



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANCÍ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF FINANCES

# **ANALÝZA A NÁVRH ZMĚN SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI GB-GEODEZIE, SPOL. S R.O.**

ANALYSIS AND PROPOSAL OF CHANGES IN THE SYSTEM OF EVALUATION AND REMUNERATION  
OF EMPLOYEES IN GB-GEODEZIE, LTD.

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**  
BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**KAMILA TUČKOVÁ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**ING. MARKÉTA KRUNTORÁDOVÁ**

BRNO 2013

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Tučková Kamila**

---

Daňové poradenství (6202R006)

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

**Analýza a návrh změn systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti GB-geodezie, spol. s r.o.**

v anglickém jazyce:

**Analysis and Proposal of Changes in the System of Evaluation and Remuneration of Employees in GB-geodezie, Ltd.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Charakteristika problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problémů a současné situace

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy



Seznam odborné literatury:

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

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

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

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

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Kruntorádová

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

L.S.

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

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

V Brně, dne 29.05.2013

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá systémem hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti GB-geodezie, spol. s r.o. Teoretická část práce se zabývá vysvětlením základních pojmů, které jsou spjaty s hodnocením a odměňováním pracovníků. Praktická část práce analyzuje současnou situaci společnosti. Na základě provedených analýz jsou vypracovány návrhy ke zlepšení systému hodnocení a odměňování ve společnosti.

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with the system of evaluation and remuneration of the employees in the company of GB-geodezie, spol. s r.o. The theoretical part focuses on the explanation of basic terminology related to the evaluation and remuneration of employees. The practical part analyzes the current situation in the company. The proposals of changes in the evaluation and remuneration in the company are formulated on the basis of the realized analyses.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, zaměstnanecké výhody, mzda, zaměstnanci.

## **KEYWORDS**

Evaluations of employees, remuneration of employees, employees' amenities, pay, employees.

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

TUČKOVÁ, K. *Analýza a návrh změn systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti GB – geodezie, spol. s r.o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 108 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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. 121/2000Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 29. května 2013

.....

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych poděkovala vedoucí své práce Ing. Markétě Kruntorádové za ochotu, odborné rady a cenné připomínky. Dále děkuji společnosti GB-geodezie, spol. s r.o. za vstřícnost při poskytování materiálů, které sloužily k vypracování praktické části práce.

# OBSAH

ÚVOD .....	10
1 CHARAKTERISTIKA PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE .....	11
2 TEORETICKÁ ČÁST .....	12
2.1 Hodnocení pracovníků .....	12
2.1.1 Cíle hodnocení .....	12
2.1.2 Předmět hodnocení .....	13
2.1.3 Hodnotící pracovník .....	14
2.1.4 Metody hodnocení .....	14
2.1.5 Hodnotící rozhovor .....	17
2.1.6 Chyby v hodnocení pracovníka .....	18
2.2 Odměňování pracovníků .....	20
2.2.1 Cíle odměňování .....	21
2.2.2 Systém odměňování .....	21
2.2.3 Odměna za práci .....	21
2.3 Zaměstnanecké benefity .....	25
2.3.1 Druhy zaměstnaneckých benefitů .....	25
2.3.2 Daňová hlediska zaměstnaneckých benefitů .....	26
3 ZÁKLADNÍ INFORMACE A ANALÝZA SPOLEČNOSTI .....	30
3.1 Základní údaje o společnosti .....	30
3.2 Historie .....	32
3.3 Předmět podnikání společnosti .....	33
3.4 Průběh zakázky .....	35
3.5 Informační technologie ve firmě .....	36
3.6 Současná situace společnosti .....	37
3.6.1 Souhrnné hodnocení společnosti za rok 2011 .....	38

3.6.2	Vývoj výsledku hospodaření .....	40
3.6.3	Vývoj nákladů a výnosů ve společnosti.....	41
3.6.4	Vývoj nákladů a mzdových nákladů.....	42
3.7	Organizační struktura společnosti .....	43
3.8	Management lidských zdrojů společnosti .....	48
3.8.1	Personální politika společnosti .....	50
3.8.2	Motivace zaměstnanců.....	52
3.9	Vývoj zaměstnanosti .....	53
3.9.1	Fluktuace zaměstnanců .....	55
3.10	Produktivita práce.....	56
3.11	Analýza současného systému hodnocení a odměňování ve společnosti .....	58
3.11.1	Analýza současného systému hodnocení .....	58
3.11.2	Analýza současného systému odměňování .....	60
3.11.3	Vývoj mezd ve společnosti .....	63
3.12	Dotazníkové šetření ve společnosti .....	65
3.12.1	Shrnutí dotazníkového šetření .....	65
3.13	Analýza konkurence .....	68
3.14	Analýza na trhu práce .....	72
3.14.1	Analýza vývoje nezaměstnanosti v České republice .....	73
3.14.2	Analýza vývoje v jednotlivých krajích .....	73
3.14.3	Nabídka a poptávka po pracovní síle v České republice .....	75
3.14.4	Analýza oblíbenosti benefitů .....	75
3.15	Shrnutí analytické části.....	76
3.16	Swot analýza společnosti.....	78
4	NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	82
4.1	Konkrétní změny v systému hodnocení a odměňování.....	82

4.1.1	Návrh na objasnění systému hodnocení a odměňování .....	82
4.1.2	Návrh na zavedení pravidelného hodnocení ve společnosti .....	83
4.1.3	Návrh na úpravu základní mzdy ve společnosti .....	88
4.1.4	Návrh na úpravu a rozšíření zaměstnaneckých benefitů .....	88
4.2	Časový harmonogram navrhovaných změn .....	93
4.3	Náklady a přínosy navrhovaných změn .....	94
4.3.1	Přínosy navrhovaných změn .....	94
4.3.2	Náklady navrhovaných změn.....	95
ZÁVĚR .....		98
SEZNAM LITERATURY .....		100
SEZNAM OBRAZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....		105
SEZNAM PŘÍLOH.....		108



## ÚVOD

Fungování každého podniku je podmíněno zejména lidským kapitálem. Lidský kapitál ve společnosti tvoří jednotliví zaměstnanci, konkrétně se jedná o jejich znalosti, pracovní a komunikační dovednosti. Žádný podnik by bez zaměstnanců fungovat nemohl. Z tohoto důvodu se v dnešní době snaží podniky o udržení dlouhodobých kvalifikovaných pracovníků. Je důležité všechny zaměstnance ve společnosti dostatečně motivovat, protože právě samotní zaměstnanci patří mezi hlavní bohatství podniku.

Hodnocení a odměňování pracovníků se v posledních letech stává stále více zmiňovanou problematikou v oblasti personálního řízení. Nastavit vhodný systém hodnocení a následného odměňování je stěžejním úkolem vedoucích pracovníků ve společnosti. I z tohoto důvodu se bakalářská práce zabývá právě tématem analýzy a návrhu změn v systému hodnocení a odměňování zaměstnanců v konkrétní společnosti.

Bakalářská práce pojednává o systému hodnocení a odměňování ve společnosti GB – geodezie, spol. s r.o. Práce je rozdělena na čtyři základní kapitoly. První z kapitol vymezuje charakteristiku problému a základní cíle bakalářské práce. Druhá kapitola se zabývá vysvětlením základních pojmů, které úzce souvisejí s terminologií hodnocení a odměňování zaměstnanců. Třetí kapitola bakalářské práce je zaměřená na podrobnou analýzu společnosti. Důležitými podkapitolami této části jsou zejména analýza současného situace společnosti, analýza systému hodnocení a odměňování a dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců. Poslední část práce navazuje na dotazníkové šetření v podobě vlastních návrhů, které by ve společnosti měly zlepšit současný systém hodnocení a odměňování ve společnosti. V této části práce jsou hodnoceny také náklady a přínosy navrhovaných řešení.

# **1 CHARAKTERISTIKA PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE**

Cílem bakalářské práce je zanalyzovat současný stav ve společnosti GB – geodezie, spol. s r.o. Tato analýza se bude týkat zejména systému hodnocení a odměňování ve společnosti. Na základě této analýzy navrhnout společnosti řešení, která povedou nejen ke zlepšení obou systémů, ale také ke zvýšení motivace a produktivity práce u zaměstnanců v rámci celé společnosti. Součástí návrhů je také zhodnocení přínosů a nákladů, které se zavedením změn společnosti nastanou.

Problematika týkající se systému hodnocení a odměňování pracovníků je zpracována na základě získaných poznatků z čerpané odborné literatury a poznatků načerpaných v rámci studia. Důležitou částí bakalářské práce je zanalyzovat současnou situaci ve společnosti. Pro zpracování této analýzy budou použity interní materiály, které společnost poskytne pro zpracování a také osobní rozhovor s vedoucím pracovníkem jedné z divizí. Pro zhodnocení současného systému hodnocení a odměňování samotných zaměstnanců bude sloužit anonymní dotazníkové šetření. Bakalářská práce se bude zabývat analýzou vybraných konkurenčních společností a trhu práce.

## **2 TEORETICKÁ ČÁST**

Teoretická část práce je rozdělena na tři základní podkapitoly. První podkapitola se zabývá vysvětlením základních pojmů, které se týkají problematiky hodnocení pracovníků v organizaci. Druhá podkapitola je zaměřena na problematiku odměňování všech skutečností s odměňováním spojených. Poslední podkapitola hovoří o zaměstnaneckých benefitech.

### **2.1 Hodnocení pracovníků**

Na hodnocení práce pracovníků v organizaci se klade velký důraz, už jen z důvodu, že hodnocení práce má mimořádný význam pro následné řízení odměňování v organizaci. Hodnocení práce poskytuje základnu pro to, aby peněžní odměna byla spravedlivá a také naplňovala zásadu, že za stejně odvedenou práci náleží pracovníkovi stejná odměna. Hodnocení práce tedy představuje systematický proces, který stanovuje relativní hodnoty prací v organizaci, a to vede ke stanovení určitých mzdových relací (1).

Hodnocení práce řadíme mezi důležitou personální činnost, která se zabývá zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci. Zde se hodnotí, jakým způsobem dovede plnit úkoly a požadavky, které jsou mu zadány a které vychází z jeho pracovní pozice. Hodnocení práce se také zabývá jeho pracovním chováním a vztahy, které má ke svým spolupracovníkům a zákazníkům. Hodnocení práce je možné definovat i jako způsob hledání cest ke zlepšení pracovních výkonů pracovníků v organizaci a realizací opatření, které tomu napomáhají (2).

#### **2.1.1 Cíle hodnocení**

Mezi základní cíle hodnocení, které uvádí Armstrong patří:

- stanovení poměrné hodnoty práce, která je založena na spravedlivém, jednotném a důsledném posouzení,
- poskytnutí informací, které jsou potřebné pro vytvoření a následné udržování spravedlivých mzdových struktur v organizaci,

- hodnocení musí být transparentní, všechna východiska hodnocení by měla být jasná a srozumitelná, a to zejména hodnoceným pracovníkům,
- hodnocení by mělo také umožnit porovnání stejného množství a složitosti práce,
- důležitým cílem hodnocení je, aby organizace poskytovala svým pracovníkům stejnou peněžní odměnu za stejně náročnou práci (1).

### **2.1.2 Předmět hodnocení**

Duda uvádí dle (Bielzcyka, 2005), že mezi hlavní předměty hodnocení pracovníků patří:

- pracovní výkon,
- pracovní chování,
- sociální chování.

#### **Pracovní výkon**

Pracovní výkon je vyjádřen v odborné způsobilosti a v plnění zadaných cílů a požadovaných úkolů. Pracovní výkon v odborné způsobilosti vyjadřuje, jak je pracovník schopen využívat svých nabytých dovedností, a to jak teoretických, tak praktických a znalostí při plnění konkrétních úkolů. Při plnění zadaných cílů se hodnotí konkrétní výsledky a kvalita splněných cílů, kterých pracovník dosáhl. Při hodnocení pracovního výkonu je nutné přihlížet k faktorům vnitřního prostředí organizace<sup>1</sup>, tyto faktory nemusejí přímo souviset s pracovníkem, ale mohou ovlivnit plnění jeho úkolů (3).

#### **Pracovní chování**

Pracovní chování můžeme sledovat v několika souvislostech. U pracovníka sledujeme míru vlastní iniciativy při plnění zadaných úkolů, nových úkolů, schopnost plnit úkoly v pořadí dle důležitosti, dále připravenost a schopnost, s jakou pracovník přijímá vyvážená rozhodnutí, jak je schopen nést za ně odpovědnost, sledujeme také poměr nákladů a výnosů, kterých pracovník dosahuje při plnění konkrétních úkolů (3).

---

<sup>1</sup> Nedostatečné zadávání úkolů, nejasná pravidla, nedostatečná spolupráce ze strany spolupracovníků, nedostatečná kontrola, nevhodné pracovní podmínky na pracovišti, nedostatky ve školení pracovníka v oboru aj.

## **Sociální chování**

U sociálního chování hodnotíme stupeň kooperace se spolupracovníky a ostatními pracovníky v rámci organizace. Schopnost získání potřebné autority, která úzce souvisí s následnou schopností vedení lidí. Posledním kritériem sociálního chování je pracovní spolehlivost a dodržování bezpečnosti práce v organizaci (3).

### **2.1.3 Hodnotící pracovník**

Důležitou součástí hodnocení je určit hodnotící osobu. Kdo se vlastně stává hodnotitelem? Zpravidla je hodnotitelem přímý nadřízený, který je zodpovědný za výkonnost svých pracovníků v organizaci nebo v její části. Proto, aby vykonávala hodnocení pracovníků jiná osoba, než přímý nadřízený, musí být velmi vážné a specifické důvody. Na hodnocení pracovníků se ovšem nepodílí pouze přímý nadřízený, ale také další osoby, které přicházejí do styku s hodnocenými pracovníky a stávají se tak obvykle jedním ze zdrojů hodnocení, ze kterých hodnotitel získává informace. Hodnotitelé mohou být kupříkladu i zákazníci, kteří se dostávají do styku s konkrétními pracovníky (4).

Hodnotitel musí být řádně proškolen a seznámen se systémem hodnocení, cíly a metodami hodnocení. Je nutné, aby znal a respektoval organizační postupy hodnocení. Důležitým faktorem je, aby mu byla zcela jasná kritéria hodnocení pracovníků v organizaci (5).

### **2.1.4 Metody hodnocení**

Metod pro hodnocení pracovníků je celá řada, každá z metod má své výhody a nevýhody. Jednotlivé organizace si vybírají metodu nebo kombinaci metod, které jim budou nejvíce vyhovovat. Důležité je, aby metoda nebo kombinace metod byly spolehlivé, pravdivé, všeobecně přijímané a aby bylo možné s nimi co nejefektivněji měřit a hodnotit pracovní výkon (3).

#### **2.1.4.1 Sumární a analytické metody hodnocení**

Dle toho, jestli je práce hodnocena jako celek, nebo jestli jsou zvlášť hodnoceny dílčí faktory, dělíme metody hodnocení následovně:

- **Sumární hodnocení**, při této metodě jsou práce hodnoceny jako celek. Mezi sumární metody řadíme:
  - metodu pořadí – u této metody je porovnána celá práce, při které nejsou odděleně hodnoceny aspekty jednotlivých prací. Tato metoda je považována za nejjednodušší a také nejrychlejší hodnocení práce,
  - metodu klasifikační neboli katalogovou – tato metoda porovnává všechny práce se stupnicí, ve které jsou definované stupně pro rozdílné míry složitosti, odpovědnosti a také namáhavosti prací.
- **Analytické hodnocení**, metody analytického hodnocení vycházejí z nedostatků metod sumárních. Analytické metody hodnotí každou práci samostatně a systematicky. Hodnocen je zvlášť každý faktor práce, hodnota práce se rovná součtu dílčích hodnocení. Mezi analytické metody je řazena:
  - metoda řad pořadí – u této metody je stanoveno pořadí složitosti za jednotlivý požadavek práce. Práce s nejvyššími požadavky je umístěna na nejvyšším místě, naopak na posledním místě je umístěna práce s nejnižšími požadavky,
  - metoda bodovací – zde jsou pro jednotlivé požadavky vymezeny stupně, které charakterizují míru důležitosti konkrétního požadavku (6).

#### 2.1.4.2 Metody zaměřené na minulost

Metody zaměřené na minulost se zabývají především skutečnostmi, které se již udály. Mezi tyto metody jsou řazeny:

- **Zhodnocení praxe.**
- **Metoda klíčové události**, tato metoda není časové ani administrativně náročná. V intervalu 14 dní až jednoho měsíce je pravidelně zaznamenávána jedna pozitivní a jedna negativní událost. Z této metody je možné posoudit, zda se některé události opakují (4).

#### 2.1.4.3 Metody zaměřené na přítomnost

Tyto metody se zabývají hodnocením aktuálních situací. Mezi tyto metody jsou řazeny:

- **Assessment Centre a Development Centre**, obě metody jsou považovány za jedny z nejkvalitnějších metod. Metody využívají zejména skupinové

modelové situace, dále individuální situace a psychodiagnostické metody. Je zde také více hodnotitelů, kteří zabezpečují vícestranné hodnocení. Tyto metody se využívají k rozvoji celé skupiny, které prochází hodnocením.

- **360° zpětná vazba**, tato metoda je nazývána i jako Vícezdrojové hodnocení. Podobně jako u předchozí metody je hodnocení prováděno více hodnotiteli, avšak toto hodnocení probíhá za běžného chodu v organizaci. Hodnocení zpravidla probíhá v sedmi základních skupinách<sup>2</sup>. Při užití této metody je důležité všechny účastníky připravit na její náročnost. U této metody je důležité, aby lidé, kteří touto metodou prochází, uměli poskytovat přímou zpětnou vazbu tváří v tvář. Výstupy metody 360° jsou plně anonymní, částečně anonymní nebo odkryté.
- **Sociogram**, tato hodnota nemá za cíl zhodnocení dovedností konkrétního člověka ani jeho pracovních výkonů. U této metody může každý účastník vidět své aktuální postavení ve srovnání s ostatními. Sociogram se používá zejména tam, kde je nutné rychle zanalyzovat a následně vyhodnotit vzájemné vztahy na pracovišti. Nejrozšířenější je klasický sociogram a sociogram na bázi sématického výběru.
  - U klasického sociogramu jsou kladeny 3 – 4 otázky, které mají jak kladnou, tak zápornou podobu. Jedná se o otázky přímé nebo projektivní.
  - U sociogramu na bázi sématického výběru přidělují účastníci symboly, které vybírají ze seznamu. Výhodou oproti klasickému sociogramu je, že zde není pouze kladná nebo záporná volba.
- **Mystery shopping**, tato metoda se používá u pracovníků, kteří přicházejí do přímého kontaktu se zákazníky. Hodnotitelé jsou po celou dobu hodnocení anonymní a své hodnocení zaznamenávají do záznamových archů, které jsou jim k dispozici. Metoda Mystery shopping má mnoho různých forem (4).

#### 2.1.4.4 Metody zaměřené na budoucnost

Tyto metody jsou používány k určité predikci událostí, které mohou nastat. Mezi tyto metody je řazeno:

---

<sup>2</sup> Hodnocení probíhá v těchto sedmi skupinách. Sebehodnocení, hodnocení nadřízeným, hodnocení kolegy, hodnocení podřízenými, hodnocení zákazníkem, hodnocení dodavatelem a hodnocení „žolíkem“ zde hodnotí např. bývalý kolega, manžel, manželka.

- **Hodnocení potenciálu**, tato metoda je používána pouze výjimečně a jen u konkrétní skupiny osob. Hodnotíme zde potenciál, který je rozdělen na tři složky. Kognitivní předpoklady jsou hodnoceny dle výkonových testů, flexibilita a zaujetí/centralita jsou hodnoceny dle několika škál e-psycho.
- **Management by Objectives (MBO)**, tato metoda se může orientovat na všechny oblasti, je však ale poměrně hodně administrativně náročná.

Základní prvky, které obsahuje metoda MBO:

- stanovení cílů – zde se formulují dlouhodobé cíle a klade se důraz na to, aby byl cíl měřitelný,
  - plánování akcí, úkolů – tento prvek se zabývá stanovením postupů, kterými se dosáhne plánovaných cílů,
  - sebeřízení – předpokladem pro úspěch metody MBO je hodnotná motivace, znalost metody a úsilí,
  - průběžná pravidelná kontrola, respektive koučování – jedná se o zpětnou vazbu k plnění jednotlivých cílů.
- **Supervize a intervize**, u těchto metod se setkáváme více s rozvojem než hodnocením. Tyto metody probíhají obvykle tak, že jeden z účastníků prezentuje problém, ve kterém sám hraje velkou roli. Po prezentaci následuje diskuse, která poskytuje prezentujícímu zpětnou vazbu (4).

### 2.1.5 Hodnotící rozhovor

Mezi jednu z nejdůležitějších částí systému hodnocení patří hodnotící rozhovor. Hodnotící rozhovor by neměl mít formální atmosféru, tak jako obvyklé hodnocení, které probíhá bez účasti zaměstnance. Hodnotící rozhovor by měl být důkladně připraven, tak, aby byly cíle rozhovoru splněny (7).

K přípravě rozhovoru patří zajištění místnosti, ve které nebude hodnotitel s hodnoceným pracovníkem nikým rušen. Hodnotitel by si měl rezervovat dostatečně dlouhý čas, tak aby při rozhovoru nevládla atmosféra shonu. Důležité je seznámit pracovníka s cílem rozhovoru, pobídnout ho, aby sám zhodnotil svůj pracovní výkon. Pokud to situace připouští, pochválit pracovníka. Pochválený pracovník je pak více otevřený a sám upozorňuje na problémy, na které by v jiné situaci neupozornil.



Hodnotitel by měl mít připravený stručný obsah témat, o kterých bude hovořit. Při rozhovoru by si měl průběžně dělat poznámky, které budou sloužit jako podklad pro vyplnění výsledků rozhovoru do hodnotícího dokumentu. V průběhu rozhovoru by neměl hodnotitel ani hodnocený pracovník dělat předčasné závěry nebo přistupovat na konflikty bez konkrétních argumentů. Na konci hodnotícího rozhovoru je třeba shrnout výsledek, k němuž se během rozhovoru dospělo a zopakovat konkrétní cíle, které z hodnocení plynou jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele (7).

Pro dosažení co nejlepšího průběhu hodnotícího rozhovoru je důležité, aby hodnotitel měl k dispozici podklady z celého hodnoceného období. Hodnocený pracovník by měl být přesvědčen o tom, že hodnocení není pouze hledáním chyb, ale jsou hodnoceny i pozitivní stránky a také, že hodnocení je mu nápomocné ke zlepšování a rozvoji a tím i k jeho konečnému úspěchu. Hodnotící rozhovor by neměl začínat negativními skutečnostmi. Závažné nedostatky by neměly být sdělovány pracovníkovi až při hodnotícím rozhovoru. Na tyto nedostatky by měl být hodnocený pracovník upozorněn vždy během průběžného hodnocení. Nejúčinnější hodnocení je takové, na kterém se sám hodnocený pracovník podílí. Hodnocený pracovník by měl sám zhodnotit své výkony, vyjádřit v jakých schopnostech a dovednostech vyniká, kde pociťuje problémy a co je dle jeho názoru příčinou těchto problémů. V jakém směru dosáhl úspěchu a jeho zaměření do budoucnosti (7).

#### **2.1.6 Chyby v hodnocení pracovníka**

V každém systému hodnocení pracovníků se vyskytují určité druhy chyb. Může se jednat o chyby, které obsahuje konkrétní systému hodnocení, dále chyby na straně hodnocených a chyby na straně hodnotitelů (7).

Mezi chyby, které jsou obsaženy v systému hodnocení patří chybně stanovená kritéria pro hodnocení, špatně vypracovaná metodika k problematice hodnocení, nedostatečné zaškolení a příprava hodnotitele (7).

Méně často se vyskytující jsou chyby na straně hodnocených. Tyto chyby se vyskytují z nedostatků, které obsahuje metodika a následná příprava konkrétního systému hodnocení (7).

Nejčastěji se vyskytují následující chyby ze strany hodnotitelů:

- **Přílišná shovívavost**, zde hodnotitel hodnotí pracovníky spíše kladně. Hodnocení tedy není rozptýleno po celé hodnotící stupnici.
- **Přílišná přísnost**, zde jde o případ, kdy hodnotitel hodnotí pracovníky spíše negativně. Tento druh chyby je opakem přílišné shovívavosti.
- **Tendence k hodnocení pracovníků hodnotami ze středu stupnice**, většina hodnocených pracovníků je hodnocena průměrným stupněm, což u lepších pracovníků vede k demotivaci a naopak horší pracovníci považují svůj pracovní výkon za dobrý a nemají potřebu svůj výkon zlepšovat.
- **Halo efekt**, zde je hodnotitel ovlivněn pozitivním nebo naopak negativním rysem hodnoceného pracovníka a stejně hodnotí i ostatní aspekty hodnoceného. Pozitivním nebo negativním rysem může být například první dojem nebo vzhled hodnoceného.
- **Přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení**, zde má hodnotitel snahu hodnoceného pracovníka vyzdvihnout. Například v případech, kdy má docházet ke snižování počtu pracovníků v organizaci.
- **Výrazně kritická forma hodnocení**, hodnocený pracovník se potýká s výraznou kritikou ze strany hodnotitele.
- **Nestejná náročnost a nestejný přístup k hodnocení uplatňovaný jednotlivými hodnotiteli**, každý hodnotitel používá jiné přístupy k hodnocení, někteří hodnotitelé hodnotí přísnějším způsobem, někteří naopak mírnější a to následně vyvolává nespokojenost u hodnocených pracovníků.
- **Tendence nechávat se ovlivňovat svými osobními sympatiemi, antipatiemi či předsudky** (2).

Každý hodnotící proces musí probíhat v souladu s platnými zákony a lidskými právy. Při hodnocení nesmí docházet k diskriminaci hodnocených pracovníků, a to z jakéhokoliv důvodu. Hodnocení pracovního výkonu není možné provádět

bez dostatečného pozorování nebo pouze na základě osobních kritérií. Ve vyspělých zemích byla přijata následující opatření, která slouží k eliminaci chyb ze strany hodnotitelů. Každá organizace má povinnost proškolovat hodnotitele a zpracovávat závaznou metodiku, která obsahuje pokyny pro hodnotitele. Každé hodnocení probíhá po předešlé analýze práce konkrétního pracovního místa. Hodnocenému pracovníku jsou vždy předloženy výsledky hodnocení. Pracovník má právo se vždy k hodnocení vyjádřit a má právo požadovat změny týkající se hodnocení (2).

## **2.2 Odměňování pracovníků**

Odměňování pracovníků patří mezi jednu z nejstarších a nejdůležitějších oblastí personálního řízení. Odměňování je dosti komplikovaná a ne vždy zcela jasná záležitost, která na sebe přitahuje pozornost nejen vedení organizace, ale také samotných pracovníků. V moderním pojetí řízení lidských zdrojů neznamena odměňování pouze mzdu nebo plat a ostatní peněžní odměny, ale jedná se o mnohem širší pojem. Odměňování zahrnuje povýšení, pochvaly pracovníka a různé zaměstnanecké výhody. Zaměstnanecké výhody mívají zpravidla nepeněžní formu a jsou poskytované pracovníkovi z titulu pracovního, popřípadě jiného pracovního právního vztahu. Odměny můžeme dělit na vnější a vnitřní, přičemž v dnešní době se věnuje stále více pozornosti právě odměnám vnitřním. Vnitřní odměny mají nehmotný charakter. Souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonanou prací, z pocitu úspěšnosti a užitečnosti v organizaci. Vnější odměny zahrnují věci a okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé. V tomto případě se jedná například o přidělení a vybavení kanceláře, stále více je také mezi odměny zařazováno vzdělávání, které organizace poskytuje svým pracovníkům (2).

Proces odměňování plní v organizaci obvykle dvojí úlohu. Jedná se o motivaci pracovníků k dosažení lepších pracovních výkonů, k rozšíření jejich schopností a dovedností a k celkovému rozvoji jejich osobnosti. Tato úloha je zaměřena do budoucnosti. V druhém případě slouží odměňování k tomu, aby byl pracovník oceněn a náležitě odměněn za odvedenou práci. Tato úloha je zaměřena na minulost (8).

### 2.2.1 Cíle odměňování

Mezi hlavní cíle řízení odměňování patří odměňovat pracovníky dle hodnot, které pro organizaci vytvářejí. Uplatňovat odměňování rovným způsobem, odměňovat správné věci. Spojovat postupy v odměňování s hlavními cíli organizace a také s hodnotami a potřebami pracovníků. Motivovat pracovníky k co nejlepším výkonům, získávat jejich oddanost a angažovanost. Pracovníci by měli přesně vědět, jak systém odměňování v organizaci funguje (9).

*„Cílů řízení odměňování se dosahuje pomocí vytváření a realizace strategií, politiky, procesů a postupů, která vycházejí z filozofie odměňování, jsou v souladu s principy a přirozeného práva, fungují slušně, spravedlivě, důsledně, logicky a transparentně, jsou provázány s podnikovou strategií, odpovídají souvislostem, podmínkám a kultuře organizace, odpovídají účelu a pomáhají vytvářet kulturu vysokého výkonu“ (9, s. 20).*

### 2.2.2 Systém odměňování

Každá organizace by si měla vytvořit spravedlivý a motivující systém odměňování, který bude vyhovovat jak potřebám konkrétní organizace, tak potřebám pracovníků, kteří jsou v organizaci zaměstnáni. Systém odměňování by se neměl zabývat pouze odměňováním pracovníků za jimi odvedenou práci, ale měl by plnit i další funkce<sup>3</sup> (10).

### 2.2.3 Odměna za práci

Zaměstnanci přísluší za vykonanou práci mzda nebo plat<sup>4</sup>. Mzda je peněžité plnění, poskytnuté zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci. Výše mzdy závisí na podmínkách uvedených v pracovní smlouvě, složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Dle obtížnosti pracovních podmínek, dle pracovního výkonu a dosažených pracovních výsledků (5).

---

<sup>3</sup>Přilákat dostatečný počet zaměstnanců s potřebnou kvalifikací, odměňovat pracovníky dle náročnosti jejich práce, přispívat ke konkurenceschopnosti organizace, náklady a časová náročnost systému musí být přijatelné k možnostem firmy.

<sup>4</sup>Dle zákoníku práce pobírají plat zaměstnanci státu, územních samosprávných celků, státních fondů a naprosté většiny příspěvkových organizací.

### 2.2.3.1 Celková odměna

Celkovou odměnou můžeme rozumět souhrn všech typů odměn – přímých i nepřímých, vnitřních i vnějších. Celkovou odměnu můžeme rozdělit na dvě hlavní kategorie:

- **Transakční odměny** – jedná se o hmotné odměny, veškeré odměny, které se týkají peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod.
- **Relační (vztahové) odměny** – jedná se o nehmotné odměny, veškeré odměny, které se týkají vzdělání a rozvoje zkušeností, zážitků práce (1).

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

Obr. 1: Složky celkové odměny (Převzato z 1, s. 521)

Prvotně můžeme rozdělit mzdové formy dle toho, jestli jsou poskytovány za již odvedenou práci nebo jsou poskytnuté za očekávané výsledky práce. Za odvedenou práci jsou poskytnuty následující druhy mzdy:

- **Časová mzda**, používá se pro různé druhy práce. Je vhodná tam, kde není možné nebo je velmi obtížné měřit množství a kvalitu odvedené práce. Časová mzda se používá u technickohospodářských funkcí, v dělnických kategoriích a někdy i u výrobních pracovníků. Výhodou časové mzdy je její jednoduchost a srozumitelnost pro pracovníky. Nedostatkem u časové mzdy s pevným tarifem je limitovaný prostor k motivaci a zvyšování produktivity práce, z tohoto důvodu jsou zaváděny různé modifikace. Nejznámější modifikací je tarifní stupnice, která se skládá ze mzdových tarifů. Tyto tarify jsou odstupňovány do několika stupňů.
- **Úkolová mzda**, tento druh mzdy patří mezi jednu z nejpobídkovějších mzdových forem. Úkolová mzda je vyplácena podle množství odvedené práce. V dnešní době se používá více druhů úkolových mezd, pro příklad jsou uvedeny následující druhy:

- úkolová mzda za normohodiny, zde je pracovní výkon vymezen určitým množstvím času, který je třeba na provedení pracovního úkolu,
  - úkolová mzda s rovnoměrným průběhem, výše mzdy se odvíjí od procenta odvedené práce. U tohoto druhu je potřeba, aby výkonové normy měly co největší přesnost,
  - úkolová mzda s diferencovaným průběhem,
  - individuální úkolová mzda, tento druh úkolové mzdy je používán u pracovních úkolů, kde má organizace zájem, aby pracovník odvedl co největší množství práce. Je ovšem důležité, aby pracovník pod vidinou vyššího výdělku nepřestal dodržovat technologické postupy a nezhoršoval kvalitu odvedené práce,
  - kolektivní úkolová mzda, používá se pro odměňování pracovního kolektivu. Kolektivní úkolová mzda je vyplácena podle kvality odvedené práce mezi jednotlivé členy. Dělení mzdy je přenecháno na vedoucího pracovníka nebo je postup výpočtu, případně velikost částky, která připadá na člena pracovního kolektivu ukotvena ve mzdovém předpisu.
- **Provizní mzda**, tento druh mzdy patří mezi vysoce pobídkovou formu. Provizní mzda může představovat určité procento, které je pracovníkovi vyplaceno spolu se základní mzdou. U některých pracovních pozic je možné poskytovat pouze provizní mzdu, bez jakékoliv garance v podobě základní mzdy. Tento druh mzdy se používá zejména tam, kde může pracovník ovlivnit svůj pracovní výkon. Zpravidla zde není možné přesně stanovit pracovní postup a také není měřitelné využití pracovní doby.
  - **Bonus a další jednorázové mzdové zvýhodnění.**
  - **Odměny**, za dosažené výsledky je možné pracovníkům vyplácet odměny, které jsou stanoveny například procentem ze základní mzdy. Základním cílem vyplácení odměn je motivace pracovníků, zvýšení produktivity práce u jednotlivých pracovníků a stabilizace kvalitních pracovníků (6).

