



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

VYUŽITÍ KONCEPTU CELKOVÉ ODMĚNY V SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

USAGE OF THE CONCEPT OF TOTAL REWARD IN THE SYSTEM OF SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tereza Němcová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Tereza Němcová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.
Akademický rok:	2017/18

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

Využití konceptu celkové odměny v systému odměňování vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

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

Základní literární prameny:

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

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

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

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

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na využití konceptu celkové odměny ve vybrané společnosti. V teoretické části jsou shrnuty pojmy a poznatky související s odměňováním zaměstnanců a konceptem celkové odměny. Analytická část se zaměřuje na podrobný popis současného stavu společnosti a vymezeného problému. Poslední část obsahuje návrhy změn systému odměňování se zaměřením na vyvážení systému odměňování vybrané společnosti dle konceptu celkové odměny.

Abstract

This master thesis focuses on usage of the concept of total reward in selected company. The theoretical part summarizes concepts and knowledge related to remuneration of employees and the concept of total reward. The analytical part focuses on detailed description of current state of the company and defined issue. The last part includes proposals for changes in the remuneration system focusing on balancing this system of selected company according to the concept of total reward.

Klíčová slova

odměňování zaměstnanců, celková odměna, transakční odměny, relační odměny

Key words

employee's remuneration, total reward, transactional rewards, relational rewards

Bibliografická citace

NĚMCOVÁ, T. *Využití konceptu celkové odměny v systému odměňování vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 205 s.
Vedoucí diplomové práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D..

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 15. května 2018

.....

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za odborné rady a zejména za ochotu při tvorbě práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti PKS okna a.s. za poskytnutá data a spolupráci.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	17
1.1 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	17
1.2 CELKOVÁ ODMĚNA.....	18
1.2.1 Model celkové odměny.....	19
1.3 PENĚŽNÍ ODMĚNY.....	20
1.3.1 Základní peněžní odměna.....	21
1.3.2 Struktury stupňů a mzdové/platové struktury.....	21
1.3.3 Zásluhová odměna.....	22
1.3.4 Peněžní bonusy.....	23
1.3.5 Peněžní pobídky.....	23
1.4 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY.....	23
1.4.1 Typy zaměstnaneckých výhod.....	24
1.5 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ.....	26
1.5.1 Formální a neformální vzdělávání.....	27
1.5.2 Vzdělávání a výcvik.....	27
1.5.3 Metody vzdělávání.....	28
1.5.4 Řízení pracovního výkonu.....	30
1.5.5 Rozvoj kariéry.....	30
1.6 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	31
1.6.1 Základní hodnoty organizace.....	33
1.6.2 Styl a kvalita vedení.....	33
1.6.3 Právo pracovníků se vyjádřit.....	34
1.6.4 Uznání.....	34
1.6.5 Úspěch.....	35
1.6.6 Vytváření pracovních míst a rolí.....	36
1.6.7 Kvalita pracovního života.....	39
1.6.8 Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem.....	39
1.6.9 Řízení talentů.....	40
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	43
2.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI PKS OKNA A.S.....	43
2.1.1 Výrobní program.....	44
2.1.2 Historie společnosti.....	46
2.1.3 Shrnutí základních údajů o společnosti PKS okna a.s.....	47
2.2 ANALÝZA HOSPODÁŘSKÉ SITUACE.....	47
2.2.1 Náklady.....	48
2.2.2 Výnosy.....	50
2.2.3 Výsledek hospodaření.....	51
2.2.4 Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech a průměrné mzdy.....	53
2.2.5 Shrnutí analýzy hospodářské situace.....	54
2.3 INTERNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	55
2.3.1 Strategie společnosti.....	55
2.3.2 Organizační struktura.....	56

2.3.3	Systemy.....	66
2.3.4	Styl řízení	85
2.3.5	Spolupracovníci	86
2.3.6	Schopnosti.....	92
2.3.7	Sdílené hodnoty společnosti	95
2.3.8	Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování	95
2.3.9	Shrnutí interní analýzy společnosti	99
2.4	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	102
2.4.1	Shrnutí výsledků Porterova modelu pěti sil	108
2.5	MZDOVÉ ŠETŘENÍ	109
2.5.1	Průměrné hrubé měsíční mzdy	109
2.5.2	Benefity.....	112
2.5.3	Trendy v odměňování	114
2.5.4	Analýza přímé konkurence na trhu práce z hlediska odměňování	115
2.5.5	Shrnutí mzdového šetření	124
2.6	LEGISLATIVA	125
2.7	SWOT ANALÝZA	126
2.7.1	Vyhodnocení SWOT analýzy	131
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	135
3.1	NÁVRHY ŘEŠENÍ	137
3.1.1	Úprava tarifní stupnice z pevné na rozpětí	137
3.1.2	Vyhlašování přínosných zaměstnanců měsíce.....	139
3.1.3	Zavedení polopružné pracovní doby pro určité pracovní pozice.....	140
3.1.4	Systematická komunikace základních hodnot společnosti a vize.....	141
3.1.5	Pravidelné zjišťování spokojenosti s oblastmi celkové odměny	142
3.1.6	Pořízení vysokotlakého systému zvlhčování vzduchu.....	144
3.1.7	Řešení nedostatečné podpory kariéry a řízení talentů	145
3.2	HARMONOGRAM NÁVRHŮ ZMĚN	147
3.3	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ	151
3.3.1	Přínosy návrhů	151
3.3.2	Vyčíslení nákladů a výnosů	153
3.3.3	Shrnutí nákladů a výnosů.....	159
	ZÁVĚR	161
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	163
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	172
	SEZNAM GRAFŮ	173
	SEZNAM OBRÁZKŮ	174
	SEZNAM TABULEK	175
	SEZNAM PŘÍLOH.....	177

ÚVOD

Diplomová práce se bude zabývat tématem, kterému ještě před pár lety nebyla přiřazována taková důležitost, jako dnes. Ovšem aktuální nízká nezaměstnanost téměř nutí společnosti ke zdokonalování systému odměňování tak, aby byly úspěšnější v boji o nové zaměstnance.

Z tiskové zprávy vydané 10. 5. 2018 Úřadem práce České republiky vzešlo, že k 30. 5. 2018 bylo evidováno 242 798 uchazečů o zaměstnání, což je o asi 7,9 % méně než v měsíci březnu a o zhruba 25,8 % méně než před rokem. Jedná se zároveň o nejnižší hodnotu od srpna roku 1997. Podíl nezaměstnaných osob klesl na 3,2 % a současně se zvýšil počet volných pracovních míst a to jak meziměsíčně, tak meziročně. V měsíci dubnu bylo prostřednictvím Úřadu práce České republiky nabízeno celkem 267 107 volných pracovních míst, což čistě statisticky znamená, že by každý uchazeč o zaměstnání mohl získat práci. Vzhledem k faktu, že kvalifikace uchazečů často neodpovídá požadavkům společností nabízejících volná pracovní místa, není tato úvaha reálná (1).

Z výše uvedeného vyplývá, že problém nedostatku kvalifikované pracovní síly řeší v současné době velké množství společností. To způsobuje, že organizace tématu odměňování zaměstnanců kladou větší důraz než dříve. Jelikož nabídka určité výše mzdy už mnohdy není pro uchazeče o práci dostatečně atraktivní, společnosti se musí zaměřit i na jiné faktory, jež ovlivňují výsledné rozhodnutí potenciálních pracovníků.

Diplomová práce se proto bude zaměřovat na využití konceptu celkové odměny, který bere v úvahu veškeré typy odměn. Koncept rozšiřuje význam chápání jednotlivých stránek odměny jako logického celku a snaží se o naplňování motivace, oddanosti, angažovanosti a rozvoje pracovníků (2, s 516).

Teoretická část bude vycházet zejména z odborné literatury. Budou zde shrnuty pojmy a poznatky, které souvisí s odměňováním zaměstnanců a již zmiňovaným konceptem celkové odměny.

Analytická část bude vycházet z části teoretické a bude obsahovat detailní popis současného stavu společnosti a vymezeného problému. Pro co nejpřesnější provedení analýzy organizace bude využito analýzy účetních výkazů, analýzy faktorů 7S, Porterovy analýzy pěti sil, analýzy tržních sazeb a také bude provedena analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování pomocí dotazníkového šetření zaměstnanců.

V poslední části budou sestaveny návrhy změn systému odměňování se zaměřením na vyvážení systému odměňování vybrané společnosti dle konceptu celkové odměny.

CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Společnost PKS okna a.s. se již delší dobu potýká s problémem, kterým je nastolená personální politika ve společnosti a z toho pramenící odliv a následný nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Pracovníci mnohdy odcházejí pracovat do jiných společností, kde jim je nabídnuto zajímavější ocenění a rovněž i práce v přijatelnějším pracovním prostředí.

Před dvěma roky byl zmíněný problém řešen v rámci bakalářské práce a výsledkem bylo vytvoření vhodnějšího systému hodnocení a odměňování zaměstnanců. Byl analyzován a aktualizován tehdejší systém takovým způsobem, aby byl přínosem pro celou společnost.

Z modelu celkové odměny je ale zřejmé, že zaměření na transakční oblast je pouze polovičním řešením problému. Proto je nutné se na nedostatek podívat rovněž i z pohledu oblasti relační.

Hlavním cílem práce je tedy pomocí konceptu celkové odměny sestavit vhodný návrh změn systému odměňování pracovníků ve společnosti PKS okna a.s. Je nutné stávající systém podrobit analýze a aktualizovat ho.

Výsledný návrh vytvoří dostatečně motivující prostředí a následně i větší spokojenost zaměstnanců. Po propojení analýz a návrhů obou prací, jak bakalářské, tak diplomové, bude kompletně vyřešena problematika systému hodnocení a odměňování pracovníků.

Analytická část bude zpracována na základě poznatků z teoretické části. Dále bude využito osobních setkání s ředitelem a s vedoucí personálního oddělení společnosti PKS okna a.s. Prostřednictvím těchto setkání bude možné využít získané informace a materiály a společně s materiály dostupnými na internetu vytvořit podrobný popis používaného systému odměňování a s tím souvisejícího pracovního prostředí. Následně bude za pomoci těchto zdrojů co nejefektivněji zhodnocena aktuální situace.

Metody, které budou použity v práci, jsou:

- faktografická rešerše,
- analýza účetních výkazů společnosti,

- analýza společnosti prostřednictvím 7S faktorů,
- průzkum pomocí dotazníkového šetření zaměstnanců,
- analýza konkurence prostřednictvím Porterovy analýzy pěti sil,
- analýza tržních sazeb,
- SWOT analýza.

Analytická část diplomové práce bude obsahovat podrobný popis společnosti PKS okna a.s. V rámci tohoto rozboru organizace bude využito nejrůznějších metod a analýz, které byly již vyjmenovány výše. Následující část kapitoly se zaměří na jejich stručné přiblížení.

Faktografická rešerše

Faktografická rešerše představuje souhrn faktografických informací. Je založená na vyhledávání, pátrání či výzkumu s cílem získat takové informace, které jsou nezbytné pro uskutečnění výzkumu v dané oblasti (3, s. 15).

Každá rešerše vychází z definovaného cíle práce. V návaznosti na něj se přistupuje k samotné rešeršní činnosti – studium monografií či článků, jež vyúsťuje do zpracování přehledu literatury zabývající se tématem zájmu osoby provádějící výzkum (3, s. 15).

Analýza 7S faktorů společnosti McKinsey

Pomocí analýzy 7S faktorů, jež vytvořila společnost McKinsey, bude možné podrobně rozebrat kritické faktory úspěchu organizace. Jelikož na každou úspěšnou společnost působí podle této analýzy sedm vnitřních faktorů, které jsou na sobě vzájemně závislé, musí být rozvíjeny rovnoměrně (4, s. 39).

Strategie, struktura společnosti, spolupracovníci a jejich schopnosti, styl řízení společnosti, systém a postupy organizace, sdílené hodnoty společnosti jsou hlavní faktory, jež podmiňují úspěch či neúspěch organizace (4, s. 39).

Porterův model pěti konkurenčních sil

Harvardský profesor Michael Porter vypracoval analýzu, která slouží k určení konkurenční strategie a je založená na analýze konkurenčního prostředí organizace. Pomocí Porterova modelu je možné popsat a pochopit konkurenční prostředí uvnitř

jednotlivých odvětví a vytvořit tak základnu pro rozhodování o konkurenční výhodě, kterou bude společnost využívat (5, s. 41).

Konkurenční síly, jež určují chování konkurentů, jsou následující:

- síla plynoucí z rivality konkurentů v odvětví,
- síla plynoucí z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví,
- síla plynoucí z hrozby vzniku substitutů,
- síla plynoucí z vyjednávací pozice dodavatelů,
- síla plynoucí z vyjednávací pozice odběratelů (5, s. 41).

Dotazník

Dotazník je jednou nejrozšířenějších a nejpropracovanějších technik pomocí níž je možné získávat data. Společně s pozorováním, rozhovorem, studiem dokumentů a experimentem se řadí mezi metody sběru dat pro kvantitativní výzkum (3, s. 64 – 66).

Mezi jeho výhody patří časová nenáročnost, která se projevuje v rychlé přípravě i následovném zpracování. Dále je schopný relativně levně zasáhnout velký počet i prostorově vzdálených zkoumaných osob, aniž by kladl zásadní požadavky na počet či zaškolení výzkumníků a jejich spolupracovníků. Výhodou je také anonymita poskytnutá respondentům. Vedle výhod má dotazník i své nevýhody, kterými je možnost nezodpovězení některých otázek nebo nízká návratnost dotazníků (3, s. 66).

Otázky v dotazníku by měly být srozumitelné, jednoznačné a celý dotazník by měl mít dobrou grafickou úpravu, aby respondenta neodradil hned na začátku (3, s. 67).

Na začátku dotazníku by mělo být úvodní oslovení, které bude vyzívat respondenta ke spolupráci a zdůrazní význam poskytnutých informací. Po úvodu následují otázky, jež mohou být uzavřené, otevřené či polouzavřené. Pro ověření správnosti položených otázek je možné provést předvýzkum a podle výsledku dotazník přepracovat (3, s. 68).

Analýza tržních sazeb

Analýza tržních sazeb si klade za cíl shromáždit a porovnat údaje o peněžních odměnách a zaměstnaneckých výhodách, které jsou nabízeny u podobných pracovních míst v jiných společnostech. Dále analyzuje i podobu zvyšování mezd a platů uplatňovanou mimo

společnost. Analýza je prováděna pomocí šetření zkoumajících publikované údaje a/nebo shromažďujících údaje z různých zdrojů (6, s. 197).

Cílů analýzy tržních sazeb je několik. Jedním z nich je získání aktuálních a odpovídajících údajů o peněžních a zaměstnaneckých výhodách pro konkrétní pracovní místa ve společnosti. Z údajů se dále odvozují běžné tržní sazby nebo rozpětí pro určité pracovní místo. Vždy je nutné brát v potaz například typ pracovního místa či velikost podniku, jeho umístění a velikost odvětví. Dalším cílem je neustálé udržování konkurenceschopné peněžní odměny i zaměstnaneckých výhod v porovnání s trhem práce. Současně jsou tak i poskytovány informace pro různá rozhodování. Může se jednat například o rozhodování o výši peněžních odměn pro jednotlivá pracovní místa nebo rozhodování o úpravách peněžních odměn (6, s. 197).

Proces analýzy tržních sazeb se skládá z několika kroků:

- Rozhodnutí o nezbytnosti shromažďovat údaje o tržních sazbách prostřednictvím šetření pro daný účel či účely.
- Rozhodnutí o pracovních místech, pro něž budou údaje o tržních sazbách shromažďovány.
- Rozpoznání potenciálních zdrojů informací o tržních sazbách a rozhodnutí o nejvhodnějším z nich.
- Příprava informací o zkoumaných pracovních místech.
- Analýza a interpretace údajů z různých zdrojů.
- Předložení výsledků analýzy s návrhy na žádoucí následné kroky (6, s. 200).

SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy dojde k rekapitulaci a shrnutí všech informací z předcházejících analýz. Cílem analýzy je identifikovat, jak moc je současně využívaná strategie společnosti ve spojitosti se silnými a slabými stránkami schopna se úspěšně vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí (5, s. 64).

Slovo SWOT je zkratkou anglických slov strenghts, weaknesses, opportunities a threats, a slouží pro vymezení náležitostí spojených s konkrétní organizací. Jednotlivá slova zahrnují:

- **Strenghts** – zahrnuje přednosti a silné stránky organizace, které jí umožňují získat převahu nad konkurenty,
- **Weaknesses** – zahrnuje nedostatky a slabé stránky společnosti, které mohou předurčovat nižší organizační výkonnost,
- **Opportunities** – jedná se o příležitosti organizace ve vnějším prostředí, které jsou vítané pro současné nebo potenciální výstupy společnosti,
- **Threats** – zahrnuje hrozby z vnějšího prostředí, které jsou nepříznivé současným i budoucím výstupům organizace (5, s. 64 – 65).

Analýza předpokládá, že organizace bude využívat své přednosti a příležitosti na maximum a naopak se bude snažit minimalizovat své nedostatky a hrozby. Následně dosáhne strategického úspěchu (5, s. 66).

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Následující část se zaměří na přiblížení pojmů, které souvisí s tématem této práce, což výrazně zjednoduší orientaci v ní. Začátek kapitoly je věnován problematice odměňování a dále bude přiblížen koncept celkové odměny včetně modelu celkové odměny. Následně budou popsány jednotlivé části tvořící model celkové odměny.

1.1 Odměňování pracovníků

Moderní odměňování nehovoří pouze o mzdě nebo platu nebo jiné formě peněžní odměny, ale zahrnuje povýšení, formální uznání formou pochvaly a zaměstnanecké výhody, které mu poskytuje organizace nezávisle na jeho pracovním výkonu. Mezi odměny zahrnujeme ne zcela samozřejmé věci či okolnosti. Stále více je do odměn zahrnováno i vzdělávání poskytované organizací nebo vnitřní odměny. Vnitřní odměny mají nepeněžní charakter a souvisí se spokojeností pracovníka s vykonáváním určitého pracovního výkonu. Korespondují s jeho zájmy, postoji a hodnotami. Rozeznávají se tedy peněžní a nepeněžní formy odměňování. Některé nepeněžní formy lze vyjádřit i v penězích, některé naopak nikoli. Všechny uvedené odměny tvoří dohromady takzvanou celkovou odměnu (7, s. 284).

Rozlišujeme dvě formy odměňování - peněžní a nepeněžní (8, s. 102).

Peněžní formy

Do peněžních forem odměňování patří mzda a plat. Dále se sem řadí všechny další složky mzdy a platu včetně příplatků, podílu na výsledku hospodaření společnosti a benefity přiznané v penězích. Takové benefity mohou být ve formě příspěvku na stravování, dopravu, bydlení, vzdělávání a aktivity volného času (8, s. 102).

Nepeněžní formy

Řadí se sem odměny hmotné povahy, mezi něž patří naturální požitky a výrobky, služby a osobní vybavení, jejichž hodnotu jsme schopní vyjádřit v penězích. Jedná se například o služební automobil, mobil nebo notebook. Dále pak mezi nepeněžní formy odměn patří

výhody, které nemají hmotnou povahu, ale některé mohou být spojeny s hmotnými výhodami, jako je uznání okolí, prestiž, status a další (8, s. 102).

1.2 Celková odměna

Řízení odměňování uplatňuje přístup „celkové odměny“, který se zaměřuje na rozšíření významu chápání jednotlivých stránek odměny jako logického celku a jeho propojení s ostatními personálními činnostmi, jež jsou utvářeny za účelem naplňování motivace, oddanosti, angažovanosti a rozvoje pracovníků. Propojují se tak strategie odměňování s ostatními strategiemi řízení lidských zdrojů (2, s. 516).

Celková odměna obsahuje všechny typy odměn, jedná se o odměny přímé i nepřímé a rovněž o odměny vnější i vnitřní. Lze hovořit o všech stránkách odměny, zejména základní mzdě či platu, zásluhové odměně, zaměstnaneckých výhodách a nepeněžní odměně, jež obsahuje vnitřní odměny přinášené prací samou (2, s. 519).

Hlavní myšlenkou celkové odměny je propojení vlivu dvou kategorií odměn. První kategorii tvoří **transakční odměny** spojené s hmotnými a hmatatelnými odměnami plynoucími z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky. Týkají se odměn peněžních a zaměstnaneckých výhod. Druhou kategorií jsou **relační** neboli **vztahové odměny**, kam patří nehmotné odměny týkající se vzdělávání a rozvoje a zkušeností a zážitků z práce (2, s. 519).

Jedna z definic celkové odměny tvrdí, že zaměstnavatel má k dispozici určité nástroje, kterých by měl využít k získávání, udržení, motivování a uspokojování pracovníků (9, s. 9).

Tabulka č. 1: Složky celkové odměny
(Zdroj: 2, s. 520)

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

Mezi výhody koncepce celkové odměny patří:

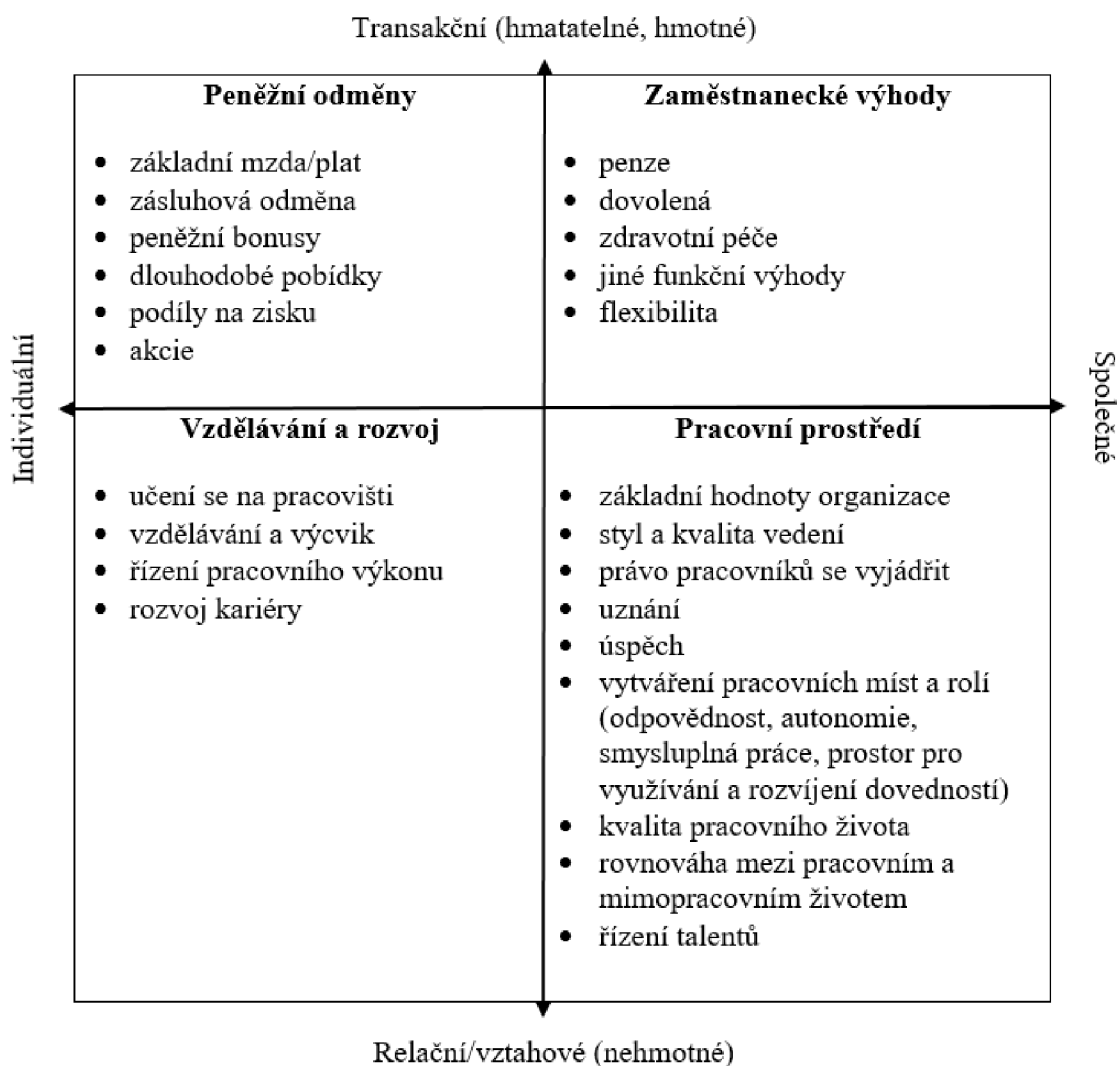
- **větší vliv** – výsledný efekt využívání různých typů odměn má hlubší a dlouhodobější vliv na oddanost lidí a jejich motivaci,
- **zlepšení zaměstnaneckých vztahů** – vztahy podložené koncepcí celkového odměňování vedou k optimálnímu využívání transakčních i relačních odměn, což následně pozitivně ovlivňuje zaměstnance,
- **flexibilita v uspokojování individuálních potřeb** – prostřednictvím relačních odměn je možné vytvořit silnější pouto mezi zaměstnancem a společností, neboť odpovídají jejich individuálním potřebám,
- **řízení talentů** – pomocí relačních odměn je možné nastolit pozitivní psychologickou smlouvu, což následně postaví společnost do pozice „atraktivního zaměstnavatele“ nebo „skvělého místa pro práci“ v procesu získávání pracovníků, společnost se tak odlišuje od konkurence a přitahuje a udržuje si potřebné talentované lidi (2, s. 521).

1.2.1 Model celkové odměny

Model celkové odměny je zachycen na následujícím obrázku, který je rozdělen do čtyř kvadrantů (2, s. 521).

Horní dva kvadranty se zaměřují na přiblížení peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, což dohromady představuje transakční odměny. Transakční odměny jsou peněžního charakteru a jsou využívány pro získávání a stabilizaci pracovníků. Někdy mohou být snadno napodobeny ze strany konkurenčních společností (2, s. 521).

Dolní dva kvadranty se zase naopak soustředí na odměny relační (vztahové), kam lze zařadit vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí. Tyto odměny jsou významné pro zvyšování hodnoty horních dvou kvadrantů. Opravdová síla plyne z kombinace obou typů odměn – relačních i transakčních (2, s. 521).



Obrázek č. 1: Model celkové odměny
(Zdroj: 6, s. 44)

1.3 Peněžní odměny

Pojem peněžní odměny (mzdy nebo platy) označují na jedné straně peněžní odměny, které jsou založené na pracích vztahujících se k hodnotě prací, a současně na druhé straně i peněžní odměny založené na lidech, jež se vztahují k přínosu lidí. Pod pojem peněžní odměny spadají i zaměstnanecké výhody a penze a rovněž i systémy peněžního uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy (10, s. 422).

Řízení peněžních odměn zahrnuje následující tři aktivity:

- **Stanovování peněžních odměn** – obsahuje rozhodování o výši peněžních odměn za jednotlivé práce nebo pro dané lidi, při stanovování se využívá tržní oceňování a hodnocení práce.
- **Řízení základních peněžních odměn** – v rámci této činnosti se vytváří a následně používá struktura peněžních odměn, která ve výsledku seskupuje určité práce do jednotlivých stupňů, úrovní či pásem, obvykle struktury i poskytují prostor pro zvyšování peněžních odměn.
- **Poskytování doplňkových peněžních odměn** – v závislosti na výkonu, schopnostech, přínosu, dovednostech nebo délce zaměstnání pracovníka jsou k základní peněžní odměně poskytovány i doplňkové peněžní odměny, které jsou opět plánovány a řízeny (10, s. 422 - 423).

1.3.1 Základní peněžní odměna

Základní sazba představuje množství peněz, což může být pevný plat nebo mzda), jež je tvořeno sazbou neboli tarifem za konkrétní práci nebo pracovní místo. Sazba se může měnit, většinou se mění dle úrovně práce nebo v případě dílenských pracovníků podle úrovně požadovaných dovedností či kvalifikace (6, s. 25).

1.3.2 Struktury stupňů a mzdové/platové struktury

Struktury stupňů společně se strukturami mzdovými či platovými jsou logicky vytvořeným rámcem, který vymezuje prostor pro uskutečňování politiky odměňování ve společnosti. Díky nim může společnost stanovit zařazení jednotlivé práce/pracovního místa v rámci hierarchie, definovat jednotlivé úrovně peněžních odměn (sazby) a prostor pro navyšování peněžních odměn. Rovněž se tak poskytuje základna, na které je možné řízení mzdových/platových relací, naplňování zásady rovnosti v odměňování a uskutečňování procesů monitorování a kontroly postupů v oblasti odměňování. Pomocí některých struktur jsou dokonce společnosti schopné informovat pracovníky o možnostech, které mají, a které se týkají kariéry a získání peněžních odměn (6, s. 224).

Struktury stupňů

Struktura stupňů je tvořena sekvencemi nebo hierarchiemi stupňů, pásem či úrovní. V těchto sekvencích či hierarchiích stupňů, pásem nebo úrovní jsou umístěny v podstatě srovnatelné skupiny prací. V jednoduchém případě se může jednat o jednu strukturu, která je charakteristická počtem stupňů a pásem. Jiný případ může představovat struktura, která se dělí na řadu skupin (druhů) kariéry nebo skupin (druhů) prací. V takovém případě jsou povaha a účel práce v podstatě podobné, ale práce je vykonávána na různých úrovních dovedností a odpovědnosti (6, s. 224).

Mzdové/platové struktury

Mzdová/platová struktura vznikne tehdy, když jsou ke každému stupni, pásmu nebo úrovni ve struktuře stupňů připojeny mzdová/platová rozpětí, mzdové/platové skupiny nebo stupnice (6, s. 225).

Každá mzdová/platová struktura je definována počtem stupňů, jež obsahuje, a ke každému stupni připojenou velikostí nebo šíří mzdového/platového rozpětí. Velikost či šíře představuje prostor pro zvyšování mzdy/platu v daném stupni (6, s. 225).

Úrovně peněžní odměny za práci/pracovní místa nebo jejich skupiny s ohledem na jejich relativní vnitřní hodnotu definovanou hodnocením práce, s ohledem na vnější relace zjištěné prostřednictvím šetření mzdových sazeb a někdy i s ohledem na vyjednané sazby práce, definuje mzdová/platová struktura. Zároveň je pomocí ní poskytován prostor pro zvyšování odměny podle výkonu, schopností, doby zaměstnání nebo přínosu (6, s. 225).

Hlavními typy struktur stupňů a struktur mzdových/platových, které se používají, jsou struktury úzkých stupňů, struktury širokých stupňů, širokopásmové struktury, struktury skupin (druhů) kariéry či skupin (druhů) prací, mzdové bodové stupnice a individuální stupně prací/pracovních míst (6, s. 226).

1.3.3 Zásluhová odměna

Jedná se o pojem označující systémy poskytování peněžních odměn, jež se vztahují k výkonu, schopnosti, přínosu, dovednosti nebo zkušenostem (délce praxe). Zásluhová

odměna může mít podobu zvýšení zahrnutých do základních sazeb (sjednocených s nimi) nebo podobu peněžních bonusů (proměnlivá odměna) nebo se může jednat o kombinaci výše uvedeného (6, s. 286).

Odměňování je založeno na propojení peněžní odměny a výkonu, schopností, přínosu nebo dovedností. Odpovídá na otázky ohledně řízení odměňování „co je oceňováno“ a „za co je společnost ochotná platit“ (6, s. 286).

1.3.4 Peněžní bonusy

Vysoká úroveň výkonu nebo pověření zvláštními úkoly mohou být alternativně nebo dodatečně odměňovány peněžními bonusy. Tato forma odměny není součástí základní mzdy/platu a pracovníci je musí získávat opakovaně. Zaměstnanci mohou mít na bonusy nárok v případě, že dosáhnou horní hranici rozpětí svého stupně, nebo když byli ohodnoceni jako plně schopní jedinci, jejichž postup při vzdělávání odpovídal zároveň jejich křivce učení. Sazba takové odměny se pak odvíjí v závislosti na politice odměňování v dané společnosti, může odpovídat tržním sazbám nebo k nim být v nějakém poměru (6, s. 291).

1.3.5 Peněžní pobídky

Peněžní pobídky slouží k přímému motivování. Informují pracovníky o tom, kolik peněz dostanou v budoucnosti, pokud budou dobře pracovat. Platí, že pokud pracovník splní vytyčený cíl/úkol, dostane slíbenou odměnu (6, s. 287).

1.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody využívá zaměstnavatel jako opatření určené pro své pracovníky, kterým je tak zlepšován blahobyt. Jsou poskytovány k peněžní odměně a jako součást celkové hmotné odměny mohou být odloženy na později či mít zásluhovou povahu (např. penzijní systémy, pojištění, nemocenské dávky) nebo mohou být bezprostřední (např. podnikový automobil, půjčka). Mezi zaměstnanecké výhody je možné dále zařadit

dovolenou a způsob poskytování volna mající povahu odměny. Stejně jako mzdy/platy musí být plánovány a řízeny i zaměstnanecké výhody (6, s. 382).

1.4.1 Typy zaměstnaneckých výhod

Existuje několik typů zaměstnaneckých výhod, které je možné rozdělit do kategorií týkajících se osobní bezpečnosti, peněžní pomoci, osobních potřeb. Dále se mezi ně řadí dovolená, podnikové automobily, dobrovolné výhody a obstarávací služby. Mimo tyto základní skupiny je možné vymezit ještě další jiné zaměstnanecké výhody. Všechny kategorie budou popsány níže (6, s. 383).

Osobní bezpečnost

Do kategorie osobní bezpečnosti jsou zařazeny následující zaměstnanecké výhody:

- **Zdravotní péče** – pomocí zdravotního pojištění je zabezpečena soukromá zdravotní péče, pojištění pokrývá náklady léčení v soukromých nemocnicích, zabezpečeny jsou i opakované lékařské prohlídky a někdy i pojištění péče o chrup.
- **Pojištění** – vztahuje se na úmrtí v zaměstnání, osobní úrazy a služební cesty.
- **Nemocenské dávky** – poskytována je plná mzda/plat v době nemoci i daná výše platu/mzdy poté, nemocenské dávky jsou provázány s délkou zaměstnání.
- **Dodatečné odstupné** – poskytuje se v případě propuštění z důvodu nadbytečnosti a může být poskytováno navíc k odstupnému danému ze zákona.
- **Poradenství týkající se kariéry** – platí opět pro pracovníky propuštěné z důvodu nadbytečnosti, kteří mají možnost využití poradenství od specialistů (6, s. 383).

Peněžní pomoc

Do peněžní pomoci spadají následující podoby zaměstnaneckých výhod:

- **Podnikové půjčky** – jedná se o menší bezúročné půjčky či půjčky větší s nízkým úrokem, jsou poskytované na speciální účely (například půjčky na vylepšení bydlení).
- **Půjčky na permanentky** – bezúročné půjčky poskytované na měsíční či roční předplatní jízdenky nebo na předplatné na sportovní či kulturní události.
- **Pomoc při splácení hypoték** – jde o dotované platby úroků z hypoték do určité výše.

- **Příspěvky na přemístění** – platí pro zaměstnance, kteří byli přemístěni jinam, nebo je společnost získala odjinud, jedná se o úhradu nákladů spojených se stěhováním a na honoráře realitních agentů.
- **Členské příspěvky v profesních organizacích** – jedná se o příspěvky v určitém sdružení, může jít například o personalisty, účetní apod. (6, s. 383 - 384).

Osobní potřeby

Mezi zaměstnanecké výhody patřící do kategorie osobní potřeby lze řadit mateřskou a otcovskou dovolenou a dávky během ní, které jsou poskytované nad zákonné minimum, volno z osobních důvodů, péči o děti v podnikových zařízeních nebo poukázky s příspěvky na takovou péči. Dále sem spadají poradenské služby před odchodem do důchodu, ostatní poradenské služby provozované prostřednictvím programů pomoci pracovníkům, sportovní a společenská zařízení, podnikové slevy pro zaměstnance na výrobky či služby nabízené společností a maloobchodní poukázky na nákup zboží v obchodních řetězcích (6, s. 384).

Dovolená

Zaměstnavatelé jsou povinni poskytovat minimálně 20 dnů placené dovolené v roce včetně státem uznávaných svátků, nicméně společnosti většinou poskytují pět týdnů dovolené a k nim ještě státem uznávané svátky. V některých organizacích je poskytováno dokonce šest týdnů dovolené. Někdy je šest týdnů pouze pro vyšší exekutivní pracovníky, ale někde platí i pro nižší skupiny pracovníků. V případě nižších skupin je pak zohledňována délka zaměstnání ve společnosti. Ze zákona je dále poskytována placená mateřská a otcovská dovolená a neplacená rodičovská dovolená (6, s. 384).

Podnikové automobily

Poskytnut podnikového automobilu stále patří mezi oblíbené zaměstnanecké výhody. Příslušní jedinci tak nemusí utrácet peníze za nákup auta, neztrácejí je v důsledku amortizace a nemusí mít starosti spojené s údržbou automobilu (6, s. 384).

Dobrovolné zaměstnanecké výhody

Systémy dobrovolných zaměstnaneckých výhod jsou poskytovány zaměstnancům a jedná se o příležitost nakupovat zboží nebo služby na nižší cenu. Zaměstnavatel si nejprve musí vyjednat dohodu o slevě, ale fungování systému ho nestojí nic. Dobrovolné

zaměstnanecké výhody mohou pokrývat různé kategorie jako je zdraví (pojištění soukromé léčebné péče, pojištění péče o chrup, zdravotní prohlídky), ochrana (pojištění pro případ závažného onemocnění, životní pojištění, osobní úrazové pojištění, pojištění příjmu), volný čas (dovolená, cestovní pojištění, volné dny, zapůjčení jízdního kola, počítače, pojištění domácích mazlíčků, členství v tělovýchovné instituci), domácnost (zboží pro domácnost, on-line nakupování) (6, s. 385).

Obstarávací služby

Patří sem služby jako jednání s opraváři a údržbáři automobilů, domů, bytů a domácích předmětů. Dále se sem řadí peněžní služby, kupování dárků, rezervace míst v restauraci, obstarávání vstupenek do divadel, jízdenek či letenek. Výsledkem je, že zaměstnanec je osvobozen od těchto činností a může se soustředit na svoji práci (6, s. 385).

Jiné zaměstnanecké výhody

Jinou zaměstnaneckou výhodou může být bezplatné parkování, vánoční večírky, bezplatné poskytnutí kávy či čaje nebo i studených nápojů na pracovišti (6, s. 384).

1.5 Vzdělávání a rozvoj

Vzhledem k tomu, že v moderní společnosti se požadavky na znalosti člověka stále mění, je nutné své znalosti a dovednosti prohlubovat a rozšiřovat, aby byl pracovník i nadále zaměstnatelný a schopen fungovat jako pracovní síla. Již nestačí pouze výbava, kterou zaměstnanec získá během přípravy na zaměstnání. Vzdělávání je dnes celoživotním procesem (11, s. 237).

Každý podnikatel musí být flexibilní a připraven na změny, pokud chce být úspěšný. Flexibilitu organizace však dělají flexibilní zaměstnanci, kteří jsou připraveni čelit změnám. Významným úkolem současných personalistů je tedy péče o formování pracovních schopností zaměstnanců (11, s. 237).

Vzdělávání pracovníků je široký pojem a zahrnuje následující aktivity:

- **prohlubování pracovních schopností** – proces přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům na pracovní místo,

- **zvyšování použitelnosti pracovníků** – rozšiřování pracovních schopností pracovníků, aby alespoň z části zvládali potřebné znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání jiných pracovních míst,
- **rekvalifikační procesy**- pracovníci jsou přeškolení z povolání, které společnost nepotřebuje, na povolání, které naopak potřebuje,
- **orientace pracovníka** – nutnost přizpůsobit pracovní schopnosti nových zaměstnanců specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technologii, technice či stylu práce, je třeba doškolovat, přeškolenovat nebo adaptovat,
- **formování osobnosti pracovníka** – formování vlastností pracovníka, jež ovlivňují chování, vědomí a motivaci pracovníka, dále se odrážejí i ve vztazích na pracovišti a ovlivňují formování týmů a výkon (11, s. 238 – 239).

1.5.1 Formální a neformální vzdělávání

Je možné rozlišovat dvě formy vzdělávání a tím je vzdělávání formální a vzdělávání neformální.

Neformální vzdělávání je založeno na učení se ze zkušeností. Nejedná se o vzdělávání ve formálních vzdělávacích programech, ale lidé se učí pomocí procesů, které organizuje společnost. Tímto způsobem se mohou lidé naučit 70 % toho, co vědí o své práci (2, s. 464).

Formální vzdělávání se vyznačuje plánovitostí a systematičností. Jsou používány strukturované vzdělávací programy, které se skládají z instruktáže a praktické části, během níž je prostor pro vyzkoušení si naučené látky (2, s. 465).

1.5.2 Vzdělávání a výcvik

Pod pojmem výcvik se skrývá používání systematických a plánovitých vzdělávacích aktivit k podpoře učení. Výcvik využívá formální procesy, jež poskytují znalosti a pomáhají lidem získávat dovednosti potřebné pro uspokojivé vykonávání své práce (2, s. 474).

Díky nabídce aktivit systematického a plánovitého vzdělávání a rozvoje je zaměstnancům umožněno nepřetržité zvyšování jejich kvalifikace a rozvoj kariéry. Někteří lidé dokonce považují přístup ke vzdělávání za jeden z nejvýznamnějších prvků celkového souboru odměn. Mezi silné motivační faktory může patřit například existence příležitostí k učení a vzdělávání, výběr jedinců do vysoce prestižních vzdělávacích kurzů a programů či důraz kladený ze strany společnosti na získávání nových a prohlubování existujících dovedností (6, s. 45).

1.5.3 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání lze rozdělit do dvou skupin. První skupinou jsou metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce tzv. „on the job“, které se odehrávají na konkrétním pracovním místě při výkonu běžných pracovních úkolů. Druhou skupinou jsou metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště tzv. „off the job“, které mohou probíhat v organizaci nebo mimo ni. Jednotlivé metody budou popsány dále (11, s. 250 – 251).

Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce jsou následující:

- **Instruktaž při výkonu práce** – nadřízený pracovník (většinou více zkušený) předvádí pracovní postup vzdělanému pracovníkovi, který si pozorováním a následným napodobováním pracovní postup osvojí při plnění vlastních pracovních úkolů.
- **Coaching** – na rozdíl od jednorázové instruktáže se jedná o dlouhodobější instruování, během kterého pracovník vzdělanému pracovníkovi vysvětluje a sděluje připomínky a kontroluje jej, soustavně se vzdělaný směřuje k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě.
- **Mentoring** – období coachingu, vzdělaný pracovník si vybírá svého mentora, který mu radí a stimuluje jej, odpovědnost a iniciativu přebírá vzdělaný pracovník.
- **Counselling** – pracovníci vzájemně konzultují a ovlivňují se, překonává se jednosměrný vztah mezi vzdělaným a vzdělavatelem nebo mezi nadřízeným a podřízeným.
- **Asistování** – ke zkušenému pracovníkovi je jako pomocník přidělen pracovník vzdělaný, který mu pomáhá a učí se od něj, postupně se vzdělaný podílí na práci

stále více a samostatněji do doby, než získá potřebné znalosti a dovednosti k samostatnému vykonávání práce.

- **Pověření úkolem** – může být závěrečnou fází asistování, vzdělavatel pověří vzdělávaného pracovníka ke splnění určitého úkolu, práce vzdělávaného je sledována,
- **Rotace práce** – vzdělávaný pracovník je postupně pověřován úkoly v různých částech společnosti, v každé části je vždy po stanovené období.
- **Pracovní porady** – účastníci jsou během porad seznamováni s fakty a problémy, které se týkají vlastního pracoviště, celé společnosti či jiné oblasti zájmu (11, s. 252 - 254).

Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří:

- **Přednáška** – zprostředkovává teoretické znalosti nebo faktické informace.
- **Přednáška spojená s diskusí nebo seminář** – metoda zprostředkovávající znalosti, nejedná se již pouze o jednostranný tok informací jako u přednášky.
- **Demonstrování** – znalosti a dovednosti jsou zprostředkovány názorně za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů, funkčních vlastností nebo obsluhy zařízení ve výukových dílnách či vývojových pracovištích.
- **Případové studie** – vylíčí se skutečný nebo smyšlený organizační problém, který následně malé skupiny studují, snaží se o diagnostiku situace a navrhují řešení.
- **Workshop** – varianta případových studií, jedná se o řešení praktických problémů v týmu a komplexněji.
- **Brainstorming** – rovněž varianta případových studií, skupina účastníků vzdělávání je jednotlivě vyzvána k navržení způsobu řešení daného problému a navržená řešení jsou diskutována a hledá se optimální návrh nebo optimální kombinace návrhů.
- **Simulace** – účastníkům vzdělávání je přidělen scénář (scénáře jsou většinou podobné a týkají se řešení běžných životních situací, které se vyskytují v práci) a poté jsou vyzváni k učinění několika rozhodnutí během stanovené doby.
- **Hraní rolí** – každý z účastníků na sebe bere určitou roli, prostřednictvím níž poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání, scénář role může poskytovat větší či menší prostor pro improvizaci, ale vždy je nutné řešit konkrétní situaci.
- **Assessment centre aneb diagnosticko-výcvikový program** – počítač účastníkovi vzdělávání náhodně generuje úkoly a problémy, které musí účastník následně řešit,

v průběhu může být měněna frekvence generování úkolů a vytvářeny tak různé úrovně stresu, úkoly se týkají každodenní náplně práce a počítač všechna řešení vyhodnocuje tak, že je porovnává se stanovenými optimálními řešeními, čímž se účastník učí.

- **„Outdoor training“ aneb „učení se hrou“** – manažeři se prostřednictvím her či akcí spojených se sportovními výkony učí manažerským dovednostem (například hledání optimálního řešení úkolu, komunikace se spolupracovníky a další), training se může odehrávat ve volné přírodě či uvnitř, většinou se úkoly řeší kolektivně, ale většinou se vedení ujme jeden účastník, který tím byl pověřen nebo se role spontánně zhostil, po splnění úkolu se diskutuje, co bylo potřeb ke splnění a jak by se dalo řešení vylepšit.
- **Vzdělávání pomocí počítačů** – počítačové vzdělávací systémy umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňovat učení pomocí schémat, grafů a obrázků, vzdělávaným pracovníkům poskytují mnoho informací, nabízejí jim dále různé testy a cvičení a rovněž umožňují průběžné hodnocení procesu osvojování si znalostí a dovedností (11, s. 254 - 257).

1.5.4 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu tvoří procesy, které jsou významnými nástroji poskytování relačních odměn. Procesy jsou důležité pro rozvíjení pozitivní psychologické smlouvy, což je nastoleno prostřednictvím vyjasňování vzájemných očekávání manažerů a jejich podřízených. Pro zabezpečování motivace se využívá zejména zpětná vazba. V rámci zkoumání a posuzování pracovního výkonu může docházet k poskytování informací pro plánování osobního rozvoje. Tím může být dále podněcováno samostatné učení a vzdělávání, při němž může případně pomoci manažer či organizace (6, s. 45).

1.5.5 Rozvoj kariéry

Pojem rozvoj lze definovat jako vývojový proces, během něhož lze postoupit ze současného stavu schopností a znalostí ke stavu budoucímu, který vyžaduje vyšší úroveň znalostí, dovedností a schopností. Rozvojové programy kladou důraz na plánování osobního rozvoje a na plánované učení se ze zkušenosti (2, s. 469 – 470).

Možnosti růstu mají velký význam jako nástroj odměňování lidí a tedy i jejich motivování. Potřeby růstu lidí jsou uspokojovány, pokud má člověk možnost být v plné míře tím, čím je, a stát se tím, čím může být. Takovou možnost může společnost nabídnout zaměstnancům prostřednictvím zážitků, zkušeností a vzdělávání, které slouží jako výbava pro různé úrovně odpovědnosti, jichž jsou schopni dosáhnout. V případě talentovaných jedinců může být poskytnuto potřebné vedení a povzbuzení, aby naplnili a uplatnili svůj potenciál a dosáhli tak úspěšné kariéry odpovídající jejich aspiracím a schopnostem. Dále je možné stanovit cesty mapující způsob odměňování pracovníků pomocí postupu v kariéře. Odměňování lidí pomocí rozvoje kariéry je úzce spojené s procesem řízení talentů (6, s. 45 - 46).

1.6 Pracovní prostředí

Důležitou součástí celkové odměny je pracovní prostředí, což představuje souhrn veškerých sociálně psychologických a materiálních podmínek pracovní činnosti. Věnovat dostatečnou pozornost oblasti pracovního prostředí je nutné. Je to faktor, který nejen významně ovlivňuje pracovníka v průběhu pracovního procesu, ale rovněž determinuje i to, jaký vztah k vykonávané práci či samotnému zaměstnavateli bude zaměstnanec zaujímat (11, s. 50).

V rámci pracovního prostředí je nutné se zabývat základními třemi oblastmi, kterými jsou prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky práce a sociálně psychologické podmínky (11, s. 50 – 52).

Prostorové řešení pracoviště, kam patří:

- **vhodnost pracovní polohy** - aby bylo kompenzováno jednostranné zatížení prostřednictvím střídání poloh,
- **optimální zorné podmínky pro práci v závislosti na zrakové náročnosti práce** - pomocí přizpůsobení výšky pracovní plochy,
- **vhodná výška pracovní plochy přizpůsobená postavě pracovníka** - variabilně nastavitelná výška pracovní plochy a sedadla,
- **optimální pohybové prostory pro práci rukou i nohou** - (tzv. manipulační a pedipulační prostor), jež jsou důležité pro umístění jednotlivých prvků vybavení

pracoviště, důležitá je rovněž stabilita při rozmístování prvků pracoviště, která vede k vytvoření podmínek pro pohybové návyky, důležité je, aby rozmístění umožňovalo pohyby kontrolovat zrakem, a aby si pracovníci navzájem nepřekáželi a nerušili se (11, s. 50 – 51).

Fyzikální podmínky práce, které tvoří:

- **pracovní ovzduší** – kam patří teplota, vlhkost, rychlost proudění a čistota vzduchu, měla by být zajištěna tepelná rovnováha, která udržuje tělesnou teplotu v konstantní výši, produkci tepla ovlivňuje např. fyzická náročnost práce, tělesná konstituce, hmotnost či výška, rovněž je důležitá i přiměřená vlhkost vzduchu,
- **osvětlení** – sleduje se osvětlenost, což je množství světla na určené ploše, rovnoměrnost osvětlení, kde se sleduje, poměr mezi nejmenší a největší hodnotou osvětlenosti v prostoru, dále je možné se zaměřit na možnost vzniku osvětlení, směr osvětlení či barvu světla umělého osvětlení,
- **hluk** – je vnímán jako zvuk, jež má pro člověka nepříjemný, rušivý či škodlivý účinek, hluk působí skrytě, soustavně a jeho účinky se kumulují, charakteristikou je jeho hladina v decibelech a kmitočet v hertzech, škodlivost se posuzuje z hlediska délky působení, odolnosti pracovníka a tím, zda je hluk trvalý či občasný,
- **barevná úprava pracoviště** – slouží k signalizaci, pro zlepšení světelných podmínek, k psychologickému ovlivnění zaměstnance a jeho estetického vnímání, je vhodné brát do úvahy druh práce, tvar, velikost, polohu prostoru, dále i osvětlenost, pohlaví, věk (mladí – preference sytých teplých barev, starší – tlumené studené odstíny) a individualitu pracovníků, pro práce vyžadující soustředění se doporučují studené barvy a v monotónních pracích jsou vhodnější teplé odstíny, studené odstíny místnost ochlazují a lépe odráží světlo a naopak (11, s. 51 – 52).

Sociálně psychologické podmínky práce

Vychází z faktu, zda člověk pracuje izolovaně nebo v kontaktu s dalšími pracovníky. Společnost by měla brát do úvahy, že každý pracovník má jinou potřebu kontaktu s ostatními. Všeobecně platí, že při práci duševní je potřeba vytvořit takové podmínky, při nichž nebude zaměstnanec rušen okolím. Na druhé straně při fyzické práci není sdílení pracovního prostoru tak rušivé. Je důležité vhodně obsadit pracovní prostory tak, aby tato

skutečnost nesnižovala pracovní výkon. Někdy není vhodná ani přílišná izolace a ani sdílení pracovního prostoru s více lidmi (11, s. 52).

Další důležitou věcí je i dbát na mezilidské vztahy na pracovišti, neboť jejich kvalita může příznivě či nepříznivě ovlivňovat společenskou atmosféru a tím náladu pracovníka, jeho pracovní chování a výkon (11, s. 52).

Podrobněji budou jednotlivé oblasti ovlivňující pracovní prostředí popsány v následujících podkapitolách, které se zaměří na ty oblasti, které vymezuje model celkové odměny.

