dle celkové odhadované výše nákladů připadajících na návrhy optimalizace 3 189 070 Kč, lze konstatovat že jsou návrhy pro zaměstnavatele nákladově přijatelné vzhledem k jeho velmi dobré finanční situaci a také by dané změny měly přispět k udržení jeho konkurenceschopnosti na trhu práce.

Tabulka č. 52: Vyčíslení celkových nákladů na návrhy optimalizace (Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh optimalizace	Náklady
Zásluhové odměny	508 572 Kč
Sociální odměny	379 000 Kč
Stravenkový paušál	2 400 451 Kč
Nepeněžní příspěvek na péči o zdraví	126 000 Kč
Online vzdělávání	122 535 Kč
Celkem náklady na změny	3 536 558 Kč
Zrušení vánoční balíčků	-187 488 Kč
Zrušení osobních školení	-160 000 Kč
CELKEM NÁKLADY	3 189 070 Kč

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byla optimalizace současného systému odměňování zaměstnanců společnosti Senergos a.s., která by měla vést k vyšší spokojenosti a pracovní motivaci zaměstnanců a také ke zvýšení jejich stability, angažovanosti a loajality vůči společnosti a zároveň pro zaměstnavatele by měly být návrhy optimalizace nákladově přijatelné a mohly by přispět k jeho udržení konkurenceschopnosti na trhu práce. Práce byla rozdělena do tří hlavních částí, které sloužily jako podklad k dosažení vytyčeného cíle.

V první části práce bylo nutné provést faktografickou rešerši pomocí, které byl vymezen teoretický rámec celé práce. Byl zde představen koncept celkové odměny, základní pojmy související se systémem odměňování a také byly představeny vnitřní a vnější faktory ovlivňující systém odměňování.

Druhá část navázala na zmíněná teoretická východiska. Byla zde představena společnost Senergos a.s. včetně její historie, oblasti působení a analýzy současného systému odměňování. Dále pomocí indexu IN05 a vybraných poměrových ukazatelů byla nastíněna ekonomická situace společnosti a byl také představen vývoj výnosů, nákladů a výsledků hospodaření ve sledovaném období včetně predikce do budoucna. Dále pak byly provedeny kromě ekonomické situace další analýzy vnitřních faktorů ovlivňujících současný systém odměňování včetně základních informací o současných zaměstnancích i fluktuaci a byly vypočítány poměrové ukazatele pro vyhodnocení produktivity ve sledovaném časovém horizontu. V návaznosti na analýzy vnitřních vlivů působících na systém odměňování byly také shrnuty výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a ověřen názor vedení společnosti o vlastní spokojenosti i spokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování. V rámci vnějších vlivů byla provedena analýza trendů v populačním vývoji, v zaměstnávání lidí, dále pak šetření aktuálních mzdových sazeb i se srovnáním mezd a poskytovaných benefitů s vytipovanými konkurenty.

Třetí část práce je věnována návrhům na optimalizaci odměňovacího systému tak, aby více odpovídal přáním zaměstnanců, zvyšoval jejich spokojenost, motivaci a stabilitu vůči

společnosti a navíc, aby pomohl přispět k udržení konkurenceschopnosti společnosti a byl pro ni nákladově přijatelný. Návrhy byly vytvářeny na základě výsledků z analýz provedených ve druhé části práce. Tato kapitola byla dále doplněna o harmonogram implementace navrhovaných změn včetně seznámení vedení s návrhy optimalizace současného systému odměňování. Na závěr třetí části práce byly zhodnoceny náklady jednotlivých navrhovaných změn a tato zhodnocení byla doplněna o výpočet celkových nákladů na zavedení navrhovaných změn jako celku.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ANALYZUJ A PROVEDĚ, 2010. Ukazatele produktivity práce. *analyzujaproved.cz* [online]. © 2010 Edolo Consult s. r. o. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=58293&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_2975&p2=CultureOID_INT_1&acode=e137e3e8865094552d473da739d2ed

ALFES, Kerstin, Catherine TRUSS, Emma C. SOANE, Chris REES a Mark GATENBY, 2010. CREATING AN ENGAGED WORKFORCE: Findings from the Kingston Employee Engagement Consortium Project [online]. *Chartered Institute of Personnel and Development*, June 2010 [cit. 2021-1-16]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/253279910_Creating_an_Engaged_Workforce_CIPD_Research_Report

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. Dostupné z: <https://books.google.cz>

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

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13.vyd. Praha: Grada Publishing, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŠ, Vojtěch, 2018. Finanční analýza a plánování [přednášky]. Brno: VUT v Brně, 26.02.2018 a 08.04.2018.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management* [online]. Praha: Grada [cit. 2021-1-14]. ISBN 978-80-247-4211-3. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=gXZfz2pkhZ0C&dq=Soci%C3%A1ln%C3%AD+vztahy+v+organizaci+a+jejich+management&hl=cs&source=gbs_navlinks_s

BĚHOUNEK, Pavel, 2021. Zdanění mezd v roce 2021. In: *Běhounek.eu* [online]. Praha, 18.01.2021 [cit. 2021-4-23]. Dostupné z: <https://www.behounek.eu/l/zdaneni-mezd/>

BĚHOUNEK, Pavel, 2021. Zrušení superhrubé mzdy od roku 2021. In: *Běhounek.eu* [online]. Praha, 31.03.2021 [cit. 2021-4-23]. Dostupné z: <https://www.behounek.eu/l/superhruba-mzda-2019/>

BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al., 2021. *Abeceda personalisty*. 11. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-309-7.