Mzda za očekávané výsledky práce je někdy nazývána jako penzumová mzda. Použití této formy mzdy je možná u prací, kde jsou k dispozici vypracované plány výroby,

přesné pracovní a technologické postupy. Za očekávané výsledky jsou poskytnuty následující druhy mzdy:

- **Smluvní mzda**, jedná se o předem dohodnutou mzdu za splnění určitého pracovního výkonu v předem určeném čase mezi organizací a pracovníkem. Po ukončení dohodnutého časového období je pracovní výkon zhodnocen. Pokud jsou zjištěny drobné nedostatky, které jsou v rámci tolerance, nijak to neovlivní výši smluvené mzdy. Jestliže jsou objeveny nedostatky, které nejsou v rámci tolerance, je pracovníkovi dána možnost, aby v náhradním termínu byly nedostatky opraveny. Pokud pracovník nedostatky neodstraní, je zařazen do nižšího stupně využití času a smluvní mzda je automaticky snížena.
- **Mzda s měřeným denním výkonem**, jedná se o časovou mzdu, která je pevně dána a je možné ji doplnit odměnou za odvedený pracovní výkon.
- **Programová mzda**, tento druh mzdy je používán u skupiny pracovníků, kterým je zadán určitý druh pracovního výkonu a zároveň je vymezen určitý časový prostor k jeho provedení. Jedná se o pevnou mzdu, která je vyplácena za určité zúčtovací období. Pokud není pracovní výkon splněn, je možné dohodnutou mzdu snížit až o 20 % (6).

### 2.2.3.2 Příplatky ke mzdě

Dle Zákoníku práce <sup>5</sup> má povinnost zaměstnavatel poskytovat zaměstnanci příplatky ke mzdě, a to v následujících případech:

- **Mzda nebo náhradní volno za práci přesčas**, „za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo, a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku“, pokud se však zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodl na náhradním volnu.
- **Mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek**, za práci, kterou vykonával zaměstnanec v době svátku, mu náleží mzda, na kterou mu vzniklo právo a náhradní volno v rozsahu práce, kterou vykonal v době svátku. „Zaměstnanci, který nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku nebo jeho části za mzdu nebo část mzdy, která mu ušla v důsledku svátku“.

---

<sup>5</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

- **Mzda za noční práci**, pokud zaměstnanec vykonává noční práci, má právo na „*dosaženou mzdu a příplatek ve výši nejméně 10 % průměrného výdělku*“.
- **Mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí**, za práci, která probíhá ve ztíženém prostředí, náleží zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši „*nejméně 10 % z částky, kterou stanoví tento zákon jako základní sazbu minimální mzdy*“.
- **Mzda za práci v sobotu a neděli**, zaměstnanci, který vykonává práci v sobotu a neděli náleží „*dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku*“ (11).

## 2.3 Zaměstnanecké benefity

Důležitou součástí odměňování zaměstnanců jsou zaměstnanecké benefity, neboli zaměstnanecké výhody. V dnešní době se zaměstnanecké benefity poskytují nejen pracovníkům, kteří jsou v organizaci zaměstnáni na hlavní pracovní poměr, ale také pracovníkům, kteří jsou zaměstnáni na částečný pracovní poměr nebo na dohodu. Každá organizace poskytuje různé druhy a množství zaměstnaneckých benefitů. Větší korporace nabízejí svým pracovníkům větší objem a širší škálu benefitů a zpravidla si může pracovník i vybírat (10).

Zaměstnanecké výhody mohou mít peněžitou nebo nepeněžitou podobu. Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány na základě uzavření pracovní smlouvy, na základě kolektivní smlouvy, nebo dle interních směrnic organizace (5).

### 2.3.1 Druhy zaměstnaneckých benefitů

- **Zaměstnanecké výhody, které mají do určité míry povahu služeb pro zaměstnance**, tyto výhody bývají v některých případech přímo spojeny s pracovním výkonem, jedná se například o preventivní a průběžnou zdravotní péči, poskytování osobních ochranných prostředků a stravovací služby během pracovní doby. Do této kategorie je řazena i péče o děti zaměstnanců. Mezi další výhody jsou řazeny dopravní služby. V regionech, kde jsou problémy s veřejnou dopravou organizace zřídí pravidelné linky k přepravě zaměstnanců. Do této



kategorie výhod je možné zařadit právní poradenství nebo sociální konzultační služby, které mohou pracovníci využívat při osobních a rodinných problémech.

- **Zaměstnanecké výhody sociálního charakteru**, mezi tyto výhody jsou řazeny příspěvky na penzijní, úrazové a zdravotní pojištění. Zvýhodněné půjčky pro zaměstnance, finanční pomoc při mimořádných situacích. Možnost nákupu firemních produktů se slevou.
- **Jiné výhody spojené s délkou zaměstnání a postavení ve firmě**, do této skupiny výhod patří služební vozy, mobilní telefony a notebooky, které je možno používat pro soukromé účely. Dále u akciových společností opční právo na nákup veřejně obchodovatelných akcií (5).

Macháček uvádí dvě formy poskytování zaměstnaneckých benefitů:

- **Fixní způsob**, jedná se o zaměstnanecké benefity, které jsou určeny pro všechny zaměstnance organizace a záleží na zaměstnanci, zda těchto benefitů využije nebo ne. Rozsah zaměstnaneckých benefitů je stanoven v kolektivní smlouvě, nebo vnitřním předpisu organizace.
- **Flexibilní způsob (cafeteria systém)**, konkrétní organizace si stanoví škálu zaměstnaneckých benefitů, které bude v daném roce poskytovat a zároveň stanoví pro každého zaměstnance roční limit bodů. Zaměstnanec si sám volí benefity dle vlastního uvážení (12).

### 2.3.2 Daňová hlediska zaměstnaneckých benefitů

Za optimální zaměstnanecké benefity se považují takové benefity, které jsou z daňového hlediska výhodné jak pro zaměstnavatele, tak samotného zaměstnance. Pro zaměstnance jsou výhodné takové benefity, které se nezahrnují do vyměřovacího základu daně a pro zaměstnavatele takové, které jsou daňově uznatelnými náklady (11).

#### Daňové hledisko pro zaměstnance

Podle Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů jsou dle § 6 odst. 9 od daně osvobozeny:

- „*nepeněžní plnění vynaložená zaměstnavatelem na odborný rozvoj zaměstnanců*“, v souvislosti s předmětem činnosti zaměstnavatele a nebo nepeněžité plnění na rekvalifikaci zaměstnanců dle § 6 ods. 9 písm. a),
- hodnota stravování poskytnutého zaměstnancům jako nepeněžité plnění ke spotřebě na pracovišti dle § 6 ods. 9 písm. b),
- hodnota nealkoholických nápojů poskytnutých zaměstnancům, jako nepeněžní plnění ze sociálního fondu, ze zisku po jeho zdanění, anebo na vrub výdajů<sup>6</sup> dle § 6 ods. 9 písm. c),
- nepeněžítý příspěvek na rekreaci včetně zájezdů nejvýše však do částky 20 000 Kč za kalendářní rok, příspěvek na sport a kulturu dle § 6 ods. 9 písm. d)<sup>7</sup>,
- hodnota nepeněžních darů<sup>8</sup> až do výše 2 000 Kč pro každého zaměstnance dle § 6 ods. 9 písm. g),
- hodnota přechodného ubytování zaměstnance až do výše 3 500 Kč měsíčně dle § 6 ods. 9 písm. i),
- poskytování bezúročných půjček nebo půjček s nižším úrokem zaměstnancům, a to na bytové účely do výše 100 000 Kč, nebo k překlenutí tíživé finanční situace do výše 20 000 Kč dle § 6 ods. 9 písm. l)<sup>9</sup>,
- sociální výpomoc zaměstnancům do výše 500 000 Kč při mimořádně obtížných situacích<sup>10</sup> dle § 6 ods. 9 písm. o),
- příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem a životní pojištění do výše 24 000 Kč ročně dle § 6 ods. 9 písm. p) (13).

Podle Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů dle § 6 odst. 7 předmětem zdanění nejsou:

- „*náhrady cestovních výdajů poskytované v souvislosti s výkonem závislé činnosti*“, a to do výše stanovené zákoníkem práce dle § 6 odst. 7 písm. a),

<sup>6</sup> Výdaje, které nejsou na dosažení, zajištění a udržení příjmů.

<sup>7</sup> V případě nepeněžního plnění z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu ze zisku po jeho zdanění anebo na vrub výdajů, které nejsou výdaji na dosažení, zajištění a udržení příjmů.

<sup>8</sup> Poskytovaných z fondu kulturních a sociálních potřeb.

<sup>9</sup> Poskytovaných z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu nebo ze zisku po jeho zdanění.

<sup>10</sup> V důsledku živelné pohromy, ekologické nebo průmyslové na územích, kde byl vyhlášen stav nouze. Poskytnuté z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu nebo ze zisku po jeho zdanění.

- „*bezplatné stravování poskytované zaměstnavatelem na pracovních cestách*“ dle § 6 odst. 7 písm. a),
- „*hodnota osobních ochranných pracovních prostředků, pracovních oděvů a obuvi, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků a ochranných nápojů*“ dle § 6 odst. 7 písm. b),
- „*částky přijaté zaměstnancem zálohově od zaměstnavatele, aby je jeho jménem vydal, nebo částky, kterými zaměstnavatel hrađi zaměstnanci prokázané výdaje, které za zaměstnavatele vynaložil ze svého tak, jako by je vynaložil přímo zaměstnavatel*“ dle § 6 odst. 7 písm. c),
- „*náhrady za opotřebení vlastního nářadí, zařízení a předmětů potřebných pro výkon práce poskytované zaměstnanci podle zákoníku práce*“ dle § 6 odst. 7 písm. d) (13).

### **Daňové hledisko pro zaměstnavatele**

Podle Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů dle § 24 odst. 2 jsou daňově uznatelnými výdaji:

- výdaje vynaložené na bezpečnost a ochranu zdraví při práci a výdaje na ochranné nápoje dle § 24 odst. 2 písm. j) 1.,
- pracovnělékařské služby dle § 24 odst. 2 písm. j) 2.
- „*provoz vlastních vzdělávacích zařízení nebo výdaje spojené s odborným rozvojem zaměstnanců*“ dle § 24 odst. 2 písm. j) 3.,
- provoz vlastního stravovacího zařízení nebo příspěvky na stravování až do výše 55 % ceny jednoho jídla za směnu, maximálně však do výše 70 % stravného vymezeného v § 6 ods. 7 písm. a) dle § 24 odst. 2 písm. j) 4. (13).

Podle Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů dle § 25 odst. 1 nejsou daňově uznatelnými výdaji:

- nepeněžní plnění poskytnutá zaměstnanci jako příspěvek na kulturní pořady, zájezdy a sportovní akce dle § 25 odst. 1 písm. h),
- „*výdaje převyšující příjmy v zařízeních k uspokojování potřeb zaměstnanců*“ dle § 25 odst. 1 písm. k),

- výdaje na reprezentaci, zejména výdaje na pohoštění, občerstvení a dary dle § 25 odst. 1 písm. t),
- nealkoholické nápoje poskytované jako nepeněžní plnění zaměstnancům ke spotřebě na pracovišti dle § 25 odst. 1 písm. zm),
- *„pojistné ve výši určené ke krytí budoucích závazků pojišťovny vyplývajících z pojistné smlouvy uzavřené zaměstnavatelem pro případ dožití se stanoveného věku jeho zaměstnancem nebo dožití se jeho zaměstnancem dohodnuté doby nebo setrvání tohoto zaměstnance v pracovně právním vztahu k zaměstnavateli po dohodnutou dobu dle § 25 odst. 1 písm. zn)“ (13).*

### **3 ZÁKLADNÍ INFORMACE A ANALÝZA SPOLEČNOSTI**

Tato část práce se zabývá zpracováním základních informací o společnosti GB – geodezie, spol. s r.o., její historii. Charakterizuje předmět podnikání, služby a produkty, které společnost poskytuje. Dále se zabývá její organizační strukturou a managementem zdrojů společnosti a také obchodní situací společnosti. Stěžejní částí této kapitoly je shrnutí výsledků z dotazníkového šetření. V této části práce jsou také zpracované analýzy konkurence a trhu práce. Závěr této kapitoly je věnován swot analýze a shrnutí analytické části.

#### **3.1 Základní údaje o společnosti**

Společnost byla zapsána v Obchodním rejstříku vedeného u Krajského soudu v Brně dne 12. 12. 2001 jako právní nástupce firmy Geodezie Brno, a.s. v oblasti geodetických prací. Dnes je společnost členem skupiny Geodis Group, která je mateřskou společností (14).

Obchodní firma: GB – geodezie, spol. s r.o.  
IČO: 26271044.  
Právní forma: Společnost s ručením omezeným.  
Sídlo: Lazaretní 4038/13, 615 00 Brno, okres: Brno – město.  
Základní kapitál: 1 000 000 Kč.  
Logo společnosti:



Zisk po zdanění za rok 2011: 1 480 000 Kč.

Počet zaměstnanců v roce 2012: 92.

Předmět podnikání společnosti dle obchodního rejstříku:

- výkon zeměměřických činností,
- zprostředkování obchodu,
- zprostředkování služeb,
- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software,

- projektování pozemkových úprav (15).

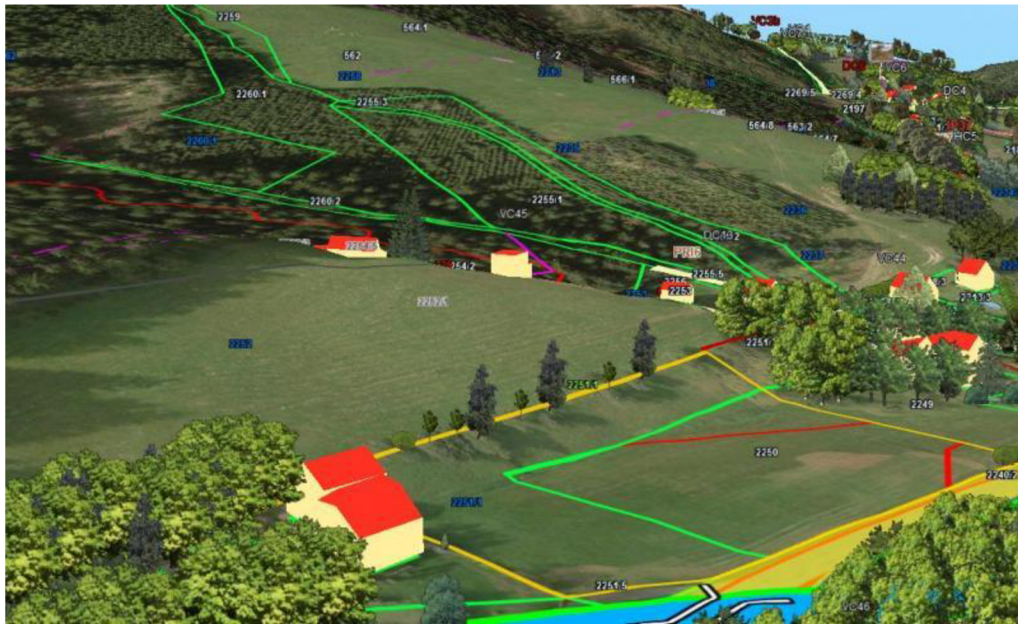
Společnost GB – geodezie, spol. s r.o. patří mezi prvních pět největších geodetických firem ve světě a je jednou z největších geodetických společností v České republice, jak z pohledu obratu, počtu zaměstnanců, tak i z pohledu profesního záběru. Počátkem roku 2012 měla společnost 92 zaměstnanců v 10 - ti pobočkách (14).

Rok 2012 byl pro společnost úspěšný při získávání řady veřejných zakázek. Z těch největších se jedná o následující zakázky:

- V únoru 2012 se GB-geodezie stala vítězem veřejné zakázky na obnovu katastrálních map pro Katastrální úřad v kraji Vysočina v okrese Třebíč pro rok 2012. Zakázku společnost zpracovává pro rezort Českého úřadu zeměměřického a katastrálního (16).
- Následně se v červnu 2012 se GB-geodezie stala vítězem veřejné zakázky na zpracování návrhu komplexních pozemkových úprav v katastrálních územích Divnice a Bohuslavice nad Vlárí v působnosti pozemkového úřadu Zlín (16).
- Společnost stala vítězem veřejné zakázky na zpracování jednoduché pozemkové úpravy v katastrálním území Prosiměřice v působnosti pozemkového úřadu Znojmo (16).

Jedná se o významné zakázky, které zásadním způsobem řeší problematiku vyjasnění vlastnických vztahů, uspořádání pozemků, přípravu protipovodňových opatření a ostatních aspektů rozvoje území (16).

- Začátkem prosince roku 2012 se společnost také stala hlavním úspěšným řešitelem pilotního projektu „3D Vizualizace komplexní pozemkové úpravy ve Zlínském kraji. Tento projekt slouží ke zpřístupnění řad mapových vrstev širokému sociálnímu a profesnímu prostředí, podpoří rozhodnutí zadavatele a dotčených orgánů statní správy. Slouží také vlastníkům pozemků pro jejich orientaci nového uspořádání pozemků (16).



Obr. 2: 3D vizualizace pozemkové úpravy (Převzato z 16)

### 3.2 Historie

Společnost Geodezie Brno, státní podnik, byla dne 1. ledna 1989 zapsána do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Brně. Geodezie Brno, státní podnik byla nástupcem Geodezie Brno, národní podnik. V roce 1990 došlo k rozdělení na Geodezie Brno, státní podnik a Krajskou geodetickou a kartografickou správu. Geodezie Brno, státní podnik byla rozhodnutím Českého úřadu geodetického a kartografického ze dne 23. dubna 1992 dne 30. dubna 1992 zrušena bez likvidace. Veškerý majetek v hodnotě 32 580 000 Kčs přešel ke dni 1. května 1992 na Fond národního majetku ČR. Jméno státního podniku Geodezie Brno, bylo ve výši 57 242 000 Kčs. V rámci privatizace státních podniků došlo k transformaci na Geodezii Brno, a.s., která vznikla zápisem do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Brně dne 1. května 1992. Základní kapitál Geodezie Brno, a.s. tvořilo 31 952 kusů akcií na majitele ve jmenovité hodnotě 1 000 Kč. Tyto akcie byly v listinné podobě. Dne 30. prosince 2001 udělila mimořádná valná hromada společnosti Geodezie Brno, a.s. souhlas s uzavřením smlouvy o převodu části podniku a schválila návrh předmětné smlouvy o prodeji části podniku a následně byla dne 30. prosince 2001 podepsána smlouva o prodeji části podniku mezi prodávajícím společností Geodezie Brno, a.s. a kupujícím společností GEODIS BRNO, spol. s r.o. Po odkoupení došlo ke vzniku dceřiné společnosti GB – geodezie, spol. s r.o.

Společnost Geodezie, a.s. byla zrušena s likvidací ke dni 24. října 2011, a to na základě rozhodnutí valné hromady ze stejného dne (17).

Na jaře 2004 byl ve firmě úspěšně certifikován systém managementu jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2009<sup>11</sup>. Podkladem pro zavedení systému jakosti byla analýza požadavků zákazníka a výsledky společnosti v minulém období (18).

Hlavní důvody pro rozhodnutí byly následující:

- společnost chce dlouhodobě plnit všechny oprávněné požadavky a očekávání zákazníka, a to jak po technické, tak po administrativní stránce,
- společnost chce zavedením certifikátu systému ukázat, že je připravena efektivně aplikovat systém uspokojování zákazníka,
- zvýšit předpoklady pro uplatnění na trzích Evropské unie (18).

V roce 2008 byl certifikován systém environmentálního managementu dle normy ČSN EN ISO 14001:2005 (18).

V roce 2011 byla společnost také oficiálním partnerem na fakultě stavební VUT v Brně, při konání semináře s názvem Zeměměřická díla v územním plánování, stavebním řádu a GIS<sup>12</sup> (16).

### **3.3 Předmět podnikání společnosti**

Dle obchodního rejstříku je předmět podnikání společnosti GB – geodezie, spol. s r.o. zaměřen zejména na následující úkony:

- výkon zeměměřických činností,
- zprostředkování obchodu,
- zprostředkování služeb,
- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software,
- projektování pozemkových úprav (14).

---

<sup>11</sup> Norma ČSN EN ISO 9001:2009 řeší používání procesního přístupu při vytváření, implementaci a zvyšování efektivnosti systému managementu kvality s cílem zvýšit spokojenost zákazníka prostřednictvím plnění jeho požadavků.

<sup>12</sup> Geodetické informační systémy.



Společnost nejčastěji provádí na základě poptávky zákazníků zeměměřické práce, kterými jsou zejména geometrické plány pro oddělení pozemků, vytyčení pozemků, vytyčení nebo zpřesnění hranice pozemků, zaměření stavby pro vklad do katastru, geometrický plán pro věcné břemeno, zaměření situace, podklad pro projekt, zaměření přípojky a vypracování smluv pro vklad, vypořádání vlastnictví, prohlášení vlastníka, převod pozemků, věcné břemeno a podobně (14).

### **Služby a produkty**

Společnost GB – geodezie, spol. s r.o. se zabývá nejčastěji poskytováním služeb v oboru zeměměřičství. Mezi základní služby a produkty řadí:

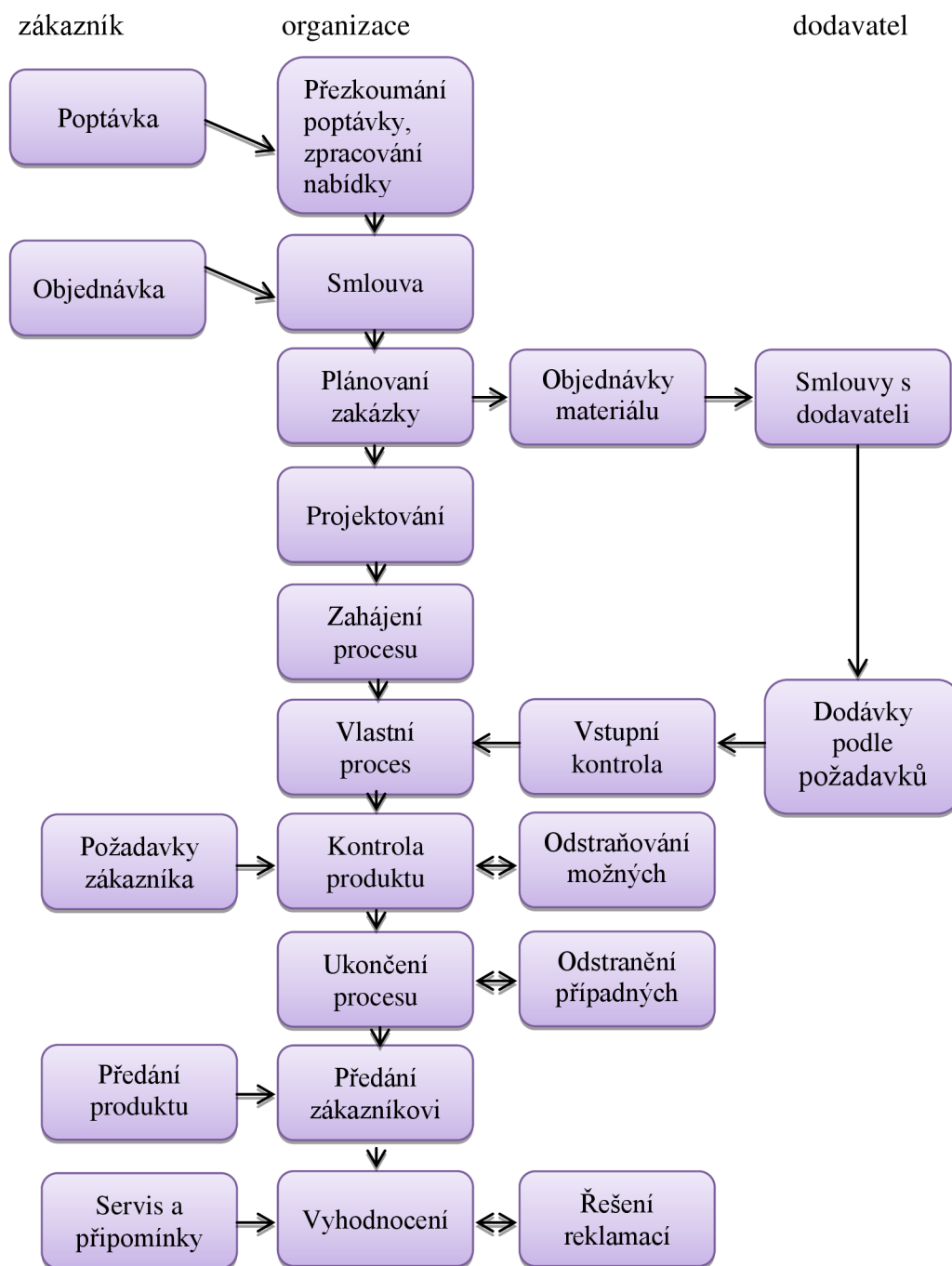
- práce v katastru nemovitostí,
- komplexní služby pro pozemkové úpravy,
- technické mapy měst, správa datových skladů,
- pasportizace,
- pasportizace budov a podpora facility managementu,
- pro města a obce – pasport komunikací, zeleně, mobiliáře, dopravního značení atd., inženýrská geodézie a speciální práce,
- podpora projekčních a stavebních prací,
- skenování a kopírování (atest ČÚZK, barevně, A1, A0+),
- ortofoto České republiky,
- digitální model terénu ČR (14).

Společnost poskytuje své služby fyzickým osobám, pozemkovým úřadům, městům, obcím a regionům. Dále poskytuje služby projekčním a stavebním firmám, správcům průmyslových areálů a inženýrských sítí. Společnost nabízí komplexní nabídku geodetických prací a služeb od těch nejmenších geometrických plánů po implementaci geografických informačních systémů nad rozsáhlými datovými sklady (14).

Ve spolupráci s renomovanou právní kanceláří poskytuje společnost svým zákazníkům také právní poradenství. Tyto služby využívají zákazníci při uzavírání všech druhů smluv (16).

### **3.4 Průběh zakázky**

Ve zjednodušené podobě začíná průběh zakázky komunikací se zákazníkem obvykle poptávkou zákazníka, a to v různých formách (telefonicky, osobně, formou e-mailu a podobně). Společnost obratem pošle nabídku, která obsahuje předběžnou cenu a termín ukončení práce. V případě, že není možné zpracovat zakázku přímo dle požadavků zákazníka, je mu automaticky nabídnuta jiná alternativa. Pokud je tato nabídka pro zákazníka vyhovující, zašle oficiální objednávku, která je mu následně potvrzena. Na základě tohoto potvrzení je uzavřena smlouva o dílo, v případě potřeby je možné provádět v průběhu činnosti změny a doplňky. Zároveň je založen zakázkový list, který je předán řediteli divize ke schválení. Ředitel divize také určí vedoucího zakázky, který zodpovídá za realizaci přidělené zakázky. Po vyhotovení zakázky je produkt předán zákazníkovi spolu s fakturou a předávacím protokolem (17).



Obr. 3: Průběh zakázky (Zpracováno dle 19)

### 3.5 Informační technologie ve firmě

GB – geodezie, spol. s r.o. používá hned několik programů pro svoji činnost:

- Ekonomický program Vision – v tomto programu se zpracovává kompletní účetnictví. Program je uzpůsoben i k vedení knihy zakázek, ta se v tomto programu ovšem nevede.
- Geois – tento program si společnost sama vyvinula pro svoji geodetickou činnost. V tomto programu se vytváří kniha zakázek pomocí databází. Dále si zde každý geodet vede pracovní deník, kde eviduje dobu strávenou na zakázce. Lze zde provádět různé výstupy, například sledovat, kdo má na starosti jakou zakázku, do jakého termínu je třeba ji vyhotovit a podobně.
- Ke geodetickým pracím firma používá programy:
  - VKM – program na práci s digitální vektorovou a rastrovou mapou, automatizovanou tvorbu geometrických plánů, výpočty a dopočty souřadnic podrobných bodů i bodového pole.
  - MicroStation – grafický program.
  - Pozem – aplikační nadstavba prostředí MicroStation, určená pro podporu řešení návrhu komplexních pozemkových úprav. Slouží ke zpracování digitální mapy nemovitosti vstupující do pozemkové úpravy a k tvorbě projektu nového stavu katastrálního území, vzniklého komplexní pozemkovou úpravou (17).

### **3.6 Současná situace společnosti**

V současné době se společnost potýká s poklesem zakázek, který vede k poklesu celkových tržeb společnosti. Společnost je z 60 % ekonomicky závislá na zakázkách financovaných ze zdrojů státního rozpočtu, zejména z ministerstva zemědělství a Českého úřadu zeměměřického a katastrálního. Vlivem škrťů ve státním rozpočtu je i viditelný pokles státních zakázek, a tím je ovlivněna i stabilita společnosti.

Společnost se neustále snaží zavádět nové technologie a pracuje pomocí bezkontaktního sběru dat (17).

Začátkem roku 2013 uzavřela společnost GB – geodezie, spol. s r.o. smlouvu na realizaci díla Komplexní pozemkové úpravy Krucemburk. V rámci této realizace dojde k vyjasnění majetkoprávních vztahů k zemědělskému půdnímu fondu v daném

katastrálním území. Dále se v rámci realizace budou připravovat pozemky pro nutné investice, které se zaměřují na ochranu krajiny, ke zlepšení vodohospodářských poměrů a k ochraně kvality obhospodařovaného půdního fondu. Tuto zakázku bude zpracovávat divize Vysočina (20).

Dále se společnost GB-geodezie přihlásila do výběrového řízení na geodetické činnosti pro digitalizaci a obnovu katastrálního operátu pro Katastrální úřad pro Kraj Vysočina a pro Olomoucký kraj. Začátkem roku 2013 výběrové řízení vyhrála a stala se tak řešitelem zakázky (21).

### **3.6.1 Souhrnné hodnocení společnosti za rok 2011**

Firma každým rokem prochází externím auditem přiložené účetní závěrky, z tohoto důvodu je souhrnné hodnocení společnosti vypracováno za rok 2011.

#### **Analýza výkazu zisku a ztráty**

V roce 2011 dosáhla společnost GB–geodezie, spol. s r.o. zisku za běžné účetní období ve výši 1 480 000 Kč. Celkové výnosy společnosti činily 65 263 000 Kč a na ně dosažené náklady 63 783 000 Kč (22).

Tržby z prodeje vlastních služeb dosáhly částky 63 763 000 Kč, hlavními představiteli těchto tržeb jsou zejména geodetické práce, vyhotovení a aktualizace digitálních map, zajištění geodetických podkladů, vyhotovení geometrických plánů a také výkon funkce úředně oprávněného inženýra na stavbách (22).

Tržby z prodeje služeb, které byly vyfakturované mateřské společnosti GEODIS BRNO, dosáhly v roce 2011 částky 810 000 Kč, tedy 1, 27 % z celkové částky vyfakturovaných vlastních služeb (22).

Největším odběratelem služeb se v roce 2011 stalo Ministerstvo zemědělství, kterému společnost vyfakturovala služby v hodnotě 25 260 000 Kč, z celkové částky vyfakturovaných služeb se jedná o 39,62 %. Dalšími významnými odběrateli byl Pozemkový fond ČR, kterému společnost fakturovala za služby ve výši 8 938 000 Kč,

v procentuálním vyjádření se jedná o 14,02 % a také AGROPROJEKT PSO s.r.o., který využil služeb od společnosti GB – geodezie, spol. s r.o. za částku 3 894 000 Kč, což činí 6,11 %. Zbylou částku 24 861 000 Kč společnost vyfakturovala ostatním zákazníkům. V celkových vyfakturovaných službách se jedná o 38,98 % (22).

Mateřská společnost fakturovala společnosti GB – geodezie, spol. s r.o. zejména za geodetické služby, pronájem dopravních prostředků, movitých věcí, kanceláří a za služby, které jsou úzce spjaty s pronájemem kanceláří. Dále mateřská společnost fakturovala za telefonní poplatky (22).