1.6.1 Základní hodnoty organizace

Základnu pro vytváření odměňujícího pracovního prostředí tvoří zejména základní hodnoty společnosti. Pro vybudování úspěšné společnosti je nezbytné mít jasně stanovenou vizi a soubor hodnot, které jsou vzájemně provázané, zakořeněné, trvalé, kolektivní, měřitelné a řízené. Dále by se hodnoty měly týkat udržování trvalého výkonu a flexibility. Měla by být zřetelná vazba mezi pozitivními postoji k politice a praxi řízení lidských zdrojů, úrovni spokojenosti, motivace a oddanosti a rovněž výkonem podniku (6, s. 46).

1.6.2 Styl a kvalita vedení

V procesu řízení odměňování mají nezastupitelnou roli lídři nebo také vedoucí pracovníci. Zajišťují uskutečňování věcí prostřednictvím lidí a současně jsou odpovědní i za plnění úkolů. Dále vytváří a udržují konstruktivní a příznivé vztahy mezi sebou a členy svého týmu a zároveň i mezi lidmi ve skupině. Oni jsou tím, kdo motivuje pracovníky k angažovanému výkonu. Vedoucí pracovníci jsou zdrojem mnoha vztahových neboli relačních odměn. Mezi takové odměny se řadí například pochvala prostřednictvím zpětné vazby, uznání, možnost vykonávat práci, jež má smysl, zažívání pocitu odpovědnosti a příležitosti k růstu pomocí učení a vzdělávání se na pracovišti. Také jsou významní pro úspěšnost procesů řízení pracovního výkonu a při rozhodování

o zásluhové peněžní odměně, kdy rozhodnutí mohou přímo činit nebo jej silně ovlivnit (6, s. 46).

1.6.3 Právo pracovníků se vyjádřit

Právo pracovníků se vyjádřit nebo také „hlas pracovníků“ je stále aktuálnějším pojmem, který zahrnuje mnoho procesů a struktur umožňujících pracovníkům přímo nebo nepřímo se podílet na rozhodování ve společnosti. Mezi témata, k nimž je možné se vyjádřit, patří i odměňování. Takové právo na vyjádření uznává přispění pracovníků k úspěšnosti týmu nebo celé společnosti (6, s. 46).

Zaměstnanci využívají právo vyjádřit se během běžných pracovních vztahů mezi nimi a jejich manažery, což je úzce spojeno s jinými faktory relačních odměn vlastním těmto vztahům a týkajícím se úspěchu, uznání a odpovědnosti. Pokud bude společnost prostřednictvím politiky zapojování zaměstnanců vystavovat pracovníky situacím, kde budou moci vyjadřovat své názory a společnost jim bude naslouchat a bude podle nich jednat, může tak zabezpečit jejich motivaci a narůstající oddanost (6, s. 46).

1.6.4 Uznání

Uznání neboli pochvala má v odměňování lidí významné místo. Je důležité, aby si pracovníci byli vědomi toho, jak dobře splnili své cíle nebo vykonali svou práci, a zároveň že jejich úspěchy jsou oceňovány. Je nutné si uvědomit, že uznání je propojeno s potřebami uznání v Maslowově hierarchii potřeb, které jsou definovány na jedné straně jako potřeba mít stabilní, vysoké a pevné hodnocení sebe sama (sebeúcta) a na straně druhé jako potřeba být respektován ostatními (prestiž) (6, s. 46).

Pro zabezpečení uznání lze využít pozitivní a bezprostřední zpětnou vazbu od manažerů a spolupracovníků. Zpětná vazba by měla ocenit přispění jedince či týmu. Zároveň mohou úspěch zabezpečovat manažeři, kteří naslouchají návrhům členů svého týmu a následně podle nich jednají. Mezi další činnosti představující uznání patří povýšení, zařazení do důležitého projektu a rozšíření nebo obohacení práce poskytující prostor pro zajímavější a lépe placenou práci (6, s. 47).

Rovněž je možné využít jako formu uznání například veřejný potlesk, symboly postavení, zvláštní dovolenou, pohoštění, cestu do zahraničí nebo i diplomy a jiná ocenění za dlouhodobé služby. Vždy je nutné pamatovat na pečlivé a citlivé využívání, neboť uznání jednoho zaměstnance může působit jako neuznávání jiných zaměstnanců (6, s. 47).

Uznání lze vyjádřit i formou peněžní odměny zejména bonusů, které pracovníci obdrží při dosažení daného cíle nebo splnění úkolu. K symbolům uznání jsou tak připojeny i hmatatelné výhody, což je způsob vzájemně se posilujících systémů peněžních a nepeněžních odměn, jež může být dobře fungující (6, s. 47).

1.6.5 Úspěch

U všech pracovníků na všech pracovních místech existuje v různé míře potřeba úspěchu. Míra, v jaké funguje, pak závisí na orientaci jedince a na prostoru, který mu je poskytován pro uspokojování potřeby úspěchu. Aby se lidé cítili odměňováni a motivováni, musí jim být daná možnost uspět a za svůj úspěch musí být patřičně uznáni a oceněni (6, s. 47).

Pokud existuje vysoká motivace dosáhnout úspěchu, následkem bude cílevědomé a uvážlivé chování. Cílevědomé, uvážlivé chování zahrnuje rozhodování pracovníků o tom, jak bude vykonána jejich práce a jakou výši úsilí, péče, inovace a produktivního chování je nutné projevovat. Mezi lidmi vykonávajícími pouze nějakou práci a lidmi dělajícími skvělou práci je značný rozdíl. Člověk se může propracovat k cílevědomému, uvážlivému či sebemotivujícímu chování, pokud přebírá kontrolu nad situacemi a vztahy, řídí směřování událostí, vytváří příležitosti, kterých se chápe, těší ho podněty a výzvy, rychle a pozitivně reaguje na nové okolnosti a vztahy a celkově usiluje o uskutečňování věcí. Pracovníci hnaní potřebou uspět jsou často proaktivní, iniciativní, vyhledávají příležitosti a vyžadují uznání. U lidí, jejichž orientace není tak výrazná, je možné pomoci k uspokojení potřeb úspěchu poskytnutím prostoru a povzbuzením k rozvoji a k produktivnímu využívání jejich schopností. Společnost se na zvýšení motivace k úspěchu může přičinit prostřednictvím zavedení systémů a procesů, mezi něž patří například vytváření pracovních míst a rolí nebo řízení pracovního výkonu (6, s. 47).

1.6.6 Vytváření pracovních míst a rolí

Nejprve budou v rámci kapitoly vytváření pracovních míst a rolí charakterizovány pojmy pracovní místo a pracovní role. Dále budou nastíněny faktory, jež ovlivňují vytváření pracovních míst a na konci budou uvedeny přístupy k vytváření pracovních míst.

Pojmy pracovní místo a pracovní role

Pracovní místo je nejmenším prvkem organizační struktury, prostřednictvím něj je jedinec do dané organizační struktury zařazen a je mu přiřazen okruh úkolů a odpovědnosti. Okruh úkolů i odpovědnost by měly odpovídat schopnostem a kapacitě zaměstnance (11, s. 42).

Tím, že určitá osoba vykonává soubor příbuzných úkolů, se naplňuje účel pracovního místa. Jedná se o neměnnou jednotku struktury společnosti, ať už je na pracovním místě kdokoli (2, s. 276).

Pracovní role je úloha, kterou hrají zaměstnanci při vykonávání práce. Jsou rozlišovány „role individuální“, jež vykonává jedna osoba, a „role generické“, v nichž řada lidí vykonává relativně podobné činnosti. Role může být popsána pomocí výrazů vztahujících se k existujícímu chování i k určitým očekáváním. Roli pak představuje to, jak se osoba musí chovat, aby splnila očekávání. Popis neboli profil role je pak místo úkolů, které je třeba splnit, přiblížen pomocí očekávání v podobě výstupů a výsledků a požadavků na schopnosti v podobě dovedností a chování potřebného ke splnění zmíněných očekávání (2, s. 276 – 277).

Faktory ovlivňující podobu a vytváření pracovních míst

Cíl organizace či určité organizační jednotky ovlivňuje obsah práce na pracovních místech. Dále je třeba zmínit i vliv konkrétních požadavků, které jsou kladeny na lidi v procesu plnění cíle. Důležitá je i struktura organizace, procesy a veškeré činnosti prováděné ve společnosti, technika a technologie včetně jejích změn a rovněž i prostředí, v němž společnost působí. Při vytváření pracovních míst je tedy třeba přemýšlet v souvislosti s podobou organizace a rovněž zařadit do úvah i následujících pět faktorů:

- proces vnitřní motivace,
- charakteristiky struktury úkolů,

- motivující charakteristiky práce (pracovních míst),
- model charakteristik práce,
- zabezpečování vnitřní motivace (2, s. 278).

Proces vnitřní motivace

Metody vytváření pracovních míst předpokládají, že efektivní výkon a skutečné uspokojení z práce plyne zejména z vnitřního obsahu práce. Nejenže práce nabízí vnější odměnu ve formě peněz, k jejichž dosažení jsou pracovníci motivováni, aby uspokojili své základní potřeby, ale práce nabízí i odměnu vnitřní, která je pod přímou kontrolou konkrétního zaměstnance (2, s. 278).

Charakteristiky struktury úkolů

V rámci vytváření pracovních míst se přiřazují úkoly k určitému pracovnímu místu nebo skupině míst. Je možné, že jedinec vykonává jeden hlavní úkol. Další variantou je pověření celého týmu k vykonání daného úkolu nebo mohou jedinci vykonávat škálu úkolů souvisejících či je možné tyto úkoly rozdělit opět v týmu pracovníků (2, s. 278).

Sleduje se složitost práce nebo pracovního místa, kterou určuje například množství vykonávaných úkolů, různé dovednosti a schopnosti potřebné k plnění úkolu či rozsah potřebných rozhodování (2, s. 278).

Dále se bere ohled na vnitřní strukturu úkolu, která se vždy skládá ze tří částí. První částí je plánování, druhou je výkon a vše zakončuje kontrola. Každému pracovníkovi jsou uloženy cíle (kvalita, množství, náklady) a on si sám rozhoduje o tom, jak se práce provede (2, s. 278).

Motivující charakteristiky práce (pracovních míst)

Velký vliv na vnitřní motivaci pracovníka má uspořádání práce uvedené výše (plánování, výkon, kontrola), které je plně integrované a obsahuje všechny tři prvky. Často bývají prvky rozděleny a řadoví pracovníci jsou odpovědní pouze za výkon. Důležité ale je, aby se odpovědnost zaměstnanců rozšiřovala i na funkci plánování a kontroly (2, s. 279).

Model charakteristik práce

Model silně ovlivňuje motivaci a spokojenost s prací. Celý model je založen na vědomí osobní odměny a upevňování tohoto vědomí. Pracovník upevňuje vědomí ve chvíli, když

si uvědomuje svoji odpovědnost za výsledky své práce a za dobré plnění úkolu, který dostal na starost, zažívá smysluplnost (2, s. 279).

Zabezpečování vnitřní motivace

Existují tři charakteristiky, jež by mělo pracovní místo mít, aby vedlo k vnitřní motivaci pracovníka. V první řadě se jedná o zpětnou vazbu, která bude smysluplnou odezvou k pracovnímu výkonu. Prování se většinou pomocí hodnocení výkonu. Další charakteristikou je využívání schopností, což spočívá v tom, že aby zaměstnanec efektivně vykonával práci, je třeba využít schopnosti, kterých si cení. Posledním bodem je autonomie, při níž musí mít jedinec pocit, že má vysokou míru autonomie při stanovování vlastních cílů a při rozhodování o cestách k jejich dosažení (12, s. 426 – 435).

Přístupy pro vytváření pracovních míst

Využívají se následující přístupy pro vytváření pracovních míst:

- **Rotace práce** – pracovníci přechází od jednoho úkolu k jinému, jedná se o obměňování pracovních operací, úkolů či míst, cílem je snížení monotónnosti a zvýšení rozmanitosti, při změně pracovních míst nebo úkolů se pracovník učí něco nového a rotace práce je tak i jednou z metod vzdělávání pracovníků při výkonu práce.
- **Rozšiřování práce** – jedná se o spojení do této doby oddělených úkolů do jedné práce neboli jednoho pracovního místa, zvyšuje se tak rozmanitost a naopak se snižuje množství opakující se práce.
- **Obohacování práce** – cílem je zvýšení zajímavosti a podnětnosti práce v zaměstnancích prostřednictvím nabídky práce, která bude ucelená (pracovník je schopen identifikovat úkoly a činnosti vedoucí k výsledku v podobě definovatelného výrobku), bude poskytovat rozmanitost, odpovědnost za rozhodování a kontrolu vykonané práce a rovněž bude poskytovat zpětnou vazbu.
- **Autonomní týmy** – týmy, které jsou sebe usměřující a pracují bez přímého dozoru, je jim přidělen celkový pracovní úkol, o jehož organizaci si rozhodnou sami (rozhodnutí o metodách práce, plánování, časové rozvržení a řízení práce, rozdělení úkolů mezi členy), vytváří se tak podmínky pro vnitřní motivaci lidí v týmu.

- **System vysoce výkonné práce** – soustředění se na formování pracovních skupin v prostředí, v němž je vyžadována vysoká úroveň pracovního výkonu (2, s. 280 – 282; 11, s. 45).

Vytváření rolí

K vytváření pracovního místa dochází v případech, že se vytváří nové pracovní místo, nebo když se výrazně změní místo existující. V případě rolí je to jiné, neboť ty se vyvíjejí s lidmi během času. Změny se týkají například rozsahu práce, šíře práce a v míry svobody konání, kterou pracovníci mají. Role se rozvíjí s rozvojem lidí, vliv mají například reakce na příležitosti či mění se požadavky nebo získávání nových dovedností a schopností (2, s. 283).

Vytváření role je proces, který je nepřetržitý a plynulý, a jsou za něj odpovědní manažeři či členové týmů. Jedná se o uzavírání dohod týkajících se hlavních oblastí výsledků a požadavků na schopnosti s tím, jak se tyto věci postupně mění. Důležité je poskytovat pracovníkům možnosti své role vytvářet pomocí jejich zlepšování a rozšiřování svých znalostí a schopností (2, s. 283).

1.6.7 Kvalita pracovního života

Společnost se v rámci tématu kvalita pracovního života zaměřuje na neustálé a vědomé zlepšování kvality pracovního života. Cílem je posilovat v pracovnících pocit uspokojení z práce, což lze dosáhnout například pomocí následujících činností:

- omezování monotónnosti,
- zvyšování rozmanitosti a odpovědnosti,
- posilování pravomocí,
- omezování situací, kdy pracovníci čelí velkému stresu (2, s. 141).

1.6.8 Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem

Pokud má společnost zavedenou politiku rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem, odměna pracovníků pak spočívá v uznávání jejich mimopracovních potřeb. Může se jednat o nabízení flexibilnější pracovní doby či pracovního režimu a zdůraznění,

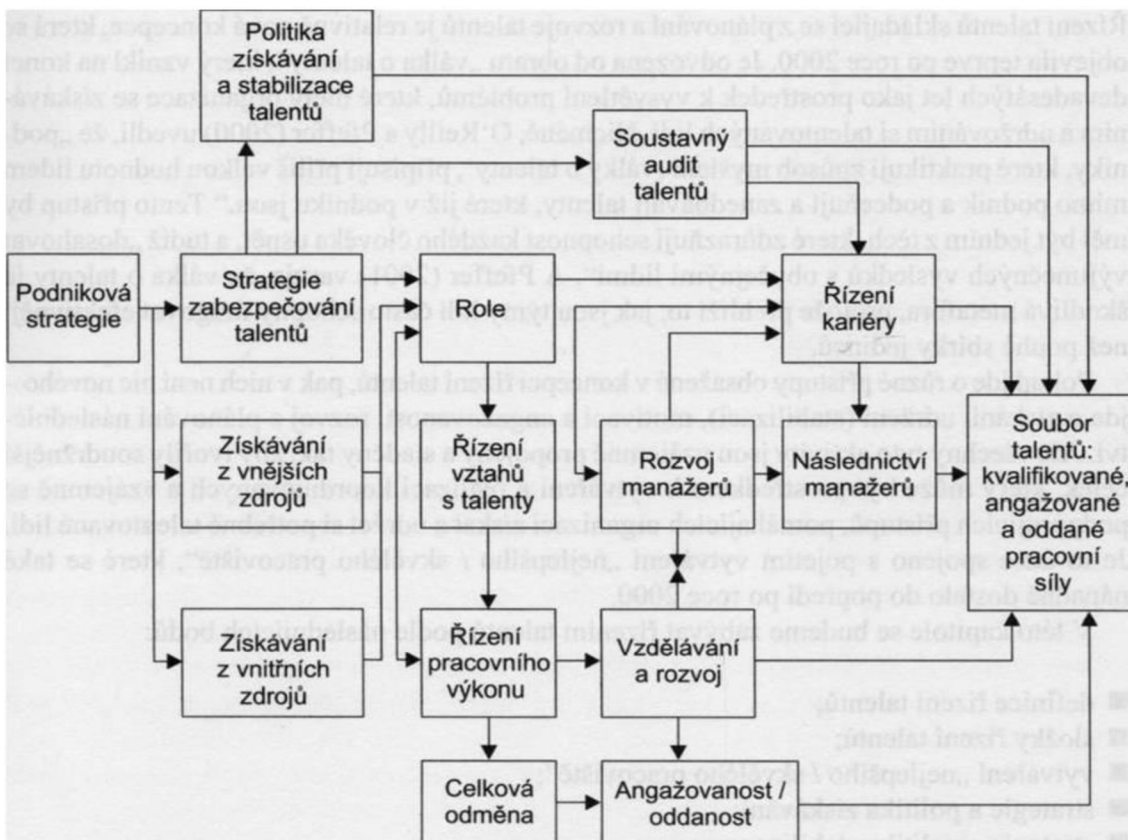
že lidé nebudou odměňováni jen z toho důvodu, že zůstanou na pracovišti i po skončení pracovní doby. Důležité se stávají výsledky a nikoli to, jak dlouho zaměstnanci pracují (6, s. 48).

1.6.9 Řízení talentů

Pojem řízení talentů se zabývá činnostmi, které pomohou společnosti přitahovat, udržovat si, motivovat a rozvíjet talentované lidi, které potřebuje nyní i v budoucnosti. Pro zvládnutí těchto aktivit společnosti sestavují propojené soubory činností. Společnost by měla klást důraz na zajišťování toku talentů a rovněž by si měla uvědomit, že řízení talentů by se nemělo omezovat pouze na několik málo zaměstnanců (2, s. 327).

Složky řízení talentů

Jednotlivé složky, které vystupují v procesu řízení talentů, jsou zobrazeny na následujícím obrázku.



Obrázek č. 2: Složky řízení talentů
(Zdroj: 2, s. 328)

Proces řízení talentů

Proces řízení talentů lze popsat jako sekvenci činností zahrnující plánování, získávání a rozvíjení talentů. Cílem je zajistit příliv a vytvoření zásobárny talentů (10, s. 319).

Celý proces řízení talentů je možné shrnout do následujících činností:

- **Plánování talentů** – určení počtu a druhu talentovaných lidí, které společnost potřebuje, proces směřuje k vytvoření politiky zabývající se získáváním a stabilizováním talentů a rovněž k odhadnutí požadavků v budoucnu.
- **Získávání talentů** – po procesu plánování je možné začít talenty získávat, a to jak z vnějších, tak z vnitřních zdrojů, získávání z vnitřních zdrojů je propojeno s rozpoznáváním talentů, rozvíjením talentů a řízením kariéry a získávání talentů z vnějších zdrojů má souvislost s uskutečňováním politik získávání vysoce kvalitních jedinců.
- **Rozpoznávání talentů** – základem je provedení auditu talentů, prostřednictvím něhož jsou určeni jedinci patřící mezi talenty, a kteří mohou být zařazeni do programů zaměřených na vzdělávání a rozvoj a řízení kariéry, informace potřebné pro audit talentů lze zjistit z procesu řízení pracovního výkonu, který vymezí pracovníky s požadovanými schopnostmi a odpovídajícím potenciálem.
- **Řízení vztahů s talenty** – jedná se o vytváření efektivních vztahů s lidmi v jejich pracovních rolích, vždy je lepší prohlubovat vztah stávající než budovat nový, hlavní myšlenkou je znát hodnotu lidí, poskytnout jim příležitosti k růstu, uplatňovat spravedlivé zacházení a dosáhnout tzv. angažovanosti talentů, kdy pracovníci budou oddáni své práci i společnosti.
- **Rozvíjení talentů** – základem pro řízení talentů jsou politiky a programy vzdělávání a rozvoje, které si kladou za cíl zajištění skutečnosti, že si pracovníci osvojují a zlepšují potřebné schopnosti, znalosti a dovednosti, politiky vzdělávání a rozvoje by měly vycházet ze schopností, které je třeba rozvíjet, což vymezují „profily úspěšných zaměstnanců“.
- **Stabilizování talentů** – prostřednictvím politik se snaží o zajištění, že talentovaní lidé nebudou ze společnosti odcházet, ale stanou se oddanými a angažovanými členy.

- **Řízení kariéry** – společnost poskytuje pracovníkům příležitosti pro rozvoj svých schopností a budování kariéry, společnost si tak zajišťuje příliv potřebných talentů a pracovníkům je umožněno naplnit své touhy.
- **Plánování následnictví manažerů** – činnosti vedoucí k zabezpečení toho, že ve společnosti jsou manažeři, kteří jsou potřeni pro dosahování cílů.
- **Příliv talentů** – procesy zajišťující příliv talentů a umožňující tak vytvoření zásobárny talentů, jsou získávání talentů, rozvíjení talentů a řízení kariéry.
- **Zásobárna talentů** – jedná se o zdroj talentovaných pracovníků, s nimiž společnost disponuje (10, s. 319 - 320).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analýza současného stavu bude obsahovat podrobný popis analyzované společnosti PKS okna a.s., v rámci něhož budou vypsány základní údaje, výrobní program a historie společnosti. Následně bude na základě rozboru účetních výkazů přiblížen vývoj hospodářské situace mezi roky 2010 a 2016 a provedena podrobná analýza společnosti pomocí rozboru jednotlivých 7S faktorů. Interní analýzu uzavře podrobné shrnutí výsledků dotazníkového šetření. Dále bude provedena analýza konkurence za využití Porterova modelu pěti sil, mzdové šetření a vše završí podkapitola věnující se legislativě. Jako shrnutí celé analýzy současného stavu poslouží SWOT analýza, v níž tato kapitola vyústí.

2.1 Základní údaje o společnosti PKS okna a.s.

Obchodní jméno:	PKS okna a.s.
Sídlo:	Žďár nad Sázavou, Brněnská 126/38, PSČ 591 01.
Právní forma:	Akciová společnost.
Datum zápisu do OR:	30. květen 1996.
Hlavní předmět podnikání:	Výroba a montáž výplní stavebních otvorů.
Základní kapitál:	1 000 000 Kč.
IČO:	652 76 507.
Ředitel společnosti:	Ing. Edmund Neubauer.
Zisk v roce 2016:	7 871 tis. Kč.
Počet zaměstnanců v roce 2016:	239.
NACE-kód:	4332.

Jedná se o výrobně montážní organizaci, jejíž hlavní náplní je výroba výplní stavebních otvorů. Zpracovává materiály dodavatelů ze zahraničí a při výrobě využívá odborné znalosti podpořené mnohaletou tradicí. Na území České republiky se rozprostírá síť obchodních kanceláří. Prostřednictvím ní se tak společnost přibližuje zákazníkům (13).

PKS okna a.s. klade velký důraz zejména na kvalitu výrobků a služeb. Rozvíjí proto materiální a technické zajištění výroby i jejího řízení. Deklaruje to certifikát systému řízení dle požadavků normy ČSN EN ISO 9001 (13).

Dále je zavedený environmentální systém řízení dle normy ČSN EN ISO 14001, neboť si společnost uvědomuje nutnost ochrany a zlepšování životního prostředí pro její činnost (13).

2.1.1 Výrobní program

V rámci výrobního programu si zákazník může vybrat z nabídky plastových, dřevěných, hliníkových nebo dřevohliníkových oken a dveří. Dále se PKS okna a.s. zaměřují na výrobu zimních zahrad, fasád a interiérových stěn. Poslední částí výrobního programu je zateplení budov spojené s výměnou oken (13).

Detailnější rozpis výrobního programu:

- **Plastová okna a dveře** - Vyznačují se čistými liniemi, hodí se do průmyslových budov i rodinných domů. Jsou dostupné v mnoha barevných variantách. Plastová okna jsou vhodná pro pasivní a nízkoenergetické domy díky skvělé akustické a tepelné izolaci. Další výhodou takových oken a dveří je, že jsou prakticky bezúdržbová a disponují neomezenou životností.
- **Dřevěná okna a dveře** - Takováto okna působí autenticky, přitom vyhovují i nárokům moderní stavby a na trhu se vyskytují již od roku 1994. Vynikají zvukovými a tepelně izolačními parametry. Jsou ošetřena ekologickým impregnačním nátěrem, který prodlužuje jejich životnost. Dřevěné dveře a okna se vyrábí z vícevrstevných lepených lamel v různých provedeních. Zákazník si může vybrat ze tří materiálů, z nichž se okna vyrábějí. Jedná se o smrk, meranti a dub.
- **Hliníková okna a dveře** - Pro svůj reprezentativní vzhled jsou využívána v modernějších budovách. Na trhu se vyskytují od roku 1996. Vyhovují klasickým

i pasivním nízkoenergetickým stavbám. Hliníková okna a dveře jsou téměř nezničitelná díky kovovému materiálu.

- **Plastové zdvižně posuvné dveře** - Jsou řešením pro velké průchozí otvory směrem na terasu v domech, kde používáme plastová okna a dveře. Působí elegantně a stejně jako u oken si můžeme vybírat z široké barevné škály.
- **Plastové zimní zahrady** - Lze vytvořit dle konkrétní představy v různých tvarech, velikostech a barevném provedení. Výhodou je téměř nulová údržba a neomezená životnost.
- **Dřevěné zdvižně posuvné dveře** - Jedná se o takzvané HS portály, které jsou úplnou novinkou a v rámci České republiky jsou jedinečné. Jedná se o luxusní záležitost, proto se dbá na vysokou kvalitu. Jako jiné posuvné dveře řeší velké průchody směrem na terasu. HS portály je možné vybrat ze stejných materiálů jako dřevěná okna, stejně tak je možné zvolit barevnost.
- **Dřevěné zimní zahrady** - Se zimními zahradami si můžete prodloužit pobyt v přírodě i v chladnějších měsících. I dřevěné zahrady nabízí možnost tvorby dle konkrétní představy zákazníka.
- **Hliníkové zdvižně posuvné dveře** - Tento HS portál je moderním trendem a úplnou novinou na trhu v České republice.
- **Hliníkové zimní zahrady** - Jedná se o konstrukčně dokonalý systém hliníkových profilů s kvalitním zasklením a těsněním.
- **Hliníkové fasády** - Jsou specialitou mezi hliníkovými výrobky. Jedná se o fasádní systémy umožňující řešení nejrůznějších tvarů prosklených stěn a světlíků. Je možné do takového systému vkládat různé typy oken a dveří z okenních a dveřních systémů.
- **Hliníkové interiérové stěny** - Jsou řešením pro předělování prostoru v kancelářích či administrativních budovách. Umožňují zachovat dojem vzdušného a volného prostředí.
- **Zateplení budov spojené s výměnou oken** - V rámci staveb spojených s výměnou oken jsou nabízeny zednické práce, zateplení obvodových plášťů budov, hydroizolace plochých střech včetně zateplení, klempířské práce a dodávka a montáž ocelových konstrukcí (13).

2.1.2 Historie společnosti

Následující kapitola pojednává o historii společnosti PKS holding a.s., což je jedna ze tří sesterských společností, které dohromady tvoří holdingovou skupinu organizací, mezi které patří i PKS okna a.s. (14).

Historie společnosti PKS holding a.s. sahá až do roku 1960. Tehdy vzniklo Okresní středisko přípravy zemědělských investic, které tvořilo základ budoucího společného podniku (14).

Dne 1. 1. 1969 vzniká první společnost s názvem Zemědělské stavební sdružení a má působnost pod Ministerstvem zemědělství. Příčinou vzniku byl tehdy velký rozvoj zemědělství a zemědělské velkovýroby s podporou státu a toku dotací pro zemědělství. Činnost tohoto podniku spočívala v realizaci stavebních zakázek formou generální dodávky (14).

Roku 1976 dochází ke spojení s melioračním družstvem Velké Meziříčí s pobočkou v Bystřici nad Pernštejnem. Vytváří se tak organizace pokrývající celý region okresu a rozšiřuje se o činnost meliorací, úprav toků a budování rybníků a hrází (14).

Od roku 1985 společnost působila pod názvem AGROSTAV a čítala celkově 800 zaměstnanců (14).

Dále roku 1996 vzniklo holdingové uspořádání, které nese název PKS INPOS a.s. pro stavební činnosti a ředitelem je od roku 1995 Ing. Petr Pejchal (14).

Leden roku 2012 se zapsal jako rok převzetí společnosti W-PLAST. cz s.r.o. a vzniká tak první dceřiná společnost (14).

V lednu roku 2013 došlo ke změně názvů u jednotlivých společností a z původního názvu PKS MONT vzniká název nynější společnosti PKS okna a.s. (14).

V roce 2014 byl dne 9. 9. otevřen showroom ve Žďáru nad Sázavou (14).

Následující rok 2015 byl významný, neboť v březnu na jeho počátku byla zahájena výroba W-PLAST. cz s.r.o. v nových prostorách ve Veltrusech, v květnu došlo k převzetí

společnosti HALPER s.r.o. a vzniká tak druhá dceřiná společnost. Květen byl rovněž významný z důvodu založení dceřiné společnosti Q okna s.r.o. a tím i nového Obchodního zastoupení Praha – Chodov. V říjnu se otevřelo Obchodní zastoupení Přerov a prosinec znamenal uzavření Obchodního zastoupení Benešov (14).

V roce 2016 bylo dne 1. 3. otevřeno Obchodní zastoupení Veltrusy (14).

Rok 2017 byl významný z důvodu otevření showroomu Praha – Karlín, které se uskutečnilo konkrétně dne 31. 8. Koncem roku dne 31. 12. byla pozastavena činnost dceřiné společnosti Q okna s.r.o. a poslední významnou událostí bylo zahájení příprav rozsáhlé technologické investice do provozu Eurookna (14).

2.1.3 Shrnutí základních údajů o společnosti PKS okna a.s.

Následující text shrne zjištěné poznatky z první kapitoly analytické části, které jsou v tomto případě pouze pozitivního charakteru.

Mezi zjištěné **pozitivní** poznatky patří:

- zisk v roce 2016,
- obchodní síť po celé České republice,
- kvalitní výrobky a služby podpořené mnohaletou tradicí,
- certifikát systému řízení (ČSN EN ISO 9001) a environmentální systém řízení (ČSN EN ISO 14001),
- široký výrobní program,
- stabilní společnost působící na trhu od roku 1960,
- investice do technologií – poslední v roce 2017 do provozu Eurookna.

2.2 Analýza hospodářské situace

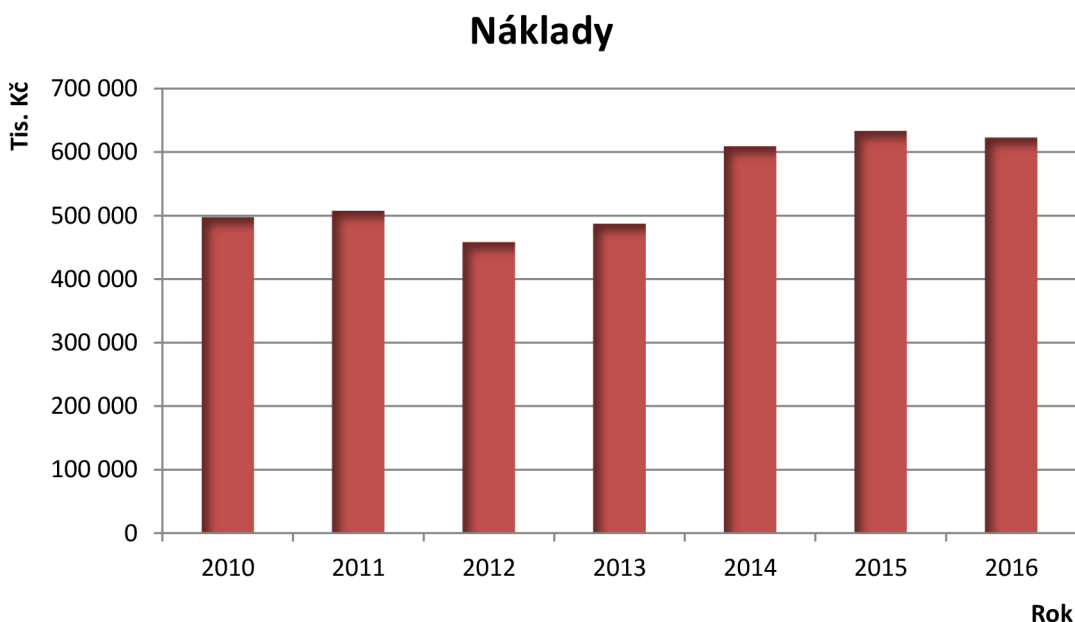
Analýza hospodářské situace společnosti bude provedena na základě Výročních zpráv společnosti. Pro potřeby práce bude sledován vývoj nákladů, výnosů a výsledku hospodaření od roku 2010 do roku 2016. Vzhledem k tomu, že účetní závěrku společnosti

ověřuje auditor, nebude zde počítáno s hodnotami roku 2017, neboť dosud nejsou zveřejněné.

2.2.1 Náklady

Vývoj nákladů je po sledované období téměř v rovnováze. Vyskytují se zde jemné výkyvy, prvním byl pokles nákladů v roce 2012 oproti roku 2011 o cca 9,7 %, ale od tohoto roku náklady opět rostou až do roku 2015. Výraznější skok je pak patrný mezi léty 2013 a 2014, kdy došlo k nárůstu nákladů zhruba o 121 600 tis. Kč, což představuje nárůst o cca 24,9 %. Mezi léty 2015 a 2016 náklady opět začínají mírně klesat, došlo k poklesu o cca 1,7 %. Celý vývoj je zachycen v grafu, který obsahuje hodnoty v tisících korunách.

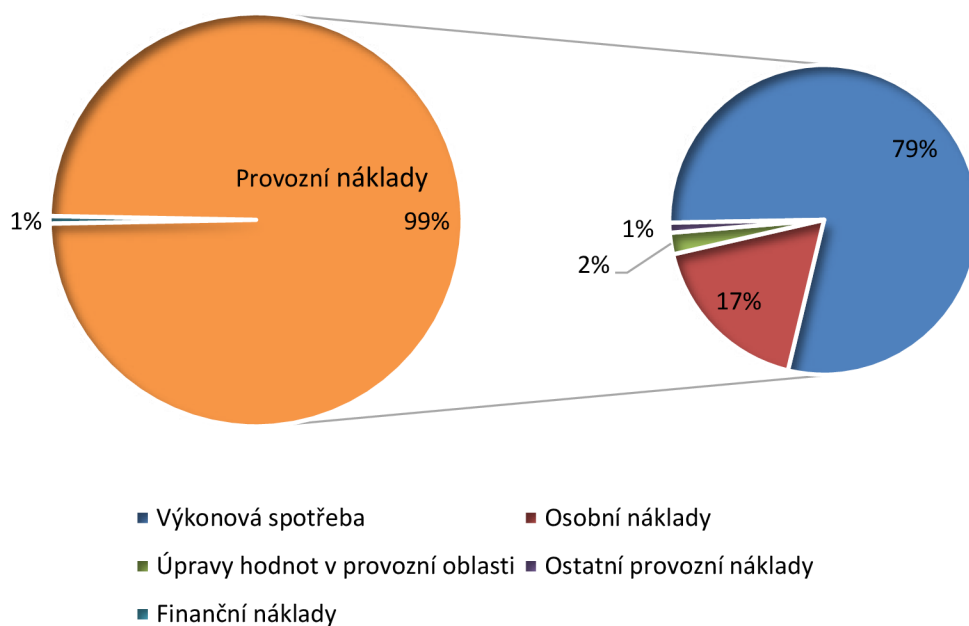
Nárůst mezi léty 2013 a 2014 byl zapříčiněný zejména zvýšením osobních nákladů, větší spotřebou materiálu a energie a také došlo k výraznější změně stavu rezerv a opravných položek. Za poklesem hodnot mezi roky 2015 a 2016 stojí naopak snížení nákladů vynaložených na spotřebu materiálu a energie, nákladových úroků a rovněž klesly i ostatní finanční náklady.



Graf č. 1: Vývoj nákladů mezi léty 2010 – 2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 15)

Následující graf doplňuje informace týkající se nákladů o strukturu nákladů v roce 2016 a je z něj patrné, že provozní náklady tvoří zhruba 99 % z celkových nákladů a pouhé procento představují náklady finanční. Největší podíl na provozních nákladech tvoří výkonová spotřeba. Výkonová spotřeba tvoří asi 79 % z provozních nákladů a je součtem nákladů na spotřebu materiálu a energie v hodnotě 295 739 tis. Kč a nákladů na služby v hodnotě 197 608 tis. Kč. Druhá výraznější položka provozních nákladů je tvořena osobními náklady představujícími zhruba 17 % z těchto nákladů. Největší podíl v osobních nákladech tvoří náklady mzdové v hodnotě 80 800 tis. Kč. Další náklady, které ovlivňují výši osobních nákladů, jsou náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady. Posledními položkami v provozních nákladech jsou tzv. úpravy hodnot v provozní oblasti tvořící zhruba 2 % a ostatní náklady, které představují asi 1 % z provozních nákladů.

Struktura nákladů v roce 2016



Graf č. 2: Struktura nákladů v roce 2016

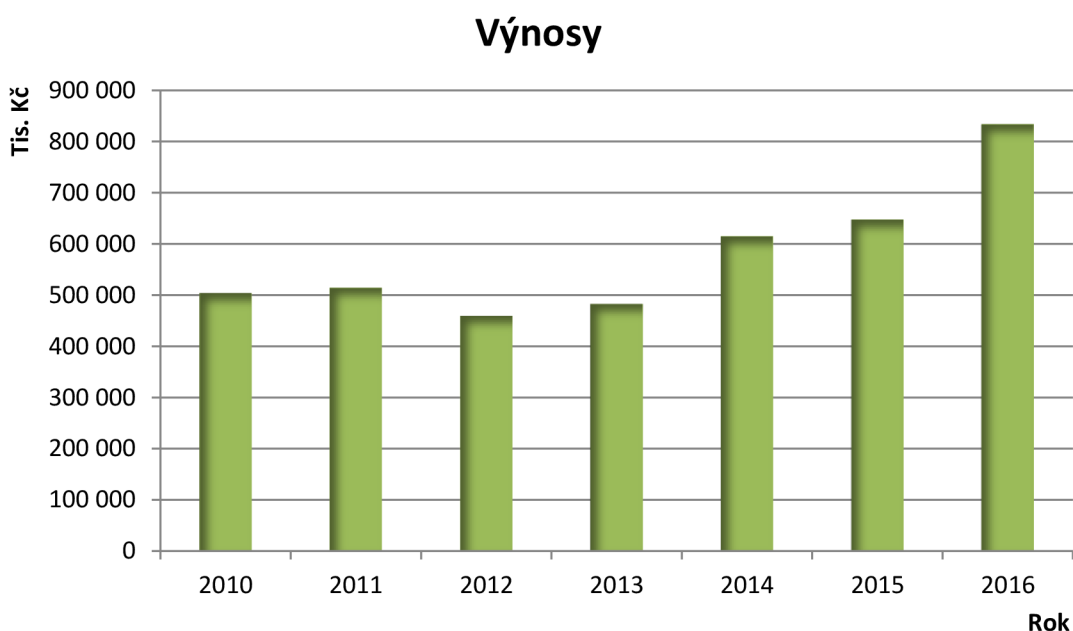
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 15)

2.2.2 Výnosy

Výnosy mají stejně jako náklady téměř vyrovnaný vývoj bez výrazných výkyvů. V roce 2012 je opět zřejmý pokles o cca 10,6 %, což způsobil pokles výkonů, zejména tržeb za prodej vlastních výrobků. V následujícím období je vidět postupný nárůst a mezi léty 2013 a 2014 vzrostly výnosy o cca 27,5 %, což zapříčinily vyšší tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. I rok 2015 zaznamenal růst oproti roku předchozímu a mezi léty 2015 a 2016 opět dochází k výraznějšímu nárůstu o zhruba 28,7 %. Za růstem stojí opět zejména rostoucí tržby z prodeje výrobků a služeb.

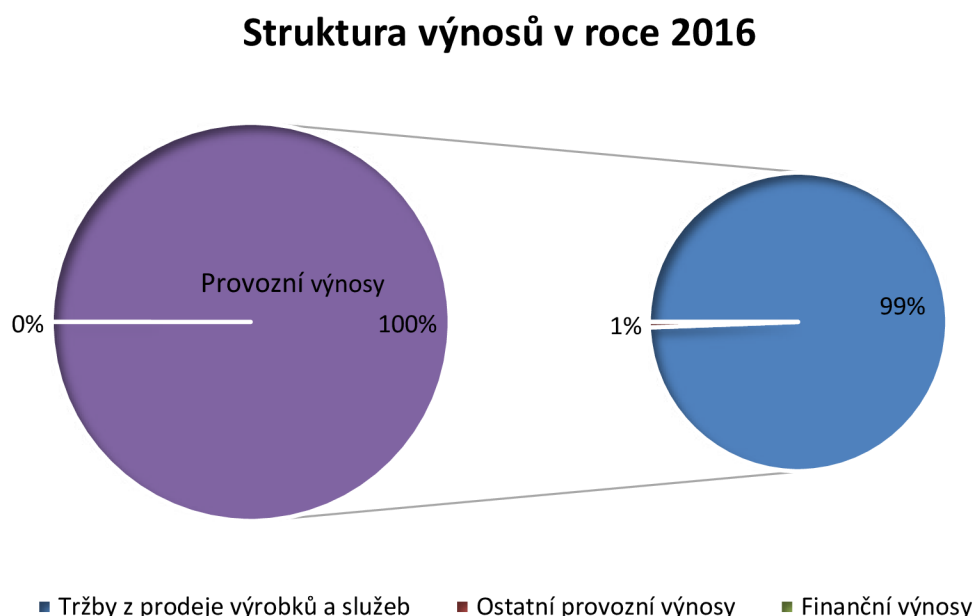
Po porovnání nákladů a výnosů lze konstatovat, že ve sledovaném období výnosy rostou rychleji než náklady. Ovšem mezi léty 2011 až 2013 tomu tak nebylo, což způsobila vrcholící hospodářská krize. Mezi roky 2011 a 2012 náklady klesaly pomaleji a v následujícím roce rostly rychleji než výnosy.

Průběh vývoje výnosů je zachycený v grafu, v němž se vyskytují hodnoty v tisících korunách.



Graf č. 3: Vývoj výnosů mezi léty 2010 – 2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 15)

Z grafu zachycujícího strukturu výnosů v roce 2016 je patrné, že necelých 100 % z celkových výnosů je tvořeno výnosy provozními, z nichž zhruba 99 % představují tržby z prodeje výrobků a služeb, jejichž hodnota byla v roce 2016 828 769 tis. Kč. Další položky provozních výnosů tvoří ostatní provozní výnosy ve výši 4 843 tis. Kč a představující asi 1 % z provozních výnosů. Finanční výnosy jsou nízké, tvoří necelé procento z celkových výnosů.



Graf č. 4: Struktura nákladů v roce 2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 15)

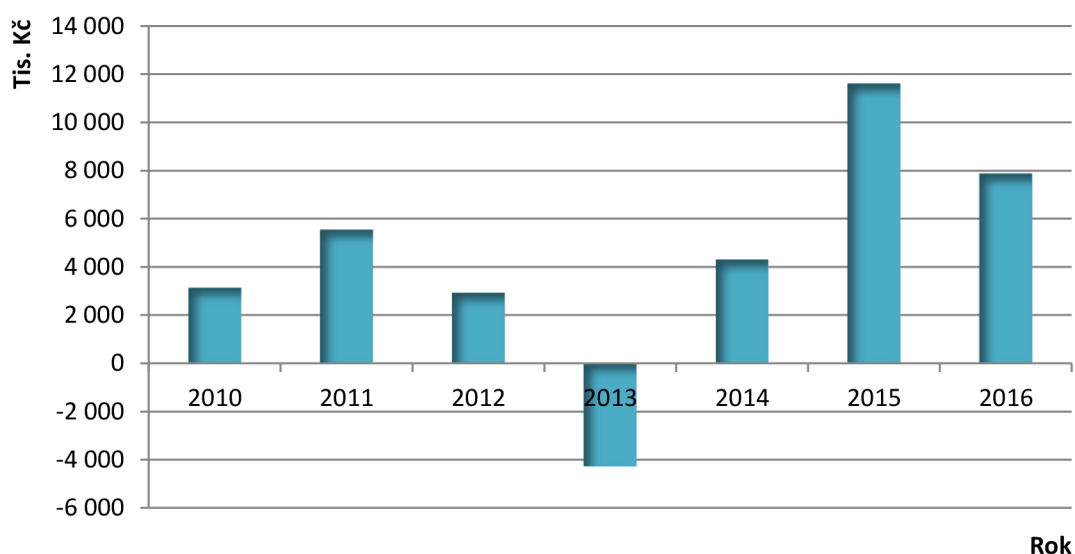
2.2.3 Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření nemá tak stabilní vývoj jako náklady a výnosy. Jsou zde patrné výkyvy. Mezi léty 2010 a 2011 došlo k nárůstu o cca 76,9 %, ale v následujícím roce přichází pokles a výsledek hospodaření je nižší oproti roku 2011 o zhruba 2 615 000 korun, což představuje cca 47,2 %. Tímto rokem však pokles nekončí a v roce 2013 společnost zaznamenává ztrátu 4 275 tis. Kč, která představuje pokles o cca 245,9 % oproti roku 2012. Klesající tendenci zapříčinila prohlubující se hospodářská krize, jež vyvrcholila právě v roce 2013. Stavebnictví je oborem, který je hodně ovlivněný

ekonomickým cyklem, neboť v době poklesu jsou omezovány investice do výstavby nových budov či rekonstrukcí. Následně přichází rok 2014, který je příznivější, a společnost opět vykazuje zisk. V roce 2015 dochází k výraznému nárůstu o přibližně 7 320 tis. Kč, což představuje cca 63 %. Následující rok je opět doprovázen poklesem, ale již jen mírnějším než v letech předchozích, kdy se společnost vyrovnávala s hospodářskou krizí. Pokles mezi roky 2015 a 2016 byl zhruba 32,3 %.

Vývoj je zachycen v grafu a hodnoty jsou v tisících korunách.

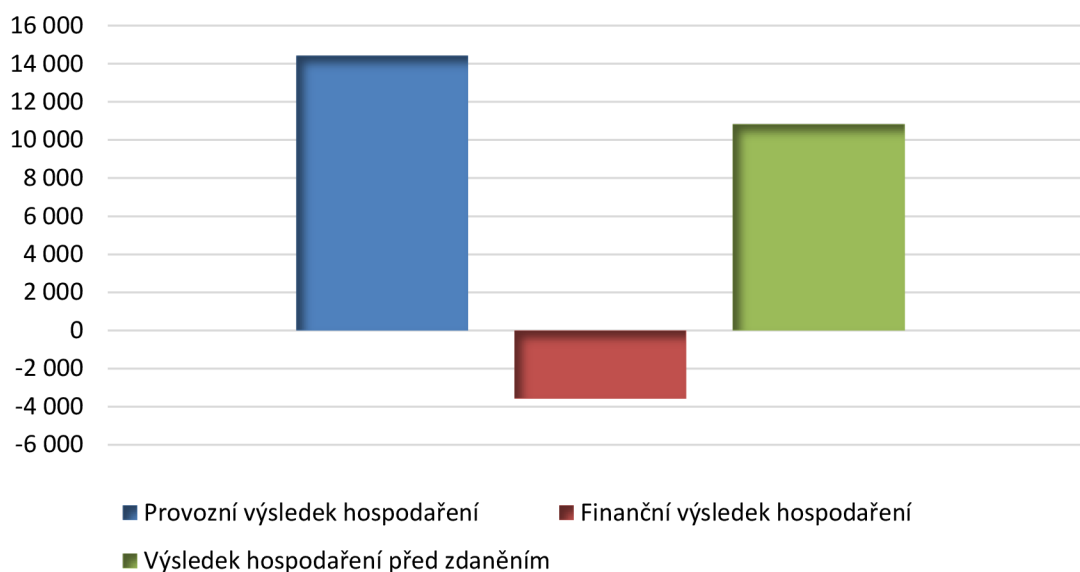
Výsledek hospodaření



Graf č. 5: Vývoj výsledku hospodaření mezi léty 2010 – 2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 15)

Struktura výsledku hospodaření před zdaněním v roce 2016 je zachycena na následujícím grafu. Je z něj zřejmé, že největší podíl na celkovém výsledku měl provozní výsledek hospodaření představující 14 422 tis. Kč. Provozní výsledek hospodaření byl snížen o hodnotu finančního výsledku hospodaření, který vyšel v roce 2016 záporný. Po sečtení zmiňovaných hodnot byl zjištěn výsledek hospodaření před zdaněním. Hodnota výsledku hospodaření před zdaněním v roce 2016 byla 10 835 tis. Kč.

Struktura výsledku hospodaření před zdaněním v roce 2016



Graf č. 6: Struktura výsledku hospodaření před zdaněním v roce 2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 15)

2.2.4 Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech a průměrné mzdy

Další podkapitolou v ekonomické analýzy je zjištění podílu mzdových nákladů na celkových nákladech a průměrných mezd v období 2010 až 2016. Z tabulky je zřejmé, že mzdové náklady tvoří vždy zhruba 13 % z celkových nákladů. Nejvyšší podíl byl zaznamenán v roce 2012 a od tohoto roku následně klesal. Od roku 2015 ale opět nastupuje rostoucí tendence. V roce 2014 byl ve sledovaném období zaznamenaný nejmenší podíl mzdových nákladů na celkových nákladech a to cca 12 %.

Průměrné mzdy mají ve sledovaném období spíše rostoucí trend. I když v roce 2012 došlo k poklesu o cca 4,5 %, další roky průměrná mzda vzrůstala. Na nejvyšší hodnotu se průměrná mzda za měsíc vyšplhala v roce 2016, kdy činila zhruba 28 173 korun, což představuje nárůst mezi léty 2015 a 2016 o cca 2,7 %. Díky větším objemům zakázek si společnost mohla dovolit i mírné zvýšení mezd.

Tabulka č. 2: Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech mezi léty 2010 a 2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 15)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech [%]	13,8	13,5	14,0	13,1	12,2	12,5	13,0
Průměrná mzda za rok [Kč]	309468,5	316442,4	302169,8	314349,8	323938,9	329175,0	338075,3
Průměrná mzda za měsíc [Kč]	25789,0	26370,2	25180,8	26195,8	26994,9	27431,3	28172,9

2.2.5 Shrnutí analýzy hospodářské situace

Následující shrnutí zaznamená zjištěné informace z druhé kapitoly analytické části, která se zabývala analýzou hospodářské situace, a rozdělí je dle pozitivního a negativního charakteru.

Mezi **pozitivní** poznatky patří:

- vyrovnaný vývoj nákladů ve sledovaném období,
- vyrovnaný vývoj výnosů s pozvolným růstem od roku 2013,
- mírný růst podílu mzdových nákladů na celkových nákladech od roku 2013,
- pozvolný růst průměrné měsíční mzdy od roku 2012.

Mezi **negativní** poznatky patří:

- nestabilní vývoj výsledku hospodaření,
- záporný finanční výsledek hospodaření v roce 2016.

2.3 Interní analýza společnosti

Dále je potřeba podrobně zanalyzovat celou společnost PKS okna a.s. Pro analýzu bude využito rámce 7S faktorů konzultační společnosti McKinsey. Podle tohoto rámce mezi hlavní faktory úspěchu patří strategie, struktura organizace, spolupracovníci a jejich schopnosti, styl řízení využívaný v organizaci, informační systémy a sdílené hodnoty (4, s. 39).

2.3.1 Strategie společnosti

Jednou z hlavních vizí společnosti je budování prestižní značky PKS okna prostřednictvím nabízených výrobků a služeb a její spojení s krajem Vysočina (13).

V rámci svého poslání se společnost zaměřuje nejen na zákazníky, ale také na zaměstnance. Vedení organizace se dlouhodobě zaměřuje na zvyšování majetku organizace, který se využívá pro zvyšování standardu vyráběných produktů. Současně se zaměřuje na dlouhodobý vztah se svými zaměstnanci, které školí a zajišťuje tak jejich neustálý rozvoj, neboť nároky trhu stále rostou a společnost se jim musí přizpůsobovat (13).

Hlavním cílem, který společnost sleduje, je v první řadě nabízet svým zákazníkům kvalitní produkty s dokonalým servisem v oblasti poradenství i služeb a upevňovat tak značku PKS okna na trhu výplní stavebních otvorů v rámci České republiky, zejména pak v regionu Vysočiny (13).