BUSINESSINFO, 1997-2021. Průzkum: Krize přinesla vyšší spokojenost českých zaměstnanců. *businessinfo.cz* [online]. © 1997-2021 CzechTrade [cit. 2021-4-23]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/pruzkum-krize-prinesla-vyssi-spokojenost-ceskych-zamestnancu/>

COVID PORTÁL, 2021. Zaměstnání – náhrada mzdy. *covid.gov.cz* [online]. © 2021 Ministerstvo vnitra České republiky [cit. 2021-3-13]. Dostupné z: <https://covid.gov.cz/situace/zamestnani/nahrada-mzdy>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. Časové řady základních ukazatelů statistiky práce – leden 2021. *czso.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-4-4]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/casove-rady-zakladnich-ukazatelu-statistiky-prace-leden-2021>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. Inflace – druhy, definice, tabulky. *czso.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-4-23] Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. Modely předpokládaného vývoje trhu práce v České republice do roku 2050. *czso.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-4-5] Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/23193904/csu+vyvoj+na+trhu+prace+2050.pdf/ba184274-8a18-4239-9510-adc98b0b65b4>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. Mzdy, náklady – časové řady. *czso.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-4-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. Mzdy v krajích ČR. *czso.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-4-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/mzdy-v-krajich-cr>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. Obyvatelstvo. *czso.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-4-5]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/obyvatelstvo-xb>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. Počet a věkové složení obyvatel k 31.12. – vybrané území. *czso.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-4-5]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEM02&z=T&f=TABULKA&katalog=30845&u=v68__VUZEMI__101__40720&&str=v68

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. Pohyb obyvatelstva – rok 2020. *czso.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-4-5]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-rok-2020>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. Průměrná mzda ve 4. čtvrtletí 2020 a v roce 2020. *czso.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-4-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-4-ctvrtleti-2020-a-v-roce-2020>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. Srovnání krajů v České republice – 2020. 15. Stavebnictví, bytová výstavba. *czso.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-3-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/15-stavebnictvi-bytova-vystavba-4ng6d4nipn>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let: území Jihomoravský kraj. *czso.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-4-10]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-D&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-D&str=v467&u=v413__VUZEMI__100__3115

ČTK, 2021. Průzkum: Lidé chtějí jako benefit příspěvek na mobil či notebook. *In: České noviny* [online]. ČTK, 29.12.2020 [cit. 2021-4-23]. Dostupné z:

<https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/pruzkum-lide-chteji-jako-benefit-prispevek-na-mobil-ci-notebook/1976216>

DALTON, Sarah, 2010. Motivating medicine: Why money is not enough. *Journal of Paediatrics and Child Health* [online]. U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS, 27 April, 46(4), 142-143 [cit. 2021-1-26]. DOI: 10.1111/j.1440-1754.2009.01651.x. ISSN 10344810. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1440-1754.2009.01651.x>

DAŇOVÉ ZÁKONY: v úplném znění k 1.1.2021 s přehledy a komentáři změn včetně daňového balíčku k 1.1.2021, 2021. Olomouc: ANAG. Odborná spolupráce Ing. Pavel Běhounek. ISBN 978-80-7554-302-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů* [online]. 1.vyd. Praha: C.H. Beck [cit. 2021-1-15]. ISBN 978-80-7400-347-9. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=UrmNLdJLABgC&printsec=frontcover&dq=%C5%98%C3%ADzen%C3%AD+lidsk%C3%BDch+zdroj%C5%AF&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwiusKmlxbjwAhVDmYsKHQX6BzwQ6AEwAXoECAAAQAg#v=onepage&q=%C5%98%C3%ADzen%C3%AD%20lidsk%C3%BDch%20zdroj%C5%AF&f=false>

EASYPRÁCE, 2006–2021. Nabídka – volné pracovní místo. *easy-prace.cz* [online]. © 2006–2021 [cit. 2021-4-23]. Dostupné z: https://www.easy-prace.cz/nabidka/monter-nn-vn-odmeny-za-zakazky-1124/319866?fbclid=IwAR0VxaMfFMBkPGGRQ2rVG9zMNXNAkI6tiAoh2oeo_z4AAzYtiYNwD51hLic

GRIGORESCU, Adriana a Anca CHIPER, 2016. *The importance of human capital in the strategic development of an organization*. Studies and Scientific Researches: Economics Edition [online]. June 2016, s. 77-83 [cit. 2021-1-7]. ISSN 2344-1321. Dostupné z: <http://sceco.ub.ro/index.php/SCECO/article/view/344/324>

HLUŠIČKA, Petr, 2013. Motivace zaměstnanců. *firemni-sociolog.cz* [online]. 25.02.2013 [cit. 2021-1-9]. ISSN 1805-6520. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/142-motivace-zamestnancu>

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPIKOVÁ, 2014. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. Series of economics textbooks. ISBN 978-80-248-3789-5.

HYHLÍK, František, 2018. Interview. In: Sociologická encyklopedie [online]. 2018 [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Interview_\(MSgS\)](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Interview_(MSgS))

CHEN, Hai-Ming a Yi-Hua HSIEH, 2006. Key Trends of the Total Reward System in the 21st Century. *Sage Publications* [online]. Tamkang University, Taipei, 1 December 38(6), 64-70 [cit. 2021-1-28]. DOI: 10.1177/0886368706292542. ISSN 0886-3687. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0886368706292542>

JIHOMORAVSKÝ KRAJ, 2021. Průzkum zaměstnanosti v Jihomoravském kraji. *kr-jihomoravsky.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-4-15]. Dostupné z: <https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=414194&TypeID=2>

JUSTICE: Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2012-2015. Úplný výpis z obchodního rejstříku. *Justice.cz* [online]. © 2012-2015 Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021-2-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=620880&typ=UPLNY>

JUSTICE: Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2012-2015. Sběrka listin – účetní výkazy. *Justice.cz* [online]. © 2012-2015 Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=620880>

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ, Eva HÜTTLOVÁ, 1995. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-988-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady* [online]. 3., kompl. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing [cit. 2021-5-7]. ISBN 978-80-271-0910-4. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=wYdTDwAAQBAJ&dq=Finan%C4%8Dn%C3%AD+analy%C4%8Dn%C3%AD&hl=cs>

- KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLLÁRIK, T., SOLLÁROVÁ, E. 2004. *Metódy sociálnopsychologickej praxe*. Bratislava:Ikar. ISBN 80-551-0765-3.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4.akt.vyd. Praha: Grada, 2011, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KURZYCZ, 2000–2021. Nabídka práce – práce Brno. *prace.kurzy.cz* [online]. © 2000–2021 [cit. 2021-4-23]. Dostupné z: <https://prace.kurzy.cz/urad-prace/nabidka-prace/elektrotechnici-technici-energetici-projektanti-konstrukteri-projektant-elektrickych-distribucnic-brno-349365a74.html?fbclid=IwAR05RpXOKcA11vSZVZQbp7z3pWqF9bHnWniZvWCMR9T50pyGaP8QGRgiJuM>
- LEYEN, Ursula von der, 2019. A Union that strives for more: Political Guidelines for the next European Commission 2019-2024 [online]. *Úřad vlády České republiky*, 2019 [cit. 2021-4-23]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/political-guidelines-next-commission_en_0.pdf
- LIN, Xiao Song, Zhen Xiong CHEN, Susan J. ASHFORD, Cynthia LEE a Jing QIAN, 2018. A self-consistency motivation analysis of employee reactions to job insecurity: The roles of organization-based self-esteem and proactive personality. *Journal of Business Research* [online]. Elsevier, 24 July, 92. 168-178 [cit. 2021-01-15]. ISSN 0148-2963. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296318303412>
- MACHÁČEK, Ivan, 2019. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2019, 264 s. ISBN 978-80-7598-361-9.
- MANAGEMENTMANIA, 2011–2016. Typologie organizační struktury. *Managementmania.com* [online]. © 2011-2016 [cit. 2021-2-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/typologie-organizacni-struktury>

MICHALÍKOVÁ, Eva, 2019. Aplikovaná statistika – základní pojmy matematické statistiky [přednáška]. Brno: VUT v Brně, 23.09.2019.