Osobní náklady společnosti dosáhly v roce 2011 částky 32 830 000 Kč, z toho 72,94 % konkrétně 23 947 000 Kč činily mzdové náklady, další položkou jsou náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, které dosáhly částky 8 355 000 Kč, v procentuálním vyjádření se jedná o 25,45 % a zákonné sociální náklady společnosti dosáhly částky 528 000 Kč, tedy 1,61 % (22).

### **Analýza rozvahy**

Základní kapitál společnosti GB – geodezie, spol. s r.o. již od založení činí 1 000 000 Kč. Dle koeficientu celkové zadluženosti a samofinancování společnosti je zřejmé, že firma je financována zejména z vlastních zdrojů, které v roce 2011 činily 70,77 % z celkových zdrojů firmy. Poměr cizích zdrojů ve společnosti je pouze 29,23 % a jedná se pouze o závazky společnosti. Vlastní kapitál společnosti v roce 2011 činil částku 28 850 000 Kč, cizí zdroje společnosti dosáhly částky 12 047 000 Kč. Společnosti nebyl poskytnut žádný dlouhodobý úvěr. Společnost také nevytváří žádné rezervy (23).

Společnost eviduje pohledávky ve výši 9 341 000 Kč, z této částky se jedná o krátkodobé pohledávky ve výši 8 943 000 Kč. Z celkových pohledávek ve společnosti činí 95,74 % krátkodobé pohledávky a 4,26 % dlouhodobé částky, které dosahují výše 398 000 Kč. Společnost eviduje také pohledávky po splatnosti, které dosahují hodnoty 898 000 Kč (22).

Závazky společnosti v roce 2011 dosáhly hodnoty 12 047 000 Kč, jedná se pouze o závazky krátkodobé, a to konkrétně závazky z obchodních vztahů, závazky k zaměstnancům, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, závazky ke státu a jiné závazky. Po lhůtě splatnosti má firma závazky ve výši 207 000 Kč (22).

### 3.6.2 Vývoj výsledku hospodaření

Výsledek hospodaření<sup>13</sup> společnosti GB – geodezie, spol. s r.o. se od roku 2007 vyvíjel následovně. V roce 2007 činil výsledek hospodaření 4 864 000 Kč. V roce 2008 se výsledek hospodaření zvýšil 1,87 % na částku 4 955 000 Kč, v tomto roce se firmě dařilo nejlépe. Nárůst výsledku hospodaření zapříčinil nárůst zakázek. V roce 2009 se vlivem hospodářské krize a poklesu zakázek výsledek hospodaření snížil oproti roku 2008 o 17,92% na částku 4 067 000 Kč. V roce 2010 společnost stále bojovala s přetrvávající hospodářskou krizí, přesto se jí podařilo zvýšit výsledek hospodaření o 22,20 % oproti roku 2009 na částku 4 970 000 Kč. V roce 2011 se společnosti změnilo vedení a došlo k alarmujícímu poklesu výsledku hospodaření na pouhý 1 480 000 Kč. Výsledek hospodaření poklesl o 70,23 %.



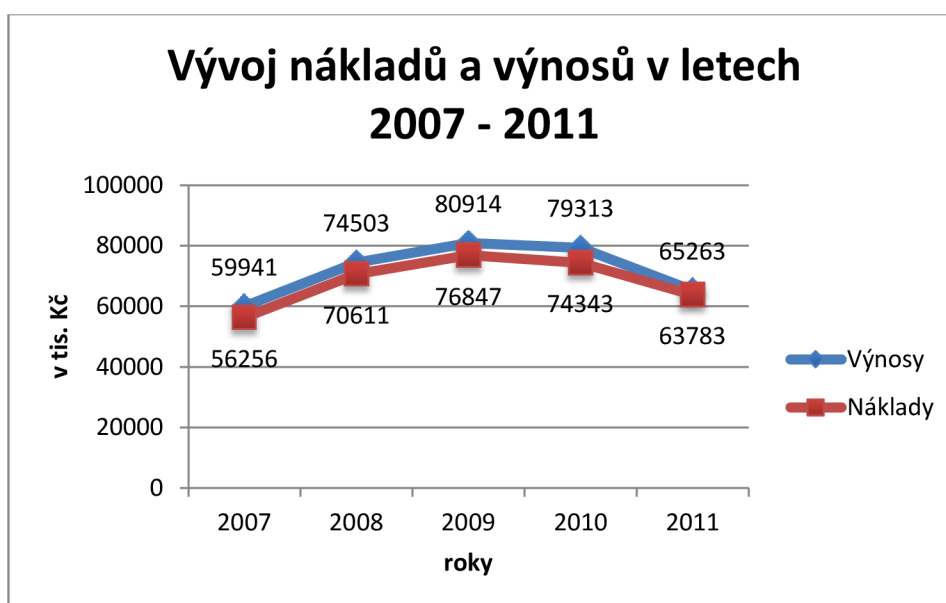
Graf 1: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2007 – 2011 (Zpracováno dle 24,25,26,27,28)

<sup>13</sup> Pro práci je použit výsledek hospodaření z běžného účetního období.

### 3.6.3 Vývoj nákladů a výnosů ve společnosti

Následující graf znázorňuje vývoj celkových nákladů a výnosů ve společnosti GB –geodezie, spol. s r.o. od roku 2007 do roku 2011. Od roku 2007 je pozitivně hodnocen růst celkových výnosů, který trval až do roku 2009, kdy celkové výnosy společnosti činily 80 914 000 Kč. Od roku 2010 celkové výnosy společnosti klesaly. V roce 2010 zaznamenala společnost pokles o 1 601 000 Kč, v roce 2011 klesly výnosy o 14 050 000 Kč oproti roku 2010. Tento pokles byl zapříčiněn restrukturalizací vedení a také se firma potýkala s dopadem hospodářské krize v daném hospodářském odvětví. Z grafu je patrné, že vývoj celkových nákladů napodobuje křivku vývoje celkových výnosů. Avšak celkové výnosy společnosti jsou vyšší, což znamená, že firma vytváří kladný výsledek hospodaření, tedy zisk.

V procentuálním vyjádření v roce 2008 vzrostly celkové výnosy o 24,29 % a celkové náklady o 25,52 %. V roce 2009 vzrostly celkové výnosy o 8,61 % a celkové náklady o 8,83 % oproti roku 2008. V roce 2010 zaznamenala společnost pokles celkových výnosů o 1,98 % a pokles celkových nákladů o 3,26 %. Rok 2011 zaznamenal další pokles výnosů a nákladů, konkrétně klesly celkové výnosy o 17,71 % a celkové náklady o 14,20 %. Negativně hodnocen je fakt, že v prvních dvou zkoumaných letech rostly celkové náklady rychleji oproti celkovým výnosům. Pouze v roce 2010 klesaly celkové náklady společnosti více, než celkové výnosy.

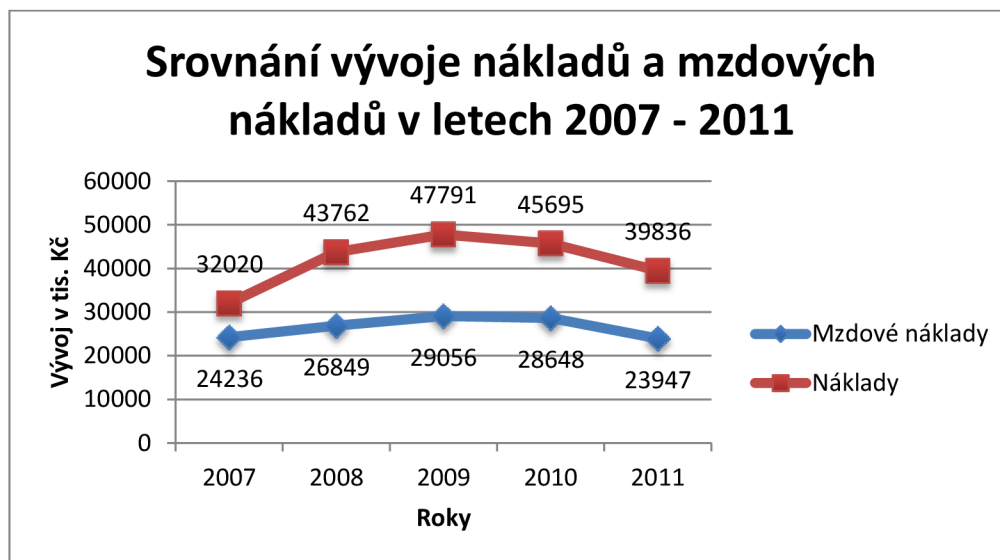


Graf 2: Vývoj nákladů a výnosů v letech 2007 – 2011 (Zpracováno dle 24,25,26,27,28)



### 3.6.4 Vývoj nákladů a mzdových nákladů

V následujícím grafu je srovnán vývoj mzdových nákladů a nákladů celkových, které byly očištěny o náklady mzdové. I v tomto grafu vidíme, že náklady a mzdové náklady do roku 2009 rostly a od roku 2010 začaly klesat.



Graf 3: Srovnání vývoje nákladů a mzdových nákladů v letech 2007 – 2011 (Zpracováno dle 24,25,26,27,28)

Z grafu je viditelné, že náklady ve společnosti měly prudší růst než mzdové náklady. Mzdové náklady ve společnosti v roce 2008 narostly o 10,78 %, oproti tomu náklady narostly o 36,67 %. V roce 2009 byla situace podobná, avšak v tomto roce vývoj mzdových nákladů a nákladů v procentuálním vyjádření byl velmi podobný. Mzdové náklady ve společnosti vzrostly o 8,22 %, přičemž náklady vzrostly o 9,21 %. V roce 2010 společnost zaznamenala pokles jak na straně nákladů, tak na straně mzdových nákladů. Náklady poklesly o 4,39 % a mzdové náklady o 1,4 %. V roce 2011 byl zaznamenán další pokles, oproti roku 2010 poklesly náklady o 13,65 % a mzdové náklady o 16,41 %. V roce 2011 klesly mzdové náklady o 2,76 % více oproti celkovým nákladům, které jsou očištěny o náklady mzdové.

Tab. 1: Mzdové náklady a počet zaměstnanců ve společnosti (Zpracováno dle 21,29,30,31,32)

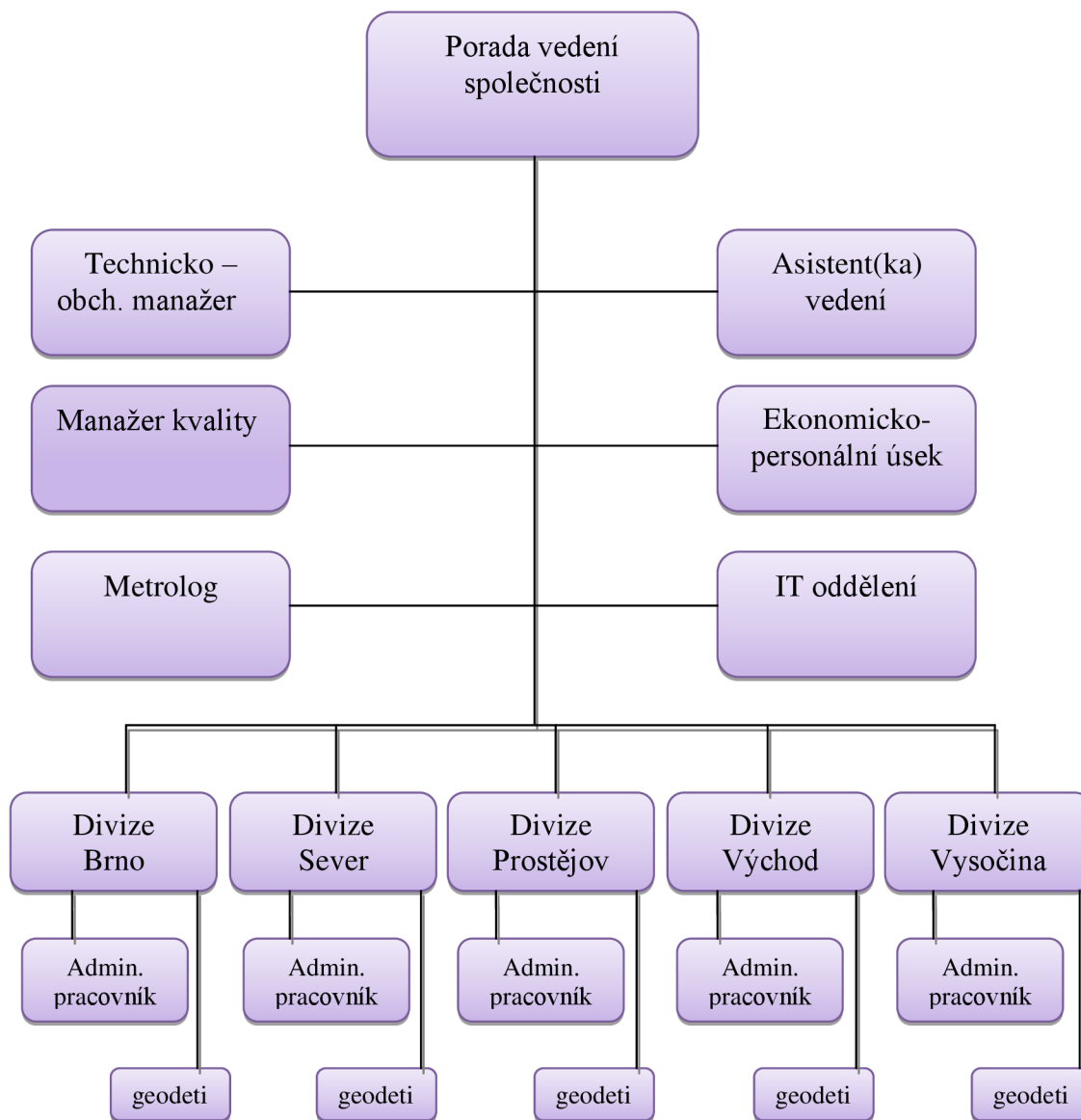
	2007	2008	2009	2010	2011
Mzdové náklady (v tis. Kč)	24 236	26 849	29 056	28 648	23 947
Počet zaměstnanců	90	92	94	95	90

Z tabulky je patrné, že s růstem počtu zaměstnanců ve společnosti rostly mzdové náklady. Tento růst se zastavil v roce 2009, kdy společnost zaměstnávala 94 zaměstnanců a mzdové náklady činily 29 056 000 Kč. V roce 2010 přijala společnost dalšího zaměstnance, přesto však došlo k poklesu mzdových nákladů oproti roku 2009. V roce 2011 se snížily mzdové náklady i počty zaměstnanců.

Průměrné mzdové roční náklady na zaměstnance činily v roce 2007 částku 269 289 Kč, v roce 2008 byla částka 291 837 Kč. V roce 2009 průměrné mzdové roční náklady narostly na 309 106 Kč, v roce 2010 se oproti roku 2009 snížily na částku 301 558 Kč. V roce 2011 činily průměrné mzdové roční náklady na zaměstnance 266 078 Kč, tato částka je nejnižší za všechny zkoumané roky.

### **3.7 Organizační struktura společnosti**

V současné době má společnost GB – geodezie spol. s r.o. sídlo v Brně, kde má i jedno ze svých pracovišť. Společnost se dále větví na pět divizí, konkrétně se jedná se o divizi Sever, Prostějov, Hanou, Východ a Vysočinu (14).



**Obr. 4: Organizační struktura společnosti** (Zpracováno dle 18)

Nejvyšším orgánem firmy je porada vedení společnosti, která se skládá ze zástupce vlastníka společnosti Geodis Group a jednatele GB – geodezie, spol. s r.o. Porada vedení společnosti je nadřízený orgán celé společnosti. Statutárním orgánem společnosti jsou dva jednatele. Každý z jednatelů je oprávněn za společnost jednat v plném rozsahu samostatně. Společnost má jednoho technicko-obchodního manažera, manažera kvality, asistentku vedení, metrologa, který se stará o pravidelnou kalibraci a údržbu měřících přístrojů. Na ekonomicko-personálním úseku působí tři zaměstnankyně. Dále má společnost IT oddělení, kde pracuje pět pracovníků. Organizační struktura se dále větví na pět divizí, které v roce 2012 zaměstnávaly následující počty zaměstnanců:

- divize Brno, která zaměstnává 28 pracovníků, z toho 2 technicko - hospodářské pracovníky<sup>14</sup> a 26 výkonných pracovníků.
- divize Sever zaměstnává 12 pracovníků z toho 2 technicko - hospodářské pracovníky a 10 výkonných pracovníků,
- divize Prostějov zaměstnává stejně jako divize Sever 12 pracovníků, z toho 2 technicko - hospodářské pracovníky a 10 výkonných pracovníků,
- divize Východ zaměstnává 10 pracovníků, z toho 2 technicko - hospodářské pracovníky a 8 výkonných pracovníků
- divize Vysočina zaměstnává 18 pracovníků z toho 2 technicko - hospodářské pracovníky a 16 výkonných pracovníků (18).

Společnost zaměstnává v divizích celkem 5 vedoucích pracovníků, 5 asistentek vedoucích pracovníků a 70 výkonných pracovníků.



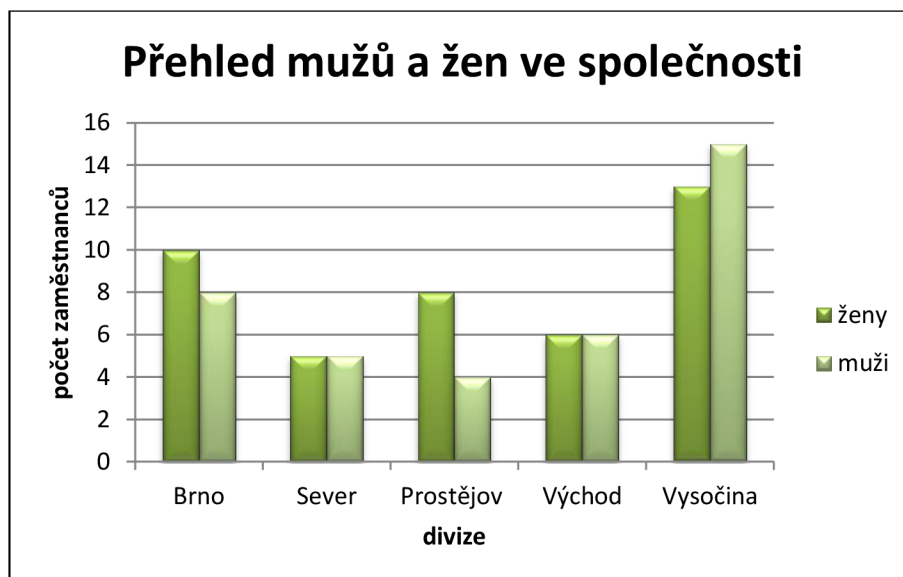
**Graf 4: Podíl zaměstnanců na jednotlivých divizích společnosti** (Zpracováno dle 18)

Graf zobrazuje v procentuálním vyjádření velikost jednotlivých divizí dle počtu zaměstnaných pracovníků. Největší divizí společnosti GB – geodzie, spol. s r.o. je divize Brno, která zaměstnává 35 % pracovníků z celkového počtu zaměstnaných pracovníků společnosti, hned za ní je divize Vysočina s 23 %. Stejný počet zaměstnanců, konkrétně 15 % zaměstnává divize Prostějov a Sever. Nejmenší divizí je divize Východ s 12 % zaměstnaných pracovníků z celé společnosti.

<sup>14</sup> Technicko-hospodářskými pracovníky je v této práci myšlen ředitel divize a asistentka ředitele divize.

### Přehled mužů a žen ve společnosti

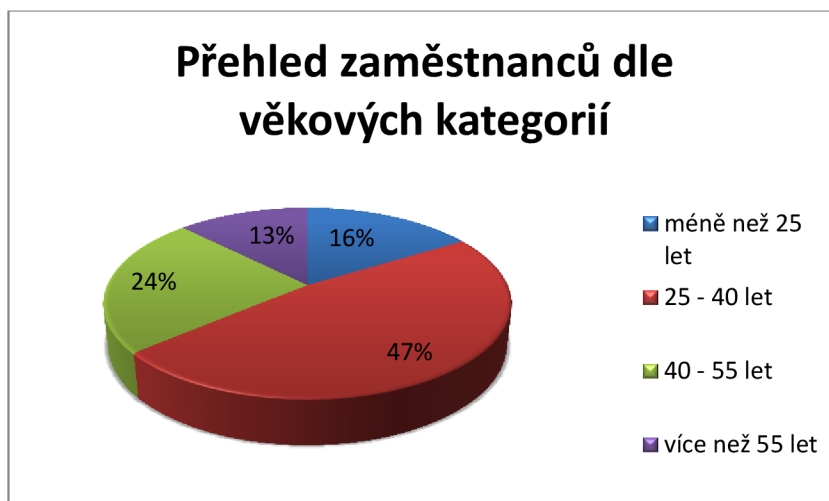
V následujícím grafu jsou znázorněny počty žen a mužů v jednotlivých divizích společnosti GB-geodezie, spol. s r.o. Divize Východ a Sever a zaměstnává stejný počet žen i mužů, v ostatních divizích převažuje větší počet žen. Je tomu tak zejména z toho důvodu, že firma zpracovává velké množství kancelářské práce. Například se jedná o tvorbu map a mapových podkladů, zhotovení vytyčovací výkresů, zhotovení geometrických plánů, projektování pozemkových úprav, zhotovení dokumentace týkající se staveb a pozemků. U pozemků se jedná o zhotovení dokumentace týkající se rozdělení pozemků nebo změny hranice. Zaměstnankyně vyřizují formality s různými úřady, nejčastěji jednají s magistrátem města Brna.



Graf 5: Přehled mužů a žen ve společnosti (Zpracováno dle 18)

### Přehled zaměstnanců dle věkových kategorií

Ve společnosti jsou zaměstnáváni nejčastěji zaměstnanci ve věkové kategorii 25 – 40 let, jedná se o 47 % zaměstnanců. Další věkovou kategorií tvoří zaměstnanci ve věku 40 – 55 let, kteří tvoří 24 %, následují zaměstnanci, kterým je méně než 25 let a poslední věkovou kategorií jsou zaměstnanci starší věku 55 let, jedná se o 13 % zaměstnanců.



**Graf 6: Přehled zaměstnanců dle věkových kategorií** (Zpracováno dle 18)

### Přehled zaměstnanců dle dosaženého vzdělání

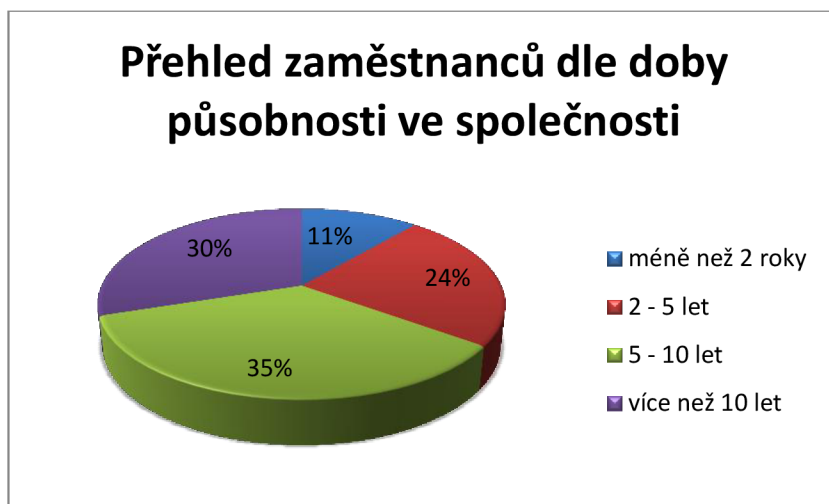
Společnost se snaží přijímat zaměstnance s co nejvyšším dosaženým vzděláním, přesto je ve firmě větší počet zaměstnanců, kteří jsou pouze absolventi středních odborných škol. Pouze u vedoucích pracovníků a pracovníků na pozici pozemkového projektanta je předpokladem pro úspěšné vykonávání funkce dosažené vysokoškolské magisterské vzdělání. Společnost zaměstnává 59 zaměstnanců s ukončeným středoškolským odborným vzděláním, 2 zaměstnance s vyšším odborným vzděláním, 7 zaměstnanců s dosaženým vysokoškolským bakalářským vzděláním a 24 zaměstnanců s ukončeným vysokoškolským magisterským vzděláním.



**Graf 7: Přehled zaměstnanců dle dosaženého vzdělání** (Zpracováno dle 18)

### Přehled zaměstnanců dle doby působnosti ve společnosti

Ve společnosti převládají zaměstnanci, kteří působí ve společnosti v rozmezí 5 – 10 let, jedná se o 35 % zaměstnanců, dále zaměstnanci, kteří ve společnosti působí déle než 10 let, konkrétně 30 % zaměstnanců. Společnost zaměstnává 24 % zaměstnanců po dobu 2 – 5 let a 11 % zaměstnanců, kteří ve společnosti působí méně než 2 roky. Je tedy patrné, že společnost se snaží o udržení stálých zaměstnanců.



Graf 8: Přehled zaměstnanců dle doby působnosti ve společnosti (Zpracováno dle 18)

### 3.8 Management lidských zdrojů společnosti

Důležitým faktorem je lidský kapitál společnosti, tedy zaměstnanci společnosti. Zaměstnanci svojí činností ovlivňují kvalitu služeb a produktů poskytující současným, budoucím a také potencionálním zákazníkům. Dostatek spolehlivých, odborně vyškolených a ambiciózních zaměstnanců je základním krokem k rozvoji společnosti. Je tedy velmi důležité zaměstnance vybírat a proškolenat v souladu s požadavky, které jsou kladeny na konkrétní pozice.

Společnost si ve svých interních materiálech stanovila požadavky na kvalifikaci pracovníků. Tyto požadavky jsou znázorněny v následující tabulce (19):

Tab. 2: Katalog funkcí (Upraveno dle 19)

činnost	vedení společnosti	vedení divize (nepřímý nadřízený)	asistentka vedení společnosti	ekonom-personální úsek
stanovení kvalifikačních požadavků (katalog funkcí)	O	P	I	I
požadavky na obsazení volných míst	I	O,P	I	I
nábor nových pracovníků	S	S	O,P	S
výběr uchazečů	S	O,P	I	I
uzavření pracovní smlouvy	O	P	–	S
vedení osobních spisů	I	–	–	O,P
vstupní školení	I	O,P	–	S
podávání návrhů na školení	I	O* (odborná školení)	O*(periodická školení)	S (periodická školení)
zpracování plánů a školení	S	S	O	S
schválení plánů	O	I	I	I
plnění plánů školení	I	O* (odborná školení)	O*(periodická školení)	S (periodická školení)
výběr lektorů, agentur	I	O* (odborná školení)	O*(periodická školení)	S (periodická školení)

Legenda: O – odpovídá.  
S – spolupracuje.  
P – provádí.  
I – je informován.

Z výše uvedené tabulky je vidět, že každá činnost je propojena mezi více účastníků a vedení společnosti musí být vždy minimálně informováno o nové skutečnosti.



### **3.8.1 Personální politika společnosti**

Tato část práce pojednává o veškeré činnosti spojené s náborem nových zaměstnanců, s povinnostmi pro založení pracovněprávního vztahu, následným zaškolením a zpracováním na vybrané pozici.

#### **Zajišťování zaměstnanců**

Na operativních poradách vedoucí pracovníci předkládají své návrhy na obsazení pracovních pozic vedení společnosti, která návrhy projedná a pokud jsou splněny všechny požadavky, předává se návrh asistentce nebo asistentovi vedení společnosti, kteří zajišťují nábor nových pracovníků ve spolupráci s ekonomem personálního úseku. Asistent(ka) shromažďuje informace o uchazečích. Na základě osobního pohovoru s uchazeči rozhoduje ředitel divize o výběru nejvhodnějšího uchazeče, tedy uchazeče, který splňuje nejlépe všechna kritéria pro danou pozici. Při náboru nových pracovníků spolupracují asistent(ka) a ekonom personálního úseku s úřadem práce a personálními agenturami. V rámci náboru nových pracovníků zveřejňují inzeráty v médiích a také získávají informace od vlastních pracovníků (19).

#### **Uzavření pracovní smlouvy**

Na základě výsledku výběrového řízení předkládá ředitel divize návrh na přijetí vybraného uchazeče do pracovního poměru ke schválení vedení společnosti. Návrh pracovní smlouvy zpracovává ekonom ve spolupráci s ředitelem divize. Po schválení návrhu vedením společnosti dochází k podpisu pracovní smlouvy a zároveň je novému zaměstnanci zaveden osobní spis. Přílohou pracovní smlouvy je kopie popisu pracovní činnosti, která je zpracována dle katalogu funkcí a může být také doplněna o specifické požadavky, se kterými je zaměstnanec seznámen (19).

#### **Osobní spis zaměstnance**

Základním dokumentem osobního spisu zaměstnance je originální výtisk pracovní smlouvy. Osobní spis každého zaměstnance je uložen na personálním úseku. Osobní spis obsahuje i další dokumenty, a to osobní dotazník vyplněný zaměstnancem před nebo při nástupu do pracovního poměru, kopie dokladů o kvalifikaci, zápočtový list zaměstnance, lékařskou zprávu a doklady o vstupních školeních BOZP a PO (19).

## **Příprava a vzdělávání zaměstnanců**

Společnost rozděluje kategorii vzdělávání do několika skupin. Jedná se o povinná školení zaměstnanců, zaškolení, zapracování a další vzdělávání, kterými jsou například specializované odborné kurzy a školení z oblasti nových technologií a používaných materiálů, kurzy zaměřené na všestranný rozvoj osobnosti, školení z oblasti řízení jakosti, školení vyvolaná změnami v legislativě a podobně (19).

Asistent(ka) vedení společnosti ve spolupráci s ekonomem personálního úseku každoročně zpracovává Plán výcviků. Plán výcviků je zpracován na základě zpětné vazby z vyhodnocení plánů minulého období a všech předložených požadavků. Plán výcviku pro aktuální kalendářní rok schvaluje vedení společnosti zpravidla v průběhu měsíce ledna, a to z důvodu vyhodnocení plánu minulého roku. Schválený plán je uložen v kanceláři sekretariátu/personálního úseku. Vyrozumění o aktuálním plánu dostávají pracovníci, kteří jsou odpovědní za plnění. Dvakrát ročně provádí kontrolu plnění dle plánu asistent(ka) vedení společnosti (19).

U všech nových zaměstnanců při nástupu do zaměstnání probíhají povinné školení z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), z požární ochrany (PO) a školení řidičů referenčních vozidel, které je externě zajišťováno. Ostatní školení probíhají na základě žádosti ekonoma personálního úseku, který nabídky školení předá přímému nadřízenému pracovníkovi. Všechny doklady o absolvovaných vstupních školeních jsou ekonomem založeny do osobního spisu zaměstnance (19).

Při zaškolování a zapracování nově přijatých zaměstnanců je vytvořen individuální plán, kterého se musí zaškolovaný i školící pracovník pevně držet. Odborná proškolení a následné uvedení na pracovní místo provádí přímý nadřízený zaměstnanec. Dokladem o zaškolení je vyplněný formulář, který je uložen v osobním spise zaměstnance (19).

Společnost dále pořádá ostatní plánovaná nebo neplánovaná školení, mezi která patří:

- školení k systému managementu jakosti,
- školení k oboru zeměměřičství,
- školení k daňovým zákonům a účetnictví, personalistice,

- školení k BOZP a PO,
- školení v obchodních dovednostech, trénink rozvoje osobnostního potenciálu,
- školení uživatelů PC – software, informační systémy,
- jazykové kurzy (19).

Návrhy k účasti zaměstnanců na školeních navrhují ředitelé divizí a předávají je asistentovi(ce) vedení. Za realizaci školení odpovídá asistent(ka) vedení společnosti. Zaměstnanci, kteří se mají některého ze školení zúčastnit, jsou s dostatečným předstihem informováni (19).

Z každého školení jsou vyhotoveny záznamy, které obsahují prezenční listinu, hodnocení školení, případně i jiné dokumenty. Dokladem o absolvování školení jsou osvědčení nebo certifikáty vystavené či potvrzené školícím lektorem. Hodnotící dotazníky jsou předávány asistentovi(ce) vedení společnosti a slouží k vyhodnocení lektorů a jejich další případné spolupráci se společností. Pro periodická školení existují seznamy lektorů, které jsou zpracovány asistentem(kou) vedení společnosti a jsou každoročně aktualizovány. Pro ostatní akce jsou lektoři vybíráni z aktuální nabídky, vzhledem k jednorázovým akcím se seznam lektorů v tomto případě nesestavuje. Kriteriem pro výběr externího lektora je úroveň školení, cena školení a dostupnost (19).

### **3.8.2 Motivace zaměstnanců**

Motivace zaměstnanců slouží ke zvyšování a prohlubování kvalifikace. Systém finanční motivace zaměstnanců společnosti je stanoven mzdovou politikou. U všech zaměstnanců je nadtarifní složka mzdy přiznána podle plnění pracovních úkolů v požadovaném rozsahu, kvalitě práce, dodržení všech určených termínů, a také se hodnotí kladný a aktivní přístup ke zvyšování kvality, hospodárnosti a efektivnosti práce (19).