Zaměření na personální činnost je ve společnosti znatelné a musí se přizpůsobovat aktuální situaci, v níž se organizace nachází. Střídají se období náborové a útlumové tendence a společnost musí umět rychle reagovat v případě nedostatku zaměstnanců nebo naopak v situaci, kdy je pracovníků nadbytek. Nicméně obecně se společnost v posledních letech potýká spíše s nedostatkem zaměstnanců. Chybí kvalifikovaní pracovníci a to zejména na dělnických pozicích. Při nábořech je dáována přednost uchazečům, kteří mají určité zkušenosti v oboru. Ale vzhledem k aktuálnímu celkovému nedostatku volné pracovní síly jsou přijímáni i uchazeči bez zkušeností, neboť

pro obsluhu většiny pracovišť není potřebná speciální kvalifikace. Případné zaučení pak probíhá přímo na dílně (16).

V rámci strategie odměňování se společnost zaměřuje zejména na nabízení vhodných a atraktivních zaměstnaneckých výhod peněžního i nepeněžního charakteru. V roce 2016 došlo k výraznější změně v jejich nabídce, která je nyní skutečně široká. Další oblastí, kde se chce společnost zlepšovat, je vzdělávání a rozvoj. V současné době jsou pořádána školení pro zaměstnance, které by chtělo personální oddělení do budoucna rozšířit a pořádat pravidelně (16).

2.3.2 Organizační struktura

Kapitola s názvem organizační struktura nejprve popíše začlenění společnosti ve skupině společností a dále zobrazí organizační strukturu celé společnosti PKS okna a.s. Závěr tvoří schémata zachycující rozložení zaměstnanců v rámci společnosti, kde budou přiblíženy jednotlivé úseky a oddělení, jež jsou podřízeny řediteli společnosti.

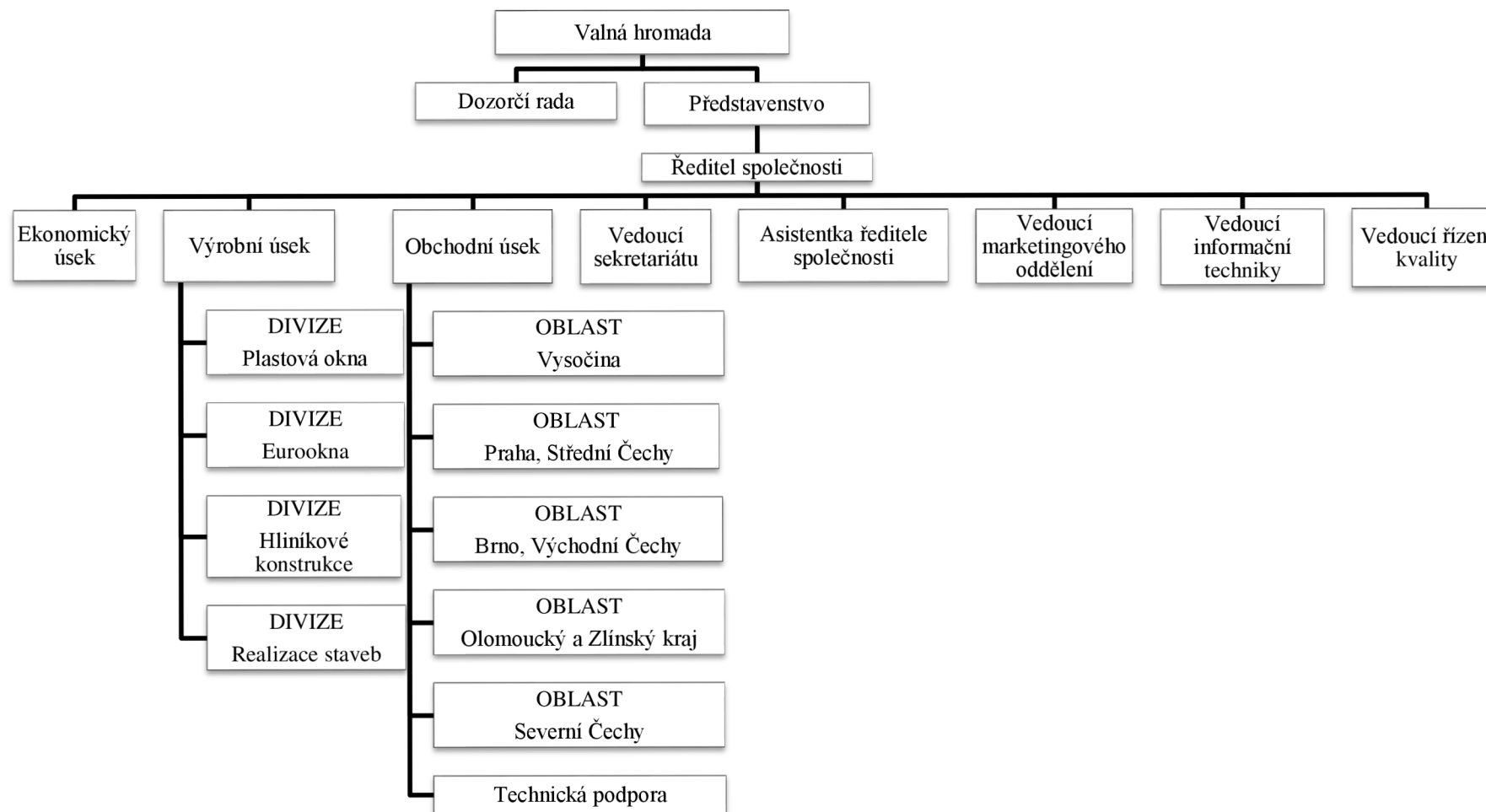
Začlenění společnosti ve skupině společností

Holdingovou skupinu společností vlastní fyzická osoba. Holding je tvořen třemi sesterskými organizacemi PKS holding a.s., PKS okna a.s. a PKS energo s.r.o., kde PKS holding a.s. ovládá jako mateřská společnost 100 % REALSANT s.r.o., 70 % SANTIS a.s., 100 % CONVENT a.s., 100 % PKS stavby a.s., 100 % THEIA a.s. a 50 % TBG PKS a.s. Společnost PKS okna a.s. je ovládaná z 25 % společností PKS holding a.s. a ze 75 % fyzickou osobou. Sama ovládá jako mateřská společnost 100 % W-PLAST.cz s.r.o., 100 % HALPER s.r.o. a 100 % Q okna s.r.o. (13).

Organizační struktura společnosti PKS okna a.s.

Nejvyšším orgánem je valná hromada, kterou tvoří statutární orgány společnosti - dozorčí rada a představenstvo. Představenstvo i dozorčí rada se skládají z jednoho předsedy a dvou členů. Pod představenstvem je ředitel společnosti, pod nímž jsou tři úseky - ekonomický, výrobní a obchodní a rovněž je mu podřízen vedoucí sekretariátu, vedoucí marketingového oddělení, vedoucí informační techniky a vedoucí řízení kvality. Obchodní úsek se dále dělí podle oblastí a výrobní úsek podle divizí. Z uspořádání vztahů

nadřízenosti a podřízenosti lze usuzovat, že se jedná o typ divizionální organizační struktury (13).



Obrázek č. 3: Organizační struktura společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 17)

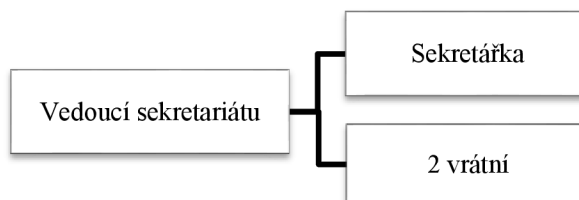
Rozložení zaměstnanců v rámci společnosti

V práci již bylo psáno, že v rámci organizační struktury společnosti PKS okna a.s. stojí nejvýše valná hromada, pod níž je tříčlenná dozorčí rada a tříčlenné představenstvo. Ředitelem společnosti je Ing. Edmund Neubauer, který je rovněž jedním ze tří členů představenstva. Ředitel dohlíží na činnost tří úseků (obchodního, výrobního a ekonomického). Vedle úseků dohlíží dále na činnost marketingového oddělení, oddělení zabývajícího se informační technikou a oddělení řízení kvality. Mezi poslední podřízené ředitele patří jeho asistentka a vedoucí sekretariátu.

V oddělení informační techniky je jen jeden zaměstnanec, který pracuje na pozici vedoucího oddělení a na pozici asistentky ředitele je rovněž jedna pracovnice. Ostatní oddělení i úseky a vztahy nadřízenosti a podřízenosti budou pro přehlednost znázorněny graficky.

Sekretariát

Jak již bylo uvedeno výše, vedoucí sekretariátu je podřízena přímo řediteli společnosti a dohlíží na činnost jedné sekretářky a dvou vrátných.

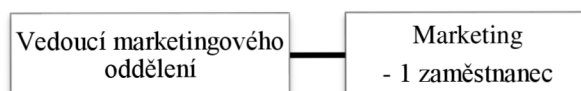


Obrázek č. 4: Schéma sekretariátu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 17)

Marketingové oddělení

Stejně jako vedoucí sekretariátu je i vedoucí marketingového oddělení podřízen řediteli.

Pod vedením vedoucího marketingu pracuje na oddělení ještě jeden zaměstnanec.

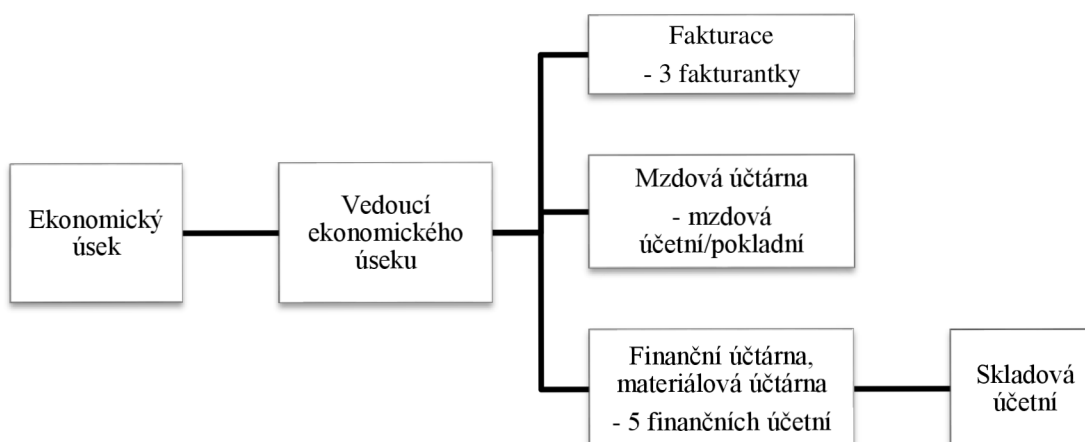


Obrázek č. 5: Schéma marketingového oddělení

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 17)

Ekonomický úsek

Nejvýše postaveným zaměstnancem ekonomického úseku je jeho vedoucí, který dohlíží na činnost deseti pracovníků.



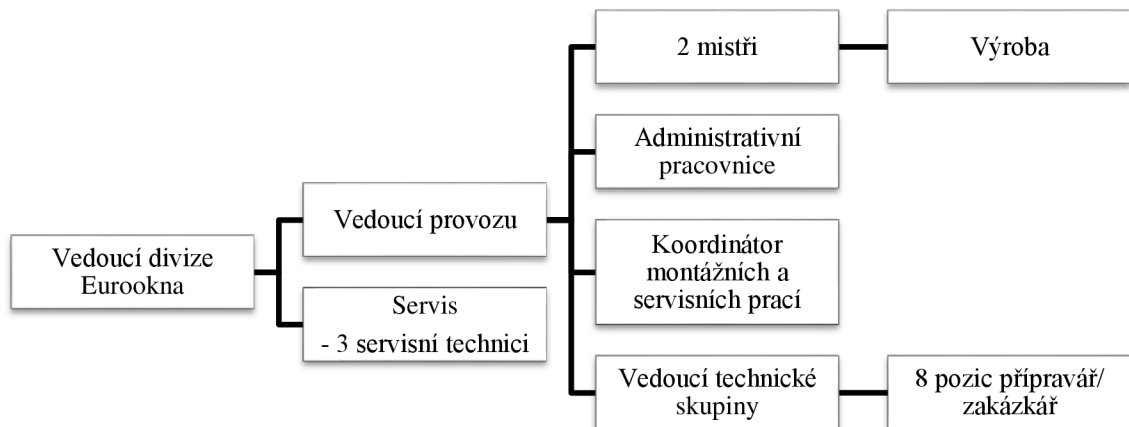
Obrázek č. 6: Schéma ekonomického úseku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 17)

Výrobní úsek

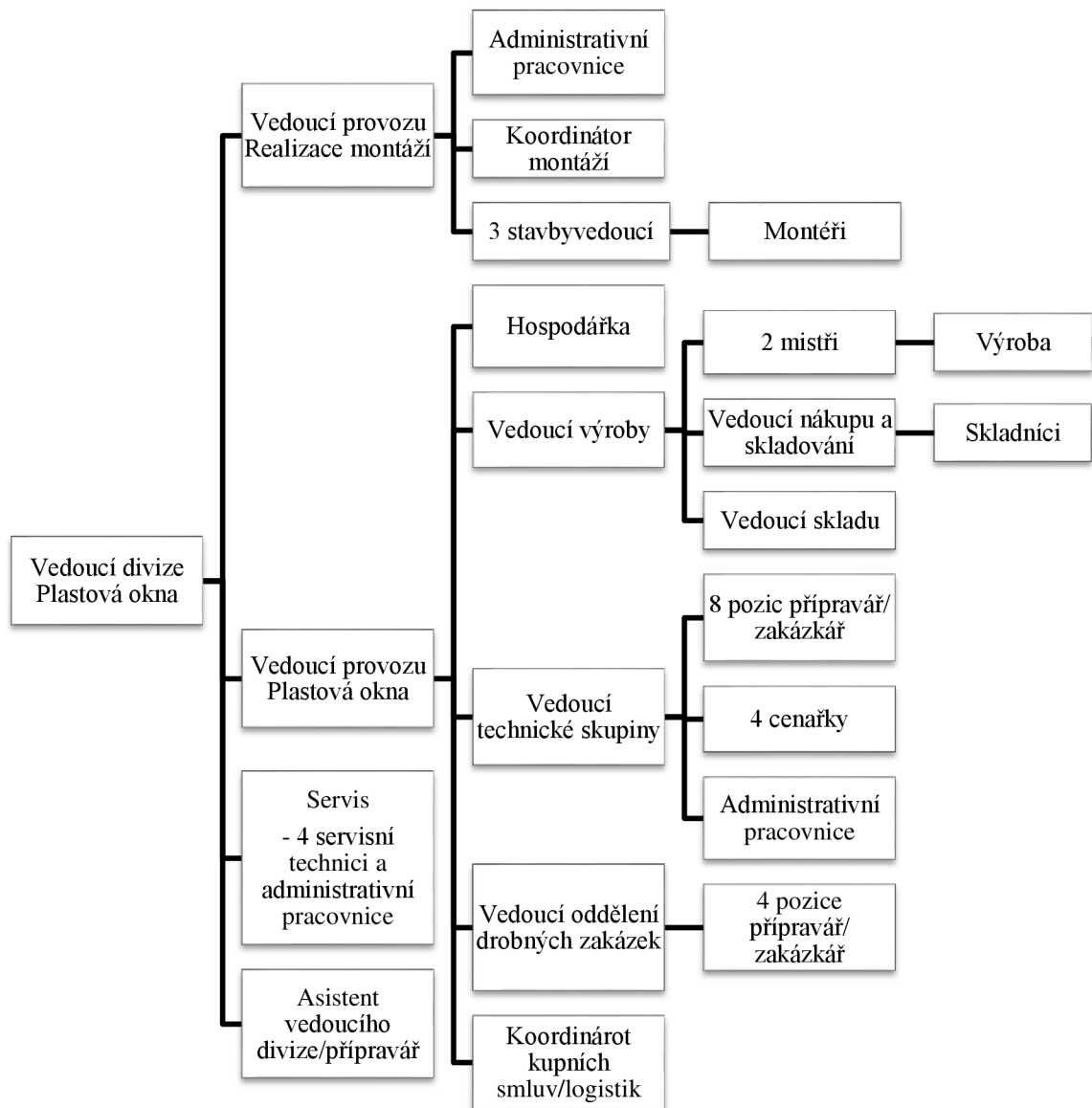
Výrobní úsek, na jehož fungování dohlíží ředitel společnosti, se dělí do čtyř divizí. Jedná se o divizi Eurookna, divizi Plastová okna, divizi Hliníková okna a divizi Realizace staveb. Schémata popisující pracovní pozice v jednotlivých divizích jsou opět graficky znázorněna níže.

Prvním zobrazeným je schéma divize Eurooken, kde v čele stojí vedoucí, který odpovídá za činnost celého provozu a servisu.



Obrázek č. 7: Schéma divize Eurookna
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 17)

Další v pořadí je schéma divize Plastová okna. I zde stojí v čele vedoucí divize, který má pod sebou tři oddělení (realizace montáží, samotný provoz, servis) a asistenta vedoucího divize a zároveň přípraváře. Všechna oddělení se ještě dále dělí a vzniká relativně rozvětvená organizační struktura.



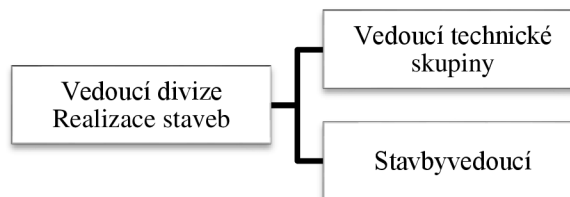
Obrázek č. 8: Schéma divize Plastová okna
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 17)

Třetí zobrazené schéma přibližuje divizi Hliníková okna. Opět je zde vedoucí divize, který dohlíží na činnost provozu.



Obrázek č. 9: Schéma divize Hliníková okna
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 17)

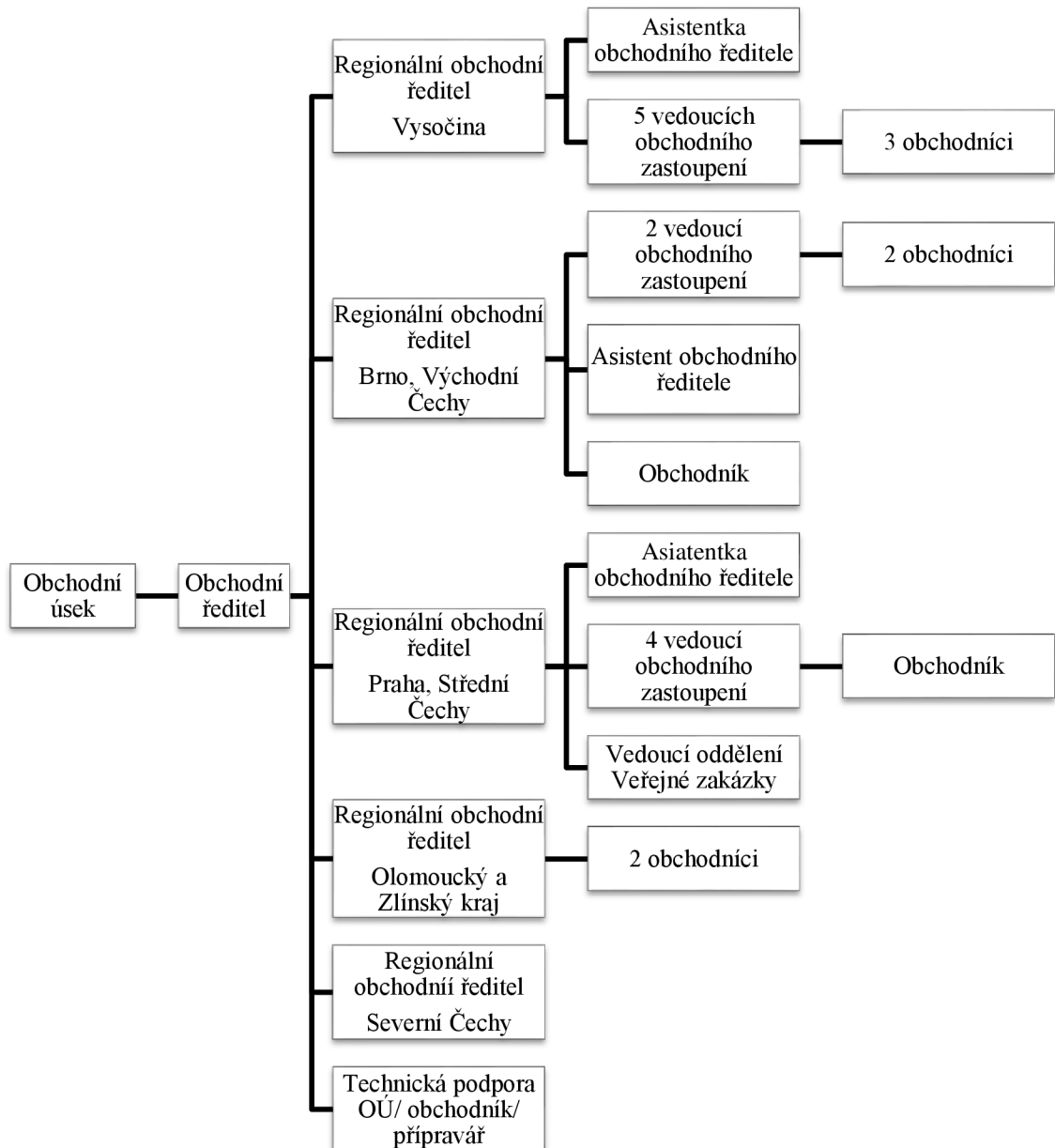
Poslední divizí je divize Realizace staveb. Její schéma je nejméně rozvětvené. V čele stojí vedoucí divize, který dohlíží na činnost vedoucího technické skupiny a stavbyvedoucího.



Obrázek č. 10: Schéma divize Realizace staveb
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 17)

Obchodní úsek

Obchodní úsek je vedle výrobního a ekonomického úseku posledním ze tří úseků, na jejichž činnost dohlíží ředitel společnosti. V čele stojí obchodní ředitel, který odpovídá za práci pěti obchodních ředitelů určitých regionů a jednoho pracovníka technické podpory obchodního úseku a zároveň obchodníka a přípraváře.



Obrázek č. 11: Schéma obchodního úseku
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 17)

Vývoj počtu zaměstnanců skupin THP a D

Následující tabulka doplňuje uvedené organizační struktury o počty zaměstnanců v jednotlivých skupinách pracovníků, které společnost rozlišuje. Všechny hodnoty v tabulce jsou uvedeny absolutně i v procentním vyjádření a zobrazují vývoj počtu zaměstnanců skupiny THP a skupiny D. Poslední dva sloupce zachycují celkový vývoj počtu pracovníků a jejich meziroční změnu v období mezi léty 2010 a 2017. Ze sloupce meziroční změny je jasně viditelné, že celkový počet pracovníků ve sledovaném období spíše klesal. Ovšem, v období mezi léty 2013 a 2015 byly zaznamenány rostoucí hodnoty. K nejvýraznějšímu nárůstu o zhruba 12,81 % došlo mezi léty 2013 a 2014, kdy končilo období krize a společnost si mohla dovolit opět přijímat nové zaměstnance. V posledních letech počet zaměstnanců znovu klesá, ale pouze nepatrně.

Z tabulky je zřejmé, že počty pracovníků v jednotlivých skupinách jsou relativně vyrovnané, ale skupina D je vždy o průměrně cca 7,1 procentních bodů větší. V posledním roce 2017 společnost zaměstnávala celkem 238 zaměstnanců a z toho 112 představovalo pracovníky skupiny THP. 126 pracovníků bylo ze skupiny D. Skupina D byla v tomto roce větší o asi 12,3 %.

Tabulka č. 3: Vývoj počtu zaměstnanců skupin THP a D včetně celkového vyjádření mezi léty 2010 - 2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 17)

	THP		D		Celkem	
	Počet zaměstnanců	Procento zaměstnanců	Počet zaměstnanců	Procento zaměstnanců	Počet zaměstnanců	Procentní meziroční změna
2010	101	45,5	121	54,5	222	-
2011	100	46,1	117	53,9	217	-2,25
2012	103	48,6	109	51,4	212	-2,30
2013	98	48,3	105	51,7	203	-4,25
2014	106	46,3	123	53,7	229	12,81
2015	108	45,0	132	55,0	240	4,80
2016	107	44,8	132	55,2	239	-0,42
2017	112	47,1	126	52,9	238	-0,42

2.3.3 Systémy

Následující kapitola zachytí systémy ve společnosti. Nejprve budou popsány informační systémy, které jsou denně používány, a následně bude popsán současný systém odměňování. Současný systém odměňování bude analyzován na základě konceptu celkové odměny, který definoval Michael Armstrong.

Informační systémy

Společnost PKS okna a.s. je společností s větším počtem zaměstnanců. Tito zaměstnanci spolu potřebují co nejrychleji a co nejefektivněji komunikovat a navzájem si sdělovat velké množství dat a nových informací (18).

K rychlému a snadnému dorozumívání je zde používán operační program Helios Green, což je informační systém určený pro středně velké a velké společnosti. Systém se snadno přizpůsobuje konkrétním potřebám dané organizace. S jeho pomocí je společnost schopná řídit celou organizaci a zpracovávat tak i větší množství dat, spravovat finance a ekonomiku a přímo rozhodovat klíčové ekonomické záležitosti. Dále s jeho pomocí řídí obchod a marketing nebo lidské zdroje. Jsou zde k dispozici přehledné karty zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců i personální controlling. Umožňuje orientaci v provozních agendách, výrobě, logistice a skladech a v neposlední řadě jsou zde různé možnosti dle potřeb zákazníků (19).

Výhodou systému je, že se zde nachází celý výrobní proces. Je tu vše od obchodu po účetnictví. Výrobní proces se skládá z mnoha jednotlivých procesů. Na začátku je učiněna nabídka, pak přichází přeměna ve smlouvu, dále samotná výroba daného výrobku, kde je celý výrobní proces zaznamenáván a řízen Helios Greenem. Následuje fakturace a zaplacení zakázky. Helios Green umožňuje zjistit, v jaké fázi se právě nachází daná zakázka (18).

Všechna data, která Helios Green obsahuje, jsou pro společnost důležitá a je nutné je chránit. Jsou používány kvalitní antivirové programy, blokační systémy a nadstavby nad informačním systémem, která také slouží k ochraně dat. Dalším způsobem ochrany je umístění dat na vlastních serverech a zároveň na druhotných serverech. Čili mimo organizaci jsou data uložena ještě u radiokomunikací v Praze (18).

Mimo informačního systému Helios Green se používá e-mail společnosti. Prostřednictvím něj je možné kontaktovat téměř kohokoli. Umožňuje rychlé odepsání a tím i rychlé sdělení informací. Rychlost takového dorozumívání je však ovlivněna tím, jak často si adresát zobrazuje nově příchozí zprávy (18).

Vedle e-mailu je zde možnost telefonování, což je v určité situaci i rychlejší. Pokud se kontaktovaný nachází ve své kanceláři, nic nebrání spojení. Vedle klasických telefonů má většina zaměstnanců i mobilní telefon od společnosti. Sdělení informací přes telefon je rychlé a mnohdy přesnější než psaná zpráva. V případě nedorozumění nebo špatného vyjádření může dojít ihned k uvedení věci na správnou míru (18).

Posledním způsobem přenosu informací je osobní shledání. Vzhledem k tomu, že je areál společnosti relativně rozlehlý a mezi budovami je nutný přesun venkem, může být přenos informace touto cestou značně pomalý a v chladném období i nepříjemný. Nicméně někdy je takové řešení nezbytné (18).

Současný systém hodnocení a odměňování

Současný systém hodnocení a odměňování bude analyzován dle konceptu celkové odměny. Celková odměna vychází ze základního dělení na odměny transakční a odměny relační neboli vztahové. Mezi odměny transakční patří peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Do relační oblasti je řazeno vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí.

Pro přiblížení jednotlivých odměn bude využito Kolektivní smlouvy 2017, jež funguje společně s Dodatkem č. 1 kolektivní smlouvy 2017, jenž je platný od 1. 1. 2018. Rovněž je pro popis odměn důležitý dokument Směrnice k zaměstnaneckým výhodám zaměstnanců PKS okna a.s., nad rámec kolektivní smlouvy pro rok 2017.

Kolektivní smlouva společnosti je rozdělena do 14 částí. V první části jsou obsažena základní ustanovení, ve druhé jsou rozepsané pracovní podmínky, ve třetí pracovní doba, dále je část zabývající se dovolenou na zotavenou a další dovolenou, vypsány jsou i překážky v práci v páté části, v šesté se píše o skončení pracovního poměru, dále je zde část zaměřená na kvalifikaci a rekvalifikaci, na učně, zaměstnanost a mzdy. Jedenáctá část popisuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci, dvanáctá se věnuje péči o zaměstnance a vše ukončují závěrečná ustanovení (20, s. 1 - 18).

Směrnice popisuje přehled zaměstnaneckých výhod, které jsou poskytovány zaměstnancům společnosti nad rámec kolektivní smlouvy, a zároveň stanovuje podmínky pro jejich poskytování a odpovědnosti za jejich sledování a správnost. Zaměstnanci si mohou v určených benefitech zvolit získaný příspěvek či příplatek ve variantě prémie do hrubé mzdy nebo formou poukázek (Flexi Pass).

Následující část tedy analyzuje systém odměňování na základě konceptu celkové odměny. Pro analýzu byly využity informace z výše uvedených dokumentů, které byly doplněny o dodatečné údaje získané z osobních setkání se zaměstnanci společnosti.

1) PENĚŽNÍ ODMĚNY

Podkapitola peněžní odměny popisuje veškeré peněžní odměny, které společnost nabízí a poskytuje svým zaměstnancům. Hlavní tři skupiny tvoří jednotlivé složky mzdy, zásluhové odměny a ostatní peněžní odměny.

Mzdy

Z Kolektivní smlouvy je patrné, že mzda náleží každému zaměstnanci za vykonanou práci a je odstupňována podle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti, obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Dále je uvedeno, že mzda nesmí klesnout pod minimální mzdu a podmínky pro poskytování mzdy musí být stejné pro muže i pro ženy (20, s. 11 - 12).

Na pracovištích je uplatňována časová mzda, která se skládá z tarifní mzdy, prémie, odměn a příplatků stanovených v kolektivní smlouvě (20, s. 12).

Poměr pevné a variabilní složky mzdy je zhruba 60 : 40. V minulých letech byla variabilní složka vyšší, což často odrazovalo případné zájemce o pracovní pozice u společnosti. Nízká pevná složka mzdy v nich vyvolávala nejistotu. Společnost se ale snaží prostřednictvím variabilní složky motivovat zaměstnance k vyšším výkonům. Záměrem personálního oddělení tedy bylo a stále je procento pevné složky zvyšovat, což se pomalu daří (16).

Následně jsou popsány jednotlivé části mzdy, které jsou poskytovány.

Tarifní mzda

Tarifní mzda se odvozuje ze sestavené tarifní stupnice. Každému zaměstnanci je určen tarifní stupeň, kterému odpovídá výše tarifní mzdy. Do příslušného tarifního stupně zařazuje zaměstnance zaměstnavatel. Zaměstnanec musí být o příslušném zařazení informován písemně. Jednotlivé tarifní stupně a jim odpovídající mzdové tarify zobrazuje tabulka níže (20, s. 12 - 13).

Tabulka č. 4: Základní stupnice mzdových tarifů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 20, s. 12)

2017	Tarifní stupně od 1. 4. 2017 do 31. 3. 2018			
Tarifní stupeň	Stanovená týdenní pracovní doba			
	jednosměnný	jednosměnný	dvousměnný	třisměnný
	40 hodin	40 hodin	38,75 hodin	37,5 hodin
	mzdový tarif			
	Kč/měsíc	Kč/hodina		
1	11 000	66,0	68,1	70,4
2	11 450	67,0	69,2	71,5
3	12 050	69,0	71,2	73,6
4	13 100	74,5	76,9	79,5
5	14 500	85,2	87,9	90,9
6	15 800	93,4	96,4	99,6
7	17 550	102,5	105,8	109,3
8	19 250			
9	20 850			
10	22 900			
11	25 100			
12	27 250			

Nárokové složky mzdy

Mzda může být doplněna o tzv. nárokové složky mzdy neboli příplatky tarifní povahy, které mohou mít dvě formy. První formu tvoří složky dané ze zákona a druhou formou jsou složky, které společnost poskytuje dobrovolně. Nárokové složky mzdy užívané ve společnosti, pomocí nichž je možné rozšířit celkovou mzdu, jsou následující:

- **Mzda za noční práci** – za práci v noci přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku za každou takto odpracovanou hodinu. Mzda za noční práci je zákonnou složkou a výše příplatku je i v zákoně rovna 10 % (20, s. 13).

- **Mzda nebo náhradní volno za práci přesčas** – v tomto případě je poskytnutá dosažená mzda za dobu práce přesčas a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku. Pokud však práce proběhla ve dnech nepřetržitého odpočinku v týdnu, poskytuje se příplatek ve výši 50 % průměrného výdělku. Druhou možností je místo příplatku poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas. Mzdu nebo náhradní volno za práci přesčas vymezuje zákon a výše příplatku je rovna 25 % (20, s. 13).
- **Mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek** – pokud zaměstnanec pracoval ve svátek, přísluší mu dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, volno bude poskytnuto během tří následujících měsíců a během volna mu přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Pokud zaměstnanec nechce náhradní volno, přísluší mu příplatek k dosažené mzdě ve výši 100 % průměrného výdělku. Posledním případem je zaměstnanec, který nemohl pracovat kvůli svátku, který připadl na jeho pracovní den. Přísluší mu poté náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku nebo jeho části za mzdu nebo část mzdy, která mu ušla v důsledku svátku. Opět se jedná o zákonnou nárokovou složku mzdy a její znění se od toho zákonného neliší (20, s. 13 - 14).
- **Mzda za práci v sobotu a v neděli** – v tomto případě přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku. Mzdu za práci v sobotu a v neděli vymezuje zákon stejně (20, s. 14).
- **Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí** – ztížené pracovní prostředí vymezuje vláda svým nařízením. Zaměstnanci za takovou práci náleží mzda a příplatek, který činí nejméně 10 % částky minimální mzdy. Rovněž se jedná o zákonnou složku, jež je v zákoně uvedena ve stejném znění (20, s. 14).
- **Příplatek za vedení čety** – poskytuje se dělníkovi, který práci v četě řídí a zároveň v ní sám manuálně pracuje. Příplatek činí 12 Kč v četě s čtyřmi a méně pracovníky a 15 Kč v četě s vyšším počtem pracovníků. Příplatek za vedení čety není daný zákonem, společnost jej poskytuje dobrovolně (20, s. 14).
- **Příplatek za práci v odpolední směně** – poskytuje se ve vícesměnném provozním režimu v době od 14:00 do 22:00 hodin ve výši 4 Kč za hodinu. Jedná se o dobrovolnou nárokovou složku mzdy (20, s. 14).
- **Příplatek za vedení učně** – po dobu odborné praxe je instruktorovi poskytován příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku za každou hodinu vedení jednoho učně,

15 % za vedení dvou učňů a 20 % za vedení více než dvou učňů. Příplatek za vedení učně společnost poskytuje rovněž dobrovolně (20, s. 14).

- **Mzda při převedení na jinou práci** - pokud dojde k převedení pracovníka na jinou práci pro postoj, který nezavinil, náleží mu mzda podle vykonané práce a její výše musí být minimálně stejně velká jako průměrný výdělek, kterého dosahoval před převedením. Pokud byl zaměstnanec převeden kvůli nepříznivým povětrnostním vlivům, náleží mu rovněž mzda podle vykonané práce, nejméně však průměrný výdělek, jehož dosahoval před převedením po dobu maximálně 30 dnů v kalendářním roce. Pokud však pracovník nemohl vykonat svoji práci kvůli nepříznivým povětrnostním vlivům a nebyl převeden na práci jinou nebo mu kvůli provozním problémům nebyla práce přidělena, přísluší mu náhrada mzdy ve výši 60 % průměrného výdělku (20, s. 15).

Zásluhové odměny

Druhou část peněžních odměn poskytovaných zaměstnancům představují následující zásluhové odměny:

- **Prémie** - poskytuje se k základní mzdě po posouzení několika faktorů, mezi něž patří například kvalita a množství práce, samostatnost, iniciativa, odbornost a osobní vlastnosti zaměstnance, hospodárnost či efektivnost prováděné práce. Prémii poskytuje nadřízený pracovník jednou měsíčně, pokud se nejedná o cílovou prémii, u které je období určeno. Prémie zahrnuje i odměnu za zaškolování, řízení vozidla nutné k výkonu povolání a za zastupování (20, s. 14).
- **Odměny při pracovních výročích** - odměny jsou poskytovány v roce, na který připadá jubileum. Je zde podmínka, že zaměstnanec musí být u zaměstnavatele v pracovním poměru nejméně pět let. Výše odměny je maximálně 300 Kč za každý rok trvání pracovního poměru u zaměstnavatele a schvaluje ji přímý nadřízený (20, s. 14 - 15).
- **Odměna za pracovní pohotovost** - pokud byla zaměstnanci nařízena pracovní pohotovost, přísluší mu odměna ve výši 15 % jeho průměrného hodinového výdělku za každou hodinu pohotovosti, pokud se jedná o den pracovního klidu, odměna bude činit 25 % jeho průměrného hodinového výdělku za každou hodinu pohotovosti (20, s. 15).

- **Příspěvek za práci přesčas v pracovní dny pondělí až pátek** – poskytováno zaměstnancům kategorie D za práci přesčas od pondělí do pátku nad rámec poskytnutého příplatku ke mzdě. Sledovaným obdobím je každý měsíc, zaměstnavatel poskytne 500 Kč za 10 - 15 hodin, 800 Kč za více než 15,25 - 20 hodin a 1 500 Kč za více než 20,25 hodin přesčasové práce od pondělí do pátku. Příspěvek je vyplácen formou poukázek (Flexi Pass) v měsíci následujícím (21, s. 2).
- **Příspěvek za práci ve dnech pracovního klidu** – platí pro kategorii D za práci ve dnech pracovního klidu. Je poskytován nad rámec zákonného příplatku stanoveného kolektivní smlouvou. Sledovaným obdobím je každý měsíc a zaměstnanec vybírá příspěvek formou poukázek Flexi Pass nebo formou prémie do hrubé mzdy). Poukázky Flexi Pass zaměstnanec obdrží v příslušný den po skončení pracovní doby a vyplácení probíhá formou zálohy ve výši 200 Kč v případě odpracování 6 hodin v sobotu, neděli či ve svátek a ve výši 300 Kč v případě odpracování 8 hodin (21, s. 2).

Tabulka č. 5: Možnosti výběru příspěvku za práci ve dnech pracovního klidu
(Zdroj: 21, s. 2)

Forma poukázek Flexi Pass	Forma prémie do hrubé mzdy
300 Kč za odpracovaných 6 hodin v sobotu, neděli či ve svátek	230 Kč za odpracovaných 6 hodin v sobotu, neděli či ve svátek
500 Kč za odpracovaných 8 hodin v sobotu, neděli či ve svátek	370 Kč za odpracovaných 8 hodin v sobotu, neděli či ve svátek

- **Paušál cestovních náhrad zaměstnanci jedoucí soukromým vozidlem na mimořádnou směnu ve dnech pracovního klidu** – poskytuje se zaměstnancům kategorie D i THP, kteří jedou na mimořádnou směnu ve dnech pracovního klidu, dle kalkulace stanovené jako součet cesty do zaměstnání a zpět z místa bydliště. Paušál cestovních náhrad náleží pracovníkům, jejichž pracovní cesta trvá do 12 hodin. Paušál cestovních náhrad zaměstnanec obdrží společně se mzdou za příslušný měsíc (21, s. 3).

Tabulka č. 6: Denní paušál cestovních náhrad zaměstnanci jedoucí soukromým vozidlem na mimořádnou směnu ve dnech pracovního klidu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 21, s. 3)

Denní paušál cestovních náhrad na mimořádnou směnu					
Vzdálenost z místa bydliště do zaměstnání Km	Paušál Kč	Paušál pro zaměstnance bez vozidla Kč	Vzdálenost z místa bydliště do zaměstnání Km	Paušál Kč	Paušál pro zaměstnance bez vozidla Kč
1	83	72	18	276	72
2	95	72	19	287	72
3	106	72	20	299	72
4	117	72	21	310	72
5	129	72	22	321	72
6	140	72	23	333	72
7	151	72	24	344	72
8	163	72	25	356	72
9	174	72	26	367	72
10	185	72	27	378	72
11	197	72	28	390	72
12	208	72	29	401	72
13	219	72	30	412	72
14	231	72	31	424	72
15	242	72	32	435	72
16	253	72	33	446	72
17	265	72	34	458	72
			35 a více	469	72

- **Věrnostní příplatek** – poskytuje se zaměstnancům kategorie D po odpracování stanovené doby ve výši určené rokem nástupu do PKS okna a.s. a vyplácen je dohromady se mzdou za měsíc listopad. Příspěvek je možné vybrat formou poukázek Flexi Pass (21, s. 4).

Tabulka č. 7: Výše věrnostních příplatků

(Zdroj: 21, s. 4)

Stanovená doba 2017	Výše věrnostního příplatku	Rok nástupu pro výplatu v roce
Třetí rok	2.600 Kč	2014
Čtvrtý rok	3.400 Kč	2013
pátý rok	4.300 Kč	2012
Šestý rok	5.100 Kč	2011
Sedmý rok	6.000 Kč	2010
Každý další rok	6.000 Kč	

Ostatní peněžní odměny

Do třetí části peněžních odměn patří ostatní peněžní odměny, jež zahrnují následující odměny:

- **Příspěvek na dovolenou** – příspěvek pro zaměstnance, kteří vyčerpají v období od 1. 6. do 31. 8. kalendářního roku souvisle alespoň 5 dnů dovolené a jsou v pracovním poměru k zaměstnavateli nejméně půl roku k termínu poskytování. Příspěvek je poskytován v hrubé mzdě ve výši 2 000 Kč za kalendářní rok v měsíci, kdy bude čerpána dovolená (21, s. 5).
- **Příspěvek na jazykové vzdělávání** – zaměstnavatel umožní interní jazykové vzdělávání v rozsahu 4 hodin za měsíc a zaměstnanec se podílí částkou 200 Kč měsíčně. Pokud si zaměstnanec vyhledá externí jazykové vzdělávání, obdrží příspěvek až 2 000 Kč za kalendářní rok formou poukázek Flexi Pass po předložení dokladu o absolvování vzdělávání (21, s. 5).
- **Odměna při životním jubileu a při odchodu do starobního důchodu** – platí pro zaměstnance s pracovním poměrem na dobu neurčitou, kteří nejsou v době poskytnutí výplaty ve výpovědní lhůtě. Odměna je poskytována při výročí 30, 35, 40, 45, 50, 55 a 60 let věku a při odchodu do starobního důchodu. Odměna je poskytována formou dárkového poukazu a činí 2 000 Kč (21, s. 6).
- **Příspěvek na stravování** – dle platné kolektivní smlouvy je pracovníkům poskytován příspěvek na stravování do výše 55 % nákladů ceny stravenky v souladu s daňovými zákony (21, s. 6).
- **Příspěvek na firemní rekreaci a dětské tábory** - dle platné kolektivní smlouvy je poskytován příspěvek ze sociálního fondu na firemní rekreaci a příspěvek na dětské letní tábory (21, s. 6).

Sociální fond

Sociální fond slouží pro poskytování některých výše uvedených odměn. O výši dotace do fondu rozhoduje valná hromada akciové společnosti při schvalování roční uzávěrky. Ze sociálního fondu je možné poskytnout:

- příspěvek na stravování,

- peněžní odměny k pracovním jubileím – při trvání pracovního poměru k organizaci 20 let obdrží pracovník 1000 Kč, při 25 letech obdrží 1500 Kč a při více než 25 letech získá 2000 Kč,
- nepeněžní odměny při výročích – získá pracovník při dovršení 50 let, 55 let, 60 let a 65 let věku a v případě mezidobí při svém odchodu do starobního nebo plně invalidního důchodu,
- příspěvky na dětský tábor pro dítě – poskytované nejvýše do 2. ročníku střední školy dítěte (20, s. 17).

2) ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Mezi zaměstnanecké výhody patří dovolená, kterou upravuje Kolektivní smlouva, a dále zaměstnanecké výhody nepeněžního charakteru.

Dovolená na zotavenou a další dovolená

Základní výměra dovolené podle §213 odstavec 1 ZP činí 4 týdny. Celkově však mají pracovníci společnosti PKS okna a.s. 5 týdnů dovolené. Pátý týden dovolené je poskytovaný nad rámec zákonné základní doby dovolené jako zaměstnanecká výhoda. Zaměstnanci si mohou v období prvního čtvrtletí kalendářního roku dočerpávat dovolenou z předchozího kalendářního roku. Dále je stanoveno období hromadné dovolené (20, s. 7 – 8).

Zaměstnavatel je povinen určit čerpání alespoň čtyř týdnů dovolené v kalendářním roce zaměstnanci, jehož pracovní poměr k zaměstnavateli trval po celý kalendářní rok a zaměstnanec má na čerpání nárok (20, s. 8).

Další dovolenou mohou čerpat pracovníci kategorie D prostřednictvím zaměstnanecké výhody uvedené ve Směrnici k zaměstnaneckým výhodám. Jedná se o **Dovolenou za odpracování plného pracovního fondu v pololetí**, která je zaměstnancům poskytována při odpracování plného pracovního fondu, což znamená bez absence, pracovní neschopnosti, paragrafu a propustky. Výjimku tvoří řádná dovolená a volno k úmrtí v rodině. Za odpracování plného pracovního fondu v pololetí se poskytuje den dovolené navíc (21, s. 4).

Osobní bezpečnost

V rámci osobní bezpečnosti společnost umožňuje čerpání **Sick days**, což pokrývá oblast zdravotní péče. Tato zaměstnanecká výhoda poskytuje 2 dny dovolené tzv. sick days zaměstnancům kategorie THP v kalendářním roce za účelem omluvení krátkodobé absence ze zdravotních důvodů. Sick days není nutné čerpat v celku. O čerpání je možné požádat pouze v případě, že zaměstnanec vyčerpal dovolenou z předcházejícího kalendářního roku. Je nutné žádat nejpozději 1 den předem. Zaměstnanec má nárok na náhradu mzdy ve výši 50 % denního průměrného výdělku za jeden den čerpání sick days. Výhoda se neposkytuje zaměstnancům ve zkušební době či ve výpovědní lhůtě (21, s. 4).

Druhou zaměstnaneckou výhodou z oblasti osobní bezpečnosti je **Poskytování právního poradenství**. Poradenství je poskytováno v délce jedné hodiny každý týden právním zástupcem společnosti, poradenstvím jsou myšleny konzultace, nezahrnuje vypracovávání žádných listin či dokumentů (21, s. 6).

Využití automobilu

Další zaměstnaneckou výhodou je **Využití služebního automobilu k soukromým účelům**, která platí pro zaměstnance kategorie THP a o přidělení automobilu rozhoduje vedení společnosti (21, s. 6).

Jiné funkční výhody

Mezi jiné funkční výhody lze zařadit zaměstnaneckou výhodu **Využívání volných vstupů na sportovní utkání**, kdy si zaměstnanec může od zaměstnavatele zapůjčit volnou vstupenku (permanentku) na vybraná sportovní utkání konané ve Žďáře nad Sázavou případně v jeho okolí, zaměstnanec je povinností volnou vstupenku (permanentku) vrátit v následující den po skončení utkání (21, s. 6).

3) VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

Části vzdělávání a rozvoj se věnuje i část kolektivní smlouvy, která v kapitole s názvem Kvalifikace a rekvalifikace uvádí, že zaměstnavatel by měl pečovat o odborný rozvoj všech zaměstnanců. Měl by umožnit zvyšování jejich kvalifikace ve formě dalšího vzdělávání či studia nebo formou školení (20, s. 10).

Systém vzdělávání a rozvoje na pracovišti

Společnost klade důraz na pravidelné vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Během roku jsou pořádána zákonem nařízená školení, ale vedle nich i školení, jež zákon nestanovuje. Taková školení jsou zaměřena na nejrozličnější témata. Příkladem může být ochrana zdraví při práci, zdravotní způsobilost, požární ochrana a prevence a další školení týkající se dodržování technických norem určená zejména dělnickým pozicím (16).

Obsah školení, která jsou určena pro vzdělávání a rozvoj pracovníků na vedoucích pozicích, je zaměřený například na vhodné zadávání úkolů, správné organizování práce a formulaci pokynů, vedení dokumentace, způsoby kontroly a zejména na zlepšení jejich komunikace s podřízenými pracovníky (16).

V současné době je situace taková, že personální oddělení společnosti má představu, v rámci které by chtělo do budoucna pořádat více různých školení, která budou probíhat v pravidelných intervalech několikrát za rok (16).

Hodnocení pracovního výkonu ve společnosti

Na základě hodnocení pracovního výkonu je zaměstnanci stanovována výše pohyblivé složky mzdy.

Celý proces je založený na tom, že nadřízený sleduje denní výkon každého zaměstnance a následně o něm vede záznam. Každý pracovník dostává na začátku dne od vedoucího úkoly, které by měl stihnout provést. Pokud pracovník stihne méně práce, je mu úměrně krácena variabilní složka mzdy, a naopak pokud zvládne zaměstnanec vše, co má zadáno nebo více, pohyblivá složka mzdy narůstá (22).

Úkoly na každý den pro jednotlivé pracovní pozice jsou vypracovány počítačem. Vedoucí do systému musí nejprve zadat informace o každé zakázce, která se bude později zpracovávat. Zakázka se skládá z několika činností, jež je nutno provést. Každá činnost má stanovené určité standardy (někdy je stanoveno požadované trvání činnosti, někdy je stanoven například požadovaný počet kusů, které je nutno vyrobit v určitém časovém intervalu). Systém všechny tyto informace zpracuje a vytvoří denní seznamy úkolů pro jednotlivé pracovníky. Zda zaměstnanec splní či nesplní očekávaný standard, ovlivňuje právě výši jeho prémie (22).

Hodnocení pracovního výkonu například formou individuálního hodnotícího pohovoru ve společnosti přímo neprobíhá. Jednotliví vedoucí hovoří vždy na začátku každého měsíce s celou skupinou zaměstnanců dohromady a rekapituluji jejich práci za minulý měsíc a sdělí jim požadavky pro měsíc aktuální. Poté probíhá rozděvání výplat. Výplaty se rozděluji již každému zaměstnanci individuálně, aby měl pracovník možnost se vyjádřit k případným nesrovnalostem (22).

4) PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Poslední částí celkové odměny je pracovní prostředí, v rámci něhož je třeba zaměřit se na tři oblasti – prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky práce a sociálně psychologické podmínky práce.

Prostorové řešení pracoviště ve společnosti PKS okna a.s. se mírně liší v jednotlivých budovách. Celý provoz je rozdělený do čtyř hlavních budov. Provoz divize Hliníková okna se stejně jako provoz divize Plastová okna nachází v nově postavené budově. Prostředí zde působí oproti starším zástavbám modernějším, vzdušnějším a prostornějším dojmem. Divize Eurooken sídlí ve starší budově, která dosud neprošla zásadnější rekonstrukcí. Kanceláře i sdílené prostory včetně sociálního zařízení se nachází stále v původním stavu. Poslední budova je místem, kde nedochází k samotné výrobě, je zde umístěná správa. Budova správy je rovněž starší zástavba, ale již prošla rekonstrukcí. Vzhledem k různému stáří a stupni rekonstrukce jednotlivých budov se liší i pracovní prostředí v nich (22).

Ve všech výrobních provozech má každý pracovník k dispozici skříňku, jež je uvnitř rozdělena na dvě části. Jedna část slouží pro uložení osobních věcí a civilního oblečení, do druhé části si zaměstnanec ukládá oblečení pracovní. Dále mohou využívat tzv. odpočinkovou zónu, kde jim je k dispozici například mikrovlnná trouba, dřez, lednice či rychlovarná konvice a místo k sezení a relaxaci. Kanceláře na provozech jsou vybavené polohovatelnými židlemi a pracovními stoly v optimálních výškách. Počítače jsou umístěny na stole na podstavcích, aby byly přímo v zorném poli pracovníka. Jak již bylo uvedeno, pracovní prostředí je v zásadě stejně funkční, ale na divizi Platových oken a Hliníkových oken je veškeré vybavení a prostory včetně sociálního zařízení novější a modernější (22).

V budově správy jsou umístěny kanceláře a pro každé poschodí je zde kuchyňka vybavená potřebnými spotřebiči. Prostory kanceláří, chodby, kuchyňka a sociální zařízení působí po rekonstrukci příjemným dojmem. Stejně jako kanceláře ve výrobních úsecích jsou i tyto vybaveny polohovatelnými židlemi a ostatním vybavením, které vyhovuje pracovním podmínkám (22).

Fyzikální podmínky práce, které zahrnují pracovní ovzduší, osvětlení, hluk a barevnou úpravu pracoviště se opět v jednotlivých budovách mírně liší. Ovzduší v nových budovách je řízeno vzduchotechnikou. Nicméně i přes tento fakt je zde řešen problém, že v letních měsících dosahují teploty v halách vysokých hodnot, a v zimě je tomu zase naopak. Důvodem je konstrukce budovy (22).