MICHALÍKOVÁ, Eva, 2019. Aplikovaná statistika – regresní a korelační analýza [přednáška]. Brno: VUT v Brně, 30.09.2019.

MICHALÍKOVÁ, Eva, 2019. Statistické metody a analýza rizik – kontingenční tabulky [přednáška]. Brno: VUT v Brně, 18.10.2019.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2021. Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly. *data.mpsv.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/web/data/vizualizace13>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2021. Práce a právo. *mpsv.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-04-16]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/prace-a-pravo>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2021. Uchazeči a volná místa. *data.mpsv.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/web/data/vizualizace3>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2005-2020. Stavebnictví České republiky 2019. *mpo.cz* [online]. 2020 [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/stavebnictvi-ceske-republiky-2019--250401/>

NOVINKY, 2003-2021. Pandemie ukázala na nové benefity, Češi chtějí příspěvky na snazší práci z domova. In: *Novinky.cz* [online]. 30.12.2020 [cit. 2021-04-23]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/finance/clanek/pandemie-ukazala-na-nove-benefity-cesi-chteji-prispevky-na-snazsi-praci-z-domova-40345832>

NUMBER OF JOBS, LABOR MARKET EXPERIENCE, AND EARNINGS GROWTH: *Results from a National Longitudinal Survey* [online]. U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS, August 22, 2019 [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://www.bls.gov/news.release/pdf/nlsoy.pdf>

OCHRANA, František, 2019. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 148 s. ISBN 978-80-246-4200-0.

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery* [online]. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada [cit. 2021-04-25]. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3. Dostupné z: <https://books.google.cz>

PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLATY.CZ, 1997–2021. Platy na pozicích. *platy.cz* [online]. © 1997-2021 Profesia [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy>

POROVNEJ24, 1996 - 2021. Zaměstnanecké benefity 2021, aneb po kterých se vyplatí sáhnout. In: *Porovnej24.cz* [online]. 11.1.2021 [cit. 2021-4-23]. Dostupné z: <https://www.porovnej24.cz/clanky/zamestnanecke-benefity-2020>

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA, 2014. *Andragogický slovník* [online]. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada [cit. 2021-1-21]. ISBN 978-80-247-8994-1. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=yI1EDQAAQBAJ&pg=PA214&dq=person%C3%A1ln%C3%AD+optimalizace&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwifxd6p88fwAhUrx4UKHTT0DE4Q6AEwAnoECAQQA#v=onepage&q=person%C3%A1ln%C3%AD%20optimalizace&f=false>

PŮČEK, Milan, 2005. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy: soubor příkladů* [online]. 1.vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, úsek veřejné správy, odbor modernizace veřejné správy [cit. 2021-021-08]. ISBN 80-239-6154-3. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/mereni-spokojenosti-v-organizacich-verejne-spravy-soubor-prikladu.aspx>.

ROUČKOVÁ, Dana a Zdeněk SCHMIED, 2021. *Zákoník práce k 1.1.2021: se stručným souhrnným komentářem, zdůraznění věcných změn provedených novelou k 30.7.2020 a 1.1.2021, nová koncepce dovolené k 1.1.2021*. 18. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-300-4.

RUTLEDGE, Pamela B. Social Networks: What Maslow Misses. *Psychology Today* [online]. Nov 08, 2011 [cit. 2021-01-14]. Dostupné z:

<https://www.psychologytoday.com/intl/blog/positively-media/201111/social-networks-what-maslow-misses-0>

SEDUO, 1996–2021. Pro zaměstnavatele – vzdělávejte své zaměstnance jinak. Online. *Seduo.cz* [online]. © 1996–2021 [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <https://www.seduo.cz/pro-zamestnavatele>

SENERGOS a.s., 2018. *Senergos.cz* [online]. Senergos a.s. [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <http://www.senergos.cz/>

SÍTAŘ, Martin, 2020. Rozhovor s obchodním ředitelem společnosti. Ostopovice 25.10.2020

TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků* [online]. Praha: Grada [cit. 2021-01-09]. ISBN 978-80-247-0882-9. Dostupné z:

https://books.google.cz/books?id=rmRaAgAAQBAJ&dq=Kl%C3%AD%C4%8D+k+%C3%BA%C4%8Dinn%C3%A9mu+veden%C3%AD+lid%C3%AD:+odemkn%C4%9Bte+potenci%C3%A1+sv%C3%BDch+spolupracovn%C3%ADk%C5%AF&hl=cs&source=gbs_navlinks_s

VÁLKOVÁ, Lenka, 2016. Rešerše. In: Informace pro knihovny: Prezentace z rekvalifikačního kurzu. *ipk.nkp.cz* [online]. Národní knihovna České republiky, 2016 [cit. 2021-05-07]. Dostupné z: <https://ipk.nkp.cz/docs/rkk/valkova-lenka-reserse/view>

VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců* [online]. 3. uprav. vyd. Praha: Adart [cit. 2021-01-18]. ISBN 978-80-87829-06-6. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=B9XfDwAAQBAJ&dq=Fluktuace+a+retence+zam%C4%9Bstnanc%C5%AF&hl=cs&source=gbs_navlinks_s

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* [online]. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada [cit. 2021-01-07]. ISBN 978-80-247-3651-8. Dostupné z:

<https://books.google.cz/books?id=dK0j71fGBA4C&dq=Efektivn%C3%AD+vzd%C4%>

9BI%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD+zam%C4%9Bstnanc%C5%AF&hl=cs&source=gs_navlinks_s