Hlavní formy finanční motivace jsou závislé na následujících podmínkách:

- dosažení výsledků jednotlivých pracovníků,
- mimořádném ekonomickém přínosu pro společnost,
- kvalitě odvedené práce,

- finanční velikosti zakázky,
- doby pracovněprávního vztahu (19).

Přidělení nadtarifních složek mzdy navrhuje ředitel divize, který tento návrh předkládá vedení společnosti k projednání. Úkolem vedoucího pracovníka je dbát o spokojenost svých podřízených zaměstnanců, snaha o vytvoření dobrých mezilidských vztahů uvnitř pracovního kolektivu (19).

Naopak při nekvalitně odvedené práci je zaměstnanci udělen postih v podobě krácení prémie, v některých případech nemá zaměstnanec nárok na žádnou nadtarifní složku mzdy. V tomto případě se společnost řídí Zákoníkem práce (19).

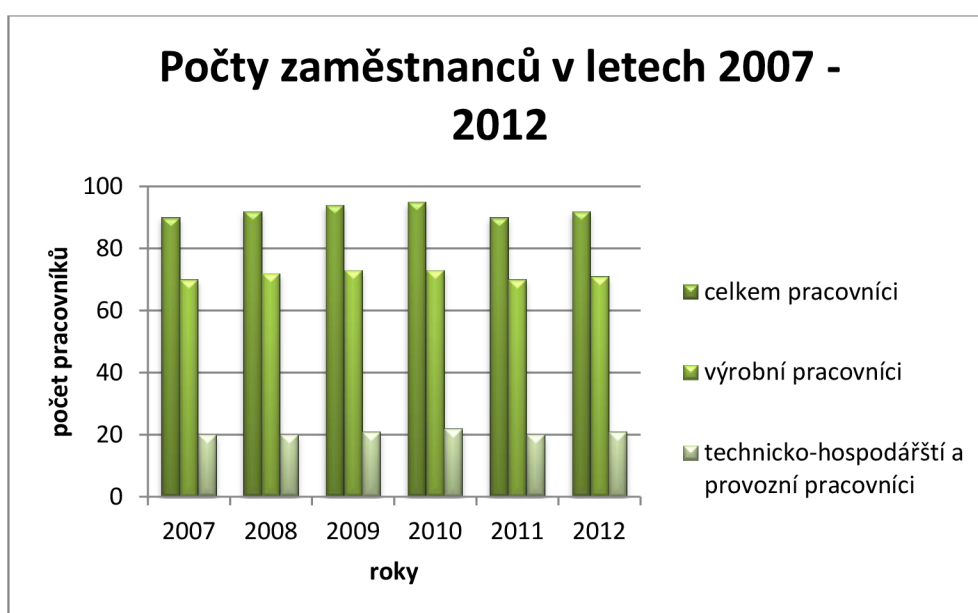
### **3.9 Vývoj zaměstnanosti**

Společnost v současné době zaměstnává z 95 % absolventy středních a vysokých škol geodetického zaměření. Geodetickou činnost podle Zákona č.265/2002 Sb. mohou vykonávat pouze kvalifikovaní absolventi středních nebo vysokých škol. Práce však není dostatečně ohodnocena s ohledem na počet hodin strávených v pracovním procesu. Zaměstnanci jsou posíláni na pracovní výjezdy, které mohou trvat několik týdnů, i z tohoto důvodu je o toto zaměstnání malá pracovní poptávka ze strany možných budoucích pracovníků (33).

Počet pracovníků ve společnosti se od roku 2007 měnil pouze mírně. V roce 2007 zaměstnávala společnost 70 výrobních pracovníků a 20 technicko-hospodářských a provozních pracovníků. V roce 2008 společnost přijala 2 výrobní pracovníky, a to z důvodu většího počtu zakázek. Zaměstnávala tedy 72 výrobních pracovníků a 20 technicko-hospodářských a provozních pracovníků. V roce 2009 zaměstnávala společnost 73 výrobních pracovníků a 21 technicko-hospodářských a provozních pracovníků, tento nárůst byl opětovně způsoben nárůstem zakázek ve společnosti. V roce 2010 společnost zaznamenala společně nárůst u technicko-hospodářských a provozních pracovníků. I vzhledem k hospodářské krizi měla firma stále dostatek zakázek a nemusela počty zaměstnanců snižovat. V roce 2010 tedy zaměstnávala 73 výrobních a 22 technicko-hospodářských a provozních pracovníků. V tomto roce

společnost zaměstnávala nejvíce zaměstnanců za zkoumané roky. V roce 2011 se společnosti změnilo vedení a došlo tak ke snížení počtu zaměstnanců na 70 výrobních a 20 technicko-hospodářských a provozních pracovníků. Začátkem roku 2012 společnost zaměstnává 71 výrobních pracovníků a 21 technicko-hospodářských a provozních pracovníků. Nárůst byl zapříčiněn zavedením nových technologií ve firmě (18).

Následující graf znázorňuje přehled zaměstnanosti ve společnosti v letech 2007 – 2012 dle rozdělení na výrobní pracovníky a pracovníky technicko-hospodářské a provozní.



**Graf 9: Počty zaměstnanců v letech 2007 – 2012 (Zpracováno dle 18)**

V roce 2008 vzrostla zaměstnanost výrobních pracovníků o 1,03 % oproti roku 2007, u technicko-hospodářských a provozních pracovníků se počet nezměnil. Tento nárůst byl zapříčiněn nárůstem zakázek, které společnost zpracovávala.

V roce 2009 zaměstnanost pracovníků stále rostla, konkrétně o 1,01 % u výrobních pracovníků, o 1,05 % technicko-hospodářských a provozních pracovníků oproti roku 2008 společnost zaznamenávala opět nárůst zakázek, a proto zvyšovala počty zaměstnanců.

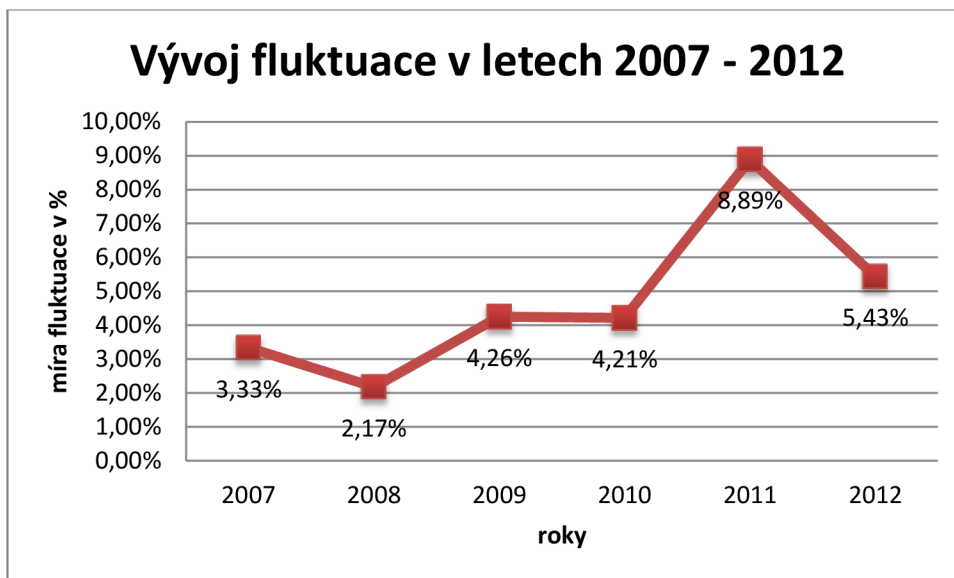
V roce 2010 společnost zaznamenala další nárůst pracovníků, jednalo se pouze o technicko-hospodářské a provozní pracovníky, nárůst činil 1,05 %.

Rok 2011 byl pro společnost ve znamení řady změn, tou největší změnou byla změna vedení společnosti, která zapříčinila i pokles zaměstnanců. U výrobních pracovníků byl zaznamenán pokles o 4,11 %, u technicko-hospodářských a provozních pracovníků o 9,09 %.

V roce 2012 vzhledem k zavedení nových technologií ve společnosti se zvýšila i zaměstnanost a to u výrobních pracovníků o 1,43 % a technicko-hospodářských a provozních pracovníků o 1,05 %.

### 3.9.1 Fluktuace zaměstnanců

Pojmem fluktuace zaměstnanců je myšlen veškerý pohyb zaměstnanců v podniku. Jedná se o příchod nebo odchod zaměstnance. Fluktuace je přirozenou záležitostí, pokud jsou její hodnoty v rozmezí mezi 5 – 7 %. V rámci zkoumané společnosti dochází jak k dobrovolné, tak nedobrovolné fluktuaci zaměstnanců<sup>15</sup> (34).



Graf 10: Vývoj fluktuace v letech 2007 – 2012 (Zpracováno dle 18)

<sup>15</sup> *Fluktuace* je spočítaná jako (celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném roce / průměrný počet zaměstnanců v daném roce)\*100.

Graf zobrazuje, že fluktuace ve společnosti se až do roku 2011 vyvíjela obdobně. V roce 2008 firma zaznamenala pouze dvě výpovědi a fluktuace je ze zkoumaných let na nejnižší úrovni. V roce 2011 však fluktuace oproti roku 2010 vzrostla, a to až na 8,89 %. Tento nárůst byl zapříčiněn změnou vedení společnosti, v tomto roce docházelo k většímu počtu výpovědí ze strany zaměstnavatele. V roce 2012 je opět fluktuace ve společnosti v mezích normy.

Ve větší míře bylo zaznamenáváno rozvázání pracovního poměru u mužského pohlaví, důvodem je zejména restrukturalizace vedení, při které byly obměňovány zejména posty manažerských a vedoucích pracovníků. Tyto posty jsou zpravidla obsazovány více muži než ženami.

### 3.10 Produktivita práce

Obecně můžeme produktivitu práce vyjádřit jako podíl výstupu ke vstupu.

**Tab. 3: Ukazatelé produktivity práce ve společnosti** (Zpracováno dle 22,29,30,31,32)

Produktivita práce	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Produktivita práce z přidané hodnoty (v Kč)<sup>16</sup></b>	432 722	460 641	483 809	484 811	392 122
<b>Produktivita práce z výkonu (v Kč)<sup>17</sup></b>	665 122	807 174	859 372	833 916	723 644
<b>Produktivita práce z tržeb (v Kč)<sup>18</sup></b>	639 833	870 424	808 309	869 705	708 478
<b>Mzdová produktivita (index)<sup>19</sup></b>	2,376	2,983	2,615	2,884	2,663
<b>Mzdové náklady k tržbám (v %)<sup>20</sup></b>	42,087	33,528	38,241	34,674	37,556
<b>Zisk po zdanění na pracovníka (v Kč)<sup>21</sup></b>	54 044	53 859	43 266	52 316	16 444

<sup>16</sup> Produktivitu práce z přidané hodnoty počítáme jako podíl přidané hodnoty/počet zaměstnanců. Tento ukazatel vyjadřuje, jak vysoký podíl přidané hodnoty připadá na jednoho zaměstnance.

<sup>17</sup> Produktivitu práce z výkonu počítáme jako podíl výkonu/počet zaměstnanců. Tento ukazatel vyjadřuje, jak vysoké byly výkony na jednoho zaměstnance.

<sup>18</sup> Produktivitu práce z tržeb počítáme jako podíl tržeb/počet zaměstnanců. Tento ukazatel vyjadřuje, jak vysoké byly tržby na jednoho zaměstnance.

<sup>19</sup> Index mzdové produktivity práce počítáme jako podíl tržeb/mzdové náklady. Tento ukazatel udává, jak vysoký podíl tržeb připadá na 1 Kč mzdových nákladů.

<sup>20</sup> Mzdové náklady k tržbám počítáme jako podíl mzdových nákladů/tržby. Tento ukazatel udává, jak velké procento z tržeb připadá na mzdové náklady.

<sup>21</sup> Zisk po zdanění na pracovníka počítáme jako podíl VH po zdanění/počet zaměstnanců. Tento ukazatel vyjadřuje kolik Kč VH po zdanění připadá na jednoho zaměstnance.

Produktivita práce z přidané hodnoty ve společnosti rostla až do roku 2010, což je hodnoceno velmi pozitivně. V roce 2010 dosáhla produktivita práce z přidané hodnoty nejvyšší hodnoty, a to 484 811 Kč, oproti roku 2007 narostla celkem o 52 089 Kč. Za zmínku stojí také fakt, že v roce 2010 společnost zaměstnávala nejvíce zaměstnanců a přesto dosáhla nejvyšší hodnoty produktivity práce z přidané hodnoty. V roce 2011 produktivita z přidané hodnoty klesla z částky 484 811 Kč na 392 122 Kč, což zapříčinilo meziroční pokles o 24,64 %. Tato skutečnost je hodnocena negativně, ukazatel produktivity z přidané hodnoty je hodnocen pozitivně v případě rostoucího vývoje. Toto snížení nastalo v důsledku dopadu hospodářské krize na společnost a také restrukturalizaci vedení.

Produktivita práce z výkonu má totožný vývoj, jako produktivita práce z přidané hodnoty. Hodnoty ukazatele rostly až do roku 2010, poté začaly postupně klesat. Nejnižší hodnota byla zaznamenána v roce 2007, kdy výkon na jednoho pracovníka dosáhl částky 665 122 Kč.

Produktivita práce z tržeb v roce 2008 vzrostla oproti roku 2007 na 870 424 Kč z 693 833 Kč, jedná se o meziroční nárůst o 36,04 %. Tento nárůst byl způsobem navýšením zakázek, které společnost v roce 2008 zpracovávala. V roce 2009 produktivita práce z tržeb klesla oproti roku 2008 o 62 115 Kč. Tento pokles byl odrazem snížením zakázek ze státního sektoru. V roce 2010 produktivita z tržeb mírně vzrostla, ročně dosahovaly tržby na jednoho zaměstnance částky 833 916 Kč. V roce 2011 se všechny ukazatele produktivity práce vyvíjely negativně. Produktivita z tržeb klesla o více jak 100 000 Kč.

Z ukazatele mzdových nákladů k tržbám je patrné, že v procentuálním vyjádření připadá okolo 40 % z celkových tržeb společnosti na mzdové náklady.

Zisk po zdanění na pracovníka má od ostatních ukazatelů opačný vývoj. Nejvyšší hodnotu zaznamenala společnost v roce 2007, kdy na jednoho zaměstnance připadalo 54 044 Kč výsledku hospodaření po zdanění. Hodnoty tohoto ukazatele v dalších letech postupně klesaly. V roce 2010 hodnota zisku po zdanění vzrostla oproti roku 2009



z částky 43 266 Kč, na 52 316 Kč, tedy o 21,03 %. Tento nárůst byl zapříčiněn nárůstem zakázek a také zdokonalením postupu při zpracování geometrických plánů, tento postup umožnil společnosti zpracovávat více zakázek. V roce 2011 připadá 16 444 Kč výsledku hospodaření po zdanění na jednoho zaměstnance. Tento pokles byl zaznamenán u všech ukazatelů produktivity a je důsledkem již zmíněného dopadu hospodářské krize na společnost a také restrukturalizací vedení.

### **3.11 Analýza současného systému hodnocení a odměňování ve společnosti**

Hodnocení a odměňování zaměstnanců je řízeno vnitropodnikovými předpisy společnosti GB – geodézie, spol. s r.o.

Hodnocení zaměstnanců je důležité jak pro vedoucí pracovníky, tak i pro samotné zaměstnance. Zaměstnanci se na základě hodnocení dozví nedostatky, které je možné z jejich stran eliminovat. Samotné hodnocení můžeme nazvat i jako jeden z možných prvků motivace zaměstnanců. Pokud hodnocení dopadá kladně, zaměstnanec je zpravidla odměněn formou benefitu, může se jednat jak o peněžní, tak i nepeněžní formu.

Informace o hodnocení a odměňování pracovníků jsou zpracovány dle poskytnutých interních materiálů společnosti a také osobní konzultací s vedoucími pracovníky.

Informace o spokojenosti zaměstnanců se současným systémem hodnocení a odměňování jsou zpracovány pomocí dotazníkového šetření.

#### **3.11.1 Analýza současného systému hodnocení**

Hodnocení zaměstnanců probíhalo pravidelně dvakrát ročně až do roku 2011. Od roku 2011 po restrukturalizaci vedení probíhá hodnocení zaměstnanců nepravidelně. Hodnocení zaměstnanců se provádí za každou divizi nezávisle. Toto hodnocení je prováděno přímými nadřízenými pracovníky. U hodnocení pracovníků se hodnotí pracovní výkon zaměstnance, včasnost a správnost plnění úkolů, vlastní iniciativa zaměstnance, vztah k zákazníkům, který je v dnešní době vzhledem k nadměrné

konkurenci velice důležitý. Dále je také hodnocena kreativita zaměstnance, samostatnost při plnění úkolů, ochota a loajalita ke společnosti, dodržování a využití pracovní doby, samostatnost při zpracování zadaných úkolů, kvalita vystupování a schopnost jednat s klienty a úřady. Hodnocení zaměstnanců slouží vedoucím pracovníkům k porovnání všech zaměstnanců divize. Z tohoto hodnocení vedoucí pracovníci učiní patřičné závěry. Jedná se například o zvýšení či snížení osobního ohodnocení zaměstnance, v nejzazších případech může jít o úplné odebrání osobního hodnocení zaměstnance na určité období. Mohou také podat návrh vedení společnosti na zvýšení mzdy zaměstnance (33).

Hodnocení vedoucích pracovníků, konkrétně ředitelů divizí je prováděno vedením společnosti. Toto hodnocení je zaměřeno jinak než hodnocení pracovníků. Zde se hodnotí zejména schopnost vedoucího pracovníka zajistit pracovní zakázky pro konkrétní divizi, schopnost delegovat práci tak, aby byla splněna včas, bez zbytečných chyb a průtahů. Dále se hodnotí chod divize, její ekonomická situace, která je v některých případech ovlivnitelná i zaměstnanci, její náklady, výnosy a výsledek hospodaření. Vedení společnosti se zaměřuje i na hodnocení fluktuace zaměstnanců v jednotlivých divizích, zda se nejedná a neúměrný poměr oproti ostatním divizím. Výsledkem tohoto hodnocení bývá stejně jako u zaměstnanců možnost zvýšení, snížení nebo odebrání osobního hodnocení. Při výskytu mnoha nedostatků může dojít až k odvolání z vedoucí funkce (33).

Vedení společnosti také provádí hodnocení u manažerů společnosti. Toto hodnocení se zaměřuje zejména na jejich zpracování analýz společnosti, konkrétně se jedná o finanční analýzu společnosti, zprávu o vývoji zákazníků a dodavatelů (33).

V předchozích letech se společnost zaměřovala také na hodnocení od zákazníků. Po dokončení zakázky byl zákazníkovi odeslán krátký dotazník ohledně jeho spokojenosti. Toto hodnocení však firma od roku 2009 již neprovádí (33).

### **3.11.2 Analýza současného systému odměňování**

Odměňování ve společnosti je řízeno vnitropodnikovými předpisy, které jsou sestaveny dle konkrétních požadavků společnosti a jsou v souladu s příslušnými zákonnými právními úpravami.

Dle zákoníku práce je pracovní poměr ve společnosti uzavírán mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem pracovní smlouvou. Zpravidla se jedná o smlouvu na dobu neurčitou. Společnost uzavírá i dohody o provedení práce. Tyto dohody jsou uzavírány zejména v letním období, kdy má firma více zakázek na zpracování prací, které nebylo možné zpracovat v zimní období. Dohody o provedení práce společnost uzavírá ve většině případů s důchodci a studenty, kteří již pro společnost v minulosti pracovali. Jedním z důvodů, proč společnost nabírá stejné pracovníky, je eliminace počtu hodin zaučování (33).

Společnost má stanovenou pevnou pracovní dobu na 160 hodin měsíčně, která odpovídá osmihodinové denní pracovní době. Provoz ve společnosti je jednosměnný, pracovní doba je od 7:00 do 15:30, přičemž každý zaměstnanec má nárok na půlhodinovou pauzu, která není zaměstnavatelem proplacena. Provoz ve společnosti o víkendech a svátcích neprobíhá. V případě potřeby vykonávají zaměstnanci práci přesčas, za který si mohou vybrat náhradní volno. Společnost práci přesčas neproplácí (33).

#### **3.11.2.1 Stanovení mzdy**

Mzda ve společnosti je stanovena dle zařazení pozice v organizačním řádu katalogu funkcí. Společnost je velmi rozmanitá, co se týče pracovních pozic, proto je také organizační řád katalogu funkcí rozmanitý a velice podrobný. Jedná se o následující funkce:

- ředitel společnosti,
- technicko-obchodní manažer,
- manažer kvality,
- ředitel divize,
- správce archivu,
- personalista a mzdový účetní,

- účetní,
- metrolog,
- informační technolog,
- geodet,
- řidič,
- projektant pozemkových úprav,
- odborný administrativní pracovník (23).

Na každou pozici jsou zvláštní kvalifikační požadavky, které zahrnují dosažené vzdělání, praxi v oboru a ostatní znalosti a dovednosti.

Mzda se ve společnosti skládá z pevné složky a pohyblivé složky mzdy:

- Pevná složka mzdy se skládá ze základního platu, který je rozdílný u jednotlivých pracovních pozic. Základní mzda je měsíční a je uvedena ve mzdovém výměru zaměstnance. Pevná složka tvoří 70 % mzdy.
- Pohyblivá složka mzdy je tvořena pravidelným osobním ohodnocením a pololetními prémie. Pohyblivá složka tvoří 30 % mzdy. Částka osobního ohodnocení se pohybuje v rozmezí 0 – 4 000 Kč.

Osobní ohodnocení může být ze závažných důvodů kráceno nebo úplně odebráno na určité období.

Prémie bývají vypláceny v měsíci červnu a poté v prosinci. Vyplácení prémie je plně v kompetenci vedoucích pracovníků, kteří je vyplácejí dle výkonů jednotlivých zaměstnanců a výkonů celé divize. Tyto prémie nejsou nárokovány ani pevně stanovené, částka prémie je odvozena od dosažených výsledků hospodaření jednotlivé divize. V případě špatné ekonomické situace divize nebo celé společnosti nemusejí být vypláceny vůbec.

Společnost používá pro výpočet mzdy interní mzdovou kalkulačku.

## **Benefity**

Společnost poskytuje svým zaměstnancům různé druhy benefitů:

- Stravenky v hodnotě 70 Kč, které si zaměstnanec může nárokovat za jeden odpracovaný den. Zaměstnavatel přispívá 55 % z ceny stravenky. Tento náklad je pro společnost daňově uznatelným.
- Očkování pro zaměstnance proti klíšťové encefalitidě a chřipce.
- Příspěvek na penzijní připojištění poskytuje společnost zaměstnancům po třech letech pracovního poměru v podniku. Zaměstnanec je povinen hradit si minimální částku 500 Kč měsíčně. Společnost poté přispívá částku ve stejné výši, avšak maximálně do částku 1 000 Kč měsíčně.
- Odměny při významných životních jubileích zaměstnance. Přesné částka odměny není určena.
- Společnost pořádá každoročně firemní večírky, které probíhají zpravidla koncem listopadu nebo začátkem prosince. Každá divize si pořádá večírek v místě svého pracoviště. Společnost hradí veškeré občerstvení mimo tvrdého alkoholu.
- divize Brno poskytuje svým zaměstnancům možnost výuky cizích jazyků. Jestliže se domluví více než pět pracovníků, odborný administrativní pracovník jim zařídí lektora pro výuku.
- Společnost poskytuje zaměstnancům pitnou vodu v Pet lahvích. Každá divize má vlastní kuchyňku, která je vybavena mikrovlnou troubou, ledničkou, varnou konvicí a některé kuchyňky i kávovarem. Zde si zaměstnanci mohou uschovat a nachystat rychlé občerstvení. Každá kuchyňka má také barel s pitnou vodou.

## **Další výhody pro zaměstnance**

- Firemní mobilní telefony vlastní vedení společnosti, manažeři a vedoucí pracovníci. Firemní mobilní telefony nejsou určeny pro soukromé účely.
- Vedení společnosti, manažeři a vedoucí divizí vlastní služební vozidlo. Vozový park společnosti se každý rok dle potřeby obnovuje. Uživatelé vozidel si mohou vybrat tři vozidla z nabídky. Vedení společnosti pak jeden z vybraných vozů koupí. Služební vozidla nejsou určena pro soukromé účely.

- Vedoucí pracovníci a zpravidla další dva zaměstnanci každé divize společnosti vlastní notebooky, které jsou vybaveny softwarem ke zpracování geometrických plánů a projektování.

### 3.11.3 Vývoj mezd ve společnosti

V této části práce budou srovnány průměrné hrubé mzdy vybraných pracovních pozic z divizí s průměrnou roční hrubou mzdou v České republice a průměrnou roční mzdou dle zařazení CZ - NACE<sup>22</sup>. Zeměměřické a kartografické práce spadají do sekce M, kód NACE 71.12.2. (35).

Pro srovnání mezd za léta 2008 – 2012 byly vybrány následující pracovní pozice:

- **pozemkový projektant** - pro výkon činnosti je nutné, aby pracovník vlastnil oprávnění k výkonu činnosti a měl ukončené magisterské vzdělání. Základní mzda činí 18 000 Kč,
- **geodet** - základní mzda se pohybuje v rozmezí 12 000 – 15 000 Kč. Velikost mzdy se odvíjí dle dosažené praxe a také době, po kterou je pracovník v organizaci zaměstnán,
- **řidič** - základní mzda činí 11 000 Kč,
- **odborný administrativní pracovník** - základní mzda činí 13 000 Kč (18).

V tabulce jsou uvedeny průměrné roční hrubé mzdy, obsahující i osobního ohodnocení a prémie.

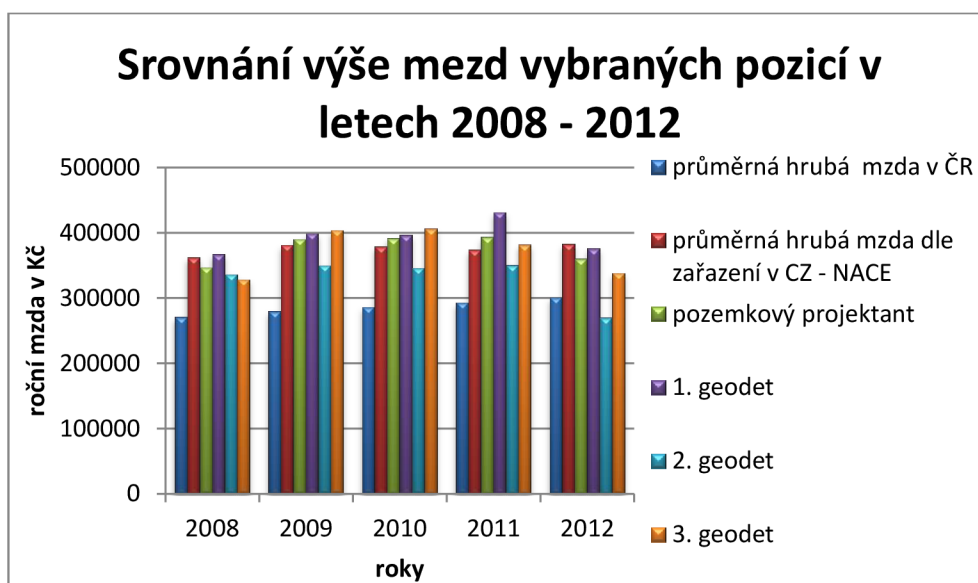
**Tab. 4: Výše průměrných ročních mezd v letech 2008 - 2012 v Kč (Zpracováno dle 18, 36, 37)**

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Průměrná hrubá mzda v České republice</b>	271 104	280 008	286 368	293 332	301 212
<b>Mzda dle zařazení CZ - NACE</b>	362 685	381 495	379 221	374 052	382 950
<b>Pozemkový projektant</b>	347 279	390 190	392 118	393 729	469 200
<b>1. geodet</b>	367 445	399 354	396 959	431 616	376 286
<b>2. geodet</b>	336 262	350 405	346 460	350 856	270 117
<b>3. geodet</b>	328 874	403 957	406 412	382 287	338 598
<b>Řidič</b>	198 781	232 606	232 869	236 406	240 560
<b>Odborný administrativní pracovník</b>	212 505	224 938	246 437	230 481	267 233

<sup>22</sup> Klasifikace ekonomických činností

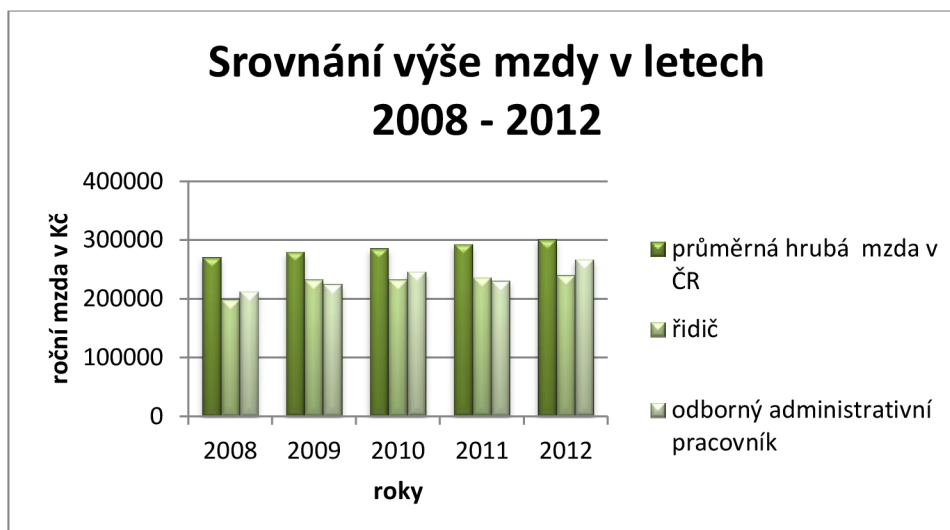
V následujícím grafu jsou srovnány výše mezd tří geodetických pracovníků spolu s průměrnou hrubou mzdou v České republice a průměrnou hrubou mzdou dle zařazení v CZ – NACE. Jak je již uvedeno, výše základní mzdy geodetických pracovníků je v rozmezí 12 000 – 17 000 Kč, z tohoto důvodu jsou srovnáni 3 geodetiční pracovníci.

Z grafu je patrné, že výše mezd geodetických pracovníků se pohybuje nad průměrnou hrubou mzdou v ČR, pouze v roce 2012 jeden z geodetických pracovníků dosáhl průměrné hrubé mzdy ve společnosti nižší, než byl celorepublikový průměr. Jeden z geodetických pracovníků dosahoval do roku 2012 vyšší průměrné hrubé mzdy, než byla v průměrná roční mzda v oboru zeměměřických a kartografických prací. Výše mzdy pozemkového projektanta se pohybuje nad celorepublikovým průměrem pouze mimo roky 2008 a 2012, kdy byla průměrná mzda v oboru kartografických a zeměměřických prací vyšší, než ve společnosti GB – geodezie, spol. s r.o.



Graf 11: Srovnání výše mezd vybraných pozic v letech 2008 – 2012 (Zpracováno dle 18, 36, 37)

Oproti tomu se roční hrubá mzda řidiče a odborného administrativního pracovníka ve společnosti pohybuje značně pod celorepublikovým průměrem, a to ve všech zkoumaných letech.



Graf 12: Srovnání výše mzdy v letech 2008 – 2012 (Zpracováno dle 18, 36)

### 3.12 Dotazníkové šetření ve společnosti

Pro hodnocení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti byl vytvořen anonymní dotazník. Dotazník obsahuje celkem 31 uzavřených otázek, s možnostmi odpovědi „ano“, „spíše ano“, „nevím“, „spíše ne“ a „ne“. U 22 otázek měli dotazovaní možnost rozšířit svou odpověď komentářem. Tuto možnost však pracovníci téměř nevyužívali. Dotazník je rozdělen na tři základní části. První část se zabývá základními informacemi o respondentovi. Druhá část pojednává o pracovním prostředí a vztazích na pracovišti. Třetí část dotazníku se zabývá hodnocením a odměňováním. Dotazník je uveden v příloze 1.

Dotazník byl předán do divizí Vysočina, Prostějov, Východ a Sever. Dotazník neobdržela divize Brno, a to proto, že se jedná o největší divizi a je zde oproti ostatním divizím rozlišný způsob hodnocení a vyplácení různých zaměstnaneckých benefitů.

Dotazník obdrželo 52 zaměstnanců zmíněných částí společnosti a 28 pracovníků její vyplnilo. Jedná se o nadpoloviční většinu, konkrétně o 54 %.

#### 3.12.1 Shrnutí dotazníkového šetření

Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že dotazník vyplnilo více respondentů ženského pohlaví převážně ve věku 25 – 40 let. Společnost zaměstnává nejčastěji



pracovníky, kteří ve společnosti působí více než 10 let. Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů je nejčastěji středoškolské, toto vzdělání uvedlo 43 % dotazovaných, následuje 39 % s vysokoškolským magisterským vzděláním, 11 % s bakalářské a vyšší odborné vzdělání uvedli pouze dva respondenti, tedy 7 %.