Hluk je ve výrobních způsobován stroji a zařízením. Na místech, kde by hluk mohl být škodlivý, je každý pracovník opatřen ochrannými pracovními pomůckami (22).

Barevnost vně i uvnitř budov je podobná. Zvenku jsou budovy laděné do barev společnosti - tlumená červená a v místnostech jsou použity barvy světlé, aby prostory působily jasněji. Osvětlení je dostatečné (22).

Sociálně psychologické podmínky práce zahrnují sdílení prostoru či mezilidské vztahy. Kanceláře v budovách jsou nejčastěji pro dvě osoby a prostory poskytují dostatečně velký prostor. Některé pozice mají kancelář pouze pro sebe a naopak jsou i kanceláře, kde sídlí až 8 lidí. K dobrým vztahům na pracovišti přispívá, že pracovní místa poskytují v případě potřeby dostatečné soukromí (22).

Další oblasti zabývající se pracovním prostředím, a které vymezuje model celkové odměny, budou popsány v následujícím textu. Určitá témata jsou vymezená v Kolektivní smlouvě.

Základní hodnoty organizace

Již bylo uvedeno, že pro vybudování úspěšné společnosti je nezbytné mít jasně stanovenou vizi a soubor hodnot, které jsou vzájemně provázané.

Strategie a vize je blíže popsána v této práci v rámci analýzy 7S faktorů v kapitole s názvem Strategie společnosti.

O některých dalších základních hodnotách se zmiňuje i kolektivní smlouva. Hned první kapitola s názvem Základní ustanovení upozorňuje na nutnost rovného zacházení a zákaz přímé či nepřímé diskriminace. Je zde vypsáno, co vše se za diskriminaci považuje, a co naopak nepovažuje. Tato část kolektivní smlouvy se věnuje i různým druhům obtěžování (20, s. 1 - 2).

Další hodnoty společnosti shrnuje kapitola této práce s názvem Sdílené hodnoty společnosti, kde je dána do popředí zejména společná práce na vytváření kvalitních výrobků a služeb. Významnou hodnotou je i snaha o ochranu a zlepšování životního prostředí, což deklaruje zavedení environmentálního systému řízení (14).

Styl a kvality vedení

Styl vedení bude podrobně popsán v kapitole níže s názvem Styl řízení. Nelze obecně říci, který styl je uplatňován, neboť se to liší podle jednotlivých úrovní řízení. Způsob komunikace mezi ředitelem společnosti a vedoucími divizí je jiný než například komunikace mezi mistry a dělníky ve výrobě. Nicméně vždy je styl komunikace užívaný účelně k problémům, které jsou na dané úrovni řízení řešeny (14).

Právo pracovníků se vyjádřit

Právo na vyjádření je opět spojeno s hierarchií úrovní řízení ve společnosti. Vedoucí divizí, jejichž nadřízeným je ředitel společnosti, mají největší právo na vyjádření. Dokonce je od nich často vyžadován názor na určité problémy. V hierarchii se směrem dolů právo na vyjádření snižuje, což znamená, že dělnické pozice nedostanou mnoho prostoru pro vyjádření.

Ale vždy je možnost se obrátit na odborovou organizaci, a prostřednictvím té se vyjádřit. Odborovým organizacím se věnuje kolektivní smlouva v závěru kapitoly Základní ustanovení. Důležitá je zejména poznámka, že zaměstnavatel by měl projednávat s příslušným odborovým orgánem zejména ekonomickou situaci společnosti, množství práce a pracovní tempo, změny v organizaci práce, systém hodnocení a odměňování pracovníků, systém školení a vzdělávání pracovníků a dále různá opatření. Pokud se jednou začne odborová organizace zabývat určitým problémem, vedení tento problém musí rovněž začít řešit (20, s. 3).

Uznání

Uznání je potřebné, neboť lidé potřebují slyšet, že dobře splnili své cíle nebo správně vykonali úkol. Musí vědět, že jejich úspěch je žádoucí, a je patřičně odměněn. Ve společnosti si potřebu uznání uvědomují. Proces uznání probíhá ve formě pochvaly od nadřízeného. Ve většině případů je pochvala sdělena bezprostředně po vykonání úkolu a opětovně v rámci hodnocení pracovníka na konci měsíce. Pochvala není veřejná, většinou probíhá mezi dvěma stranami – pracovníkem a nadřízeným. Pokud vedoucí pracovník ohodnotí odvedenou práci jako výrazný přínos, je v jeho moci navrhnout pro pracovníka i odpovídající peněžní odměnu (22).

Úspěch

Úspěch je ve společnosti žádoucí a v pracovnících je podporován. Pokud zaměstnanci mají chuť vyzkoušet si nebo se naučit něco nového, nadřízení jim dají prostor. Na pracovištích funguje i metoda Rotace práce, prostřednictvím které si mohou pracovníci vyzkoušet jiná pracoviště. O metodě ve společnosti je podrobnější zmínka níže.

Vytváření pracovních míst a rolí

V kolektivní smlouvě je v kapitole Zaměstnanost uvedeno, že se zaměstnavatel zavazuje zajišťovat plnění běžných úkolů, které vyplývají z předmětu jeho činnosti. Také je zde zmíněno, že zaměstnavatel bude usilovat o to, aby nemusela být rušena pracovní místa. V případě, že se budou zavádět nová pracovní místa, přednostně budou tato místa nabídnuta zaměstnancům ve výpovědní lhůtě, kteří zároveň splňují kvalifikační předpoklady. Rovněž pokud dojde k zavádění nových výrobních programů, zaměstnancům jsou tyto nové pozice nabídnuty dříve než novým uchazečům o zaměstnání (20, s. 10 - 11).

V otázce vytváření pracovních míst je pro společnost důležitá spolupráce se středními školami a zapojování učňů do výroby. Jedná se o činnost, v rámci níž se společnost snaží zaujmout budoucí uchazeče o práci a reagovat tak na aktuální nedostatek kvalifikované pracovní síly. Zároveň by nástup nových zaměstnanců znamenal vytvoření nových pracovních míst. V současné době mohou budoucí absolventi nahlédnout do výroby v rámci exkurze či praxe (22).

V kapitole Učni kolektivní smlouvy je jen krátká poznámka, že učňům za jejich práci náleží odměna a zaměstnavatel jim k práci poskytne jedenkrát za dva roky bezplatně pracovní oděv a obuv (20, s. 10).

Pro vytváření pracovních míst je ve společnosti využívána metoda Rotace práce. Pracovníci ve výrobě jsou ze strany nadřízených podporováni v tom, aby si vyzkoušeli a případně naučili i práci na jiném pracovišti. Pracovníci se vždy učí přímo na pracovišti od lidí, kteří práci na daném pracovišti zvládají. Je to výhodné pro obě strany, neboť zaměstnanec vede jejich vnitřní motivace, potřeba úspěchu či změna práce ve snaze potlačení stereotypu nebo rovněž ve snaze změny pozice v průběhu pracovní činnosti. Takoví pracovníci pak většinou získávají i vyšší odpovědnost. Na druhé straně stojí nadřízení v podobě mistrů a vedoucích provozu, kteří pozitivně vítají, že zaměstnanci jsou schopni se navzájem zastupovat. V případě nečekaného výpadku některého z pracovníků je možné okamžitě pracoviště obsadit někým jiným, kdo je rovněž schopen vykonávat tuto práci. Zaměstnanci, kteří jsou schopni pracovat na více pracovištích a nesou větší odpovědnost, jsou pak podle toho i hodnoceni (22).

Kvalita pracovního života

O kvalitě pracovního života se opět zmiňuje kolektivní smlouva hned v několika částech. Část s názvem Pracovní podmínky obsahuje, že zaměstnavatel bude vytvářet uspokojivé pracovní podmínky pro bezpečnou a zdravotně nezávadnou práci, že je povinen zaměstnanci přidělovat takovou práci, která odpovídá jeho schopnostem a zdravotní způsobilosti (20, s. 3 - 4).

V úzké souvislosti s pracovními podmínkami se v kolektivní smlouvě nachází i kapitola s názvem Bezpečnost a ochrana zdraví při práci. V rámci této oblasti, je zaměstnavatel povinen mimo jiné zajistit pracovníkům bezplatné poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, včetně pracovní obuvi a oděvů. Pokud dojde k úrazu, musí se vždy vyšetřit příčiny a provést opatření k zabránění jejich opakování. O vzniku drobných poranění se vede evidence, zejména z důvodu následných zdravotních komplikací (20, s. 16 - 17).

A v kapitole Péče o zaměstnance se kolektivní smlouva zmiňuje o zajištění stravování pro všechny zaměstnance. Nezahrnují se sem pracovníci vyslaní na pracovní cestu.

Zaměstnavatel poskytne zaměstnanci náhradu cestovních výdajů, jež mu vzniknou při výkonu práce (20, s. 17).

Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem

Jednotlivé oblasti ovlivňující rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem jsou uvedeny níže.

Pracovní doba

Hlavním faktorem, který rozděluje pracovní a mimopracovní život je pracovní doba, která určuje čas, po který je pracovník v práci a nemůže se věnovat mimopracovním aktivitám. Část kolektivní smlouvy s názvem Pracovní doba obsahují stanovení týdenní pracovní doby a vymezuje pojmy, které jsou s pracovní dobou spojené. Je zde přesná definice pojmu pracovní doba, doba odpočinku, směna, dvousměnný pracovní režim, pracovní pohotovost a práce přesčas. V dalších podkapitolách je popsáno rozvržení pracovní doby, přestávky v práci, práce přesčas a noční práce a na konci je zmíněna nutnost evidence pracovní doby (20, s. 4 - 7).

Pracovní doba je vymezena za týden a podle kolektivní smlouvy je týdenní pracovní doba:

- a) 37,5 hodin na pracovištích s nepřetržitým a třisměnným pracovním režimem,
- b) 38,75 hodin na pracovištích s dvousměnným pracovním režimem,
- c) 40,0 hodin na ostatních pracovištích (20, s. 4).

V podkapitole o rozvržení pracovní doby je možné se dočíst, že o rozvržení rozhoduje zaměstnavatel po projednání s odborovou organizací, a že nesmí být v rozporu s bezpečností. Je zde také napsáno, že délka jedné směny nesmí přesáhnout 12 hodin (20, s. 5).

Pracovní přestávku na jídlo a oddech musí zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce a musí trvat nejméně 30 minut. V případě mladistvého je nutné poskytnout přestávku již po 4,5 hodinách nepřetržité práce. Přestávky se neposkytují na začátku a na konci směny, nezapočítávají se od pracovní doby a jednu přestávku lze rozdělit do několika částí s tím, že alespoň jedna musí trvat nejméně 15 minut (20, s. 6).

V části o práci přesčas a noční práci jsou vypsány podmínky, při nichž může zaměstnavatel takovou práci nařídít. Je zde uveden maximálně přípustný počet hodin, které mohou být odpracovány přesčas nebo v noci. Rovněž je zde napsáno, v jakém časovém rozmezí se noční práce koná, a co je zaměstnavatel povinen zajistit zaměstnanci pro tyto druhy práce (20, s. 6 - 7).

Překážky v práci

Překážky v práci, na které bere společnost ohled, jsou různé. Zaměstnavatel může poskytnout zaměstnanci jeden den pracovního volna v průběhu 2 kalendářních měsíců po sobě následujících, pokud se jedná o osamělého zaměstnance, který trvale pečuje o dítě mladší 10 let. Dalším důvodem může být doprovod zdravotně postiženého rodinného příslušníka nebo vyhledávání nového místa ve výpovědní době (20, s. 8).

Pracovní volno bez náhrady mzdy poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci z vážných osobních důvodů a na základě písemné žádosti. Takové volno schvaluje vedoucí organizační jednotky (20, s. 8).

Skončení pracovního poměru

Kolektivní smlouva se zde zmiňuje o postupu v případě hromadného propouštění pracovníků. Dále jsou zde zmíněny výše odstupného, které se vyplácí zaměstnanci v případě, že došlo k rozvázání pracovního poměru výpovědí danou zaměstnavatelem z důvodů, jež uvádí Zákoník práce, nebo dohodou z těchto důvodů (20, s. 9 - 10).

Vedle výše uvedeného je nutné dodat, že rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem rovněž ovlivňuje již zmiňovaných pět týdnů dovolené, sick days a poskytování poukázek Flexi Pass.

Řízení talentů

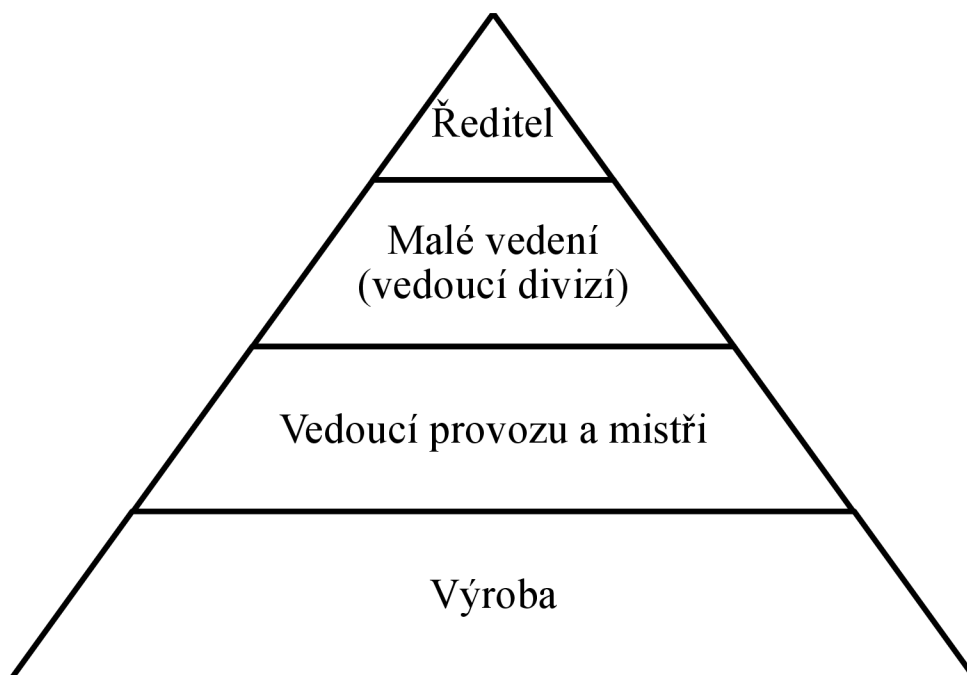
Samotné řízení talentů není ve společnosti nějak specifikováno či systematizováno, přesto k němu v určitém smyslu dochází. Jak již bylo uvedeno, společnost se aktuálně snaží řešit problém nedostatku kvalifikované pracovní síly. K tomuto účelu navázala i spolupráci se středními školami, kde se právě tyto kvalifikované pracovníky snaží shánět. Pokud nabídka práce v PKS okna a.s. absolventy zaujme, nic nebrání jejich nastoupení. Nicméně

až v provozu vedoucí zaměstnanci zhodnotí, zda má daný pracovník vhodné předpoklady pro práci – talent, a zda se vyplatí do jeho rozvoje investovat čas a peníze (22).

Talentovaní pracovníci jsou získáváni rovněž z vnějších zdrojů. Pokud existují zaměstnanci, ať už z vnějších či vnitřních zdrojů, kteří jsou pro společnost skutečně důležití a přináší jí přidanou hodnotu, mají možnost své nadání dále rozvíjet. Mohou využívat nabízených školení nebo se prostřednictvím Rotace práce naučit práci na jiném pracovišti (22).

2.3.4 Styl řízení

Nelze jednoznačně říci, který styl řízení je ve společnosti uplatňován. Mezi jednotlivými úrovněmi řízení jsou využívány různé styly řízení. Pro přehlednost je na následujícím obrázku uvedena hierarchie řídicích úrovní ve společnosti a pod ním bude konkrétněji specifikován převládající styl řízení.



Obrázek č. 12: Hierarchie jednotlivých úrovní řízení

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 14)

Na samotném vrcholu pyramidy je ředitel společnosti, který se nejčastěji setkává s tzv. malým vedením, což je termín pro označení vedoucích divizí. Při kontaktu těchto dvou úrovní je uplatňován demokratický styl řízení, který není příliš centralizovaný. Malé

vedení má přehled o činnostech ve společnosti, stanovených cílech a strategii. Ředitel průběžně sleduje a kontroluje výsledky malého vedení, ale rozhodně mu nestanovuje, jak má postupovat při řešení běžných situací či problémů. Přestože probíhá dvousměrná komunikace, ředitel společnosti si pro všechny případy ponechává odpovědnost v konečných rozhodnutích (14).

Při komunikaci malého vedení s vedoucími provozu a mistry je uplatňován rovněž demokratický styl řízení, ale spíše jen v situacích, kdy se projednávají větší projekty nebo při řešení nastalého problému. V komunikaci o běžných otázkách a zakázkách, jež jsou potřeba udělat, se využívá spíše styl autoritativní. Prostřednictvím autoritativního stylu je práce delegována z malého vedení na mistry a vedoucí provozu (14).

Komunikace na spodku pyramidy odehrávající se zejména mezi mistry a výrobou případně mezi vedoucími provozu a výrobou má charakter autoritativní. Pracovníkům v dílnách je práce přidělována a následně jsou kontrolováni nadřízeným pracovníkem. Na této úrovni není velký prostor pro diskusi, mistr deleguje práci tak, aby splnil úkoly, jež mu byly zadány (14).

Na závěr je ještě nutné poznamenat, že v organizaci fungují odbory, s nimiž vedení prostřednictvím demokratické komunikace projednává veškerá témata týkající se pracovníků (14).

2.3.5 Spolupracovníci

Lidé jsou kromě technologií hlavním zdrojem potřebným ke zvyšování výkonnosti v organizaci, což si také samotná organizace uvědomuje. A přestože se personální politice věnují, jsou zde určité rezervy, na nichž může společnost pracovat. Rezervy v personální politice potvrzuje fakt, že se PKS okna potýká s nedostatkem zaměstnanců. Jedná se téměř o všechny pozice, ale největší nedostatek je na dělnických pozicích (16).

Personální oddělení na tento problém reagovalo zavedením nových zaměstnaneckých výhod, které jsou platné od ledna 2016. Jestli se problém vyřeší nebo zlepší je otázka času (16).

Společnost se snaží věnovat rozvoji svých zaměstnanců, jedná se zejména o vedoucí pracovníky. Ti jsou školeni dvakrát ročně a školení probíhá pod vedením najatých odborníků (16).

Přijímání nových zaměstnanců se liší podle pozice, na níž se zájemce hlásí. V případě dělnických pozic společnost vystavuje inzerát, že hledá nové pracovníky, poté probíhá pohovor, kterého se účastní vedení společnosti, a následně je pracovník vyškolen přímo na dílně. K výkonu dělnické pozice není třeba speciálního vzdělání či určité kvalifikace (16).

Vybírání nových zaměstnanců na technické pozice zabere společnosti delší časový úsek. Před náborem probíhají různé kampaně a zájemci mohou posílat své životopisy, na jejichž základě jsou pak přizváni rovněž na pohovor, na němž je přítomno vedení společnosti. Takový pohovor a celé náborové řízení se od nábora na dělnické pozice liší nejen formou ale i obsahem (16).

Rozložení zaměstnanců dle pohlaví

V následující tabulce je zachyceno rozložení zaměstnanců dle pohlaví za rok 2017. První řádek vyjadřuje absolutní počty a řádek druhý je procentním vyjádřením, z něhož je možné vidět, že ženy tvořily v roce 2017 15,6 % z celkového počtu 238 pracovníků. Zbylých 84,4 % tvořili muži.

Tabulka č. 8: Rozložení zaměstnanců dle pohlaví

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 17)

	Ženy	Muži
Počet zaměstnanců	37	201
Procento zaměstnanců	15,6	84,4

Rozložení zaměstnanců dle věku

V tabulce s názvem rozložení zaměstnanců dle věku jsou v procentech vyjádřeny podíly zaměstnanců v jednotlivých věkových kategoriích k celkovému počtu pracovníků. Data jsou platná k 19. 3. 2018. Ze zjištěných hodnot je zřejmé, že největší zastoupení mají zaměstnanci mezi 30 a 49 lety, kteří dohromady představují cca 61 % z celkového počtu.

Tabulka č. 9: Rozložení zaměstnanců dle věku
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 17)

	méně než 20 let	20 - 29 let	30 - 39 let	40 - 49 let	50 - 59 let	60 a více let
Procento zaměstnanců dle věku	0,7	18,0	30,7	30,3	17,6	2,6

Fluktuace zaměstnanců

Následující část přibližuje vývoj fluktuace zaměstnanců ve společnosti v období od roku 2010 do roku 2017. V tabulce jsou uvedeny hodnoty o počtech zaměstnanců v daných skupinách za každý rok, dále počty zaměstnanců, kteří organizaci v jednotlivých letech opustili. Posledním údajem je míra fluktuace.

Míra fluktuace se udává jako podíl ztracených zaměstnanců a všech zaměstnanců společnosti za daný rok. Optimální hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat mezi 5 – 10 %, přičemž v České republice je střední hodnota fluktuace cca 14,8 %. Některé společnosti ale dosahují i 25 % (23).

Tabulka č. 10: Fluktuace zaměstnanců mezi léty 2010 – 2017
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 17)

		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
THP	Počet zaměstnanců	101	100	103	98	106	108	107	112
	Ztráta zaměstnanců	15	8	21	9	6	18	8	11
	Míra fluktuace [%]	14,9	8,0	20,4	9,2	5,7	16,7	7,5	9,8
D	Počet zaměstnanců	121	117	109	105	123	132	132	126
	Ztráta zaměstnanců	30	33	29	31	33	31	13	21
	Míra fluktuace [%]	24,8	28,2	26,6	29,5	26,8	23,5	9,8	16,7
Celkem	Počet zaměstnanců	222	217	212	203	229	240	239	238
	Ztráta zaměstnanců	45	41	50	40	39	49	21	32
	Míra fluktuace [%]	20,3	18,9	23,6	19,7	17,0	20,4	8,8	13,4

Z tabulky je zřejmé, že celkový počet zaměstnanců je ve sledovaném období bez výraznějších výkyvů, a společně s ním je i rozpětí hodnot míry fluktuace relativně malé. Hodnoty celkové míry fluktuace až na výjimku v roce 2016, kdy byla míra fluktuace pouze asi 8,8 %, přesahují doporučené rozmezí 5 – 10 %.

Míra fluktuace u skupiny zaměstnanců THP byla největší v roce 2012, kdy se výrazně zvýšila oproti roku předcházejícímu o cca 12,4 procentních bodů. Důvodem byla hospodářská krize, v průběhu níž byla společnost nucena snížit počty zaměstnanců. Naopak nejnižší hodnota byla zaznamenána v roce 2014. V tomto roce činila míra fluktuace asi 5,7 %. V následujícím roce hodnota opět lehce vzrostla, nicméně za poslední dva roky se drží v doporučeném intervalu.

U skupiny D je vývoj míry fluktuace relativně rovnovážný. Nejvyšší hodnota byla stejně jako u THP naměřena v roce 2013, kdy představovala téměř 30 %. Nejnižší hodnota byla naměřena v roce 2016 a činila cca 9,8 %. V následujícím roce vzrostla o zhruba 6,9 procentních bodů. Závěrem lze konstatovat, že míra fluktuace u skupiny D je obecně vyšší než u skupiny THP.

Nemocnost zaměstnanců

Informace ohledně nemocnosti zaměstnanců za rok 2016 poskytla mzdová účetní společnosti PKS okna a.s.

V průběhu tohoto roku bylo hlášeno celkem 128 případů pracovní neschopnosti, z nichž 22 tvořily ženy. Pracovně neschopných z důvodu nemoci bylo 109 pracovníků. 6 zaměstnanců se řadí do skupiny těch, kterým se stal pracovní úraz, a jejich pracovní neschopnost přesáhla tři dny, a zbylých 13 zaměstnanců se řadí mezi ostatní úrazy, kvůli nimž došlo k pracovní neschopnosti (17).

Dalším sledovaným údajem je počet kalendářních dnů pracovní neschopnosti, jehož celková hodnota byla 3 785 dnů v roce 2016. Počet dnů pracovní neschopnosti vyvolaných nemocí bylo 2 248, kvůli pracovnímu úrazu byly zaměstnanci pracovně neschopní 197 dnů a ostatní úrazy tvoří zbylých 340 dnů pracovní neschopnosti (17).

V tabulce je uvedeno srovnání několika hodnot naměřených v roce 2016 s celou Českou republikou a krajem Vysočina. Lze vyzorovat, že z celkového průměrného počtu

nemocensky pojištěných osob v kraji Vysočina tvořili zaměstnanci PKS okna a.s. cca 0,1 %, z celkového počtu nově hlášených případů pracovní neschopnosti v kraji Vysočina tvořili cca 0,2 % a z celkového počtu dnů kalendářní pracovní neschopnosti tvořili zaměstnanci společnosti cca 0,1 %.

Tabulka č. 11: Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz za rok 2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 17, 24)

	Česká republika	Kraj Vysočina	PKS okna a.s.
Průměrný počet nemocensky pojištěných osob (CZ - NACE)	100 497	4 076	251
Průměrný počet nemocensky pojištěných osob	4 571 305	175 624	251
Počet nově hlášených případů pracovní neschopnosti celkem	1 633 348	67 288	128
Počet dnů kalendářní pracovní neschopnosti celkem	70 251 962	3 042 647	3 785

Druhá tabulka doplňuje informace týkající se nemocnosti zaměstnanců a zachycuje průměrné procento pracovní neschopnosti v České republice, v kraji Vysočina a rovněž ve společnosti PKS okna a.s. Ukazatel průměrného procenta pracovní neschopnosti umožňuje srovnání, které nebylo v předchozí tabulce možné. Z výsledků je zřejmé, že hodnoty vykazované společností jsou ve srovnání s Českou republikou i s krajem Vysočina nepatrně nižší, což je dobrý jev.

Tabulka č. 12: Průměrné procento pracovní neschopnosti za rok 2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 17, 24, 25)

	Česká republika	Vysočina	PKS okna a.s.
Průměrné procento pracovní neschopnosti	4,2	4,7	4,1
Průměrné procento pracovní neschopnosti (CZ - NACE)	4,3	4,8	4,1

Produktivita práce

V následující části byly vypočítány hodnoty produktivity práce pomocí několika vybraných ukazatelů. Výpočty byly prováděny na základě hodnot zjištěných z Výkazů zisku a ztrát mezi léty 2010 a 2016.

Tabulka č. 13: Produktivita práce mezi léty 2010 a 2016

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 15)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Produktivita práce z přidané hodnoty [tis. Kč]	565,8	581,8	525,6	502,6	541,1	545,3	-
Produktivita práce z tržeb za vlastní výrobky a služby [tis. Kč]	2235,3	2347,3	2141,4	2329,6	2625,2	2700,2	3467,7
Mzdová produktivita z tržeb [tis. Kč]	7,2	7,4	7,1	7,4	8,1	8,3	10,3
Produktivita práce z výkonů [tis. Kč]	2238,2	2350,9	2143,0	2354,9	2660,2	2664,0	3447,0

Produktivita práce z přidané hodnoty ukazuje, jakou část přidané hodnoty vyrobil jeden zaměstnanec mezi léty 2010 a 2015. Rok 2016 není vypočten, neboť od roku 2016 platí nové uspořádání Výkazu zisků a ztrát, podle něhož již společnosti položku přidané hodnoty nevykazují. Tabulka znázorňuje relativně vyrovnaný vývoj, avšak k výkyvům ve sledovaném období docházelo. Nejprve došlo k nárůstu mezi roky 2010 a 2011 o cca 2,8 % a od roku 2011 produktivita klesala až do roku 2014, kdy byla opět zaznamenána vyšší hodnota oproti roku 2013 o cca 7,7 %. Pokles byl způsoben krizí ve stavebnictví, kvůli které musel být v letech 2012 a 2013 omezen počet zaměstnanců. Od roku 2014 ovšem rostl počet zaměstnanců a zároveň se zvyšovala i hodnota produktivity práce z přidané hodnoty. Nárůst mezi lety 2014 a 2015 již ale nebyl tak výrazný, došlo k vzrůstu o cca 0,8 %. Pro zvyšování produktivity je potřeba neustále prohlubovat zkušenosti a zlepšovat používané technologie a postupy.

Produktivita práce z tržeb za vlastní výrobky a služby dává do poměru tržby za vlastní výrobky a služby a počet zaměstnanců, aneb jaký podíl těchto tržeb připadá na jednoho zaměstnance. Hodnoty jsou ve sledovaném období srovnatelné a rok 2014 zaznamenal výraznější zvýšení oproti roku 2013 o cca 12,7 %. Důvodem zvýšení byl růst po předcházející krizi. Další výraznější nárůst společnost zaznamenala mezi léty 2015 a 2016, kdy došlo k nárůstu o přibližně 28,4 %. Příčinou byl tentokrát výrazný nárůst tržeb za prodej výrobků a služeb při téměř nezměněném počtu zaměstnanců.

Ukazatel mzdové produktivity z tržeb udává, jaký podíl tržeb připadá na jednu korunu mzdových nákladů. Z tabulky lze vyčíst opět vyrovnaný vývoj a nárůst mezi léty 2013 a 2014 o cca 9,5 %, což je pozitivní jev. Druhé výraznější zvýšení je patrné mezi léty 2015 a 2016. V roce 2016 došlo ke zvýšení mzdové produktivity z tržeb oproti roku 2015 o asi 24,1 %, což způsobily vyšší tržby z prodeje výrobků a služeb.

Produktivitu práce z výkonů určuje poměr výkonů a počtu zaměstnanců. Vyjadřuje, jaký podíl výkonů připadá na jednoho zaměstnance. Opět je možné vidět rovnoměrný vývoj. Největší hodnotu zaznamenal rok 2014, kdy byla produktivita asi 2 660 tisíc korun na zaměstnance, což představuje nárůst oproti roku 2013 o cca 12,9 %. Opět je důvodem příznivější situace na trhu. Ve srovnání s rokem 2013 přibylo mnohem více zakázek, neboť končící krize umožnila lidem znovu začít investovat do výstavby budov. Druhým pozitivním nárůstem bylo období mezi roky 2015 a 2016, kdy došlo ke zvýšení produktivity práce z výkonů ve srovnání s předcházejícím rokem o přibližně 29,4 %. Důvodem zvýšení je nárůst výkonů.

2.3.6 Schopnosti

Část shrnující schopnosti se bude soustředit zejména na schopnosti zaměstnanců, ale dále je nutné zaměřením i na schopnosti samotné společnosti.

Požadavky na schopnosti zaměstnanců jsou různé a závisí na pozici, kterou daný zaměstnanec vykonává. V případě vedoucích pracovníků je zapotřebí určitá kvalifikace a zkušenosti. Společnost se snaží zdokonalovat a pravidelně proškolovat zaměstnance, kteří řídí určitou skupinu pracovníků. Dělnické pozice nemusí prokazovat žádné výjimečné schopnosti, avšak určitá zkušenost je vítána. Ve výrobě se nenachází speciální stroje, na jejichž obsluhu musí mít pracovník určité vzdělání či kvalifikaci. Po pohovoru s vedením je nový pracovník proškolen přímo od vedoucího dílny (14).

Nejdůležitější a nejvýraznější schopností společnosti je dle vedení schopnost přizpůsobit se trhu. Tato schopnost je na tak vysoké úrovni zejména díky kvalitní práci, kterou odvádí zaměstnanci. Vedení si uvědomuje, že z celkového počtu pracovníků převládají ti, kteří pro společnost vytvářejí určitou přidanou hodnotu. Jedná se o zaměstnance, jež vedle splnění nařízených úkolů vnášejí do práce dodatečnou energii a inovativnost (14).

Kvalitní práci mohou dále potvrdit i certifikáty, které společnost vlastní. Již v úvodu analytické části je zmíněno, že řízení ve společnosti probíhá na základě požadavků norem ISO. Společnost je držitelem certifikátů ISO 9001 (Systém managementu kvality) a ISO 14001 (Systém environmentálního managementu). Vedle zmíněných certifikátů je společnost členem některých odborných organizací, spolků či nadací. PKS okna a.s. je řádným členem České komory lehkých obvodových pláštů, má Osvědčení k užívání ochranné známky Český výrobek, vlastní i Osvědčení o registraci v Seznamu odborných dodavatelů vydané Státním fondem životního prostředí ČR a rovněž jí patří Certifikát zaručeně česká okna od Asociace českých výrobců otvorových výplní (26).

V současné době je nutné se zmínit ještě o robotizaci, která právě probíhá ve výrobě Eurooken. Společnost jako jedna z mála zařadí do výroby robota na nástřik oken. Dříve byla okna stříkána ručně a nyní bude tuto činnost provádět robot. Rozdíl v nástřiku je znatelný a o něco se opět zvýší kvalita nabízených dřevěných oken (14).

Další schopností, jež stojí za zmínku, je činnost marketingového oddělení. Při hledání slova „okna“ na internetu byla nabídnuta společnost PKS okna a.s. jako třetí v pořadí, což je přinejmenším potěšující zpráva. Značka PKS okna a.s. a jí příznačná červená barva se stále více dostává do povědomí lidí (14).

Rozložení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání

Pro úplné shrnutí schopností je uvedena ještě tabulka zobrazující rozložení pracovníků ve společnosti dle vzdělání, kterého dosáhli. V tabulce jsou uvedeny počty a procento zaměstnanců z celkového počtu v jednotlivých kategoriích dosaženého vzdělání. Zároveň tabulka vyjadřuje vývoj sledovaných hodnot v čase.

Tabulka č. 14: Rozložení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 17)

		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Základní vzdělání	Počet zaměstnanců	5	3	2	2	6	3	4	4
	Procento zaměstnanců	2,3	1,4	0,9	1,0	2,6	1,3	1,7	1,7
Vyučení (SOU)	Počet zaměstnanců	87	86	83	82	93	95	95	91
	Procento zaměstnanců	39,2	39,6	39,2	40,4	40,6	39,6	39,7	38,2
Úplné středoškolské vzdělání (Gy, ÚSO, VOŠ)	Počet zaměstnanců	110	106	102	95	102	109	109	114
	Procento zaměstnanců	49,5	48,8	48,1	46,8	44,5	45,4	45,6	47,9
Vysokoškolské	Počet zaměstnanců	20	22	25	24	28	33	31	29
	Procento zaměstnanců	9,0	10,1	11,8	11,8	12,2	13,8	13,0	12,2

Z tabulky je zřejmé, že celkově nejméně zaměstnanců má nejvyšší dosažené vzdělání základní a naopak nejvíce zaměstnanců spadá do kategorie úplné středoškolské vzdělání. Všechny kategorie mají relativně vyrovnaný vývoj v čase. U vysokoškolsky vzdělaných pracovníků je možné vidět rostoucí tendenci.

Rozložení zaměstnanců dle doby zaměstnání u společnosti

Tabulka zobrazuje rozložení zaměstnanců dle doby zaměstnání u společnosti a podíly pracovníků v jednotlivých kategoriích jsou vyjádřeny v procentech. Z výsledků je zřejmé, že největší zastoupení mají zaměstnanci pracující u společnosti minimálně jeden rok a maximálně pět let, ti tvoří asi 41 %. Naopak nejméně pracovníků je u společnosti zaměstnáno méně než jeden rok.

Tabulka č. 15: Rozložení zaměstnanců dle doby zaměstnání u společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 17)

	méně než 1 rok	1 - 5 let	6 - 10 let	11 - 15 let	16 a více let
Procento zaměstnanců dle doby zaměstnání u společnosti PKS okna a.s.	5,2	41,2	18,7	20,2	14,6

2.3.7 Sdílené hodnoty společnosti

Sdílenou hodnotou všech zaměstnanců je společná práce na vytváření kvalitních výrobků a služeb. Kvalita práce se odráží v žebříčku, který se sestavuje za každý rok. Jsou zde seřazeny všechny společnosti na základě výsledku, jehož v daném roce dosáhly. Žebříček sleduje dosažený obrat a počet vyrobených výrobků. PKS okna se každoročně umisťují v žebříčku na předních pozicích (14).

Dále je kladen důraz na výsledek hospodaření, který se neustále sleduje, a na kterém se každý podílí. Činnost všech zaměstnanců je průběžně sledována, a každý jednotlivec je hodnocen za svůj vlastní výsledek práce (14).

Činností, které je stále kladen větší důraz, je zaměření na budování značky PKS okna a.s. Ačkoli je hlavním budovatelem marketingové oddělení, do procesu zvyšování povědomí o značce jsou zapojeni všichni zaměstnanci. Pracovníci svojí precizní prací ve spojitosti s investicemi do nových technologií ze strany vedení vytváří kvalitní výrobky, jež stojí za značkou PKS okna a.s. (14).

Poslední sdílenou hodnotou ve společnosti je důraz kladený na ochranu a zlepšování životního prostředí, což dokazuje i zavedení environmentálního systému řízení dle normy ČSN EN ISO 14001 (14).

2.3.8 Analýza spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování

Dotazníkové šetření ve společnosti PKS okna a.s. bylo uskutečněno v termínu od 5. 4. 2018 do 16. 4. 2018 prostřednictvím elektronického dotazníku. V rámci šetření bylo zaznamenáno celkem 170 návštěv, což představuje asi 71,4 % z celkového počtu

zaměstnanců. Ovšem 80 pracovníků si dotazník pouze zobrazilo a dál již nevyplnilo. Celková úspěšnost vyplnění dotazníku tedy činí 52,9 %.

Všechny otázky v dotazníku byly uzavřené, ale většina nabízela možnost napsat vlastní doplňující komentář. Uspořádány byly do 5 okruhů. První oblast se týkala samotného respondenta a zbylé čtyři části obsahovaly otázky, které zjišťovaly názory pracovníků na jednotlivá témata celkové odměny – peněžní odměny, zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí.

Respondent

Největší podíl zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, tvořili pracovníci divize Eurookna - asi 47,8 %. Pracovníci z divize Plastová okna představovali cca 28,9 %, z divize Hliníková okna bylo zhruba 11,1 % vyplněných dotazníků a zbylých 12,2 % tvořili zaměstnanci správy. Z celkového počtu pracovníků, kteří vyplnili dotazník, patřilo cca 34,4 % do skupiny THP a zbylých 65,6 % představovala skupina D.

Otázka týkající se délky zaměstnání u společnosti zjistila, že cca 8,9 % zaměstnanců pracuje u společnosti méně než 1 rok, asi 25,6 % zaškrtnulo možnost 1 – 5 let a stejné procento 25,6 označilo odpověď 6 – 10 let. Přibližně 40 % pracovníků je u společnosti zaměstnáno více než 10 let. Stálých a věrných pracovníků je tedy ve společnosti největší podíl.

Peněžní odměny

První otázka ze sekce peněžní odměny zjišťovala, spokojenost se systémem odměňování v porovnání s tím, jaká pracovní pozice je zastávána. Zhruba 61,1 % pracovníků odpovědělo kladně a zbývajících 38,4 % označilo odpověď spíše ne či ne. Zaměstnancům, kteří nejsou spokojeni, vadí nízký podíl pevné složky mzdy. Jiní si myslí, že je práce špatně zaplacená.

Na dotaz, zda pracovníky informoval jejich nadřízený o pravidlech odměňování, odpovědělo cca 25,6 % záporně. Hned následující otázka doplňovala otázku předchozí, neboť se ptala, zda vysvětlení nadřízeného pracovníka bylo srozumitelné. Zde zhruba 71,9 % zaměstnanců odpovědělo kladně a pro asi 28,1 % bylo vysvětlení nesrozumitelné. Zaměstnanci ovšem blíže nespécifikovali, co přesně způsobovalo nesrozumitelnost.

V otázce týkající se spravedlivosti systému odměňování zvolilo zhruba 46,7 % zápornou odpověď. Dle některých pracovníků by měly být náročnější práce více ohodnocené.

S výší pevné části mzdy případně s výší mzdy celkové vztažené k výkonu je zcela spokojeno cca 11,2 %, spíše spokojeno je asi 37,1 % a záporně odpovědělo zhruba 51,7 % respondentů.

Výsledkem otázky zjišťující spokojenost s nastaveným poměrem pevné a pohyblivé složky bylo přibližně 48,3 % kladných odpovědí a cca 52,9 % záporných.

Zaměstnanecké výhody

Na zaměstnanecké výhody se ptaly dvě otázky. První zjišťovala spokojenost s jejich nabídkou a druhá se ptala, zda zaměstnanecké výhody působí na respondenty motivačně. Bylo zjištěno, že zhruba 35,9 % je spíše nespokojeno nebo zcela nespokojeno. V doplňujících informacích se objevilo, že by si pracovníci přáli příspěvek na penzijní a životní pojištění či 13. mzdu. Někteří si zase myslí, že THP pracovníci nemají v porovnání s dělnickými pozicemi žádné výhody, jiným chybí benefity na sport a kulturu či soukromé hovory v rámci tarifu zdarma.

Na druhou otázku odpovědělo záporně asi 43,8 % respondentů. Záporné odpovědi byly doplněné poznámkou, že pro THP chybí u benefitů motivační složka, nebo že systém neshledávají motivační, neboť již několik let neprodělal výraznější změnu. Pro jiného pracovníka nejsou výhody motivační, protože vnímá nabízené benefity jako současný standard, který nabízí i jiné společnosti.

Vzdělávání a rozvoj

V rámci vzdělávání a rozvoje se první otázka ptala, zda je pracovníkům umožněno zvyšovat si kvalifikaci či rozvíjet své dovednosti na pracovišti. Přibližně 59,6 % respondentů odpovědělo kladně a asi 40,1 % reagovalo záporně.

Na dotaz, jestli jsou zaměstnancům nabízena školení či jiných druhů zvyšování kvalifikace reagovalo cca 54,5 % kladně a zhruba 45,5 % označilo odpověď spíše ne nebo ne. Záporné odpovědi označovali většinou pracovníci kategorie D.

Poslední otázka zjišťovala, zda jsou respondenti podporováni vedoucími pracovníky v rozvoji kariéry. A výsledkem bylo, že asi 64,5 % respondentů necítí podporu v rozvoji kariéry ze strany nadřízených.

Pracovní prostředí

Sekce pracovní prostředí byla nejobsáhlejší a bylo zjištěno, že s asi 53,4 % není nebo spíše není dostatečně komunikována vize společnosti. Na další otázku, zda mají zaměstnanci pocit, že svoji práci přispívají k naplnění vize, odpovědělo přibližně 16,9 % záporně. Negativní odpověď souvisí s předchozí otázkou, respondenti neznají směr, kterým se ubírá společnost, proto nemají pocit, že by přispívali k naplnění její vize.

Další dotaz se týkal uplatňovaného stylu řízení a odpovědi byly různé. Zhruba 46,7 % respondentů označilo možnost autokratický styl, cca 44,4 % si zvolilo demokratický styl a liberální styl řízení zaškrtno asi 11,1 % pracovníků. Tato otázka souvisela s otázkami následujícími, které se týkaly vztahu pracovníka a jeho vedoucího. Bylo zjištěno, že přibližně 22,2 % je nespokojeno s komunikací ze strany vedoucích pracovníků. Se vztahy s vedoucími pracovníky je nespokojeno cca 14,4 %. Zhruba 45,5 % respondentů se vyjádřilo záporně k dotazu, zda dostávají od vedoucího zpětnou vazbu k výsledkům své práce. Uznání a pochvaly od vedoucích se nedostává asi 60,2 % pracovníků a cca 30 % respondentů si myslí, že negativní kritika od vedoucích není konstruktivní.

V otázkách mapujících vztahy na pracovišti bylo zjištěno, že pro cca 97,8 % pracovníků je kvalita kolektivu na pracovišti důležitá a jen asi 12,2 % respondentů není spokojeno se vztahy na pracovišti. Lze tedy konstatovat, že v oblasti vztahů na pracovišti je převážná většina zaměstnanců spokojená.

Ohledně hodnocení výkonu byly zjištěny rozdílné názory, asi 42,5 % respondentů označilo možnost hodnotící pohovor, zhruba 13,8 % pracovníků vnímá hodnocení jako hodnocení 360° a cca 43,7 % využilo možnost jiné, ale svoji odpověď většinou blíže nespécifikovali. Pouze někteří pracovníci připsali, že nedostávají žádné hodnocení. Z hlediska frekvence hodnocení bylo zjištěno, že nejvíce respondentů - přibližně 36 % je hodnoceno každý měsíc, asi 28,1 % je hodnoceno každý rok, zbývající respondenti volili odpovědi čtvrtletí, pololetí či jiné intervaly, kde specifikovali odpověď na nikdy či denně.

Nejvíce motivující je pro zhruba 85,2 % respondentů mzda, dále se objevovaly odpovědi kolektiv na pracovišti, zaměstnanecké výhody, mimořádné odměny, náplň práce či uznání od nadřízeného. Nejméně volenými odpověďmi byla možnost kariérního posunu (asi 9,1 %) a zázemí na pracovišti (11,4 %).

Přibližně 27,9 % respondentů nedostane možnost vyjádřit se a následně zapojit do řešení problémů na pracovišti. Jen asi 10 % zaměstnanců je nespokojeno s náplní své práce. Pro cca 53,3 % respondentů je práce fyzicky náročná, pro asi 59,6 % je náročná psychicky a stres při ní pociťuje zhruba 40 % pracovníků. Zdrojem je většinou jiný člověk, strach z pochybení, krátký čas na práci či zákazník.

Z otázek týkajících se podmínek na pracovišti bylo zjištěno, že cca 22,2 % respondentů není spokojeno s osvětlením, s hlučností není spokojeno asi 38,9 %, na dotaz ohledně mikroklimatu odpovědělo záporně zhruba 42,2 % a s vybaveností pracoviště je nespokojeno cca 33,3 % respondentů. Členění a rozměry pracoviště nevyhovují asi 33 % pracovníků a s pracovním místem je nespokojeno přibližně 20,5 %. Zaměstnancům na divizi Plastová okna vadí zejména prašnost, slabé osvětlení, velké teplo a nedostatečná výměna vzduchu v letních měsících. Na divizi Eurookna je jako problém vnímaný průvan a nedostatečné odsávání, vysoká prašnost, rovněž vysoké teploty v letních měsících, zastaralé technologie, nedostatek prostoru – na malém prostoru hodně strojů, malý prostor na kovárně.

Přibližně 74,2 % respondentů by si přálo, aby byl brán ohled na jejich mimopracovní aktivity, asi 37,7 % by nedoporučilo zaměstnavatele svým známým a cca 33 % uvažuje o změně svého místa.

Samotný dotazník, který byl použit pro potřeby dotazníkového šetření, se nachází v Příloze 1. Zjištěné a graficky zpracované výsledky jsou obsahem Přílohy 2.

2.3.9 Shrnutí interní analýzy společnosti

Obsahem shrnutí interní analýzy společnosti PKS okna a.s. budou zjištěné informace z třetí kapitoly analytické části, které budou rozděleny na poznatky pozitivní a negativní.

Mezi **pozitivní** poznatky patří:

- snaha o neustálé zdokonalování nabízených výrobků a služeb a budování značky PKS okna a.s.,
- přehledná organizační struktura – jasně vymezené vztahy nadřízenosti a podřízenosti,
- rovnoměrný vývoj počtu zaměstnanců skupin THP a D,
- propracovaný a funkční informační systém,
- systém hodnocení práce s tarifní stupnicí,
- příplatky nad rámec zákoníku práce,
- výkonnostní odměny a sociální dobrovolné příplatky,
- široká nabídka zaměstnaneckých výhod,
- pořádání školení pro pracovníky,
- dvě nově postavené budovy a jedna rekonstruovaná tvořící moderní zázemí pro pracovníky,
- vhodné vybavení kanceláří – polohovatelné židle,
- odpočinkové zóny s kuchyní a funkčně navržené skříňky pro pracovníky na dílnách,
- dostatečně velké prostory kanceláří, aby sdílení pracovního prostoru nebylo rušivé,
- fungování odborových orgánů,
- spolupráce společnosti se středními školami,
- využívání metody Rotace práce pro vytváření pracovních míst i podporu úspěchu,
- velké zastoupení zaměstnanců ve věku od 30 do 49 let,
- celková míra fluktuace se ve sledovaném období snižuje a přibližuje se optimálnímu rozmezí,
- průměrné procento pracovní neschopnosti nepatrně nižší ve srovnání s krajem Vysočina i Českou republikou,
- rostoucí hodnoty produktivity práce ve sledovaném období,
- členství v odborných spolcích, organizacích a nadacích,
- snaha společnosti o zdokonalení výrobků prostřednictvím investice do robota na nástřik oken,
- relativně velké množství věrných a stálých zaměstnanců,
- relativní spokojenost pracovníků se systémem odměňování,

- informovanost pracovníků o pravidlech odměňování a jeho srozumitelné podání ze strany vedoucích pracovníků,
- relativní možnost zvyšování kvalifikace a dovedností na pracovišti,
- pocit zaměstnanců, že svoji práci přispívají k naplnění vize společnosti,
- spokojenost zaměstnanců s nabídkou zaměstnaneckých výhod,
- spokojenost pracovníků s komunikací a vztahy s vedoucími pracovníky,
- konstruktivní kritika ze strany vedoucích pracovníků,
- vysoká spokojenost zaměstnanců se vztahy na pracovišti,
- možnost pracovníků se vyjádřit k dění ve společnosti,
- relativní spokojenost pracovníků s osvětlením, hlukem, vybaveností, členěním a rozměry pracoviště a s pracovním místem.

Mezi **negativní** poznatky patří:

- nedostatek kvalifikovaných pracovníků zejména na dělnických pozicích a z něj pramenící nutnost přijímat i pracovníky bez kvalifikace, kteří jsou následně zaučováni na dílně,
- mzdový tarif v podobě pevné časové (hodinové měsíční) mzdy, který má nižší motivační účinek,
- relativně vysoký poměr variabilní složky mzdy, což odrazuje případné zájemce o pracovní pozice,
- hodnocení pracovního výkonu probíhá zejména hromadně, jeho průběh není striktně vymezen a stanoven,
- sídlo divize Eurookna ve starší dosud nerekonstruované zástavbě,
- špatná regulovatelnost teploty v nově postavených budovách,
- pevně stanovená pracovní doba neumožňující flexibilní nastavení dle možností zaměstnance,
- styl řízení ve společnosti není jednotný, odvíjí se od začlenění pracovníka v hierarchii,
- mírný pokles celkového počtu zaměstnanců v letech 2016 a 2017,
- právo pracovníků se vyjádřit se snižuje s poklesem v hierarchii,
- styl řízení ve společnosti není jednotný, odvíjí se od začlenění pracovníka v hierarchii,
- nezájem pracovníků o dění ve společnosti – pouze polovina vyplněných dotazníků,

- nespokojenost přibližně poloviny zaměstnanců s poměrem pevné a pohyblivé složky mzdy,
- více než polovina pracovníků nemá pocit podpory v rozvoji kariéry ze strany nadřízených,
- víze je komunikována se zhruba polovinou zaměstnanců,
- téměř polovina pracovníků nedostává zpětnou vazbu od vedoucích,
- více než polovině zaměstnanců se nedostává uznání a pochvaly ze strany vedoucích pracovníků,
- téměř poloviční nespokojenost s mikroklimatem na pracovišti – prašností.

2.4 Porterův model pěti sil

Analýza konkurence byla zpracována na základě Porterova modelu pěti sil, pomocí něhož byla vytvořena prognóza vývoje konkurenční situace v daném odvětví. Dle Portera působí na společnost na určitém trhu pět faktorů, kterým je potřeba se věnovat a pokusit se co nejpresněji odhadnout jejich chování (27, s. 72).

Již zmíněných pět faktorů, jež působí i na společnost PKS okna a.s., tvoří stávající konkurenti, potenciální konkurenti, substituty, kupující a dodavatelé (27, s. 72).

Stávající konkurenti

Největšími konkurenty na trhu jsou v současné době společnosti Window Holding a.s., Okna Macek a.s., SULKO s.r.o., RI OKNA a.s. a DECRO BZENEC, spol. s.r.o. Konkurenční boj mezi společnostmi je velký, zejména když se jedná o velké zakázky. V takovém případě rozhoduje cena výrobků i jejich kvalita a používané technologie.

Za hlavního konkurenta společnosti PKS okna a.s. může být považována Window Holding a.s. Jedná se o společnost, která zastřešuje tři významné značky – Vekra, Otherm, TWW, a která je se svými 947 zaměstnanci výrazně největší ve srovnání s ostatními společnostmi. Window Holding a.s. vykazuje rovněž největší roční obrat mezi společnostmi působícími na daném trhu, v České republice má vybudované jméno a její obchodní síť je větší než síť společnosti PKS okna a.s. (28).

Okna Macek a.s. je dle počtu zaměstnanců jen nepatrně větší než PKS okna a.s. Na svých oficiálních stránkách se snaží lákat zákazníky na různé slevy, akce a cenová zvýhodnění (29).

Společnost DECRO BZENEC, spol. s.r.o. je o něco menší než již zmíněné společnosti, v roce 2016 zaměstnávala celkem 135 pracovníků (30).