VÝZKUMNÝ ÚSTAV PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2020. Operační program zaměstnanost – kompas. *vupsv.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.vupsv.cz/vybrane-projekty/kompas/>

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Změny zákoníku práce od 1.1.2021*. Ostrava: Sagit, Úplné znění, č. 1421. ISBN 978-80-8488-457-3.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. In: *Daně z příjmů: zákon o daních z příjmů: vyhlášky, pokyny a sdělení MF a GŘ: přehled smluv o zamezení dvojího zdanění; Evidence tržeb: zákon o EET ve znění nálezů Ústavního soudu*. Ostrava: Sagit. Úplné znění, č.1239. ISBN 978-80-7488-272-2.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CAD	Computer-aided Design
CZ-NACE	Nomenclature statistique des activités économiques dans la communauté européenne (statistická klasifikace ekonomických činností)
ČSÚ	Český statistický úřad
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
ISŘ	Integrovaný systém řízení
IT	Informační technologie
JMK	Jihomoravský kraj
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
QI	Informační systém
ROA	Return on Assets (Rentabilita aktiv)
ROE	Return on Equity (Rentabilita vlastního kapitálu)
ROI	Return on Investment (Rentabilita vloženého kapitálu)
ROS	Return on Sales (Rentabilita tržeb)
VN/NN	Vysoké napětí/nízké napětí
VÚPSV	Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v.v.i.
VVN	Velmi vysoké napětí
ZDP	Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění p.p.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Schéma postupu zpracování jednotlivých částí diplomové práce	16
Obrázek č. 2: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vazby	26
Obrázek č. 3: Plochá organizační struktura společnosti	59
Obrázek č. 4: Podíly kategorií činností oddílu prací dle klasifikace CZ-NACE 43.....	64
Obrázek č. 5: Proces sestavení výběrového souboru	81
Obrázek č. 6: Průměrná měsíční mzda zaměstnance podle krajů v roce 2020	101

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Model celkové odměny	31
Tabulka č. 2: Úplný výpis z obchodního rejstříku společnosti Senergos a.s.....	37
Tabulka č. 3: Výše průměrných mezd pro rok 2020 dle jednotlivých divizí společnosti	39
Tabulka č. 4: Vývoj průměrné mzdy společnosti za období 2015 až 2020	39
Tabulka č. 5: Vyčíslení nákladů na současný systém odměňování	48
Tabulka č. 6: Přehled současného systému odměňování společnosti dle konceptu celkové odměny.....	49
Tabulka č. 7: Shrnutí současného systému odměňování dle pracovních pozic	50
Tabulka č. 8: Index IN05	51
Tabulka č. 9: Vybrané poměrové ukazatele v letech 2015-2019.....	52
Tabulka č. 10: Vybrané náklady za roky 2015-2020.....	54
Tabulka č. 11: Přehled celkových výnosů, nákladů a VH společnosti	56
Tabulka č. 12: Predikce vývoje celkových výnosů, výsledku hospodaření a celkových nákladů včetně mzdových nákladů společnosti	57
Tabulka č. 13: Specializované stavební činnosti (CZ-NACE 43.)	62
Tabulka č. 14: Elektroinstalační, instalátérské a ostatní stavebně instalační práce – elektrické instalace.....	63
Tabulka č. 15: Základní stavební výroba dle sídla subjektů v mil. Kč.....	65
Tabulka č. 16: Fluktuace zaměstnanců společnosti Senergos a.s. v letech 2015-2019 ..	72
Tabulka č. 17: Provozní poměrové ukazatele	73
Tabulka č. 18: Míra pracovní spokojenosti s oblastí faktorů ze systému odměňování ..	83
Tabulka č. 19: Míra pracovní spokojenosti s oblastí faktorů práce a pracovního úkolu	84
Tabulka č. 20: Míra spokojenosti zaměstnanců s oblastí pracovní motivace a zaměstnaneckých výhod	85
Tabulka č. 21: Absolutní četnosti odpovědí otevřené otázky týkající se uspokojení a naplnění zaměstnanců z práce.....	87

Tabulka č. 22: Míra celkové spokojenosti zaměstnanců s aktuálním systémem odměňování.....	87
Tabulka č. 23: Absolutní četnosti získaných odpovědí na otázku	88
Tabulka č. 24: Výsledky výpočtů závislosti znaků A a B	89
Tabulka č. 25: Průměrné hodnoty spokojenosti respondentů v jednotlivých faktorech dotazníkového šetření	91
Tabulka č. 26: Vývoj počtu obyvatel v Jihomoravském kraji za období od roku 2015 do 2020	93
Tabulka č. 27: Věková struktura obyvatelstva v okrese Brno-venkov v letech 2015-2020	94
Tabulka č. 28: Pracovní síla v JMK z pohledu zaměstnanosti a nezaměstnanosti ve sledovaných letech.....	96
Tabulka č. 29: Struktura zaměstnanosti dle sektorů ekonomicky v JMK ve sledovaných letech.....	96
Tabulka č. 30: Uchazeči o zaměstnání a volná pracovní místa na trhu práce v JMK okrese Brno-venkov za období 2016-31.01.2021	99
Tabulka č. 31: Nabídka a poptávka po pracovních pozicích v okrese Brno-venkov k 31.12.2020	100
Tabulka č. 32: Porovnání průměrné hrubé měsíční mzdy dle CZ-NACE a krajů	102
Tabulka č. 33: Hrubé měsíční mzdy klíčových pracovních pozic v České republice ..	103
Tabulka č. 34: Přehled odměňování zaměstnanců vybraných konkurentů.....	107
Tabulka č. 35: Srovnání průměrné hrubé měsíční mzdy analyzované společnosti s konkurencí.....	115
Tabulka č. 36: Porovnání nabídky benefitů vybrané společnosti s konkurencí.....	116
Tabulka č. 37: Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření na základě konceptu celkové odměny	118
Tabulka č. 38: Vyhodnocení konceptu celkové odměny	119
Tabulka č. 39: Identifikace zjištěných problémů v systému odměňování.....	120
Tabulka č. 40: Identifikace problémů a návrhy jejich řešení.....	121