Dotazník vyplnilo nejvíce zaměstnanců z divize Vysočiny, jednalo se o 11 zaměstnanců z celkových 18, konkrétně o 39 % ze všech dotazovaných. Z divize Prostějov 22 % z celkových dotazovaných, u divize Východ se jedná o 21%, celkem 12 zaměstnanců a z divize Sever 5 zaměstnanců z celkových 12-ti, což je 18 % ze všech dotazovaných.

Druhá část dotazníku byla věnována pracovnímu prostředí a vztahy v jednotlivých divizích. Tato část dotazníku obsahovala 13 otázek. Z vyhodnocení dotazníků je viditelné, že převážná většina dotazovaných je spokojena s pracovními podmínkami. Většina dotazovaných je spokojena i se vzhledem pracovního prostředí, nespokojenost uvádí zejména dotazovaní ženského pohlaví ve věku 25 – 40 let. Pracovní doba ve společnosti je pevně dána od 7:00 do 15:30, přičemž o víkendech a svátcích provoz neprobíhá. Rozvržení pracovní doby převážně většině zaměstnanců v různých věkových skupinách vyhovuje. Z výsledků dotazníkového šetření také vyplynulo, že ve všech zkoumaných divizích panuje přátelská atmosféra a 50 % dotazovaných je také spokojeno se vztahy s nadřízenými, dalších 36 % dotazovaných je spíše spokojeno. Tento faktor je pro správné fungování společnosti velmi důležitý. Dle bližší analýzy výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že s nadřízeným pracovníkem mají nejlepší vztahy zaměstnanci z divize Vysočiny, zde dotazovaní uváděli pouze odpovědi „ano“ nebo „spíše ano“. Co se týká ostatních divizí, i zde jsou zaměstnanci převážně spokojeni se vztahy s nadřízenými pracovníky. S kritikou od vedoucího pracovníka se setkává 46 % dotazovaných pracovníků, jedná se zejména o ženy ve věku 25 – 40 let, které jsou zaměstnány v divizi Vysočina. Většina dotazovaných z divize Prostějov odpověděla, že neví. Odpovědi ostatních respondentů nespojují žádné společné rysy. Zaměstnanci se ovšem neseťkávají pouze s kritikou od vedoucích pracovníků, ale také s pochvalou za dobře odvedenou práci, což vnímá nadpoloviční většina všech dotazovaných, konkrétně 79 % všech dotazovaných pracovníků. U 7 % mužů věku 25 – 40 let a 40 – 55 let, zaměstnaných v divizi Prostějov byla vybrána možnost odpovědi „ne“. Bez společných

rysů nadpoloviční většina, tedy 54 % respondentů si nemyslí, že by společnost poskytovala možnost kariérního růstu. Tato skutečnost na pracovníky může působit demotivačně. Brněnská divize je jediná ze všech divizí, která poskytuje pracovníkům možnost výuky cizích jazyků. Pracovníci všech ostatních divizí zejména ve věku 25 – 40 let by však měli zájem o možnost vzdělávání v jiných oborech, hlavně o výuku cizích jazyků.

Třetí a poslední část dotazníku byla zaměřena na posouzení současného systému hodnocení a odměňování ze strany zaměstnanců. Tato část obsahovala 18 otázek. Současný systém hodnocení a odměňování ve společnosti převážně většině zaměstnanců není srozumitelný. Nesrozumitelnost systému hodnocení ve společnosti shledává z celkového počtu dotazovaných 47 %, jedná se zejména o ženy ve věkové skupině 25 – 40 let, které u společnosti pracují v rozmezí 5 – 10 let. Jedna dotazovaná přímo uvedla, že systém hodnocení ve společnosti nezná. Systém hodnocení ve společnosti je srozumitelný pouze 10 % dotazovaných. Systém odměňování ve společnosti je srozumitelný pouze jednomu respondentovi ve věku nad 55 let, který je zaměstnán v divizi Východ. U ostatních respondentů byly využity ostatní možnosti odpovědi, 57 % dotazovaných není systém odměňování srozumitelný, zde jedna z dotazovaných uvedla, že systém odměňování ve společnosti je jí nejasný. Dalších 29 % vybralo odpověď „nevím“. Nesrozumitelnost obou systémů ve společnosti způsobuje značnou demotivaci u zaměstnanců. Vzhledem k nesrozumitelnosti obou systémů je jasné, že s těmito systémy převážná většina zaměstnanců také nebude spokojena. Bližší analýza tuto skutečnost potvrdila, mezi dotazovanými nenašla přímé spojitosti jejich odpovědí. Pro kontrolu a také zvýšení produktivity je nutné pravidelné hodnocení jednotlivých pracovníků. Pravidelné hodnocení u společnosti od počátku roku 2011 neprobíhá, což potvrdilo i dotazníkové šetření. Pravidelnost hodnocení ve společnosti vnímá 14 %. Zbytek respondentů uvádí, že o pravidelném hodnocení neví, nebo nejsou pravidelně hodnoceni. S hodnocením pracovníků je také spojena potřebná zpětná vazba, kterou by měl po každém hodnocení pracovník dostat. Hodnocení pracovníků by také mělo mít vliv na výši mzdy. Podle výsledků dotazníkové šetření dostává zpětnou vazbu pouze 21 % dotazovaných. Bližší analýza neukázala žádnou spojitost mezi dotazovanými. Vzhledem k absenci pravidelného hodnocení tak

zaměstnanci uvádí, že hodnocení nemá vliv na výši mzdy. Zda má hodnocení vliv na výši mzdy neví z celkového počtu respondentů 43 % a dalších 43 % odpovědělo, že hodnocení ve společnosti nemá vliv na výši mzdy. Vedení společnosti by si však mělo uvědomit, že pokud zaměstnanci nevidí provázanost hodnocení s výši mzdy, dochází tak ke snížení produktivity práce, a toto snížení má následně dopad na celkovou situaci celé společnosti. Zaměstnanci, kteří ve společnosti působí méně než 2 roky nebo v rozmezí 2 – 5 let zatím pociťují určitou motivaci k lepším pracovním výkonům. Zaměstnanci, kteří ve společnosti působí delší dobu, nepociťují žádnou motivaci. Co by je však motivovalo k vyšším pracovním výkonům je finanční odměna, náhradní volno a někteří z dotazovaných uvedli také možnost výběru ze zaměstnaneckých benefitů. Společnost v současné době nabízí fixní zaměstnanecké benefity. S těmito benefity a jejich vyplácením jsou zaměstnanci spíše spokojeni, velice by však uvítali možnost vlastního výběru z určité škály benefitů. Nejčastěji by zaměstnanci měli zájem o týden dovolené navíc, příspěvek na soukromé životní pojištění, rekreaci, sportovní aktivity a kulturu. Zaměstnanci by také měli zájem využívat firemní automobil a mobilní telefon k osobním účelům. Ve společnosti je mzda tvořena pevnou složkou, která tvoří 70 % mzdy a složkou pohyblivou, která tvoří 30 %. S tím rozvržením je spokojeno nebo spíše spokojeno 96 % dotazovaných.

Z výsledků dotazníkového šetření je tedy patrné, že zaměstnanci jsou zpravidla spokojeni s pracovními podmínkami a prostředím ve společnosti. Ve všech zkoumaných divizích panuje přátelská atmosféra a převážná většina zaměstnanců neuvádí problémy se vztahy s nadřízeným pracovníkem. S hodnocením a odměňováním ve společnosti je to však právě naopak. Systémy hodnocení a odměňování jsou převážně většině zaměstnanců nesrozumitelné a také s nimi nejsou spokojeni. Zaměstnanci nepociťují pravidelnost hodnocení, nedostávají dostatečnou zpětnou vazbu, a tím nejsou motivováni k lepším pracovním výkonům.

### **3.13 Analýza konkurence**

Analýza konkurence se zabývá srovnáním produktivity z přidané hodnoty a zaměstnaneckých benefitů. Pro lepší představu při srovnání zaměstnaneckých benefitů jsou uvedeny základní informace o konkurenčních společnostech. Společnost

GB-geodezie, spol. s r.o. se řadí mezi jednu z největších společností v ČR, proto srovnání s ostatními konkurenty je obtížné, zejména vzhledem k počtu pracovníků.

### **Konkurence v Jihomoravském kraji**

Mezi konkurenční firmy v Jihomoravské kraji jsou řazeny následující společnosti.

#### GEOPEN s. r.o.

Společnost vznikla dne 22. 4. 1992 zapsáním do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Brně. Základní kapitál společnosti činí 100 000 Kč. V obchodním rejstříku nejsou od roku 2004 uvedeny žádné informace o vývoji společnosti. Po telefonickém rozhovoru si společnost nepřeje uvádět jakékoliv informace týkající se jejich zaměstnanců (38).

#### DD plus v.o.s.

Společnost vznikla dne 10. 7. 1992 zapsáním do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Brně. V současné době společnost zaměstnává 14 zaměstnanců. V roce 2011 dosáhla výsledku hospodaření za běžnou činnost ve výši 1 782 000 Kč (39).

#### Elgeo s. r.o.

Společnost Elgeo s. r.o. vznikla dne 3. 1. 1995 zapsáním do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Brně. Základní kapitál společnosti činí 100 000 Kč. Společnost byla založena jedním společníkem, který má 100 % obchodní podíl. V roce 2011 společnost zaměstnávala 6 zaměstnanců a vykázala výsledek hospodaření za běžné účetní období ve výši 45 000 Kč (40).

### **Konkurence v Olomouckém kraji**

Mezi hlavního konkurenta v Olomouckém kraji je řazena společnost GEOL spol. s r.o.

#### GEOL spol. s r.o.

Společnost vznikla dne 17. 4. 1994 zapsáním do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Ostravě. Základní kapitál společnosti činí 100 000 Kč. V roce

2011 zaměstnávala společnost 4 zaměstnance a dosáhla výsledku hospodaření ze účetní období ve výši 60 000 Kč. Společnost si nepřeje poskytnout údaje o výši průměrné mzdy nebo zaměstnaneckých benefitech (41).

### **Vysočina**

Mezi konkurenty na Vysočině patří následující společnost.

#### PROGEO Jihlava spol. s r.o.

Společnost vznikla dne 23. 3. 1991 zapsáním do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Brně. Základní kapitál společnosti činí 136 000 Kč. V roce 2011 dosáhla společnost běžného výsledku hospodaření v záporné hodnotě, konkrétně minus 31 000 Kč. Společnost zaměstnává v současné době 16 zaměstnanců. Společnost si nepřeje poskytovat údaje o průměrné mzdě zaměstnance a jejich benefitech (42).

### **Konkurence ve Zlínském kraji**

Společnost AGROPROJEKTA spol. s r.o. je konkurenční firmou ve Zlínském kraji.

#### AGROPROJEKTA spol. s r.o.

Společnost vznikla dne 18. 11. 1991 zapsáním do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Brně. Základní kapitál společnosti činí 100 000 Kč. V roce 2011 dosáhla společnost běžného výsledku hospodaření v záporné hodnotě, konkrétně minus 322 000 Kč. Společnost si nepřeje poskytovat údaje o zaměstnancích (43).

### **Konkurence v rámci celé České republiky**

Společnost HRDLIČKA spol. s r.o. se řadí mezi jednu z největších firem v České republice stejně jako společnost GB-geodezie, spol. s r.o. Proto je srovnání těchto dvou společností nejobjektivnější. Společnost HRDLIČKA spol. s r.o. působí ve 12-ti pracovištích v rámci České republiky.

#### HRDLIČKA spol. s r.o.

Společnost HRDLIČKA spol. s r.o. vznikla dne 16. 9. 1991 zapsáním do obchodního rejstříku vedeného u Městského soudu v Praze. Základní kapitál společnosti činí

1 000 000 Kč. Společnost byla založena třemi společníky, jejich obchodní podíly jsou 80 %, 10 % a 10 %. V roce 2011 společnost zaměstnávala 120 zaměstnanců a vykázala výsledek hospodaření za běžné účetní období ve výši 2 132 000 Kč. Společnost si nepřeje poskytovat informace o průměrné mzdě (44).

### Srovnání produktivity z přidané hodnoty

Produktivita z přidané hodnoty je nejvyšší u společnosti HRDLIČKA, spol. s r.o., kde produktivita práce z přidané hodnoty činí 551 108 Kč na jednoho zaměstnance. Oproti společnosti je produktivita vyšší o 71,15 %. Po společnosti HRDLIČKA, spol. s r.o., dosahuje druhé nejvyšší produktivity společnost. Společnost GB-geodezie, spol. s r.o. DD plus v.o.s. přesto, že zaměstnává pouze 14 zaměstnanců. Produktivita je o 71,86 %, než u společnosti GB-geodezie, spol. s r.o.

### Srovnání průměrné měsíční mzdy

Nejvyšší přepočtené průměrné mzdy dosáhla společnost HRDLIČKA, spol. s r.o., kde přepočet průměrné mzdy dosahuje částky 29 406, což je o 26,24 % více oproti společnosti GB-geodezie, spol. s r.o. Společnost PROGEO Jihlava spol. s r.o. dosahuje o 21, 58 % vyšší průměrné měsíční mzdy než společnost GB-geodezie, spol. s r.o. Nejnižší průměrné měsíční mzdy dosáhla společnost DD plus v.o.s., zde mzda dosáhla částky 16 839 Kč. Vzhledem k výši mzdy ve společnosti GB-geodezie není divu, že v roce 2011 dosáhla fluktuace zaměstnanců hodnoty 8,89 %.

**Tab. 5: Srovnání produktivity a průměrné mzdy (Zpracováno dle 15, 39, 40, 41, 42, 44)**

Společnost	Produktivita práce z přidané hodnoty v roce 2011 <sup>23</sup> (v Kč)	Průměrná měsíční mzda v roce 2011 (v Kč)
HRDLIČKA, spol. s r.o.	551 108	29 406
DD plus v.o.s.	545 666	16 839
GB-geodezie, spol. s r.o.	392 122	21 691
PROGEO Jihlava spol. s r.o.	377 063	27 661
Elgeo s. r.o.	357 833	20 417
GEOL spol. s r.o.	252 750	-

<sup>23</sup> Produktivita z přidané hodnoty se počítá jako podíl přidané hodnoty a počtu zaměstnanců.

### Srovnání zaměstnaneckých benefitů

Pro srovnání zaměstnaneckých benefitů poskytly informace pouze společnosti HRDLIČKA spol. s r.o. a Elgeo s.r.o. Z následující tabulky je patrné, že nejvíce zaměstnaneckých benefitů poskytuje svým zaměstnancům společnost HRDLIČKA spol. s r.o., která oproti společnosti Elgeo s.r.o. a GB – geodezie, spol. s r.o. přispívá zaměstnancům na sportovní aktivity, kulturu a také rekreaci. Společnost Elgeo s.r.o. je řazena mezi malé společnosti a její zaměstnanecké benefity nemají široký záběr. Společnost poskytuje svým zaměstnancům pouze stravenky v hodnotě 50 Kč za jeden odpracovaný den a nápoje pro zaměstnance.

Tab. 6: Srovnání zaměstnaneckých benefitů (Vlastní zpracování)

Zaměstnanecké benefity	GB- geodezie, spol. s r.o.	HRDLIČKA, spol. s r.o.	Elgeo s. r.o.
Stravenky	ano	ne	ano
Příspěvek na penzijní připojištění	ano	ano	ne
Očkování proti chřipce	ano	ne	ne
Očkování proti klíšťové encefalitidě	ano	ano	ne
Firemní večírky	ano	ano	ne
Nápoje pro zaměstnance	ano	ano	ano
Příspěvek na soukromé životní pojištění	ne	ano	ne
Odměny při životních jubileích	ano	ne	ne
Příspěvek na sportovní aktivity	ne	ano	ne
Příspěvek na kulturu	ne	ano	ne
Příspěvek na rekreaci	ne	ano	ne

### 3.14 Analýza na trhu práce

Analýza trhu práce je rozdělena analýzu vývoje nezaměstnanosti v České republice, analýzu vývoje nezaměstnanosti jednotlivých krajů, ve kterých má společnost GB-geodezie, spol. s r.o. jednotlivé pobočky.

### 3.14.1 Analýza vývoje nezaměstnanosti v České republice

V roce 2011 se na trhu práce se zastavil pokles počtu zaměstnanců, který byl zaznamenán v roce 2009 a 2010. Celková zaměstnanost v České republice vzrostla na 4 904 tis. osob. V České republice zaměstnanost meziročně vzrostla v osmi krajích. Největší růst byl zaznamenán ve Středočeském a Olomouckém kraji. Naopak nejvýraznější pokles zaznamenal Kraj Vysočina a Praha (45).

V roce 2011 narostl počet volných míst a došlo tak ke zmenšení nesouladu nabídky a poptávky na trhu práce. V prosinci roku 2011 připadalo 14 uchazečů na 1 volné pracovní místo (45).

K 31. 12. 2011 byla míra nezaměstnanosti přesahující celorepublikový průměr, který byl 8,6 % zaznamenán v 8 krajích (45).

V roce 2012 byl počet zaměstnaných osob 4 890,1 tis. Opětovně byl zaznamenán nárůst volných míst a v červnu roku 2012 připadalo 11 uchazečů na 1 volné pracovní místo. Obecná míra nezaměstnanosti dosahovala v roce 2012 7 % (46).

Stejně jako v roce 2011 byla zaznamenána v 8 krajích vyšší míra nezaměstnanosti než celorepublikový průměr, který byl 8,6 % (46).

Tab. 7: Trh práce v roce 2012 (Zpracováno dle 46)

	<b>Průměrná měsíční nezaměstnanost (v tis. osob)</b>	<b>Průměrný měsíční počet míst (v tis. míst)</b>	<b>Průměrná měsíční míra nezaměstnanosti</b>
<b>2012</b>	505,925	39,85	8,625 %

### 3.14.2 Analýza vývoje v jednotlivých krajích

Tato podkapitola se zabývá analýzou jednotlivých krajů, ve kterých má společnost pracoviště. Analýzy jsou zpracovány za rok 2011 z důvodu nedostatečných informací z roku 2012.



### **Analýza trhu práce kraje Vysočina**

Počet uchazečů evidovaných na úřadu práce k 31.12.2011 byl 25 605 osob. V tomto Kraji bylo volných 921 míst, což znamená, že na jedno pracovní místo připadalo v průměru 27,8 osob. Nejvíce nezaměstnaných se pohybovalo v rozmezí 20 – 34 let. Průměrná míra nezaměstnanosti v Jihlavě dosáhla 8,1 % a ve Žďáru nad Sázavou dokonce 9,7 % (47).

### **Analýza trhu práce Jihomoravského kraje**

Co se týká situace na trhu práce v Jihomoravském kraji, zde byla situace o něco lepší než na Vysočině. Počet uchazečů evidovaných na úřadu práce k 31.12.2011 byl 62 722 osob. Volných míst bylo 2 775, což znamená, že na jedno pracovní místo připadalo v průměru 22,6 osob. Nejvíce nezaměstnaných se opět pohybovalo v rozmezí 20 – 34 let. Průměrná míra nezaměstnanosti v Boskovicích dosáhla hodnoty 7,7 % a v Blansku 8,7 % (47).

### **Analýza trhu práce Zlínského kraje**

Ve Zlínském kraji byl počet uchazečů evidovaných na úřadu práce k 31.12.2011 29 418 osob. Volných míst bylo 1 590, což znamená, že na jedno pracovní místo připadalo v průměru 18,5 osob. Nejvíce nezaměstnaných se opět pohybovalo v rozmezí 20 – 34 let. Průměrná míra nezaměstnanosti ve Zlíně dosáhla 8,1 %, ve Valašských Kloboucích 8,1 %, Uherské Hradiště dosáhlo míry nezaměstnanosti 9,2. Přestože ve Zlínském kraji bylo nejméně osob připadajících na jedno volné místo, ve městě Kroměříž byl počet osob připadajících na jedno volné místo 33,6. Míra nezaměstnanosti zde dosáhla hodnoty 10,8 % (47).

### **Analýza trhu práce kraje Olomouckého kraje**

Nejvyšší počet evidovaných uchazečů o práci byl zaznamenán v Olomouckém kraji. Počet evidovaných uchazečů byl 38 119 osob, přičemž volných míst bylo 1 065. Na jedno pracovní místo tedy připadalo 35,8 osob (47).

### 3.14.3 Nabídka a poptávka po pracovní síle v České republice

V oboru zeměměřickém a kartografickém byla nabídka a poptávka po práci ke konci roku 2011 na konkrétních pozicích následující:

Tab. 8: Nabídka a poptávka po pracovních místech (Upraveno dle 48)

Pozice	Nabídka (uchazeči o zaměstnání)	Poptávka (volná pracovní místa)	Počet uchazečů na 1 VPM <sup>24</sup>
Řídící pracovníci	1 904	321	5,9
Techničtí a odborní pracovníci	10 774	1412	7,6
Všeobecní administrativní pracovníci	35 246	550	64,1
Řidič	26 865	2367	11,3

V současné době není ani v jednom z krajů, kde společnost sídlí, volné místo na pozici geodetického pracovníka. Volná pracovní místa jsou na pozici řidiče a všeobecného administrativního pracovníka ve všech krajích působnosti společnosti (49).

Společnost GB –geodezie, spol. s r.o. v současné době nehledá pracovní sílu do žádné z poboček.

### 3.14.4 Analýza oblíbenosti benefitů

Mezi nejoblíbenější zaměstnanecké benefity v roce 2011 dle studie poradenské společnosti PwC PayWell patří:

- pět týdnů dovolené,
- poskytování stravenek,
- občerstvení na pracovišti,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- nově příspěvek na školné, chůvu nebo jesle (50).

<sup>24</sup> Volné pracovní místo

### 3.15 Shrnutí analytické části

V této podkapitole bude shrnuta analytická část práce, která se týká společnosti GB–geodezie, spol. s r.o.

Z analytické části je patrné, že ve společnosti nastalo mnoho změn v roce 2011, kdy se měnilo vedení. Tyto změny však byly negativního rázu. Fluktuace zaměstnanosti v roce 2011 dosáhla až hodnoty 8,89<sup>25</sup> %. Byl zaznamenán pokles u všech ukazatelů produktivity práce a také u běžného výsledku hospodaření, který oproti roku 2010 klesl o 70,22 %.

Dle interní analýzy současného systému hodnocení provádí hodnocení vedoucí pracovník každé divize nezávisle na sobě. Z výsledků hodnocení vyvozuje vedoucí pracovník patřičné závěry, jedná se například o snížení nebo úplné odebrání osobního ohodnocení nebo naopak návrh na zvýšení osobního ohodnocení. Hodnocení ve společnosti probíhá od roku 2011 nepravidelně. Je evidentní, že dokud nějaké hodnocení ve společnosti probíhalo, byla vyšší produktivita práce, v roce 2011 přestalo pravidelné hodnocení probíhat a produktivita práce výrazně klesla. Pro hodnocení nemá společnost navrhnutý jednotný hodnotící formulář. Do roku 2009 také probíhalo hodnocení ze strany zákazníků.

Odměňování ve společnosti je řízeno vnitropodnikovými předpisy. Pracovní poměr je ve společnosti sjednán převážně na dobu neurčitou. Pracovní doba ve společnosti je pevně dána na 160 hodin měsíčně a pracovní doba probíhá od 7:00 do 15:30. Provoz ve společnosti v době svátků a víkendů neprobíhá. Mzda ve společnosti je stanovena dle zařazení pozice v katalogu funkcí. Mzda zůstává u zaměstnance ve stejné výši nezávisle na působnosti ve společnosti. Mzda se skládá s pevné části, která tvoří 70 % a pohyblivé části, která tvoří 30 % mzdy. Pohyblivá část mzdy zahrnuje osobní ohodnocení zaměstnance a prémie, které jsou vypláceny dvakrát ročně. Společnost poskytuje svým zaměstnancům fixní benefity a každoročně pořádají jednotlivé divize firemní večírek, ten probíhá koncem měsíce listopadu nebo začátkem měsíce prosince.

---

<sup>25</sup> Doporučená hodnota je 5 – 7 %

Vývoj mzdy ve společnosti sice u většiny pracovních pozic každoročně narůstá, ale mzda administrativního pracovníka a mzda řidiče se pohybuje pod celorepublikovým průměrné hrubé mzdy.

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že zaměstnanci jsou spokojeni s pracovními podmínkami, vzhledem pracovního prostředí a i s kolektivem na jednotlivých pracovištích. Převážná většina zaměstnanců však nepocítuje možnost kariérního růstu ve společnosti, tato skutečnost je negativně hodnocena. Pouze na brněnském pracovišti je zaštitěna výuka cizích jazyků. Zaměstnanci z ostatních divizí by uvítali, kdyby měli možnost výuky cizích jazyků. Zaměstnanci se také ve větší míře necítí být dostatečně motivováni ke zlepšování svých pracovních výkonů. Systém hodnocení a odměňování ve společnosti není nadpoloviční většinou zaměstnanců srozumitelný a nejsou s ním ani spokojeni. Sami pracovníci nepocítují pravidelnost hodnocení a nedostávají zpětnou vazbu. Také si nemyslí, že by hodnocení jejich práce nějak ovlivňovalo výši mzdy, a tudíž nemají potřebu zvyšovat pracovní výkon a zlepšovat kvalitu odvedené práce. Společnost nemá žádný motivační program, který by zaměstnance motivoval ke zvýšení produktivity práce. Zaměstnance by však motivovalo náhradní volno, finanční odměna nebo možnost výběru ze škály benefitů.

Jak již bylo uvedeno výše, analýza konkurence je obtížná zejména z důvodu velikosti jednotlivých společností. Společnost GB-geodezie spol. s r.o. se řadí mezi jednu z největších společností v České republice. Analýza konkurence i přesto ukázala, že vzhledem k její velikosti má nízkou produktivitu z přidané hodnoty a mohla by rozšířit škálu benefitů, zejména o možnost výběru benefitů samotnými pracovníky.

V současné době společnost GB-geodezie, spol. s r.o. nemá žádné volné pracovní místo. V současné době není žádná poptávka ze strany firem po geodetických pracovnících. Poptávka po ostatních pracovních místech ve zkoumaných krajích je. Nejvyšší nezaměstnanost v roce 2011 byla ve městě Kroměříži, kde dosáhla hodnota nezaměstnanosti 10,8 %. Naopak nejnižší hodnota byla v Boskovicích, kde činila 7,7 %. Celorepublikový průměr výše míry nezaměstnanosti v roce 2011 byl 8,6 %.

### 3.16 Swot analýza společnosti

V této kapitole je uvedena swot analýza společnosti GB-geodezie, která se zaměřuje zejména na personální stránku ve společnosti. Swot analýza zahrnuje poznatky z analýz společnosti, zejména z dotazníkového šetření, které ve společnosti proběhlo. Swot analýza bude vyhodnocena dle součtu bodů silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Důležitost položek je hodnocena 1 – 5, přičemž 1 znamená nejméně důležité a 5 nejdůležitější. Současný stav ve společnosti bude hodnocen stejnou stupnicí, přičemž 5 znamená špatný současný stav a 1 velmi dobrý. Důležitost bude násobena současným stavem ve společnosti a v závěru této kapitoly budou výsledky vyhodnoceny.

#### Silné stránky společnosti

- Velká stabilní společnost, která působí na trhu práce již 12 let a patří mezi prvních pět největších geodetických společností ve světě a jednu z největších společností v rámci České republiky.
- Společnost má silné postavení na trhu práce.
- Zaměstnanci jsou převážně absolventi SŠ a VŠ geodetického vzdělání.
- Mezi jednotlivými pracovníky panuje přátelská atmosféra.
- Příjemné pracovní prostředí a vzhled ve společnosti.

Tab. 9: Silné stránky společnosti (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Současný stav ve společnosti	Důležitost	Součin
Velká stabilní společnost	2	5	10
Silné postavení na trhu práce	2	5	10
Kvalifikování zaměstnanci	4	5	20
Přátelská atmosféra	1	4	4
Příjemný vzhled a prostředí ve společnosti	2	3	6
Celkový součet			<b>50</b>

#### Slabé stránky společnosti

- Společnost neprovádí pravidelné hodnocení a vzhledem k této skutečnosti nastal pokles u ukazatelů produktivity práce.

- Nesrozumitelnost systému hodnocení a odměňování ve společnosti.
- Nespokojenost zaměstnanců se systémem hodnocení a odměňování ve společnosti.
- Nprovázanost výsledku hodnocení se systémem odměňování ve společnosti.
- Nespokojenost pracovníků se současnou situací ve společnosti, hrozí tedy zvýšení fluktuace ve společnosti.
- Nízká nabídka dalšího vzdělání pro zaměstnance.
- Malá možnost kariérního růstu

**Tab. 10: Slabé stránky společnosti (Vlastní zpracování)**

Slabé stránky	Současný stav ve společnosti	Důležitost	Součin
<b>Nepravidelnost hodnocení</b>	5	5	25
<b>Nesrozumitelnost systému hodnocení a odměňování</b>	4	5	20
<b>Nespokojenost se systémem hodnocení a odměňování</b>	4	5	20
<b>Nprovázanost obou systémů</b>	4	4	16
<b>Nespokojenost se současným stavem ve společnosti</b>	4	3	12
<b>Nízká nabídka dalšího vzdělávání</b>	5	3	15
<b>Malá možnost kariérního růstu</b>	5	5	25
<b>Celkový součet</b>			<b>133</b>

Důležitost položek je hodnocena 1 – 5, přičemž 1 znamená nejméně důležité a 5 nejdůležitější. Současný stav ve společnosti bude hodnocen stejnou stupnicí, přičemž 5 znamená špatný současný stav a 1 velmi dobrý.

#### **Příležitosti společnosti**

- Spolupráce s úřadem práce a se školami v krajích, kde společnost působí.
- Zavádění nových technologií ve společnosti.
- Využití EU fondů v rámci vzdělávání

**Tab. 11: Příležitosti společnosti (Vlastní zpracování)**

Příležitosti	Současný stav ve společnosti	Důležitost	Součin
Spolupráce s úřadem práce a školami	4	5	20
Zavádění nových technologií	2	5	10
Využití EU fondů v rámci vzdělávání	4	5	20
<b>Celkový součet</b>			<b>50</b>

**Hrozby společnosti**

- Vzhledem k závislosti na státních zakázkách je stabilita firmy ohrožena nejistotou velikosti státního rozpočtu, při malém počtu zakázek by nastalo propouštění pracovníků.
- Nedostatek kvalifikovaných pracovníků.

**Tab. 12: Hrozby společnosti (Vlastní zpracování)**

Hrozby	Současný stav ve společnosti	Důležitost	Součin
Velikost státního rozpočtu	4	5	20
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	3	5	15
<b>Celkový součet</b>			<b>35</b>

**Shrnutí swot analýzy****Tab. 13: Výsledky swot analýzy (Vlastní zpracování)**

	Dosažené výsledky swot analýzy	Výsledky, při kterých by byl současný stav ve společnosti velmi dobrý
<b>Silné stránky</b>	50	22
<b>Slabé stránky</b>	133	30
<b>Příležitosti</b>	50	15
<b>Hrozby</b>	35	10

Z tabulky je patrné, že ve větší míře převládají ve společnosti slabé stránky nad silnými. Mezi silné stránky společnosti GB-geodezie, spol. s r.o. patří silné postavení na trhu práce. Slabé stránky ve společnosti jsou spojeny zejména se systémem hodnocení a

odměňování, tyto systémy zaměstnanci neuspokojují tak, jak by bylo potřebné. Pravdou je, že společnost nemá mnoho příležitostí a hrozeb, avšak ani tento stav ve společnosti není uspokojivý. U příležitostí je viditelné, že společnost se zabývá zavedením nových technologií, spolupráce se školami a úřady práce a také využívání EU fondů je v současné době hodnoceno 4, konkrétně to znamená, že stav ve společnosti je špatný. Společnost by se tedy měla začít více orientovat na spolupráci s jmenovanými institucemi. Jak je již zmíněno výše, společnost zpracovává převážně státní zakázky, svým způsobem je tedy závislá na velikosti státního rozpočtu.



## 4 NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část práce se zabývá vlastními návrhy řešení a jejich následnou aplikací ve společnosti. Společnosti bude nabídnut i časový harmonogram navržených změn. Poslední část této kapitoly bude věnována přínosům a nákladům konkrétních změn ve společnosti.

Podkladem pro návrhovou část slouží analýza podniku a dotazník spokojenosti zaměstnanců.

### 4.1 Konkrétní změny v systému hodnocení a odměňování

Z vyplněných dotazníků jsou patrné nedostatky, které oba systémy obsahují.

Mezi nedostatky současného systému hodnocení ve společnosti patří:

- nedostatečná srozumitelnost systému hodnocení,
- absence hodnotícího formuláře,
- nedostatečná zpětná vazba ohledně hodnocení.

Nedostatky současného systému odměňování:

- nedostatečná srozumitelnost systému odměňování,
- z dotazníkového šetření je zřejmé, že více než polovina dotazovaných zaměstnanců si nemyslí, že výše jejich mzdy je adekvátní k pracovním výkonům a také se necítí dostatečně motivováni,
- zaměstnanci by uvítali, kdyby si mohli vybírat ze zaměstnaneckých benefitů.