Informace o počtu zaměstnanců v roce 2016 u společností SULKO s.r.o. a RI OKNA a.s. nejsou známá, neboť první z nich má naposledy vystavené výkazy z roku 2014 a druhá z roku 2015. Nicméně o společnosti SULKO s.r.o. se psalo v souvislosti s pokutou za kartel, kterou dostala. Pokuta se týkala toho, že v roce 2012 se společností DAFE-PLAST Jihlava, s.r.o., OSF 2000, s.r.o. a právě SULKO s.r.o. domlouvaly na veřejné zakázce pro Liberecký kraj. Celková pokuta byla stanovena na více než 20 milionů korun a konkrétně SULKO s.r.o. má zaplatit 15,6 milionů korun (31).

Vývoj trhu byl v minulosti více nestálý oproti současné situaci, velké objemy zakázek se týkaly revitalizace panelových domů v roce 2008 a vliv na cenu měly i od toho se odvíjející vyšší ceny materiálu. Podpora revitalizací skončila rokem 2011 a v loňském roce došlo ke stabilizaci trhu. České okenářské společnosti očekávají do budoucna růst, což je spojeno s růstem stavebnictví a zájmem vkládat peníze do smysluplných věcí ze strany investorů. Stabilizace trhu byla ovšem spojena i s krachem některých menších společností. Jednalo se o zhruba 10 % společností, které opustili trh, protože nedokázaly čelit silnější konkurenci. Pro společnosti, jež na trhu zůstaly, byly nezdary menších konkurentů přínosem, jelikož se tak zvýšily jejich podíly na trhu (32).

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Vstup nových konkurentů na trh nepředstavuje pro společnost PKS okna a.s. velkou hrozbu. Každý začínající výrobce oken, který chce vstoupit na daný trh, musí překonat určité bariéry. Bariérou je v tomto případě zejména fakt, že na trhu operují převážně větší společnosti, jež si mohou díky výnosům z rozsahu dovolit nižší ceny výsledného produktu, protože celý proces výroby je pro ni levnější. Silnější společnosti například nakupují materiál ve větších objemech, což je levnější, nebo jsou schopné obstarat nové technologie, které sníží nutné náklady na výrobu.

Nicméně samotný vstup na trh není nijak omezen a může na něj volně vstoupit či následně vystoupit kdokoli. Celý vstup je omezen tradičními bariérami, jako je vlastnictví potřebných finančních prostředků, pozemku či dostupnost dodavatelů nebo kvalifikovaného personálu. Pokud začínající výrobce disponuje vším, co je potřebné do začátku, může vstoupit na trh. Ovšem jak již bylo uvedeno výše, zda obstojí mezi stávajícími a silnějšími konkurenty je otázka času.

Konkurence, která ovšem působí na českém trhu, a ovlivňuje pozice stávajících výrobců, přichází ze zahraničí. Jedná se většinou o polské výrobce, kteří mají vybudovanou značku v Polsku. Ti osloví několik společností v České republice, zda by byly ochotné prodávat jejich produkty, a pokud takovou nabídku některé přijmou, dostávají se pak na trh konkurenční produkty.

Faktem rovněž je, že dovozcům polských oken se v posledních letech nedaří tak jako dříve, odhaduje se, že podíl polských oken na českém trhu se pohybuje mezi 20 a 25 %. Zhruba před 10 lety byl ale podíl větší – asi 35 %. Důvodem vyšších podílů v minulosti byla nízká cena polských oken, která byla vykoupena nižší kvalitou. V současné době lidé preferují spíše kvalitu, a proto se na trhu udržely pouze společnosti, jež splňují evropské normy (32).

Příkladem polského výrobce oken může být společnost Oknoplast s.r.o., která byla založena v roce 1994 v polském Krakově. V současné době se svým objemem produkce řadí mezi pět největších výrobců ve svém odvětví v Evropě, kde působí na 10 trzích. Jen v České republice je možné koupit výrobky této společnosti v různých prodejnách v 36 městech (33).

Hrozba vzniku substitutů

Lze říci, že substituty na trhu s okny neexistují. Jediné, co by mohlo znamenat ohrožení, je výstavba budov, které mají pouze minimální množství oken nebo dokonce žádná, a teplota uvnitř je řízena vzduchotechnikou. Jedná se například o pasivní domy, které si lidé nechávají stavět zejména kvůli jejich nízké spotřebě energie na vytápění či chlazení. Dle původní myšlenky není možné v takovýchto domech otevírat žádná okna, nicméně jsou majitelé, kteří si přejí mít v pasivním domě alespoň některá okna otevírací (34).

Již v roce 2010 představili japoňští architekti dům bez oken, který byl postaven v Jokohamě. Denní světlo se do domu dostává skrze prosklenou střechu domu (35).

Přestože minimalismus je v současné době trendem a mohlo by se zdát, že pasivní domy postupně nahradí domy klasické, opak je pravdou. Dle ředitele sdružení s názvem Centrum pasivního domu se v České republice může pochlubit stavbou s certifikátem pasivní dům jen několik set majitelů nemovitostí (36).

Aktuálně tedy nehrozí, že by se snížila poptávka po klasických oknech a využívaly by se pouze skla zasazená do rámců. Úplné vytěsnění klasických oken představuje řešení vzdálené budoucnosti.

Síla kupujících

Síla kupujících není pro organizaci nevýznamná. Projevuje se zejména u větších projektů, které jsou zárukou vyššího zisku. Větší projekty tvoří zhruba 60 % z obrátu společnosti. Jedná se většinou o developerské projekty, které zajišťují novou výstavbu různých typů nemovitostí. Vše je založeno na tom, že jedna společnost zprostředkuje celý proces výstavby od výběru lokality, zajištění architekta, přes vyřízení povolení až po samotnou výstavbu včetně výběru dodavatele oken. Takové zakázky jsou pro organizaci významné, neboť objemy dodávek jsou velké, ale zároveň proto, že se očekává další spolupráce v budoucnu. V rámci boje o zakázky spojené s developerskými projekty dochází často i ke snižování ceny.

Zbýlých 40 % z obrátu tvoří menší projekty, které většinou zahrnují výrobu a montáž oken do rodinných domů. V takovýchto případech není běžné, že by se s cenou hýbalo, neboť malé zakázky nejsou pro společnost rozhodující. Vliv kupujících zde obecně není tak výrazný jako u velkých developerských výstaveb.

Vliv kupujících na cenu se projevuje i v určitých časových obdobích, v nichž se společnost nachází. Mezi záporné stránky společnosti patří proměnlivost trhu. Stavebnictví je oborem, na který má vliv například roční cyklus. Jeho pozice na trhu není stálá. Sezónnost má pak za následek snižování cen nebo nabízení různých doplňkových služeb. Jako příklad lze uvést dodání žaluzií zdarma, nejruznější slevy či prodlužování záruky.

Síla dodavatelů

Společnost PKS okna a.s. dováží jak základní materiál pro výrobu, tak potřebné příslušenství. Dodavatelé jsou tedy pro společnost PKS okna a.s. velice důležití, neboť kvalita dováženého materiálu a komponent se odráží v kvalitě finálních výrobků a následně i v pověsti celé společnosti.

Převážně veškerý materiál pro výrobu je dovážen ze zahraničí. Vzhledem k tomu, že výrobců materiálů a příslušenství, které společnost pro svoji výrobu potřebuje, je na trhu dostatek, PKS okna a.s. má možnost volby. Tento fakt znamená, že vyjednávací síla dodavatelů je relativně malá, a společnost je schopna pořídit potřebné komponenty za velice příznivé ceny.

Spolupráce se zahraničními dodavateli s sebou nese nutnost placení v zahraničních měnách. Nejpoužívanější měnou je euro a to i v případech, že dodavatel není členem eurozóny. Společnost by tedy měla brát v úvahu zhodnocení či znehodnocení koruny vůči zahraničním měnám.

PKS okna a.s. odebírá materiál zejména od německých společností. Důvodem je i fakt, že právě Německo je leaderem ve výrobě oken, který určuje trend, jímž se bude ubírat celá Evropa. Dále se jedná například o zastoupení společností z Belgie dodávající sklo, na jehož výrobu se specializují.

Aktuální seznam dodavatelů společnosti PKS okna a.s. zobrazuje následující tabulka.

Tabulka č. 16: Přehled dodavatelů společnosti PKS okna a.s.
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22)

Dovážená položka	Název dodavatele	Země původu dodavatele
Dřevěné profily	Slovlepex a.s.	Slovensko
Plastové profily	Inoutic, spol. s r.o.	Německo
	KÖMMERLING	Německo
Hliníkové profily	ALUPROF SYSTEM CZECH s.r.o.	Polsko
Sklo	Saint-Gobain Construction Products CZ a.s.	Francie
	IZOS s.r.o.	Česká republika
	AGC Fenestra a.s.	Belgie
Kování	SIEGENIA-AUBI Sicherheits-service s.r.o.	Německo
Barvy	Berger-Zobel GmbH	Německo

Společnost PKS okna a.s. pracuje se třemi typy profilů (dřevěné, plastové, hliníkové), které si nechává dovážet jako vstupní materiál pro výrobu oken. Dílna vyrábějící dřevěná okna odebírá materiál od slovenské společnosti Slovlepex a.s. Jedná se o společnost založenou v roce 1995, která v roce 2010 vstoupila i na český a polský trh. Slovlepex a.s. vyrábí a prodává lepené okenní a dveřové eurohranoly pouze z evropských dřevin, neboť dovoz dřevin z Ameriky či Asie by byl ekonomicky a zejména ekologicky neefektivní (37).

Plastové okenní a dveřní profily dodává společnost Inoutic, spol. s.r.o. působící na trhu od roku 1956. V současné době funguje v sedmi evropských krajinách a je dceřinou společností belgického koncernu Deceuninck, který má pobočky ve více než 75 zemích. PKS okna a.s. odebírají materiál z české pobočky sídlící v Popůvkách u Brna. Druhým dodavatelem plastových profilů je německá společnost KÖMMERLING, jejíž historie sahá až do roku 1897, a která působí ve více než 60 zemích po celém světě. Oba dodavatelé plastových profilů jsou tedy globálními společnostmi s dlouhou tradicí (38, 39, 40).

Společnost ALUPROF SYSTEM CZECH s.r.o. je součástí skupiny s názvem Grupa Kety, což je největší a nejmodernější společnost v oblasti hliníkových výrobků v Polsku tvořící holding 21 společností. Zaměřují se zejména na trh ve střední a východní Evropě (41).

Společnost Saint-Gobain Construction Products CZ a.s. konkrétně divize s názvem GLASSOLUTIONS je specialistou v oblasti stavebního skla. Společnost patří do skupiny Saint-Gobain, která je světovým leaderem na trzích stavebních materiálů celkově, a v České republice působí od roku 1992. Aktuálně zaměstnává 4 100 zaměstnanců a ročně přesáhne obrát 16 miliard Kč (42).

Druhým dodavatelem skla je česká společnost IZOS s.r.o. působící na trhu rovněž od roku 1992. PKS okna a.s. spolupracují konkrétně se závodem v Žatci (43).

Třetím dodavatelem skla je společnost AGC Fenestra a.s., jejíž historie sahá až do roku 1991, a je členem skupiny AGC Group. Společnost PKS okna a.s. odebírají materiál ze závodu v Nesovicích v České republice (44).

Kování a barvy jsou odebírány od společnosti VBH, Vereinigter Baubeschlag-Handel, s.r.o., Česká republika, která byla založena v roce 1992 jako dceřiná společnost VBH AG. Společnost se specializuje na dodávky komponentů pro výrobce oken a dveří ze dřeva, plastu i hliníku. Od této společnosti jsou odebírány komponenty původně od německých společností. Konkrétně kování je odebíráno od společnosti SIEGENIA-AUBI Sicherheits-service s.r.o., která funguje na trhu již od roku 1914. Používané nátěrové systémy jsou značky Berger-Zobel GmbH (45, 46, 47).

2.4.1 Shrnutí výsledků Porterova modelu pěti sil

Následující shrnutí zachytí zjištěné informace ze čtvrté kapitoly analytické části. Poznatky budou stejně jako v předchozích shrnutích rozděleny na základě pozitivního a negativního charakteru.

Mezi **pozitivní** poznatky patří:

- společnost PKS okna a.s. patří mezi jednu ze silných a stabilních společností na trhu,
- růst stavebnictví a s tím spojený růst okenářských společností v budoucnu,
- poměrně vysoké bariéry vstupu na trh pro nové společnosti,
- možnost nabídnout zákazníkovi nižší ceny produktů ze strany silných společností,
- v čase se snižující podíl dovozců polských oken na trhu,
- neexistence plnohodnotných substitutů oken,

- relativně malá vyjednávací síla dodavatelů, neboť jich je na trhu velké množství,
- možnost zhodnocení koruny vůči zahraničním měnám.

Mezi **negativní** poznatky patří:

- existuje relativně velké množství konkurenčních společností a konkurenční boj na trhu je velký,
- investice do stavebnictví mohou vyvolat ještě silnější boj o získání zakázek,
- působení polských výrobců oken na trhu,
- projevující se síla kupujících prostřednictvím developerských společností,
- nestálost trhu způsobená ročním cyklem doprovázená snižováním cen či nabídkou doplňkových služeb,
- hrozba znehodnocení koruny vůči zahraničním měnám.

2.5 Mzdové šetření

Cílem mzdového šetření neboli analýzy tržních sazeb je zjistit konkurenceschopnost úrovně mezd ve společnosti PKS okna a.s. Nejprve je porovnána průměrná hrubá měsíční mzda ve společnosti s hodnotami platnými pro celou Českou republiku, pro kraj Vysočina, v němž společnost působí, a rovněž je využito i hodnoty odpovídající předmětu podnikání dle CZ – NACE. Rovněž je vyčíslen i vývoj průměrných mezd klíčových pozic. Dále jsou popsány aktuální trendy v odměňování a využívané benefity. Závěr mzdového šetření představuje kapitola věnující se porovnání nabídky odměn společnosti PKS okna a.s. se společnostmi, jež mají stejný předmět podnikání, a společnostmi se stejnou potřebou pracovních profesí.

2.5.1 Průměrné hrubé měsíční mzdy

Vývoj průměrných hrubých měsíčních mezd popisují dvě níže uvedené tabulky. Nejprve je uvedena tabulka zobrazující vývoj průměrných mezd mezi léty 2010 a 2016, kde jsou jednotlivé hodnoty průměrných hrubých měsíčních mezd vyjádřeny pro společnost PKS okna a.s., pro kraj Vysočina a pro celou Českou republiku. Pro lepší srovnání byly zjištěny i hodnoty průměrných mezd odpovídající zařazení dle CZ – NACE. Ve druhé

tabulce se nachází hodnoty průměrných hrubých mezd klíčových pracovních pozic v kraji Vysočina a v České republice. Klíčové pozice odpovídají zařazení podle hlavních tříd CZ – ISCO.

Z první tabulky je zřejmé, že vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v České republice má po celé sledované období vzrůstající tendenci. V roce 2012 byla překročena hodnota 25 000 Kč a od roku 2013 postupně narůstá průměrně o cca 3,3 %.

Dalšími uvedenými hodnotami jsou průměrné hrubé měsíční mzdy v kraji Vysočina, které si drží rovněž vzrůstající tendenci. Ve srovnání s celorepublikovými hodnotami jsou ovšem mzdy na Vysočině viditelně nižší.

Pro srovnání výše mzdy poskytované společností PKS okna a.s. je vhodnější využít hodnoty odpovídající předmětu podnikání podle zařazení dle CZ – NACE. V tabulce se nachází průměrná měsíční mzda v České republice odpovídající CZ – NACE. Vývoj mzdy ve stavebnictví je po sledované období mírně rostoucí s výjimkou poklesu v roce 2013 oproti roku předcházejícímu o asi 2,1 %. Nejvyšší zaznamenanou hodnotou je 24 769 Kč v roce 2016. Ovšem při porovnání průměrných mezd platných pro obor stavebnictví s průměrnými mzdami platnými pro celou Českou republiku, je patrné, že hodnoty mezd ve stavebnictví jsou podprůměrné.

Pro ještě konkrétnější vyjádření byla zjištěna hodnota průměrné hrubé měsíční mzdy ve stavebnictví v kraji Vysočina. Ve srovnání s celorepublikovými čísly odpovídajícími oboru stavebnictví jsou hodnoty průměrných mezd na Vysočině mírně pod průměrem. Po sledované období vývoj kolísá v rozmezí od 21 500 do 24 500 Kč.

Vývoj samotných průměrných hrubých měsíčních mezd v PKS okna a.s. je rostoucí s jedním poklesem v roce 2012 o cca 4,5 %. Po srovnání mezd poskytovaných společností se mzdami odpovídajícími oboru stavebnictví jak v kraji Vysočina, tak v České republice celkově, jsou mzdy ve společnosti výrazně nadprůměrné.

Tabulka č. 17: Vývoj průměrných mezd mezi léty 2010 – 2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 17, 48, 49)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Průměrná hrubá měsíční mzda v PKS okna a.s. [Kč]	25 789	26 370	25 181	26 196	26 995	27 431	28 172
Průměrná hrubá měsíční mzda v kraji Vysočina podle CZ - NACE [Kč]	21 464	21 826	22 252	21 853	22 471	23 758	24 501
Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR podle CZ - NACE [Kč]	22 284	22 797	22 860	22 388	22 967	23 979	24 769
Průměrná hrubá měsíční mzda v kraji Vysočina [Kč]	21 291	21 712	22 254	22 482	23 278	24 119	25 125
Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR [Kč]	23 864	24 455	25 067	25 035	25 768	26 591	27 575

Druhá tabulka zobrazuje vývoj průměrných hrubých měsíčních mezd pro klíčové pozice ve společnosti podle hlavních tříd CZ - ISCO v období mezi léty 2011 a 2016. Z tabulky je zřejmé, že hodnoty průměrných mezd pro jednotlivé pracovní pozice v kraji Vysočina jsou ve srovnání s hodnotami platnými pro celou Českou republiku podprůměrné. Při srovnání průměrných měsíčních mezd ve společnosti PKS okna a.s. s hodnotami odpovídajícími mzdám řídicích pracovníků v kraji Vysočina, lze konstatovat, že mzdy řídicích pracovníků jsou výrazně nadprůměrné. Průměrné mzdy technických a odborných pracovníků na Vysočině jsou v porovnání s průměrnými mzdami v PKS okna a.s. v některých letech srovnatelné, a v ostatních letech spíše nadprůměrné. Podprůměrné hodnoty vykazují zaměstnanci obsluhy strojů a zařízení a montéři v kraji Vysočina ve srovnání s průměrnými mzdami platnými pro společnost.

Tabulka č. 18: Vývoj průměrných mezd podle hlavních tříd CZ – ISCO mezi léty 2011 – 2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 48)

		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Průměrná hrubá měsíční mzda podle hlavních tříd CZ - ISCO v kraji Vysočina [Kč]	Zákonodárci a řídicí pracovníci	45 249	51 082	50 191	50 290	52 492	53 875
	Techničtí a odborní pracovníci	26 041	26 364	26 755	27 619	28 933	30 319
	Obsluha strojů a zařízení, montéři	19 822	20 016	20 489	21 103	22 141	23 296
Průměrná hrubá měsíční mzda podle hlavních tříd CZ - ISCO v ČR [Kč]	Zákonodárci a řídicí pracovníci	56 176	58 571	57 727	58 881	60 846	62 246
	Techničtí a odborní pracovníci	28 379	28 477	28 694	29 345	30 509	32 134
	Obsluha strojů a zařízení, montéři	20 804	21 141	21 307	21 838	22 815	23 897

2.5.2 Benefity

Průzkum vývoje poskytování nejrozličnějších druhů benefitů v období mezi léty 2010 a 2014 provedla naposledy právě v roce 2014 ING Pojišťovna a Svaz Průmyslu a dopravy ČR. Tabulka s výsledky tohoto čtyři roky starého průzkumu je uvedena níže. V tabulce jsou seřazené benefity od těch nejpoužívanějších k těm méně běžným. U každého z nich je uvedené procento společností, jež určitou zaměstnaneckou výhodu v daném roce poskytovaly.

Z tabulky je zřejmé, že v roce 2014 byl nejvýše položeným benefitem mobilní telefon, který poskytovalo 89 % společností, druhé v řadě bylo vzdělávání poskytované 81 % společností a třetí v žebříčku byly lékařské prohlídky. Dále je zřetelný meziroční pokles zájmu o stravenky ze strany zaměstnavatelů (50).

Tabulka č. 19: Vývoj poskytování benefitů v letech 2010 – 2014
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 51)

Benefity	Procento poskytujících firem				
	2010	2011	2012	2013	2014
Mobilní telefon	80	84	75	87	89
Vzdělávání	70	78	82	85	81
Lékařské prohlídky	-	-	-	75	78
Pitný režim	71	79	71	82	75
Stravenky	75	68	81	82	74
Služební automobil	75	80	75	76	74
Věcné dary/jednorázové odměny	57	64	64	71	71
Příspěvek na penzijní připojištění	60	71	74	68	68
Příspěvek na životní pojištění	39	54	43	53	49
Sport	33	32	39	40	42
13. plat	32	37	37	39	39
Zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.)	24	31	35	36	39
Kultura	29	28	33	41	35
Zaměstnanecké půjčky	31	32	36	38	34
Očkování proti chřipce	24	28	25	35	27
Příspěvek na dovolenou	20	24	28	32	27
Dny volna tzv. sick days	-	-	-	30	25
Flexi - poukázky	14	13	12	24	26
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14	20	15	22	20

Vzhledem k tomu, že současná situace na trhu práce je taková, že zaměstnanost je nejvyšší v historii, společnosti se musí snažit, aby získaly nové zaměstnance. Již dávno není pro zaměstnance motivující pouze výše mzdy. Rozhodujícími jsou velmi často benefity, jejichž nabídka se využívá při náboru nových zaměstnanců. Platí, že zaměstnavatel by měl nabídnout minimálně standard, aby potenciální uchazeči alespoň začali uvažovat o dané pracovní pozici. V ideálním případě by měl zaměstnavatel nabídnout něco navíc ve srovnání s konkurencí (52).

V poslední době byl jako nejoblíbenější benefit vyhodnocen home office. Jedná se o možnost pracovat z domova a takový benefit se rozhodně nehodí pro všechny druhy pracovních pozic (52).

Podobným benefitem je flexibilní pracovní doba, který je vhodný pro studenty či matky na mateřské dovolené, a spočívá v tom, že si pracovník může do jisté míry a po dohodě se zaměstnavatelem určovat pracovní dobu podle svých možností. Podobně jako home office se tento benefit zaměřuje na problematiku rovnováhy mezi osobním a pracovním životem (52).

Mezi oblíbené benefity patří i tzv. multisport karta. Díky takové kartě může pracovník navštěvovat různá sportoviště, fitcentra, bazény či sauny. Dalšími stále žádanými benefity jsou sick days, firemní školky, stravenky, služební automobil, notebook, mobil, nejruznější zaměstnanecké slevy nebo občerstvení na pracovišti ve formě teplých a studených nápojů zdarma či společných snídaní, obědů a možností svačin (52).

Současně vedle všech benefitů je stále větší důraz kladen na kurzy, různé druhy vzdělávání a poskytování možností osobního a profesního rozvoje (52).

2.5.3 Trendy v odměňování

Současných trendů v odměňování existuje velké množství a záleží pouze na zaměstnavateli, které z nich si vybere a uplatní ve své společnosti.

V současné době je zdůrazňováno, že při tvorbě systému odměňování je důležité zaujmout strategický přístup. Nejprve je nutné vymezit misi a vizi společnosti, dále její strategii, kulturu a hodnoty a následně je možné přejít k hodnocení zaměstnanců a stanovení způsobu odměňování a výběru benefitů (53).

Samotné odměňování by mělo podporovat v zaměstnancích radost z práce, což způsobují tzv. pozitivní stimuly. Patří mezi ně například mít možnost se učit z chyb, stanovování jasných úkolů a cílů, podpora nápadů, ocenění dobře odvedené práce, možnost požádat někoho o pomoc, možnost seberozvoje či uvědomění si důležitosti práce. Na druhé straně stojí negativní stimuly, které je třeba brát v potaz a eliminovat je. Negativním stimulem může být projev nedůvěry, nezáměr vedení, pocit nespravedlnosti, zklamaná očekávání,

nedostatečná komunikace, bezcílnost, nedostatek informací či například nevhodné pracovní prostředí (53).

Vzhledem k nízké míře nezaměstnanosti stojí společnosti před otázkou, jak nejlépe získat, udržet si a motivovat nové zaměstnance. Vedle klasické nabídky zaměstnaneckých výhod se zaměstnavatelé snaží nabídnout něco navíc a často se v současné době jedná o nepeněžní výhody zejména vytváření příjemného a zdravého pracovního prostředí (54).

Kvalita pracovního prostředí ovlivňuje výkon a produkci. Dále má vliv na snižování závad, reklamací a rovněž se promítá do snižování fluktuace. Pro dobrý pocit zaměstnanců je nezbytné se ujistit, že mají vše potřebné k práci po ruce. Pracovníci by neměli ztrácet čas hledáním. Rovněž je důležité zajištění čistého, organizovaného a bezpečného prostoru (55).

Vždy je třeba zaměřit pozornost na místo, kde zaměstnanci tráví nejvíce času. v kancelářích je tedy vhodné se zabírat ergonomií pracovního stolu a židle. Velkým hitem jsou výškově nastavitelné stoly, které umožňují střídání pozice vsedě a vestoje, a jsou vhodné například pro administrativní pracovníky, vývojáře či oddělení nákupu (56).

V rámci pracovního prostředí se klade důraz na členitost a různorodost prostor, které nabízí dostatek oddechových zón a zázemí pro relaxaci a neformální setkávání pracovníků (54).

Trendem je také již zmiňovaná flexibilita. Pokud to pracovní pozice dovoluje, lidé nemusí trávit 8,5 hodin denně v kanceláři. Flexibilní pracovní doba tak umožňuje získat rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (55).

2.5.4 Analýza přímé konkurence na trhu práce z hlediska odměňování

Poslední částí mzdového šetření je analýza konkurence. Nejprve je zaměřena pozornost na společnosti se stejným předmětem podnikání a následně i na společnosti se stejnou potřebou pracovních profesí. V obou skupinách konkurentů jsou porovnány údaje týkající

se počtu pracovníků, osobních nákladů a produktivity práce. Současně je popsáno, jaké transakční a relační odměny jednotlivé společnosti nabízí svým zaměstnancům.

Společnosti se stejným předmětem podnikání

Jak již bylo uvedeno, nejprve bude porovnáno odměňování ve společnostech se stejným předmětem podnikání, což představuje hlavní konkurenci pro společnost PKS okna a.s. Budou popsány odměny z oblasti relační i transakční, jež vybrané organizace nabízejí svým zaměstnancům. Dále budou uvedeny výsledky hospodaření v letech 2015 a 2016, celkové počty zaměstnanců, jednotlivé výše osobních nákladů a hodnoty produktivity práce. Mezi vybrané společnosti patří:

- Window Holding a.s.
- Okna Macek a.s.
- SULKO s.r.o.
- RI OKNA a.s.
- DECRO BZENEC, spol. s.r.o.

Prvním bodem porovnávání byly oblasti týkající se peněžních odměn, zaměstnaneckých výhod, vzdělávání a rozvoje a pracovního prostředí, jež poskytují jednotlivé konkurenční společnosti. Nabídka transakčních odměn je dost podobná. Všechny organizace nabízí dotované závodní stravování a podle pracovní pozice jsou dále poskytovány i jiné druhy benefitů.

Společnost Window Holding a.s. nabízí zaměstnancům kategorie D již zmiňované závodní stravování či příspěvek na stravování a 5 týdnů dovolené. Pracovníkům kategorie THP je vedle stravování nabízen i mobilní telefon a sleva na výrobky. Zaměstnanci, kteří se věnují obchodování, mohou využívat firemní vůz i k soukromým účelům, mobilní telefon a notebook. V oblasti vztahové je pracovníkům nabízeno příjemné pracovní prostředí, zaškolení na danou pracovní pozici, řízený rozvoj dovedností, schopností a znalostí a rovněž prostor pro další profesní růst.

Společnost Okna Macek a.s. nabízí stejně jako všechny společnosti příspěvek na stravování. Pracovníci kategorie THP mají možnost využívat firemní telefon a automobil. Rovněž je nabízena práce ve stabilním prostředí s 20 letou tradicí.

SULKO s.r.o. na svých oficiálních stránkách nabízí o něco více odměn než ostatní společnosti. V rámci vzdělávání a rozvoje nabízí možnost jak osobního, tak profesního rozvoje či kariérního růstu a různá školení po České republice i v zahraničí. Dále se snaží zaujmout prostřednictvím bezpečného a moderního pracovního prostředí. Současně je u THP pozic možné využívat pružnou pracovní dobu, což je v současné době velkým trendem. V oblasti transakčních odměn je pracovníkům nabízeno závodní stravování, 20 dnů dovolené i výhody jako jsou různé firemní akce, které pořádají, příspěvky na sportovní a kulturní aktivity, volné vstupy na sportovní utkání a pravidelná zdravotní péče. Výběrovými benefity, které se odvíjejí od pracovní pozice, je využívání mobilního telefonu, notebooku a služebního automobilu i k soukromým účelům.

Společnost RI OKNA a.s. poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na stravování, 23 dnů dovolené či slevu na výrobky společnosti. Dále pro své pracovníky pořádá různé firemní akce a teambuildingy.

Společnost DECRO BZENEC, spol. s.r.o. nemá na svých oficiálních stránkách informace o poskytovaných odměnách. Na ostatních stránkách je psáno, že aktuálně společnost neshání nové zaměstnance, tudíž informace o nabízených zaměstnaneckých výhodách nejsou ani zde.

Tabulka č. 20: Nabídka peněžních odměn, zaměstnaneckých výhod, vzdělávání a rozvoje a pracovního prostředí společností se stejným předmětem podnikání
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 57, 58, 59, 60)

	Vzdělávání, rozvoj a pracovní prostředí	Peněžní odměny a zaměstnanecké výhody
Window Holding a.s.	příjemné pracovní prostředí, práce v týmu, zaškolení na pracovní pozici, řízený rozvoj dovedností, schopností a znalostí zaměstnanců, prostor pro další profesní růst	5 týdnů dovolené, závodní stravování/příspěvek na stravování, slevy na firemní výrobky, firemní oděv, firemní vůz i k soukromým účelům, telefon, notebook
Okna Macek a.s.	možnost pracovat ve společnosti s 20 letou tradicí	příspěvek na stravování, firemní automobil, mobilní telefon
SULKO s.r.o.	profesní i osobní rozvoj, moderní a bezpečné pracovní prostředí, osobní přístup k zaměstnancům, práce v týmu, zaškolení nových zaměstnanců a možnost kariérního růstu, školení v zahraničí i v ČR, pružná pracovní doba u THP profesí	závodní stravování, 20 dnů dovolené, automobil i k soukromým účelům, mobilní telefon, notebook, firemní akce, příspěvky na sport a kulturu, volné vstupy na sportovní utkání, pravidelná zdravotní péče o zaměstnance
RI OKNA a.s.	možnost práce ve stabilní společnosti, zaškolení nových zaměstnanců	příspěvek na stravování, firemní akce, teambuildingy, 23 dnů dovolené, sleva na firemní výrobky

Dále byly zjištěny výsledky hospodaření za roky 2015 a 2016. Z tabulky je zřejmé, že největší výsledek hospodaření vykazovala v roce 2015 společnost DECRO BZENEK, spol. s r.o. a v roce 2016 společnost PKS okna a.s. Naopak nejnižší hodnotu výsledku hospodaření vykazovala v obou letech Window Holding a.s., která v roce 2015 zaznamenala ztrátu 7 866 tis. Kč a rok poté 83 666 tis. Kč. V procentním vyjádření se jednalo o pokles ve výši cca 90,6 %. Společnost PKS okna a.s. vykázali v roce 2015 druhý nejvyšší výsledek hospodaření a rok poté nejvyšší, jak již bylo uvedeno.

Vzhledem k tomu, že společnost SULKO s.r.o. veřejně vystavila účetní výkazy naposledy v roce 2014, nebude v dalších srovnáních figurovat. Stejně tak společnost RI OKNA a.s. doposud nevystavila výkazy za rok 2016, je tedy pracováno pouze s rokem 2015.

Tabulka č. 21: Výsledky hospodaření společností se stejným předmětem podnikání za roky 2015 a 2016

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 15, 29, 30, 61, 62)

	PKS okna a.s.	Window Holding a.s.	DECRO BZENEC, spol. s.r.o.	Okna Macek a.s.	RI OKNA a.s.
Výsledek hospodaření za rok 2015 [tis. Kč]	11 619	-7 866	16 059	-7 537	4 297
Výsledek hospodaření za rok 2016 [tis. Kč]	7 871	-83 666	5 678	-20 105	-

Dalším zjišťovaným údajem byl počet zaměstnanců v jednotlivých společnostech a pro představu jsou v tabulce uvedeny i celkové osobní náklady, jež organizace vykázaly v roce 2016. Z tabulky je patrné, že výrazně největší společností podle počtu pracovníků je Window Holding a.s. Rovněž je společností i zaměstnavatelem, který vydal nejvíce korun na osobní náklady. Hned za Window Holding a.s. následují Okna Macek a.s. s 256 zaměstnanci. PKS okna a.s. jsou s 239 pracovníky na třetí pozici. Rozdíl mezi počtem zaměstnanců u PKS okna a.s. a Okna Macek a.s. je zanedbatelný, ovšem na osobní náklady vydala společnost PKS okna a.s. o asi 4 930 tis. Kč více než Okna Macek a.s. Nejmenší ze sledovaných společností je dle počtu pracovníků DECRO BZENEC, spol. s.r.o., která zároveň vykázala i nejnižší osobní náklady v roce 2016.

Pro přesnější srovnání je zde ještě uvedena hodnota průměrných osobních nákladů za měsíc na jednoho zaměstnance. Z hodnot tohoto ukazatele je zřejmé, že nejvyšší osobní náklady na zaměstnance vydá za měsíc společnost PKS okna a.s., za kterou hned stojí společnost Window Holding a.s. Rozdíl mezi těmito dvěma hodnotami je pouze 592 Kč. Nejnižší částku osobních nákladů na zaměstnance vykazuje měsíčně společnost DECRO BZENEC, spol. s.r.o.

Pro další srovnání je zde uvedena ještě produktivita práce z tržeb za výrobky a služby a mzdová produktivita z tržeb. Z tabulky je zřejmé, že oba ukazatele produktivity má společnost PKS okna a.s. nejvyšší. Hned po společnosti PKS okna a.s. vykazuje vysoké hodnoty produktivity i společnost DECRO BZENEC, spol. s.r.o.

Tabulka č. 22: Počet zaměstnanců, osobní náklady a produktivity práce společností se stejným předmětem podnikání za rok 2016

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 15, 29, 30, 61)

	PKS okna a.s.	Window holding a.s.	DECRO BZENEC, spol. s.r.o.	Okna Macek a.s.
Počet zaměstnanců v roce 2016	239	947	135	256
Osobní náklady v roce 2016 [tis. Kč]	110 309	430 350	47 091	105 381
Průměrné osobní náklady za měsíc na 1 zaměstnance v roce 2016 [Kč]	38 462	37 870	29 069	34 304
Produktivita práce z tržeb za výrobky a služby [tis. Kč]	3 467,7	1 670,3	2 009,4	1 669,8
Mzdová produktivita z tržeb [tis. Kč]	10,3	5,0	7,9	5,6

Společnosti se stejnou potřebou pracovních profesí

Vedle společností, které podnikají ve stejném oboru, jsou zde i společnosti s jiným předmětem podnikání, ale stejnou potřebou pracovníků. Aby byla analýza konkurence provedena důkladně, je třeba se tedy zaměřit rovněž na společnosti, jež potřebují stejný druh zaměstnanců jako PKS okna a.s. Je třeba zjistit, jaké pracovní podmínky nabízí svým zaměstnancům, a zda by případně mohly pro PKS okna a.s. znamenat hrozbu.

Mezi konkurenty patří zejména organizace Tokoz a.s., Hettich ČR k.s. a Cooper-Standard Automotive Česká republika s.r.o., což jsou organizace sídlící přímo ve Žďáře nad Sázavou. Společnosti nabízí opět příspěvek na závodní stravování, ale mimo něj nabízí i příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění, které organizace PKS okna a.s. svým zaměstnancům nenabízí.

Poslední dvě vybrané společnosti TESLA Jihlava s.r.o. a Bosch Diesel s.r.o. mají sídlo v Jihlavě, což je stále vzdálenost, která je na dojíždění do práce přijatelná, a kterou jsou někteří lidé ochotni přijmout, pokud jim jsou nabídnuty lepší pracovní podmínky. Obě organizace nabízejí nemalé množství zaměstnaneckých výhod. Mezi benefity, jež

poskytují a PKS okna a.s. ne, patří bezúročná půjčka na vybavení domácnosti, finanční odměny za dárcovství krve, finanční příspěvek na Vánoce, účast na systému důchodového pojištění a 13. či 14. mzda.

V rámci oblastí týkajících se vzdělávání, rozvoje a pracovního prostředí jsou u sledovaných společností nabízena různá školení, což je v současné době téměř běžné. Současně společnosti většinou poskytují i prostor pro další rozvoj. Trochu více propracovaný systém má společnost BOSCH DIESEL s.r.o., která láká zájemce o THP pozici na možnost práce z domu či pružnou pracovní dobu. Flexibilní pracovní doba je aktuálním trendem, prostřednictvím něhož mohou zaměstnanci lépe kombinovat pracovní a osobní život.

Tabulka č. 23: Nabídka peněžních odměn, zaměstnaneckých výhod, vzdělávání a rozvoje a pracovního prostředí společností se stejnou potřebou pracovních profesí
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 63, 64, 65, 66, 67, 68)

	Vzdělávání, rozvoj a pracovní prostředí	Peněžní odměny a zaměstnanecké výhody
Tokoz a.s.	odborné zaškolení, profesionální zázemí, technické prostředí, možnost dalšího vzdělávání a růstu	5 týdnů dovolené, příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní fond nebo životní pojištění, cafeteria systém, příplatky nad rámec Zákoníku práce
Hettich ČR k.s.	bezplatné jazykové vzdělávání, kvalitní pracovní obuv a oděv, možnost zahraničních stáží v sesterských společnostech	5 týdnů dovolené, dotované závodní stravování, příspěvek na dopravu, příspěvek na penzijní připojištění, roční finanční bonus až do výše 120 % měsíční mzdy, program podpory zdraví zaměstnanců, 15 % sleva na kování Hettich, sportovní a kulturní akce pro zaměstnance, odměny při životních jubileích, při odchodu do důchodu
Cooper-Standard Automotive Česká republika s.r.o.	jazykové vzdělávání, pružná pracovní doba, možnost zapojení do globálních projektů	závodní stravování, 5 týdnů dovolené, příspěvek na penzijní připojištění
Kolektor Tesla Jihlava s.r.o.	moderní jídelna v sídle společnosti, pravidelná školení a kurzy	příspěvek na penzijní připojištění, 5 týdnů dovolené, bezúročná půjčka na vybavení domácnosti, příspěvek na masáže, finanční odměny za dárcovství krve, příspěvek na kulturní a sportovní vyžití a na letní dětské tábory, věrnostní odměny za odpracované roky, odměny při životních výročí a výkonnostní odměny, finanční příspěvek na dovolenou a na Vánoce, příspěvek na závodní stravování
BOSCH DIESEL s.r.o.	moderní pracovní prostředí, pružná pracovní doba, práce z domu, možnost kariérního postupu a práce v zahraničí, odborné jazykové kurzy, individuální zaškolení při nástupu zkušeným kolegou	účast na systému důchodového pojištění, systém oceňování dobrých nápadů, dotované závodní stravování, slevy na výrobky Bosch a smluvních partnerů, 5 týdnů dovolené, prémie za výsledek společnosti - 13. a 14. mzda, příspěvek na bydlení, sportovní aktivity zdarma, odměny za pracovní a životní jubilea

Dále byl opět zjišťován počet zaměstnanců v jednotlivých společnostech se stejnou potřebou pracovních profesí a bylo zjištěno, že největší počet zaměstnanců měla v roce 2016 společnost BOSCH DIESEL s.r.o., která zaměstnávala celkem 3 975 lidí. Naopak společností s nejmenším počtem zaměstnanců byla právě PKS okna a.s., která má zhruba 16,5 krát méně zaměstnanců oproti společnosti BOSCH DIESEL s.r.o.

V tabulce jsou uvedeny i hodnoty celkových osobních nákladů jednotlivých společností v roce 2016, avšak pro přesnější porovnání je užitečnější ukazatel průměrných osobních nákladů vynaložených na jednoho zaměstnance za měsíc. Z tabulky je zřejmé, že výrazně nejvyšší náklady vykazala za rok 2016 opět společnost BOSCH DIESEL s.r.o. s hodnotou 59 023 Kč. Za druhou nejvyšší hodnotou 38 614 Kč, jež zaznamenal Cooper-Standard Automotive Česká republika s.r.o. je společnost PKS okna a.s. s 38 462 korunami průměrných osobních nákladů na zaměstnance za měsíc. Nejmenší hodnotu tohoto ukazatele měla ve sledovaném roce společnost Tokoz a.s.

Posledním ukazatelem je produktivita práce z tržeb za výrobky a služby a mzdová produktivita z tržeb, kde je možné zaznamenat, že oba ukazatele má společnost PKS okna a.s. třetí nejvyšší.

Tabulka č. 24: Počet zaměstnanců, osobní náklady a produktivity práce společností se stejnou potřebou pracovních profesí za rok 2016

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 15, 69, 70, 71, 72, 73)

	PKS okna a.s.	Tokoz a.s.	Hettich ČR k.s.	Cooper- Standard Automotive Česká republika s.r.o.	Kolektor Tesla Jihlava s.r.o.	BOSCH DIESEL s.r.o.
Počet zaměstnanců v roce 2016	239	506	646	882	365	3 975
Osobní náklady v roce 2016 [tis. Kč]	110 309	205 073	266 016	408 691	153 596	2 815 404
Průměrné osobní náklady za měsíc na 1 z zaměstnance v roce 2016 [Kč]	38 462	33 774	34 316	38 614	35 068	59 023
Produktivita práce z tržeb za výrobky a služby [tis. Kč]	3 467,7	1 259,9	2 090,7	3 733,6	1 730,1	5 726,1
Mzdová produktivita z tržeb [tis. Kč]	10,3	4,3	8,4	11,3	5,7	11,4

2.5.5 Shrnutí mzdového šetření

Shrnutí mzdového šetření zaznamená zjištěné informace z páté kapitoly analytické části a veškeré poznatky budou opět uspořádány dle pozitivního a negativního charakteru.

Mezi **pozitivní** poznatky patří:

- nadprůměrné hodnoty průměrné hrubé měsíční mzdy ve sledované společnosti ve srovnání s krajem Vysočina a srovnatelné s Českou republikou,
- využívání velkého množství existujících benefitů ze strany společnosti PKS okna a.s.,
- vysoký výsledek hospodaření v roce 2016 ve srovnání s konkurenčními společnostmi se stejným předmětem podnikání,
- široká nabídka transakčních i relačních odměn ze strany společnosti v porovnání s konkurencí,
- osobní náklady v roce 2016 ve společnosti srovnatelné s konkurencí, ovšem doprovázené vysokými hodnotami ukazatelů produktivity práce v konkurenčním srovnání.

Mezi **negativní** poznatky patří:

- rostoucí vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy jak na trhu práce, tak ve vybrané společnosti ve sledovaném období,
- nenásledování trendů mezi benefity – flexibilní pracovní doba či multisport karta,
- neprobíhají větší snahy o více rovnovážné propojení pracovního a osobního života.

2.6 Legislativa

Základním zákonným ustanovením pro odměňování pracovníků za práci v pracovněprávních vztazích je Zákoník práce č. 262/2006 Sb., ve znění následujících zákonů. Důležitým zákonem je rovněž Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů. Daňová problematika je obsažena v Zákoně č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

Na základě rozhodnutí vlády bude minimální mzda dosahovat od ledna roku 2018 výše 12 200 Kč, oproti roku 2017 došlo ke zvýšení o 1 200 Kč. Výsledná hodnota, o kterou se zvýšila minimální mzda, byla kompromisem, neboť odbory požadovaly navýšení o 1 500 Kč a zaměstnavatelé se dožadovali růstu o 800 Kč. Podnikatelé tak dle odhadů zaplatí o 3,1 miliardy a stát o 671 milionů navíc. Rozpočet by se tak měl díky sociálnímu a zdravotnímu pojištění navýšit o asi 1,28 miliard na základě nárůstu minimální mzdy (74).

Od února roku 2018 je možné vyplácet novou sociální dávka - otcovská poporodní. Čerpat peněžitou pomoc v mateřství nebo rodičovský příspěvek mohou nově i otcové. Platí ale, že čerpá pouze jeden z rodičů. Nárok na otcovskou poporodní péči má zaměstnanec a OSVČ, který splnil účast na nemocenském pojištění (tři měsíce bez přerušení před nástupem na otcovskou dovolenou) a dále byl buď zapsán jako otec narozeného dítěte na matrice, nebo převzal do náhradní rodinné péče dítě mladší 7 let. Dovolená s vyplácením poporodní péče trvá jeden týden a nelze ji jakkoli rozdělit. Na dovolenou je možné nastoupit během prvních šesti týdnů od narození dítěte. Každý den je otcům vypláceno 70 % z denního vyměřovacího základu mzdy. Stejná výše platí i pro matky (75).

Další změnu přinesl rok 2018 v oblasti daní. Zvyšuje se daňové zvýhodnění na první dítě z 13 404 Kč na 15 404 Kč za rok a změna je platná od měsíce ledna. Změnu zaznamenalo i daňové zvýhodnění na druhé a třetí dítě. U druhého dítěte se jedná o posun z 17 004 Kč na 19 404 Kč ročně a daňová sleva na třetí a každé další dítě vzrostla z 20 604 Kč na 24 204 Kč za rok (76).

2.7 SWOT analýza

Analytickou část bude ukončovat SWOT analýza, která shrne veškeré poznatky získané v procesu popisu současného stavu společnosti PKS okna a.s. Pomocí SWOT analýzy bude možné komplexně vyhodnotit fungování společnosti, nalézt její problematické oblasti a zároveň nové možnosti pro rozvoj.

SWOT analýza se zaměřuje nejprve na analýzu interní povahy společnosti, kde jsou určeny její slabé a silné stránky ve srovnání s konkurencí. Cílem organizace je maximalizovat silné stránky při minimalizaci těch slabých. Ve druhé části probíhá analýza externích vlivů, která si klade za cíl určit příležitosti a hrozby společnosti (77).

Následující text bude tedy popisovat všechny čtyři zmíněné kategorie - silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Zároveň SWOT analýza poslouží jako shrnutí celé analytické části.

Silné stránky

Výraznou silnou stránkou společnosti je její vybudované jméno na trhu, díky kterému má dnes rozsáhlou obchodní síť po celé České republice. K této skutečnosti přispěla zejména kvalita nabízených výrobků a služeb. PKS okna a.s. využívají pro výrobu odolné materiály a komponenty od zahraničních dodavatelů a služby jsou poskytovány kvalifikovanými zaměstnanci. Produkty jsou podpořeny mnohaletou tradicí, neboť společnost je stabilním výrobcem a prodejcem již od roku 1960. Po celý čas působení se společnost snaží své nabízené výrobky a služby neustále zdokonalovat, k čemuž využívá zejména nové technologie a znalosti.

Z analýzy hospodářské situace vzešlo, že společnost měla ve sledovaném období stabilní vývoj nákladů a výnosů bez výrazných výkyvů, což je také pozitivní jev.

Další silnou stránkou je rovněž propracovaný informační systém fungující uvnitř společnosti, který byl analyzován v rámci interní analýzy. Díky používanému operačnímu systému je umožněno rychlé dohledání potřebných dat o jakékoli zakázce. Pracovníci mohou ke komunikaci s ostatními využívat vedle operačního systému i email organizace, telefony v kancelářích či mobilní telefony zaměstnanců.

Interní analýza společnosti dále poskytla informace o aktuálním systému hodnocení a odměňování. Bylo zjištěno, že pro hodnocení práce je využíván systém s tarifní stupnicí. Zaměstnanci mohou dále využívat příplatky, jež společnost poskytuje nad rámec zákoníku práce, a výkonnostní odměny či různé sociální dobrovolné příplatky. Atraktivní je i široká nabídka zaměstnaneckých výhod či různých školení a možností kvalifikace pracovníků během jejich působení ve společnosti. Vedle zákonem nařízených školení jsou pořádána i školení, prostřednictvím nichž se organizace snaží o celkové zlepšení podmínek na pracovišti.

Problematice pracovních podmínek na pracovišti se ve společnosti rovněž věnují. Podmínky jsou vyhovující, ale stále probíhá snaha o jejich zlepšování. V současné době jsou vystavěny dva nové provozy a postupně se rekonstruují i budovy starší. Pracovní vybavení není vždy nové, ale je funkční. Zaměstnanci mají vyhrazená místa pro odpočinek a kanceláře poskytují dostatek osobního prostoru i v případě jeho sdílení.

Nedostatek kvalifikované pracovní síly se společnost snaží řešit spoluprací se středními školami. Budoucí absolventi se mohou dozvědět více na exkurzích, které jsou pro ně pořádány, či využít možnost praxe. Nicméně prostor pro zlepšování komunikace a lepšího využití tohoto spojení mezi PKS okna a.s. a středními školami tu stále je. Společnost by tedy měla tuto oblast vnímat i jako příležitost. Problém nedostatku kvalifikované síly řeší i využívání metody Rotace práce, prostřednictvím které jsou pracovníci podporováni v tom, aby si vyzkoušeli a případně naučili práci na jiném pracovišti.

Z interní analýzy z části spolupracovníci jsou zjištěným pozitivním jevem optimální hodnoty míry fluktuace, jež mají zároveň ve sledovaném období klesající tendenci. Důležitý je i fakt, že průměrné procento pracovní neschopnosti je nízké, a hodnoty produktivity práce naopak vysoké a rovněž rostou v čase. Výrazný růst zaznamenala

produktivita práce z tržeb za vlastní výrobky a služby a mzdová produktivita z tržeb. Vysoká produktivita práce byla potvrzena i ve mzdovém šetření. Hodnoty společnosti jsou ve srovnání s konkurencí na vysoké úrovni.

K dobré pověsti a věrohodnosti společnosti pomáhá i vlastnictví různých certifikátů či členství v odborných spolcích, organizacích a nadacích, které potvrzují kvalitu jejich výrobků a služeb.

Dotazníkové šetření přineslo informace o dalších silných stránkách. Je třeba zmínit zejména spokojenost pracovníků se systémem odměňování, s níž je spokojena více než polovina z respondentů, informovanost pracovníků o pravidlech odměňování, možnost zaměstnanců zvýšit si kvalifikaci na pracovišti či spokojenost pracovníků s nabídkou benefitů. Dále je možné uvést dobrou komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými, uplatňování konstruktivní kritiky ze strany nadřízených pracovníků, velmi dobré vztahy na pracovišti mezi spolupracovníky a možnost zaměstnanců vyjádřit se k problémům, jež se jich týkají.

Porterova analýza pěti sil přinesla zjištění, že silnou stránkou společnosti je možnost nabídnout zákazníkovi nižší cenu, neboť díky velkým objemům materiálu a komponentů, které na výrobu nakupuje, dosahuje úspor z rozsahu.

Za zmínku stojí i výše průměrných mezd ve společnosti, jež jsou v porovnání s krajem Vysočina i s celou Českou republikou nadprůměrné.

Slabé stránky

Hlavní slabou stránkou je již delší dobu personální politika v organizaci a s tím související nedostatek kvalifikované pracovní síly. Největší nedostatek je zejména na dělnických pozicích, jež jsou pro výrobní společnost nezbytné. Situaci nepřispívá rovněž současná nízká nezaměstnanost.

Analýza hospodářské situace upozornila na nestabilní vývoj výsledku hospodaření v čase. Ovšem je nutné poznamenat, že nejvíce vývoj kolísal v době hospodářské krize, kdy společnost zaznamenala i ztrátu v roce 2013. V posledních letech vývoj stále mírně kolísal, ale výsledkem hospodaření byl zisk.

Z interní analýzy vyplynulo, že za slabou stránku lze považovat i mzdový tarif v podobě pevné časové mzdy, který má nižší motivační účinek. Současně byl popsán i problematický poměr pevné a pohyblivé složky mzdy, neboť pevná složka je v porovnání se složkou variabilní relativně nízká, což odrazuje případné zájemce o práci u společnosti. Současně tento fakt nevyhovuje ani stávajícím zaměstnancům, což bylo zjištěno z dotazníkového šetření. Další analyzovanou oblastí bylo hodnocení pracovního výkonu, které ve společnosti probíhá, ale není nijak systematizováno, většinou se jedná o rekapitulaci odvedené práce před všemi pracovníky.

Z analýzy pracovního prostředí vzešlo, že budova divize Eurookna dosud neprošla rekonstrukcí jako ostatní budovy. Druhou věcí je fakt, že teplota v nově vystavěných budovách se dá jen velmi obtížně regulovat, a v letních měsících tu bývá nepříjemné teplo, což bylo zaznamenáno i v dotazníkovém šetření.