Tabulka č. 41: Návrh postupného navyšování průměrné mzdy u jednotlivých divizí v závislosti na délce zaměstnání ve společnosti	123
Tabulka č. 42: Výše mimořádných odměn při životních a pracovních jubileích zaměstnanců.....	124
Tabulka č. 43: Skutečné četnosti věků zaměstnanců a délky jejich zaměstnání	125
Tabulka č. 44: Porovnání dosavadní formy školení a navrhovaného online školení ...	130
Tabulka č. 45: Časový harmonogram zavádění navrhovaných změn	134
Tabulka č. 46: Skutečné četnosti zaměstnanců v jednotlivých divizích společnosti a jejich délky zaměstnání.....	135
Tabulka č. 47: Vyčíslení nákladů sociálních odměn při životních a pracovních jubileích	136
Tabulka č. 48: Porovnání stravenkového paušálu a stravenek z hlediska dopadu na mzdu zaměstnance	137
Tabulka č. 49: Zhodnocení nákladů zaměstnavatele na průměrnou hrubou mzdu při zavedení stravenkového paušálu.....	138
Tabulka č. 50: Vyčíslení nákladů návrhu záměny nepeněžitého příspěvku za poskytovaný vánoční balíček	139
Tabulka č. 51: Vyčíslení nákladů na koupi přístupů k online vzdělávání Seduo.cz.....	139
Tabulka č. 52: Vyčíslení celkových nákladů na návrhy optimalizace.....	141

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj celkových nákladů a celkových nákladů souvisejících se zaměstnanci	55
Graf č. 2: Vývoj celkových výnosů, nákladů a výsledku hospodaření běžného účetního období	57
Graf č. 3: Procentuální zastoupení zaměstnanců v jednotlivých divizích společnosti ...	68
Graf č. 4: Věkové rozložení zaměstnanců ve společnosti.....	69
Graf č. 5: Stupeň nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců společnosti	70
Graf č. 6: Délka pracovního poměru zaměstnanců společnosti Senergos a.s.	71
Graf č. 7: Zastoupení respondentů dotazníku v jednotlivých divizích společnosti	82
Graf č. 8: Procentuální vyjádření oblíbenosti zaměstnaneckých benefitů ve společnosti	86
Graf č. 9: Relativní četnosti celkové spokojenosti zaměstnanců v jednotlivých divizích společnosti se systémem odměňování	88
Graf č. 10: Porovnání obecné míry nezaměstnanosti v ročních průměrech mezi JMK a ČR v letech 2015-2020	97
Graf č. 11: Vývoj a predikce zaměstnaných osob v sekci F (Stavebnictví) dle CZ-NACE	98
Graf č. 12: Rozdíl predikcí zaměstnaných osob ve stavebnictví bez i s vlivem covid-19	99
Graf č. 13: Porovnání průměrné hrubé měsíční mzdy dle CZ-NACE a území	103
Graf č. 14: Preference benefitů v roce 2021	105
Graf č. 15: Vývoj inflace v letech 2015-2020 v České republice.....	110
Graf č. 16: Porovnání mezd společnosti z hlediska ČR, CZ-NACE a kraje.....	114
Graf č. 17: Porovnání mezd klíčových pracovních pozic společnosti s hodnotami na trhu práce.....	115

POUŽITÉ VZORCE

Index IN05

$$\begin{aligned} \text{IN05} = & 0,13 \times \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + 0,04 \times \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} + 3,97 \times \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} \\ & + 0,21 \times \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} + 0,09 \times \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \end{aligned}$$

Pokud:

IN05 < 0,9 společnost spěje k bankrotu s 76 % až 97 % pravděpodobností

0,9 < IN05 < 1,6 zaměstnavatel se nachází v tzv. „šedé zóně“

IN05 > 1,6 společnost tvoří hodnotu s 95 % pravděpodobností

Ukazatele likvidity

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatele aktivity

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky z obchodního vztahu}}{\text{tržby}/365} \text{ [dny]}$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky z obchodního vztahu}}{\text{tržby}/365} \text{ [dny]}$$

Ukazatele zadluženosti

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \%$$

Ukazatele rentability

$$ROA = \frac{EAT}{\text{celková ativa}} \times 100 \%$$

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 \%$$

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}} \times 100 \%$$

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{celkový kapitál}} \times 100 \%$$

Regresní analýza – lineární regresní model logaritmické regrese

Skutečný průběh: $Y_t = \beta_0 + \beta_1 \cdot \ln(t)$, kdy $t = 1, 2, 3, \dots, n$

Odhad trendu: $\hat{y}_t = b_0 + b_1 \cdot \ln(t)$

Y_t skutečný ukazatel

\hat{y}_t teoretická hodnota

t časová řada

b_0 časová proměnná

b_1 časová proměnná

Fluktuace

$$\frac{\text{počet pracovníků, kteří ukončili pracovní poměr (1 rok)}}{\text{průměrný počet pracovníků v daném roce}}$$

Provozní poměrové ukazatele

$$\text{Produktivita práce} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}}$$

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{tržby}}{\text{mzdové náklady}}$$

$$\text{Mzdová rentabilita} = \frac{\text{VH za běžnou činnost}}{\text{mzdové náklady}}$$

$$\text{Podíl zisku na zaměstnance} = \frac{\text{VH za běžnou činnost}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}}$$

Cramérův koeficient kontingence

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n(m-1)}}$$

kde χ^2 je hodnota statistiky testového kritéria a m je menší z obou čísel r a s .

Statistika testového kritéria

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n\hat{p}_{ij})^2}{n\hat{p}_{ij}}, \text{ která má asymptoticky Pearsonovo rozdělení}$$

o $(r-1)(s-1)$ stupních volnosti. Čísla \hat{p}_{ij} jsou dána jako $\hat{p}_{ij} = \hat{p}_{i\cdot} \hat{p}_{\cdot j}$.

Tento koeficient nabývá hodnot mezi 0 a 1. Čím blíže je 1, tím je těsnější závislost mezi porovnávanými znaky, čím blíže je 0, tím je tato závislost volnější.

Význam hodnot Cramérova koeficientu:

- mezi 0 až 0,1 ... zanedbatelná závislost,
- mezi 0,1 až 0,3 ... slabá závislost,
- mezi 0,3 až 0,7 ... střední závislost,
- mezi 0,7 až 1 ... silná závislost (Michalíková, 2019).

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Aktiva společnosti Senergos a.s. v netto hodnotách za období 2015-2019

Příloha č. 2: Pasiva společnosti Senergos a.s. za období 2015-2019

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti Senergos a.s. za období 2015-2019

Příloha č. 4: Předběžné účetní výkazy společnosti Senergos a.s. za rok 2020

Příloha č. 5: Dotazník na téma – Spokojenost se současným systémem odměňování ve společnosti Senergos a.s.