#### 4.1.1 Návrh na objasnění systému hodnocení a odměňování

První návrhem je objasnění systému hodnocení a odměňování ve společnosti. Vzhledem k tomu, že společnost má rozmístěny divize ve více regionech České republiky, je třeba, aby hodnocení probíhalo všude za stejných podmínek. Bude vybrán jeden pracovník (školitel), který provede proškolení a objasnění systému hodnocení a odměňování ve všech divizích. Proškolení bude rozděleno na dvě části. První část školení bude aplikována na vedoucí pracovníky, kteří budou hodnocení provádět. V druhé části

budou všichni zaměstnanci seznámeni se systémem hodnocení a odměňování a jeho změnami ve společnosti. Bude jim poskytnut k náhledu dotazník, podle kterého budou hodnoceni. Upřesní se kdy a za jakých podmínek bude hodnocení probíhat a jaké kroky budou z výsledků hodnocení odvozeny. Zaměstnanci zde budou moci vznést návrhy na zlepšení obou systémů.

#### **4.1.2 Návrh na zavedení pravidelného hodnocení ve společnosti**

Další změna spočívá v zavedení pravidelného hodnocení pracovníků, které od roku 2011 probíhá nepravidelným způsobem. Hodnocení bude rozděleno na dvě základní části. První část hodnocení se bude zabývat hodnocením po vypracování jednotlivé zakázky a druhá část bude obsahovat sumární hodnocení. V tomto hodnocení si každá z divizí zajistí dílčí hodnocení svých zaměstnanců, které bude probíhat dvakrát do roka, konkrétně:

- na konci měsíce května, výsledky by měly být zpracovány do konce měsíce června, tak, aby výsledky hodnocení byly promítnuty do pololetního odměňování,
- začátkem měsíce listopadu, tak, aby výsledky byly zpracovány do konce měsíce listopadu a opět bylo hodnocení promítnuto do vánočního odměňování.

Po druhém dílčím hodnocení vedoucí pracovník vyhodnotí výsledky každého zaměstnance, srovná dosažené výsledky hodnocení s hodnocením minulým. Domluví si se zaměstnancem hodnotící rozhovor. Hodnotící rozhovor by měl probíhat v neformálním duchu a doba trvání by měla být maximálně do 30 minut. Během hodnotícího rozhovoru vedoucí pracovník seznámí zaměstnance s jeho celoročním hodnocením a pobídne ho, aby sám své výkony zhodnotil. Rozhovor bude zakončen shrnutím celého hodnocení a vymezením konkrétních cílů pro zaměstnance i zaměstnavatele.

V případě neuspokojivých výsledků hodnocení bude zaměstnanci kráceno nebo odebráno osobní ohodnocení na určité období. Za výsledky hodnocení náleží pracovníkovi osobní ohodnocení ve výši:

- výborně – 100 % osobní ohodnocení,

- velmi dobře – 70 % osobního ohodnocení,
- dobře – 30 % osobního ohodnocení,
- uspokojivé – 10 % osobního ohodnocení,
- nedostatečně – osobní ohodnocení odebráno na určité období podle závažnosti.

Po hodnotícím rozhovoru by měl dostat každý zaměstnanec k rukám krátký anonymní dotazník, který bude sloužit jako zpětná vazba ohledně celoročního hodnocení.

Pro hodnocení pracovníků byl navrhnout formulář, který je uveden níže. Hodnotící formulář obsahuje 10 hodnotících kritérií, každé kritérium může být ohodnoceno maximálně 5 body v dílčím hodnocení. Součet bodů z obou hodnocení může být maximálně 100. Podle dosažených bodů z obou hodnocení bude zaměstnanec zařazen do příslušného stupně.

**Tab. 14: Návrh bodového hodnocení (Vlastní zpracování)**

	<b>Součet bodů</b>
<b>Výborně</b>	100 - 90
<b>Velmi dobře</b>	90 - 80
<b>Dobře</b>	80 - 60
<b>Uspokojivě</b>	60 - 45
<b>Nedostatečně</b>	45 a méně

**Obr. 5: Návrh hodnotícího formuláře dle jednotlivých zakázek (Vlastní zpracování)**

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE DLE JEDNOTLIVÝCH ZAKÁZEK	
Název zakázky	_____
Termín zakázky	_____
Jméno a příjmení pracovníka	_____
Hodnotící kritéria	Vyhodnocení
1. Pracovní nasazení	
2. Dodržování termínů	
3. Kvalita zpracování	
4. Chybovost	
5. Samostatnost	
Hodnocení provedl _____ Podpis _____	
Datum _____	

Formulář pro hodnocení zaměstnance dle jednotlivých zakázek nebude mít zadané žádné bodové ohodnocení, protože hodnotící kritéria jsou velice individuální. Vedoucí pracovník tak bude jednotlivá kritéria hodnotit slovně, podle vlastního uvážení.

Obr. 6: Návrh dotazníku spokojenosti pro zaměstnance (Vlastní zpracování)

**Dotazník spokojenosti zaměstnanců společnosti**  
**GB-geodezie, spol. s r.o.**

Dotazníkové šetření je anonymní a slouží k získání zpětné vazby ohledně hodnocení ze strany zaměstnanců.

**Pohlaví:**  
muž                       žena

**Váš věk je:**  
méně než 25                       25 – 40 let                       40 – 55 let   
více než 55 let

**Ve společnosti pracujete:**  
méně než 2 roky  2 – 5 let                       5 – 10 let   
více než 10 let

**Nejvyšší dosažené vzdělání:**  
středoškolské                       vyšší odborné                       vysokoškolské

**1. Jste spokojen(a) se současným systémem hodnocení?**  
a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      e) ne  
Pokud ne, uveďte z jakého důvodu.....

**2. Jste spokojen(a) s hodnocením ze strany vedoucího pracovníka?**  
a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      e) ne  
Pokud ne, uveďte z jakého důvodu.....

**3. Jste spokojen(a) s průběhem hodnotícího rozhovoru?**  
a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      e) ne  
Pokud ne, uveďte z jakého důvodu.....

**4. Jste spokojen(a) s výsledkem hodnocení?**  
a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      e) ne  
Pokud ne, uveďte z jakého důvodu.....

**5. Máte nějaké návrhy ke zlepšení?**  
a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      e) ne  
Pokud ano, uveďte .....

**Obr. 7: Návrh hodnotícího dotazníku (Vlastní zpracování)**

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE		
Jméno a příjmení pracovníka _____		
Hodnotící kritéria	Bodové hodnocení	
	květen	listopad
1. Pracovní nasazení		
2. Kvalita práce		
3. Včasnost a správnost plnění úkolů		
4. Vlastní iniciativa		
5. Samostatnost při práci		
6. Loajalita ke společnosti		
7. Kvalita vystupování s klienty		
8. Ochota při práci		
9. Kreativita		
10. Dodržování pracovní doby		
Počet dosažených bodů: _____		
Celkový počet dosažených bodů _____		
<p style="text-align: center;">                 výborně - 5 bodů      velmi dobře - 4 body      dobře - 3 body                  uspokojivě - 1-2 body      nedostatečně - 0 bodů             </p>		
Hodnocení provedl _____		Podpis _____
Datum _____		
Hodnocení provedl _____		Podpis _____
Datum _____		

### 4.1.3 Návrh na úpravu základní mzdy ve společnosti

Mzda ve společnosti je stanovena dle zařazení pozice v organizačním řádu katalogu funkcí. Není zde však zohledněno vzdělání zaměstnanců a pouze u geodetických pracovníků je zohledněna doba, po kterou jsou ve společnosti zaměstnání. Zaměstnanci by však měli být motivováni, jak k dalšímu vzdělání, tak k dlouhodobé spolupráci ve firmě.

Společnost se nachází ve finanční tísní a není pro ni reálné navyšovat základní mzdu, která je u administrativního pracovníka a řidiče pod hranicí průměrné hrubé mzdy v České republice, je ale možné ji pro začátek mírně upravit, tak, aby byla vyhovující jak pro společnost, tak určitým způsobem motivující pro zaměstnance.

Následující tabulka zobrazuje pozice pracovníků, jejich dosažené vzdělání a následné zvýšení základní mzdy, po konkrétní době u firmy. Částky jsou upraveny takovým způsobem, aby je společnost v současné době byla schopná vyplácet a zaměstnanci byli více motivováni.

Tab. 15: Návrh na úpravu mzdy (Vlastní zpracování)

Pozice	Vzdělání	Méně jak 2 roky u společnosti	2 – 5 let u společnosti	5 – 10 let u společnosti	10 a více let u společnosti
Pozemkový projektant	vysokoškolské	18 000	18 000+700	18 000+1 000	18 000+1 500
Geodetický pracovník	středoškolské	12 000	12 000+400	12 000+700	12 000+1 000
	vysokoškolské	12 500	12 500+700	12 500+1 000	12 500+1 500
Administrativní pracovník	středoškolské	13 000	13 000+400	13 000+700	13 000+1 000
	vysokoškolské	13 500	13 500+700	13 500+1 000	13 500+1 500
Řidič	jakékoliv	11 000	11 000+400	11 000+700	11 000+1 000

### 4.1.4 Návrh na úpravu a rozšíření zaměstnaneckých benefitů

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou se stávajícími benefity a jejich vyplácením spokojeni. Přivítali by ale, kdyby byl rozsah benefitů

rozšířen a také by měli možnost si ze zaměstnaneckých benefitů flexibilně vybírat. Nejčastěji by zaměstnanci uvítali rozšíření zaměstnaneckých výhod o tyto benefity:

- pátý týden dovolené,
- příspěvek na rekreaci,
- příspěvek na sportovní aktivity,
- příspěvek na kulturu,
- příspěvek na soukromé životní pojištění,
- zvýhodněné půjčky zaměstnancům,
- a jako jiné dotazovaní uváděli firemní automobil a mobilní telefon i k soukromým účelům.

**Tab. 16: Částky současných benefitů hrazené zaměstnavatelem (Vlastní zpracování)**

Současné zaměstnanecké benefity	Částka hrazená zaměstnavatelem
<b>Stravenky v hodnotě 70 Kč</b>	39 Kč
<b>Očkování proti chřipce</b>	300 Kč jedna vakcína
<b>Očkování proti klíšťové encefalitidě</b>	740 – 790 Kč
<b>Příspěvek na penzijní připojištění</b>	500 – 1 000 Kč
<b>Odměny při životních jubileích</b>	není stanovena konkrétní částka
<b>Firemní večírky</b>	není stanovena konkrétní částka
<b>Pitná voda v Pet lahvích</b>	není stanovena konkrétní částka

Od 1. 1. 2013 se zvyšuje částka stravného na 79 Kč. Maximální částka daňově uznatelného nákladu pro zaměstnavatele je 55,30 Kč. Proto by bylo pro firmu nejvýhodnější poskytovat stravenky v hodnotě 100 Kč, kdy bude 55 Kč daňově uznatelným nákladem (51).

Nedostatkem u současných benefitů je, že u odměn při životních jubileích není stanovena konkrétní částka. Společnost také neposkytuje odměny při významných pracovních jubileích a významných životních událostech.



**Tab. 17: Návrh odměn** (Vlastní zpracování)

<b>Druh odměny</b>	<b>U společnosti 2 – 10 let</b>	<b>10 a více let</b>
<b>50 let věku</b>	1 500 Kč	2 000 Kč
<b>25 let v zaměstnání</b>	1 500 Kč	2 000 Kč
<b>Narození dítěte</b>	1 000 Kč	1 500 Kč
<b>Příspěvek na svatbu</b>	500 Kč	1 000 Kč

Zaměstnancům, kteří dosáhnou 40 let věku a dalších kulatých životních jubileí, budou poskytnuty poukázky<sup>26</sup> v hodnotě 500 Kč.

### **Fixní zaměstnanecké benefity**

Fixní zaměstnanecké benefity budou zachovány v podobě současných benefitů, které společnost nabízí. Tyto benefity budou poskytnuty všem zaměstnancům společnosti.

### **Flexibilní zaměstnanecké benefity**

Tento způsob vyplácení benefitů bude úzce propojen s hodnocením zaměstnanců. Během hodnotícího rozhovoru se zaměstnanec dozví výsledné hodnocení, které se skládá z obou dílčích hodnocení. Mimo hodnocení „nedostatečně“ je ke každému hodnocení přiřazena určitá peněžní suma, která bude směnitelná za benefity, které si zaměstnanec zvolí na příští rok. Směnitelnou částku si bude moci zaměstnanec rozdělit na využití více benefitů. V případě příspěvků se bude jednat o peněžité plnění zaměstnavatele, v případě flexi passu o nepeněžité plnění.

U benefitů v podobě peněžitého plnění vstupujících do vyměřovacího základu daně bude u zaměstnance odvedeno sociální pojištění ve výši 6,5 %, zdravotní pojištění ve výši 4,5 % a daň ze superhrubé mzdy, která v roce 2013 činí 15 %. V konečném stadiu dosáhnou tedy částky směnitelné za flexibilní benefity nižší hodnoty.

---

<sup>26</sup> Společnost Sodexho Pass ČR a.s., v hodnotě 500 Kč nabízí poukázky *Vital Pass*, slouží na zdravotní péči, *Smart Pass*, slouží na vzdělání, *Holiday Pass*, poukázky na dovolené, *Flexi Pass*, poukázky na kulturu, sport, vzdělání, relaxaci, těmito poukázkami není možné platit v restauracích a supermarketech.

**Tab. 18: Výsledky hodnocení a částky vyměnitelné za flexibilní benefity (Vlastní zpracování)**

<b>Výsledné hodnocení</b>	<b>Částka směnitelná za benefity</b>
<b>Výborně</b>	3 000 Kč
<b>Velmi dobře</b>	2 500 Kč
<b>Dobře</b>	1 500 Kč
<b>Uspokojivě</b>	800 Kč
<b>Nedostatečně</b>	0 Kč

Společnost bude poskytovat následující flexibilní zaměstnanecké benefity:

- příspěvek na rekreaci,
- příspěvek na sportovní aktivity,
- příspěvek na kulturu,
- příspěvek na soukromé životní pojištění,
- flexi pass.

Rozsah benefitů může společnost každým rokem rozšiřovat nebo je různě obměňovat.

### **Zavedení pátého týdne dovolené**

Dotazovaní zaměstnanci uvedli, že největší zájem by měli o zavedení pátého týdne dovolené. Zavedení tohoto benefitu zvýší konkurenceschopnost společnosti. Zavedení pátého týdne dovolené by však bylo vhodné podmínit skutečností, že si jej zaměstnanec musí vybrat v zimním období, a to z důvodu, že společnost má během jarního až podzimního období nejvíce pracovních zakázek.

### **Výuka cizího jazyka**

Většina respondentů by uvítala, kdyby jim společnost poskytla možnost výuky cizích jazyků. Výuka cizích jazyků probíhá pouze na brněnském pracovišti, což může být zaměstnanci bráno jako určitá forma diskriminace. Výuka cizího jazyka by probíhala v případě vytvoření skupinky 4 – 10 pracovníků. Společnost by zařídila lektora, který by docházel přímo do konkrétní pobočky určitý den po skončení pracovní doby. Předpokládaná cena za 1 hodinu výuky je 400 Kč. Polovinu částky by proplácel

zaměstnavatel u pracovníků, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni více jak 2 roky a druhou polovinu by platili zaměstnanci. Pokud by výuku chtěl navštěvovat zaměstnanec, který je ve společnosti méně než 2 roky, byl by mu poskytnut příspěvek ve výši 10 %. Předpokládá se, že výuka by probíhala 1x týdně 90 minut po dobu 48 týdnů v roce (celkový počet týdnů v roce je 52, z toho je odečteno 5 týdnů dovolené). Zaměstnanec musí splnit 70 % účast. Pokud by tak nebylo, společnost by mu neproplácela celou polovinu kurzovního.

#### **4.1.4.1 Daňové hledisko poskytovaných benefitů**

Pro zaměstnance i zaměstnavatele jsou nejvýhodnější takové benefity, které jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů a nejsou tak zahrnuty do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného plnění a u zaměstnavatele jsou daňově uznatelným nákladem (12).

**Tab. 19: Daňové hlediska u benefitů** (Vlastní zpracování)

Zaměstnanecké benefity	Daňové hledisko	
	Zaměstnavatele (daňově uznatelný náklad)	Zaměstnanec (zahrnutí do vyměřovacího základu)
Stravenky	ANO (do limitu)	NE
Očkování proti chřipce	NE	NE
Očkování proti klíšťové encefalitidě	NE	NE
Příspěvek na penzijní připojištění	ANO	NE (do limitu 24 000 Kč)
Odměny při životních jubileích (peněžitě plnění)	ANO	ANO
Poskytování pitné vody (nepeněžitě plnění)	ANO	NE
Příspěvek na rekreaci (peněžitě plnění)	ANO	ANO
Příspěvek na sportovní aktivity (peněžitě plnění)	ANO	ANO
Příspěvek na kulturu (peněžitě plnění)	ANO	ANO
Příspěvek na soukromé životní pojištění (peněžitě plnění)	ANO	NE (do limitu 24 000 Kč)
Flexi pass	NE	ANO
Výuka cizích jazyků	NE	NE

## 4.2 Časový harmonogram navrhovaných změn

Důležitou částí je také zvolení správně nastaveného časového harmonogramu. Zaměstnanci, kteří budou pověřeni úpravami potřebných dokumentů, které budou změny obsahovat, by měli mít dostatečný čas k vypracování, na druhou stranu by bylo vhodné vše potřebné vypracovat tak, aby společnost mohla co nejdříve navrhované změny aplikovat.

### Harmonogram změn

Zodpovědnou osobou za dodržování časového harmonogramu bude jeden ze dvou jednatelů společnosti.

Červenec 2013 – určení pracovníků, kteří se budou podílet na přípravě změn stávajícího systému hodnocení a odměňování. Seznámení se změnami, které budou systémy hodnocení a odměňování obsahovat. Zejména se bude jednat o pracovníky na pozici personalisty a odborného administrativního pracovníka.

Srpen 2013 – realizace a zpracování změn stávajících systému hodnocení a odměňování do podnikových směrnic.

Září 2013 – předložení návrhů ke schválení vedení společnosti.

Říjen 2013 – objasnění aktuálního systému hodnocení a odměňování pro všechny zaměstnance. Seznámit je s možností výuky cizích jazyků a všemi změnami, které nastanou v systému hodnocení a odměňování.

Listopad 2013 – provedení prvního pravidelného hodnocení ve společnosti. Do konce měsíce listopadu zpracování prvních výsledků znovu zavedeného pravidelného hodnocení. Provedení hodnotícího rozhovoru spolu s přidělením částky k čerpání flexibilních benefitů v roce 2014.

Prosinec 2013 – příprava dodatků k pracovním smlouvám o zavedení pátého týdne dovolené. Zveřejnění konkrétních flexibilních benefitů, které bude platné pro rok 2014.

Od roku 2014 budou moci zaměstnanci čerpat v zimním období pátý týden dovolené. Na konci měsíce května a začátku měsíce listopadu bude probíhat pravidelné hodnocení vedoucími pracovníky. Po listopadovém hodnocení bude probíhat hodnotící rozhovor, kde se zaměstnanec dozví, jak v celoročním hodnocení uspěl a bude mu přidělena částka, kterou bude moci využít v nadcházejícím roce v rámci flexibilních zaměstnaneckých benefitů. Po tomto hodnocení dostane zaměstnanec k vyplnění dotazník jeho spokojenosti s hodnocením.

### **4.3 Náklady a přínosy navrhovaných změn**

Každá změna přináší různé druhy přínosů a samozřejmě s nimi spojených nákladů. V této podkapitole budou uvedeny hlavní přínosy navrhovaných změn a ekonomické náklady.

#### **4.3.1 Přínosy navrhovaných změn**

Hlavními přínosy navrhovaných změn jsou zejména:

- větší spokojenost zaměstnanců a zvýšení jejich motivace – tento přínos je zapříčiněn znovuzavedením pravidelného hodnocení, které bude úzce spjato s odměňováním a možným výběrem z flexibilních benefitů,
- nižší míra fluktuace ve společnosti – úprava základní mzdy dle vzdělání a počtu odpracovaných let ve společnosti. Tato úprava povede k udržení stávajících pracovníků ve společnosti,
- zvýšení produktivity práce zaměstnanců – jak je již uvedeno výše, dokud ve společnosti probíhalo pravidelné hodnocení zaměstnanců, ukazatelé produktivity průběžně rostly. Od roku 2011, kdy hodnocení ve společnosti probíhá nepravidelně, ukazatelé produktivity razantně poklesly. Zavedením pravidelného hodnocení ve společnosti by se tedy opětovně měla produktivita práce zvyšovat.
- možnost výběru z různých benefitů – výběr z flexibilních benefitů je podmíněn výsledky hodnocení jednotlivých pracovníků. Rozsah flexibilních benefitů je vytvořen dle výsledků dotazníkové šetření, tedy preferencí zaměstnanců. Hlavním přínosem by tedy mělo být celkové zvýšení výkonnosti práce zaměstnanců.

#### **4.3.2 Náklady navrhovaných změn**

Z výše uvedených přínosů vyplývají následující náklady pro společnost:

- administrativní náklady – spojené s implementací změn v systému hodnocení a odměňování. Náklady obsahují nákup a spotřebu kancelářských potřeb v průměrné hodnotě 1100 Kč<sup>27</sup> a čas pracovníků potřebný pro zpracování změn.
- čas vedoucích pracovníků:  
potřebný pro dílčí hodnocení a následné zpracování výsledků hodnocení spolu s hodnotícím rozhovorem. Průměrně společnost zaměstnává 13 zaměstnanců v jednotlivých divizích. Vedoucí pracovníci musí počítat, že čas potřebný

---

<sup>27</sup> Nákup kancelářských papírů, barvy do tiskárny, obálek, pořadačů, prospektových obalů a zvýrazňovačů.

pro hodnocení, zpracování hodnocení a hodnotící rozhovor jim zabere minimálně hrubým odhadem 58,5<sup>28</sup> hodiny ročně navíc,

potřebný čas pro hodnocení po jednotlivých zakázkách – vzhledem k různým velikostem, doby trvání a počtu pracovníků na jednotlivých zakázkách není možné ani hrubým odhadem vyčíslit celkový čas potřebný pro tuto formu hodnocení. Předpokládaný čas na hodnocení jednoho pracovníka se bude pohybovat okolo jedné hodiny,

- náklady na poskytování flexibilních benefitů – v maximální částce 156 000 Kč<sup>29</sup>, této částky však společnost nikdy nedosáhne, a to proto, že všichni zaměstnanci nedosáhnou maximální výše peněžní částky 3 000 Kč (částka se odvíjí od výsledku hodnocení),
- náklady spojené s poskytnutím odměn při životních a pracovních jubileích – zde není možné zhodnotit, o jakou částku náklady vzrostou z toho důvodu, že firma sice tyto odměny poskytuje, avšak nemá určenou pevnou sumu,
- náklady spojené se zavedením nových druhů odměn (při svatbě a narození dítěte) – nejvyšší možná částka, která by mohla být vyplacena činí 130 000 Kč<sup>30</sup>. Této částky však také společnost nemůže za celý rok dosáhnout, a to z důvodu odstupňování druhu odměny podle doby, kterou je pracovník ve společnosti zaměstnán. Také je naprosto nepravděpodobné, že by v jednom roce všichni zaměstnanci společnosti měli svatbu a narodilo by se jim dítě,
- náklady na výuku jazyků – pokud by všichni zaměstnanci, kteří budou navštěvovat výuku jazyků byli ve společnosti zaměstnání více než 2 roky, celková částka, kterou by společnost hradila za jednu divizi je 28 800 Kč,
- náklady na úpravu základní mzdy – na úpravu základní mzdy bude společnost nucena vynaložit v průměru 561 600 Kč<sup>31</sup>. Částka je orientačního charakteru vzhledem k tomu, že společnost neposkytla údaje s přesnými počty konkrétních obsazených pracovních pozic. Zdaleka ne všichni zaměstnanci pracují

---

<sup>28</sup> Počet hodin vychází z hrubého odhadu, že na zpracování a vyhodnocení jednoho pracovníka bude vedoucí pracovník potřebovat celkem 2 hodiny, přičemž dílčí hodnocení bude probíhat dvakrát ročně. Po druhém hodnocení proběhne hodnotící rozhovor v délce max. 30 min.

<sup>29</sup> Celkový počet zaměstnanců v divizích, které projdou změnami, je 52 osob.

<sup>30</sup> Částka je spočítána jako součet nejvýše možné částky příspěvku na svatbu, tedy 1 000 Kč a při narození dítěte, konkrétně 1 500 Kč. Součet těchto částek je násoben celkovým počtem osob v divizích společnosti.

<sup>31</sup> Tato částka je vypočítána jako průměrné zvýšení mzdy o 900 Kč u zaměstnance, pronásobena 12-ti měsíci a počtem zaměstnanců divizí.

u společnosti déle jak 2 roky a také všichni zaměstnanci nedosáhnou průměrného navýšení mzdy o 900 Kč,

- náklady na zavedení pátého týdne dovolené – zavedením pátého týdne dovolené vzniknou společnosti náklady na jednoho zaměstnance v průměru okolo 5 440 Kč<sup>32</sup>. V rámci všech divizí se jedná o 282 880 Kč. Ve společnosti dosahují zaměstnanci rozdílné výše mzdy dle zařazení na konkrétních pozicích, jedná se tedy o orientační částku.

Při poskytování flexibilních benefitů, odměn při životních a pracovních jubileích a zavedením nových druhů odměn, jestliže se bude jednat o peněžité plnění, zaměstnavatel odvede sociální pojištění ve výši 25 % a zdravotní pojištění ve výši 9 %. Dále se zaměstnavatel bude řídit Zákonem č. 586/1992 Sb., o daních příjmu, zda je možné tento náklad uplatnit jako daňově uznatelný náklad, což je pro společnost výhodnější.

Náklady spojené se zavedením změn ve společnosti dosahují průměrné výše 325 000 Kč.

Náklady spojené s úpravou základní mzdy a zavedením pátého týdne dovolené dosahují průměrné výše 844 480 Kč. Což znamená zvýšení nákladů na jednoho zaměstnance ve výši 16 240 Kč. Mzdové náklady v roce 2011<sup>33</sup> dosáhly částky 23 947 000 Kč. Navrhované změny přinesou zvýšení mzdových nákladů o 3,5 %.

Společnost vynaloží celkové náklady v hodnotě 1 169 480 Kč, jedná se o nárůst 1,8 % oproti celkovým nákladům v roce 2011, kdy tyto náklady dosáhly částky 63 793 000 Kč.

---

<sup>32</sup> Průměrná mzda ve společnosti dosahuje 21 691 Kč, což je 136 Kč/hod. Výpočet dovolené = průměrný hodinový výdělek za poslední odpracované čtvrtletí x počet dnů dovolené. Zavedení pátého týdne dovolené ve společnosti:  $136 \times (8 \times 5) = 5\,440$  Kč

<sup>33</sup> Rok 2011 byl posledním kompletně zpracovaným rokem v praktické, proto je nárůst nákladů odvozen právě od roku 2011.



## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zanalyzovat současný stav ve společnosti GB–geodezie, spol. s r.o. a navrhnout řešení, která povedou ke zlepšení systému hodnocení a odměňování ve společnosti, ke zvýšení motivace a produktivity práce zaměstnanců ve společnosti. Bakalářská práce je rozdělena do několika hlavních částí.

První část práce se zabývá uvedením do problematiky hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti. V této části jsou vysvětleny základní pojmy, které se touto problematikou zabývají. Nechybí zde ani výčet zaměstnaneckých benefitů a jejich daňové dopady, které postihují zaměstnance i zaměstnavatele.

Druhá část bakalářské práce se věnuje základním informacím a analýze společnosti. Analýza společnosti je zaměřena na zhodnocení současné situace společnosti. V této části jsou spočítány ukazatele produktivity ve společnosti, je zde zobrazen vývoj fluktuace zaměstnanců ve společnosti. Stěžejní částí je dotazníkové šetření ve společnosti, které se věnovalo zejména zhodnocení systému hodnocení a odměňování z pohledu zaměstnanců. Výsledky tohoto hodnocení ukázaly nedostatky, které současný systém hodnocení a odměňování ve společnosti obsahuje. Zejména se jedná o nesrozumitelnost obou systémů ve společnosti, absenci pravidelného hodnocení, které nemá vliv na výši mzdy jednotlivých zaměstnanců. Převážná většina zaměstnanců také v dotazníku uvádí nemožnost kariérního růstu a nedostatečnou motivaci ze strany společnosti. Výsledky dotazníkového šetření byly použity jako hlavní nástroj pro návrhovou část práce. Bakalářská práce se zabývá porovnáním konkurenčních firem, které se zabývají stejným předmětem podnikání jako analyzovaná společnost GB-geodezie, spol. s r.o. a analýzou trhu práce.

Třetí a poslední část práce obsahuje vlastní návrhy řešení, které jsou zpracovány na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a výsledků současné situace ve společnosti. Jsou zde uvedeny návrhy na zavedení, případně úpravu v systémech hodnocení a odměňování. Tyto návrhy jsou koncipovány tak, aby byly v současné době pro společnost, která se nachází v tíživé finanční situaci, aplikovatelné. Dále je v této části zpracován podrobný harmonogram na zavedení konkrétních změn ve společnosti.

Závěrem této kapitoly jsou zhodnoceny přínosy návrhu, které mají vést nejen k větší spokojenosti zaměstnanců ve společnosti, ale také ke zvýšení produktivity práce a zlepšení finanční situace ve společnosti. Jsou zde ekonomicky zhodnoceny náklady, které se zavedením změn společnosti vzniknou.

## SEZNAM LITERATURY

- (1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (2) 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.
- (3) DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- (4) HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- (5) KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a B. ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- (6) KLEIBL, J., E. HÜTTLOVÁ a Z. DVOŘÁKOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. 147 s. ISBN 80-707-9202-7.
- (7) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- (8) KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-726-1116-X.
- (9) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- (10) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- (11) Zákon č. 262/2006Sb., zákoník práce ze dne 11. července 2011.
- (12) MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010. 146 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.
- (13) Zákon č. 586/1992Sb., o daních z příjmu ze dne 20. listopadu 1992.

- (14) GB-GEODEZIE. *GB-geodezie.cz* [online]. [cit.2012-11-30]. Dostupné z: <http://geodeziebrno.cz/>.
- (15) GB-GEODEZIE. Úplný výpis z obchodního rejstříku. *Justice.cz* [online]. ©2012 [cit.2012-11-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a478995&typ=full&klic=2wglam>.
- (16) GB-GEODEZIE. *Novinky.cz* [online]. [cit. 2012-12-10]. Dostupné z: <http://www.geodeziebrno.cz/novinky/>.
- (17) TUČEK, P. *Ústní sdělení GB – geodezie*. Horní 36, Žďár nad Sázavou. 9. 12.2012.
- (18) GB-GEODEZIE. *Interní materiály společnosti*. Brno: GB-geodezie, spol. s r.o., 2011.
- (19) GB-GEODEZIE. *Prováděcí směrnice*. Brno: GB-geodezie, spol. s r.o., 2009.
- (20) GB-GEODEZIE. *Novinky.cz* [online]. [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <http://www.geodeziebrno.cz/novinka/komplexni-pozemkova-uprava-krucemburk.html>.
- (21) GB-GEODEZIE. *Novinky.cz* [online]. [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <http://www.geodeziebrno.cz/novinka/vitez-verejne-zakazky-katastralniho-uradu.html>poté.
- (22) GB-GEODEZIE. Výroční zpráva 2011. *Justice.cz* [online]. ©2012 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a478995&dokumentId=C+41159%2fSL40%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=7j75i0>.
- (23) GB-GEODEZIE. *Rozvaha 2011*. Brno: GB-geodezie, spol. s r.o., 2011.
- (24) GB-GEODEZIE. Výkaz zisku a ztráty 2007. *Justice.cz* [online]. ©2012 [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a478995&dokumentId=C+41159%2fSL17%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=18fdv7>.
- (25) GB-GEODEZIE. Výkaz zisku a ztráty 2008. *Justice.cz* [online]. ©2012 [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a478995&dokumentId=C+41159%2fSL22%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=18fdv7>.

- (26) GB-GEODEZIE. Výkaz zisku a ztráty 2009. *Justice.cz* [online]. ©2012 [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a478995&dokumentId=C+41159%2fSL27%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=18fdv7>.
- (27) GB-GEODEZIE. Výkaz zisku a ztráty 2010. *Justice.cz* [online]. ©2012 [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a478995&dokumentId=C+41159%2fSL32%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=7j75i0>.
- (28) GB-GEODEZIE. *Výkaz zisku a ztráty 2011*. Brno: GB-geodezie, spol. s r.o., 2011.
- (29) GB-GEODEZIE. *Výroční zpráva 2007*. Brno: GB-geodezie, spol. s r.o., 2007.
- (30) GB-GEODEZIE. *Výroční zpráva 2008*. Brno: GB-geodezie, spol. s r.o., 2008.
- (31) GB-GEODEZIE. Výroční zpráva 2009. *Justice.cz* [online]. ©2012 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a478995&dokumentId=C+41159%2fSL38%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=7j75i0>.
- (32) GB-GEODEZIE. Výroční zpráva 2010. *Justice.cz* [online]. ©2012 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a478995&dokumentId=C+41159%2fSL39%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=7j75i0>.
- (33) TUČEK, P. *Ústní sdělení GB – geodezie*. Horní 36, Žďár nad Sázavou. 24. 3.2013.
- (34) ERTL, J. *Fluktuace – diagnóza a léčba*. [online]. ©2005 [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: [http://www.personall.cz/Fluktuace\\_I.html](http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html).
- (35) CZ-NACE. *Kód NACE - Klasifikace ekonomických činností*. [online]. ©2013 [cit. 2013-05-07]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/sekce-m-profesni-vedecke-a-technicke-cinnosti/page/2>.
- (36) FINANCE.CZ. *Vývoj průměrné a minimální mzdy*. [online]. [cit. 2013-05-07]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/trh-prace/statistiky/mzda/>.