Dotazníkové šetření dále odhalilo, že se zaměstnanci nedostatečně komunikována vize společnosti, vedoucí pracovníci neposkytují svým podřízeným dostatečnou zpětnou vazbu k výsledkům jejich práce, rovněž bylo zjištěné nedostatečné uznání a pochvala pracovníků ze strany jejich vedoucích a zaměstnanci také cítí nízkou podporu v rozvoji kariéry ze strany svých nadřízených. Ohledně pracovního prostředí si zaměstnanci nejvíce stěžovali na již zmiňovanou špatnou regulovatelnost teploty a vysokou prašnost na dílnách.

Mzdové šetření upozornilo na fakt, že společnost nenásleduje aktuální trendy v odměňování, které se týkají zejména flexibilní pracovní doby či možnost využívat multisport kartu.

Příležitosti

První, a již zmiňovanou příležitostí, by mohlo být prohloubení spolupráce se středními školami a současně i s úřadem práce při obsazování volných pracovních pozic.

Jako příležitost musí rovněž společnost vnímat i fakt, že vyjednávací síla dodavatelů je relativně malá, neboť jich je na trhu dostatek. Společnost má tedy možnost volby a je schopná pořídit potřebné komponenty a materiál za příznivé ceny.

Další příležitost, kterou je následování trendů v odměňování, již byla rovněž zmíněna v předchozí části týkající se slabých stránek.

Vzhledem k tomu, že technologický vývoj jde rychle dopředu, společnost musí registrovat nové technologie a snažit se o jejich zavedení. Díky novým technologiím může být společnost napřed oproti konkurenci nebo s ní alespoň držet krok.

Mzdové šetření přineslo zjištění týkající se růstu stavebnictví v budoucnu způsobený většími investicemi do výstaveb nemovitostí. Následně porostou i společnosti zabývající se výrobou oken a dveří.

Poslední z příležitostí je zhodnocení koruny vůči ostatním měnám. Vzhledem k tomu, že organizace zajišťuje materiál a komponenty pro výrobu od zahraničních dodavatelů, posílením koruny vůči euru by se jí tak snižovaly náklady.

Hrozby

Hrozbou pro společnost může být odchod stávajících kvalifikovaných pracovníků, kterých má společnost již nyní nedostatek. Vzhledem k současné vysoké nezaměstnanosti, kdy společnosti bojují o zaměstnance je možné, že pracovníci dostanou lepší nabídku u jiné společnosti. Pak záleží jen na nich, zda se rozhodnou nabídku přijmout.

Další výraznou hrozbu může znamenat zesilující konkurenční boj o zakázky na trhu pramenící z růstu stavebnictví. Prognóza je taková, že budou narůstat investice do výstavby nových budov, a zakázku dostane společnost s nejlepší nabídkou. S konkurencí je spojena i další hrozba, kterou jsou zahraniční společnosti, jež mají vybudované jméno na domácím trhu, a na český trh se dostávají prostřednictvím napojení se na české prodejce.

Rovněž si musí společnost dávat pozor na zesilující se sílu kupujících, kterou představují developerské společnosti. Developerské projekty jsou pro společnost velice důležité, neboť jsou zárukou vysokého zisku a možnosti další spolupráce v budoucnosti. Ale jsou doprovázeny faktem, že v rámci boje o takové zakázky mnohdy dochází ke snižování ceny.

Hrozbou pro společnost je také situace, že konkurence začne používat nejnovější technologie, které jsou dostupné na trhu, a které společnost dosud nemá k dispozici.

Dalším bodem, na nějž by si měla společnost dávat pozor, je rostoucí vývoj průměrné mzdy na trhu v čase, který představuje tlak na následné zvyšování mzdy ve společnosti.

Hrozbou, která je spojena s oborem, v němž společnost podniká, je ekonomický cyklus. V době ekonomického poklesu ekonomické subjekty přestávají investovat do výstavby nových budov a rekonstrukcí, což má negativní dopad na fungování společnosti. Pokles se pak projevuje vedle výsledku hospodaření i v klesajících hodnotách produktivity práce.

Poslední hrozbou, jež by měla být brána do úvahy, je znehodnocení koruny vůči zahraničním měnám.

2.7.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Aby bylo možné vyhodnotit SWOT analýzu, je třeba nejprve ohodnotit důležitost a současný stav každé položky v jednotlivých kategoriích – silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. K tomuto účelu je využito stupnice od 1 do 5, kde hodnota 1 znamená, že položka má malou důležitost, nebo že současný stav určité položky je na nízké úrovni. Hodnota 5 značí velkou důležitost položky, nebo vysokou úroveň současného stavu.

Vynásobením hodnot přiděleným důležitosti položky a současného stavu a jejich následným sečtením vyjdou určité výsledky, které je nutno v závěru podělit počtem položek v každé ze čtyř kategorií. Výsledné průměrné hodnoty jsou následující:

- Silné stránky: 17,4.
- Slabé stránky: 11,4.
- Příležitosti: 10,1.
- Hrozby: 10,6.

Z výsledků je zřejmé, že silných stránek má společnost více v porovnání s těmi slabými, ale hrozby nepatrně převažují nad příležitostmi. Organizace by se měla neustále snažit eliminovat své slabé stránky prostřednictvím využití svých silných stránek a příležitostí. Hrozby může společnost sledovat a snažit se alespoň o jejich částečnou eliminaci.

Tabulka č. 25: SWOT analýza - silné stránky
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 5, s. 64 – 65)

Silné stránky	Důležitost položky	Současný stav
Rozsáhlá obchodní síť po celé České republice	4	4
Kvalitní produkt podpořený tradicí	5	5
Široký výrobní program	4	5
Stabilní vývoj nákladů a výnosů v čase	4	5
Snaha o zdokonalování produktů – nové technologie	5	3
Propracovaný informační systém	5	5
Systém hodnocení práce	5	3
Příplatky nad rámec zákoníku práce	3	4
Široká nabídka zaměstnaneckých výhod	4	5
Výkonnostní odměny a sociální dobrovolné příplatky	4	4
Školení a kvalifikace pracovníků	5	4
Postupná rekonstrukce budov	4	3
Vhodné uspořádání a vybavení pracovních prostor	5	3
Odpočinkové zóny pro pracovníky	4	3
Spolupráce společnosti se středními školami	2	3
Využití metody Rotace práce	4	5
V čase klesající a optimální hodnoty míry fluktuace	5	5
Nízké průměrné procento pracovní neschopnosti	4	4
Vysoké hodnoty produktivity práce a její růst v čase	5	5
Certifikáty a členství v odborných spolcích či nadacích	5	5
Spokojenost pracovníků se systémem odměňování	5	3
Informovanost pracovníků o odměňování	5	4
Možnosti zvyšování kvalifikace na pracovišti	4	4
Spokojenost zaměstnanců s nabídkou benefitů	4	4
Dobrá komunikace mezi nadřízenými a podřízenými	4	4
Konstruktivní kritika ze strany vedoucích pracovníků	4	4
Dobré vztahy na pracovišti	3	5
Možnost zaměstnanců vyjádřit se	4	3
Možnost nabídnutí nižší ceny zákazníkovi	4	4
Výše průměrných mezd	4	5
Výsledná průměrná hodnota silných stránek	17,4	

Tabulka č. 26: SWOT analýza - slabé stránky
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 5, s. 64 – 65)

Slabé stránky	Důležitost položky	Současný stav
Vývoj výsledku hospodaření v čase	4	3
Personální politika	5	3
Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil - dělnické pozice	5	4
Mzdový tarif v podobě pevné časové mzdy	4	3
Poměr pevné a pohyblivé složky mzdy	4	3
Hodnocení pracovního výkonu	5	3
Budova divize Eurookna	3	3
Možnost regulovat teplotu v nových budovách	4	1
Nedostatečně komunikovaná vize společnosti	4	3
Nedostatečná zpětná vazba od vedoucích pracovníků	5	3
Nedostatečné uznání a pochvala od vedoucích pracovníků	4	2
Nízká podpora v rozvoji kariéry ze strany vedoucích	3	2
Mikroklima na dílnách – vysoká prašnost	4	3
Nenásledování trendů v odměňování	4	2
Výsledná průměrná hodnota slabých stránek	11,4	

Tabulka č. 27: SWOT analýza - příležitosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 5, s. 64 – 65)

Příležitosti	Důležitost položky	Současný stav
Prohloubení spolupráce se středními školami při hledání nových zaměstnanců	4	3
Spolupráce s úřadem práce při hledání nových zaměstnanců	4	2
Malá vyjednávací síla dodavatelů	5	5
Využití trendů v odměňování	3	1
Vývoj nových technologií na trhu	5	2
Růst stavebnictví – výroby oken	5	2
Zhodnocení měny	3	1
Výsledná průměrná hodnota příležitostí	10,1	

Tabulka č. 28: SWOT analýza - hrozby
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 5, s. 64 – 65)

Hrozby	Důležitost položky	Současný stav
Odchod kvalifikované pracovní síly	5	1
Zesilující konkurenční boj na trhu	4	2
Zvětšující se síla kupujících – developerské společnosti	5	3
Konkurence na trhu přicházející ze zahraničí	4	2
Konkurence si obstará nové technologie	5	3
Rostoucí vývoj průměrné mzdy na trhu v čase	4	4
Ekonomický cyklus	5	3
Znehodnocení měny	3	1
Výsledná průměrná hodnota hrozeb	10,6	

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Hlavním cílem práce bylo pomocí konceptu celkové odměny sestavit vhodný návrh změn systému odměňování pracovníků ve společnosti PKS okna a.s. Nejprve bylo nutné současný systém důkladně analyzovat, což bylo provedeno v části předcházející. Veškeré poznatky a analýzy vyústily v závěrečnou SWOT analýzu, která vymezila silné a slabé stránky společnosti, a rovněž i její příležitosti a hrozby.

Právě již zmiňovaný koncept celkové odměny bude základním kamenem při utváření návrhů, neboť je nutné se zaměřit na současné využívání tohoto konceptu. Nejprve bude zhodnoceno, jak jsou pracovníci spokojeni s jednotlivými oblastmi celkové odměny – zda je vnímají pozitivně či negativně.

Cílem samotných návrhů bude vyjít z negativně vnímaných oblastí, případně ze zjištěných slabých stránek společnosti, a navrhnout taková řešení, která by vedla k vyvážení konceptu celkové odměny.

Současné využití konceptu celkové odměny je uvedeno níže.

		Transakční (hmotné)				
		↑				
		←	←	←	←	←
Individuální	Peněžní odměny	Současné využití	Zaměstnanecké výhody	Současné využití		
	Mzda a její složky	+	Dovolená	+		
	Poměr pevné a pohyblivé složky mzdy	-	Zdravotní péče	+		
	Příspěvky a příplatky	+	Jiné funkční výhody	+		
	Odměny za zásluhy	+				
		→	→	→	→	→
		↓				
		Relační/vztahové (nehmotné)				
		↓				
		←	←	←	←	←
		Vzdělávání a rozvoj	Pracovní prostředí	Současné využití	Společné	
	System vzdělávání a rozvoje na pracovišti	+	Prostorové řešení pracoviště	+		
	Podpora v rozvoji kariéry	-	Fyzikální podmínky pracoviště	-		
	Hodnocení pracovního výkonu – zpětná vazba	-	Sociálně psychologické podmínky pracoviště	+		
			Základní hodnoty organizace	-		
			Styl a kvalita vedení	+		
			Právo pracovníků se vyjádřit	+		
			Uznání	-		
			Úspěch	+		
			Vytváření pracovních míst a rolí	+		
			Kvalita pracovního života	+		
			Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem	-		
			Řízení talentů	-		

Obrázek č. 13: Využití konceptu celkové odměny
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 6, s. 44)

Ze současného využití konceptu celkové odměny vyplývá, že s nastavením transakčních odměn jsou zaměstnanci spokojeni. Problematickou oblastí je relativně vysoký poměr variabilní složky mzdy.

V oblasti relačních odměn je více prostoru pro zlepšování. Více než polovina pracovníků necítí podporu v rozvoji kariéry ze strany vedoucích a téměř polovina zaměstnanců nedostává od vedoucího zpětnou vazbu k výsledkům své práce. Samotné hodnocení pracovního výkonu probíhá pouze neformálně.

Dále je negativně vnímáno, že vize společnosti není dostatečně komunikována se všemi pracovníky napříč úrovněmi řízení a zároveň napříč jednotlivými provozy.

Slabší oblastí, jež se také projevila v dotazníkovém šetření, jsou fyzikální podmínky pracoviště, konkrétně vysoká prašnost či vysoké teploty v letním období..

Další oblasti, kde je možné zlepšení se mírně prolínají, neboť pracovníci mají pocit, že jsou nedostatečně chváleni a uznáni za dobře odvedenou práci, což se projevuje i v oblasti řízení talentů. Talentovaní zaměstnanci odvádějící kvalitní práci necítí dostatečné uznání.

Poslední oblastí dle současného využití konceptu celkové odměny, kde je možná změna, je zaměřit se na rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem.

Zjištěnými negativně vnímanými oblastmi ve společnosti tedy jsou:

- poměr pevné a variabilní části mzdy,
- podpora v rozvoji kariéry,
- hodnocení pracovního výkonu a nedostatečná zpětná vazba,
- fyzikální podmínky pracoviště,
- komunikace základních hodnot společnosti,
- pochvala a uznání pracovníků ze strany vedoucích zaměstnanců,
- rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem,
- řízení talentů.

3.1 Návrhy řešení

Následující kapitola obsahuje samotné návrhy řešení, které částečně nebo zcela odstraní zjištěné slabé stránky či negativně vnímané nedostatky ve společnosti, a které zajistí vyšší vyvážení konceptu celkové odměny.

3.1.1 Úprava tarifní stupnice z pevné na rozpětí

Jedním z výsledků dotazníkového šetření bylo, že více než polovina respondentů není spokojena s poměrem pevné a pohyblivé složky mzdy, která je zhruba 60:40. Relativně vysoký podíl variabilní složky je problematický i při náboru nových zaměstnanců, které tento fakt v některých případech odrazuje.

Návrhem pro řešení této situace je úprava tarifní stupnice z pevné na tarifní stupnici s rozpětím. Důvodem je tedy již zmiňované řešení poměru složek mzdy, kdy dojde k výraznějšímu zvýšení pevné složky a pouze mírnému zvýšení složky variabilní. Dále je toto řešení vhodné, neboť od nového roku došlo ke změně státem stanovené minimální mzdy z původních 11 000 Kč na 12 200 Kč. Posledním pozitivem tohoto návrhu je, že z dotazníkového šetření vzešlo, že mzda je pro většinu pracovníků nejvíce motivující faktor.

Při úpravě tarifní stupnice pro rok 2019 se vycházelo z původní tarifní stupnice společnosti PKS okna a.s. Nejprve bylo vypočteno, o kolik procent se navýší jednotlivé mzdové tarify. Průměrné mzdy v České republice vzrostly v posledním roce o asi 7 %, a dle zařazení CZ – NACE o zhruba 5,1 %. Dále bylo zjištěno, jaký je odhad růstu mezd pro následující rok – podle prezidenta Hospodářské komory ČR Vladimíra Dlouhého bude růst mezd přibližně 8 %. Pro propočítání byla použita hodnota odpovídající zařazení dle CZ – NACE a po sečtení zjištěných hodnot bylo dosaženo výsledku 13,1 %. O toto procento byly následně navýšeny původní jednotlivé mzdové tarify tak, aby byl dodržen trend mzdového vzrůstání. Výchozí hodnotou je minimální mzda 12 200 Kč (78, 79).

Následně byla vytvořena rozpětí, která byla účelně zvolena tak, aby došlo k jejich překrývání. Rozpětí na dolní hranici vždy začíná částkou navýšenou o již zmiňovaných 13,1 % a na horní hranici rozpětí je hodnota o 20 % vyšší než částka na hranici dolní.

Bylo zvoleno rozpětí s překrýváním, neboť nabízí více flexibility. Prostřednictvím překrývání je bráno v potaz, že pracovník, kterému je vyplácena částka na horní hranici rozpětí, může představovat větší přínos, než zaměstnanec zařazený do vyššího tarifního stupně, který se ale stále učí a sbírá zkušenosti (6, s. 228).

V současné době není žádný zaměstnanec zařazen v 1. tarifním stupni, tudíž nikomu ve společnosti není vyplácena pouze výše minimální mzdy. Sestavená tarifní stupnice pro rok 2019 nepočítá se změnou minimální mzdy. Pokud by ke změně došlo, bylo by nutné tuto změnu do tarifní stupnice zanést.

Výslednou tarifní stupnici zobrazuje následující tabulka.

Tabulka č. 29: Upravená tarifní stupnice s rozpětím
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2019	Tarifní stupně od 1. 1. 2019 do 31. 12. 2019			
Tarifní stupeň	Stanovená týdenní pracovní doba			
	jednosměnný	jednosměnný	dvousměnný	třisměnný
	40 hodin	40 hodin	38,75 hodin	37,5 hodin
	mzdový tarif			
	Kč/měsíc	Kč/hodina		
1	12 200 – 14 640	73,0 – 87,5	75,3 – 90,3	77,8 – 93,3
2	12 950 – 15 540	77,4 – 92,9	79,9 – 95,9	82,5 – 99,0
3	13 629 – 16 355	81,5 – 97,8	84,1 – 100,9	86,9 – 104,2
4	14 816 – 17 780	88,6 – 106,3	91,4 – 109,7	94,4 – 113,3
5	16 400 – 19 680	98,0 – 117,6	101,2 – 121,4	104,5 – 125,4
6	17 870 – 21 444	106,8 – 128,2	110,2 – 132,3	113,9 – 136,7
7	19 850 – 23 820	118,6 – 142,4	122,5 – 146,9	126,5 – 151,8
8	21 772 – 26 126			
9	23 580 – 28 300			
10	25 900 – 31 080			
11	28 390 – 34 068			
12	30 820 – 36 980			

3.1.2 Vyhlásování přínosných zaměstnanců měsíce

Z dotazníkového šetření dále vzešlo, že více než polovině z dotazovaných pracovníků se nedostává dostatečné pochvaly a uznání za jimi dobře odvedenou práci ze strany vedoucích zaměstnanců, a téměř polovina respondentů se vyjádřila, že od nadřízených nedostává zpětnou vazbu k výsledkům své práce. Dále je nutné dodat, že současný systém hodnocení pracovního výkonu probíhá pouze neformálně, jeho průběh není specifikován. Záleží tedy na každém vedoucím zaměstnanci, do jaké míry a zda vůbec poskytuje zpětnou vazbu svým podřízeným.

Pro nápravu této situace byl vytvořen návrh, kterým je zavedení vyhlásování nejvýznamnějších pracovníků za každý měsíc.

Nejprve by mistři na dílnách, protože nejlépe znají své podřízené a mají přehled o jejich výkonu, nominovali přínosné zaměstnance od toho nejvíce přínosného po ty s nižším

přínosem. Z každé divize by se oceňovali vždy tři zaměstnanci. Celkem by tedy za každý měsíc bylo oceněno 9 lidí.

Vzhledem k tomu, že vedoucí pracovníci budou každý měsíc vybírat 3 nejpřínosnější zaměstnance, budou tak přinuceni provést zpětnou vazbu a ohodnotit výkony jednotlivých podřízených. Hodnocení pracovního výkonu tak bude i nadále probíhat neformálně, což společnosti vyhovuje. Již v bakalářské práci byla navržena změna hodnocení pracovního výkonu, která byla pojata formálně, ale společnost tuto změnu nezavedla.

Odměnou by bylo vyplacení určité pevné peněžní částky, neboť z dotazníkového šetření vzešlo, že nejvíce motivujícím faktorem je pro pracovníky mzda. Jednotlivé vyplácené částky stanovuje následující tabulka.

Tabulka č. 30: Jednotlivé částky vyplácené nejpřínosnějším zaměstnancům měsíce
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ocenění pracovníci	Výše odměny [Kč]
1. nejpřínosnější pracovník	3 000
2. nejpřínosnější pracovník	2 000
3. nejpřínosnější pracovník	1 000

Samotné vyhlášení a předání ocenění by bylo stanoveno vždy na pondělí ve druhém týdnu měsíce tak, aby měli mistři čas na vytvoření nominací. Probíhalo by na dílně za přítomnosti mistra, vedoucího provozu a ředitele společnosti. Byla by to rovněž příležitost pro poděkování všem ostatním pracovníkům za odváděnou práci. Přítomnost ředitele na dílně by mohla mít pozitivní vliv z hlediska pomyslného bourání bariéry mezi ním a pracovníky na nejnižší úrovni řízení.

3.1.3 Zavedení polopružné pracovní doby pro určité pracovní pozice

Z dotazníkového šetření vzešlo, že zhruba 74 % pracovníků by uvítalo, aby byly respektovány jejich mimopracovní aktivity a dosáhlo se tak větší rovnováhy mezi osobním a pracovním životem. Řešením je zavedení pružné pracovní doby.

Takovým řešením by společnost současně následovala jeden z aktuálních trendů, kterým je právě flexibilní pracovní doba.

Vzhledem k tomu, že PKS okna a.s. je výrobní společností využívající mimo jiné i dvousměnný a třísměnný provoz, zavedení pružné pracovní doby není možné u všech pracovních pozic. Flexibilita v pracovní době je možná pouze u pozic THP, které nepracují ve směnách. Jedná se o vrcholové vedení včetně vedoucích divizí, zaměstnance ekonomického úseku, marketingového oddělení, vedoucího informační techniky a vedoucího řízení kvality.

Nicméně i přesto, že zmíněné pozice nepracují ve směnném provozu, jejich vzájemná interakce a potřeba přítomnosti na pracovišti je nutná. Jedná se například o porady či různé schůze. Aby se předešlo problémům a prodlevě času při svolávání každého zaměstnance zvláště, vhodnějším řešením než zcela pružná pracovní doba je zavedení doby polopružné.

V současné době zaměstnancům začíná jejich pracovní doba v 6 hodin ráno a končí ve 14 hodin odpoledne. V rámci polopružné pracovní doby by zaměstnanci měli pevně stanovený interval, kdy musí být přítomni na pracovišti. Jednalo by se o interval dlouhý 5 hodin - od 9 hodin do 14 hodin, v rámci kterého by si uplatnili zákonem stanovenou přestávku na oběd v délce půl hodiny. Zbývající čas – 3 hodiny z hodinového fondu pracovního dne by si pracovník uplatnil dle svého uvážení. Jeho možností je odpracovat si tyto tři hodiny ráno před 9 hodinou nebo odpoledne po 14 hodině. Rovněž může být některé dny v práci pouze povinných 5 hodin a zbývající 3 hodiny si odpracovat v jiných dnech tak, aby na konci měsíce součet jeho odpracovaných hodin odpovídal stanovenému měsíčnímu fondu.

3.1.4 Systematická komunikace základních hodnot společnosti a vize

Z výsledků dotazníkového šetření bylo dále zjištěno, že vize je komunikována s jen asi polovinou zaměstnanců. Návrhem, který se zaměří na řešení této situace, je pořádání pravidelných setkání všech zaměstnanců společnosti PKS okna a.s.

V současné době je vize a základní hodnoty společnosti komunikována zejména mezi ředitelem společnosti a tzv. malým vedením, kteří mají za úkol je tlumočit dále. Nicméně tento přístup zřejmě není dostatečně efektivní, neboť se informace nedostanou ve všech případech až k pracovníkům na nejnižším stupni řízení. Proto je nutné pořídit setkání se všemi zaměstnanci společnosti dohromady, kde jim budou přímo sděleny veškeré důležité informace.

Setkání by se pořádala vždy jednou za rok v pronajatých prostorách, neboť společnost nemá dostatečné kapacity na usazení asi 240 pracovníků. Setkání by trvalo zhruba 4 hodiny a na tento den by společnost přerušila provoz. Vhodným obdobím je začátek měsíce února, neboť společnost mezitím stihne zpracovat výsledky za uplynulý rok.

Během schůze by měl ředitel společnosti prostor pro poděkování všem zaměstnancům za práci, kterou odvádí, ale hlavně by shrnul významné momenty a úspěchy za minulý rok, a seznámil pracovníky s vizí a cíli do budoucna. Dále by při této příležitosti byli zaměstnanci informováni o případných změnách, jež se jich budou týkat, a v závěru by jim byly prezentovány výsledky z pravidelného zjišťování spokojenosti. Podrobnější informace o pravidelném zjišťování spokojenosti poskytuje následující návrh. Po skončení prezentace by následoval raut.

Vhodné prostory, jež by mohla společnost využít, poskytuje příspěvková organizace Kultura Žďár. Z nabízených prostor k pronájmu by byly nejvhodnější prostory Kino Vysočina s kapacitou zhruba 260 osob. Kino promítá od čtvrtka do neděle, tudíž je možné prostory pronajmout ve dnech pondělí, úterý a středa. Po prezentaci by se zaměstnanci přesunuli do vstupní haly, kde by pro ně byl připravený raut. Raut zajistí Střední škola gastronomická Adolpha Kolpinga (80, 81).

3.1.5 Pravidelné zjišťování spokojenosti s oblastmi celkové odměny

Pravdou je, že společnost zjišťuje spokojenost pracovníků s odměňováním prostřednictvím dotazníkových šetření, nicméně taková šetření jsou většinou zaměřena pouze na oblasti týkající se transakčních odměn. Společnost by měla vnímat odměňování z pohledu konceptu celkové odměny a zjišťovat slabé a silné stránky jednotlivých

položek ve všech jeho kvadrantech – peněžní odměny, zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí.

Z dotazníkového šetření, které bylo ve společnosti prováděno, a rovněž ze současného využití konceptu celkové odměny je zřejmé, že největší prostor pro změny poskytuje právě oblast odměn relačních, konkrétně pracovní prostředí.

Společnost by měla vnímat jako nutnost nejen zjišťování spokojenosti ve všech oblastech vymezených konceptem celkové odměny, ale současně toto zjišťování provádět pravidelně. Neboť jako se v průběhu času mění potřeby každého jedince, mění se tak i jeho aktuální priority a očekávání v oblastech odměňování. Vedle zjišťování spokojenosti pracovníků je třeba rovněž sledovat nové trendy na trhu, jež by mohly přispět ke zlepšení podmínek ve společnosti. Ať už potřebu změny vyvolá cokoli, je nutné, aby společnost uměla pružně reagovat.

Návrhem je tedy zavedení pravidelného zjišťování spokojenosti zaměstnanců se všemi oblastmi vymezenými konceptem celkové odměny. Zjišťování je vhodné provádět opět prostřednictvím dotazníkového šetření, neboť respondenti odpovídají anonymně. V případě přímé konfrontace vedení a pracovníků by mohlo dojít k tomu, že se pracovníci budou ostýchat mluvit o věcech, s nimiž nejsou spokojeni. Výsledky z takové schůze by pak neměly velkou vypovídací hodnotu.

Dotazníkové šetření bude prováděno vždy jednou za rok a to během měsíce ledna tak, aby bylo možné výsledky dotazníkového šetření shrnout na setkání pracovníků celé společnosti, jež bude probíhat začátkem měsíce února.

Ke zjišťování spokojenosti může společnost využít dotazník sestavený pro účely diplomové práce, jež je obsahem Přílohy 1. V případě, že by personální oddělení provádělo určité změny v jednotlivých oblastech odměňování, je nutné tyto změny následně zanést i do samotného dotazníku.

3.1.6 Pořízení vysokotlakého systému zvlhčování vzduchu

Další slabou oblastí, jež se projevila v dotazníkovém šetření, jsou fyzikální podmínky pracoviště. Nejčastěji si zaměstnanci stěžovali na vysokou prašnost ve výrobě či vysoké teploty v letních měsících.

Konkrétně na divizi Eurookna stojí za vysokou prašností výskyt dřevního prachu. Jedná se o směs drobných částic dřeva vznikající zpracováním dřeva či při manipulaci s ním. Dále jsou součástí takového prachu i živé organismy, chemické látky, různé insekticidní přípravky či lepidla. Operace jako je broušení, řezání, frézování a vrtání jsou zdrojem vysoké prašnosti. Vysoká prašnost způsobená dřevním prachem pak může způsobovat respirační onemocnění, dermatózy, alergické respirační problémy či může působit karcinogenně (82).

Nicméně nejen dřevní prach je problematický. Vysoká prašnost vzniká i v ostatních provozech a je třeba se zaměřit na její řešení.

Řešením je v poslední době stále modernější systém zvlhčování vzduchu rakouské společnosti Merlin Technology GmbH, který zvětšuje relativní vlhkost vzduchu a zároveň snižuje prašnost v prostředí. Jedná se konkrétně o systém vysokotlakého zvlhčování vzduchu. Vedle snižování prašnosti systém předchází tomu, aby příliš suchý vzduch vedl například ke změnám tvaru či deformacím materiálu a následně i výrobků. Suchý vzduch může dále způsobovat problémy v důsledku elektrostatického náboje či sníženou výkonnost personálu, která může vést až ke zvýšené nemocnosti (82, 83).

Systém vysokotlakého zvlhčování vzduchu již používá velké množství společností. Patří mezi ně mnoho konkurenčních společností, ale i společnosti, jež do PKS okna a.s. dodávají materiál – Slovlepex a.s.

Tento návrh je pouze doporučením pro společnost PKS okna a.s., která o něm může přemýšlet jako o předmětu investičního rozhodování. Práce se touto problematikou vzhledem k její rozsáhlosti nebude detailně zabývat.

Nicméně v rámci zjišťování informací byla navázaná e-mailová komunikace se zaměstnancem společnosti DREKOMA s.r.o. Tato společnost nabízí kompletní služby

od poradenství, přes vypracování návrhu zvlhčovacího systému na míru až po jeho dodání a realizaci. Společnost pracuje právě s technologií Merlin®. Dále bylo zjištěno, že není možné dopředu určit cenu takového zařízení, neboť společnost potřebuje znát určité parametry. Až na základě těchto parametrů (patří mezi ně například rozměry prostor, požadovaná konečná vlhkost v zimním období v procentech při určité maximální teplotě v zimním období, maximální odsávací výkon či přívod čerstvého vzduchu a další) je možné sestavit technické řešení a cenovou nabídku (84).

Pro představu bylo využito poskytnuté cenové nabídky, která byla vytvořena pro konkurenční společnost se srovnatelnými prostory. Cena použitého vysokotlakého zvlhčování vzduchu se pohybovala okolo 33 000 euro, což je zhruba asi 841 500 korun. Ale jak již bylo zmíněno výše, cena je pouze orientační (84).

Přínosem pro společnost by bylo zajištění rovnovážné prostorové vlhkosti vzduchu, zachování vysoké jakosti produktů, omezení tvorby prachu a elektrostatických výbojů, zajištění čistého vzduchu v prostředí a tím podpořit zdraví zaměstnanců (85).

3.1.7 Řešení nedostatečné podpory kariéry a řízení talentů

Poslední oblasti, které je třeba řešit, aby se docílilo vyvážení konceptu celkové odměny, je podpora kariéry a řízení talentů. K podpoře kariéry se v dotazníkovém šetření více než polovina zaměstnanců vyjádřila negativně a řízení talentů ve společnosti v současné době spíše neprobíhá.

Obě témata jsou značně obsáhlá, a jejich řešení by vyžadovalo provedení dalších podrobných analýz. Z tohoto důvodu se jimi tato diplomová práce nebude zabývat.

Nicméně alespoň pro začátek by se společnost měla zaměřit na již zmiňovaný rozvoj spolupráce se středními školami, v rámci něhož by mohla poskytovat stipendia žákům Středních odborných učelišť. Dalším návrhem je využít dotace z projektu Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (tzv. POVEZ II), jež je spolufinancován z Evropského sociálního fondu v rámci Operačního programu Zaměstnanost a státního rozpočtu České republiky.

Motivační příspěvek pro žáky SOU

Motivační příspěvek ve formě stipendia by společnost poskytovala těm žákům, kteří se připravují na budoucí výkon profese u společnosti PKS okna a.s., což bude plynout ze vzájemného smluvního vztahu. Návrh tedy řeší přípravu potenciálních nových zaměstnanců (86).

Nejprve si společnosti vytipuje vhodné kandidáty. Každý žák, který bude mít zájem o spolupráci se společností a získání stipendia, se musí zúčastnit pohovoru ve stanovený den. Pro účast na pohovoru je třeba splnit určité následující požadavky:

- být žákem druhého či třetího ročníku Středního odborného učiliště,
- doložený výpis známek z odborných předmětů,
- maximální dojezdová vzdálenost z místa bydliště do společnosti 25 km,
- mít zájem o danou práci.

U pohovorů bude přítomen vždy mistr, vedoucí provozu a zaměstnanec personálního oddělení, kteří na základě výsledků z pohovorů vyberou 5 zájemců z druhých ročníků a 5 zájemců ze třetích ročníků. S těmito žáky bude následně uzavřena smlouva o poskytování motivačního příspěvku.

Ve smlouvě se žák zaváže k uzavření pracovněprávního vztahu po ukončení studia. Bude zde uvedena podmínka, že žák musí po ukončení studia odpracovat ve společnosti alespoň dva roky. Pokud nastane situace, že by žák školu předčasně ukončil či po ukončení studia nenastoupil k zaměstnavateli, bude zde sankce v podobě vrácení 30 % z celkové dosud vyplacené částky. Dalším bodem smlouvy je informace o samotném stipendiu, které bude vypláceno každý měsíc po dobu celého školního roku. O prázdninách stipendium vypláceno nebude. Žákovi tedy bude po 10 – 20 měsících (v závislosti na ročníku studia) vypláceno stipendium v hodnotě upřesněné v tabulce.

Tabulka č. 31: Výše jednotlivých měsíčních stipendií
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ročník studia	Výše stipendia [Kč/měsíc]
Žák druhého ročníku SOU	1 000
Žák třetího ročníku SOU	1 500

Výhodou je, že dle §24 odstavce 2 písmene zu) zákona o daních z příjmů je pro zaměstnavatele motivační příspěvek daňově uznatelným výdajem až do výše 5 000 Kč měsíčně, pokud je poskytnutý na základě smluvního vztahu žákovi, jež se připravuje pro poplatníka (společnost) na výkon profese (87).

Termín pohovorů a výběr kandidátů bude probíhat během měsíce června, aby bylo možné od září vyplácet stipendia.

Dotace z projektu POVEZ II

Druhým návrhem je, že společnost může využít již uváděné dotace z programu POVEZ II. Dotace má řešit zejména problematiku toho, že zaměstnavatelé mnohdy nejsou spokojeni s kvalifikací nových zaměstnanců a často je musí přeškolovat (88).

POVEZ II mohou zaměstnavatelé uplatnit jako finanční příspěvek na externí vzdělávání či rekvalifikaci pracovníků, na mzdy interních lektorů, kteří zajišťují interní vzdělávání či pokrytí mzdových nákladů vzdělávaných zaměstnanců po dobu jejich vzdělávání. V případě úhrady mzdových příspěvků je uhrazena mzda pracovníka v plné výši. U příspěvků na úhradu vzdělávací aktivity je vyžadována spoluúčast žadatele 15 %. Maximální částka, kterou je možné čerpat, je 500 000 Kč za měsíc (89).

Vzdělávání pak musí být zahájeno do 6 měsíců ode dne vydání Vyrozumění (89).

3.2 Harmonogram návrhů změn

Každý návrh bude muset být nejprve důkladně připraven, než bude zařazen do fungování, pokud se nejedná o návrhy, které jsou pouhým doporučením pro společnost. Tato příprava si žádá určitý čas, jenž je třeba naplánovat prostřednictvím sestavení harmonogramů. Následující kapitola tedy zobrazí navrhované změny v čase.

Úprava tarifní stupnice z pevné na rozpětí

Aby mohla být upravená tarifní stupnice platná od nového roku, je nutné provést veškeré činnosti tomu předcházející s předstihem. Harmonogram počítá s tím, že práce na přípravě pro zavedení upravené tarifní stupnice začnou již na podzim během října a listopadu.

Tabulka č. 32: Návrh harmonogramu pro úpravy tarifní stupnice z pevné na rozpětí
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Datum	Činnost
15. 10. 2018	Seznámení vedení společnosti s navrhovanými změnami
16. 10. 2018 – 26. 10. 2018	Schválení navrhovaných změn
29. 10. 2018 – 12. 11. 2018	Zanesení změn do kolektivní smlouvy
13. 11. 2018	Seznámení zaměstnanců se změnou
1. 1. 2019	Užívání upravené tarifní stupnice

Vyhlašování přínosných zaměstnanců měsíce

Vyhlašování zaměstnanců měsíce může společnost začít provádět co nejdříve. Vzhledem k tomu, že příprava zabere nějaký čas, neboť vedení musí tuto změnu schválit a mistři se musí připravit na sestavení nominací, vhodným měsícem pro začátek je srpen. Jak již bylo popsáno výše, ve druhém týdnu měsíce srpna budou oceněni nejpřínosnější zaměstnanci měsíce předcházejícího – července.

Tabulka č. 33: Návrh harmonogramu pro vyhlašování přínosných zaměstnanců měsíce
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Datum	Činnost
13. 7. 2018	Seznámení vedení společnosti s návrhem
16. 7. 2018 – 31. 7. 2018	Schválení návrhu
1. 8. 2018 – 3. 8. 2018	Příprava nominací zaměstnanců
6. 8. 2018	Vyhlášení zaměstnanců měsíce

Zavedení polopružné pracovní doby pro určité pracovní pozice

Zavedení polopružné pracovní doby pro určité pracovní pozice je rovněž návrh, který může být zaveden co nejdříve, pokud jej odsouhlasí vedení společnosti. Harmonogram počítá s tím, že polopružnou pracovní dobu by zaměstnanci využívali od měsíce října, což znamená, že přípravné práce budou probíhat v předchozích měsících.

Tabulka č. 34: Návrh harmonogramu pro zavedení polopružné pracovní doby pro určité pracovní pozice
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Datum	Činnost
31. 8. 2018	Seznámení vedení společnosti s navrhovanými změnami
3. 9. 2018 – 14. 9. 2018	Schválení navrhovaných změn
17. 9. 2018 – 21. 9. 2018	Zanesení změny do kolektivní smlouvy
24. 9. 2018	Seznámení zaměstnanců se změnou
1. 10. 2018	Užívání polopružné pracovní doby

Systematická komunikace základních hodnot společnosti a vize

U přípravy na setkání všech pracovníků společnosti PKS okna a.s. je potřeba nejprve dostatečně včas zamluvit prostory pro konání akce a rovněž zařídit catering, aby setkání mohlo skutečně proběhnout v den, jež je pro společnost vyhovující. Vhodným termínem pro konání takové akce byl stanoven začátek února. Společnost tak může shrnout výsledky minulého roku a započít ten nový.

Tabulka č. 35: Návrh harmonogramu pro systematickou komunikaci základních hodnot společnosti a vize
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Datum	Činnost
1. 10. 2018 – 3. 10. 2018	Zajistit pronájem prostor a občerstvení
4. 10. 2018	Oznámit zaměstnancům datum schůze
4. 2. 2019 – 8. 2. 2019	Připravit materiály pro prezentaci
11. 2. 2019	Setkání všech zaměstnanců

Pravidelné zjišťování spokojenosti s oblastmi celkové odměny

Pravidelné zjišťování spokojenosti bude probíhat v měsíci lednu tak, aby se výsledky z dotazníkového šetření mohly prezentovat na setkání všech pracovníků společnosti konané začátkem února. Společnost tedy může začít se setkáními od nového roku.

Tabulka č. 36: Návrh harmonogramu pro pravidelné zjišťování spokojenosti s oblastmi celkové odměny
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Datum	Činnost
7. 1. 2019 – 14. 1. 2019	Příprava dotazníků a jejich rozdělení
14. 1. 2019 – 28. 1. 2019	Doba určená pro vyplnění dotazníků
29. 1. 2019 – 8. 2. 2019	Vyhodnocení dotazníků a zpracování prezentace

Motivační příspěvek pro žáky SOU

Poskytování stipendia vybraným žákům SOU je možné již od září, pokud společnost stihne veškeré činnosti, které tomu předchází. Nejdůležitější je vyhlásit datum pohovorů a dát o něm dostatečně vědět. Pokud by činnosti společnost stihla podle harmonogramu, poslední týden by žáky o možnosti stipendia mohli informovat jejich učitelé. Dále by se o stipendiu žáci mohli dozvědět z novin či internetu. První vyplácení by proběhlo v měsíci říjnu, kdy by byly vyplaceny peníze za předcházející měsíc.

Tabulka č. 37: Návrh harmonogramu pro poskytování motivačního příspěvku pro žáky SOU
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Datum	Činnost
1. 6. 2018	Seznámení vedení společnosti s návrhem
4. 6. 2018 – 22. 6. 2018	Schválení návrhu
25. 6. 2018 – 20. 7. 2018	Vyhlášení data pohovorů
23. 7. 2018	Pohovory
23. 7. 2018 – 27. 7. 2018	Výběr studentů
30. 7. 2018	Poslat oznámení o přijetí vybraným žákům
1. 10. 2018	Vyplácení stipendia jednotlivým žákům

Dotace z projektu POVEZ II

Pokud by se společnost rozhodla pro využití dotace z projektu POVEZ II, jako první krok by musela podat žádost v rámci výzvy. V současné době se jedná o třetí výzvu, která je platná od 1. 11. 2017. Dále je třeba brát v potaz, že celý projekt je platný do 30. 11. 2020. Při podávání žádosti je nutné dát si pozor na veškeré formální požadavky. Následně společnost bude čekat, zda jim Úřad práce České republiky vydá Vyrozumění.

Vzhledem k tomu, že nelze odhadovat, jak dlouho bude Úřadu práce České republiky trvat vyhodnocení žádosti společnosti, a zda jí bude vůbec vyhověno, je sestavený harmonogram pouze orientační.

Tabulka č. 38: Návrh harmonogramu pro využití dotace z projektu POVEZ II

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Datum	Činnost
2. 7. 2018	Seznámení vedení společnosti s návrhem
3. 7. 2018 – 16. 7. 2018	Schválení návrhu
17. 7. 2018 – 13. 8. 2018	Zpracování žádosti
14. 8. 2018	Podání žádosti

3.3 Ekonomické zhodnocení návrhů

Kapitola s názvem ekonomické zhodnocení návrhů nejprve shrne přínosy těchto návrhů, následně vyčíslí náklady, případně výnosy spojené s jejich případným zavedením.

3.3.1 Přínosy návrhů

Veškeré výše popsané návrhy se zaměřují na zlepšení jednotlivých oblastí celkové odměny tak, aby ve výsledku bylo dosaženo vyvážení systému odměňování společnosti PKS okna a.s. právě dle konceptu celkové odměny.

Zlepšení v jednotlivých oblastech jsou následující:

- **Zvýšení poměru pevné části mzdy** – úprava tarifní stupnice z pevné na rozpětí zapříčiní výraznější nárůst pevné části mzdy a pouze mírný nárůst mzdy variabilní, což bylo žádoucí. Rovněž úprava zohledňuje novou hodnotu stanovené minimální mzdy a podpoří ve výsledku i motivaci zaměstnanců, neboť mzda je pro většinu z nich nejvíce motivujícím faktorem.
- **Zvýšení uznání a pochvaly zaměstnanců** – vyhlásování nejpřínosnějších pracovníků měsíce a veřejné poděkování všem ostatním zajistí pravidelnou pochvalu a ocenění jejich práce ze strany vedoucích pracovníků i členů nejvyšších stupňů řízení. Přítomnost samotného ředitele při vyhlásování by mohla mít pozitivní vliv z hlediska

pomyslného bourání hranic mezi pracovníky na dělnických pozicích a vedením společnosti.

- **Zlepšení poskytování zpětné vazby pracovníkům** – zavedení vyhlásování nejpřínosnějších zaměstnanců měsíce bude mít dále za následek zlepšení poskytování zpětné vazby a ve výsledku i zlepšení hodnocení pracovního výkonu, neboť mistři budou nuceni výkon pracovníků zaznamenávat, aby byli na začátku měsíce schopni nominovat nejpřínosnější zaměstnance měsíce minulého.
- **Zlepšení rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem** – zavedení polopružné pracovní doby pro určité pracovní pozice je krokem, který projevuje respekt ze strany společnosti vůči mimopracovním aktivitám svých zaměstnanců. Podporuje se tak rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem a současně společnost tímto krokem následuje aktuální trendy v odměňování.
- **Zlepšení komunikace základních hodnot společnosti a vize** – návrh každoročních setkání všech zaměstnanců společnosti pomůže lepší komunikaci základních hodnot společnosti a vize, což se projevilo jako nedostatečné. Zároveň bude moci vedení společnosti shrnout úspěchy předešlého roku a veřejně poděkovat všem zaměstnancům za práci, kterou odvádějí.
- **Zlepšení fyzikálních podmínek pracovišť** – návrh investice do vysokotlakého zvlhčování by byl přínosem v několika ohledech. Zejména by snížil prašnost na pracovištích, která je problematická. Dále by zvýšení vlhkosti prostředí pomohlo vysoké teplotě pracovního prostředí v letních měsících, podpořilo by produktivitu zaměstnanců, zlepšilo by kvalitu a rovněž by bylo přínosné pro zdravotní stav zaměstnanců.
- **Zlepšení řízení talentů** – problematika řízení talentů nebyla vyřešena, nicméně byl alespoň vytvořen návrh pro přípravu potenciálních nových pracovníků prostřednictvím poskytování motivačních příspěvků ve formě stipendií žákům druhých a třetích ročníků SOU. Společností vybraní žáci se v rámci stipendií smluvně zavážou k práci v PKS okna a.s. po ukončení školy. Tento návrh rovněž řeší problém nedostatku kvalifikované pracovní síly.
- **Zvýšení podpory v rozvoji kariéry** – návrh využití dotací z projektu POVEZ II by byl rovněž pouze počátečním krokem, který může společnost udělat pro podporu rozvoje kariéry svých zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že číselné vyhodnocení přínosů je možné provést až zpětně, bylo v současné chvíli provedeno alespoň slovně. Pro zpětné vyhodnocení může společnost použít vyhodnocení kvalitativní, v rámci něhož zjistí přínosy pomocí dotazníkového šetření spokojenosti. Druhou variantou je využití kvantitativního vyhodnocení, kdy bude sledován procentní nárůst mzdových nákladů, jenž musí být nižší než procentní nárůst produktivity práce.

3.3.2 Vyčíslení nákladů a výnosů

Následující kapitola obsahuje vyčíslení nákladů, případně výnosů na jednotlivé návrhy. Veškeré výpočty jsou pouze orientační, neboť u některých návrhů nebylo možné dopředu stanovit, jak a za jakých podmínek se budou vyvíjet.

Úprava tarifní stupnice z pevné na rozpětí

Vyčíslení nákladů pro úpravu tarifní stupnice z pevné na rozpětí je pouze orientační, neboť bylo známo zařazení zaměstnanců do jednotlivých tarifních stupňů pouze pro zaměstnance kategorie D. Zařazení pracovníků kategorie THP známo nebylo. Dále nebylo jasné, kde přesně se budou pracovníci pohybovat v rámci mzdových rozpětí.

Pro řešení těchto nejasností bylo využito normální neboli Gaussovo rozdělení.

Nejprve byly vyčísleny odhadované náklady na pevnou složku mezd pro zaměstnance kategorie D a následně pro kategorii THP.

Kategorie D

Počet zaměstnanců kategorie D byl v roce 2017 roven 126 osobám. Rozložení zaměstnanců kategorie D v tarifních stupních je následující:

- 2. tarifní stupeň – 3 pracovníci.
- 4. tarifní stupeň – 68 pracovníků.
- 5. tarifní stupeň – 47 pracovníků.
- 6. tarifní stupeň – 8 pracovníků.

Dále bylo použito Gaussovo rozdělení, pomocí kterého byli zaměstnanci v jednotlivých tarifních stupních rozděleni do 8 kategorií. Poté byla i jednotlivá rozpětí rozdělena

do 8 částí, které nabývaly vždy o stejnou částku (částka byla zjištěna jako rozdíl horní a dolní hranice rozpětí, jež byla podělena 7). Následně byly propočítány mzdové náklady na každý tarifní stupeň tak, že zjištěnému počtu zaměstnanců byla přidělena vypočtená mzda. Výpočty měsíčních nákladů jsou uvedeny níže.

- Náklady pro 2. tarifní stupeň = $14\,060 + 14\,430 + 14\,800 = 43\,290$ Kč.
- Náklady pro 4. tarifní stupeň = $14\,816 + 15\,239,4 + (9 \times 15\,662,8) + (23 \times 16\,086,2) + (23 \times 16\,509,6) + (9 \times 16\,933) + 17\,356,4 + 17\,780 = 1\,108\,257,4$ Kč.
- Náklady pro 5. tarifní stupeň = $16\,400 + 16\,868,6 + (6 \times 17\,337,2) + (16 \times 17\,805,8) + (16 \times 18\,274,4) + (6 \times 18\,743) + 19\,211,6 = 846\,244,6$ Kč.
- Náklady pro 6. tarifní stupeň = $18\,891,2 + (3 \times 19\,401,8) + (3 \times 19\,912,4) + 20\,423 = 157\,256,8$ Kč.

Po sečtení byly zjištěny odhadované mzdové náklady na pevnou složku mzdy pro pracovníky kategorie D, které je nutné ještě povýšit o sociální a zdravotní pojištění.

Výpočet: $2\,155\,048,8 \times 1,34 = 2\,887\,765,392$ Kč/měsíc

$2\,887\,765,392 \times 12 = 34\,653\,184,7$ Kč/rok

Kategorie THP

Rozložení zaměstnanců kategorie THP v jednotlivých tarifních stupních není známo, nicméně bylo uvažováno, že pracovníci kategorie THP jsou zařazováni do 5. – 12. tarifního stupně. Pro rozpočet pracovníků do jednotlivých tarifních stupňů bylo opět uplatněno Gaussovo rozdělení. Rozpočítávaným číslem byl celkový počet zaměstnanců kategorie THP, který byl v roce 2017 roven 112 osobám. Výsledky jsou následující:

- 5. tarifní stupeň – 1 pracovník.
- 6. tarifní stupeň – 2 pracovníci.
- 7. tarifní stupeň – 15 pracovníků.
- 8. tarifní stupeň – 38 pracovníků.
- 9. tarifní stupeň – 38 pracovníků.
- 10. tarifní stupeň – 15 pracovníků.
- 11. tarifní stupeň – 2 pracovníci.
- 12. tarifní stupeň – 1 pracovník.

Následně bylo stejně jako u propočtu nákladů u kategorie D opět použito Gaussova rozdělení pro rozpočítání zaměstnanců v jednotlivých tarifních stupních do 8 kategorií. Poté byla jednotlivá rozpětí rozdělena do 8 částí, které nabývaly o stejnou částku. Následně byly propočítány mzdové náklady na každý tarifní stupeň. Jako u pracovníků kategorie D byla i zde zjištěnému počtu zaměstnanců přidělena vypočtená mzda. Výpočty měsíčních nákladů jsou uvedeny níže.

- Náklady pro 5. tarifní stupeň = 18 274,4 Kč.
- Náklady pro 6. tarifní stupeň = 19 401,8 + 19 912,4 = 39 314,2 Kč.
- Náklady pro 7. tarifní stupeň = (2 x 20 984,2) + (5 x 21 551,3) + (5 x 22 118,4) + (2 x 22 685,5) + 23 252,6 = 328 940,5 Kč.
- Náklady pro 8. tarifní stupeň = 22 394 + (5 x 23 016) + (13 x 23 638) + (13 x 24 260) + (5 x 24 882) + 25 504 = 910 062 Kč.
- Náklady pro 9. tarifní stupeň = 24 254,3 + (5 x 24 928,6) + (13 x 25 602,9) + (13 x 26 277,2) + (5 x 26 951,5) + 27 625,8 = 985 721,9 Kč.
- Náklady pro 10. tarifní stupeň = (2 x 27 380) + (5 x 28 120) + (5 x 28 860) + (2 x 29 600) + 30 340 = 429 200 Kč.
- Náklady pro 11. tarifní stupeň = 30 823,3 + 31 634,4 = 62 457,7 Kč.
- Náklady pro 12. tarifní stupeň = 34 340 Kč.

Po sečtení byly opět zjištěny odhadované mzdové náklady na pevnou složku mzdy pro pracovníky kategorie THP, které je nutné ještě povýšit o sociální a zdravotní pojištění.

Výpočet: $2\,808\,310,7 \times 1,34 = 3\,763\,136,338$ Kč/měsíc

$3\,763\,136,338 \times 12 = 45\,157\,636,06$ Kč/rok

Kategorie THP + D

Celkové odhadované náklady na vyplacení pevné složky mezd v roce 2019 jsou asi 79 810 820,76 Kč, což znamená, že za měsíc se jedná o částku 6 650 901,73 Kč.

Zjištěnou částku je nutné porovnat s náklady na pevnou část mzdy vynaloženými v roce 2016. Bylo uvažováno, že v roce 2016 činily celkové osobní náklady asi 110 309 000 Kč.

Vzhledem k tomu, že poměr pevné a variabilní složky mzdy je zhruba 60:40, celkové vynaložené náklady na pevnou složku mzdy byly rovny 60 % z celkových mzdových nákladů, což je cca 66 185 400 Kč. Výsledné hodnoty byly porovnány, aby byl zjištěn nárůst nákladů vynaložených na pevnou složku mzdy. Nicméně je třeba brát v potaz, že hodnota, která je odečítána je z roku 2016.