Příloha č. 1: Aktiva společnosti Senergos a.s. v netto hodnotách za období 2015-2019

AKTIVA	2015	2016	2017	2018	2019
AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)	190 639	172 434	164 101	224 868	194 688
A. Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
B. Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)	39 785	38 607	36 889	63 632	65 566
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 010 + 011)	204	207	4 660	4 936	8 619
B.I.1. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	7 543
B.I.2. Ocenitelná práva	204	207	1 589	1 206	1 076
B.I.2.1. <i>Software</i>	204	207	113	29	198
B.I.2.2. <i>Ostatní ocenitelná práva</i>	0	0	1 476	1 177	878
B.I.3. Goodwill	0	0	0	0	0
B.I.4. Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.I.5. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	3 071	3 730	0
B.I.5.1. <i>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0	0	0	0	0
B.I.5.2. <i>Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0	0	3 071	3 730	0
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24)	39 581	38 400	32 229	58 696	56 947
B.II.1. Pozemky a stavby	22 553	21 493	20 460	35 127	33 787
B.II.1.1. <i>Pozemky</i>	221	221	221	6 412	6 682
B.II.1.2. <i>Stavby</i>	22 332	21 272	20 239	28 715	27 105
B.II.2. Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	17 028	16 907	11 769	23 569	19 782
B.II.3. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0
B.II.4. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II.4.1. <i>Pěstičelské celky trvalých porostů</i>	0	0	0	0	0
B.II.4.2. <i>Dospělá zvířata a jejich skupiny</i>	0	0	0	0	0
B.II.4.3. <i>Ostatní dlouhodobý hmotný majetek</i>	0	0	0	0	0
B.II.5. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	3 378
B.II.5.1. <i>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek</i>	0	0	0	0	893
B.II.5.2. <i>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	0	0	0	0	2 485
B.III. Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	0	0	0	0	0
B.III.1. Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
B.III.2. Zápůjčka a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoby	0	0	0	0	0
B.III.3. Podíly - podstatný vliv	0	0	0	0	0
B.III.4. Zápůjčka a úvěry - podstatný vliv	0	0	0	0	0
B.III.5. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
B.III.6. Zápůjčky a úvěry - ostatní	0	0	0	0	0
B.III.7. Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
B.III.7.1. Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
B.III.7.2. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0

C. Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)	149 892	132 484	126 233	159 664	128 149
C.I. Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)	26 428	20 298	25 289	28 837	27 999
C.I.1. Materiál	1 205	2 026	5 570	8 082	8 930
C.I.2. Nedokončená výroba a polotovary	25 223	18 272	19 719	20 755	19 069
C.I.3. Výrobky a zboží	0	0	0	0	0
C.I.3.1. Výrobky	0	0	0	0	0
C.I.3.2. Zboží	0	0	0	0	0
C.I.4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
C.I.5. Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
C.II. Pohledávky (ř. 47 + 57)	95 942	55 920	53 920	97 629	85 804
C.II.1. Dlouhodobé pohledávky	0	0	13 400	12 644	12 153
C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
C.II.1.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
C.II.1.3. Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
C.II.1.5. Pohledávky - ostatní	0	0	13 400	12 644	12 153
C.II.1.5.1. Pohledávky za společníky	0	0	13 400	12 644	12 153
C.II.1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0
C.II.1.5.3. Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
C.II.1.5.4. Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
C.II.2. Krátkodobé pohledávky	95 942	55 920	40 520	84 985	73 651
C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	90 362	52 514	31 873	74 269	71 827
C.II.2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
C.II.2.3. Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	5 580	3 406	8 647	10 716	1 824
C.II.2.4.1. Pohledávky za společníky	0	0	135	411	0
C.II.2.4.2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	4 766	2 173	4 764	9 178	579
C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	809	1 233	1 248	1 126	1 245
C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	0	0	0	1	0
C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	5	0	2 500	0	0
C.III. Krátkodobý finanční majetek (ř. 69 až 70)	0	0	0	0	0
C.III.1. Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
C.III.2. Ostatní krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.IV. Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)	27 522	56 266	47 024	33 198	14 346
C.IV.1. Peněžní prostředky v pokladně	456	399	666	674	838
C.IV.2. Peněžní prostředky na účtech	27 066	55 867	46 358	32 524	13 508
D. Časové rozlišení (ř. 75 až 77)	962	1 343	979	1 572	973
D.1. Náklady příštích období	962	1 114	940	940	973
D.2. Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
D.3. Příjmy příštích období	0	229	39	632	0

Příloha č. 2: Pasiva společnosti Senergos a.s. za období 2015-2019

PASIVA	2015	2016	2017	2018	2019
PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141)	190 639	172 434	164 101	224 868	194 688
A. Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100)	109 964	126 792	134 649	142 423	150 290
A.I. Základní kapitál (ř. 81 až 83)	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
A.I.1 Základní kapitál	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
A.I.2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0	0
A.I.3. Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
A.II. Ážio (ř. 85 až 86)	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
A.II.1. Ážio	0	0	0	0	0
A.II.2. Kapitálové fondy	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
A.II.2.1. Ostatní kapitálové fondy	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0
A.II.2.3. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	0	0	0	0	0
A.II.2.4. Rozdíly z přeměn obchodních korporací	0	0	0	0	0
A.II.2.5. Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	0	0	0	0	0
A.III. Fondy ze zisku (ř. 93 + 94)	2 885	2 978	2 998	2 970	2 970
A.III.1. Ostatní rezervní fondy	2 400	2 400	2 400	2 400	2 400
A.III.2. Statutární a ostatní fondy	485	578	598	570	570
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)	69 953	89 079	105 814	113 651	121 453
A.IV.1. Nerozdělený zisk minulých let	69 953	89 079	105 814	113 651	121 453
A.IV.2. Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0
A.IV.3. Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0	0
A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	19 126	16 735	7 837	7 802	7 867
A.VI. Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	0	0	0	0	0
B+C Cizí zdroje (ř. 102 + 107)	79 227	44 265	27 719	79 904	42 900
B. Rezervy (ř. 103 až 106)	0	0	0	0	0
B.1. Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
B.2. Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0
B.3. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0
B.4. Ostatní rezervy	0	0	0	0	0