- (37) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Mzdy, náklady práce – časové řady* [online]. ©2013 [cit. 2013-05-07]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr).
- (38) GEOPEN. Úplný výpis z obchodního rejstříku *Justice.cz* [online]. ©2012 [cit.2013-05-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a183355&typ=full&klic=gabry>.
- (39) DD plus. Účetní závěrka 2011. *Justice.cz* [online]. ©2012 [cit.2013-05-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypissl?subjektId=isor%3a172846&dokumentId=A+4528%2fSL18%40KSBR&klic=12qfbj>.
- (40) ELGEO. Účetní závěrka 2011. *Justice.cz* [online]. ©2012 [cit.2013-05-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypissl?subjektId=isor%3a194934&dokumentId=C+17296%2fSL35%40KSBR&klic=wdk5tf>.
- (41) GEOL. Účetní závěrka 2011. *Justice.cz* [online]. ©2012 [cit.2013-05-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypissl?subjektId=isor%3a162955&dokumentId=C+11700%2fSL10%40KSOS&klic=o3tzav>.
- (42) PROGEO JIHLAVA. Účetní závěrka 2011. *Justice.cz* [online]. ©2012 [cit.2013-05-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypissl?subjektId=isor%3a179336&dokumentId=C+1094%2fSL27%40KSBR&klic=78qhbfi>.
- (43) AGROPROJEKTA Účetní závěrka 2011. *Justice.cz* [online]. ©2012 [cit.2013-05-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypissl?subjektId=isor%3a181491&dokumentId=C+3298%2fSL10%40KSBR&klic=0ti7rc>.
- (44) HRDLIČKA Účetní závěrka 2011. *Justice.cz* [online]. ©2012 [cit.2013-05-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypissl?subjektId=isor%3a26845&dokumentId=C+4062%2fSL35%40MSPH&klic=8xhng9>.
- (45) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2011*. MPSV, [online]. ©2013 [cit.2013-05-17]. Dostupné z: [http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh\\_prace/rok2011/Anal2011.pdf](http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2011/Anal2011.pdf)

- (46) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2012*. MPSV, [online]. ©2013 [cit.2013-05-17]. Dostupné z: [http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh\\_prace/rok2012/anal2012.pdf](http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2012/anal2012.pdf).
- (47) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Statistická ročenka trhu práce v České republice 2011*. MPSV, [online]. ©2013 [cit.2013-05-17]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/12834/rocenka\\_2011\\_2.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/12834/rocenka_2011_2.pdf).
- (48) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Nabídka a poptávka na trhu práce*. MPSV, [online]. ©2013 [cit.2013-05-25]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh/>
- (49) NABÍDKY PRÁCE.CZ. [online]. ©2004-2013 [cit.2013-05-24]. Dostupné z: <http://www.nabidky-prace.cz/>.
- (50) PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Týden dovolené navíc je v Česku nejoblíbenějším benefitem*. [online]. ©2011-2013 [cit.2013-05-06]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/cz/cs/tiskove-zpravy-2011/tyden-dovolene-je-v-cesku-nejpopularnejsim-benefitem.jhtml>.
- (51) SODEXO. *Nejvýhodnější stravenka je 100 Kč*. [online]. ©2013 [cit.2013-05-11]. Dostupné z: <http://cz.benefit.sodexo.com/news/nejvyhodn>

# SEZNAM OBRAZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

## Seznam obrázků

Obr. 1: Složky celkové odměny.....	22
Obr. 2: 3D vizualizace pozemkové úpravy.....	32
Obr. 3: Průběh zakázky.....	36
Obr. 4: Organizační struktura společnosti .....	44
Obr. 5: Návrh hodnotícího formuláře dle jednotlivých zakázek .....	85
Obr. 6: Návrh dotazníku spokojenosti pro zaměstnance .....	86
Obr. 7: Návrh hodnotícího dotazníku .....	87

## Seznam grafů

Graf 1: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2007 – 2011 .....	40
Graf 2: Vývoj nákladů a výnosů v letech 2007 – 2011 .....	41
Graf 3: Srovnání vývoje nákladů a mzdových nákladů v letech 2007 – 2011 .....	42
Graf 4: Podíl zaměstnanců na jednotlivých divizích společnosti .....	45
Graf 5: Přehled mužů a žen ve společnosti .....	46
Graf 6: Přehled zaměstnanců dle věkových kategorií .....	47
Graf 7: Přehled zaměstnanců dle dosaženého vzdělání .....	47
Graf 8: Přehled zaměstnanců dle doby působnosti ve společnosti .....	48
Graf 9: Počty zaměstnanců v letech 2007 – 2012.....	54
Graf 10: Vývoj fluktuace v letech 2007 – 2012.....	55
Graf 11: Srovnání výše mezd vybraných pozic v letech 2008 – 2012 .....	64
Graf 12: Srovnání výše mzdy v letech 2008 – 2012.....	65
Graf 13: Pohlaví respondentů .....	5
Graf 14: Věk respondentů.....	5
Graf 15: Doba působnosti ve společnosti .....	6
Graf 16: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	6
Graf 17: Počty respondentů z jednotlivých divizí .....	7
Graf 18: Spokojenost s pracovními podmínkami .....	7
Graf 19: Spokojenost se vzhledem pracovního prostředí .....	8
Graf 20: Spokojenost s nastavením pravidel a firemních zásad .....	8



Graf 21: Spokojenost s rozvržením pracovní doby .....	9
Graf 22: Spokojenost s kolektivem na pracovišti .....	9
Graf 23: Spokojenost se vztahy s nadřízenými.....	10
Graf 24: Přípravenost nadřízených k vyslechnutí zaměstnance .....	11
Graf 25: Pochvala za dobře odvedenou práci .....	11
Graf 26: Setkání s kritikou od vedoucích pracovníků .....	12
Graf 27: Možnost vyjádření názoru k určité situaci .....	13
Graf 28: Možnost kariérního růstu.....	13
Graf 29: Možnost oborového růstu .....	14
Graf 30: Zájem o vzdělání v jiných oborech .....	14
Graf 31: Srozumitelnost systému hodnocení .....	15
Graf 32: Srozumitelnost systému odměňování .....	16
Graf 33: Spokojenost s hodnocením .....	16
Graf 34: Spokojenost s odměňováním .....	17
Graf 35: Pravidelnost hodnocení vedoucím pracovníkem.....	18
Graf 36: Spokojenost s hodnocením ze strany vedoucího.....	18
Graf 37: Dostatečná zpětná vazba .....	19
Graf 38: Vliv hodnocení na výši mzdy .....	20
Graf 39: Odpovídá výše mzdy pracovním výkonům.....	20
Graf 40: Spravedlivost odměňování .....	21
Graf 41: Cítíte se dostatečně motivován(a) .....	22
Graf 42: Motivační prvky .....	22
Graf 43: Příležitost k dalšímu vzdělání.....	23
Graf 44: Rozvržení mzdy.....	23
Graf 45: Spokojenost se zaměstnaneckými benefity .....	24
Graf 46: Spokojenost se současným vyplácením benefitů .....	24
Graf 47: Možnost z výběru benefitů .....	25

### **Seznam tabulek**

Tab. 1: Mzdové náklady a počet zaměstnanců ve společnosti .....	42
Tab. 2: Katalog funkcí .....	49
Tab. 3: Ukazatelé produktivity práce ve společnosti .....	56

Tab. 4: Výše průměrných ročních mezd v letech 2008 - 2012 v Kč .....	63
Tab. 5: Srovnání produktivity a průměrné mzdy .....	71
Tab. 6: Srovnání zaměstnaneckých benefitů .....	72
Tab. 7: Trh práce v roce 2012 .....	73
Tab. 8: Nabídka a poptávka po pracovních místech .....	75
Tab. 9: Silné stránky společnosti .....	78
Tab. 10: Slabé stránky společnosti .....	79
Tab. 11: Příležitosti společnosti .....	80
Tab. 12: Hrozby společnosti .....	80
Tab. 13: Výsledky swot analýzy .....	80
Tab. 14: Návrh bodového hodnocení .....	84
Tab. 15: Návrh na úpravu mzdy .....	88
Tab. 16: Částky současných benefitů hrazené zaměstnavatelem .....	89
Tab. 17: Návrh odměn .....	90
Tab. 18: Výsledky hodnocení a částky vyměnitelné za flexibilní benefity .....	91
Tab. 19: Daňové hlediska u benefitů .....	93

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Dotazník spokojenosti zaměstnanců .....	1
Příloha 2: Vyhodnocení dotazníku .....	5

## Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Dobrý den,

jmenuji se Kamila Tučková a jsem studentkou 3. ročníků Fakulty podnikatelské v Brně. Touto cestou bych Vás ráda požádala o vyplnění anonymního dotazníku, který bude sloužit pouze k vypracování bakalářské práce, která nese název *Analýza a návrh změn systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti GB-geodezie, spol. s r.o.*

Dotazníkové šetření je anonymní.

Předem Vám děkuji za vyplnění.

### Pohlaví:

muž  žena

### Váš věk je:

méně než 25  25 – 40 let  40 – 55 let  více než 55 let

### Ve společnosti pracujete:

méně než 2 roky  2 – 5 let  5 – 10 let  více než 10 let

### Nejvyšší dosažené vzdělání:

středoškolské  vyšší odborné  vysokoškolské bakalářské   
vysokoškolské magisterské

### Pracoviště:

divize Vysočina  divize Prostějov  divize Východ   
divize Sever

### I. Pracovní prostředí a vztahy

#### 1. Jste spokojen(a) s pracovními podmínkami na pracovišti?

a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

Pokud ne, uveďte z jakého důvodu.....

#### 2. Jste spokojen(a) se vzhledem pracovního prostředí?

a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

Pokud ne, uveďte z jakého důvodu.....

#### 3. Jste spokojen(a) s nastavením pravidel a firemních zásad?

a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

Pokud ne, uveďte z jakého důvodu.....

- 4. Jste spokojen(a) s rozvržením pracovní doby?**  
 a) ano    b) spíše ano    c) nevím    d) spíše ne    e) ne  
 Pokud ne, uveďte z jakého důvodu.....
- 5. Jste spokojen(a) s kolektivem na pracovišti?**  
 a) ano    b) spíše ano    c) nevím    d) spíše ne    e) ne  
 Pokud ne, uveďte z jakého důvodu.....
- 6. Jste spokojen(a) se vztahy se svými nadřízenými?**  
 a) ano    b) spíše ano    c) nevím    d) spíše ne    e) ne  
 Pokud ne, uveďte z jakého důvodu.....
- 7. Jsou Vaši nadřízení připraveni Vás vyslechnout, když je třeba?**  
 a) ano    b) spíše ano    c) nevím    d) spíše ne    e) ne  
 Pokud ne, uveďte z jakého důvodu.....
- 8. Jste pochválen(a) za dobře odvedenou práci?**  
 a) ano    b) spíše ano    c) nevím    d) spíše ne    e) ne
- 9. Setkáváte se s kritikou od vedoucího pracovníka?**  
 a) ano    b) spíše ano    c) nevím    d) spíše ne    e) ne
- 10. Můžete vyjádřit vlastní názor k určité situaci?**  
 a) ano    b) spíše ano    c) nevím    d) spíše ne    e) ne
- 11. Myslíte si, že společnost nabízí prostor pro kariérní růst?**  
 a) ano    b) spíše ano    c) nevím    d) spíše ne    e) ne
- 12. Myslíte si, že společnost nabízí prostor pro oborový růst?**  
 a) ano    b) spíše ano    c) nevím    d) spíše ne    e) ne
- 13. Měl(a) byste zájem o vzdělávání v jiných oborech?**  
 a) ano    b) spíše ano    c) nevím    d) spíše ne    e) ne  
 Pokud ano, uveďte prosím o jaké.....

## *II. Hodnocení a odměňování ve společnosti*

- 14. Je Vám jasný a srozumitelný současný systém hodnocení ve společnosti?**  
 a) ano    b) spíše ano    c) nevím    d) spíše ne    e) ne  
 Pokud ne, uveďte z jakého důvodu.....
- 15. Je Vám jasný a srozumitelný současný systém odměňování ve společnosti?**  
 a) ano    b) spíše ano    c) nevím    d) spíše ne    e) ne  
 Pokud ne, uveďte z jakého důvodu.....

- 16. Jste spokojen(a) se současným systémem hodnocení?**  
 a) ano    b) spíše ano    c) nevím    d) spíše ne    e) ne  
 Pokud ne, uveďte z jakého důvodu.....
- 17. Jste spokojen(a) se současným systémem odměňování?**  
 a) ano    b) spíše ano    c) nevím    d) spíše ne    e) ne  
 Pokud ne, uveďte z jakého důvodu.....
- 18. Jste pravidelně hodnocen(a) vedoucím pracovníkem?**  
 a) ano    b) spíše ano    c) nevím    d) spíše ne    e) ne
- 19. Jste spokojen(a) s hodnocením Vaší práce ze strany vedoucího?**  
 a) ano    b) spíše ano    c) nevím    d) spíše ne    e) ne
- 20. Myslíte si, že dostáváte dostatečnou zpětnou vazbu od vedoucího ohledně Vašeho hodnocení?**  
 a) ano    b) spíše ano    c) nevím    d) spíše ne    e) ne  
 Pokud ne, uveďte z jakého důvodu.....
- 21. Má hodnocení vliv na výši mzdy?**  
 a) ano    b) spíše ano    c) nevím    d) spíše ne    e) ne  
 Pokud ne, uveďte z jakého důvodu.....
- 22. Myslíte si, že výše mzdy odpovídá Vaším pracovním výkonům?**  
 a) ano    b) spíše ano    c) nevím    d) spíše ne    e) ne  
 Pokud ne, uveďte z jakého důvodu.....
- 23. Myslíte si, že odměňování je s ohledem na Vaše pracovní výkony spravedlivé?**  
 a) ano    b) spíše ano    c) nevím    d) spíše ne    e) ne  
 Pokud ne, uveďte z jakého důvodu.....
- 24. Cítíte se dostatečně motivován(a) k lepším pracovním výkonům?**  
 a) ano    b) spíše ano    c) nevím    d) spíše ne    e) ne  
 Pokud ne, uveďte z jakého důvodu.....
- 25. Co by Vás motivovalo k vyššímu výkonu?**  
 a) finanční odměna    b) náhradní volno    c) výběr z benefitů    d) jiné  
 Jiné (uveďte jaké) .....
- 26. Poskytuje Vám zaměstnavatel příležitosti k dalšímu vzdělávání?**  
 a) ano    b) spíše ano    c) nevím    d) spíše ne    e) ne
- 27. Jste spokojen(a) s rozvržením pevné a pohyblivé složky mzdy?**  
 a) ano    b) spíše ano    c) nevím    d) spíše ne    e) ne  
 Pokud ne, uveďte vyhovující poměr.....

**28. Jste spokojen(a) se zaměstnaneckými benefity, které Vám zaměstnavatel poskytuje?**

a) ano    b) spíše ano    c) nevím    d) spíše ne    e) ne

Pokud ne, uveďte, které byste zrušil(a):

- Stravenky
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Očkování proti klíšťové encefalitidě a chřipce
- Firemní večírek
- Odměny při životních jubileích

**29. Vyhovuje Vám současný systém vyplácení zaměstnaneckých benefitů?**

a) ano    b) spíše ano    c) nevím    d) spíše ne    e) ne

Pokud ne, uveďte z jakého důvodu.....

**30. Uvítal(a) byste, kdybyste si mohl(a) vybrat konkrétní benefit z určité nabídky?**

a) ano    b) spíše ano    c) nevím    d) spíše ne    e) ne

**31. Jaké jiné zaměstnanecké benefity byste uvítal(a)?**

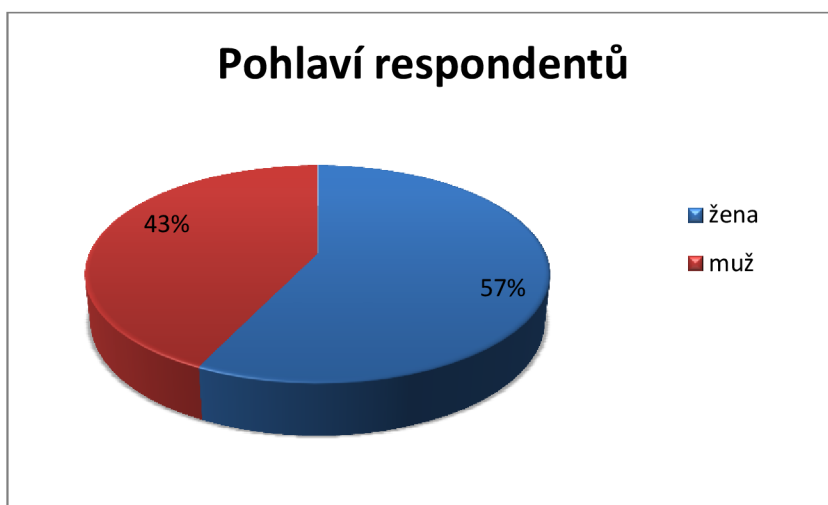
- Příspěvek na sportovní aktivity
- Příspěvek na rekreaci
- Příspěvek na kulturu
- Příspěvek na soukromé životní pojištění
- Sick day
- Nákup vitamínových prostředků
- Podpora při neštěstí v rodině
- Podpora při nepříznivé finanční nebo sociální situaci
- Zvýhodněné půjčky zaměstnancům
- Pomoc při splácení hypoték
- Týden dovolené navíc
- Jiné (uveďte jaké) .....

Děkuji Vám za spolupráci a ochotu při vyplňování dotazníků.

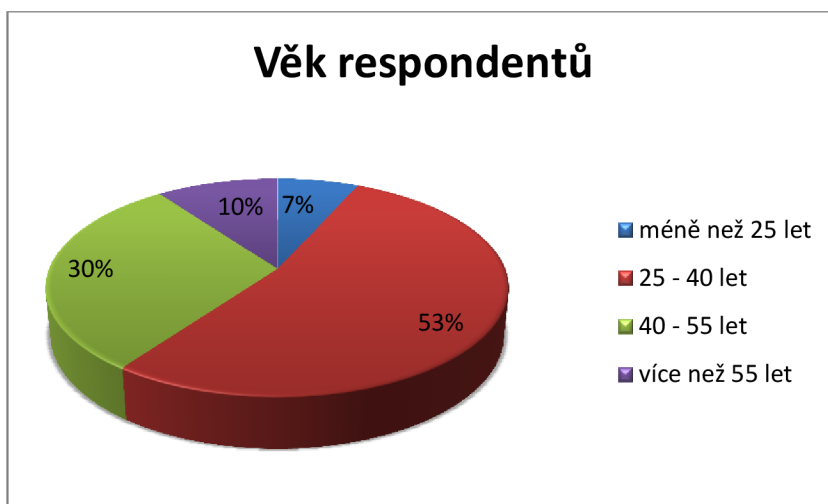
## Příloha 2: Vyhodnocení dotazníku

### Informace o respondentovi

První část dotazníků se zabývala základními informacemi o respondentovi. Z grafů je patrné, že dotazníky vyplnilo 57 % žen a 43 % mužů. Dotazník vyplnilo 16 žen a 12 mužů ze zmíněných divizí, nejčastěji ve věku 25 – 40 let, jejichž dosažené vzdělání je nejčastěji středoškolské nebo vysokoškolské magisterské. Z pracovníků, kteří dotazník vyplnili, pracuje u společnosti více než 10 let 32 % respondentů, v rozmezí 5 – 10 let 25 %, 29 % pracovníků je ve společnosti zaměstnáno 2 – 5 let a 14 % pracuje u společnosti méně jak 2 roky.

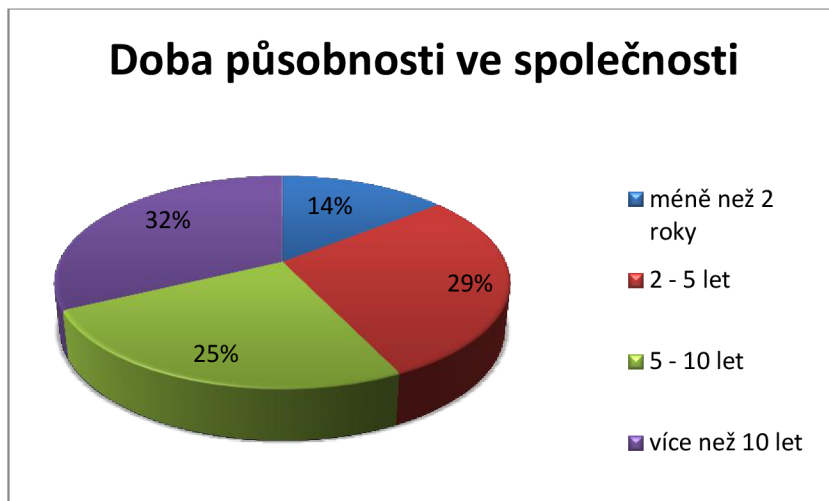


Graf 13: Pohlaví respondentů (Vlastní zpracování)



Graf 14: Věk respondentů (Vlastní zpracování)





**Graf 15: Doba působnosti ve společnosti** (Vlastní zpracování)



**Graf 16: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů** (Vlastní zpracování)

Nejvíce zaměstnanců vyplnilo dotazník z divize Vysočina, z této divize vyplnilo dotazník 11 zaměstnanců z celkových 18, jedná se tedy o 61,11 % z celé divize. Z divize Prostějov vyplnilo dotazník přesně 50 % zaměstnanců, tedy 6 zaměstnanců z celkových 12-ti. Z divize Východ vyplnilo dotazník 6 zaměstnanců z 10-ti, tedy 60 %. Z divize Sever vyplnilo dotazník 5 zaměstnanců z 12-ti, konkrétně 41,67 %.



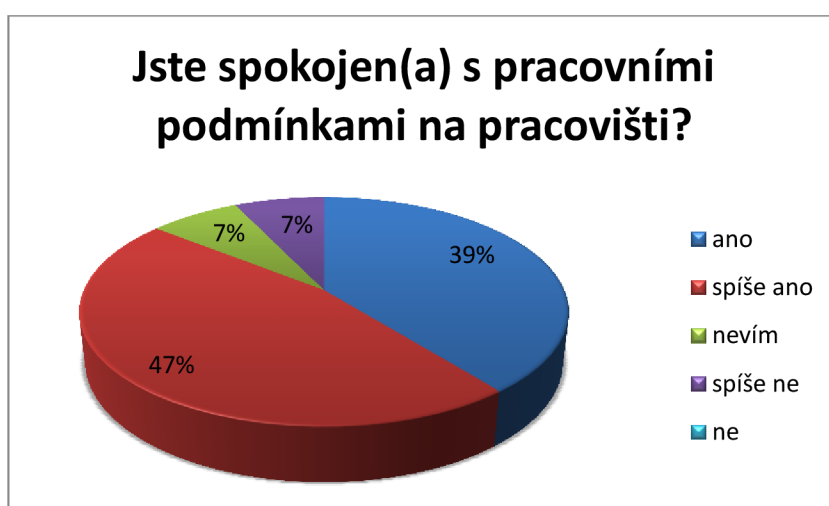
**Graf 17: Počty respondentů z jednotlivých divizí (Vlastní zpracování)**

### Pracovní prostředí a vztahy

Druhá část dotazníku se zabývala pracovním prostředím a vztahy. Tato část obsahovala celkem 13 uzavřených otázek s možností výběru, které byly zaměřeny na spokojenost pracovníků s pracovním prostředím, s kolektivem na pracovišti, vztahy s nadřízenými a zájmem o vzdělání.

#### Otázka č. 1: Jste spokojen(a) s pracovními podmínkami na pracovišti?

Na otázku ohledně spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami odpovídali téměř všichni podobně, a to kladně. Z dotazovaných je 39 % spokojeno s pracovními podmínkami, 47 % je spíše spokojeno. Pouze 7 %, konkrétně 2 ženy odpověděli „spíše ne“ a jedna žena a jeden muž „nevím“.



**Graf 18: Spokojenost s pracovními podmínkami (Vlastní zpracování)**

### Otázka č. 2: Jste spokojen(a) se vzhledem pracovního prostředí

Další otázka byla zaměřená na spokojenost se vzhledem pracovního prostředí. Celkově jsou zaměstnanci spokojeni se vzhledem pracovního prostředí. S pracovním prostředím je spokojeno 43 % dotazovaných, odpověď „spíše ano“ využilo 46 %. Spíše ne využilo 7 % dotazovaných a zde je společným rysem ženské pohlaví a věk v rozmezí 25 – 40 let. Pouze jedna žena z divize Východ odpověděla „ne“ a uvedla, že vzhled je zastaralý.



Graf 19: Spokojenost se vzhledem pracovního prostředím (Vlastní zpracování)

### Otázka č. 3: Jste spokojen(a) s nastavením pravidel a firemních zásad?

S nastavením pravidel a firemních zásad ve společnosti je spokojeno 11 respondentů, tedy 39 %, 13 respondentů, konkrétně 47 % odpovědělo „spíše ano“. Z dotazovaných odpověděli 3 ženy a 1 muž „nevím“.



Graf 20: Spokojenost s nastavením pravidel a firemních zásad (Vlastní zpracování)

Otázka č. 4: Jste spokojen(a) s rozvržením pracovní doby?

Pracovní doba ve společnosti je pevná od 7:00 do 15:30. S rozvržením pracovní doby je spokojeno 16 pracovníků ze všech dotazovaných divizí, dalších 8 pracovníků je spíše spokojeno. Pouze 3 % dotazovaných rozvržení pracovní doby nevyhovuje. Z bližší analýzy je patrné, že s rozvržením pracovní doby jsou spokojeni ženy i muži různých věkových skupin.



Graf 21: Spokojenost s rozvržením pracovní doby (Vlastní zpracování)

Otázka č. 5: Jste spokojen(a) s kolektivem na pracovišti?

Na základě odpovědí je patrné, že ve všech divizích panuje přátelská atmosféra. Žádný z respondentů nevyužil odpovědi „nevím“ nebo odpovědi „ne“. Pouze jeden muž ve věku 40-55 let využil odpovědi „spíše ne“. S kolektivem na pracovišti je spokojeno 61 % dotazovaných a 36 % dotazovaných uvedlo odpověď „spíše ano“.



Graf 22: Spokojenost s kolektivem na pracovišti (Vlastní zpracování)

Otázka č. 6: Jste spokojen(a) se vztahy se svými nadřízenými?

S nadřízeným pracovníkem jsou spokojeni zejména zaměstnanci z divize Vysočiny. Ti použili pouze odpovědi „ano“ a „spíše ano“. Z ostatních divizí vždy jeden ze zaměstnanců využil možnosti odpovědi „nevím“ a jedna žena z divize Východ využila odpovědi „spíše ne“. Se vztahy s nadřízenými pracovníky je spokojeno 50 % respondentů, 36 % respondentů odpovědělo „spíše ano“, 11 % neví, zda je spokojeno se vztahy s nadřízenými a 3 % spíše nejsou spokojeni se vztahy s nadřízeným pracovníkem.



**Graf 23: Spokojenost se vztahy s nadřízenými** (Vlastní zpracování)

Otázka č. 7: Jsou Vaši nadřízení připraveni Vás vyslechnout, když je třeba?

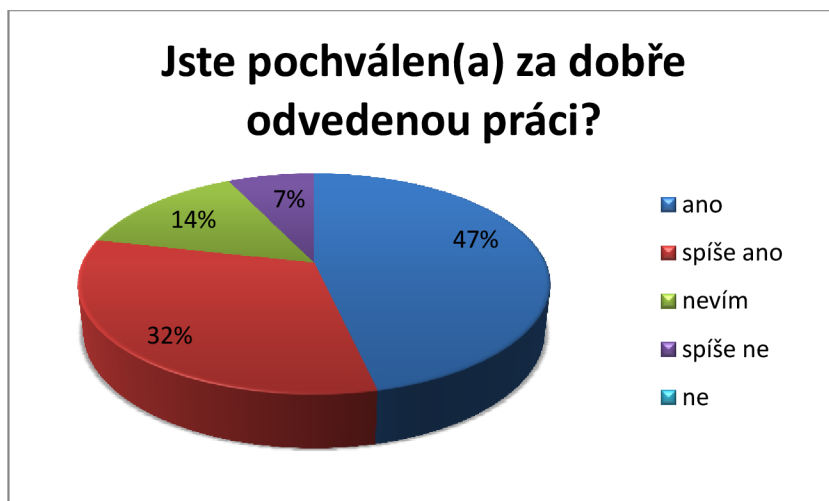
Z předešlé otázky je patrné, že převážná většina zaměstnanců je spokojena se svými vztahy s nadřízenými a podobně také odpovídali na otázku, která se týká připravenosti vedoucích pracovníků své podřízené vyslechnout. Žádný z dotazovaných nepoužil odpověď „ne“. Stejná respondentka jako v předešlé otázce využila možnosti odpovědi „spíše ne“. Ze všech dotazovaných 53 % uvedlo, že nadřízený pracovník je připravený je vyslechnout, 36 % odpovědělo „spíše ano“, 7 % neví, zda je nadřízený pracovník je v případě potřeby vyslechnout a 4 % využili odpovědi „spíše ne“.



**Graf 24: Připravenost nadřízených k vyslechnutí zaměstnance (Vlastní zpracování)**

Otázka č. 8: Jste pochválen za dobře odvedenou práci?

Pochvala za dobře odvedenou práci je jedním ze základních motivačních prvků, kterým se dále dosahuje i zvýšení produktivity práce. Za dobře odvedenou práci se ve společnosti cítí být pochváleno 47 % respondentů. Dalších 32 % respondentů na otázku odpovědělo „spíše ano“, 14 % odpovědělo „nevím“ a 7 % dotazovaných si nemyslí, že bývají pochváleni za dobře odvedenou práci. Pracovníci, kteří si nemyslí, že bývají pochváleni za dobře odvedenou práci, jsou muži jeden ve věku 25 – 40 let, druhý ve věku v rozmezí 40 – 55 let, spojitost mezi těmito respondenty je, že oba jsou pracující v divizi Prostějov.



**Graf 25: Pochvala za dobře odvedenou práci (Vlastní zpracování)**

### Otázka č. 9: Setkáváte se s kritikou od vedoucího pracovníka?

S kritikou se setkává většina zaměstnanců ze všech dotazovaných divizí, v návaznosti na předchozí otázku je důležité, že zaměstnanci si uvědomují nejen kritiku, ale také si většina z nich uvědomuje, že za dobře odvedenou práci jim náleží pochvala. Z grafu je patrné, že 46 % dotazovaných se setkává s kritikou od vedoucího pracovníka. Z celkových 13 zaměstnanců, kteří odpověděli „ano“ se jedná o 8 zaměstnanců pracujících v divizi Vysočina. Většina těchto pracovníků dosahuje věku v rozmezí 25 – 40 let. 36 % dotazovaných odpovědělo „spíše ano“, 11 % nevím, zda se s kritikou od vedoucího pracovníka setkávají či ne, 3 % odpovědělo „spíše ne“ a 4 % dotazovaných „ne“. Ostatní respondenti byli různých věkových skupin a jsou zaměstnání v různých divizích společnosti.



**Graf 26: Setkání s kritikou od vedoucích pracovníků** (Vlastní zpracování)

### Otázka č. 10: Můžete vyjádřit vlastní názor k určité situaci?

Pro společnost i samotné zaměstnance je důležité, aby měli možnost se vyjádřit k určité situaci, aniž by se obávali nějakého postihu ze strany vedoucího pracovníka. Z grafu je opět patrné, že většina dotazovaných si myslí, že může vyjádřit vlastní názor k určité situaci. Z kladných odpovědí převládaly odpovědi pracovníků, které jsou zaměstnány na pracovišti Vysočina, společným rysem je také jejich věk, který je v rozmezí 25 – 40 let. Z dotazovaných odpovědělo 21 % „nevím“, pouze mimo jednoho zaměstnance se jednalo o pracovníky z divize Prostějov. Respondenti byli rozdílného pohlaví a spadají do rozdílných věkových stupnic, 11 % využilo odpovědi „spíše ne“, zde neexistují rysy, které by dotazované nějak spojovaly.



**Graf 27: Možnost vyjádření názoru k určité situaci** (Vlastní zpracování)

Otázka č. 11: Myslíte si, že společnost nabízí prostor pro kariérní růst?