Výsledkem je, že náklady na pevnou složku mzdy vzrostou zhruba o **13 625 420,76 Kč**.

V porovnání s celkovými osobními náklady za rok 2016 je hodnota vynaložených nákladů na pevnou složku mzdy v roce 2019 menší o 30 498 179,24 Kč.

Pokud by pro výpočet poměru pevné a variabilní složky mzdy byly použity celkové osobní náklady roku 2016, bylo by zjištěno, že poměr pevné a variabilní složky je po využití upravené tarifní stupnice zhruba 72:28.

Vyhlašování přínosných zaměstnanců měsíce

Vyhlašování nejprínosnějších zaměstnanců bude probíhat každý měsíc a vždy budou oceněni 3 nejprínosnější zaměstnanci z každé ze tří divizí. Nejprínosnější zaměstnanec získá peněžní částku v hodnotě 3 000 Kč, druhý nejprínosnější pracovník získá 2 000 Kč a třetí nejprínosnější pracovník získá 1 000 Kč. Vznikají i oportunitní náklady, neboť mistři na dílnách musí věnovat určitý čas hodnocení jednotlivých zaměstnanců a sestavení nominací. Dále je třeba dodat, že zaměstnavatel musí z nákladů na vyhlašování přínosných zaměstnanců odvést ještě 34 % za sociální a zdravotní pojištění zaměstnance.

Výpočet: $(3 \times 3\,000) + (3 \times 2\,000) + (3 \times 1\,000) = 18\,000 \times 1,34 = 24\,120$ Kč/měsíc

$$24\,120 \times 12 = 289\,440 \text{ Kč/rok}$$

Celkové náklady na zavedení vyhlašování přínosných zaměstnanců činí **289 440 Kč** za rok.

Měsíční náklady na vyhlašování přínosných zaměstnanců jsou 24 120 Kč.

Zavedení polopružné pracovní doby pro určité pracovní pozice

Zavedením polopružné pracovní doby nevznikají společnosti žádné náklady navíc. Jediné náklady, jež by mohly být uvažovány, jsou náklady oportunitní, neboť vybraný zaměstnanec bude muset tuto změnu zanést do kolektivní smlouvy, což určitý čas potrvá.

Celkové odhadované náklady na zavedení polopružné pracovní doby jsou tedy **0 Kč**.

Systematická komunikace základních hodnot společnosti a vize

V rámci systematické komunikace základních hodnot společnosti a vize bude docházet k pravidelným setkáním všech zaměstnanců PKS okna a.s. jednou ročně. Pro výpočet byl uvažován počet zaměstnanců v roce 2017, který byl 238 osob. Pro účely setkání byly vybrány prostory Kina Vysočina ve Žďáře nad Sázavou. Cena za pronájem 4 hodin těchto prostor je 5 500 Kč. Po skončení bude probíhat raut v hale kina. Cena rautového menu pro 50 osob připraveného Střední školou gastronomickou Adolpha Kolpinga činí 590 Kč, tudíž společnost bude objednávat 7 takových rautových menu. Pronájem prostor pro setkání je daňově uznatelný náklad, ovšem výdaje na raut jsou daňově neuznatelné a je třeba odvést z této částky 15 % daň z přidané hodnoty.

Výpočet: $5\,500 + [(7 \times 590) \times 1,15] = 10\,249,5$ Kč

Celkové odhadované náklady na setkání všech zaměstnanců a raut činí asi **10 250 Kč**.

Náklady na jednoho zaměstnance jsou cca 43 Kč.

Pravidelné zjišťování spokojenosti s oblastmi celkové odměny

Pro pravidelné zjišťování spokojenosti s oblastmi celkové odměny je třeba vytisknout šestistránkový dotazník pro každého zaměstnance společnosti. Pro výpočet bude uvažován počet zaměstnanců za rok 2017, což bylo 238 osob. Dále bude počítáno s cenou 60 Kč za 1 balení papíru s tím, že v balení je 500 ks papírů, a tisknout se bude oboustranně. Cena inkoustu nebude uvažována. Pro zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelný výdaj.

Výpočet: $238 \times 3 = 714 / 500 = 1,428 * 60 = 85,68$ Kč

Celkové odhadované náklady na tisk jsou přibližně **86 Kč**.

Náklady na jednoho zaměstnance činí asi 0,36 Kč.

Motivační příspěvek pro žáky SOU

Motivační příspěvek ve formě stipendia by byl poskytován pěti žákům druhých ročníků SOU a pěti žákům třetích ročníků SOU. Bylo uvedeno, že výše stipendia by pro žáka druhého ročníku za měsíc činila 1 000 Kč, a pro žáka třetího ročníku 1 500 Kč. Výhodou je, že motivační příspěvek je pro zaměstnavatele daňově uznatelným výdajem až do výše 5 000 Kč měsíčně na jednoho žáka.

Vzhledem k tomu, že rok 2019 by byl prvním rokem, kdy by společnost poskytovala stipendia, náklady budou nižší o částku, která odpovídá vyplaceným stipendii pro 5 žáků třetích ročníků. Neboť společnost bude každý rok nabírat žáky druhých i třetích ročníků, ve druhém roce fungování stipendia se noví stipendisti třetích ročníků připojí ke stipendistům loňským, kteří stipendium využívali již v roce předchozím.

Výpočet předpokládá, že nenastane situace, že by žák školu nedokončil či nenastoupil po jejím ukončení u společnosti.

Výpočet: $(5 \times 1\,000) + (5 \times 1\,500) = 12\,500 \text{ Kč/měsíc} \times 12 = 150\,000 \text{ Kč/rok}$

Celkové náklady na motivační příspěvky pro žáky SOU v prvním roce fungování jsou **150 000 Kč**.

Celkové měsíční náklady na motivační příspěvky v prvním roce jsou 12 500 Kč.

Ve druhém roce fungování budou náklady činit 240 000 Kč, což je za měsíc 20 000 Kč.

Dotace z projektu POVEZ II

Pro případ, že společnost využije dotaci z projektu POVEZ II, bude uvažováno, že za rok se ve společnosti zaučuje zhruba 13 nových pracovníků. Hodnota vychází z tabulky věnující se rozložení zaměstnanců dle doby zaměstnání u společnosti, kde bylo zjištěno, že asi 5,2 % pracovníků pracuje u PKS okna a.s. méně než jeden rok. Každý pracovník je zaučován stanoveným mentorem ze společnosti po dobu zhruba 5 dní. Společnost tedy může využít dotaci na náhradu mzdy pro mentora i zaučovaného zaměstnance po dobu učení se. Dotace tedy představuje pro společnost výnos.

Dále je pro výpočet uvažována průměrná měsíční mzda z roku 2016, která činila zhruba 28 173 Kč. Počet pracovních dnů, jimiž byla dělena průměrná hrubá měsíční mzda, aby byl zjištěný denní výdělek, činil 21. Důležitým údajem je rovněž fakt, že každý měsíc je možné čerpat dotaci až do výše 500 000 Kč, což společnost nepřekročí.

Výpočet: $28\,173 / 21 = 1\,342$ Kč/den

$$1\,342 \times 5 \times (13 + 13) = 174\,460 \text{ Kč}$$

Celkové odhadované výnosy z čerpání dotace jsou asi **174 460 Kč**.

Odhadovaný výnos na jednoho zaměstnance, na nějž je čerpána dotace, je zhruba 6 710 Kč.

3.3.3 Shrnutí nákladů a výnosů

Následující tabulka shrnuje veškeré celkové náklady, případně výnosy za rok vypočtené v předchozí kapitole.

Tabulka č. 39: Shrnutí nákladů a výnosů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Úprava tarifní stupnice z pevné na rozpětí – zvýšení pevné složky mzdy oproti roku 2016 [Kč]	- 13 625 420,8
Vyhlašování přínosných zaměstnanců měsíce [Kč]	- 289 440
Zavedení polopružné pracovní doby pro určité pracovní pozice [Kč]	0
Systematická komunikace základních hodnot společnosti a vize [Kč]	- 10 250
Pravidelné zjišťování spokojenosti s oblastmi celkové odměny [Kč]	- 86
Motivační příspěvek pro žáky SOU [Kč]	- 150 000
Dotace z projektu POVEZ II	+ 174 460
Náklady celkem za rok [Kč]	13 900 736,8
Osobní náklady v roce 2016 [Kč]	110 309 000
Celkové náklady v roce 2016 [Kč]	622 911 000

Bylo zjištěno, že při zvýšení nákladů o hodnotu 13 900 736,8 Kč dojde ke zvýšení celkových nákladů o cca 2,2 % a mzdových nákladů o asi 12,6 %.

Závěrem lze tedy poznamenat, že nárůst celkových nákladů je nepatrný a nárůst mzdových nákladů není vyšší než 15 %, což je pozitivní. Návrhy by byly realizovatelné.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo pomocí konceptu celkové odměny sestavit vhodný návrh změn systému odměňování pracovníků ve společnosti PKS okna a.s. tak, aby bylo dosaženo vyvážení celého systému odměňování právě dle konceptu celkové odměny. Práce byla rozdělena do tří hlavních částí, které postupně směřovaly k vytyčenému cíli.

Teoretická část se zaměřila na vymezení pojmů a poznatků z oblasti týkající se odměňování zaměstnanců a konceptu celkové odměny, jež byly následně využity při sestavování analytické části.

Samotná analytická část byla důležitá pro sestavení návrhů změn, jelikož byla podrobným zdrojem informací spojených s problematikou odměňování ve společnosti. Pro provedení důkladné analýzy posloužila například analýza hospodářské situace, interní analýza společnosti s využitím analýzy 7S faktorů, analýza konkurence prostřednictvím Porterovy analýzy pěti sil, analýza tržních sazeb a vše shrnovala SWOT analýza.

Interní analýza společnosti obsahovala mimo jiné i podrobnou analýzu současného využití konceptu celkové odměny. Tuto analýzu dále doplnily výsledky provedeného dotazníkového šetření, které se v otázkách zaměřovalo právě na spokojenost pracovníků s jednotlivými oblastmi celkové odměny.

Z výsledků dotazníkového šetření vzešlo, že mezi silné stránky společnosti patří komunikace mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky, že negativní kritika od vedoucích pracovníků je dle zaměstnanců konstruktivní, mezi pracovníky na pracovišti panují dobré vztahy, zaměstnanci mají možnost se vyjádřit k problémům, jež se jich týkají, rovněž jim jsou nabízeny možnosti zvyšovat si kvalifikaci či dovednosti přímo na pracovišti a projevila se celková relativní spokojenost se systémem odměňování.

Na druhé straně bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou nespokojeni s poměrem pevné a variabilní složky mzdy, hodnocení práce ve společnosti probíhá pouze neformálně a zaměstnanci mnohdy nedostávají zpětnou vazbu k výsledkům své práce, nedostává se jim dostatečného uznání a pochvaly ze strany vedoucích, jsou nedostatečně komunikovány základní hodnoty společnosti a vize, zaměstnanci by si přáli zvýšit

rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem, řízení talentů se ve společnosti téměř nevěnují, zaměstnanci nejsou spokojeni s fyzikálními podmínkami pracoviště a rovněž jim chybí podpora v rozvoji kariéry ze strany vedoucích pracovníků.

Na základě veškerých údajů a informací zjištěných v teoretické a analytické části byly sestaveny návrhy, jež se zaměřily na vyvážení současného využití konceptu celkové odměny tak, aby byly aktuální problematické oblasti řešeny či alespoň eliminovány. Mezi navrhovaná řešení patřila úprava tarifní stupnice z pevné na rozpětí, aby se zvýšil poměr pevné složky mzdy, vyhlášení nejprínosnějších zaměstnanců měsíce, což donutí vedoucí pracovníky provádět zpětnou vazbu a zaměstnancům se tak dostane i patřičného uznání. Dalšími návrhy bylo zavedení polopružné pracovní doby pro určité pracovní pozice, každoroční setkání všech zaměstnanců v rámci komunikace základních hodnot společnosti a vize, pravidelné zjišťování spokojenosti pracovníků se všemi oblastmi celkové odměny či vyplácení motivačního příspěvku žákům SOU nebo využití dotace z programu POVEZ II.

Pro navrhované změny byly vytvořeny harmonogramy a vše završovalo jejich ekonomické zhodnocení.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. ÚŘAD PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY. Nezaměstnanost v dubnu klesla, lidí bez práce je o 84,4 tis. méně než před rokem. In: *Tisková zpráva, Praha 10. května 2018* [online]. ©2018 [cit. 2018-5-11]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/media/tz/2018/05/2018_05_10_tz_nezamestnanost_duben_2018.pdf.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, c2002. 856 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
3. ŠIROKÝ, Jan. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3510-5.
4. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
5. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.
6. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
7. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
8. MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.
9. THOMPSON, Paul. *Total reward*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2002. ISBN 08-529-2975-7.
10. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
11. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1033-3.

12. LAWLER, E. E.. Job design and employee motivation. *Personnel psychology*. [online] 1969, roč. 22, č. 4, s. 426-435. ISSN 00315826.
13. Základní informace o firmě. *PKS okna* [online]. ©2018 [cit. 2018-12-9]. Dostupné z: <http://www.pksokna.cz/>.
14. ŘEDITEL SPOLEČNOSTI. *Současná situace podniku* [ústní sdělení]. PKS okna a.s., Brněnská 126/38, Žďár nad Sázavou. 26. 1. 2018.
15. *Výroční zprávy o hospodaření společnosti PKS okna a.s. za roky 2010 - 2016*. Žďár nad Sázavou: PKS holding, a.s., 2018.
16. VEDOUCÍ PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ. *Odměňování ve společnosti* [ústní sdělení]. PKS okna a.s., Brněnská 126/38, Žďár nad Sázavou. 26. 1. 2018.
17. *Interní materiál*. Žďár nad Sázavou: PKS holding, a.s., 2018.
18. VEDOUCÍ EKONOMICKÉHO ÚSEKU. *Používané informační systémy a obecné informace o společnosti* [ústní sdělení]. PKS okna a.s., Brněnská 126/38, Žďár nad Sázavou. 2. 10. 2015.
19. Helios green. *Helios* [online]. ©2018 [cit. 2018-12-5]. Dostupné z: <http://www.helios.eu/produkty/helios-green/>.
20. *Kolektivní smlouva 2017*. Žďár nad Sázavou: PKS holding, a.s., 2018.
21. *Směrnice k zaměstnaneckým výhodám zaměstnanců PKS okna a.s., nad rámec kolektivní smlouvy pro rok 2017*. Žďár nad Sázavou: PKS holding, a.s., 2018.
22. VEDOUCÍ PROVOZU EUROOKEN. *Procesy ve výrobě* [ústní sdělení]. PKS okna a.s., Brněnská 126/38, Žďár nad Sázavou. 9. 2. 2018.
23. České firmy mají vysokou fluktuaci zaměstnanců. *Podnikatel.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-2-22]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/ceske-firmy-maji-vysokou-fluktuaci-zamestnancu/>.

24. Zdravotnictví, pracovní neschopnost. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, ©2018 [cit. 2018-2-20]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky#katalog=30849>.
25. Průměrné procento pracovní neschopnosti. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, ©2018 [cit. 2018-3-17]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/iSMS/ukazdet.jsp?ftema=1&fid=6049>.
26. Certifikáty a osvědčení. *PKS okna* [online]. ©2018 [cit. 2018-2-13]. Dostupné z: [http://www.pksokna.cz/certifikaty#photo\[49\]/1/](http://www.pksokna.cz/certifikaty#photo[49]/1/).
27. NĚMCOVÁ, T. *Návrh změn systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti*. Brno, 2016. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu.
28. Window Holding a.s. *Window Holding a.s.* [online]. ©2018 [cit. 2018-4-20]. Dostupné z: <http://www.windowholding.cz/>.
29. *Výroční zprávy společnosti Okna Macek a.s. za roky 2015 - 2016*. Dubňany: Okna Macek a.s., 2018.
30. *Výroční zprávy společnosti DECRO BZENEC, spol. s.r.o. za roky 2015 - 2016*. Bzenec: DECRO BZENEC, spol. s.r.o., 2018.
31. Tři okenářské firmy se domlouvaly na zakázce, dostaly pokutu 20 milionů. *iDNES.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-4-20]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/kartel-okenarske-firmy-pokuta-ouhs-zakazka-liberecky-kraj-podvod-p9p-/ekonomika.aspx?c=A180305_100939_ekonomika_hm1.
32. Českých výrobců oken ubývá. Trh si rozdělí velcí hráči. *iDNES.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-4-20]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/plastova-okna-developeri-trh-vystavba-ceny-bytu-fuw-/ekonomika.aspx?c=A171006_356093_ekonomika_rts.
33. Oknoplast. *Oknoplast* [online]. ©2015 [cit. 2018-4-10]. Dostupné z: <http://oknoplast.cz/>.

34. Bydlení v pasivním domě. *Petr Ferschmann* [online]. ©2018 [cit. 2018-4-10]. Dostupné z: <https://www.ferschmann.cz/cs/bydleni-v-pasivnim-dome/>.
35. Japonci to dokázali. Postavili dům bez oken, nahradili je skleněným stropem. *Bydlení iDnes.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-4-10]. Dostupné z: https://bydleni.idnes.cz/japonci-to-dokazali-postavili-dum-bez-oken-nahradili-je-sklenenym-stropem-15i/architektura.aspx?c=A101109_163142_architektura_web.
36. Počet pasivních domů v Česku je mizivý, stojí jich několik set. *StavbaWEB* [online]. ©2017 [cit. 2018-4-10]. Dostupné z: <https://stavbaweb.dumabyt.cz/poet-pasivnich-domu-v-esku-je-mizivy-stoji-jich-nkolik-set-8921/clanek.html>.
37. SLOVLEPEX a.s. *Slovlepex* [online]. ©2018 [cit. 2018-4-20]. Dostupné z: <http://www.slovlepex.sk/sk>.
38. Kdo jsme?. *Inoutic* [online]. ©2018 [cit. 2018-4-20]. Dostupné z: <http://www.inoutic.cz/o-nas/kdo-jsme>.
39. O nás. *KÖMMERLING* [online]. ©2018 [cit. 2018-4-20]. Dostupné z: <http://www.koemmerling.cz/spolecnost/o-nas/>.
40. Internationality. *KÖMMERLING* [online]. ©2018 [cit. 2018-4-20]. Dostupné z: <https://www.koemmerling.com/en/about-us/internationality/>.
41. O nás. *Aluprof* [online]. ©2018 [cit. 2018-4-20]. Dostupné z: <https://www.aluprof.eu/cz/o-nas>.
42. O nás. *Glassolutions Saint-Gobain* [online]. ©2018 [cit. 2018-4-20]. Dostupné z: <http://glassolutions.cz/cs/o-nas>.
43. IZOS Váš partner pro interiérové a exteriérové sklo. *Izos* [online]. ©2017 [cit. 2018-4-20]. Dostupné z: <http://www.izosplzen.cz/>.
44. Profil AGC Fenestra. *AGC* [online]. ©2015 [cit. 2018-4-20]. Dostupné z: <http://www.agc-fenestra.cz/home/profil-agc-fenestra.html>.

45. Historie. *VBH* [online]. ©2018 [cit. 2018-4-20]. Dostupné z: <http://www.vbh.cz/11/vbh/CZ/company/historie/index.html>.
46. Siegenia history. *Siegenia* [online]. ©2018 [cit. 2018-4-20]. Dostupné z: <https://www.siegenia.com/cs/00004/0005/index.html>.
47. ZOBEL Coating Systems. *ZOBEL* [online]. ©2018 [cit. 2018-4-20]. Dostupné z: <http://www.zobel-coatings.de/english/contact.html#>.
48. Mzdy a náklady práce. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, ©2018 [cit. 2018-3-18]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky#katalog=30852>.
49. Časové řady základních ukazatelů statistiky práce – únor 2018. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, ©2018 [cit. 2018-3-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/casove-rady-zakladnich-ukazatelu-statistiky-prace-unor-2018>.
50. Mezi benefity v ČR dominuje vzdělávání. *Svaz průmyslu a dopravy České republiky* [online]. ©2018 [cit. 2018-3-18]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/pro-media/tiskove-zpravy/7612-mezi-benefity-v-r-dominuje>.
51. Zaměstnanecké benefity na konci ekonomické krize. *Svaz průmyslu a dopravy České republiky* [online]. ING Pojišťovna: 2014 [cit. 2018-3-18]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/images/ING/ING.pdf>.
52. Firemní benefity: Co firmy nabízejí v roce 2018?. *VimVic* [online]. ©2018 [cit. 2018-3-18]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/firemni-benefity-co-firmy-nabizeji-v-roce-2018>.
53. CHVALKOVSKÁ, Jana. Trendy v odměňování a benefitech a propojení s performance managementem. In: *Pmf-hr* [online]. Aug, 2017 [cit. 2018-3-24]. Dostupné z: <http://www.pmf-hr.com/wp-content/uploads/2016/08/prezentace-Jana-Chvalkovsk%C3%A1.pdf>.

54. Kvalita pracovního prostředí jako motivace pro zaměstnance. *Inspirati* [online]. ©2017 [cit. 2018-3-24]. Dostupné z: <http://inspirati.cz/2017/08/12/kvalita-pracovniho-prostredi-jako-motivace-pro-zamestnance/>.
55. Kvalita pracovního prostředí je klíč k výkonu a snížení fluktuace!. *PetrKmošek* [online]. ©2018 [cit. 2018-3-24]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/blog/kvalita-pracovniho-prostredi-je-klic-k-vykonu-a-snizeni-flukutace>.
56. Firmy více investují do pracovního prostředí. Jak by zdravé pracoviště mělo vypadat?. *VimVic* [online]. ©2018 [cit. 2018-3-24]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/firmy-vice-investuji-do-pracovniho-prostredi-jak-by-zdrave-pracoviste-melo-vypadat>.
57. Kariéra. *Window Holding a.s.* [online]. ©2018 [cit. 2018-4-1]. Dostupné z: <http://www.windowholding.cz/21-kariera.html>.
58. Okna Macek a.s.. *Práce u nás.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-4-1]. Dostupné z: <https://www.praceunas.cz/zamestnavatel/okna-macek-a-s/>.
59. Kariéra. *SULKO* [online]. ©2018 [cit. 2018-4-1]. Dostupné z: <http://www.sulko.cz/zamestnavatel-sulko/>.
60. Nabídka práce. *RI OKNA* [online]. ©2018 [cit. 2018-4-1]. Dostupné z: <https://www.ri-okna.cz/nabidka-prace>.
61. *Výroční zprávy společnosti Window Holding a.s. za roky 2015 - 2016*. Lázně Toušeň: Window Holding a.s., 2018.
62. *Výroční zpráva společnosti RI OKNA a.s. za rok 2015*. Kyjov: RI OKNA a.s., 2018.
63. Kariéra. *Tokoz* [online]. ©2018 [cit. 2018-4-9]. Dostupné z: <https://tokoz.jobs.cz/>.
64. Kariéra u firmy Hettich. *Hettich* [online]. ©2018 [cit. 2018-4-9]. Dostupné z: https://www.hettich.com/cz_CS/sluzby/kontakt/career.html.
65. Nabídky práce. *Jobs.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-4-9]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/rpd/1193044286/?rps=233>.

66. Proč si vybrat firmu Kolektor Tesla Jihlava s.r.o.?. *Kolektor* [online]. ©2018 [cit. 2018-4-9]. Dostupné z: <http://www.teslaji.cz/58-proc-si-vybrat-nasi-firmu.html>.
67. Proč Bosch?. *Bosch* [online]. ©2018 [cit. 2018-4-9]. Dostupné z: <https://www.bosch.cz/kariera/proc-bosch/>.
68. Práce a kariéra v Česku a na Slovensku. *Bosch* [online]. ©2018 [cit. 2018-4-9]. Dostupné z: https://bosch.jobs.cz/detail/?id=G2-1276286519-aden_brand0&rps=186.
69. *Výroční zpráva společnosti TOKOZ a.s. za rok 2016*. Žďár nad Sázavou: TOKOZ a.s., 2018.
70. *Výroční zpráva společnosti Hettich ČR k.s. za rok 2016*. Žďár nad Sázavou: Hettich ČR k.s., 2018.
71. *Výroční zpráva společnosti Cooper-Standard Automotive Česká republika s.r.o. za rok 2016*. Žďár nad Sázavou: Cooper-Standard Automotive Česká republika s.r.o., 2018.
72. *Výroční zpráva společnosti TESLA Jihlava, s.r.o. za rok 2016*. Jihlava: TESLA Jihlava, s.r.o., 2018.
73. *Výroční zpráva společnosti BOSCH DIESEL s.r.o. za rok 2016*. Jihlava: BOSCH DIESEL s.r.o., 2018.
74. Které odvody a dávky ovlivní růst minimální mzdy v roce 2018?. *Finance.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-3-24]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/496590-minimalni-mzda-2018/>.
75. Co je dobré vědět o otcovské dovolené po porodu v roce 2018?. *Finance.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-3-24]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/500161-otcovska-dovolenal/>.
76. Daně z příjmů 2018: Vyšší slevy na děti i upravený daňový bonus. *BusinessInfo.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-3-24]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dane-z-prijmu-2018-vyssi-slevy-na-deti-i-upraveny-danovy-bonus-101171.html>.

77. SWOT analýza: jak a hlavně proč ji sestavit. *Magdalena Čevelová* [online]. ©2018 [cit. 2018-5-5]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>.
78. Mzdy, náklady práce. *Český statistický úřad* [online]. ©2018 [cit. 2018-5-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr.
79. HK: Česká ekonomika letos vzroste o 4,2 %, pomohou i fondy EU. *České noviny* [online]. ©2018 [cit. 2018-5-10]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/hk-ceska-ekonomika-letos-vzroste-o-4-2-pomohou-i-fondy-eu/1595084>.
80. Kino Vysočina - provoz. *Kultura Žďár* [online]. ©2018 [cit. 2018-5-10]. Dostupné z: <http://www.dkzdar.cz/kino-vysocina-provoz>.
81. Výrobky studené a teplé kuchyně. *Střední škola gastronomická Adolpha Kolpinga* [online]. ©2018 [cit. 2018-5-10]. Dostupné z: <http://www.ssgak.cz/clanek/vyrobky-studene-a-teple-kuchyne>.
82. Zvlhčování vzduchu – cesta ke snížení prašnosti. *tzbinfo* [online]. ©2018 [cit. 2018-5-10]. Dostupné z: <https://vetrani.tzb-info.cz/4838-zvlhcovani-vzduchu-cesta-ke-snizovani-prasnosti>.
83. Se systémem zvlhčování vzduchu merlin® podnikáte zdravě. *merlin®* [online]. ©2018 [cit. 2018-5-10]. Dostupné z: <https://www.merlin-technology.com/cz/Zvlhcovani-vzduchu/Zvlhcovani-vzduchu>.
84. HARAŽÍM, Vladimír. *Re: Dotaz na systém vysokotlakého zvlhčování vzduchu* [e-mailová komunikace]. 9. 5. 2018 18:06 [cit. 2018-5-10].
85. Systém vysokotlaké vody. *Drekoma* [online]. ©2018 [cit. 2018-5-10]. Dostupné z: <https://www.drekoma.cz/zvlhcovani/system-vysokotlake-vody>.
86. Poskytování motivačního příspěvku. *Démonia* [online]. ©2018 [cit. 2018-5-10]. Dostupné z: <http://www.demonia.cz/casopis2014/0314/3.htm>.
87. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 20. 11. 1992.

88. Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II). *Úřad práce České republiky* [online]. ©2018 [cit. 2018-5-10]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/esf/projekty_v_realizaci/celorep/povez-ii.

89. ÚŘAD PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY. Podmínky pro zájemce o vstup do projektu Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II. In: *Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II, 1. listopadu 2017* [online]. ©2018 [cit. 2018-5-11]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/esf/projekty_v_realizaci/celorep/povez-ii/vyzva-iii/podminky/povez_ii_v3_podminky_pro_zajemce_o_vstup_do_projektu.pdf.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
Gy	Gymnázium
ISCO	Klasifikace zaměstnání ISCO
ISO	International Organization for Standardization
Kč	koruna česká
km	kilometr
NACE	Nomenclature générale des Activitiés économiques dans les Communautés Européennes
např.	například
OR	obchodní rejstřík
SOU	Střední odborné učeliště
tis.	tisíc
tzv.	takzvaně
ÚP	Úřad práce
ÚSO	Úplné střední odborné vzdělání s maturitou
VOŠ	Vyšší odborná škola

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj nákladů mezi léty 2010 – 2016.....	48
Graf č. 2: Struktura nákladů v roce 2016.....	49
Graf č. 3: Vývoj výnosů mezi léty 2010 – 2016.....	50
Graf č. 4: Struktura nákladů v roce 2016.....	51
Graf č. 5: Vývoj výsledku hospodaření mezi léty 2010 – 2016	52
Graf č. 6: Struktura výsledku hospodaření před zdaněním v roce 2016.....	53

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Model celkové odměny	20
Obrázek č. 2: Složky řízení talentů	40
Obrázek č. 3: Organizační struktura společnosti	58
Obrázek č. 4: Schéma sekretariátu	59
Obrázek č. 5: Schéma marketingového oddělení	60
Obrázek č. 6: Schéma ekonomického úseku	60
Obrázek č. 7: Schéma divize Eurookna	61
Obrázek č. 8: Schéma divize Plastová okna	62
Obrázek č. 9: Schéma divize Hliníková okna	63
Obrázek č. 10: Schéma divize Realizace staveb	63
Obrázek č. 11: Schéma obchodního úseku	64
Obrázek č. 12: Hierarchie jednotlivých úrovní řízení	85
Obrázek č. 13: Využití konceptu celkové odměny	136

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Složky celkové odměny	18
Tabulka č. 2: Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech mezi léty 2010 a 2016	54
Tabulka č. 3: Vývoj počtu zaměstnanců skupin THP a D včetně celkového vyjádření mezi léty 2010 - 2017	65
Tabulka č. 4: Základní stupnice mzdových tarifů.....	69
Tabulka č. 5: Možnosti výběru příspěvku za práci ve dnech pracovního klidu	72
Tabulka č. 6: Denní paušál cestovních náhrad zaměstnanci jedoucí soukromým vozidlem na mimořádnou směnu ve dnech pracovního klidu	73
Tabulka č. 7: Výše věrnostních příplatků	73
Tabulka č. 8: Rozložení zaměstnanců dle pohlaví.....	87
Tabulka č. 9: Rozložení zaměstnanců dle věku	88
Tabulka č. 10: Fluktuace zaměstnanců mezi léty 2010 – 2017	88
Tabulka č. 11: Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz za rok 2016.....	90
Tabulka č. 12: Průměrné procento pracovní neschopnosti za rok 2016	90
Tabulka č. 13: Produktivita práce mezi léty 2010 a 2016	91
Tabulka č. 14: Rozložení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání	94
Tabulka č. 15: Rozložení zaměstnanců dle doby zaměstnání u společnosti.....	95
Tabulka č. 16: Přehled dodavatelů společnosti PKS okna a.s.	107
Tabulka č. 17: Vývoj průměrných mezd mezi léty 2010 – 2016.....	111
Tabulka č. 18: Vývoj průměrných mezd podle hlavních tříd CZ – ISCO mezi léty 2011 – 2016	112
Tabulka č. 19: Vývoj poskytování benefitů v letech 2010 – 2014	113
Tabulka č. 20: Nabídka peněžních odměn, zaměstnaneckých výhod, vzdělávání a rozvoje a pracovního prostředí společností se stejným předmětem podnikání	118
Tabulka č. 21: Výsledky hospodaření společností se stejným předmětem podnikání za roky 2015 a 2016	119

Tabulka č. 22: Počet zaměstnanců, osobní náklady a produktivity práce společností se stejným předmětem podnikání za rok 2016	120
Tabulka č. 23: Nabídka peněžních odměn, zaměstnaneckých výhod, vzdělávání a rozvoje a pracovního prostředí společností se stejnou potřebou pracovních profesí	122
Tabulka č. 24: Počet zaměstnanců, osobní náklady a produktivity práce společností se stejnou potřebou pracovních profesí za rok 2016	124
Tabulka č. 25: SWOT analýza - silné stránky	132
Tabulka č. 26: SWOT analýza - slabé stránky	133
Tabulka č. 27: SWOT analýza - příležitosti	133
Tabulka č. 28: SWOT analýza - hrozby	134
Tabulka č. 29: Upravená tarifní stupnice s rozpětím	139
Tabulka č. 30: Jednotlivé částky vyplácené nejpřínosnějším zaměstnancům měsíce ..	140
Tabulka č. 31: Výše jednotlivých měsíčních stipendií	146
Tabulka č. 32: Návrh harmonogramu pro úpravy tarifní stupnice z pevné na rozpětí .	148
Tabulka č. 33: Návrh harmonogramu pro vyhlášení přínosných zaměstnanců měsíce	148
Tabulka č. 34: Návrh harmonogramu pro zavedení polopružné pracovní doby pro určité pracovní pozice	149
Tabulka č. 35: Návrh harmonogramu pro systematickou komunikaci základních hodnot společnosti a vize	149
Tabulka č. 36: Návrh harmonogramu pro pravidelné zjišťování spokojenosti s oblastmi celkové odměny	150
Tabulka č. 37: Návrh harmonogramu pro poskytování motivačního příspěvku pro žáky SOU	150
Tabulka č. 38: Návrh harmonogramu pro využití dotace z projektu POVEZ II	151
Tabulka č. 39: Shrnutí nákladů a výnosů	159

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník	I
Příloha č. 2: Vyhodnocení dotazníkového šetření	VIII

Dotazník pro zaměstnance společnosti PKS okna a.s.

Dobrý den,

jsem studentkou Fakulty podnikatelské VUT v Brně a chtěla bych Vás poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, který je anonymní, a jehož vypracování by Vám nemělo zabrat více než 15 minut. Získané údaje budou použity pouze pro účely mé diplomové práce s názvem „Využití konceptu celkové odměny v systému odměňování vybrané společnosti“.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

Tereza Němcová

Označte křížkem vždy jednu nejužitečnější odpověď, případně můžete připsat slovní komentář.

Respondent

1. Zařazení v rámci jednotlivých divizí či správa (zaměstnanci, kteří nespádají do tří zmíněných úseků):

- | | |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Divize Plastová okna | <input type="checkbox"/> Divize Eurookna |
| <input type="checkbox"/> Divize Hliníkové konstrukce | <input type="checkbox"/> Správa |

2. Kategorie:

- THP D

3. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- | | |
|-----------------------------------------|------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> méně než 1 rok | <input type="checkbox"/> 6 let – 10 let |
| <input type="checkbox"/> 1 rok – 5 let | <input type="checkbox"/> více než 10 let |

Peněžní odměny

4. Jste spokojený/spokojená s nastaveným systémem odměňování v porovnání s tím, jakou práci odvádíte? Pokud ne, uveďte proč.

- ano spíše ano spíše ne ne

5. Informoval Vás nadřízený pracovník, dle jakých pravidel se řídí Vaše odměňování?

- ano spíše ano spíše ne ne

6. Pokud jste v předchozí otázce odpověděli kladně, bylo pro Vás vysvětlení nadřízeného pracovníka srozumitelné? Pokud ne, uveďte proč.

- ano spíše ano spíše ne ne

7. Myslíte si, že je aktuální systém odměňování spravedlivý? Pokud ne, uveďte proč.

- ano spíše ano spíše ne ne

8. Jste spokojená/spokojený s výší pevné části mzdy případně (u THP) s výší Vaší celkové mzdy vztahované k výkonu?

- ano spíše ano spíše ne ne

9. V případě, že je Vám vyplácena pevná i pohyblivá složka mzdy, jste spokojená/spokojený s nastaveným poměrem těchto složek?

- ano spíše ano spíše ne ne

Zaměstnanecké výhody

10. Jste spokojená/spokojený s nabídkou zaměstnaneckých výhod? Pokud ne, uveďte proč.

- ano spíše ano spíše ne ne

11. Působí na Vás zaměstnanecké výhody motivačně? Pokud ne, uveďte proč.

- ano spíše ano spíše ne ne

Vzdělávání a rozvoj

12. Je Vám umožněno zvyšovat si kvalifikaci či rozvíjet své dovednosti na pracovišti?

- ano spíše ano spíše ne ne

13. Jsou Vám nabízena školení či jiné druhy zvyšování kvalifikace?

- ano spíše ano spíše ne ne

14. Jste vedoucími pracovníky podporována/podporován v rozvoji kariéry?

- ano spíše ano spíše ne ne

Pracovní prostředí

15. Je s Vámi komunikována vize společnosti - neboli budoucí stav, kterého chce společnost dosáhnout?

- ano spíše ano spíše ne ne

16. Máte pocit, že svojí prací přispíváte k naplnění vize společnosti? Pokud ne, uveďte proč.

- ano spíše ano spíše ne ne

17. Jaký styl řízení je dle Vašeho názoru ve společnosti uplatňován?

- autokratický styl (vedoucí je osobou, která rozhoduje a rozděluje práci, vyžaduje plnění svých příkazů/úkolů, vše si pak pečlivě zkontroluje)
- demokratický styl (vedoucí s podřízenými vede diskusi, nechává je podílet se částečně na rozhodování, avšak udržuje si vždy možnost konečného slova)
- liberální styl (podřízení mají možnost seberealizace, sami si stanovují, jakým způsobem si rozvrhnou práci, je zde nízká úroveň kontroly ze strany nadřízeného)

18. Jste spokojená/spokojený s tím, jak s Vámi komunikují vedoucí pracovníci? Pokud ne, uveďte proč?
- ano spíše ano spíše ne ne
19. Jste spokojená/spokojený se vztahem mezi Vámi a vedoucími pracovníky? Pokud ne, uveďte proč?
- ano spíše ano spíše ne ne
20. Dostáváte od vedoucího pracovníka zpětnou vazbu k výsledkům Vaší práce?
- ano spíše ano spíše ne ne
21. Dostává se Vám uznání či pochvaly od vedoucího pracovníka za Vámi dobře odvedenou práci?
- ano spíše ano spíše ne ne
22. Je negativní kritika od vedoucích pracovníků konstruktivní? Pokud ne, uveďte proč.
- ano spíše ano spíše ne ne
23. Jste spokojená/spokojený se vztahy se spolupracovníky na pracovišti? Pokud ne, uveďte proč?
- ano spíše ano spíše ne ne
24. Záleží Vám na tom, v jakém kolektivu pracujete?
- ano spíše ano spíše ne ne
25. Jakým způsobem je hodnocen Váš výkon? Pokud jiným způsobem, tak jakým?
- hodnotící pohovor (pohovor mezi Vámi a vedoucím pracovníkem)
- hodnocení 360° (hodnocení z více stran – od nadřízeného, podřízeného, od pracovníka stejné úrovně, zákazníka apod.)
- jiné

26. Jak často probíhá hodnocení Vašeho výkonu? Pokud v jiných intervalech, tak kdy?

- každý měsíc každé pololetí
 každé čtvrtletí každý rok
 v jiných intervalech

27. Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu? Pokud něco jiného, uveďte co?

- mzda mimořádné odměny
 zaměstnanecké výhody náplň práce
 kolektiv na pracovišti uznání od nadřízeného
 možnost kariérního posunu zázemí na pracovišti
 jiné

28. Máte možnost vyjádřit se a následně zapojit do řešení problémů na pracovišti, které se Vás týkají?

- ano spíše ano spíše ne ne

29. Jste spokojená/spokojený s náplní Vaší práce? Pokud ne, proč?

- ano spíše ano spíše ne ne

30. Je pro Vás Vaše práce fyzicky náročná?

- ano spíše ano spíše ne ne

31. Je pro Vás Vaše práce psychicky náročná?

- ano spíše ano spíše ne ne

32. Pociťujete při práci stres? Pokud ano, uveďte příčinu.

- ano spíše ano spíše ne ne

33. Jste spokojená/spokojený s osvětlením na pracovišti (např. s rovnoměrností, stálostí, funkčností, dostatkem denního světla, intenzitou osvětlení, volbou či barvou umělého světla)? Pokud ne, uveďte problematickou oblast.
- ano spíše ano spíše ne ne
34. Jste spokojená/spokojený s hlučností na pracovišti (např. s hlukem strojů, rádia, komunikace spolupracovníků)? Pokud ne, uveďte problematickou oblast.
- ano spíše ano spíše ne ne
35. Jste spokojená/spokojený s mikroklimatem na pracovišti (např. s teplotou nebo vlhkostí, kvalitou ovzduší, prouděním vzduchu, prašností)? Pokud ne, uveďte problematickou oblast.
- ano spíše ano spíše ne ne
36. Jste spokojená/spokojený s vybavením pracoviště (např. s účelností, kvalitou a množstvím nástrojů a pracovních pomůcek)? Pokud ne, uveďte problematickou oblast.
- ano spíše ano spíše ne ne
37. Jste spokojená/spokojený s rozměry a členěním pracoviště (např. s výškou stropů, rozložením strojů a dalšího zařízení a doplňků, vymezením vlastního pracovního místa)? Pokud ne, uveďte problematickou oblast.
- ano spíše ano spíše ne ne
38. Jste spokojená/spokojený s pracovním místem (např. s pracovní plochou, výškou pracovní desky stolu, prostorem pro nohy, možností nastavitelných částí)? Pokud ne, uveďte problematickou oblast.
- ano spíše ano spíše ne ne
39. Přála/přál byste si, aby byl brán ohled na Vaše mimopracovní aktivity – sladění pracovního a osobního života (např. ve formě flexibilnější pracovní doby)?
- ano spíše ano spíše ne ne

40. Doporučil/doporučila byste zaměstnavatele Svým známým? Pokud ne, uveďte proč?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

41. Uvažujete o změně Svého pracovního místa? Pokud ano, uveďte proč?

ano

spíše ano

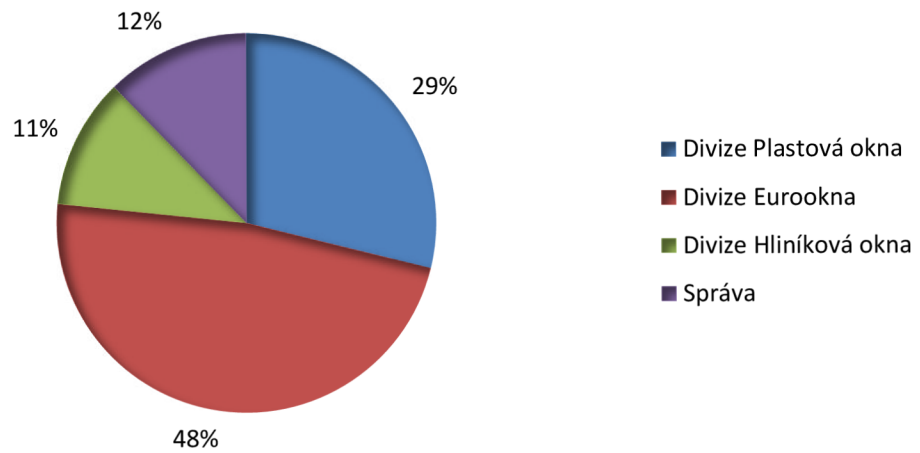
spíše ne

ne

Prostor pro Vaše připomínky:

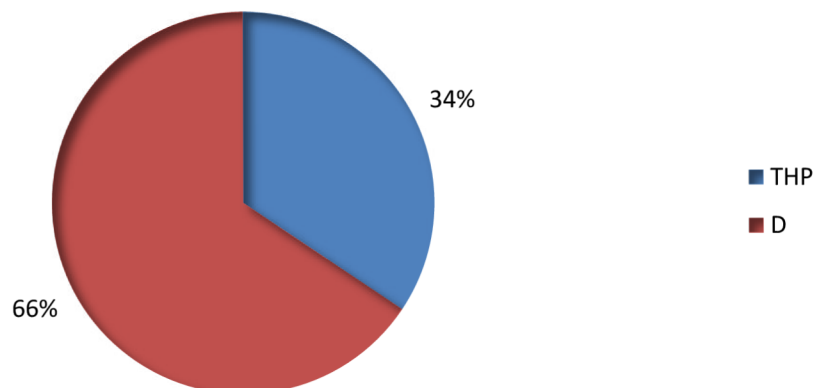
Příloha č. 2: Vyhodnocení dotazníkového šetření

1. Zařazení v rámci jednotlivých divizí či správa (zaměstnanci, kteří nespádají do tří zmíněných úseků):



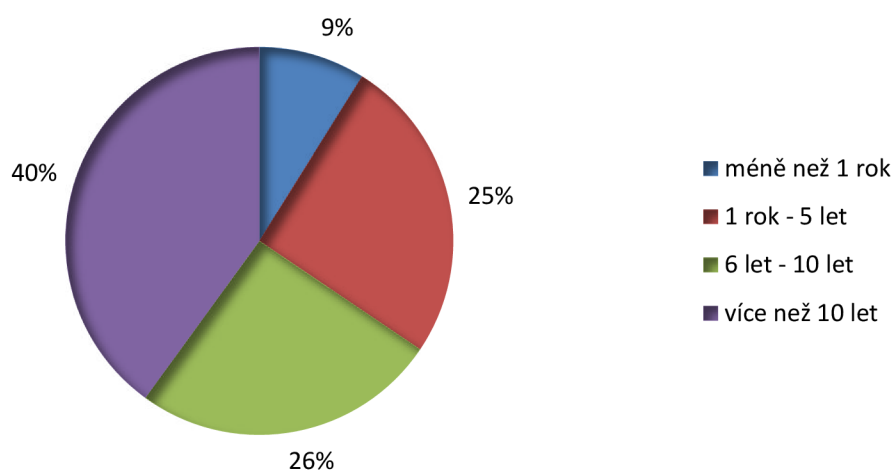
Graf č. 7: Zařazení v rámci jednotlivých divizí či správa
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2. Kategorie:



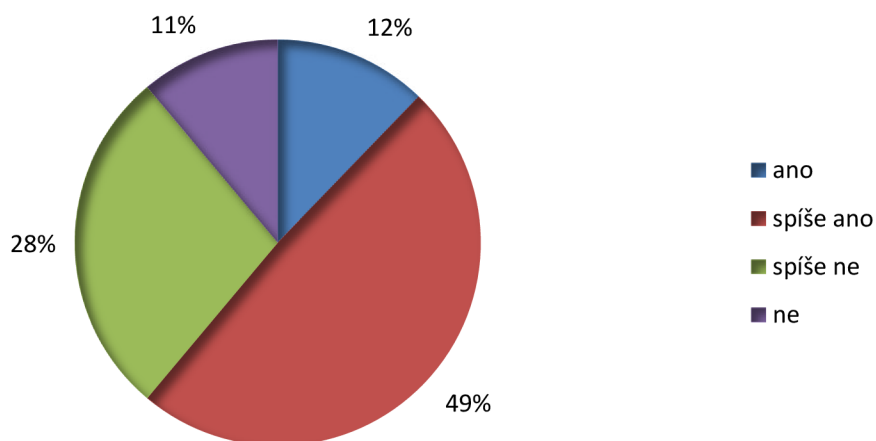
Graf č. 8: Kategorie
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3. Jak dlouho pracujete ve společnosti?



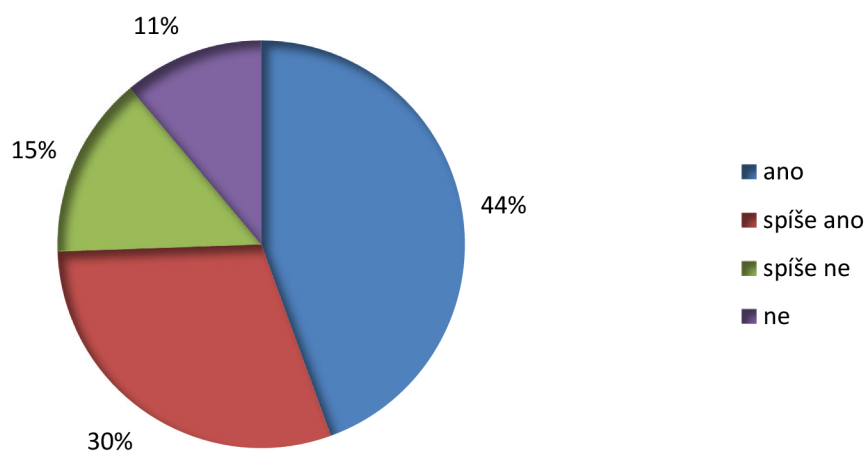
Graf č. 9: Jak dlouho pracujete ve společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4. Jste spokojený/spokojená s nastaveným systémem odměňování v porovnání s tím, jakou práci odvádíte? Pokud ne, uveďte proč.



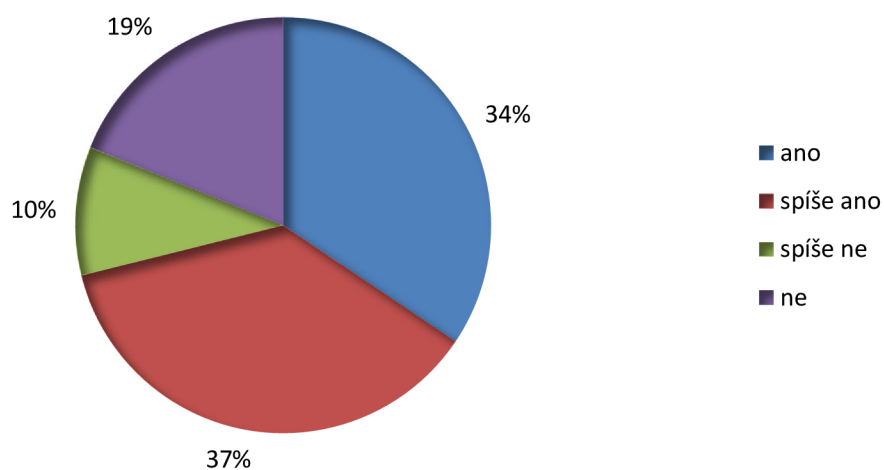
Graf č. 10: Jste spokojený/spokojená s nastaveným systémem odměňování v porovnání s tím, jakou práci odvádíte?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

5. Informoval Vás nadřízený pracovník, dle jakých pravidel se řídí Vaše odměňování?



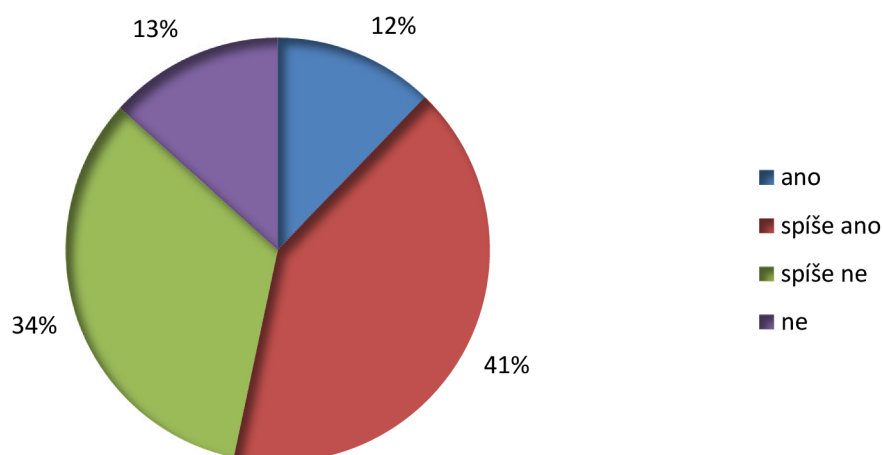
Graf č. 11: Informoval Vás nadřízený pracovník, dle jakých pravidel se řídí Vaše odměňování?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

6. Pokud jste v předchozí otázce odpověděli kladně, bylo pro Vás vysvětlení nadřízeného pracovníka srozumitelné? Pokud ne, uveďte proč.