C. Závazky (ř. 108 + 123)	79 227	44 265	27 719	79 904	42 900
C.I. Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 + 113 + 114 + 115 + 116 + 117 + 118 + 119)	1 773	820	0	18 933	14 776
C.I.1. Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
C.I.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0
C.I.1.2. Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0
C.I.2. Závazky k úvěrovým institucím	1 773	820	0	18 933	14 776
C.I.3. Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
C.I.4. Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
C.I.5. Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
C.I.6. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
C.I.7. Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
C.I.8. Odložené daňové závazek	0	0	0	0	0
C.I.9. Závazky - ostatní	0	0	0	0	0
C.I.9.1. Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
C.I.9.2. Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
C.I.9.3. Jiné závazky	0	0	0	0	0
C.II. Krátkodobé závazky	77 454	43 445	27 719	60 971	28 124
C.II.1. Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
C.II.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0
C.II.1.2. Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0
C.II.2. Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0	0
C.II.3. Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
C.II.4. Závazky z obchodních vztahů	72 846	37 673	21 210	53 309	20 645
C.II.5. Krátkodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
C.II.6. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
C.II.7. Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
C.II.8 Závazky ostatní	4 608	5 772	6 509	7 662	7 479
C.II.8.1. Závazky ke společníkům	0	0	0	0	400
C.II.8.2. Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	1 770	2 539	2 326	4 116	2 766
C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	936	1 430	1 276	2 259	1 533
C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	1 542	490	360	832	379
C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	309	1 313	783	455	268
C.II.8.7. Jiné závazky	51	0	1 764	0	2 133
D. Časové rozlišení (ř. 142 + 143)	1 448	1 377	1 733	2 541	1 498
D.1. Výdaje příštích období	1 448	1 377	1 733	2 541	789
D.2. Výnosy příštích období	0	0	0	0	709

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti Senergos a.s. za období 2015-2019

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		2015	2016	2017	2018	2019
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	378 289	269 548	295 890	288 910	280 472
II.	Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0
A.	Výkonová spotřeba	323 715	186 365	231 403	203 939	183 197
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	0
2.	Spotřeba materiálu a energie	103 616	38 384	70 878	51 279	40 509
3.	Služby	220 099	147 981	160 525	152 660	142 688
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-18 082	6951	-1447	-1036	1686
C.	Aktivace (-)	0	0	-454	-491	-2494
D.	Osobní náklady	37 330	41 658	44 101	60 198	70 265
D. 1.	Mzdové náklady	27 972	31 199	33 022	44 969	52 487
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	9 358	10 459	11 079	15 229	17 778
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	9 260	10 373	10 930	15 118	17 621
2.2.	Ostatní náklady	98	86	149	111	157
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	10 848	11 611	10 811	12 776	14 321
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	10 848	11 611	10 811	12 776	14 321
1.1.	Úpravy hodnot dl. nehmotného a hmotného majetku - trvalé	10 848	11 611	10 811	12 776	14 321
1.2.	Úpravy hodnot dl. nehmotného a hmotného majetku - dočasné	0	0	0	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	0	0	0	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	0	0	0	0	0
III.	Ostatní provozní výnosy	5 279	8 027	11 109	2 986	2 163
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	219	0	50	0	0
2.	Tržby z prodaného materiálu	4027	7336	10040	1222	676
3.	Jiné provozní výnosy	1033	691	1019	1764	1487
F.	Ostatní provozní náklady	3 985	8 309	10 803	4 178	2 784
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	180	0	0	0	0
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	3064	6762	8937	892	235
3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	422	1028	1384	2438	1276
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
5.	Jiné provozní náklady	319	519	482	848	1 273
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	25 772	22 681	11 782	12 332	12 876
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	0	0	0
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
2.	Ostatní výnosy z podílů	0	0	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	1	2
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	174	279	258
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	135	275	258
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	39	4	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	121	64	93	417	667
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	121	64	93	417	667
VII.	Ostatní finanční výnosy	159	3	97	13	6
K.	Ostatní finanční náklady	2115	1 848	2 193	2 410	2 687
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-2077	-1 909	-2015	-2535	-3090
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	23 695	20 772	9 767	9 797	9 786
L.	Daň z příjmů	4 569	4 037	1 930	1 995	1 919
L. 1.	Daň z příjmů splatná	4 569	4 037	1 930	1 995	1 919
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	0	0	0	0	0
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PO ZDANĚNÍ (+/-)	19 126	16 735	7 837	7 802	7 867
M.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0
***	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ (+/-)	19 126	16 735	7 837	7 802	7 867
*	Čistý obrat za účetní období	383 727	277 578	307 270	292 188	282 899

Příloha č. 4: Předběžné účetní výkazy společnosti Senergos a.s. za rok 2020

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Senergos, a.s.

ROZVAHA
ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2020

(v celých tisících Kč)

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

Družstevní 452/13a
Ostopovice
66449

IČO
26915413

Označení a	AKTIVA b	Čís. c	Běžné účetní období			Minulé účetní období 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM	1	301 690	-104 062	197 628	194 077
B.	Stálá aktiva	20	167 802	-104 062	63 740	65 097
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	30	12 994	-5 998	6 996	7 131
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	40	154 808	-98 064	56 744	57 966
C.	Oběžná aktiva	70	133 420	0	133 420	128 530
C.I.	Zásoby	71	15 354	0	15 354	7 470
C.II.	Pohledávky	80	106 127	0	106 127	102 787
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	100	106 127	0	106 127	102 787
C.IV.	Peněžní prostředky	125	11 939	0	11 939	18 273
D.	Časové rozlišení aktiv	130	468	0	468	450

Označení a	PASIVA b	Čís. c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
			5	6
	PASIVA CELKEM	200	197 629	211 229
A.	Vlastní kapitál	210	156 132	150 290
A.I.	Základní kapitál	220	12 000	12 000
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	230	6 000	6 000
A.III.	Fondy ze zisku	240	2 970	2 970
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	250	129 320	129 320
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	260	5 842	0
B.+ C.	Cizí zdroje	270	40 577	60 939
C.	Závazky	290	40 577	60 939
C.I.	Dlouhodobé závazky	291	10 592	20 942
C.II.	Krátkodobé závazky	310	29 985	39 997
D.	Časové rozlišení pasiv	340	920	0

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2020
(v celých tisících Kč)

IČO
26915413

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Senergos, a.s.