Bez rozdílu pohlaví, věku a zaměstnání v divizích většina zaměstnanců nepocítuje možnost kariérního růstu ve společnosti. Z dotazovaných odpověděli pouze 10 % (jeden muž a dvě ženy) „ano“, „spíše ano“ 18 %, odpověď „nevím“ uvedlo 18 % respondentů. U 11 respondentů, konkrétně 43 %, byla využita odpověď „spíše ne“ a u 11 % odpověď „ne“.



**Graf 28: Možnost kariérního růstu** (Vlastní zpracování)

Otázka č. 12: Myslíte si, že společnost nabízí prostor pro oborový růst?

Odpověď na otázku ohledně oborového růstu je vyhodnocena velmi podobně. Zde však 18 %, tedy 5 zaměstnanců (mužů i žen) ve věkovém rozmezí 25 – 40 let a 40 – 55 let, uvedlo odpověď „ano“. Stejný počet zaměstnanců využilo i možnosti odpovědi „spíše ano“. Tyto dvě formy odpovědi uvedli zejména zaměstnanci divize Sever a Vysočina.

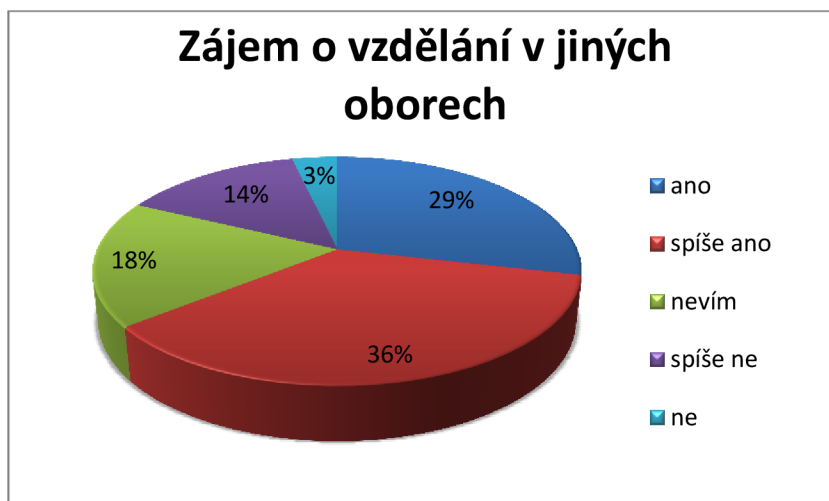




Graf 29: Možnost oborového růstu (Vlastní zpracování)

Otázka č. 13: Měl(a) byste zájem o vzdělávání v jiných oborech?

Možnost vzdělávání v jiných oborech je pro zaměstnance velmi důležitá. V brněnské divizi je možnost výuky cizích jazyků. Ostatní divize však touto nabídkou nedisponují. Z grafu je patrné, že 36 % zaměstnanců všech divizí, zejména ve věku 25 – 40 let má zájem o vzdělání v jiných oborech, a to konkrétně o výuku cizího jazyka. Další 29 % respondentů (mužů i žen) odpověděli „spíše ano“. O vzdělání v jiných oborech nemá zájem pouze jeden muž ve věku nad 55 let z divize Vysočiny.



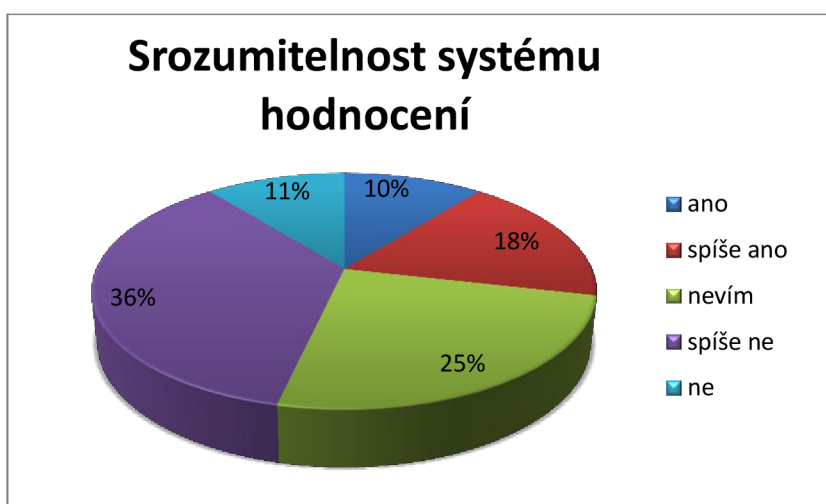
Graf 30: Zájem o vzdělání v jiných oborech (Vlastní zpracování)

## Hodnocení a odměňování ve společnosti

Poslední část dotazníku se zabývá současným hodnocením a odměňováním ve společnosti GB–geodezie, spol. s r.o. Tato část dotazníků obsahuje 18 uzavřených otázek s možností výběru z konkrétních odpovědí, které jsou přímo zaměřeny na zhodnocení současného systému hodnocení a odměňování ve společnosti.

### Otázka č. 14: Je Vám srozumitelný současný systém hodnocení ve společnosti?

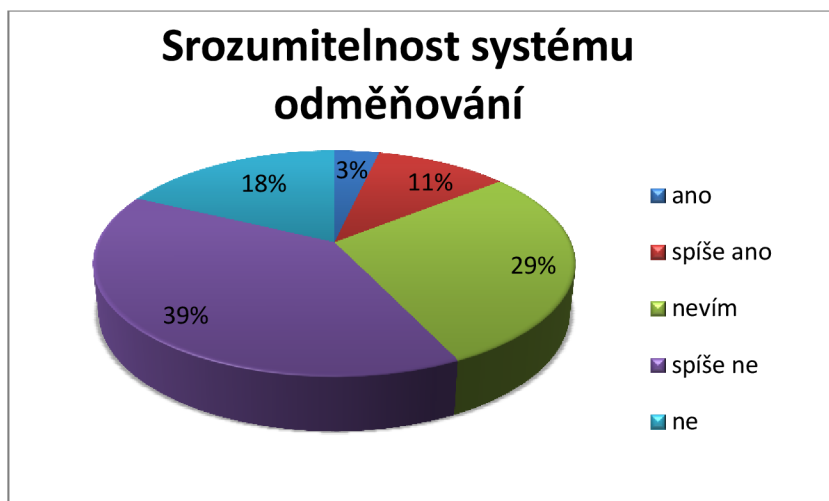
Současný systém hodnocení ve společnosti je srozumitelný pouze 10 % dotazovaných zaměstnanců, 18 % uvedlo odpověď „spíše ano“, odpověď „nevím“ využilo 25 % respondentů. Systém hodnocení není srozumitelný 11 % a 36 % uvedlo odpověď „spíše ne“. Dle bližší analýzy záporné odpovědi využili muži i ženy zejména ve věku 25 – 40 let, kteří u společnosti pracují 5 – 10 let. Jedna respondentka, která je zaměstnána v divizi Vysočina déle než 10 let uvedla, že systém hodnocení nezná.



**Graf 31: Srozumitelnost systému hodnocení (Vlastní zpracování)**

### Otázka č. 15: Je Vám srozumitelný současný systém odměňování ve společnosti?

Co se týká srozumitelnosti současného systému odměňování ve společnosti, vyhodnocení je podobné, jako u předešlé otázky. Absolutní srozumitelnost systému odměňování pocítuje pouze jeden respondent ve věku nad 55 let, který působí v divizi Východ. Z grafu je viditelné, že odpověď „spíše ano“ uvedlo 11 %, tři respondenti (dvě ženy a jeden muž), 29 % využilo možnosti odpovědi „nevím“. U 39 % byla označena odpověď „spíše ne“ a u 18 % „ne“. Stejná respondentka z předešlé otázky uvedla, že systém odměňování ve společnosti je jí nejasný.

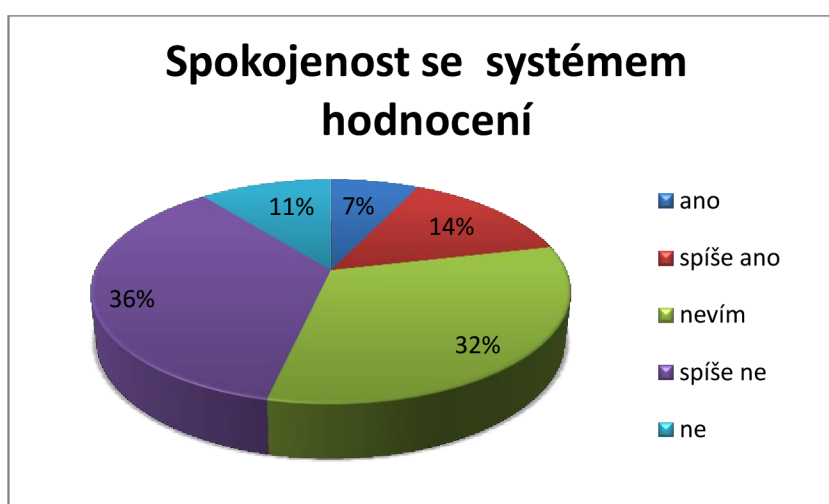


**Graf 32: Srozumitelnost systému odměňování (Vlastní zpracování)**

Z obou grafů je patrné, že většině zaměstnanců spíše není srozumitelný současný systém hodnocení ani odměňování. Pro správné fungování systému hodnocení a odměňování ve společnosti je nezbytně důležité, aby pracovníci byli seznámeni s těmito systémy. Neznalost systému hodnocení a odměňování působí na pracovníky demotivačně.

Otázka č. 16: Jste spokojen(a) se současným systémem hodnocení ve společnosti?

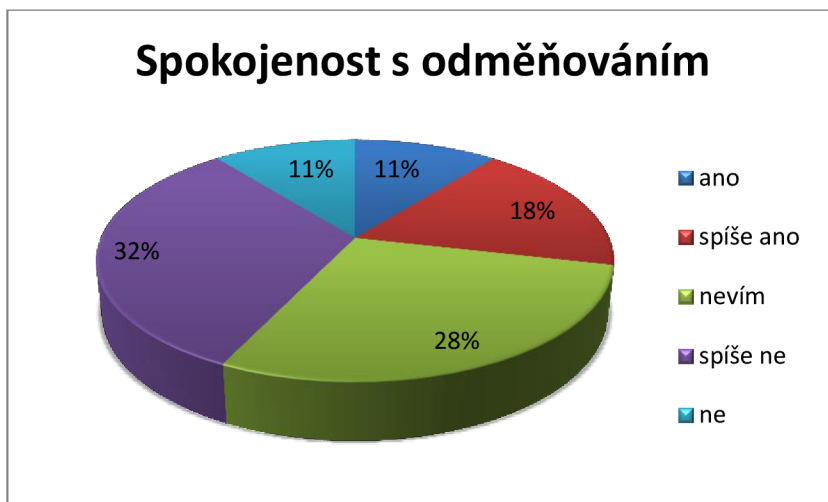
Se současným systémem hodnocení je spokojeno pouze 7 % dotazovaných (muž a žena z rozdílných divizí), 14 % odpovědělo „spíše ano“, 32 % dotazovaných „nevím“. Se systémem hodnocení není spokojeno 36 % dotazovaných, konkrétně se jedná o 10 zaměstnanců v různém věkovém rozmezí.



**Graf 33: Spokojenost s hodnocením (Vlastní zpracování)**

Otázka č. 17: Jste spokojen(a) se současným systémem odměňování ve společnosti?

U této otázky byly odpovědi respondentů podobné, jako u otázky ohledně spokojenosti se současným systémem hodnocení ve společnosti. Z dotazovaných 11 % uvedlo odpověď „ano“, „spíše ano“ 18 %, odpověď „nevím“ uvedlo 28 % dotazovaných, „spíše ne“ a „ne“ celkem 43 %. Bližší analýza neukázala, že respondenti s podobnými rysy měli stejné odpovědi.

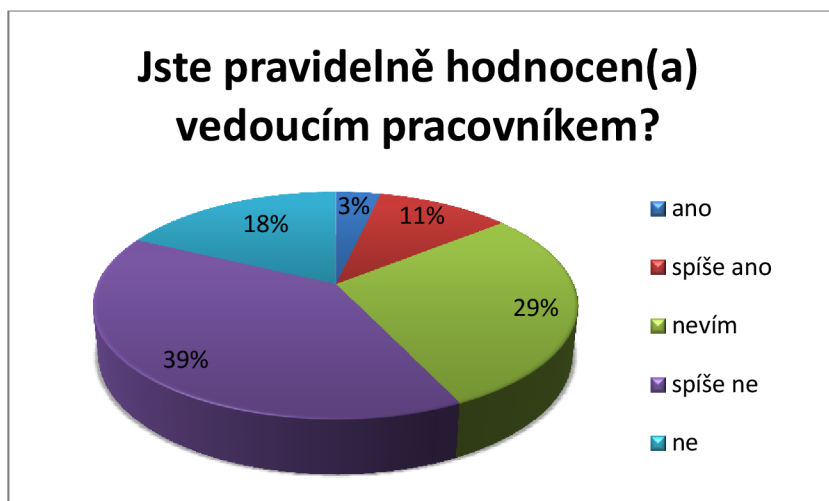


**Graf 34: Spokojenost s odměňováním (Vlastní zpracování)**

Vzhledem k tomu, že velkému množství zaměstnanců není srozumitelný současný systém hodnocení a odměňování, je zřejmé, že s těmito systémy nejsou ani spokojeni. Zajímavé je ovšem to, že pouze 14-ti % zaměstnanců je systém odměňování srozumitelný, avšak se současným systémem odměňování je spokojeno 39 % zaměstnanců, jedná se zejména o pracovníky ve věku 25 – 40 let z různých divizí. Ostatní odpovědi byly velmi podobné.

Otázka č. 18: Jste pravidelně hodnocen(a) vedoucím pracovníkem?

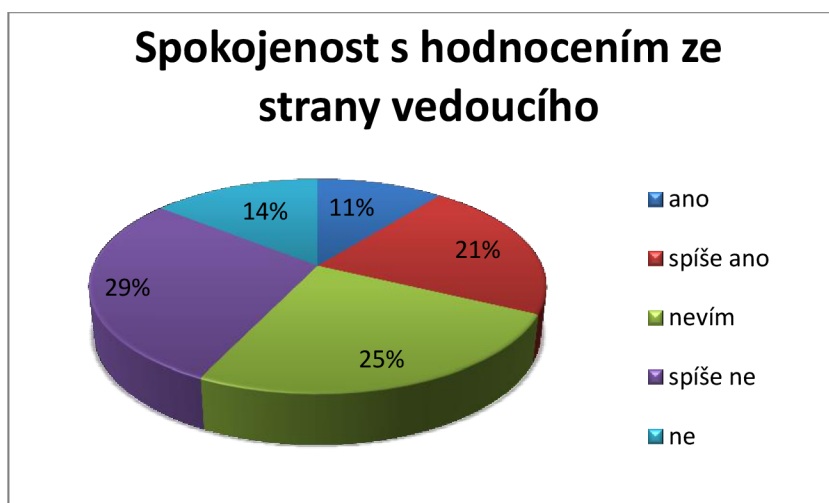
Pravidelné hodnocení ve společnosti probíhalo pouze do konce roku 2010. Od roku 2011 je hodnocení pracovníků nepravidelné. Pravidelnost hodnocení vedoucím pracovníkem vnímá jen 14 % zaměstnanců, 39 % zaměstnanců odpovědělo, že spíše nejsou pravidelně hodnoceni a 29 % zaměstnanců neví, zda pravidelné hodnocení probíhá a 18 % z dotazovaných si nemyslí, že pravidelné hodnocení ve společnosti probíhá.



**Graf 35: Pravidelnost hodnocení vedoucím pracovníkem** (Vlastní zpracování)

Otázka č. 19: Jste spokojen(a) s hodnocením Vaší práce ze strany vedoucího?

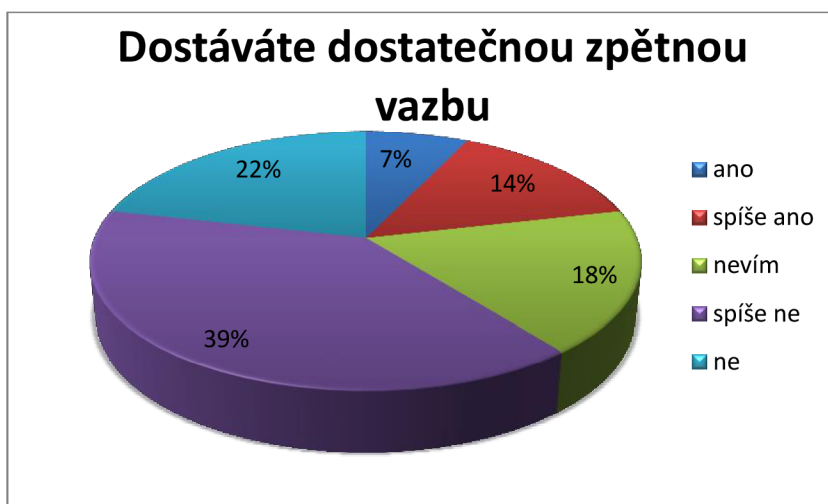
Spokojenost s hodnocením práce ze strany vedoucího byla ve větší míře zaznamenána u divize Vysočina než v ostatních divizích. Celkově odpovědělo kladně 9 zaměstnanců a 6 z nich je zaměstnáno právě na Vysočině. S hodnocením ze strany vedoucího pracovníka je spokojeno 11 % dotazovaných, spíše spokojeno je 21 %, odpověď „nevím“ uvedlo 25 % dotazovaných a spíše nespokojených nebo nespokojených zaměstnanců s hodnocením ze strany vedoucího pracovníka je 43 %, konkrétně 12 zaměstnanců. Dle bližší analýzy je patrné, že se jedná spíše o muže ve věku 25 – 40 let a více než 55 let z různých divizí.



**Graf 36: Spokojenost s hodnocením ze strany vedoucího** (Vlastní zpracování)

Otázka č. 20: Myslíte si, že dostáváte dostatečnou zpětnou vazbu od vedoucího ohledně Vašeho hodnocení?

Zpětná vazba je velmi důležitým faktorem u hodnocení pracovníků. Jestliže pracovník nedostává zpětnou vazbu ohledně hodnocení vykonané práce, není možné, aby nějakým způsobem odstraňoval případné nedostatky nebo zvyšoval svou pracovní výkonnost. Z grafu je patrné, že 61 % zaměstnanců nedostává nebo spíše nedostává dostatečnou zpětnou vazbu. U 21 % byla vybrána odpověď „ano“ nebo „spíše ano“. Bližší analýza neukázala, že se jedná o pracovníky s podobnými rysy.



**Graf 37: Dostatečná zpětná vazba** (Vlastní zpracování)

Otázka č. 21: Má hodnocení vliv na výši mzdy?

Zarážející byla také odpověď na otázku, zda má hodnocení vliv na výši mzdy. Pouze 11 % zaměstnanců si myslí, že ano, 3 % uvedla odpověď „spíše ano“. Hodnocení práce představuje důležitou složku v oblasti personálního řízení a má sloužit pro následný proces odměňování ve společnosti a také jako jeden z motivačních faktorů. V tomto případě je však zřejmé, že zaměstnanci nepocítují, že by se hodnocení odráželo na výši mzdy. U dobrých pracovníků tak dochází ke značné demotivaci a horší pracovníci nepocítují potřebu svou práci zdokonalovat. U 43 % dotazovaných byla uvedena odpověď „nevím“, odpověď „spíše ne“ použilo 36 % dotazovaných a odpověď „ne“ 7 %.



**Graf 38: Vliv hodnocení na výši mzdy (Vlastní zpracování)**

Otázka č. 22: Myslíte si, že výše mzdy odpovídá Vaším pracovním výkonům?

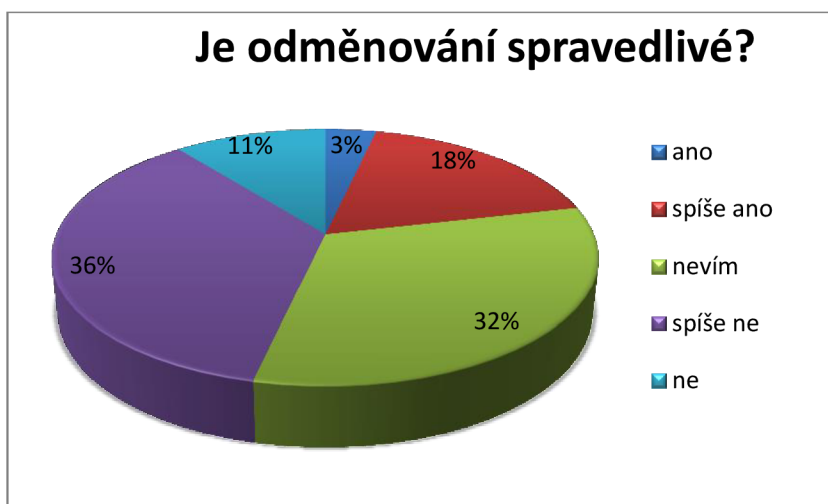
Výše mzdy by měla být stanovená tak, aby co nejvíce odpovídala jednotlivým pracovním výkonům. Zaměstnanci v kartografickém a zeměměřickém oboru často vyjíždějí za prací i mimo své pracoviště a někdy se vrací domů až na víkendy. Vzhledem k této skutečnosti si 14 % dotazovaných nemyslí, že výše mzdy odpovídá pracovním výkonům. U 39 % byla využita možnost odpovědi „spíše ne“. Ze všech dotazovaných si 29 % myslí, že mzda spíše odpovídá nebo odpovídá pracovním výkonům.



**Graf 39: Odpovídá výše mzdy pracovním výkonům (Vlastní zpracování)**

Otázka č. 23: Myslíte si, že odměňování je s ohledem na Vaše pracovní výkony spravedlivé?

Pouze 3 % dotazovaných si myslí, odměňování ve společnosti je s ohledem na pracovní výkony spravedlivé, 18 % dotazovaných odpovědělo „spíše ano“, 32 % „nevím“. Z dotazovaných si 36 % spíše nemyslí, že odměňování je vzhledem k pracovním výkonům spravedlivé a 11 % nepovažuje odměňování za spravedlivé. Společným rysem respondentů je jejich délka zaměstnání ve společnosti, konkrétně 5 – 10 let a více než 10 let.

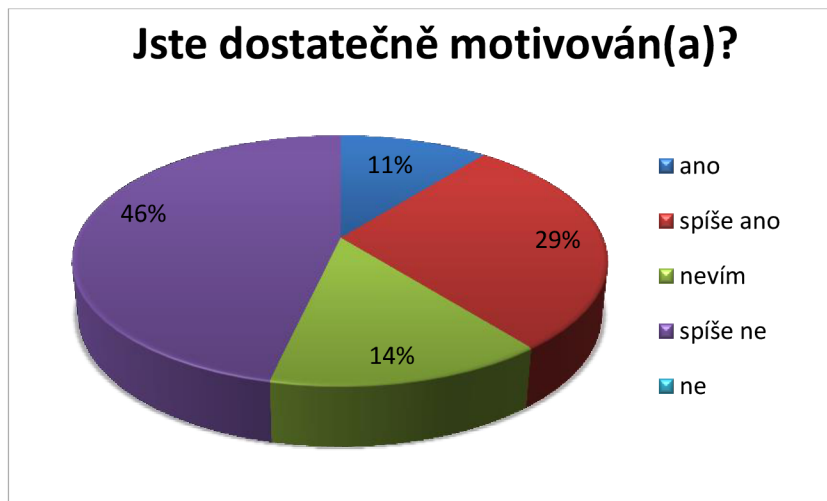


**Graf 40: Spravedlivost odměňování (Vlastní zpracování)**

Otázka č. 24: Cítíte se dostatečně motivován(a) k lepším pracovním výkonům?

K lepším pracovním výkonům se cítí motivováno 40 % zaměstnanců. Společným rysem těchto respondentů je délka zaměstnání ve společnosti, konkrétně se jedná o zaměstnance, kteří pro společnost pracují méně než 2 roky a 2 – 5 let. U 46 % respondentů byla označena odpověď „spíše ne“, zde je opět společným rysem délka zaměstnání ve společnosti, a to 5 – 10 let a více než 10 let.

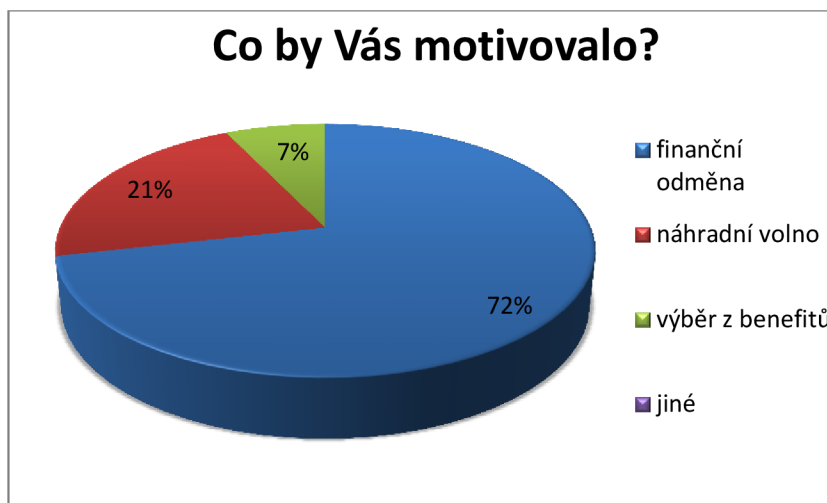




**Graf 41: Cítíte se dostatečně motivován(a)** (Vlastní zpracování)

Otázka č. 25: Co by Vás motivovalo k vyššímu výkonu?

Z výběru, co by zaměstnance motivovalo k lepšímu výkonu, byla nejčastěji vybrána finanční odměna, dále náhradní volno a zaměstnanecké benefity. Žádný z dotazovaných neuvedl jinou variantu. Většina dotazovaných uvedla všech tři zmíněné možnosti.



**Graf 42: Motivační prvky** (Vlastní zpracování)

Otázka č. 26: Poskytuje Vám zaměstnavatel příležitosti k dalšímu vzdělávání?

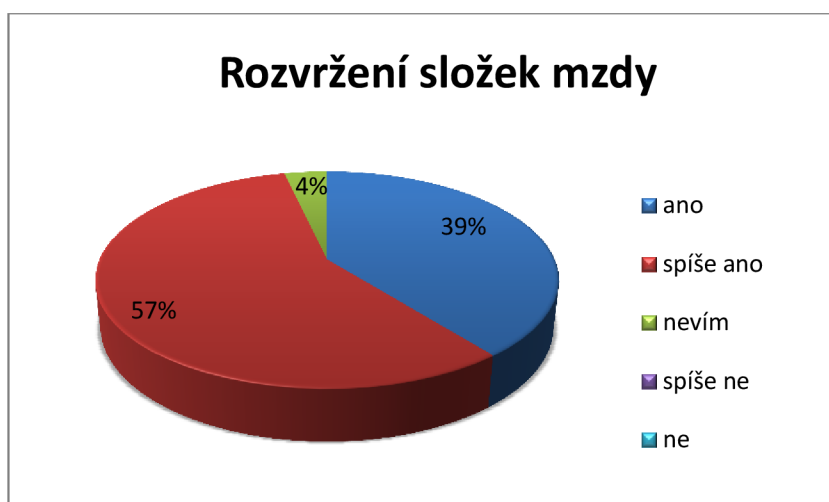
Co se týká příležitostí k dalšímu vzdělání, 43 % zaměstnanců vnímá příležitost k dalšímu vzdělávání, 29 % odpovědělo „nevím“, 25 % si myslí, že zaměstnavatel spíše neposkytuje příležitosti ke vzdělání a 3 % odpověděla, že zaměstnavatel neposkytuje příležitosti ke vzdělání. Bližší analýza nepotvrdila, že by se jednalo o skupinu pracovníků se stejnými rysy.



**Graf 43: Příležitost k dalšímu vzdělání** (Vlastní zpracování)

Otázka č. 27: Jste spokojen(a) s rozvržením pevné a pohyblivé složky mzdy?

Mzda ve společnosti se skládá ze 70 % z pevné složky a 30 % z pohyblivé složky. S rozvržením pevné a pohyblivé složky mzdy je spokojeno nebo spíše spokojeno 96 % respondentů. Pouze 1 žena z divize Prostějov uvedla odpověď „nevím“.



**Graf 44: Rozvržení mzdy** (Vlastní zpracování)

Otázka č. 28: Jste spokojen(a) se zaměstnaneckými benefity, které Vám zaměstnavatel poskytuje?

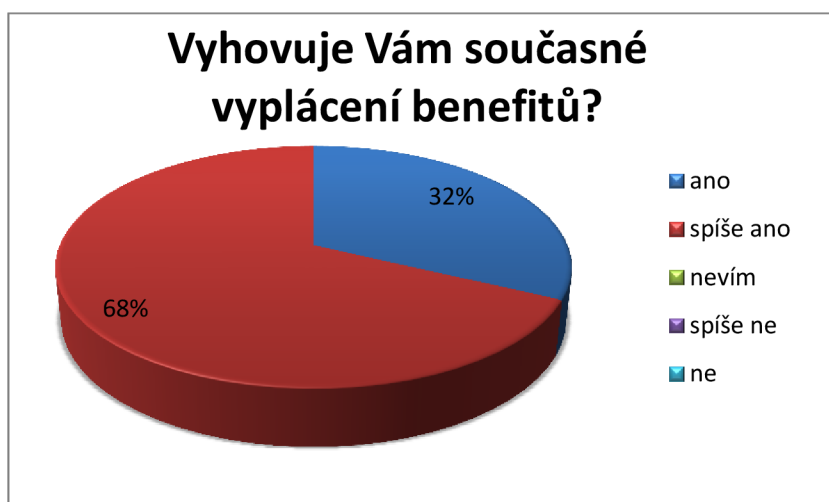
Zaměstnanci všech věkových kategorií ve všech zkoumaných divizích jsou spokojeni nebo spíše spokojeni se zaměstnaneckými benefity. Odpověď „ano“ využilo 57 % respondentů a 43 % respondentů uvedlo „spíše ano“.



**Graf 45: Spokojenost se zaměstnaneckými benefity** (Vlastní zpracování)

Otázka č. 29: Vyhovuje Vám současný systém vyplácení zaměstnaneckých benefitů?

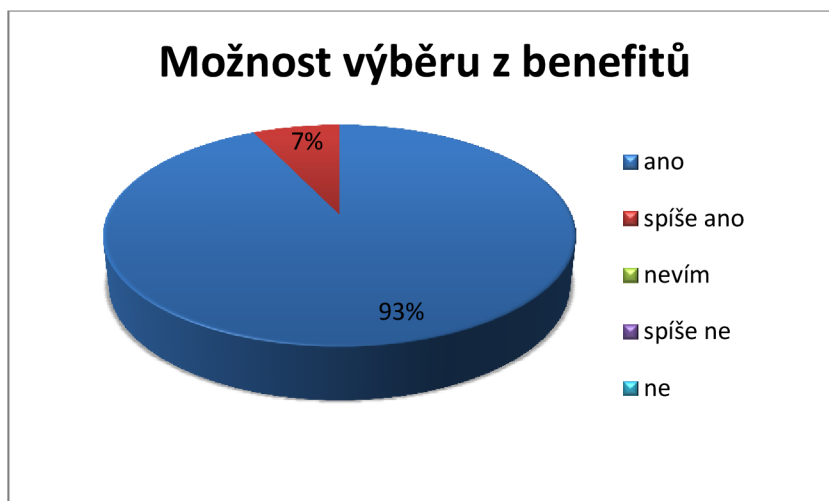
Co se týká vyplácení benefitů, opět se zde vyskytovaly dva druhy odpovědí, a to ano nebo spíše ano. S vyplácením benefitů je spokojeno 32 % zaměstnanců a 68 % zaměstnanců je s vyplácením benefitů spíše spokojeno.



**Graf 46: Spokojenost se současným vyplácením benefitů** (Vlastní zpracování)

Otázka č. 30: Uvítal(a) byste, kdybyste si mohl(a) vybrat konkrétní benefit z určité nabídky?

Zaměstnanci by uvítali, kdyby měli možnost si sami vybírat ze škály benefitů ty, které by jim v dané situaci nejvíce vyhovovaly. Kladná odpověď se objevila u 93 % respondentů, pouze 7 % respondentů vybralo odpověď „spíše ano“.



**Graf 47: Možnost z výběru benefitů** (Vlastní zpracování)

Otázka č. 31: Jaké jiné zaměstnanecké benefity byste uvítal(a)?

Poslední otázka obsahovala výběr z několika druhů benefitů, ze kterých měli zaměstnanci možnost si vybrat. Tato otázka zahrnovala také možnost jiného benefitu, než obsahovala nabídka. Zaměstnanci zmiňovali nejčastěji následující druhy benefitů:

1. Týden dovolené navíc
2. Příspěvek na rekreaci
3. Příspěvek na kulturu
4. Příspěvek na sportovní aktivity
5. Příspěvek na soukromé životní pojištění
6. Jiné – konkrétně možnost používat firemní automobil a mobilní telefon pro osobní účely