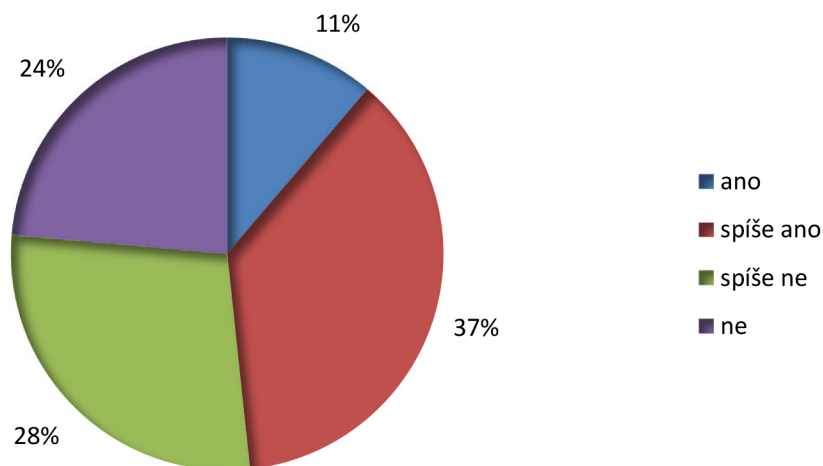
Graf č. 12: Pokud jste v předchozí otázce odpověděli kladně, bylo pro Vás vysvětlení nadřízeného pracovníka srozumitelné?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

7. **Myslíte si, že je aktuální systém odměňování spravedlivý? Pokud ne, uveďte proč.**



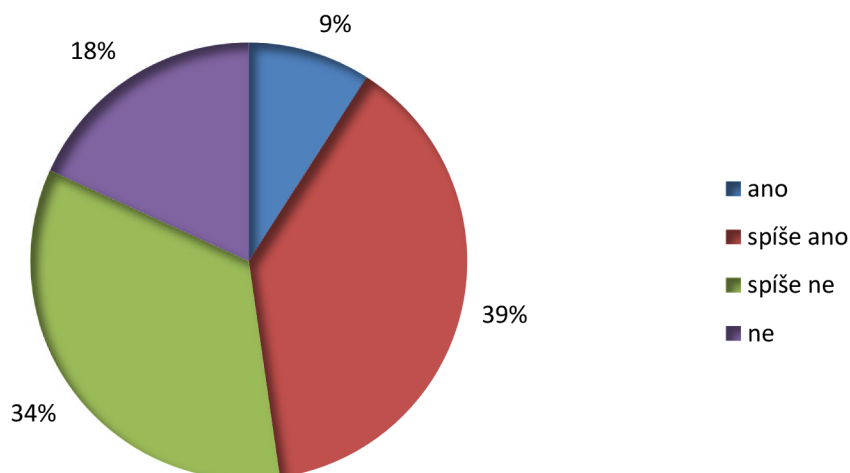
Graf č. 13: Myslíte si, že je aktuální systém odměňování spravedlivý?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

8. **Jste spokojená/spokojený s výší pevné části mzdy případně (u THP) s výší Vaší celkové mzdy vztahované k výkonu?**



Graf č. 14: Jste spokojená/spokojený a výší pevné části mzdy případně (u THP) s výší Vaší celkové mzdy vztahované k výkonu?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

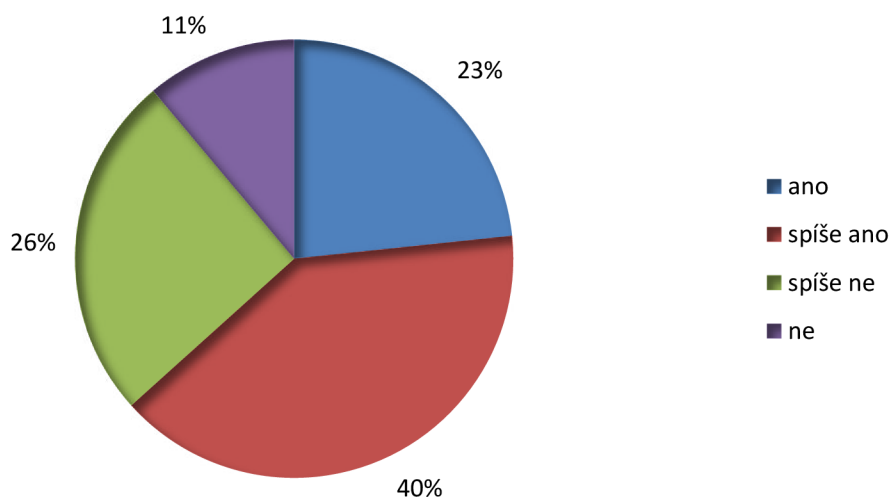
9. V případě, že je Vám vyplácena pevná i pohyblivá složka mzdy, jste spokojená/spokojený s nastaveným poměrem těchto složek?



Graf č. 15: V případě, že je Vám vyplácena pevná i pohyblivá složka mzdy, jste spokojená/spokojený s nastaveným poměrem těchto složek?

(Zdroj: Vlastní zpracování)

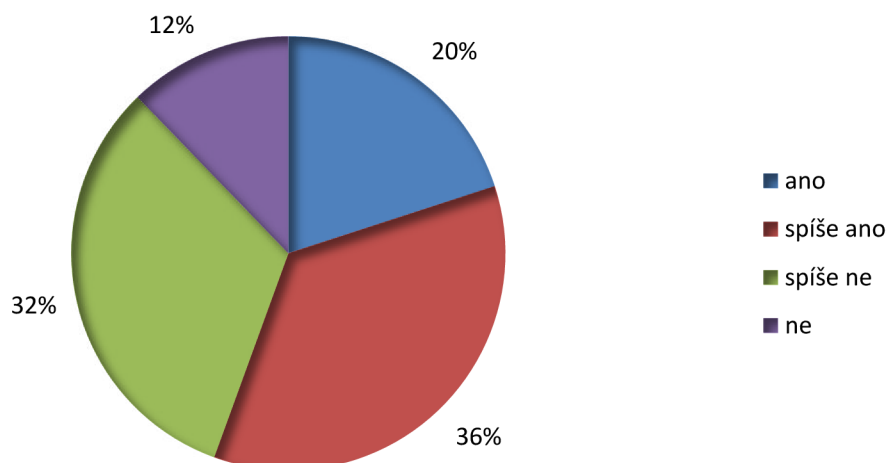
10. Jste spokojená/spokojený s nabídkou zaměstnaneckých výhod? Pokud ne, uveďte proč.



Graf č. 16: Jste spokojená/spokojený s nabídkou zaměstnaneckých výhod?

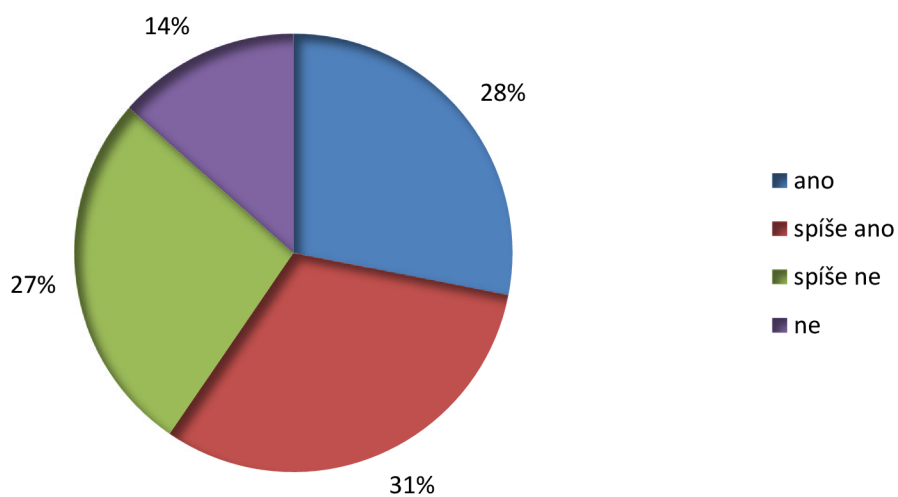
(Zdroj: Vlastní zpracování)

11. Působí na Vás zaměstnanecké výhody motivačně? Pokud ne, uveďte proč.



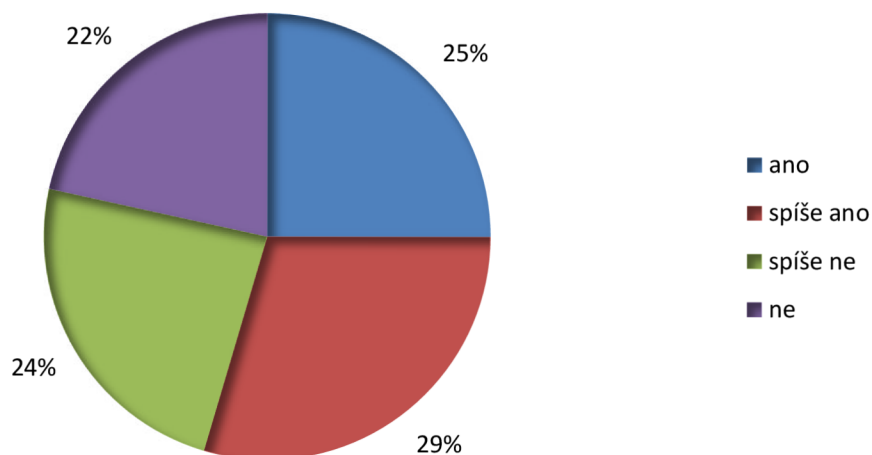
Graf č. 17: Působí na Vás zaměstnanecké výhody motivačně?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

12. Je Vám umožněno zvyšovat si kvalifikaci či rozvíjet své dovednosti na pracovišti?



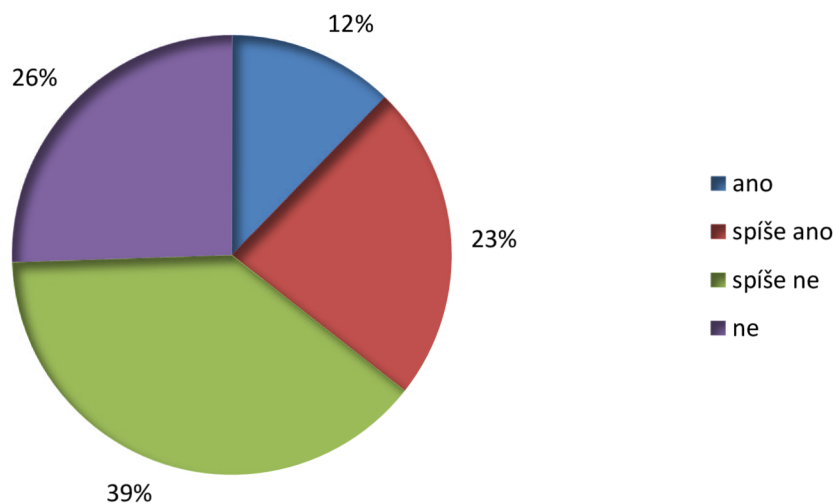
Graf č. 18: Je Vám umožněno zvyšovat si kvalifikaci či rozvíjet své dovednosti na pracovišti?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

13. Jsou Vám nabízena školení či jiné druhy zvyšování kvalifikace?



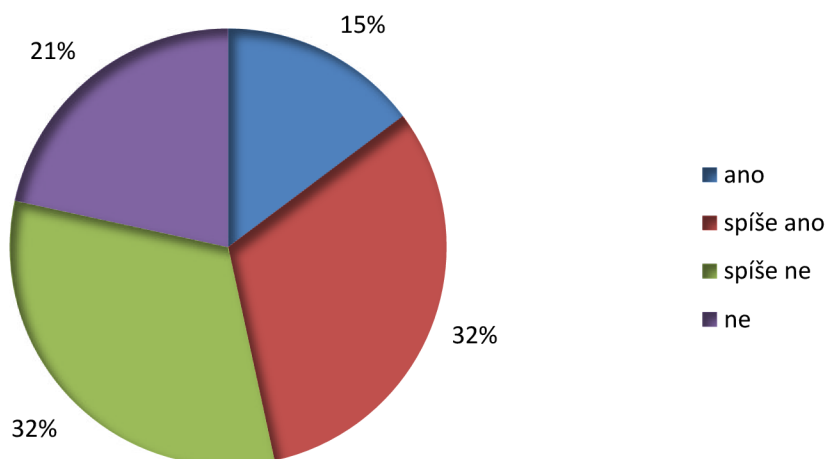
Graf č. 19: Jsou Vám nabízena školení či jiné druhy zvyšování kvalifikace?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

14. Jste vedoucími pracovníky podporována/podporován v rozvoji kariéry?



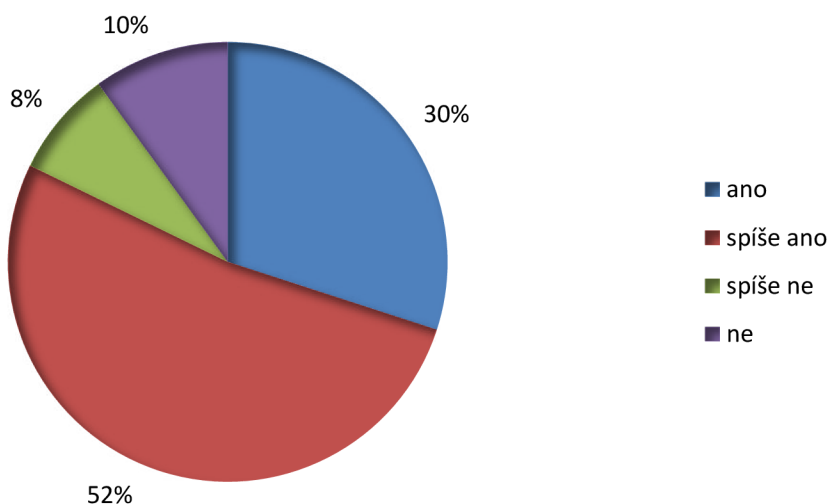
Graf č. 20: Jste vedoucími pracovníky podporována/podporován v rozvoji kariéry?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

15. Je s Vámi komunikována vize společnosti - neboli budoucí stav, kterého chce společnost dosáhnout?



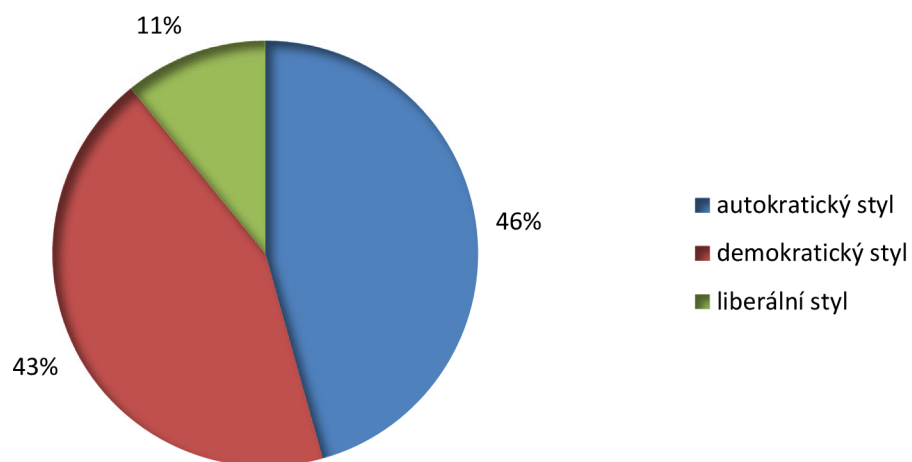
Graf č. 21: Je s Vámi komunikována vize společnosti?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

16. Máte pocit, že svojí prací přispíváte k naplnění vize společnosti? Pokud ne, uveďte proč.



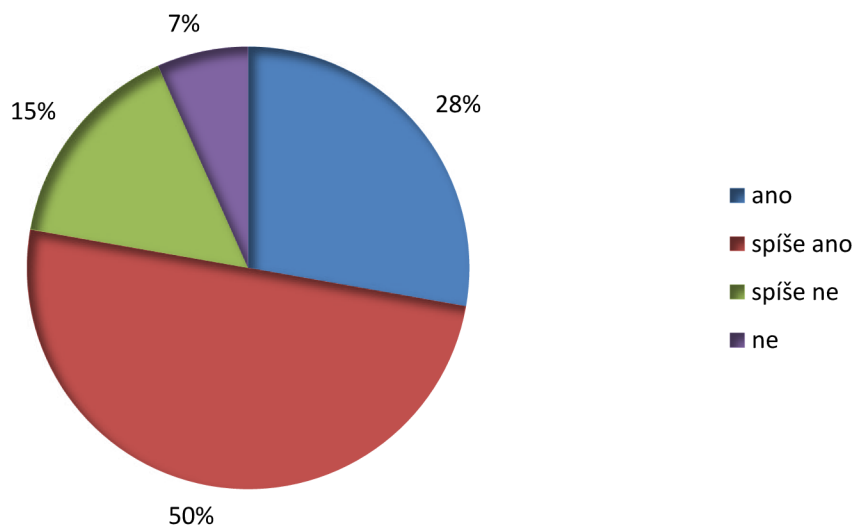
Graf č. 22: Máte pocit, že svojí prací přispíváte k naplnění vize společnosti?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

17. Jaký styl řízení je dle Vašeho názoru ve společnosti uplatňován?



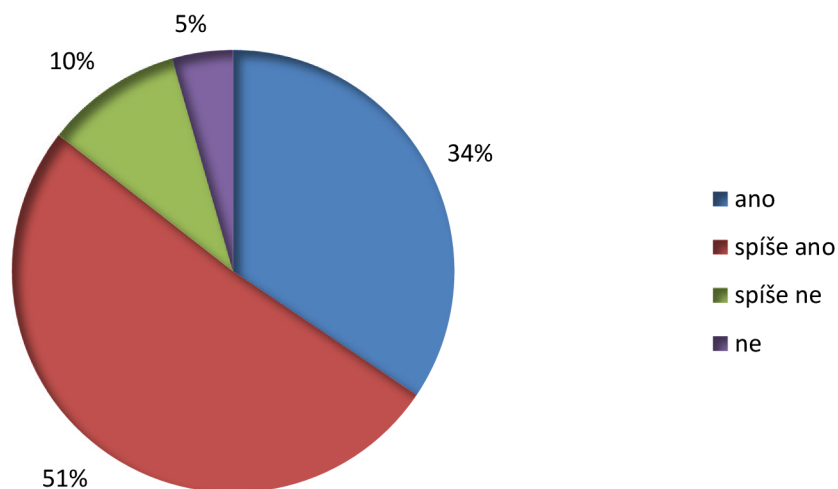
Graf č. 23: Jaký styl řízení je dle Vašeho názoru ve společnosti uplatňován?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**18. Jste spokojená/spokojený s tím, jak s Vámi komunikují vedoucí pracovníci?
Pokud ne, uveďte proč?**



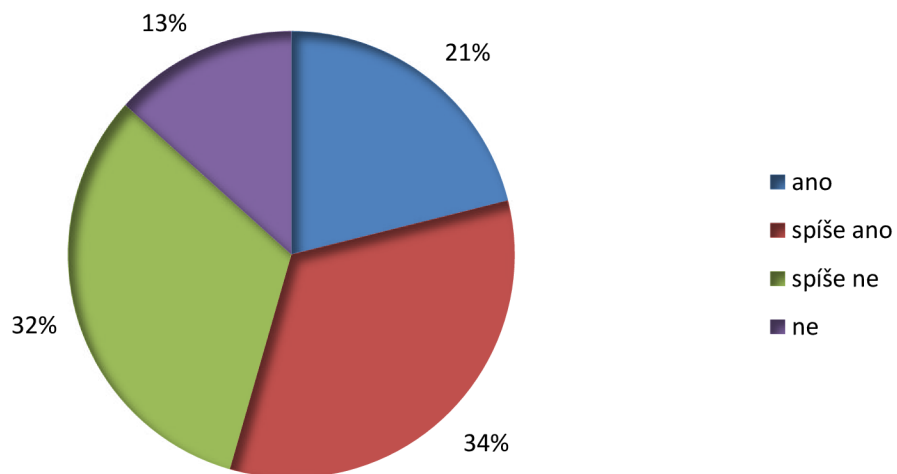
Graf č. 24: Jste spokojená/spokojený s tím, jak s Vámi komunikují vedoucí pracovníci?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**19. Jste spokojená/spokojený se vztahem mezi Vámi a vedoucími pracovníky?
Pokud ne, uveďte proč?**



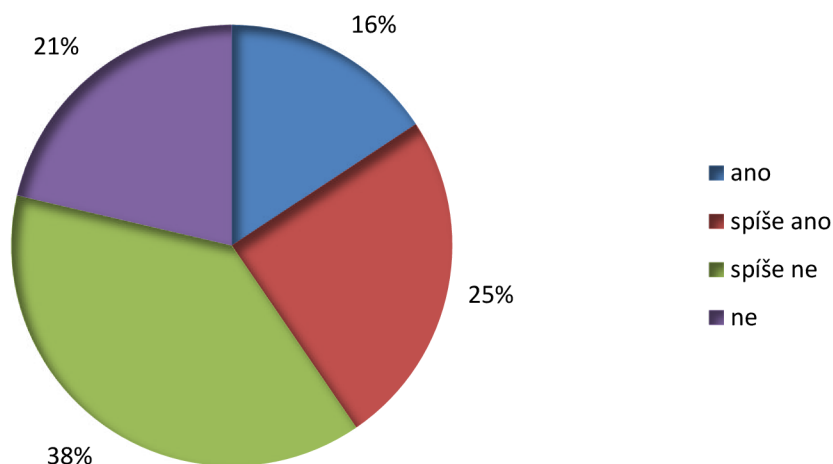
Graf č. 25: Jste spokojená/spokojený se vztahem mezi Vámi a vedoucími pracovníky?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

20. Dostáváte od vedoucího pracovníka zpětnou vazbu k výsledkům Vaší práce?



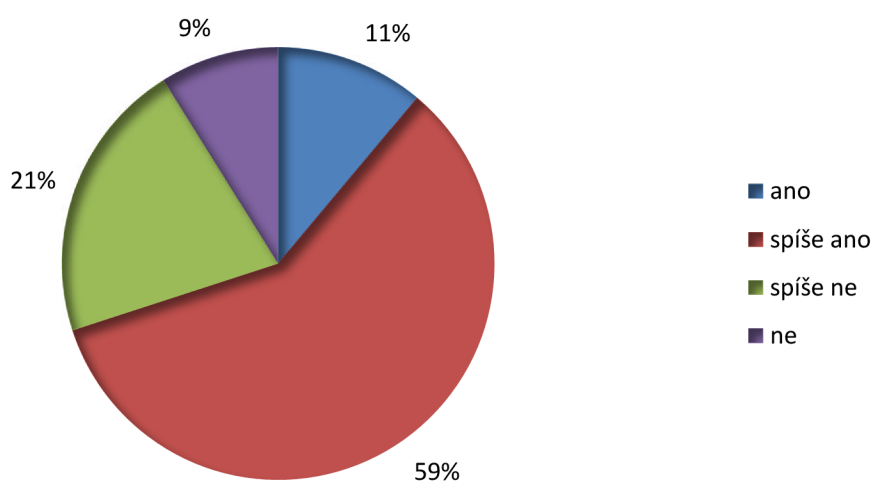
Graf č. 26: Dostáváte od vedoucího pracovníka zpětnou vazbu k výsledkům Vaší práce?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

21. Dostává se Vám uznání či pochvaly od vedoucího pracovníka za Vámi dobře odvedenou práci?



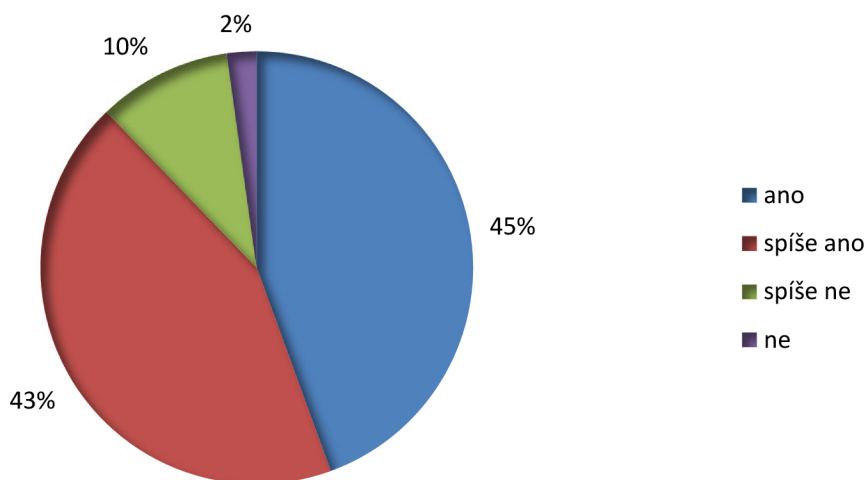
Graf č. 27: Dostává se Vám uznání či pochvaly od vedoucího pracovníka za Vámi dobře odvedenou práci?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

22. Je negativní kritika od vedoucích pracovníků konstruktivní? Pokud ne, uveďte proč.



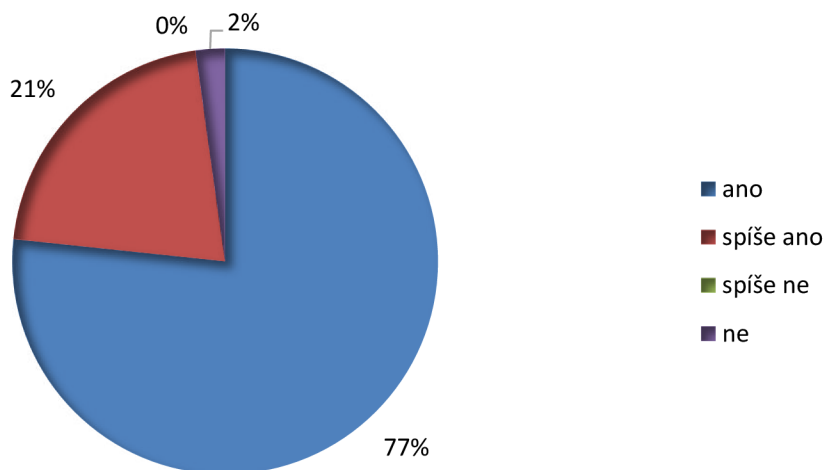
Graf č. 28: Je negativní kritika od vedoucích pracovníků konstruktivní?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

23. Jste spokojená/spokojený se vztahy se spolupracovníky na pracovišti? Pokud ne, uveďte proč?



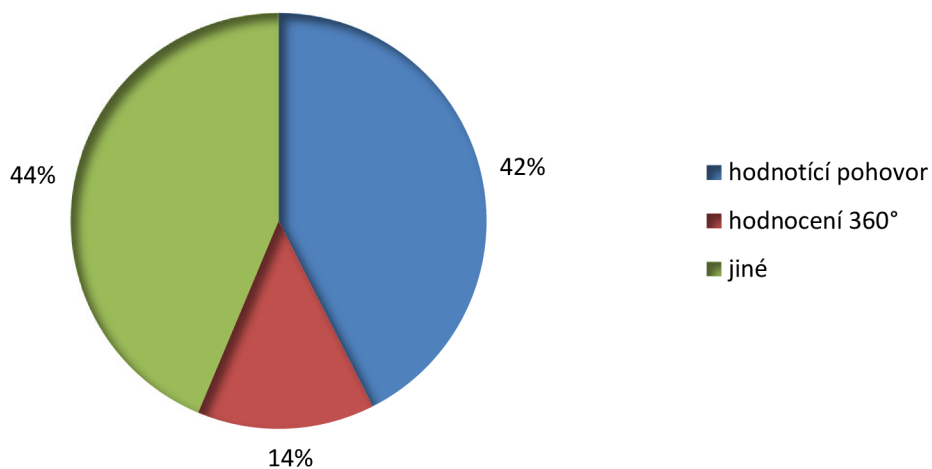
Graf č. 29: Jste spokojená/spokojený se vztahy se spolupracovníky na pracovišti?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

24. Záleží Vám na tom, v jakém kolektivu pracujete?



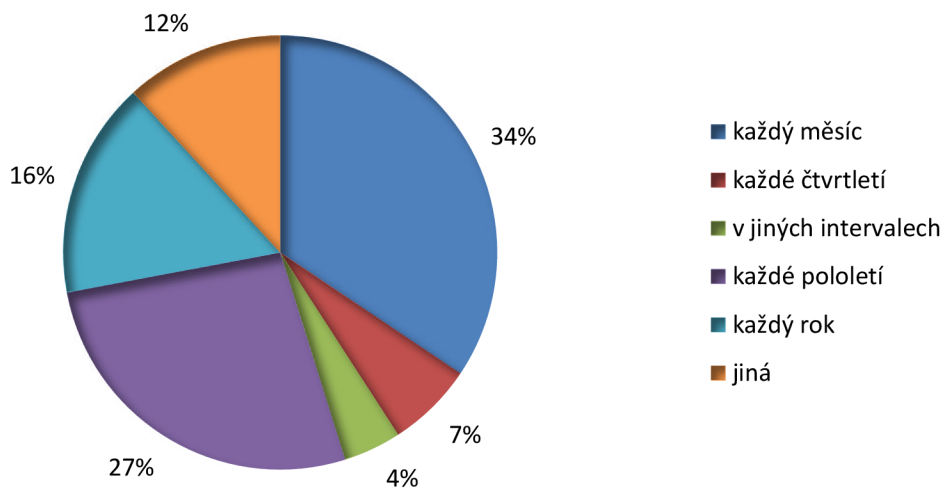
Graf č. 30: Záleží Vám na tom, v jakém kolektivu pracujete?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

25. Jakým způsobem je hodnocen Váš výkon? Pokud jiným způsobem, tak jakým?



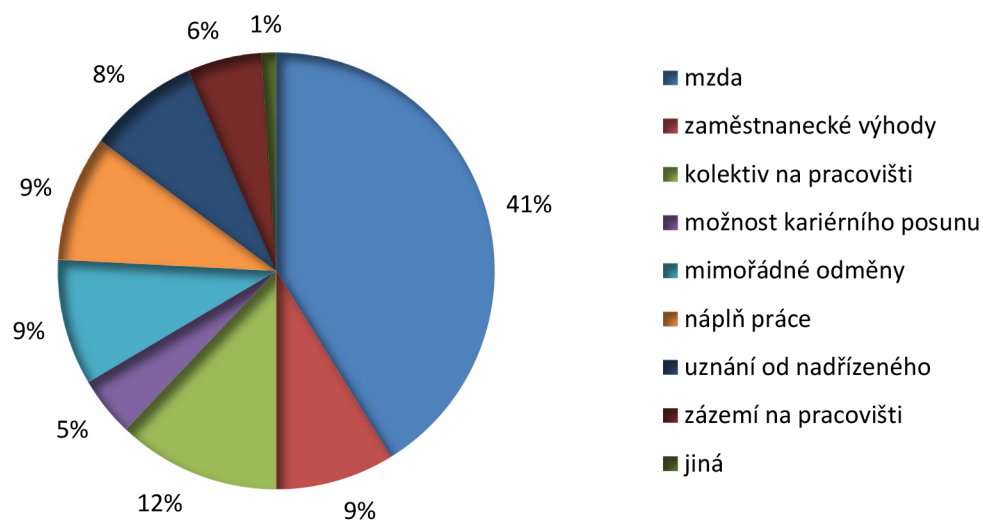
Graf č. 31: Jakým způsobem je hodnocen Váš výkon??
(Zdroj: Vlastní zpracování)

26. Jak často probíhá hodnocení Vašeho výkonu? Pokud v jiných intervalech, tak kdy?



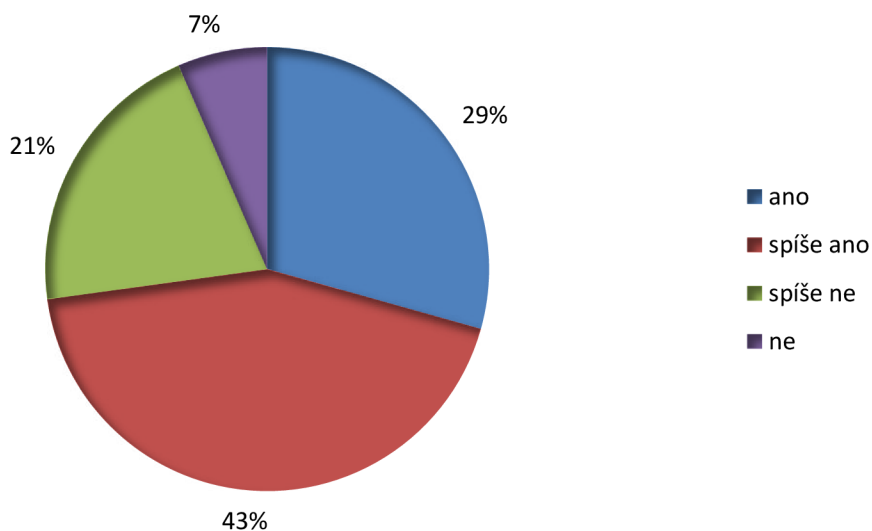
Graf č. 32: Jak často probíhá hodnocení Vašeho výkonu?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

27. Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu? Pokud něco jiného, uveďte co?



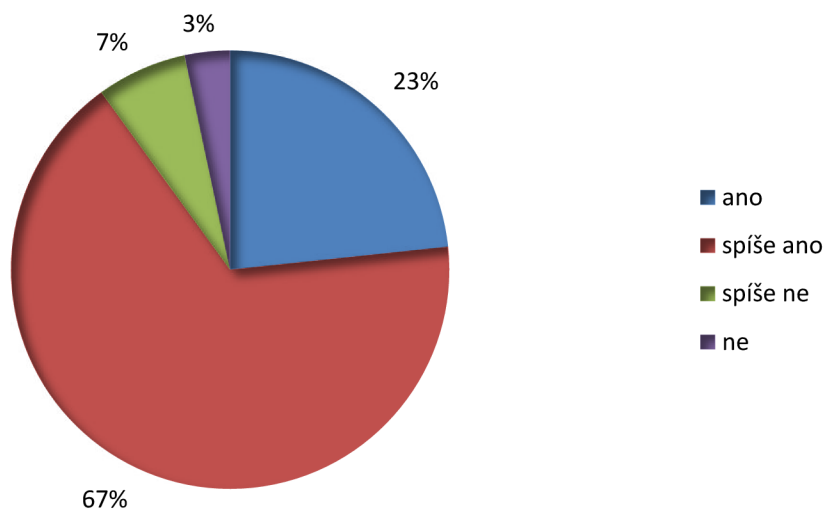
Graf č. 33: Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

28. Máte možnost vyjádřit se a následně zapojit do řešení problémů na pracovišti, které se Vás týkají?



Graf č. 34: Máte možnost vyjádřit se a následně zapojit do řešení problémů na pracovišti, které se Vás týkají?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

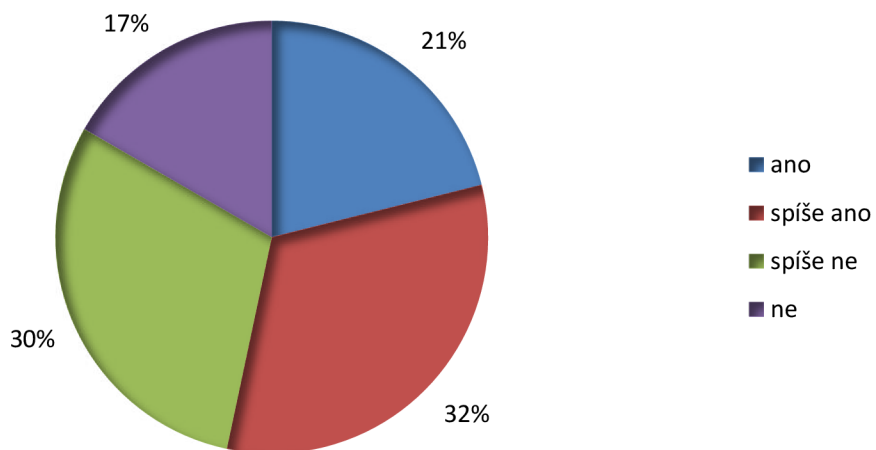
29. Jste spokojená/spokojený s náplní Vaší práce? Pokud ne, proč?



Graf č. 35: Jste spokojená/spokojený s náplní Vaší práce?

(Zdroj: Vlastní zpracování)

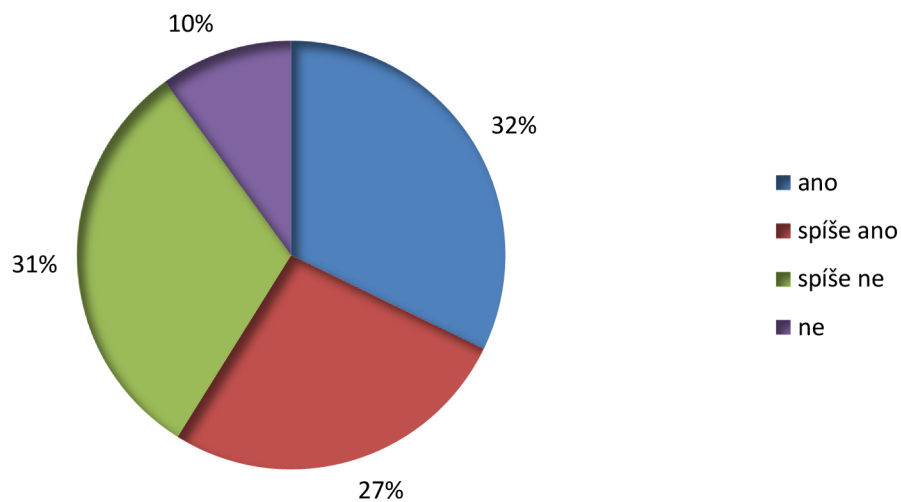
30. Je pro Vás Vaše práce fyzicky náročná?



Graf č. 36: Je pro Vás Vaše práce fyzicky náročná?

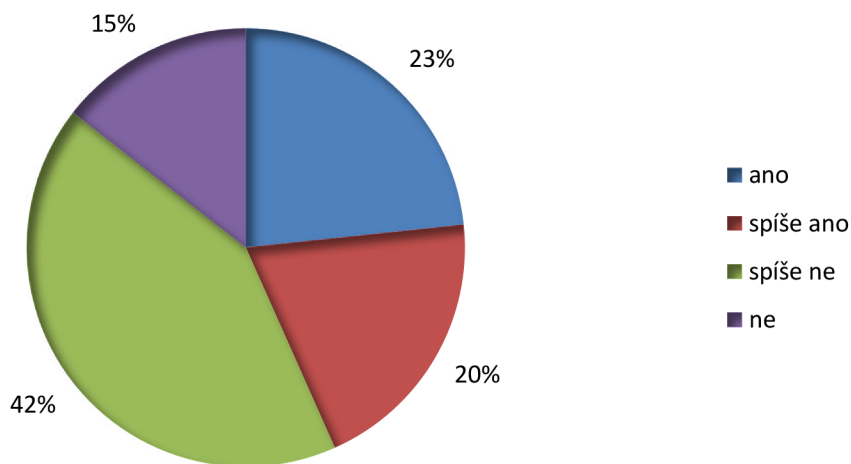
(Zdroj: Vlastní zpracování)

31. Je pro Vás Vaše práce psychicky náročná?



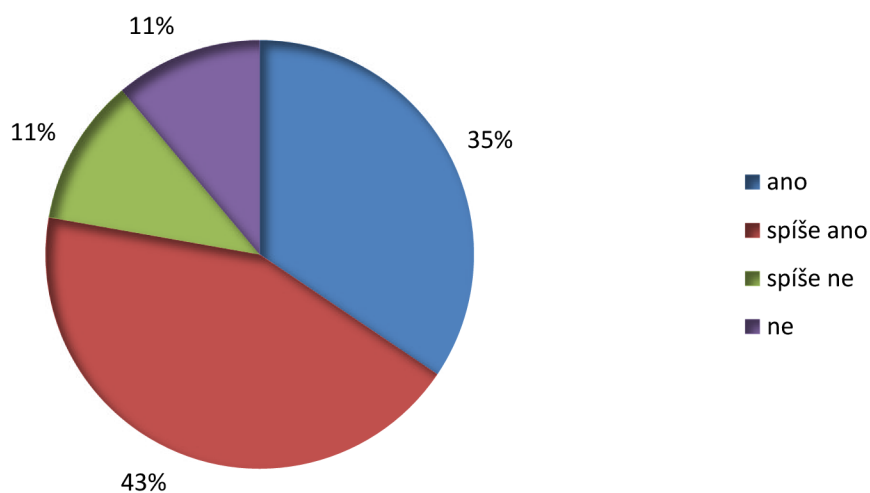
Graf č. 37: Je pro Vás Vaše práce psychicky náročná?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

32. Pociťujete při práci stres? Pokud ano, uveďte příčinu.



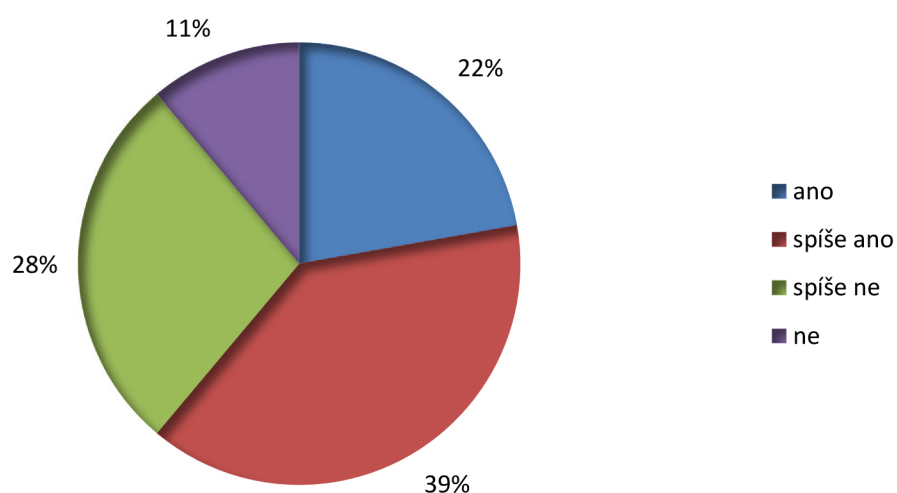
Graf č. 38: Pociťujete při práci stres?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

33. Jste spokojená/spokojený s osvětlením na pracovišti (např. s rovnoměrností, stálostí, funkčností, dostatkem denního světla, intenzitou osvětlení, volbou či barvou umělého světla)? Pokud ne, uveďte problematickou oblast.



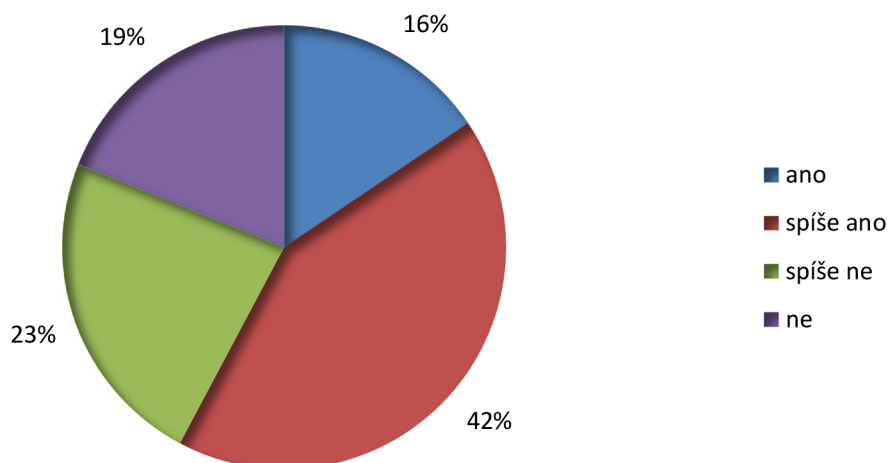
Graf č. 39: Jste spokojená/spokojený s osvětlením na pracovišti?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

34. Jste spokojená/spokojený s hlučností na pracovišti (např. s hlukem strojů, rádia, komunikace spolupracovníků)? Pokud ne, uveďte problematickou oblast.



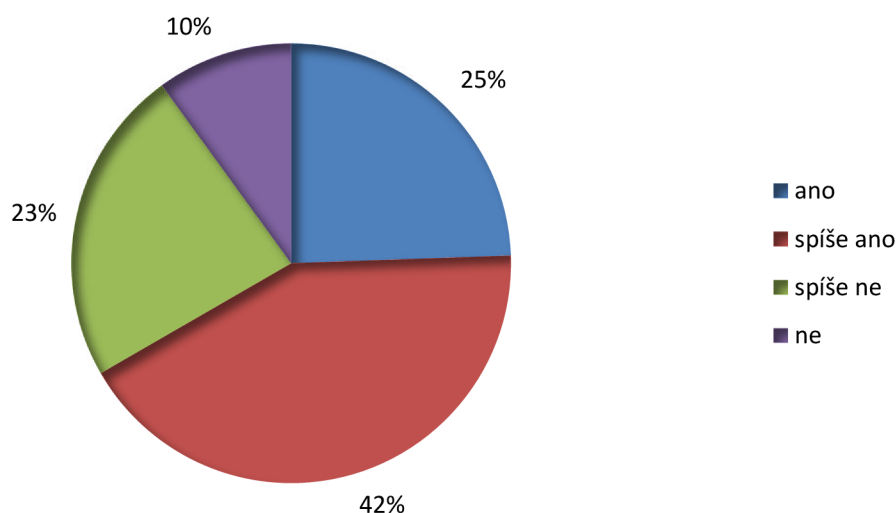
Graf č. 40: Jste spokojená/spokojený s hlučností na pracovišti?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

35. Jste spokojená/spokojený s mikroklimatem na pracovišti (např. s teplotou nebo vlhkostí, kvalitou ovzduší, prouděním vzduchu, prašností)? Pokud ne, uveďte problematickou oblast.



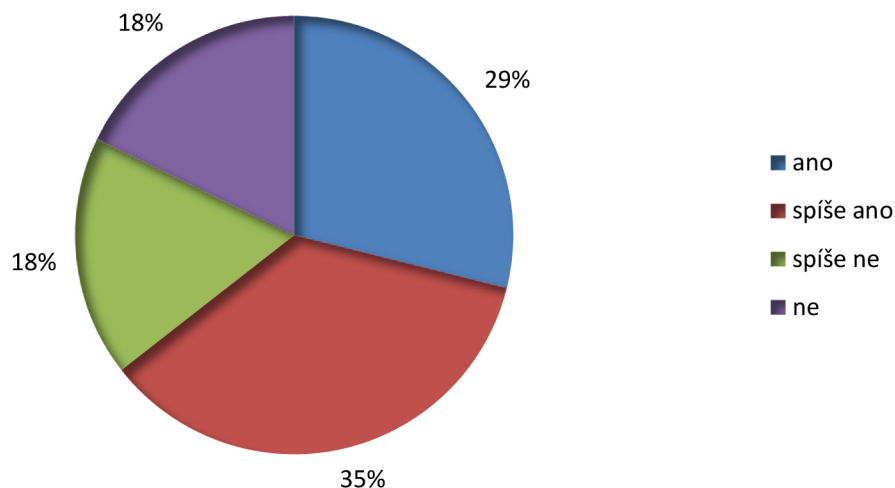
Graf č. 41: Jste spokojená/spokojený s mikroklimatem na pracovišti?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

36. Jste spokojená/spokojený s vybavením pracoviště (např. s účelností, kvalitou a množstvím nástrojů a pracovních pomůcek) Pokud ne, uveďte problematickou oblast.



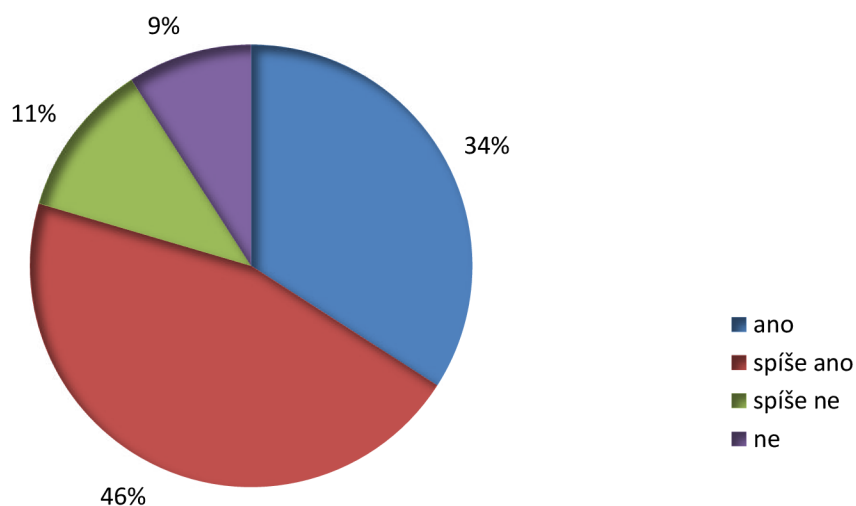
Graf č. 42: Jste spokojená/spokojený s vybavením pracoviště?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

37. Jste spokojená/spokojený s rozměry a členěním pracoviště (např. s výškou stropů, rozložením strojů a dalšího zařízení a doplňků, vymezením vlastního pracovního místa)? Pokud ne, uveďte problematickou oblast.



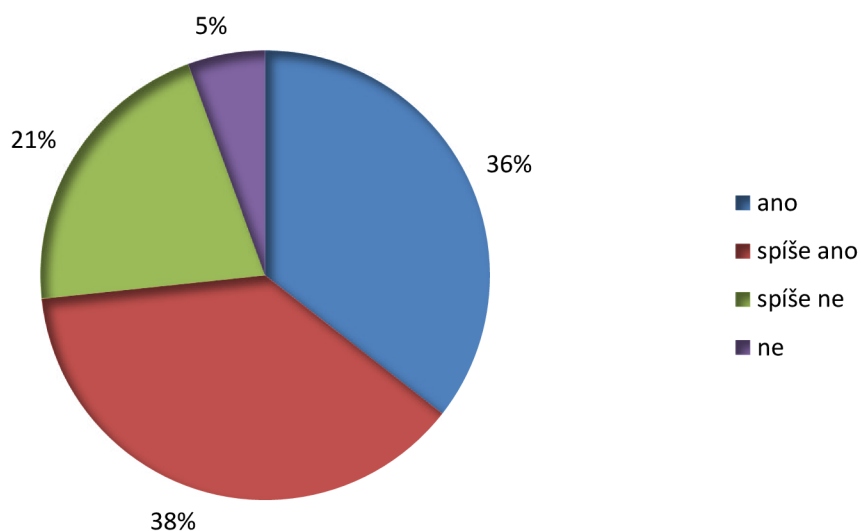
Graf č. 43: Jste spokojená/spokojený s rozměry a členěním pracoviště?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

38. Jste spokojená/spokojený s pracovním místem (např. s pracovní plochou, výškou pracovní desky stolu, prostorem pro nohy, možností nastavitelných částí)? Pokud ne, uveďte problematickou oblast.



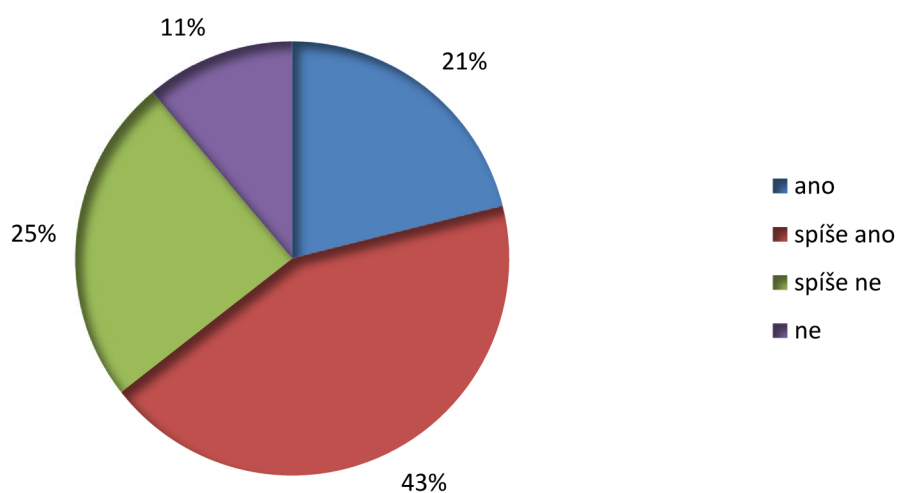
Graf č. 44: Jste spokojená/spokojený s pracovním místem?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

39. Příklad/přál byste si, aby byl brán ohled na Vaše mimopracovní aktivity – sladění pracovního a osobního života (např. ve formě flexibilnější pracovní doby)?



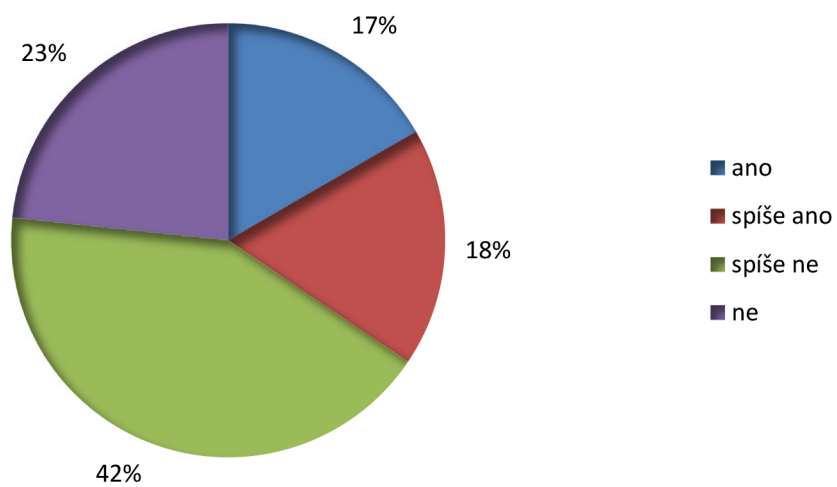
Graf č. 45: Příklad/přál byste si, aby byl brán ohled na Vaše mimopracovní aktivity?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

40. Doporučila/doporučil byste zaměstnavatele Svým známým? Pokud ne, uveďte proč?



Graf č. 46: Doporučila/doporučil byste zaměstnavatele Svým známým?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

41. Uvažujete o změně Svého pracovního místa? Pokud ano, uveďte proč?



Graf č. 47: Uvažujete o změně Svého pracovního místa?
(Zdroj: Vlastní zpracování)