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

Družstevní 452/13a
Ostopovice
66449

Označení řádku a	TEXT b	Čís.f. c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	315 373	0
A.	Výkonová spotřeba	3	218 049	0
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	4	8 466	0
C.	Aktivace (-)	5	-263	0
D.	Osobní náklady	6	65 670	0
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	7	14 946	0
III.	Ostatní provozní výnosy	8	4 399	0
F.	Ostatní provozní náklady	9	3 775	0
*	* Provozní výsledek hospodaření (+/-)	10	9 131	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	15	236	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	17	408	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	18	86	0
K.	Ostatní finanční náklady	19	3 202	0
*	* Finanční výsledek hospodaření (+/-)	20	-3 289	0
**	** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	21	5 842	0
**	** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	23	5 842	0
***	*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	25	5 842	0
*	* Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	26	320 093	0

Příloha č. 5: Dotazník – Spokojenost zaměstnanců se současným systémem odměňování ve společnosti Senergos a.s.

DOTAZNÍK: Spokojenost se systémem odměňování ve společnosti Senergos, a.s.

Dobrý den,

Ráda bych Vás požádala o vyplnění zcela anonymního dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na téma „Optimalizace systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti“. Výsledky a jejich následná analýza budou použity výhradně pro potřeby výše zmíněné práce. V rámci spolupráce na diplomové práci mohou být souhrnné anonymní výsledky poskytnuty také vedení společnosti za účelem zvýšení Vaší spokojenosti v zaměstnání.

Vyplnění dotazníku zabere maximálně 5-10 minut.

Vyplněním dotazníku dáváte souhlas ke zpracování Vašich odpovědí. V případě jakýchkoli dotazů či zájmu o celkové výsledky výzkumu mě neváhejte kontaktovat prostřednictvím emailu xpkroup05@vutbr.cz

Předem Vám děkuji za pravdivé a plnohodnotné vyplnění dotazníků,
Bc. Lucie Kroupová
Studentka FP VUT Brno

I. ČÁST

První část dotazníku je zaměřená na obecné otázky.

1. Jaký je Váš věk?

- Méně než 25 let
- 25-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51-60 let
- Více než 60 let

2. V jaké divizi společnosti aktuálně působíte?

- Divize realizace staveb (realizace rozvodů, staveb VN/NN, pozemních staveb atd.)
- Divize projekce a inženýringu (projekce rozvodů, staveb VN/NN, pozemních staveb a inženýring staveb)
- Divize technické podpory (informační technologie, technická kontrola materiálně technické zabezpečení staveb)
- Divize obchodu a ekonomiky (obchod, marketing, příprava a řízení staveb a administrativa)

3. Jak dlouho působíte ve společnosti?

- Méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 4-6 let
- 7-8 let
- Více než 8 let

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
- Základní škola
 - Vyučen bez maturity
 - Vyučen s maturitou
 - Středoškolské vzdělání s maturitou
 - Vysokoškolské

II. ČÁST

Druhá část dotazníku je zaměřena na konkrétní otázky týkající se Vašeho názoru na podmínky, vztahy, hodnocení, pracovní úkoly, systém odměňování, motivaci a jiné...

U následujících otázek prosím vyberte vždy jednu z nabízených odpovědí.

5. Odpovězte prosím na následující tvrzení – systém odměňování

	spokojen/a	spíše spokojen/a	spíše nespokojen/a	nespokojen/a
pracovní prostředí				
náplň práce				
množství práce				
délka a rozvržení pracovní doby				
spravedlivé odměňování vzhledem k náročnosti Vaší práce				
možnost kariérního růstu ve společnosti				
zaměstnanecké benefity				
možnost zvýšení kvalifikace (školení), vzdělání a rozvoje				
vztahy s kolegy na pracovišti				
vztahy s nadřízenými				

6. Jste dostatečně informován/a o pravidlech Vašeho odměňování?

ano spíše ano spíše ne ne

7. Máte pocit, že jste informován/a o vizích, cílech a strategii společnosti?

ano spíše ano spíše ne ne

8. Odpovězte prosím na následující tvrzení – práce a pracovní úkol

	spokojen/a	spíše spokojen/a	spíše nespokojen/a	nespokojen/a
předávání informací na pracovišti				
manažerské schopnosti Vašeho nadřízeného – jasně definované úkoly, řízení a vedení lidí				
dostatečná pravomoc na rozhodování				
pracovní podmínky k výkonu práce (nástroje, vybavení...)				
v jaké míře můžete při své práci uplatnit své znalosti, schopnosti a dovednosti				
na zadanou práci máte dostatek času, abyste ji odvedl/a kvalitně				
na pracovišti je dostatek pracovníků potřebných k vykonávání požadované práce				
způsob hodnocení od nadřízeného				
způsob předávání zpětné vazby nadřízeným				

9. Odpovězte prosím na následující tvrzení – motivace a zaměstnanecké výhody

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
společnost Vás dostatečně motivuje, tak abyste odváděl/a co nejlepší práci				
jste spokojen/a se svoji peněžní odměnou				
vysvětlení nabízených benefitů při nástupu do práce				
benefity, na které máte nárok využíváte a jsou přijatelné Vašemu výkonu				
uvítal/a byste více zaměstnaneckých benefitů na pracovišti				
podpora společnosti, dle Vašeho názoru, motivace zaměstnanců pomocí zaměstnaneckých výhod				
nabízené výhody mohou konkurovat ostatním společnostem				

10. Jaký zaměstnanecký benefit Vám nejvíce vyhovuje?

- doprava (služební vozy, příspěvky na dopravu, tankovací karty)
- telefony pro soukromé účely
- tekutiny na pracovišti
- teambuildingové akce

11. Otevřená otázka: Máte pocit, že Vás práce uspokojuje a naplňuje?

III. ČÁST

12. Jak jste celkově spokojen(a) se systémem odměňování v dané společnosti?

- Velmi spokojen/a Spíše spokojen/a Nedokážu říct
 Spíše nespokojen/a Velmi nespokojen/a

13. Dokážete říct, co by vedlo ke zvýšení Vaší spokojenosti se systémem odměňování v zaměstnání?

- Vyšší finanční ohodnocení
- Více zaměstnaneckých benefitů (sickdays, stravenky, home office, multisport, penzijní připojištění atd.)
- Vzdělávání
- Pracovní prostředí (lepší vztahy na pracovišti, lepší přístup vedení společnosti či lepší vybavenost na pracovišti)

Prostor pro Vaše názory, připomínky a komentáře:

.....

Tímto bych Vám chtěla poděkovat za Vaš čas strávený nad tímto dotazníkem, pevně věřím, že mi odpovědi pomohou ke zdárnému zpracování diplomové práce a úspěšnému zakončení mého studia.

Bc. Lucie Kroupová